

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous / Palveluyrittäjyys

Laura Meriläinen

SISÄISEN MARKKINOINNIN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN NORTAMAA
OY:SSÄ

Opinnäytetyö 2009

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Palveluyrittäjyys

MERILÄINEN, LAURA

Sisäisen markkinoinnin vaikutus työhyvinvointiin Nortamaa Oy:ssä

Opinnäytetyö

56 sivua + 7 liitesivua

Työn ohjaaja

lehtori Harri Ala-Uotila

Toimeksiantaja

Nortamaa Oy

Joulukuu 2009

Avainsanat

sisäinen markkinointi, työhyvinvointi, motivaatio, sisäinen viestintä

Tämän työn teoriaosuudessa kuvataan sisäisen markkinoinnin ja työhyvinvoinnin käsitteiden merkitystä ja niiden välistä suhdetta. Tutkimuksen empiirisessä osassa selvitettiin toimeksiantajayrityksen käyttämät sisäisen markkinoinnin keinot sekä työhyvinvoinnin parantamiseksi tehdyt toimenpiteet. Osana työn empiiristä osaa toteutettiin kyselytutkimus toimeksiantajayrityksen henkilöstölle. Kyselyn avulla selvitettiin henkilöstön mielipiteet sisäisen markkinoinnin keinojen toimivuudesta sekä se, millainen henkilöstön työhyvinvointi Nortamaa Oy:ssä on. Tämän työn empiirinen osa käsittelee myös vastaajien antamia ehdotuksia työhyvinvoinnin parantamisesta sekä vastaajien työnjohdolle antamaa palautetta. Työn tuloksena toimeksiantaja saa käytettäväksi kyselyn tulokset sekä teoriatietoa sisäisestä markkinoinnista ja työhyvinvoinnista.

Työn tuloksista voidaan todeta, että vastaajat olivat melko tyytyväisiä sisäisen markkinoinnin keinoihin. Työhyvinvoinnin voidaan todeta olevan hyvä, joskin sitä voitaisiin parantaa entisestään esimerkiksi yhteisten illanviettojen avulla. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti ovat hyvät, mutta tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä pienen otoksen vuoksi.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Administration

MERILÄINEN, LAURA

The Effect of Internal Marketing on Work Welfare in
Nortamaa Oy

Bachelor's Thesis

56 pages + 7 pages of appendices

Supervisor

Harri Ala-Uotila, Senior Lecturer

Commissioned by

Nortamaa Oy

December 2009

Keywords

internal marketing, work welfare, motivation, internal
communication

This thesis investigates internal marketing and work welfare, and focuses on the relationship between these concepts as they appear in Nortamaa Oy. The theory part describes internal marketing and work welfare, and the usual tools to improve work welfare. The empirical part of this thesis explains the internal marketing tools Nortamaa Oy uses and how the company has improved its work welfare. The empirical part also includes a survey which was presented to the personnel of Nortamaa Oy. The survey was performed to find out the satisfaction of the personnel towards the company's internal marketing tools and work welfare. As a result of this thesis work, Nortamaa Oy will receive the results of the survey, which include suggestions from the personnel to improve work welfare. The company will also receive theoretical knowledge on internal marketing and work welfare.

The personnel were quite satisfied with the tools of internal marketing. Their work welfare was good, and it can be improved for example by various motivational events. The validity and reliability of the survey were good.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA MENETELMÄT	7
2.1 Tutkimuksen tavoitteet	7
2.2 Tutkimusote ja -aineisto	8
2.3 Tutkimusmenetelmät	8
3 SISÄISEN MARKKINOINNIN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN	9
3.1 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet	10
3.2 Sisäisen markkinoinnin johtaminen	11
3.3 Sisäisen markkinoinnin keinot	12
3.3.1 Sisäinen viestintä	13
3.3.2 Koulutus	15
3.3.3 Kannusteet	17
3.3.4 Ryhmähenki	18
3.4 Työhyvinvointi yrityksen kilpailutekijänä	19
3.5 Sisäisen markkinoinnin ja työhyvinvoinnin yhteys	22
4 SISÄISEN MARKKINOINNIN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN NORTAMAA OY:SSÄ	24
4.1 Tutkimuksen toteuttaminen	24
4.2 Sisäinen viestintä	25
4.3 Koulutus ja perehdytys	28
4.4 Palaute ja kannustus	30
4.5 Työhyvinvointi ja ryhmähenki	36
4.6 Arvot ja toimintatavat	41
4.7 Työnantajakuva ja tulevaisuus	45

5 JOHTOPÄÄTÖKSET	47
LÄHTEET	54
LIITTEET	

Liite 1. Kyselylomake

1 JOHDANTO

Valitsin aiheekseni sisäisen markkinoinnin vaikutukset työhyvinvointiin, koska molemmat ovat yritys-elämässä ajankohtaisia aiheita. Tämä tutkimus on aiheeltaan ajankohtainen, sillä työhyvinvoinnin merkitys kasvaa erityisesti lama-vuosina, jolloin erilaisten kustannusten alentaminen on yrityksille tärkeää. Työhyvinvointiin panostuksella on taloudellisia merkityksiä, sillä yksilön työkyvyn parantuminen vähentää sairauspoissaoloja ja siten pienentää yrityksen henkilöstökustannuksia. Työkyvyn parantamisella on myös yhteiskunnallisia vaikutuksia, sillä henkilöstön työkykyyn ja työhyvinvointiin panostavat yritykset säilyttävät henkilöstönsä, jolloin ennenaikaisen eläköitymisen kustannukset pienentyvät. (Von Bonsdorff, Janhonen, Vanhala, Husman, Ylöstalo, Seitsamo & Nykyri 2009.)

Työhyvinvointi on yhteiskunnan näkökulmasta tärkeitä myös mahdollisen työvoimapulan vuoksi, sillä kun suuret ikäluokat eläköityvät, poistuu työkykyisten joukosta suuri joukko ammattilaisia (Mäki-Fränti 2009). Suurien ikäluokkien eläköityminen ja vanheneminen vaikuttavat myös siten, että koko ajan piene-nevä työkäisten joukko palvelee koko ajan määrältään kasvavaa senioreiden joukkoa. Tällöin on erittäin tärkeää huolehtia työkäisten työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. (Vainio 2006.)

Työkäisten määrän väheneminen aiheuttaa omat haasteensa kaikille aloille, mutta etenkin palvelusektorille. Tämän tutkimuksen toimeksiantajana on Nortamaa Oy, joka on henkilökuljetuksia tarjoava palveluyritys. Vuonna 1978 perustettu Nortamaa Oy hoitaa pyörätuoli- ja parikuljetuksia sekä muun muassa koulukyytejä ja muita henkilökuljetuksia. (Pakkanen 2009.)

Nortamaa Oy on kasvava palveluyritys, jonka toimialana on henkilökuljetus in-vataksella ja pikkubusseilla. Yritys on kasvanut henkilöstöltään vastatakseen paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja voidakseen palvella yhä suurempia asiakasmääriä. Palvelun hyvän laadun varmistamiseksi yritys on hankkinut myös lisää työvälineitä, eli invataksia ja pikkubusseja, joita on nyt yhteensä 13 kappaletta. Nortamaa Oy:n henkilöstöä on yhteensä 16 henkilöä, joihin kuulu-

vat toimitusjohtaja, varatoimitusjohtaja, ajojärjestelijä ja kuljettajat. Yrityksen toimitilat sijaitsevat Kotkan Keltakalliolla. Yrityksen toimitiloihin kuuluvat halli ja toimistotilat, joista käsin ajojärjestelijä järjestee ajettavat kyydit. (Pakkanen 2009.)

Päätin tehdä opinnäytetyöni Nortamaa Oy:lle, koska se on minulle entuudestaan tuttu yritys, sillä kaksi perheenjäsentäni työskentelee yrityksessä. Kun keskustelin toimeksiannosta yrityksen toimitusjohtajan kanssa, ilmeni, ettei heidän yritykselleen ole aiemmin tehty tällaista työtä. Myöskään henkilöstön mielipiteitä sisäisestä markkinoinnista ja työhyvinvoinnista ei ole aiemmin kartoitettu, joten tutkimus on muun muassa näillä perusteilla tarpeellinen toimeksiantajayritykselle. Lisäksi keskustelin muutaman yrityksen työntekijän kanssa yrityksen sisäisestä viestinnästä ja tiedotuksesta, jolloin tuli ilmi, että tällaiselle työlle on tarvetta. Lisäksi erilaisissa keskusteluissa sain sellaisen vaikutelman, että oli myös tarvetta luoda henkilöstölle mahdollisuus palautteen antoon.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA MENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tutkimukselle asetettuja tavoitteita sekä tutkimusaineiston keräysmenetelmää. Seuraavissa kappaleissa kuvaillaan myös työn tutkimusotetta ja -menetelmää.

2.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata sisäisen markkinoinnin vaikutusta työhyvinvointiin Nortamaa Oy:ssä. Tämän tutkimusongelman ratkaisemisen alatavoitteet ovat seuraavat:

1. Mitkä ovat Nortamaa Oy:ssä käytettävät sisäisen markkinoinnin keinot?
2. Minkälainen on Nortamaa Oy:n henkilöstön työhyvinvoinnin tila?
3. Miten työhyvinvointia voidaan Nortamaa Oy:ssä parantaa sisäisen markkinoinnin keinoin?

Tämän tutkimuksen tuloksina toimeksiantajayritys saa käyttöönsä henkilöstölle tehdyn kyselyn tulokset sekä lisäksi teoretietoa sisäisestä markkinoinnista ja työhyvinvoinnista.

2.2 Tutkimusote ja -aineisto

Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusotetta. Työn kvalitatiivisen osuuden muodostavat toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajalle sekä yhdelle työntekijälle suoritettut haastattelut. Työn kvantitatiivinen osuus on kyselytutkimus, jonka otoksena on 12 henkilöä. Otos laadittiin valitsemalla yrityksen työntekijöistä kaikki Nortamaa Oy:lle työskentelevät kuljettajat. Otoksesta jätettiin pois yrityksen työnjohtoon kuuluvat toimitusjohtaja, varatoimitusjohtaja ja ajojärjestelijä.

Toimitusjohtajalle ja yhdelle työntekijälle suoritettut haastattelut olivat puoli-strukturoituja haastatteluja, eli haastattelut suoritettiin valmiiden kysymysten pohjalta. Haastatteluja vietiin eteenpäin myös tilanteen vaatimilla tarkentavilla kysymyksillä.

Työntekijöiltä kerättiin tiedot kyselylomakkeella, koska tutkimuksen ajankohtana oli loma-aika, jolloin yrityksestä on koko ajan vähintään yksi henkilö lomalla. Kyselyt annettiin työntekijöiden täytettäväksi elokuun 2009 alussa ja vastaustaikaa annettiin yksi viikko. Kyselyä tiedonhankinnan metodina puolsi se, että työntekijöitä on melko vaikea tavoittaa arkisin, jolloin kato olisi muodostunut todennäköisesti suureksi. Mahdollisimman rehellisen palautteen saamiseksi kysely suoritettiin anonyyminä.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Yrityksessä käytettyjä sisäisen markkinoinnin keinoja kuvattiin teoriaosuudessa esitettyjen sisäisen markkinoinnin käsitteiden avulla. Arviot Nortamaa Oy:n työhyvinvoinnin tilasta tehtiin teoretietoon perustuen, samoin ehdotettuja keinoja työhyvinvoinnin parantamiseksi perusteltiin teoretiedon avulla. Analyysimenetelminä käytettiin suoria jakaumia sekä ristiintaulukointeja. Ristiintaulu-

koinneissa käytettiin selittävänä muuttujana työvuosien määrä, koska haluttiin selvittää, onko yrityksen palvelusaoloaika vaikuttanut henkilöstön mielipiteisiin.

3 SISÄISEN MARKKINOINNIN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

Sisäinen markkinointi perustuu siihen, että yrityksen ensisijaisina markkinoina on yrityksen oma henkilökunta. Sisäisen markkinoinnin onnistumista voidaan pitää ulkoisen markkinoinnin menestymisen edellytyksenä, sillä jos yrityksen tuottamia palveluita tai myymiä tuotteita ei onnistuta markkinoimaan edes yrityksen henkilöstölle, ei voida myöskään olettaa ulkoisen markkinoinnin onnistuvan. (Grönroos 1998, 280.) Kun yrityksen henkilöstö on sisäistänyt yrityksen liikeidean ja toimintatavat, voivat he ymmärtää myös yrityksen ulkoisen markkinoinnin tavoitteet. Liikeidean tunteva ja yrityksen toimintatapoja noudattava henkilökunta myös tukee yrityksen ulkoista markkinointia omalla toiminnallaan. (Morton 2008.) Sisäinen markkinointi tulisikin nähdä ulkoista markkinointia tukevana jatkuvana prosessina, jonka tavoitteina on koko työyhteisön menestyminen ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen (Siukosaari 2002, 122).

Sisäinen markkinointi voidaan määritellä myös johtamistavaksi, jossa yritys kehittää palvelukulttuuriaan ja henkilökunta on kiinnostunut asiakkaiden tarpeista. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi henkilökunnan on tiedettävä, mitä he myyvät, ja lisäksi oltava tietoinen yrityksen ja tuotteen ideasta. (Nurmesniemi 2003.) Sisäisellä markkinoinnilla pyritään myös jalkauttamaan johdon strategiat ja tahtotilat henkilöstölle sekä esitellä henkilöstölle haluttu yhteisö – ja tavoitekuva, johon pyritään (Siukosaari 2002, 122).

Sisäinen markkinointi on yksi markkinoinnin viidestä eri muodosta. Muut markkinoinnin muodot ovat ulkoinen -, vuorovaikutus-, asiakassuhde- ja suhdemarkkinointi. Markkinoinnin muodot toteutuvat usein tässä järjestyksessä, jolloin ensimmäiseksi luodaan sisäisen markkinoinnin avulla edellytykset ulkoiselle markkinoinnille. Tämän jälkeen tapahtuu vuorovaikutusmarkkinointi, jolloin myyjä ja asiakas tapaavat, ja ulkoisen markkinoinnin luomat odotukset tulee lunastaa. Oston jälkeen asiakas pyritään sitouttamaan asiakassuhde-

markkinoinnilla, jolloin asiakkaalta pyydetään palautetta ja tutkitaan hänen tyytyväisyyttään yrityksen toimintaan. (Bergström & Leppänen 2005, 26.) Näiden markkinointimuotojen ohella yritys suorittaa myös suhdemarkkinointia, jolloin kohteena ovat esimerkiksi sijoittajat ja lehdistö. Suhdemarkkinoinnin avulla yritys voi saavuttaa myös kilpailuetua, kun suhdemarkkinoinnin kohteena on esimerkiksi alihankkijoita ja tavarantoimittajia. (Bergström & Leppänen 2005, 27.) Tässä työssä lähestytään sisäistä markkinointia kolmesta eri näkökulmasta, jotka ovat sisäisen markkinoinnin tavoitteet, johtaminen ja keinot.

3.1 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet

Sisäisessä markkinoinnissa tavoitteena on kehittää työntekijöiden palveluhenkisyttä ja asiakaskeskeisyyttä. On tärkeää varmistaa koko henkilöstön motiivituneisuus palvella asiakkaita asiakaskeskeisesti, sillä yhä useammassa organisaatiossa asiakaspalveluun osallistuu esimerkiksi tuotantotyöntekijä, ei suinkaan ainoastaan tuotteen markkinoija tai myyjä. Näitä toimijoita, jotka tukevat asiakkaiden kanssa toimivia kontaktihenkilöitä omalla osaamisellaan, kutsutaan ”osa-aikaisiksi markkinoijiksi”. Vaikka tällaiset tukihenkilöt voivat vaikuttaa vain välillisesti lopullisen asiakkaan saaman palvelun tasoon, tulisi heidän toimia asiakaskeskeisesti myös omilla sisäisillä markkinoillaan eli työtovereitansa kohtaan. Näiden tukihenkilöiden palveluhenkisyydestä riippuu kontaktihenkilöiden menestyminen vuorovaikutteisessa markkinointityössä. (Grönroos 2001, 444.)

Kun sisäinen markkinointi on onnistunut, voidaan luottaa siihen, että jokainen työntekijä toimii aina ilman valvontaakin tehokkaasti ja ystävällisesti. Onnistuneen sisäisen markkinoinnin tulokset näkyvät itsenäisen työskentelyn lisäksi myös kriisitilanteissa tai paineen alla. Onnistunut sisäinen markkinointi antaa hyvät edellytykset toimia myös hankalien asiakkaiden kanssa. (Siukosaari 2002, 124.) Etenkin yrityksen johdon on tärkeää tietää koko henkilöstön noudattavan yrityksen arvoja ja toimintatapoja, sillä asiakkaalle jäänyt mielikuva tapaamisesta määrittelee näiden osapuolien suhdetta vielä pitkäänkin tulevaisuudessa (Grönroos 1998, 283).

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena voidaan nähdä myös rekrytoinnin kehittämisen, eli uusien työntekijöiden houkuttelun. Sisäisellä markkinoinnilla pyritään myös jo olemassa olevien työntekijöiden pitämiseen eli sitoutumiseen. (Grönroos 1998, 285.) Yrityksellä, jonka työntekijät ovat sitoutuneita ja innostuneita, on usein hyvän työpaikan imago. Tällainen yritys on myös usein haluttu yhteistyökumppani, mikä taas luo uusia mahdollisuuksia säilyttää kilpailukyky. (Ojala & Ahonen 2005, 70.)

3.2 Sisäisen markkinoinnin johtaminen

Sisäisen markkinoinnin termi tuli tunnetuksi jo 1970-luvulla, kun Jan Carlzon aloitti mittavat uudistukset lentoyhtiö SAS:n pääjohtajana. Carlzon muutti tappiota tehneen lentoyhtiön toimintatapoja ja aloitti sisäisen markkinoinnin toimet kääntämällä vanhan organisaatiokaavion ylösalaisin. Uudessa organisaatiokaaviossa ylimmäksi tulivat asiakaspalvelijat ja johto sijoitettiin kaavion alimmaiseksi, jolloin johdon tehtävänä oli tukea asiakaspalvelijoita. Näiden toimenpiteiden avulla parannettiin yrityksen kannattavuutta sekä henkilöstön viihtyvyyttä ja tuottavuutta. Myös yrityksen markkinaosuutta saatiin kasvatettua. (Bergström & Leppänen 2005, 152.)

Lentoyhtiö SAS:n esimerkistäkin voidaan todeta, että sisäisen markkinoinnin onnistumiseksi täytyy sen alkaa ylimmästä johdosta. Päälliköiden tulee olla sitoutuneita ja aktiivisia sekä tukea alaisiaan, sillä johdon käyttäytyminen ja asenteet heijastuvat nopeasti työntekijöihin ja yleiseen ilmapiiriin (Grönroos 1998, 297).

Koska sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään yrityksen liikeidea ja saada heidät työskentelemään liikeidean mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi, on liikeidean oltava toimiva. Yrityksellä tulee olla myös selkeät arvot, jotka on laadittu yhteistyössä henkilöstön kanssa. Henkilöstön tulee myös ymmärtää ja hyväksyä arvot ja tietää, mitä niiden noudattaminen käytännössä tarkoittaa ja aiheuttaa. Lisäksi yrityksen tulisi määritellä selkeät ja realistiset tavoitteet, jotta kaikki yrityksessä voisivat toimia yhdessä näiden päämäärien tavoittamiseksi. (Bergström & Leppänen 2005, 152.)

Johdon sitoutumisen merkitys ilmenee myös siinä, että sisäiseen markkinointiin tarvitaan johtajilta kahdenlaista lähestymistapaa, asennejohtamista ja viestintäjohtamista. Asennejohtamisessa johdetaan ensisijaisesti henkilöstön asenteita ja pyritään siihen, että henkilöstö on motivoitunut toimimaan palvelukeskeisesti ja asiakashenkisesti. Viestintäjohtaminen on päälliköiden ja henkilökunnan välinen kaksisuuntainen prosessi, jossa jaetaan tietoa työtehtävistä ja -rutiineista sekä niiden sujuvuudesta. Viestintäjohtamisen kaksisuuntainen prosessi muodostuu siitä, kun johtajat saattavat henkilöstönsä työtehtäviensä tasalle ja henkilöstö antaa tietoa takaisin johtajille esimerkiksi tarpeistaan ja vaatimuksistaan. (Grönroos 1998, 284.)

Johtamisessa tulisi muistaa niin asenne- kuin viestintäjohtaminen, jos halutaan päästä hyviin tuloksiin. Lisäksi tulee ymmärtää viestintäjohtamisen kaksisuuntaisuus, jossa tietoa jaetaan ja otetaan vastaan niin henkilökunnan kuin johtajienkin toimesta. Jotta asetetut tavoitteet voitaisiin saavuttaa näiden keinojen avulla, tarvitaan johdon sitoutumista. Kun päälliköt sitoutuvat ja ovat aktiivisia, ovat tuloksetkin usein parempia. (Grönroos 1998, 285.)

3.3 Sisäisen markkinoinnin keinot

Sisäistä markkinointia voidaan toteuttaa tiedotuksen, koulutuksen, kannustamisen ja ryhmähengen luomisen avulla. Käytettävien keinojen valintaan vaikuttavat markkinatilanne, yrityksen liikeidea sekä henkilöstön ominaisuudet. (Bergström & Leppänen 2005, 153.) On tärkeää, että erilaisia sisäisen markkinoinnin keinoja käytetään hyväksi tavoitteiden saavuttamiseksi niin, että ne tukevat yrityksen liikeidea. Siksi käytettävien keinojen valinnassa onkin otettava huomioon vallitseva tilanne ja käytettävä tilanteeseen sopivinta keinoa. Sisäisen markkinoinnin keinoja ei tulisi suorittaa mekaanisesti, vaan ne tulee suunnitella aina vallitsevaan tilanteeseen sopivaksi. (Rope 2000, 606.) Lisäksi on annettava jokaiselle sisäisen markkinoinnin keinolle painoarvoa, koska niistä jokaisella on suuri osittaisvaikutus saavutettavaan kokonaisvaikutukseen (Rope 2000, 622). Seuraavissa kappaleissa kuvataan teoriaan perustuen erilaisia sisäisen markkinoinnin keinoja.

3.3.1 Sisäinen viestintä

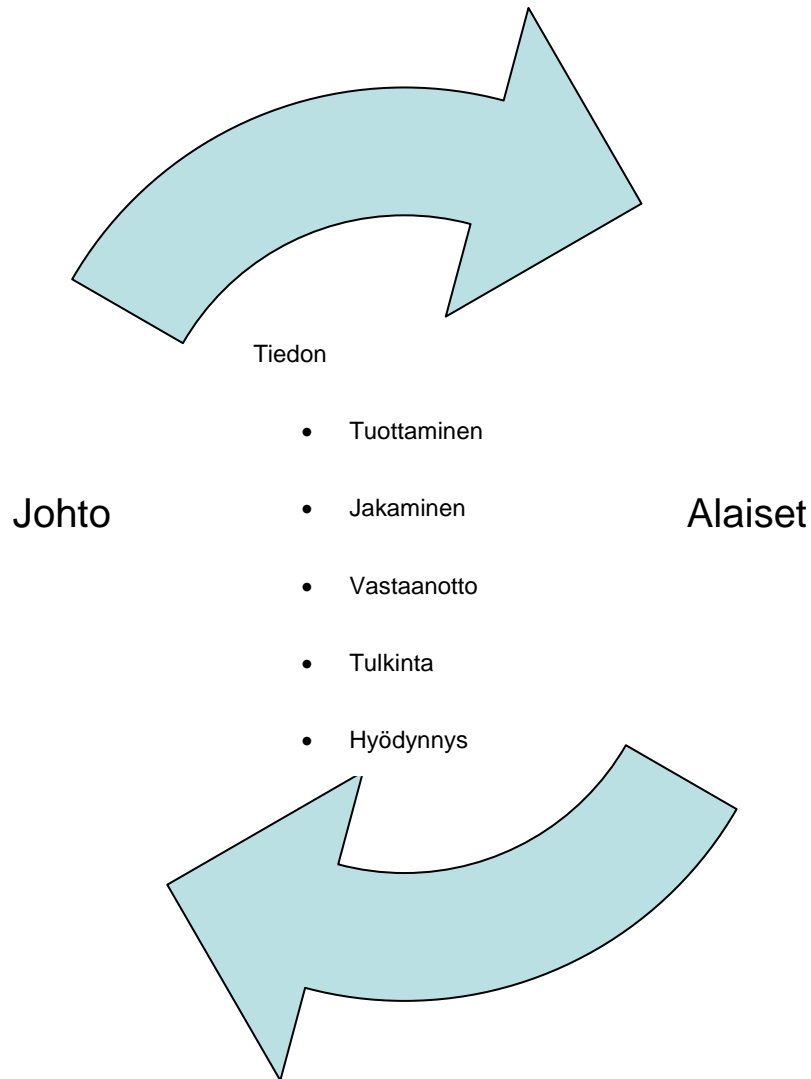
Ajantasainen tieto on työyhteisöissä erinomaisen tärkeää, koska sillä voidaan tehostaa työtä sekä välttää virheitä ja päällekkäisyyksiä. Aktiivinen tiedonvaihanta tulisi nähdä jatkuvana prosessina, joka on jokaisen tehtävänä. (Juholin 2008, 86.) Sisäiseen viestinnän välineitä ovat sisäinen tiedotus, yhteystoiminta ja – markkinointi, perehdyttäminen, luotaus ja työtiedotus (Siukosaari 2002, 65). Luotauksessa seurataan aktiivisesti ulkoisia ja sisäisiä muutoksia, jotta niihin voidaan reagoida nopeasti. Seurattavia kohteita ovat esimerkiksi media ja asiakas- ja henkilökuntapalautteet. (Siukosaari 2002, 201.) Sisäisessä yhteystoiminnassa tärkeimpänä ryhmänä on yrityksen henkilöstö. Sisäisen yhteystoiminnan avulla voidaan parantaa yhteisön ilmapiiriä ja vahvistaa ryhmähenkeä. (Åberg 1999, 115.)

Näillä sisäisen viestinnän välineillä voidaan herättää henkilöstön tietoisuutta ja luoda positiivista ilmapiiriä, jolloin voidaan luoda työmotivaatiota. Hyvän motivaation avulla voidaan saavuttaa hyvät tulokset, jolloin koko yhteisö menestyy. Sisäisen viestinnän tehtävänä on myös yhteistyön tehostus, ryhmähengen parantaminen, tuloksellisuuden varmistaminen ja yhteisökuvan rakentaminen. (Siukosaari 2002, 65.)

Sisäisen markkinoinnin ja työn tuloksellisuuden kannalta on erityisen tärkeätä viestiä henkilöstölle yrityksen arvoista ja toimintatavoista, jotta he voisivat toteuttaa niitä käytännössä. Avoin tiedotus myös lisää tasa-arvoa ja avointa ilmapiiriä. Sisäisen viestinnän tulisi perustua sille lähtökohdalle, että jokainen toimija saa sen tiedon, mitä kussakin vallitsevassa tilanteessa tarvitsee. (Bergström & Leppänen 2005, 154.)

Myös henkilökuntaa tulisi rohkaista jakamaan tietoa aktiivisesti, jolloin yhden henkilön saama tieto ja kokemus voivat hyödyttää muitakin organisaation työntekijöitä ja koko organisaatiota (Bergström & Leppänen 2005, 154). Työntekijöitä tulisi myös rohkaista etsimään ja tuottamaan tietoa, jos sitä ei ole vielä tuotettu ja jaettu heille. Viestinnän tulisikin olla kahdensuuntaista ja vuorovaikutteista toimintaa, jossa tietoa saadaan, tuotetaan, jaetaan, tulkitaan ja

hyödynnetään. (Juholin 2008, 98.) Tällainen tiedon kahdensuuntainen liikku-
minen noudattaa myös Grönroosin viestintäjohtamisen mallia (kuva 1), jossa
tieto liikkuu johtajilta alaisille ja alaisilta johtoportaalle (Grönroos 2001, 438).



Kuva 1. Kahdensuuntainen informaatio

Yrityksessä tulisi viestiä kaksisuuntaisesti myös saavutetuista tavoitteista tai tappioista. Näistä tulisi kertoa rehellisesti, jotta voidaan saavuttaa luottamuksellinen ilmapiiri, ja työntekijät voivat oppia näistä tapahtumista. Voittojen ja tappioiden sekä niihin johtaneiden tekijöiden kertominen saa henkilökunnan myös tietoiseksi omien toimiensa vaikutuksesta ja hyödyllisyydestä. (Guillemette 2002.)

Jotta henkilöstö voisi oppia aikaisemmista teoistaan ja yltää parempiin suoriin, tarvitsee alainen palautetta, joka on osa työyhteisön viestintää. Johtajan tulisi antaa niin myönteistä kuin kriittistäkin palautetta sekä kiitosta tehdystä työstä. Palautteen lisäksi esimiehen tulisi antaa henkilökunnalle tunne hyväksymisestä ja arvostuksesta. (Lonka 2001) Työyhteisön palautetta ei tulisi jakaa julkisilla viestintäkanavilla, koska se on henkilö- tai organisaatiokohtaista. Palautetta voidaan antaa heti tapahtuneen jälkeen vapaamuotoisesti tai esimerkiksi muodollisesti kehityskeskustelussa, jossa palaute on osa arviointia. Muita muodollisia palautteen keräys- ja antotapoja ovat esimerkiksi asiakkaille, henkilökunnalle ja muille sidosryhmien edustajille tehdyt kyselyt, joista myös asiakaspalvelijat ja ”osa-aikaiset markkinoijat” saavat palautetta. (Juholin 2008, 246.)

Kehityskeskustelu on tilaisuus, jossa alainen ja esimies voivat antaa toisilleen palautetta ja reagoida saatuun palautteeseen välittömästi. Kun kehityskeskustelussa viestitään kaksisuuntaisesti, noudatetaan Grönroosin mallia viestintäjohtamisesta ja voidaan saavuttaa aito dialogi. On tutkittu, että kehityskeskustelussa tulisi pyrkiä dialogiin, jos halutaan luoda uusia ajattelu- ja toimintatapoja. Aito dialogi alaisen ja esimiehen välillä vaatii luottamuksellista ilmapiiriä, joka jo itsestään tukee dialogin syntymistä ja etenemistä. (Wink 2007, 8.) Kehityskeskustelu voi toimia myös esimiestyön kehittämisen välineenä, ja siksi esimiehen tulisikin rohkaista alaistaan antamaan palautetta ja luoda yritykseen ilmapiiri, jossa palautteen saaminen ja antaminen on jokaisen tehtävä ja kasvun edellytys. (Juholin 2008, 251.)

3.3.2 Koulutus

Koulutustoiminta on hyvä sisäisen markkinoinnin keino, jolla voidaan varmistaa työntekijöiden osaaminen nykytilanteessa ja myös tulevaisuudessa. Koulutustoiminnan tulisi kattaa koko henkilöstö, jotta voidaan varmistaa asiakkaiden hyvä palvelu. Koulutuksessa voidaan käyttää kahta eri toimintatapaa, ryhmäkoulutusta tai yksilökoulutusta. Ryhmäkoulutuksella pyritään varmistamaan koko yrityksen osaaminen kouluttamalla joko tiettyjä henkilöstöryhmiä tai koko henkilöstöä. Yksilökoulutuksessa koulutetaan yksilöitä heidän omien tar-

peidensa ja vaatimustensa mukaisesti. (Rope 2000, 616.) Yksilökoulutuksella voidaan parantaa yksilön suoriutumiskykyä myös tulevaisuuden suunnitelmien kannalta, jolloin voidaan tukea yksilön omaehtoista opiskelua, kuten esimerkiksi ammatillisia perusopintoja tai jatko-opintoja. (Rope 2000, 617.)

Koulutus voidaan nähdä myös osana asennejohtamisprosessia, jossa tehdään sisäistä markkinointia johtamalla henkilöstön asenteita. Sisäisessä markkinointiohjelmassa voidaan käyttää myönteisten asenteiden kehittämistä, viestintä-, myynti- ja palvelutaitojen kehittämistä sekä kokonaisvaltaisen näkemyksen opettamista. Kokonaisvaltaista näkemystä tarvitaan, jotta yksilö näkisi kokonaiskuvan ja ymmärtäisi oman käyttäytymisensä vaikutukset sekä kouluttautumisen edut. (Grönroos 1998, 283.)

Myönteisten asenteiden kehittäminen on tarpeen, jotta henkilökunta ymmärtäisi oman osuutensa ”osa-aikaisena markkinoijana” ja suhtautuisivat myönteisemmin näihin markkinointitoimiin (Grönroos 2001, 446). Tämä on tärkeää ”osa-aikaisen markkinoinnin” kannalta, sillä lähes aina löytyy henkilöitä, jotka eivät ymmärrä omaa rooliaan osa-aikaisena markkinoijana tai heillä on huono tai kielteinen asenne osa-aikaista markkinointia kohtaan (Grönroos 2001, 283). Koulutuksella voidaan muuttaa henkilöstön asenteita sekä parantaa heidän tietojaan ja taitojaan. Kouluttamalla henkilökuntaa yrityksen johto voi myös antaa tietynlaisia turvatakeita, sillä jotkut kokevat työnantajan kustantaman koulutuksen olevan eräänlainen varmuustakuu organisaatiossa jatkamisesta. Samalla annetaan henkilöstölle tunne, että he ovat yrityksen tulevaisuuden kannalta tarpeellisia. (Salojärvi 2006, 52.)

Yrityksen johdon tulisi nähdä koulutus myös kannustimena, jolla voidaan turvata tulevaisuuden menestysedellytykset. Koulutuksella voidaan myös sitouttaa työntekijöitä, sillä jos työntekijä on sitoutunut ja tyytyväinen työnantajayritykseensä, ei hän todennäköisesti tule vaihtamaan työpaikkaansa. Tällöin voidaan turvata, ettei oma, koulutettu työntekijä vie työnantajayrityksessä hankittua osaamistaan kilpailijalle. (Rope 2000, 617.)

Koulutuksella voidaan toteuttaa sisäistä markkinointia myös niin, että käsitellään työntekijöiden kanssa sisäisen markkinoinnin toimia ja sisäistä markkinointia prosessina. Työnantaja voisi helposti edistää sisäisen markkinoinnin prosessia kertomalla sen menetelmistä ja vaikutuksista henkilöstölle. Tällaiset tapahtumat voivat toimia joko muuhun koulutukseen liitettynä tai omana, erillisenä sisäisen markkinoinnin koulutuspäivänä. (Siukosaari 2001, 124.)

3.3.3 Kannusteet

Rohkaiseva ja kannustava palaute voi toimia kannusteena etenkin vaikeaa työtehtävää suorittaessa, jolloin työntekijä voi saada uutta sisua tehtävän suorittamiseen palautteen motivoimana. Esimies voi osoittaa alaiselleen myös kiitoksia ja tukemista, jolloin osoitetaan läsnäoloa ja empatiaa esimerkiksi eleillä tai läsnäololla. (Juholin 2008, 249.) Erilaiset kannusteet ja edut ovat hyvä tapa varmistaa, että työntekijät ovat motivoituneita noudattamaan ja toteuttamaan yrityksen liikeideaa. Hyvinä kannusteina toimivat palautteen lisäksi esimerkiksi uudet työvälineet, provisiot ja kilpailut. Monet työntekijät kokevat kannusteeksi myös entistä suuremman päätäntävällän, vastuun tai hyvin sujuneen kehityskeskustelun. Kannusteen tärkein ominaisuus on henkilökohtainen huomioiminen, joka motivoi jatkossakin tavoittelemaan parasta mahdollista lopputulosta. (Bergström & Leppänen 2005, 155.)

Kannusteet voidaan jakaa kahteen eri lajiin riippuen siitä, perustuuko kannuste rahan vai ei. Palkkaperusteiset kannusteet perustuvat rahan, jolloin palkka on korvaus henkilön tekemästä työstä, ja sen lisäksi saatavat rahalliset kannusteet ovat palkkioita työn tuloksista, joita henkilö on saavuttanut kyvykkyytensä ansiosta. (Rope 2000, 618.) Rahaan perustumattomat kannusteet voidaan jakaa kahteen eri luokkaan, konkretia- ja noteerauskannustimiin. Konkretiakannustimet ovat esimerkiksi matkoja tai esineitä, kuten esimerkiksi kelloja tai koruja. Noteerauspalkkioita ovat huomionosoituksia, jolloin avainasemassa on julkisuus, joka näkyy vähintään talon sisällä ja joissain tapauksissa myös asiakkaille. Tämä on tärkeää siitä syystä, että erinomaisesti suoriutunut henkilö saa arvostusta johdolta ja yksilön työtoverit ovat tietoisia asiasta. Noteerauskannustimetkaan eivät ole täysin aineettomia, sillä niiden joh-

dosta voidaan yksilölle luovuttaa esimerkiksi patsas tai diplomi. Usein kuitenkin noteerauksesta saatu arvostus on paljon tärkeämpää kuin siihen liitetty suorituspalkkio. (Rope 2000, 620.)

Kaikille ihmisille kannusteet eivät kuitenkaan merkitse yhtä paljon, joten kannusteet tulisi aina suunnitella yksilöllisesti. Jotkut arvostavat esimerkiksi rahaa, jotkut lomapäiviä, kun taas toiset toivovat hyvin suoritetusta työstä jonkinlaista statussymbolia, kuten esimerkiksi parempaa työkännykkää. (Bergström & Leppänen 2005, 155.) Onnistuneen kannustusjärjestelmän luomiseksi esimiesten tulisikin selvittää työntekijöiden tarpeet motivaation saavuttamiseksi, ennen kuin kannusteita suunnitellaan. Lisäksi tulee selvittää, kuinka suurelle joukolle kannustus myönnetään ja mistä henkilön työosuudesta ja saavuttamista tuloksista kannuste annetaan. Jos kannuste annetaan hyvien tuloksien perusteella, tulee selvittää hyvän työn tuloksen syyt ja se, onko tulos syntynyt yksilö- vai ryhmäsuorituksessa ja mikä oli kunkin yksilön rooli tuloksen saavuttamisessa. (Sipilä 1996, 113.)

3.3.4 Ryhmähenki

Sisäisen markkinoinnin tehtävänä on myös luoda ja ylläpitää työyhteisön ryhmähenkeä ja varmistaa, että kaikki työyhteisön jäsenet uskovat yrityksen menestymiseen. Hyvää yhteishenkeä voidaan luoda esimerkiksi erilaisilla henkilöstötilaisuuksilla. (Bergström & Leppänen 2005, 156.) Henkilöstötilaisuuksissa työntekijöillä on mahdollisuus tutustua toisiinsa ja yrityksen johtoon, jolloin voidaan lisätä yhteisön me-henkeä. Tällaisia tilaisuuksia ovat esimerkiksi yhteiset juhlat, tilaisuudet ja illanvietot. (Siukosaari 2002, 73.)

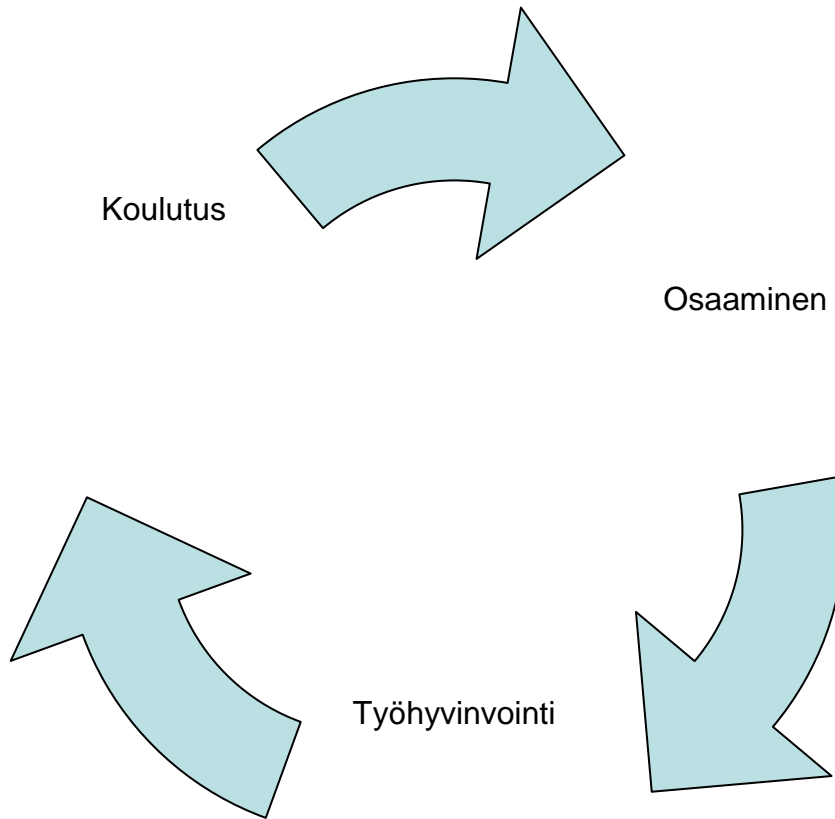
Yhteisien tilaisuuksien piirteet riippuvat aina yksilöllisesti yrityksen kulttuurista, joten yleispäteviä ohjeita tällaisten tilaisuuksien sisältöön ja toteutukseen on miltei mahdotonta antaa (Siukosaari 2002, 73). Organisaatiokulttuuri voidaan kuvata yrityksen käyttäytymistä ohjaavaksi kokonaisuudeksi, jonka muodostavat yrityksen arvot, olettamukset ja symbolit (Matikainen 1999). Kun yrityksen organisaatiokulttuuri on ymmärretty, huomataan kokemuksen kautta, millaiset tilaisuudet toimivat yhteisössä parhaiten. Kun yrityksen kulttuuri on ymmärretty

ja oikea toimintatapa on löydetty, voidaan saavuttaa tilanne, jossa henkilöstötilaisuuksista saatu hyöty on järjestelyjä ja kustannuksia suurempi. (Siukosaari 2002, 73.)

Yhteisten tapahtumien ja matkojen lisäksi yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan lisätä logoilla ja muilla ulkoisilla tunnusmerkeillä, kuten esimerkiksi samanlaisilla työasuilla. Yrityksessä voidaan järjestää myös kuntoilu- ja harrastusmahdollisuuksia ja hankkia välineitä ja tiloja harrastuksen mahdollistamiseen. Yritys voi saavuttaa vapaaehtoisten kuntoiluryhmien avulla myös positiivista julkisuutta, jos yrityksen henkilöstö muodostaa joukkueita ja osallistuu kilpailuihin tai tapahtumiin. Tällaiset joukkueet toimivat myös sinänsä hyvinä me-hengen kohottajina. Hyvän ryhmähengen saavuttamiseksi on tärkeätä myös kohdella työntekijöitä tasa-arvoisesti. Jokaisen yhteisön jäsenen tulisi tuntea, että kaikki yhteisön jäsenet toimivat samanarvoisina tavoitteiden saavuttamiseksi. (Bergström & Leppänen 2002, 156.)

3.4 Työhyvinvointi yrityksen kilpailutekijänä

Työhyvinvointi tarkoittaa työssä jaksamista, motivoitumista ja innostumista. Työhyvinvoinnin ja jaksamisen on katsottu olevan luovuuden, innovatiivisuuden ja tuottavuuden perusedellytys, joten työhyvinvoinnista huolehtimalla ja sitä edistämällä voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä. (Salojärvi 2006, 49.) Työhyvinvoinnin perustaksi on osoitettu tunne työn hallinnasta, joka syntyy osaamisen tunteesta. Työhyvinvointi on ilmiönä kuitenkin monialainen, sillä vain hyvinvoivat ihmiset käyttävät koko osaamistaan. Siksi onkin tärkeätä saavuttaa positiivinen kierre, jossa kaikki osat vahvistavat toisiaan, koulutus osaamista ja osaaminen työhyvinvointia. Positiivista kierrettä kuvataan seuraavassa kuvassa 2.



Kuva 2. Positiivinen kierre

Tällaisen positiivisen kierteen edellytyksenä on tietoinen työskentely osaamisen ja hyvinvoinnin edistämiseksi, johon koko organisaation tulee osallistua. (Salojärvi 2006, 58.)

Työyhteisön hyvinvointi muodostuu työsuojelusta, yhteistyöstä ja ilmapiiristä (Ojala & Ahonen 2005, 196 & 36). Työhyvinvointiin kuuluu myös työntekijöiden tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Tämä edellyttää, että johtajat kunnioittavat erilaisuutta ja tasa-arvoisen kohtelun varmistamista. Jos epätasa-arvoista kohtelua esiintyy, tulee johtajien puuttua siihen ja poistaa epätasa-arvoa aiheuttavat tekijät. (Tasa-arvo työhyvinvoinnin kivijalkana, 1.10.2009.) Työsuojeluun kuuluu työturvallisuus ja työterveydenhuolto, jonka tehtävänä on harjoittaa työkykyä ylläpitävää toimintaa. Työterveyshuolto on laissa määrättyä toimintaa, jota ohjaavat esimerkiksi työturvallisuuslaki ja työterveyshuoltolaki. (Ojala & Ahonen 2005, 196 & 36.)

Yrityksen johdon ja henkilöstön tehtävänä on huolehtia työhyvinvointitoiminnasta, joka on työntekijän, työn ja työyhteisön kehittämistä. Työhyvinvointitoiminnassa työntekijän fyysistä työkykyä tukevat esimerkiksi terveydenhoito, terveellisten elämäntapojen edistäminen ja virkistystoiminta. Työntekijän osaamista voidaan kehittää perehdyttämällä ja täydennyskoulutuksella. Työtä ja työympäristöä voidaan kehittää esimerkiksi riskien kartoittamisella ja välttämällä sekä työtilojen ja työvälineiden parantamisella. Työyhteisöä voidaan kehittää esimerkiksi tiedotuksen tehostamisella, yhteistyön lisäämisellä sekä kriisienhallinnalla. (Salojärvi 2006, 32–33.)

Työhyvinvoinnilla on osoitettu olevan positiivisia vaikutuksia tuottavuuteen, vaikka onkin todettu, ettei työhyvinvoinnin määrittäminen ja mittaaminen ole helppoa. Ongelmana mittaamisessa on se, että työhyvinvointia on tutkittu lähinnä keräämällä tietoa henkilöstön sairauksista eikä tutkimuksissa ole pystytty mittaamaan muita työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tämä ongelma voitaisiin ratkaista tekemällä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa ja hyödyntää sen keräämiä tietoja yrityksen henkilöstöstä. Oman haasteensa tähän yhteistyöhön luo tietojen arkaluontoisuus ja salassapitovelvollisuus. (Mäki-Fränti 2009.)

Edellä mainituista tutkimuksen tekemiseen liittyvistä ongelmista huolimatta tutkimuksissa on pystytty selvästi osoittamaan työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteys. Työhyvinvoinnin avulla voidaan muun muassa pienentää sairauspoissaoloja ja niistä syntyviä kustannuksia sekä parantaa työtyytyväisyyttä ja työpaikan ilmapiiriä, minkä johdosta palvelutaso parantuu. (Ojala & Ahonen 2005, 69.)

Myös työhyvinvoinnilla ja asiakasuskollisuudella on osoitettu olevan selvä yhteys. Usein henkilökohtainen kanssakäyminen ja kontaktitilanne on tärkein rajapinta yrityksen ja sen asiakkaiden välillä. Jos asiakaspalvelijat ovat uupuneita tai heikosti motivoituneita, eivät he palvele asiakkaita parhaalla mahdollisella taidollaan eivätkä siten voi luoda parasta mahdollista asiakassuhdetta. (Ojala & Ahonen 2005, 213.) Työhyvinvointi vaikuttaa asiakasuskollisuuden lisäksi myös asiakkaiden entistä suurempaan maksuhalukkuuteen, jolloin yri-

tyksen kannattavuus parantuu ja vaikutukset ovat pitkäaikaisia (Ojala & Ahonen 2005, 72).

Työhyvinvointi toimii kilpailutekijänä myös silloin, kun rekrytoidaan uusia henkilöitä yrityksen palveluun. (Ojala ja Ahonen 2005, 215.) Myös henkilöstön kokonaisvaltainen huomioiminen ja osaamiseen panostaminen vaikuttavat työnantajaimagoon. Yritys, joka panostaa henkilöstön hyvinvointiin ja osaamiseen, on houkutteleva vaihtoehto uutta työpaikkaa etsiville henkilöille. (Cronberg 2008.)

3.5 Sisäisen markkinoinnin ja työhyvinvoinnin yhteys

Työhyvinvointitoiminnassa kehitetään työntekijän henkilökohtaisia kykyjä sekä työyhteisöä ja työtä. Työntekijän fyysistä työkykyä, terveyttä ja voimavaroja voidaan kehittää esimerkiksi terveydenhoidolla ja harrastus- ja virkistystoiminnalla. Työyhteisön kehittämisen välineinä toimivat muun muassa tiedonvälityksen tehostaminen ja henkilöstön arvostuksen lisääminen. (Salojärvi 2006, 32.) Sisäisen markkinoinnin ja työhyvinvoinnin yhteys voidaan nähdä näissä tapauksissa selvästi, sillä henkilökohtaista hyvinvointia voidaan kehittää ryhmähengen kohottamisella, joka on yksi sisäisen markkinoinnin keinoista. Työyhteisön työhyvinvointia voidaan kehittää viestinnän tehostuksella, joka voidaan hoitaa sisäisen markkinoinnin viestintäkeinoilla. Henkilöstön arvostusta voidaan lisätä muun muassa näkemällä yrityksen työntekijät sen ensisijaisina markkinoina, mikä on sisäisen markkinoinnin perusta.

Niin kuin jo aiemmin todettiin, on työhyvinvoinnin perustana tunne siitä, että hallitsee omat työtehtävänsä (Salojärvi 2006, 58). Tätä voidaan edistää koulutuksella sekä tiedottamisella, jotka ovat sisäisen markkinoinnin keinoja. Koulutuksella voidaan lisätä henkilön osaamista ja sisäisellä viestinnällä voidaan lisätä henkilön tietoutta omista työtehtävistään. Osaamisen kehittämistä tukee myös palaute, joka auttaa arvioimaan oman osaamisen tasoa sekä kehittämään sitä edelleen. Palautteen avulla voidaan myös tehdä työntekijä tietoiseksi oman suorituksensa tasosta ja etenkin positiivisen palautteen avulla voidaan vähentää työsuorituksiin liittyvää epävarmuutta (Jalava 2001, 101).

Työhyvinvoinnin ja sisäisen markkinoinnin yhteys voidaan osoittaa myös motivaatiotekijöillä. Työntekijän työmotivaatioon vaikuttavat ulkoiset ja sisäiset motivaatiotekijät, joilla voidaan parantaa työhyvinvointia. Monet sisäisistä ja ulkoisista motivaatiotekijöistä toimivat myös sisäisen markkinoinnin välineinä. Sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä esitellään seuraavassa taulukossa 1, jonka tiedot on poimittu Leenamajja Otalan ja Guy Ahosen (2003) kirjasta Työhyvinvointi tuloksen tekijänä.

Taulukko 1. Motivaatiotekijät

Sisäiset motivaatiotekijät:	Ulkoiset motivaatiotekijät:
Työtoverit, työ	Rahapalkka
Palaute	Tulospalkkiot
Kehitysmahdollisuudet	Voitonjako
Vaikutusmahdollisuudet	Edut
Turvallisuus	Aloitepalkkiot
Asema, status	Erikoispalkkiot

Kuten taulukosta voidaan nähdä, ulkoiset motivaatiotekijät koostuvat lähinnä rahaperusteisista kannusteista, jotka ovat myös sisäisen markkinoinnin keinoja. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi hyvät työtoverit ja työ, joita voidaan kehittää sisäisen markkinoinnin välineillä. Sisäisistä motivaatiotekijöistä myös kehitysmahdollisuudet voidaan yhdistää sisäiseen markkinointiin, sillä koulutus on yksi sisäisen markkinoinnin välineistä, joka mahdollistaa sekä henkilökohtaisten ominaisuuksien että työn kehityksen. Henkilökohtaista kehitystä voi tukea myös palaute, joka toimii sisäisenä motivaatiotekijänä ja osana sisäisen markkinoinnin tiedotusvälinettä.

Sisäisillä motivaatiotekijöillä voidaan saavuttaa pidempiaikaisia tuloksia, sillä niiden avulla voidaan esimerkiksi motivoida työntekijä kehittämään työtään. Ulkoisilla motivaatiotekijöillä voidaan poistaa tyytymättömyyttä vain hetkellisesti, joten motivoinnissa tulisikin hyödyntää sisäisiin motivaatiotekijöihin pe-

rustuvia kannustemuotoja, jotka vaikuttavat enemmän työhyvinvointiin. (Ojala & Ahonen 2003, 130.)

4 SISÄISEN MARKKINOINNIN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN NORTAMAA OY:SSÄ

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyönä suoritetun kyselytutkimuksen tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa kuvataan tutkimuksen toteuttamisen yksityiskohdat ja tämän jälkeen tutkimuksen aiheet esitetään samassa järjestyksessä kuin ne olivat kyselytutkimuksessa. Jokaisessa luvussa esitellään yrityksen käyttämät sisäisen markkinoinnin keinot ja sen jälkeen kyselyyn vastanneiden arvio niiden toimivuudesta. Tässä luvussa esitellään myös yrityksen toimenpiteitä työhyvinvoinnin parantamiseksi sekä vastaajien kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan sekä ehdotetut keinot työhyvinvoinnin parantamiseksi.

4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Ensin suoritettiin haastattelu Nortamaa Oy:n toimitusjohtajalle, jossa selvitettiin, mitä sisäisen markkinoinnin toimia yrityksessä käytetään ja millainen on henkilöstön työhyvinvoinnin tila hänen mielestään. Tämän jälkeen suoritettiin kyselytutkimus, jolla kartoitettiin henkilöstön mielipiteitä sisäisen markkinoinnin välineistä, heidän kokemuksiaan sisäisen markkinoinnin eri toimien toteutuksesta sekä työhyvinvoinnin nykytilasta. Kyselyssä pyydettiin myös palautetta avoimen kysymyksen muodossa, koska henkilöstöltä haluttiin vapaasti muotoiltua palautetta työnjohdolle. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin hyväksi toimeksiantajayrityksen yhden työntekijän haastattelua, jossa esitettiin tarkentavia kysymyksiä käytännön asioista, kuten esimerkiksi asiakasryhmistä ja siitä, osallistuuko työnjohto päivittäisiin työtehtäviin. Kyselylomake testattiin yhteensä seitsemällä henkilöllä. Tällä haluttiin varmistaa kyselyn yleinen selkeys ja ymmärrettävyys sekä se, että kyselyssä käytetyt käsitteet ovat oikeita ja yksiselitteisiä.

Kyselylomakkeen (liite 1) kysymykset oli ryhmitelty kuuteen teemaan, jotka olivat seuraavat:

1. Yrityksen sisäinen viestintä
2. Koulutus ja perehdytys
3. Palaute ja kannustus
4. Työhyvinvointi ja ryhmähenki
5. Arvot ja toimintatavat
6. Työnantajakuva ja tulevaisuus.

Lomakkeessa oli yhteensä 26 kysymystä, joista osa oli strukturoituja ja osa avoimia kysymyksiä. Kyselyssä oli 15 strukturoitua kysymystä, joissa oli kaksi vastausvaihtoehtoa, ”Kyllä” ja ”Ei”. Lomakkeessa oli myös kolme strukturoitua kysymystä, joissa oli neljä erilaista vastausvaihtoehtoa. Lisäksi lomakkeessa oli avoimia kysymyksiä, joilla pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolista ja vapaamuotoista palautetta toimeksiantajalle. Osa näistä avoimista kysymyksistä oli strukturoituja kysymyksiä tarkentavia, jolloin vastaajan tuli selvittää, miksi hän valitsi vaihtoehdon ”Kyllä” tai ”Ei”.

Kyselyt jaettiin toimeksiantajayrityksen kahvihuoneeseen. Toimistotilan ilmoitustaululle kirjoitettiin pyyntö vastata kyselyyn. Henkilöstön annettiin ottaa kysely mukaansa täytettäväksi sopivassa välissä töiden ohessa, sillä työ on liikkuvaista eivätkä kaikki työntekijät käy joka päivä konttorilla. Kyselyn vastausprosenttia pyrittiin nostamaan arvonnalla, johon saivat osallistua kaikki vastuksen jättäneet henkilöt. Myös työnjohto kehotti henkilöstöä vastaamaan kyselyyn. Kysely täytettiin anonyyminä, jotta vastausprosentti olisi mahdollisimman hyvä. Vastauslomakkeisiin ei vaadittu vastaajan nimeä myöskään siksi, koska haluttiin mahdollisimman rehellisiä vastauksia ja palautetta. Kyselyyn vastaamiseen annettiin aikaa yksi viikko, ja lopulta kyselyyn vastasi yhteensä yhdeksän henkilöä kahdestatoista, joten kyselyn vastausprosentti on 75.

4.2 Sisäinen viestintä

Nortamaa Oy:ssä käytetään sekä suullista että kirjallista tiedotusta. Suullinen tiedotus on yrityksessä huomattavasti suuremmassa osassa kuin kirjallinen. Päivittäiset työtehtävät annetaan molempia viestintätapoja käyttäen, tilanteesta riippuen. Suullisen tiedotuksen apuvälineinä käytetään kännyköitä sekä

ULA- puhelinta, jolla ajojärjestelijä voi viestiä kuljettajalle, ja kuljettajat voivat viestiä sen avulla myös keskenään. Suuri osa päivittäisten työtehtävien suorittamisesta annettavasta informaatiosta kulkee tätä kanavaa pitkin. Kirjallista viestintää käytetään työtehtävien ilmoittamisen lisäksi myös tärkeissä asioissa, joita jokaisen täytyy tietää. Nämä asiat kirjoitetaan yrityksen toimistotiloissa sijaitsevaan ilmoitustauluun, johon on merkitty myös henkilöstön loma-ajat ja päivystysvuorot. (Pakkanen 2009.)

Kyselytutkimuksen ensimmäinen kysymys käsitteli työvuosien määrää, eli kuinka kauan vastaaja on työskennellyt Nortamaa Oy:ssä. Kaksi vastaajaa yhdeksästä on työskennellyt Nortamaa Oy:ssä alle vuoden, yhteensä kuusi vastaajaa 1-5 vuotta ja yksi vastaaja yli kymmenen vuotta. Tätä kysymystä käytettiin ristiintaulukoinneissa, jotka esitellään myöhemmin tässä työssä. Kyselytutkimuksen toisessa kysymyksessä tiedusteltiin, pitääkö henkilöstö saada suullista tiedotusta riittävänä. Kysymykseen saadut vastaukset näkyvät kuvassa 3.



Kuva 3. Suullisen tiedotuksen riittävyys henkilökunnalle

Kuten kuvasta 3 voidaan nähdä, viisi vastaajaa yhdeksästä piti suullista tiedotusta riittävänä ja neljä henkilöä oli sitä mieltä, ettei suullinen tiedotus ole riittävää. Kyselyssä oli vaihtoehtona ”Ei” valinnoille jatkokysymys, jossa kysyttiin, mistä asioista henkilökunnalle tulisi kertoa suullisesti enemmän. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi työpäivän päättymisaika, kyytien hinnoittelu ja ”käytän-

nön asiaa". Lisätiedottamisen tarvetta oli myös kosketuseristyspotilaiden tapauksessa, jolloin vastaaja toivoi aktiivisempaa tiedotusta kosketuseristyspotilaista. Suullista tiedotusta kaivattiin myös taloudellisesta tilanteesta ja yhteistyökumppaneista.

Kyselyn toinen kysymys käsitteli yrityksen kirjallista viestintää. Vastajilta haluttiin tietoa, pitävätkö he yrityksen kirjallista tiedotusta riittävänä. Tuloksia havainnollistetaan seuraavassa kuvassa 4.



Kuva 4. Kirjallisen tiedotuksen riittävyys henkilökunnalle

Yhdeksästä vastaajasta yhteensä seitsemän henkilöä piti kirjallista tiedotusta riittävänä. Kaksi henkilöä yhdeksästä piti henkilökunnan saamaa kirjallista tiedotusta riittämättömänä. Myös tässä kysymyksessä oli vastausvaihtoehdon "Ei" valinneille jatkokysymys, jolla tiedusteltiin, mistä asioista erityisesti haluttaisiin lisää tietoa. Kahdesta henkilöstä vain yksi oli vastannut tähän lisäkysymykseen. Hän halusi tietoa edellisessä vastauksessa mainitsemistaan asioista eli mahdollisten yhteistyökumppaneiden olemassaolosta, kyytien hinnoittelusta sekä siitä, "Miten yrityksellä menee". Kirjallisen tiedotuksen määrä näyttäisi siis olevan riittävä, koska enemmistö oli tätä mieltä, eikä toinen "Ei" vaihtoehdon valinneista kuvannut mitään tiettyä asiaa, josta haluttaisiin lisää tietoa kirjallisessa muodossa.

Kyselyn seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin, saavatko vastanneet mielestään riittävästi tietoa yrityksen saavutetuista tavoitteista ja tuloksista. Saatuja vastauksia esitellään kuvassa 5.



Kuva 5. Saavutetuista tavoitteista ja tuloksista tiedotuksen riittävyys henkilökunnalle

Tähän kysymykseen saadut vastaukset jakoutuivat melko tasan, sillä viisi henkilöä yhdeksästä kertoi saavansa riittävästi tietoa, ja neljä henkilöä oli sitä mieltä, ettei näistä asioista tiedoteta riittävästi. Myös tässä kysymyksessä oli tarkentava kysymys, jolla haluttiin tiedotuksen määrään tyytymättömiltä vastaus, mitä tietoa he erityisesti haluaisivat saada. Suurin osa vaihtoehdon "Ei" valinneista halusi yleistä tietoa, eivätkä he eritelleet, mistä asioista he haluaisivat tietää enemmän. Yhden vastaajan mielestä asiat eivät edes kuulu kuljettajille, ja yksi vastaaja halusi tietoa taloudellisesta tilanteesta. Myös tulevaisuudesta ja mahdollisista muutoksista haluttiin lisää tietoa.

4.3 Koulutus ja perehdytys

Nortamaa Oy:n harjoittamalle alalle ei ole olemassa varsinaista alakohtaista koulutusta. Invatakseja ajavilla kuljettajilla tulee olla kuorma-autokortti, jolla saa ajaa tilataksia. Pikkubussien kuljettajilla täytyy olla d1-ajokortti, joka oikeuttaa kuljettamaan linja-autoa, joka on rekisteröity enimmillään 16 henkilölle.

Ajokortin lisäksi kuljettajilla tulee olla taksiluvat, jotka oikeuttavat henkilön ajamaan taksia sillä alueella, jonka taksiluvat kuljettaja on suorittanut. Tiettyjen ajokorttiluokkien ja taksilupien lisäksi invataksin kuljettajalta ei vaadita muunlaista ulkopuolisten antamaa koulutusta. (Pakkanen 2009.)

Uusi työntekijä aloittaa perehdytyksen aina kokeneemman kuljettajan kyydisssä, jolloin saadaan ensikosketus työhön. Perehdytysjaksolla keskitytään pääasiassa käytännön asioihin, kuten pyörätuolien kiinnittämiseen, taksamittareiden käyttöön ja auton perustoimintoihin. Lisäksi tällä jaksolla käydään läpi paljon asioita, jotka koskettavat tietynlaisia asiakasryhmiä, kuten esimerkiksi tiettyjen asiakkaiden kohtaamisessa muistettavia seikkoja. (Falck 2009.) Yrityksen toimitusjohtajan mukaan ”*Kaiken muun kyllä oppii, mutta asiakaspalvelun on tultava niin sanotusti selkäytimestä.*” Mahdollisesti epäselväksi jääneitä asioita käydään läpi ajan myötä, joten oppiminen ja koulutus ovat tässä työyhteisössä jatkuvaa. (Pakkanen 2009.)

Kyselytutkimuksen toisessa teemassa tutkittiin mahdollisia koulutustarpeita sekä kuljettajien tämän hetkistä osaamisen astetta. Tämän teeman ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, kokevatko kuljettajat hallitsevansa omat työtehtävänsä. Tähän kysymykseen kaikki vastasivat myöntävästi, joten jatkokoulutustarvetta ei havaittu. Vastaajien luottamus omaan osaamiseensa näyttäisi olevan korkea, mikä on erittäin hyvä asia palveluammattissa toimissa. Lisäksi tulee huomata se, ettei toimeksiantajayrityksen alalle ole koulutusta, eli kaikki koulutus hoidetaan yrityksen sisäisinä koulutuksina ja perehdytyksinä. Tämän kysymyksen vastauksista voitaisiin siis vetää myös se johtopäätös, että työnjohto on onnistunut hyvin yrityksen sisäisessä koulutuksessa.

Työpaikan antamaa perehdytystä tutkittiin tämän teeman seuraavassa kysymyksessä. Kysymyksessä tiedusteltiin, ovatko kuljettajat saaneet omasta mielestään riittävästi perehdytystä työpaikaltaan. Kysymyksen tulokset esitellään seuraavassa kuvassa 6.



Kuva 6. Työpaikalta saadun perehdytyksen riittävyys

Tähän kysymykseen vastasi ”Kyllä” yhteensä seitsemän henkilöä yhdeksästä, jolloin vain kaksi vastanneista piti perehdyttämistä riittämättömänä. Tämän kysymyksen jatkokysymyksellä tiedusteltiin, mihin asioihin perehdytystä kaivattaisiin. Toinen vastanneista kaipasi lisää perehdytystä toimistotehtäviin, ja toinen taksamittarin käyttöön sekä lisätietoa Sote-kortilla ajettavien matkojen pituudesta. Sote-kortti on paikallisen sosiaaliviranomaisen myöntämä kortti, joka oikeuttaa asiointikäynteihin normaalia invataksimatkan kustannusta pienemmällä hinnalla (Pakkanen 2009.). Perehdyttämisen määrää toimeksiantajayrityksessä voidaan näiden tulosten perusteella pitää hyvänä, koska vain kaksi henkilöä toivoi lisää perehdyttämistä.

4.4 Palaute ja kannustus

Nortamaa Oy:ssä noudatetaan Elisa Juholinin (2008) hyvänä pitämää palautteenantotapaa, jossa palaute annetaan henkilökohtaisesti sen saajalle. Lisäksi palautteen anto tapahtuu välittömästi tapahtuneen jälkeen, jolloin esimerkiksi Internetin kautta tullut palaute näytetään heti palautteen saajalle henkilökohtaisesti. Muunlaista kirjallista palautetta työnjohto ei anna alaisilleen. Yrityksessä ei ole käytössä säännöllisiä kehityskeskusteluita tai palavereja työntekijöiden ja työnjohdon kesken, vaan palautetta annetaan aina tarpeen mukaan. (Pakkanen 2009.).

Kyselytutkimuksen kolmannessa teemassa selvitettiin henkilöstön mielipiteitä yrityksen palautteenanto- ja kannustustavoista. Teeman ensimmäinen kysymys käsitteli suullista palautetta. Saadut vastaukset esitetään kuvassa 7.



Kuva 7. Suullisen palautteen riittävyys henkilökunnalle

Yhdeksästä vastaajasta seitsemän pitää suullisen palautteen määrää riittävänä. Kaksi vastanneista on sitä mieltä, ettei saa riittävästi suullista palautetta. Tätä voidaan pitää melko hyvänä tuloksena, etenkin kun otetaan huomioon, ettei yrityksellä ole sovittuja kehityskeskusteluja tai palavereita, joiden sisältöön palautteen anto kuuluisi.

Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin henkilöstöltä, haluaisivatko he suullisen palautteen lisäksi myös kirjallista palautetta. Saatuja tuloksia on havainnollistettu kuvassa 8.



Kuva 8. Toivomus kirjallisesta palautteesta

Vastanneista vain kolme toivoi kirjallista palautetta, eli yhteensä kuusi henkilöä yhdeksästä piti sitä tarpeettomana. Tässäkin tapauksessa voitaisiin todeta yrityksen palautteenantotapojen toimivan, sillä suurin osa piti molemmissa tapauksissa nykykäytäntöä sopivana.

Näiden kahden edellä esiteltyjen palautteen saamista käsittelevien kysymysten tuloksia voidaan pitää melko hyvinä myös siksi, että Urpo Jalavan (2001) mukaan harva vastaa myöntävästi, jos kysytään, saavatko he tarpeeksi palautetta työstään. Jalavan mukaan tämä johtuu osin siitä, että ihmiset ovat erittäin palautehakuksia olentoja, ja etenkin uudet työntekijät tarvitsevat ja hakevat palautetta. Uusien työntekijöiden saaman palautteen riittävyttä on kuvattu seuraavassa taulukossa 2 suullisen palautteen osalta.

Taulukko 2. Uusien työntekijöiden saaman suullisen palautteen määrä

Kauanko olet ollut töissä Nortamaalla?	Saatko mielestäsi riittävästi suullista palautetta työnantajaltasi?		
	Ei	Kyllä	Kaikki yhteensä
Alle 1 vuoden	0	2	2
1-5 Vuotta	2	4	6
Yli 10 vuotta	0	1	1
Kaikki yhteensä	2	7	9

Taulukossa 2 on esitetty ristiintaulukoiden se, ovatko suulliseen palautteeseen tyytyväisten määrä ja kuljettajien työvuodet yhteydessä toisiinsa. Taulukossa näkyy vain kolme ryhmää, koska kyselyyn vastanneista kukaan ei ollut työskennellyt Nortamaa Oy:ssä 6-10 vuotta. Kuten taulukosta voidaan nähdä, kyselyyn vastasi kaksi työntekijää, jotka ovat olleet yrityksen palvelussa alle yhden vuoden, ja heistä molemmat kokivat saavansa riittävästi suullista palautetta. Ne kaksi vastaajaa, jotka kokivat, että he eivät saa riittävästi suullista palautetta kuuluvat kyselyyn vastanneiden määrällisesti suurimpaan ryhmään eli 1-5 vuotta työskennelleisiin. Tuloksien valossa näyttäisi siis siltä, että toimeksiantajayrityksen uudet, teorian valossa tarkasteltuna usein enemmän palautetta kaipaavat työntekijät, ovat saaneet riittävästi suullista palautetta. Seuraavassa taulukossa 3 tätä teoriaa on tutkittu kirjallisen palautteen osalta.

Taulukko 3. Uusien työntekijöiden toivoma kirjallinen palaute

Kauanko olet ollut Nortamaa Oy:n palveluksessa?	Haluaisitko myös kirjallista palautetta työstäsi?		
	Ei	Kyllä	Kaikki yhteensä
Alle vuoden	1	1	2
1-5 vuotta	5	1	6
Yli 10 vuotta	0	1	1
Kaikki yhteensä	6	3	9

Kuten taulukosta 3 voidaan nähdä, tarve kirjalliselle palautteelle on vain kolmella henkilöllä, ja he eivät sijoitu mihinkään tiettyyn ryhmään. Myös tässä taulukossa näkyy ainoastaan kolme ryhmää, koska kyselyyn vastanneista kukaan ei ole ollut Nortamaa Oy:ssä töissä 6-10 vuotta. Tämän ristiintaulukoinnin tuloksena voidaan todeta, että kirjallista palautetta toivovien ryhmä ei koostu pääasiallisesti uusista työntekijöistä, päinvastoin, tähän ryhmään kuu-

luu myös yksi yli kymmenen vuotta yrityksessä työskennellyt kuljettaja. Tässä tapauksessa ei siis voida todistaa Jalavan (2001) teoriaa siitä, että erityisesti uudet työntekijät etsivät palautetta erityisen aktiivisesti.

Palautteenannon yhtenä muotona voidaan nähdä kiitokset ja kehut, jotka toimivat myös noteerauskannustimina. Näiden huomioimisen muotojen lisäksi toimeksiantajayrityksellä on käytössään myös erilaisia konkretiakannusteita, kuten esimerkiksi uimahalli- ja kuntosalilippuja. Nämä ovat olleet suosittuja etuja henkilökunnan keskuudessa. Näiden lippujen avulla henkilöstöä ensinnäkin huomioidaan, mutta toisaalta myös autetaan henkilöstöä ylläpitämään omaa fyysistä hyvinvointiaan. Eräänlaisena kannustimena voidaan nähdä myös työntekijöille annettava niin sanottu vaateraha, jolla työnjohto avustaa työntekijöitä vaatehankinnoissa. Tämän rahan avulla työnjohto myös kannustaa työntekijöitään pukeutumaan yrityksen edellyttämällä tavalla sekä pitää huolta yhtenäisestä linjasta siistin ulkoisen olemuksen osalta. (Pakkanen 2009.)

Yrityksen antamana konkretiakannusteena toimii myös joululahja, jolla työnjohto on perinteisesti muistanut työntekijöitään. Työntekijät saavat itse valita, ottavatko he joululahjan tavarana vai rahana, jolloin noudatetaan Bergströmin ja Leppäsen (2005) esittelemää tapaa siitä, että työnjohdon tulee tiedostaa, että erilaiset ihmiset arvostavat eri asioita. Suurin osa työntekijöistä on valinnut kannustimeksi tavaralahjan ja pienempi osuus henkilöstöstä on halunnut lahjansa rahana. Tämä on toimitusjohtajan mielestä mielekkäämpää, koska tavaralahjasta jää näkyvä muisto. Toisaalta rahana annettavaa kannustusta hän ei koe niin hyvänä, koska siitä tulee maksaa verot. (Pakkanen 2009.)

Yrityksen noteerauskannusteita tutkittiin kyselyn yhdeksännessä kysymyksessä, joka oli ”Oletko saanut mielestäsi riittävästi kehuja ja kiitosta tehdystä työstä”. Saatujen vastausten perusteella näyttäisi siltä, että henkilöstö on melko tyytyväistä saamiensa kiitosten ja kehujen määrään. Yhteensä kuusi yhdeksästä vastaajasta piti saatujen kehuja ja kiitosten määrää riittävänä, ja kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, ettei määrä ole riittävä. Lisäksi yksi vastanneista oli va-

linnut molemmat vastausvaihtoehdot, jolla vastaaja ilmeisesti tarkoitti, että ei osaa sanoa, onko hän tyytyväinen kiitosten ja kehujen määrään.

Vaikka kehujen ja kiitosten määrään tyytymättömien määrä oli selvästi vähemmistönä, tulisi kehujen ja kiitosten antoon kiinnittää huomiota, ettei kenellekään tulisi epätasa-arvoisuuden tunnetta. Etenkin hyvin tehty työ tulisi aina huomioda kehuin ja kiitoksin, ja jokaisen tulisi saada näitä huomionosoituksia silloin tällöin. Pelkkä kehuminen kehumisen vuoksi ei tietenkään ole mielekäs, joten noteerauksessa tulee ottaa huomioon tehty työ ja sen laatu. Kiitokset ja kehut ovat varmasti yksi helpoimmin toteutettavista palautteen muodoista, eikä niiden antaminen vaadi paljon aikaa. Hyvässä tapauksessa kiitoksen tai kehun saaja jatkaa toimintaansa samaan malliin, parhaassa tapauksessa hän toimii seuraavalla kerralla vielä paremmin.

Kyselyn kymmenennessä kysymyksessä tutkittiin yrityksen palkkaperusteisia kannusteita, ja kysymys oli ”Koetko, että saat työtehtäviisi nähden riittävää palkkaa?” (kuva 9.)



Kuva 9. Maksettavan palkan riittävyys henkilökunnalle

Yhteensä viisi vastaajaa yhdeksästä piti saatavaa palkkaa riittämättömänä ja neljä henkilöä oli tyytyväisiä palkkaansa. Eräs palkan määrään vaikuttava asia on kyytien pituus, sillä pidemmistä kyydeistä saa enemmän palkkaa. Tässä

työssä myöhemmin esiteltävässä kysymyksessä useampi vastaaja nosti esille sen, etteivät kaikki saa hänen mielestään tasapuolisesti ajettavaksi näitä pitempiä kyytejä. Tämä voi siis olla yksi mahdollinen syy siihen, etteivät kaikki koe omaa palkkaansa riittäväksi tehtyyn työhön nähden. Yrityksessä kannattaisi kuitenkin herättää keskustelua työnjohdon ja työntekijöiden kesken palkkatasosta ja palkkojen syntyperusteista.

4.5 Työhyvinvointi ja ryhmähenki

Kyselytutkimuksen neljännessä teemassa ”Työhyvinvointi ja ryhmähenki” haettiin henkilöstön mielipiteitä henkilökohtaisesta työhyvinvoinnista, työtiloista ja työlaitteista sekä yrityksen ryhmähengestä. Lisäksi vastaajia pyydettiin kertomaan hyviä tapoja parantaa henkilökohtaista työhyvinvointia.

Nortamaa Oy:n toimitusjohtaja kokee, että henkilöstön työhyvinvointi on melko hyvä. Hänen mielestään ”*Työhyvinvointiin kuuluu, että on hyvä olla, jaksaa ja on kiva tulla töihin*”. Viime aikoina yrityksessä on ollut paljon kiirettä, joka on voinut omalta osaltaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Lisäksi tutkimuksen aikana oli kesäloma-aika, jonka todettiin kuormittavan työyhteisöä. (Pakkanen 2009.)

Työhyvinvointityöhön toimeksiantajayrityksessä kuuluvat nimenomaan erilaiset matkat ja virkistykset. Matkoilla pyritään pois jokapäiväisestä työympäristöstä työntekijöiden rentoutumiseen ja yhteiseen ajanviettoon. Nämä virkistysmatkat ovat toimineet yrityksessä sekä työhyvinvoinnin että ryhmähengen edistämisen hyväksi. Virkistykseen kuuluneita toimenpiteitä ovat olleet edellisinä vuosina esimerkiksi laskettelumatkat tai erilaiset kilpailut. Henkilöstö kokoontuu myös epäsäännöllisesti vapaa-ajallaan, jolloin vietetään aikaa yhdessä. Nämä kokoontumiset ovat aiemmin olleet suosituimpia, mutta nykyisin yrityksen henkilöstöön kuuluu enemmän perheellisiä, mikä on hieman vähentänyt osallistujien määrää. Kuitenkin nuoremmat, ei-perheelliset ovat perinteisesti osallistuneet näihin virkistykseen. (Pakkanen 2009.)

Tiedusteltaessa työntekijöiltä heidän henkilökohtaisen työhyvinvoinnin astettaan tuli ilmi, että kahdeksan vastaajista piti työhyvinvointiaan hyvänä ja yksi

erinomaisena. Vastausvaihtoehdot tässä kysymyksessä olivat ”Erinomainen”, ”Hyvä”, ”Huono” ja ”Erittäin huono”, joten henkilöstön työhyvinvointi näyttäisi olevan hyvä.

Vaikka työhyvinvointi koettiin näin hyväksi, antoivat vastaajat hyviä ehdotuksia keinoiksi parantaa työhyvinvointia. Kysymys oli ”Miten henkilökohtaista työhyvinvointia voitaisiin mielestäsi parantaa (kuvaile konkreettisia toimintatapoja)?”. Vastaajien parannusehdotuksia esitellään alla olevassa taulukossa 4.

Taulukko 4. Vastaajien antamat parannusehdotukset

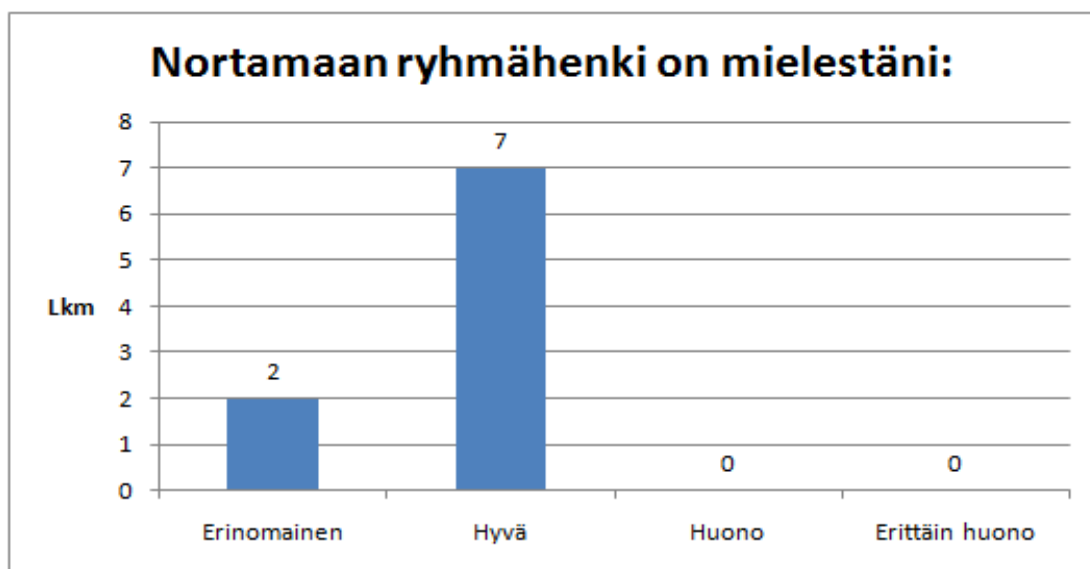
”Kehittää systeemi, mikä kertoo työntekijälle monelta pääsee kotiin! → Pystyy suunnittelemaan vapaa-ajan menot → jaksaa työssä”
”Enemmän lomaa! Jaksaa paremmin painaa”
”Enemmän lomaa sekä palkkaa. Palkka voisi olla sama mitä nyt muuallakin keskimääräisesti samasta työstä maksetaan”
”Parempaa ja selkeämpää tietoa erityispotilaista, koulutus?! Lisää aikaa tiimihengen luomiseen (Esim. virkistysreissuja)”
”Jonkin näköinen ruokatauko voisi olla hyvä. 9 tuntia putkeen ilman taukoja ei tee hyvää”
”Antamalla / hankkimalla ”Tyky” liikuntaseteleitä”

Kuten taulukosta 4 voidaan nähdä, useimmiten mainittiin tarve lomalle ja tauoille työn ohessa, myös suurempaa palkkaa toivottiin. Luettelon ensimmäisessä vastauksessa kuvataan hyvin työhyvinvoinnin ja vapaa-ajan yhteyttä. Myös luettelon toisessa vastauksessa viitataan siihen, että riittävän pitkä loma vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamiseen.

Työhyvinvointiin on todettu liittyvän yksilön henkisen ja fyysisen mielialan lisäksi myös aineellisia asioita, kuten esimerkiksi työtilat ja -välineet sekä niiden

kunto ja käytettävyys. Kyselyn 13. kysymyksessä kysyttiinkin ”Ovatko yrityksen työtilat mielestäsi riittävän hyviä?”. Tähän kysymykseen vastasi ”Kyllä” yhdeksän henkilöä, eli kaikki kyselyyn vastanneet pitivät työtiloja riittävänä. Myös seuraavaan kysymykseen ”Ovatko yrityksen työvälineet mielestäsi riittävän hyviä?” saatiin vain myöntäviä vastauksia. Tällä kysymyksellä haluttiin tietoa nimenomaan autojen ja työkalujen kunnosta, ja kysymykseen tuli kaksi huomautusta, joista toinen huomautus käsitteli työkalujen huonoa järjestystä ja toisessa toivottiin lisävarustetta autoon. Molemmista kysymyksistä saadut tulokset ovat erittäin hyviä. Saadut vastaukset näyttäisivät myös tukevan toimitusjohtajan kokemusta siitä, että työntekijöiden työhyvinvointi on hyvä. Toimitusjohtaja siis vaikuttaisi tuntevan työntekijänsä ja osaavan kuunnella heitä ja tulkita vallitsevaa ilmapiiriä.

Tämän teeman toiseksi viimeisessä kysymyksessä haluttiin tietää henkilöstön mielipide yrityksen ryhmähengestä. Kysymyksessä annettiin vastausvaihtoehdot erinomainen, hyvä, huono ja erittäin huono. Saatujen vastauksien jakautumista on esitelty kuvassa 10.



Kuva 10. Vastaajien mielipiteet yrityksen ryhmähengen tilasta

Vastaajista seitsemän pitää yrityksen ryhmähengen hyvänä ja kaksi erittäin hyvänä, mikä on todella hieno asia yrityksen sekä työntekijöiden kannalta. Yrityksen ryhmähengen on hoidettu nimenomaan erilaisten virkistysten ja matko-

jen avulla. Virkistystyksiä on aiemmin järjestetty noin 2-3 kertaa vuodessa, mutta viimeaikoina on ollut niin kiire, ettei virkistystyksiin ole jäänyt aikaa. (Pakkanen 2009.) Myös toimitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja ajavat kyytejä päivittäin, jolloin he osallistuvat jokapäiväiseen työntekoon. Tämä on erään Nortamaa Oy:n työntekijän mielestä ratkaiseva tekijä siinä, ettei yritykseen pääse muodostumaan niin sanottua kuilua johtajien ja työntekijöiden välille. (Falck 2009.) Tällainen osallistuva johtaminen parantaa myös työhyvinvointia (Virolainen 2009).

Vaikka edellisen kysymyksen tuloksena voitaisiin todeta ryhmähengen olevan hyvä, on työntekijöistä pieni osa sitä mieltä, ettei siihen ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Tätä tutkittiin kyselyn seuraavassa kysymyksessä, joka oli ”Onko ryhmähengen kiinnitetty mielestäsi tarpeeksi huomiota”. Saadut vastaukset näkyvät kuvassa 11.



Kuva 11. Vastaajien mielipide ryhmähengen kiinnitetyn huomion riittävydestä

Kuten kuvasta 11 voidaan nähdä, kysymykseen tuli kieltäviä vastauksia kolme kappaletta, ja kuusi henkilöä yhdeksästä piti ryhmähengen kiinnitettyä huomiota riittävänä. Tämä voi johtua pelkästään siitä, että ryhmähengi usein nähdään avainasiana ryhmän toimivuuden kannalta, joten tuskin koskaan kaikki ovat sitä mieltä, että ryhmähengen kiinnitetty huomio on ollut riittävää. Saatua tulosta voidaan kuitenkin pitää hyvänä, ja seuraavassa kysymyksessä

toimeksiantaja sai hyviä neuvoja henkilöstölle mieluisista ryhmähengen kohottamistavoista. Tällaisia tapoja ovat vastaajien mielestä erilaiset yhteiset tapahtumat, kuten kilpailut, virkistys- ja saunaillat ja urheilutapahtumat. Lisäksi vastaajat mainitsivat hyviksi ryhmähengen kohottamistavoiksi esimerkiksi talkoot ja palaverit. Tämän kysymyksen tuloksena toimeksiantaja sai laajan ja monipuolisen listan erilaisista ehdotuksista, joita he voisivat toteuttaa yrityksessä ryhmähengen parantamiseksi. Kyselyn vastauksista ilmeni myös se, että toivottaisiin lisää aikaa tiimihengen kohottamiseksi, eli kiire on ollut tiimiytymisen esteenä.

Yksi työhyvinvoinnin ja hyvän ryhmähengen perusedellytys on tasa-arvoisuuden tunne. Nortamaa Oy:n työntekijöiden tuntemaa tasa-arvoisuuden tunnetta esitellään seuraavassa kuvassa 12.



Kuva 12. Vastaajien mielipide tasa-arvoisuudesta

Vastaajien kokema tasa-arvoisuuden tunne näyttäisi olevan hyvä, sillä suurin osa eli viisi henkilöä vastaajista piti työntekijöiden kohtelua tasa-arvoisena. Tässä kysymyksessä yksi vastaaja oli valinnut molemmat vaihtoehdot, ja tämä vastaus hylättiin. Molemmat vaihtoehdot valinnut vastaaja on perustellut vastauksensa tarkentavassa kysymyksessä, että tasa-arvoisuuden tunne on tilanneriippuvainen. Kolme muuta "Ei"-vaihtoehdon valinnutta viittasivat siihen, että pitkiä kyytejä ei anneta kaikille tasapuolisesti, vaan tietyt kuljettajat saavat

usein näitä kyytejä. Myös työpäivien pituudessa koettiin esiintyvän epätasa-arvoista kohtelua. Työnjohdon tulisikin nyt kiinnittää huomiota tähän saatuun palautteeseen, sillä tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus vaikuttavat hyvinvointiin. (Tasa-arvoisen työpaikan hyödyt 24.9.2009)

4.6 Arvot ja toimintatavat

Nortamaa Oy:n arvona on asiakaspalvelu, joka on toimitusjohtajan mukaan palveluyrityksen ydin. Nortamaa Oy:n mottona on ollut yrityksen perustamisesta lähtien ”Nortamaa hakee vaik peiton alta”, jota toimitusjohtaja kuvaa nykyaikanakin toimintaa suuntaavaksi toiminta-ajatukseksi. Tämä näkyy jokapäiväisessä toiminnassa, ja monet asiakkaat voidaan myös tuoda kotiin peiton alle asti. (Pakkanen 2009.)

Kyselyn tuloksien perusteella Nortamaa Oy:n henkilöstö vaikuttaisi tietävän Nortamaa Oy:n arvot. Saatuja vastauksia on havainnollistettu kuvassa 13.



Kuva 13. Vastaajien tietämys yrityksen arvoista

Kuten kuvasta 13 voidaan nähdä, vastaajista seitsemän sanoo tietävänsä Nortamaa Oy:n arvot, ja kaksi henkilöä yhdeksästä ei tiedä yrityksen arvoja. Tulos on toisaalta hyvä, koska suurin osa vastaajista sanoo tietävänsä arvot,

mutta toisaalta kaikkien vastaajien tulisi tietää yrityksensä arvot. Sisäisen markkinoinnin yksi tavoite on saada henkilöstö tuntemaan yrityksen arvot ja toimimaan niiden mukaan. Työntekijöiden pitäisi tuntea yrityksensä arvot myös siksi, että esimerkiksi asiakaspalvelu arvona on todella suuri toimintaa ohjaava tekijä ja on kohtalokasta, jos palveluyrityksessä ei toimita tämän arvon mukaan. Yrityksessä tulisikin siis tehdä työtä arvojen kertomiseksi työntekijöille, mikä voi tapahtua esimerkiksi henkilöstön toivomissa yhteisissä virkistyksissä. Arvoja voitaisiin myös miettiä yhdessä henkilöstön kanssa ja ehkä myös kehittää niitä lisää toiminnan ohjaukseksi ja yrityksen kehittämiseksi.

Tähän kysymykseen saatuja vastauksia ristiintaulukoitiin myös työvuosien kanssa, koska haluttiin tutkia, onko työvuosilla ja tämän kysymyksen vastauksilla suhdetta. Ristiintaulukoinnin tuloksen esitellään taulukossa 5.

Taulukko 5. Arvot ja työvuodet

	Tunnetko mielestäsi Nortamaa oy:n arvot?		
	Ei	Kyllä	Kaikki yhteensä
Kauanko olet ollut Nortamaa Oy:n palveluksessa			
Alle vuoden	1	1	2
1-5 vuotta	1	5	6
Yli 10 vuotta	0	1	1
Kaikki yhteensä	2	7	9

Ristiintaulukoinnin tuloksena voidaan todeta, että ne kaksi vastaajaa, jotka eivät omasta mielestään tunne Nortamaa Oy:n arvoja, eivät sijoitu mihinkään tiettyyn ryhmään. Toinen vastaajista on työskennellyt yrityksessä alle vuoden ja toinen 1-5 vuotta. Suurin osa yrityksen arvot tuntevista sijoittuvat ryhmään, jotka ovat työskennelleet yrityksessä 1-5 vuotta, mikä johtuu varmasti siitä, että ylivoimaisesti suurin osa vastaajista kuului tähän ryhmään.

Arvojen lisäksi tiedusteltiin myös vastaajien tietämystä yrityksen liikeideasta. Käsite liikeidea oli selitetty kysymyksessä vastaajille niin, että annettiin seuraavat tarkentavat kysymykset: mitä yritys tekee, kenelle ja miten. Yrityksen toimitusjohtajan mukaan yritys tuottaa henkilökuljetuksia, joihin kuuluu muun muassa pyörätuoli- ja paaripotilaiden kuljetuksia. (Pakkanen 2009.)

Yrityksen liikeidea näyttäisi olevan hyvin vastaajien tiedossa. Liikeideaksi määriteltiin pyörätuoli-, rollaattori- ja paarikuljetukset sekä yleisemmin henkilökuljetukset ja muut kuljetuspalvelut. Palvelun kohderyhmäksi määriteltiin yleisimmin huonokuntoiset, vanhukset ja kehitysvammaiset. Vastauksissa mainittiin asiakkaiksi myös koululaiset sekä *"muuten apua tarvitsevat"*. Yhdessä vastauksessa oli myös mainittu yrityksen toiminta-ajatus, sillä yrityksen liikeidea oli kuvailtu seuraavasti: *"Tilaustaksipalvelua pääasiassa liikunta-esteisille tai muuten apua tarvitseville "perille" asti"*. Huomattavaa tässä vastauksessa on tuo määritelmä "perille asti", jota suorittamalla noudatetaan yrityksen ehdoton ohjetta siitä, että asiakasta ei ikinä tule vain jättää minnekään, vaan hänet tulee viedä aina haluttuun saapumispaikkaan asti. Vastauksista tuli hyvin ilmi se, että yritys hoitaa myös muitakin kuin vammais- tai vanhuskuljetuksia, sillä yrityksen palvelut eivät rajoitu vain näihin kohderyhmiin.

Yrityksen toimintatapojen tuntemusta tutkittiin myös kysymällä vastaajilta heidän toimenpiteistään asiakaspalvelussa. Vastaajilta kysyttiin "Mitä teet parantaaksesi asiakkaiden luottamusta yritykseen ja kuljettajaan". Vastauksissa mainittiin asiakaspalvelun perusasioita, kuten hymyily, siisti vaatetus ja aikataulujen noudattaminen. Luottamusta lisääviksi tekijöiksi listattiin myös palvelualttius, kiireettömyys sekä yksinkertaisesti se, että tekee työnsä hyvin. Yhdessä vastauksista mainittiin myös empatiakyky, eli vastaaja yrittää asettua asiakkaan asemaan ja antaa sellaista palvelua, jota asiakas toivoo. Vastauksissa korostettiin myös puhumisen tärkeyttä esimerkiksi seuraavasti:

- *"Oma olemus ja puheet ratkaisevat paljon. Pyrin olemaan avoin ja "Suorapuheinen"*
- *"Mukavaa rupattelua mummojen kanssa"*
- *"Selitän tekemäni asiat asiakkaalle"*

On hyvä huomata, kuinka moni on ymmärtänyt puhumisen tärkeyden asiakaspalvelussa. Asiakkaiden kanssa puhuminen on myös yrityksen toimitusjohtajan mielestä todella tärkeää etenkin vanhusten kanssa asioitaessa. Yksi vastaaja korosti myös palvelutapaa, jossa rahastukset hoidetaan asiakkaan

nähdessä ja annetaan aina kuitti. Tämä on varmasti tapa, jolla voidaan parantaa asiakkaan luottamusta etenkin yrityksen edustajaan ja tätä kautta koko yritykseen.

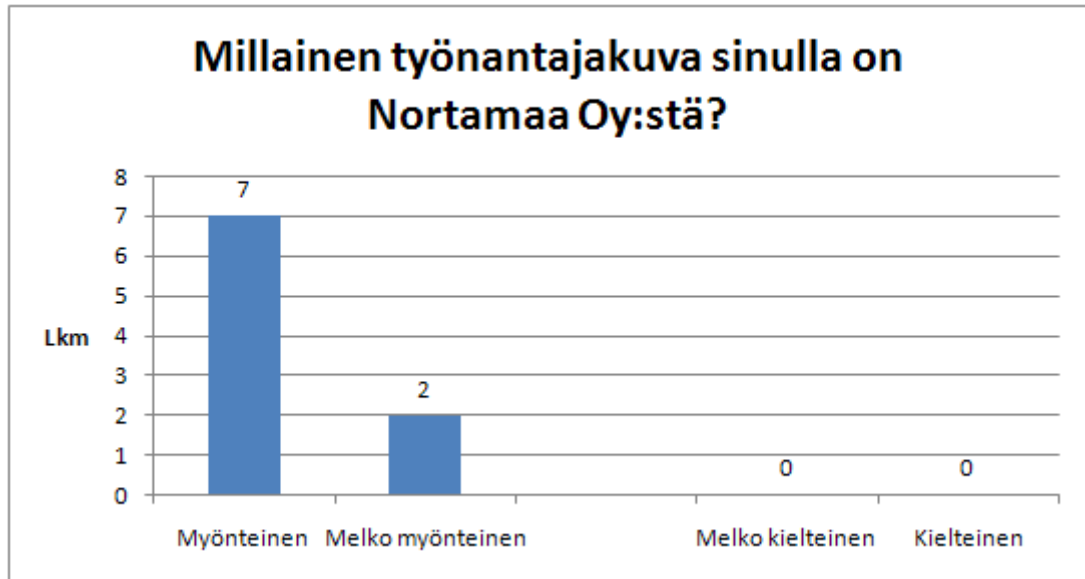
Vastaajien toimintatapojen tuntemusta haluttiin selvittää myös kysymyksellä ”Mitä teet parantaaksesi asiakkaiden tyytyväisyyttä yritykseen ja kuljettajaan?”. Toimitusjohtajan mukaan henkilöstömäärältään kasvavassa yrityksessä on vaarana palvelun laadun heikkeneminen, jolloin palvelu on vaikeampaa pitää hyvä- ja tasalaatuisena. Toimitusjohtajan mukaan kuitenkin asiakastyytyväisyys on tällä hetkellä erittäin hyvä, sillä yli 90 prosenttia saadusta palautteesta on positiivista. Negatiivistakin asiakaspalautetta tulee, mutta sitä tulee pääasiassa niin sanotusta eriarvoisesta palvelusta. Tällöin kuljettajat ovat aikaisemmin ylivalvelleet, ja tällä kertaa palvelleet asiakasta vain normien mukaan. Negatiivista palautetta voi tulla myös esimerkiksi huonomuistisuuden takia, jolloin asiakasta on palveltu hyvin, mutta asiakas itse muistaa tapahtuman eri tavalla muistamattomuutensa vuoksi. (Pakkanen 2009.)

Tämänkin kysymyksen vastaukset käsittelivät pääasiassa asiakaspalvelun perusasioita, kuten hymyilyä, siistiä vaatetusta ja kalustoa sekä asiallista ja ystävällistä toimintaa asiakkaiden kanssa. Yksi vastaajista kertoi toimenpiteistään yksityiskohtaisemmin, ja vastauksesta näkyy selvästi, kuinka vastaaja haluaa tehdä asiakastyytyväisyyden eteen enemmän kuin vain kuljetuspalvelua, sillä vastaaja kertoo auttavansa asiakkaan tavaroiden ja päällysvaatteiden kanssa. Sama vastaaja korosti myös kiireettömyyden ja rauhallisuuden merkitystä, sillä hänen mukaansa ”*hätäisyys vain hermostuttaa asiakkaita*”. Näiden kahden kysymyksen vastauksien perusteella vastaajat todella tuntevat asiakkaansa, sekä pyrkivät antamaan parasta mahdollista palvelua. Tällaisessa toiminnassa on kuitenkin vaarana toimitusjohtajan esittelemä ”ylipalvelu”, jos kaikkien asiakkaiden kanssa ei toimita samoin esimerkiksi päällysvaatteiden ja ovien avauksen kanssa. Kuljettajat selvästi palvelevat asiakkaitaan hyvin asiakaspalautteen perusteella, mutta olisi ehkä tarpeellista selvittää niin sanotun ylivalvelun tilanteet ja pyrkiä antamaan kaikille asiakkaille parasta mahdollista palvelua, joka on tasalaatuista ja kaikki asiakasryhmät huomioivaa.

Asiakaspalvelun lisäksi yrityksen toimitusjohtaja korosti turvallisuuden merkitystä henkilökuljetuksissa. Toimitusjohtajan mielestä hyvän palvelun lisäksi tärkein muistettava seikka on pyörätuolikydeissä turvallinen ja riittävä kiinnitys. Vastaajien toimia turvallisuuden parantamiseksi tiedusteltiin kysymyksellä ”Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät kuljetuksissa muistettavat asiat?”. Tähän kysymykseen annettiin vastauksina eniten turvallisuutta käsitteleviä tekijöitä, joten toimitusjohtajan korostus turvallisuuden merkityksestä on siis selvästi tavoittanut yrityksen henkilöstön. Mainittuja turvallisuutta koskevia seikkoja olivat yleinen turvallisuus, turvavyöt sekä pyörätuolien ja paarien riittävä kiinnitys. Lisäksi tärkeimmiksi asioiksi mainittiin esimerkiksi rauhallisuus, täsmällisyys, asiakkaiden tarpeiden huomioiminen sekä kiireettömyys. Lisäksi mainittiin myös sidosryhmien merkitys, sillä erään vastaajan mielestä on tärkeää antaa positiivinen vaikutus myös muille kuin kyytiin liittyville henkilöille. Tällä vastaaja todennäköisesti tarkoitti esimerkiksi asiakkaan noutopaikassa työskenteleviä ihmisiä sekä muita autoilijoita.

4.7 Työnantajakuva ja tulevaisuus

Kyselyn viimeinen teema käsitteli työnantajakuva ja tulevaisuutta. Teemassa kysyttiin palautetta työntekijöiltä sekä uskomusta omasta tulevaisuudenkuvastaan. Osa-alueen ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin henkilöstön mielipiteitä Nortamaa Oy:n sisäisestä työnantajakuvasta. Yrityksen sisäisen työnantajakuvan muodostavat yrityksen johtamiskäytännöt, organisaation tehtävä, arvot, sijainti ja palkkaus. Työnantajakuvaan kuuluu myös henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, työn joustavuus sekä työviihtyvyys ja työssä jaksaminen (Mitkä asiat vaikuttavat työnantajakuvan muodostumiseen? 28.9.2009). Kyselyyn vastanneiden mielipiteitä yrityksen työnantajakuvasta esitellään kuvassa 14.



Kuva 14. Vastaajien työnantajakuva Nortamaa Oy:stä

Seitsemän vastaajaa yhdeksästä pitää Nortamaa Oy:n työnantajakuvaa myönteisenä, ja vain kaksi vastaajaa kokee työnantajakuvan melko myönteiseksi. Nortamaa Oy:n sisäinen työnantajakuva näyttäisi siis olevan hyvä. Jatkossa yrityksen sisäistä työnantajakuvaa voitaisiin tutkia esimerkiksi poislähtevien työntekijöiden haastatteluilla.

Vastaajilta pyydettiin perusteluja koettuun työnantajakuvaan, ja tarkentavalla kysymyksellä haluttiin selvittää, mitkä tekijät tässä yrityksessä vaikuttavat sisäiseen työnantajakuvaan. Tekijöiksi mainittiin hyvä ryhmähenki, joustavuus, asiakkailta ja kollegoilta saatu palaute, mahdollisuudet kehittyä alalla ja alan tulevaisuus. Historia mainittiin yhteensä kolmessa vastauksessa, joissa viitattiin omaan työhistoriaan sekä yrityksen historiaan. Myönteiseen työnantajakuvaan vaikutti vastaajien mielestä myös se, että epävarmoissa tilanteissa on saatu hyvin apua työkavereilta ja työnjohtolta. Kyselyyn vastanneet näyttäisivät siis pitävän tärkeinä juuri niitä tekijöitä, jotka teorian valossa vaikuttavat työnantajakuvaan. Myös se, että vastaajat kokevat henkilökohtaisen työhyvinvointinsa hyväksi, tukee päätelmää siitä, että yrityksen sisäinen työnantajakuva olisi hyvä, sillä juuri työhyvinvointi on yksi positiiviseen työnantajakuvaan liittyvistä tekijöistä.

Positiivisesta työnantajakuvasta kertoo myös seuraavaan kysymykseen saadut vastaukset. Kysymys oli ”Näetkö itsesi töissä Nortamaa Oy:ssä kolmen vuoden kuluttua?”. Vaihtoehdot olivat ”Kyllä” ja ”Ei”, ja saadut vastaukset pyydettiin perustelemaan tarkentavalla kysymyksellä. Kaikki yhdeksän vastaajaa uskovat olevansa töissä toimeksiantajayrityksessä kolmen vuoden kuluttua. Yleisin perustelu oli se, että vastaaja viihtyy työssään ja pitää työpaikastaan. Toiseksi yleisin perustelu oli hyvät tulevaisuuden näkymät, sillä kyytien uskottiin lisääntyvän tulevaisuudessa ja Nortamaa Oy koettiin varmaksi työpaikaksi. Tähänkin kysymykseen saadut vastaukset kertovat henkilöstön hyvästä työhyvinvoinnista, sillä vastaajat vaikuttivat pitävän työpaikkaansa hyvänä ja näyttäisivät suhtautuvan siihen myönteisesti. Hyvää työhyvinvointia voitaisiin pitää tässä tapauksessa jopa yhtenä yrityksen merkittävistä kilpailutekijöistä, sillä tämän kysymyksen vastaukset kertovat henkilöstön vahvasta sitoutumisesta ja positiivisesta suhtautumisesta yritykseen.

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä vastaajille annettiin mahdollisuus antaa palautetta ja yleisiä kehitysideoita. Suurin osa palautteesta käsitteli taukoja ja lomaa, joita molempia toivottiin enemmän. Yksi vastaaja toivoi lisää palkkaa ja yksi vastaaja toivoi työnjohdolta asiakaspalautteen kriittisempää tulkintaa. Yksi vastaajista toivoi työnjohdon kiinnittävän huomiota myös päivystystyövuorojen kiertoon. Kahdessa vastauksessa annettiin positiivista palautetta joustavuudesta. Toinen näistä vastaajista viittasi työn joustavuuteen, ja toinen oli tyytyväinen työntekijää kohtaan osoitettuun joustavuuteen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä otoksen pienuuden vuoksi. Kyselyn reliabiliteettia parannettiin lomakkeen testauksella, jolla varmistettiin, että vastaajat ymmärtäisivät kysymykset samoin ja että kysymykset eivät olisi liian vaikeasti ymmärrettäviä. Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja ja eräs työntekijöistä testasivat lomakkeen juuri siksi, että lomakkeen kieli olisi helposti ymmärrettävää eikä se poikkeaisi suuresti yrityksessä käytettävästä kielestä. Yrityksen työntekijöistä testaajaksi valittiin tietoisesti henkilö, jonka äidinkieli ei ole suomi, jotta kysymysten muotoilu ja sanamuodot olisivat mah-

dollisimman selkeät. Tutkimuksen sisäinen ja ulkoinen validiteetti ovat hyviä. Tutkimuksen hyvä sisäinen validiteetti tarkoittaa tilaa, jolloin tutkimuksen teoriaosuudessa esitellyt käsitteet vastaavat tutkimuksen mittauksia. Hyvä ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, kun muutkin tutkijat tulkitsevat tutkimuksesta saadut tulokset samoin. (Heinonen).

Sisäistä viestintää käsitelleiden kysymyksien tulokset jakautuivat melko usein tasan, eli määrälliset erot eivät olleet suuria eri vastausvaihtoehtojen välillä. Vaikka kaikissa tätä sisäisen markkinoinnin keinoa käsitelleissä kysymyksissä suurin osa oli tyytyväisiä, ei tuloksia voida yleistää pienestä otoksesta johtuen. Tyytyväisyyttä sisäiseen tiedotukseen voitaisiin kuitenkin kuvata melko hyväksi, tyytyväisimpiä vastaajat olivat kirjallisen viestinnän riittävyyteen. Enemmän tyytymättömyyttä oli suullisen tiedotuksen sekä saavutetuista tuloksista ja tavoitteista tiedotuksen riittävyyteen. Yritys voisikin jatkossa panostaa näihin seikkoihin, ja yhtenä välineenä voisivat toimia henkilöstön säännölliset tapaamiset esimerkiksi kerran kuukaudessa, joissa kerrottaisiin yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä saavutetuista tavoitteista ja tuloksista. Näiden tapaamisten järjestämisen puolesta puhuu myös se, että kun vastaajilta kysyttiin, mistä tuloksista he haluaisivat tietoa, mainittiin vastauksissa juuri taloudellinen tilanne. Näissä kokoontumisissa voitaisiin myös kertoa yrityksen tulevaisuudesta ja mahdollisista muutoksista, joista kaivattiin lisäinformaatiota. Tällöin voitaisiin tukea avoimen viestinnän ilmapiiriä ja luoda luottamusta yhteiseen menestykseen.

Lisäinformaatiota kaivattiin myös kosketuseristyspotilaista, ja vastaaja ehdotti tämän tiedon lisäämiseksi koulutusta. Koulutusta ei muutoin kaivattu, sillä kaikki vastaajat tunsivat hallitsevansa työtehtävänsä. Vain kaksi vastaajaa ei tuntenut saaneensa riittävästi perehdytystä työpaikaltaan, joten toimeksiantajayritys voisi jatkossa kysyä henkilöstöltään avoimesti perehdytyksen tarpeesta ja antaa sitä halukkaille. Tämä koulutustarpeen tiedustelu voitaisiin hoitaa esimerkiksi ehdottamissani kuukausittaisissa tapaamisissa, jolloin henkilöstön tarpeita tulisi tiedusteltua säännöllisesti. Säännöllistä tiedustelua perehdytys- ja koulutustarpeista kannattaisi tehdä, koska silloin epätietoisuudesta johtuvat väärät toimintatavat oikaistaisiin nopeasti, eikä niistä mahdollisesti aiheutuva

vaara tai haitta pääsisi muodostumaan suureksi. Myös palaute toimii hyvin väärrien toimintatapojen oikaisijana. Palautteen avulla mahdollisesti koituvan haitan tai vaaran minimointi tapahtuu palautteen välittömällä antamisella.

Toimeksiantajayrityksessä palautteenannossa noudatetaan juuri tällaista tapaa, jossa palaute annetaan henkilökohtaisesti ja heti, kun palaute on saatu asiakkaalta. Työnjohdon antaman suullisen palautteen määrää voitaisiin saatujen tuloksien valossa kuvata riittäväksi, mikä on erittäin hyvä asia. Kovin-kaan moni ei toivonut kirjallista palautetta, joten yrityksen palautteenantokäytäntöjä voitaisiin kuvata toimiviksi. Tyytyväisyyttä noteerauskannustimien määrään voitaisiin kokonaisuudessaan siis kuvata melko hyväksi, sillä vastaajat näyttäisivät olevan melko tyytyväisiä saatujen kehujen ja kiitosten määrään. Toimeksiantajayrityksessä voitaisiin silti kiinnittää huomiota tähän asiaan, etenkin kun toimitusjohtaja kuvasi asiakastyytyväisyyttä erittäin hyväksi. Tämä tulisi säännöllisesti kertoa myös kuljettajille, koska siten voitaisiin kohottaa yleistä mielialaa sekä kuljettajien tyytyväisyyttä omaan työhönsä.

Vastaajat olivat keskenään melko samaa mieltä myös palkan riittävydestä työtehtäviin nähden. Kysyttäessä palkan riittävydestä viisi vastaaja yhdeksästä ei kokenut palkkaa riittäväksi työtehtäviin nähden. Palkkaan viitattiin palkkauksesta ja tasa-arvoisuudesta kysyttäessä sekä myös muissa osiossa, kuten esimerkiksi työhyvinvoinnista ja yleisistä kehitysideoista kysyttäessä. Kyselyssä useampi kuin yksi vastaaja nosti esiin sen, etteivät kaikki saa heidän mielestään yhtä usein pidempiä kyytejä, ja tämä koettiin koettua tasa-arvoisuutta alentavaksi tekijäksi. Kyytien pituus on yksi matkan hintaan ja sitä kautta kuljettajan palkkaan vaikuttavista seikoista. Palkka näyttäisi siis vaikuttavan kyselyn tuloksien perusteella koettuun työhyvinvointiin ja tasa-arvoisuuteen. Vaikka työpaikkaan sitoutumista voitaisiin saatujen tuloksien valossa kuvata todella hyväksi (kaikki vastaajat uskovat olevansa töissä toimeksiantajayrityksessä kolmen vuoden kuluttua), tulisi silti työnjohdon kiinnittää huomiota tähän vastaajien kokemaan epätasa-arvoisuuteen. Samalla voitaisiin herättää avointa keskustelua palkkauksesta sekä palkan kertymisestä.

Yleisesti ottaen toimeksiantajayrityksen henkilöstön työhyvinvointia voitaisiin kuvata hyväksi ja sen parantamisen keinoiksi annetut ehdotuksetkin olivat toimivia. Teoriaan verrattuna annettuja ehdotuksia voidaan todeta toimiviksi, sillä ne käsittelivät työhyvinvointityötä, joka on osa työhyvinvointia. Ehdotetut keinot voidaan jakaa työhyvinvointityön eri osa-alueisiin, mitä on esitelty seuraavassa taulukossa 6.

Taulukko 6. Ehdotetut keinot ja työhyvinvointityö

Työn kehittäminen:	Työyhteisön kehittäminen:	Työntekijän kehittäminen:
"Jonkin näköinen ruokatauko voisi olla hyvä. 9 tuntia putkeen ilman taukoja ei tee hyvää"	"Enemmän lomaa! Jaksaa paremmin painaa"	"Parempaa ja selkeämpää tietoa erityispotilaista, koulutus?! Lisää aikaa tiimihengen luomiseen (Esim. virkistysreissuja)"
"Kehittää systeemi, mikä kertoo työntekijälle monelta pääsee kotiin!→Pystyy suunnittelemaan vapaa-ajan menot → jaksaa työssä"	"Enemmän lomaa sekä palkkaa. Palkka voisi olla sama mitä nyt muuallakin keskimääräisesti samasta työstä maksetaan"	"Antamalla / hankkimalla "Tyky" liikuntaseteleitä"

Kuten taulukosta 6 voidaan nähdä, esitetyistä keinoista suuri osa käsittelee työyhteisön kehittämistä. Esitetyt keinot vaikuttavat teorian perustuen toimivilta, sillä ne käsittelevät työhyvinvointityötä ja vastaavat tässäkin työssä esitettyjä työhyvinvoinnin parantamisen keinoja. Annetuissa ehdotuksissa voidaan nähdä myös sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi tiimihengen luominen ja työn kehittämiseksi annetut ehdotukset. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi palkka ja liikuntaedut. Vaikka ulkoisia motivaatiotekijöitä esiintyi määrällisesti enemmän, ei voida vetää johtopäätöstä, että työnjohdon tulisi käyttää niitä entistä enemmän. Teoriatietokin

osoittaa, että toimivin tapa motivoida henkilöstöä on näiden keinojen yhdistely tapauskohtaisesti. Tapauskohtaisuus merkitsee sitä, että kannusteiden tapauksessa tulisi ottaa huomioon se, että eri ihmiset arvostavat eri asioita. (Ojala & Ahonen 2003, 130.) Arviota yrityksen työhyvinvoinnin hyvästä tilasta tukee se, että henkilöstö näyttäisi olevan tyytyväinen yrityksen työtiloihin ja -laitteisiin. Näitä koskevissa kysymyksissä vastaajat olivat erittäin yksimielisiä, sillä kaikki pitivät työtiloja ja -laitteita riittävinä. Lisäksi työnjohto sai kaksi lisähuomautusta, joilla se voi tulevaisuudessa saavuttaa entistäkin paremman tyytyväisyyden ja sitä kautta parantaa työhyvinvointia.

Arviota siitä, että työhyvinvointi on hyvä, tukee myös se, että vastaajat arvioivat yrityksen ryhmähengen hyväksi. Hyvä ryhmähenki toimii sekä sisäisen markkinoinnin välineenä että yrityksen henkilöstön sisäisenä motivaatiotekijänä. Vaikka ryhmähengen kuvattiin olevan hyvä, voitaisiin siihen kiinnittää ehkä hieman enemmän huomiota kuin aikaisemmin, sillä kolme vastaajaa yhdeksästä koki, ettei ryhmähenkeen ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Vastaajat antoivat hyviä ehdotuksia ryhmähengen huomioimisen ja parantamisen keinoiksi. Vastaajat kuvasivat hyväksi keinoiksi tapoja, joita on jo aiemmin käytetty yrityksessä, kuten yhteisiä tilaisuuksia, kilpailuja, talkoita ja palavereja. Anssi Siukosaari (2002) kehottaa yrityksiä kokeilemaan erilaisia keinoja ja valitsemaan niistä omalle yritykselleen ja toimintatavoilleen sopivimman. Se, että vastaajat kuvailivat jo aiemmin käytettyjä keinoja, kertoo keinojen toimivuudesta ja siitä, että ne koetaan mieluisiksi. Kiirettä voitaisiin kuvata haasteelliseksi tekijäksi, joka vaikeuttaa ryhmähengen vahventamista, sillä yksi vastaajista huomautti nykyisestä kiireellisestä aikataulusta. Tämän on huomannut myös toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja. Toimeksiantajayrityksen työhyvinvoinnin parantamiseksi ehdotettujen keinojen lisäksi tulisi kiinnittää huomiota henkilöstön tasa-arvoiseen kohteluun ja herättää keskustelua palkkauksen ja kyytien jaon tasa-arvoisuudesta. Näiden keinojen avulla voidaan saavuttaa avoimuuden ilmapiiri sekä entistä parempi työhyvinvointi.

Toimeksiantajayrityksen arvot, toimintatavat ja liikeidea näyttäisivät olevan hyvin vastaajien tiedossa. Vaikka vain kaksi vastaajaa ilmoitti, ettei tiedä yrityksen arvoja, tulisi informaatiota jakaa jatkossa aktiivisemmin myös tästä asias-

ta. Vastaajat kokivat tärkeimmäksi kuljetuksissa muistettavaksi asioiksi turvallisuuden ja riittävän kiinnityksen. Muita tärkeiksi koettuja seikkoja olivat turvallisuuden lisäksi asiakaspalvelu sekä yleinen siisteys. Nämä kolme ovat toimintatapoja, joita toimitusjohtaja pitää kaikkein tärkeimpänä. Tutkimustuloksien valossa vaikuttaisi siltä, että henkilöstö pitää samoja asioita tärkeinä kuin toimitusjohtaja, ja ennen kaikkea toimii näiden ohjeiden mukaan. Arvona asiakaspalvelu on hieman haastava sen laaja-alaisuuden vuoksi, mutta kyselyn vastauksia tutkittaessa voidaan kokea, että kuljettajat olisivat todella ymmärtäneet tämän arvon merkityksen. Tämä näkyy siinä, että useammat vastaukset käsittelivät sitä, että vastaaja pyrkii antamaan sellaista palvelua kuin asiakas haluaa, asiakasta on miellytettävä ja hänen tarpeensa on otettava huomioon. Myös asiakkaan kanssa puhuminen ja täsmällisyys koettiin tärkeiksi seikoiksi.

Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja pitää yrityksen asiakastyytyväisyyttä korkeana. Asiakkaat ovat siis selvästi tyytyväisiä yritykseen, ja kyselyn perusteella myös henkilöstö on tyytyväinen edustamaansa yritykseen. Työnantajakuvaa voitaisiin kuvata hyväksi ja henkilöstöä sitoutuneeksi. Kaikki työntekijät uskovat olevansa töissä yrityksessä kolmen vuoden kuluttua. Tätä perusteltiin muun muassa yrityksen myönteisellä tulevaisuuden kuvalla. Vastaajat näyttäsivät uskovan myös yrityksen menestymiseen jatkossa, sillä kuljetettavien ihmisten määrän uskottiin lisääntyvän. Vastaajien kokemus voidaan perustella myös Suomen väestörakenteellisilla tekijöillä, sillä vuoden 2008 lopussa yli 65 vuotiaita suomalaisia oli 16,7 %. Vuonna 2010 saman ikäisiä kansalaisia enustetaan olevan 18 % ja vuonna 2020 23 %. (Väestöennuste 1.10.2009.) Vanhuksien määrä tulee siis lisääntymään, mutta tulee huomata myös se, että toimeksiantajayrityksen asiakkaista vain osa on vanhuksia, asiakkaisiin kuuluu myös koululaisia, kehitysvammaisia ja liikuntarajoitteisia. Vanhusten määrä tulee kuitenkin kasvamaan niin paljon, että kuljetettavien asiakkaidenkin määrän voidaan arvela kasvavan.

Väestörakenteellisten tekijöiden lisäksi voidaan sanoa, että hyvä ryhmähenki ja työssä viihtyvyys näyttäisivät olevan suurimpia tekijöitä, joiden vuoksi vastaajat uskovat työskentelevänsä Nortamaa Oy:ssä vielä kolmenkin vuoden ku-

luttua. Tämä on erittäin hyvä asia, sillä näin kannustavat vastaukset antavat hyvät eväät rakentaa työhyvinvointia ja työssä viihtyvyyttä vielä paremmaksi, ja mikä parasta, vastaukset kertovat työyhteisön hyvästä hengestä ja henkilöstön sitoutumisesta. Vastaajat antoivat hyviä kehitysideoita, joista monet käsitelivät työhyvinvointia ja työviihtyvyyttä. Annetut ehdotukset käsitelivät pääasiassa taukojen ja lomien lisäämistä sekä palkankorotuksia. Yksi vastaaja ehdotti asiakkaiden luottamuksen parantamisen keinoksi sitä, että kyytejä ei otettaisi niin tiiviisti. Tämä on asia, jota selvästi kannattaisi pohtia, sillä vastauksista tuli ilmi, että vastaajat pitävät tärkeänä sitä, että kuljettajat ovat täsmällisiä.

Ehdottamieni säännöllisten tapaamisten helpottamiseksi työnjohto voisi laatia kokouksiin esityslistapohjan, jonka avulla käsiteltävät asiat olisi helppo muistaa ja ottaa esiin tilaisuudessa. Tapaamisissa olisi hyvä tilaisuus myös antaa informaatiota tulevaisuudesta ja mahdollisista muutoksista. Näiden parannusehdotuksien lisäksi ehdotan taukojärjestelmän miettimistä, joilla turvattaisiin työntekijöiden työssä jaksaminen ja henkinen ja fyysinen toimintakyky.

Työhyvinvointia voitaisiin jatkossa kartoittaa toimeksiantajayrityksessä säännöllisten tapaamisten lisäksi esimerkiksi poislähtevien työntekijöiden haastatteluilla. Jatkotutkimusaiheena esitän, että sama tutkimus toistetaan kolmen vuoden kuluttua, jolloin voidaan tutkia, ovatko vastaajat yhä töissä toimeksiantajayrityksessä ja millainen työhyvinvointi on henkilöstön keskuudessa. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää myös mahdollisesti tehtyjen parannusten toimivuutta henkilöstön näkökulmasta.

LÄHTEET

Bergström, Seija – Leppänen, Arja 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

von Bonsdorff, M. – Janhonen, M. – Vanhala, S. – Husman, P. – Ylöstalo, P. – Seitsamo, J. & Nykyri, E. 2009. Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestymisen vuosina 2007 – 2007. Saatavissa: <http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkitu/2006/106278Tyoympraportti36vonBonsdorffetal2009.pdf>. [Viitattu 24.9.2009]

Cronberg, T. 2008. Työministeri Tarja Cronberg Työkyvyllä tulosta - seminaarissa Helsingissä 2.9.2008. Saatavissa: <http://www.vn.fi/ajankohtaista/puheet/puhe/en.jsp?oid=237396>. [Viitattu 10.8.2009]

Falck, Anders. Haastattelu 26.8.2009. Kotka: Nortamaa Oy.

Grönroos, Christian 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.

Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Guillemette, M. 2002. Making Internal Marketing Work. Saatavissa: <http://www.aicpa.org/pubs/tpcpa/dec2002/marketing.htm>. [Viitattu: 6.8.2009]

Heinonen, J. Luotettavuus. Saatavissa: http://opko.laurea.fi/~jarh ein/Tutkimussuunnitelma/Ohje/uusi_sivu_7.htm. [Viitattu 4.9.2009]

Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammi

Juholin, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOYPro

Lonka, Kirsi 2001. Syntynyt Johtajaksi? Uusia oppimisen mahdollisuuksia. Teoksessa Viisas valta, toim. Paavo Castrén. Porvoo: WSOY.

Matikainen, J. 1999. Organisaatiokulttuuri murroksessa. Saatavissa: <http://www.valt.helsinki.fi/blogs/jmatikai/organisaatiokulttuurinmuutos.pdf>. [Viitattu 26.10.2009]

Mitkä asiat vaikuttavat työnantajakuvan muodostumiseen? Uudistuva kunta-työ. Saatavissa: <http://www.kuntatyo2010.fi/index.php?id=535>. [Viitattu 28.9.2009]

Morton, L. 2008. Internal Marketing Communication: Introduction and Definition. Saatavissa: <http://www.strategicmarketsegmentation.com/blog/internal-marketing-communication-introduction-and-definition/> [Viitattu: 27.10.2009]

Mäki-Fränti, P. 2009. Henkilöstön työkyky ja toimipaikkojen tuottavuus. Saatavissa: http://www.ptt.fi/dokumentit/tp118_1302091004.pdf. [Viitattu 26.9.2009]

Nurmesniemi, L. 2003. Sisäinen markkinointi takaa laadukkaan asiakaspalvelun. Tietopisto 07/03. Saatavissa: <http://www.hallinto.oulu.fi/viestin/t-pisto/arkisto2003/07/juttu3.html>. [Viitattu 29.7.2009]

Otala, Leenamajja – Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WSOYPro.

Otala, Leenamajja – Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Porvoo: WSOY.

Pakkanen, Karri. Haastattelu 4.8.2009. Kotka: Nortamaa Oy.

Rope, Timo 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Salojärvi, Sari 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö, toim. Pirkko Vesterinen. Juva: WSOY

Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntija ja johtaja. Porvoo: WSOY

Siukosaari, Anssi 2002. Yhteisöviestinnän opas 2. Tarkistettu painos. Helsinki: Tietosatama Oy

Tasa-arvo työhyvinvoinnin kivijalkana. Elinkeinoelämän keskusliitto 2009. Saatavissa: http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/tyohyvin_voin-ti/tasa_arvo_tyohyvinvointi.php. [Viitattu 1.10.2009]

Tasa-arvoisen työpaikan hyödyt. Tasa-arvoklinikka. 2009. Saatavissa: http://www.tasa-arvoklinikka.fi/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1. [Viitattu 24.9.2009]

Vainio, H. 2006. Työkykyisenä läpi työuran. Työterveiset 2006-04. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2006-04/1.htm>. [Viitattu 24.9.2009]

Wink , H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Saatavissa: <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-6995-4.pdf>. [Viitattu 27.10.2009]

Virolainen, L. 2009. Työhyvinvointia hyvällä johtamisella. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20090514.Valtio/2_Virolainen.pdf. [Viitattu 1.10.2009]

Väestöennuste. Tilastokeskus. Saatavissa: http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#Vaestorakenne. [Viitattu 1.10.2009]

Åberg, Leif 1999. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY

Vastaathan kaikkiin kysymyksiin selvällä käsialalla, KIITOS

1. Kauanko olet ollut töissä Nortamaalla?

Alle 1 vuoden

1 – 5 vuotta

6 – 10 vuotta

yli 10 vuotta

Yrityksen sisäinen viestintä:

2. Onko suullinen tiedotus henkilökunnalle mielestäsi riittävää?

Kyllä

Ei

Jos vastasit **ei**: mistä haluaisit lisää tietoa suullisesti?

3. Onko kirjallinen tiedotus henkilökunnalle mielestäsi riittävää?

Kyllä

Ei

Jos vastasit **ei**: mistä asioista haluaisit lisää tietoa kirjallisesti?

4. Kerrotaanko yrityksen saavutetuista tavoitteista ja tuloksista riittävästi?

Kyllä

Ei

Jos vastasit **ei**: mitä tietoja erityisesti haluaisit tietää?

Koulutus ja perehdytys:

5. Koetko, että hallitset työtehtäväsi riittävästi?

Kyllä

Ei

6. Oletko mielestäsi saanut riittävästi perehdytystä työpaikaltasi?

Kyllä

Ei

Jos vastasit **ei**: mihin asioihin haluaisit perehdytystä **JA** miten se tulisi järjestää?

Palaute ja kannustus:

7. Saatko mielestäsi riittävästi **suullista** palautetta työnantajaltasi?

Kyllä

Ei

8. Haluaisitko myös **kirjallista** palautetta työstäsi?

Kyllä

Ei

9. Oletko saanut mielestäsi riittävästi kehuja ja kiitosta tehdystä työstä?

Kyllä

Ei

10. Koetko, että saat työtehtäviisi nähden riittävästä palkkaa?

Kyllä

Ei

Työhyvinvointi ja ryhmähenki:

11. Henkilökohtainen työhyvinvointini on:

erinomainen

hyvä

huono

erittäin huono

12. Miten henkilökohtaista työhyvinvointia voitaisiin mielestäsi parantaa? (kuvaile konkreettisia toimintatapoja)

13. Ovatko yrityksen työtilat mielestäsi riittävän hyviä?

Kyllä

Ei

Jos vastasit **ei**: mitä parannettavaa niissä on?

14. Ovatko yrityksen työvälineet mielestäsi riittävän hyviä?(Esimerkiksi autot ja työkalut)

Kyllä

Ei

Jos vastasit **ei**: mitä parannettavaa niissä on?

15. Nortamaa Oy:n ryhmähenki on mielestäni

erinomainen

hyvä

huono

erittäin huono

16. Onko ryhmähenkeen kiinnitetty mielestäsi tarpeeksi huomiota?

Kyllä

Ei

17. Mainitse esimerkkejä hyvistä keinoista kohottaa ryhmähenkeä:

18. Kohdellaanko työntekijöitä mielestäsi tasa-arvoisesti?

Kyllä

Ei

Jos vastasit **ei**: miten epätasa-arvoinen kohtelu näkyy?

Arvot ja toimintatavat:

19. Tunnetko mielestäsi Nortamaa Oy:n arvot?

Kyllä

Ei

20. Kuvaile hieman Nortamaa Oy:n liikeideaa, eli mitä yritys tekee, kenelle ja miten?

21. Mitä teet parantaaksesi asiakkaiden **luottamusta** yritykseen ja kuljettajaan?

22. Mitä teet parantaaksesi asiakkaiden **tyytyväisyyttä** yritykseen ja kuljettajaan?

23. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät kuljetuksissa muistettavat asiat?

Työnantajakuva ja tulevaisuus:

24. Millainen työnantajakuva sinulla on Nortamaa Oy:stä?

Myönteinen

Melko myönteinen

Melko kielteinen

Kielteinen

Mikä on vaikuttanut mielikuvaasi? _____

25. Näetkö itsesi töissä Nortamaa Oy:ssä **kolmen vuoden** kuluttua?

Kyllä koska: _____

Ei koska: _____

26. Tähän voit kirjoittaa palautetta työnjohdolle, ruusut ja risut sekä mieleen tulleita yleisiä kehitysideoita:

Palauta lomake toimiston pöydällä olevaan kirjekuoreen ja

kirjoita oma nimesi kirjekuoren päälle, näin osallistut arvontaan.

Suuri kiitos vastauksistasi!

