



# **En litteraturstudie på hur intern marknadsföring kan påverka de anställdas motivation i ett företag**

Emma Björn



EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	6522
Författare:	Emma Björn
Arbetets namn:	En litteraturstudie på hur intern marknadsföring kan påverka de anställdas motivation i ett företag
Handledare (Arcada):	Christel Willför
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>I dagens läge koncentrerar sig företag ofta på den externa marknadsföringen av sina produkter eller service, vilket leder till att den interna marknadsföringen ofta blir glömd. Om företag inte koncentrerar sig på sina anställda kan det leda till personal som är omotiverad och inte vill stanna i företaget. Motivation är ett begrepp som har intresserat forskare redan länge och en mängd olika teorier inom ämnet har presenterats. I detta arbete har inkluderats teorier av Maslow, Hertzberg samt Deci och Ryan. Trots att motivation har undersökts mycket, har dess samband med intern marknadsföring undersökts först under det senaste decenniet mer och mer. Därför är syftet med detta arbete att undersöka hur intern marknadsföring i företag påverkar de anställdas motivation. Metoden som valts i arbetet är en systematisk litteraturstudie, där tidigare undersökningar inom ämnet intern marknadsföring och motivation har undersökts. Inklusionskriterierna för de inkluderade artiklarna var att de skulle vara publicerade mellan åren 2010 och 2018 och att de var skrivna på antingen svenska, finska eller engelska. Allt som allt inkluderades sju artiklar i arbetet. För att få en heltäckande uppfattning om intern marknadsföring och motivation på ett generellt plan, betraktades undersökningar från olika delar i världen och inom olika branscher. Alla artiklarna som inkluderats i arbetet är ense om att intern marknadsföring påverkar de anställdas motivation positivt. Resultaten visar dock en varians i vilka interna åtgärder det är som påverkar motivationen. Kommunikation, organisationell vision, belöningsystem, rekrytering, delegering av ansvar, tillräcklig utbildning och engagemang var faktorer som artiklarna upprepade gånger lyfte fram och menade ha en påverkan på de anställdas motivation. På basis av resultaten i arbetet skapades ett modellförslag till hur intern marknadsföring påverkar de anställdas motivation. Modellen inkluderar faktorerna kommunikation, organisationell vision, rekrytering och delegering av ansvar. Med denna modell vill man förenklat visa hur interna marknadsföringsåtgärder påverkar de anställda och hur det i sin tur leder till en ökad motivation. En välfungerande kommunikation inom företag påverkar den anställdas känsla av samhörighet, organisationell vision leder till klara målsättningar, rekrytering av kompetent personal leder till en god arbetsmiljö, och delegering av ansvar, slutligen, leder till en känsla av att man är viktig. Den slutliga slutsatsen med arbetet är att intern marknadsföring har en positiv påverkan på de anställdas motivation. En ökad motivation leder i sin tur till bättre arbetsprestationer och till anställda som vill stanna i företaget.</p>	

Nyckelord:	Intern marknadsföring, motivation
Sidantal:	44
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	10.12.2018

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	6522
Author:	Emma Björn
Title:	
Supervisor (Arcada):	Christel Willför
Commissioned by:	
<p><b>Abstract:</b></p> <p>Today companies are concentrating on the external marketing of their products or service, which leads to a lack in the internal marketing. If companies don't concentrate on the employees can this lead to unmotivated personnel who don't stay in the company. Motivation is something that has been in interest of researches for a long time and many theories have been presented. In this thesis have theories by Maslow, Hertzberg, and Deci &amp; Ryan been included. Even though motivation has been studied a lot, have studies of the relationship between motivation and internal marketing been done just during the past decades. Hence, is this thesis purpose to study how internal marketing in companies can affect the employee's motivation. The method chosen for this paper is a systematic literature study, where previous studies have been reviewed. The Inclusion criterion for the included articles were following; they had been published between 2010 and 2018, and they were written in either Swedish, Finnish or English. Altogether were seven articles included in the study. Articles from around the world and different industries were reviewed to get a comprehensive picture of internal marketing and motivation. All articles included in the study agreed that internal marketing has a positive effect on the employee's motivation. Communication, organizational vision, reward system, recruiting, sharing of responsibilities, training and engagement were factors the articles multiple times emphasized and meant to have an effect on the employee's motivation. On the basis of the results in this study, a model suggesting how internal marketing affects the motivation of the employees was created. The model includes the factors communication, organizational vision, recruiting, and delegation of responsibilities. This model shows simplified how internal marketing approaches can affect the employees and how this leads to an increased motivation. A well-functioning communication in companies affects the employee's feeling of belongingness, organizational vision leads to clear goals, recruiting of competent personnel leads to good job environment, and finally delegation of responsibilities leads to a feeling of importance. The final conclusion with this paper is that internal marketing does have a positive effect on the motivation of the employees. An increased motivation in turn leads to better job performance and to employees who want to stay in the company.</p>	
Keywords:	Internal marketing, motivation
Number of pages:	44
Language:	Swedish
Date of acceptance:	10.12.2018



# INNEHÅLL

<b>1</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>9</b>
1.1	Bakgrund .....	9
1.2	Problemformulering .....	10
1.3	Syfte.....	11
1.4	Avgränsningar.....	11
1.5	Begreppsdefinitioner .....	12
<b>2</b>	<b>METOD.....</b>	<b>13</b>
2.1	Kvalitativ forskningsmetod .....	13
2.2	Systematisk litteraturstudie .....	13
2.2.1	<i>Inklusions- och exklusionskriterier .....</i>	<i>14</i>
2.2.2	<i>Sökord.....</i>	<i>15</i>
2.2.3	<i>Databassökning .....</i>	<i>15</i>
2.2.4	<i>Urval.....</i>	<i>16</i>
2.2.5	<i>Kvalitetsgranskning.....</i>	<i>16</i>
2.2.6	<i>Etiska överväganden .....</i>	<i>17</i>
<b>3</b>	<b>TEORI.....</b>	<b>17</b>
3.1	Motivation .....	17
3.1.1	<i>Maslows behovshierarki.....</i>	<i>18</i>
3.1.2	<i>Motivations- och hygieenteori .....</i>	<i>19</i>
3.1.3	<i>Självbestämmandeteori .....</i>	<i>20</i>
3.2	Intern marknadsföring .....	21
3.2.1	<i>Strategisk intern marknadsföring .....</i>	<i>23</i>
3.2.2	<i>Uppgiften med intern marknadsföring.....</i>	<i>24</i>
<b>4</b>	<b>RESULTAT.....</b>	<b>25</b>
4.1	Organisationell vision, skolning och utvecklingsprogram .....	27
4.2	Belöningsystem, ansvar och delad information .....	28
4.3	Anställdas tillfredsställelse och åtagande .....	29
4.4	Intern servicekvalitet .....	30
4.5	Organisationella verksamhetsmål och deras påverkan .....	31
4.6	Organisationellt åtagande .....	32
4.7	Transformativt ledarskap .....	33
<b>5</b>	<b>DISKUSSION .....</b>	<b>34</b>
5.1	Resultatdiskussion .....	34
5.2	Metoddiskussion .....	39

<b>6</b>	<b>Slutsats</b> .....	<b>40</b>
	<b>Källor</b> .....	<b>42</b>

## Figurer

Figur 1. Maslows behovshierarki.....	19
Figur 2. Motivationskontinuum med de sex motivationstyperna. ....	21
Figur 3. Modellförslag på hur intern marknadsföring påverkar motivationen. ....	38

## Tabeller

Tabell 1. Antal träffar per sökord i databaserna. (1 = internal marketing, 2 = motivation, 3 = satisfaction).....	15
---	----



# 1 INLEDNING

Detta arbete vill undersöka hur den interna marknadsföringen kan påverka de anställdas motivation inom företag. Arbetet baserar sig på en litteraturstudie, där data har samlats in på basis av tidigare undersökningar. Med detta arbete önskas att läsaren får en djupare uppfattning om intern marknadsföring och dess koppling med motivation. Utöver, önskas att arbetet kan upplevas som nyttig för framtida studier samt forskning. Arbetet kommer att presentera teorier som är involverade inom de centrala begreppen, och därefter diskutera deras betydelse, tillämpning och utvecklingsmöjligheter inom företag.

Den grundläggande målsättningen med detta arbete är att granska ifall intern marknadsföring och motivation kan tillsammans bidra till en positiv miljö inom företag, och därmed inspirera samt stöda medarbetare till goda prestationer.

## 1.1 Bakgrund

Då konkurrensen på flertal branscher har ökat under de senaste decennierna, har företagen koncentrerat sig på att producera allt snabbare, billigare och effektivare. Detta har lett till att marknadsföringen ständigt koncentrerat sig på de externa kunderna, produkterna eller tjänsterna. I sådana förhållanden blir den interna marknadsföringen lätt i skuggan och dess betydelse för verksamheten glöms - trots att företagen borde koncentrera sig på att behålla kompetent personal. Moroco & Uncle (2008) anser att kompetenta och kunniga medarbetare är den viktigaste konkurrensfördelen och framgångsfaktorn i dagens läge. Därför är också frågan om hur företagen kan behålla denna typs ideala personal ett vanligt samtalsämne som förekommer idag.

Bristfällig intern marknadsföring är ofta en anledning till varför personal frivilligt lämnar företag (Mitchell, Holtom & Lee, 2001). Därför ligger det i både forskares och organisationers önskan att kunna besvara frågan: vad kan göras för att attrahera kompetent personal samt motivera dem att stanna i företagen?

En av de första teorierna som uppmärksammades inom forskning av motivation, var Hertzbergs (1968) två faktor-teori eller motivations- och hygien-teorin. Denna teori bygger på tanken om att det finns två olika motivatorer; inre drivkrafter och hygienfaktorer.

Inre drivkrafterna (ansvar, självuppfyllande) identifieras av att de främjar tillfredsställelse och motivation, som leder till bra prestationer på arbetsplatsen. Hygienfaktorerna (arbetsförhållanden, lön) däremot reducerar missnöje, men de skapar inte i sig själv motivation eller tillfredsställelse.

På basis av nya forskningsresultat som har presenterats under de senaste årtiondena, har nya ledarskapsstrategier utvecklats. Dessa strategier uppmärksammar intern marknadsföring och dess relevans i ett transparent, effektivt och välmående företag, där personalen vill stanna och utvecklas inom.

## **1.2 Problemformulering**

I detta arbete kommer begreppet intern marknadsföring att belysas och dess samband med motivation att granskas. Hurdana metoder används inom intern marknadsföring och vad är egentligen motivation? Intern marknadsföring innefattar många olika delområden och inkluderar till exempel aktiviteter, kampanjer, utbildningar, utvecklingsmöjligheter, tillgång till information och stöd, samt beskrivningar av arbetsuppgifter. Redan dessa exempel på vad som intern marknadsföring innebär, ger oss en inblick i hur brett begreppet egentligen är. Hur kan dessa ovannämnda faktorer inom intern marknadsföring påverka de anställdas motivation i ett företag? Denna fråga väcker tilläggsfrågan; vad motiverar egentligen de anställda? Är det lön, bonusar, evenemang eller dylikt? Eller kan motivation innebära djupare faktorer så som omgivning, relationer, ledarskap, samt känslan av att kunna påverka och utveckla? Intern marknadsföring och motivation är två begrepp som binds ihop inom organisationer.

Undersökning inom intern marknadsföring är relevant, eftersom intern marknadsföring är ett växande koncept inom företagets verksamhet, men ändå relativt lite utforskad. Befintliga undersökningar visar att det finns potential inom intern marknadsföring, men hur den fungerar tillsammans med de anställdas motivation är fortfarande oklar - likaså de konkreta fördelarna och svårigheterna. Därmed, är all undersökning inom detta område berättigad.

### 1.3 Syfte

I och med forskningsproblemet som beskrevs tidigare, vill min undersökning besvara frågan:

*Hur påverkar den interna marknadsföringen i ett företag de anställdas motivation?*

Syftet är att undersöka ifall det finns ett samband mellan intern marknadsföring och motivation. Eftersom detta arbete baserar sig på en litteraturstudie, kommer ett flertal tidigare undersökningar inom området att granskas. På basis av resultaten av litteraturstudien är det önskvärt att syftet kan besvaras och förbättringsförslag kan anges. För att kunna besvara forskningsfrågan och rapportens syfte till fullo, har jag ställt upp tre konkreta objekt som jag under studiens gång tänker uppnå:

- I. *Undersöka olika tillvägagångssätt inom intern marknadsföring och motivation;*
- II. *Identifiera vad som fungerar och inte fungerar som motivationsfaktorer;*
- III. *Skapa en teoretisk modell på förhållandet mellan intern marknadsföring och motivation;*

### 1.4 Avgränsningar

Denna studie koncentrerar sig enbart på den interna marknadsföringens påverkan på de anställdas motivation. Studien är avgränsad till redan befintliga undersökningar inom området motivation och intern marknadsföring, och bör behandla ämnen så som ledarskap, ansvar, arbetstagarnas tillfredsställelse och möjlighet att påverka.

I och med att denna studie baserar sig på en litteraturundersökning, är en annan märkbar avgränsning den använda litteraturen, som enbart tagit i beaktande originalartiklar som är publicerade i vetenskapliga tidskrifter.

## 1.5 Begreppsdefinitioner

**Intern marknadsföring:** Alla de åtgärder som informerar och motiverar interna medarbetare i ett företag är delar av intern marknadsföring. Intern marknadsföring kan diskuteras då man har insett och accepterat att personalen ses som interna kunder och arbetsuppgifterna som produkter.

**Motivation:** I sin allra enklaste form kan motivation beskrivas som ett behov som måste uppfyllas, och som leder till att vi beter oss på ett visst sätt. Detta innebär att det finns ett motiv bakom själva handlingen, som leder till att en impuls utlöses och startar en kognitiv process som leder till att individen agerar på basis av denna impuls. Motivation i ett djupare perspektiv, delas in i två olika typer; inre motivation och yttre motivation.

## **2 METOD**

En metod måste inkluderas i all vetenskaplig forskning och även i företagsekonomisk forskning. Begreppet metod identifierar sättet man har samlat in data och information med, och vidare analyserat den. Bryman & Bell (2013) menar att inom företagsekonomisk forskning delar man in forskningsmetoderna i kvantitativa och kvalitativa metoder. Beroende på undersökningens natur, väljer man den metod man anser lämpa sig bäst för undersökningens syfte.

I detta kapitel kommer undersökningens metod att skildras. Den valda metoden kommer att presenteras och motiveras, likasom kommer tillvägagångssättet att beskrivas. Utöver, kommer detta kapitel att diskutera undersökningens pålitlighet samt kvalitet.

### **2.1 Kvalitativ forskningsmetod**

Den kvalitativa forskningsmetoden kännetecknas av att den koncentrerar sig oftast på observationer och intervjuer. Vikten ligger på tolkning av ord, då den kvalitativa metoden forskar den sociala verksamheten. (Bryman & Bell, 2013)

Inom den kvalitativa forskningsmetoden finns det flera olika tillvägagångssätt för insamling av data, varav intervjuer och observation är bland de populäraste. Detta arbete kommer att basera sig på en litteraturstudie, som använder sig av tidigare gjorda, kvalitativa undersökningar.

### **2.2 Systematisk litteraturstudie**

Metoden som har använts i denna studie är en systematisk litteraturstudie. Denna typs studie är utformad för att hitta relevant information i flera olika databaser, på ett systematiskt och heltäckande sätt. Identifierbart för en systematisk litteraturstudie är att man inkluderar sökstrategin i metod-delen. Detta innebär att litteraturstudien måste vara reproducerbar. (Karolinska institutet, 2015)

Genom en systematisk genomgång av tidigare vetenskapliga studier inom ämnesområdet, förväntar jag mig kunna besvara studiens syfte på bästa möjliga sätt. Litteraturen som

använts i undersökningen är begränsad till originalartiklar som är publicerade i vetenskapliga tidskrifter, för att öka studiens tillförlitlighet. Detta arbete har gjorts på basis av Forsberg & Wengströms (2008) riktlinjer och inkluderar följande steg:

1. Inklusions- och exklusionskriterier
2. Sökord
3. Databassökning
4. Kvalitetsgransking
5. Etiska överväganden

### **2.2.1 Inklusions- och exklusionskriterier**

För att avgränsa litteratursökningen och hitta relevant litteratur, har inklusions- och exklusionskriterier inkluderats i sökprocessen. Dessa kriterier ska vara tydliga, eftersom de bestämmer det slutliga valet av studierna (Forsberg & Wengström 2008 s. 32). Inklusionskriterier är begränsade till artiklar som är publicerade mellan år 2010 och 2018, då den senaste forskningen inom ämnet är väsentlig. Språkliga krav är att artiklarna är skrivna på svenska, finska eller engelska, eftersom dessa är språken som författaren behärskar. Områdesspecifika inkluderingskriterier är att artiklarna behandlar både intern marknadsföring och motivation. Exklusionskriterier för detta arbete är artiklar som är skrivna före år 2010, som inte behandlar intern marknadsföring eller motivation, och artiklar som inte är tillgängliga eller är inte gratis. Nedan är en sammanfattning av inklusions- och exklusionskriterierna.

Inklusionskriterier:

- Artiklar som är publicerade mellan år 2010 och 2018
- Artiklar som är publicerade på svenska, finska eller engelska
- Artiklar som behandlar intern marknadsföring och motivation

Exklusionskriterier:

- Artiklar som är skrivna före år 2010
- Artiklar som inte behandlar intern marknadsföring eller motivation
- Artiklar som inte är tillgängliga eller gratis

### 2.2.2 Sökord

Vid sökningen av litteratur, användes tre sökord; "internal marketing", "motivation", och "satisfaction". Dessa sökord valdes då de är relevanta för studiens syfte. För att utöver hitta bra kombinationer mellan dessa tre sökord, användes det booleska operatörsordet AND. Med hjälp av ordet "AND", hittar man artiklar som inkluderar alla sökorden. Andra booleska operatörsord är OR och NOT, varav det första hittar artiklar med bara något av sökorden och det andra i sin tur exkluderar ordet som följer efter "NOT". (Forsberg & Wengström 2003 s. 82) För att hitta de mest relevanta artiklarna, användes även "AB Abstract" och "AB Author-Supplied Abstract" funktionen, vilket innebär att de ovan nämnda sökorden måste inkluderas i referensernas abstrakt.

Databas	1	2	3	1 AND 2	1 AND 3	2 AND 3	1 AND 2 AND 3
ProQuest	809	12998	18145	38	91	957	5
EBSCO host	119	48443	95448	9	30	2039	5

Tabell 1. Antal träffar per sökord i databaserna. (1 = internal marketing, 2 = motivation, 3 = satisfaction)

### 2.2.3 Databassökning

Insamlingen av data började med en preliminär sökning på litteratur, som genomfördes av databaserna Academic Search Elite (EBSCO), ProQuest Abi Inform och Emerald Insight. Detta gav en överblick av forskningsläget inom ämnesområdet. Även Google Scholar användes för detta syfte, dock med vissa licensierade begränsningar. Sökorden som användes vid denna preliminära sökning var bland annat "internal marketing", "employee satisfaction" och "employee motivation". I samband med dessa sökord dök andra likartiga sökord upp, som till exempel "internal communication" och "organizational performance". Träffarna med dessa sökord var tillfredsställande och det slutliga urvalet av artiklar valdes på basis av dessas relevans till forskningsproblemet.

#### **2.2.4 Urval**

Urvalet av artiklar påbörjades med att granska de artiklar vars titlar ansågs relevanta för undersökningens syfte. För att en artikel skulle anses relevant till ämnet skulle titeln inkludera ord som kopplades till något av sökorden. Om titeln innehöll något av orden kopplade till intern marknadsföring, motivation, eller tillfredsställelse, granskades artikelns abstrakt. Abstrakten lästes igenom och dess relevans avgjordes på basen av kopplingar till undersökningens syfte. De artiklar vars abstrakt inte motsvarade syftet uteslöts.

Artiklarna vars abstrakt slutligen bäst motsvarade undersökningens syfte, inkluderade alla tre sökorden. Dessa 13 artiklar lästes igenom i sin helhet. Vid första åskådningen granskades ifall artikeln fortfarande svarade undersökningens syfte på ett tillfredsställande sätt och ifall den inte gjorde det, uteslöts artikeln. På detta systematiska sätt kvarstod slutligen 7 artiklar som inkluderades i undersökningen och som kvalitetsgranskades enligt principerna beskrivna till följande.

#### **2.2.5 Kvalitetsgranskning**

För att en systematisk litteraturstudie ska vara av bra kvalitet, bör en kvalitetsgranskning av de utvalda artiklarna ske. Granskningen av artiklarna sker stegvis och ska följa till exempel en granskningsmall, så att varje enskild artikel evalueras. En kvalitetsgranskning ska innefatta relevanta frågor som berör forskningssyftet, resultatet samt resultatets giltighet. Bedömningen ska innehålla forskningssyfte, frågeställningar, design, urval, mätinstrument samt tolkning. (Forsberg & Wengström 2008 s. 122) Under granskningen får man en inblick i forskningen som gjorts inom ämnet, och kan därefter välja de artiklar som svarar på rätta frågorna.

Forsberg & Wengström (2008) har skapat en granskningsmodell med åtta frågor, som alla måste besvaras jakande för att studien ska kunna inkluderas i en litteraturstudie:

- Finns det en i förväg bestämd hypotes eller tydlig frågeställning?
- Är studien upplagd så att det är möjligt att bekräfta/förkasta hypotesen eller besvara frågan?
- Är försöksgruppen representativ och tillräckligt stor?



- Finns det en godtagbar kontrollgrupp?
- Är mätningar och skattningar av effekter tillförlitliga?
- Redovisas alla väsentliga uppgifter?
- Är det troligt att oönskade eller ovidkommande faktorer inte kan ha påverkat resultatet?
- Är de statistiska metoderna adekvata?

### **2.2.6 Etiska överväganden**

Det är viktigt att ta i beaktande de etiska övervägandena, då en systematisk litteraturstudie ska göras. Hänsyn gällande etiken i en systematisk litteraturstudie innebär bland annat att man använder originalartiklar som är publicerade i vetenskapliga tidskrifter. Utöver, ska man inkludera alla artiklar som ingår i litteraturstudien; både de som stöder och inte stöder studiens hypotes (Forsberg & Wengström 2008 s. 77-78).

## **3 TEORI**

I detta kapitel kommer de centrala teorierna och modellerna inom motivation och intern marknadsföring att skildras.

### **3.1 Motivation**

Begreppet motivation har under flera årtionden undersökts, både inom marknadsföring och andra branscher. Vad bidrar till en ökad motivation och vad drar ner på motivation? Motivation är en inre drivkraft i människan för att åstadkomma någonting, och är i en essentiell roll för företag. Webbsidan Företagande.se hävdar i sin artikel "Forskarnas teorier om motivation", att utan motivation kommer man aldrig att uppnå den fulla potentialen (2009).

Motivation kan klassas i två olika typer; inre motivation och yttre motivation. Inre motivation kan beskrivas som en slags "inre drivkraft" i individen, som motiverar en att utvecklas och förbättras utan några specifika belöningar. I arbetssammanhang innebär detta att man söker utmaningar och omväxling i sitt arbete.

Yttre motivation kräver däremot att det finns en konsekvens eller en belöning för aktiviteten som gjorts (Deci & Ryan, 2000a). Yttre motivationsfaktorer kan delas in i fyra olika typer; extern regulation, introjektion, identifikation, och integration. Deci & Ryan menar att extern regulation uppträder då individens beteende styrs av externa faktorer, till exempel i form av påtagliga belöningar. Introjektion baserar sig på känslan om att man har en förpliktelse om att göra något – antingen för att undvika dåligt samvete eller för att känna stolthet. Med identifikation menar Deci & Ryan att individen identifierar och accepterar de underliggande drivkrafterna i sitt beteende. Det handlar om en form av självbestämmande. Den sista typen inom extern motivation är integration, som innebär att individen anser att hens handlingar stämmer överens med hens personliga värderingar och behov.

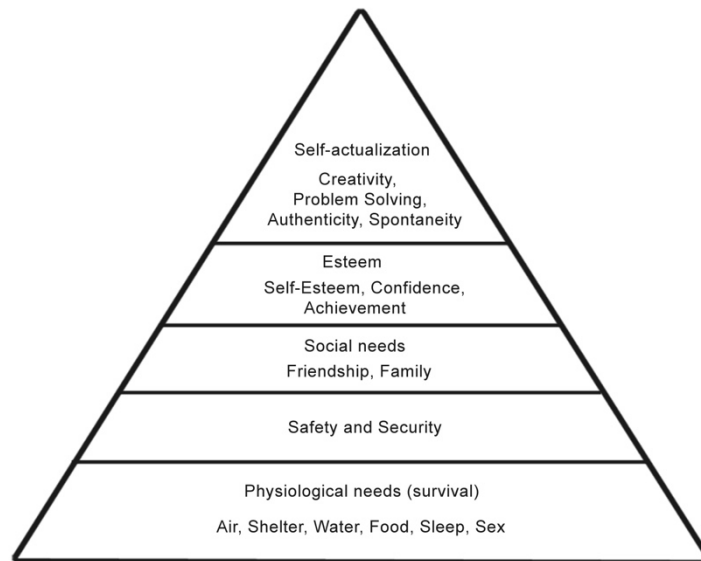
Eftersom motivation är ett subjektivt begrepp, är dess undersökningsobjekt mycket abstrakt. Detta har intresserat forskare genom tiderna och därmed finns det ett flertal olika teorier om vad motivation är och vad det innebär. Till följande kommer några av de populära teorierna som anses nyttiga för detta arbete att presenteras.

### **3.1.1 Maslows behovshierarki**

Maslow (1943) presenterade redan i ett tidigt skede en teori där människans motivation beskrivs genom en hierarki av behov. Denna teori heter *behovshierarki* eller *behovstrappa*, och består av fem olika faser:

- I. Fysiologiska behov*
- II. Trygghetsbehov*
- III. Behov av kärlek*
- IV. Självhävdelsebehov*
- V. Självförverkligande behov.*

Maslow menar att människans primära behov består av de fysiologiska behoven, så som luft, mat, vatten, skydd, värme, sex och sömn. När dessa behov har uppfyllts, finns det andra behov som väntar på att uppfyllas. Alla dessa behov skapar en motivation i människan, som bidrar till att behovet uppfylls. (Maslow, 1943)



*Figur 1. Maslows behovshierarki*

Märkvärt med Maslows behovshierarki är att den ofta försöker förklara stora samhälleliga fenomen i olika länder och kulturer. På vilken nivå varje enskild individ befinner sig, varierar mellan olika samhällsklasser, länder osv. och därför kan vissa arbetsuppgifter ligga lägre ner i hierarkin, medan andra arbetsuppgifter når ända upp till de självförverkligande behoven, som inkluderar att man trivs och främjar sig själv i sina uppgifter. Detta arbete kommer att koncentrera sig enbart på de två högsta nivåerna i behovshierarkin; självhävelsebehoven och självförverkligande behoven.

### **3.1.2 Motivations- och hygien-teori**

En annan teori om motivation har presenterats av Fredric Herzberg (1968). Herzberg utvecklade den så kallade *tvåfaktorsteorin* eller *motivations- och hygien-teorin*, som den är även känd som. Denna teori antar att det finns arbetsfaktorer som resulterar i tillfredsställning och det finns arbetsfaktorer som förhindrar missnöje. Herzberg menar att det motsatta till "tillfredsställning" är "ingen tillfredsställning" och på motsvarande sätt är motsatsen till "missnöje" "inget missnöje".

Herzbergs teori bygger på att skilja mellan motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Motivationsfaktorer identifieras av att den främjar tillfredsställelse och motivation, som leder

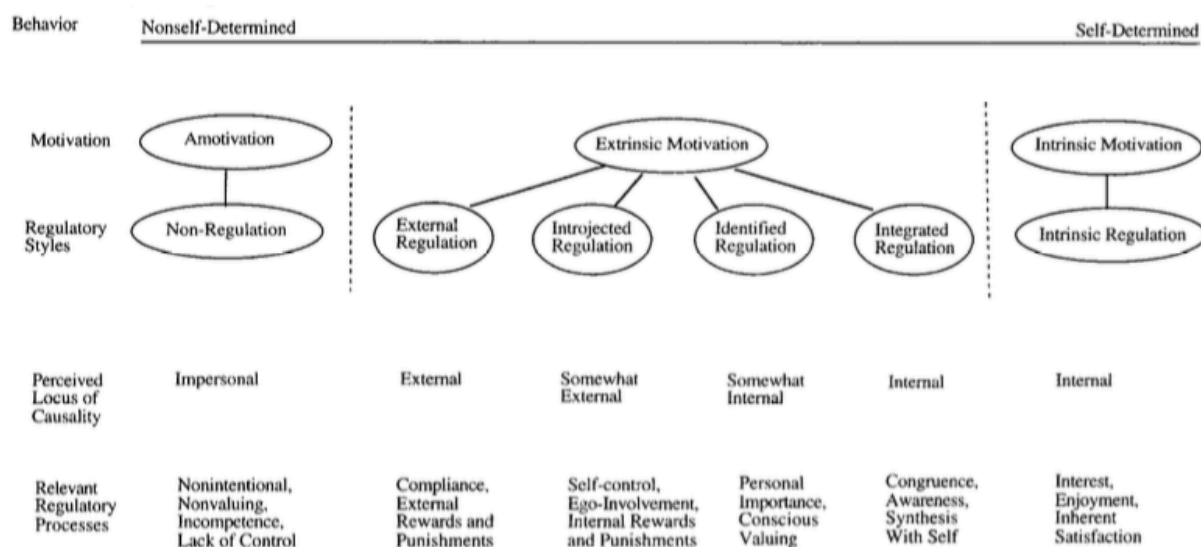
till bra prestationer på arbetsplatsen. Dock leder dess frånvaro inte till direkt missnöje. Däremot reducerar hygienfaktorerna missnöje, men de skapar varken motivation eller tillfredsställande. (Företagande.se, 2009)

### 3.1.3 Självestämmandeteori

En av de mest undersökta teorierna inom motivationspsykologi under de tre senaste decennierna, har enligt Jaakkola och Liukkonen (2002, 109) varit *självestämmandeteorin* eller *Self Determination Theory (SDT)*. Teorin presenterades av Deci & Ryan (2000b) som till skillnad från de flesta motivationsteorierna inte såg motivation som ett enhetligt fenomen, utan istället som en kombination av graden av motivation och motivationens karaktär eller natur. I sin teori nämner Deci & Ryan tre psykologiska behov som antas ha en stor påverkan på den inre motivationen; kompetens, autonomi och samhörighetskänsla.

Med känslan av kompetens menas att man strävar efter att kunna kontrollera resultaten och att man söker utmaningar för att känna sig dugglig. I arbetssammanhang betyder detta att man tror på sina egna förmågor och att man känner sig vara bra i sitt arbete. Det andra behovet, autonomi, handlar om att individen genom sitt egna intresse kan utöva en aktivitet på egna villkor. Om en individ har medbestämmanderätt om sitt arbete och arbetsuppgifter, är hans eller hennes upplevda känsla om autonomi hög. Det tredje och sista behovet samhörighet, inkluderar de sociala behoven som till exempel att bli accepterad. På en arbetsplats handlar det i synnerhet om att ha en arbetsgemenskap, speciellt med den grupp man arbetar med dagligen.

Eftersom individer sällan drivs av enbart inre eller yttre motivationsfaktorer, betraktar man dem hellre som ett kontinuum. Deci & Ryan (2000b) skilde åt sex olika motivationsbehov där graden av autonomi är huvudfaktorn.



Figur 2. Motivationskontinuum med de sex motivationstyperna.

Bilden ovan beskriver de sex olika motivationstyperna som Deci & Ryan presenterade. Längst till vänster ligger *amotivationen* där graden av autonomi är som lägst och där motivationen helt och hållet saknas. I centrum av kontinuumet ligger de yttre motivationsfaktorerna som Deci & Ryan har delat in i fyra grupper; *yttre kontroll*, *introjicerad kontroll*, *identifierad kontroll* och *integrerad kontroll*. Längst till höger ligger *den sanna inre motivationen* där graden av upplevd autonomi är hög.

### 3.2 Intern marknadsföring

Begreppet intern marknadsföring (IM) presenterades första gången under 1970-talet i litteratur om tjänstemarknadsföring (Grönroos, 1981; Berry 1981; Foreman & Money, 1995). Flera definitioner är ense om att de anställda är företagets interna kunder, vilket antas förbättra de interna relationerna med målet att bidra till en ökad effektivitet i verksamheten (Helman & Payne, 1992). När man uppfyllt interna kundernas eller medarbetarnas behov, har man ett bättre utgångsläge för att leverera bättre service. Detta vidare möjliggör uppbyggandet av extern tillfredsställelse och lojalitet.

Enligt Grönroos (1998), kan implementeringen av IM ske på två olika plan - antingen på ett strategiskt plan eller på ett taktiskt plan. På ett strategiskt plan innebär intern marknadsföring att företaget sprider diverse idéer och tekniker på hur företaget agerar. Det strategiska planet bör även uppmuntra medarbetarna till ett mer kund- och försäljningsmedvetet tänkande. Stödjande chefsmetoder, personalpolitik, utbildning och utvecklingsprocedurer är nyckelåtgärder på detta plan. Det taktiska planet inom intern marknadsföring koncentrerar sig däremot på den dagliga verksamheten, så som skolning, rekrytering och omlokalisering av de anställda. Genom att skapa interna kampanjer, marknadsföringsåtgärder och initiativ, kan man främja individen i företaget.

En av de grundläggande beskrivningarna om IM presenterades första gången av Berry (1981), som menar att de anställda skall ses som företagets interna kunder och arbetsuppgifterna som produkter. Berry menar att precis som externa kunder, vill också de interna kunderna ha sina förväntningar tillfredsställda. När man har förstått detta koncept, är det möjligt att diskutera om en inre marknad. Eftersom arbetsuppgifterna associeras med produkter, är det nödvändigt att arbetsuppgifterna är attraktiva och tillfredsställer de anställdas behov – samtidigt som man strävar mot organisationens gemensamma mål.

En väletablerad intern marknadsföring kräver att organisationens högsta ledning ger klara beslut, stöder och backar upp de andra leden i hierarkin. Därför är den högsta ledningen den första målgruppen inom IM, och fordrar att konceptet förstås och accepteras. När detta har skett, kan högsta ledningen påbörja en kontinuerlig process där medarbetarna informeras om verksamheten och stöds av ledningen. (Grönroos, 1998) Målet är att med hjälp av ledningens exempel nå en process som skapar en gynnsam kommunikation och förhållanden mellan medarbetarna, som vidare uppfyller behoven i organisationen. (Bekker & Van Haastrecht, 1993).

Kommunikation är en väsentlig del av intern marknadsföring och kan ses som ett motivationsverktyg. Man kan identifiera interaktionen mellan medarbetare och olika funktioner då man identifierat företagets interna kunder och funktioner som en del av den interna marknadsföringsstrategin. Denna kommunikation kan vidare identifiera möjligheter till förbättringar på organisationsnivå. (Rafiq & Ahmed, 1993; Bekkers & Van Haastrecht, 1993)

### 3.2.1 Strategisk intern marknadsföring

När den interna marknadsföringens kompetens har identifierats, gäller det att först bearbeta de interna produkterna och göra dem möjligast attraktiva. I denna kontext innebär det att man utformar arbetsuppgifterna och arbetsmiljön konkurrenskraftig. Genom denna åtgärd kan företaget locka till sig kompetenta medarbetare och erbjuda mer kund- och marknadsföringsorienterad service.

Strategisk intern marknadsföring innebär att högsta ledningen i företag skapar riktlinjer om produktutformningen av arbetsuppgifterna. Målet är att skapa en omgivning som är inspirerande för medarbetarna och som förebygger försäljnings- och serviceinriktad verksamhet. Grönroos (1998) menar att det finns fyra delområden som bör tas i beaktande när man gör beslut om den interna marknadsföringens utformning. Två av dessa delområden anses nyttiga för detta arbete och presenteras nedan;

- I. Motiverande ledningsmodeller
- II. Motiverande personalpolitik

Den främsta målsättningen med motiverande ledningsmodeller är enligt Grönroos, att viktiga beslut kan fattas snabbt och nära kunden. En omotiverad chef påverkar sina serviceinriktade underordnade negativt. Därför är det väsentligt att en förman eller någon annan i ledningsposition varande, inser och förstår sina underarbetades situation och uppgifter. Utöver, visar hen kontinuerligt intresse mot dem, samt inspirerar till och stödjer goda prestationer.

Motiverande personalpolitik bör i sin tur vara logisk och utformas så att den främjar medarbetarnas kundintresse. Belönings- och avlöningssystemen bör utformas så att den motiverar medarbetarna till goda prestationer. Viktigt inom en fungerande personalpolitik är att arbetsbeskrivningarna för respektive post är välutvecklade och att beskrivningen täcker rätta ansvarsområdet. (Grönroos, 1998)

### **3.2.2 Uppgiften med intern marknadsföring**

Den grundläggande uppgiften med intern marknadsföring är att skapa en miljö som uppmuntrar till att förbättra verksamheten i företaget. Det handlar mycket om att anpassa den befintliga verksamheten till medarbetarna, på ett sätt som ökar tillfredsställelsen i de anställda. Främjandet av en uppmuntrande och kvalitetsstärkande miljö kräver att företaget kan hantera de interna relationerna, funktionerna samt interaktionerna på ett möjligast effektivt sätt. Om företaget lyckas upprätthålla dessa faktorer, ökar konkurrenskraften långsiktigt.



## 4 RESULTAT

I detta kapitel sammanfattar jag de artiklar som behandlar intern marknadsföring samt relaterar kraftigt till min forskningsfråga. Efter att ha läst 13 stycken artiklar inom ämnet intern marknadsföring och motivation, valde jag 7 artiklar som bäst svarade på min forskningsfråga. En innehållsanalys gjordes på dessa 7 artiklar som även sammanställts i tabellen nedan, där artikelns författare, syfte, metod, urval, och resultat är sammanfattade. Alla inkluderade artiklarna är kvalitetsgranskade och uppfyller de etiska övervägandena. Utöver, har majoriteten av artiklarna blivit citerade och/ eller refererade i andra vetenskapliga exemplar. För att nå ett möjligast realistiskt slutresultat, har studier från olika branscher och världsdelar inkluderats. Artiklarna har studerat interna marknadsföringens påverkan på de anställda inom bland annat hälsovård, finansiella sektorn och restaurangbranschen. Majoriteten av artiklarna undersökte enskilda företag och dessas anställda. Det minsta samplet inkluderade 130 stycken respondenter och det största samplet inkluderade 3 999 stycken respondenter. Ett flertal av undersökningarna var kvalitativa, med frågeformulär som datainsamlingsmetod. Enstaka undersökningar tillämpade metodtriangelning, och använde både kvantitativa och kvalitativa metoder i sin undersökning.

Författare	Syfte	Metod	Urval	Resultat
Hyun-Woo Joung, Goh, B. K., Huffman, L., Jingxue, J. Y., & Surles, J. (2015).	Undersöka relationen mellan interna marknadsförings praxis, arbetarnas tillfredsställelse och organisationellt engagemang.	Konfirmativ faktoranalys. Enkätundersökning.	447 anställda på restauranger i USA.	Organisationell vision, tillräcklig skolning och utvecklingsprogram inom organisationen, samt prestationsbaserat belöningsystem främjar de anställdas tillfredsställelse.
Bailey, A.A., Albassami, F. & Al-Meshal, S. (2016).	Överväga interna marknadsföringens påverkan på bankanställdas tillfredsställelse och åtagande till företag inom Saudiarabiska banksektorn.	Kvalitativ bekvämlighetsundersökning, utförd med frågeformulär.	235 stycken respondenter.	Intern marknadsföring påverkar positivt de anställdas tillfredsställelse och åtagande till banken.

Warraich, U.A., Nigah-e-Hussain & Khurram, S.R. (2016).	Undersöka den interna marknadsföringens påverkan på de anställdas organisationella åtagande.	Tvärsnittsstudie.	130 stycken anställda inom Lucky Cement i Pakistan.	Intern marknadsföring har en positiv signifikant korrelation på organisationellt åtagande
Akroush, M.N., Abu-ElSamen, A., Samawi, G.A. & Odetallah, A.L. (2013).	Studera en empirisk modell inom IM och intern servicekvalitet inom restauranger i Jordanien.	Explorativ och konfirmativ faktorianalys	334 stycken förmän och anställda inom branschen.	Rekrytering, skolning, och intern kommunikation påverkar positivt på de anställdas motivation.
Kanyurhi, E.B. & Bugandwa, M.A. 2016,	Undersöka anknytningarna mellan IM, anställdas tillfredsställelse och organisationell prestation.	Empirisk undersökning	419 stycken.	Intern marknadsföring utövar en positiv och signifikant effekt på de anställdas arbetstillfredsställning. Däremot influencerar arbetstillfredsställning inte på organisationell prestation. Kopplingen mellan IM och organisationell prestation är positiv och signifikant.
Suh, T., Houston, M. B., Barney, S. M., & Kwon, I. G. (2011).	Undersöka hur företags verksamhetsmål påverkar de anställda. Undersökningen föreslår att verksamhetsmålen påverkar medarbetarnas psykologiska faktorer så som motivation, social identitet och emotionella resurser.	Empirisk undersökning	3 999 stycken.	Företagens verksamhetsmål påverkar de anställdas psykologiska arbetsresultat. Misslyckande i att nå verksamhetsmålen skadar de anställdas företagsbild och skapar emotionell utmattning, som resulterar vidare i en minskad motivation.
Akbari, M., Seyyed Amiri, N., Imani, S., Rezaeei, N. & Foroudi, P. (2017).	Evaluera relationen mellan intern marknadsföring och utvecklande ledarskap, samt hur dessa tillsammans påverkar socialt kapital och anställdas lojalitet.	Litteraturstudie	Urval var inte tillgängligt.	Transformativt ledarskap kan öka organisationell, intern marknadsföring.

Vad kommer till artiklarnas syften, inkluderade en del av artiklarna ett bredare syfte än vad detta arbete fokuserar på. I dessa fall har enbart resultaten som hänvisar till intern marknadsföring, motivation och tillfredsställning inkluderats i arbetet. Artiklarna som är inkluderade i denna studie är ense om att intern kommunikation och dess olika underkategorier, spelar en positiv och signifikant roll inom företagens verksamhet. Rekrytering, organisationell vision och engagemang, skolning, belöningssystem, kommunikation och verksamhetsmål är exempel på faktorer som påverkar medarbetarnas motivation, och som lyfts fram i dessa artiklar.

#### **4.1 Organisationell vision, skolning och utvecklingsprogram**

Enligt undersökningen ”Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry”, gjord av Hyun-Woo et al. (2015), påverkas personalomsättningen inom ett företag av diverse faktorer. Att erbjuda sina medarbetare organisationell vision, tillräcklig skolning och utvecklingsprogram, samt resultatbaserade belöningsprogram, ökar medarbetarnas nivå av tillfredsställning i deras arbete. Denna slutsats drogs på basis av en enkätstudie som distribuerades åt anställda som jobbar antingen fulltid eller deltid på restaurangbranschen i USA. Deltagarna i undersökningen rekryterades från olika delstater i USA med hjälp av online enkätprogrammet Qualtrics. Data samlades in under perioden 17.4.13 – 23.4.13, och den totala respondentmängden var 869 av 4 158 potentiella respondenter. 390 stycken svar måste exkluderas eftersom respondenterna inte för tillfället arbetade på en restaurang. Det slutliga samplet bestod av 479 respondenter med en svarsprocent på 11,52%. Märkvärt med samplet är att mängden fulltidsanställda (66,4%) var ungefär dubbelt så många som deltidsanställda (33,6%).

Den insamlade datan analyserades med hjälp av SPSS v18 and Mplus v6 programen där bland annat en konfirmativ faktoranalys och strukturekvationsmodellering framfördes. Med hjälp av dessa analyser kunde undersökningens 13 hypoteser provas. Resultaten från undersökningen indikerar att organisationell vision, lämplig skolning, tillräckliga utvecklingsprogram och prestationsbaserade belöningssystem förbättrar de anställdas tillfredsställelse gentemot deras arbetsuppgifter. Utöver, resulterade undersökningen till att

organisationer som tillämpar marknadsföringskoncept på sina anställda, är mer sannolika att öka tillfredsställningen och motivationen hos de anställda, och därmed minska personalomsättningen. Personalomsättningen påverkas signifikant då de anställda känner sig tillfredsställda och har ett känslösamt åtagande. Det känslösamma åtagande påverkades positivt av utvecklingsprogram, belöningssystem och tillfredsställning. Däremot visar undersökningen att anställdas vision om organisationen inte påverkar deras känslösamma åtagande och att personalomsättningen inte påverkades av ett fortsatt eller normativt åtagande. Anställdas fortsatta åtagande påverkades däremot signifikant av olika belöningssystem.

## **4.2 Belöningssystem, ansvar och delad information**

Syftet med undersökningen ”Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions” (Kanyurhi & Bugandwa, 2016), var trefaldigt. För det första ville undersökningen prova relationen mellan intern marknadsföring och de anställdas tillfredsställelse. För det andra undersöka kopplingen mellan de anställdas tillfredsställelse och det upplevda organisationella framförandet och för det tredje, provandet av intern marknadsföring och det upplevda organisationella framförandet. Undersökningen ägnade sig åt i Kivu, demokratiska republiken Kongo, och samlade data från 419 anställda på 53 mikrofinans institutioner. Populationen bestod av ett stratifierat urval. För att få kontakt med de anställda på dessa institutioner kontaktades förmännen och direktörerna per telefon och brev, och tillstånd att distribuera frågeformulären gavs. För att öka svarsprocenten utsågs en kontaktperson till varje institution, som ansvarade för att samla in de ifyllda frågeformulären och för att uppmuntra sina medarbetare att delta i undersökningen. Allt som allt delades 650 frågeformulär ut, varav 439 returnerades. 20 stycken av dessa var oanvändbara, vilket minskade samplet till 419 och därmed blev svarsgraden 65 procent. Viktigt att uppmärksamma med det slutliga samplet är att 70 procent av respondenterna var män och 30 procent var kvinnor.

Den insamlade datan processerades med en strukturell ekvationsmodell genom LISREL 9.1. Resultaten av undersökningen avslöjade att det finns en positiv och signifikant relation mellan intern marknadsföring och de anställdas tillfredsställning. Undersökningen visade också att det finns en positiv och signifikant relation mellan intern marknadsföring

och det upplevda organisationella framförandet. Värt att ta i beaktande med denna undersökning är att ingen signifikant relation mellan de anställdas tillfredsställning och det upplevda organisationella framförandet, kunde identifieras. Artikeln diskuterade att detta kan bero på det faktum att det tar tid för de anställdas tillfredsställelse att överföras till konkreta åtgärder så som prestation och åtagande, som i sin tur kan vara i direkt kontakt med organisationell prestation. Undersökningens slutsats var att genom att dela information med sina medarbetare och att rättvist belöna för prestationer, kan man öka medarbetarnas tillfredsställning - som i sin tur anknyter sig till en ökad, organisationell prestation. Utöver, menar Kanyurhi och Bugandwa att utgivning av ansvar till sina medarbetare, är av ett signifikant värde.

### **4.3 Anställdas tillfredsställelse och åtagande**

Syftet med undersökningen "The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship" (Bailey et al. 2016), var att analysera den interna marknadsföringens påverkan på de anställdas tillfredsställelse och åtagande till banken de arbetar på. Författarna undersökte även den efterföljande påverkan som intern marknadsföring, de anställdas tillfredsställelse och åtagande har, och den förmedlande rollen som arbetstillfredsställelse och åtagande har på de anställdas identifikation av företaget. Undersökningen samlade in data med hjälp av enkäter och använde sig av ett bekvämlighetsurval. Urvalet bestod av bankanställda i Saudiarabien som deltog i skolningen på Institute of Banking, Saudi Arabia. Datan samlades in som en del av en större undersökning som studerade intern marknadsföring och dess påverkan på banksektorn i Saudiarabien. Deltagarna i studien var inte begränsade enbart till en bank, utan ett flertal olika banker inom landet. Allt som allt delades 350 enkäter ut, varav 269 stycken returnerades och 235 stycken inkluderades i undersökningen. Detta gav en svarsprocent på 67%.

För att analysera de strukturella relationerna mellan intern marknadsföring, tillfredsställelse och åtagande, användes strukturekvationsmodellering (structural equation modeling). Majoriteten av undersökningens nio hypoteser var understödda, vilket tyder på att övergripande interna marknadsföringsprocesser är viktiga för de anställda på den Saudiarabiska banksektorn, i och med den positiva påverkan på både arbetstillfredsställelse

och de anställdas åtagande till banken. Intern marknadsföring har även en indirekt påverkan på de anställdas bankidentifiering, genom dess påverkan på anställdas åtagande och tillfredsställelse gentemot deras arbetsuppgifter. Arbetstillfredsställelse och anställdas åtagande har i sin tur en positiv påverkan på anställdas bankidentifiering. Vad undersökningen kom fram till var att företagsledningen inom banksektorn i Saudiarabien måste vara medvetna om att de anställdas uppfattning om de interna marknadsföringsåtgärderna påverkar de anställdas grad av tillfredsställelse och det normativa åtagandet till banken. De olika dimensionerna inom intern marknadsföring som studien resulterade i, inkluderade de anställdas uppfattning om att banken tillåter dem att använda sitt egna initiativ, att utveckla ett gott omdöme och att använda detta omdöme vid problemlösning. I och med denna aspekt måste bankerna enligt Bailey et al., koncentrera sig på att skola sina anställdas färdigheter i problemlösning och därmed öka de anställdas motivation.

#### **4.4 Intern servicekvalitet**

Undersökningen "Internal marketing and service quality in restaurants" gjord av Akroush et al. (2013), betraktade restaurangbranschen i Jordanien med syftet att undersöka modellen mellan intern marknadsföring och intern servicekvalitet. Undersökningen tillämpade en strukturerad och självstyrd enkät som riktades både till förmän och anställda inom restaurangbranschen. Populationen i undersökningen inkluderade alla restauranger i Jordaniens huvudstad Amman, som klassificerade som turistrestauranger. 52 restauranger inkluderades i undersökningen och 550 frågeformulär delades ut åt de anställda på dessa restauranger. 360 stycken svar returnerades och det slutliga undersökningssamplet bestod av 334 respondenter med en svarsprocent på 65,5%. Efter insamlingen av data, gjordes en serie av explorativa och bekräftande faktoranalyser.

För att testa det hypotetiska sambandet i undersökningsmodellen, gjordes även en så kallad "stig analys" (path analysis). Vad undersökningen kom fram till var att intern marknadsföring består av sex dimensioner; rekrytering, skolning, intern kommunikation, motivation, trygghet och fasthållande. Undersökningen fann att rekrytering och skolning av personal samt intern kommunikation, påverkar positivt och signifikant på de anställdas motivation. Motivation påverkar i sin tur positivt och signifikant tryggheten på arbetsplatsen. Märkvärt i denna undersökning är att rekrytering utövade den största effekten

både på de anställdas motivation och intern servicekvalitet. Då medarbetarnas motivation gentemot sina arbetsuppgifter ökar och kommunikationen mellan medarbetarna och ledningen fungerar smärtfritt, resulterar åtgärderna i en ökad tillit för ledningsgruppen.

## **4.5 Organisationella verksamhetsmål och deras påverkan**

Enligt undersökningen ”The Impact of Mission Fulfillment on the Internal Audience: Psychological Job Outcomes in a Services Setting” gjord av Suh et al. (2011), ökar anställdas tillit och åtagande mot företaget då företaget möter de organisationella verksamhetsmålen (filosofin, värderingarna och målsättningarna som definierar organisationen). Undersökningen kom fram till detta resultat genom en empirisk undersökningen som framfördes. Data för undersökningen samlades in från ett hälsovårdssystem lokaliserad i en stad i USA. Detta hälsovårdssystem valdes eftersom dess verksamhetsmål var offentligt och starkt, men även på grund av att verksamhetsmålen var framträdande för de anställda. Ett preliminärt test indikerade att en tillräcklig varians bland de anställdas uppfattning om verksamhetsmålen fanns, vilket möjliggjorde att enbart en organisation inkluderades i undersökningen. Data samlades in med hjälp av enkäter, där verksamhetsmålen hade printats på frågeformulärets framsida. Frågeformulären delades ut inom den utvalda organisationen och 12 000 anställda som klassificerades under kategorin ”senior management” mottog enkätundersökningen. Allt som allt returnerades 4 052 stycken svar, som postades till forskarna med färdigt betalda kuvert. På detta sätt kunde respondenternas anonymitet försäkras. 53 stycken svar måste exkluderas i och med värden som saknades. Det slutliga samplet som användes i undersökningen bestod av 3 999 respondenter, vilket motsvarar en svarsprocent på 33,3%.

Enkäten som användes i denna undersökning utvecklades under ett halvårs tid. Under denna period undersökte och utvecklade forskningsgruppen de bästa tillvägagångssätten för att bygga upp ett frågeformulär som skulle vara basen för undersökningen. En likertskala användes för att mäta respondenternas attityder gentemot påståendena. Innan den slutliga undersökningen påbörjades, gjordes ännu en pilotstudie med 50 stycken enkäter som delades ut åt slumpmässigt valda anställda. Dessa pilot respondenter inkluderades inte i den slutliga analysen. Undersökningen resulterade i att organisationella verksamhetsmål påverkar inte enbart de externa beståndsdelar utan påverkar även anställdas

psykologiska arbetsresultat; motivation, social identitet, och emotionella resurser. Vid misslyckandet i att möta verksamhetsmålen, skadas den anställdas företagsbild och skapar emotionell utmattning, vilket i sin tur leder till en minskad motivation.

## 4.6 Organisationellt åtagande

Warraich et al. (2016) framförde undersökningen "Impact of internal Marketing on Organizational commitment: a case of Lucky cement Employees" för att undersöka den interna marknadsföringens påverkan på de anställdas åtagande. Företaget Lucky Cement Limited är en av de största producenterna av cement i Pakistan och har 300 anställda på sitt huvudkontor. Allt som allt arbetar omkring 5 000 individer inom företaget. Undersökningen var till sin design en tvärsnittsstudie och som datainsamlingsmetod användes frågeformulär. Obundet slumpmässigt urval användes för att minimera undersökningsbias och för att på bästa möjliga sätt representera populationen. Samplet bestod av 150 stycken anställda på företaget Lucky Cement Limited huvudkontor i Karachi, Pakistan, varav 130 svar var giltiga för undersökningen. Orsaken varför Warraich et al. beslöt att inkludera enbart anställda på huvudkontoret till sitt sampel var, att i de flesta fall utsätts individer på huvudkontoret direkt till företagets vision, värderingar, HR åtgärder etc. och kan därmed utge relevant information om de granskade variablerna. Frågeformulären delades ut både i pappersform och online version, och den slutliga mottagna svarsprocenten var 86,67%.

Tio hypoteser ställdes upp för undersökningen som slutligen testades med hjälp av SPSS och AMOS programmen. Sex av hypoteserna accepterades, vilket tydligt belyser den positiva verkan som intern marknadsföring har på organisationellt åtagande. En positiv och signifikant korrelation hittades mellan intern marknadsföring och organisationellt åtagande. Undersökningen visar att intern marknadsföring har en positiv påverkan både på det normativa åtagandet och det känslomässiga åtagandet, och därmed resulterar förbättrade interna marknadsföringsstrategier i medarbetare som vill stanna i organisationen.

Vad överraskade Warraich et al. var att undersökningen resulterade med en 96% säkerhet att interna marknadsföringsåtgärder inte påverkar de anställdas kontinuerliga eller



fortsatta åtagande i längden. Med andra ord påverkar inte interna marknadsföringsaktiviteter de anställdas känsla eller tro om att de måste *fortsätta* jobba för organisationen.

## 4.7 Transformativt ledarskap

Undersökningen ”Why leadership style matters: a closer look at transformational leadership and internal marketing” (Akbari et al. 2017), undersöker kopplingen mellan ledarskap, intern marknadsföring, socialt kapital och de anställdas lojalitet. Akbari et al. gjorde en litteraturstudie på basen av 79 tidigare studier inom ämnet och på basen av litteraturen utvecklade en modell och tio stycken förslag om påverkan som transformativt ledarskap och intern marknadsföring har på socialt kapital och de anställdas lojalitet. Undersökningen resulterade i att transformativt ledarskap kan öka en organisations IM. Om förmännen fokuserar på att förbättra kommunikationen, involveringen och konsultationen mellan och med sina medarbetare kan relationerna förbättras, tilliten och empatin främjas, samt kommunikationen inom organisationen förstärkas. Detta leder i sin tur till en förbättrad social integritet samt uppbyggandet av nätverk, och därpå skapandet av socialt kapital. Genom att motivera och berättiga sina medarbetare på det ovanbeskrivna sättet, kan förmännen öka de anställdas tillfredsställelse och lojalitet och utöver, erbjuda högre servicekvalitet och öka kundtillfredsställelsen.

Ett av de ställda förslagen koncentrerade sig på de anställdas motivation och lydde enligt följande ”effektiv implementation av transformativt ledarskap ökar anställdas motivation”. Ett annat förslag som gavs menade att effektiv implementation av transformativt ledarskap stöttar de anställda och ökar deras nivå inom företaget. Undersökningen menade även att individuell uppmärksamhet från förmän främjar de anställdas respekt och motivation att jobba över förväntningarna. Utöver, genom att identifiera de olika behoven ens medarbetare har kan transformativa ledare motivera sina medarbetare till att vara mera involverade i sina jobb. Att uppmuntra sina medarbetare till att finna nya lösningar till problem och utmaningar samt personlig utveckling, framkallar man medarbetarnas känsla av förpliktelse för organisationen.

## 5 DISKUSSION

Den grundläggande målsättningen med detta arbete var att granska ifall intern marknadsföring och motivation kan tillsammans bidra till en positiv miljö inom företag, och därmed inspirera samt stöda medarbetare till goda prestationer. Tre populära teorier inom motivation presenterades och kommer i detta kapitel att diskuteras tillsammans med artiklarna som undersökningen baserar sig på. Utöver, kommer undersökningens metod att diskuteras.

### 5.1 Resultatdiskussion

Syftet med denna undersökning var att undersöka hur den interna marknadsföringen i ett företag påverkar de anställdas motivation. Vad kan göras för att attrahera kompetent personal och vad är det som *egentligen* motiverar dem, var frågor som ställdes i det första kapitlet av arbetet. Artiklarna som granskades i denna undersökning är entydiga om att den interna marknadsföringen har en positiv påverkan på motivation. Flera av artiklarna lyfte fram en mängd olika faktorer som har en direkt eller indirekt påverkan på de anställdas motivation. Som redan i början av detta arbete nämndes är motivation ett svårt begrepp att definiera inom vissa specifika ramar och därmed är variationen mellan artiklarnas slutsatser bred. Vad artiklarna ansåg påverka de anställdas motivation inkluderade; kommunikation, organisationell vision och engagemang, tillräcklig skolning, rättvist belöningsystem, verksamhetsmål och rekrytering.

Flera av artiklarna som behandlades i detta arbete koncentrerade sig på en mängd olika faktorer inom intern marknadsföring. Trots detta var alla artiklarnas resultat ense om att fokuseringen på och utvecklingen av intern marknadsföring ökar medarbetarnas motivation och tillfredsställelse. Som Deci & Ryan (2000a) påpekar, håller även artiklarna med om att motivation delas in i två kategorier: inre och yttre motivation. Ett flertal olika faktorer påverkar den inre och yttre motivationen, men vad artiklarna främst fokuserade på och behandlade var den yttre motivationen, som kräver en konsekvens eller belöning för aktiviteten som gjorts. Enligt Deci & Ryan kan de yttre motivationsfaktorerna inkludera; olika påtagliga belöningar, känslan att man har en förpliktelse att göra något, att man identifierar de underliggande drivkrafterna i sitt beteende och att ens handlingar

stämmer överens med personliga värderingar och behov. Alla dessa faktorer påverkas av externa faktorer runt en individ, som resulterar vidare i ett visst beteende.

Iakttagbart i denna studie är att många av artiklarna (Akbari et al. 2017, Hyun-Woo et al. 2015, Kanyurhi & Bugandwa, 2016, Bailey et al. 2016, Akroush et al. 2013), påpekar att det är de yttre motivationsfaktorerna som i de flesta fall påverkar de anställdas motivation och tillfredsställning. Utvecklingsprogram, belöningssystem, delad information, involvering, samt utgivning av ansvar är exempel på yttre motivationsfaktorer som de ovan nämnda artiklarna lyfte fram. Alla dessa faktorer är externa motivationsfaktorer i den anställdas omgivning, som leder till en ökad motivation. Om dessa interna marknadsföringsåtgärder kan implementeras och utvecklas framgångsrikt, menar artiklarna att det stöder skapandet av en transparent organisation där de anställda känner sig trygga och tillfredsställda. Detta leder i sin tur enligt Akroush et al. (2013) till en minskad personalomsättning.

Utgivning av ansvar är enligt Kanyurhi och Bugandwa (2016) av ett signifikant värde. Detta reflekterar till självbestämmandeteorin som Deci och Ryan (2000b) presenterade. Utgivning av ansvar ökar den anställdas känsla av autonomi, som var ett av de tre elementen inom självbestämmandeteorin. Känslan av kompetens är det andra elementet och stöds då företagen koncentrerar sig på att skola sina anställda till att använda sitt egna initiativ och att utveckla sin problemlösningsförmåga (Bailey et al. 2016). Personal som känner sig kompetent och bra i det de gör, identifierar sig med organisationen vilket i sin tur leder till andra fördelar. Den tredje faktorn inom självbestämmandeteorin är känslan av samhörighet, som bland annat Akroush et al. (2013) och Akbari et al. (2017) lyfte fram. Om förmännen koncentrerar sig på att förbättra kommunikationen, involveringen och konsultationen mellan och med sina medarbetare ökas den anställdas känsla om att den tillhör en grupp. Enligt Deci och Ryan är människan inte bara en individ utan drivs även till olika grupper, vilket har en stor psykologisk betydelse för välbefinnandet. Motivation och en mängd andra faktorer, så som tillit och empati förbättras i och med de ovan nämnda åtgärderna.

Hertzberg (1968) menade med sin tvåfaktorsteori att de anställdas motivation inte ökas genom att ge dem en högre lön eller andra förmåner – istället påverkas motivationen av

de så kallade motivatorerna eller tillväxtfaktorerna. Dessa tillväxtfaktorer inkluderar insatser, erkännande, jobbet i sig själv, ansvar, framsteg och tillväxt. Flera av artiklarna var ense med Hertzberg och tillväxtfaktorernas påverkan på motivationen. På samma sätt visar Maslows (1943) behovshierarki ett positivt samband med resultaten i artiklarna. Akroush et al. (2013) undersökning visar bland annat att tryggheten på arbetsplatsen ökas av de anställdas motivation. En trygg arbetsomgivning spelar i sin tur en essentiell roll i att förbereda den anställda till att flytta sig till de högre nivåerna i behovshierarkin. De två högsta nivåerna i behovshierarkin inkluderar självhävdelsebehov och självförverkligande behov. Om den anställdas primära behov är uppfyllda kan hen koncentrera sig på att uppnå behoven på de högre nivåerna så som självförtroende, kompetens, åstadkommande, tillförlit, problemlösning och självförverkligande. Även Hertzbergs tvåfaktorteori menar att en trygg arbetsomgivning främjar de anställdas prestationer, medan osäkerhet skapar ett kroniskt stresstillstånd som leder till ett minskat organisationellt samtycke.

Både Hertzbergs och Maslows teorier stämmer överens med undersökningarna inkluderade i detta arbete. De anställdas motivation påverkas positivt av en främjande arbetsmiljö och kommunikation, men även av individens egna behov. En av undersökningarna (Kanyurhi et al. 2016) påpekar dock, till motsats av Hertzberg, att en monetär belöning kan öka de anställdas motivation. Ur detta perspektiv skulle lönen inte anses som en hygienfaktor, utan istället som en tillväxtfaktor. De andra studierna behandlade inte de monetära belöningsystemen, vilket förhindrar en jämförelse av resultat.

Alla artiklarna diskuterade den interna marknadsföringens möjligheter för organisationer, och fokusering på ämnet samt olika åtgärder ansågs i alla studier vara till en stor nytta. Speciellt det normativa och känsllosamma åtagandet ansågs påverkas positivt av interna marknadsföringsstrategier och resulterar i anställda som vill stanna i företaget (Warraich et al. 2016). Värt att uppmärksamma är att undersökningen som framfördes av Hyun-Woo et al. (2015) resulterade i sin tur i att de anställdas vision om organisationen inte påverkar deras känsllosamma åtagande. Detta resultat stämmer inte överens med tidigare litteratur (Foreman & Money, 1995).

Vad upprepades ett flertal gånger i artiklarna, var den interna kommunikationen. Att organisationernas ledning och förmän fokuserar aktivt på kommunikationen mellan och med sina medarbetare, skapar en transparent organisation som främjar de anställdas företagsbild och tillit. Detta bygger vidare på tillfredsställelse och motivation, som i sin tur påverkar positivt på servicekvaliteten och förstärker organisationen. En annan faktor som ett flertal av artiklarna lyfte fram, var ledningens och andra i förmansposition varandes påverkan på de anställdas motivation. Genom att utge ansvar, dela information, involvera samt rättvist belöna för prestationer, kan man öka sina medarbetares motivation. (Akbari et al. 2017, Hyun-Woo et al. 2015, Akroush et al. 2013, Kanyurhi & Bugandwa, 2016, Suh et al. 2011)

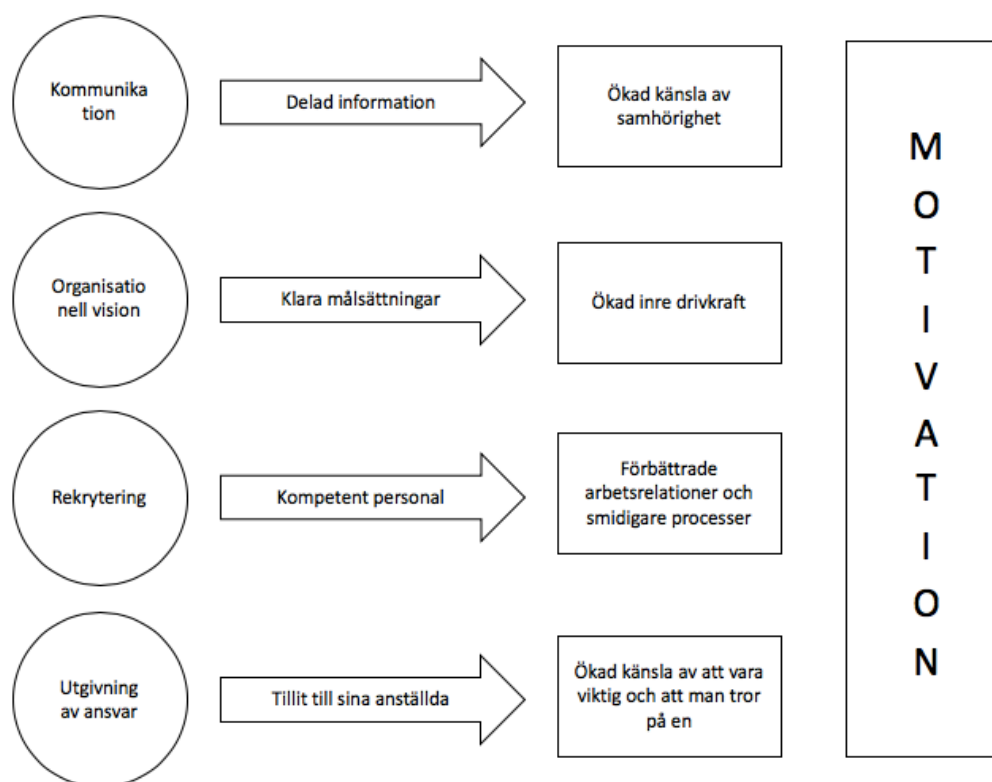
Vad Grönroos (1998) ansåg som viktiga faktorer inom intern marknadsföring på det strategiska planet var stödjande chefsmetoder, personalpolitik, utbildning och utvecklingsprocedurer. Genom att utforma arbetsuppgifterna och arbetsmiljön konkurrenskraftig, kan man locka till sig kompetent och motiverad personal. Som artikeln skriven av Akroush et al. (2013) påpekade, är det ytterst viktigt för företagen att koncentrera sig på att rekrytera rätt personal, för att främja tilliten och minska personalomsättningen.

Resultaten i artiklarna är entydiga om att den interna marknadsföringen har en positiv påverkan på motivation. Flera av artiklarna lyfte fram en mängd olika faktorer som påverkar de anställdas motivation. Eftersom motivation är ett relativt svårt begrepp att definiera inom vissa specifika ramar, är variationen mellan artiklarnas slutsatser bred. Vad artiklarna ansåg påverka de anställdas motivation inkluderade; kommunikation, organisationell vision och engagemang, tillräcklig skolning, rättvist belöningsystem, verksamhetsmål och rekrytering. På basis av dessa resultat har jag skapat en modell som beskriver hur den interna marknadsföringen påverkar de anställdas motivation.

Öppen kommunikation, organisationell vision, rekrytering och utgivning av ansvar är faktorer som artiklarna upprepade gånger lyfte fram och som jag anser vara viktiga för detta arbete. En fungerande kommunikation där de anställda känner sig informerade och involverade, är en grundpelare för ett välmående företag. För att kommunikationen ska fungera och vara möjligast transparent, måste ledningen och andra i förmanspositioner varande först iakttä och utveckla sin kommunikation enligt bästa praxis. Organisationell vision är

en annan viktig del inom den interna marknadsföringen som påverkar de anställdas motivation gentemot sina arbetsuppgifter. Om ett företag inte möter sina verksamhetsmål, kan de anställda uppleva emotionell utmattning och deras företagsbild kan förvrängas. För att ett företag ska bestå av anställda som delar samma vision och värderingar med företaget, gäller det att rekrytera rätt personal. Rekrytering och processen som rekryteringen involverar är en faktor som direkt påverkar på de anställdas motivation. Flera företag har sett problematiken bakom att rekrytera kompetent och motiverad personal och vänder sig därför ofta till specialister inom branschen. Inom den finska sektorn är Academic Work och aTalent exempel på företag som är specialiserade just på rekrytering. Academic Work (2018) hävdar på sin hemsida att personalen spelar en nyckelroll för att ett företaget ska kunna vara framgångsrikt och att rekrytering är därmed grunden för tillväxt.

Den sista faktorn i min modell är att ange ansvar till sina medarbetare. Utgivning av ansvar förmedlar att man litar på sina medarbetare och att man har som förman identifierat ens arbetsinsatser. Denna faktor är ytterst viktig, eftersom den representerar en djupare nivå av acceptans och tillit som påverkar de anställdas tillfredsställelse och motivation.



Figur 3. Modellförslag på hur intern marknadsföring påverkar motivationen.

Med modellen presenterad på föregående sida, vill jag framföra hur de fyra interna marknadsföringsåtgärderna påverkar de anställdas motivation och vilka mekanismer finns i bakgrunden. Som redan tidigare nämnts har kommunikation en signifikant påverkan på organisationens transparens, men den påverkar också på de anställdas känsla av samhörighet. Organisationell vision bygger upp klara bilder om organisationens målsättningar och kan öka de anställdas inre drivkraft (om de delar samma vision och värderingar). Rekryteringen leder i bästa fall till att man har en organisation som består av kompetent personal, som i sin tur skapar bättre arbetsrelationer mellan medarbetarna och möjliggör smidigare processer. Utgivning av ansvar till sina medarbetare berättar om att man litar på en och tror på att han eller hon klarar av det angivna ansvarsområdet. Slutligen resulterar en lyckad implementation av dessa fyra åtgärder, till de anställdas ökade motivation gentemot sina arbetsuppgifter.

Företagens framtida åtgärder inom intern marknadsföring bör tas på allvar, för att öka de anställdas motivation. Man kan bra använda sig av modellen som föreslagits i detta arbete och tillämpa åtgärderna som beskrivits i den. Oavsett vilka åtgärder en organisation beslutar att integrera till dess interna marknadsföring, är artiklarna överens om att det kommer ha en positiv påverkan i första hand på de anställda och i andra hand på själva organisationen. Organisationer nyttas av personal som är motiverade i sitt jobb och som stävar efter att överskrida förväntningar.

## **5.2 Metoddiskussion**

De flesta av artiklarna som använts i denna studie tillämpade enkätundersökning för att besvara sina hypoteser, som därefter analyserades i diverse program (SPSS, LISREL etc.) Populationerna som undersöktes varierade till en stor grad från varandra, likaså storleken på samplen. Även om resultaten var entydiga och inga drastiska överraskningar framkom i artiklarnas resultat, är jämförelsen av resultaten svår. Eftersom samma mätinstrument inte har använts i de olika studierna, har resultaten i artiklarna blivit tolkningar. Detta betyder att litteraturstudiens resultatsammanställning kan ha påverkats.

Det var två faktorer som speciellt påverkade undersökningens framskridning. Först av allt märktes under databassökningen att det inte var lätt att hitta relevanta artiklar som

besvarade syftet på min undersökning. Trots den stora mängden träffar i databaserna Academic Search Elite (EBSCO) och ProQuest Abi Inform, var enbart en bråkdel av artiklarna användbara. En orsak varför databaserna gav så många träffar vid första ögonkastet var att sökorden "internal marketing", "motivation" och "satisfaction" användes separat ett i taget. Snabbt märktes att sökordet "motivation" gav tiotusentals träffar, vilket var ett alltför brett urval med tanke på detta arbete. För att begränsa antalet träffar och hitta det lämpligaste urvalet i databaserna, kombinerade jag vid sökningen "internal marketing" och "motivation" och även "internal marketing", "motivation" och "satisfaction" i en och samma sökning.

För det andra märktes vid analyseringen av de valda studierna, att resultaten i en del artiklar presenterades mera kortfattat än i andra. Detta ledde till att man inte kunde dra lika många slutsatser från vissa undersökningar, eftersom de kunde koncentrera sig på att tala om intern marknadsföring på ett allmänt plan. De artiklar som hade mera substans i sina resultat, hade också ett större inflytande i detta arbete. Denna obalans i artiklarnas resultat betyder att de slutliga tolkningarna som har dragits utifrån dem, inte nödvändigtvis möter den fulla potentialen som de ursprungliga studierna har haft.

## 6 SLUTSATS

Denna studies fokus låg på att undersöka vad motivation egentligen är och vad innebär intern marknadsföring. Vad kan organisationer göra för att främja sina anställdas motivation och hurdana åtgärder rekommenderas? Forskningsfrågan som ställdes i början av arbetet var:

*Hur påverkar den interna marknadsföringen i ett företag de anställdas motivation?*

Denna frågeställning har undersökts med hjälp av en systematisk litteraturstudie. Vi kan konstatera att intern marknadsföring har en positiv påverkan på de anställdas motivation. Åtgärder för att utveckla och förbättra den interna marknadsföringen inkluderar att fokusera på följande faktorer; kommunikation, organisationell vision och engagemang, skoling, belöningssystem, verksamhetsmål, rekrytering. Med hjälp av dessa åtgärder kan



företagen öka sina anställdas arbetsmotivation och främja deras arbetsprestationer. Till-  
sammans främjar dessa åtgärder organisationens verksamhet, eftersom servicekvaliteten  
och mängden anställda som vill stanna i företaget ökar.

## KÄLLOR

- Academic Work, 2018. Tillgänglig: <https://www2.academicwork.fi/yrityksille/rekryto-intipalvelut> Hämtad: 18.11.2018.
- Ahmed, K & Rafiq, M., 1993, The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219 – 232.
- Akbari, M., Seyyed Amiri, N., Imani, S., Rezaeei, N. & Foroudi, P., 2017, "Why leadership style matters: a closer look at transformational leadership and internal marketing", *The Bottom Line*, vol. 30, no. 4, pp. 258-278.
- Akroush, M.N., Abu-ElSamen, A., Samawi, G.A. & Odetallah, A.L., 2013, "Internal marketing and service quality in restaurants", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 31, no. 4, pp. 304-336.
- Bailey, A.A., Albassami, F. & Al-Meshal, S., 2016, "The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship", *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 34, no. 6, pp. 821-840.
- Bekkers, M & Haastrecht, R., 1993, *The Foundations Of Internal Marketing*. 22nd EMAC Conference Proceedings, 1, 140-164.
- Berry, Leonard, 1981, The employee as customers, *Journal of Retail Banking*, Vol. 3-3, s. 8-25.
- Bryman, A., & Bell, E., 2013, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2). Stockholm: Liber.
- Deci, L & Ryan, M., 2000a, *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, L. & Ryan, M., 2000b, Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation and social development and well-being. *American Psychologist*, Vol. 55, 68-78.
- Foreman, S.K. and Money, A.H, 1995, "Internal marketing: concepts, measurement and application", *Journal of Marketing Management*, Vol. 11 No. 8, pp. 755-768.
- Foreman, S & Money, A.H, 1996, The measurement of internal marketing: a confirmatory case study, *Journal of Marketing Management*, Vol.11 No.8, s. 755-66.
- Forsberg, Christina. Wengström, Yvonne, 2008, *Att göra systematiska litteraturstudier*, 2 uppl., Stockholm, Sverige: Bokförlaget Natur och Kultur, s. 216.

- Företagande.se, Forskarnas teorier om motivation, 2009. Tillgänglig: <https://www.foretagande.se/forskarnas-teorier-om-motivation/> Hämtad: 21.03.2018.
- Grönroos, Christian, 1990, *Service, Management and Marketing*, Lexington, Massachusetts. Toronto D.C. Health and Company.
- Grönroos, Christian, 1998, *Marknadsföring i tjänsteföretag* (3). Stockholm: Liber.
- Helman D & Payne A, 1992, Internal marketing: Myth versus Reality, Cranfield School of Management. Tillgänglig: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/499/SWP0592.pdf?sequence=2> Hämtad: 21.03.2018.
- Herzberg, F., 1968, One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 40(1), 53-62.
- Hyun-Woo Joung, Goh, B.K., Huffman, L., Jingxue, J.Y. & Surles, J., 2015, "Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 27, no. 7, pp. 1618-1640.
- Jaakkola, T. & Liukkonen, J., 2002. Itsemääräämismotivaatio. I Jaakkola, T., Liukkonen, J. & Suvanto, A. (red.), *Rahasta vai rakkaudesta työhön?: Mikä meitä motivoi?* Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy, 109-118.
- Kanyurhi, E.B. & Bugandwa, M.A., 2016, "Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions", *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 34, no. 5, pp. 773-796.
- Karolinska Institutet, 2015. Tillgänglig: <https://kib.ki.se/whatsup/blog/jag-ska-gora-en-systematisk-litteraturoversikt> Hämtad: 20.03.2018.
- Maslow, Abraham, 1943, A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50(4), s.96-370.
- Mitchell, R., Holtom, C & Lee, W., 2001, *How to keep you best employess: Developing an effective retention policy*. Academy of Management Executive, 15(4), s.55-120.
- Moroko, L & Uncles, D., 2008, Characteristics of successful employer brands. *Brand management*, 16(3), s.160-175.
- Suh, T., Houston, M. B., Barney, S. M., & Kwon, I. G., 2011, The impact of mission fulfillment on the internal audience: Psychological job outcomes in a services setting. *Journal of Service Research JSR*, 14(1), 76-92.
- Warraich, U.A., Nigah-e-Hussain & Khurram, S.R., 2016, "Impact of Internal Marketing on Organizational Commitment: A Case of Lucky Cement Employees", *Journal of Business Strategies*, vol. 10, no. 2, pp. 107-126.

Zing 365, Learning without limits, 2016. Tillgänglig: <https://www.zing365.co.uk/articles/understanding-motivation-using-maslow-herzberg-theories/#section-reducing-de-motivation> Hämtad: 20.03.2018.