



Turun yliopisto
University of Turku

SISÄISEN MARKKINOINNIN MERKITYS PROJEKTISSA

**Case: Etsiväpiirit- Ennaltaehkäisevän ja etsivän toiminnan
kehittämisprojekti**

Liiketaloustiede: markkinoinnin
Pro gradu-tutkielma

Laatija:
Tomy Kuokkanen 500438

Ohjaajat:
KTT Arja Lemmetyinen
KTM Kati Suomi

24.6.2014
Pori



SISÄLLYS

1. JOHDANTO	7
1.1 Tutkielman taustaa	7
1.2 Tutkielman tavoite, tutkimusongelmat, ja rajaukset	8
1.3 Tutkimusmenetelmät	9
1.4 Tutkielman rakenne	9
2. SISÄINEN MARKKINOINTI	11
2.1 Sisäisen markkinoinnin käsitteen kehitys kirjallisuudessa	11
2.2 Sisäisen markkinoinnin määritelmä ja tavoitteet	13
2.3 Sisäisen markkinoinnin toiminnot.....	17
2.3.1 Sisäinen markkinointi prosessina	17
2.3.2 Sisäisten suhteiden rakentaminen.....	18
2.3.3 Sisäinen viestintä	19
2.3.4 Osastojen välinen yhteistyö.....	20
2.3.5 Työntekijöiden koulutus.....	21
2.4 Sisäisen markkinoinnin haasteet.....	21
3. SISÄISEN MARKKINOINNIN HYÖDYNTÄMINEN PROJEKTISSA.....	24
3.1 Projekti.....	24
3.2 Projektioorganisaatio	26
3.3 Projektin vaiheet ja prosessi.....	28
3.4 Julkisen ja kolmannen sektorin projektin erityispiirteet ja rahoitus	30
3.5 Sisäinen markkinointi julkisen ja kolmannen sektorin projektissa	33
3.6 Teoreettinen viitekehys.....	37
4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	40
4.1 Etsiväpiirit - Ennaltaehkäisevän ja etsivän toiminnan kehittämisprojekti.....	40
4.1.1 Vanhusten Palvelutaloyhdistys ry (VPTY).....	40
4.1.2 Projektin kohderyhmä ja hyödynsaajat	41
4.2 Tutkimusmetodologia	42
4.2.1 Tapaustutkimus	42
4.2.2 Kvantitatiivinen tutkimus lähestymistapana.....	43
4.2.3 Tutkimuksen toteutus ja otanta	44
4.2.4 Aineiston keruu, käsittely ja analysointi.....	45
4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	46
5. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	49
5.1 Vastajien taustatiedot	49
5.2 Sisäinen markkinointi ja projektin tavoitteet.....	52

5.2.1	Projektin tavoitteet	52
5.2.2	Projektissa mukana olevien henkilöiden oma rooli.....	54
5.2.3	Yhteenveto sisäisestä markkinoinnista ja projektin tavoitteista.....	56
5.3	Sisäinen markkinointi ja projektin sisäinen viestintä	57
5.3.1	Sisäinen viestintä	57
5.3.2	Yhteenveto sisäisestä markkinoinnista ja sisäisestä viestinnästä	59
5.4	Sisäinen markkinointi ja yhteistyöhön sitoutuminen.....	60
5.4.1	Työntekijöiden sitoutuminen	60
5.4.2	Yhteenveto sisäisestä markkinoinnista ja yhteistyöhön sitoutumisesta.....	63
5.5	Sisäinen markkinointi ja yhteistyö projektin toteuttamisessa.....	64
5.5.1	Yhteistyö projektin sisällä	64
5.5.2	Yhteenveto sisäisestä markkinoinnista ja yhteistyöstä projektin toteuttamisessa.....	66
6.	LOPUKSI	68
6.1	Johtopäätökset.....	68
6.2	Yhteenveto.....	70
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	72
	LÄHTEET.....	74
	LIITTEET	81
	LIITE 1 SAATEKIRJE.....	81
	LIITE 2 KYSELYLOMAKE.....	82

KUVIOT

Kuvio 1 Palvelun sisäisen markkinoinnin malli (Ahmed & Rafiq 2000, 455.).....	15
Kuvio 2 Sisäinen markkinointi (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 224.).....	16
Kuvio 3 Projektin aikataulua (Silfverberg 2004, 14.).....	26
Kuvio 4 Projektin kulku (Kettunen 2005, 43.)	28
Kuvio 5 Projektin suunnitelma (Silfverberg 2004, 27.).....	29
Kuvio 6 Teoreettinen mallinnus sisäisen markkinoinnin merkityksestä ja vaikutuksesta projektin kulkuun ja lopputulokseen (Mallinnus Kettunen 2005, 43; Ahmed & Rafiq 2000, 455; Joshin 2007, 34.)	38
Kuvio 7 Vastauksien jakaantuminen toiminta-alueittain (n=36).....	49
Kuvio 8 Vastauksien jakaantuminen työntäjän mukaan (n=36)	50
Kuvio 9 Vastauksien jakaantuminen työtehtävän mukaan (n=36)	50
Kuvio 10 Vastauksien jakaantuminen työntekijöiden iän mukaan (n=36).....	51
Kuvio 11 Sisäinen markkinointi ja projektin tavoitteet (n=36).....	53
Kuvio 12 Oma rooli projektissa (n=36).....	55
Kuvio 13 Sisäinen viestintä (n=36)	58
Kuvio 14 Yhteistyöhön sitoutuminen (n=36)	61
Kuvio 15 Yhteistyö projektin toteuttamisessa (n=36)	65

1. JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Nykyaikana yritykset ja järjestöt toimivat dynaamisessa ja vaihtelevassa ympäristössä (Abzari & Ghujali 2011, 95). Tutkielman taustalla onkin tiivistähtinen ja muuttuva toimintaympäristö, jossa projekteista on tullut erittäin merkittävä organisoinnin muoto. Projekti on lyhyesti määriteltynä joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää ja sen keskeisenä tavoitteena on kehittää ulkoisia asiakassuhteita. Projektimuotoinen työskentelytapa on voimakkaasti lisääntynyt työyhteisöissä ja tämä suuntaus jatkuu edelleen. Tästä syystä onkin hyvä tiedostaa se, miten projektien avulla voisi entistä tehokkaammin saavuttaa sille asetetut tavoitteet. (Ruuska 2007, 11-13; Grönroos 2009; 443, Pinto & Rouhiainen 2001, 33.)

Projektin taustalla olevan muutostarpeen tai kehityskohteen havainnoiminen edellyttää tehokasta informaation hankkimista, muutokseen reagoimista, nopeaa päätöksentekoa ja muunneltavissa olevia organisaatorakenteita. Muutostarve ilmenee siten, että pysyvän organisaation sisälle ja rinnalle muodostuu projektiryhmiä, tiimejä ja virtuaaliorganisaatioita. Sekä yksityisellä, julkisella sektorilla että kolmannella sektorilla on suuri määrä organisaatioita, joiden pääasiallinen toiminta on joko projekti- tai tiimivetoista. Näiden organisaatioiden menestys on paljolti riippuvainen projektitoiminnan onnistumisesta ja organisaation kyvystä hallita projekteja (Ruuska 2007, 28). Nämä projektivetoiset organisaatiot pyrkivät pääsemään määriteltyihin tuloksiin ja monesti tehokkain tapa on rakentaa pysyvän organisaation sisälle väliaikainen organisaatio (Silfverberg 2004, 4).

Ulkoiset asiakassuhteet eivät kehity menestyksekkäästi ilman hyviä ja toimivia sisäisiä suhteita. Organisaation johtamisen todellinen koetinkivi on kaikkien työntekijöiden johtamisessa. Sisäinen markkinointi on johtamisfilosofia, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina. Toisin sanoen sisäinen markkinointi on yrityksen omaan henkilökuntaan kohdistuvaa viestintää. Sisäinen markkinointi kohtaa käytännössä monia haasteita ja on olemassa vain vähän teoriaa siitä, millä keinoin se voidaan siirtää tehokkaasti teoriasta käytäntöön. Esimerkkejä tästä kuitenkin on ja sisäinen markkinointi ilmenee usein koulutuksena, yrityksen ilmapiirinä, kulttuurin ja sosiaalisten verkostojen luomisena, ajattelutapoihin vaikuttamisena, palkitsemisena ja palautteen anta-

misena, sisäisenä tiedottamisena ja motivoivana johtamistoimintana. Sisäisen markkinoinnin avulla pyritään aikaansaamaan lukuisia sisäisiä ja ulkoisia vaikutuksia yritysten hyväksi. Sen avulla pyritään kehittämään työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitä kautta vaikuttamaan ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyteen ja uskollisuuteen. (Hagemann 1991, 51; Grönroos 2000, 430-431.)

Sisäistä markkinointia toteutetaan yrityksissä ja järjestöissä säännöllisesti, mutta sen merkitystä ei välttämättä aina tiedosteta ja ymmärretä. Aina ei ole myöskään selkeää ymmärrystä siitä mitä sisäinen markkinointi ja miten sitä tulisi toteuttaa. Yrityksen ymmärtäessä ja sisäistäessä sisäisen markkinoinnin, syntyy yhteisössä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me-henkeä. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström; Ahmed & Rafiq 2002, 449.)

1.2 Tutkielman tavoite, tutkimusongelmat, ja rajaukset

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, mikä merkitys sisäisellä markkinoinnilla on projektissa, kun projektitoiminta suuntautuu työyhteisöihin ja alueellisiin verkostoihin. Tarkoituksena on tarkastella sisäistä markkinointia käytännön näkökulmasta.

Tutkielman teoreettinen tutkimusalue paneutuu sisäiseen markkinointiin ja sisäisen markkinoinnin hyödyntämiseen projekteissa. Teoreettinen viitekehys pohjautuu sisäistä markkinointia ja projekteja koskevaan kirjallisuuskatsaukseen. Tämän katsauksen pohjalta luodaan teoreettinen mallinnus. Tutkielman empiirinen osion kautta käsitellään sisäisen markkinoinnin merkitystä case-projektissa. Empiirisen tutkimuksen kautta saatujen tutkimustulosten pohjalta pyritään saamaan vastauksen tutkimuskysymyksiin ja alaongelmiin.

Tutkimuskysymys, johon pyritään vastaamaan on:

- Mikä merkitys sisäisellä markkinoinnilla on projektissa?

Tutkimalla seuraavia alaongelmia selvitetään tutkimuskysymystä:

- Mikä sisäisen markkinoinnin merkitys on projektin tavoitteiden näkökulmasta?
- Mikä merkitys sisäisellä viestinnällä on projektissa?
- Miten sisäinen markkinointi edistää yhteistyöhön sitoutumista?

- Miten sisäinen markkinointi vaikuttaa projektiyhteistyöhön?

Tutkielma keskittyy käsittelemään sisäistä markkinointia projektissa. Kohdistus on vanhuspalvelujärjestön projekteissa. Tutkielma tehdään yhteistyössä Etsiväpiirit-projektin kanssa. Kyseisen projektin tarkoituksena on kehittää ja luoda verkostoja sekä toimintamuotoja, joiden avulla voidaan tavoittaa yksinasuvia ja syrjäytymisvaarassa sekä palvelutarpeessa olevia ikäihmisiä Vanhusten Palvelutaloyhdistys ry:n toimipisteissä ja niiden lähialueilla.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkielma tehdään pääasiassa kuvailevana, eli deskriptiivisenä tutkimuksena. Kuvaileva tutkimus on empiirisen tutkimuksen perusmuoto, joka vastaa kysymyksiin: mikä, kuka, millainen, missä ja milloin (Heikkilä 1999, 14). Tämän tutkielman avulla ei pyritä löytämään uusia asioita ja luomaan uusia malleja, vaan ensisijaisesti vastaamaan kysymyksiin mikä ja miten.

Tutkielma sisältää teoreettisen, käsiteanalyttisen kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimusosion. Tutkielman lähdeaineistona käytetään liiketaloustieteen kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita, aikaisempia akateemisia tutkimuksia ja case-projektiin liittyvää materiaalia. Tutkielman empiirinen osuus tehdään tapaustutkimuksena Etsiväpiirit-projektin parissa. Tapaustutkimukset ovat syvätutkimuksia jostain tietystä kohteesta. Tutkimus voi kohdistua jonkin tietyn ilmiön kokonaiskuvaukseen tai sen tiettyyn osa-alueeseen. Tässä tutkimuksessa tapaustutkimus nähtiin sopivana tutkimusmetodina, koska haluttiin saavuttaa syvällistä ymmärrystä tietystä ilmiöstä. (Anttila 2005, 286-287; Eriksson & Kovalainen, 115-116.; Yin 1983, 23).

Tämä tutkimus toteutetaan deduktiivisen päättelyn logiikalla. Tutkimus etenee teoriasta empiirisen tarkasteluun. Tutkimusotteen keskeisenä elementtinä on teoreettinen viitekehys, jonka valossa tarkastellaan saatuja tutkimustuloksia.

1.4 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma rakentuu kuudesta pääluvusta ja niiden alaluvuista. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkielman tausta ja tarkoitus. Tutkimusongelma sekä tutkielman tavoit-

teet esitellään ja pyritään rajaamaan se, mitä tutkitaan ja mitä ei. Teoreettinen kirjallisuuskatsaus tehdään luvuissa kaksi ja kolme.

Toisessa luvussa käsitellään sisäistä markkinointia. Ensin käsitellään sisäisen markkinoinnin kehitystä kirjallisuudessa. Tämän jälkeen esitetään sisäisen markkinoinnin määritelmä ja tavoitteet, jonka jälkeen paneudutaan sisäisen markkinoinnin keskeisiin työkaluihin ja toimintoihin. Luvun viimeisessä alaluvussa pohditaan sisäisen markkinoinnin haasteita.

Kolmannessa luvussa käsitellään sisäisen markkinoinnin hyödyntämistä projektissa. Tarkastelussa on projekti, projekti organisaatio ja projektin vaiheet ja prosessi. Tämän jälkeen paneudutaan julkisen ja kolmannen sektorin projektien erityispiirteisiin. Luvun viimeisessä alaluvussa esitellään teoreettisen viitekehyksen mallinnus.

Neljännessä luvussa tarkastellaan empiirisen tutkimuksen toteuttamista. Luvussa tarkastellaan tapausprojektia ja tutkimuksessa käytettyä tutkimusmetodologiaa. Viidennessä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset.

Viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuuden arviointi, yhteenveto ja jatkotutkimusmahdollisuudet. Tutkielman lopusta löytyy luettelo käytetyistä lähteistä ja liitteet.

2. SISÄINEN MARKKINOINTI

Seuraavassa luvussa tarkastellaan sisäistä markkinointia ja sitä, miten sisäisen markkinoinnin käsite on kehittynyt kirjallisuudessa viimeisten vuosikymmenten aikana. Käsitteen kehityksen myötä myös sisäisen markkinoinnin määritelmä on muuttunut. Tässä luvussa käsitellään myös sisäisen markkinoinnin keskeisiä tavoitteita ja tehtäviä, sekä tarkastellaan sitä, miten eri tutkijat määrittelevät sisäisen markkinoinnin. Lisäksi on tarkoitus luoda käsitys siitä, miten sisäistä markkinointia toteutetaan yrityksen sisällä ja mistä tekijöistä sisäisen markkinoinnin menestys riippuu. Lopuksi on tarkoitus vielä tarkastella sisäisen markkinoinnin haasteita.

2.1 Sisäisen markkinoinnin käsitteen kehitys kirjallisuudessa

Yritykset ovat vuosikymmenten aikana pyrkineet etsimään ratkaisua siihen, miten pystyisivät tuottamaan jatkuvasti parempaa ja korkealaatuisempaa palvelua organisaatioiden sisällä ja sitä kautta myös yrityksen ulkopuolella. Sisäinen markkinointi on konseptina haastava, koska ei ole pelkästään yhtä teoriaa siitä, mitä sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan. Tämä on yksi syy sille, miksi vuosikymmenten varrella, nimenomaan sisäinen markkinointi on monessa yrityksessä jäänyt sivuraiteille. (Ahmed & Rafiq 2002, 449.)

Ei ole aina ollut selkeää ymmärrystä siitä, mitä sisäinen markkinointi on ja mikä sen merkitys on yrityksen näkökulmasta. Tässä on myös yksi syy sille, miksi sisäiseen markkinointiin ei ole aina niin paljon panostettu, kuin mitä ihanteellisessa tilanteessa olisi voinut. Sisäisen markkinoinnin määritelmä on myös muuttunut paljon vuosikymmenten aikana. (Ahmed & Rafiq 2002, 449.)

Konseptina sisäinen markkinointi on alun perin kehitetty 1970-luvulla vastaamaan palvelualojen tarpeeseen löytää tehokas viestintä- ja johtamisstrategia henkilöstölleen asiakaspalvelutehtävien hoitamiseksi (Ahmed & Rafiq 2002, 3). Berry esitteli 1980-luvun alussa sisäisen markkinoinnin mallin, jossa ensimmäistä kertaa työntekijät määriteltiin yrityksen sisäisiksi asiakkaiksi (Berry 1981, 34). Näistä ajoista sisäisen markkinoinnin tieteellinen tutkimus onkin edistynyt huomasti ja sisäisen markkinoinnin tutkimus on monimuotoistunut.

Ahmed ja Rafiq (2002, 4-11) ovat kuvailleet sisäisen markkinoinnin kehitystä kolmivaiheisen prosessin kautta. Tämän prosessin ensimmäisessä vaiheessa keskitytään työntekijän motivointiin ja tyytyväisyyteen. Toisessa vaiheessa keskitytään puolestaan asiakaslähtöisyyteen ja kolmannessa vaiheessa sisäisen markkinoinnin käsitteen laajentamiseen, eli strategian käytäntöön panoon ja muutosjohtamisen.

Ensimmäisessä vaiheessa keskeisenä tekijänä on motivoitunut ja tyytyväinen työntekijä. Motivoitunut ja tyytyväinen työntekijä tarjoaa asiakkaille parempaa palvelua, mikä puolestaan nostaa yrityksen palvelun tasoa. Samalla tyytyväisyyteen vaikuttaminen vaatii motivaatiotekijöihin vaikuttavia toimenpiteitä, jotka liittyvät itse työhön (Anttila 2006, 30).

Ajatuksena on se, että työntekijöitä tarkastellaan yrityksen sisäisinä asiakkaina ja kun onnistutaan tyydyttämään näiden sisäisten asiakkaiden tarpeet ja halut, kuljetaan samalla kohti organisaation tavoitteita. (Berry 1981,34.) Jokainen työntekijä on kuitenkin yksilö ja on monella tapaa harhaanjohtavaa kuvitella, että samat asiat motivoisivat kaikkia työntekijöitä. Työntekijöillä on erilaisia tarpeita ja erilaiset asiat motivoivat ihmisiä eri tavalla (Forsyth 2006,125.)

Toisessa vaiheessa sisäisen markkinoinnin konseptin kehityksessä keskeisenä tekijänä on asiakaslähtöisyys. Grönroos (1981) painottaa myyjän ja ostajan välistä vuorovaikutusta, sillä se mahdollistaa yrityksen markkinoinnin. Asiakaslähtöisyydellä on vahva yhteys motivoituneeseen työntekijään, sillä motivoitunut henkilöstö on lähtökohteisesti asiakaslähtöistä ja myyntihenkistä. Asiakaskohtaamisella on mahdollisuus markkinoida yritystä ja tästä syystä henkilökunnan tulee olla asiakaslähtöisiä ja myyntihenkisiä. (Ahmed & Rafiq 2002,6; Forsyth 2006,125.)

Sisäisen markkinoinnin kolmannessa vaiheessa keskitytään siihen, miten sisäinen markkinointi on osana yrityksen strategiaa ja sen käytäntöön asettamista. Sisäisestä markkinoinnista alkoi ajan mittaan muodostua väline, jolla yritystä ja sen henkilöstöä johdetaan kohti organisaation strategisia tavoitteita. Sisäinen markkinointi muodostui näiden kolmen vaiheen kautta. Yhteenvetona voi siis määritellä että sisäinen markkinointi on suunnitelma, joka käyttää markkinalähtöistä lähestymistapaa motivoidakseen työntekijöitä toteuttamaan organisaation strategiaa kohti asiakaslähtöistä ajattelutapaa. (Ahmed & Rafiq 2002, 9.)

2.2 Sisäisen markkinoinnin määritelmä ja tavoitteet

Edellisissä luvuissa tarkasteltiin sisäisen markkinoinnin konseptin moninaista kehitystä. Konseptin kehityksen myötä sisäisen markkinoinnin päätavoitteita on määritelty monella eri tavalla. Grönroos (1981) oli alun perin ensimmäinen, joka määritteli sisäisen markkinoinnin keinona kohdella työntekijöitä sisäisinä asiakkaina (Shiu & Yu 2010, 795). Tämän jälkeen tutkijat ovat tukeneet tätä lähtökohtaa ja sisäisen markkinoinnin määritelmää ja tavoitteiden saavuttamisen keskeisenä tekijänä on todettu olevan se, että henkilökunnan tulisi kokea olevansa erityisen tärkeä yrityksen johdolle (Ewing 2009, 104-105).

Ahmed ja Rafiq (2002, 9) lähestyvät sisäistä markkinointia viiden pääelementin kautta. Nämä viisi pääelementtiä on muodostettu käsitteellisen ja empiirisen kirjallisuuden kautta:

- Työntekijän motivointi ja tyytyväisyys
- Asiakaslähtöisyys ja asiakkaan tyytyväisyys
- Toimintojen välinen yhteistyö ja integraatio
- Markkinointilähtöinen lähestymistapa
- Yrityksen tai toimintastrategioiden käytäntöönpano.

Näiden pääelementtien kautta sisäistä markkinointia voidaan kuvailla suunnitelmana, joka käyttää markkinointilähtöistä lähestymistapaa motivoidakseen työntekijöitä sekä toteuttaakseen organisaation strategiaa kohti asiakaslähtoisempää ajattelutapaa (Ahmed & Rafiq 2002, 11). Tämän suunnitelman avulla voidaan saavuttaa työtyytyväisyyttä, mikä johtaa parempaan suorituskykyyn (Shiu & Yu 2010, 795). Varey ja Lewis (1999) puolestaan määrittelevät sisäisen markkinoinnin vielä astetta laajemmin. Heidän käsitteensä sisäisestä markkinoinnista sisältää:

- 1) Markkinointisuuntautuneen työntekijäjohtamisen
- 2) Markkinoinnin kattavuuden, luonteen ja tarkoituksen
- 3) Markkinoinnin vaihdantana
- 4) Poliittisen talousmallin
- 5) Organisaation sisäisenä markkina-alueena
- 6) Sisäisen markkinoinnin sosiaalisena prosessina

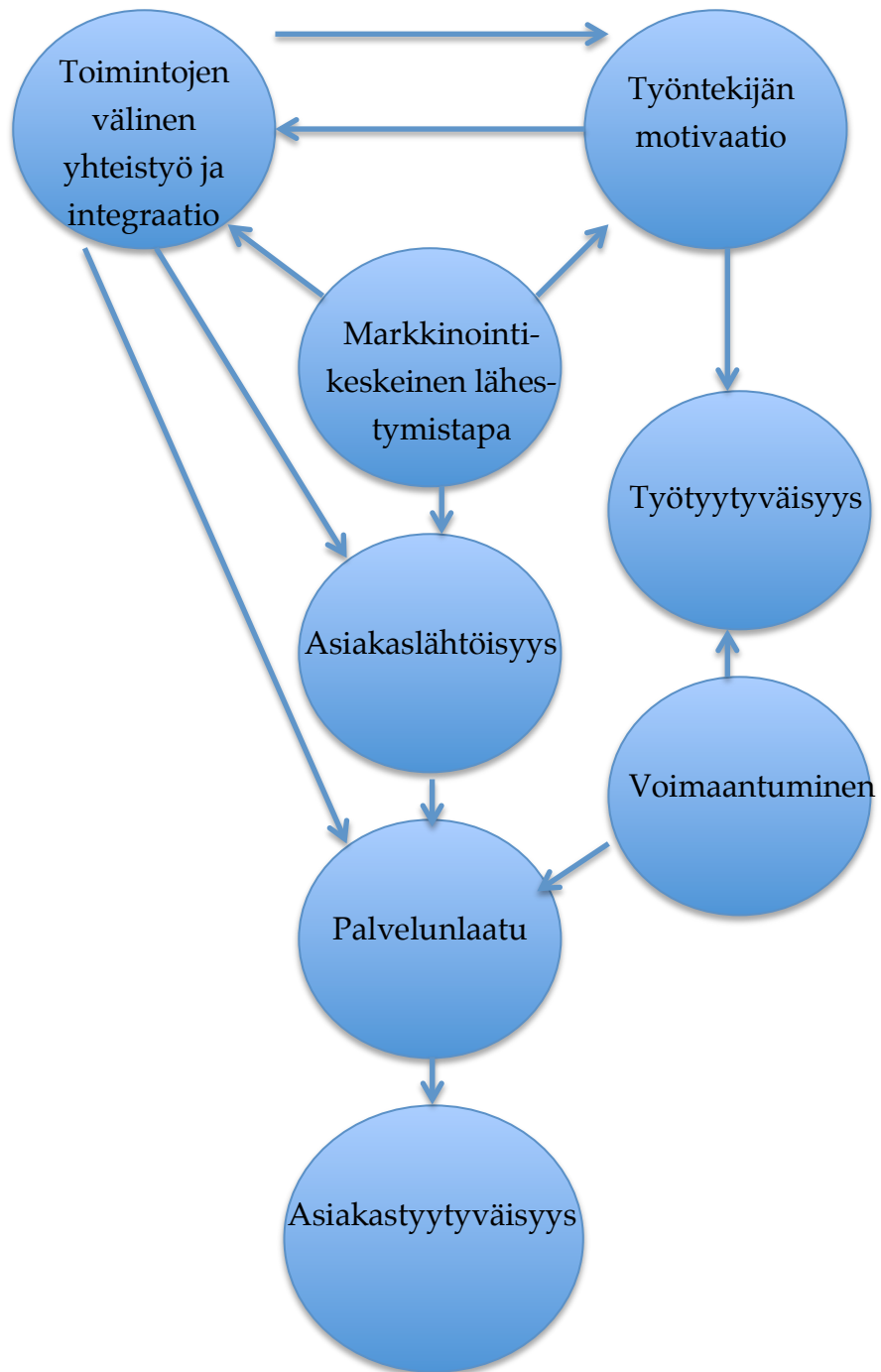
- 7) Yksityisen henkilön sisäisellä markkina-alueella
- 8) Suhteellisen näkökulman viestintään
- 9) Vaikutusmahdollisuudet
- 10) Sisäinen markkinointi uutena teollisuuden muotona

Grönroosin (2009, 448) mukaan sisäinen markkinointi on käytännössä johtamisfilosofia, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina. Ballantyne (2003, 1243) puolestaan määrittää sisäisen markkinoinnin olevan suhteiden rakentamisen, tiedon jakamisen ja uuden oppimisen johtamisstrategia. Pää tavoitteena yrityksen johdolla onkin varmistaa se, että yrityksen jokaiselta tasolta löytyy asiakaslähtöinen ja motivoitunut henkilöstö (Ewing 1999, 20).

Shiu ja Yu (2010, 796) ovat samoilla linjoilla ja toteavat sisäisen markkinoinnin olevan keino jonka avulla yritys pystyy toimimaan tehokkaasti muutostilanteissa ja saavuttamaan helpommin tavoitteensa. Työntekijöitä tulisikin tarkastella sisäisinä asiakkaina kehitettäessä organisaatiota, jonka tarkoituksena on lisätä sisäisten asiakkaiden tietoisuutta yrityksen toiminnasta ja lisätä yrityksen tehokkuutta (Abzari & Ghujali 2011, 95).

Sisäisen markkinoinnin ensisijaisena tarkoituksena on luoda sellainen ilmapiiri, joka motivoi henkilöstön kiinnostumaan asiakkaista, markkinointia ja myyntiä tukevasta toiminnasta, sekä yrityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta (Ahmed & Rafiq 2003, 5). Ahmedin ja Rafiqin (2000, 455) mukaan sisäinen markkinointi koostuu monista yksittäisistä tekijöistä, jotka puolestaan vaikuttavat toinen toisiinsa (Kuvio 1). Esimerkiksi toimintojen välinen yhteistyö vaikuttaa vahvasti työntekijöiden motivaatioon ja päinvastoin.

Sisäistä markkinointia on myös kuvailtu organisaation sisällä tapahtuvana ja sen henkilöstöön kohdistuvana markkinointina. Sisäisen markkinoinnin avulla yritys pystyy toimimaan tehokkaasti erilaisissa muutostilanteissa ja saavuttamaan tavoitteitaan motivoituneen henkilöstön avulla. Kokonaisuudessaan sisäisellä markkinoinnilla pyritään luomaan henkilöstölle sellainen ilmapiiri ja yhtenäinen henki, jonka avulla organisaatio pääsee paremmin kiinni asettamiinsa tavoitteisiin. Sisäisen markkinoinnin ymmärtävä ja sisäistänyt henkilöstö toimii aina mielessään yrityksen parhaaksi. Näiden tekijöiden seurauksena on tyytyväinen asiakas (Kuvio 1). (Grönroos 2009, 443; Ahmed & Rafiq 2000, 454-455; Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 224.)

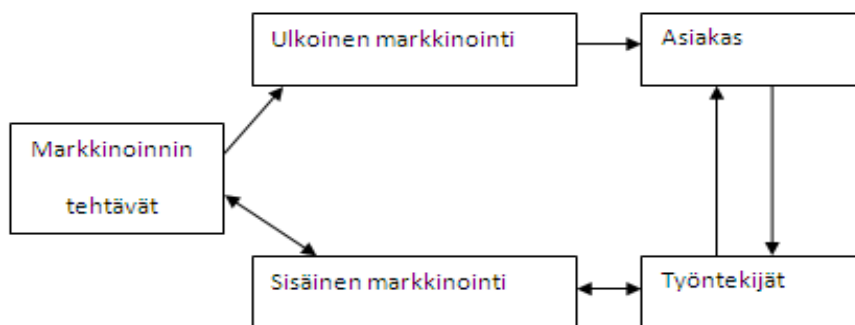


Kuvio 1 Palvelun sisäisen markkinoinnin malli (Ahmed & Rafiq 2000, 455.)

Sisäinen markkinointi perustuu ajatukseen, että työntekijät muodostavat yrityksen tarjoamien ja sen ulkoisten markkinointiohjelmien ensimmäiset eli sisäiset markkinat. Sisäisen markkinoinnin avulla yritys pyrkii aktiivisesti ja määrätietoisesti yhdistämään sisäiset työntekijäkeskeiset toimenpiteet ja prosessit yrityksen ulkoiseen tehokkuuteen. Yrityksen tulisi näin ollen tarkastella yrityksen sisäisiä ihmisiä, toimintoja ja osastoja sisäisinä asiakkaina, joille on tarjottava sisäisiä palveluja yhtä asiakaslähtöisesti kuin ulkoisille asiakkaillekin. (Grönroos 2000, 431; Ballantyne 2003, 1243.)

Sisäisen markkinoinnin tärkein tavoite on saada työtyytyväisyys sellaiselle asteelle, että sen avulla voidaan päästä parempaan ulkoiseen laatuun (Berry & Parasuraman 1992, 26). Motivoitunut ja tyytyväinen työntekijä on tärkeä osa yrityksen ulkoista markkinointia. Ahmed ja Rafiq (2002, 9) määrittelevät sisäisen markkinoinnin olevan suunniteltua toimintaa vähentää muutosvastarintaa organisaatiossa, strategia henkilöstön motivoimiseen ja henkilöstön toimintojen integroimista kohti organisaation tavoitteita.

Tärkeää on myös tiedostaa se, että sisäinen markkinointi ei ole irrallinen tekijä. Sen sijaan sisäinen markkinointi on tärkeä osa koko organisaation markkinointisuunnitelmaa (Kuvio 2). Sisäinen markkinointi on ensisijaisesti henkilöstöön kohdistuvaa markkinointia. Työntekijät puolestaan ovat yhteydessä asiakkaisiin ja näin ollen positiivinen sisäinen markkinointi ei voi olla vaikuttamatta siihen, minkälaiset suhteet yrityksen työntekijöillä on asiakasryhmään. Lähtökohtana on kuitenkin se, että kun työntekijät ovat selvillä yrityksen tavoitteista ja tapahtumista sekä omasta asemastaan yhteisössä, työmotivaatio ja työssä viihtyminen lisääntyvät. Hyvä sisäinen markkinointi synnyttää yhteisössä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me-henkeä. (Grönroos 2009, 443; Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 224.)



Kuvio 2 Sisäinen markkinointi (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 224.)

Jokaisella yrityksellä on omien työntekijöiden muodostamat sisäiset markkinat, joista on pidettävä huolta. Ewing (1999, 18) toteaa, että sisäisestä markkinoinnista voidaan puhua siinä vaiheessa kun työntekijät nähdään asiakkaana. Tuotteet ja palvelut on myytävä ja markkinoitava työntekijöille, jotta niitä voidaan markkinoida yritysten ulkopuolelle. Toimivan sisäisen markkinoinnin avulla voidaan paremmin ymmärtää liiketoimintaan ja työntekijöihin kohdistuvia odotuksia. (Lings & Brooks 1998, 327.)

Sisäinen markkinointi mahdollistaa kommunikaation eri yksiköiden välillä ja huolehtii työntekijöiden tarpeiden tyydyttämisestä. Monet sisäisen markkinoinnin keinoista näkyvät yrityksen toiminnassa taktisella tasolla, mutta strategisen tason välttämättömyys on usein unohdettu. Sisäisen markkinoinnin toteuttaminen edellyttää tavoitesuuntautunutta ja aktiivista yhteistyötä. Sisäiseen markkinointiin onkin turha sijoittaa pääomaa, ellei yrityksen johto ymmärrä sen strategista roolia. (Lings & Brooks 1998, 327; Grönroos 1990, 261-262; 2007, 392.)

Kuten edellä käy ilmi, sisäinen markkinointi voidaan määritellä monella tavalla. Sen voidaan määritellä olevan promootiota, motivoimista, informoimista, kommunikaatiota, oppimista, koulutusta, johtamisstrategiaa ja toimintojen integroimista. Sisäisen markkinoinnin hajanaisuus ja monitulkintaisuus aiheuttaa myös sen, että sitä saattaa olla vaikea toteuttaa (Flipo 2000, 63). Ballantyne (2000, 46) uskoo, että sisäisen markkinoinnin hajanaisuuden syynä saattaa myös olla se, että tutkijat eivät ole yksimielisiä johdon roolista sisäisessä markkinoinnissa ja ovat näin ollen omalta osaltaan tehneet yleispätevän sisäisen markkinoinnin määritelmän luomisen erittäin vaikeaksi.

2.3 Sisäisen markkinoinnin toiminnot

2.3.1 Sisäinen markkinointi prosessina

Edellisessä luvussa esiteltyjen sisäisen markkinoinnin määritelmien ja päätavoitteiden todettiin olevan moninaisia ja laajoja. Sen lisäksi, että sisäisen markkinoinnin määritelmän luominen on moninaista ja monitulkintaista, on myös sisäisen markkinoinnin toimintojen määrittely välillä vaikeaa, sillä sisäisen markkinoinnin toiminnot vaihtelevat organisaatiokohtaisesti (Ahmed & Rafiq 2002, 3).

Joshin (2007, 34) mukaan sisäinen markkinoinnin menestys riippuu pitkälti seuraavista tekijöistä:

- sisäisten suhteiden rakentaminen
- sisäinen viestintä
- osastojen välinen yhteistyö
- työntekijöiden osaamisen, taitojen ja tietojen kehittäminen.

Käytännössä sisäinen markkinointi nähdään pitkälti jatkuvana toimintana ja tapahtumaketjuna. Koska se on päivästä päivään jatkuva prosessi, sitä varten on syytä luoda suunnitelma ja strategia. Lisäksi menestyksekkään ja toimivan sisäisen markkinoinnin tulisi palvella niin johdon kuin työntekijöiden tarpeita (Ballantyne 2003, 1246; McCarthy 2005, 22).

Sisäinen markkinointi muuttuu ja kehittyy jatkuvasti organisaation mukana. Koska sisäinen markkinointi on jatkuva prosessi, joka elää vahvasti yrityksen arjessa, ei ole täydellistä luetteloa siitä, mitä sisäisen markkinoinnin ohjelmaan tulisi sisällyttää. Sisäinen markkinointi on kaikkea henkilöstön johtamista koskevaa filosofiaa ja järjestelmällinen tapa kehittää ja edistää palvelukulttuuria. Sisäisen markkinoinnin, joka ottaa huomioon organisaation kokonaisvaltaisen toiminnan ja strategian suhteessa yksittäisten työntekijöiden työtyytyväisyyteen, katsotaan takaavan asiakastytytyväisyyden ja sitä kautta liiketoiminnan tehostamisen. (Ballantyne 2003, 1246; Grönroos 2000, 445).

2.3.2 Sisäisten suhteiden rakentaminen

Aina esimiehillä ei ole keinoja tai tietoa siitä, miten sisäinen markkinointi ja sen avulla henkilöstön sitouttaminen tulisi toteuttaa. Lähtökohtaisesti koulutuksella, esimiesten tuella, viestinnällä ja motivoinnilla on suora vaikutus organisaation sitoutumiseen ja sisäisten suhteiden rakentamiseen. Lisäksi erilaisen tukiaineiston avulla on mahdollista lähestyä alaisia tämänytyyppisessä tilanteessa. Kirjallinen ja audiovisuaalinen materiaali ja videonauhat ovat välineitä, joiden avulla on perinteisesti pystytty esittämään uusia toimintatapoja alaisten kanssa pidettävissä kokouksissa. Teknologian kehittyessä mahdollisuudet ovat entistä laajemmat. (Ting 2011, 374; Grönroos 2000, 448; Juholin 2009, 36.)

Lähtökohtaisesti työntekijöiden viihtyvyys ja motivaatio auttavat uusien ideoiden syntymisessä. Tyytyväinen henkilöstö osaa tehdä parannusehdotuksia ja kuunnella asiakkaan mielipiteitä (Bergström & Leppänen 2009, 172-173). Työntekijöiden motivointi ja sitä kautta sitoutuminen on kaiken kaikkiaan toivottavaa, sillä sen seurauksena henkilöstön vaihtuvuus pienenee, korkeasti sitoutuneet työntekijät suoriutuvat työtehtävistään paremmin ja sitoutumista voidaan käyttää organisaation toiminnan tehokkuuden ennustamisessa (Ting 2011, 357). Työntekijät, jotka ovat sitoutuneita organisaatioon osoittavat myös harvemmin muutosvastarintaa (Nikbin ym 2010, 22).

Johdon antama tuki ja sisäinen vuorovaikutus ovat myös tärkeä osa sisäistä markkinointiohjelmia. Johdon antama tuki voi olla monimuotoista; Esimerkiksi, koulutusohjelmien täydennys jokapäiväisillä johdon toimilla, sekä alaisten rohkaisu jokapäiväisen johtamisen yhteydessä on erittäin tärkeässä roolissa. Johdon tuki on tärkeää myös alaisen mukaan ottamisessa suunnitteluun ja päätöksentekoon. Alaisille annettava palaute, tiedottaminen ja vuorovaikutteinen viestintä virallisissa ja epävirallisissa tilanteissa sekä avoimen ja rohkaisevan ilmapiirin luominen on osana johdon antamaa tukea ja sisäistä vuorovaikutusta. Positiivisen palautteen antaminen kohottaa motivaatiota ja sen avulla voidaan kannustaa työntekijöitä entistä parempaan suoriutumiseen. (Berry & Parasuraman 1992, 30; Grönroos 2000, 446-447.)

Kielteisen palautteen antaminen vaatii puolestaan tarkkaa suunnittelua ja harkintaa, sillä se voi olla musertavaa. Kielteisellä palautteella voi olla myös erittäin negatiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Palautteen tulisi aina suhteuttaa laadultaan ja sisällöltään asiayhteyteen. (Juholin 2008, 245.)

Työntekijöiden palkitseminen hyvästä palvelusta on tärkeä sisäisen markkinoinnin työkalu. Työntekijöiden on tärkeää tietää, että työantaja arvostaa hyvää palvelua. Hyvä keino tuoda tämän esille on palkitsemisjärjestelmän kautta. (Grönroos 2000, 449). Yrityksissä käytetään erilaisia kannustejärjestelmiä ja niiden avulla pystytään houkuttelemaan työntekijöiden tekemään aina parempaa tulosta, mikä on tärkeänä osana sisäistä markkinointia.

2.3.3 Sisäinen viestintä

Tärkein sisäisen markkinoinnin työkalu on viestintä. Työntekijöille on tärkeä viestiä yrityksen asioista, jotta he voivat kokea olevansa osana yrityksen menestystä. Nykyai-

kainen markkinatilanne vaatii nopeita päätöksiä ja ilman toimivaa kommunikaatiota tämä on mahdotonta (Thomson & Hecker 2000a, 49). Sisäinen joukkoviestintä ja tietotuki on hyvä sisällyttää sisäiseen markkinointiin. Juholin (2009, 42) määrittelee viestinnän tärkeimmiksi tehtäväksi perustoimintojen tuen eli arkiviestinnän, asioista informoinnin ja tiedottamisen sekä organisaation sitouttamisen. Arkiviestinnän tulisi olla vuorovaikutteista ja sen avulla työntekijä on tietoinen esimerkiksi organisaation sisällä tapahtuvista muutoksista. Grönroos (2000, 448) puolestaan toteaa, että useimmat esimiehet ja työnjohtajat tietävät, että heidän on kerrottava alaisilleen uusista strategioista ja toimintatavoista, ja saada alaiset ymmärtämään ja hyväksymään ne.

Juholin (2008, 52) uskoo, että energisoivan työyhteisön piirteitä ovat tunnepohjainen sitoutuminen, uuden oppiminen, vuorovaikutteinen johtaminen ja viestintä kaikkien kesken. Viestintä tulisi aina suunnitella kohderyhmä huomioiden. Moni tekijä vaikuttaa siihen, miten toimivaksi työntekijä kokee viestinnän. Työntekijöiden vastaanottavuuteen vaikuttaa myös työntekijä ikä, sukupuoli, koulutustaso, asema organisaatiossa, työtehtävät ja työkokemus (Naudé ym. 2003, 1206).

Teknologiset sovellukset kuten intranet ja sosiaalinen media mahdollistavat aktiivisen, vastavuoroisen ja monikanavaisen viestinnän (Juholin 2009, 36). Näitä sovelluksia hyödyntäen sisäisen markkinoinnin avulla pyritään välittämään tietoa yrityksessä. Viestinnän ja tiedottamisen lähtökohtana on, että työntekijät saavat eri tilanteissa tarvitsemansa tiedon. Työntekijöitä tulisi rohkaista jakamaan omaa tietoa. Tiedonjako hyödyttää muita työntekijöitä sekä yritystä toiminnassaan. (Ballantyne 2000, 53-54; Bergström & Leppänen 2009, 175.)

2.3.4 Osastojen välinen yhteistyö

Sisäisen markkinoinnin osalta yksi suurimmista haasteista on se, että työyhteisöt eivät aina ole selkeärajaisia. Työtä saatetaan tehdä tiimeissä, verkostoissa ja projekteissa, jotka ylittävät organisaation rajoja. Kaiken keskellä osastojen välisen yhteistyö nähdään erittäin tärkeänä osana sisäistä markkinointia. Toimiva yhteistyö osastojen välillä palvelee niin johdon kuin työntekijöiden tarpeita (Juholin 2009, 140; Ballantyne 2003, 1246; McCarthy 2005, 22.)

Osastojen välisellä yhteistyöllä on suoranainen vaikutus työntekijöiden taitojen ja tietojen kehittämiseen. Tiedonjako eri yksiköiden välillä auttaa myös uuden tiedon lisääntymistä. Sisäisen markkinoinnin avulla voidaan luoda parempaa yhteistyötä ja en-

tistä tiiviimpiä sisäisiä suhteita. Sisäinen markkinointi mahdollistaa kommunikaation eri yksiköiden välillä ja huolehtii työntekijöiden tarpeiden huomioimisessa. Sisäisen markkinoinnin toteuttaminen edellyttää eri yksiköiltä tavoitesuuntautunutta ja aktiivista yhteistyötä. (Juholin 2007, 34; Lings & Brooks 1998, 327; Yang 2010, 239.)

2.3.5 Työntekijöiden koulutus

Koulutus on tärkeä osa sisäistä markkinointia. Koulutus voidaan toteuttaa joko yrityksen sisällä tai hyödyntämällä ulkopuolista palvelua. Koulutusta ei tulisi tapahtua vain joidenkin työntekijöiden keskuudessa vaan yrityksen tulisi kouluttaa koko henkilöstö (Reardon & Enis 1990, 381). Yang (2010, 239) painottaa, että työntekijöiden kehittäminen koulutuksen kautta kehittää työntekijöiden yrityskohtaisten taitojen sekä emotionaalisen sitoutumisen ja uskollisuuden tehostamista. Koulutuksessa tärkeää on pyrkiä lisäämään tietoja yrityksen tuotteista ja palveluista sekä kehittämään työntekijöiden asenteita yritystä ja asiakaspalvelua kohtaan. Koulutuksessa tärkeänä osana on työntekijöiden viestintä-, myynti- ja palvelutaitojen kehittäminen. Koulutus, jolla on selkeä päämäärä ja tavoitteet palvelee parhaiten koulutuksen molempia osapuolia. (Bergström & Leppänen 2009, 174-176; Grönroos 2000, 446.)

Sisäinen koulutus toimii usein sisäisen markkinointiohjelman perusosana. Koulutuksella on myös suora vaikutus organisaation sitoutumiseen (Ting 2011, 374). Markkinointiohjelmaan voidaan sisällyttää kolmenlaista koulutusta. Ensinnäkin on tärkeää luoda kokonaisvaltaisen näkemyksen palvelustrategian toiminnasta ja jokaisen yksilön asemasta suhteessa muihin yksiköihin, yrityksen toimintoihin ja asiakkaisiin. Lisäksi koulutukseen on tärkeää sisällyttää myönteisten asenteiden kehittämistä palvelustrategiaa ja osa-aikaista markkinointia kohtaan. Koulutettu ja osaava henkilöstö osaa hoitaa työtehtävät itsenäisesti, joten työtehtävien kontrollointiin ja johtamiseen käytetyt resurssit voidaan samalla suunnata muualle. (Berry & Parasuraman 1992, 29; Grönroos 2000, 446; Yang 2010, 239.)

2.4 Sisäisen markkinoinnin haasteet

Edellisistä luvuista käy ilmi, että sisäiseen markkinointiin liittyy suuria haasteita. Ahmed ja Rafiq (2002, 449) toteavatkin, että haasteet ovat yksi syy sille, miksi vuosikym-

menten varrella sisäinen markkinointi on jäänyt monissa yrityksissä sivuraiteille. Aina ei ole selkeää ymmärrystä siitä, mitä sisäinen markkinointi on ja miten sitä tulisi toteuttaa organisaation sisällä. Filipo (2000, 63) lisää, että sisäisen markkinoinnin hajanaisuus ja monitulkintaisuus on yhtenä syynä sille, miksi sen toteuttaminen on niin haastavaa. Haasteena on myös se, että sisäinen markkinointi on jatkuva prosessi joka elää vahvasti yrityksen arjessa, eikä ole olemassa selkeää listaa siitä, mitä sisäisen markkinoinnin ohjelmaan tulisi sisällyttää (McCarthy 2005, 22).

Toimintojen sisäinen ohjaus on myös haastavaa monelle organisaatiolle ja erityisesti jäykät rakenteet saattavat estää nopean ja muuttuvan tiedon jakamisen kaikille (Baltantyne 2003, 1242). Johdolla ei aina ole keinoja ja tietoa siitä, miten viestintä tulisi toteuttaa. Tämä siitäkin huolimatta, että viestinnän toteuttamisen avuksi on olemassa keinoja, kuten esimerkiksi kouluttautuminen, tukiaineistot ja teknologiset sovellutukset. Näitä apuvälineitä ei erilaisista syistä osata aina käyttää ja hyödyntää oikealla tavalla (Grönroos 2000, 448; Juholin 2009, 36.)

Viestintään liittyy myös palautteen antaminen. Palautteen antaminen on tärkeää, sillä sen avulla työntekijä on tietoinen siitä, miten hyvin hän suoriutuu omasta tehtävästään. Palautteen antoon liittyy kuitenkin haasteita. Erityisesti kielteisen palautteen antaminen vaatii tarkkaa suunnittelua ja harkintaa sillä se voi olla pahimmassa tapauksessa musertavaa. Palautteen tulisi aina suhteuttaa laadultaan ja sisällöltään asiayhteyteen. (Juholin 2008, 245.)

Juholin (2009,140) toteaa, että sen lisäksi että työyhteisöt eivät ole aina selkeärajaisia, uusia haasteita luovat myös organisaatioiden laajentuminen kansallisten rajojen ulkopuolelle. Sisäinen markkinointi saattaa myös sortua tunteettomuuteen, persoonattomuuteen.

Pahimmillaan halu tutustua työntekijöihin onkin vain naamioitua halua kontrolloida heitä tarkemmin (Mudie 2000, 267). Tämän kaltaista tilannetta yrityksen tulisi välttää loppuun asti. Grönroos (2000, 449) uskookin, että työntekijän on aina tärkeää tietää, että yritys arvostaa hänen panostaan. Hyvän sisäisen markkinoinnin tulisikin synnyttää yhteisössä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me-henkeä. (Grönroos 2009, 443; Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002 224.)

Johtajien tulisi ymmärtää, että työntekijät eivät ole pelkästään henkistä pääomaa. Työntekijöiden toimintaa ja ajatusmaailmaa ohjaavat tunteet, arvot ja uskomukset ja heitä ei voi näin ollen johtaa kuten muita resursseja (Thomson & Hecker 2000a, 49). Grönroosin (1991) mukaan johtajien käytöstä organisaatioissa ohjaa usein asenneon-

gelmat. Toimivaan sisäiseen markkinointiin kuuluu vuorovaikutteinen viestintä, mitä taas ei esiinny silloin kun organisaatiossa esiintyy asenneongelmia.

3. SISÄISEN MARKKINOINNIN HYÖDYNTÄMINEN PROJEKTISSA

Seuraavassa luvussa tarkastellaan sisäistä markkinointia toisen ja kolmannen sektorin projektin kontekstissa. Alkuun kuvaillaan, mikä projekti on ja miten projektiorganisaatio muodostuu ja minkälainen projekti on prosessina. Tämän jälkeen tarkastellaan toisen ja kolmannen projektin erityispiirteitä ja lopuksi pyritään luomaan kuvaa siitä, miten sisäinen markkinointi esiintyy projektin eri vaiheissa ottaen huomioon toisen ja kolmannen sektorin projektin erityispiirteet.

3.1 Projekti

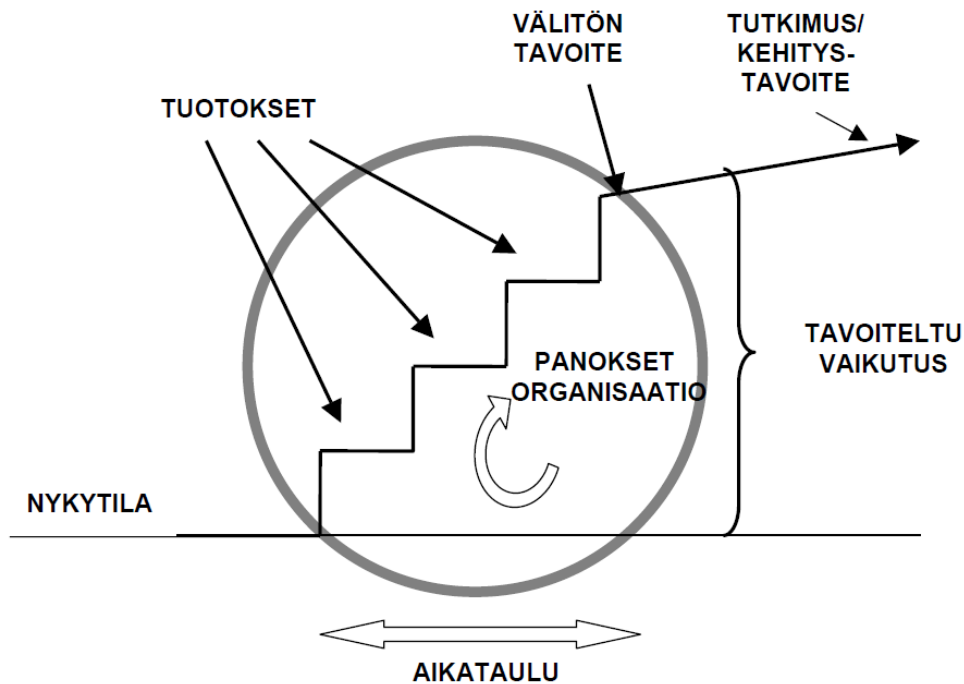
Tiivistähtisessä ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä projekteista on tullut erittäin merkittävä organisoinnin muoto (Pinto & Rouhiainen 2001, 33). Projekti nähdään myös yhtenä dominoivana tekijänä liiketalouden saralla (Skaates ym. 2002, 389). Sana projekti on peräisin latinasta ja tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa. Lyhyesti määriteltynä projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. (Ruuska 2005, 18.) Projekti voidaan myös määritellä niin, että se on tietyillä panoksilla tavoitteessa määriteltyihin tuloksiin ja vaikutuksiin pyrkivä aikataulutettu tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa sitä varten perustettu organisaatio (Silfverberg 2004, 4). Projekti on käytännössä tilapäisesti koottu ryhmä ihmisiä tai resursseja jotka pyrkivät pääsemään tiettyihin tuloksiin ja vaikutuksiin tässä määräajassa. Projektiin liittyviä määritelmiä tarkastellessa usein esille nousee Choudhury'n (1988) määritelmä. Hän listasi kattavasti projektille tyypillisiä piirteitä, joiden avulla on mahdollista saada selkeä kuva siitä, mitä projektilla käytännössä tarkoitetaan:

- Projektilla on selkeä tavoite tai joukko tavoitteita.
- Projektilla on selkeä elinkaari, koska se ei ole jatkuvaa toimintaa vaan sillä täytyy olla etukäteen määritelty päätepiste.
- Projekti on itsenäinen kokonaisuus joka on loogisesti rajattu.

- Projektin tavoitteiden saavuttaminen edellyttää ryhmätyöskentelyä. Ryhmäjäsenet voivat edustaa eri organisaatioyksiköitä ja yrityksiä.
- Projektin elinkaareissa voidaan havaita useita eri vaiheita.
- Projekti on ainutlaatuinen. Ihmiset ja ympäristötekijät muuttuvat ajassa, joten projektia ei voi sellaisenaan toistaa.
- Projekti kokee elinkaarensa aikana lukuisia muutoksia. Osalla muutoksista ei ole vaikutusta projektin toimintaan kun taas toiset saattavat täysin muuttaa projektin luonnetta ja tavoiteasettelua.
- Projektilla tulee olla seurannaisperiaate. Menneillään olevassa projektissa ei varmuudella tiedetä mitä seuraavassa vaiheessa tapahtuu.
- Projekti on tilaustyö, joka perustuu aina asiakkaan tilaukseen. Asiakas asettaa projektille vaatimuksia ja reunaehjoja.
- Projekti koostuu monimutkaisesta joukosta lukemattomia eri muuttujia jotka liittyvät teknologiaan, laitteisiin, materiaaleihin, ihmisiin ja kulttuureihin.
- Osa projektin tehtävistä hoidetaan aina alihankintoina, joko sisäisinä tai ulkoisina.
- Kaikkiin projekteihin liittyy riskejä ja epävarmuutta. Ne kuuluvat projektin luonteeseen. Riskin määrä riippuu siitä miten projekti viedään sen eri vaiheissa läpi. Huonosti suunnitellussa ja rajatussa projektissa riskien määrä ja niiden toteuttamisen todennäköisyys ovat suuria.

Projekti on terminä yleisesti käytetty. Projektien lopputuloksena syntyvät tuotteet voivat kuitenkin olla hyvin erilaisia. Projektin lopputuloksen ei välttämättä tarvitse olla mikään konkreettinen tuote. Projekti voi siis olla myös ratkaisu johonkin ongelmaan. Projekteja käytetään myös muun muassa muutosjohtamisen apuvälineinä. (Ruuska 2007, 20.)

Kuvio 3 havainnoi millainen on projekti käsitteenä. Aluksi on nykytila, ja loppupäämääränä tutkimukseen tai kehitykseen liittyvä tavoite. Projektin tavoitteena on aina jokin tavoiteltu vaikutus. Projektilla on lisäksi aikataulu, joka määrittellään projektin alussa. Tämän aikataulun aikana pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Projektin sisälle on muodostettu organisaatio, joka tietyn panoksen pyrkii toteuttamaan projektia ja sille asetettuja tavoitteita. (Silfverberg 2004, 14.)



Kuvio 3 Projektin aikataulua (Silfverberg 2004, 14.)

3.2 Projektion organisaatio

Projektilla on oltava selkeä organisaatio, jossa organisaation eri osapuolten roolit ja vastuut ovat selkeästi määritellyt. Yleensä projektion organisaatiossa on ohjaus- tai johtoryhmä, josta koostuu varsinainen projektion organisaatio sekä yhteistyökumppanit. (Silfverberg 2004, 59.) Projektion organisaatio toimii siis käytännössä pysyvän organisaation sisällä. Projektion organisaatio on kertaluontoinen. Projektion organisaatio delegoi projektille tietyt tehtävät ja sen suorittamisen tarvittavat valtuudet. Kun tehtävä on suoritettu ja projekti päättynyt, puretaan projektion organisaatio. (Ruuska 2005, 20.) Projektion organisaatio ei siis ainakaan siinä muodossa toimi toisen projektin sisällä.

Projektion organisaatio elää ja saattaa myös muuttua ajassa. Organisaation koko voi vaihdella projektin eri vaiheiden aikana. Eri henkilöitä saattaa liittyä projektiin mukaan eri vaiheissa suorittamaan tiettyä tehtävää ja poistua taas kun työ on tehty. Projektion orga-

nisaation toimivuus edellyttää, että vastuut on määritelty selkeästi ja että projektin eri tehtäviin on käytettävissä riittävästi päteviä asiantuntijoita. (Ruuska 2005, 20.)

Projektilla on olemassa asettaja, joka on henkilö tai yritys (Pelin 2002, 81). Sen lisäksi että projektilla on asettaja, jonka päätöksellä projekti käynnistetään, projektilla pitää myös olla selkeä vetäjä eli projektipäällikkö. Silfverbergin (2004, 60) mukaan projektipäällikön tehtäviin kuuluu johtamisen lisäksi:

- Vastata työsuunnitelmien laatimisesta
- Vastata hankkeen seurannasta ja sisäisestä arvioinnista
- Laatia muutosesitykset ohjausryhmälle ja/tai rahoittajille
- Vastata henkilöstön palkkaamisesta ja henkilöstöhallinnosta
- Vastata hankinnoista ja taloudellisista kysymyksistä
- Vastata raportoinnista ja tiedottamisesta.

Projektipäällikkö vastaa käytännössä siis projektin päivittäisjohtamisesta ja siihen liittyvästä päätöksenteosta. Ruuska (2007, 21) mainitsee lisäksi, että projektipäällikkö huolehtii myös yhteydenpidosta projektin johtoryhmään ja eri sidosryhmiin. Projektipäälliköllä on kaiken kaikkiaan erittäin keskeinen asema projektiorganisaatiossa. Projektipäällikkö vastaa projektin suunnittelusta ja sen johtamisesta, ja huolehtii projektiryhmän työskentelyn käynnistämisestä ja ohjauksesta. Lisäksi projektipäällikkö laatii tilanneyhteenvedot projektin johtoryhmälle ja päättää projektin ja laatii loppuraportin. (Pelin 2002, 83-84; Ruuska 2005, 21.)

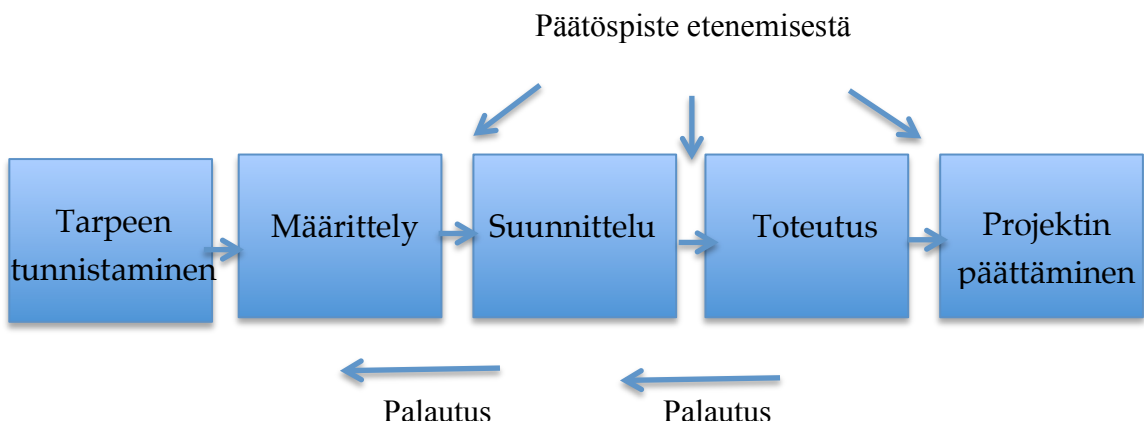
Johtoryhmä valvoo ja edustaa projektin toimintaa. Pienissä projekteissa johtoryhmän työtä toteuttaa yksi henkilö, joka on myös projektin valvoja. (Pelin 2002, 83.) Johtoryhmä tukee projektipäällikköä ja tekee projektin rajausta, aikataulua ja etenemistä koskevia päätöksiä. Projektipäällikkö valmisteleo johtoryhmän kokouksen ja usein myös toimii kokousten sihteerinä. (Ruuska 2007, 21.)

Projektiryhmän jäsenillä tarkoitetaan kuhunkin projektiin tai osaprojektiin valittuja asiantuntijoita, jotka ovat vastuussa projektin käytännön toteutustyöstä. Projektiryhmään valitut asiantuntijat keskittyvät projektin tiettyihin osa-alueisiin oman erityisosaamisen mukaisesti. Projektiryhmän tehtäviin sisältyy esimerkiksi projektisuunnitelman laadinta, työn raportointi ja dokumentointi projektipäällikölle. Projektiryhmä vastaa myös annettujen teknisten standardien noudattamisesta ja oman ammattitaidon kehittämisestä. Suuremmissa projekteissa projektipäälliköllä voi olla apunaan myös pro-

jektisihteeri tai apulaisprojektipäällikkö. Kun on kyseessä laajempi projekti, voidaan tehtäviä jakaa myös aliprojektipäälliköille. Nämä vastaavat osaprojekteista. (Pelin 2002, 84.)

3.3 Projektin vaiheet ja prosessi

Projekti on mahdollista jakaa vaiheisiin monella eri tavalla. Kettunen (2005, 43) kuvaillee projektin kulkua viiden eri vaiheen kautta (Kuvio 4). Projektin vaiheet seuraavat toisiaan tai saattavat olla osittain päällekkäisiä. Ensin on muutostarpeen tunnistaminen. Tarpeen tunnistamisen jälkeen pyritään määrittelemään tarkka tavoite projektilla jota seuraa projektin suunnittelu. Projektin toteutus on vaiheena yleensä laajin. Projektin päättäminen on kulun viimeinen vaihe. Erityisesti projektin suunnittelun tai toteutuksen aikana voidaan palata tarvittaessa projektin edelliseen vaiheeseen.



Kuvio 4 Projektin kulku (Kettunen 2005, 43.)

Projektia on kutsuttu monessa yhteydessä myös sarjaksi suunnitelmia. Ruuska (2007, 22) käyttää tätä määritelmää ja toteaa, että nämä suunnitelmat ovat toisiinsa kytköksissä olevia prosesseja, joita projektiorganisaatio ohjaa. Projektisuunnitelma on tärkeä vaihe koko projektin prosessissa. Projektin hallinnat ja projektin onnistumisen arviointi perustuvat pitkälti projektisuunnitelmaan. Projektin organisoinnin ohella projekti-päällikön ensimmäinen tehtävä on projektisuunnitelman laatiminen. Kun johtoryhmä on

ensin hyväksynyt suunnitelman, lähetetään se toimeksiantona projektipäällikölle. Projektisuunnitelmassa määritellään se, mitä projektin on saatava aikaan ja missä aikataulussa, paljonko rahaa ja muita voimavaroja käytetään sekä mitä tiedonvälitys ja dokumentointivälineitä projektissa käytetään. (Ruuska 2007, 22.)

Silfverberg (2004, 27) kuvailee suunnitelman vaiheita vielä hieman tarkemmin (Kuvio 5). Ensimmäisenä perustetaan suunnitteluryhmä ja tehdään taustaselvitykset. Kun hankkeen tai projektin perusrajausten määrittely on tehty, laaditaan vielä lisäselvityksiä ja muodostetaan suunnitelman luonnostelu. Tämän jälkeen arvioidaan suunnitelman toteutettavuuden arviointi. Ennen hankkeen käynnistämistä suunnitelmaan kuuluu vielä suunnitelman käsittely ja rahoituskäsittely.



Kuvio 5 Projektin suunnitelma (Silfverberg 2004, 27.)

Projekti on tehtäväkokonaisuus, jolla on selkeä alkamis- ja päättämisaikajankohda. Näin ollen projektilla on elinkaari. Tämän aikana projekti jakautuu moniin eri vaiheisiin. Nämä vaiheet poikkeavat toisistaan siinä, että kullakin on omat tyypilliset ongelmansa ja toimintamallinsa. Projektilla voi olla hyvin erityyppisiä vaiheita, mutta lähtökohtaisesti aina projektin perustamisen ja suunnittelun lisäksi toteutusvaihe ja projektin päättäminen. (Ruuska 2007, 22.)

Projektin eri vaiheet voidaan myös määritellä projektin elinkaaren mukaan. Projektin elinkaareen kuuluu käynnistysvaihe, rakennusvaihe ja päättämisaikajankohda. Käynnistysvaiheen aikana tehdään esiselvitys, projektin asettaminen ja projektin suunnittelu. Rakentamisaikajankohda on toteutus- ja testausvaihe, jonka aikana usein myös projektiryhmän koko vaihtelee tarpeiden mukaisesti. Aikaisemmin oli usein niin, että toteutukseen ja testaukseen käytettiin iso osa koko projektin työpanoksesta ja resursseista. Säätelemällä projektiryhmän kokoa vältetään tämän tyyppiseltä tilanteelta. Päättämisaikajankohdassa toteutetaan lopullinen hyväksyminen. Samalla sovitaan siitä, miten lopputuote tai projektin tuloksia ylläpidetään jatkossa. Lopulta puretaan projektioorganisaatio ja päätetään projekti. (Ruuska 2007, 36.)

3.4 Julkisen ja kolmannen sektorin projektin erityispiirteet ja rahoitus

Vanhuspalveluprojekteja toteutetaan aktiivisesti sekä toisella että kolmannella sektorilla. Projektin pääasiallinen toteuttaja voi olla yksin myös kolmas sektori, kuten vanhuspalvelujärjestö. Monilla järjestöillä onkin yleishyödyllisiin päämääriin sovitettua liiketoimintaa. Toiminnasta syntyvät tulot ohjataan järjestön toimintaan, eikä yritystoiminnan tapaan voittoa makseta osinkoina omistajille. Toiminnan tavoitteena voi olla esimerkiksi tietyn maksukyvyltään heikon väestöryhmän tarpeiden tyydyttäminen tai vammaisten työllistäminen. Kolmannella sektorilla tarkoitetaan yleisesti julkisen ja yksityisen sektorin rinnalla olevia järjestäytyneitä toimijoita kuten kansalaisten muodostamat järjestöt, säätiöt ja uusosuuskunnat. (Heikkala 1998, 25; Harju 2003, 15.)

Julksella ja kolmannella sektorilla projektin nähdään sopivan erityisesti silloin kun toimintaan haetaan tehokkuuden ja joustavuuden yhdistelmää. Taustalla saattaa olla myös tavoite, jolla pyritään vastaamaan organisaation perustoiminnan kannalta uuteen haasteeseen. Projekti on käyttökelpoinen sellaisissa toimintakokonaisuuksissa, joita normaalitoiminnan toteuttamiseen erikoistunut organisaatio ei pysty toteuttamaan. Ta-

voitteena projektilla on toisella ja kolmannella sektorilla usein siis lisäarvon ja uusien menetelmien tuominen normaalin työn tueksi. (Viirkorpi 2000, 9; Mikola & Kesänen 2007, 68.)

Ympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös toisen ja kolmannen sektorin projektitoimintaan. Rodriguesin ja Pinhon (2012, 285) mukaan maailmanlaajuisesti toisella ja kolmannella sektorilla joudutaan jatkuvasti kohtaamaan yllättäviä muutoksia. Näillä jatkuvilla muutoksilla, joita ympäristössä tapahtuu on suora vaikutus siihen, että myös toisella ja kolmannella sektorilla projektit ovat yhä yleisimpiä. Lähtökohtana on sama kuin muissakin toimintaympäristöissä; organisaation sisällä on muutostarve tai ympäristössä tapahtuu muutoksia, joiden myötä pysyvän organisaation sisälle rakennetaan projektiryhmä tai hanke. Muutostarpeen havainnointi edellyttää tehokasta informaation hankkimista, muutokseen reagoimista, nopeaa päätöksentekoa ja muunneltavissa olevia organisaatorakenteita. (Ruuska 2007, 11-13.)

Toisella ja kolmannella sektorilla projektien taustalla on usein tarve järjestää uudelleen hyvinvoinnin tuottamistapoja ja tehtäväalueita. Tähän johtaa esimerkiksi kuntatalouden kehityksen epävarmuustekijät ja väestön ikärakenteen muutos. Tämä on myös johtanut kolmannen sektorin eli erilaisten voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden, kuten yhdistysten ja säätiöiden merkityksen korostumiseen hyvinvointipalvelujen turvaamisessa. Järjestöt ovat vastanneet avun tarpeeseen ja lähteneet kehittämään palveluita usein nimenomaan projektien kautta. Projektimuotoisessa toiminnassa järjestöjen on katsottu voivan toteuttaa omia tavoitteitaan, jotka liittyvät puolestaan jäsenistön arjen ja ongelmien tuntemukseen perustuvien tuki- ja toimintamallien kehittämiseen. (Ohtonen 1999, 126; Laamanen ym 2002, 19-25.)

Kolmannen sektorin projektien erityispiirteet ovat hyvin samankaltaisia kuin julkisella sektorilla. Yhtenä erityispiirteenä voidaan pitää toisen ja kolmannen sektorin välillä esiintyvää laajaa yhteistyötä. Sektorien välinen yhteistyö on kasvanut viimeisten vuosikymmenten aikana runsaasti. Yhteistyön kasvu koskee myös projekteja. Projektiyhteistyöstä on koettu saavan merkittäviä etuja. Yhtenä etuna on nähty yhteistyösuhteiden luominen ja yhteistyöverkostojen vahvistaminen. Lisäksi selkeänä hyötynä ovat palvelujen kehittäminen sekä taloudelliset resurssit. (Ohtonen 1999, 126; Laamanen ym 2002, 19-25.)

Palveluntarpeiden tunnistamisessa järjestöillä on hyvä asiantuntemus jäsenistöstään palvelujen käyttäjinä. Asiakkaan näkökulmasta järjestöt puolestaan koetaan usein matalan kynnyksen paikoiksi joita saatetaan lähestyä jo ongelmien alkuvaiheessa. Järjestö-

toiminnan puitteissa tuen hakijat ovat valmiita myös itse toimimaan ja osallistumaan erilaisiin tehtäviin. Taloudellisissa resursseissa hyöty näkyy puolestaan siinä, että yleishyödyllisille yhteisöille palvelutoiminnan kehittämiseen suunnatut avustukset avaavat kunnissa mahdollisuuden kehittämiseen, johon julkisen sektorin omat resurssit eivät kenties riittäisi. (Laamanen ym. 2002, 19-25.)

Ohjelma- tai kehitysohjelmanimitys nousee hyvin usein esille julkisen sektorin projekteja tarkisteltaessa. Ohjelman tai kehitysohjelman määrite ei ole vielä yhtä vakiintunut kuin projektin määritelmä. Ohjelmalla tarkoitetaan monista projekteista koostuvaa kokonaisuutta, jolloin projekteilla on yhteinen päämäärä. Vastaavia projektikokonaisuuksia esiintyy myös kolmannella sektorilla. Ohjelma on myös strateginen ohjauskeino ja strateginen uudistamisen väline, ja se on tapa koordinoita useiden eri toimijoiden visioita ja tavoitteita. (Silferberg 2007, 24, Mikola & Kesänen 2007, 11; Mintzberg ym.1991, 10.)

Kehitysohjelma määritellään myös tilapäiseksi organisaatioksi, jonka avulla organisoitetaan työtä (Lundin & Steinthorsson 2003, 236). Kehitysohjelman puitteissa toteutuvat projektit voivat olla käynnissä joko samaan aikaan tai seurata toisiaan (Sjöblom 2007,78). Ohjelmat voivat myös kattaa useita toimialoja ja olla sisällöltään hyvin laajoja. Mikola ja Kesänen (2007, 12) kuvailevatkin Ohjas-oppaassa ohjelmaa strategisen ohjauksen ja uudistamisen välineenä. Projektimaailmassa saatetaan myös käyttää hankekäsitettä. Hanke saattaa olla yksittäinen projekti tai laajempi projektikokonaisuus, joka koostuu useista alaprojekteista, kuten ohjelmakokonaisuuksissa. Ohjelmaa toteutetaan usein projekteilla, jotka muodostavat yhdessä projektijoukon.

Ohjelman pääasiallinen tavoite on kunnan ja seudun eri tahojen yhteistyötä vaativan aihealueen kehittäminen niin, että kehittämiskohteesta on yhteinen näkemys ja tahotila. Yhteistyössä on usein mukana sekä toisen että kolmannen sektorin toimijoita. Tämä yhteistyö nähdäänkin erittäin tärkeänä projektin toteuttamisen ja tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. (Mikola ja Kesänen 2007, 14 ; Laamanen ym 2002, 19-25.)

Projektin luonteeseen kuuluu sovittujen tulosten tuottaminen sovitussa määräajassa ja sovituin resurssein. Toisella ja kolmannella sektorilla projektien etuna nähdään usein se, että niiden toteutukseen voidaan tuoda yhteen sekä ohjelman kumppaneiden että eri tahojen osaajia. Kumppanit voivat olla kunnan eri toimialoja, muita kuntia, järjestöjä, yrityksiä ja oppilaitoksia ohjelman tai projektin aihealueesta riippuen. Kun kumppanit on valittu osuvasti, voi ohjelma saavuttaa tavoitteensa. Kumppanuuden taustalla on aja-

tuksena että projektin tai ohjelman tavoitteet eivät toteudu yksin. Tarvitaan toimijoiden ja organisaatioiden välistä yhteistyötä. (Mikola ja Kesänen 2007, 36-38.)

Kumppanuuden muodostamisessa käytetään useita kriteerejä, joita on hyvä tarkastella ennen kumppaneiden valintaa. Esimerkiksi tärkeää on huomioida kuka jakaa ohjelman kehittämishankkeen, kenellä on samoja tavoitteita projektin aihe-alueella ja kuka hyötyy ohjelman tavoitteiden toteuttamisessa. Näiden kriteerien pohjalta on mahdollista tehdä päätös projektikumppanista. (Mikola ja Kesänen 2007, 61.)

Julkisen sektorin projektit toimivat usein määrärahojen turvin. Tämä edellyttää sopimusta. Sopimus on projektin hallinnollinen ydin, joka korostaa osapuolten itsenäisyyttä ja toimivuutta (Sulkunen 2000, 17-18). Yhteistyösopimukset eivät aina takaa hyvää kumppanuutta, mutta sopimukset auttavat sovittamaan yhteistyölle asetetut odotukset; mitä toiselta on lupa odottaa ja minkälaisin ehdoin (Mikola & Kesänen 2007, 36). Kunnat toimivat useiden valtakunnallisten ja EU:n laajuisten ohjelmien kentässä, jossa kunnan ja seudun omien tavoitteiden lisäksi ulkopuolinen rahoitus ja yhteistyökumppanit ohjaavat kuntien ohjelmien ja projektien aloittamista, tavoitteiden asettamista, toteutusta ja hallinnointia. Haasteena projekteissa on se, että niitä ei tarkastella osana kunnan ja seudun oman strategian toteuttamista ja osana henkilöstöjohtamista. (Mikola & Kesänen 2007, 10.)

Kolmannen sektorin rahoitus eroaa jossain määrin julkisesta sektorista. Kolmannella sektorilla Raha-automaattiyhdistyksen asema sosiaali- ja terveystalouden julkisena rahoittajana on korostunut koko 1990-luvun ajan. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen tärkeimmät tulonlähteet ovat julkiset ostopalvelut, yksityisen maksut ja ostot, pääomatulot ja julkiset avustukset. RAY:n avustuksen piiriin kuuluu hyväksytyjä hankkeita ja projekteja. RAY:n tilikauden voitto jaetaan vuosittain avustuksina yleishyödyllisille ja oikeuskelloisille yhteisöille ja säätiöille terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseen (Potteri 1999,9).

3.5 Sisäinen markkinointi julkisen ja kolmannen sektorin projektissa

Rodriguesin ja Pinhon mukaan (2012, 285) erityisesti julkisella sektorilla tulisi enemmässä määrin adaptoida käytäntöjä ja malleja, jotka on todettu hyväksi yksityisellä sektorilla. Koska julkisen ja kolmannen sektorin välillä toteutetaan laajasti yhteistyötä, olisi hyvä soveltaa samankaltaisia malleja myös kolmannella sektorilla. Sisäinen mark-

kinointi on yksi näistä käytännöistä, joilla ei vielä ole ihan samanlaista jalansijaa julkisella ja kolmannella sektorilla kuin mitä sillä on yksityisellä sektorilla ollut jo pidemmän aikaa. Sisäiseen markkinointiin liittyvät haasteet ovat julkisella ja kolmannella sektorilla yksityistäkin sektoria yleisempiä. Tutkimukset osoittavat sen, että menestyvät palveluntuottajat ovat erityisen tehokkaita henkilökuntaan kohdistuvassa viestinnässä, koulutuksessa ja motivoinnissa. Jokainen näistä on myös sisäisen markkinoinnin tärkeitä työkaluja. (Joshin 2007, 34; Grönroos 2000, 446-448; Rodrigues & Pinho 2012, 285-286.)

Julkisen ja kolmannen sektorin projekteja tarkasteltaessa nousee usein esille se, että projekteja ei tarkastella osana kunnan ja seudun oman strategian toteuttamista ja osana henkilöstöjohtamista. Samaan aikaan sisäinen markkinointi nähdään johtamisstrategiana ja toimivan sisäisen markkinoinnin avulla voidaan paremmin ymmärtää liiketoimintaan kohdistuvia odotuksia. Näin sisäistä markkinointia voidaan hyödyntää julkisen sektorin projekteissa kun projektia yritetään tarkastella johtamisstrategian näkökulmasta (Ruuska 2007, 22; Grönroos 1990, 261-262; Mikola & Kesänen 2007,10).

Projektit ja kehitysohjelmat kohtaavat usein samantapaisia ongelmia. Jotta yhteistyö sujuisi hyvin sen tulisi tapahtua ilman osaamisalueen välisiä rajoja. Yhteistyön ja suhteiden merkitys on tärkeä, sillä ne nähdään yhtenä merkittävimmistä tekijöistä projektin onnistumisen näkökulmasta. Yhtenä haasteena nähdään kommunikointiongelmat, joihin syynä on usein se, että kunkin osaamisalueen jäsenillä on tapansa puhua ja kuunnella. Jotta yhteistyö toimisi tehokkaasti myös toimintakulttuurin on tuettava sitä. (Koskinen 2005, 19-20; Skaates ym. 2002, 391.)

Kehitysohjelman ollessa strateginen ohjauskeino, jolla pyritään koordinoimaan useiden toimijoiden visioita ja tavoitteita, on tärkeää tiedostaa se, miten tärkeässä roolissa nimenomaan sisäinen markkinointi on laajoissa projektikonaisuuksissa. Sisäisen markkinoinnin avulla julkisella ja kolmannella sektorilla pystytään tehokkaammin yhdistämään sisäiset työntekijäkeskeiset toimenpiteet ja prosessit. (Mikola & Kesänen 2007, 11-12; Grönroos 1990 261-262; Grönroos 2000, 431.)

Julkisen ja kolmannen sektorin projektien tavoite on usein kunnan ja seudun eri tahojen yhteistyötä vaativan aihealueen kehittäminen niin, että kehittämiskohteesta on yhteinen näkemys ja tahtotila. Sisäisen markkinoinnin avulla pyritään henkilöstölle luomaan sellainen ilmapiiri, jonka avulla projektiorganisaatio pääsee paremmin kiinni asettamiinsa tavoitteisiin. Sisäisen markkinoinnilla avulla voidaan myös saada projekteissa mukana oleville tahoille ja työntekijöille tarkempi kuva ja ymmärrys siitä, mitkä

kehittämiskohteeseen liittyvä tavoitteet ovat. Sisäisen markkinoinnin kehitys on nimenomaan ollut sen suuntainen, että enemmässä määrin sen hyötynä on toimintojen välinen yhteistyö ja integraatio. Tämä on erityisen tärkeä huomioida silloin kun projekti toteutetaan yhteistyössä toisen ja kolmannen sektorin kesken. (Ahmed & Rafiq 2002,9; Grönroos 2000,431; Mikola & Kesänen 2007,14.)

Projektin etuna on nähty se, että niiden toteutukseen voidaan tuoda yhteen eri tahojen osajia. Sisäinen markkinointi on nimenomaan tuonut yrityksen henkilöstöresurssien hallintaan näkökohtana sen, että esimerkiksi kunta pyrkii aktiivisesti ja määrätietoisesti yhdistämään sisäiset työntekijäkeskeiset toimenpiteet ja prosessit ulkoiseen tehokkuuteen. Tämä toteutuu esimerkiksi ohjelmatyypisissä projektikokonaisuuksissa sekä niihin liittyvissä kumppanuushankkeissa. (Grönroos 2000, 431; Mikola & Kesänen 2007, 61.)

Myös toisen ja kolmannen sektorin projektilla on oltava selkeä organisaatio, jossa organisaatioon kuuluvilla henkilöillä on selkeät roolit (Silfverberg 2004, 59 & Ruuska 2007, 20). Toisella ja kolmannella sektorilla projekti on monella tapaa sarja suunnitelmia. Nämä suunnitelmat ovat toisiinsa kytköksissä olevia prosesseja, joita projektiorganisaatio ohjaa. Sisäistä markkinointia voi hyödyntää näiden suunnitelmien läpiviemiseksi. Julkisella sektorilla projektisuunnitelma on tärkeä vaihe koko prosessissa ja projektin hallinnan ja projektin onnistumisen arviointi perustuvat pitkälti siihen. Projektilla on aina projektin perustamisen ja suunnittelun lisäksi projektin päättämisvaihe. Toimivan sisäisen markkinoinnin avulla voidaan henkilöstölle viestiä selkeästi, kuinka pitkä projekti on kyseessä ja milloin projekti on tarkoitus tuoda päätökseen. (Ruuska 2007, 22-36; Grönroos 1990, 261-262.). Lähtökohtana on se että jokainen projektissa työskentelevä tietää:

- Miksi projekti on asetettu
- Mitä lopputuloksia projekti tuottaa
- Kuka on tilaaja ja ketkä projektin lopputuloksia käyttävät
- Mihin kokonaisuuteen hänen oma tehtävänsä projektissa liittyy
- Mitä häneltä odotetaan.

Ensisijaisesti sisäisellä markkinoinnilla pyritään luomaan sellainen ilmapiiri, joka motivoi henkilöstöä. Sen avulla pyritään saamaan henkilöstö kiinnostumaan asiakkaista, markkinointia ja myyntiä tukevasta toiminnasta, sekä yrityksen tai vaikka kunnan yh-

teisten tavoitteiden saavuttamisesta (Ahmed & Rafiq 2003, 5). Toisen ja kolmannen sektorin projektien sisälle rakennettu organisaatio on väliaikainen, mutta vastaa pitkälti pysyvää organisaatiota. Organisaatiosta riippuen projekti on elinkaarensa ajan enemmän tai vähemmän kiinteä työyhteisö, joka toimiakseen vaatii, että sillä on käytössä tehokas viestintäjärjestelmä. (Ruuska 2007, 75; Silfverberg 2004, 59.)

Koska projektin sisälle rakennettu organisaatio vastaa pitkälti pysyvää organisaatiota, sisäinen markkinointi on tärkeässä roolissa projektin onnistumisen kannalta. Sisäisen markkinoinnin yhtenä pääelementtinä on yrityksen tai toimintastrategioiden käytännönpano. Projektien ollessa organisaatioiden näkökulmasta tärkeitä toimintastrategioita, joilla on selkeä tavoite tai joukko tavoitteita, on myös sisäinen markkinointi tärkeä tekijä projektiorganisaatiossa (Choudbury 1988; Ahmed & Rafiq 2002, 9).

Projektiorganisaatioon kuuluu eri henkilöitä, joille on määritelty tehtävät selkeästi ja tavoitteena on se että projektin eri tehtäviin on käytettävissä riittävästi päteviä asiantuntijoita (Pelin 2002, 81; Ruuska 2007, 20). Sisäisellä markkinoinnilla pyritään luomaan sellainen ilmapiiri, joka motivoi henkilöstön kiinnostumaan asiakkaista, markkinointia ja myyntiä tukevasta toiminnasta, sekä yrityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. Kun kyse on projektista, yhteisenä tavoitteena on projektin läpi vieminen ja tavoitteiden saavuttaminen (Ruuska 2005, 21; Ahmed & Rafiq 2003, 5).

Sisäisen markkinoinnin avulla saadaan projektiorganisaatioon kuuluvien henkilöiden työtyytyväisyys sille asteelle, että sen avulla voidaan päästä parempaan ulkoiseen laatuun (Berry & Parasuraman 1992, 26). Kun projektissa mukana olevat työntekijät ovat selvillä yrityksen tavoitteista ja tapahtumista sekä omasta asemastaan yhteisössä, työmotivaatio ja työssä viihtyminen lisääntyvät. Hyvä sisäinen markkinointi synnyttää yhteisössä yhteenkuuluvuuden tunnetta (Kortetjärvi-Nurmi & Rosentröm 2002, 24). Tämä on tärkeää projektin onnistumisen kannalta, sillä projektiorganisaation toimivuus edellyttää, että vastuut on määritelty selkeästi (Ruuska 2007, 20).

Sisäinen markkinointi nähdään johtamisstrategiana. Toimivan sisäisen markkinoinnin avulla voidaan paremmin ymmärtää liiketoimintaan ja työntekijöihin kohdistuvia odotuksia. Julkisella sektorilla projekti sisältää lukuisia suunnitelmia. Nämä suunnitelmat ovat toisiinsa kytköksissä olevia prosesseja, joita projektiorganisaatio ohjaa. Projektisuunnitelmassa määritellään se, mitä projektin aikana on saatava aikaan ja missä aikataulussa. Kun projektiorganisaatioon kuuluvat henkilöt sisäistävät suunnitelman, ovat mahdollisuudet myös projektin onnistumiselle paremmat. Tässä voidaan hyödyntää

sisäistä markkinointia, jolla pyritään auttamaan työntekijöitä ymmärtämään heihin kohdistuvia odotuksia. (Ruuska 2007, 22; Grönroos 1990, 261-262.)

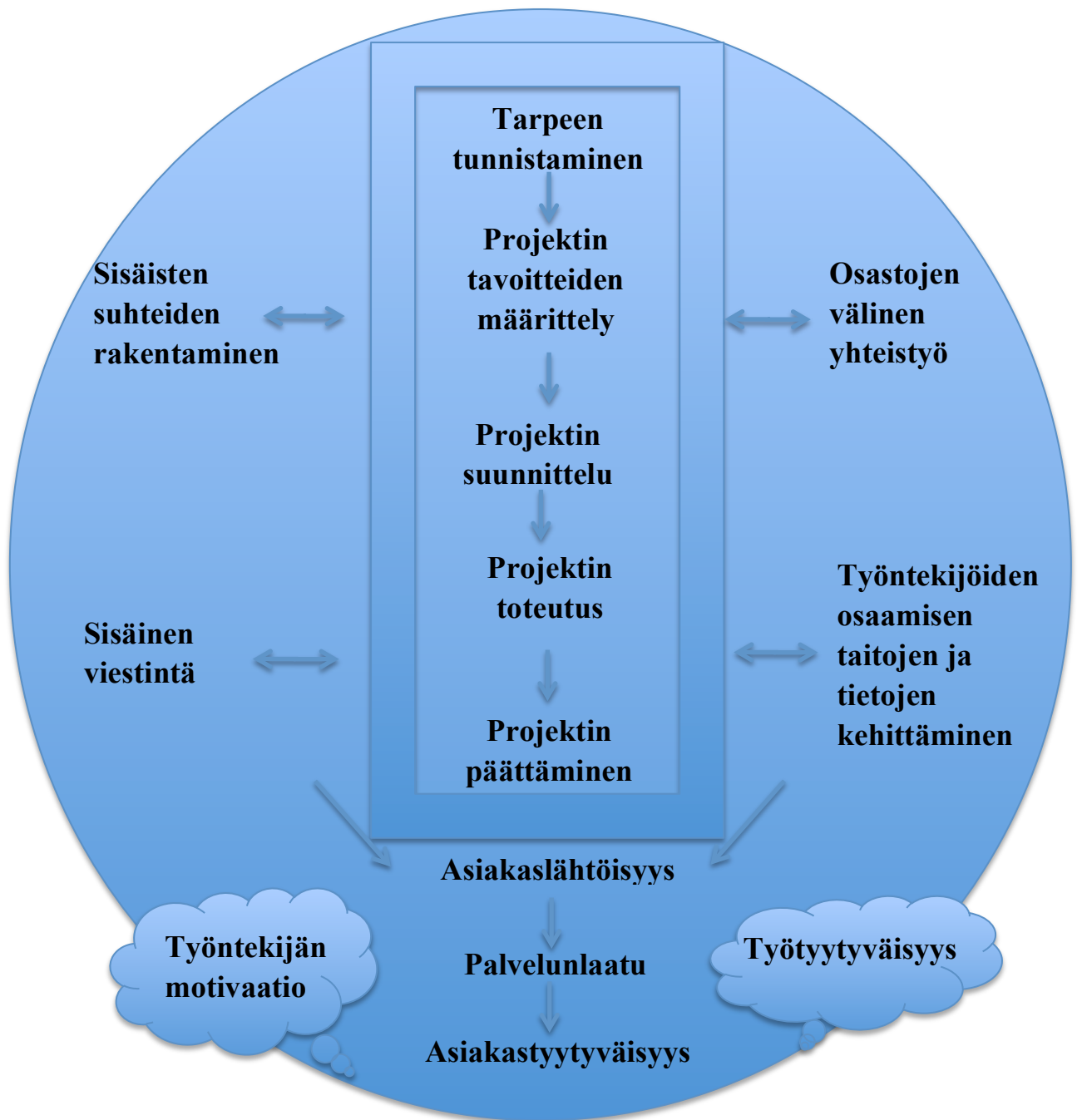
Johdon antama tuki ja sisäinen vuorovaikutus ovat tärkeä osa sisäistä markkinointiohjelmaa. Alaisille tai projektin sisällä toimiville työntekijöille annettava palaute, tiedottaminen ja kaksisuuntainen viestintä virallisissa ja epävirallisissa tilanteissa on osana johdon antamaa tukea ja sisäistä vuorovaikutusta. Sisäinen markkinointi tapahtuu pitkälti sisäisen viestinnän kautta. (Grönroos 2000, 446-448.) Ruuska (2007, 76-77) toteaa, että projekteja johdetaan viestinnän kautta. Viestintä on työkalu, liitäntätekijä, joka kytkee projektin osat toisiinsa ja koko projektin toimintaympäristöönsä. Projektin viestintäjärjestelmää ei pidä nähdä muusta organisaatiosta erillisenä kokonaisuutena, vaan perusorganisaation yhteisviestintää täydentävänä ja siihen tukeutuvana järjestelmänä.

3.6 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys luotiin tehdyn kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Viitekehysten mallin rakenne (Kuvio 6) on koostettu Kettusen (2005, 43) projektin kulkua kuvailevasta mallista yhdistettynä Ahmedin ja Rafiqin (2000,455) palvelujen sisäisen markkinoinnin malliin. Näiden mallien lisäksi viitekehykseen on yhdistetty Joshinin (2007, 34) kuvaus sisäisen markkinoinnin menestyksen määrittävistä tekijöistä.

Mallin yhtenä rakenteellisena pohjana toimii siis Kettusen (2005,43) projektin kulkua kuvaileva malli. Tässä mallissa Kettunen (2005,43) näkee projektin viisi vaihetta sisältävänä prosessina. Tarpeen tunnistaminen, tavoitteiden määrittely, projektin toteutus ja projektin päättäminen ovat viisi vaihetta, jotka kuvailevat projektin kulkua. Ahmed ja Rafiqin (2000,455) malli puolestaan koostuu sisäisen markkinoinnin monista yksittäisistä tekijöistä, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa. Teoreettisen viitekehysten malliin on edellä mainitusta mallista sisällytetty sisäisen markkinoinnin lopputulema, eli asiakaslähtöisyys, palvelun laatu sekä asiakastyytyväisyys.

Näiden kahden mallin lisäksi teoreettisen viitekehysten muodostamiseen hyödynnettiin Joshinin (2007, 34) malli sisäisen markkinoinnin menestykseen vaikuttavista tekijöistä. Joshinin (2007, 34) mukaan sisäisen markkinoinnin onnistumisen riippuu pitkälti sisäisten suhteiden rakentamisesta, sisäisestä viestinnästä, osastojen välisestä yhteistyöstä sekä työntekijöiden osaamisen, taitojen ja tietojen kehittämisestä.



Kuvio 6 Teoreettinen mallinnus sisäisen markkinoinnin merkityksestä ja vaikutuksesta projektin kulkuun ja lopputulokseen (Mallinnus Kettunen 2005, 43; Admed & Rafiq 2000, 455; Joshin 2007, 34.)

Luotu teoreettinen viitekehys ilmentää sisäisen markkinoinnin merkitystä ja roolia projektin aikana. Sisäisen markkinoinnin merkityksen ymmärtäminen konkretisoituu siinä, miten sitä onnistutaan hyödyntämään projektin eri vaiheiden aikana. Projektiorganisaatioiden, jotka pyrkivät kohti asiakaslähtoisempää toimintaa ja sitä kautta kohti tyydyttävää asiakastyytyväisyyttä, tulisi koko projektin ajan havainnoida sitä, miten sisäinen markkinointi vaikuttaa projektin onnistumiseen. Kaiken aikaa tulisi tiedostaa sen miten sisäisten suhteiden rakentaminen, osastojen välinen yhteistyö ja sisäinen viestintä projektin aikana toimii. Lisäksi osana projektin toteutusta tulisi olla työntekijöiden osaamisen, taitojen ja tietojen kehittäminen. Tyydyttävän asiakastyytyväisyyden lisäksi näillä tekijöillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaation sekä työtyytyväisyyteen.

4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Etsiväpiirit - Ennaltaehkäisevän ja etsivän toiminnan kehittämisprojekti

Etsiväpiirit on viisivuotinen projekti, joka toteutetaan vuosina 2012–2016 pääkaupunkiseudulla Helsingissä, Vantaalla ja Espoossa. Etsiväpiirit-projektin 2012–2016 tarkoituksena on kehittää ja luoda verkostoja sekä toimintamuotoja, joilla tavoittaa yksinasuvia ja syrjäytymisvaarassa sekä palveluntarpeessa olevia ikäihmisiä Vanhusten Palvelutaloyhdistys ry:n toimipisteissä ja niiden lähialueilla. (Etsiväpiirit-projektin toimintakertomus 2013, 1-5.)

Etsiväpiirit -projekti on osa Vanhus- ja lähimmäispalvelun liiton (Valli) Etsivä mieli -projektia, jossa kehitetään vanhustenhuollon jäsenjärjestöjen resurssikeskuksiin, palvelutaloihin sekä niiden ympäristöön toimintaa, jotka tukevat ikääntyneiden mielenterveyttä, osallisuutta ja vuorovaikutusta. Kehittämistyössä luodaan uusia toimintamalleja ehkäisemään ikääntyneiden syrjäytymistä, yksinäisyyttä ja turvattomuutta. (Etsiväpiirit-projektin toimintakertomus 2013, 3.)

4.1.1 Vanhusten Palvelutaloyhdistys ry (VPTY)

Vanhusten Palvelutaloyhdistys ry on yleishyödyllinen, voittoa tuottamaton yhdistys, jonka toiminta-alueena on pääkaupunkiseutu. Yhdistyksen yhtenä strategisena painopisteenä on kehittää paikallista matalan kynnyksen resurssikeskustoimintaa, jonka tavoitteena on ikääntyneiden hyvinvoinnin edistäminen, yksinäisyyden ehkäisy ja sosiaalinen tuki mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Etsiväpiirit-projektin toimintakertomus 2013, 2.)

Vanhusten Palvelutaloyhdistyksessä kehitetään lisäksi henkilöstön osaamista resurssikeskusmallin mukaiseen toimintaan ja yhteistyöhön vapaaehtoisten sekä alueellisten toimijoiden kanssa. Resurssikeskukset ovat kansalaistoiminnan areenoja, jotka luovat mahdollisuuksia vapaaehtoistoiminnalle, vertaistukeen ja verkostoille. Yhdistys painottaa strategiassaan vuoteen 2016 uusien työ- ja toimintamallien kehittämistä sekä vaikuttavuuden mittaamista kehittämistyön pohjaksi, aktiivista kumppanuutta ja sidos-

ryhmäyhteistyötä julkisen sektorin ja muiden toimijoiden kesken verkostoituvien työtapojen vakiinnuttamiseksi. (Etsiväpiirit-projektin toimintakertomus 2013, 2.)

4.1.2 Projektin kohderyhmä ja hyödynsaajat

Etsiväpiirit-projektin kohderyhmänä ovat yli 65-vuotiaat ikääntyvät, jotka yksinäisyyden, turvattomuuden, masennuksen tai muiden mielenhäiriöiden takia ovat syrjäytyneet tai syrjäytymisvaarassa. Projektin toisena kohderyhmänä nähdään henkilöt, jotka osallistuvat edellä mainittujen henkilöiden etsimiseen ja tukemiseen. (Etsiväpiirit-projektin toimintakertomus 2013, 2.)

Projektin hyödynsaajina ovat kohderyhmän ikääntyneet henkilöt ja ne henkilöt, jotka toimivat avun tarpeessa olevien etsijöinä, tukijoina sekä mielekkään toiminnan toteuttajina. Myös heidän elämänsä merkityksellisyys korostuu projektin kehittämistyöhön osallistumisen myötä. (Etsiväpiirit-projektin toimintakertomus 2013, 2.)

4.1.3 Projektin tavoitteet ja toteutus

Etsiväpiirit-projektissa kehitetään välittävää verkostoa ja voimaannuttavia toimintamuotoja. Näillä tuetaan syrjäytymisvaarassa olevien ikääntyvien hyvinvointia, toimintakykyä ja terveyttä. Toiminnassa korostuvat ennaltaehkäisevät työtavat, jotka tukevat ikääntyneiden itsenäistä selviytymistä ja mahdollistavat kotona asumisen mahdollisimman pitkään. (Etsiväpiirit-projektin toimintakertomus 2013, 3.)

Projektin osatavoitteita ovat:

- Kehitetään etsivän toiminnan keinoja löytää syrjäytymisvaarassa olevat ikäihmiset sekä soveltaa, kehittää ja kokeilla Saksassa käytössä olevaa ns. Bielefeldin mallin suomalaista versiota (Välittämisen verkostoa, jossa lähiyhteisöt ja naapurit kutsutaan mukaan etsimään avun tarpeessa olevia sekä luomaan heille tukiverkosto).
- Luodaan toimintakulttuuria, joka vahvistaa toimintakyvyltään heikentyneiden ja syrjäytymisvaarassa olevien yksilöiden tarpeiden toteutumista ja auttaa heitä olemaan yhteisön aktiivinen jäsen.
- Kehitetään ryhmätoiminnan muotoja ja siihen liittyvää ryhmänohjaajien

koulutusta sekä tuotetaan koulutusmateriaalia, jonka tarkoituksena on lisätä ikääntyneiden osallisuutta, vuorovaikutusta sekä uusien työmenetelmien käyttöä.

- Lisätään osallisuutta, vuorovaikutusta ja omatoimisuutta tukevien työmenetelmien käyttöä erilaisissa ryhmissä ja vanhusyhteisöissä.
- Tuodaan paikallisesti taiteilijoista ja kulttuuriosajista toiminnan tukiverkosto sekä kehitetään julkisen taide- ja kulttuuritoimen kanssa yhteistyömuotoja, jotka aktivoivat eläkeläisiä ja vanhustenhuollon asiakkaita.

Kokonaisuudessaan olennaista toiminnassa on ikäihmisten osallisuuden voimistaminen ja heidän saamisensa mukaan kehittämään arjen hallintaa tukevia palveluita sekä toimintaa omalla asuinalueellaan. (Etsiväpiirit-projektin toimintakertomus 2013, 3.)

4.2 Tutkimusmetodologia

4.2.1 Tapaustutkimus

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus eli *case study*, voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka kattavasti ja monipuolisesti tietoja käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä (Yin 1983, 23). Käytännössä tapaustutkimus kohdistuu tietyissä tilanteissa olevaan yksilöön, ryhmään, laitokseen tai laajempaan yhteisöön (Gerring 2007, 33). Tapaustutkimuksessa ovat tarkastelussa erityisesti tilanteeseen osallistuvien henkilöiden kokemukset ja näkemykset tietyistä toiminnoista ja ilmiöistä. Näin ollen tarkastelukulmalla on merkitystä osallistujille. (Eriksson & Kovalainen 2008, 115-116.)

Tapaustutkimukset ovat syvätutkimuksia jostain tietyistä kohteesta. Tutkimus voi kohdistua jonkin tietyn ilmiön kokonaiskuvaukseen tai sen tiettyyn osa-alueeseen. Jotta tutkimuskohteesta voidaan saada kokonaisvaltainen ja tarkka kuva, perimmäisenä tarkoituksena on tutkia tiettyä kohdetta useiden eri tietolähteiden avulla. Tapaustutkimuksen vaiheisiin kuuluu myös tutkimuksen tavoitteiden määrittely. Tapaustutkimuksessa tutkimuskysymykset liittyvät tapauksen ymmärtämiseen. Tavoitteena on selvittää, mistä on kyse ja mitä voimme oppia sen tutkimisesta. (Anttila 2005, 286-287; Eriksson & Kovalainen, 115-116.)

Anttilan (2005, 288) mukaan tapaustutkimus on tutkimusprosessien kohdalla yksi suositeltavimmista menetelmistä. Tapaustutkimuksen yhtenä etuna on se, että se nähdään ”jalat-maassa” tutkimuksena, joka perustuu pitkälti tutkittavan omiin kokemuksiin. Joissakin tapauksissa tapaustutkimus sallii myös yleistykseltä ja käytännössä tarjoaa luonnollisen pohjan niille. Tapaustutkimuksen raportointi on mahdollista tehdä kansantajuiseksi, näin ollen sen nähdään palvelevan monenlaista lukijakuntaa. (Cohen & Macion 1995, 123.)

Tässä tutkimuksessa tapaustutkimus nähtiin asianmukaisena tutkimusmetodina, koska tutkimuksen kohteena on yksi projektiorganisaatio. Kyseisen organisaation tämänhetkistä tilannetta on tarkoitus ymmärtää ja peilata olemassa olevaan teoriaan. Tarkoituksena on myös tutkia tapauksia niiden omassa ympäristössä. Lisäksi pyritään saamaan esille oleellisia tekijöitä tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mikä sisäisen markkinoinnin merkitys Etsiväpiirit-projektissa on. Case-projekti valittiin ensisijaisesti tutkielman tavoitteiden ja soveltuvuuden näkökulmasta, sekä huomioiden tutkijan oman mielenkiinnon ja käytännön järjestelyt.

4.2.2 Kvantitatiivinen tutkimus lähestymistapana

Tässä tutkimuksessa toteutettiin kvantitatiivista lähestymistapaa. Yleisesti tapaustutkimuksissa kerättävä tieto voi olla kvantitatiivista tai kvalitatiivista. Tiedonhankintatapoina voivat olla mm. kyselyt, haastattelut, havainnointi ja arkistomateriaalin käyttö. (Järvinen & Järvinen 2000, 78.) Tässä tutkimuksessa tiedonkeruu toteutettiin kyselylomakkeiden avulla. Gerring (2007, 33) toteaa, että kvantitatiiviset eli määrälliset menetelmät soveltuvat hyvin käytettäväksi tapaustutkimuksissa. Case-projekti toimii laajalla säteellä eri toiminta-alueilla ja eri työntekijöiden kautta. Tämän myötä kvantitatiivisen lähestymistavan uskottiin olevan tapaukseen soveltuvin.

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia sekä tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Aineiston keruussa käytetään usein standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. (Heikkilä 1998, 17.) Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään antamaan yleinen kuva muuttujien välisistä suhteista ja eroista (Vilkkä 2007, 13). Tässä tutkimuksessa käytettiin valmiita vastausvaihtoehto-

ja. Näiden lisäksi käytössä oli avoimia kysymyksiä, joiden toivottiin tukevan tutkimustulosten analysointia.

Kvantitatiivinen menetelmä on tutkimustapa, jossa tietoa käsitellään numeerisesti. Tarkoituksena on esittää tulokset numeroina, esimerkiksi prosentteina. Tutkija tulkitsee ja selittää olennaisen numerotiedon sanallisesti. Samalla tutkija kuvaa, miten eri asiat liittyvät toisiinsa tai eroavat toistensa suhteen. Määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa ensisijaisesti kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. (Heikkilä 1998, 17-18; Vilka 2007, 14.) Tässä tutkimuksessa tulokset esitetään numeroina ja tämän jälkeen selitetään sanallisesti. Tulosten vertailua tukevat avoimet kysymykset, joita hyödynnettiin kyselylomakkeen jokaisessa osiossa.

4.2.3 Tutkimuksen toteutus ja otanta

Tutkimuksen empiirinen osio rakennettiin neljän teeman ympärille; Projektin tavoitteet, sisäinen viestintä, projektiyhteistyö ja projektiyhteistyöhön sitoutuminen. Empiirisen osion teemat rakennettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Samalla pyrittiin huomiomaan Etsiväpiirit-projektin tavoitteet ja tahtotila.

Tässä tutkimuksessa metodologiana käytettiin survey-tutkimusta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään pääasiassa strukturoitujen kysymysten esittämistä otokselle (Metsämuuronen 2006, 88). Tässä tutkimuksessa kyselylomake eli survey, sisälsi strukturoitujen kysymysten lisäksi joitakin avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymysten kautta pyrittiin saamaan entistä kattavampia vastauksia ja kehitysideoita projektin jatkoa ajatellen.

Joissain tutkimuksissa on syytä tutkia koko perusjoukko (Metsämuuronen 2006, 45). Tässä tutkimuksessa perusjoukko on kaikki Etsiväpiirit-projektin parissa työskentelevät henkilöt (N=69). Perusjoukkoon kuuluu niin kaupungin ja seurakunnan työntekijöitä kuin Etsiväpiirit-tiimissä työskenteleviä henkilöitä. Case-projekti toimii kuudella eri toiminta-alueella ja tavoitteena oli saada henkilöitä jokaiselta eri toiminta-alueelta osallistumaan tutkimukseen. Vastaus saatiin 36 henkilöltä, joten vastausprosentiksi muodostui 52. Vastausprosenttiin vaikutti laskevasti mahdollisesti se, että projekti toimii laajalla säteellä, usealla eri toiminta-alueella ja mukana projektissa on hyvin erilaisia taustoja omaavia henkilöitä, kuten eläkkeellä olevia, vapaaehtoistoimijoita sekä eri

yritysten ja järjestöjen palkkalistoilla olevia. Otantaa voidaan kuitenkin pitää validina, sillä vastausprosentti oli yli puolet ja vastaajat edustavat kaikkia eri toiminta-alueita.

4.2.4 Aineiston keruu, käsittely ja analysointi

Aineiston keruu toteutettiin aikavälillä 6.2.2014-25.2.2014. Projektin parissa työskenteleville henkilöille (N=69) suunnattu kysely toteutettiin Internet-pohjaisella kyselylomaketutkimuksella (ks. Liite 2). Ennen kyselylomakkeen laatimista, eli operationalisoinnin ensimmäisessä vaiheessa, tutkija siirtyy teoreettisesta kielestä arkikielen tasolle. Tämän jälkeen käsitteet puretaan osa-alueiksi, ennen kuin ne puretaan edelleen kysymyksiksi ja vakioidaan vaihtoehtoiksi. (Vilka 2007, 38.) Käytännössä teoriaa testaavassa kyselytutkimuksessa kysytään valmiiksi strukturoidun kyselyrunгон sisältämiä teoriasta johdettuja kysymyksiä (Järvinen & Järvinen 2000, 57).

Kyselylomakkeen vastauslinkki lähetettiin työntekijöille sähköpostin ja esimiesten välityksellä. Kyselylomakkeeseen vastasi yli puolet työntekijöistä (52%). Kyselylomake perustui pääasiassa monivalintakysymyksiin, joihin oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Kyselylomake sisälsi myös avoimia kysymyksiä.

Työntekijöiden kyselylomaketutkimuksessa käytettiin Likert asteikkoa, joka on usein kyselytutkimuksissa käytetty, tavallisesti 4- tai 5- portainen järjestysasteikon tasoinen asteikko. Ääripäänä käytetään useimmiten vaihtoehtoja *Täysin samaa mieltä* ja *täysin eri mieltä*. (Heikkilä, 1999, 52.) Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeessa käytettiin asteikkoa; *Samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä* ja *eri mieltä*. Neutraalina oli viides vaihtoehto; *en osaa sanoa*. Avoimissa kysymyksissä vastauskenttä oli tyhjä, johon vastaaja sai haluamallaan tavalla vastata.

Aineiston käsittely alkaa, kun kyselyllä, haastattelulla tai havainnoinnilla kerätty aineisto on saatu koottua. Aineiston käsittelyllä tarkoitetaan käytännössä sitä, että lomakkeilla saatu aineisto tarkistetaan, tiedot syötetään ja tallennetaan koneelle sellaiseen muotoon, että niitä voidaan tutkia numeraalisesti käyttäen apuna taulukko- tai tilasto-ohjelmia. (Vilka 2007, 106.) Kun kyselylomakkeet palautuivat, ne käsiteltiin tallentamalla koneelle sellaiseen muotoon, että niitä pystyttiin tarkemmin tutkimaan analysointivaiheessa.

Aineiston käsittelyä seuraava aineiston analyysi on yksi tärkeimmistä ja haastavimmista vaiheista (Eskola & Suoranta 1998, 138). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa

valitaan aina sellainen analyysimenetelmä, joka parhaiten tukee sitä, mitä ollaan tutkimaan (Vilka 2007, 119). Tämän tutkimuksen osalta aineistoanalyysi toteutettiin hyödyntämällä Webropolia, Excel-taulukointia, Powerpoint-ohjelmaa ja SPSS tilasto-ohjelmaa. Tutkimuksessa käytetty Likert-asteikko muutettiin numeeriseen muotoon seuraavasti: Samaa mieltä = 5, Jokseenkin samaa mieltä = 4, Jokseenkin eri mieltä = 3 ja Eri mieltä = 2. Suurimman arvon sai aina positiivisin vastausvaihtoehto. Esimerkiksi keskiarvoa laskettaessa laskelmista jätettiin pois vaihtoehto: En osaa sanoa = 0. Aineistoa analysoitaessa käytettiin taustamuuttujia. Tässä tutkielmassa erityistarkastelussa oli eroavaisuudet eri toiminta-alueitten kesken. Sen sijaan muut taustamuuttujat, kuten ikä ja työntekijä jätettiin vähemmälle huomiolle. Tulosten osalta tämä tutkimusdata on kuitenkin olemassa case-projektia varten ja mahdollista jatkoanalysointia ajatellen.

Empiirinen osuus pohjautui tiiviisti teoreettiseen osuuteen. Empiirinen osuus rakennettiin neljän teorian näkökulmasta keskeisen teeman ympärille. Nämä neljä teemaa olivat: Sisäinen markkinointi ja projektin tavoitteet, sisäinen markkinointi ja projektin sisäinen viestintä, sisäinen markkinointi ja eri yhteistyöhön sitoutuminen sekä sisäinen markkinointi ja yhteistyö projektin toteuttamisessa. Näiden teemojen myötä empiirinen osuus peilasi hyvin myös teoreettista viitekehystä. Tutkimustulokset osiossa, jokainen teema on nidottu yhteen yhteenvedoilla.

4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkielman luotettavuutta. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostuu tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista. Kokonaisluotettavuus on hyvä, kun otos edustaa valittua perusjoukkoa ja mittaamisessa esiintyy vain vähän satunnaisvirheitä. (Vilka 2007, 152.) Reliabiliteettia ja validiteettia käytetään erityisesti silloin, kun pyritään arvioimaan sitä, voidaanko tutkimukseen tai siinä esitettyihin väitteisiin luottaa. Niitä käytetään käytännössä tutkielman laadun parantamisen välineinä. (Koskinen, Alasuutari & Suutari 2005, 254.)

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti voidaan toteuttaa usealla eri tavalla, esimerkiksi siten, että kahdella tutkimuskerralla päädytään samankaltaisiin tuloksiin tai kaksi arvioitsijaa päätyy samantyyppisiin tuloksiin. Jokainen tekee kuitenkin omia tulkintoja omiin kokemuksiinsa perustuen ja ihmisten käyttäytyminen voi myös vaihdella ajan ja paikan mukaan. Otokseen tulisi olla lisäksi riittävä ja monipuolinen, jotta sen voidaan

todeta edustavan tutkittavaa perusjoukkoa. (Heikkilä, 1999, 29; Hirsjärvi & Hurme 2006, 186.)

Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti on pyritty huomioimaan mahdollisimman tarkalla ja kattavalla raportoinnilla. Tutkimuksen eri vaiheet eli kyselyn laatiminen, lähettäminen ja tulosten analysointi, on kuvailtu mahdollisimman tarkkaan. Tutkielman otoskoko muodostui riittäväksi. Otoskoon voidaan todeta edustavan kattavasti perusjoukkoa (36/69). Lisäksi kyselylomakkeisiin saatiin vastauksia tasaisesti Etsiväpiirit-projektin eri toiminta-alueilta. Kyselylomakkeisiin vastanneet edustivat myös kattavasti kaikkia projektissa mukana olevia eri tahoja: järjestöjä, kuntaa/valtiota, yksityisiä työntajia, yrittäjiä sekä seurakuntia.

Mittaustarkkuus nähdään myös onnistuneeksi. Kyselylomaketutkimuksessa käytettiin Likert-asteikkoa, joka on mielipideväittämissä usein käytetty. Kyselytutkimuksissa usein arkikieliset ilmaukset voivat tarkoittaa eri ihmisille eri asioita ja siten vääristää tutkimustuloksia (Vilka 2007, 46). Jotta voitiin välttää tämän tyyppiset ongelmat, kyselylomake testattiin useamman kerran, ennen lopullisen version lähettämistä vastaajille. Yleisesti mittaustarkkuuden katsottiin olevan hyvä ja palvelevan tutkielman tavoitteita.

Validiteetti kertoo, missä määrin tutkimuksessa on mitattu juuri sitä, mitä alun perin oli tarkoitus mitata (Holopainen & Pulkkinen 2012, 16). Validiteetti jaetaan yleensä sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti viittaa tutkimuksen omaan luotettavuuteen. Tämän pohjalta on tarkasteltava sitä, ovatko käsitteet oikeita, onko teoria valittu oikein ja onko mittaustilanteessa havaittavissa luotettavuutta alentavia tekijöitä. Ulkoinen validiteetti puolestaan merkitsee sitä, yleistyykö tutkimustulosten tulkinta muihin tutkittuihin tapauksiin. Tutkijan tulee osoittaa, että hänen havaintonsa ja löytönsä eivät perustu kysymyksiin tai havaintoihin, jotka ovat tehty poikkeavissa tilanteissa. Ulkoiseen validiteettiin liittyviä puutteita voidaan ehkäistä tutkimusasetelmaan ja otantaan liittyvillä valinnoilla (Metsämuuronen 2006, 57).

Tämän tutkimuksen sisäistä validiteettia pyrittiin parantamaan operationalisoinnin ja kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeen kysymykset muodostettiin sisäiseen markkinointiin ja projektiin liittyvien käsitteiden perusteella. Kyselylomakkeen muodostamisessa hyödynnettiin kattavasti teoreettisen viitekehyksen mallinnusta. Vastaajille pyrittiin myös kertomaan saatekirjeen avulla, mistä tutkimuksessa on kyse ja samalla selventämään sitä, mitä sellaisilla termeillä, kuin esimerkiksi sisäinen markkinointi,

tarkoitetaan. Sisäinen validiteetti nähdään hyvänä, sillä esitellyt teoreettiset käsitteet näkyvät tutkimustuloksissa. Lisäksi tutkimustulokset ovat loogisia ja ristiriidattomia.

Ulkoista validiteettia tarkasteltaessa, vastauskato nähdään yhtenä merkittävimmistä tutkimuksen yleistettävyyteen vaikuttavista tekijöistä (Heikkilä 2008, 43). Tässä tutkimuksessa vastauskatoa esiintyi hieman, vastausprosentin ollessa 52%. Kuten aikaisemmin mainittiin, vastaajien koettiin kuitenkin edustavan riittävän kattavasti perusjoukkoa. Ulkoiseen validiteettiin liittyviä puutteita pyrittiin alun alkaen ehkäisemään sillä, että kyselylomake lähetettiin kaikille case-projektin eri toiminta-alueille. Samalla vastaajia pyrittiin muistuttamaan säännöllisesti kyselylomakkeesta. Ulkoista validiteettia heikentävänä tekijänä voidaan nähdä se, että tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena.

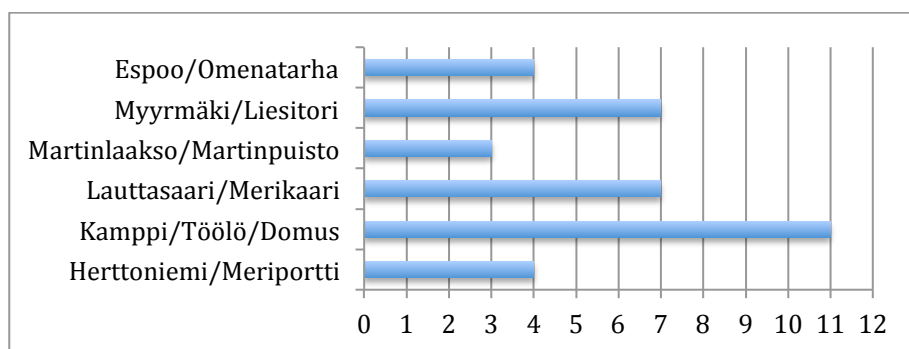
Tulosten tulkinta tehtiin mahdollisimman objektiivisesti, joten tulosten tulkinnan ei uskota vaihtelevan eri tutkijoiden tulkinnoissa. Validiteettia paransi se, että tekijä ei ole osa case-projektia. Tällä tavalla tutkijan oli helpompi säilyttää objektiivisuus tutkimuskohdetta kohtaan. Aineiston ollessa suhteellisen pieni, oli myös perusteltua esittää tutkimustulosten erot prosentteina ja olla tekemättä merkitsevyydestä.

5. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään empiirisen tutkimuksen tuloksia ja yhteenvetoa. Tutkimuksen tulokset rakentuvat osaongelmien ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Osaongelmia on lähdetty ensisijaisesti tarkistelemaan sen kautta, mikä sisäisen markkinoinnin merkitys ja rooli tapausprojektissa on. Sisäiselle markkinoinnille pyritään luomaan pohja muiden osaongelmien tarkastelua ajatellen. Ensin sisäistä markkinointia tarkastellaan projektin tavoitteiden näkökulmasta. Tämän jälkeen tarkastellaan, miten sisäinen markkinointi projektin sisällä toimii viestinnän näkökulmasta. Luvussa 5.4 keskitytään sisäiseen markkinointiin eri henkilöiden projektiin ja yhteistyöhön sitoutumisen näkökulmasta. Viimeisessä luvussa painotus on sisäisessä markkinoinnissa ja projektiyhteistyössä.

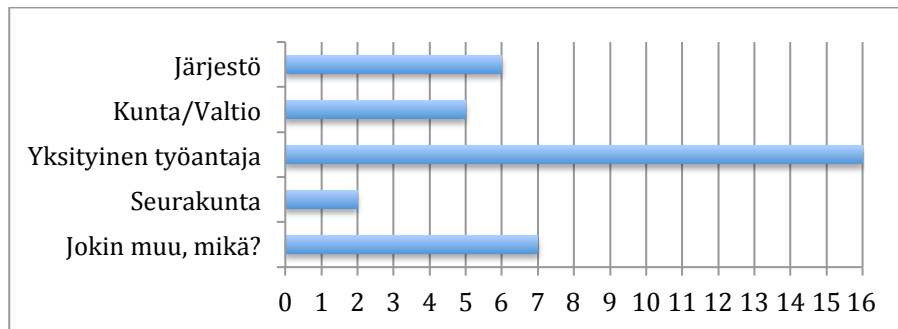
5.1 Vastaajien taustatiedot

Taustamuuttujina tutkimuksessa olivat Etsiväpiirit-projektin/palvelutalon toiminta-alue, työntäjä, rooli tai tehtävä Etsiväpiirit-projektissa ja vastaajan ikä. Taustamuuttujien avulla pyrittiin saamaan tarkempaa kuvaa siitä, minkälaisia henkilöitä tutkimukseen osallistuu ja miten hyvin vastaajat edustavat perusjoukkoa. Kyselytutkimukseen vastanneet henkilöt tulevat hyvin erilaisista taustoista. Etsiväpiirit-projektin toimialue jakaantuu kaiken kaikkiaan kuuteen eri toiminta-alueeseen. Myös tutkimuksen osalta vastauksia saatiin kaikilta kuudelta eri toiminta-alueelta. Vastauksia saatiin eniten Kampi/Töölö/Domus alueelta. Muuten vastauksien määrä jakaantui hyvin tasaisesti eri toiminta-alueitten mukaan.



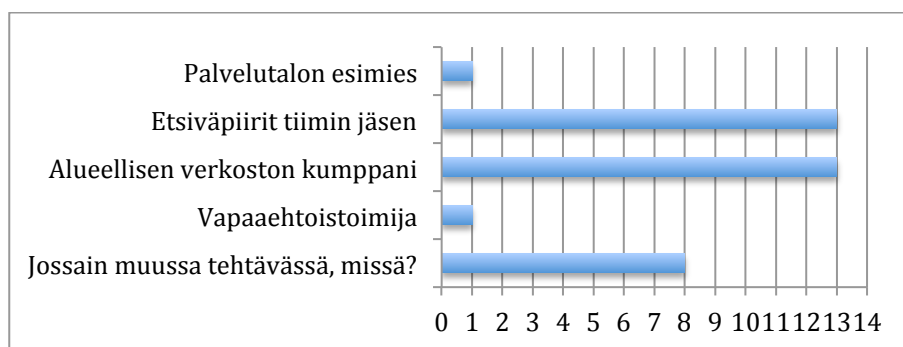
Kuvio 7 Vastauksien jakaantuminen frekvensseinä toiminta-alueittain (n=36)

Projektin sisällä toimivien henkilöiden työnantajat eroavat myös jossain määrin. Vastaajien osalta 44 % työnantaja on yksityinen työnantaja. Muita työnantajia olivat esimerkiksi järjestö ja kunta/valtio. Työnantajan osalta oli hyvä jättää myös avoin vaihtoehto. Tämän tiedon avulla projektia ohjaavat henkilöt saavat entistä tarkemman kuvan siitä, mitä eri tahoja projektin sisällä olevat henkilöt kokevat edustavansa. Avoimeen vastaukseen vastanneiden henkilöiden vastauksia olivat esimerkiksi yhdistys, eläkeläinen, säätiö ja palvelutalon asukas.



Kuvio 8 Vastauksien jakaantuminen frekvensseinä työnantajan mukaan (n=36)

Etsiväpiirit-projektissa mukana olevat henkilöt toimivat hyvin erilaisissa tehtävissä. Vastaajista suurin osan toimii joko Etsiväpiirit tiimin jäsenenä tai alueellisen verkoston kumppanin roolissa. Avoin vastaus keräsi myös useita vastauksia, kuten vapaaehtoinen yhteyshenkilö, palveluvastaava, hoitaja, asukasaktiivi, talon virkistystoimikunta, vapaaehtoistoiminnan yhdyshenkilö, palvelutalon asukas ja ryhmäkodin palveluvastaava.

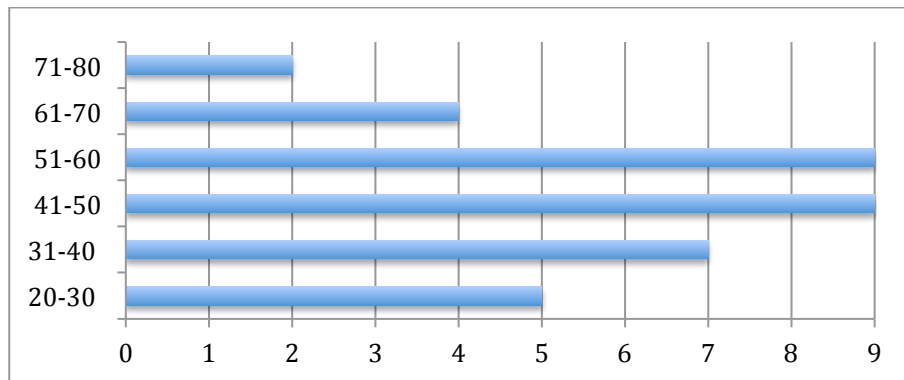


Kuvio 9 Vastauksien jakaantuminen frekvensseinä työtehtävän mukaan (n=36)

Projekti toimii laajasti eri toiminta-alueilla ja mukana on eri työnantajien palveluksessa olevia henkilöitä. Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa siihen, että projektin sisällä ei

ole kaikilla ihan täydellistä kuvaa siitä, mikä oma rooli ja tehtävä on projektiin liittyen. Tähän perehdytään laajemmin tutkimustulosten analysointia koskevassa osiossa.

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ikähaarukka oli erittäin laaja. Projektissa mukana olevista henkilöistä suurin osa on työikäisiä. Projektin toteuttamisessa on mukana myös vapaaehtoisia. Vastaajien ikä jakaantui yleisesti erittäin tasaisesti. Kokonaisuudessaan 50 % vastaajista on iältään 41-50 tai 51-60 vuotta.



Kuvio 10 Vastauksien jakaantuminen frekvensseinä työntekijöiden iän mukaan (n=36)

Taustamuuttujiin liittyvän kartoituksen pohjalta voidaan tehdä seuraavanlaisia johtopäätöksiä:

- Kyselytutkimukseen vastanneet henkilöt edustavat hyvin perusjoukkoa. Kaikilta eri toiminta-alueilta saatiin tasaisesti vastauksia. Lisäksi vastaajien joukossa esiintyi projektin näkökulmasta hyvin erilaisissa tehtävissä ja rooleissa olevia henkilöitä. Vastauksien voidaan siis olettaa peilaavan hyvin kokemuksia sisäisen markkinoinnin merkityksestä projektin sisällä.
- Vastanneiden ikäjakauma on laaja. Sen lisäksi, että projektin toteuttamisessa on mukana hyvin erilaisista taustoista tulevia henkilöitä, edustavat he myös hyvin laajaa ikäjakaumaa.
- Taustamuuttajien osalta työntäjä ja rooli projektissa keräsivät suhteellisen paljon avoimia vastauksia. Tämä saattaa osaltaan kuvata sitä, että projektissa on mukana hyvin erilaisia taustoja omaavia henkilöitä, mutta myös sitä, että projektin sisällä kaikilla ei ole täysin selkeää kuvaa siitä,

missä kaikissa rooleissa ja tehtävissä projektin sisällä olevat henkilöt ovat.

5.2 Sisäinen markkinointi ja projektin tavoitteet

Sisäinen markkinointi ja projektin tavoitteet on yksi pääteema empiirisessä tutkimuksessa. Tutkimuksessa sisäistä markkinointia tarkasteltiin Etsiväpiirit-projektin tavoitteiden näkökulmasta. Tätä pyrittiin tarkastelemaan tarkemmin sitä kautta, miten projektin tavoitteet on selvitetty projektin eri osapuolille. Vastaajilta pyrittiin saamaan lisäksi kehitysideoita sen suhteen, miten projektin tavoitteita voitaisiin entistä paremmin tuoda esiin. Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään millaiseksi projektin toiminnassa mukana olevat henkilöt kokevat oman roolinsa muodostuneen projektiyhteistyössä. Työntekijöiden omaa roolia ja tehtävää tarkastellaan projektin tavoitteiden näkökulmasta.

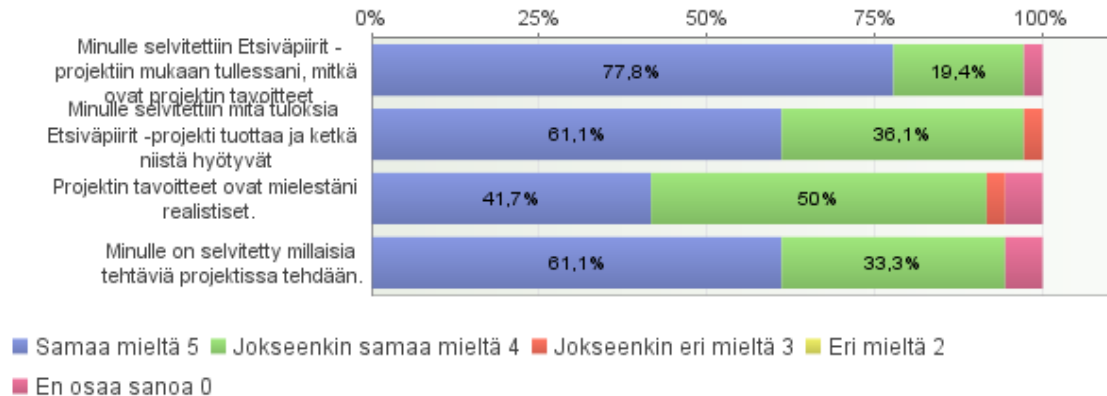
5.2.1 Projektin tavoitteet

Tutkittaessa sitä, miten projektin tavoitteet on selvitetty projektin eri osapuolille, käy ilmi, että vastaajat ovat tähän pääkysymykseen liittyvien väitteiden kanssa pääsääntöisesti samaa mieltä. Keskiarvoksi muodostui 4,5 ja mediaaniksi 5, vastausasteikon ollessa 5=Samaa mieltä – 1=Eri mieltä. Näin ollen yleisin vastaus väitteisiin oli samaa mieltä. Keskihajontaa vastauksissa esiintyi hieman (1).

Projektin tavoitteita tarkastellessa vastaukset olivat kokonaisuudessaan erittäin positiivisia. Vastaajista peräti 77.8 % oli samaa mieltä sen suhteen että Etsiväpiirit-projektiin tullessa oli selvitetty, mitkä projektin tavoitteet olivat. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta, jokainen oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Vastaajilla oli myös selkeä kuva sen suhteen, mitä tuloksia Etsiväpiirit-projekti tuottaa. Kokonaisuudessaan 97.7 % oli väitteen kanssa samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä.

Projektin tavoitteet koettiin kokonaisuudessaan realistisiksi, sillä 91.7 % vastaajista oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että projektin tavoitteet ovat realistiset. Vastaajilla oli selkeä kuva myös siitä, millaisia tehtäviä projektissa tehdään. Vastaajista 94.4 % oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että heille oli selvitetty, mitä tehtäviä projektissa tehdään (Kuvio 11).

Miten projektin tavoitteet on selvitetty projektin eri osapuolille?



Kuvio 11 Sisäinen markkinointi ja projektin tavoitteet (n=36)

Vaikka projektin tavoitteiden osalta vastaukset olivat kokonaisuudessaan positiivisia (Kuvio 11), tarjosivat vastaajat myös erilaisia kehitysideoita jatkoa ajatellen. Vastaajilta selvitettiin avoimen kysymyksen kautta, miten projektin tavoitteita voitaisiin paremmin tuoda esiin. Suurin osa ideoista oli tiedottamiseen ja viestintään liittyviä ja niitä analysoidaan tarkemmin 5.3 sisäinen markkinointi ja projektin viestintä. Yksi vastaajista ehdotti seuraavaa:

”Sosiaali- ja lähityön yksikön sekä kotihoidon kanssa tiiviimpi yhteistyö, jolloin tieto leviää alueelle keskeisiä kanavia pitkin.”

Viestintään liittyy myös seuraavan vastaajan kommentti, joka kuvastaa sitä, että projektin tavoitteiden ja toteuttamisen näkökulmasta, jotkut vastaajista kokevat jäävänsä liian vajavaisen viestinnän varaan:

”Etsivä-piiriin kuulumaton henkilökunta jää satunnaisten tiedotteiden varaan. Eli on omasta aktiivisuudesta kiinni, miten paljon tietää projektista.”

Avoimissa vastauksissa tuli myös esille se, että projektia olisi voitu markkinoida laajemmin. Tässä yhteydessä vapaaehtoistoimintaa olisi myös pitänyt tuoda konkreettisemmin ja innostavammin esille. Vapaaehtoistoiminnan korostaminen nousikin esille kahden eri vastauksen yhteydessä. Yksi vastaajista esitti, miten projektin tavoitteisiin

liittyvää viestintää voisi entisestään kehittää ”työntekijäystävällisemmäksi”.

”Asiat voisi esittää lyhyesti ja napakasti ”selkokielellä”, monen sivun paksuisia taulukoita, esitteitä ja toiminnan kuvauksia ei jaksa lukea eikä niitä ymmärrä. Nämä hienot esitteet ovat varmasti hyvän näköisiä ja vapaaehtoisille tärkeitä, mutta vapaaehtoisvastaavana toimiva muutenkin kiireinen hoitaja ei ehdi eikä jaksa näitä lukea. Lyhyestä virsi kaunis.”

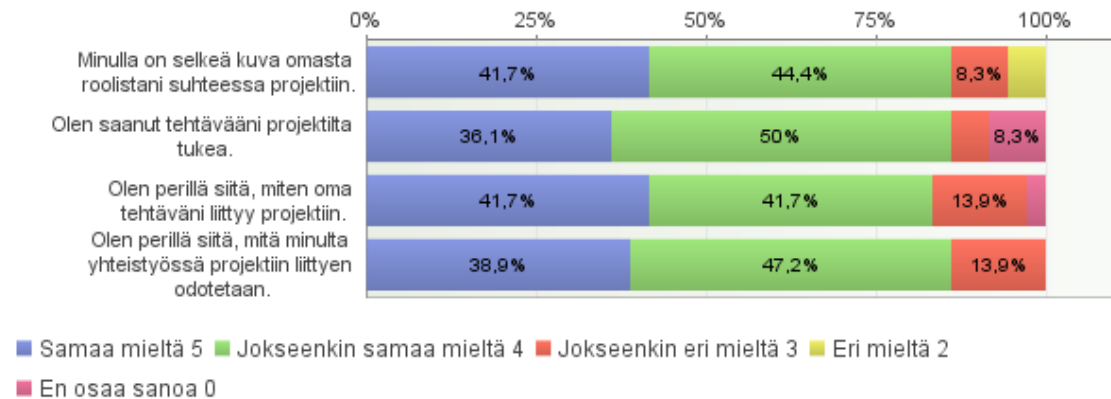
5.2.2 Projektissa mukana olevien henkilöiden oma rooli

Tutkittaessa sitä, millaiseksi projektin toiminnassa mukana olevat henkilöt kokevat oman roolinsa muodostuneen projektiyhteistyössä (Kuvio 12), kävi ilmi että vastaajat olivat yleisesti ottaen väitteiden kanssa jokseenkin samaa mieltä. Mediaani oli 4, vastausasteikon ollessa 5=samaa mieltä – 2=eri mieltä. Yleisin vastaus oli näin ollen ”jokseenkin samaa mieltä”.

Vastaajilla oli yleisesti ottaen selkeä kuva omasta roolistaan suhteessa projektiin, sillä 86.1% oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä kyseisen väitteen kanssa. Vastaajat olivat myös vastausten mukaan saaneet tukea omaan tehtävään liittyen, sillä myös tämän väitteen kanssa 86.1 % vastaajista oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Näiden kahden väitteen suhteen tulokset olivat myös hyvin samankaltaisia toiminta-alueittain.

Hajontaa esiintyi sen suhteen, miten hyvin vastaajat ovat perillä siitä, mitä heiltä odotetaan projektiyhteisyyöhön liittyen ($kh = 2$). Vaikka suurin osa (86.1 %) vastaajista oli kokonaisuudessaan samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä edellä mainitun väitteen kanssa, vaihtelua vastauksissa esiintyi erityisesti eri toiminta-alueita vertailtaessa. Ääriesimerkkejä olivat Kamppi/Töölö/Domus alue, jossa jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa oli vain 9,1 %, kun taas Herttoniemi/Meriportti alueella jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa oli peräti 50 % vastaajista. Muiden väitteiden osalta Herttoniemi/Meriportti alueella oltiin kuitenkin pitkälti samoilla linjoilla muihin alueisiin verrattaessa. P-arvot laskettiin eron havainnoimiseksi. Kuviossa 12 esitettyjen väitteiden P-arvot olivat järjestyksessä 0,79, 0,65, 0,61 ja 0,54.

Millaiseksi projektin toiminnassa mukana olevat henkilöt kokevat oman roolinsa muodostuneen projektiyhteistyössä?



Kuvio 12 Oma rooli projektissa (n=36)

Vastaajien omaan rooliin ja panokseen liittyen (Kuvio 12) sai tarkempaa kuvaa avoimien vastausten kautta. Esille nousi se, että omaa roolia ja panosta voisi kehittää sitä kautta, että olisi enemmän aikaa toteuttaa omaa tehtävää. Aika nousi useamman eri vastauksissa esille. Myös omaan rooliin liittyen oli epäselvyyttä, kuten seuraavasta vastauksesta käy ilmi:

”Pitäisi varmaan olla kokouksissa läsnä tai muuten enemmän informoitu projektista. En edes tiedä mikä roolini on? Vapaaehtoisten yhdyshenkilö, mutta muuten?”

Yhden vastaajan mukaan pitäisi olla enemmän aikaa, että ehtisi panostaa vapaaehtoistehtäviin sillä panostuksella, mitä työ vaatii. Hänen mukaansa on ”tylsää” kiirehtiä omien töidensä lisäksi ja olla koko ajan riittämätön vapaaehtoisia kohtaan. Toinen henkilö koki puolestaan olevansa hieman ”ulkoringissä”, eikä aivan täysin samalla taajuudella. Toiveena oli, että asia kirkastuisi jatkossa.

5.2.3 Yhteenveto sisäisestä markkinoinnista ja projektin tavoitteista

Sisäisen markkinoinnin tarkastelu projektin tavoitteiden näkökulmasta tarjosi mahdollisuuden tunnistaa sen, miten Etsiväpiirit-projektin tavoitteet on selvitetty projektin eri osapuolille. Lisäksi kartoitus tarkensi sitä, miten eri henkilöt kokevat oman roolinsa kehittyneen projektiyhteistyössä. Tulosten perusteella projektin tavoitteet ovat pääasiassa selvitetty riittävän selkeästi projektin eri osapuolille. Samalla tutkimuksessa käy ilmi, että projektin eri henkilöillä on riittävän selkeä kuva siitä, ketkä projektin tuloksista hyötyvät. Lisäksi projektin tavoitteet nähdään pääasiassa realistisina.

Myös teoriasta nousee vahvasti esille se, että on tärkeää, että työntekijät ovat selvillä yrityksen tavoitteista ja tapahtumista sekä omasta asemastaan yhteisössä. Hyvä sisäinen markkinointi tukee tässä, sillä sen avulla työntekijät ovat paremmin perillä tavoitteista ja sitä kautta myös työmotivaatio ja työssä viihtyminen lisääntyvät. (Grönroos 2009, 443; Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 224.)

Tutkimustulosten perusteella projektissa mukana olevilla henkilöillä on pääasiassa selkeä kuva omasta roolistaan ja tehtävästään projektiin liittyen. Vaihtelua tuloksissa esiintyi, mikä todistaa sitä, että kaikilla ei kuitenkaan ole riittävän selkeää ymmärrystä omasta tehtävästään. Toimivan sisäisen markkinoinnin avulla, voidaan paremmin ymmärtää liiketoimintaan ja työntekijöihin kohdistuvia odotuksia. Tämä auttaa myös joista projektissa mukana olevaa henkilöä paremmin ymmärtämään, miten oma tehtävä liittyy kokonaiskuvaan. Teorian mukaan hyvä sisäinen markkinointi synnyttää yhteenkuuluvuuden tunnetta, mahdollistaa kommunikaation eri yksiköiden välillä ja huolehtii työntekijöiden tarpeiden tyydyttämisestä. (Lings & Brooks 1998, 327; Grönroos 1990, 261-262; 2007, 392).

Jatkossa Etsiväpiirit-projektin sisällä tulisi entistä vahvemmin varmistaa, että jokaisella projektissa mukana olevalla henkilöllä on selkeä kuva omasta roolistaan. Sisäisen markkinoinnin ymmärtävä ja sisäistänyt työntekijä toimii aina mielessään yrityksen parhaaksi. Kun työntekijöillä on riittävän selkeä kuva omasta roolistaan, on mahdollista luoda sellainen ilmapiiri, jonka avulla organisaatio pääsee paremmin kiinni asettamiinsa tavoitteisiin. (Grönroos 2009,443; Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002 224.)

5.3 Sisäinen markkinointi ja projektin sisäinen viestintä

Sisäinen markkinointi ja projektin sisäinen viestintä oli toinen pääteema empiirisessä tutkimuksessa. Tätä pyrittiin tarkastelemaan sen mukaan, miten projektin toiminnassa olevat henkilöt kokevat sisäisen viestinnän onnistuneen. Sisäisen viestinnän kehittämistä ajatellen, vastaajilta kysyttiin miten projektin sisäistä viestintää tulisi kehittää.

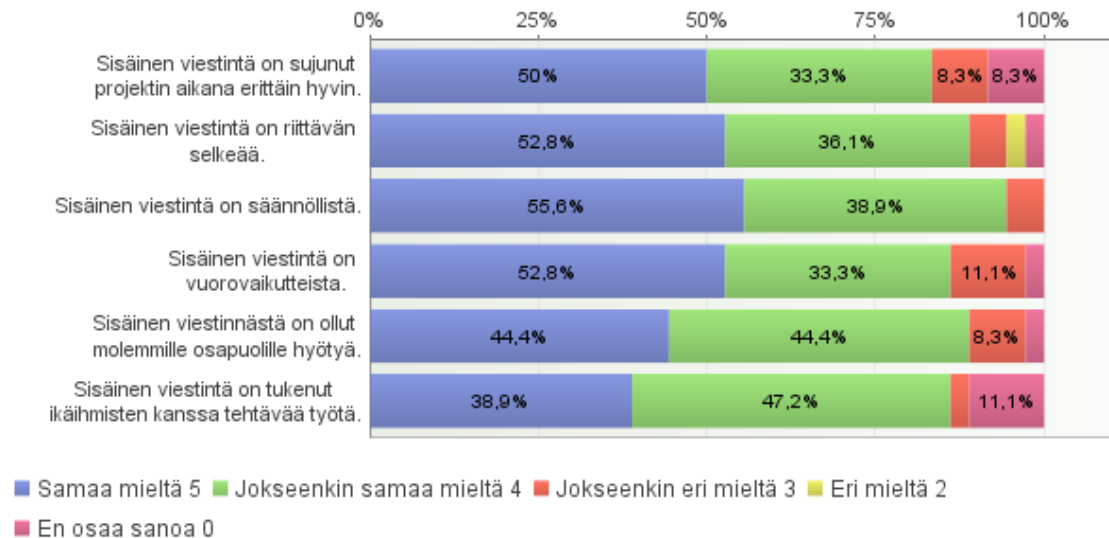
5.3.1 Sisäinen viestintä

Tutkittaessa sitä, miten projektin toiminnassa mukana olevat henkilöt kokevat sisäisen viestinnän onnistuneen, käy ilmi että vastaajat ovat pääsääntöisesti samaa mieltä kysymykseen liittyvien väitteiden kanssa (Kuvio 13). Keskiarvoksi muodostui 4,2 ja medianiksi 4, vastausasteikon ollessa 5=samaa mieltä – 2=eri mieltä. Keskihajontaa vastauksissa esiintyi hieman (1,1).

Vastaajista 50 % oli samaa mieltä ja 33 % jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa, että sisäinen viestintä on sujunut projektin aikana erittäin hyvin. Keskihajontaa (kh=1,1) vastauksissa kuitenkin esiintyi, sillä 16.7 % olivat väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä. Sisäinen viestintä koettiin pääosin riittävän selkeäksi, sillä 88.9 % oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että sisäinen viestintä on riittävän selkeää. Sama koski viestinnän säännöllisyyttä, sillä peräti 94.5 % oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä sen suhteen. Sisäinen viestintä on ollut myös vastaajien mukaan vuorovaikutteista, sillä 86.1 % vastaajista oli väitteen kanssa samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Sisäinen viestintä koettiin myös pääsääntöisesti molemmille hyödylliseksi.

Vastauksissa oli kuitenkin pieniä eroavaisuuksia, sillä 8.3 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä sen suhteen, että sisäisestä viestinnästä on ollut molemmille osapuolille hyötyä. Sisäiseen viestintään liittyvien väitteiden osalta suurinta vaihtelua vastauksissa esiintyi sen suhteen, miten sisäinen viestintä on tukenut ikäihmisten kanssa tehtävää työtä. Samaa mieltä vastaajista oli 38.9 %. Vastaajista 11.1 % ei osannut sanoa, mitä mieltä he väitteeseen liittyen ovat.

Miten projektin toiminnassa mukana olevat henkilöt kokevat sisäisen viestinnän onnistuneen? Sisäiseen viestintään kuuluvat mm. yhteiset palaverit ja kokoukset, sähköpostiviestintä jne.



Kuvio 13 Sisäinen viestintä (n=36)

Projektin sisäisen viestinnän osalta avoimet vastaukset antoivat kuvaa siitä, miten projektin sisäistä viestintää tulisi kehittää. Yksi vastaajista ei tiennyt kuuluvansa projektiin muuten kuin vapaaehtoisen yhdyshenkilönä ja koki saaneensa vähän sisäistä viestintää. Yhdessä vastauksessa otettiin tarkemmin kantaa Etsiväpiirit kokouksiin ja palaverihin:

”Etsiväpiiri-kokoukset olivat aivan liian pitkiä ja kokouksissa tärkeinä käsiteltävät asiat olisi voitu käydä läpi puolessa siitä ajasta, mitä kokoukset kestivät. Muiden omien töiden odottaessa on turhauttavaa istua kokouksessa, jossa voitaisiin toimia paljon tehokkaammin. Hoitajaa kiinnostaa omaan tehtävään liittyvät käytännön asiat, eivät niinkään taustatiedot ja projektin yleiset kuulumiset. Hoitaja tarvitsee selkeän, lyhyen ja yksinkertaisen tehtävänannon, ei monimutkaisia selvityksiä.”

Samoilla linjoilla oli myös toinen vastaajista, jonka mukaan lyhyet ja ytimekkäät viestit toimivat. Toiveena esitettiin myös verkoston toimijoiden voimakkaampaa sitouttamista yhteiseen tavoitteeseen. Myös toisen vastaajan avoimesta vastauksesta voidaan

päätellä vastaavaa:

”...Ehkä enemmän henkilökohtaista tekemisen ituja, laajasta suppeampaan.”

5.3.2 Yhteenveto sisäisestä markkinoinnista ja sisäisestä viestinnästä

Sisäistä viestintää tutkittaessa, oli tarkoitus kartoittaa sitä, miten projektin toiminnassa mukana olevat henkilöt kokevat sisäisen viestinnän onnistuneen. Tämän avulla oli tavoitteena myös selvittää kuinka hyvin sisäinen viestintä tukee toimintaa projektin sisällä. Viestintä on sisäisen markkinoinnin tärkein työkalu. Työntekijöille on tärkeä viestiä yrityksen asioista, niin että he voivat tuntea olevansa osana yrityksen menestystä ja toimintaa (Thomson & Hecker 2000a, 49). Tutkimustulosten perusteella, Etsiväpiirit-projektissa mukana olevat henkilöt ovatkin pääasiassa sitä mieltä, että sisäinen viestintä on toiminut projektin aikana erittäin hyvin.

Vastaajien mukaan viestintä on ollut myös vuorovaikutteista. Sisäisen viestinnän on hyvä olla vuorovaikutteista, sillä sen avulla työntekijä on tietoinen esimerkiksi projektiorganisaation sisällä tapahtuvista muutoksista (Juholin 2009, 42). Tutkimustulosten perusteella Etsiväpiirit-projektissa tässä ollaan onnistuttu, sillä työntekijät kokevat myös, että sisäinen viestintä tukee ikäihmisten parissa tehtävää työtä ja että siitä on ollut molemmille osapuolille riittävästi hyötyä.

Naudèn (2003, 1206) mukaan viestintä tulisi aina suunnitella kohderyhmä huomioiden. Tähän on hyvä myös Etsiväpiirit-projektissa jatkossa keskittyä. Vaikka suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että sisäinen viestintä on onnistunut projektin sisällä, on mielipiteissä kuitenkin pientä vaihtelua. Yhden avoimen vastauksen mukaan sisäisen viestinnän tulisi olla enemmän henkilökohtaista ja toinen kaipasi lyhyempiä viestejä. Nämä tulokset ja viestit kuvastavat sitä, että viestinnässä on tärkeä huomioida se että projektissa on mukana erilaisiin toimintatapoihin tottuneita henkilöitä. Työntekijöiden vastaanottavuuteen vaikuttaa työntekijän ikä, sukupuoli, koulutustaso, asema organisaatiossa, työtehtävät ja työkokemus (Naudé ym. 2003, 1206). Nämä tekijät on tärkeää tiedostaa myös Etsiväpiirit-projektin sisällä.

5.4 Sisäinen markkinointi ja yhteistyöhön sitoutuminen

Sisäinen markkinointi ja yhteistyöhön sitoutuminen oli kolmas teema empiirisessä tutkimuksessa. Tätä pyrittiin tarkastelemaan tarkemmin sen mukaan, miten projektissa mukana olevat henkilöt kokevat projektin edistäneen yhteistyöhön ja projektiin sitoutumista. Lisäksi tarkastelun kohteena olivat projektissa mukana olevien henkilöiden motivaatio ja oppiminen. Eri henkilöiden sitoutumiseen liittyen pyrittiin myös saamaan avointa palautetta sen suhteen, miten yhteistyöhön sitoutumista tulisi kehittää jatkossa.

5.4.1 Työntekijöiden sitoutuminen

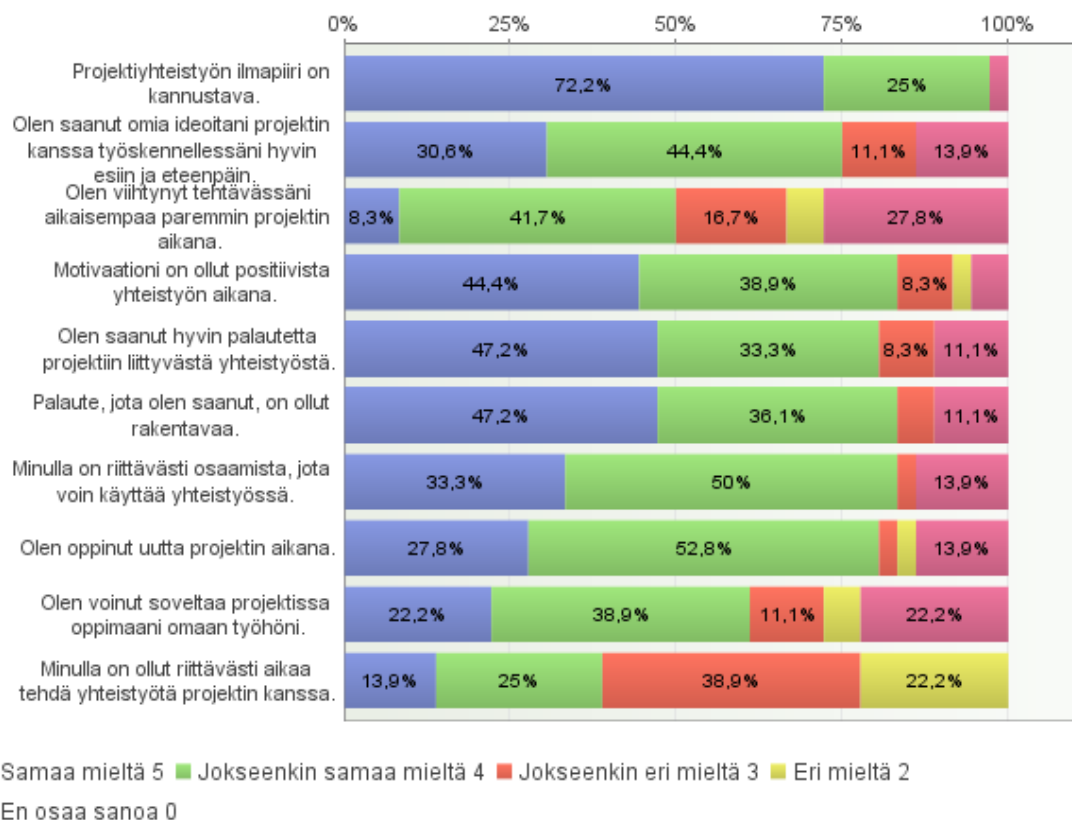
Tutkittaessa sitä, miten projektissa mukana olevat henkilöt kokevat projektin edistäneen yhteistyöhön sitoutumista, käy ilmi, että vastaajat ovat pääasiassa jokseenkin samaa mieltä kysymykseen liittyvien väitteiden kanssa (Kuvio 14). Väitteiden keskiarvoksi muodostui 3,7, vastausasteikon ollessa 5=samaa mieltä – 2=eri mieltä. Mediaani oli 4, eli yleisin vastaus oli jokseenkin samaa mieltä (4). Vastauksissa esiintyi jonkun verran hajontaa, keskihajonnan ollessa 1,6.

Projektityhteistyön ilmapiiri koettiin positiiviseksi, sillä 72.2 % vastaajista oli samaa mieltä ja 25 % jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Suurin osa vastaajista koki saaneensa omia ideoitaan esille projektin aikana, sillä 75 % vastaajista oli väitteen kanssa samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Tämän väitteen osalta vaihtelua vastauksissa kuitenkin esiintyi, sillä 25 % oli väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä. Eri toiminta-alueittain vaihtelua esiintyi, sillä käytännössä jokaisella eri toiminta-alueilla mielipiteet vaihtelivat välillä samaa mieltä – eri mieltä.

Vaihtelua esiintyi myös sen suhteen, miten eri henkilöt kokivat projektin vaikuttaneen omaan viihtyvyyteen tehtävässä. Puolet vastaajista oli väitteen kanssa samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, mutta samaan aikaan 27.8 % vastaajista ei osannut vastata kysymykseen. Motivaatio oli hyvä lähes kautta linjan, sillä vastaajista 83.2 % oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Suurin osa koki myös saaneensa palautetta projektiin liittyvästä yhteistyöstä (47.2 % samaa mieltä, 33.3 % jokseenkin samaa mieltä). Palaute koettiin myös rakentavaksi, 47.2 % ollessa väitteen kanssa samaa mieltä ja 36.1% jokseenkin samaa mieltä.

Suurin osa projektissa mukana olevista henkilöistä koki, että heillä on riittävästi osaamista, jota voi käyttää projektiyhteistyössä. Väitteen kanssa samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä oli 83,3 % vastaajista. Vastaajista 27,8 % oli puolestaan samaa mieltä siitä, että on oppinut uutta projektin aikana. Vastaajista 50 % oli jokseenkin samaa mieltä. Mielenpitemien muodostaminen tähän liittyen oli myös joillakin haastavaa, sillä vastaajista 13,9 % ei osannut kertoa mielipidettään väitteeseen liittyen.

Miten projekti on edistänyt yhteistyöhön sitoutumista?



Kuvio 14 Yhteistyöhön sitoutuminen (n=36)

Vaihtelua esiintyi puolestaan jossain määrin sen suhteen, miten eri henkilöt kokivat sen, ovatko he voineet soveltaa projektissa oppimaansa omaan työhönsä (Kuvio 14). Vastaajista 51,1 % oli väitteen kanssa samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Loput vastaajista olivat kuitenkin väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä, eri mieltä tai eivät osanneet muodostaa mielipidettä.

Suurinta vaihtelua vastauksissa esiintyi sen suhteen, miten eri henkilöt kokivat väitteen ”minulla on ollut riittävästi aikaa tehdä yhteistyötä projektin aikana”. Suurin osa vastaajista oli jokseenkin eri mieltä (38.9 %) tai eri mieltä (22.2 %) väitteen kanssa. Mielenpitoet vaihtelivat jossain määrin eri toiminta-alueittain, vastaajien ollessa kuitenkin yleisesti ottaen jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Espoon toiminta-alueella 100 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Kaikilla toiminta-alueilla suurin osa vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä väitteen kanssa, kuten esimerkiksi Kamppi/Töölö toiminta-alueella, jossa vastaajista 54.5 % oli jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä väitteen kanssa.

Kysymykseen, miten kehittäisit yhteistyöhön sitoutumista, nousi useammassa vastauksissa esiin se, onko riittävästi aikaa tehdä yhteistyötä projektin kanssa. Yhden vastaajan mukaan ei ole riittävästi aikaa projektityöhön ja toinen oli samoilla linjoilla, todettaessaan, että ei voi käyttää aikaa projektiin enempää kuin tällä hetkellä. Tähän teemaan liittyen tuli myös yksi selkeä kehitysidea:

”Työntekijöille pitäisi varata erillistä aikaa projektissa työskentelyyn ja resursoida työntekijöitä sen mukaan.”

Myös muita kehitysideoita tuotiin esille. Kuten seuraava kommentti, joka liittyy tehtävän mielekkyyteen:

”Tehtävistä pitäisi saada mielekkäitä. Vapaaehtoisvastaavana toimiminen ei saisi olla pomon määräämä velvollisuus, jota ei tykkää tehdä. Kun yksi laistaa tehtävistään, muiden on entistä ikävämpää tehdä omia hommiaan. Vapaaehtoisvastaavien pitäisi saada enemmän aikaa tehtäviensä suorittamiseen ja pomojen pitäisi olla kannustavia, ei komentavia. Projektissa toimiminen pakotettuna vapaaehtoisena omien töiden lisäksi on hedelmätöntä ja tympeää.”

Yhden vastaajan mukaan lisää käsipareja tarvitaan. Samainen henkilö koki myös että heidän talossaan yhteistyö ei oikein toimi, eikä hoitajilla ole aikaa ja viesti ei kulje eteenpäin jostain syystä. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että sektori on liian pirstaleinen ja irrallaan omaan työhön nähden.

5.4.2 Yhteenveto sisäisestä markkinoinnista ja yhteistyöhön sitoutumisesta

Sisäistä markkinointia ja yhteistyöhön sitoutumista tarkasteltaessa, pyrittiin selvittämään, miten projektissa mukana olevat henkilöt kokevat Etsiväpiirit-projektin edistyneen yhteistyöhön sitoutumista. Sisäisellä markkinoinnilla nähdään olevan suora vaikutus organisaation sitoutumiseen. Energisoivan työyhteisön piirteitä sanotaan olevan nimenaan tunnepohjainen sitoutuminen, uuden oppiminen, vuorovaikutteinen johtaminen ja viestintä kaikkien kesken. (Juholin 2009, 42.)

Vastaajista lähes jokainen koki projektissa olevan ilmapiirin positiivisena. Suurin osa oli myös yhtä mieltä siitä, että motivaatio on ollut positiivista projektin aikana. Samaan aikaan kuitenkin vastaajissa oli paljon sellaisia, jotka eivät olleet viihtyneet tehtävässään aikaisempaa paremmin projektin myötä. Suurin osa oli lisäksi sitä mieltä, että heillä ei ole riittävästi aikaa toteuttaa yhteistyötä projektin kanssa. Tähän on tärkeä panostaa jatkossa, sillä tyytyväinen ja työssä viihtyvä henkilöstö osaa tehdä parannusehdotuksia ja kuunnella asiakkaan mielipiteitä (Bergström & Leppänen 2009, 172-173). Tässä kohtaa johdon antama tuki ja vuorovaikutteisuus ovat erittäin tärkeässä roolissa. Avoimien vastausten perusteella toiminnan tulisikin olla vuorovaikutteisempaa ja projektiin liittyvien tehtävien toteuttamiseen tulisi varata enemmän aikaa.

Suurin osa vastaajista koki saaneensa riittävästi palautetta projektin aikana. Samalla palautteen koettiin olleen rakentavaa. Tämä onkin tärkeää, sillä positiivinen palaute kohottaa motivaatiota ja sen avulla voidaan kannustaa työntekijöitä entistä parempaan suoriutumiseen (Berry & Parasuraman 1992, 30; Grönroos 2000, 446-447). Vaikka suurin osa koki palautteen olleen positiivista, oli vastaajissa myös mukana henkilöitä, joilla oli erilaisia kokemuksia. Esimerkiksi yhden vastaajan mukaan pitäisi saada enemmän aikaa tehtävän suorittamiseen ja esimiesten tulisi olla kannustavia, ei komentavia. Kielteisen palautteen antaminen vaatiikin tarkkaa suunnittelua ja harkintaa, sillä pahimmillaan se voi olla hajottavaa. Sillä voi myös olla ikävä vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Palaute on hyvä suhteuttaa laadultaan ja sisällöltään asiayhteyteen (Juholin 2008, 245).

Sisäistä markkinointia ja yhteistyöhön sitoutumista tarkasteltaessa, huomioitavaa oli se, että joihinkin kysymyksiin suhteellisen moni vastasi ”en osaa sanoa”. Esimerkiksi kysymykseen ”olen viihtynyt tehtävässäni aikaisempaa paremmin projektin aikana” 27.8 % vastaajista vastasi ”en osaa sanoa”. Mahdollista on, että näillä vastaajilla ei ollut selkeää kuvaa siitä, miten projekti on edistänyt yhteistyöhön sitoutumista. Syynä voi

olla myös epäselvä kysymyksenasettelu, joka johti siihen, että osa vastaajista ei osannut vastata kysymyksiin.

5.5 Sisäinen markkinointi ja yhteistyö projektin toteuttamisessa

Sisäinen markkinointi ja yhteistyö projektin toteuttamisessa on neljäs teema empiirises- sä tutkimuksessa. Tätä pyrittiin tarkemmin tarkastelemaan sen kautta, miten yhteistyö on tukenut projektin toteuttamista. Lisäksi pyrittiin selvittämään, miten projektiyhteis- työ on lisännyt esimerkiksi avoimuutta ja uudenlaista toimintaa. Vastaajilta haluttiin myös ehdotuksia sen suhteen, miten projektin yhteistyötä tulisi jatkossa kehittää.

5.5.1 Yhteistyö projektin sisällä

Tutkittaessa sitä, miten eri henkilöt kokevat yhteistyön projektin toteuttamisessa, käy ilmi, että suurin osa on jokseenkin samaa mieltä kysymykseen liittyvien väitteiden kanssa (Kuvio 15). Keskiarvoksi muodostui 3,7, vaihteluvälin ollessa 5=samaa mieltä – 2=eri mieltä. Mediaani, eli yleisin vastaus oli 4 (jokseenkin samaa mieltä). Hajontaa esiintyi jossain määrin, keskihajonnan ollessa 1,7. Tähän vaikutti osaltaan, se että moni vastaajista ei osannut sanoa, mitä mieltä väitteistä oli.

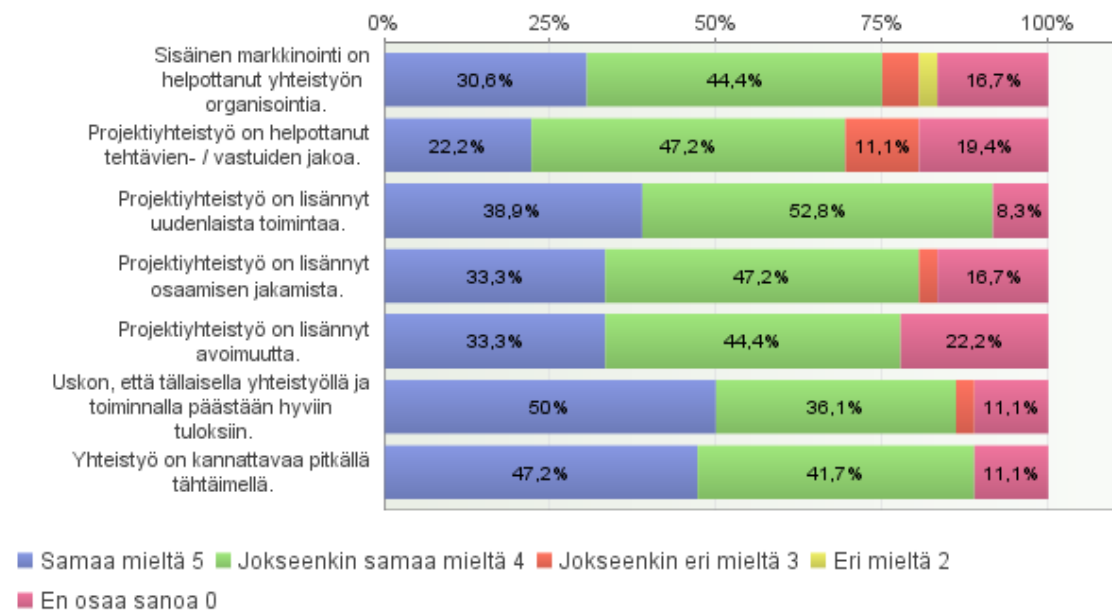
Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että sisäinen markkinointi on helpottanut yhteistyön organisointia. 75 % vastaajista oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Suurin osa vastaajista koki myös, että projektiyhteistyö on helpottanut tehtävien- /vastuiden jakoa, sillä 69.4 % oli väitteen kanssa samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Hajontaa väitteeseen liittyen esiintyi, sillä 11.1 % oli jokseenkin eri mieltä ja 19.4 % ei osannut sanoa, mitä mieltä väitteestä oli. Vaihtelua vastauksissa esiintyi myös toiminta-alueittain, sillä esimerkiksi Lauttasaaren toiminta-alueella 100 % vastaajista oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Esimerkiksi taas Espoon toiminta-alueella 25 % oli jokseenkin eri mieltä ja 50 % vastaajista ei osannut sanoa mitä mieltä on.

Projektiyhteistyön koettiin lisänneen uudenlaista toimintaa, sillä 91.1 % vastaajista oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Projektiyhteistyön koettiin myös lisänneen osaamisen jakamista ja avoimuutta. Samalla tavalla vastaajat olivat sitä mieltä, että tämänkaltaisella yhteistyöllä ja toiminnalla päästään hyvin tuloksiin, sillä

86.1 % vastaajista oli väitteen kanssa samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Yhtä lailla yhteistyön koettiin olevan kannattavaa pitkällä tähtäimellä, sillä 89.4 % vastaajista oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa.

Yhteistyö projektin toteuttamiseen liittyvien väitteiden osalta suurin osa vastaajista oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väitteiden kanssa. Merkittävä seikka mikä tässä osiossa nousi esille, oli se, että moni vastaajista ei osannut sanoa, mitä mieltä aiheeseen liittyvistä väitteistä oli (15.1 % vastaajista).

Miten yhteistyö on näkynyt projektin toteuttamisessa?



Kuvio 15 Yhteistyö projektin toteuttamisessa (n=36)

Projektityhteistyön kehittämiseen liittyen (Kuvio 15) sai tarkempaa kuvaa avoimien vastausten kautta. Yksi vastaajista koki, että yhteistyö on tällä hetkellä hajanaista, johdun siitä, että projekti toimii usealla eri alueella. Jokaisella alueella yksi henkilö pyrkii parhaansa mukaan koordinoimaan, mikä on haasteellinen tehtävä, eikä sillä voi saavuttaa optimaalista hyötyä verkostoista. Vastaajan mukaan tällaisen yhteistyötä virittelevän koordinaattorin tulisi työskennellä täysipäiväisenä, eikä projektiluontoisena työntekijänä. Yksi vastaajista otti kantaa erityisesti mahdollisiin uusiin yhteistyökumppaneihin liittyen:

”Henkilökunnalle informaatiota enemmän alueellisista yhteistyökumppaneista.

Onko tullut projektin myötä uusia? Lisää toimintaa?”

Samoilla linjoilla oli myös toinen vastaajista, jonka mielestä voisi miettiä mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita projektiin. Selkeämpiä kysymyksiä ja ohjeistusta myös kaivattiin. Yhden vastaajan mukaan tehtävänjako ja viestintä tulisi myös olla napakampaa ja selkeämpää. Avainsanoina olivat tehokas, lyhyt ja ripeä viestintä. Konkreettisen kehittämisidean antoi myös seuraava vastaaja:

”Seurakunta voisi olla aktiivisemmin kartoittaa/etsiä yksinäisiä vanhuksia ja tarjota apuaan esim. kirkkomatkoille, kotikäynneille jne. (Salassapito?Kutsuminen?). Yhteydenpitoa omaisiin. Jalkautumista kansan pariin.”

5.5.2 Yhteenveto sisäisestä markkinoinnista ja yhteistyöstä projektin toteuttamisessa

Sisäistä markkinointi ja projektiyhteistyötä tarkasteltaessa, oli tarkoitus selvittää, miten sisäinen markkinointi on edistänyt yhteistyön organisointia ja miten projektiyhteistyö on helpottanut vastuiden ja tehtävien jakoa. Tutkimustulosten perusteella Etsiväpiirit-projektin sisällä ollaan pääasiassa sitä mieltä, että sisäinen markkinointi on tukenut ja helpottanut yhteistyön organisointia. Suurin osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että projektiyhteistyö on helpottanut tehtävien jakoa ja yhteistyön avulla ollaan pystytty lisäämään uudenlaista toimintaa ja osaamisen jakamista.

Sisäisen markkinoinnin menestys riippuukin osaltaan osastojen välisestä yhteistyöstä ja sisäisten suhteiden rakentamisesta. Toisaalta sisäisen markkinoinnin avulla voidaan myös luoda parempaa yhteistyötä ja entistä tiiviimpiä sisäisiä suhteita (Juholin 2007, 34). Sisäinen markkinointi onkin prosessi, josta myös Etsiväpiirit-projektin sisällä on tärkeä pitää kiinni.

Vaikka tutkimustulokset olivat pääasiassa positiivisia, voidaan kuitenkin todeta, että yllättävän iso osa vastaajista ei osannut luoda mielipidettä yhteistyöstä ja sen toimivuudesta. Avoimien vastausten perusteella viestintä on erittäin tärkeässä roolissa kun tarkastellaan projektiyhteistyötä. Vastaajien mukaan viestinnän tulisi olla tehokkaampaa ja selkeämpää. Samalla viestintä saisi olla lyhyempää ja ripeämpää.

Yhtenä haasteena sisäisen markkinoinnin osalta on se, että työyhteisöt eivät aina ole selkeärajaisia. Työtä tehdään tiimeissä, verkostoissa ja projekteissa, jotka ylittävät organisaatioita. (Juholin 2009, 140.) Näin on myös Etsiväpiirit-projektin tapauksessa. Yhteistyön yhtenä haasteena onkin se, että projektia toteutetaan usealla eri toiminta-alueella ja useissa eri tiimeissä ja verkostoissa. Tämä tuo myös lisähaasteen sisäiseen ohjaukseen liittyen, sillä monelle organisaatiolle nopean ja muuttuvan tiedon jakaminen kaikille on erittäin haastavaa (Ballantyne 2003, 1242).

Koska Etsiväpiirit-projekti toimii hajanaisesti eri toiminta-alueilla, verkostoissa ja tiimeissä tulisi sisäinen markkinointi nähdä jatkuvana toimintana ja tapahtumaketjuna. Sen ollessa päivästä päivään jatkuva prosessi, sitä varten on syytä luoda suunnitelma ja strategia. Hyvä on myös muistaa se, että menestyksekkään ja toimivan sisäisen markkinoinnin tulisi palvella niin johdon kuin työntekijöiden tarpeita (Ballantyne 2003, 1246; McCarthy 2005,22.)

6. LOPUKSI

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen johtopäätökset. Tutkimuksen johtopäätökset pohjautuvat tehtyyn kirjallisuuskatsaukseen, teoreettisen viitekehyksen mallinnukseen ja empiirisen tutkimuksen tuloksiin. Tutkijan oma ääni ja omat päätelmät nousevat esille johtopäätöksissä. Luvussa luodaan myös yhteenveto tutkielmalle ja tarkastellaan mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6.1 Johtopäätökset

Yritysten ja järjestöjen toimiessa entistä dynaamisemmassa ja vaihtelevammassa ympäristössä, on myös sisäisen markkinoinnin merkitys korostunut viimeisten vuosien aikana (Abzari & Ghujali 2011, 95): Organisaatioiden johtamisen todellinen koetinkivi on usein kaikkien työntekijöiden johtamisessa (Grönroos 2000, 430-431). Tässä tutkielmassa tarkoituksena oli selvittää, mikä sisäisen markkinoinnin merkitys on projektissa. Empiirisessä tutkimuksessa, joka toteutettiin yhteistyössä Etsiväpiirit-projektin kanssa, pyrittiin tutkimaan seuraavia sisäisen markkinoinnin osa-alueita: Sisäinen markkinointi ja projektin tavoitteet, sisäinen markkinointi ja sisäinen viestintä, sisäinen markkinointi ja eri yhteisyyöhön sitoutuminen sekä sisäinen markkinointi ja yhteistyö projektin toteuttamisessa.

Projekti on tietyillä panoksilla tavoitteessa määriteltyihin tuloksiin ja vaikutuksiin pyrkivä aikataulutettu tehtäväkokonaisuus. Projektilla on aina selkeä tavoite tai joukko tavoitteita. (Silfverberg 2004, 4.) Sisäisen markkinoinnin avulla työntekijät ovat paremmin perillä tavoitteista ja sitä kautta voidaan myös olettaa että työmotivaatio ja työssä viihtyminen lisääntyvät (Kortetjärvi-Nurmi & Rosentström 2002, 224). Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että sisäisen markkinoinnin merkitys on tärkeä projektin tavoitteiden näkökulmasta. Tutkimustulokset osoittivat, että on erittäin tärkeää heti alun alkaen selvittää projektissa mukana oleville henkilöille, mitkä projektin tavoitteet ovat. Samalla on tärkeää, että projektin tavoitteet ovat realistiset ja että projektissa mukana olevat henkilöt ovat perillä projektin kokonaiskuvasta, eli siitä millaisia tehtäviä projektissa tehdään. Tässä kohtaa sisäisellä markkinoinnilla on merkittävä rooli, sillä sen avulla työntekijät ovat paremmin perillä projektin tavoitteista sekä omasta roolistaan suhteessa projektiin.

Sisäisen markkinoinnin tärkein työkalu on viestintä (Thomson & Hecker 2000a, 49). Viestinnän tärkeimmäksi tehtäväksi määritellään arkiviestintä, asioista informointi ja tiedottaminen sekä organisaation sitouttaminen (Juholin 2009, 42). Tutkimustulosten perusteella sisäisellä viestinnällä on iso merkitys projektin toiminnan kannalta. Tutkimuksen tulokset osoittivat myös, että sisäistä markkinointia tarkasteltaessa, arkiviestintä ja asioista tiedottaminen on erittäin tärkeää. Johtopäätöksenä on, että viestinnän näkökulmasta on huomioitava se, että työntekijät ovat erilaisia ja kaipaavat erilaista viestintää. Samaan aikaan projektin parissa työskentelevät henkilöt toivovat, että viestintä olisi vuorovaikutteista ja viestinnästä olisi molemmille osapuolille hyötyä. Hyvä sisäinen viestintä lisää myös yhtenäisyyttä ja me-henkeä, minkä myötä työtyytyväisyys ja työntekijän motivaatio kohoaa.

Työntekijöiden motivointi ja yhteistyöhön sitoutuminen on toivottavaa, sillä sen seurauksena työntekijät suoriutuvat työtehtävistään paremmin ja sitoutumista voidaan käyttää organisaation toiminnan tehokkuuden ennustamisessa (Ting 2011, 357). Myös tässä kohtaa sisäisellä markkinoinnilla on suuri merkitys, sillä osastojen välinen yhteistyö ja siihen sitoutuminen nähdään yhtenä sisäisen markkinoinnin menestymisen kulmakivenä (Joshin 2007, 34). Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että projekti itsessään ja sitä kautta sisäinen markkinointi edistävät yhteistyöhön sitoutumista. Positiivinen ilmapiiri ja motivaatio nähdään tärkeinä tekijöinä projektiyhteistyön toimivuutta tarkasteltaessa.

Tutkimustulokset osoittivat, että sisäisellä markkinoinnilla voidaan hyvinkin edistää projektiyhteistyöhön sitoutumista. Sisäisen markkinoinnin avulla pystytään vaikuttamaan positiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja yleiseen ilmapiiriin, jotka puolestaan edesauttavat yhteistyöhön sitoutumista. Palautteenanto on tärkeä osa sitoutumista, sillä riittävä ja rakentava palautteenanto kohottaa motivaatiota, kun taas negatiivinen palautteenanto voi nujertaa ja sitä kautta estää yhteistyöhön sitoutumista. Yhteistyöhön sitoutumisen näkökulmasta aika nousi case-projektin kohdalla keskeiseksi tekijäksi. On tärkeää varmistaa, että työntekijöillä on riittävästi tilaa ja aikaa toteuttaa yhteistyötä projektin kanssa. Kun projektin parissa työskentelevällä henkilöllä on riittävästi aikaa, on mahdollista oppia uutta projektin aikana ja soveltaa sitä muussa työssä. Tämä itsessään myös edistää yhteistyöhön sitoutumista.

Projektiorganisaation toimivuus edellyttää, että vastuut on määritelty selkeästi ja yhteistyö on toimivaa (Silfverberg 2004, 59). Erityisesti kolmannen sektorin projekteja tarkasteltaessa yhtenä haasteena nähdään kommunikointiongelmat. Yhtenä syynä on

usein se, että projekti saattaa toimia laajalla toiminta-alueella ja mukana on useita eri toimijoita. (Mikola ja Kesänen 2007, 14.) Työtä saatetaan tehdä myös erilaisissa tiimeissä, verkostoissa ja projekteissa, jotka ylittävät organisaation rajoja (Juholin 2009, 140). Tutkimustulosten perusteella sisäisen markkinoinnin avulla on mahdollista helpottaa yhteistyön organisointia. Samaan aikaan voidaan todeta, että projektiyhteistyö itsessään mahdollistaa uudenlaista toimintaa ja osaamisen jakamista. Sisäisen markkinoinnin avulla voidaan luoda parempaa yhteistyötä ja entistä tiiviimpiä sisäisiä suhteita. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että sisäinen markkinointi oikein hyödynnettynä vaikuttaa positiivisesti projektin yhteistyöhön. Toisaalta, jos sisäistä markkinointia ei ole oikein hyödynnetty, voi yhteistyö olla myös erittäin haastavaa. Tutkimustulosten mukaan erityisesti sisäiseen viestintään liittyvät aukot vaikuttavat negatiivisesti projektiyhteistyöhön. Myös case-projektin osalta kävi ilmi, että hyvän sisäisen markkinoinnin myötä projektin toteuttaminen on helpompaa ja yhteistyö on kannattavaa pitkällä tähtäimellä.

Tässä tutkimuksessa selvisi, että sisäisellä markkinoinnilla on selkeä merkitys projektissa ja sen toteuttamisessa. Tutkielman empiirinen osuus kohdentui vanhuspalvelujärjestön projektiin. Tutkimustuloksia ja sitä kautta syntyneitä johtopäätöksiä tulee siis tarkastella myös sen mukaisesti. Kirjallisuuskatsaus ja teoreettinen mallinnus osoittivat kuitenkin, että eri sektoreilla toimivat projektit ovat pitkälti samankaltaisia ja näin ollen voidaan olettaa, että sisäisen markkinoinnin merkitys on myös merkittävä muilla sektoreilla toimivissa projekteissa.

Projektin tavoitteiden näkökulmasta on tärkeää huomioida ja ymmärtää sisäisen markkinoinnin merkitys. Sisäisen markkinoinnin avulla projektissa mukana olevat henkilöt ymmärtävät paremmin projektin keskeiset tavoitteet ja oman roolinsa kokonaisuudessa. Sisäisellä viestinnällä voidaan tukea projektin toimintaa ja sisäistä yhteistyötä. Sisäisellä markkinoinnilla on kaiken kaikkiaan selkeä vaikutus projektiyhteistyöhön ja sitä kautta yleiseen ilmapiiriin ja motivaatioon. Toimivan projektiyhteistyön kautta on taas helpompi päästä hyviin tuloksiin ja sitä kautta projektin osalta asetettuihin tavoitteisiin.

6.2 Yhteenveto

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, mikä merkitys sisäisellä markkinoinnilla on projektissa, kun projektitoiminta suuntautuu työyhteisöihin ja alueellisiin verkostoihin.

Tutkielman teoreettinen tutkimusalue paneutui sisäiseen markkinointiin ja sisäisen markkinoinnin hyödyntämiseen projekteissa. Teoreettinen viitekehys pohjautui sisäistä markkinointia ja projekteja koskevaan kirjallisuuskatsaukseen. Tutkielman empiirinen osion kautta käsiteltiin sisäisen markkinoinnin merkitystä case-projektissa. Tutkimuskysymys johon pyrittiin vastaamaan oli:

- Mikä merkitys sisäisellä markkinoinnilla on projektissa.

Tutkimalla seuraavia alaongelmia pyrittiin selvittämään tutkimuskysymystä:

- Mikä sisäisen markkinoinnin merkitys on projektin tavoitteiden näkökulmasta?
- Mikä merkitys sisäisellä viestinnällä on projektissa?
- Miten sisäinen markkinointi edistää yhteistyöhön sitoutumista?
- Miten sisäinen markkinointi vaikuttaa projektiyhteistyöhön?

Tutkielma koostui sekä teoriaosuudesta että empiriaosuudesta. Teoriaosuus koostui kahdesta pääluvusta, joissa painotus oli sisäisessä markkinoinnissa ja sisäisen markkinoinnin hyödyntämisessä projektissa. Projektin osalta tarkastelussa oli lisäksi toisen ja kolmannen sektorin projektien erityispiirteet. Teoreettisen viitekehysten mallinnus luotiin tehdyn kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Viitekehysten mallin rakenne koostui Ket-tusen (2005, 43) projektin kulkua kuvailevasta mallista yhdistettynä Ahmedin ja Rafiqin (2000, 455) palvelujen sisäisen markkinoinnin malliin. Näiden mallien lisäksi viitekeh-tykseen yhdistettiin Joshinin (2007, 34) kuvaus sisäisen markkinoinnin menestyksen määrittävistä tekijöistä. Tutkielmalla ei varsinaisesti testattu teoriaa tai hypoteeseja empiirisen tutkimuksen kautta, vaan teoreettista viitekehystä hyödynnettiin empiirisen tutkimuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin tapaustutkimuksena Etsiväpiirit-projektille. Tässä tutkimuksessa tapaustutkimus nähtiin sopivana tutkimusmetodina, koska tutkimuksen kohteena oli yksi projektiorganisaatio. Tapaustutkimuksen yhtenä etuna nähtiin myös, että se usein nähdään ”jalat-maassa” tutkimuksena. Tapaustutkimus myös sallii yleistyksien ja käytännössä tarjoaa luonnollisen pohjan niille. Tapaustutki-muksen raportointi oli mahdollista tehdä kansantajuisesti ja näin ollen sen nähtiin pal-velevan monenlaista lukijakuntaa. Tutkimuksessa toteutettiin kvantitatiivista lähesty-mistapaa ja tiedonkeruu kyselylomakkeiden avulla. Case-projekti toimii laajalla säteellä

eri toiminta-alueilla ja eri työntekijöiden kautta. Tämän myötä kvantitatiivisen lähestymistavan uskottiin olevan tapaukseen soveltuvien.

Empiirinen tutkimusosio ja tutkimustulokset rakennettiin neljän teeman ympärille: Sisäinen markkinointi ja projektin tavoitteet, sisäinen markkinointi ja sisäinen viestintä, sisäinen markkinointi ja yhteistyöhön sitoutuminen sekä sisäinen markkinointi ja projektiyhteistyön toteuttaminen. Nämä teemat valittiin teoreettisen viitekehyksen perustuen sekä Etsiväpiirit-projektin tarpeisiin pohjautuen. Tutkimustulokset analysoitiin määrällisesti. Aineistoanalyysi toteutettiin hyödyntämällä Webropolia, Excel-taulukointia, Powerpoint-kalvoja ja SPSS tilasto-ohjelmaa.

Empiirisen tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja objektiivisuus katsottiin hyväksi. Tutkielman reliabiliteetti pyrittiin erityisesti huomioimaan mahdollisimman tarkalla ja kattavalla raportoinnilla. Mittaustarkkuuden katsottiin myös olevan hyvä ja palvelevan tutkielman tavoitteita. Validiteettia pyrittiin parantamaan operationalisoinnin ja kyselylomakkeen avulla. Tulosten tulkinta tehtiin mahdollisimman objektiivisesti ja tutkija pyrki säilyttämään objektiivisuuden tutkimuskohdetta kohtaan.

Tutkielman johtopäätökset pohjautuvat tehtyyn kirjallisuuskatsaukseen, teoreettisen viitekehyksen mallinnukseen ja empiirisen tutkimuksen tuloksiin. Tutkijan oma ääni ja omat päätelmät nousivat esille johtopäätöksissä. Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että sisäisellä markkinoinnilla on selkeä merkitys projektissa. Projektin tavoitteiden ja niiden laatimisen osalta on myös tärkeä tarkastella ja huomioida sisäinen markkinointi. Työntekijöillä on tärkeää alusta alkaen olla selkeä kuva omasta roolistaan suhteessa projektiin.

Sisäisellä viestinnällä nähtiin myös tärkeä rooli projektissa. Toimivan sisäisen markkinoinnin tulee olla vuorovaikutteista ja molempien osapuolien tulisi hyötyä siitä. Samalla voitiin tutkimustulosten perusteella todeta, että sisäisen markkinointi edistää yhteistyöhön sitoutumista ja oikein hyödynnettynä sen vaikutus on positiivinen koko projektiyhteistyötä ajatellen.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Sisäistä markkinointia ja sen merkitystä on edelleen tutkittu varsin vähän projekteissa. Tutkimusaukkoja vaikuttaisi olevan erityisesti julkisen ja kolmannen sektorin osalta. Sisäisen markkinoinnin liittyvään kirjallisuuteen tutustuttaessa, on huomioitava se seikka, että suurin osa tutkimuksista, joita on toteutettu, liittyy yksityiseen sektoriin. Sisäi-

seen markkinointiin liittyen löytyy varmasti edelleen tutkimusmahdollisuuksia varsinkin julkisen ja kolmannen sektorin osalta.

Tämä tutkielma pyrki vastaamaan siihen, mikä sisäisen markkinoinnin merkitys on projektissa. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kolmannella sektorilla toimivassa projektissa. Jatkotutkimuksena olisi suositeltavaa toistaa tehty empiirinen tutkimus jossain toisessa julkisen tai kolmannen sektorin projektissa. Tällä tavalla olisi mahdollisuus vertailla tutkimustuloksia ja haastaa tässä tutkielmassa esille nousseita tuloksia. Samalla voisi tutkia tarkemmin miten ikä ja sukupuoli vaikuttavat mahdollisesti tutkimustuloksiin. Tarkempaa tarkastelua voisi myös tehdä sen osalta miten työntekijöiden status (työtehtävä) vaikuttaa tutkimustuloksiin.

Mielenkiintoista olisi esimerkiksi toteuttaa empiirinen tutkimus useammassa eri projektissa. Näihin pohjautuvia tutkimustuloksia voisi sitten vertailla ja saada sitä kautta saada entistä kattavampaa kuvaa siitä, mikä sisäinen markkinoinnin merkitys erityyppisissä ja erilaisin tavoittein toimivissa projekteissa on. Toisena mielenkiintoisena näkökulmana voisi olla eri sektoreilla toimivien projektien vertailu sisäisen markkinoinnin kontekstissa. Tätä kautta voisi saada tarkempaa kuvaa siitä, miten sisäinen markkinointi ja sen hyödyntäminen eroaa sektorien välillä.

LÄHTEET

Abzari, M. – Ghujali, T. (2000) Examining the impact of internal marketing on organizational citizenship behaviour. *International Journal of Marketing Studies*. Vol. 3 (4), 95-104.

Ahmed, P.K – Rafiq, M. (2000) Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*. Vol. 14 (6), 449-462.

Ahmed, P.K – Rafiq, M. (2002) *Internal marketing tools and concepts for customer focused management*. Butterworth-Heinemann.

Ahmed, P.K – Rafiq, M. (2003) Internal marketing issues and challenges. *Journal of European Marketing*, Vol.37 (9), 1177 – 1186.

Ahmed, P.K - Rafiq, M, Saad N,M. (2003) Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *Journal of European marketing*, Vol. 37 (9) pp.1221-1241.

Anttila, Juha (2006) Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. *Työpoliittinen tutkimus*, Helsinki.

Anttila, Pirkko – Kataikko, Marja-Sisko – Tenkama, Pirjo (2005) *Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta*. Hamina: Akatiimi.

Ballantyne D. (2000) The strengths and weaknesses of internal marketing. Teoksessa: *Internal Marketing*, toim. Varey, R – Lewis, B. 43-60. Routledge, London.

Ballantyne, D. (2003) A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (9), 1242-1260.

Bergström, Seija – Leppänen, Arja (2009) *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. 13. Uud. P. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Berry, L.L (1981) The employee as a customer. *Journal of retail banking*, Vol. 3 (1), 33-40.

Berry, L. - Parasuraman, A. (1992) Services marketing starts from within. *Journal of marketing management*. Vol. 1 (1), 24-34.

Choudhury S. (1988) *Project Management*. Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, Aldershot - Hants, England.

Cohen, L. – Manion L. (1995) *Research Methods on Education*. 4. Edition. Routledge, London.

Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications, London.

Eskola, J. – Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.

Ewing, M. (2009) Integrated marketing communications measurement and evaluation. *Journal of marketing communications*, Vol. 15 (3), 103- 117.

Filipo, J-P. (2000) Effectiveness implies leaving myths aside Teoksessa: *Internal Marketing. Directions for Management*, toim. Varey, R – Lewis, B., 63-74. Routledge, London.

Forsyth, P. (2006) *How to motivate people*. London: Kogan page.

Gerring, J. (2007) *Case study research – principles and practices*. Cambridge University Press, New York.

Grönroos, Christian (1990) *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Grönroos, Christian (2000) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*, Werner; Porvoo.

Hagemann, G (1991) *Motivoinnin taito*, Gummerus kirjapaino oy: Jyväskylä.

Harju, Aaro (2003) *Yhteisellä asialla: Kansalaistoiminta ja sen haasteet*. Helsinki: Kansanvalistusseura

Heikkala, Juha. (1998) *Ajolähtö turvattomiin kotipesiin*. Acta Universitatis Temprensis 641. Tampereen yliopisto, Tampere.

Heikkilä, Tarja (1999) *Tilastollinen tutkimus*. Oy Edita Ab, Helsinki. (2. Uud painos).

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2008) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2004) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä. Yliopistopaino, Helsinki.

Holopainen, Martti – Pulkkinen, Pekka (2012) *Tilastolliset menetelmät*. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Holmi, Markku (2013) *Etsiväpiirit – Merkityksellisen vanhenemisen turvaamiseksi*. Etsiväpiirit-projektin toimintakertomus 2013 ja toimintasuunnitelma 2014. Vanhusten Palvelutaloyhdistys ry.

Joshin, R (2007) Internal marketing in service organizations: Need for reorientation. *The Icfai Journal of Services Marketing*. Vol. 5 (4), 28-36.

Juholin, Elisa (1999) *Sisäinen viestintä*. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Juholin, Elisa (2008) *Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä*. WSOY pro, Juva.

Juholin, Elisa (2009) *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Järvinen, Pertti – Järvinen, Annikki (2000) *Tutkimustyön metodeista*. Opinpajan kirja, Tampere.

Kallio, Tomi J. (2006) Teoreettinen tutkimus ja liiketaloustieteet. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, Vol. 55(4), 510-538.

Kettunen, Sami (2005) *Onnistu projekteissa*. WSOY: Juva.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka - Rosentröm Anja (2002) *Yritysviestinnän ABC*, 4.painos, Edita Prima Oy: Helsinki.

Koskinen, Ilpo - Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.

Laamanen, Elina – Ala-Kauhaluoma, Mika – Nouko-Juvonen Susanna (2002) *Kuntien ja kolmannen sektorin projektiyhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Kokemuksia ja kehittämisajatuksia. 1. Painos, Suomen Kuntaliitto: Helsinki.

Lings, I. – Brooks, R. Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing. *Journal of Marketing Management*, Vol. 14 (4), 325-351.

Lundin, R. – Steinthorsson, R. (2003) Studying organizations as temporary. *Scandinavian journal of management*, Vol 19 (4), 233-250.

McCarthy, T. (2005). *Internal marketing audit pays for itself*, *Lodging Hospitality* Vol 61 (08, 11, 22).

Metsämuuronen, Jari (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Mikola, Sinikka - Kesänen, Juha (2007) Ohjaket käsissä - *opas kuntien ohjelmien johtamiseen*, Suomen Kuntaliitto: Helsinki

Mintzberg, H. – Lampel, J. – Quinn, J. – Ghoshal, S. (1991) The strategy process. New Jearsey: Pearson Education.

Mudie, P. (2005) Internal marketing, a step too far. Teoksessa: *Internal Marketing. Directions for management*, toim. Varey, R – Lewis, B., 254-280. Routledge, London.

Naudé, P – Desai, J. – Murphy J. (2003) Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (9), 1205-1220.

Nikbin, D. – Saad, N. – Ismail, I. (2010) The relationship between internal marketing and implementation of strategic orientations in Malaysian service industry. *International Journal of Business & Management Science*, Vol 3 (1) 17-37.

Ohtonen, J. (1999) *Pelimarkat ja yhteinen hyvä*. Raha-automaattiyhdistyksen rahoituspolitiikan arviointi. Raha-automaattiyhdistys, Helsinki.

Pelin, Risto (2002). *Projektihallinnan käsikirja*. Gummerus: Jyväskylä.

Pinto, J. & Rouhiainen, P (2001). Building Customer-Based Organizations. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Poteri, Riitta (1998) *Meissä on ytyä!* Selvitys valtakunnallisten sosiaali- ja terveystyöjärjestöjen toiminnasta. Sosiaali- ja terveystyöjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry, Helsinki.

Reardon, K – Enis, B. (1990) Establishing a companywide customer orientation through persuasive internal marketing. *Management Communication Quarterly*, Vol. 3 (3), 376-387.

Rodrigues A. - Pinho J. (2010) Market orientation, job satisfaction, commitment and organizational performance: The specific case of local public sector. *Transforming government: People, process, policy*. Vol 4 (2) 172-192.

Ruuska, Kai. (2007) *Pidä projekti hallinnassa – suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutukset*, Gummerus Kirjapaino Oy.

Shiu, Y-M. – Yu, T-W. (2010) Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *Service Industries Journal*, Vol.30 (6), 793-809.

Silfverberg, Paul (2004) *Projektiopas*.

<http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=32636>. haettu 5.11.2013.

Sjöblom, Stefa (2007) Kohti projektoitunutta julkishallintoa. Teoksessa Rantala, K & Sulkunen, P. (Toim.) *Projektiyhteiskunnan käänöpuolia*. Helsinki: Gaudeamus. S. 71-87.

Skaates M. - Tikkanen H. - Lindblom J. (2002) Relationship and project marketing success. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol 17 (5), 389-406.

Sulkunen, Pekka (2000) *Projektiyhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus*. Teoksessa Rantala, K & Sulkunen P (toim.) *Projektiyhteiskunnan käänöpuolia*. Helsinki: Gaudeamus, 17-38.

Thomson, K. – Hecker, L. (2000) Value-adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing. *Journal of Communication Management*, Vol. 5 (1), 48-58.

Ting, S. (2011) The effect of internal marketing on organizational commitment: Job involvement and job satisfaction as mediators. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 47 (2), 353-382.

Varey, R.J - Leqis, B.R (1999) A broadened conception of internal marketing. *European journal of marketing*. Vol. 33 (9), 926-944.

Viirkorpi, Paavo (2000) *Onnistunut projekti – opas kunta-alan projektityöskentelyyn*. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Vilka, Hanna (2007) *Tutki ja mittaa*. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Yang, W.H. (2010) Relationships among internal marketing perceptions, organizational support, job satisfaction and role behavior in healthcare organizations. *International Journal of Management*. Vol. 27 (2), 235-242.

Yin, R-K. (1983) *Case Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods series vol 5. Sage, London.

LIITTEET

LIITE 1 SAATEKIRJE

Hyvät Etsiväpiirit -projektin toimintaan osallistuvat henkilöt!

Etsiväpiirit -projekti on toiminut kohta kaksi vuotta Vanhusten Palvelutaloyhdistyksen palvelutalojen alueilla. Projektin tavoitteena on kehittää verkostoyhteistyötä, yksinäiseksi itsensä kokevien ikääntyneiden etsivätyötä ja erilaisia ryhmätoimintoja. Tavoitteiden saavuttamiseksi projekti toteuttaa niin ulkoista kuin sisäistä markkinointia.

”Sisäinen markkinointi on omaan henkilökuntaan ja kumppaneihin kohdistuvaa viestintää. Sisäinen markkinointi ilmenee esimerkiksi työympäristön ilmapiirinä, verkostojen ja yhteistyön luomisena, sisäisenä tiedottamisena ja motivoivana johtamistaitona. Sisäisen markkinoinnin avulla pyritään aikaansaamaan lukuisia sisäisiä ja ulkoisia vaikutuksia yrityksen, järjestön tai projektin hyväksi”.

Alla on linkki kyselylomakkeelle, jonka kysymyksien tarkoituksena on selvittää, mikä merkitys sisäisellä markkinoinnilla on vanhuspalveluissa toimivassa projektissa.

Jokaisen mielipide on tärkeää, vastauksianne tullaan käsittelemään luottamuksellisesti.

Vastaathan kyselyyn **14.2.2014** mennessä. [Linkki kyselylomakkeeseen täällä.](#)

Lämmin kiitos vastauksistasi.

Kysely on osa tutkimusmateriaalia, josta valmistuu Tomy Kuokkasen pro Gradu tutkielma Turun yliopiston Turun Kauppakorkeakouluun. Kyselyn tulokset tullaan julkaisemaan Vanhusten palvelutaloyhdistyksen palvelutaloissa, Etsiväpiirit -projektin ohjausryhmässä ja Turun yliopiston opinnäytetöiden internetsivuilla. Lisätietoja kyselyyn / tutkimukseen liittyen voi tiedustella Tomy Kuokkaselta puh. 050 468 7519 tai sähköpostilla tomy.kuokkanen@utu.fi ja Markku Holmilta puh. 010 850 5364 tai sähköpostilla markku.holmi@vpty.fi

LIITE 2 KYSELYLOMAKE

Kyselytutkimus

Mikä merkitys sisäisellä markkinoinnilla on vanhuspalveluissa toimivassa projektissa?

Taustatiedot

Kysely on jaettu taustatietoihin ja viiteen eri osioon, joihin vastaaminen kestää noin 10 minuuttia.

Etsiväpiirit -projektin / Palvelutalon toiminta-alue *

- Herttoniemi / Meriportti
- Kamppi / Töölö / Domus
- Lauttasaari / Merikaari
- Martinlaakso / Martinpuisto
- Myyrmäki / Merikaari
- Espoo / Omenatarha

Työnantaja *

- Järjestö
 - Kunta/Valtio
 - Yksityinen työnantaja
 - Yrittäjä
 - Seurakunta
 - Jokin muu, mikä?
 -
-

Missä roolissa tai tehtävässä liittyt Etsiväpiirit -projektiin *

- Palvelutalon esimies
 Etsiväpiirit tiimin jäsen
 Alueellisen verkoston kumppani
 Vapaaehtoistoimija
 Jossain muussa tehtävässä, missä?
-

Vastaajan ikä *

- Alle 20 vuotta
 20-30
 31-40
 41-50
 51-60
 61-70
 71-80
 Yli 80 vuotta
-

Osa 1.

Miten projektin tavoitteet on selvitetty projektin eri osapuolille? *

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
• Minulle selvitettiin Etsiväpiirit -projektiin mukaan tullessani, mitkä ovat projektin tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Minulle selvitettiin mitä tuloksia Etsiväpiirit -projekti tuottaa ja ketkä niistä hyötyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Minulle on selvitetty millaisia tehtäviä projektissa tehdään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Projektin tavoitteet ovat mielestäni realistiset.

Miten projektin tavoitteita voitaisiin paremmin tuoda esiin?

Osa 2.

Millaiseksi projektin toiminnassa mukana olevat henkilöt kokevat oman roolinsa muodostuneen projektiyhteistyössä? *

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
• Minulla on selkeä kuva omasta roolistani suhteessa projektiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Olen perillä siitä, mitä minulta yhteistyössä projektiin liittyen odotetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Olen perillä siitä, mikä oma tehtäväni on projektiyhteistyössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Olen saanut tehtävääni projektilta tukea.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten kehittäisit omaa roolia tai panostasi projektiyhteistyössä?

Osa 3.

Miten projektin toiminnassa mukana olevat henkilöt kokevat sisäisen viestinnän onnistuneen?

Sisäiseen viestintään kuuluu mm. yhteiset palaverit ja kokoukset, sähköpostiviestintä jne.

*

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
• Sisäinen viestintä on riittävän selkeää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Sisäinen viestintä on säännöllistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Sisäinen viestintä on vuorovaikutteista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Sisäisestä viestinnästä on ollut molemmille osapuolille hyötyä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Sisäinen viestintä on tukenut ikäihmisten kanssa tehtävää työtä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Sisäinen viestintä on sujunut projektin aikana erittäin hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten kehittäisit projektin sisäistä viestintää?

Osa 4.

Miten projekti on edistänyt yhteistyöhön sitoutumista? *

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
• Projektiyhteistyön ilmapiiri on kannustava.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Olen saanut omia ideoitani projektin kanssa työskennellessäni hyvin esiin ja eteenpäin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Olen viihtynyt tehtävässäni aikaisempaa paremmin projektin aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Motivaationi on ollut positiivista yhteistyön aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Olen saanut hyvin palautetta projektiin liittyvästä yhteistyöstä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Palaute, jota olen saanut, on ollut rakentavaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Minulla on riittävästi osaamista, jota voin käyttää yhteistyössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Olen oppinut uutta projektin aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Olen voinut soveltaa projektissa oppimaani omaan työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Minulla on ollut riittävästi aikaa tehdä yhteistyötä projektin kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten kehittäisit yhteistyöhön sitoutumista?

Osa 5.

Yhteistyö projektin toteuttamisessa. *

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
• Sisäinen markkinointi on helpottanut yhteistyön organisointia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Projektiyhteistyö on helpottanut tehtävien- / vastuiden jakoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Projektiyhteistyö on lisännyt avoimuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Projektiyhteistyö on lisännyt osaamisen jakamista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Projektiyhteistyö on lisännyt uudenlaista toimintaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Uskon, että tällaisella yhteistyöllä ja toiminnalla päästään hyviin tuloksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Yhteistyössä on kehittämistyön kannalta oikeat toimijat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten kehittäisit projektin yhteistyötä?
