

Yrityksen sisäinen markkinointi

Jelena Sirviö

Opinnäytetyö

19.4.2012

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Jelena Sirviö	
Työn nimi Yrityksen sisäinen markkinointi	
Päiväys 19.4.2012	Sivumäärä/Liitteet 56/4
Ohjaaja(t) Anneli Juutilainen ja Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
Tiivistelmä <p>Nykyään organisaatiot toimivat dynaamisessa, moniselitteisessä ja haasteellisessa ympäristössä. Ympäristön dynamiikka ja kilpailun lisääntyminen tarkoittavat sitä, että organisaatioiden on kyettävä luomaan yhä enemmän kilpailuetua ja oltava yhä asiakaslähtöisempiä. Tärkeä elementti on palvelun laatu. Sisäinen markkinointi on tekijä, joka edistää palvelun laatua ja kehittää asiakaslähtöisyyttä organisaatiossa. Se toteuttaa yrityksen liikeidea ja toimintasuunnitelmia henkilöstön kautta. Voidaan sanoa, että henkilöstö on tärkein osa yrityksen koko markkinointia, sillä sisäisen markkinoinnin onnistuminen heijastuu suoraan ulkoiseen markkinointiin ja vaikuttaa yrityksen tehokkuuteen, kannattavuuteen ja asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ja asenteisiin niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikajänteellä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on käsitellä aihetta perusteellisesti ja monipuolisesti ja luoda kattava tietopaketti yrityksen sisäisestä markkinoinnista. Tavoitteena on myös esimerkkien avulla näyttää, miten yrityksen sisäistä markkinointia tai jotakin sen osa-alueista voi tutkia empiirisesti. Aihetta on käsitelty runsaasti kirjallisuudessa, jota Internetin ja artikkeleiden lisäksi hyödynsin opinnäytetyön teossa.</p> <p>Opinnäytetyö on suunniteltu käsikirjaksi organisaation käyttöön ja se voi olla apuna esimerkiksi yrityksen sisäisen markkinoinnin kehittämisessä.</p>	
Avainsanat Kannustaminen, Koulutus, Sisäinen markkinointi, Tiedotus, Yhteishenki	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Jelena Sirviö			
Title of Thesis Internal marketing of a company			
Date	19.4.2012	Pages/Appendices	56/4
Supervisor(s) Anneli Juutilainen and Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>Nowadays organizations operate in a dynamic, ambiguous and challenging environment. The dynamics of an environment and increasing competition mean organizations must be able to increase competitiveness and be more and more customer-oriented. The important element in maintaining competitiveness is the quality of service. Internal marketing is a major activity in the quality of service and developing a customer-oriented organization. It delivers a company's business idea and strategy through the staff. A company's staff is the most important factor in the whole marketing activity of a company because success in internal marketing directly affects external marketing. It also impacts the company's efficiency, viability and customers' buying behavior and attitudes in a short and long term.</p> <p>The purpose of this thesis is to give a deep and versatile look on internal marketing in theory. The purpose is also to explicate with examples how to research internal marketing or some parts of it. In addition, this thesis can be utilized to identify areas of internal marketing that need improvement. There is a lot of literature concerning this topic that has been dealt with in this research comprising primarily books, articles and Internet material.</p> <p>This thesis can be used as a hand book for an organization's managers. It can be helpful for example in planning internal marketing for a company.</p>			
<p>Keywords Incentives, Internal information, Internal marketing, Team spirit, Training</p>			

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	SISÄINEN MARKKINOINTI	7
2.1	Synty.....	7
2.2	Käsitteenä.....	7
2.3	Tavoitteet	9
2.4	Ongelmat.....	10
2.5	Suunnittelu	11
2.5.1	Liikeidea.....	12
2.5.2	Budjetointi.....	13
2.5.3	Imago ja sisäinen yrityskuva	14
2.6	Toimintasisältö	15
2.7	Keinot.....	17
2.7.1	Tiedotusjärjestelmä	17
2.7.2	Koulutusjärjestelmä.....	28
2.7.3	Kannustejärjestelmä.....	32
2.7.4	Yhteishengen luominen.....	35
3	Tyypillisiä tutkimustapoja.....	37
3.1	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	38
3.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	39
3.3	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	40
3.4	Esimerkkejä tutkimuksista	41
4	Pohdinta	46
	LÄHTEET	48

LIITTEET

Liite 1 Ehdotus kyselylomakkeelle

1 JOHDANTO

Yrityksen sisäinen markkinointi on tukipilari yrityksen koko markkinoinnille. Jokaisen organisaation tulisi panostaa yhä enemmän omaan sisäiseen markkinointiinsa, sillä yrityksen menestyminen markkinoilla edellyttää sisäisen markkinoinnin onnistumista. Se heijastuu vahvasti ulkoiseen markkinointiin ja tätä kautta yrityksen menestykseen. Sisäisen markkinoinnin toimivuus on erittäin tärkeä osa koko yrityksen markkinoinnin toimivuutta ja onnistuessaan se antaa yritykselle runsaasti kilpailuetua. ”Lähtökohtana on, että organisaation ja sen työntekijäryhmien sisäisen vaihdon on toimittava tehokkaasti, ennen kuin yritys voi saavuttaa tavoitteensa ulkoisilla markkinoilla”. (Grönroos, 2003, 435) Sisäisen markkinoinnin toteutus on kuitenkin todella monisäikeinen prosessi. Yrityksen johdon on määriteltävä ja suunniteltava tarkkaan yritykselleen sisäisen markkinoinnin strategiat ja toteutustavat.

Tämä opinnäytetyö on teoreettinen tutkimus yrityksen sisäisestä markkinoinnista. Tarkoituksena on luoda kattava tietopaketti sisäisestä markkinoinnista ja muun muassa sen päämääristä, suunnittelusta, toimintasisällöstä sekä keinoista. Lisäksi esitelen empiirisen tutkimuksen toteutusmallit, kuinka yrityksen sisäistä markkinointia voi tutkia empiirisesti ja hyödynnän valmiita vastaavanlaisia tutkimuksia esimerkkeinä teorian tueksi.

Aluksi tutkimus oli toimeksianto eräältä yritykseltä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajalle, mitä mieltä tutkimuksen kohderyhmän työntekijät ovat yrityksensä sisäisestä markkinoinnista ja sen toimivuudesta. Opinnäytetyöni tutkimuksen tulosten myötä toimeksiantaja olisi saanut viitteitä henkilöstönsä mielipiteistä ja toiveista sekä kehitysehdotuksia sisäisen markkinoinnin parantamiseksi yrityksessä. Teoreettisen tutkimuksen lisäksi oli siis tarkoitus tehdä empiirinen tutkimus kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää hyväksi käyttäen. Toimeksiantajayritys kuitenkin perui tutkimuksen viime hetkellä eikä minulla ollut enää aikaa saada tutkimukselle uutta kohdeyritystä.

2 SISÄINEN MARKKINOINTI

Markkinointi voidaan karkeasti jakaa kahteen osaan: sisäinen markkinointi ja ulkoinen markkinointi. Ulkoisen markkinoinnin kohderyhmänä ovat asiakkaat ynnä muut yrityksen ulkoiset tahot. Sen avulla on tarkoitus varmistaa tuotteiden vieminen kohdeasiakkaiden tietoisuuteen ja ulottuville sekä saada asiakkaat ostamaan niitä. Sisäinen markkinointi puolestaan kohdistuu yrityksen omaan henkilöstöön. Sillä pyritään vaikuttamaan työntekijöiden käyttäytymiseen ja asenteisiin. On tärkeää sitouttaa työntekijät yritykseen ja sen tavoitteisiin. (Turun kauppakorkeakoulun PK -instituutti, viitattu 9.2.2012) Sisäinen markkinointi on kiinteä osa koko yrityksen toimintaa ja se luo yritykselle kilpailuetua. Se on mutkikas ja laaja toimintajärjestelmä, jonka kokonaisuuden toimivuuteen vaikuttaa useat eri osiot. Sillä varmistetaan, että yrityksen perusratkaisut toimivat. (Lahtinen & Isoviita, 1998, 264; Lahtinen ym., 1996, 253)

2.1 Synty

Käsite ”sisäinen markkinointi” syntyi vasta 1970-luvun loppupuolella Ruotsissa, kun markkinaosuutta ja kannattavuutta menettäneen lentoyhtiö SAS:in uusi johtaja Jan Carlzon käynnisti muutosprosessin, jonka myötä hän nosti yhtiön jaloilleen ja pian taas markkinoinnilliseen imuun hyödyntäen uutta kilpailukeinoa, sisäistä markkinointia. Sisäinen markkinointi iskostui nopeasti myös Suomeen. Se oli enimmäkseen Christian Grönroosin ansiota, sillä hän levitti tietoa sisäisestä markkinoinnista yrityksiin kirjoittamalla ja kouluttamalla. Hän on kehittänyt käsitettä ja viitekehystä etenkin palvelujen markkinoinnissa. 1980-luvun puolivälissä sisäinen markkinointi olikin jo osana melkein kaikkien palveluyritysten toimintaa. (Rope, 2000, 604; Bergström & Leppänen, 2009, 173)

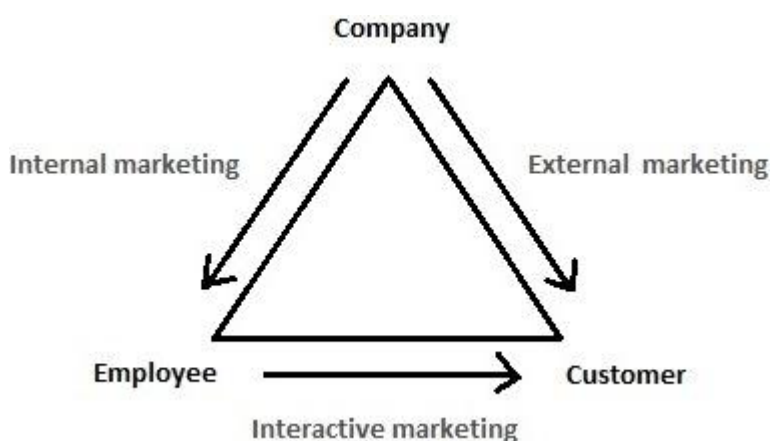
2.2 Käsitteenä

Sisäinen markkinointi on hyvin laaja käsite. Kiteytettynä se on johdon työkalupakki, jolla varmistetaan yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden ja markkinointisuunnitelman toteutuminen henkilöstön avulla. (Bergström & Leppänen, 2009, 173)

Grönroosin (2003, 434 - 436) mukaan sisäinen markkinointi on johtamisstrategia, jossa esimiestoiminta tähtää siihen, että jokainen työntekijä motivoituu tekemään niitä tehtäviä, jotka heidän vastuulleen on annettu. Hänen mukaansa sisäisen markkinoinnin johtamisprosessin voi jakaa asennejohtamiseen ja viestintäjohtamiseen. Asenne-

johtaminen on jatkuva prosessi, joka tarkoittaa nimensä mukaan sitä, että yrityksen on johdettava henkilöstönsä asenteita sekä motivoitava heidät asiakaskeskeiseen ja palveluhenkiseen toimintaan. Viestintäjohtaminen puolestaan tarkoittaa, että työyhteisön jäsenien tietoisuuteen saatetaan sellainen informaatio, jota he tarvitsevat pysyäkseen suoriutumaan tehtävistään hyvin ja tarjoamaan palvelua eteenpäin asiakkaille. Siihen kuuluu esimerkiksi tieto työntekijöiden työrutiineista ja asiakaslupauksista. Henkilöstö on myös pidettävä ajan tasalla yrityksen tuotteista sekä palveluista ja heidänkin on päästävä kertomaan omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan. Viestintäjohtaminen voi olla irrallista, tiettyinä aikoina toteutettavia toimia sisältävä prosessi. Sisäisen markkinoinnin onnistuminen edellyttää sekä asenne- että viestintäjohtamista.

Varsinkin ennen on kiinnitetty enemmän huomiota vain ulkoihin tekijöihin markkinoinnissa, mutta nykypäivänä nähdään, että sisäiset tekijät ovat yhtäläillä tarvittavia strategian onnistumiseen. Niiden välille on siis luotava tasapaino. (Seyed Javadein ym., 2010; Lings, 1999, viitattu 11.3.2012) On tärkeää, että ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin välillä on täydellinen yhteensopivuus, sillä ulkoinen markkinointi luo odotukset ja sisäinen markkinointi toimii välineenä varmistamaan toiminnan taso niin, että jatkuva asiakassuhde on mahdollinen. Seuraava kuvio 1 kuvaa sitä, että strategia toteutuu tehokkaasti, jos sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat sopuinnassa keskenään. Yrityksen on vaikea saavuttaa strategiset tavoitteensa, jos inhimillinen pääoma ja sisäiset resurssit puuttuvat. (Seyed Javadein ym., 2010; Narver & Slater, 1990, viitattu 11.3.2012)



Kuvio 1: Marketing Service Industry (Seyed Javadein ym., 2010; Kotler & Keller, 2006)

Täyttämällä sisäisten asiakkaiden eli henkilöstön tarpeet, on yrityksellä paremmat edellytykset tarjota ulkopuolisille asiakkaille korkealaatuista palvelua. (Seyed Java-

dein ym., 2010; Foreman & Money, 1995, viitattu 11.3.2012) Jos yrityksen oma henkilöstö on sisäistänyt asiakassuuntaisen markkinoinnin merkityksen ja on motivoitunut palvelemaan, asiakkaat saavat hyvää palvelua ja asiakkuuksista tulee jatkuvia. Lahtinen & Isoviita (1998, 266) kiteyttävät tämän osuvasti lauseeseen: ”Mitä et pysty myymään omalle henkilökunnallesi, et pysty myymään asiakkaillesikaan.” Sisäisen markkinoinnin onnistuminen on ulkoisen markkinoinnin menestyksen edellytys. Tämä todistaa sen, että sisäinen markkinointi on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista markkinoilla.

Sisäinen markkinointi ei kuulu pelkästään suurten yritysten toimintaan, vaan myös yrittäjille, jotka ottavat yhdenkään kumppanin tai apulaisen, koska silloinkin yritys on saatava toimimaan yrittäjän liikeidean ja tavoitteiden mukaisesti. (Bergström & Lepänen, 2009, 178)

Sisäinen markkinointi ja henkilöstöhallinto ovat kaksi eri asiaa, vaikka niissä on paljon samaa. Henkilöstöhallinto tarjoaa erilaisia työkaluja, joita voidaan hyödyntää sisäisessä markkinoinnissa. Näitä ovat esimerkiksi koulutus, urasuunnittelu ja rekrytointi. Jotta sisäinen markkinointi olisi menestyksekkästä, markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon on toimittava yhdessä. (Grönroos, 2003, 436 - 437)

2.3 Tavoitteet

Sisäisen markkinoinnin tärkein tavoite on toteuttaa yrityksen liikeideaa ja toimintasuunnitelmaa yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa.

Sisäisen markkinoinnin toteutus lähtee liikkeelle hyvien työntekijöiden palkkaamisesta työyhteisöön. Yrityksen on myös pyrittävä sitouttamaan hyvät työntekijät palvelukseensa ja niihin työtehtäviin, mitkä heille on annettu. Sisäisen markkinoinnin yhtenä päämääränä suhdenäkökulmasta on se, että pystytään luomaan, ylläpitämään ja parantamaan suhteita yritykseen kuuluvien henkilöiden välille heidän asemastaan riippumatta. On siis pystyttävä motivoimaan työntekijät palvelemaan yritystä hyvin ja toimimaan asiakassuuntaisella tavalla sekä markkinoimaan yrityksen kaikkia tuotteita. Lisäksi työntekijöiden tulee omata tällaista työskentelyä edellyttävät tiedot ja taidot sekä saada esimiehiltä, sisäisiltä palveluntuottajilta, tekniikalta ja järjestelmiltä tarvitsemansa tuki. (Grönroos, 2003, 435) Sisäisen markkinoinnin avulla pyritään luomaan työyhteisöön hyvä työilmapiiri sekä kannustavat työtehtävät. (Lahtinen & Isoviita, 1998, 265)

Tavoitteena on johtaa henkilöstöä ja toteuttaa sisäisiä toimintasuunnitelmia henkilöstön motivoimiseksi. Mitä paremmin sisäinen markkinointi toimii yrityksessä, sitä houkuttelevampana työnantajana sitä pidetään. Hyvällä ja toimivalla sisäisen markkinoinnin toteutusjärjestelmällä yritys pystyy rekrytoimaan potentiaalisia työntekijöitä työyhteisöön. Heidän sitouttamiseksi yrityksen palvelukseen on luotava työyhteisöön viihtyisiä ja kannustava työilmapiiri, tarjottava erilaisia etuja, kohtuullinen palkka sekä luotettava heihin ja arvostettava heidän työtään. Sitouttamisen lisäksi tämä motivoi työntekijöitä tekemään hyvää tulosta. (Grönroos, 2003, 440) Grönroos kiteyttää sisäisen markkinoinnin tarpeen kolmeen tasoon:

”Sisäistä markkinointia tarvitaan, kun

- pyritään kehittämään ihmisläheistä palvelukulttuuria ja henkilöstöä palveluhenkiseksi
- ylläpidetään palveluhenkisyttä työyhteisössä
- esitellään uusia tuotteita ja palveluita sekä markkinointikampanjoita ja -toimia henkilöstölle.”

2.4 Ongelmat

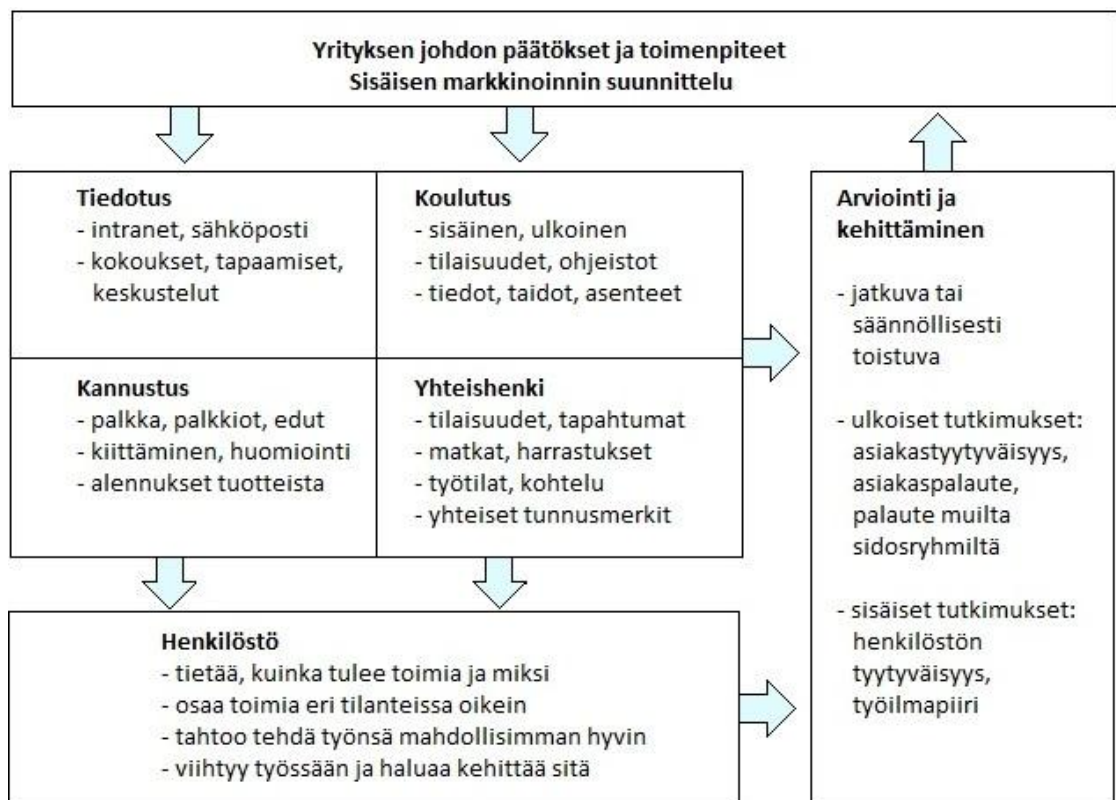
Opinnäytetyön alussa selostin, kuinka sisäinen markkinointi on saanut alkunsa. Liiketoiminnan menestysperustaksi nousseessa sisäisessä markkinoinnissa ilmeni kuitenkin ongelmia 1990-luvun alussa, vaikka sen ajatus ja tarkoitus olivatkin selkeitä. Sisäisen markkinoinnin toteuttamisesta huolimatta yritysten keskuudesta ei löytynyt samanlaisia onnistumisia kuin lentoyhtiö SAS:in tapauksessa. Tämä johtui siitä, että unohdettiin sisäisen markkinoinnin pohjimmainen tavoite eli liikeidean toteutuminen suunnitellulla tavalla jokapäiväisessä työssä jokaisen asiakkaan kanssa ja keskityttiin pelkästään sisäisen markkinoinnin tekemiseen itsetarkoituksellisesti ja keinotekoisesti. Tästä seurasi sisäisen markkinoinnin vaikutuksen mahdollisuuden häviäminen ja vähitellen myös usko sisäisen markkinoinnin toteuttamisen tärkeyteen ja välttämättömyyteen katosi, sillä liikeidean operatiivisen toteutuksen ja sisäisen markkinoinnin keinojen välinen yhteys jäi puuttumaan. (Rope, 2000, 605 - 606)

Tämän vuoksi monesti vielä nykyisinkin unohdetaan sisäisen markkinoinnin perusidea ja pohjimmainen tavoite. Ropen (2000, 606 - 607) mukaan sisäisen markkinoinnin ongelmakohtia ovat näkemykselliset harhat: näkökulmaharha ja toimintakenttäharha. Näkökulmaharha ilmenee siten, että ajatellaan, että keinot muodostavat tuloksellisuuden perustan. Esimerkiksi silloin, kun henkilöstöpolitiikan välineiden avulla yritetään taata sisäisen markkinoinnin onnistuminen. Sisäisen markkinoinnin näkökulmat ja tavoitteet kuitenkin eroavat täysin henkilöstöpolitiikasta. ”Tuloksellisuuden

perustan muodostaa se näkökulma ja tavoite, mistä johtuen keinoja käytetään” (Rope, 2000, 606) Henkilöstöpolitiikka ja sisäinen markkinointi näyttävät joidenkin keinojen, esimerkiksi koulutusten ja kannustejärjestelmien osalta yhteneviltä, mutta ne sisältävät täysin eri tavoitteet ja näkökulmat ja ne toteutetaankin eri tavalla. Toimintakenttäharha puolestaan ilmenee siinä, että ajatellaan sisäinen markkinointi vain apuvälineeksi varmistamaan vuositoimenpiteiden, kuten esimerkiksi kampanjoiden toimivuus. Sisäisen markkinoinnin päätavoite on kuitenkin liikeidean toimivuuden varmistaminen. Vaikka sisäinen tiedottaminen sisältyy olennaisesti sisäiseen markkinointiin, se ei ole pelkkää kampanjatiedotusta, vaan se on liikeidean sisällön ja toteutuksen selkeyttämistä henkilöstölle.

2.5 Suunnittelu

Seuraavasta kuvioista 2 näkyy sisäisen markkinoinnin suunnittelun vaiheet ja osa-alueet.



Kuvio 2: Sisäisen markkinoinnin suunnittelun osa-alueet (Bergström & Leppänen, 2009, 174)

Yritysten kannattaa panostaa sisäiseen markkinointiinsa, sillä se sitouttaa henkilöstön tekemään heille kuuluvia tehtäviä ja kannustaa tuloksellisuuteen. Tämä heijastuu suoraan yrityksen ulkoiseen markkinointiin ja vaikuttaa esimerkiksi kasvuun, asiak-

kaisiin ja yrityskuvaan ja tätä kautta yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen. Yrityksen menestys edellyttää sitä, että sisäisen markkinoinnin suunnittelu on osana koko yrityksen markkinointisuunnitelmaa. Yrityksen on tunnettava markkinoinnin kilpailu- ja ympäristöolosuhteet niin sisäisen kuin ulkoisenkin markkinoinnin osalta sekä tehtävä niihin tarvittavat strategiset ratkaisut ja linjaukset. Markkinointisuunnitelma erittelee yrityksen nykytilan, tavoitteet sekä ne toimenpiteet, joilla yrityksen kasvua lähdetään tavoittelemaan. Lisäksi markkinointisuunnitelman tulisi määrittellä aikataulut, kohderyhmät ja toteutustavat sekä vastuuhenkilöt. Myös markkinointibudjetti on tärkeä määrittellä, jotta osataan suunnitella oikeanlaisia markkinointitoimenpiteitä ja ottaa niitä käytäntöön. (Turun Kauppakorkeakoulun PK -instituutti, viitattu 9.2.2012; Markkinointisuunnitelma, oppimateriaali, viitattu 10.2.2012)

Yrityksen sisäisen markkinoinnin suunnittelussa lähdetään ensimmäiseksi liikkeelle liikeidean ja markkinoitavan toiminnon tavoitteiden määrittämisestä. On myös selvitetävä sen todellinen merkitys kohderyhmän eri osille ja jäsenille. Tämä saadaan selville siten, että yrityksen johto laatii ja toteuttaa koko yrityksen henkilöstön keskuudessa tutkimuksen, joka mittaa työilmapiiriä ja sisäistä yhteistyökykyä ja muita sisäisen markkinoinnin elementtejä. Näin varmistetaan, ettei aleta suunnittelemaan sellaisten asioiden parantamista, jotka ovat ennestään jo kunnossa eikä puolestaan jätetä suunnittelematta asioita, joissa ilmenee pahimmat ongelmat. Tutkimustulosten arviointivaiheessa on hyvä ottaa henkilökunta mukaan vaikuttajiksi prosessiin, olipa tulokset millaisia tahansa. Henkilöstön ottaminen mukaan kehitystoimenpiteiden suunnitteluun lisää arvostusta yritystä kohtaan ja heillä voi myös olla loistavia ideoita sisäisen markkinoinnin kehittämiseen. Näin aletaan suunnitella sisäistä markkinointia tiedotuksen, koulutuksen, kannustamisen ja me-hengen luomisen osalta. (Lahtinen & Isoviita, 1998, 265)

Sisäisen markkinoinnin suunnittelun haasteeksi ilmenee usein se, että vastuu sen toimenpiteiden toteutumisesta pitäisi jakautua eri tahoille. Esimerkiksi viestintäosaston tulisi huolehtia sisäisestä tiedottamisesta ja henkilöstöosasto puolestaan pitäisi huolehtia kouluttamisesta ja kannustamisesta jne. (Bergström & Leppänen, 2009, 175)

2.5.1 Liikeidea

Yrityksen sisäinen markkinointi perustuu sen liikeideaan, joten se on oltava tarkkaan määriteltyä, sillä se on pohjana, kun lähdetään suunnittelemaan sisäistä markkinoin-

tia. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada henkilöstö sisäistämään ja toteuttamaan liikeidea jokapäiväisessä toiminnassaan halutulla tavalla.

Liikeidean tuntemusta voidaan pitää sisäisen markkinoinnin mittarina. Henkilöstön on tunnettava liikeidea ja ymmärrettävä oma toiminta osatekijänä sen toteutumiseen. Sisäisen markkinoinnin suunnittelussa on aloitettava siitä, että pilkotaan liikeidea osiin. Liikeideoita voidaan muodostaa tasoilla, jotka ovat konserni-, business-, osasto-, ja yksikköliikeideat. Konserniliikeidea kertoo, mitkä ovat yrityksen toimialat ja toimivatko ne yhdessä vai erikseen. Esimerkiksi jos hotellialalla on majoitus ja sen yhteydessä ravintola, niin konserniliikeidea kertoo toimiiko ravintola omana liiketoimintana vai yhdessä majoituksen kanssa. Jos toimialoja on monia samalla liiketoimintalueella, voidaan hyödyntää sisältöratkaisuja keskenään ja käyttää samoja voimavaroja. Mitä parempi kytkeytyminen konserniliikeidean rakenteissa saadaan aikaan, sen parempi menestyksen pohja pystytään luomaan kullekin toimialalle. Businessliikeidea tarkastelee liiketoimintatasolta markkinasegmentit, toimintatavat, tuotteet sekä tavoitteen imagosta. Jos yritys on osana jotain konsernia, on määriteltävä yhteiset toimintaperiaatteet, joita noudattaen tehdään yhteistyötä muiden konsernin osien kanssa. Osasto- ja yksikköliikeidea on liikeideakuvaus osasto- tai yksikkötasolla. Se määrittelee yksikön asiakaskohderyhmät, tuotteet toimintatavat ja imagotavoitteet. Yrityksen osastoja voi olla esimerkiksi talousosasto, henkilöstöosasto tai varasto ja yksikköjä esimerkiksi myymälä, toimisto, asennuspiste jne. Liikeidea viedään yrityksen myös sisäisiin toimintayksiköihin, ei vain niihin, jotka omaavat ulkoisia asiakkaita. Kun jokaiselle yksikölle ja osastolle puretaan niiden toimenkuva ja toteutusmallit, saadaan työntekijät sisäistämään liikeidea huolellisesti ja toiminta pohjautumaan sisäiseen markkinointiin. On tärkeää, että liikeidea määritellään kirjallisesti jokaiseen yksikköön. Tästä syystä sisäinen markkinointi voidaankin määritellä liikeidean sitouttamis- ja toteuttamisjärjestelmäksi. Osasto- ja yksikkötasoinen liikeidea on sisäisen markkinoinnin perusta. (Rope, 1995, 294 - 296; Rope, 2000, 608)

Tämä liikeideaketju on edellytys ja perusta sisäisen markkinoinnin suunnittelulle, sillä sen avulla voidaan taata liikeidean toteutuminen jokapäiväisessä toiminnassa.

2.5.2 Budjetointi

Yrityksen markkinointi on tehtävä tavoiteperusteisesti. Pointtina ei ole vain säästää mahdollisimman paljon markkinointibudjetissa, vaan suunnitelma on laadittava ensin tavoitteiden ja tarpeiden mukaan, jonka jälkeen vasta tarkastellaan ja määritellään budjetti. Markkinointi sisältäen sisäisen markkinoinnin on edellytys yrityksen menes-

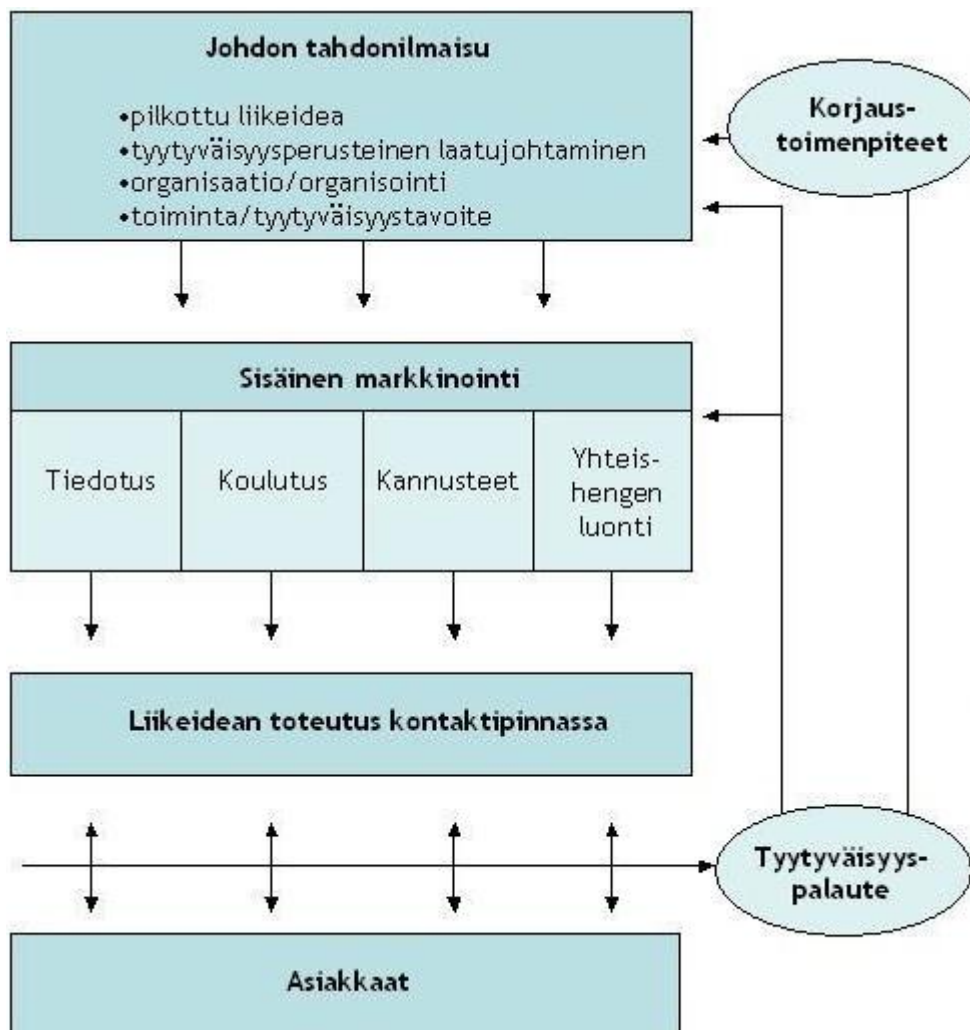
tykselle, joten ensimmäinen askel ei ole kulujen minimointi. Pitkän ajan ja monella taholla käytössä oleviin perusmarkkinointimateriaaleihin on tärkeä panostaa, sillä usein peruselementit huomataan ensin ja niitä arvostetaan (Rope, 1999, 96 - 101). Bergströmin & Leppäsen (2009, 175) mukaan sisäiselle markkinoinnille ei suunnitella erikseen omaa budjettia, vaan ne kulut sisällytetään vaihtelevasti eri osastojen tai toimintojen budjetteihin.

2.5.3 Imago ja sisäinen yrityskuva

Mielikuva luo perustan imagon muodostumiselle. Muun muassa tarpeet, arvot, tiedot, asenteet ja kokemukset vaikuttavat henkilön mielikuvan rakentumiseen. Kun yritys haluaa luoda itselleen tietynlaisen imagon, ovat siihen liittyvät tavoitteet saatava näkymään yrityksen toiminnassa. Imago ei vaikuta pelkästään asiakkaisiin ja heidän ostopäätöksiinsä tai muihin ulkopuolisiin tahoihin, vaan se luo myös sisäisen yrityskuvan omalle henkilöstölle. Sisäinen yrityskuva on henkilöstön mielikuva yrityksestä, missä he työskentelevät. Tämä mielikuva luo pohjan, johon myös ulkoiset mielikuvat nojaavat. Hyvä sisäinen yrityskuva sitouttaa työntekijät yrityksen toimintaan ja motivoi heitä tekemään ylpeänä tulosta yrityksensä hyväksi. Työntekijät edustavat osaltaan yrityskuvaa myös vapaa-aikanaan, joten sisäinen imago vaikuttaa ulkoiseen imagoon ja tätä kautta parantaa yrityksen mainetta. Hyvä maine ja imago edistävät myös sitä, että yritys nähdään hyvänä työnantajana ja mahdollistaa hyvien työntekijöiden palkkaamisen. (Rope, 1999, 43; Isohookana, 2007, 20 - 22)

2.6 Toimintasisältö

Ropen (2000, 609) mukaan sisäiseen markkinointiin kuuluu kaksi tasoa: liikeidean sisäinen markkinointi ja toimintatason sisäinen markkinointi. Ensimmäisen tason sisäinen markkinointi takaa yrityksen henkilöstön avulla liikeidean suunnitelman mukaisen toiminnan ja jälkimmäinen taso puolestaan varmistaa, että yritykselle luodut toimintasuunnitelmat toimivat. Juuri tästä syystä asiakaskeskeinen liikeidea ja toimintasuunnitelma tulee olla määritelty ennen sisäisen markkinoinnin toimia, kuten seuraavasta kuviosta 3 voi huomata.



Kuvio 3: Sisäisen markkinoinnin sisältö (Rope, 2000, 610)

Edeltävästä kuviosta 3 näkee kokonaisuutena mitä sisäinen markkinointi yksinkertaistettuna sisältää. Osiossa johdon tahdonilmaisu pilkottu liikeidea tarkoittaa sitä, että yrityksen liikeidea tulisi pilkkoa tasoittain edeten osiin esimerkiksi seuraavasti: toiminoittain (markkinointi, taloushallinto, tuotanto jne.), osastoittain (alueet, yksiköt), työryhmittäin, henkilöittäin. Näin liikeideasta saadaan konkreettinen toimintaa ohjaava väline. Siksi yrityksen jokaisen henkilön tulisi tietää mitä liikeidean ja toimintasuunni-

telmien toteutus omalla kohdalla merkitsee käytännössä. Jotta kaikki toimenpiteet toteutuisivat yhdensuuntaisina, on yrityksen johdon luotava suunnitelmien pohjaksi selkeät päämäärät ja tavoitteet, ja tiedottaa ne henkilöstölle. (Rope, 2000, 610 - 611)

Bergström & Leppänen (2009, 174) ovat listanneet seikat, joita sisäinen markkinointi onnistuakseen vaatii:

- ”Liikeidea on asiakaskeskeinen ja toimiva ennen kuin sitä aletaan markkinoida henkilöstölle.
- Yrityksellä on selkeät toimintaa ohjaavat perusarvot, joiden laadintaan henkilöstö osallistuu ja jotka henkilöstö voi hyväksyä.
- Liikeidea pilkotaan ja arvot avataan osastoittain, työryhmittäin ja henkilöittäin, jotta jokainen todella tietää, mitä liikeidean ja arvojen toteuttaminen omassa käytännön työssä tarkoittaa.
- Kaikille toimille määritellään selkeät päämäärät ja tavoitteet, jotta yrityksessä toimittaisiin yhdessä samaan suuntaan.”

Sisäisen markkinoinnin onnistuminen edellyttää pääasiassa sitä, että sen kaikkia keinoja hyödynnetään tasapainoisesti. Koko sisäisen markkinoinnin toteutus voi epäonnistua, jos yksikin sen pienemmistä osa-alueista pettää. Joten kaikki sisäisen markkinoinnin osatekijät on saatava toimimaan systemaattisesti, jotta pystytään liikeidean mukaiseen alituisesti kehittyvään toimintaan pitkällä aikavälillä. (Bergström & Leppänen, 2009, 178; Rope, 2000, 622) Onnistuneesta sisäisestä markkinoinnista seuraa henkilökunnan aito sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin, vaihtuvuus vähenee ja halu työskennellä yrityksen eteen kasvaa. (Lahtinen & Isoviita, 1998, 264) Toimiva sisäinen markkinointi on yritykselle vahva kilpailuetu markkinoilla. Niin kuin Lahtinen ym. (1996, 254) osuvasti ilmaisee: ”Sisäisesti heikko yhteisö ei voi olla ulkoisesti vahva.”

Seuraava kuvio 4 osoittaa, miten ja minkä vaiheiden kautta sisäisen markkinoinnin onnistuminen vaikuttaa yrityksen kilpailukyvyn paranemiseen.



Kuvio 4: Yrityksen henkilöstö ja palvelu kilpailukeinona (Bergström & Leppänen, 2009, 172)

2.7 Keinot

Keinoja sisäisen markkinoinnin toteutukseen ovat tiedotus, koulutus, kannustaminen ja ryhmähengen luominen. On tärkeää, että näitä keinoja käytetään niin, että ne parantavat liikeidean toimivuutta ja yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamista. Siihen, miten ja missä näitä keinoja hyödynnetään vaikuttavat yrityksen liikeidea, markkinatilanne ja henkilöstön ominaisuudet. Sisäisen markkinoinnin keinot suunnitellaan aina tilanteen mukaan eikä mekaanisesti. (Rope, 1995, 298; Bergström & Leppänen, 2009, 174)

2.7.1 Tiedotusjärjestelmä

Sisäinen viestintä alkoi saada painoarvoa 1970-luvulla, kun työmarkkinajärjestöt loivat siitä lain, jota kutsutaan yhteistoimintalaksi. Tämä laki määrää, että työnantaja on tiedotusvelvollinen muun muassa seuraavista asioista:

- tilinpäätös
- taloudellinen tilanne

- henkilöstösuunnitelmat
- henkilöstöasioiden yleisperiaatteet ja toimintaorganisaatio
- työehdot
- muutokset.

Sisäinen tiedotus eli sisäinen viestintä on organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Yhteistoimintalaki antaa hyvin suuntaa sisäisen tiedottamisen toteuttamisessa. Jos yritys kuitenkin haluaa menestyä, se ei voi jättää tiedottamista yhteistoimintalain minimitasolle. Tiedottamisen täytyy olla kattavampaa sekä hyvin suunniteltua ja henkilöstö kannattaa ottaa mukaan suunnitteluun pitäen heidät jatkuvasti ajan tasalla asioissa, jotka liittyvät yrityksen toimintaan. Näin työntekijät saavat työhönsä tarvittavat tiedot sekä kokevat työnsä mielekkääksi. Sisäinen tiedottaminen on tehokas johtamisen ja esimiestyön väline, jonka hyvin hoitaminen tukee yrityksen tuloksellisuutta huomattavasti. (Ikävalko, 1995, 11 - 12; Kortetjärvi-Nurmi ym., 2008, 105)

Kortetjärvi-Nurmen ym. (2008, 106 - 107) mukaan sisäisen tiedottamisen tavoitteet voidaan jakaa kolmeen osaan: tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Tiedonkullulla tarkoitetaan muun muassa tiedottamista työntekijöille heidän arkipäiväiseen toimintaan ja omaan työnkuvaan liittyvistä asioista siten, että he saavat työhönsä liittyvät tarpeelliset tiedot, joiden tulee olla myös helposti löydettävissä. Työntekijöiden on nähtävä oma työnsä osana yksikkönsä tai koko yrityksen kokonaisuutta ja suhteessa kokonaisuuden tavoitteisiin ja tehtäviin. Tähän pyritään vaikuttamaan jatkuvasti viestinnän keinojen avulla ja se korostuu etenkin uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, josta lisää myöhemmin tässä luvussa. Työntekijöiden on pystyttävä luottamaan siihen, että tiedonkulku organisaatiossa toimii. Toisena tärkeänä tehtävänä tiedonkulun jälkeen on avoimen vuorovaikutuksen luominen ja ylläpitäminen yrityksessä. Se kannustaa henkilökuntaa oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen ja vahvistaa yhteishenkeä. Avoimuus tarkoittaa sitä, että asiat, syyt ja seuraukset selvitetään henkilöstölle rehellisesti, kiertelemättä ja suoraan niin kuin ne ovat. Viestien tulee kulkea hyvin johdolta alaisille ja toisin päin. Viestien pitäisi myös pystyä välittymään esteettömästi yksiköiden, toimipisteiden, työryhmien ja henkilöiden keskuudessa. Vuorovaikutusta tapahtuu työpaikalla muun muassa suunnitelluissa keskusteluissa, kokouksissa, sähköposteissa, tiedotustilaisuuksissa, tapahtumissa, juhlissa, mutta myös epävirallisissa ja satunnaisissa tapahtumissa kuten lounas- tai kahvipöytäkeskusteluissa. Sisäisen tiedottamisen kolmantena tavoitteena on tukea yrityksen strategiaa, visiota ja arvoja. Sisäisen tiedotuksen tarkoitus on varmistaa, että henkilöstö pysyy ajan tasalla yrityksen liikeideasta, tavoitteista, strategiasta, tulevaisuuden suunnitel-

mista ja niihin liittyvistä muutoksista sekä yrityksen taloudesta. Tämä liittyy etenkin johtamisviestintään. On tärkeää tarkastella asioita yhdessä henkilökunnan kanssa ja tunnistaa mitä yrityksen strategia, visio ja arvot tarkoittavat arkipäiväisessä käytännön toiminnassa. Sitoutumisen edellytyksenä tiedon jakamisen lisäksi on äärimmäisen tärkeää se, että tiedot ymmärretään, sisäistetään ja hyväksytään.

Erityistä huomiota sisäisessä tiedottamisessa pitäisi kiinnittää muutosviestintään. Ajan tasainen tiedottaminen helpottaa henkilöstöä ymmärtämään muutokset ja sopeutumaan niihin paremmin. Henkilöstöasiantuntia on yhdessä esimiesten kanssa vastuussa siitä, että henkilöstö saa tarvittavan tiedon tulevista muutoksista. Heille pitäisi pystyä perustelemaan selkeästi, miksi kyseinen muutos on tehtävä ja miten se vaikuttaa työyhteisön tulevaisuuteen tai esimerkiksi markkina-asemaan tai mahdollisesti jokaisen omaan työhön. Asia on käsiteltävä kaikilla organisaation tasoilla ja kaikissa ryhmissä ja on tehtävä myös selväksi uudet toimintatavat ja -suunnitelmat, jotka astuvat voimaan muutoksen myötä. Näin voi taata onnistuneen muutosviestinnän organisaatiossa minimoimalla muutoksesta johtuvat toiminnan ongelmat ja ylläpitämällä työmotivaatiota. (Österberg, 2005, 170)

Ongelmana sisäisessä viestinnässä voi olla liiallinen tai liian vähäinen tiedon jakaminen. Esimiesten on jaettava vain henkilöstölle tarpeellinen tieto ja karsittava turha tieto pois, sillä liiallista tietoa ei osata tai ehditä hyödyntää. Yleensä jos henkilöstö kokee saavansa informaatiota liian vähän, ei se välttämättä tarkoita, että tietoa jaettaisiin liian vähän vaan, että tieto ei ole sisällöltään hyvää eikä henkilöstö saa informaatiota tarpeeksi niistä asioista, joista he sitä haluaisivat. Henkilöstölle tulisi kertoa olennaisista asioista ennen tai vähintäänkin samaan aikaan kuin organisaation ulkopuolisille tahoille, sillä henkilöstön on ikävä kuulla omaa työpaikkaansa koskevista uutisista esimerkiksi televisiosta. Lisäksi henkilöstöä kiinnostaa myös yrityksen imago. Sisäisen tiedotuksen myötä syntyy positiivinen yrityskuva, josta selostettiin luvussa 2.5.3. Se lisää henkilöstön ylpeyttä organisaatioon kuulumisesta ja he työskentelevät mielellään yrityksen palveluksessa. Yleensä järjestelmällisestä sisäisestä tiedottamisesta vastaa yrityksessä henkilöstöasiantuntija. Sisäisen tiedottamisen avulla pyritään tukemaan yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja lisäämään työn tehokkuutta sekä hoitamaan sisäistä markkinointia. (Bergström & Leppänen, 2009, 175; Österberg, 2005, 162; Kortetjärvi-Nurmi ym., 2008, 106)

Oleellista kaikessa sisäisessä tiedotustoiminnassa on muun muassa avoimuus, julkisuus ja vuorovaikutus. (Rope, 1995, 299) Avoimuus on toimintatapa, joka on yrityksen kulttuurissa sisällä. Sen aikaansaaminen on pitkäjänteistä toimintaa. Jotta esi-

miestyö olisi vuorovaikutteista sekä johtamistyyliiltään demokraattista, jokaisella työyhteisöön kuuluvalla henkilöllä pitäisi olla mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. (Österberg, 2005, 163) Niinpä esimerkiksi palaute- ja kehityskeskustelut ovat äärimmäisen tärkeitä. Ne kuuluvat vuorovaikutteiseen työyhteisöön, mutta niistä lisää myöhemmin tässä luvussa. Jos tiedottaminen yrityksen sisällä koetaan huonoksi, hidastaa se strategian toteutumista. Silloin myös väärinymmärrykset lisääntyvät, motivaatio vähenee tai jopa häviää kokonaan ja muutoksia vastustetaan. (Juholin, 2006, 144)

Kanavat

Kanavia sisäiseen tiedotukseen on runsaasti ja tekniikan kehittyessä niitä tulee koko ajan lisää. Niitä ovat esimerkiksi johto, esimiehet, luottamushenkilöt, työtoverit, sisäiset tiedotteet, henkilöstölehdet, toimintakertomukset, ilmoitustaulut, intranet ja suullinen viestintä. Viimeisimpään kuuluvat muun muassa tiedotustilaisuudet, palaute- ja kehityskeskustelut, tulos-, tavoite- ja tilannekatsaukset sekä erilaiset kokoukset ja palaverit. Tiedottamisen perustana on taata, että työntekijät saavat eri tilanteissa ja tehtävissä tarvitsemansa tiedon. (Bergström & Leppänen, 2009, 175; Österberg, 2005, 162)

Tiedottamisen kanava ja esitystapa riippuu tiedotuksen sisällöstä, kiireellisyydestä ja kohderyhmästä. Se voidaan kohdistaa työryhmälle, yksikölle, koko yritykselle tai yksittäiselle henkilölle. Yrityksellä on oltava keinot ja valmiudet nopeaan asian ytimen kertovaan sekä ajankohtaiseen asioista tarkemmin kertovaan tiedottamiseen. Sen on myös pystyttävä viestimään syvällisesti asioiden ja tapahtuman taustoista kertoen. (Kortetjärvi-Nurmi ym., 2008, 109)

Åbergin (2000, 173) mukaan sisäisen tiedotuksen kanavat ja muodot voidaan ryhmitellä neljään eri luokkaan seuraavan kuvion 5 mukaisesti: lähi- ja kaukokanaviin, joiden välityksellä viestintää voidaan toteuttaa suoraan ja välitettynä.

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	<ul style="list-style-type: none"> - Lähin esimies - Muut esimiehet - Osastokokous - Ahaa-aukiot - Työkaverit 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiedotustilaisuus - Yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt - Kokoukset ja neuvottelut - Työkaverit muissa yksiköissä
Välitetty viestintä	<ul style="list-style-type: none"> - Yksikön ilmoitustaulu - Yksikön kiertokirjeet - Tehdaslehti - Verkkoviestintä 	<ul style="list-style-type: none"> - Ilmoitustaulu - Kiertokirjeet - Pikatiedote - Tiedotus- ja henkilöstölehti - Asiakaslehti - Toimitusjohtajan katsaus - Toimintakertomus - Tietokannat verkossa - Videouutiset - Sisäinen radio - Puhelinuutiset - Verkkoviestintä - Joukkoviestimet

Kuvio 5: Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg, 2000, 174)

Kanavia voi luokitella myös toisella tavalla. Sen voi jakaa ”kasvokkaistiedotukseen”, kirjallisiin, suullisiin sekä sähköisiin kanaviin. Mobiiliviestintä on ajan myötä muuttunut ja se koetaan enemmän läheisempänä ja henkilökohtaisempana esimerkiksi verkkoviestintään verrattuna, mutta se ei silti korvaa kasvokkaisuviestintää. (Juholin, 2006, 163)

Parhaimpia tiedotuskanavia voidaan sanoa olevan henkilökohtaisimmat tavat, joissa ilmenee eniten vuorovaikutusta ja jotka sisältävät ilmeitä, eleitä ja luonnollisen tavan puhua. Yksinkertaisimpia ovat kanavat, jotka välittävät samanlaista ja -muotoista tietoa kaikille esimerkiksi kirjoitettuna. Tällaisia ovat esimerkiksi lehdet ja muut julkaisut. (Juholin, 2006, 164)

Suorat lähikanavat eli toisin sanoen ”kasvokkaisuviestintä” ovat parhaita tiedotuskanavia. Suoria lähikanavia ovat esimerkiksi esimiesviestintä, vapaamuotoisen koh-

taamisen paikat eli ahaa-aukiot, osasto-, konttori- ja projektikokoukset ja palaverit sekä työtoverit- ja ystävät, joiden kautta muodostuu mainettaan parempi puskaradio (Kuvio 5). Esimiesviestinnän osapuolet ovat esimies ja alainen. Se on luonteeltaan kattavaa ja nopeaa tiedon kulkua, sillä siinä tieto vaihtuu parhaimmillaan jopa ennakkoon ja kasvotusten. Esimies on keskeinen toimija työyhteisön viestinnässä ja vaikuttaa merkittävästi ihmisten viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. Seuraavanlaiset tilanteet, joissa esimies on tekemisissä alaistensa kanssa, ovat yhtä hyvin sisäistä tiedottamista kuin johtamistakin:

- henkilöstöhankinta ja työhöntulo
- työhön ja työyhteisöön perehdyttäminen
- tavoite- ja tuloskeskustelut
- ura- ja koulutussuunnittelu
- jokapäiväinen työviestintä
- oman yksikön, osaston tai tiimin palaverit.

(Juholin, 2006, 164 - 165)

Suoria kaukokanavia Åbergin (2000, 176 - 177) mukaan ovat tiedotustilaisuudet, yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt, kokoukset ja neuvottelut, ylimmän johdon suora yhteydenpito sekä työkaverit muissa yksiköissä. Ne välittävät informaatiota ja sanoimia koko työyhteisön keskuudessa, joten kohderyhmä on laajempi kuin työyksikkö tai sen yksittäinen jäsen. Näistä vain tiedotustilaisuudet ja yhteistyöelimet pohjautuvat henkilökohtaiseen ja välittömään vuorovaikutukseen. Tiedotustilaisuus on erittäin toimiva sisäisen tiedottamisen muoto, jos se toteutetaan hyvin, koska se on läheinen vuorovaikutustilanne. Tiedotustilaisuuksia järjestetään, kun kyse on suurista, useampaa yksikköä koskevista asioista. Luottamusmiesverkostojen ja yhteistyöelimien tärkeä viestintätehtävä on muun muassa työsuhteasioista tiedottaminen. He ovat monesti johtoryhmän jäseniä tai osa liikkeenjohtoa. He järjestävät keskustelutilaisuuksia, joissa valmistellaan ja päätetään asioita. Nämä päätökset näkyvät sisäisessä tiedotuksessa, joten heidän vaikutuksensa työyhteisön viestintätyytyväisyyteen on merkittävää.

Välitettyä lähi- ja kaukoviestintää ovat muun muassa yksikkökohtaiset sekä yleiset ilmoitustaulut, kirjeet, erilaiset tiedotteet, verkkoviestintä, yrityksen sisäiset lehdet ja toimintakertomukset. Verkkoviestinnän lisääntyessä ilmoitustaulujen tarve on vähentynyt. Ilmoitustaulutkin ovat päivittyneet sähköiseen muotoon Internetin ja intranetin myötä. Tiedotteet ovat nopeita viestinnän perustyökaluja, joiden perusvaatimus on informatiivisuus. Sen tarkoitus on kertoa tiedotettavasta asiasta tiiviisti, yksiselitteisesti ja ymmärrettävästi neutraalissa muodossa. Henkilöstölehtien heikkoutena on

se, etteivät ne ole nopeita, eikä uutismaisia. Intranet tai verkkoviestintä ei kuitenkaan ole onnistunut viemään henkilöstölehden asemaa vaan ne koetaan luotettaviksi ja monipuolisiksi informointikanaviksi. (Juholin, 2006, 180 - 184)

Timo Ropen (2000, 611) mukaan sisäinen tiedotus voidaan jakaa kahteen osaan: perustiedotukseen ja ajankohtaiseen tiedotukseen, joita käsitellään seuraavaksi.

2.7.1.1 Perustiedotus

Perustiedotus käsittää kaikkea sitä liiketoiminnan ja – idean toteuttamiseen liittyvää sisäistä informaation jakamista, jonka tarkoitus on varmistaa, että jokainen työntekijä omaa ne tiedot, jotka vaikuttavat edellytyksiin toimia liikeidean mukaisella toimintamallilla. Siihen sisältyy ne sisäisen tiedotuksen välineet, joilla pyritään antamaan henkilöstölle edellytykset liiketoiminnan suunnittelun mukaiseen toteutukseen. Siitä nousee tärkeimmäksi henkilöstön perehdyttämiseen liittyvät välineet. (Rope, 2000, 611)

Perustiedotuksen toisena tehtävänä perehdyttämisen lisäksi on jokaisen työntekijän omaan toimintaan liittyvän tiedon antaminen. Keskeisenä tavoitteena on luoda kullekin työntekijälle oma rooli asettamalla jokaiselle paikka ja tarkoitus yrityksen toimintaprosessissa. Tätä kautta jokainen tiedostaa oman tärkeyden yrityksen kokonaisprosessissa. (Rope, 2000, 611)

Perehdyttäminen

Keskeistä perehdyttämisessä on se, että jokaisen uuden henkilön tulisi tuntea olevansa vilpittömästi tervetullut työyhteisöön ja hänen tulisi päästä pikaisesti perille muun muassa yrityksen tuotteista, asiakkaista, toimintaperiaatteista, hallinnollisesta rakenteesta ja arvoista. Suurempi yritys tarvitsee luonnollisesti perusteellisemmän perehdyttämisohjelman kuin pienempi yritys, sillä suuremman yrityksen toimintaan ja muihin tärkeisiin asioihin tutustuminen vie paljon enemmän aikaa kuin esimerkiksi muutaman hengen pienyrityksen toimintaan perehtyminen. Perehdyttämisinformaatio on sekä suullista että kirjallista ja sen hoitaa yleensä perehtyjän oma esimies tai yrityksen henkilöstöasiantuntija, mutta koko organisaation strategioihin ja visioihin opastaa ylin johto. (Juholin, 2008, 239) Jotta uusi henkilö sopeutuisi työyhteisöön ja pääsisi tuottavasti toteuttamaan toimenkuvansa heti alusta alkaen, perehdyttäminen

tulee toteuttaa henkilökohtaisesti ja tutustuttaa työntekijä myös henkilöihin, jotka keskeisesti liittyvät hänen työtehtäviinsä. (Rope, 2000, 611 - 612)

Juholinin (2008, 236) mukaan hyvä perehdyttäminen koostuu kolmesta vaiheesta: ennen taloon tuloa, työt aloittaessa ja muutama kuukausi sen jälkeen. Juholinin (2008, 236 - 237) mukaan perehdyttämisessä voidaan hyödyntää tiettyjä kriteerejä. Näistä ensimmäinen on prosessimaisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että perehdytykseen liittyen olennaiset asiat on mahdollista sisäistää kunnolla, jos niitä käydään läpi muutamana kuukauden ajan. Toiseksi hän mainitsee vuorovaikutteisuuden. Uuden henkilön on koettava, että voi kysyä kaikista asioista varmistaakseen oikeinymmärryksen ja myös palata myöhemmin asiaan. On hyvä, jos työntekijä voi esittää kysymyksiä ja käydä keskusteluita sellaisten henkilöiden kanssa, joista kokee eniten olevan hyötyä itselleen. Myös johdon on sitouduttava ja oltava näkyvissä perehdyttämisprosessissa. Läsnäolollaan johto osoittaa arvostuksensa ja aidon kiinnostuksensa uusia henkilöitä kohtaan.

Hyvä ja kattava perehdyttäminen vie aikaa, mutta se vaikuttaa positiivisesti uuden tulokkaan mielialaan, luo turvallisuuden tuntua ja sitouttaa tämän nopeammin yritykseen ja työyhteisöön jäseneksi, joka tekee tulosta yrityksen hyväksi. Näin työhön perehdyttämiseen käytetty aika tulee monin kerroin takaisin. (Österberg, 2005, 90) Perehdyttäminen ei kuitenkaan välttämättä kohdistu pelkästään uusiin henkilöihin, vaan myös työ- ja urakierrossa oleviin ja henkilöihin, joiden työt tai työtavat muuttuvat. (Åberg, 1997, 119)

2.7.1.2 Ajankohtainen tiedotus

Ajankohtaistiedotus puolestaan tarkoittaa sellaisia kokoaikaisen tiedotuksen menettelytapoja, jotka pyrkivät pitämään henkilöstön ajan tasalla yrityksen toimintasuunnitelmasta. On tärkeää informoida toteutuneista tavoitteista ja lähitulevaisuuden tapahtumista, koska niillä on merkitystä henkilöstön sitoutumiseen yrityksen koko toimintaa ja tavoitteita kohtaan ja sitä kautta yrityksen tuloksellisuuteen. Ajankohtaiseen tiedotukseen pitäisi sisältyä yrityksen koosta riippumatta informaatio sen tulosmenestyksestä, tyytyväisyystuloksista sekä olennaisista ajankohtaistapahtumista. Sillä, mitä kirjallisen tiedottamisen välineitä ajankohtaistiedotuksessa käytetään, ei ole niin suurta merkitystä. Tärkeintä on, että henkilöstö aidosti tuntee tietävänsä missä mennään, miten oma yksikkö menestyy ja mihin tulevaisuudessa keskitytään. Yleistilanteen tiedottamisen ja päivittämisen työviestinnän lisäksi oleellista ovat taloustiedotukset ja tyytyväi-

syystulokset. Taloustiedotukset voivat toimia hyvinkin osana kannusteohjelmaa, koska tieto taloudellisesta onnistumisesta kiinnostaa paljon ihmisiä. Tyytyväisyystulosten jakaminen on tärkeää siksi, jotta henkilöstö tiedostaa sen, että yritys seuraa työntekijöidensä tyytyväisyyttä ja se koetaan todelliseksi yrityksen tulostittariksi. (Rope, 2000, 613)

Ajankohtaistiedotus ei toki ole pelkästään kirjallista vaan se käsittää myös esimerkiksi palaute- ja kehityskeskusteluja sekä tavoite- ja tuloskatsauksia suullisesti esimiehen ja yksittäisen työntekijän tai isomman ryhmän välillä. (Rope, 2000, 613)

Palaute- ja kehityskeskustelut

Palaute on vuorovaikutteinen tilanne, jossa osapuolina on palautteen antaja ja palautteen saaja, jotka ovat molemmat yhtä tärkeässä roolissa. Palaute on keskeinen osa työyhteisön toimintaa ja toimivuutta. Se luo perustan koko työyhteisön sekä yksilöiden kasvulle, oppimiselle ja kehittymiselle. Tämä ei ole mahdollista, jos emme tiedä, missä olemme onnistuneet ja missä epäonnistuneet. Palaute ei katso ikää. Suurempi ikä sekä kokemus voivat johtaa henkilön herkkähipiäisyyteen tai muuten esteeksi rehellisen palautteen saamiseksi. Näin ei saisi olla, vaan rehtiä palautetta tulisi antaa kaiken ikäisille henkilöille työyhteisössä. Palautteen antamisen tulisi olla molemmin puolista eli johto ja esimiehet antavat, mutta myös tarvitsevat itse palautetta omasta toiminnastaan esimerkiksi alaisiltaan tai kollegoiltaan.

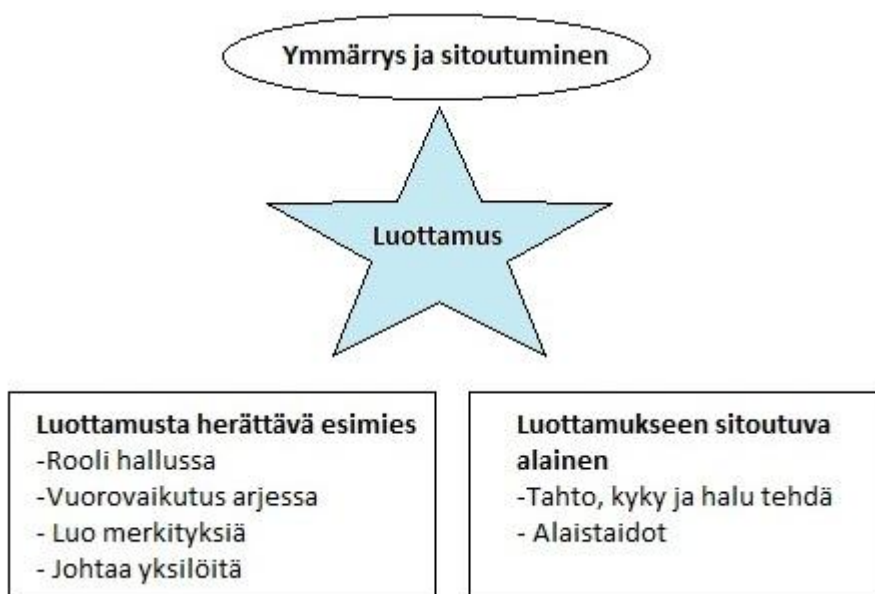
Jokapäiväiseen työhön liittyvä palaute on spontaania ja tilanteesta riippuvaa. Toisenlainen käytäntö on muodollinen ja liittyy johtamisjärjestelmään. Tyypillinen muodollinen palautteen antamisen keino on kehityskeskustelut, joissa työntekijä ja esimies tai johto keskustelelee siitä, miten työntekijä mahdollisesti voisi parantaa omaa toimintaansa ja tätä kautta saavuttaa paremman tuloksen. Keskustelussa perehdytään työntekijän työhön syvällisesti pidemmältä ajanjaksolta, arvioidaan työn tuloksia ja pyritään tunnistamaan kehittämistarpeet nyt ja tulevaisuudessa. Ne ovat siis hyvin valmisteltuja sekä syvemmin asioita käsitteleviä kuin työn ohessa tapahtuvat keskustelut ja niille suunnitellaan palautekeinoja työkaluja myöten, joita ovat erilaiset rungot, muistilistat ja lomakkeet. Kehityskeskustelussa myös johdon on mahdollista saada palautetta. (Juholin, 2008, 243 - 247) (Österberg, 2005, 106 - 107) ”Hyvä keskustelu edellyttää molemminpuolista kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta ja mielipiteen vapautta”. (Österberg, 2005, 106) Erilaisia kehityskeskustelun muotoja ovat esimerkiksi tavoite-, tulos-, kehitys- ja arviointikeskustelut.

Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jonka tarkoituksena on luoda avoimuuden tunnetta ja luottamusta esimiehen ja henkilöstön välille sekä mahdollistaa vuorovai-
kutteisen palautteen antamisen. Ne ovat siis vuorovaikutustilanteita, jotka selventävät
työntekijän tavoitteita työssä ja helpottavat tavoitteiden saavuttamisen ja työn tulok-
sen seuranta. (Österberg, 2005, 106)

Mennyt aika 15%	Nyt 10%	Tulevaisuus 75%
<ul style="list-style-type: none"> - Mitä on tapahtunut? (yhteenveto) - Miksi? (mikä selittää onnistumiset tai epäonnistumiset) 	<ul style="list-style-type: none"> - Missä ollaan nyt? - Mitkä ovat toiminnan vahvuudet ja kehityskohteet? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitä tavoitellaan? - Miksi? - Miten? - Kuka? - Milloin? (+välitavoitteet)

Kuvio 6: Kehityskeskustelun painopisteet (Aarnikoivu, 2010, 64)

Edeltävä kuvio 6 havainnollistaa sen, että kehityskeskustelu on katsaus mennee-
seen, mitä on tehty ja millä tuloksella sekä yhteinen näkemys nykyisestä tilanteesta.
Eniten painoa on kuitenkin tulevaisuuden näkymillä, pyritään luomaan mahdollisuuk-
sia onnistumiselle toimintaympäristö huomioon ottaen. Esimiehen ja alaisen on hyvä
miettiä yhdessä, mitkä ovat tämänhetkisen vahvuudet sekä kehityskohteet ja mitä
tulevaisuudessa voisi tehdä paremmin suhteessa menneeseen, jotta työn tulokselli-
suus olisi entistäkin parempaa ja virheitä sekä epäonnistumisilta välttyttäisiin.



Kuvio 7: Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun reunaehdot (Aarnikoivu, 2010, 12)

Luottamus on kulmakivenä hyvään esimies-alaisuuteeseen ja on myös vankkana pohjana kehityskeskusteluille (Kuvio 7). Jotta luottamussuhde syntyisi, edellyttää se molempien osapuolien panostusta. Esimiehen roolin tulee olla selkeä ja pelisäännöt sekä toimintatavat määriteltyjä. Työtehtävien, vastuun, ja tavoitteiden tulee myös olla selkeitä. (Aarnikoivu, 2010, 12)

Juuti & Vuorela (2002) ovat eritelleet hyvin asioita, joita kehityskeskustelut antavat esimiehelle ja miten niistä on hyötyä alaisille. (Aarnikoivu, 2010, 64 - 65)

”Kehityskeskustelu antaa esimiehelle:

- mahdollisuuden jalkauttaa missiota, visiota, strategiaa ja arvoja käytäntöön
- tilaisuuden kuvata yrityksen tavoitteita alaiselle sekä keskustella siitä, mitä nämä tavoitteet tarkoittavat yksilön kannalta
- tilaisuuden oppia tuntemaan alaisiaan, heidän osaamistaan, haluaan ja uskallustaan kehittyä
- mahdollisuuden oman johtamistavan tarkasteluun ja kehittämiseen
- mahdollisuuden antaa palautetta
- tilaisuuden saada uusia, luovia ideoita

Kehityskeskustelu antaa alaiselle:

- mahdollisuuden kuulla yrityksen tulevaisuuden tavoitteista
- mahdollisuuden antaa oma panoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi
- tilaisuuden pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään suhteessa yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin
- tilaisuuden keskustella koko työkentästään
- tietoa koko organisaation tilasta
- palautetta omasta työsuorituksesta ja rohkaisua työlle
- mahdollisuuden antaa palautetta esimiestyöstä
- tilaisuuden oppia tuntemaan esimiestään paremmin.”

Jos kehityskeskustelu onnistuu, mahdollistaa se erinomaisen työsuorituksen syntymisen, työntekijän sitoutumista työhön ja työhyvinvoinnin kasvua. Kehityskeskustelun myötä voi syntyä kehitysideoita ja työhön liittyviä innovaatioita. Jos kehityskeskustelu taas epäonnistuu, se on pelkkää ajanhukkaa ja sillä voi olla negatiivinen vaikutus työpanokseen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (Aarnikoivu, 2010, 11)

Palautetta tulee antaa sekä positiivista että negatiivista. Johdon on kuitenkin muistettava, että vaikka negatiivisen palautteen antamisessa tarkoituksena olisi vain kehittää

työntekijää, on tärkeää antaa enemmän myönteistä kuin kielteistä eikä missään nimessä pelkästään kielteistä palautetta. Näin taataan se, että palaute pysyy kannustena oppimiseen ja toiminnan parantamiseen eikä lannista työntekijää ja tätä kautta huononna työn tuloksellisuutta. Tärkeää on myös, että negatiivinen tai korjaava palaute annettaisiin kannustavasti ja saatettaisiin pelkästään kyseisen henkilön tietoisuuteen, ei niin, että koko työyhteisö saa tietää, jos joku ei ole täysin onnistunut työtehtävissään. Palaute tulisi antaa mahdollisimman pian suorituksen jälkeen, jotta henkilö osaa yhdistää palautteen paremmin tilanteeseen ja toimia seuraavalla kerralla mahdollisesti paremmin. (Juholin, 2008, 247 - 251) Palautteen antaminen liittyy vahvasti myös henkilöstön kannustamiseen, jota tarkastellaan luvussa 2.7.3.

2.7.2 Koulutusjärjestelmä

Henkilöstön koulutus on yksi yrityksen menestyksen strategisista tekijöistä. Sillä tarkoitetaan erilaisia työnantajan järjestämiä koulutuksen muotoja, kuten esimerkiksi yrityksessä pidettäviä koulutuspäiviä, pidempiä koulutusjaksoja ja koulutuskursseja. Sen avulla halutaan suunnata ja nopeuttaa oppimista. Kun lähdetään kehittämään henkilöstön osaamista, on ensin mietittävä sille tavoitteet, jonka jälkeen vasta aletaan pohtia keinoja, joilla nämä tavoitteet voi saavuttaa. Henkilöstökoulutus on vain yksi tapa lisätä ja monipuolistaa henkilöstön osaamista, mutta kokonaisuudessaan tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Yksin se ei kuitenkaan riitä turvaamaan osaamista. (Ranki, 1999, 100; Järvinen, 2000, 171) Käytännössä koulutusjärjestelmä pitäisi nähdä laajempuna mallina, jonka avulla pyritään takaamaan jokaisen yksilön ja ryhmän kehitys entistä vaativimpiin tehtäviin. Koulutuksella halutaan kehittää henkilöstön valmiuksia vastata yrityksen tuleviin haasteisiin ja valmentamaan heitä tuleviin kehittyneempiin työtehtäviin. (Rope, 2000, 615)

Koulutusjärjestelmää voidaan luokitella usealla eri tavalla. Se voi pitää sisällään esimerkiksi ryhmäkoulutusmallin, jossa koulutetaan koko henkilöstöä tai henkilöstöryhmiä tarkoituksena osaamistason takaaminen jatkuvasti kehittyvässä ja kovenevassa kilpailussa sekä yksilökoulutusmallin, jossa yritys hyödyntää yksilötasoista koulutusta eli koulutus on yhden henkilön tilanteeseen, osaamiseen ja tulevaisuuden suunnitelmiin sopiva. (Rope, 2000, 616) Henkilöstön määrä ei ratkaise yritysten välisessä myyntikilpailussa, vaan sen osaaminen. Yksilöiden kouluttamisen ja osaamisen kehityksen kautta koko yrityksen osaaminen kasvaa. (Halonen, 2001, 99) Toinen tapa käsitellä koulutusta on jakaa se sisäiseen ja ulkoiseen koulutusjärjestelmään, joita tarvitaan koko sisäisen markkinoinnin perusosaksi. Sisäinen koulutus on yrityksen sisällä toteutettavaa kouluttamista, joka tarkoittaa että yrityksellä on oma räätälöity

koulutusohjelma tarpeen ja osaamistason mukaan tai jopa oma koulutusinstituutti. Jos koulutukseen osallistuvat ovat eri yksiköistä ja eri tehtävistä, saadaan aikaan vuoropuheluja, joissa ongelmia ja näkökulmia päästään tarkastelemaan useasta eri näkökulmasta ja tätä kautta parannetaan organisaation yhteistoimintaa. Ulkoinen koulutusjärjestelmä tapahtuu puolestaan yrityksen ulkopuolella, koulutusorganisaatioissa tai toimittajien toteuttamana. Hyötynä ulkoisessa koulutuksessa on se, että yritykseen saadaan tuotua uusia, erilaisia näkökulmia ja ajatuksia ulkopuolelta sekä mahdollisuus verkostoitua esimerkiksi samoissa tehtävissä toimiviin ja tätä kautta uusia ideoita tai ratkaisumalleja kanavoidaan yritykseen yhtäjaksoisesti. Haasteena ulkoisessa koulutuksessa on kuitenkin esimerkiksi se, että asioita tarkastellaan melko yleisestä näkökulmasta ja käytäntöön soveltaminen on vielä vaikeampaa kuin sisäisessä koulutusmallissa, jossa valmennus suunnitellaan alusta alkaen yrityksen omiin tarpeisiin sopivaksi. (Ranki, 1999, 101; Grönroos, 2003, 446)

Koulutusjärjestelmä \ Koulutuskohde	Yrityksen sisäinen koulutus	Yrityksen ulkoa ostettu koulutus
Ryhmä	sisäiset ryhmäkoulutukset	ulkoiset ryhmäkoulutukset
Yksilö	sisäiset yksilöön kohdistuvat koulutukset	ulkoiset yksilöön kohdistuvat koulutukset

Kuvio 8: Koulutuskohdistuksen ja koulutusjärjestelyn nelikenttä (Rope, 2000, 616)

Edellä olevasta kuvista 8 näkee helposti, kuinka koulutusjärjestelmä rakentuu monesta tasosta. Lopulta päädytään vielä monisäikeisempään koulutusmahdollisuuksien kenttään, kun rakenteeseen lisätään vielä jaottelu pitkä- ja lyhytkestoiseen koulutukseen. Tämän myötä monesti aletaan miettiä mitkä henkilöstökoulutuksen osat liittyvät sisäiseen markkinointiin ja mitkä ei. Kaikki koulutus linkittyy sisäiseen markkinointiin, jos sisäinen markkinointi luokitellaan sitouttamis- ja toteuttamisjärjestelmäksi, koska koulutuksella on vaikutusta niin osaamiskehitykseen kuin henkilöstön sitouttamiseenkin. Koulutus pitäisikin aina määritellä yrityksen henkilöstön osaamista ja sitoutumista edistäväksi järjestelmäksi pitkällä aikavälillä. (Rope, 2000, 616)

Henkilöstön valmentaminen tuottaa yritykselle toki kustannuksia. Pitääkseen nämä kustannukset mahdollisimman pieninä kuitenkin mahdollistamalla henkilöstölleen tarvittavan koulutuksen ja näin vaikuttamalla yrityksen tuloksellisuuteen osaamisen kehittyessä, on yrityksen laadittava itselleen toimiva koulutusohjelma ja kehitymisstrategia. Koulutusten tarkoituksena on, että opittuja tietoja ja taitoja hyödynnetään omissa työtehtävissä ja parannetaan työn tulosta sekä kehitytään vaativampiin tehtäviin. On tärkeää, että johto seuraa ja arvioi koulutuksen vaikuttavuutta työtehtäviin

niin kuin esimerkiksi sitä, saavuttavatko henkilöt uusia tietoja sekä taitoja ja soveltavatko he niitä käytäntöön ja vaikuttavatko muutokset työyksikön tai koko yrityksen tulokseen. Näin nähdään onko koulutus tuottanut odotettuja tuloksia. (Ranki, 1999, 104) Rankin (1999, 104) mukaan koulutuksen vaikuttavuutta henkilökunnan toimintaan voidaan arvioida esimerkiksi neljällä seuraavalla tasolla:

- koulutustilaisuuden onnistuminen – vaikutelma koulutuksesta
- oppimistulos – tietojen ja taitojen saavuttaminen
- opitun siirtyminen käytäntöön – soveltavatko oppijat opittua työtehtäviinsä käytännössä, käyttäytymisen muutos
- vaikutus tulokseen – miten muutokset vaikuttavat työryhmän tai koko yrityksen tulokseen

Hyvä koulutusjärjestelmä aikaansaa henkilöstön sitoutumisen yritykseen ja sen vaikutus on puolestaan yksi keskeisimmistä elementeistä yritysten koulutusjärjestelmien rakentamisessa. Jos yritys kouluttaa henkilökuntaansa järjestelmällisesti ja jatkuvasti, vaikuttaa se myönteisesti siihen, että hyvät työntekijät haluavat ja pyrkivät hakeutumaan yrityksen palvelukseen ja myös heidän halukkuuteensa pysyä yrityksessä. (Rope, 2000, 616 - 617)

Henkilöstöstä on otettava esiin kaikki mahdollinen kehityspotentiaali. Siten vahvistetaan myöhemmin luvussa 2.7.4. syvemmin käsiteltävää yhteishenkeä ja tulevaisuudenuskoa, joka puolestaan turvaa yrityksen menestystä. Jos työntekijät ajattelevat, ettei heillä koskaan ole mahdollisuutta edetä urallaan tai kehittyä vaativimpiin tehtäviin, he laiminlyövät oman kehittymisensä. Jos työnantaja ei mahdollista henkilökuntansa uralla etenemistä tai osaamisen kehittämistä, on yritys kehityskielteinen ja menettää paljon kilpailukyvyn kehittämisen tilaisuuksia sekä henkilöstönsä kasvu- ja osaamispotentiaalia. Siten toiminnan kehitys hidastuu tai jopa pysähtyy kokonaan. (Halonen, 2001, 98)

Koulutus, joka liittyy suoraan sisäiseen markkinointiin voi saada alkunsa myös edellisessä luvussa esille tulleesta palautejärjestelmästä, jonka avulla havaitaan tarve kehitykselle. Sisäiseen markkinointiin sisältyvän koulutuksen ja muun koulutuksen raja on hyvin pieni, ei yleensä niin sanottua rajanvetoa edes kannata tehdä, vaan koulutusjärjestelmä pitäisi nähdä kokonaisuutena, joka voidaan katsoa kuuluvan sisäisen markkinoinnin piiriin. (Rope, 2000, 617)

Mentorointi

Mentorointi voidaan luokitella yhdeksi vanhimmista tavoista edistää yhteisön kehitystä. Jo esihistorian aikoina esimerkiksi taitavammat parantajat sekä lahjakkaat luolataiteilijat siirsivät oppimansa taidot lahjakkaimmille nuorille yksilöille varmistaakseen sivilisaation säilymisen ja sen jatkuvan kehittämisen. Liike-elämässä mentorointia hyödynnetään samalla tavalla kuin historiassakin: työssään menestynyt vanhempi työkaveri toimii ohjaajana ja tukena nuoremmalle työntekijälle. Mentorointi on siis yksi henkilökunnan kehittämisen muoto. Se ei ole koulutusta, mutta monet organisaatiot käyttävät sitä vaikuttavana keinona henkilöstön koulutuksen tukena. Mentorointi on ennen kaikkea läheinen, tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, jossa vanhempi työntekijä tukee nuoremman ammatillista kehittymistä. Toinen investoi aikaansa, tietämystään ja näkee vaivaa kehittääkseen toisen ihmisen tietämystä ja taitoja tavalla, joka kohentaa yksilön saavutuksia ja tuloksellista toimintaa tulevaisuudessa. Tämä molemmin puolin vapaaehtoinen suhde kestää yleensä vuosia ja sen ominaispiirteitä ovat kahdenkeskisyys, avoimuus, aitous, luottamus, joustavuus sekä sitoutuneisuus. (Ranki, 1999, 105; Juusela ym., 2000, 14 - 15)

Mentorointi on prosessi, jonka tarkoituksena on se, että mentori eli kokeneempi työntekijä auttaa mentoroitavaa eli nuorempaa tulokasta tunnistamaan piileviä kykyjä ja ominaisuuksia sekä kannustaa kehittämään niitä. Sen avulla yritys pääsee lähemmäs tavoitteita, joita se on toiminnalleen tai henkilökuntansa osaamisen kehittämiseksi asettanut. Mentoroinnin etuna on käytännönläheisyys, joka tarkoittaa sitä, että puhutaan asioista, jotka ovat olennaisia omassa työyhteisössä ja pyritään oivaltamaan toimivia ratkaisuja. Mentorointi voidaan luokitella myös hiljaisen tiedon jakamiseksi, toinen toiseltaan oppimiseksi, josta on tullut menestystekijä, sillä hiljaisen tiedon siirtyminen tapahtuu parhaiten henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. Tässä hyödynnetään ihmisten luonnollista oppimista. (Juusela ym., 2000, 15; Parsole, 2000, 82) Mentorointi on loistava kehittämisen keino koulutuksen tukena, sillä koulutusten ongelmana on usein niiden painottuminen pelkkään tekniikkaan eikä ihmisten ajattelutapoihin. (Puro, 2004, 116)

Mentorointi on laaja prosessi ja sitä voidaan soveltaa monella eri tavalla. Se voi olla esimerkiksi luonnollista, ohjattua, tilannekohtaista, muodollista, epämuodollista tai suunnitelmallista. Sitä ympäröimään on muodostunut erilaisia oppisuuntia ja usein sen katsotaan sujuvan parhaiten luonnollisena ihmisten välisenä vuorovaikutuksena. Silloin se on yksi oppimisen keino. Siitä kerrotaan, sen käyttöön kannustetaan ja lopulta annetaan vain tapahtua. Näin tehdään monesti tiukastikin kontrolloidussa järjes-

telmässä, sillä silloin mentorointi tapahtuu tavoitteellisesti, mutta luontevasti ja joustavasti. (Juusela ym., 2000, 16 - 17)

Koulutus- ja valmennusohjelmien valinta riippuu suurimmaksi osaksi siitä, mitkä asiat katsotaan olevan tärkeimpiä ja mitä mentoroinnilta odotetaan. Strategiat, sisältö ja tulokset vaihtelevat suuresti riippuen koko organisaation ja yksilöiden tavoitteista. Mentorointiohjelman suunnitteluvaiheessa on arvioitava toteutusvaihtoehtojen etuja ja haittoja. Tärkein vaihe on selvittää mentoroinnin luonne, prosessit, hyödyt ja rajoitukset, jotka selviävät mentoreiden kouluttamisella ja valmentamisella. Heidän tulee olla riittävästi vaikutusvaltaa sekä organisaation tuntemusta omaavia. Kuvio 9 hahmottaa, mitkä ovat hyvän mentorin roolit. Hyvä mentori edistää persoonallisesti oppijan sisäistä kehitystä, kasvattaa tämän itseluottamusta, luovuutta ja riskinottoa kykyä kannustamalla. Mentorin tulee myös opettaa, neuvoa ja toimia roolimallina sekä ohjata näkemään uusia mahdollisuuksia ja olla vuorovaikutuksellinen eli auttaa mentoroitavaa muun muassa sosiaalisten suhteiden ja verkostojen luomisessa, on luottamuksellinen ja jakaa omia tietojaan ja taitojaan. (Juusela ym., 2000, 56)

Persoonallinen	Toiminnallinen	Vuorovaikutuksellinen
<u>Edistävä</u> - Sisäinen kehitys - Itseluottamuksen rakentaminen - Luovuus - Kehityspotentiaalinen kasvattaja - Riskinottoa kyvyn lisääjä	<u>Mahdollistava</u> - Opettaminen - Valmentaminen - Roolimalli - Neuvonta - Tuki - Ohjaus - Ovien avaaja	<u>Avustava</u> - Sosiaaliset suhteet - Verkostot - Luottamus - Jakaminen

Kuvio 9: Mentorin roolit (Juusela ym., 2000, 56)

2.7.3 Kannustejärjestelmä

Motivaatiotekijät ovat suuri osa kannustejärjestelmää. Motivaatio kannustaa ihmistä ahertamaan haluamiensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta henkilöstö olisi motivoitunut työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, on työskentely- ja toimintatapojen oltava luovia sekä osallistavia ja ilmapiirin avoin ja vuorovaikutteinen.

Henkilöstön tahto toteuttaa liikeideaa taataan erilaisilla kannustemenetelmillä. Varsinkin myynti- ja palveluhenkilöstön kannustaminen on tärkeää, jotta he palvelisivat asiakkaita asiakaslähtöisesti ja myyntihenkisesti. Keinoja kannustamiseen on kuitenkin

kin varsin paljon, joten niitä voidaan ryhmitellä tai jakaa esimerkiksi taloudelliseen ja ei-taloudelliseen palkitsemiseen. (Bergström & Leppänen, 2009, 176 - 178)

Yrityksen johdon täytyy laatia työntekijöilleen toimiva ja kannustava palkitsemisjärjestelmä, joka toimii johtamisen välineenä. Liiketoiminnan kehittymiselle asetetut tavoitteet on otettava huomioon henkilöstön suoritusten arvioinnissa ja siitä lähtevässä palkitsemisessa, sillä palkitsemisen tulisi tukea vision saavuttamista sekä strategian toteutumista. Kun suunnitelma palkitsemisjärjestelmälle on valmis, on siitä ja sen käyttöönotosta tiedotettava tehokkaasti sen osapuolille (Österberg, 2005, 138)

Rahallinen palkka koetaan perinteisesti korvaukseksi panoksesta, jonka henkilö antaa tekemässään työssä ja tuloksista, johon tämä työpanos johtaa. Kannusteet ovat puolestaan palkkiota, jonka työntekijä saa aikaan ahkeruutensa ja kyvykkyytensä ansiosta. Kiinteä peruspalkka ei siis itsessään ole kannustava, motivoiva tekijä, mutta ellei työntekijä koe sitä tarpeeksi riittäväksi eikä ole tyytyväinen siihen, voi se huonontaa henkilön työmotivaatiota ja -panosta. (Rope, 2000, 618) Tyypillisiä taloudellisen palkitsemisen menetelmiä oikeudenmukaiseksi koetun peruspalkan lisäksi ovat esimerkiksi rahapalkkiot eli bonukset, jotka maksetaan asiakashankinnan ja tuotteen myynnin perusteella joko henkilökohtaisella, tiimi- tai työryhmätasolla sekä provisiot ja tulospalkkiot, jotka puolestaan lasketaan myynnin määrän mukaan. Myyntikilpailut ovat myös hyvä motivaatiota luova kannustamisen keino. Sillä pyritään saamaan työntekijät ahertamaan vieläkin enemmän mahdollisimman hyvän tuloksen saavuttamiseksi. (Bergström & Leppänen, 2009, 176) Tämä on palkkamalli, jossa henkilöiden hyvää suoritusta ja tuloksen tekemistä palkitaan. Kannustejärjestelmän toteuttamisessa on siis kaksi perusmallia: yksilökannusteet, jossa yksilöä palkitaan tämän tuloksen pohjalta, esimerkiksi myyjien tulospalkkiomalli tai ryhmäkannusteet, jossa palkkio annetaan sen mukaisesti, miten työryhmä, yksikkö tai koko henkilökunta on saavuttanut keskeisiä tavoitteitaan. Työn tuloksellisuutta on myös mitattava, jotta henkilöstö osaa kiinnittää huomiota omaan työtulokseensa. (Rope, 2000, 618)

Ropen (2000, 618 - 619) mukaan kannustemallin tulee täyttää seuraavanlaiset kriteerit, jotta se toimii ja tekee yrityksen toiminnasta kannattavampaa:

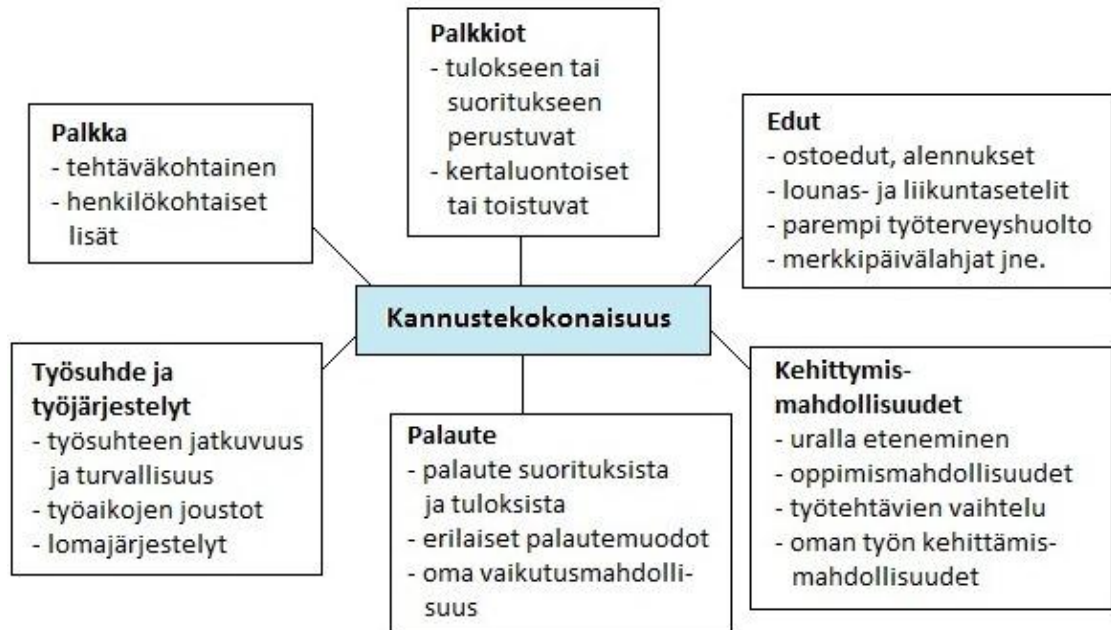
1. Henkilöstön sitoutuminen ja hyväksyminen, joka tarkoittaa, että henkilöstön on koettava heitä koskeva kannustejärjestelmä sovelluksineen hyväksi heille itselleen.
2. Perustoiltaan oikeudenmukainen, joka tarkoittaa sitä, että jokainen, jota kannustejärjestelmä koskee, ajattelee, että kaikilla on samanlaiset mahdollisuudet saavuttaa tavoitteen toteuttamiseen kannustavat lisäpalkkiot.

3. Kannustamiseen pystyvä, joka merkitsee sitä, että kannustepalkkioiden tulee olla tarpeeksi merkittäviä, jotta niiden tavoittelemiseen motivoitutaan. On tärkeää, että palkkiolisien eteen todella täytyy ahertaa enemmän, joka johtaa työntekijöiden suurempaan työpanokseen.
4. Toimintaan ohjaava ja suuntaava, joka tarkoittaa sitä, että työntekijöiden keskittymistä pyritään ohjaamaan sillä hetkellä tärkeimpiin asioihin kuten esimerkiksi asiakastyytyvyyteen tai uusien asiakkaiden hankintaan.

On olemassa myös sellaista taloudellista palkitsemista, joka ei suoraan näy työntekijän pankkitilillä. Tällaisia ovat esimerkiksi lakisääteiset sairaus-, eläke-, työttömyys-, ja tapaturmavakuutukset sekä esimerkiksi terveydenhuolto, ruokaetuudet, auto-, asunto- ja puhelinedut, lisäeläke-, matka- ja vapaa-ajanvakuutukset. Yritys voi myös tukea henkilökuntansa harraste- ja liikuntatoimintaa, täydennyskoulutuksia sekä antaa henkilökunta-alennuksia omista tuotteista ja palveluista. (Bergström & Leppänen, 2009, 177 – 178; Österberg, 2005, 140 - 141)

Jokaisen toki kuuluu saada oikeudenmukainen aineellinen palkka tehdystä työstä, mutta myös toisenlainen palkitseminen hyvin hoidetusta työstä on tarpeellista. Taloudellinen palkitseminen ei korvaa esimiesten palautetta ja tunnustuksen antamista eikä myöskään johdon huomiota onnistuneista yksilö- tai ryhmäsuorituksista (Österberg, 2005, 139) Taloudellisten palkkioiden lisäksi kannustavia ei-taloudellisia tekijöitä ovat siis työntekijöiden saama laatu-palautte, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, julkinen kiittäminen, statustekijät sekä mahdollisuudet itsensä kehittämiseen sekä toivottuun urakehitykseen. Oleellisinta kannusteissa on se, että työntekijä huomioidaan henkilökohtaisesti. Kiittäminen, jolla osoitetaan työn arvostaminen, ja positiivisen palautteen antaminen on tärkeää. Silloin henkilöstö jaksaa joka päivä pyrkiä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. (Bergström & Leppänen, 2009, 177 - 178) Tällaiset julkiset huomionosoitukset, jotka annetaan palkkana hyvästä työsuorituksesta, kuuluvat noteerauskannustimiin. Ropen (2000, 620) mukaan kannustimet voidaan jakaa edellä mainittuihin noteerauskannustimiin sekä konkretiakannustimiin. Konkretiakannustimet voivat puolestaan olla esimerkiksi risteilymatkoja, kultakello tms. jonka saa palkinnoksi se henkilö, joka on voittanut esimerkiksi myyntikilpailun. Palkkion täytyy tässäkin kohtaa olla sen verran merkittävä, jotta työntekijät näkevät enemmän vaivaa sen tavoittelemiseksi. Yleensä konkretiakannustimista jää pysyvämpi muisto hyvästä työpanoksesta kuin esimerkiksi rahallisista tai noteerauskannustimista. Tämän vuoksi konkretiakannustimet koetaan monesti tehokkaimmaksi kannustemalliksi.

Yrityksen tulisi kannustaa koko henkilöstöä ja panostaa siihen paljon, sillä se takaa henkilöstön motivaation tehdä hyvää työtulosta. Tehokas palkitsemisjärjestelmä turvaa yrityksen menestyksen markkinoilla sekä työmarkkinoilla. Hyvien työntekijöiden saaminen ja pysyvyys yrityksessä edellyttää toimivaa palkitsemispolitiikkaa. (Viitala, 2002, 143) Seuraavasta kuviosta 10 näkee, mitä kaikkia asioita sisältyy henkilöstön kannustamiseen kokonaisuudessaan.



Kuvio 10: Henkilöstön kannustamisen kokonaisuus (Bergström, 2009, 177)

2.7.4 Yhteishengen luominen

Yhtenä sisäisen markkinoinnin tavoitteena on varmistaa henkilöstön yhteenkuuluvuus ja usko yrityksen menestykseen. (Bergström & Leppänen, 2009, 178) Yhteishengen eli me-hengen luominen on sisäisen markkinoinnin keinoista monisäikeisin ja ehkä jopa vaikein eriteltävä osa-alue. Yhteishengen puuttumisen huomaa helposti, mutta sen olemassaoloa ei koe muutoin kuin työviihtyvyytenä sekä toimivuutena, joten sitä voidaan nimittää yrityksen toiminnallisuuden hiljaiseksi taustatehoksi. (Rope, 2000, 621)

Yhteishengen luominen ei ole yksinkertainen tapahtuma. Kun yritykseen, yksikköön tai ryhmään saadaan luotua hyvä me-henki, prosessi ei lopu siihen, vaan sitäkin täytyy jatkuvasti ylläpitää ja kehittää. (Heermann, 1997, viitattu 27.3.2012)

Yhteishengen vaikuttamiseen ei voi nimetä yksinkertaisia, selkeitä toimintaohjeita, joiden avulla voitaisiin varmistaa hyvän yhteishengen aikaansaaminen. Hyvässä me-

hengessä on aina kyse epäkireästä ilmapiiristä työyhteisössä, jossa jokainen kokee olevansa tasa-arvoinen ja on iloinen pääsystään juuri kyseiseen ryhmään. Vaikka organisaatioon ei palkatakaan varsinaisesti ketään viihtymään, työpaikalla ja – yhteisössä viihtyminen on asia, joka motivoi henkilöstöä parempaan työtulokseen toisinkuin tiukka ja niin sanottu ankara pakkopuurtaminen. Johdon on osattava luoda sopivasti viihtyisää työilmapiiriä kuitenkin niin, ettei se vaikuta henkilöstön työskentelymoraaliin löysentävästi ja tätä kautta aiheuta yrityksen tuloksissa laskua. (Rope, 2000, 621)

Jotta johto saisi luotua työyhteisöön hyvän yhteishengen, on sen toimittava samalla tavalla kuin alaisetkin saavat toimia. Johdon ei siis tule ottaa itselleen erinäisiä oikeuksia, sillä työryhmästä joukkueen tekeminen edellyttää sitä, että johtaja on yksi osa joukkuetta. Johdon ei siis pidä vaatia ryhmältään muuta kuin mitä se itse tekee. Esimerkiksi, jos joukkueelta odotetaan siisteyttä, on johdonkin oltava siisti olemukseltaan tai, jos ryhmältä edellytetään huolellisuutta ja tarkkuutta, on johtajien ja esimiesten toimittava esimerkillisesti samalla tavalla. Tästä voidaan päätellä, että taustalla on ajatusmalli, että johto tekee omalla esimerkillään toimintakulttuuria. (Rope, 2000, 621)

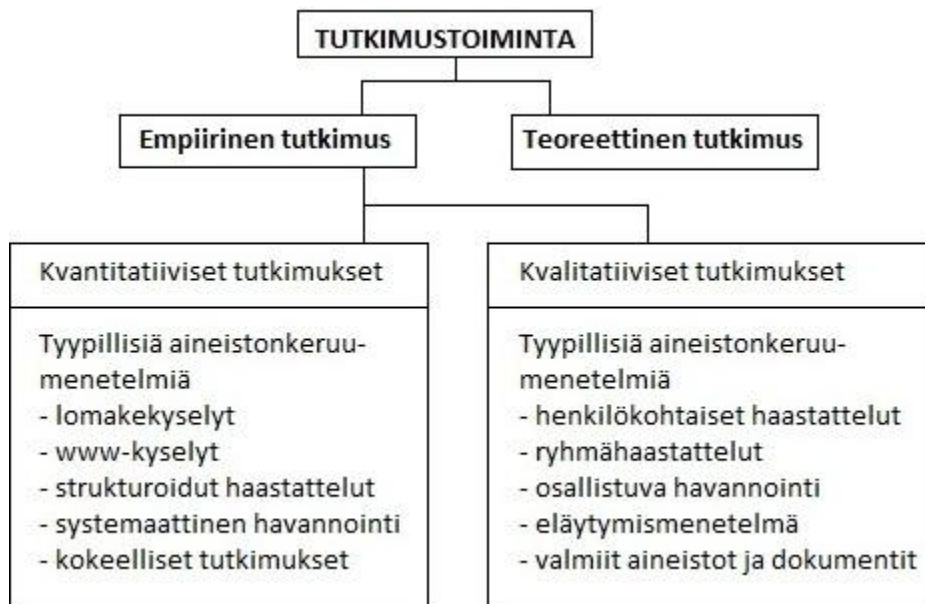
Me-hengen aikaansaamisessa tai kohottamisessa tärkeä seikka on se, että työkaverit ovat myös vapaa-aikanaan tekemisissä toistensa kanssa, koska silloin he varmasti puhuvat myös työasioista ja tämä puolestaan edistää itse työntekoa. Vapaamieliset työporukan yhteistapahtumat lujittavat yhteenkuuluvuuden tunnetta muutenkin kuin työn tasolla ja mitä enemmän henkilöstö viettää yhdessä aikaa, sitä paremmin he lähentyvät toisiaan seurauksena yhteishengen ja sisäisen uskon kehittyminen. Tällaisia työn ulkopuolisia tapahtumia ovat esimerkiksi työporukan pikkujoulut, kesäjuhlat, puulaakijoukkueet, yhteiset matkat ja erilaiset harrastepiirit. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan vahvistaa myös yhtenäisillä ulkoisilla tunnusmerkeillä, esimerkiksi samanlaisilla työasuilla, käyntikorteilla tai yrityksen logolla varustetuilla esineillä. Jokaista työntekijää on kohdeltava tasa-arvoisesti hyvän yhteishengen edistämiseksi. (Rope, 2000, 622; Bergström & Leppänen, 2009, 178)

Yhteishengen panostaminen on erittäin tärkeää, vaikka sen tulosvaikutuksia onkin vaikea osoittaa. Laaja-alaisuudessaan sen luominen kuitenkin vaikuttaa vahvasti kaikkeen henkilöstön toimintaan, joten onnistuminen hyvän me-hengen muodostamisessa on merkityksellistä yrityksen tuloksellisuudelle ja kannattavuudelle. (Rope, 2000, 622)

3 Tyypillisiä tutkimustapoja

Koska en itse voinut teettää tutkimusta sisäisestä markkinoinnista yritykselle, tarkastelen tyypillisimpiä tutkimustapoja yleisesti. Yrityksen sisäistä markkinointia voi tutkia erilaisilla tutkimusmenetelmillä, joista tässä luvussa selostan.

Tutkimus on luova prosessi ja se voidaan jakaa teoreettiseen tutkimukseen, jossa hyödynnetään valmista tietomateriaalia tai empiiriseen eli havainnoivaan tutkimukseen, joka puolestaan pohjautuu menetelmiin, jotka on kehitetty teoreettisen tutkimuksen perusteella (Kuvio 11). Teoreettinen tutkimus on niin sanottua perustutkimusta, jossa etsitään uutta tieteellistä informaatiota ilman, että varsinaisena tavoitteena olisivat käytännön sovellukset. Empiirinen tutkimus on käytännön tavoitteisiin pyrkivää itsenäistä tiedon hakua eli soveltavaa tutkimusta, joka perustuu perustutkimuksen tuloksiin. Empiirisen tutkimuksen tutkimusongelmana voi esimerkiksi olla jokin teoriasta johdettu oletamus tai jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittäminen. Tutkimuksen avulla voidaan myös pyrkiä saamaan ratkaisuja siihen, miten jokin asia pitäisi toteuttaa. Näiden esimerkkien toteuttamiseksi löytyy paljon erilaisia vaihtoehtoja, mutta kaikille on yhteistä tavoite saada vastaukset tutkimusongelmista muodostettuihin kysymyksiin. (Heikkilä, 2008, 13; Holopainen & Pulkkinen, 2003, 16)



Kuvio 11: Tutkimusten jaottelua (Heikkilä, 2008, 13)

Kun tutkimusta suunnitellaan, on ensimmäiseksi määriteltävä tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet. Ne vaikuttavat ensisijaisesti tutkimusmenetelmän valintaan, jonka lisäksi on valittava tarkkaan myös oikea kohderyhmä. Tutkimusongelmana on

usein kysymykseksi muotoiltu asia, joka pyritään ratkaisemaan teettämällä itse tutkimus. (Heikkilä, 2008, 14)

Tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa, josta tietoa halutaan saada, kutsutaan perusjoukoksi. Tutkimuksessa voidaan tutkia koko perusjoukkoa, jolloin sitä nimitetään kokonaistutkimukseksi tai vain osaa perusjoukosta. Tätä tutkittavaa osaa nimitetään otokseksi ja tutkimusta osa- eli otantatutkimukseksi. Empiiriset tutkimukset voidaan jakaa moniin eri tyypeihin esimerkiksi niiden tarkoituksen, aikaperspektiivin, tutkimusotteen tai tiedonkeruumenetelmän mukaan. Esimerkkejä näistä tyypeistä ovat: kartoittava, kuvaileva, selittävä, kokeellinen tai evaluaatiotutkimus. (Heikkilä, 2008, 14 - 15)

Kun yritys tutkii omaa sisäistä markkinointiaan, on sen ensin arvioitava halutaanko tutkia koko yrityksen sisäistä markkinointia vai vaan tiettyä osa-aluetta esimerkiksi sisäistä tiedottamista, henkilöstön kouluttamista, kannustamista tai motivaatiota. Toiseksi on arvioitava tutkimuksen kohderyhmä, koskeeko tutkimusongelma koko yrityksen henkilöstöä vai vain tiettyä yksikköä. Tämän jälkeen valitaan menetelmä, jolla ratkaisut ongelmaan pyritään löytämään.

Empiiriset tutkimukset voidaan jakaa esimerkiksi kahteen ryhmään: kvantitatiivinen eli määrällinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmän valinta riippuu tutkimusongelmasta ja -tarkoituksesta, mutta joissakin tutkimuksissa menetelmiä voidaan käyttää toisiaan täydentävinä. (Heikkilä, 2008, 16) Seuraavaksi käsitelen näiden kahden menetelmän piirteitä ja tyypillisiä tunnusmerkkejä.

3.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on tilastollinen tutkimus, jonka avulla pystytään selvittämään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Jotta kvantitatiivinen tutkimus onnistuu ja tulokset ovat luotettavia, on otoksen oltava riittävän suuri ja edustava. Aineiston keräämiseen luodaan usein kyselypohja, joka sisältää myös valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaajat valitsevat itselleen sopivan vastauksen. Tuloksia havainnollistetaan erilaisten taulukoiden ja kuvioiden avulla ja asioita kuvataan numeraalisten suureiden avulla. Yleensä tutkitaan myös riippuvuuksia asioiden välillä sekä muutoksia, joita on tapahtunut tutkittavassa ilmiössä. Kvantitatiivisella tutkimuksella pystytään kartoittamaan olemassa oleva tilanne, muttei pystytä selvittämään tarpeeksi syitä asioihin. (Heikkilä, 2008, 16)

Kohderyhmän lisäksi määrällisen tutkimuksen aineistoissa on päätettävä, millä menetelmällä tietoa kannattaa kerätä. On mietittävä soveltuuko tilanteeseen parhaiten postikysely, puhelin- tai käyntihaastattelua, nykyään yleistynyt nettikysely vai informoitu kysely, joka on kirjekyselyn ja henkilökohtaisen kyselyn yhdistymä. Edellä olevaan kuvioon 11 on kerätty määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä. Tutkittavan asian luonne, tavoite, aikataulu ja budjetti vaikuttavat tiedonkeruumenetelmän valintaan ja kullakin menetelmällä on hyvät sekä huonot puolensa. (Heikkilä, 2008, 18 - 19)

3.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus rajoittuu yleensä pieneen määrään tapauksia, mutta niitä pyritään analysoimaan niin tarkasti kuin mahdollista. Se auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta, esimerkiksi asiakasta tai henkilöstöä, paremmin. Menetelmässä tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti ja sen avulla pyritään selvittämään ja ymmärtämään syitä kohteen käyttäytymiselle. Laadullisessa tutkimuksessa ei tähdätä tilastollisiin yleistyksiin toisinkuin määrällisessä tutkimuksessa vaan siinä käytetään hyväksi muun muassa psykologian käyttäytymisoppeja. Kun selvitetään kohderyhmän arvot, asenteet, tarpeet ja odotukset, saadaan hyvä pohja esimerkiksi yrityksen markkinoinnin kehittämiseksi. (Heikkilä, 2008, 16)

Niin kuin edellä olevasta kuviosta 11 näkee, kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat avoimet keskustelun tyyppiset haastattelut, pienryhmähaastattelut, lomakehaastattelut ja teemahaastattelut. Haastattelut ovat vuorovaikutteisia tapahtumia, joissa osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Aineisto voi olla myös valmista kirjallista, kuvallista tai äänimateriaalia. Tyypillisimpiä laadullisen tutkimuksen valmiita aineistoja ovat kirjeet, päiväkirjat ja omaelämäkerrat. (Heikkilä, 2008, 17)

Seuraavassa kuviossa 12 on määritelty kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimukset tyypillisimmät eroavaisuudet. Määrälliset tulokset ovat yksiselitteisempiä kuin laadulliset. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keruu, analysointi ja johtopäätökset sitoutuvat tiiviimmin toisiinsa kun taas kvantitatiivinen tutkimus puolestaan jakautuu selkeämmin erottuviin vaiheisiin.

KVANTITATIIVINEN (määrällinen)	KVALITATIIVINEN (laadullinen)
<ul style="list-style-type: none"> - vastaa kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein? - numeerisesti suuri, edustava otos - ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta 	<ul style="list-style-type: none"> - vastaa kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen? - suppea, harkinnanvarai- sesti koottu näyte - ilmiön ymmärtäminen ns. pehmeän tiedon pohjalta

Kuvio 12: Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen oleelliset erot (Heikkilä, 2008, 17)

3.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat tutkimuksen luotettavuuden kulmakiviä. Tutkimus on onnistunut, jos se mittaa ja saa vastaukset siihen mitä alun perinkin lähdettiin mittaamaan. Tämän vuoksi tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus on määriteltävä tarkkaan, ettei tutkimus tutki väärä asioita. Validius tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että systemaattinen virhe jää puuttumaan. Se voidaan varmistaa etukäteen hyvällä suunnittelulla ja kattavalla tiedonkeruulla, jälkepäin sitä on hankala tarkastella. Tutkimuslomake on suunniteltava niin, että sen kysymykset käsittelevät tutkittavia asioita yksiselitteisesti ja niiden tulee vastata koko tutkimusongelmaan. Validin tutkimuksen toteutumista edellyttää tarkkaan harkittu kohderyhmä, edustavan otoksen saaminen ja vastausten määrä. Validiteetti eli pätevyys kertoo, missä määrin on onnistuttu mittaamaan sitä mitä pitikin. (Heikkilä, 2008, 29 - 30)

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen tulosten tarkkuutta. Se voidaan määritellä kyvyksi tuottaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Tärkeää on käyttää tuttuja analysointimenetelmiä, jotta tulokset tulee tulkittua oikein. Tutkimuksen luotettavuutta laskee eli sattumanvaraisuutta aiheuttaa pieni otoskoko tai kato eli ky-

selyyn vastaamatta jättäneiden määrä. Kohderyhmä ei myöskään saa olla vino, vaan otoksen on edustettava koko tutkittavaa perusjoukkoa, sillä tutkimus ei ole luotettava jos tutkitaan vain joitakin perusjoukkoon kuuluvia ryhmiä. (Heikkilä, 2009, 30 - 31)

Itselläni oli tarkoitus teettää empiirinen tutkimus eräälle yritykselle kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Kohderyhmänä ei olisi ollut koko yritys vaan päämääränä oli selvittää yhden yksikön työntekijöiden asenteet ja mielipiteet sisäisen markkinoinnin toimivuudesta yrityksessä. Tutkimusongelmana olisi ollut: miten työntekijät saadaan motivoitua tekemään tehtäviä, jotka heille kuuluu sisäisen markkinoinnin (tiedotus, koulutus, kannusteet ja yhteishenki) keinoin. Tutkimuksen pääongelmana olisi ollut henkilöstön tyytyväisyys yrityksen sisäiseen markkinointiin työyhteisössä ja tyytyväisyyden parantaminen. Määrällisten kysymysten lisäksi olisi liittänyt kyselylomakkeeseen muutaman laadullisen kysymyksen, jotta olisi saatu kohderyhmän ääni kuuluviin ja mahdollisia kehitysehdotuksia.

Tutkimus olisi teetetty sähköpostin välityksellä Internetkyselynä. Jotta vastaajamäärä olisi ollut mahdollisimman suuri, olisi tiedottanut tulevasta kyselystä kohderyhmälle noin viikkoa aikaisemmin sähköpostin välityksellä. Lisäksi vastanneiden kesken olisi arvottu lahjakortti tavarataloon. Teetettyäni kyselyn olisi analysoinut vastaukset SPSS tilasto-ohjelmalla ja laatinut jakaumataulukot. Merkittävimmistä tuloksista olisi luonut myös graafisia kuvaajia. Tulokset olisi kirjoittanut myös sanalliseen muotoon Word ohjelmalla.

Tutkimus kuitenkin peruuntui, joten seuraavaksi tarkastellaan valmiita vastaavanlaisia opinnäytetöitä.

3.4 Esimerkkejä tutkimuksista

Sisäistä markkinoinnista tai sen osa-alueista on tehty runsaasti opinnäytetyötutkimuksia. Tässä luvussa tarkastelen kyseisiä tutkimuksia sekä niiden vaiheita ja tuloksia.

Väike (2011) on tutkinut opinnäytetyössään keväällä 2011 toimeksiantona VR asiakaspalvelukeskuksen sisäistä tiedottamista ja sen kehittämistä, sillä VR:lle oltiin perustamassa operaatiokeskusta, jonka tarkoituksena on toimia muun muassa tiedotuksen keskipisteenä. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää henkilöstön näkökulmasta millaiseksi viestinnän laatu yrityksessä koetaan ja miten sitä voisi mahdollisesti parantaa. Tutkimuksen aikana hän on itse työskennellyt VR asiakaspalvelukeskuses-

sa, mutta on pyrkinyt tarkastelemaan aihetta ulkopuolisen näkökulmasta. Tutkimusongelmina ovat olleet VR asiakaspalvelukeskuksen koettu nykytila sekä kehitysmahdollisuudet VR:n sisäisessä tiedottamisessa. Niin kuin luvussa 2.5. kerroin, niin sisäisen markkinoinnin kuin tiedottamisenkin suunnittelussa on tärkeää määrittää, onko kehittämiselle ensinnäkään tarvetta ja millä osa-alueilla, jotta voidaan keskittyä parantamaan vain ongelmakohtien toimivuutta.

Tutkimusta aloittaessa on tärkeää määrittää tutkimusongelmat ja rajata tutkimus tiettyyn viitekehykseen. Aluksi on siis tehtävä teoreettinen tutkimus, joka luo pohjan empiirisen tutkimuksen toteuttamiselle (Kuvio 11). Väiken (2011) teoreettisen tutkimuksen tarkoitus on ollut selvittää olemassa olevan tiedon avulla sisäisen tiedottamisen tavoitteet, kanavat, mitä on esimiesviestintä ja mitkä tekijät yleisesti vaikuttavat viestintäytyytyväisyyteen yrityksessä.

Kohderyhmän ja tutkimusmenetelmän valinta on myös tehtävä tarkoin harkitusti, jotta tutkimusongelmaan pystytään vastaamaan mahdollisimman luotettavasti. Väike (2011) on määrittänyt kaikki VR asiakaspalvelukeskuksen työntekijät ja empiirisen tutkimuksen menetelmänä hän hyödyntää kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttivat se, että tutkimusongelmana oli kartoittaa sisäisen tiedottamisen nykytilaa ja tutkittavista kysymyksistä haluttiin saada tietoa prosentuaalisesti sekä selvittää asioiden riippuvuuksia. Toiseksi kvantitatiivinen tutkimus mahdollistaa sen, että tutkimukseen voi osallistua koko kohderyhmä eli kaikki VR asiakaspalvelukeskuksen työntekijät. Lisäksi toimeksiantajalla oli tiukka aikataulu, joten Väike (2011) katsoi määrällisen menetelmän olevan paras opinnäytetyön kyselytutkimukselleen.

Määrällistä tutkimusta tehdessä on myös mietittävä, mikä tiedonkeruumenetelmä sopii parhaiten kyseiselle tutkimukselle. Väike (2011) on päättänyt käyttää standardeitua kyselylomaketta, jossa kysymyksiin on valmiit vastausvaihtoehdot. Kyselylomakkeen on hyvä olla yksinkertainen ja selkeä. Vaikka tutkimus toteutetaan määrällisellä tutkimusmenetelmällä, on siihen mahdollista liittää myös laadullisen menetelmän kysymyksiä. Tällaisia ovat muun muassa avoimet kysymykset. Väike (2011) on ottanut kyselyyn yhden avoimen kysymyksen, jolla hän pyrki saamaan tietoa henkilöstön omista kehitysehdotuksista yrityksensä sisäiselle tiedottamiselle. Kyselylomakkeen hän on lähettänyt kohderyhmälle sähköpostin välityksellä. Kyselyyn vastaanotti siis 127 asiakasneuvojaa, jotka osallistuvat pääsääntöisesti tai oman päätyönsä ohella asiakaspalvelukeskuksen työhön. Kyselyyn vastasi 57 eli 45 %. Vastausprosentti on riittävän korkea luotettavuuden säilyttämiseksi. Toisaalta vastausprosenttia olisi

voinut kasvattaa esimerkiksi lähettämällä kohderyhmälle sähköpostiviestin viikkoa ennen, kuin kysely laitettiin jakoon. Näin he olisivat olleet tietoisia tulevasta tutkimuksesta ja kyselystä etukäteen. Yhtenä vaihtoehtona vastaamaan motivoimiseksi on jonkinlainen arvonta vastanneiden kesken. Arvonnassa voi olla palkintona esimerkiksi lahjakortti johonkin myymälään, tavarataloon tai ravintolaan tai risteilylahjakortti.

Väiken (2011) teettämän tutkimuksen tuloksista käy ilmi selkeitä, kehittämistä tarvitsevia sisäisen tiedottamisen osa-alueita. Suurin osa kyseiseen kyselyyn vastanneista on työskennellyt yrityksen palveluksessa jo yli 20 vuotta, joten he tietävät miten tiedottaminen on toiminut aikaisemminkin ja vastaajista suurin osa on ollut sitä mieltä, ettei se ole kehittynyt paljoa viimeisen vuoden aikana. Työntekijät eivät olleet täysin tyytyväisiä muun muassa oleellisen tiedon saamiseen. Tietoa kaivattiin siis enemmän ja kattavammin. Yhdeksi keskeisimmistä kehityskohteista nousi tiedottaminen eri yksiköiden välillä. Tiedotuskanavista parhaimmiksi koettiin sähköposti, työkaverit ja Intranet. Sähköpostiin tosin koettiin tulevan liikaa tietoa ja se koettiin vaikeasti hallittavaksi. Niin kuin aiemmin kirjoittamastani teoriaosuudesta käy ilmi, että tietoa pitää antaa riittävästi, mutta ei liikaa. Turha tieto on karsittava pois ja pyrittävä antamaan vain oleellista, tarpeellista tietoa. Myös palaverimuistiot koettiin suhteellisen tärkeiksi, mutta niiden toimivuus huonoksi, joten niitä tulisi myös tulevaisuudessa kehittää. Lisäksi kirjoittamani teorian pohjalta korostuu tiedottamisessa tärkeimmäksi ominaisuudeksi avoimuus. Tutkimukseen vastanneet kokivat että esimies ei tiedota asioista avoimesti eikä tarpeeksi aktiivisesti. Tiedon pitäisi kulkea nopeasti yrityksen sisällä ja tulevista muutoksista on informoitava ajoissa, jotta työilmapiiri ja työmotivaatio pysyvät hyvänä. Näihin asioihin on yrityksen siis myös panostettava paljon.

Kun suunnitellaan sisäisen markkinoinnin osa-alueen kehittämistä, on tutkittava, missä kehitystä tarvitaan eli nykytilanne. Ei kannata uhrata voimavaroja alueille, joissa asiat toimii hyvin ja henkilöstö on niihin tyytyväinen. Tällainen tutkimus on hyvä esimerkki kehityksen kohteiden määrittelemisestä tietyllä osa-alueella sisäisessä markkinoinnissa.

Liukkonen (2010) on tehnyt opinnäytetyötutkimuksen sisäisestä markkinoinnista ja palvelun laadusta kohdeyritykselleen Mikkelin Carlsonille toimeksiantona työskennellessään itse yrityksen palveluksessa. Tutkimuksen tarkoitus oli määrittää sisäinen markkinointi ja palvelunlaatu ensin olemassa olevan teorian ja tietokirjallisuuden pohjalta ja sen jälkeen toteuttaa empiirinen tutkimus. Tutkimusongelmaksi on rajattu Mikkelin Carlsonin henkilökunnan näkemys yrityksen sisäisestä markkinoinnista ja asia-

kaspalvelun laadusta. Kohderyhmänä tutkimuksessa on koko tavaratalon henkilökunta eli 52 työntekijää seitsemällä eri osastolla.

Tutkimusmenetelmäksi Liukkonen (2010) valitsi kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen, koska hänen mielestään tällä menetelmällä saa rehellisempiä vastauksia kuin laadullisella tutkimuksella. Hän myös toteaa, että joidenkin mielestä henkilökuntakyselyt voivat sisältää arkaluontoisia asioita ja määrällinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa nimettömän vastaamisen, eikä vastauksia voi missään vaiheessa yhdistää vastaajaan. Liukkonen (2010) katsoi lomakekyselyn olevan helpoin ja nopein tiedonkeruumenetelmä tutkimukseensa. Kyselyn hän jakoi paperiversioina saatekirjeen, palautekuoren sekä arvontalipukkeen kanssa jokaiselle työntekijälle, joten heillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn joko työpaikalla tai kotona ja palauttaa kuori palautuslaatikkoon noin viikon kuluessa. Vastaamaan motivoimiseksi vastaajilla oli mahdollisuus osallistua yllätyspalkinnon arvontaan, joka toteutettiin tulevissa pikkujouluissa.

Seuraavaksi tarkastellaan sisäisen markkinoinnin osuutta Liukkonen (2010) tutkimuksessa. Kyselyyn vastasi 33 henkilöä eli yli puolet. Henkilökunta muodostuu suurimmaksi osaksi naisista, joten kyselyynkin vastanneista suurin osa oli naisia. Sisäisen markkinoinnin osalta henkilökunta oli pääosin tyytyväinen tiedonkulun nopeuteen, mutta he toivoivat jatkossa enemmän keskustelua yhteisistä, koko henkilökuntaa koskevista asioista ja kirjallisen tiedottamisen he kokivat riittämättömäksi. Samoin uusista tuotteista, kampanjoista ja mainonnasta tiedottaminen ei ole työntekijöiden mielestä tarpeeksi riittävää. Henkilöstön näkökulma perehdyttämisestä oli se, ettei uusia työntekijöitä perehdytetä riittävästi tai tarpeeksi perusteellisesti. Kuten tutkimastani teoriasta käy ilmi, perehdyttäminen on oleellinen prosessi, joka toteutetaan jokaiselle uudelle työntekijälle henkilökohtaisesti. Hyvä perehdyttäminen vaikuttaa tulokkaan asenteeseen positiivisesti ja sitouttaa tämän nopeammin yritykseen tulosta tekemäksi jäseneksi. Kattava perehdyttäminen karsii virheitä ja kasvattaa näin koko yrityksen tuloksellisuutta. Koulutukseen tavaratalon henkilökunta oli pääosin tyytyväinen, mutta he toivoivat tulevaisuudessa enemmän tuotekoulutusta.

Muiksi ongelmakohtiksi Liukkonen (2010) tutkimuksen myötä ilmeni se, että kehittyminen omassa työssä koettiin hankalaksi ja lisävastuun saaminen vaativaksi. Lisäksi esimiestä ei koettu tasapuoliseksi työyhteisössä. Henkilökunta toivoi myös tulevaisuudessa lisää erilaisia kannustamiskeinoja. Yhteishenkeen työntekijät olivat pääosin tyytyväisiä, paitsi työasun ei koettu vahvistavan yhteenkuuluvuuden tunnetta tarpeeksi, siihen kaivattiin muutoksia. Lisäksi yritys ei tue henkilöstön harrastustoimintaa riittävästi.

Näin Liukkonen (2010) sai selville Mikkelin Carlsonin kehitystarpeet sisäisen markkinoinnin osalta. Hän olisi voinut vertailun vuoksi myös haastatella ensin yrityksen johtoa, jotta olisi saanut tietää heidän näkemyksensä sisäisen markkinoinnin ja asiakaspalvelun laadun toimivuudesta.

Liitteenä opinnäytetyössäni on oma ehdotelmani, millaisella kyselypohjalla sisäistä markkinointia ja sen toimivuutta voi esimerkiksi tutkia (Liite 1). Laadullisia tutkimuskysymyksiä voi lisätä kyselypohjaan avoimina kysymyksinä määrällisten kysymyksiä tueksi. Näin saadaan myös vastaajien oma sana kuuluviin ja mielipiteitä esimerkiksi kehitysehdotuksille.

Nykyään koko ajan muuttuvassa ja haasteellisessa toimintaympäristössä niin suurten kuin pientenkin yritysten on kiinnitettävä yhä vain enemmän huomiota sisäisen markkinointinsa toimivuuteen. Se on suunniteltava tarkkaan harkitusti ja se on laaja, pitkäjänteinen prosessi. Henkilöstö luo yritykselle kilpailuetua vahvistaen yrityksen tehokkuutta ja kannattavuutta, joten yritysten on pyrittävä palkkaamaan palvelukseensa hyviä työntekijöitä ja panostamaan henkilöstönsä motivointiin, sitouttamiseen sekä työtyytyväisyyteen. Henkilöstö on saatava toimimaan asiakaslähtöisellä tavalla sitoutuneesti yrityksen toimintaan. Sisäisen markkinoinnin päätavoitteena on yrityksen määritellyn liikeidean ja toimintasuunnitelmien toteutuminen henkilöstön avulla. Onnistunut sisäinen tiedottaminen, koulutus, kannustaminen ja hyvän yhteishengen luominen varmistaa henkilöstön työtyytyväisyyden ja halun työskennellä yrityksessä ja tehdä sille tulosta.

Sisäisen markkinoinnin onnistuminen edellyttää sitä, että sen suunnittelu on osana koko yrityksen markkinointisuunnitelmaa. Yrityksen on tunnettava markkinoinnin kilpailu- ja ympäristöolosuhteet niin sisäisen kuin ulkoisenkin markkinoinnin osalta sekä tehtävä niihin tarvittavat strategiset ratkaisut ja linjaukset. Markkinointisuunnitelma eritellee yrityksen nykytilan, tavoitteet sekä ne toimenpiteet, joilla yrityksen kasvua lähdetään tavoittelemaan.

Sisäisen markkinoinnin kehittämiseksi on yrityksen tehtävä ensin tilannekartoitus nykytilasta. Teoreettisen tutkimuksen jälkeen lähdetään teettämään empiiristä tutkimusta, jonka tutkimusmenetelmän valinta määräytyy tutkimusongelmien, tutkimuksen tavoitteiden, kohderyhmän, aikataulun jne. perusteella. Empiirisen tutkimuksen perusteella yritys saa tietää kohteet, jotka tarvitsevat kehittämistä. Hyvin toimivia osaluoteita on turha lähteä kehittämään.

4 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kattava, tiivistetty teoriapohja yrityksen sisäiselle markkinoinnille ja esimerkkien kautta havainnollistaa, kuinka sisäisen markkinoinnin toimivuutta ja kehittämistarvetta voi tutkia yrityksessä. Kirjallisuutta sisäisestä markkinoinnista löytyy paljon, joten haastavaa oli tiivistää olemassa oleva tieto opinnäytetyön raameihin ja jäsenellä se hyvällä, ymmärrettävällä tavalla.

Ongelmilta en opinnäytetyötä tehdessäni säästynyt. Alun perin tarkoitus oli tehdä opinnäytetyötutkimus sisäisestä markkinoinnista kohdeyritykselle, jossa olen työskennellyt viime kesän. He kuitenkin peruivat tutkimuksen viime hetkellä. Olin tehnyt tiiviin teorialtutkimuksen sekä ehdotelman kyselypohjaan valmiiksi, kun toimeksiantaja päättikin, ettei tarvitsekaan tutkimustani. En ymmärrä, miksi he antoivat minulle sellaisen opinnäytetyöaiheen, jota eivät tarvitse yrityksessään tutkittavan. Toiseksikin olen pettynyt siihen, että he peruivat tutkimuksen viime hetkellä eivätkä ilmoittaneet asiasta aikaisemmassa vaiheessa. Asia on ollut toimeksiantajayrityksen ylimmällä johdolla tiedossa jo aivan alusta lähtien ja olen ollut heihin yhteydessä opinnäytetyöni edetessä. Yritin kuitenkin nopeasti löytää uutta kohdeyritystä, mutta todella tiukan aikataulun vuoksi se ei onnistunut, joten opinnäytetyöstäni tuli teoreettinen tutkimus.

Aihe oli mielestäni todella kiinnostava ja sitä olisi ollut mielekästä tutkia myös käytännössä. Olisi ollut todella mielenkiintoista teettää empiirinen, työntekijöiden mielipiteitä ja asenteita koskeva tutkimus toimeksiantajalle tai muulle kohdeyritykselle. Vastaus-ten analysointi ja kehityskohteiden selvittäminen olisi ollut haasteellista ja tunne siitä, että työstä on aidosti hyötyä jollekin yritykselle niin suurella alueella kuin sisäisen markkinoinnin kehittäminen, olisi motivaatio opinnäytetyön tekemiseen ollut huipussaan.

Tiedonhankintataitoni sekä oman toimintani organisointi kehittyi opinnäytetyön myötä. Aikaa vietin paljon kirjastossa, koska siellä kirjallisuus oli lähellä sekä keskittyminen helpompaa. Esittelin opinnäytetyöni aiheen seminaarissa 15.11. ja aloin tekemään tutkimusta vasta tammikuun alussa. Jälkeenpäin ajateltuna olisi pitänyt aloittaa opinnäytetyö aikaisemmin esimerkiksi siinä mielessä, että minulla olisi ollut aikaa hankkia uusi kohdeyritys tutkimukselle. Toisaalta intensiivinen tutkiminen ja kirjoittaminen toimivat minun osaltani hyvin, sillä keskityin työhön kokoajan täysipäiväisesti, enkä pitänyt pitkiä taukoja, niin asiat eivät päässeet unohtumaan.

Mielestäni onnistuin opinnäytetyössäni ongelmista huolimatta. Onnistuin luomaan kattavan, monipuolisen ja hyvin jäsennellyn teoreettisen tutkimuksen sisäisestä markkinoinnista ja esimerkkien kautta havainnollistamaan kuinka sisäisen markkinoinnin kehittämisen kohteita ja työntekijöiden mielipiteitä voit tutkia yrityksessä. Tutkimukseni on hyvä teoriapohja esimerkiksi yrityksen johdolle tai markkinointihenkilöstölle, sillä ennen kuin sisäisen markkinoinnin kehittämistä voi lähteä edes suunnittelemaan, on perehdyttävä olemassa olevaan tietoon huolellisesti. Toivon suuresti, että esimerkiksi toiset opiskelijat tai jopa yritykset voivat hyödyntää teoreettista opinnäytetyötutkimustani tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Bergström, S.;& Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Foreman, S.K.;& Money, A.H. 1995. Internal Marketing: Concepts, measurement and application. J.Market. Manage. 11: 755 - 768

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Halonen, O. 2001 Yhdessä ykköseksi. Helsinki: Kauppakaari.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Holopainen, M.;& Pulkkinen, P. 2003. Tilastolliset menetelmät. 1.-2. painos. Vantaa: WSOY.

Ikävalko, E. 1995. Käytännön tiedottaminen: yhteisöviestinnän käsikirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOY.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Juva: WSOY.

Juusela, T.; Lillia, T.;& Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat.

Juuti, P.;& Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.

Kortetjärvi-Nurmi, S.; Kuronen, M-L.;& Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.

Kotler, P.;& Keller, K. 2006. Marketing Management Pearson. 12th Edn., Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Lahtinen, J.;& Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Tampere: Avaintulos Oy.

Lahtinen, J.; Isoviita, A.;& Hytönen, K. 1996. Markkinoinnin kilpailukeinot. Tampere: Avaintulos Oy.

Lings, IN. 1999. Balancing internal and external market orientations. J.Market. Manage., 15: 239 - 263

Narver, J.C.;& Slater S.F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. J.Market. 54: 20 – 35

Parsole, E.;& Wray, M. 2003. Coaching and mentoring: practical methods to improve learning. Lontoo: Kogan Page.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?. Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.

Rope, T. 1999. 100 keinoa tehdä markkinoinnilla tulosta. Juva: WSOY.

Rope, T. 1995. Markkinointiosaaminen. Keuruu: Ky-palvelu Oy.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heermann, B. 1997. Building Team Spirit. Mc Graw-Hill [viitattu 27.3.2012]. Saatavissa:

<http://www.google.fi/books?hl=fi&lr&id=4GmPomRGYyoC&oi=fnd&pg=PA1&dq=building+team+spirit&ots=AFJ7IRop->

[q&sig=tFT0Vr1udqsRcaH4pSI_ovltxs&redir_esc=y#v=onepage&q=building%20team%20spirit&f=false](http://www.elsevier.com/locate/S0167422201000000)

Liukkonen, L. 2010. Sisäinen markkinointi ja palvelun laatu Mikkelin Carlsonilla. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Theseus, ammattikorkeakoulujen julkaisuarkisto [viitattu 28.3.2012]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010120216885>

Markkinointisuunnitelma. Oppimateriaalit. [viitattu 10.2.2012] Saatavissa: http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/mika_on_ms.htm

Seyed Javadein, S.R.; Rayej, H.; Estiri, M.; & Ghorbani H. 2010. The Role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantages [viitattu 11.3.2012]. Saatavissa: <http://scialert.net/qredirect.php?doi=tasr.2011.364.374&linkid=pdf>

Turun kauppakorkeakoulun PK -instituutti. Opetushallitus. Yrittäjyysväylä. [viitattu 9.2.2012]. Saatavissa: <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/index.php>

Väike, J. 2011. VR asiakaspalvelukeskuksen sisäisen tiedottamisen kehittäminen. Laurea-ammattikorkeakoulu. Theseus, ammattikorkeakoulujen julkaisuarkisto [viitattu 27.3.2012]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011060611034>

m) en ole vaihtamassa työpaikkaa

6. Mikäli vastasit edelliseen ”Joistain muista syistä”, mitä nämä syyt ovat?

MIELIPITEET

Kuinka seuraavat asiat mielestäsi toteutuvat työpaikallasi? Valitse mielipidettäsi vastaava vaihteh-
to.

(1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin
samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

Tiedotus

7. Tiedonkulku yrityksemme sisällä on tarpeeksi nopeaa.	1	2	3	4	5
8. Suullinen tiedotus on riittävää.	1	2	3	4	5
9. Kirjallinen tiedotus on riittävää.	1	2	3	4	5
10. Saan riittävästi tietoa yrityksemme tavoitteista ja tuloksista.	1	2	3	4	5
11. Tiedottaminen on yrityksemme sisällä avointa ja vuorovaikutteista.	1	2	3	4	5

12. Miten sisäistä tiedottamista voisi tulevaisuudessa mielestäsi kehittää?

Perehdyttäminen

13. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen työhön on kattavaa.	1	2	3	4	5
14. Tarvittava perehdyttäminen jatkuu vuorovaikutteisesti myös töiden aloittamisen jälkeen.	1	2	3	4	5

Palaute

15. Saan riittävästi palautetta työstäni.	1	2	3	4	5
16. Saan riittävästi positiivista palautetta työstäni.	1	2	3	4	5
17. Esimieheni antaa tarvittaessa korjaavaa palautetta.	1	2	3	4	5
18. Korjaava palaute on kannustavaa.	1	2	3	4	5
19. Esimieheni on tasapuolinen.	1	2	3	4	5
20. Minulla on mahdollisuus antaa palautetta myös esimiehelleni.	1	2	3	4	5
21. Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni.	1	2	3	4	5
22. Kehityskeskusteluja on riittävästi.	1	2	3	4	5
23. Voin halutessani saada lisävastuuta työssäni.	1	2	3	4	5

Koulutus

24. Olen saanut riittävästi koulutusta työhöni.	1	2	3	4	5
25. Olen saanut riittävästi tuotekoulutusta.	1	2	3	4	5
26. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen koulutusten avulla on riittävää.	1	2	3	4	5
27. Työpaikkani järjestämä koulutus on kehittänyt ammattitaitoani.	1	2	3	4	5
28. Kaipaisitko lisää koulutusta? Millaisissa asioissa?					

Kannustaminen

29. Olen tyytyväinen palkkamalliin.	1	2	3	4	5
30. Työstäni saatavat rahalliset bonukset ovat hyviä ja kannustavia.	1	2	3	4	5
31. Kannustimia työntekoon on riittävästi ja olen tyytyväinen niihin.	1	2	3	4	5
32. Olen tyytyväinen työterveydenhuoltoon.	1	2	3	4	5
33. Minulla on mahdollisuus					

					4(4)
urakehitykseen.	1	2	3	4	5
34. Minulle on annettu riittävästi vastuuta työssäni.	1	2	3	4	5
35. Työtäni arvostetaan riittävästi.	1	2	3	4	5
36. Yrityksemme tukee riittävästi työntekijöiden harraste- ja liikuntatoimintaa.	1	2	3	4	5

37. Millä tavoin kannustamista voisi tulevaisuudessa kehittää?

Yhteishenki

38. Työpaikallani vallitsee hyvä yhteishenki.	1	2	3	4	5
39. Työpaikkani järjestää riittävästi yhteistapahtumia. (myös työajan ulkopuolella. Esim. pikkujoulut, yhteiset matkat, Kick Offit)	1	2	3	4	5
40. Työntekijöillä pitäisi olla yhtenevät työasut.	1	2	3	4	5
41. Työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti.	1	2	3	4	5

42. Miten yhteishenkeä voisi vielä parantaa? Mitä uudistuksia toivoisit henkilökunnan motivoimiseksi?

