



Turun yliopisto  
University of Turku

# **SISÄINEN MARKKINOINTI TIEDONJAON JA ORGANISATORISEN LUOVUUDEN OHJAAJANA**

**Case: Night People Group Oy**

Liiketaloustiede, markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Johanna Vuori 500434

Ohjaajat:  
KTT Arja Lemmetyinen  
KTM Kati Suomi

23.4.2013

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	9
1.1	Tutkielman taustaa .....	9
1.2	Tutkimusongelma ja tutkielman tavoite .....	10
1.3	Keskeiset käsitteet ja rajaukset .....	11
1.3.1	Sisäinen markkinointi .....	11
1.3.2	Luovuus .....	12
1.3.3	Osa-aikaisuus .....	13
1.4	Katsaus tutkimusmenetelmiin .....	14
1.5	Tutkielman rakenne .....	15
2	SISÄINEN MARKKINOINTI .....	16
2.1	Sisäisen markkinoinnin määritelmiä .....	16
2.2	Sisäisen markkinoinnin pääelementit ja toiminnot .....	17
2.2.1	Sisäisen markkinoinnin pääelementit .....	18
2.2.2	Sisäinen markkinointimix .....	19
2.2.3	Ballantynen tiedonvaihdamalli .....	21
2.3	Sisäisen markkinoinnin työkalut .....	25
2.4	Sisäisen markkinoinnin haasteet .....	28
2.5	Palvelualuejen konteksti ja osa-aikaisuus .....	30
3	ORGANISATORINEN LUOVUUS .....	35
3.1	Organisatorisen luovuuden määritelmiä .....	35
3.2	Organisatorisen luovuuden rakenne .....	37
3.2.1	Organisatorisen luovuuden pääelementit .....	37
3.2.2	Amabilen komponenttiteoria .....	38
3.2.3	Csikszentmihalyin systeeminäkökulma .....	40
3.3	Motivaatio .....	42
3.4	Organisatorisen luovuuden haasteet .....	45
3.5	Palvelualuejen konteksti ja osa-aikaisuus .....	48
4	SISÄISEN MARKKINOINNIN JA ORGANISATORISEN LUOVUUDEN YHTYMÄKOHDAT .....	54
4.1	Teoreettinen yhteneväisyys .....	54
4.2	Teoreettinen viitekehys .....	57
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	64
5.1	Night People Group Oy .....	64

5.1.1	Organisaatiokaavio.....	64
5.1.2	NPG:n toimintaa ohjaavat arvot.....	66
5.2	Tutkimusmetodologia.....	67
5.2.1	Tapaustutkimus.....	67
5.2.2	Kvalitatiivisuus ja kvantitatiivisuus.....	68
5.2.3	Tutkimuksen suunnittelu ja otanta.....	69
5.2.4	Aineiston keruu, käsittely ja analysointi.....	70
6	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	73
6.1	Vastaajien luokittelu ja vastaajamäärät.....	73
6.2	Vastaajien taustatiedot.....	74
6.2.1	Ravintolatoimenjohtajat ja esimiehet.....	74
6.2.2	Henkilöstö.....	75
6.3	Tiedonkulku.....	79
6.3.1	Tietokanavat.....	79
6.3.2	Tiedonkulun laatu.....	88
6.3.3	Yhteenveto tiedonkulusta.....	94
6.4	Strategia ja organisaatio.....	95
6.4.1	Työkontrollit.....	96
6.4.2	Organisaation sisäiset suhteet.....	98
6.4.3	Strategia.....	99
6.4.4	Yhteenveto strategiasta ja organisaatiosta.....	101
6.5	Luovuus.....	103
6.5.1	Koettu luovuus.....	103
6.5.2	Luovuuden toteutuminen.....	105
6.5.3	Riskit ja epäonnistumiset.....	112
6.5.4	Yhteenveto luovuudesta.....	114
6.6	Motivaatio.....	116
6.6.1	Esimiesten toiminta ja motivaatiotekijät.....	116
6.6.2	Palaute.....	121
6.6.3	Koettu rooli ja urakehitysmahdollisuudet.....	122
6.6.4	Koulutus ja lupaukset.....	124
6.6.5	Yhteenveto motivaatiosta.....	127
6.7	Muuttujien riippuvaisuudet.....	130
7	LOPUKSI.....	134
7.1	Johtopäätökset.....	134
7.1.1	Teoreettiset johtopäätökset.....	134
7.1.2	Toiminnalliset johtopäätökset.....	138

7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	144
7.2.1	Reliabiliteetti.....	144
7.2.2	Validiteetti.....	145
7.2.3	Tutkimuksen objektiivisuus.....	146
7.3	Yhteenveto.....	147
7.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	150
LÄHTEET.....		152

## LIITTEET

LIITE 1	NPG TOIMINNAN ARVOT.....	163
LIITE 2	NPG STRATEGIA.....	164
LIITE 3	TEEMAHAASTATTELURUNKO (RTJ).....	165
LIITE 4	PUHELINHAASTATTELURUNKO (Esimiehet).....	167
LIITE 5	KYSELYLOMAKE (Henkilöstö).....	169

## KUVIOT

Kuvio 1	Sisäisen markkinointimixin sijoittuminen organisaation kilpailukyvyyn rakentamisessa.....	20
Kuvio 2	Ballantynen sisäisen markkinoinnin toimintamalli.....	22
Kuvio 3	Yhdistetty malli Ahmedin, Rafiqin ja Saadin ja Ballantynen näkemyksistä sisäisestä markkinoinnista.....	23
Kuvio 4	Amabilen komponenttiteorian malli.....	38
Kuvio 5	Csikszentmihalyin systeemimalli luovuudesta.....	40
Kuvio 6	Teoreettinen mallinnus sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden yhtymäkohdista.....	58
Kuvio 7	NPG organisaatiokaavio.....	65
Kuvio 8	Henkilöstön ikäjakauma.....	76
Kuvio 9	Työsuhteen kesto NPG:llä.....	77
Kuvio 10	Työkokemus ennen NPG:tä.....	78
Kuvio 11	Henkilöstön muut työpaikat ja opiskelu.....	78

Kuvio 12	Saatu tieto NPG:n asioista vs. haluttu - RTJ jaottelu.....	81
Kuvio 13	Saatu tieto yksikön asioista vs. haluttu - RTJ jaottelu .....	84
Kuvio 14	Henkilöstön käyttämät viestintäkanavat .....	85
Kuvio 15	Esimiesten kokema tiedon määrästä, nopeudesta ja reagointiajoista.....	89
Kuvio 16	Tiedon tasa-arvoisuus .....	92
Kuvio 17	Tiedon avoimuus.....	93
Kuvio 18	Esimiesten kokema työkontrolli.....	97
Kuvio 19	Henkilöstön kokema työkontrolli.....	98
Kuvio 20	Henkilöstön strategian sisäistäminen .....	101
Kuvio 21	Koettu luovuus ja kannustaminen .....	104
Kuvio 22	Henkilöstön luovuuden esteet .....	107
Kuvio 23	Tiedon riittävyys ja luovuus.....	108
Kuvio 24	Henkilöstön kokemat ideoiden toteutumisen esteet.....	110
Kuvio 25	Tunnustuksen saaminen .....	111
Kuvio 26	Sallittu ja koettu riskinotto ja epäonnistuminen.....	113
Kuvio 27	Esimiehen toiminnan koettu ja arvioitu motivoivuus .....	118
Kuvio 28	Esimiesten motivaatiotekijät .....	119
Kuvio 29	Henkilöstön motivaatiotekijät .....	120
Kuvio 30	Palautteen antaminen ja saaminen .....	122
Kuvio 31	Koulutuksen saaminen .....	125
Kuvio 32	Lupausten pitäminen .....	126

## **TAULUKOT**

Taulukko 1	Esimiesten työkokemus NPG:llä .....	75
Taulukko 2	Työnimikejakauma henkilöstön iän suhteen.....	76
Taulukko 3	Tiedonkulkukanavien käytön ja halutun käytön koonti.....	87
Taulukko 4	Muuttujien ristiintaulukointi ja riippuvuustestaus .....	131





# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman taustaa

Tutkielman taustalla on nykyaikaisen markkinakilpailun muuttuneet olosuhteet ja yritysten tarve löytää uusia ja luovia ratkaisuja innovatiivisen kilpailuedun saavuttamiseksi. Tutkimuksen tekee ajankohtaiseksi myös kasvava keskustelu ihmisten työhyvinvoinnista ja työmotivaatiosta. Nykyään työpaikalta odotetaan muutakin kuin vain paikkaa ja olosuhteita elannon hankkimiselle (Juholin 2008, 52). Miten sitten yritykset voivat parantaa kilpailuetuaan ja motivoida työntekijänsä parhaisiin suorituksiinsa? Strateginen sisäinen markkinointi ja työntekijöiden luovuuden edellytysten ymmärtäminen saattavat tarjota oikeat työkalut tähän ongelmaan. Näistä aihepiireistä keskustellaan paljon ja monet yritykset sanovatkin panostavansa näihin seikkoihin toiminnassaan, mutta vain harva onnistuu niiden konkreettisesti toteutuksessa hyvin. Tämä tutkielma keskittyy sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden yhtymäkohtien kartoittamiseen. Tutkielma tehdään palvelualojen kontekstissa ja erityisnäkökulmana käsitellään osaaikaisuutta. Tutkielma tehdään toimeksiantona Night People Group Oy:lle (NPG), joka toimii ravintola- ja yökerhoalalla.

Sisäinen markkinointi on yrityksen henkilökuntaan keskittyntä viestintää (Juholin 1999, 13). Sisäinen markkinointi on organisaation ilmapiirin ja toimintakulttuurin luomista, henkilökunnan koulutusta, informaation jakamista, motivoinnin tehostamista ja kommunikaatiokanavien ylläpitoa. Ilman toimivaa sisäistä markkinointia myöskään ulkoiset asiakassuhteet eivät kasva menestyksekkäästi ja yrityksen ulkoinen markkinointi ei voi toteutua kunnolla, sillä yrityksen työntekijät eivät ymmärrä yrityksen antamia ulkoisia markkinointilupauksia eivätkä osaa sitoutua niihin (Grönroos 2009, 443–444). Tämä korostuu vahvasti palvelualoilla, sillä niillä toimivien yritysten menestys on täysin riippuvainen siitä, miten henkilökunta pystyy toteuttamaan tarjooman palveluja asiakkaille. Sisäinen markkinointi on siis yksi yrityksen menestyksen kulmakivistä.

Great Place to Work -instituutti kartoittaa vuosittain parhaat työpaikat ja vuoden 2012 tutkimuksessa tärkeimmäksi menestyjäyrityksen piirteeksi nimettiin johdon ja työntekijöiden keskinäiseen luottamukseen perustuva yrityskulttuuri. Tutkimuksessa todettiin, että usein tärkeintä toimivan yrityskulttuurin luomisessa on johdon antama huomio työntekijöille ja ymmärrys siitä, miten ihmiset saadaan antamaan parhaansa työnsä eteen. Tämä viittaa organisoituun sisäiseen markkinointiin, jossa organisaation sisäiset viestintäkanavat toimivat hyvin. Valitettavan usein viestinnän ongelmat vain hyväksytään työelämään kuuluvina, vaikka niiden ratkaiseminen parantaisi toimintaa huomattavasti. (Erkko 2012, 8–9.) Sisäinen markkinointi voidaankin nähdä johtamisstrategiana. Jos yrityksen johto ei ymmärrä sisäisen markkinoinnin strategista merkitys-

tä, sisäiseen markkinointiin sijoitetut resurssit ja varat eivät tuota tulosta. (Grönroos 2009, 446.)

Organisaatioiden ja yritysten kyky hyödyntää henkistä pääomaansa eli henkilöstön tietoja ja taitoja, on kyky, joka luo todellista kilpailuetua nykyisillä markkinoilla. Luovuus on yksi kiistellyimmistä ja vähiten ymmärretyistä prosesseista henkisen pääoman hyväksikäytössä. (Styhre & Sundberg 2005, 2.) Hamel ja Breen (2007, 60) mainitsevat erään tärkeän seikan yritysjohtamisen uudistamisesta käsittelevässä kirjassaan siitä, että perinteiset johtamisen työkalut tekevät ihmisistä kuuliaita ja tunnollisia, mutta ne eivät tee ihmisiä luoviksi ja yritykseen sitoutuneiksi. Aloitekyky, luovuus ja intohimo ovat lahjoja eikä niitä voi komentaa täytäntöön (Hamel & Breen 2007, 60). Luovuuden johtaminen vaatii siis perinteisten johtamisstrategioiden uudistamista.

Tehtaessa Google Scholar -haku (26.1.2013) sanalla "marketing" saadaan noin 1 970 000 hakutulosta, vastaavat hakutulokset seuraavilla sanoilla ovat: "service industry" 221 000 tulosta, "internal marketing" 15 300 tulosta, "organizational creativity" 4 330 tulosta. Yhdistämällä haut "internal marketing" ja "organizational creativity" saadaan 37 tulosta. Lisäämällä hakuun vielä "service industry" saadaan tuloksia vain viisi. Näiden käsitteiden ja aihealueiden yksittäinen ja yhteinen kartoitus näyttää siis olevan melkoisen suppeata verrattuna esimerkiksi markkinoinnin tutkimukseen. Lähempi ja perusteellisempi tieteellinen kirjallisuuskatsaus paljastaa saman tutkimusaukon, jonka Google Scholar -hakukin osoitti. Akateeminen syy tutkimuksen tekemiselle on tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella olemassaolevassa tutkimuksessa havaittu puute sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden teorioiden yhteisestä tutkimuksesta etenkin palvelualoilla, joille on tyypillistä osa-aikaisen henkilöstön käyttäminen. Monet luovuuden asiantuntijat, kuten Amabile (1998, 85; 2008, 37) sekä Andriopoulos ja Dawson (2009, 236) tunnustavat organisaation sisäisen kommunikaation olevan tärkeä osa organisatorisen luovuuden toteutumista, mutta näiden kahden asian teoreettisia yhtymäkohtia ei ole vielä havainnollistettu kovinkaan tarkasti.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkielman tavoite

Tämän tutkielman päätavoite on selvittää sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden yhtymäkohtia. Tutkielmalla voidaan katsoa olevan kaksi erillistä tavoitenäkökulmaa päätavoitteen saavuttamisessa; teoreettinen ja toiminnallinen. Tämän tutkielman teoreettisena tavoitenäkökulmana on tutkia sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden yhtymäkohtia teoreettisen viitekehyksen kartoittamisen myötä. Toiminnallinen tavoitenäkökulma on tuottaa lisäarvoa toiminnanmuutossuosituspohjan myötä empiirisen tutkimuksen kohteena olevalle case-yritykselle.

Tutkielma sisältää kaksi erillistä teoreettista tutkimusaluetta; sisäinen markkinointi ja organisatorinen luovuus. Teoreettista viitekehystä pohditaan myös palvelualojen ja osa-aikatyön näkökulmista, mutta näitä asiakokonaisuuksia ei käsitellä itsenäisinä teoreettisina kokonaisuuksina vaan tutkimukseen lisäsisältöä tuovina näkökulmina. Sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden yhtymäkohtia tarkastellaan kirjallisuuskatsauksen kautta. Kirjallisuuskatsauksen avulla muodostetaan teoreettinen mallinnus sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden yhtenäisyydestä.

Tutkielman empiirinen osio tähtää ymmärtämään sisäisen markkinoinnin ja luovuuden toteutumista sekä niiden vuorovaikutusta case-yrityksessä. Tutkielman tulosten pohjalta on luodaan pohja mahdollisille toiminnanmuutoksille case-yrityksessä. Yrityksen toiminnan tavoitteena on kasvattaa liiketoimintavoittoa koko henkilöstön osallistavan luovuuden kautta, jota tuetaan tehokkaalla sisäisellä markkinoinnilla.

Tutkimuskysymys, johon pyritään vastaamaan on:

- **Millaisia yhtymäkohtia sisäisellä markkinoinnilla ja organisatorisella luovuudella voidaan havaita?**

Tutkimalla seuraavia alaongelmia selvitetään tutkimuskysymystä:

- Mitkä ovat sisäisen markkinoinnin pääelementit ja -toiminnot?
- Mitkä ovat organisatorisen luovuuden pääelementit ja -toiminnot?
- Miten sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden teorioita voidaan hyödyntää organisaation toiminnan arvioimisessa?

## 1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

### 1.3.1 *Sisäinen markkinointi*

Tässä tutkielmassa käytetään termiä sisäinen markkinointi puhuttaessa organisaation sisäisestä viestinnästä ja organisaation sisäisen toiminnan integraatiosta. Sisäisen markkinoinnin katsotaan sisältävän termit sisäinen viestintä ja työyhteisöviestintä, joita käytetään alan kirjallisuudessa synonyymimaisesti sisäisen markkinoinnin kanssa. Tässä tutkimuksessa sisäisen markkinoinnin katsotaan kattavan organisaation sisäisen informaatiokulun kokonaisvaltaisesti. Juholin (1999, 13) määrittelee sisäisen viestinnän tarkoittamaan organisaation ja työyhteisön sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Organisaation sisäinen viestintä voi olla erinäisten työyhteisöjenkin keskinäistä viestintää,

kuten viestintää alihankkijoiden ja viranomaisten kanssa (Åberg 1996, 136). Tässä tutkielmassa viestintä rajataan käsittämään vain organisaation sisäistä tiedonkulkua.

Sisäisen markkinoinnin katsotaan olevan myös johtamisstrategia, joka sisältää viestinnälliset toiminnot organisaation sisällä. Ballantyne (2002, 43) määrittää sisäisen markkinoinnin olevan strategia, jonka tarkoituksena on kehittää suhteita organisaation eri tasoilla ja osastoilla työskentelevien ryhmien välille. Näiden suhteiden avulla voidaan parhaiten hyödyntää organisaatiossa olevaa tietoa ja osaamista mahdollisimman laajasti täten tehostaen organisaation toimintaa ulkoisilla markkinoilla (Ballantyne 2002, 43). Lings ja Brooks (1998, 327) toteavat, että tehdyn akateemisen tutkimuksen valossa sisäistä markkinointia voidaan pitää konseptina, toimintafilosofiana tai johtamisstrategiana, joka on suunniteltu tukemaan henkilöstöhallintaa, ulkoista markkinointia tai muutoksien läpivientiä organisaatioissa. Tässä tutkielmassa termi sisäinen markkinointi käsittää siis organisaation sisäisen viestinnän, johtamisen ja henkilöstöhallinnan funktionaaliset aspektit.

### **1.3.2 Luovuus**

Perinteisesti luovuuden tutkimus on pohjautunut luovien yksilöiden tutkimiseen, mutta nykyään painoarvo tutkimuksessa on siirtynyt organisatorisen luovuuden tutkimiseen (ks. Amabile 1997, 1998, 2008; Andriopoulos & Dawson 2009; Styhre & Sundberg 2005). Organisatorisella luovuudella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan työntekijöiden kykyä ja motivaatiota luoda jotain uutta omia henkisiä resurssejaan ja organisaation tarjoamia resursseja käyttämällä. Tässä tutkielmassa puhuttaessa luovuudesta, tarkoitetaan organisatorista luovuutta, jonka oletetaan tapahtuvan organisatorisessa ympäristössä johtamiskulttuurin alaisena. (Styhre & Sundberg 2005, 4.) Organisaatioilla tässä tutkimuksessa viitataan työorganisaatioihin, joiden tavoitteena on tuottavuus ja markkinataloudessa kilpaileminen.

Luovuuden tutkimuksen eri suuntauksia ovat luova prosessi, luova yksilö, luovat tuotteet ja luovat ympäristöt (Styhre & Sundberg 2005, 28). Tässä tutkielmassa keskitytään käsittelemään luovuutta etenkin luovan ympäristön näkökulmasta. Luovaa prosessia sivutaan tutkimuksessa, sillä se on tärkeä osa organisatorisen luovuuden teorioiden ymmärtämistä. Tutkielmassa on tarkoituksena selvittää sisäisen markkinoinnin osallisuutta organisatoriseen luovuuteen, joten yksilöiden ja tuotteiden tutkimus rajataan pois tutkimuksesta. Tärkeää on kuitenkin huomioida se, että luovuuden pääasiallisena alkulähteenä on aina yksilön toiminta, joten luovuuden yksilönäkökulmaa ei voida sivuuttaa kokonaan.

Motivaatiota käsitellään myös luovuuden kautta. Motivaation katsotaan olevan tärkeä osa luovuuden käsitettä (ks. Amabile 2009, 308; Shalley 2008, 152), joten se sisällytetään tähän tutkielmaan, mutta sitä ei käsitellä erillisenä teoreettisena rakenteena.

### 1.3.3 *Osa-aikaisuus*

Osa-aikaisuus ei ole sisäiseen markkinointiin ja organisatoriseen luovuuteen rinnastettava pääkäsite tässä tutkielmassa. Osa-aikaisuuden määritelmä haluttiin lisätä käsitteiden määritelmiin, jotta lukija olisi tietoinen mitä osa-aikaisuudella tässä tutkielmassa tarkoitetaan.

Tilastokeskus (12.1.2013) määrittelee osa-aikatyön seuraavasti: “Osa-aikatyötä tekeväksi luokitellaan palkansaaja tai yrittäjä, joka ilmoittaa tekevänsä päätyöpaikassaan osa-aikatyötä. Määritelmä ei perustu tuntirajoihin, vaan vastaajan omaan käsitykseen työn osa-aikaisuudesta.” OECD määrittelyn mukaan osa-aikainen työntekijä on työntekijä, joka tekee alle 30 tuntia viikossa töitä (Kauhanen 2008, 222). Osa-aikatyöhön rinnastettava termi sivutyö määritellään Tilastokeskuksen sivuilla seuraavasti: “Palkansaajan tai yrittäjän päätyön ohella tekemä työ. Pää- ja sivutyön määrittely perustuu vastaajan omaan ilmoitukseen. Useimmiten sivutyö on se työ, johon käytetään vähemmän aikaa tai josta saadut ansiot ovat vähäisemmät päätyöhön verrattuna.”(Tilastokeskus 2012). Tässä tutkielmassa osa-aikaisuuden tuntimääritelmillä ei nähdä olevan tärkeätä arvoa. Tässä tutkielmassa osa-aikaisuuden käsite perustuu organisaation johdon ja henkilöstön itsensä määritelmään työsuhteesta. Osa case-yrityksen henkilöstöstä työskentelee yrityksessä sivutyönään, joten sivutyön konsepti haluttiin tuoda myös esiin. Tässä tutkielmassa osa-aikaisuus ja sivutyö käsitellään rinnasteisina termeinä ja niiden merkityseroja ei tutkita teoreettisessa ja empiirisessä osiossa.

Osa-aikatyötä on vapaaehtoista ja pakotettua. Ensimmäisessä vaihtoehdossa työntekijä haluaa tehdä osa-aikaisesti töitä, kun taas jälkimmäisessä henkilö joutuu vastaanottamaan osa-aikaisen työn, koska kokopäivätyötä ei ole tarjolla. (Kauhanen 2008, 219.) Osa-aikaiseen työskentelyyn on pääasiassa syynä se, että henkilö opiskelee päätoimisesti tai hän ei ole pystynyt löytämään kokopäiväistä työtä (Kauhanen 2008, 223). Tässä tutkielmassa ei käsitellä pakotettua osa-aikaisuutta, sillä ravintola-alalla ja etenkin yökerhoalalla suurin osa henkilökunnasta ei odota työllistyvänsä kokopäiväisesti, koska alan sanelemat työajanpuutteet ja -rajoitteet estävät sen. Suuri osa henkilökunnasta tekee osa-aikaista työtä vapaaehtoisesti opiskelujensa tai muiden töiden ohella.

## 1.4 Katsaus tutkimusmenetelmiin

Tämä tutkielma tehdään pääasiallisesti tulkitsevalla tutkimusotteella. Tulkitsevassa tutkimusotteessa tutkimuksen kohteita pyritään ymmärtämään yksilöinä ja tulkitsemaan heidän toimiaan (Alasuutari, Koskinen & Peltonen 2005, 33–34). Tutkimusasetelman voidaan katsoa saavan myös kartoittavan tutkimuksen piirteitä. Kartoittavassa tutkimuksessa etsitään uusia näkökulmia tutkittaviin aiheisiin. Kartoittavalla tutkimuksella voidaan löytää uusia malleja, teemoja, luokkia ja tyypittelyjä, joiden avulla rakennetaan 'kartta' uudesta näkemyksestä. (Vilkkä 2007, 20.) Tämä tutkielma ei niinkään pyri löytämään uusia asioita, mutta tutkielma voidaan mieltää myös kartoittavaksi tutkimukseksi siinä mielessä, että tarkoituksena on rakentaa uusi teoreettinen malli havainnollistamaan sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden yhteneväisyyksiä sekä kartoittaa case-yrityksen toiminnan tilaa.

Tutkielma sisältää teoreettisen, käsiteanalyttisen kirjallisuuskatsausosion ja empiirisen tutkimusosion. Käsiteanalyttisessä tutkimuksessa esitellään teoreettiset peruskäsitteet ja määritellään niiden suhteet käytetyssä teoreettisessa viitekehyksessä tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 117; Uusitalo 1991, 61). Lähdeaineistona tutkielmassa käytetään liiketaloustieteen kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita, aikaisempia akateemisia tutkimuksia ja case-yrityksen tarjoamia arkistomateriaaleja. Empiirinen tutkimus tehdään tapaustutkimuksena case-yrityksestä Night People Group Oy:stä (NPG). Tapaustutkimus valittiin sopivimmaksi tavaksi lähestyä tutkittavaa aihetta, sillä hyvän tapaustutkimuksen päätuote on syvä ja kokonaisvaltainen ymmärtämys tutkittavasta kohteesta (Gerring 2007, 7; Alasuutari ym. 2005, 156).

Tutkimustyöllä voidaan nähdä neljä tarkoitusta: (1) kuvaaminen, (2) selittäminen, (3) ennustaminen ja (4) kontrolli (Huczynski & Buchanan 1991, 79). Nardi (2003, 9–12) lisää tutkimustyön tarkoituksiin vielä (5) eksploraatiivisuuden, (6) arvioinnin ja (7) päätöksenteon. Tämä tutkielma vastaa case-yrityksen tarpeeseen kuvata, arvioida ja selittää NPG:n organisaation sisäisen viestinnän ja organisatorisen luovuuden toimivuutta ja kartoittaa pohjaa mahdollisille toiminnanmuutoksille. Tutkimuksen tulokset toimivat päätöksenteon tukena ja voidaan myös nähdä toiminnan ennustamisen apuvälineinä.

Kokonaisuudessaan tämä tutkimus on luonteeltaan abduktiivista, sillä siinä on havaittavissa induktiivisia ja deduktiivisia piirteitä. Tehdyn empiirisen tutkimuksen kysely- ja haastattelurungot muodostetaan vertaamalla case-yrityksen nimeämiä arvoja ja sekä tiedossa olevia ongelmakohtia, suhteessa jo olemassa olevan akateemisen tutkimuksen kartoittamiin teoreettisiin malleihin sisäisestä markkinoinnista ja organisatorisesta luovuudesta.

## 1.5 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma rakentuu seitsemästä eri osa-alueesta. Ensimmäinen luku on johdantoluku, jossa esitellään tutkimuksen aihepiiri, tutkimuksen tarkoitusperät ja tekemisen syyt. Ensimmäisessä luvussa myös määritellään tutkimuskysymykset ja kuvaillaan tutkimusmenetelmiä.

Teoreettinen käsiteanalyysi ja kirjallisuuskatsaus tehdään luvuissa kaksi, kolme ja neljä. Toisessa luvussa käsitellään sisäistä markkinointia. Tässä luvussa määritellään mitä sisäisen markkinointi on, esitellään ja yhdistetään eri tutkijoiden näkemyksiä sisäisen markkinoinnin toiminnoista ja selitetään miksi sisäiseen markkinointiin tulisi panostaa. Luvun lopussa esitellään sisäisen markkinoinnin mahdollisia erityiskysymyksiä ja näkökulmia palvelualan ja osa-aikaisuuden konteksteissa.

Kolmannessa luvussa teoreettinen katsaus keskittyy organisatorisen luovuuden määrittämiseen. Tässä osiossa määritellään mitä organisatorinen luovuus on, miten se ilmenee, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja miten tutkijat ovat mallintaneet näiden tekijöiden yhteyttä. Luvussa käsitellään myös motivaation käsitettä suhteessa luovuuteen. Luvun lopussa esitellään organisatorisen luovuuden mahdollisia erityiskysymyksiä ja näkökulmia palvelualan ja osa-aikaisuuden konteksteissa.

Neljännessä ja viimeisessä teoreettisessa luvussa sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden teoreettiset kartoitukset yhdistetään. Tätä varten luodaan mallinnus, jossa yhdistellään niin sisäisen markkinoinnin tutkijoiden kuin organisatorisen luovuudenkin tutkijoiden rakentamia mallinnuksia. Neljännessä luvussa pyritään luomaan siis selkeä kuva siitä, että edellä mainituilla teoreettisilla konstruktiolla on olemassa selkeitä yhteisiä piirteitä.

Empiirinen tutkimusosio käydään läpi viidennessä luvussa. Luvussa esitellään case-yritys ja paneudutaan syvällisemmin tutkimuksen tekemisen syihin case-yrityksen näkökulmasta ja käytettyyn tutkimusmetodologiaan. Luvussa esitellään myös tutkimuksen eteneminen ja toteuttaminen.

Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset käydään läpi havainnollistavien kuvaajien ja tilastollisten analyysien pohjalta. Tutkielman viimeisessä, seitsemännessä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen keskeiset asiat, esitellään teoreettiset ja toiminnalliset johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen laatua sekä esitellään mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

## 2 SISÄINEN MARKKINOINTI

Sisäisen markkinoinnin konsepti 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 mallinsa, jossa ensimmäistä kertaa työntekijät määriteltiin yrityksen sisäiseksi asiakkaiksi (Berry 1981, 34). Sisäisen markkinoinnin tieteellinen tutkimus on edistynyt huomasti Berryn ajoista ja sisäisen markkinoinnin tutkimuksen monimuotoisuus on laaja. Tutkimustyön laajuudesta huolimatta sisäisen markkinoinnin strategioiden toteuttaminen käytännössä on monelle organisaatiolle vaikeaa (Mudie 2003, 1263). Usein käykin niin, että sisäisen markkinoinnin agendat jäävät vain teoreettisiksi konstruktioksi, eivätkä etene käytännön manuaaleiksi. Seuraavissa luvuissa esitellään eri tutkijoiden näkemyksiä sisäisen markkinoinnin määritelmästä, pääelementeistä, tavoitteista, toimintamalleista, työkaluista ja haasteista. Erityisnäkökulmana käsitellään myös palveluala, etenkin ravintola-ala ja osa-aikaiset työntekijät.

### 2.1 Sisäisen markkinoinnin määritelmiä

Sisäisen markkinoinnin päätavoitetta on määritelty monella eri tavalla. Vallitseva ajatusmalli akateemisessa tutkimuksessa on ollut keskittynyt Berryn esittelemään näkemukseen, jossa työntekijät ovat organisaation sisäisiä asiakkaita. Grönroosin (2009, 448) mukaan sisäinen markkinointi on johtamisfilosofia, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina. Sisäinen markkinointi perustuu ajatukseen, että työntekijät muodostavat organisaation ensimmäiset markkinat. Organisaation tulisi siis kyetä markkinoimaan tuotteensa, palvelunsa ja ulkoiset viestintäkampanjat tälle sisäiselle kohderyhmälle. (Grönroos 2009, 443; Thomson & Hecker 2000b, 160; Greene, Walls & Scbrest 1994, 5.)

Grönroos (2009, 451) toteaa myös, että sisäisen markkinoinnin tavoitteena on motiivoida ja sitouttaa työntekijät organisaatioon. Ahmed ja Rafiq (2002, 9) määrittelevät sisäisen markkinoinnin olevan suunniteltua toimintaa vähentää muutosvastarintaa organisaatiossa, strategia henkilöstön motivoimiseen ja henkilöstön toimintojen integroimisesta kohti organisaation tavoitteita. Ballantyne (1997, 349; 2003, 1243) taas määrittää sisäisen markkinoinnin olevan suhteiden rakentamisen, tiedon jakamisen ja uuden oppimisen johtamisstrategia. Mazzein (2010, 221) mukaan sisäisen markkinoinnin päätehtävä on aktiivisen kommunikaation edistäminen organisaation eri tahojen välillä. Kotlerin (2000, 171) mielestä sisäinen markkinointi on pätevä henkilökunnan palkkaamista, kouluttamista ja motivoimista, jotta he osaavat palvella ulkoisia asiakkaita hyvin. Juholin (1999, 13) kiteyttää sisäinen markkinoinnin olevan organisaation henkilökuntaan



keskittynyttä viestintää. Lings ja Brooks (1998, 327) kuvaavat sisäisen markkinoinin olevan kommunikaation mahdollistamista eri yksiköiden välillä organisatorisessa ympäristössä ja työntekijöiden tarpeiden tyydyttämisestä huolehtimista. George (1990, 63) kiteyttää sisäisen markkinoinnin tarkoituksen tehokkaiden tiedonvaihdamaväylien rakentamiseksi organisaation johdon ja työntekijöiden välille. Toimivat sisäiset tiedonvaihdamaväylät ovat ennakkovaatimuksena tehokkaan ulkoisen viestinnän muodostumiselle (George 1990, 63).

Sisäisen markkinoinnin teoriaa vaivaakin monitulkintaisuus ja yleisesti päteviä malleja sisäisen markkinoinnin hyödyntämiseen ei ole (Mudie 2003, 1262). Sisäisen markkinoinnin voidaan määritellä olevan promootiota, motivoimista, informoimista, kommunikaatiota, oppimista, koulutusta ja toimintojen integroimista. Tämä moninaisuus onkin todennäköisesti pääasiallinen syy siihen, miksi sisäistä markkinointia on erittäin vaikea muokata yleispätevään malliin. Sisäisen markkinoinnin käsitteen moninaisuus ja monitulkintaisuus tekee siitä hieman mysteerisen ja täten vaikean toteuttaa (Flipo 2000, 63). Ballantyne (2000, 46) ehdottaa, että sisäisen markkinoinnin hajanaisuuden syynä on se, että tutkijat eivät ole päässeet yksimielisyyteen johdon roolista sisäisessä markkinoinnissa, täten tehden yleispätevän sisäisen markkinoinnin rakenteen luomisen mahdottomaksi. Sisäistä markkinointia ei voida tarkastella tai implementoida ymmärtämättä sen suhdetta ympäristöön, jossa se tapahtuu ja ihmisiin, jotka sitä toteuttavat (Ahmed & Rafiq 2003, 1186). Sisäisen markkinoinnin suunnitteluun vaikuttaa se, millaisen arvon organisaation johto antaa sisäiselle markkinoinnille organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Se, miten sisäinen markkinointi lopulta toteutuu riippuu työntekijöistä, organisaatorakenteesta ja vallitsevasta kulttuurista. (Snell & White 2009, 200–201.)

## **2.2 Sisäisen markkinoinnin pääelementit ja toiminnot**

Edellisessä luvussa esiteltyjen sisäisen markkinoinnin päätehtävien ja tavoitteiden todettiin olevan moninaisia ja monitulkintaisia. Myös sisäisen markkinoinnin toimintojen tarkka määrittely on vaikeaa, sillä sisäisen markkinoinnin funktiot vaihtelevat organisaatiokohtaisesti (Ahmed & Rafiq 2002, 3). Sisäisen markkinoinnin teorioiden ja todellisuudessa vallitsevien olojen välillä on suuriakin eroja. Monet organisaatiot asettavat idealisoituja standardeja toiminnalle, mutta käytännössä toimintaa ohjaavat erilaiset periaatteet. (Mudie 2003, 1263.) Myös toimintojen sisäinen koordinointi on yhä monelle organisaatiolle ongelmallista ja olemassaolevat jäykät hierarkiset rakenteet estävät nopean ja muuttuvan tiedon jakamisen kaikille (Ballantyne 2003, 1242). Voidaankin esittää seuraava kysymys; Mitkä ovat sisäisen markkinoinnin pääelementit, joista voidaan koostaa toimiva toimintastrategia?

### 2.2.1 *Sisäisen markkinoinnin pääelementit*

Sisäinen markkinointi ei ole vain viestien kohdistamista tietyille kohdeyleisölle, vaan se on myös kohdeyleisön kommunikaatioon kehoittamista ja aktivoimista (Mazzei 2010, 231). Menestyksekkään ja toimivan sisäisen markkinointistrategian tulisi palvella niin johdon kuin työntekijöidenkin tarpeita (Ballantyne 2003, 1246). Sisäisen markkinoinnin, joka ottaa huomioon organisaation kokonaisvaltaisen toiminnan ja strategian suhteessa yksittäisten työntekijöiden työtyytyväisyyteen, katsotaan takaavan asiakastytytyväisyyden ja sitä kautta liiketoiminnan tehostumisen (Ahmed & Rafiq 2002, 20). Ahmed ja Rafiq (2002, 9) listaavat viisi sisäisen markkinoinnin pääelementtiä seuraavasti: (1) henkilökunnan motivoiminen, (2) markkinasuuntautuneisuuden korostaminen, (3) organisaation sisäisten toimintojen koordinoiminen, (4) markkinointiajattelun integroiminen kaikkiin toimintoihin ja (5) strategioiden kommunikoiminen ja toteuttaminen.

Toimiva sisäinen markkinointi tarvitsee siis johdon sitoutumista sisäisen viestinnän kehittämiseen, ajankohtaista tietoa vallitsevista markkinaolosuhteista, organisaation eri osastojen yhteistyötä ja kunnioitusta toisiaan kohtaan sekä toimintaolosuhteiden otollisuutta avoimelle kommunikaatiolle (Ballantyne 2003, 1248). Avaintermiä monissa sisäisen markkinoinnin konsepteissa on markkinasuuntautuneisuus. Ballantyne (2000, 44) näkee, että markkinasuuntautuneisuuden tulisi aina olla sisäisen markkinoinnin lähtökohta. Markkinasuuntautuneisuuden tulisi toimia kaikkea toimintaa ohjaavana itseisarvona ja sisäisen markkinoinnin toimintojen tulisi varmistaa, että markkinasuuntautuneisuus toteutuu halutulla tavalla. Monet organisaatiot ovat muuttaneetkin toimintansa markkinasuuntautuneisuutta kohden, mutta vain harvat ovat ottaneet sisäisen markkinasuuntautuneisuuden (engl. internal marketing orientation) osaksi toimintaansa (Naudé, Desai & Murphy 2003, 1205). Markkinasuuntautuneisuuden päämääränä on vastata asiakkaitten tarpeisiin, kun taas sisäisellä markkinasuuntautuneisuudella tähdätään ymmärtämään henkilöstön tarpeet (Gounaris 2007, 406).

Monet sisäisen markkinoinnin tutkijat ovat käyttäneet perinteisen markkinoinnin 4P:tä sisäisen markkinoinnin strategioiden suunnittelussa, mutta ongelmalliseksi tämän tekee se, että sisäistä markkinointia ei tule toteuttaa vain markkinointijohtoisesti, vaan koko organisaation johtamisen strategioiden kautta (Ballantyne 2000, 47). Sisäistä markkinointia ei siis tule nähdä vain vision ja arvojen myyntityökaluna, vaan kokonaisvaltaisena toimintana, jolla kohdennetaan henkilöstön huomiota niihin seikkoihin, joilla organisaation ulkoista menestystä kohotetaan. Flipo (2000, 67) kuitenkin huomauttaa, että sisäisellä ja ulkoisella markkinoinnilla on monia tyylillisiä yhtymäkohtia, koska molemmissa pyritään hyödyntämään symboliikkaa ja mielikuvamarkkinointia. Mudie (2000, 267) argumentoi, että sisäisestä markkinoinnista puuttuu ulkoisen markkinoinnin luovuus ja eläväisyys. Vaikka ulkoisen markkinoinnin tekniikoita ja tapoja käytetään-

kin, niin usein sisäisen markkinointi on vain kalpea kopio ulkoisista markkinointitoiminnoista (Mudie 2000, 267).

### 2.2.2 *Sisäinen markkinointimix*

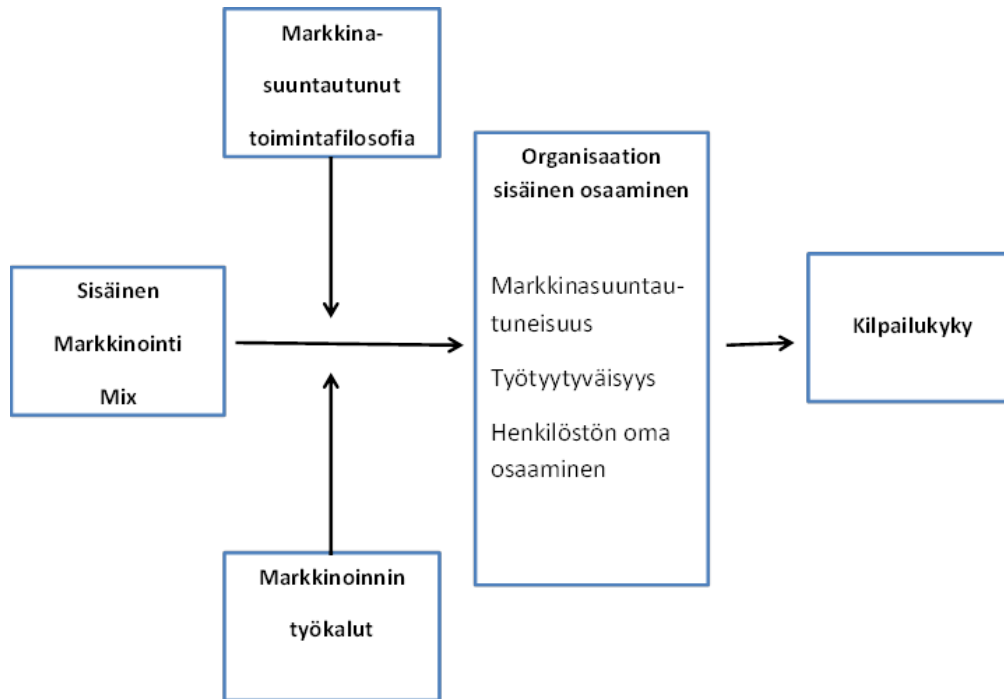
Ahmed, Rafiq ja Saad (2003, 1223) ehdottavat sisäisen markkinointimixin (engl. internal marketing mix) käyttöä organisaation sisäisen markkinoinnin aktiviteettien arviointiin ja rakentamiseen kilpailukyvyn kehittämiseksi. Markkinointimix sisältää seuraavat asiat:

- strategiset palkinnot organisaation vision toteuttamisesta,
- sisäinen viestintä,
- koulutus ja rekrytointi,
- organisaation rakenne,
- ylimmän johdon toiminta ja toimintojen koordinointi,
- fyysinen ympäristö,
- palkitsemisjärjestelmät, jotka tukevat organisaatiokulttuuria,
- valtaistaminen ja toiminnan muutokset.

Sisäisen markkinointimixin käyttötarkoituksena on toimia strategisena visiona organisaation henkilöstöhallinnan toimien ohjaajana, jolla edistetään organisaation sisäistä osaamista ulkoisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Ahmed ym. 2003, 1224). Listatut sisäisen markkinointimixin elementit ovat taktisella tasolla suoritettavia toimintoja, mutta toimintojen koordinointi tulisi ymmärtää strategisella tasolla ja taktiset toiminnot tulisi-kin toteuttaa aktiivisesti ja tuloshakuisesti (Grönroos 2009, 447). Sisäinen markkinointimix yhdessä organisaation sisäisen osaamisen kanssa luo organisaation kilpailukyvyn ehdot (ks. kuvio 1).

Mallissa esitetään, että markkinasuuntautuneisuus varmistaa sen, että kaikki organisaatiossa ovat tietoisia siitä, mitä yrityksen ulkopuolella tapahtuu ja mitä toimintoja tarvitaan markkinatilanteeseen vastaamiseen sekä asiakkaitten palvelemiseen. Markkinoinnin työkaluilla viitataan markkinointiviestinnän työkalujen hyödyntämiseen toimintojen koordinoimisessa. (Ahmed ym. 2003, 1225–1226.) Yritys ei voi onnistua kunnolla markkinasuuntautuneisuudessaan ilman, että sillä on vahva sisäisen markkinoinnin tuki. Sisäisellä markkinointisuuntautuneisuudella luodaan organisaatioon ilmapiiri, joka tukee ulkoisia markkinointitoimintoja (Gounaris 2007, 401; Naudé ym. 2003, 1206). Organisaation sisäisessä osaamisessa on keskeisessä asemassa työntekijöiden tyytyväisyys. Työhönsä tyytyväinen henkilöstö kykenee todennäköisesti paremmin toteuttamaan heille annetut työtehtävät. Tyytyväisyyden katsotaan olevan suoraan sidok-

sisäisen markkinoinnin tehokkuuteen ja työtyytyväisyys taas sidoksissa organisaation menestykseen ulkoisilla markkinoilla (Gounaris 2007, 402). Negatiivisesti työtyytyväisyyteen vaikuttavat eniten työrooli-konfliktit ja epävarmuus työroolista.



Kuvio 1 Sisäisen markkinointimixin sijoittuminen organisaation kilpailukyvyn rakentamisessa (mukaillen Ahmed, Rafiq & Saad 2003, 1226).

Työroolikonfliktit tapahtuvat silloin, kun työntekijällä on tietty työnkuva, mutta hänen täytyykin suorittaa aivan toisenlaisia tehtäviä. Tämä johtaa siihen, että työntekijä on epävarma siitä, mitä hänen kuuluisi tehdä ja täten ei suorita työtehtäviään motivoituneesti. Epävarmuus työroolissa viittaa tilanteeseen, jossa työntekijällä ei ole tarvittavia tietoja ja taitoja hoitaa työtehtäviään. Tällöin työntekijä stressaantuu helposti eikä pysty suoriutumaan tehtävistään hyvin. Konflikteja ja epävarmuutta työtehtävissä voidaan estää työtehtäviin valtaistamisella, koulutuksella, työtehtäviin motivoimisella, tehokkaalla palautteen antamisella ja johdon tuella. (Ahmed & Rafiq 2002, 18–19.) Toisaalta, Mudie (2003, 1263) puolestaan argumentoi, että työntekijöiden työtyytyväisyydellä ja onnellisuudella ei ole tieteellisesti todistettu olevan vaikutusta työntekijöiden tuottavuuteen. Vastapainoksi Gounaris (2007, 415) toteaa, että työhönsä tyytyväiset työntekijät auttavat luomaan tyytyväisiä ja uskollisia asiakkaita ja täten myös organisaation tuottavuus todennäköisesti parane.

Sisäisen markkinoinnin toimintaa ohjaavana voimana on siis markkinasuuntautuneisuus, mutta sisäisen markkinoinnin tärkein toiminnallinen elementti on kommunikaatio ja viestintä kaikissa muodoissaan. Miten sitten sisäinen viestintä toimii rakenteellisena

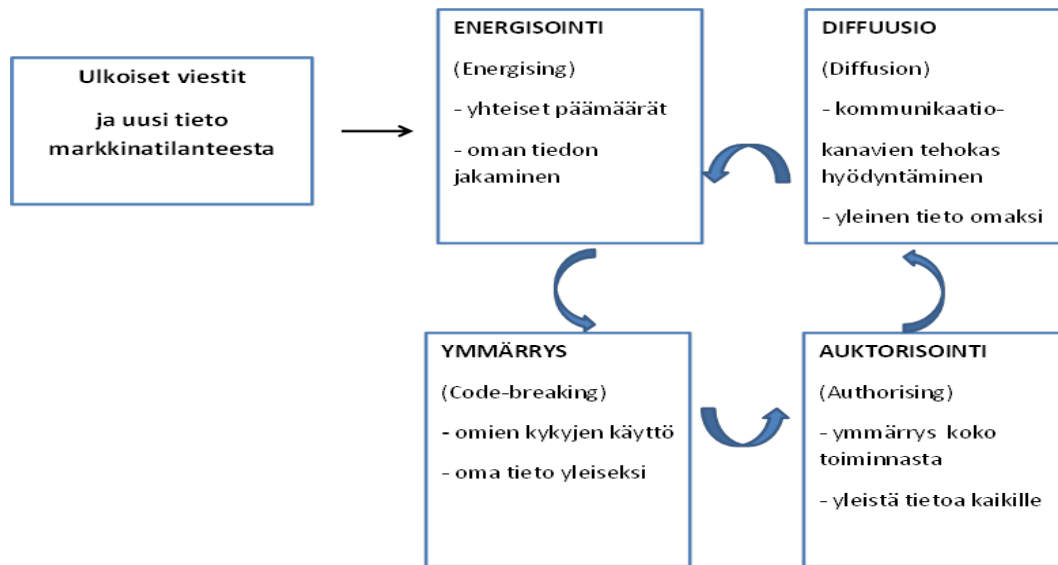
osana markkinasuuntautuneisuudessa? Miten viestit ulkoisten markkinoiden kehityksestä saadaan implementoitua organisaation toimintaan?

### 2.2.3 *Ballantynen tiedonvaihdamalli*

Ballantyne (1997, 354) esittää, että sisäinen markkinointi on henkilöstösuhteiden kehitysprosessi, jossa henkilöstön valtaistuminen ja tieto-taito yhdistyvät kehämäisessä tiedonjaon prosessissa varmistaen kokonaisvaltaisen ymmärryksen markkinatilanteen vaatimista toimista. Ballantynen (2003, 1251) malli sisäisen markkinoinnin toiminnasta oppimisen ja tiedon kehittämisen työkaluna kuvaa sisäisen markkinoinnin tärkeää asemaa dynaamisessa markkinataloudessa operoivan organisaation kannalta. Ballantyne keskittyy kuvaamaan sisäistä markkinointia tiedon uudistamisen tärkeyden kautta, koska ilman ajankohtaista tietoa muuttuvista markkinaolosuhteista organisatorinen toiminta ei voi saavuttaa kilpailukykyistä tuottavuutta (Ballantyne 2003, 1243, 1257). Mallissa sisäistä markkinointia tarkastellaan neljän eri toiminnallisen vaiheen kautta; energisointi (energising), ymmärrys (code-breaking), auktorisointi (authorising) ja diffuusio (diffusing) (ks. kuvio 2).

(1) Energisoivassa vaiheessa sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on etsiä ja varmistaa henkilöstön sitoutuminen organisaation tavoitteisiin jakamalla uutta tietoa organisaatioon ja samalla inspiroida työntekijöitä sitoutumaan. Tässä vaiheessa johto jakaa niin sanottua yleistä tietoa, jonka tarkoituksena on informoida koko organisaatiota. Tiedon sisäistäminen ja oppiminen tapahtuu henkilökohtaisella tasolla. Tämän vaiheen tarkoituksena on myös herättää työntekijät jakamaan omaa tietämystään työyhteisössä dialogin kautta. Henkilöstöhallinnan rooli korostuu tässä vaiheessa motivoinnin tukena. Tiedonvaihdamasuunta on ulkoisesta sisäiseksi.

(2) Ymmärrysvaiheessa tavoitteet sidotaan konkreettisesti organisaation toimintaan hyödyntäen henkilöstön tieto-taitoa ja valtaistamista. Henkilöstön oman tieto-taidon ja valtaistamisen hyödyntäminen on tärkeitä, sillä näin henkilöstölle voidaan luoda tunne arvostuksesta ja merkityksellisyydestä organisaation toiminnassa. Tarkoituksena on siis saada työntekijät ymmärtämään oman osaamisensa merkitys uuden tiedon valossa organisaation toiminnassa ja jakamaan tietonsa koko organisaation kesken. Johdon tuki on tärkeässä asemassa tässä vaiheessa. Tiedonvaihdamasuunta on sisäisestä ulkoiseksi.



Kuvio 2 Ballantynen sisäisen markkinoinnin toimintamalli (mukaillen Ballantyne 2000, 52; 2003, 1244, 1251).

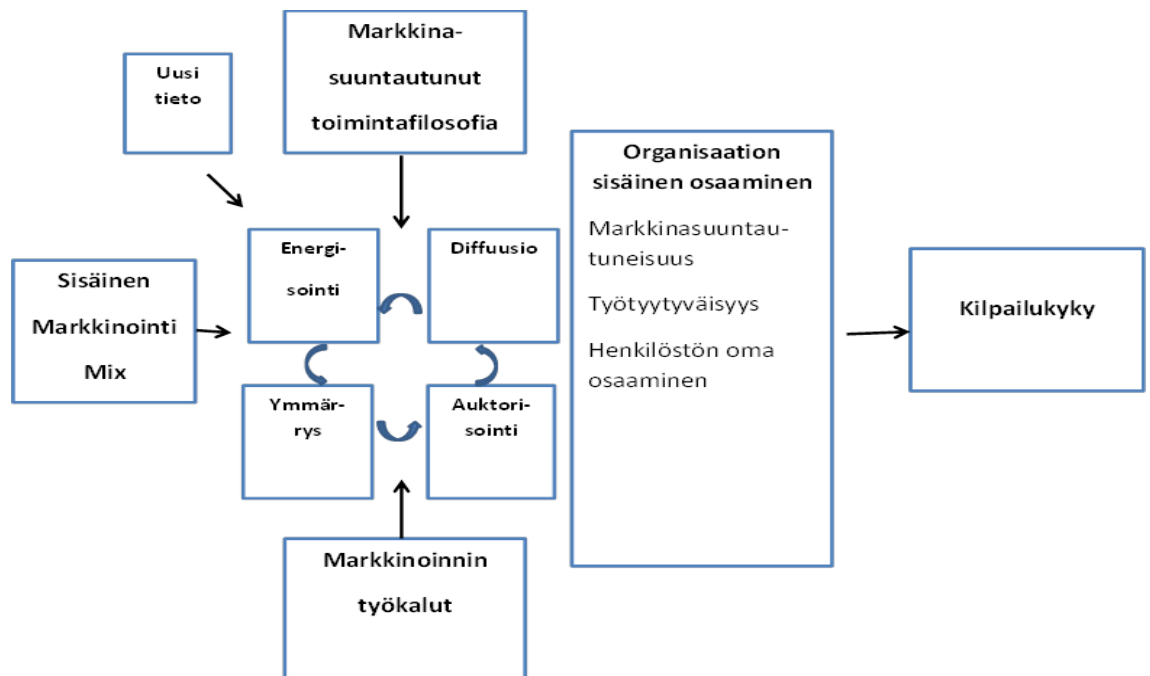
(3) Auktorisointivaiheessa henkilöstö hakee varmennusta ja auktorisointia omille ideoilleen ja ajatuksilleen, jotka ovat heränneet uuden informaation myötä. Työntekijöiden tulisi ymmärtää organisaation toimintaa kokonaisvaltaisesti suhteutettuna muuttuneeseen tietoon ja ymmärtää etenkin oman toimintansa tuottavuus osana kokonaisuutta. Organisaation johdon tuen rooli korostuu entisestään tässä vaiheessa, sillä ilman johdon aktiivista osallistumista ja tukea henkilöstö saattaa kokea omien ideoidensa esiintuomisen uhkaavaksi ja pelottavaksi. Tiedonvaihdamuunta on ulkoisesta ulkoiseksi.

Viimeisessä vaiheessa eli (4) diffuusiossa tieto kiertää keskustelumaisen tiedonvaihdamunan avulla kaikkien hierarkisten rakenteiden läpi. Työntekijät ja organisaation johto hyödyntävät kommunikaatiokanavia avoimesti ja jokainen organisaation jäsen on hyväksynyt uuden tiedon osaksi omaa tietämystään. Henkilöstöhallinnalla on tärkeä rooli keskustelun tukemisessa erinäisten hierarkiaportaiden ja organisaatorajojen yli. Tiedonvaihdamuunta on ulkoisesta sisäiseen. Uudesta tiedosta tulee pysyvä osa yksilöiden ajatusmaailmaa.

Tieto kiertää syklisesti eri vaiheiden läpi, kunnes jokainen on sisäistänyt jaetun informaation. Tieto kehittyy jokaisen syklin aikana ja usein syntyy täysin uutta tietoa syklin pohjalta, jolloin prosessi alkaa alusta, vaikka prosessi itsessään ei koskaan lopukaan. Prosesseja on yleensä useita päällekkäisiä, sillä uusi tieto synnyttää aina uuden prosessisyklin. Prosessi saattaa kestää vain muutamia tunteja, kun kyse on pienestä asiasta tai jos on kyse organisaation toimintaa syvästi muuttavasta viestistä, niin prosessin loppuunvieminen saattaa kestää jopa vuosia. Prosessissa ei kuitenkaan ole olemassa lopullista vakaata tilaa. (Ballantyne 2000, 51–54, 58; 2003, 1244, 1251–1252, 1256.) Ballantyne (2000, 57) kehoittaa huomioimaan myös sen, että organisaation jäsenten tulee ko-

kea luottamusta ja jonkinasteista riippuvaisuutta toisistaan, jotta tiedon kehittyminen on esteetöntä. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa tiedon avoimuuden kokeminen, edelliset kokemukset tiedonvaihdannasta ja organisaation jäsenten väliset suhteet (Ballantyne 2000, 57). Sisäisellä markkinoinnilla tulisi pyrkiä luottamus-suhteiden rakentamiseen (Ballantyne 2000, 58).

Voidaankin ajatella, että organisaatioille olisi hyödyllistä tarkastella sisäistä markkinointia Ahmedin, Rafiqin ja Saadin (2003, 1226) ja Ballantynen (2000, 52; 2003, 1251) mallin yhdistelmän kautta (ks. kuvio 3). Näin voidaan ymmärtää sisäisen markkinoinnin strateginen asema markkinasuuntautuneisuuden ohjaamana konstruktiona, joka käyttää taktisen tason toimintoja ja työkaluja informaation jakamiseen sekä uuden tiedon toimintaan sisällyttämiseen, samalla tukien organisaation sisäisen osaamisen kehitystä.



Kuvio 3 Yhdistetty malli Ahmedin, Rafiqin ja Saadin (2003, 1226) ja Ballantynen (2000, 52; 2003, 1251) näkemyksistä sisäisestä markkinoinnista.

Kun työntekijät ymmärtävät heille asetetut tavoitteet ja osaavat soveltaa muuttuvaa ulkoista markkinatietoa omassa työssään he toimivat tehokkaasti markkinasuuntautuneen toimintafilosofian mukaisesti. Sisäinen markkinointi on asennejohtamista ja viestintäjohtamista. Asennejohtamisella vaikutetaan henkilöstön työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen ja viestintäjohtamisella tarjotaan tarvittavat tiedot työn suorittamiseen päämäärien mukaisesti. (Grönroos 2009, 449.)

Ballantyne (2003, 1245) esittää, että organisaation sisäinen informaatiokulku voi tapahtua kolmella tavalla. Hierarkinen tiedonvaihdanta tapahtuu virallisia kommunika-

tiokanavia myöten ja yleensä johdolta alaspäin muualle organisaatioon. Toiminnallinen tiedonvaihdanta tapahtuu tuotantoketjun sisällä ja on horisontaalista viestintää. Verkostollinen tiedonvaihdanta tapahtuu suusanallisena kommunikointina sosiaalisten verkostojen kautta ilman virallisia kanavia. (Ballantyne 2003, 1246.) Hierarkkinen tiedonvaihdanta koskee yleensä esimerkiksi informaatiota yrityksen tarjoomasta tai se on koulutusta jostain asiasta. Verkostollinen tiedonvaihdanta koskee vuorostaan esimerkiksi oppimista ja laadun kehittämistä. (Ballantyne 2000, 48.) Juholin (2008, 114) puhuu strategian valutuksesta, joka on tyypillinen esimerkki hierarkkisesta tiedonvaihdannasta. Tietostrategiasta välitetään organisaatiolle ylimmältä johdolta esimiesten kautta työntekijöille.

Jos informaatiota annetaan liian vähän niin vaikutuksina saattaa ilmeta tietämättömyyttä siitä, mitä organisaatiossa on tapahtumassa ja siitä seuraavaa epävarmuutta ja ahdistusta, kun taas liiallisen tiedon seurauksena saattaa olla turhautumista liialliseen ja turhana koettuun informaatioon. Juholin (2008, 114) ehdottaa, että kommunikaation tulisi olla vuoropuhelumaista, verkostollisen tiedonvaihdannan tapaista, jotta organisaation johto ja työntekijät ymmärtävät toisiaan ja organisaation strategia tulee selkeäksi. Ilman vuoropuhelumaista kommunikaatiota ongelmaksi saattaa myös muodostua viestinnän kieli. Yleisesti organisaatioiden sisäistä viestintää rasittaa niin sanottu 'yritysjargon' (engl. corporate jargon) ja usein sisäinen markkinointi toistaakin tätä johdon käyttämää sanahelinää kokonaisvaltaisessa viestinnässä koko organisaatiolle. Ilman selkokielistä viestintää, viestiä ei todennäköisesti ymmärretä täysin. (Mudie 2000, 263.) Johdon tulisi aina muistaa viestiessään se, että viestin vastaanottavat alaiset eivät puhu samaa kieltä heidän kanssaan, kun on kyse organisaation toiminnasta ja heidän työnkuviinsa.

Sisäisen markkinoinnin viestinnällisen funktion lähtökohdista on erimielisyyttä tutkijoiden keskuudessa. Grönroosin (2009, 443) mielestä organisaation työntekijät tulisi nähdä yrityksen ensimmäisinä asiakkaina ja sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on markkinoida yrityksen tuote- tai palvelutarjoomaa työntekijöille. Ahmed ja Rafiq (2002, 26) esittävät kritiikkiä tätä asiakasnäkökulmaa vastaan. Heidän mielestään työntekijöitä ei voida nähdä asiakkaina samalla tavalla, kuin ulkoisia asiakkaita ja ulkoisesti käytettävät markkinointiviestinnänkeinot eivät sovellu sellaisenaan sisäisen markkinoinnin tarkoituksiin. Syyksi he nimeävät muun muassa sen, että ulkoiset asiakkaat ovat aina yrityksen olemassaolon tarkoitus, ei suinkaan yrityksen työntekijät. Mudie (2003, 1270) on samoilla linjoilla ja toteaa, että ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden välillä on suuria eroja esimerkiksi siinä, että työntekijöiden käytöksen tulisi olla ennustettavissa, kun taas ulkoinen asiakas voi muuttaa mieltään yhtäkkiä.

Organisaatioiden tulisi siis miettiä tarkkaan millaisia viestintäkeinoja ja taktiikoita sisäisessä markkinoinnissa tulisi käyttää, eikä sokeasti soveltaa ulkoisia markkinointikeinoja. Tehokas sisäinen markkinointi vaatii monien eri osastojen yhteistyötä ja sisäisen



markkinoinnin tulisi toimia läheisessä yhteistyössä organisaation henkilöstöjohdon kanssa (Ahmed & Rafiq 2002, 58). Voidaankin tiivistää, että sisäinen markkinointi on organisaation sisäisen viestinnän ja toiminnan ohjaamisen johtamisstrategia, jota tuetaan henkilöstöjohtamisen taktiikoiden kautta.

### 2.3 Sisäisen markkinoinnin työkalut

Nykyaikainen markkinatilanne vaatii nopeita päätöksiä ja ilman toimivaa sisäistä kommunikaatiota tämä on mahdotonta (Thomson & Hecker 2000a, 49). Yritysten tulisi panostaa viestintästrategian luomiseen, jotta sisäinen kommunikaatio olisi valmis toimimaan markkinatilanteen vaatimalla tavalla. Viestintästrategiaa tehtäessä on tärkeintä aloittaa strategian luominen tavoitteista. Jollei tiedetä mitä halutaan saavuttaa, niin sitä ei todennäköisesti koskaan tulla saavuttamaan. (Juholin 2009, 100.) Viestinnän suunnittelussa voidaan nähdä myös taktinen taso strategisen tason ohella. Taktisella tasolla kartoitetaan muun muassa viestinnän voimavarat, budjetit, kohderyhmät ja toimintaohjeet. (Åberg 2000, 226.)

Työntekijöiden nimeäminen organisaation sisäiseksi asiakkaaksi luo kuvan organisaatiosta, joka arvostaa työntekijöitään, mutta ilman konkreettisia toimia tämän ajattelutavan implementoimisessa, tämä jää vain idealistiseksi ajatukseksi (Mudie 2003, 1268). Sisäinen markkinointi tulisi toteuttaa integroimalla eri toimintoja, kuten markkinointi ja henkilöstöhallinta (Snell & White 2009, 196). Henkilöstöhallinnon ja sisäisen markkinoinnin raja on häilyvä ja monesti nämä kaksi asiaa tuntuvatkin olevan yksi ja sama konsepti, mutta ne eivät ole sama asia. Sisäisestä markkinoinnista ja henkilöstöhallinnasta tulisi löytää hyödynnettäviä synergioita (Ballantyne 2000, 46). Henkilöstöhallinto tarjoaa työkaluja, joita voidaan käyttää sisäisessä markkinoinnissa, kuten esimerkiksi koulutus, rekrytointi, palkitsemisjärjestelmät sekä ura- ja työkuvasuunnittelu. Sisäinen markkinointi puolestaan koordinoi näiden työkalujen käyttöä ja parantaa markkinasuuntuneisuuden tuloksellisuutta. Menestyksellinen sisäinen markkinointi edellyttää henkilöstöhallinnon ja sisäisen markkinoinnin yhteistyötä. (Nikbin, Saad & Ismail 2010, 18; Grönroos 2009, 448.) Gounaris (2007, 404) erottaa sisäisen markkinoinnin henkilöstöhallinnasta sillä, että sisäisen markkinoinnin lopullisena päämääränä on ulkoisten asiakkaitten tarpeisiin vastaaminen, kun taas henkilöstöhallinta keskittyy vain työntekijöiden asioihin.

Tärkein henkilöstöhallinnan ja sisäisen markkinoinnin työkalu on viestintä. Kommunikaatiokanavien hallinta ja ylläpito ovat haasteellisia asioita ja kommunikaation ylläpito vaatii resursseja ja tietotaitoa. Juholin (2009, 42) määrittelee viestinnän kolme tärkeintä tehtävää seuraavasti; perustoimintojen tuki eli arkiviestintä, asioista informointi ja tiedotus sekä organisaatioon sitouttaminen. Organisaatioon sitoutuminen on yksilön

identifioitumista ja osallistumista yrityksen toimintaan. Työntekijät, jotka ovat sitoutuneet vahvemmin organisaatioon osoittavat vähemmän muutosvastarintaa. (Nikbin ym. 2010, 22.) Vastaavasti Grönroos (2009, 451) erottaa viestinnälle seuraavat tasot; markkinasuuntautuneisuuden ylläpito, uuden tarjooman esittely ja organisaatiokulttuurin luominen. Perustoimintojen tuki pitää yllä markkinasuuntautunutta toimintafilosofiaa, koska viestintä on suunniteltu tukemaan jokapäiväistä tekemistä. Informointi asioista liittyy läheisesti uusien tarjoomien esittelyyn ja tiedottamiseen uusista asioista organisaatiossa. Organisaatiokulttuurin luominen on viestinnällisesti vaikein tehtävä, sillä siihen vaikuttavat vahvasti se, miten työntekijät kokevat voivansa sitoutua yrityksen päämääriin ja kuinka tyytyväisiä ja motivoituneita he ovat työhönsä. Juholin (2008, 52) jakaa työyhteisöt organisaatiokulttuuriltaan energisoiviin ja lamaannuttaviin työyhteisöihin. Energisoivan työyhteisön piirteitä ovat tunnepohjainen sitoutuminen, uuden oppiminen, vuorovaikutteinen johtaminen ja viestintä kaikkien kesken sekä työntekijöiden valtaistaminen (Juholin 2008, 52). Lamaannuttavaa työyhteisöä puolestaan kuvaa lukkiutunut tunnelma, jäykkä hierarkkinen johtamistyyli ja viestintä, keskinäinen kilpailu ja tiedon säätely oman edun mukaan (Juholin 2008, 54). Avainasemassa organisaatiokulttuurin luomisessa on viestinnän laatu.

Organisaation tulisi pystyä luomaan virallisia ja epävirallisia foorumeita ideoiden vaihtamiseen ja keskusteluun. Osallistumisen tulisi olla kokonaan avointa ja ilman pelkoa joutumisesta häpeään ideoidensa vuoksi. (Juholin 2008, 156.) Kommunikaation vapaus tasa-arvoistaa organisaatioon kuuluvia jäseniä. Mahdollisuus tulla kuulluksi lisää työntekijöiden omanarvontuntoa. Viestinnän foorumeita ovat muun muassa fyysinen työtila, sosiaalinen media, intranet, sähköposti, tiedotteet, viralliset ja epäviralliset koontumiset sekä sosiaaliset verkostot työpaikalla. (Juholin 2009, 157, 170.) Kommunikaatiokanavien tulisi mahdollistaa interaktiivinen viestintä, jotta aktiivinen tiedonjako olisi mahdollisimman tehokasta (Mazzei 2010, 230). Teknologiset sovellukset, kuten intranet ja sosiaalinen media mahdollistavat reaaliaikaisen, vastavuoroisen ja monikanavaisen viestinnän. Monissa organisaatioissa onkin siirrytty monikanavaisen viestintään, jolloin saman tiedon saa tai löytää useasta eri paikasta. Tämän yleensä ajatellaan vain tehostavan viestintää, mutta todellisuudessa tämä saattaa myös aiheuttaa sekaannusta ja ärsytystä. (Juholin 2009, 36.) Olennaista ei ole valtava määrä tietoa moninaisista kanavista vaan se, että tieto on tarpeellista ja se ymmärretään (Juholin 2009, 153). Viestintä ja käytetyt kanavat tulisi siis aina suunnitella kohderyhmää ajatellen. Työntekijöiden kokemukset ja mielipiteet sisäisen viestinnän toimivuudesta riippuvat monista tekijöistä. Työntekijän ikä, sukupuoli, koulutustaso, asema organisaatiossa, työtehtävät ja työkokemus vaikuttavat siihen, kuinka vastaanottavainen työntekijä on sisäiselle viestinnälle (Naudé ym. 2003, 1206).

Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on toivottavaa, sillä henkilöstön vaihtuvuus pienenee, korkeasti sitoutuneet työntekijät suoriutuvat työtehtävistään paremmin ja

sitoutumista voidaan käyttää organisaation toiminnan tehokkuuden ennustamisessa (Ting 2011, 357). Koulutuksella, esimiesten tuella, viestinnällä ja motivoinnilla on suora vaikutus organisaatioon sitoutumiseen (Ting 2011, 374). Jos työntekijä on vastaanottavainen tarjotulle sisäiselle viestinnälle niin todennäköisesti hänen sitoutumuksensa organisaatioon kasvaa. Vastavuoroisesti, jos työntekijä kokee, että hän ei saa mitään hyötyä sisäisestä markkinoinnista ja se ei kosketa häntä, niin sitoutuminen organisaatioon laskee. Organisaation maineella on myös vaikutus siihen miten sen työntekijät sitoutuvat sen toimintaan. Mitä hyvämaineisempi yritys on, sitä sitoutuneempia työntekijät siihen ovat. Vastavuoroisesti, mitä sitoutuneempia työntekijät ovat organisaation toimintaan, sitä parempaa yrityskuvaa he välittävät organisaatiosta sen ulkopuolelle. (Dortok 2006, 323.)

Työntekijöiden valtaistaminen liittyy läheisesti sitoutumiseen organisaatioon ja työtyytyväisyyteen. Työntekijöiden valtaistamisella (engl. empowerment) tarkoitetaan sitä, että työntekijälle annetaan valtaa päättää itse siitä, miten hän työtehtävänsä hoitaa (Ahmed & Rafiq 2002, 71). Valtaistaminen toimii pääasiallisesti työmotivaation nostattajana, mutta valtaistamisella voidaan nähdä olevan vaikutus myös parempaan työtulokseen (Ahmed & Rafiq 2002, 73). Valtaistaminen ei ole ilmaista toimintaa ja vaatii resursseja organisaatiolta. Työntekijöiden koulutuksen on oltava laaja-alaisempaa, jotta he voivat toteuttaa työtehtävänsä kunnolla sekä uusien työntekijöiden rekrytoinnissa on otettava huomioon laajemmat osaamisvaatimukset. Työtään laaja-alaisemmin hoitavat työntekijät myös todennäköisesti vaativat suuremmat korvaukset tekemästään työstä, joten palkkakustannukset nousevat. (Ahmed & Rafiq 2002, 86.) Toisaalta, koulutettu ja osaa-va työvoima osaa hoitaa työtehtävänsä itsenäisesti, joten työtehtävien kontrollointiin ja johtamiseen käytetyt resurssit voidaan allokoida muualle (Berry & Parasuraman 1992, 29). Geary ja Dobbins (2001, 6) toteavat, että usein työntekijät eivät odota tai edes halua täyttää valtaistamista ja autonomiaa työtehtäviensä hoitoon. Usein heistä on toivottavampaa saada osittainen valta työtehtäviensä hoitoon ja samalla saada perusrakenteet ja ohjeistukset työhön johdon puolelta (Geary & Dobbins 2001, 6). Tämä on tärkeä seikka huomioitavana valtaistamisen ja työkontrollien suunnittelussa. Kokonaisvaltainen valtaistaminen ei ehkä tuotakaan parasta mahdollista lopputulosta, vaan olisi mietittävä tarkkaan, mitkä työtehtävän osa-alueet annetaan työntekijöiden oman päätäntävällän alaisiksi ja mitkä tulisivat jäädä esimiesten ja johdon kontrollin alaisiksi. Tämä vaatii tarkkuutta ja todellista ymmärrystä työntekijöiden työnkuvista, osaamisesta ja toiveista.

Tehokkaan palautteenannon katsotaan olevan yksi tärkeimmistä sisäisen markkinoinnin työkaluista. Palautteen kautta kohotetaan motivaatiota, annetaan kannustusta tai ideoita ja painetta työn parantamiseen. Palautteen tulisi olla säännöllistä, jotta se vahvistaisi koulutuksen kautta saavutettua taitotasoa ja henkilöstön uskoa organisaation visiioon (Berry & Parasuraman 1992, 30). Kielteinen palaute puolestaan voi olla musertavaa, joten sen antaminen vaatii suunnittelua ja harkintaa (Juholin 2008, 245). Palaute

pitäisi aina suhteuttaa laadultaan ja sisällöltään asiayhteyteen. Liian neutraali palaute voidaan kokea välinpitämättömänä. Toisaalta, aiheettomasti annettu hyvä palaute antaa ymmärtää, että kaikki on hyvin ja täten ei kannusta ponnistelemaan paremmin tulevissa tehtävissä. (Juholin 2008, 247–249.) Palautetta voi antaa virallisia kanavia myöten, kuten kehityskeskusteluissa ja palkintojen kautta, mutta palautetta voidaan antaa myös vapaamuotoisesti työn lomassa. Vapaamuotoinen palaute vaatii palautteen antajalta ja vastaanottajalta tilannetajua, herkkyyttä ja oikean sävyn löytämistä, sillä tilanteet saattavat tulla yllättäen (Juholin 2008, 246).

## 2.4 Sisäisen markkinoinnin haasteet

Johtajien tulisi ymmärtää, että työntekijät eivät ole vain henkistä pääomaa, jota voidaan johtaa kuten muitakin resursseja vaan, että työntekijöiden toimintaa ja ajatusmaailmaa ohjaavat tunteet, arvot ja uskomukset (Thomson & Hecker 2000a, 49). Sisäisellä markkinoinnilla voidaan saada parempi ymmärrys organisaation jäsenien keskuudessa vallitsevista tunnetiloista ja arvovakenteista. Johtajat rakastavat sanoa, että työntekijät ovat heidän organisaationsa tärkein voimavara, mutta valtaosalle johtajista työntekijät ovat edelleen vain kustannuserä tilinpäätöksessä (Bassi & McMurrier 2007, 115). Monet organisaatiot laskevat henkiseksi pääomakseen patentit, tavaramerkit ja tekijänoikeudet. Vain harvat organisaatiot laskevat henkilöstön kyvyn hyödyntää heille annettua tietoa yhdeksi henkisen pääoman lähteeksi. (Thomson & Hecker 2000b, 171.)

Snell ja White (2009, 204) havainnoivat sisäisen markkinoinnin tutkimuksessaan ylimmän johdon sitoutuvan toteuttamaan koko organisaatiota koskevia sisäisen markkinoinnin tavoitteita ja ohjelmia enemmän kuin jollekin tietylle osastolle tai yksikölle suunnattuja toimintoja. Tämä saattaa olla syynä siihen, että monesti sisäisen markkinoinnin toiminnot, joihin on sijoitettu paljon resursseja, tuntuvat etäisiltä monista alemman tason työntekijöistä, koska koko organisaatiolle suunnatut viestit ovat suunniteltu toimimaan hyvin yleisellä tasolla. Täten työntekijät eivät sitoudu vahvasti johdon viestimiin organisatorisiin tavoitteisiin, koska he eivät näe oman työnsä ja tavoitteiden välistä yhteyttä selkeästi. Vision ja tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman yksinkertaisia ja ne tulisi kommunikoida mahdollisimman usein ja suoraan ylimmän johdon toimesta (Berry & Parasuraman 1992, 28).

Organisaation työntekijät kuitenkin voidaan segmentoida sisäisen markkinoinnin tarkoituksiin samoin, kuin ulkoisia asiakkaita segmentoidaan ulkoisen markkinoinnin tarpeisiin. Segmentoinnin pohjana voidaan käyttää organisaatorakenteita, työtehtäviä tai henkilökohtaisempia kriteereitä kuten asenteet muutokseen tai kiinnostuksen kohteet. (Ahmed & Rafiq 2002, 39–40; Mudie 2000, 270.) Organisaatioiden tulisi tuntea henkilöstönsä ja heidän työnkuvansa paremmin ja sopeuttaa sisäisen markkinoinnin viestit

siten, että ne selkeästi linkittävät erilaiset työnkuvat organisaation tavoitteisiin taktisella tasolla. Organisaation ylimmän johdon tulisi ymmärtää se, että geneerisellä ja niin sanotulla 'one-size-fits-all' -viestinnällä ei voida odottaa työntekijöiltä korkeaa sitoutumista ja motivaatiota. Toisaalta, sisäisen viestinnän muokkaaminen mahdollisimman sopivaksi yksilötasolla vaatii paljon aikaa ja resursseja, joten tämä on monelle organisaatiolle erittäin vaikeaa toteuttaa.

Sisäinen markkinointi sortuu usein tunteettomuuteen, persoonattomuuteen ja kliiniseen suorittamiseen (Mudie 2000, 267). Sisäisen markkinoinnin prosesseissa yleensä keskipisteessä ovat tarkkuus, nopeus ja toimintavarmuus vaikka sisäisessä markkinoinnissa tulisi antaa painoarvoa luottamukselle, rehellisyydelle ja ymmärrykselle (Mudie 2000, 268). Verrattavissa tähän on jaottelu henkilöstöhallinnan kovista ja pehmeistä arvoista. Kovat arvot tehostavat kontrollia, joka on ymmärrettävästikin tärkeää organisaation johdolle. Sisäistä markkinointia, kuten henkilöstöhallintaakin tulisi tarkastella enemmän pehmeiden arvojen kautta, jos organisaation tavoitteena on todella sitouttaa ja arvostaa henkilöstöään.

Mudie (2003, 1264) esittää, että halu tutustua työntekijöihin on vain naamioitua halua kontrolloida heitä tehokkaammin. Toteamus saattaa kuulostaa karulta, mutta ehkä tämä saattaa myös toimia positiivisena asiana niin työntekijöille kuin johdollekin. Jos työntekijät kokevat, että heitä kuunnellaan ja heille annetaan enemmän mielenkiintoisia työtehtäviä, heidän työtyytyväisyytensä todennäköisesti nousee. Samalla organisaation johto kokee hallitsevansa henkilöstöään paremmin. Tässä tapauksessa voidaankin todeta, että ehkä keinot pyhittävät tarkoituksen eikä päinvastoin.

Luottamus työntekijöiden ja johdon välillä on harvoin aitoa. Useimmiten luottamuksen saavuttaminen jää näennäiselle tasolle ja valtaistaminen on vain johdon luomaa illuusiota. (Mudie 2000, 270; 2003, 1271.) Monesti organisaation johto kokee, että he eivät voi luottaa työntekijöihinsä tarpeeksi jakaakseen tietoa heille avoimesti. Myös halu oman aseman parantamisesta panttaamalla tietoa on yleistä. (Juholin 2008, 176; Geddie 1994, 14.) Luottamuksen rakentaminen työyhteisössä vaatii jatkuvuutta, lupaus-ten pitämistä, moraalia, oikeudenmukaisuutta, avoimuutta ja tavoitettavuutta. Yrityksen johdon tulisi inspiroida työntekijöitä ja valaa uskoa molemminpuolisen luottamuksen toteutumiseen. (Ahmed & Rafiq 2002, 204.)

Sisäiset tieto- ja luottamussuhteet ovat erittäin keskeisessä asemassa myös kilpailuedun rakentamisessa (Mazzei 2010, 222). Organisaation sisäinen kulttuuri heijastuu ulkoisille asiakkaille työntekijöiden kautta. Työntekijät, jotka kokevat tekevänsä arvokasta työtä ja uskovat organisaation asettamiin tavoitteisiin todennäköisesti välittävät positiivista yrityskuvaa työnsä kautta asiakkaille. (Rossi 2012, 227.)

Organisaation johdon tulisi huomioda myös se, että organisaation työntekijät ovat samalla myös osa organisaation ulkoisia markkinoita ja vastaanottavat viestejä organisaation toiminnasta myös sitä kautta. Täten on erittäin tärkeää, että sisäinen markkinoin-

ti toimii nopeammin kuin ulkoiset viestintäkanavat etenkin siinä tilanteessa, jos informaatio koskee suuria organisaatiomuutoksia. (Mazzei 2010, 222.) Työntekijät, jotka ovat tietoisia organisaation tapahtumista ja sitoutuneet toimintaan ovat yleensä myös aktiivisempia tiedonjakajia kuin henkilöt, jotka kokevat, että heidän työllään ei ole merkitystä (Mazzei 2010, 223). Nämä aktiiviset tiedonjakajat työntekijöiden keskuudessa ovat arvokkaita sisäisen markkinoinnin toimivuudelle, sillä kollegiaaliseen tiedonjakamiseen usein suhtaudutaan kiinnostuneemmin, kuin organisaation johdon välittämään tietoon.

Työyhteisöt eivät enää ole selkeärajaisia, vaan työtä tehdään tiimeissä, verkostoissa ja projekteissa, jotka ylittävät organisaatorajoja. Myös organisaatioiden laajentuminen kansallisten rajojen ulkopuolelle on arkipäivää, joten nämä seikat luovat myös uusia haasteita sisäiselle markkinoinnille. (Juholin 2009, 140.)

## **2.5 Palvelualojen konteksti ja osa-aikaisuus**

Sisäinen markkinointi ja palvelualat liittyvät erittäin läheisesti toisiinsa, kehitettiinhän koko sisäisen markkinoinnin käsite alun perin juuri palvelualojen tarpeeseen vastata paremmin asiakkaiden toiveisiin koko organisaation toiminnan integraation kautta (vrt. Ahmed & Rafiq 2002). Palvelualan yrityksen toiminnan perusajatuksena pitäisi olla se, että myytävät palvelut ovat yhtä hyviä kuin palveluita myyvä henkilöstö. Jotta voidaan onnistua ulkoisessa markkinoinnissa, on ensin onnistuttava sisäisessä markkinoinnissa. (Berry & Parasuraman 2000, 173, 175.)

Palvelualoja merkittävästi leimaava piirre on se, että palvelun tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu yhtäaikaisesti (Paswan, Pelton & True 2005, 3) sekä se, että palvelun laadun määrittää asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaaminen (Bitner, Booms & Mohr 1994, 95). Palvelualoilla sisäisen markkinoinnin tehokkuuden ja toimivuuden merkitys korostuu huomattavasti. Ilman kattavaa käsitystä henkilöstön keskuudessa siitä mitä, miten ja miksi asiakkaille palvelua tarjotaan, ei yrityksen liiketoiminta voi onnistua kunnolla. Asiakaspalvelijoiden vuorovaikutuksella asiakkaisiin katsotaan olevan suuri merkitys palvelualan organisaation toiminnan onnistumisessa (Susskind, Kacmar & Borchgrevink 2007, 371). Henkilökunnan toimintatehokkuus, henkilöstön tuotetietous, organisaatiossa vallitseva palvelukulttuuri, henkilöstön saama koulutus, organisaation byrokraatia, toimintaprosessit, henkilökunnan valtaistaminen ja reklamaatiotilanteiden hoitaminen vaikuttavat asiakaspalvelutapahtuman onnistumiseen (Harris, Bojanic & Cannon 2003, 273, 285; Bitner ym. 1994, 103). Kaikkiin näihin osa-alueisiin voidaan vaikuttaa sisäisen markkinoinnin kautta.

Organisaation johdon asettamat arvostukset ja tavoitteet toiminnalle tulisivat olla selkeälinjaisia siinä, mitä he odottavat alaisiltaan heidän toiminnassaan. Erot toiminnas-

sa ja nimetyissä arvoissa aiheuttavat sekaannusta henkilöstön keskuudessa. Tämä synnyttää erilaisia tulkintoja ja toimintatapoja organisaation sisällä, täten vesittäen yhtenäisen strategian toteutumisen (Francis & D'Annunzio-Green 2005, 82). Palvelulle asetetut tavoitteet, toimintamallit, standardit ja ohjesäännöt tulisi selittää selkeästi auki henkilöstölle, jotta he ymmärtäisivät niiden merkityksen työssään. Myös sääntöjen ja ohjeistusten taustalla olevat syyt tulisi selittää avoimesti henkilöstölle. Täten henkilöstö kokee, että heille ollaan avoimia ja he ymmärtävät toiminnan syy-seuraussuhteet paremmin. (Paswan ym 2005, 9.) Tavoitteiden ja työn kriteerien tulisi olla sidottuja käytäntöön ja mahdollisia saavuttaa (Susskind ym. 2007, 377). Liian korkealentoiset ja vaikeasti saavutettavat tavoitteet eivät sulaudu yhteen asiakaspalvelutoimintaan ja ne jäävät vain idealistiseksi puheeksi. Strategia ja visio organisaation toiminnasta tulisi siis purkaa taktisen tason ohjeistuksiksi. On kuitenkin muistettava, että vain asettamalla tiettyjä standardeja toiminnalle ei taata palvelun onnistumista. (Susskind ym. 2007, 372.) Tämä vaatii johdolta sekä visionäärisuutta organisaation johtamisesta, että myös syvää ymmärrystä itse konkreettisen työn toteuttamisesta. Suureen rooliin nouseekin esimiestaso, jonka tulisi pystyä toimimaan tulkkina johdon strategisten lausekkeiden muuttamisessa konkreettisiksi toimintamalleiksi työntekijöille. Eriäväisyydet toimintatavoissa ja palvelumalleissa luovat asiakkaalle kuvan sekavasta palvelutoiminnasta, joka vähentää koettua palvelunlaatua. Organisaation arvojen, strategian ja tavoitteiden viestiminen henkilöstölle korostuu palvelualoilla, sillä etenkin etulinjan asiakaspalvelijat toimivat organisaation toimintakulttuurin heijastamina ulkoisille asiakkaille.

Työntekijät jotka kokevat organisaation olevan avoin viestinnässään ovat yleensä innokkaampia toteuttamaan asetettuja tavoitteita ja sitoutuvat organisaatioon paremmin kuin työntekijät, jotka kokevat ilmapiirin sulkeutuneemmaksi (Paswan ym 2005, 9). Työntekijöiden tyytyväisyys organisaation sisäiseen viestintään ja koettu viestinnän avoimuus vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen (Nikbin ym. 2010, 31; Curtis, Upchurch & Severt 2009, 258). Työtyytyväisyys ja työtehtäviin valtaistaminen vaikuttavat suuresti koettuun palvelun laatuun (Gazzoli, Hancer & Park 2010, 57).

Palvelualan yrityksessä, etenkin ravintola-alan organisaatiossa, palveluhenkilöstöllä on hyvin kapea välimatka asiakkaaseen ja palvelutapahtuma vaatii paljon kontaktia heidän välillään. Tästä syystä työntekijöiden työtyytyväisyydellä ja sillä, miten he kokevat työympäristönsä on hyvin suuri vaikutus siihen, miten asiakas kokee palvelutapahtuman. (Gazzoli ym. 2010, 69; Greene ym. 1994, 8.) Tyytyväiset ja työhönsä sitoutuneet työntekijät saavat siis aikaan tyytyväisiä ja yritykseen sitoutuneita asiakkaita (Korczyński 2002, 38; Greene ym. 1994, 9). Sisäinen markkinointi, markkinatiedon jakaminen työntekijöille, työntekijöiden osallistaminen ulkoiseen markkinointiin ja organisaation toimintaprosesseihin ovat tärkeitä osa-alueita työntekijöiden kohtelemisessa sisäisinä asiakkaina (Conduit & Mavondo 2001, 20). Pelkkä avoin informaation jakaminen ei

kuitenkaan riitä vaan kommunikaation tulisi toimia vastavuoroisesti ja vuoropuhelumaisesti työntekijöiden ja johdon välillä. Etulinjan asiakaspalvelijat ovat arvokkaita tiedonlähteitä organisaation johdolle siitä, mitä heidän asiakkaansa haluavat ja miten he toimivat (Bitner ym. 1994, 96). Kommunikaatio kuitenkin koetaan monesti ongelmalliseksi palvelualoille tyypillisen osa-aikaisen henkilöstön kanssa toimittaessa. Koetaan, että on vaikeaa saada osa-aikaista henkilöstöä kiinnostumaan organisaation viestinnästä, koska he eivät koe yhtä voimakasta suhdetta organisaatioon kuin kokopäiväinen henkilöstö. (Adams 1995, 24.)

Yksi vaativimmista palvelualoista on ravintola-ala. Ravintola-alan asiakaspalvelijat joutuvat jatkuvasti tilanteisiin, joissa heidän pitää kohdata ärtyneitä asiakkaita sekä käsitellä asiakkaiden erikoistoiveita palvelun ja tarjottavien tuotteiden suhteen. Tämä muodostuu erityisen hankalaksi, kun organisaatiot käyttävät paljon osa-aikaista henkilökuntaa, jota ei ole informoitu ja koulutettu kunnolla ymmärtämään yrityksen palvelutarjoamaa ja sitä, mitä heiltä odotetaan ja mihin heillä on valtaistukset. (Bitner ym. 1994, 98.) Usein työntekijät, jotka ovat koko organisaation niin sanotut kasvot, ovat osa-aikaisia työntekijöitä, joiden toiminnan varassa on koko organisaation tuottavuus. Usein he ovat myös työntekijöitä, joille ei ole selvää, miten koko toimintaa ohjataan organisaatiotasolla eikä heitä oteta mukaan päätöksentekotilanteisiin. (Paswan ym 2005, 5.) Tämä ristiriitaisuus työntekijöiden roolin voimattomuudessa ja heidän roolinsa tärkeydessä asettaa suuret vaatimukset esimiehille, joiden pitäisi kyetä motivoimaan henkilöstönsä tarjoamaan tasokasta ja osaavaa palvelua asiakkaille. Ravintola-alan työtä katsotaan leimavan korkea stressi ja matala palkkataso. Nämä tekijät vaikuttavat yleensä negatiivisesti työmotivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen. (Curtis ym. 2009, 254.)

Korczynskin (2002, 3) mukaan kilpailuetu palvelualan yritykselle muodostuu korkealaatuisesta palvelusta, joka puolestaan pohjaa pitkälle kehittyneeseen henkilöstönhallintaan, jossa panostetaan korkealuokkaisen henkilöstön ylläpitoon. Asiakaspalvelijoiden tehokkuuden ja osaamisen voidaan katsoa määrittävän organisaation markkinoinnin onnistumista, sillä he tuottavat palvelun arvon asiakkaille ja tekevät voiton yritykselle (Stan, Landry & Evans 2004, 44). Olisi siis tärkeää huolehtia heidän hyvinvoinnistaan, koulutuksestaan ja tietämyksestään sekä saatavilla olevien resurssien riittävyydestä, jotta halutut markkinointiviestit välittyvät oikein asiakkaille asti. Monet palvelualan organisaatiot ovat kuitenkin suurien kustannustehokkuuspaineiden alaisena, mutta eivät halua kertoa henkilöstölle toiminnan realiteetteja. Tämä johtaa epärealistiin odotuksiin henkilöstön puolelta ja pettymyksiin toteutuneessa toiminnassa. Olisi kuitenkin tärkeää jakaa negatiivistakin informaatiota rehellisesti henkilöstölle. Tämä todennäköisesti kohottaa henkilöstön luottamusta organisaatioon ja sen viestintään sekä syventää heidän sitoutumistaan sen toimintaan. (Stan ym. 2004, 46.)

Ravintola-alalla henkilöstöhallinnan toiminta on yleisesti melko jäsentymätöntä ja epävirallista (Curtis ym. 2009, 255). Henkilöstönhallinnan toimet ovat kuitenkin erittäin



tärkeässä asemassa ravintola-alan organisaatioissa. Henkilöstön rekrytointi, koulutus ja palkitseminen tulee suunnitella tarkasti, jotta ne tukevat ravintolan toimintaa mahdollisimman hyvin ja nostavat tuottavuutta asiakkaiden kokeman laadun kautta. (Gazzoli ym. 2010, 70.) Vaikka henkilökunta on avainasemassa palvelualan yrityksen toiminnassa, niin monet yritykset eivät silti panosta oikeanlaisen henkilöstön rekrytointiin. Korkeaa työvoiman vaihtuvuutta pidetään vain alalle ominaisena piirteenä ja asialle ei juurikaan tehdä mitään. Paradoksaalista onkin, että samat yritykset, jotka kilpailevat intensiivisesti ulkoisista asiakkaista eivät kilpaile yhtä voimakkaasti parhaasta työvoimasta, joka loppumetreillä takaa yrityksen kilpailuedun. (Berry & Parasuraman 1992, 26.)

Ravintola-alaa leimaa matala kustannushakuisuus työvoiman käytössä ja tehokas tuottavuudenhakuisuus työvoimasta (Francis & D'Annunzio-Green 2005, 82). Ravintola-alalla työnantajien suurimmat syyt käyttää osa-aikaista henkilöstöä ovat: (1) vaihtelevat työmäärät jopa päivä-, viikko- ja kuukausitasolla, (2) kausiluontoinen vaihtelu, (3) kustannukset, (4) helppous saada osa-aikaista työvoimaa esim. opiskelijat ja (5) työntekijöiden halu tehdä töitä osa-aikaisesti (Kauhanen 2008, 242; Adams 1995, 25). Tuntityöpohjaisen henkilökunnan vaihtuvuuden kustannukset ovat korkeat ravintola-alalla ja henkilökunnan jatkuva vaihtuvuus aiheuttaa stressiä niin työntekijöille kuin asiakkaillekin (DiPietro & Pizam 2008, 23). Ravintola-alan organisaatioille olisi siis erittäin hyödyllistä pyrkiä sitouttamaan työntekijänsä ja säilyttää olemassa oleva henkilöstönsä.

Sisäisen markkinoinnin ohjaama henkilöstöhallinta nousee erittäin tärkeään asemaan palvelualoilla. Etenkin henkilöstön valtaistamiseen tulisi paneutua huolella, sillä hyvin toimivalla valtaistamisella voidaan saavuttaa suuriakin etuja palvelualan kilpailukykyyn ylläpitämisessä. Valtaistamisen on todettu vaikuttavan positiivisesti työtyytyväisyyteen. Suoraa linkitystä asiakkaiden kokeman palvelun laadun ja valtaistamisen välillä ei ole tutkittu paljoa ja näiden kahden tekijän välillä ei ole todennettu varsinaista suoraa linkitystä, mutta työtyytyväisyyden ja asiakkaiden kokeman laadun välillä on todettu olevan suoraan positiivisesti korreloiva suhde. (Gazzoli ym. 2010, 58.) Voidaan siis päätellä, että valtaistaminen vaikuttaa epäsuorasti koettuun laatuun ja palvelualan organisaatiolle olisi siis erittäin suotavaa panostaa työntekijöidensä työtyytyväisyyden kohottamiseen valtaistamisen kautta.

Valtaistamisen kautta tapahtuvan työtyytyväisyyden ylläpitäminen asettaa tiettyjä vaatimuksia ravintoloiden johtajille. Palveluhenkilöstö, joista monet tekevät työtään osa-aikaisesti, tulisi ottaa mukaan tarjoaman ja palveluun liittyvien asioiden suunnitteluun, sillä heillä on paras tietämys asiakkaiden mieltymyksistä ja käyttäytymisestä. Osa-aikainen henkilöstö kuitenkin kokee usein, että heillä ei ole samanlaista vaikutusvaltaa työpaikan asioihin kuin pysyvämmiin ja säännöllisemmin töitä tekevillä (Giannikis & Mihail 2011, 132). Työntekijöille tulisi antaa vapauksia joustaa ravintolan toiminnassa esim. korvausten antamisessa, jotta he pystyisivät palvelemaan asiakkaita parhaiten ja ratkaisemaan reklamaatiotilanteet mahdollisimman nopeasti viivyttämättä tilannetta

hakemalla varmistusta kaikkeen esimieheltään. Työntekijöiden valtaistaminen mahdollistaa ongelmien ja virheiden korjaamisen nopeasti ja täten parantaa asiakkaan kokemaa palvelunlaatua. Nämä toimet vaativat ravintolan johtajilta aikaa henkilöstön jatkuvaan kouluttamiseen ja informoimiseen. (Gazzoli ym. 2010, 69–70; Harris ym. 2003, 277.)

Paswan ym. (2005, 10) toteavat, että osalle työntekijöistä rutiininomainen työ sopii paremmin ja he nauttivat työnsä yksinkertaisuudesta. Monimutkaisempien ja enemmän omaa vastuuta vaativien tehtävien antaminen heille saattaa aiheuttaa hämmennystä ja heidän yleinen tuottavuutensa laskee (Berry & Parasuraman 1992, 29). On tutkittu, että osa-aikainen henkilöstö suhtautuu paremmin rutiininomaisiin työnkuviin, kuin paljon autonomisuutta ja vaihtelevuutta sisältäviin työnkuviin. Tämä kuitenkin yleensä johtuu vain siitä, että osa-aikaisen henkilöstön koulutukseen ja perehdyttämiseen ei panosteta riittävästi. (Giannikis & Mihail 2011, 132.) Henkilöstön näennäinen motivaation puute saattaa olla heijastus siitä, että he kokevat heiltä puuttuvan tarvittavat taidot ja itsevarmuutta työtehtävien suorittamiseen (Berry & Parasuraman 1992, 28). Näin ollen jatkuvalla koulutuksella ja tukemisella tämä näennäinen motivaation puute voidaan eliminoida. Organisaatioiden johto saattaa joutua niin sanotusti 'puun ja kuoren' väliin henkilöstöhallinnan kovien, kontrollikeskeisten ja pehmeiden, henkilöstökeskeisten arvojen kanssa. Jos työntekijöitä johdetaan tiukasti ja säilytetään kontrolli toiminnoista minimoiden riskejä, se saattaa tukahduttaa henkilöstön luovuuden ja sitoutumisen tavoitteisiin. Toisaalta, jos työntekijöitä valtaistetaan paljon niin se saattaa johtaa kontrollin menetykseen ja riskialttiiseen toimintaan. (Geary & Dobbins 2001, 5.)

Osa-aikaisen henkilöstön sitouttaminen organisaation tavoitteisiin koetaan vaikeaksi, mutta siihen olisi syytä panostaa. Harrisin, Bojanicin ja Cannonin (2003, 285) tekemässä ravintola-alan tutkimuksessa päädyttiin seuraavaan tulokseen; vain 24,4 % asiakkaita arvioi tarjottujen tuotteiden laadun olevan ratkaisevassa asemassa, kun taas 75,6 % vastaajista kertoi arvostavansa enemmän palvelullisia аспекteja. Loistava palvelu antaa asiakkaille ei-hintapohjaisen syyn valita organisaation tarjoaman (Berry & Parasuraman 2000, 173). Tämä asettaa palvelualan ja etenkin ravintola-alan organisaatioille erityisen haasteen hyvän osa-aikaisen henkilöstön säilyttämisessä. Asiakkaat usein identifioivat organisaation palvelutarjooman sitä tarjoaviin asiakaspalvelijoihin, joten henkilöstön sitouttaminen olisi ensiarvoisen tärkeää. Henkilöstön vaihtuvuus on myös suuri aika- ja kulurasite. Uuden henkilöstön koulutus vie aikaa ja rahaa, sekä kokemattoman henkilöstön mahdollisesti vajavainen käsitys yrityksen palvelutarjoomasta saattaa haitata heidän tuottavuuttaan organisaatiolle. (Harris ym. 2003, 287.)

### 3 ORGANISATORINEN LUOVUUS

Luovuutta on perinteisesti leimannut romanttinen ja mystinen ajattelu luovista yksilöistä, joilla on erityinen kyky luoda jotain uutta. Tämä mystisyyden leima on johtanut siihen, että organisaatioissa ajatellaan, että luovuutta ei ole mahdollista kokonaan johtaa ja ohjata. (Styhre & Sundberg 2005, 2.) Hamel ja Breen (2007, 51–53) esittävät mielenkiintoisen termin: luovuuden syrjintä (engl. creative apartheid). Monissa organisaatioissa uskotaan, että vain muutamat ja harvat voivat olla luovia eikä uskota, että niin sanottu tavalliset työntekijät voisivat olla kykeneväisiä luovaan panokseen (Hamel & Breen 2007, 53). Monet luovuuden tutkijat ovat kuitenkin vahvasti sitä mieltä, että oikealla ohjauksella ja työympäristön tuella työntekijät pystyvät olemaan luovempia, sillä kaikilla ihmisillä katsotaan olevan perusedellytykset luovaan ajatteluun (Shalley 2008, 150; Amabile 1983, 361). Luovuus ei ole vain muutamien harvojen ja valittujen työntekijöiden etuoikeus tai työvaatimus, luovuus tulisi nähdä jokaisen työntekijän työnkuvan itseisarvona (Huhtala & Parzefall 2007, 300). Organisaation rakenne ja ympäristö vain pitää muuttaa luovuutta tukevaksi. Luovuus on teoreettinen konstruktio, jonka ymmärtäminen auttaa näkemään organisaation toiminnan tai toimimattomuuden uudessa valossa (Styhre & Sundberg 2005, 14).

#### 3.1 Organisatorisen luovuuden määritelmiä

Luovuudella on monia määritelmiä, mutta pääteemana kaikissa määritelmässä on nähtävissä luovuuden ymmärtäminen jonkin uuden, arvoa tuottavan teon tekemisenä. Bruner (1962) määritelmä luovuudesta määrittää luovuuden olevan teko, joka tuottaa vaikuttavan yllätyksen. Wickin (1979) määritelmän mukaan luovuus on vanhojen asioiden yhdistelemistä uudella tavalla ja uusien asioiden yhdistelemistä vanhoihin malleihin. (Bruner 1962 ja Wick 1979, Andriopouloksen & Dawsonin 2009, 24 mukaan.) Andriopoulos ja Dawson (2009, 24) määrittelevät luovuuden kykyä tuottaa uusia ja hyödyllisiä ideoita. Shalley, Gilson & Blum (2000, 215) toteavat luovuuden olevan uusien ideoiden, tuotteiden ja prosessien kehittämistä, konseptoimista ja tuottamista joko yksilöllisellä tai ryhmätasolla. Csikszentmihalyi (1988, 162) kokee, että luova ajattelu tulisi nähdä uusien, tuntemattomien ongelmien löytämisenä ja niiden ratkaisemisena. Pääpaino on oikeiden kysymysten esittämisessä ja tuntemattomien ongelmien kartoituksessa. Csikszentmihalyi (1988, 160) kuitenkin argumentoi, että luovuus ei ole vain ongelmanratkaisua tiettyjen annettujen tai koottujen informaationpalasten pohjalta. Jos tosiaan luovuus olisi vain pohjimmiltaan ongelmanratkaisua annetun tiedonsyötteen pohjalta, niin voisimme ajatella, että tietokoneet laskiessaan algoritmejään toimisivat luovasti. Luovuus ei siis pohjaa vain logiikkaan. Tunteet ja motivaatio ohjaavat henkilön luovaa

prosessia vahvemmin kuin pelkkä kliininen aivotyöskentely. (Csikszentmihalyi 1988, 163, 169.)

Woodman, Sawyer ja Griffin (1993, 293) määrittelevät organisatorisen luovuuden olevan arvokkaiden tuotteiden, palvelujen, ideoiden, prosessien tai menetelmien luomista yksilöiden työskennellessä yhdessä monimutkaisessa sosiaalisessa systeemissä. Organisatorinen luovuus voidaan nähdä ilmiönä, joka on rakenteellisesti upotettu organisaation toimintaan eikä vain tiettyjen luovien yksilöiden sattumanvaraista toimintaa (Styhre & Sundberg 2005, 31). Shalley, Zhou ja Oldham (2004, 935) esittävät, että organisatorinen luovuus on yksilön henkilökohtaisten luovuuden edellytysten ja organisaation kontekstuaalisten tekijöiden yhteisvaikutuksen tulos. Ilman kumpaakin toimivaa osa-aluetta ei organisatorinen luovuus voi saavuttaa todellista potentiaaliaan. Luova organisaatio on mikä tahansa organisaatio, jonka tulot pääasiallisesti tulevat uusien ja sopivien ideoiden tuottamisesta ja tuotteistamisesta asiakkaiden tarpeisiin ja asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi (Andriopoulos & Dawson 2009, 76–77).

Uudet, luovat ideat eivät aina välttämättä tuota toimivaa ja hyödyllistä tuotetta, prosessia tai palvelua (Csikszentmihalyi 2009, 313; Huhtala & Parzefall 2007, 300). Jotta organisatorinen luovuus voitaisiin nähdä organisaatiota tai yritystä hyödyttävänä, sen tulee olla linjassa organisaation tavoitteiden ja visioiden kanssa (Styhre & Sundberg 2005, 32; Andriopoulos 2001, 839). Luovuus ja innovaatio ovat termejä, joita käytetään synonyymimaisesti liiketalouden kirjallisuudessa. Luovuuden teoretikot ja tutkijat ovat kuitenkin sitä mieltä, että nämä kaksi asiaa ovat erillisiä prosesseja. Luovuus nähdään yleisesti prosessina, joka tuottaa ideat innovaatioihin ja innovaatio on luovuuden tuottamien ideoiden implementointia käytännössä. Luovuus on siis innovaatioiden perustuskivi (Styhre & Sunberg 2005, 27; Shalley, Zhou & Oldham 2004, 934). Innovaatio on luovuuden menestyksestä ja tarkoituksellista implementointia (Huhtala & Parzefall 2007, 300).

Luovuuden, sekä luovan prosessin konkreettinen tapauskohtainen toteutuminen on riippuvaista yksilöstä tai ryhmästä, tilanteesta ja luovan työn tarkoituksesta. Gilson (2008, 306) kuitenkin argumentoi, että luovuuden käsite on hyvin homologinen eli luovuuteen vaikuttavat tekijät voidaan katsoa samoiksi, oli sitten kyse yksilötasosta, ryhmätasosta tai organisaatiotasosta. Perinteisesti luovuuden tutkiminen on keskittynyt yksilön ominaisuuksien tutkimiseen, kuten älykkyyden ja ajattelun toimintaan, mutta 2000-luvun alusta lähtien organisatorinen luovuus on herätty näkemään tärkeänä voimavarana yrityksille (Styhre & Sundberg 2005, 30).

Luovuus onkin viimeisten vuosien aikana noussut yritysmaailman ja johtamisstrategioiden muoti-ilmiöksi. Luovuus nähdään helppona, halpana ja hauskana pikaratkaisuna. Vain harva yritysjohtaja todellisuudessa ymmärtää ja osaa ajatella organisatorisen luovuuden kustannuksia ja toimintaanpanemisen vaatimia ponnistuksia (Styhre & Sundberg 2005, 36). Luova työ on resursseja vaativaa, epävarmaa, riskialtista ja paljon huo-

miota vaativa prosessi (Mumford, Scott, Gaddis & Strange 2002, 709). Luovuutta ei voida saada materialisoitumaan organisaatiossa vain seuraamalla tiettyjä ohjeita ja askeleita vaan se syntyy tarkasti erikoistuneen tiedon ja taidon hallinnasta tietyllä alalla (Styhre & Sunberg 2005, 39). Näin ymmärretään alan vaatimukset ja mahdollisuudet kehittymiseen, millä organisaatio toimii. Alakohtainen organisatorinen luovuus vaatii tietoa, taitoa ja kokemusta. Luovuus ei suinkaan ole sidonnaista vain tiettyihin aloihin ja toimenkuviin. Luovuudelle asetetut vaatimukset ja tavoitteet vain vaihtelevat ala- ja työkohtaisesti. (Shalley ym. 2000, 215.)

## **3.2 Organisatorisen luovuuden rakenne**

### **3.2.1 *Organisatorisen luovuuden pääelementit***

Organisatorisen luovuuden toimintaa on kartoitettu moninaisien mallien ja toimintakaavioiden kautta. Täysin yhtäläistä näkemystä luovuuden toiminnasta ei olla saavutettu, mutta luovuuteen vaikuttavista elementeistä tutkijat ovat melkein yhtämielisiä. Andriopoulos (2001, 834) listaa viisi tärkeintä osa-aluetta organisatorisessa luovuudessa: (1) organisaation ilmapiiri, (2) johtamistyyli ja johdon tuki, (3) organisaatiokulttuuri, (4) resurssit ja taidot sekä (5) organisaation rakenne ja prosessit. Amabile (1998, 80) lisää osa-alueisiin vielä (6) työn haasteellisuuden ja (7) autonomian. Shalley, Gilson ja Blum (2000, 216) listaavat luovuutta edistäviksi tekijöiksi työhön valtaistamisen, työn merkityksellisyyden kokemisen, työn tärkeyden tuntemisen, työn haastavuuden ja saadun rohkaisun ja tuen esimiehiltä. Luovuutta estäviksi tekijöiksi he listaavat jäykät toimintamallit, tiukan työkontrollin ja valvonnan, sekä esimiesten liiallisen mikrojohtamisen (Shalley ym. 2000, 216).

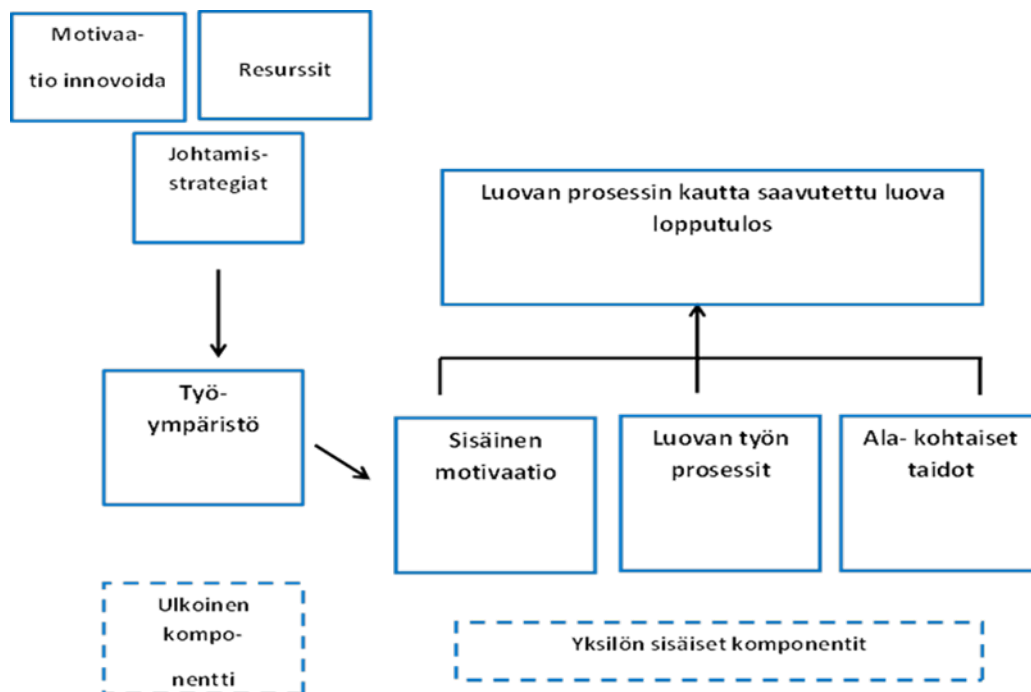
Organisaation ilmapiirillä viitataan työympäristön toimivuuteen ja siihen miten työntekijät suhtautuvat työpaikkaansa. Vastaavasti organisaatiokulttuurilla viitataan organisaation syviin arvoihin ja normeihin. Ilmapiirin ja kulttuurin tulisi tukea avointa kommunikaatiota sekä vapauttaa toteuttaa työtehtävät autonomisesti, stimuloida työntekijöitä ja tukea organisaation päämääriä. Johtajien tulisi kommunikoida asettamansa visiot alaisilleen ja samalla toimia aktiivisena vuorovaikutteisena esikuvana heille omalla toiminnallaan. Organisaation tulisi vapauttaa resursseja luovaa työtä varten ja kouluttaa henkilöstöään. (Andriopoulos 2001, 834–837.) Avoimet, matalahierarkiset ja muutostykyiset organisaatiot ovat luovempia, kuin perinteiset byrokraattisen jäykät organisaatiot (Styhre & Sundberg 2005, 146).

### 3.2.2 Amabilen komponenttiteoria

Seuraavaksi esitellään kaksi näkemystä luovuuden rakenteesta ja sen toiminnasta. Amabilen kehittämä komponenttiteoria (engl. componential theory) luovuudesta on kokonaisvaltainen teoria, joka selittää organisatorista luovuutta yksilön sisäisen kyvykkyyden ja ulkoisten tekijöiden yhteisvaikutuksen kautta (Amabile & Mueller 2008, 34).

Komponenttiteoriassa luovuuteen vaikuttavat tekijät jaetaan yksilön sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin (ks. kuvio 4). Sisäiset tekijät ovat alakohtainen osaaminen, luovan työn prosessit ja sisäinen motivaatio. Ulkoinen tekijä on työhön vaikuttava työympäristö. Muun muassa työnkuva, työolosuhteet, kollegiaaliset suhteet ja suhde esimiehiin voidaan katsoa olevan organisatorisen kontekstin ulkoisia vaikutteita henkilön luovuuteen. Sisäisinä vaikutteina voidaan nähdä yksilön kognitiiviset taidot, persoonallisuus ja tiedot liittyen organisaation toimintaan. (Shalley ym. 2004, 935–937.)

Alakohtaisella osaamisella tarkoitetaan yksilön älykkyyttä, tietoja alasta, teknisiä kykyjä ja lahjakkuutta. Luovan työn prosesseilla viitataan yksilön kognitiivisiin taitoihin ja luonteenpiirteisiin, jotka edistävät luovuutta, kuten riskienottokyky ja itsenäiseen työhön kykeneminen. Sisäinen motivaatio on kyky motivoitua työtehtävästä itse työtehtävän haastavuuden, mielenkiintoisuuden ja tyydyttävyyden vuoksi eikä niinkään ulkoisten palkintojen tai pakotteiden vuoksi. (Amabile & Mueller 2008, 35.) Motivaatiota käsitellään tarkemmin luvussa 3.3.



Kuvio 4 Amabilen komponenttiteorian malli (Amabile 1997, 43; 2008, 36).

Työympäristö on organisatorisen luovuuden kannalta kiinnostavin, sillä siihen organisaatiolla ja sen johdolla on eniten mahdollisuuksia vaikuttaa. Luovan ympäristön tutkiminen liittyy läheisesti organisatorisen luovuuden ymmärtämiseen, sillä siinä painopiste ei ole yksilön ominaisuuksien tutkimisessa vaan luovuuteen vaikuttavien ulkopuolisten tekijöiden tutkimuksessa (Styhre & Sundberg 2005, 29). Organisatoriset puitteet, niin fyysiset kuin immateriaaliset, vaikuttavat paljon työntekijöissä ilmenevään luovuuteen (Shalley ym. 2000, 216; Amabile 1997, 42; Woodman, Sawyer & Griffin 1993, 308). Työympäristö käsittää kaikki ulkoiset motivaattorit, joilla on vaikutusta luovuuden toteutumiseen. Toimivan työympäristön kriteereitä ovat kannustus uusien ideoiden kehittelyyn, riskienoton salliminen, organisaation muutoskykyisyys, avoin kommunikaatiokulttuuri ja luovuuteen perustuvat palkitsemisjärjestelmät. (Amabile & Mueller 2008, 37.) Amabile (1997, 42) jakaa organisatorisessa ympäristössä ulkoiset luovuuteen vaikuttavat tekijät seuraavasti; organisaation motivaatio innovoida, resurssit ja johtamisen strategiat.

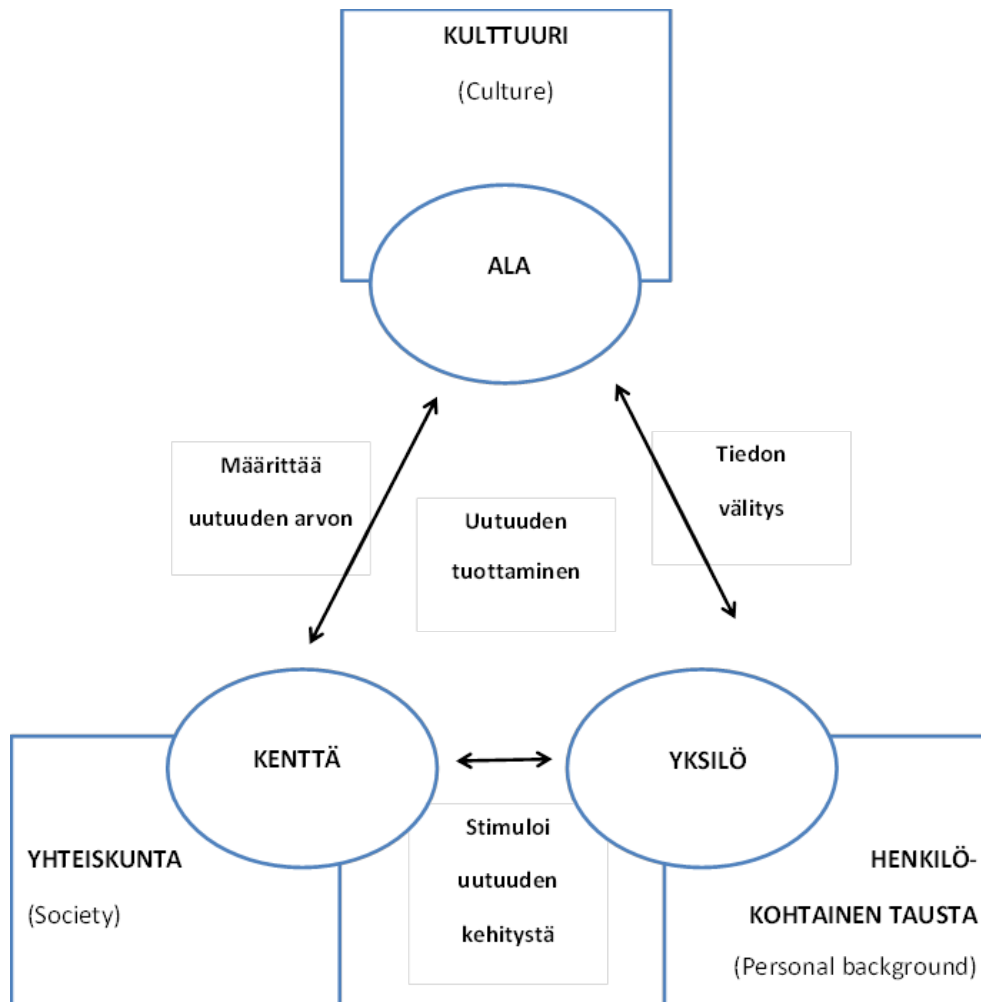
Organisaation motivaatio innovaatioon viittaa organisaation arvomaailmaan ja siihen kuinka korkealle luovuutta arvostetaan toiminnan osana. Resursseilla tarkoitetaan rahallisia resursseja ja aikaa, joka annetaan luovalle työlle. Usein organisaatioissa ajatellaan, että aikapaineet työn suorittamisessa ja ideoinnissa saavat työntekijät tuotteliaammiksi ja tehokkaammiksi, mutta Amabilen, Hadleyn ja Kramerin (2002, 53–54) tekemän tutkimuksen mukaan näin ei kuitenkaan ole, etenkin jos työntekijöiden odotetaan keksivän luovia ratkaisuja. Riittävien resurssien antaminen viestii työntekijöille siitä, että johto ymmärtää työntekijöiden työn tärkeyden ja merkityksen ja on valmis tukemaan sitä (Amabile & Kramer 2011, 76). Johtamisen strategioilla viitataan siihen, miten työ ja siihen liittyvät prosessit organisoidaan sekä miten niitä johdetaan suhteessa luovuuden edistämiseen. (Amabile 1997, 42.)

Luovuuden komponenttiteoria on kokonaisvaltainen malli organisatoriseen luovuuteen vaikuttavista tekijöistä. Luovin tulos saadaan aikaiseksi, kun työhönsä sisäisesti motivoitunut yksilö, joka omaa tarvittavat tiedot ja taidot työnsä toteuttamiseen saa organisaatioltaan tukea ja kannustusta luovaan työhön. (Amabile & Mueller 2008, 37.) Komponenttiteoriaan liittyy läheisesti luovuuden prosessimallit, sillä katsotaan, että komponenttiteorian neljä komponenttia luovat edellytykset luovan työn toteuttamiseen, mutta myös itse luovan työn prosessin hallinta on tärkeää. Luovan prosessin vaiheiden katsotaan olevan; (1) ongelman tai tavoitteen määrittäminen, (2) ongelmanratkaisun valmistelu, (3) ratkaisun keksiminen, (4) ratkaisun perustelu ja hyväksynnän hakeminen ja (5) ratkaisun kommunikointi muille. (Amabile & Mueller 2008, 37.)

### 3.2.3 Csikszentmihalyin systeeminäkökulma

Toisenlaisen näkökulman luovuuteen tarjoaa Csikszentmihalyi systeeminäkökulmaltaan. Luovuutta ei voida nähdä vain psykologisena prosessina, vaan siihen liittyy läheisesti myös kulttuuri, sosiaaliset vaikuttimet ja konteksti (Csikszentmihalyi 2009, 313). Csikszentmihalyin kehittämä systeeminäkökulma (engl. systems perspective) ottaa huomioon nämä ulkoiset luovuuteen vaikuttavat tekijät ja tarkastelee luovuutta näiden tekijöiden yhteyden kautta.

Csikszentmihalyin (2009, 314) systeemimallissa luovuuteen vaikuttavina taustatekijöinä on yhteiskunta, kulttuuri ja yksilön henkilökohtainen tausta (ks. kuvio 5). Aktiivisina ja dynaamisina tekijöinä mallissa esitetään yksilö (individual), toimiala (domain) ja sosiaalinen konteksti, jossa toiminta tapahtuu eli kenttä (field). Luovuus on prosessi, jota voidaan tarkastella vain kaikkien näiden muuttujien yhtymäkohdassa.



Kuvio 5 Csikszentmihalyin systeemimalli luovuudesta (Csikszentmihalyi 2009, 315).



Systeemimallissa konteksti, jossa luovuus tapahtuu, on tärkeää. Amabile (1983, 360) on asiasta samaa mieltä todetessaan, että luovuuden arvioiminen vaatii luovan työn, idean, tuotteen historiallisen kontekstin ymmärrystä. Ilman vertailukelpoisuutta aikaisemmin tehtyyn, luovuudella ei ole arvoa. Systeemimallissa uutuus muuttaa vanhaa, olemassaolevaa tietoa. Uutuuden hyväksyminen tapahtuu kentällä, jolla viitataan uutuu- den sosiaaliseen taustaan ja uutuu- den arvon määrittäviin henkilöihin. Csikszentmihalyi viittaa näihin arvoa määrittäviin henkilöihin termillä portinvartijat (engl. gatekeepers). He ovat yleensä alan eksperttejä ja omaavat tarvittavan kokemuksen alalta tehdäkseen päätöksiä uutuu- den arvosta. Portinvartijat voivat olla esimerkiksi organisaation johtajia ja esimiehiä. (Csikszentmihalyi 2009, 315.)

Kentät ovat sosiaalisia konstruktioita, jotka rakentuvat tietyllä alalla toimivista yksilöistä. Kentän voidaan ajatella olevan organisaatio. Kenttä vaikuttaa luovuuteen monella tavalla. Se, miten jollain kyseisellä kentällä on mahdollisuuksia päästä käsiksi luovuuteen tarvittaviin resursseihin, on yksi tärkeimmistä. Tärkeintä kuitenkin kentän toiminnassa on portinvartijoiden aseman ymmärtäminen. Nämä ekspertit ja niin sanotut luovuuden tuomarit päättävät usein suurienkin ihmisryhmien puolesta, mikä on luovaa ja mikä ei, täten vaikuttaen massojen mielipiteisiin. Esimerkiksi organisaation johdon näkemys siitä, mikä on luovaa ohjaa koko organisaation käsitystä luovuudesta. (Csikszentmihalyi 2009, 325–326.)

Eri alojen kyky luoda uutta riippuu siitä kuinka vanha ala on ja kuinka pitkälle se on kehittynyt. Eri alojen houkuttavuus ja saatavuus uusille yksilöille on tärkeää alan kehityksen kannalta. Toisaalta, on myös olemassa aloja, joille pääseminen on vain harvojen ja valittujen etuoikeus, täten vähentäen uutuuksien tuottamista. (Csikszentmihalyi 2009, 320.) Alat voidaan käsittää erilaisina toimialoina, kuten esimerkiksi ravintola-alana.

Kulttuurilla viitataan vallitseviin kulttuuriolosuhteisiin esimerkiksi pohjoismaiseen kulttuuriin. Kulttuurien ominaispiirteet liittyvät tapaan käsitellä tietoa, vallitseviin arvoihin ja uskomuksiin. (Csikszentmihalyi 2009, 316.) Yhteiskunta muodostuu ihmisistä, jotka toimivat erinäisillä aloilla ja voivat olla kulttuuritaustaltaan erilaisia. Yhteiskunnan elintaso usein määrittää luovaan työhön yleisesti saatavilla olevien resurssien määrän. (Csikszentmihalyi 2009, 322–323.) Esimerkiksi suomalaisessa yhteiskunnassa saatavilla olevat resurssit ovat hyvät, kun taas esimerkiksi kehitysmaissa resurssit ovat huonot.

Kulttuurilla ja yhteiskunnallisilla arvoilla sekä resursseilla on vaikutus siihen miten yksilöllä on mahdollisuus olla luova. Ilman suhteita ja pääsyä samoille areenoille portinvartijoiden kanssa on melkein pä mahdotonta päästä vaikuttamaan heidän mielipiteisiinsä ja sitä kautta alan kehitykseen. Lahjakkuus, ongelmanratkaisukyky ja sisäinen motivaatio ovat yksilöllisiä piirteitä, jotka vaikuttavat taipumukseen luovuutta kohti. On myös tärkeää sisäistää tietyn alan säännöt, prosessit ja standardit, jotta ymmärretään

mitkä asiat voivat olla uusia ja luovia sekä miten niitä voidaan toteuttaa. (Csikszentmihalyi 2009, 328–332.)

Tärkeintä Csikszentmihalyin mallissa on ymmärrys siitä, ettei luovuutta voi käsittää ilman ymmärrystä siitä, että se tapahtuu tietyn kulttuurin, yhteiskunnan, alan ja kentän säännöillä ja sen uutuusarvon määrittää alan eksperttien hyväksyntä eikä luovan työn tekijä itse (Amabile 1988, 124; Csikszentmihalyi 2009, 333). Luovuuden vaikein osa on tunnistaa hetki, kun on keksitty merkittävästi jotain uutta sekä tunnustuksen hakeminen uutuudelle (Csikszentmihalyi 1988, 162). On kuitenkin huomioitava, että ulkoinen hyväksyntä ei ole objektiivista, sillä se pohjaa arvioijien omiin kokemuksiin, koulutukseen, tietoihin, kulttuuritaustaan ja arvomaailmaan. Luovan teon arviointi on siis aina suhteutettava sen vastaanottavaan yleisöön. (Csikszentmihalyi 2009, 314.) Tuotettaessa uusia luovia ideoita, tuotteita ja palveluja olisi hyvä valmiiksi miettiä millaisilla kriteereillä tekoa tullaan arvioimaan, ketkä tekoa arvioivat ja mitä he arvostavat. (Ford & Gioia 1995, 358). Toisaalta, Amabilen (1983, 370) suorittamassa kokeessa, jossa hän ilmoitti koehenkilöille etukäteen millaisin kriteerein heidän tekemiään töitään tullaan arvioimaan, koehenkilöt eivät tehneet luovia ratkaisuja, vaan noudattivat ennakoituja arviointikriteereitä. Samalla koehenkilöt, joille ei ilmoitettu arviointikriteereitä, tuottivat luovempia ratkaisuja, koska eivät huolehtineet tulevasta arvioinnista.

### 3.3 Motivaatio

Amabile (2009, 308) argumentoi, että motivaation käsitteleminen osana luovuutta on yhtä tärkeää kuin ottaa huomioon yksilön lahjakkuus, älykkyys, kulttuuriperintö ja kognitiiviset taidot. Shalleyn (2008, 152) mielestä motivaatio on tärkein osa-alue luovuudessa, johon organisaatio pystyy vaikuttamaan. Motivaatio on johtamisen aspekti, joka linkittää johdon ja työntekijät toisiinsa suorimmin (Krzemien & Wolniak 2007, 749). Motivaatiota voidaan tarkastella yksilön sisäisenä prosessina, jolloin motivaatio nähdään yksilön sisäisenä ohjenuorana päätöksille ja toiminnalle. Motivaatiota voidaan myös tarkastella ulkoisen vaikuttamisen näkökulmasta, jolloin motivaatio nähdään keinoina ja taktiikoina, joilla pyritään vaikuttamaan yksilön käyttäytymiseen. (Krzemien & Wolniak 2007, 750.) Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon.

Sisäinen motivaatio (engl. *intrinsic motivation*) määritellään motivaatioksi toteuttaa joku tehtävä sen kiinnostavuuden, haasteellisuuden ja tyydyttävyyden vuoksi. Saatava nautinto tehtävän toteuttamisesta on tehtävän suorittamisen päämotivaattori. (Amabile & Collins 2009, 299.) Sisäinen motivaatio on sitä, että työtehtävä itsessään motivoi suoritukseen eikä niinkään työn ulkopuolinen palkinto tai rangaistus (Deci & Ryan 2000a, 56). Motivoijana on haasteellinen työtehtävä, jonka toteuttaminen tarjoaa työntekijälle älyllistä sekä tunnepohjaista tyytyväisyyttä omaan tekemiseensä (Zhou 2008, 128). Si-

säisesti motivoitunut henkilö on kiinnostunut tehtävästä sen itsensä kiinnostavuuden vuoksi välittämättä sen tuottamista ulkoisista tuloksista (Deci & Ryan 2000b, 233). Sisäinen motivoituminen saa yksilön uteliaaksi, ajatusmaailmaltaan joustavaksi, riskejä ottavaksi ja sinnikkääksi työtehtäviensä toteutuksessa (Shalley ym. 2004, 935).

Ulkoinen motivaatio (engl. extrinsic motivation) tarkoittaa sitä, että jokin tehtävä suoritetaan tehtävän ulkopuolisen tavoitteen saavuttamiseksi (Amabile & Collins 2009, 299). Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä suorittaa työtehtävänsä vain jonkun ulkoisen tavoitteen saavuttamisen tai uhkaavan rangaistuksen vuoksi. Useimmiten ulkoinen motivaattori on palkka, mahdollinen ylennys, bonukset tai uhka työn menettämisestä. (Zhou 2008, 128.) Ulkoisen motivaation voidaan katsoa olevan vahvasti linkitetty arkikieliseen ilmaukseen ja ajatusmaailmaan 'kepeistä ja porkkanasta'.

Sisäistä motivaatiota ei voida aiheuttaa (Deci & Ryan 2000a, 58). Tämä on kiintoisa seikka, sillä useimmat ulkoiset motivaattorit, kuten palkka ja rangaistusten pelko, ovat organisaation johdon aiheuttamia. Sisäistä motivaatiota haettaessa perinteiset motivaatiokeinot eivät ole tehokkaita, sillä sisäistä motivaatiota voidaan vain houkutellessa esiin. Työntekijän innostuminen haasteellisista työtehtävistä on merkki siitä, että henkilö on sisäisesti erittäin motivoitunut (Amabile & Collins 2009, 300). Yksilön motivaation laatu on riippuvainen heidän henkilökohtaisesta halustaan saavuttaa enemmän ja kasvaa yksilönä työympäristössä (Darren 1995, 303). Sisäisen motivaation katsotaan kumpuavan henkilön tarpeesta tuntea itsensä päteväksi ja itseohjautuvaksi (engl. self-determined), jolla viitataan henkilön autonomiaan tehdä omia ratkaisuja ja toteuttaa itseään. (Deci & Ryan 2000b, 233.)

Luovat teot ja ideat tulisi huomioida ja palkita avoimesti, jotta työntekijät kokisivat, että heidän ponnisteluilleen tehdä asiat uudella tavalla annetaan arvoa (Tierney 2008, 111). Onnistuminen työtehtävissä lisää sisäistä motivaatiota toteuttaa uusia tehtäviä ja nostaa yksilön uskoa omaan pystyvyyteensä. Vastaavasti toistuva epäonnistuminen mataltaa sisäistä motivaatiota tarttua uusiin haasteisiin. (Amabile 1983, 369.) Organisaation johdolle ja esimiehille tämä luo haasteen henkilöstön jatkuvasta motivoimisesta. Työntekijöitä tulisi pystyä kannustamaan tarttumaan uusiin haasteellisiin tehtäviin, vaikka he olisivatkin kokeneet epäonnistumisia. Kannustus voi tapahtua esimerkiksi kehittävän palautteenannon kautta ja epäonnistumisten rankaisematta jättämisellä.

Palautteenanto onkin yksi käytetyimmistä motivaatiotyökaluista organisaatioissa (Zhou 2008, 125). Palautteen antaminen tarjoaa mahdollisuudet työntekijän sisäisen motivaation kohottamiseen; sillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden mielialaan ja tunnetilaan, palaute selkiyttää organisaatiossa käytettäviä luovuuden standardeja ja palautteen avulla voidaan motivoida työntekijöitä hankkimaan uusia hyödyllisiä taitoja. (Zhou 2008, 128.) Palautteenanto eli verbaalinen palkitseminen on yleisesti yksi parhaimmista palkitsemisen muodoista sisäisen motivaation kohottamiseksi, mutta liian virallinen,

samanlaisena ajallisesti ja sisällöllisesti toistuva sekä jäykkä palautteenanto ei edistä sisäistä motivaatiota (Deci, Ryan & Koestner 1999, 630, 657).

Palkitsemisen lähtökohtana tulisi olla ymmärrys siitä, miten palkinnon saaja kokee palkinnon arvon ja sen liittykö saatu palkinto kontrollointiin vai osaamisen palkitsemiseen (Deci ym.1999, 628). Palkitseminen voidaan liittää siis työtehtävään osallistumiseen, suorittamiseen ja saavutettuihin tuloksiin. Deci, Ryan ja Koestner (1999, 629) toteavat, että harvoin näitä palkitsemismuotoja osataan käyttää oikein niin, että ne tuottaisivat positiivisia vaikutuksia sisäiseen motivaatioon, koska ne usein koetaan enemmän kontrolloivina toimenpiteinä eikä osaamisen kehittymiseen liittyvinä motivaattoreina. Organisaatiot joiden palkitsemisjärjestelmät pohjaavat pääasiallisesti ulkoisten, konkreettisten palkintojen käyttöön eivät voi odottaa henkilökuntansa olevan sisäisesti motivoituneita työtehtäviinsä (Deci ym. 1999, 659). Palkintojen aiheuttama negaatio sisäiseen motivoitumiseen tapahtuu silloin, kun työntekijä on jo erittäin motivoitunut työtehtävän suorittamiseen, mutta suorittaminen palkitaan ulkoista motivaatiota ruokkivilla keinoilla esim. rahallisella palkinnolla (Cameron 2001, 39–40). Palkitsemiskeinoista positiivisella palautteella on suurin kohottava vaikutus sisäiseen motivaatioon (Cameron & Pierce 1994, 363). Huhtala ja Parzefall (2007, 301) nimeävät muiksi tehokkaiksi palkitsemiskeinoiksi ylenemismahdollisuudet, vaikuttamismahdollisuudet, työn jatkuvuuden turva sekä rehellinen ja tasa-arvoinen kohtelu organisaatiossa.

Yleensä ongelmaksi muodostuu se, että sisäisen motivaation odotetaan kehittyvän ympäristössä, jossa ulkoiset rajoitteet ohjaavat toimintaa; arviointi, valvonta, tehtävän sidonnaisuus ulkoiseen palkintoon, työnkuvarajoitteet ja kilpailu (Amabile & Collins 2009, 306). Organisatorisessa ympäristössä on mahdotonta poistaa kaikkia näitä rajoitteita, sillä organisaatiot ovat yhteistyöjärjestelmiä, jotka pakostakin rajoittavat yksilön toimintavapautta (Lampikoski & Emden 1999, 148). Kuitenkin asiat voitaisiin hoitaa paremmin sisäistä motivaatiota ajatellen. Esimerkikiksi kannustus sisäiseen kilpailuun pitäisi minimoida, valvonnan tulisi olla joustavaa ja arviointikriteereinä työn suorittamisessa ei tulisi käyttää sen tuottamaa rahallista tuottoa. Palkitseminen, tunnustus ja palaute ovat tehokkaita ulkoisia motivaattoreita, kun ne kohdennetaan koskemaan yksilön kykyjen ja taitojen vahvistamista. Täten on mahdollista saada synergisiä hyötyjä sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. (Amabile & Collins 2009, 306.) Työtehtävien ja työntekijöiden kiinnostusten säännöllinen arviointi auttaa yhdistämään oikean työntekijän oikeaan työhön ja samalla lisäten työntekijän motivaatiota ja sitoutuneisuutta työhönsä (Andriopoulos & Dawson 2009, 127). Sisäinen motivaatio kasvaa suoraan suhteessa siihen, kuinka paljon työntekijä haluaa panostaa omaan työhönsä ja lisääntynyt sisäinen motivaatio vuorostaan nostaa työntekijän halukkuutta panostaa enemmän työhönsä täten muodostaen itseään ruokkivan motivaatiokehän (Darren 1995, 302).

Sitoutuneisuus ja työmotivaatio ruokkivat toisiaan. Mitä sitoutuneempi työntekijä on, sitä motivoituneempi hän on, sillä hän välittää organisaation toiminnasta. Vastavuoroi-

sesti hyvin motivoitunut työntekijä todennäköisesti sitoutuu organisaatioon, koska kokee työnsä tärkeäksi osaksi organisaation toimintaa. (Gilson 2008, 310.) Luovuuden maksimoiminen toteutuu, kun ihmiset saavat tehdä sitä mitä rakastavat (Amabile & Collins 2009, 305).

### 3.4 Organisatorisen luovuuden haasteet

Luovuuden esiintuominen ja sen intergointi organisaation jokapäiväiseen toimintaan on haastava tehtävä. Yksilölliset luovat piirteet jokaisessa työntekijässä luovat pohjan luovalle potentiaalille, mutta miksi sitten jotkut organisaatiot pystyvät hyödyntämään näitä piirteitä, samalla kun toiset epäonnistuvat. Työntekijöitä on mahdotonta pakottaa luovuuteen ja monet olemassaolevat organisaatioiden toimintatavat ja prosessit estävät luovuutta.

Useat johtajat kokevat, että heidän työntekijänsä eivät ole niin luovia kuin potentiaalisesti pystyisivät olemaan. Miksi sitten työntekijät eivät hyödynnä koko luovaa potentiaaliaan työtehtävissään? Shalley (2008, 148–149) mainitsee seuraavat asiat syiksi; luova työ on rankkaa ja vaatii enemmän ponnisteluja kuin rutiineissa pitäytyminen, luova työ vie aikaa ja usein organisaation sisäiset aikarajoitteet eivät salli luovan työn toteuttamista rauhassa. Suuren aikapaineen alaisena työskenteleminen esimerkiksi projektin aloitusvaiheessa vähentää työntekijöiden luovuutta myös projektin myöhemmissä vaiheissa. Aikapaineen aiheuttama luovuuden väheneminen heijastuu siis pidemmälle eikä ole sidoksissa esimerkiksi vain yhteen työpäivään tai projektin aloitusvaiheeseen. (Amabile ym. 2002, 57.) Liian kiireelliset aikataulutukset tukahduttavat luovuuden, koska siihen ei yksinkertaisesti jää aikaa (Shalley ym. 2004, 941).

Tämä asettaa haasteen organisaation johdolle työprojektien ja tehtävien suunnitteluun. Ohjeistukset, odotukset ja tavoiteaikataulut tulisikin suunnitella mahdollisimman realistisesti ja tarkasti ennen minkään projektin aloitusta sekä suunnitelmista tulisi pitää kiinni. Esimerkiksi yhtäkkiä aikaistettu deadline saattaa olla musertavaa työntekijöiden motivaatiolle ja luovuudelle vaikka johto kokisi, että projekti voidaan viedä loppuun aikaisemminkin. Ilman tarkkaa fokusta, otollisia työolosuhteita ja merkityksellisyyden kokemista aikapaine saa aikaan tunteita riittämättömyydestä, turhautumisesta ja väsymisestä (Amabile ym. 2002, 58–59). Luova työ vaatii huomattavasti enemmän riskinotto-kykyä kuin tavalliset työtehtävät, mutta harva organisaatio kannustaa riskien ottamiseen. Useimmiten työntekijöiden luovuutta ei siis rajoita kyvykkyyden puute vaan organisatorisen ympäristön rajoitteet. Täten työntekijät mieluummin pitäytyvät suhteellisesti helpommissa ja varmemmissa työmetodeissa, kuin ottaisivat riskejä uuden kokeilemisessä (Shalley 2008, 149).

Organisaatiot haluaisivat olla luovempia, mutta vain harva on valmis sitoutumaan luovuuden vaatimiin muutoksiin organisaation toiminnassa (Staw 1995, 164). Luovuuden priorisoiminen organisaation toiminnassa estyy usein sen vuoksi, että yrityksillä on kiire tehdä rahaa nyt eikä tulevaisuudessa (Sutton 2001, 96). Luovuuden prosessien implementoiminen vaatii aikaa ja täten myös voittojen siirtämistä tulevaisuuteen. Luovuutta tapetaan usein myös tahattomasti, vaikka organisaatio ja sen johto arvostavatkin uusia ja luovia ideoita. Luovuus vain jää tuottavuuden ja kontrollin tavoittelun jalkoihin. (Amabile 1998, 77.) Amabile (1998, 80–86) nimeää tyypillisimmät virheet mitä organisaatioissa tehdään luovuuden suhteen;

- Organisaation johto ei tunne työntekijöitään ja tarjolla olevia työtehtäviä kunnolla ja nimittävät väärät henkilöt väriin työtehtäviin. Yleensä tämä johtuu siitä, että aikaresurssit eivät jousta tarpeeksi ja työtehtävään valitaan nopeasti joku päällisesti kyvykäs.
- Työntekijöille annetaan näennäinen vapaus työnsä toteuttamisen suhteen, mutta prosessikontrolli säilyy edelleen esimiehillä. Virheitä tehdään myös siinä, että työntekijöille annetaan vapaat kädet työnsä toteuttamiseen, mutta työn tavoitteita ei osata määritellä kunnolla tai ne muuttuvat jatkuvasti luoden epävarmuutta ja sekaannusta.
- Luovien ideoiden kehittämiseen ei anneta tarpeeksi aikaa ja luodaan liian tiukoja aikatauluja, jotka estävät ideoiden kypsymisen toimiviksi ratkaisuiksi. Organisaatiot sijoittavat rahallisia resursseja liiallisesti väriin paikkoihin, kuten fyysisen työympäristön rakentamiseen, kun heidän pitäisi keskittää resurssit esimerkiksi suuremman työautonomian kehittämiseen.
- Työryhmät ja tiimit rakennetaan liian homogeenisiksi, koska näiden tiimien työskentely on näennäisesti tehokkaampaa ja helpompaa. Luovuuden kannalta tiimien tulisi olla moninaisia.
- Esimiehillä ei ole aikaa ja halua todella paneutua alaistensa uusiin ideoihin. Uusien ehdotusten käsittely on liian byrokraattista ja aikaa vievää, sekä ideoista annettu palaute on liian kriittistä.
- Työkulttuuri, jossa esimiehet eivät osaa kannustaa luovaan ajatteluun saa aikaan sen, että työntekijät keskittyvät tekemään työnsä ulkoisten palkintojen ja rangaistusten mukaan ilman sisäistä motivaatiota.
- Organisaatiossa ei ymmärretä yhteisen päämäärän ja avoimen kommunikaation tärkeyttä luovuuden esiintuomisessa. Organisaatiot, joissa tämä ei toteudu yleensä ilmenee paljon sisäistä kilpailua ja politikointia oman aseman parantamiseksi estäen luovaa toimintaa.

Amabile ja Kramer (2011, 77) listaavat neljä tyypillistä virhettä, joita johtajat ja esimiehet tekevät työntekijöiden tukemisen suhteen; (1) työntekijöiden ideoiden huomiotta

jättäminen, (2) kaappaavat työn omistajuuden pois työntekijältä eli siirtävät työntekijän pois jostain työtehtävästä tai projektista, joka on ollut hänen toteuttamansa, (3) kuoppaavat tekeillä olevia hankkeita uutuuden tavoittelun nimissä ja (4) eivät pidä työntekijöitä ajan tasalla organisaation muuttuneista tavoitteista. Nämä kaikki epäkohdat viittaavat vahvasti siihen, että työntekijät kokevat tekevänsä turhaa työtä ja täten estyvät sitoutumasta työhönsä. Organisaatioiden tulisi siis innovaatioiden tavoittelussaan muistaa osallistaa työntekijät toiminnan muutoksiin ja pitää heidät ajan tasalla kaikessa toiminnassa.

Organisatoriseen luovuuteen vaikuttavat siis monet tekijät ja vain harva organisaatio ymmärtää muuttaa toimintaansa kokonaisvaltaisesti luovuuden toteutumiseksi. Työntekijöiden sisäiseen motivaatioon, ja sitä kautta luovuuteen, on mahdollista vaikuttaa eniten organisaatiokulttuurin kautta (Amabile 1998, 78). Arvot, uskomukset ja käyttäytymisen normit ovat avainasemassa organisatorisen luovuuden edistämässä (Andriopoulos & Dawson 2009, 257). Innovatiiviset yritykset antavat arvoa joustavuudelle, työn vapaudelle, vuorovaikutteiselle kommunikaatiolle ja avoimelle yhteistyölle organisaation sisällä (Andriopoulos & Dawson 2009, 258). Perinteisesti organisaatioiden toimintaa on leimannut kontrollipohjainen toiminta tuottavuuden tavoittelussa. Mikä tahansa organisaatio tarvitsee sääntöjä toimiakseen, mutta tiukka ohjeistuksista ja säännöistä kiinnipitäminen tekee toiminnasta rutiininomaista ja estää henkilöstön itseluottamuksen ja luovuuden kehittymisen, sekä todennäköisesti ajaa osaavan ja pätevän henkilökunnan etsimään itselleen uutta työpaikkaa (Berry & Parasuraman 1992, 29).

Tiukka hierarkia ja työroolien rajoitukset takaavat sen, että jokainen työntekijä tekee oman työtehtävänsä tehokkaasti esimiesten valvonnan alaisena. Säännöt ja rajoitukset toimivat ennustettavuuden työkaluina. Tiukka kontrolli kuitenkin minimoi mahdollisuudet luovuuteen. (Williams & Yang 2009, 374.) Kontrollioivaksi koettu työilmapiiri vähentää sisäistä motivaatiota, vastavuoroisesti avoimeksi ja informoivaksi koettu työilmapiiri lisäävät sisäistä motivaatiota (Deci ym. 1999, 658). Vanhoillisissa organisaatioissa on riskinä, että sääntöjen noudattamisesta tulee itseisarvo koko toiminnalle (Williams & Yang 2009, 376). Työtehtävien mikro-johtaminen (engl. micro management) eli työtehtävien tarkka kontrollointi ei ole hyväksi jos työntekijöiden halutaan kokevan positiivisia tunteita työstään. Yleensä mikro-johtamisella saadaan aikaan tunteita työntekijöiden käyttämisestä, luottamuksen puutteesta, johdon haluttomuudesta opastaa, tiedon pannaamisesta sekä epäonnistumisista syyttämistä. (Amabile & Kramer 2011, 79.)

Riskien ja epäonnistumisten sietämisellä organisaatioissa on merkittävä asema luovuudessa. Jos työntekijä kokee, että on hyväksyttävää välillä epäonnistua niin hän todennäköisesti uskaltaa jatkaa luovaa työtä epäonnistumisen jälkeenkin. Epäonnistumisen tuomitsemisella on erittäin negatiivinen vaikutus luovuuteen. (Shalley 2008, 149.) Huhtala ja Parzefall (2007, 303) esittävät mielenkiintoisen näkökulman siitä, että onnis-

tumisetkin voivat estää luovuutta. Onnistunut idea ja sitä kautta syntyvä innovaatio saattaa muuttaa organisaation toimintaa rajustikin ja täten organisaatioissa, joissa vallitsee vahva muutosvastarinta, myös onnistumisen pelko saattaa rajoittaa luovien ideoiden esiintuomista (Huhtala & Parzefall 2007, 303).

Ford ja Gioia (1995, 359) toteavat, että päämääriä luovuuden suhteen ei yleensä aseteta selkeästi ja tämä johtaa siihen, etteivät työntekijät osaa suhtautua luovuuteen osana aktiivista työnkuvaa. Luovien ideoiden liiallinen kyseenalaistaminen, niiden kustannuksella pilaileminen ja huomiotta jättäminen tukahduttaa halukkuuden luovuuteen (West & Richter 2008, 216). Työntekijät saattavat kokea asemansa uhatuksi ja uskoa, että luovuudella ei ole heidän työssään arvoa ja pitäytyvät vanhoissa turvallisissa rutiineissa. Myös liiallinen tuttuus työtehtäviin estää luovuutta. Tutussa ja rutiininomaisessa työtehtävissä ei koeta tarpeellisuutta uusille ideoille työn toteuttamisessa. Vastavuoroisesti liian tuntematon työtehtävä koetaan usein uhkaavana ja muutosvastarinta työtä kohtaan kasvaa, koska sen hallitsemiseksi tarvittavien taitojen hankkiminen koetaan liian vaativana. (Williams & Yang 2009, 384.) Sisäinen motivaatio kasvaa, jos työtehtävän haasteellisuustaso vastaa työntekijän osaamistasoa, mutta jos työtehtävän vaatimukset ovat korkeammat kuin työntekijän osaamistaso, niin työntekijä todennäköisesti ahdistuu. Vastaavasti liian matala haasteellisuustaso suhteessa osaamiseen johtaa kyllästymiseen ja mielenkiinnon menetykseen. (Deci & Ryan 2000, 260; Shalley ym. 2000, 217.) Liiallinen haasteellisuus työssä saattaa johtaa työntekijän väsymykseen, turhautumiseen ja kyvyttömyyden tunteeseen. Työnkuvan sopiva haasteellisuus suhteessa työntekijän tieto- ja taitotasoon taas vuorostaan luo pohjan positiiviselle työotteelle ja sitä kautta otolliset olosuhteet luovuuden kehittymiselle. (Huhtala & Parzefall 2007, 302.)

Rekrytoinnissa organisaatioiden suurin haaste ei ole enää löytää halpaa työvoimaa, vaan työntekijöitä, joilla on luontaisia ja koulutuksen kautta hankittuja älyllisiä taitoja luovaan ajatteluun (Frymire 2006, 11). Korkea koulutus ja laaja työkokemus eivät kuitenkaan takaa luovempaa työpanosta (Chong & Ma 2010, 241).

### **3.5 Palvelualojen konteksti ja osa-aikaisuus**

Palvelualojen luovuus on hyvin vahvasti sidoksissa henkilöstöön, joka palveluita suorittaa. Aiemmin tässä tutkielmassa on todettu luovuuden olevan vahvasti sidoksissa organisaatiokulttuuriin, viestinnän toimivuuteen, henkilöstön motivaatioon sekä sitoutumiseen organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Pääpaino tässä luvussa on osa-aikaisen palvelualan henkilöstön luovuuden toteutumisen tutkailemisessa motivaation, sitoutumisen, valtaistamisen, työtyytyväisyyden ja palautteen kautta. Motivoituneet, sitoutuneet ja työhönsä tyytyväiset henkilöt, jotka ovat riittävästi valtaistettu työtehtäviinsä ja saavat



tarpeeksi rakentavaa palautetta toimivat todennäköisesti luovemmin organisatorisessa ympäristössä.

Etulinjan asiakaspalvelutehtävissä olevat henkilöt tulisi nähdä palvelualan organisaation luovuuden ensilähteinä; tämä henkilöstö on tiiviissä kontaktissa yrityksen asiakkaitten kanssa ja täten näkevät, kokevat ja kuulevat asiakkaitten toiveet ensimmäisinä sekä joutuvat reagoimaan niihin ensimmäisinä (Coelho, Augusto & Lages 2011, 31). Palveluiden erottamattomuus itse palvelutapahtumasta, heterogeenisyys, konkreettisen tuotteen puute, palvelutapahtumien hektisyys ja nopea katoavaisuus tekevät palveluiden standardoinnin melko mahdottomaksi. Tämä puolestaan lisää asiakaspalvelijoiden työn haasteellisuutta, koska heidän tulee olla mukautuvaisia, spontaaneja ja luovia erilaisten asiakaspalvelutilanteiden hoitamisessa. (Sousa & Coelho 2011, 1041; Coelho & Augusto 2010, 428.) Usein kuitenkin, etenkin ravintoloissa, luodaan tiukat säännöt toiminnalle palvelun tasa-laatuisuuden edistämiseksi ja työntekijät toteuttavat näitä annettuja ohjesääntöjä orjallisesti ja rutiininomaisesti, täten eliminoiden tarpeen luovuudelle ja oman työnsä kehittämiseksi. Palvelualan työtä leimaakin usein rutiininomaisuus (Mudie 2000, 263). Osalle henkilöstöstä tämä sopii hyvin, koska he eivät etsikään paikkaa omien ideoiden toteuttamiselle ja itsensä kehittämiseksi. Toisille tämä ei sovi ja yleensä nämä henkilöt ovat juuri ne työntekijät, jotka ovat kiinnostuneita organisaation asioista ja haluavat olla enemmän mukana toiminnan kehittämisessä oman luovan panoksensa kautta. (Paswan ym 2005, 5.) Vaikuttaisi siis siltä, että tiukat ohjesäännöt eivät palvele palvelualan organisaatiota, joka haluaa implementoida luovuuden ja innovatiivisuuden osaksi toimintaansa vaan päinvastoin tukahduttavat orastavan luovan potentiaalin (Sousa & Coelho 2011, 1033; Mudie 2000, 259). Organisatoriset toiminnot tulisi suunnitella luovuutta tukeviksi eikä kontrolloiviksi (Shalley ym. 2000, 217).

Paswan ym. (2005, 3) toteavat, että palvelualoilla ja etenkin ravintola-alalla, työntekijöiden motivaation taso nousee erittäin merkitykselliseen asemaan palveluprosessin läpiviemisessä, palvelun laadussa ja yleisesti organisaation hyvinvoinnissa. Krzemien ym. (2007, 749) yhtyvät mielipiteeseen, sillä heidän mielestään palvelualoilla työntekijöiden motivaation ylläpitäminen on ehdottoman tärkeätä tavoitteiden saaavuttamisessa. Motivaation muodostuminen ja ylläpito ei toimi samalla kaavalla kaikilla aloilla esim. teollisuuden alan työvoimaa tulee motivoida eri keinoin kuin palvelualan työvoimaa, sillä alakohtaiset erikoisuudet vaikuttavat motivaatioon suuresti (Krzemien ym. 2007, 750).

Giannikksen ja Mihailin (2011, 140) tekemän tutkimuksen mukaan palvelualalla toimivan osa-aikaisen henkilöstön työtyytyväisyyden ja motivaation päälähteinä olivat (1) palkka, (2) esimiehen positiivinen palaute, (3) koulutuksen saaminen ja (4) mahdollisuus oppia jotain uutta sekä (5) oman osaamisen kehittäminen. Vastaavasti kokopäiväiselle henkilöstölle tärkeimmiksi työtyytyväisyyden ja motivaation lähteiksi nousivat (1) urakehitys, (2) bonukset, (3) status ja (4) työkavereiden kanssa muodostetut suhteet.

Yleisesti vanhemmat työntekijät, naiset ja enemmän kokemusta omaavat työntekijät arvostavat enemmän sisäiseen motivaatioon liittyviä tekijöitä. Sen sijaan nuoret ja kokemattomat työntekijät arvostavat yleensä enemmän ulkoisia motivaatiotekijöitä. (Curtis ym. 2009, 256.) Vapaaehtoisesti osa-aikatyötä tekevien henkilöiden työtyytyväisyys ja motivaatio on todettu olevan jopa parempi kuin kokopäiväisesti työtä tekevien. Tämä saattaa johtua siitä, että vapaaehtoiset osa-aikaiset työntekijät kokevat itse voivansa valita tekemänsä työn määrän ja panostavat enemmän tehtyihin työtunteihin kuin kokopäiväisesti paikalla olevat työntekijät. (Giannikis & Mihail 2011, 133.)

Ulkoisten motivaattoreiden on perinteisesti katsottu olevan suurimmat ravintola-alan henkilöstön motivaation luojista, mutta jotkut tutkijat ovat löytäneet myös sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä (Curtis ym. 2009, 254). Sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat (1) osallistuminen työn suunnitteluun, (2) esimiehen henkilökohtainen kiinnostus työntekijöiden asioihin, (3) työn kiinnostavuus ja haastavuus, (4) urakehitys ja työstä saatava (5) tunnustus sekä (6) palaute. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat (1) turva työn jatkuvuudesta, (2) palkka, (3) fyysiset työolosuhteet ja (4) reilut sekä tahdikkaat työtä ohjaavat säännöt. (Curtis ym. 2009, 256.)

Paswan ym. (2005, 9) toteavat ketjuravintoloista tekemässään tutkimuksessa, että jos työntekijällä ei ole halua henkilökohtaisesti sitoutua organisaation asettamiin tavoitteisiin ja hän ei koe, että hänelle organisaatioon kuuluminen on tärkeää, niin avoimuuden ja luottamuksen tavoittelemisen saattaa tuntua hänestä ahdistavalta ja saada aikaan negatiivisen reaktion. Tämä seikka tulisi käsitellä jo rekrytointivaiheessa ja panostaa työntekijöiden soveltuvuuteen organisaatioon. On kuitenkin muistettava se, että liiallinen samankaltaisuuden etsiminen voi johtaa liian homogeeniseen organisaatioon ja täten menetetään luovuudelle tärkeää diversiteettiä. (Paswan ym. 2005, 9.)

Työntekijöiden tulisi tuntea omistajuutta omasta työstään. Halukkuus palvella asiakasta parhaimmaksi kokemallaan tavalla ja luovuuden käyttäminen ongelmanratkaisutilanteissa syntyvät tunnepohjaisesta siteestä organisaatioon (Berry & Parasuraman 2000, 174). Organisaatioon tunnepohjaisesti sitoutuneet työntekijät ovat yleensä luovempia kuin henkilöt, jotka eivät koe henkilökohtaista tunnesidettä yritykseen. Yleensä myös organisaatioon tunnepohjaisesti sitoutuneet työntekijät ovat palveluorientoituneempia ja täten tarjoavat parempaa palvelua yrityksen asiakkaille. (Sousa & Coelho 2011, 1043; Curtis ym. 2009, 258). Työntekijöiden sitoutuminen työhönsä johtaa täten parempaan asiakastyytyväisyyteen ja -pysyvyyteen sekä organisaation tuottavuuteen. (DiPietro ym. 2008, 27–28). Työnkuvan moninaisuus, tiiviit suhteet kollegoihin ja esimiehiin sekä saatavilla olevat resurssit edistävät työntekijöiden sitoutumista. Kollegiaalinen tuki tiimityöskentelyn muodossa on vahva tuki ja kannustin jaksaa vaativassa asiakaspalvelutyössä. (Berry & Parasuraman 1992, 29.) Coelho, Augusto ja Lages (2011, 41) kuitenkin esittävät, että positiivisilla kollegiaalisilla suhteilla saattaa olla myös negatiivinen vaikutus luovuuteen. Työntekijät saattavat jättää kertomatta luovia ideoitaan suojellak-

seen hyviä kaverisuhteitaan työpaikalla (Coelho ym. 2011, 41). Tämä asettaa haasteen esimiehille, joiden tulisi pystyä kannustamaan henkilökuntaansa kertomaan avoimesti luovista ideoistaan.

Esimies-alaisuuden laatu ja toimivuus voi toimia ennustajana henkilöstön motivoitumisessa ja henkilöstön sitoutumisessa (Mardanov, Sterrett & Baker 2007, 38). Se millaisen suhteen esimies luo alaisiinsa voi määrittää alaisten sitoutumisen organisaatioon, työtehtävien suorittamisen laadun, työtyytyväisyyden ja motivoituneisuuden tason (Mardanov ym. 2007, 40). Täten esimiesten toimintaan tulisi kiinnittää erityishuomiota suunniteltaessa henkilöstön motivoimiseen liittyviä toimenpiteitä. Työntekijät, jotka kokevat esimiestensä olevan avoimia, rehellisiä ja luotettavia sitoutuvat todennäköisesti paremmin organisaation tavoitteisiin, ovat tyytyväisempiä työhönsä, motivoituneita ja ovat todennäköisesti markkinasuuntautuneempia eli palvelevat asiakkaita paremmin (Paswan ym 2005, 5).

Mukavat kollegat, johdon inhimillinen suhtautuminen työntekijöihin, tuntipalkka ja joustavat työajat ovat syitä, jotka vaikuttavat positiivisesti jäämiseen osa-aikaiseksi työntekijäksi ravintola-alalle. Vastaavasti syinä lähtemiseen ovat parempi palkkaus ja mahdollisuus urakehitykseen. (DiPietro ym. 2008, 29.) Usein osa-aikainen henkilöstö palkataan lyhyempiin työsuhteisiin kuin kokopäiväinen henkilöstö, joten osa-aikaiselle henkilöstölle työsuhteen jatkuminen on epävarmempaa ja se saattaa heijastua luottamusvajeena koko organisaation toimintaan (Giannikis & Mihail 2011, 132).

Työtehtävien vaihtelevuudella on positiivinen vaikutus luovuuteen, koska henkilöstö pääsee harjoittamaan osaamistaan erilaisissa konteksteissa, kokemaan uudenlaisia palvelutilanteita ja oppimaan uusia hyödyllisiä taitoja. Täten henkilöstölle muodostuu kokonaisvaltaisempi kuva organisaation palvelutoiminnasta ja siitä, miten sitä voitaisiin kehittää. Sisäinen motivoituminen hankaloituu tai estyy, jos työn koetaan olevan itseään toistavaa, pitkäväteistä, liian yksinkertaista ja tylsää (DiPietro ym. 2008, 28).

Valtaistaminen vaikuttaa positiivisesti sisäiseen motivaatioon ja sitä kautta positiivisesti luovuuteen, koska se tarjoaa yksilölle suuremman vapauden ja vastuun toteuttaa omaa työtään, täten tehden työstä mielenkiintoisemman. Työntekijän tulisi myös kokea työnsä merkitykselliseksi, jotta hän voi todella sitoutua siihen. Esimiesten ja johtajien ei suinkaan tarvitse keksiä merkityksellisyyttä työntekijöidensä työnkuviin, mutta heidän tulisi kertoa avoimesti, mitä kyseinen työnkuva ja työtehtävät merkitsevät organisaation kokonaisvaltaisessa toiminnassa. (Amabile & Kramer 2011, 76.) Henkilöt, jotka kokevat työllään olevan merkitystä organisaation toiminnan kannalta, todennäköisesti ovat valmiimpia ja motivoituneempia luovaan ajatteluun, koska he uskovat että heidän mielipiteillään on väliä (Coelho & Augusto 2010, 428–429). Yhtenä valtaistamisen ongelmana on kuitenkin se, että työntekijät eivät valtuuksista huolimatta uskalla toimia tiukkojen ohjesääntöjen ulkopuolella, sillä tällöin he menettävät mahdollisuutensa tulla palkituksi riskin epäonnistuessa ja menettävät saavuttamaansa statusta yrityksen sisällä

(Flipo 2000, 71). Organisaation riskiensietokyky ja epäonnistumisten hyväksyminen ehkäisevät tämän ongelman muodostumista (Shalley 2008, 149).

Työroolien monitulkintaisuus (engl. role ambiguity) haittaa organisatorisen luovuuden toteutumista. Työroolien monitulkintaisuudella viitataan siihen, että työntekijä ei ole varma oman työnkuvansa vaatimuksista ja vapauksista eikä siitä miten hänen työnkuvansa linkittyy koko organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. (Coelho ym. 2011, 31.) Palvelualoilla työroolin monitulkintaisuus johtaa epävarmaan asiakaspalveluun ja haluttomuuteen etsiä luovia ratkaisuja, koska ei olla varmoja siitä, mikä on sallittua ja mikä ei. Työroolien monitulkintaisuus vähentää henkilön sisäistä motivaatiota ja täten vaikuttaa negatiivisesti luovuuteen (Coelho ym. 2011, 40).

Palautteella on kriittinen rooli palvelualan henkilöstön luovuudessa. Ilman palautetta esimiehiltään henkilöstön on vaikea sitoa omaa tekemistään saavutettuihin tuloksiin, täten jättäen heidät epävarmaksi siitä, toimivatko he asiakaspalvelutilanteissa oikein vai väärin (Coelho & Augusto 2010, 433). Toki asiakaspalvelijat saavat suoraa palautetta asiakkailta asiakaspalvelutilanteissa, mutta niiden tulkinta oikeanlaisesta ja vääränlaisesta toiminnasta on hyvin subjektiivista. Esimiesten tulisi ohjata henkilöstöä kohti toivottua toimintaa ja rohkaista heitä kokeilemaan uusia asioita palvelutoiminnan sallimisessa puitteissa. Tämä tapahtuu parhaiten aktiivisella palautteenannolla.

Työntekijän henkilökohtainen asennoituminen työhön vaikuttaa paljon siihen, miten ja kuinka paljon hän kaipaa palautetta esimiehiltään. Yleisesti organisaation asioista kiinnostuneet, urahakuiset ja proaktiiviset työntekijät haluavat laaja-alaisesti palautetta työstään. Sen sijaan työntekijät, jotka eivät ole kiinnostuneet organisaation asioista ja kokevat työnsä vain väliaikaisena vaiheena ilman mahdollisuutta urakehitykseen, eivät anna palautteenannolle suurta painoarvoa. (Paswan ym 2005, 4.)

Avoin ja luottavainen suhde esimiehen ja alaisten välillä luo pohjan toimivalle palauttejärjestelmälle ja sitä kautta paremmalle palvelunlaadulle (Paswan ym 2005, 4). Ilman molemminpuolista luottamusta palaute jää merkityksettömäksi tai kokonaan antamatta ja ilman palautetta palvelunlaadun kehittäminen on vaikeaa. Ravintolaympäristössä henkilöstö nojaa vahvasti esimiehiinsä rohkaisun, palautteen ja avunannon suhteen, sekä uraohjaus ja urakehitysasioissa (Paswan ym 2005, 4). Esimiesten rooli ravintola-alan organisaatiossa on siis kriittinen ja täten koko organisaatiota koskevat toimintasuunnitelmat tulisi suunnitella ja toteuttaa pitäen se mielessä, että ravintolayksiköiden toimivuus pohjautuu paljon esimies-alaisuuteen laatuun. Esimiehille tulisi antaa tarvittavaa koulutusta, ohjeistusta ja tukea, jotta heillä olisi kaikki tarvittavat edellytykset ja työkalut toimivien esimies-alaisuusteiden luomiseen.

Katsauksen perusteella näyttäisi siltä, että motivaation, sitoutumisen, valtaistamisen, työtyytyväisyyden ja palautteen suhteen palvelualan henkilöstön luovuuden esiintuomissa ei ilmene suuria poikkeamia yleisistä organisatorisen luovuuden teorioista. Palvelualan henkilöstön motivointi nousee kuitenkin erityisen tärkeään asemaan, sillä palve-

lutapahtuman intimiteetti ulkoisen asiakkaan kanssa on suuri, joten palvelua tarjoavan henkilöstön motivaatio heijastuu suoraan asiakkaalle. Motivointikeinoina osa-aikaisen henkilöstön kanssa toimittaessa ulkoiset motivaatiokeinot näyttäisivät toimivan parhaiten, mutta myös oman osaamisen kehittäminen ja sitä kautta sisäinen motivointi näyttää myös olevan mahdollista. Motivoinut henkilöstö todennäköisesti tuottaa enemmän luovia ideoita työnkuviansa kehittämiseksi.

Esimiesten rooli kommunikaatio- ja luottamussuhteiden ylläpitämisessä korostuu palvelualoilla. Palauteviestinnän kohdentaminen oikein, henkilöstöä opastavana ja kouluttavana välineenä on esimiestasolle merkittävä työväline. Palautteen kautta henkilöstö ymmärtää heiltä odotettavan toiminnan ja osaavat kohdentaa potentiaaliset uudet ideansa oikein. Osa-aikaisen henkilöstön valtaistaminen on haasteellista, kuten jo sisäistä markkinointia käsittelevässä luvussa todettiin. Organisaation tulisi ainakin kyetä avaamaan henkilöstölleen heidän työnkuviansa merkityksellisyys organisaation kokonaisvaltaisessa toiminnassa. Täten henkilöstön sitoutuminen työhönsä todennäköisesti kasvaa ja heidän on helpompi tehdä toteuttamiskelpoisia luovia ideoita. Osa-aikaisen henkilöstön osallistaminen luovaan ideointiin kohottaa heidän kokemaansa arvostuksen tunnetta ja he sitoutuvat paremmin organisaatioon.

## 4 SISÄISEN MARKKINOINNIN JA ORGANISATORISEN LUOVUUDEN YHTYMÄKOHDAT

Tässä luvussa eritellään ja puretaan auki sisäisen markkinoinnin teorioiden yhteneväisyydet ja yhteiset hyödyt. Tämän luvun teoreettinen koonti perustuu aiemmissa luvuissa esiteltyihin teorioihin sisäisestä markkinoinnista ja organisatorisesta luovuudesta. Palvelualojen ja osa-aikaisuuden erityisnäkökulmat jätetään tästä analyysistä pois. Tutkielman johtopäätöksissä palvelualojen ja osa-aikaisuuden näkökulmat yhdistetään tehtyihin teoreettisiin johtopäätöksiin. Tutkielman akateemisena tavoitteena on luoda teoreettinen mallinnus sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden teorioiden yhtymäkohdista. Yhdistämällä palvelualat ja osa-aikaisuus luotavaan malliin vähennettäisiin mallinnuksen yleispätevää toiminnallisuutta. Tästä syystä mainitut erityisnäkökulmat jätettiin pois tästä luvusta.

### 4.1 Teoreettinen yhteneväisyys

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta sisäisellä markkinoinnilla ja organisatorisella luovuudella näyttäisi olevan monia yhtymäkohtia. Tärkeää on kuitenkin huomata se, että sisäinen markkinointi näyttää olevan yksi organisatorisen luovuuden toteutumisen alkuehto, kun taas sisäisen markkinoinnin tehokkuus ei vaadi organisatorista luovuutta toimiakseen. Tehdyn teoreettisen tutkailun valossa voidaan siis todeta, että luovaa ilmapiiriä on vaikea rakentaa ilman toimivaa sisäistä viestintää. Avoin, luova ja innovoiva organisaatiokulttuuri kuitenkin vuorostaan helpottaa ja vahvistaa sisäisen viestinnän toimivuutta, joten tässä mielessä organisatorinen luovuus myös tukee sisäistä markkinointia.

Tietoa ja kommunikaatiota voidaan pitää luovuuden tärkeinä perustuskivinä. Csikszentmihalyin (2009, 315) systeeminäkökulmassa uuden tiedon löytäminen ja olemassaolevan tiedon muokkaaminen ja jakaminen tiedon puutteellisuuden korjaamiseksi on luovuuden perusidea. Ilman kehittyvää tietoa luovuuden kehittyminen estyy. Tiedon keruu, analyysi, säilyttäminen ja jakaminen ovat helpottuneet teknologian kehityksen myötä (Styhre & Sundberg 2005, 98). Luovuuden ja kommunikaation yhteys tunnustetaan laajasti luovuuden tutkijoiden keskuudessa. Itse luovuutta on kuvattu tärkeiden asiayhteyksien löytämiseksi ja kommunikoimiseksi (Andriopoulos & Dawson 2009, 236). Ilman kommunikaatiota luovuudella ei ole arvoa, sillä ilman kommunikaatiota kukaan ei voi ymmärtää luovan teon merkitystä.

Sisäistä markkinointia ja etenkin viestinnän työkaluja voidaan hyödyntää uusien ideoiden luomisessa, arvioinnissa ja toteuttamisessa (Linke & Zerfass 2011, 333). Sisäisen markkinoinnin tulisi olla aktiivista ja dynaamista. Kommunikaation tulisi elää muutos-

ten ja uusiutuvan tiedon mukana (Ballantyne 2003, 1244, 1251). Muutosten alussa viestintä voi olla yksipuolista ja informoivaa, mutta myöhemmissä vaiheissa kommunikation tulisi muuttua vastavuoroiseksi ja palauteviestinän nousta erittäin tärkeään asemaan (Linke & Zerfass 2011, 335). Molemmat, niin sisäinen markkinointi kuin luovuuskin, näyttävät siis kulminoituvan tietoon ja sen avoimeen sekä aktiiviseen jakamiseen.

Luovat ja innovatiiviset organisaatiot ovat paikkoja, joissa vallitsee luja ja jaettu usko organisaation tavoitteisiin. Näissä paikoissa toimii aktiivinen ja vuorovaikutteinen kommunikaatio toiminnan pohjana. (West & Richter 2008, 212.) Yksi sisäisen markkinoinnin päätavoitteista on luoda selkeä pohja organisaation vision toteuttamiselle, samoin kuin organisatorisen luovuuden toteutumisen ideaalitulassa, joten tässäkin nämä kaksi asiaa yhtyvät. Sisäisen markkinoinnin avulla organisaation visio voidaan kommunikoida tehokkaasti henkilöstölle ja täten kohdistaa työntekijöiden luova potentiaali tukemaan organisaation tavoitteita.

Organisatorisessa ympäristössä luovuuden ja innovatiivisuuden toimiminen vaatii motivoituneita yksilöitä ja heidän tulee olla halukkaita sijoittamaan aikaa ja vaivaa luovien ideoiden kehittämiseen (Monge, Cozzens & Contractor 1992, 251). Sisäisellä markkinoinnilla voidaan johdattaa työntekijät kohti luovempia ratkaisuja ja tukea heidän toimintaansa tilanteeseen sopivan viestinnän ja muiden toimien kautta. Yksi sisäisen markkinoinnin haasteista on se, että sen tulisi pystyä informoimaan asioista objektiivisesti, mutta silti samalla motivoida työntekijöitä tunnetasolla (Linke & Zerfass 2011, 335). Viestien sisällön, ajoituksen ja sävyn oikealla yhdistelmällä tämän tulisi onnistua. Sisäisen viestinnän tulisi tavoittaa tehokkaasti koko organisaatio ja samalla motivoida työntekijöitä henkilökohtaisella tasolla, jotta viestit omaksuttaisiin tehokkaasti ja työntekijät sitoutuisivat luovuuden vaatimiin ponnisteluihin.

Sisäisellä markkinoinnilla voidaan luoda tunneside työntekijöihin, mikä ohjaa työntekijöiden asenteita ja sisäistä motivaatiota kohti luovaa työpanosta paljon tehokkaammin kuin rationaaliset syyt, kuten työstä saatava palkka (Ahmed & Rafiq 2002, 160; Amabile 1998, 81). Luomalla vahva tunneside työntekijöihin organisaatio voi sitouttaa heidät vahvemmin organisaation strategisiin tavoitteisiin ja toimintaa ohjaaviin arvoihin, kuten markkinasuuntautuneisuuteen ja luovuuteen. Tämä vaatii etenkin esimiesten panostusta henkilökohtaisen huomion antamiseen alaisilleen. Esimiesten ja alaisten väliset luottamussuhteet nousevat merkittävään asemaan (Paswan ym 2005, 4).

Työntekijät usein aliarvioivat omaa kyvykkyyttään luoviin ideoihin ja tekoihin. Usein jäykät organisaatorakenteet ja spesifiset työnkuvat estävät työntekijöiden mahdollisuuksia kokeilla uusia asioita, täten jättäen hyvin vähän tilaa itsevarmuuden kehittymiselle luovien ideoiden kehittämisessä. (Ford & Gioia 1995, 361; Ahmed & Rafiq 2002, 158.) Organisaation tulisi vahvistaa työntekijöiden alakohtaisia tietoja ja taitoja koulutuksen kautta ja olla valmis valtauttamaan henkilöstö työnsä toteuttamisessa. Luovuuteenkin voidaan kouluttaa, kunhan se on sidottu alakohtaiseen tietoon luovien työ-

metodien opettamisen kautta (Ford & Gioia 1995, 364). Näin työntekijät kokevat, että heillä on mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan ja heidän kykyihinsä uskotaan.

Tarjoamalla työntekijöille haastavampia työtehtäviä, dialogimaisella kommunikaatiolla ja positiivisella palautteella, esimiehet voivat osoittaa luottavansa henkilöstönsä kykyihin ja täten vahvistaa heidän luovaa minäpystyvyyttään (Mathiesen 2011, 187). Gilson (2008, 317) herättää kysymyksen siitä, onko organisaatiossa vallitseva luottamus luovuutta edeltävä tekijä vai tuoko organisatorinen luovuus luottamuksen mukanaan? Avoin ja luovuuteen kannustava työilmapiiri luo perusedellytykset luottamukselle, mutta ilman luottamusta siihen, että luovat ideat ovat arvostettuja organisaatiossa, uskaltavatko työntekijät ilmaista ideoitaan vapaasti? Luottamus ja luovuus ovat kytköksissä toisiinsa. Sisäisellä markkinoinnilla voidaan kohottaa työntekijöiden luottamusta organisaatioon ilmaisemalla jatkuvasti ja tasaisesti organisaation arvostus työntekijöitään kohtaan ja heidän ponnistelujaan luovuutta kohden.

Positiivisesti työtyytyväisyyteen ja itsevarmuuteen työympäristössä vaikuttavia tekijöitä ovat vastuullisuus omasta työstä, päämäärien saavuttaminen, tunnustuksen saaminen työstä ja työn haasteellisuus (Miller, Considine & Garner 2007, 238). Sisäisen markkinoinnin työkaluja, kuten koulutusta, valtaistamista, palautteenantoa, palkitsemista ja vuorovaikutteisia kommunikaatiokanavia voidaan käyttää kannustamaan työntekijöitä uskomaan omaan luovaan potentiaaliinsa (Ahmed & Rafiq 2002, 158).

Mumford ym. (2002, 733) ehdottavat, että yhden palkitsemisen kriteereistä tulisi olla yksilön osallistuminen luovien tekojen tekemiseen ja edistämiseen. Organisaation tulisi oppia tunnustamaan myös epäonnistumisten arvo. Tunnustusta tulisi antaa kaikista teoista, joilla on pyritty tekemään jotain uutta. Rankaisemisen tulisi keskittyä koskemaan vain tekemättömyyttä ja yrittämättä jättämistä. (Sutton 2001, 101.) Jos työntekijät kokevat, että luovuuteen pyrkimisellä he toteuttavat heille asetettuja päämääriä, niin todennäköisesti luovuus muuttuu itseisarvoksi kaikessa toiminnassa (Shalley 2008, 158).

Organisaatio- ja toimialatuntemus on ensimmäinen askel luovan osaamisen kehittämisessä. Työyhteisön jäsenet tarvitsevat kunnollisen perehdytyksen siihen, mikä on oleellista tietää ja mistä tietoa ylipäättään on saatavissa. (Juholin 2008, 181.) Kun työntekijä sisäistää rajoitteet ja puitteet omalle tekemiselleen, niin toteuttamiskelpoisten luovien ideoiden tuottaminen parantuu. Yritykset etsivät ideoita, joilla on varteenotettava ansaintalogiikka tai toimintaa tehostava hyöty takanaan. Henkilöstöhallinnan rekrytointi- ja tutustuttamisprosessien myötä uudet työntekijät oppivat organisaation arvot ja normit, joiden mukaan tulee toimia. Näin he saavat kuvan organisaation antamista mahdollisuuksista luovaan toimimiseen. (Andriopoulos & Dawson 2009, 258.) Luovilla roolimalleilla ja luovilla työtovereilla on tehokas vaikutus luovuuden edistämässä (Shalley 2008, 160).

Luovuuden kliseet, kuten 'luovat nerot tarvitsevat aikaa ja eristäytyneisyyttä työskennelläkseen', haittaavat monien johtajien ajatusmaailmaa luovuudesta, täten hanka-



loittaen konkreettisten luovuuden johtamistaktiikoiden toteutumista. (Bissola & Imperatori 2011, 86.) Johtajien tulisikin herätä arvioimaan luovuutta moninaisten johtamis- ja kommunikaatiostrategioiden toteuttamisen kautta, jotta luovuus ei jäisi vain sanahelelinäksi organisaation toimintasuunnitelmassa. Ihmisten johtamisessa painoarvon tulisi olla sosiaalisilla taidoilla ja henkilöstöhallinnan pehmeillä arvoilla, kuten suostuttelulla ja palautteella.

Luovan työn johtaminen vaatii ihmisiin epäsuorasti vaikuttavia toimenpiteitä, kuten työprosessien suunnittelua ja toimivien kommunikaatiokanavien implementointia ja ylläpitoa. (Mumford ym. 2002, 719.) Myös johtajien henkilökohtaisella karismalla on paljon vaikutusta työntekijöiden luovuuteen, inspiraatioon ja motivaatioon (James & Lahti 2011, 108). Sisäisen markkinoinnin strategiat voidaan suunnitella siten, että ne tuovat johtajat lähemmäksi alaisiaan ja tukevat johtajien sosiaalisia vaikutuskeinoja, auttavat työprosessien selkeyttämistä ja mahdollistavat avoimen kommunikaation.

Henkisen pääoman tehokas hyödyntäminen on yksi viimeisiä todellisia kilpailukeinoja korkean palkkatason länsimaissa globalisoituneilla markkinoilla (Bassi & McMurrer 2007, 123). Organisaatioiden tulisi siis herätä huomaamaan luovuuden arvo innovaatiokeskeisessä markkinataloudessa. Luovuuden implementoiminen organisaation kokonaisvaltaiseen toimintaan vaatii aikaa ja resursseja, mutta jo muuttamalla sisäisen markkinoinnin strategioiden fokusta kohti luovuutta hyödyntävää markkinasuuntautuneisuutta, saadaan aikaan tuloksia. Organisaation johdon tulisi aina muistaa kaikissa toimissaan se, että työntekijät toteuttavat organisaation visiot ja toimintasuunnitelmat, joten heitä tulisi arvostaa sen mukaisesti (Vasconcelos 2007, 1259). Henkilöstö ei ole vain menoerä tilinpäätöksessä.

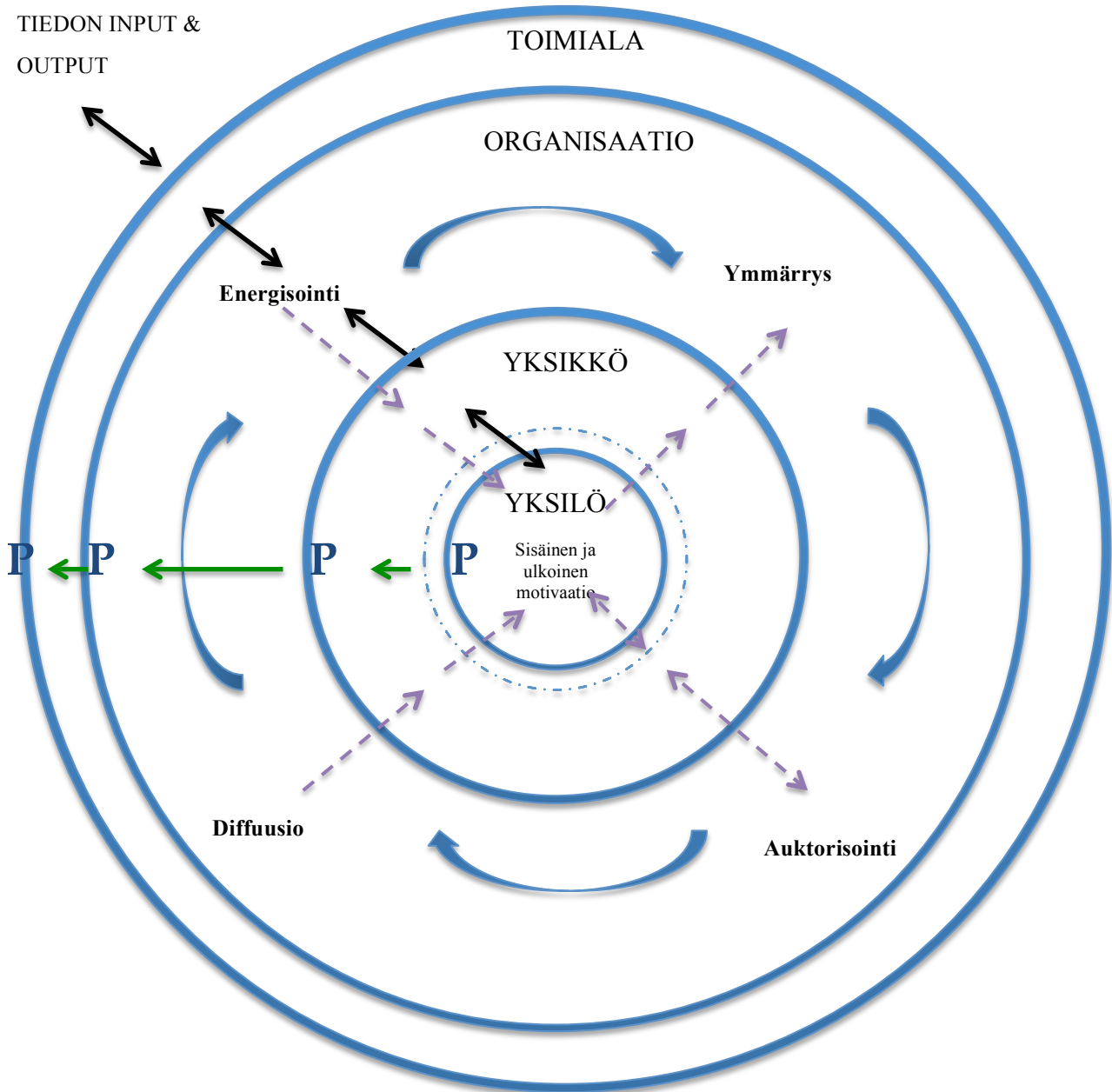
## 4.2 Teoreettinen viitekehys

Tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella luotiin teoreettinen viitekehys eli malli, jonka rakenne on koostettu Ballantynen (2003, 1251) dynaamisesta tiedonvaihdantamallista yhdistettynä Csikszentmihalyin (2009, 315) systeemimalliin luovuudesta.

Mallin toisena rakenteellisena pohjana toimii siis Csikszentmihalyin (2009, 315) malli luovuuden osa-alueista, jotka kommunikaation välityksellä vaikuttavat kaikki toisiinsa luoden dynaamisen kokonaisuuden. Csikszentmihalyin (2009, 314) mallissa yksilö, kenttä ja toimiala kuvataan kolmion kärkinä, joiden keskiössä luovuus tapahtuu. Tässä viitekehyksessä nämä tekijät nähdään sisäkkäisinä rakenteina, erillisinä luovuuden tasoina, jotka muodostavat rengasmaisen kokonaisuuden (ks. kuvio 6).

Yksilö voidaan nähdä luovuuden tekijöistä sisimpänä niin sanottuna ydintekijänä. Kenttä vuorostaan ympäröi yksilöä ja toimiala puolestaan ympäröi kenttää. Tässä mallissa kentässä erotetaan yksikkö ja organisaatiotaso. Yksikkötasolla voidaan viitata esi-

merkiksi organisaation tiettyyn liiketoimintayksikköön, jaostoon tai vaikkapa työryhmään. Tässä yhteydessä yksikkötasolla viitataan erillisiin liiketoimintayksiköihin. Mallissa on myös havainnollistettu yksilön lähipiiri (katkoviiva yksilön ympärillä), jonka voidaan ajatella olevan esimerkiksi yksilön lähimmät kollegat työympäristössä.



Kuvio 6 Teoreettinen mallinnus sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden yhtymäkohdista

Kuten Csikszentmihalyin (2009, 314) systeemimallissakin, tässä viitekehyksessä yksilöön vaikuttavana taustatekijänä on yksilön henkilökohtainen tausta. Eriäväisyytenä

systemimalliin on se, että tässä mallissa yhteiskunnan ja kulttuurin katsotaan olevan taustavaikuttajia niin yksikön, organisaation, kuin toimialankin takana.

Csikszentmihalyin teoriassa tärkeässä asemassa ovat portinvartijat, jotka määrittävät luovuudelle arvon. Nämä portinvartijat ovat perinteisesti organisaatioiden johtajia tai esimiehiä. (Csikszentmihalyi 2009, 325–326.) Tässä mallissa portinvartijoita katsotaan olevan jokaisella luovuuden tasolla. Yksilöllä on oma henkilökohtainen portinvartija, joka määrittää sen, minkä yksilö omassa mielessään kokee luovaksi. Henkilökohtaisesta portinvartijasta voidaan puhua itsekritiikkinä. Yksikkötason portinvartijoina toimivat esimiehet ja kollegat. Seuraavana portinvartijatasona katsotaan olevan organisaation johto ja ylimpänä portinvartijatasona toimivat toimialan ja yhteiskunnan sallitun luovuuden määrittäjät. Näitä portinvartijoita voivat olla esim. moraali, etiikka, lainsäädäntö sekä näitä vartioivat auktoriteettitahot.

Kaikkien eri tasojen portinvartijat vaikuttavat siihen, miten idean uutuusarvo määritetään. Portinvartijat myös vaikuttavat suuresti toistensa toimintaan. Tärkeää Csikszentmihalyin mallissa on ymmärrys siitä, että luovuutta ei voida käsittää ilman ymmärrystä kulttuurin, yhteiskunnan, alan ja kentän säännöistä. Luovuuden todellisen uutuusarvon määrittää aina ulkopuolinen hyväksyntä, eikä luovan työn tekijä itse. (Csikszentmihalyi 2009, 333; Amabile 1988, 124.) Voidaan ajatella, että yhteiskunnan asettamat portinvartijat kuten esimerkiksi lainsäädäntö vaikuttaa suuresti siihen, mitä organisaation johto arvostaa luovissa ideoissa. Vastaavasti yksikkötason mielipiteiden luovien ideoiden arvosta katsotaan olevan alisteisia organisaation johdon mielipiteille. Yksilön omien kriteerien luoville ideoille voidaan katsoa ohjautuvan puolestaan yhteiskunnan normien, organisaation johdon ja yksikköjen esimiesten sekä kollegoiden mielipiteiden mukaan. Ideoiden uutuusarvo on yleensä suuri, jos samanlaista tai vastaavaa ei ole aikaisemmin organisaatiossa toteutettu. Idean tuottavuusarvo on vastaavasti suuri, jos sillä nähdään olevan potentiaalia liiketoiminnan edistämiseksi. (Shalley ym. 2004, 934.) Organisaatorisessa ympäristössä ideoiden tuottavuusarvon voidaan katsoa olevan yhtä tärkeä, jollei jopa tärkeämpi, kuin ideoiden uutuusarvo.

Ideoiden uutuus- ja tuottavuusarvon määrittämiseen vaikuttaa suuresti myös organisaatiossa olemassa oleva tieto ja uusi, sisään tuleva informaatio sekä se, miten tieto tavoittaa organisaation eri tasot ja niiden henkilöstön. Luovuuden arvioiminen vaatii luovan työn, idean, tuotteen historiallisen kontekstin ymmärrystä. Ilman vertailukelpoisuutta aikaisemmin tehtyyn, luovuudella ei ole arvoa. (Amabile 1983, 360.) Historiallisen kontekstin ymmärryksen lisäksi voidaan ajatella, että vallitsevan markkinatilanteen kontekstin ymmärrys on erittäin tärkeää. Markkinasuuntautuneisuus ja aktiivinen tiedonjako markkinatilanteesta varmistavat sen, että kaikki organisaatiossa ovat tietoisia siitä, mitä yrityksen ulkopuolella tapahtuu ja mitä toimintoja tarvitaan markkinatilanteeseen vastaamiseen sekä asiakkaitten palvelemiseen (Grönroos 2009, 443; Ahmed ym. 2003, 1225; Thomson & Hecker 2000b, 160). Vertailukelpoisuus on siis mahdotonta ilman

tietoa. Luovuus syntyy tarkasti erikoistuneen tiedon ja taidon hallinnasta tietyllä alalla (Csikszentmihalyi 2009, 331; Styhre & Sunberg 2005, 39; Shalley ym. 2000, 215). Tässä mallissa hyödynnetään Ballantynen tiedonvaihdantamallia tiedonkulun kuvaamiseksi.

Ballantynen (1997, 354; 2003, 1251) mallissa sisäinen markkinointi on henkilöstösuhteiden kehitysprosessi, jossa henkilöstön valtaistuminen, oppiminen ja tieto-taito yhdistyvät kehämäisessä tiedonjaon prosessissa varmistuen kokonaisvaltaisen ymmärryksen markkinatilanteen vaatimista toimista. Mallissa sisäistä markkinointia tarkastellaan neljän eri toiminnallisen vaiheen kautta; energisointi, ymmärrys, auktorisointi ja diffuusio.

(1) Energisoivassa vaiheessa organisaatioon jaetaan uutta informaatiota. Voidaan ajatella, että informaatio koskee esimerkiksi uutta markkinointikampanjaa, jonka suunnitteluun ja toteutukseen johto haluaisi hyödyntää henkilöstön työkokemusta, tieto-taitoa ja ideoita. Informaatio valutetaan hierarkkisesti eri organisaatiotasolle, tavoitteena herättää henkilöstö vastaanottamaan uutta tietoa ja käsittelemään sitä. Tavoitteiden kommunikoiminen tulisi olla selkeätä (Mudie 2000, 263; Ford & Gioia 1995, 359). Tieto tulisi kommunikoida aktiivikäytössä olevia, massajakeluun suunniteltuja tiedonkulukanavia myöten esimerkiksi sähköpostilla ja intranetissä, jolloin viesti uudesta informaatiosta saadaan leviämään mahdollisimman laajasti. Henkilöstön inspirointi ja motiivointi organisaation johdon puolelta on tärkeässä asemassa (vrt. James & Lahti 2011, 108; Ahmed & Rafiq 2002, 204). Tässä vaiheessa jokainen henkilöstön jäsen peilaa uutta informaatiota suhteessa omaan motivaationsa, kokemuksiinsa, osaamiseensa ja ajatusmaailmaansa. Tiedonvaihdantasuunta on ulkoisesta sisäiseksi. Tässä vaiheessa suurin luovuuteen vaikuttava portinvartija on yksilön oma itsekriittisyys.

(2) Ymmärrysvaiheessa henkilöstön halutaan keskustelevan uudesta markkinointikampanjasta ja heitä kehoitetaan jakamaan dialogin kautta omia ajatuksia muiden kanssa (vrt. Mazzei 2010, 231). Organisaation johdon ja etenkin esimiesten vastuulla on sitoa markkinointikampanjan tavoitteet läheisesti konkreettiseen toimintaan. Tarkoituksena on siis saada työntekijät ymmärtämään oman osaamisensa merkitys uuden tiedon valossa organisaation toiminnassa ja jakamaan tietonsa koko organisaation kesken. Tiedonvaihdantakanavina voidaan hyödyntää massajakelukanavia alkuperäisen viestin varmentamiseksi ja täsmentämiseksi, mutta etenkin esimiestason henkilökohtainen viestintä alaisilleen korostuu tässä vaiheessa. Heidän tulisi kyetä selittämään vaadittavat toimenpiteet ja tavoitteet henkilöstölleen niin, että he ymmärtävät informaation sisällön ja sen merkityksen heidän työssään (Susskind ym. 2007, 377; Paswan ym 2005, 9). Kollegiaalinen ilmapiiri, muiden esimerkki ja kannustus ovat tärkeitä tässä vaiheessa (vrt. Berry & Parasuraman 1992, 29). Luovat roolimallit toimivat tehokkaasti luovuuden edistäjinä, mutta liian kriittinen ja kilpaileva ilmapiiri tukahduttaa luovat ajatukset tai ainakin tekee siitä epämiellyttävää (Shalley ym. 2004, 939, 947). Organisaation johdon tulisi tässä vaiheessa myös selkiyttää saatavilla olevat resurssit luovalle työille. Tiedon-

vaihdantasuunta on sisäisestä ulkoiseksi. Portinvartijoina tässä vaiheessa toimivat yksikötason portinvartijat. Yksikköjen esimiesten ja työkavereiden vastaanottavuus henkilön ideoille on kriittisessä asemassa.

(3) Auktorisointivaihe on organisatorisen luovuuden kannalta erittäin tärkeä. Tässä vaiheessa henkilöstö hakee hyväksyntää omille ideoilleen esimiehiltään ja organisaation johdolta esimerkiksi edellämämainitun markkinointikampanjan suhteen. Työntekijöille tulisi kertoa selkeästi ideoiden toteuttamiskelpoisuus ja perustelut. Ideoiden jakamisen tulisi tapahtua avoimesti, ketään syrjimättä, suoraltakäsin ideoita torjumatta ja kaikki ideat huomioiden (Amabile ja Kramer 2011, 77; West & Richter 2008, 216; Juholin 2008, 156). Avoimet ja vastavuoroiset kommunikaatiokanavat henkilöstön, esimiesten ja johdon välillä ovat kriittisessä asemassa. Kommunikaatiokanavina tulisi toimia henkilökohtainen vuorovaikutus ja kaikille yleiset viestintäpohjat kuten intranet tai sosiaalinen media. Näin mahdollistetaan avoin ja tasa-arvoinen tiedonvaihdanta kaikkien organisaation jäsenten kesken. Prosessin läpinäkyvyys todennäköisesti lisää henkilöstön luottamusta organisaatioon, täten samalla edistäen organisaatioon sitoutumista (vrt. Juholin 2008, 176; Paswan ym. 2005, 5; Ahmed & Rafiq 2002, 204; Geddie 1994, 14).

Joissain tapauksissa luovat ideat, jotka muuttavat organisaation toimintaa vain vähäisesti nähdään parempina ja joskus etsitään taas radikaalimpia ja suurempia muutoksia. Tämä vaihtelu voi johtua idean luonteesta, idean arvioijien eli esimiesten ja johdon mielipiteistä ja tiedoista, organisaation tilanteesta markkinoilla ja idean vaatimista ponnistuksista ja resursseista. (Shalley ym. 2004, 934.) Johdon ja etenkin esimiesten tarjoama palauteviestintä on tärkeässä asemassa (Amabile 1998, 84). Palautteen myötä henkilöstö osaa tulevaisuudessa kohdentaa luovat ideansa paremmin ja ymmärtävät syvemmin organisaation toimintaa. Ideoinnin epäonnistumisen tuomitsematta jättäminen on tärkeää (Shalley 2008, 149; Sutton 2001, 101). Kaikki ideointiin osallistuneet tulisi palkita esimerkiksi tunnustuksen antamisen muodossa tekemistään ehdotuksista, eikä vain mahdollisesti valitun idean kehittäjää (Mumford ym. 2002, 733). Näin varmistetaan henkilöstön kokema siitä, että heidän luovia ponnistelujaan arvostetaan ja heidän mielipiteillään on väliä (Coelho & Augusto 2010, 429). Tiedonvaihdantasuunta on ulkoisesta ulkoiseksi. Tässä vaiheessa pääasiallisesti organisaatiotason portinvartijat eli organisaation johto määrittää luovuuden arvon.

(4) Diffuusiovaiheessa tieto kiertää keskustelumaisen tiedonvaihdannan avulla kaikkien hierarkkisten rakenteiden läpi. Työntekijät ja organisaation johto hyödyntävät kommunikaatiokanavia avoimesti ja jokainen organisaation jäsen on hyväksynyt ja sisäistänyt uuden tiedon osaksi omaa tietämystään. Koko henkilöstö on ymmärtänyt uuden markkinointikampanjan tavoitteet, toteutuksen ja heiltä vaadittavat toimenpiteet sen toteuttamiseksi. Tämä vaihe voidaan katsoa eniten toiminnalliseksi vaiheeksi uuden tiedon tuomien muutosten toteuttamisessa. Henkilöstöhallinnalla on tärkeä rooli toiminnan tukemisessa hierarkkiaportaiden yli (vrt. Ting 2011, 374; Nikbin ym. 2010, 18;

Grönroos 2009, 448). Työntekijöiden koulutus, opastus, kannustus ja motivoiminen toiminnallisesta näkökulmasta korostuvat. Työntekijöiden valtaistamisen työtehtäviinsä voidaan katsoa ratkaisevaksi tässä vaiheessa. Valtaistettujen työntekijöiden sisäinen motivaatio toimintaa kohtaan kasvaa, koska he kokevat työtehtävänsä mielenkiintoisemmiksi ja sitoutuvat työtehtäviinsä vahvemmin (Gazzoli ym. 2010, 69; DiPietro ym. 2008, 27; Harris ym. 2003, 277; Berry & Parasuraman 1992, 29; 2000, 174). Henkilöstöhallinnan ja esimiesten rooli työtehtävien haasteellisuuden oikein kohdentamisessa työntekijöiden tieto-taitotason suhteen on tärkeä (Huhtala & Parzefall 2007, 302; Deci & Ryan 2000, 260; Shalley ym. 2000, 217). Myös työkontrollien ja tiukkojen ohjesääntöjen keventäminen luovan työskentelyn tukemiseksi on todennäköisesti hyödyllistä (Sousa & Coelho 2011, 1033; Williams & Yang 2009, 374; Mudie 2000, 259; Deci ym. 1999, 658; Berry & Parasuraman 1992, 29). Tiedonvaihdantasuunta on ulkoisesta sisäiseksi. Diffuusiosta uudesta tiedosta tulee pysyvä osa yksilöiden ajatusmaailmaa ja toimintaa. Tässä vaiheessa organisaation sisällä ei ole portinvartijaa, sillä uusi tieto ja mahdollinen luova teko ovat jo hyväksytyt organisaation sisällä osaksi toimintaa. Yhteiskunnalliset ja organisaation ulkopuoliset portinvartijat saattavat estää organisaation luovan hankkeen, jos se koetaan epäsovivaksi.

Tiedonkiertoprosesseja on organisaatioissa yleensä useita päällekkäisiä, sillä organisaatioissa toteutetaan useita projekteja, toimintoja ja muutoksia samanaikaisesti. Tärkeää on huomata se, että tiedonvaihdantaprosessissa ei ole olemassa lopullista vakaata tilaa vaan tiedonjako kehittyy syklisesti ja dynaamisesti organisaation toiminnan mukana. (viite koko tiedonvaihdantamalliin: Ballantyne 2000, 51–54, 58; 2003, 1244, 1251–1252, 1256.)

Ennen uuden tiedon ja etenkin uuden luovan projektin aloittamista, organisaation johdon tulisi tehdä selkeä raamitus saatavilla oleville resursseille ja määrittää henkilöstön pääsyräjoitteet niihin. Tämä sisältää niin ajalliset, tuelliset kuin rahallisetkin resurssit. (vrt. Amabile & Kramer 2011, 76; Csikszentmihalyi 2009, 325; Amabile ym. 2002, 57.) Suunnitelmissa tulisi pysyä, jotta henkilöstöllä olisi tarpeeksi aikaa suunnitella ja toteuttaa heille annetut työtehtävät. Johdon tulisi suunnitelmissaan huomioida se, että luova toiminta vaatii aikaa ja johdon aktiivista tukea toteutuakseen kunnolla. Tiedonvaihdantasyklin läpiviemiseen tulisi varata riittävästi aikaa ja resursseja. Luovuuden hyödyntäminen vaatii kärsivällisyyttä ja suunnitelmallisuutta liiketoimintavoittojen saavuttamisen suhteen (Amabile 1998, 77).

Luotu teoreettinen viitekehys ilmentää sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden yhteyttä. Sisäisen markkinoinnin tärkeyden ymmärtäminen konkretisoituu luovaa toimintaa edesauttavana toimintona organisaatioissa. Organisaatioille, jotka pyrkivät kohti innovatiivisempaa toimintaa, olisi syytä paneutua organisaationsa sisäisen markkinoinnin toiminnallisuuteen ennen luovuuden implementoimista organisaation

toimintaan. Luovuuden itseisarvo ei voi toteutua ilman panostusta sisäiseen viestintään ja henkilöstön arvostukseen henkilöstöhallinnan taktiikoiden kautta.

## 5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Night People Group Oy

Night People Group Oy (NPG) perustettiin huhtikuussa 2011 SK Entertainment Group Oy:n toiminnan pohjalta. SK Entertainment Group Oy oli vuosina 2003–2009 nopeimmin kasvanut yksityinen ravintola- ja yökerhoketju Suomessa. Kasvuvuosina yritys kasvatti liiketoimintaansa 13 milj. eurosta yli 90 milj. euroon. Tämä nopea kasvu johti lopulta SK Entertainment Groupin liiketoiminnan lopettamiseen; nopeasti kasvaneen konsernin johto rakoili eikä suureksi kasvanut yritys enää kyennyt ylläpitämään liikevaihto- ja muuttuvissa markkinaolosuhteissa. Liiketoimintaa uudelleen organisoitiin ja tämän pohjalta syntyi uusi yritys; Night People Group Oy. SK Entertainment Group Oy:n johto ja osa sen vanhoista omistajista, perustivat tämän uuden yhtiön ja ostivat samassa yhteydessä (2.5.2011) suurimman osan SK Entertainment Group Oy:n tytäryhtiöistä ja niiden operoimista yökerhoista ja ravintoloista Suomessa.

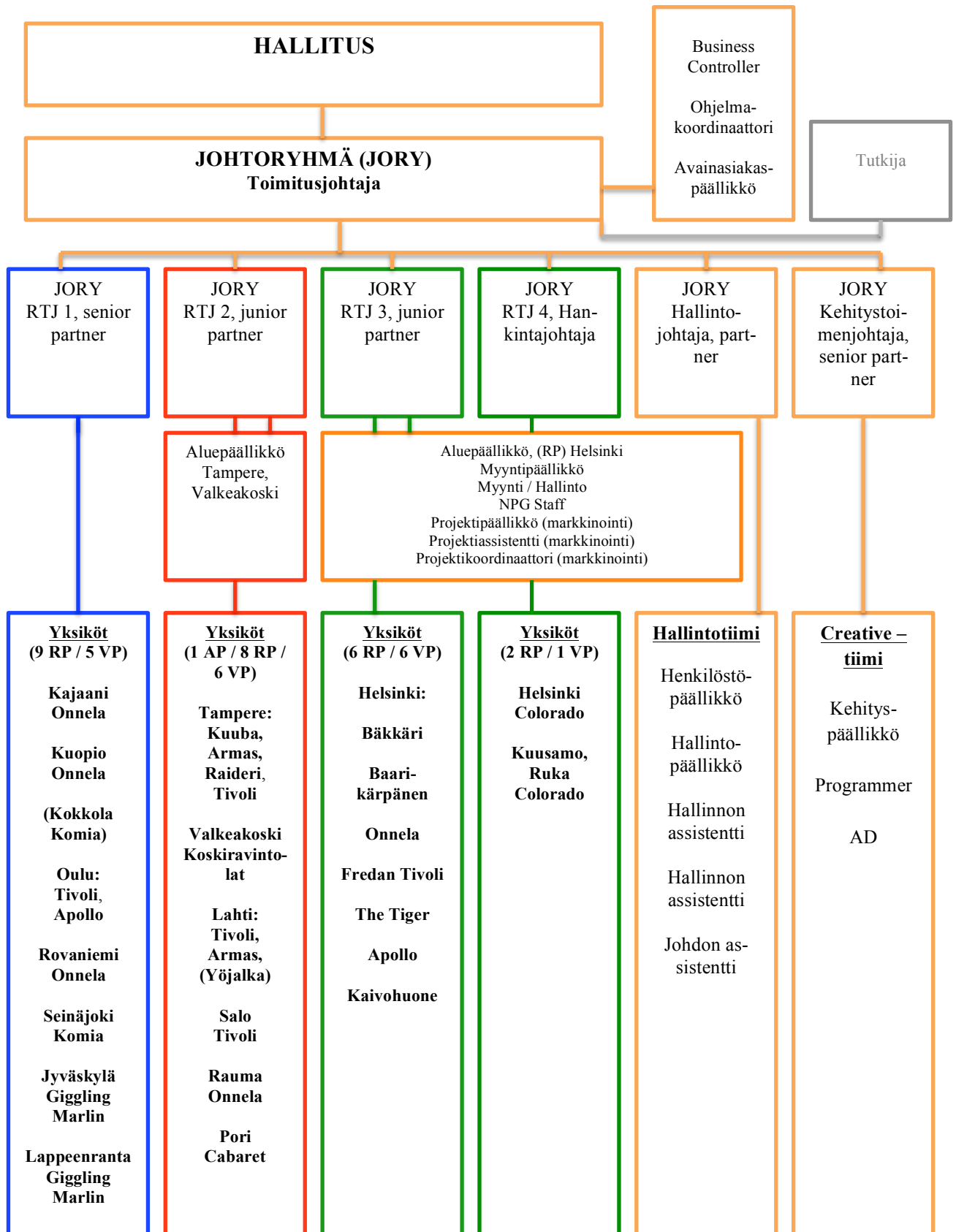
#### 5.1.1 *Organisaatiokaavio*

NPG:n organisaatorakenne on suhteellisen matalahierarkkinen ja perinteistä organisaatiobyrokratiaa ilmenee vähän. NPG:n organisaatiokaavio on havainnollistettu kuviossa 7. NPG:n toimintaa ohjaa johtoryhmä, johon kuuluu neljä ravintolatoimenjohtajaa (RTJ), joista yksi toimii myös NPG:n hankintajohtajana, kehitystoimenjohtaja, hallintojohtaja ja toimitusjohtaja. Johtoryhmä vastaa toiminnastaan hallitukselle, johon kuuluu neljä operatiivisen puolen ulkopuolista henkilöä. NPG:n hallinnolliset toiminnot tapahtuvat Helsingissä konsernin päätoimistolla.

NPG:n ravintolatoimenjohtajat ohjaavat organisaation kenttätoimintoja eri ravintolayksiköissä ympäri Suomea. He toimivat esimiehinä ravintolapäälliköille (RP, VP=Vuoropäällikkö), jotka puolestaan ovat vastuussa ravintolayksiköiden toiminnan ohjaamisesta. Ravintolayksiköiden koot vaihtelevat paljon; joissain yksiköissä henkilökuntaa on vain kourallinen, mutta suuremmissa yksiköissä henkilökuntamäärät voivat nousta yli 30. Huomattavaa on se, että Helsingissä ravintolatoimenjohtajan alaisuudessa toimii myös muuta henkilöstöä esimerkiksi markkinointi- ja myyntipuolen työntekijöitä.

Henkilöstötutkimuksen tekoajankohtana (1.10.–1.11.2012) NPG-konserni operoi 29 yökerho- ja ravintolayksikköä 16 eri paikkakunnalla. Konsernin brändejä ovat mm. Onnela, Tivoli, The Tiger, Colorado ja Apollo. Vuoden 2012 vuoden lopussa Kokkolan Komian ja Lahden Yöjalan toiminnot jouduttiin lopettamaan kannattamattomina.





Kuvio 7

NPG organisaatiokaavio

### 5.1.2 *NPG:n toimintaa ohjaavat arvot*

NPG:n toimintaa ohjaavat arvot ovat vastuullisuus, henkilöstön arvostus, uudistuminen, johdonmukaisuus ja tuloksellisuus (ks. Liite 1 NPG:n toiminnan arvot). Tehdyllä tutkimuksella paneuduttiin erityisesti henkilöstön arvostukseen ja uudistumiseen. Henkilöstön arvostuksen kulmakiviksi on määritelty (1) lupauksen pitäminen, (2) henkilöstön kuuntelu, koulutus ja kannustus ja (3) avoin tiedonkulku. Uudistumisen arvo on määritelty vastaavasti koostuvan (1) asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta, (2) palveluiden ja tuotteiden jatkuvasta kehittämisestä ja (3) epäonnistumisten hyväksymisestä. Nämä arvot valittiin, koska NPG haluaa panostaa innovatiiviseen liiketoimintaan, joka osallistaa koko organisaation ja henkilökunnan hyvinvointiin.

NPG:n toimintaa varjostaa SK Entertainment Groupin aikana voimassa olleet toimintatavat. Suuri osa henkilöstöstä on aloittanut työskentelynsä jo SK Entertainment Groupin aikoina ja tuolloin konsernin toimintaa voitaisiin kuvailla hyvinkin henkilökuntaa arvostamattomaksi. Kaikki ideat, konseptit ja toiminta suunniteltiin keskitetysti Helsingistä käsin ja päätökset toiminnanlinjauksista tehtiin vain ylimmässä johtoportaan. Viestintä SK Entertainment Groupin sisällä ei ollut avointa ja usein esimiestaso eli ravintolapäällikötkään eivät tienneet kaikkea omaa yksikköään koskevista asioista. Monesti viestit organisaation sisäisistä asioista kulkeutuivat henkilöstön korviin vasta kun asiasta viestittiin ulkoisessa mediassa. Lyhyesti sanottuna SK Entertainment Group oli diktaturismi siinä missä Night People Group on nyt demokratia.

NPG:n henkilöstön ajatusmaailmaa työorganisaatiostaan voidaan siis katsoa varjostavan muistikuvat ja kokemukset SK Entertainment Groupin tavoista sulkea henkilöstö, etenkin esimiehet, ulos päätöksistä toiminnan ohjaamisessa ja epäluottamus henkilöstön kyvykkyyteen tuottaa liiketoiminnallisesti päteviä ideoita. NPG:n johto haluaa uuden liiketoimintastrategiansa myötä poistaa vanhat uskomukset koskien konsernin toimintaa ja huomioida henkilöstön ideat, ajatukset ja tarpeet paremmin. NPG:n toimintavastuu on hajautettu enemmän yksikkötasolle ja esimiesten sekä henkilöstön vastuuta oman yksikkönsä operointiin on lisätty huomattavasti. Henkilökunta nähdään luovana voimavarana, jonka hyvinvointiin halutaan panostaa. Näistä syistä tutkimuksen tukipilareiksi NPG:n arvomaailmasta valittiin henkilöstön arvostus ja uudistuminen.

Sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden tarjoama teoreettinen viitekehys katsottiin tukevan valittujen arvojen taustalla olevia rakenteita parhaiten. Tutkailemalla sisäistä markkinointia johtamisstrategiana ja voimana, joka ohjaa organisaation sisäistä viestintää ja henkilöstöhallintaa, voidaan avata uusia näkökulmia toiminnanmuutosmahdollisuuksiin henkilöstön arvostuksen toteutumisessa. Organisatorinen luovuus nähtiin tärkeäksi uudistumisen arvon kannalta. NPG:n tavoitteena on kehittää innovatiivista liiketoimintaa, jonka alkulähteenä toimii yrityksen henkilöstö eli ihmiset, jotka tuntevat NPG:n asiakkaiden tarpeet ja toiveet parhaiten.

## 5.2 Tutkimusmetodologia

### 5.2.1 Tapaustutkimus

Kuten luvussa 1.4 mainittiin, tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Yleensä tapaus on joko koko yritys tai tietty yrityksen osa tai jaosto. (Gerring 2007, 33; Alasuutari ym. 2005, 154.) Tapaustutkimus koettiin sopivaksi tutkimusmetodiksi, koska tutkimuksen kohteena on yksi organisaatio, jonka toimintaa on tarkoitus kuvata ja ymmärtää sekä suhteuttaa olemassa olevaa teoriaa case-yrityksen toiminnan arvioimiseen. Tapaustutkimuksella voidaan vastata tarpeeseen ymmärtää kompleksisia sosiaalisia ilmiöitä (Yin, 2009, 4). Organisaatiotoiminnan voidaan katsoa olevan hyvinkin kompleksinen sosiaalinen rakenne. Tämä tapaustutkimus tehtiin poikkileikkaustutkimuksena. Poikkileikkaustutkimus on kertaluontoinen yhden ajankohdan kattava tutkimus. Pitkittäistutkimuksessa seurataan tutkittavan kohderyhmän muutosta tai kehitystä pidemmällä aikavälillä. (Heikkilä 1999, 15.)

Tapaustutkimusta voidaan toteuttaa narratiivisella metodilla, taulukointimetodilla, selittäväällä case-metodilla ja tulkitsevalla case-metodilla. Narratiivisen metodin tuottamat tutkimustulokset ovat yleensä yhteenvetoja tehdyistä haastattelukuvauksista, taulukointimetodilla tuotetaan kategorisoitua numeerista tai verbaalista tietoa, selittävässä case-metodissa kirjataan tosiasioita, jotka selittävät tutkimuksen kohdetta ja tulkitsevassa case-metodissa pääpaino on tutkijan tulkinnoilla tutkimusaineistosta. (Järvinen & Järvinen 2000, 78–79.) Tämä tutkimus hyödynsi niin taulukointimetodia kuin selittäväkin case-metodia aineiston tutkimiseen. Tapaustutkimuksessa tiedonhankintatapoina ovat kyselyt, haastattelut, havainnointi ja arkistomateriaalin käyttö. Kerättävä tieto voi olla kvantitatiivista ja kvalitatiivista. (Järvinen & Järvinen 2000, 78.) Tässä tutkimuksessa tiedonhankintatapoina käytettiin kyselyitä ja haastatteluita ja kerätty tieto oli niin kvalitatiivista kuin kvantitatiivistakin.

Tapaustutkimuksilla voidaan katsoa olevan kaksi funktiota; yksityiskohtaisuus ja yleistettävyyys. Tutkimus fokusoidaan tiettyyn tapaukseen tai otantayksikköön, mutta ilman sidonnaisuutta yleiseen tietoon ja sitä kautta itse tutkimuksen jonkin asteiseen yleistettävyyteen, on tutkimustulosten validiteetin arviointi vaikeaa. (Gerring 2007, 80.) Tässä tutkimuksessa empiirinen tapaustutkimus sidottiin sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden teorioihin ja niiden yhtymäkohtiin. Teorettinen viitekehys ohjaa tutkimuksen empiiristä osan suunnittelua ja toteutumista, täten yhdistäen tutkimuksen eheäksi kokonaisuudeksi (Heikkilä 1999, 25). Teorettisella sidonnaisuudella pyrittiin tutkimuksen tulosten käytettävyyden varmentamiseen toiminnanmuutos-suositusten tekemisessä ja tulosten vertailukelpoisuuteen akateemisessa tutkimuskustelussa. Kun tutkimus sidotaan vahvasti jo olemassa olevaan tutkimustietoon ja teo-

rioihin, niin voidaan katsoa, että tapaustutkimuksella voidaan vahvistaa tai kumota aiempaa tietoa suhteutettuna tutkittavaan ympäristöön. (Gerring 2007, 1.)

Tärkeä seikka huomioitavaksi on se, että tutkielman tekijä on ollut töissä case-yrityksessä useamman vuoden ajan. Tutkijalla on siis subjektiivinen käsitys tutkittavasta organisaatiosta. Tässä tutkimuksessa kuitenkin pyrittiin noudattamaan tieteelliselle tutkimusmenetelmälle olennaista objektiivisuutta. Niiniluodon (1984, 83) mukaan tutkimuksen objektiivisuuden merkitys korostuu seuraavissa asioissa: (1) tutkimuskohteen ominaisuudet ovat tutkijasta riippumattomia, (2) tieto syntyy tutkijan ja tutkimuskohteen vuorovaikutuksesta, (3) tieto ei voi pohjautua vain uskon tai intuition varaan, vaan itse tutkimuskohteesta saatuun tietoon ja (4) eri tutkijoiden on mahdollista saada tutkimuskohteesta samaa totuudellista tietoa.

Tutkijan subjektiivinen kokemus case-yrityksessä työskentelyssä pyrittiin näkemään lähinnä etuna tutkimuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tutkijalla katsottiin olevan vahva esiymmärrys tutkittavasta kohteesta. Esiymmärryksen perusteella tutkija ymmärtää paremmin jo ennen tutkimuksen aloittamista sen, että miten case-yritys toimii ja sen toimialan haasteet ja mahdollisuudet (Yin 2009, 24). Tutkijan esiymmärrystä hyödynnettiin haastattelujen ja kyselylomakkeiden muodostamisessa. Kysymykset toki pyrittiin muodostamaan objektiivisen tarkastelun kautta, mutta kysymysten kohdentaminen oikein katsottiin hyötyvän suuresti tutkijan omaamasta esiymmärryksestä. Näin vältettiin tekemästä turhia ja olennaisesti asiaan liittymättömiä kysymyksiä. Subjektiivisuuden minimointi nousi kuitenkin erittäin tärkeään asemaan tutkimuksen tulosten analysoinnissa. Tutkimuksen objektiivisuutta arvioidaan tarkemmin luvussa 7.3.

Tapaustutkimuksen tulosten yleistämisen pätevyyttä kritisoidaan paljon, mutta tapaustutkimuksella voidaan myös tuottaa arvokasta ja tieteellisesti pätevää tietoa yleisemmälläkin tasolla. Tässä tutkimuksessa yleistettävyyden tavoitteellisena tasona pidetään ravintola-alaa Suomessa. Muistettavaa kuitenkin on se, että tämän tutkielman tarkoituksena ei ole niinkään luoda yleistettäviä malleja, vaan selvittää tutkimusyksikön eli Night People Group Oy:n sisäistä toimintaa. Teoreettiset mallinnukset voidaan nähdä yleistettävänä konstruktioina, mutta ne palvelevat pääasiallisesti rakenteellisena pohjana tehtävän tapaustutkimuksen suunnittelussa ja tulosten analysoinnissa. Toisaalta, teoreettiset mallinnukset ja aikaisempi akateeminen tutkimus aiheesta toimivat tämän tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arvioinnin työkaluina.

### **5.2.2 Kvalitatiivisuus ja kvantitatiivisuus**

Tapaustutkimus mielletään luonteeltaan kvalitatiiviseksi eli laadulliseksi tutkimukseksi, mutta myös kvantitatiiviset eli määrälliset metodit sopivat hyvin käytettäväksi tapaustutkimuksessa (Gerring 2007, 33). Kvalitatiivinen tutkimus usein mielletään määrällisen

eli kvantitatiivisen tutkimuksen vastakohtaksi, mutta näin ei kuitenkaan ole (Alasuutari ym. 2005, 30).

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään harkinnanvaraista näytettä ja tutkimuskohteiksi valitaan kohteet, joiden tarkastelun kautta saadaan mielekästä tietoa tarkasteltavasta ilmiöstä (Kiviniemi 2001, 68; Eskola & Suoranta 1998, 61). Tämä tutkielman kvalitatiivisuus ilmenee yhteen tutkimuskohteeseen paneutumisena (case-yritys) ja tutkimuskohteen toiminnan kuvaamisena ja ymmärtämisenä henkilöstön mielipiteiden kautta. Tämä tutkielma on siis perusluonteeltaan kvalitatiivista tutkimusta tutkimustarkoituksen kautta, mutta tulosten keräämisessä ja analysoinnissa käytetään pääosin kvantitatiivisia metodeja.

Laadullinen tutkimus etenee yleensä induktiivisesti ja hypoteesit syntyvät tutkimuksen edetessä (Alasuutari ym. 2005, 32; Kiviniemi 2001, 74). Kuten aikaisemmin mainittiin, niin tämä tutkielma tehtiin abduktiivisesti eli teorian pohjakartoitus ohjasi tutkimuksen suunnittelua, mutta case-yrityksestä tutkimuksen alussa ja sen myötä saatava materiaali ohjasi teorian käytön muokkautumista. Tieteellisyyden kriteerinä laadullisessa tutkimuksessa saatujen tulosten on laatu ja perusteellisuus, ei niinkään määrä (Eskola & Suoranta 1998, 18).

Yleensä laadullisessa tutkimuksessa on olennaista tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutus (Alasuutari ym. 2005, 31). Tässä tutkielmassa tutkijan katsottiin olevan selkeässä vuorovaikutuksessa case-yrityksen kanssa, koska tutkija itse on työsuhteessa kyseisessä yrityksessä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii tietyn todellisuuden sisäisen näkemyksen esiintuomiseen eli tutkijaa kiinnostaa tutkittavien yksilöiden merkityksenanto tutkittavalle ilmiölle tai teemalle (Kiviniemi 2001, 74). Tässä tutkielmassa tutkimustuloksia ei purettu auki yksilötasolla. Eri organisaatiotasojen- ja ketjujen sekä henkilöstöryhmien mielipiteiden 'yksilöintiä' kuitenkin ilmennettiin voimakkaasti.

### 5.2.3 *Tutkimuksen suunnittelu ja otanta*

Empiirinen tutkimusosio suunniteltiin neljän teeman ympärille; *tiedonkulku, luovuus, strategia ja organisaatio* sekä *motivaatio*. Nämä teemat valittiin teoreettisen käsiteanalyysin ja NPG:n toiminta-arvojen pohjalta. Empiirinen tutkimusosio päätettiin suorittaa kolmiosaisesti ja -tasoisesti. Ravintolatoimenjohtajille katsottiin sopivan parhaiten henkilökohtainen teemahaastattelu, jossa he voivat kertoa avoimesti ja omin sanoin toiminnastaan. Esimiehet haluttiin haastatella myös henkilökohtaisesti kasvokkain, mutta kustannuksellisista ja ajallisista syistä johtuen haastattelut päätettiin toteuttaa puhelimitse lomakehaastatteluina. Henkilöstön mielipiteet päätettiin kartoittaa strukturoidulla lomakekyselyllä, koska näin tavoitettaisiin suurin osa potentiaalisista vastaajista. Haastattelu- tutkimus voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu eli teemahaastattelu tai syvähaastattelu.

Strukturoidussa haastattelussa tutkija määrää kysymysten sisällön ja järjestyksen, sekä vastausvaihtoehdotkin. Puolistrukturoidussa eli teemahaastattelussa vastaajalle annetaan enemmän vapauksia vastaustensa suhteen. Syvähaastattelussa edetään täysin vastaajan ehdoilla ja lähinnä kuunnellaan vastaajan ajatuksenjuoksua. (Alasuutari ym. 2005, 104.)

Tässä tutkielmassa käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja sekä strukturoituja lomakehaastatteluja ja kyselylomaketta. Tässä tutkimuksessa siis hyödynnettiin niin kvalitatiivisia, kuin kvantitatiivisiakin tutkimusmetodeja. Puhtaasti kvalitatiivisen tutkimuksen metodeja käytettiin ravintolatoimenjohtajien teemahaastatteluissa. Työntekijöille suunnattu tutkimus toteutettiin pelkästään kvantitatiivisia metodeja käyttäen. Esimiehille suunnattu tutkimus sai laadullisia sekä määrällisiä piirteitä. Esimiesten ja henkilöstön tutkimusosiot tehtiin täysin anonyymeinä. Takaamalla anonymiteettiä uskottiin saatavan avoimempia ja rehellisempiä vastauksia, etenkin esimiestasolta.

Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena. Kokonaistutkimuksessa tutkitaan koko perusjoukko eli koko joukko, josta tutkimustietoa halutaan (Heikkilä 1999, 14). Tässä tutkimuksessa perusjoukko on NPG:n koko henkilöstö. Koko case-yrityksen henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua tutkimukseen ja otoskooksi muodostui yli puolet perusjoukosta ( $426/500 = 85,2\%$ ), joten otantaa voidaan pitää validina kokonaisotantana.

#### **5.2.4 Aineiston keruu, käsittely ja analysointi**

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin välillä 1.10.–31.10.2012. Ensimmäisenä toteutettiin ravintolatoimenjohtajien haastattelut (n=4). Haastatteluihin osallistuivat kaikki ravintolatoimenjohtajat. Ravintolatoimenjohtajille tehtiin henkilökohtaiset kasvokkaiset teemahaastattelut (ks. Liite 3 Teemahaastattelurunko) pohjaten valittuihin teemoihin. Haastattelut kestivät n. 30–45 min ja haastattelutilanteista pyrittiin luomaan mahdollisimman luonnollinen keskustelutilanne. Tutkijan roolina oli ohjata keskustelua teemojen mukaan esittämällä kysymyksiä, mutta haastateltaville annettiin mahdollisuus kertoa asioista täysin omin sanoin.

Esimiestaso eli ravintola- ja vuoropäälliköt (n=44) haastateltiin puhelimitse lomakehaastatteluina (ks. Liite 4 Puhelinhaastattelurunko). Haastatteluihin osallistuivat melkein kaikki esimiehet (93,6 %), ainoastaan kolme vuoropäällikköä ei tavoitettu. Haastattelut kestivät n. 25–40 min. Haastateltavat vastasivat ennalta määrättyihin tutkimuskysymyksiin, jotka pohjasivat valittuihin tutkielman teemoihin. Esimiestason haastattelut olivat kaksitasoisia, sillä heitä pyydettiin pohtimaan asioita esimies-näkökulmasta eli miten he itse toimivat esimiehinä sekä myös omasta näkökulmastaan eli miten he itse kokevat asiat toimiessaan ravintolatoimenjohtajien alaisuudessa. Puhelinhaastattelut olivat osittain täysin strukturoituja, sillä osaan kysymyksistä heille annettiin valmiit vastausvaihtoehdot, mutta haastatteluissa annettiin mahdollisuus myös vapaaseen ker-

rontaan. Puhelinhaastattelujen etuna on mahdollisuus saada tarkempia ja laajempia vastauksia avoimiin kysymyksiin haastattelulomakkeessa (Nardi 2003, 42). Tästä syystä ja ajallisista rajoitteista johtuen esimiesten haastattelutavaksi valittiin lomakehaastattelu puhelimitse. Näin saatiin henkilöstön vastauksiin vertailtavaa numeerista dataa ja samalla laadullista vastausaineistoa siitä, miten esimiehet kokevat asiat NPG:llä.

Työntekijöille (n=378) suunnattu kysely toteutettiin täysin strukturoidulla Internet-pohjaisella kyselylomaketutkimuksella (ks. Liite 5 Kyselylomake), jonka vastauslinkki jaettiin henkilöstölle sähköpostin ja esimiesten välityksellä sekä NPG:n sisäisessä Facebook-ryhmässä. Kyselylomakkeeseen vastasi suurin osa NPG:n henkilöstöstä (75,6 %). Teoriaa testaavassa surveytutkimuksessa eli kyselylomaketutkimuksessa vastaajilta kysytään valmiiksi strukturoidun kyselyrunгон sisältämiä teoriasta johdettuja kysymyksiä, joihin yleensä on annettu valmiit vastausvaihtoehdot (Järvinen & Järvinen 2000, 57). Kysely pohjautui täysin monivalintakysymyksiin, jotka oli teemoiteltu samoin kuin ravintolatoimenjohtajien ja esimiesten haastattelutkin. Kyselyn lopussa henkilöstölle annettiin myös mahdollisuus vapaaseen palautteeseen.

Esimiesten puhelinhaastatteluissa ja henkilöstön kyselylomaketutkimuksessa käytettiin Likert-tyyppistä asteikkoa. Likertin asteikkoa käytetään paljon mielipidetutkimuksissa ja se muodostuu joko 4- tai 5-portaisesta järjestysasteikosta. Useimmiten asteikon muodostus on asteikolla täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä. (Heikkilä 1999, 52.) Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeiden kysymykset suunniteltiin pohjaamaan pääasiallisesti johdettuun Likertin asteikkoon. Asteikko muodostettiin aikakäsitykselliselle pohjalle; *Aina*, *Usein*, *Harvoin* ja *Ei koskaan*. Neutraali, keskimäinen vaihtoehto *Joskus* jätettiin asteikosta pois, koska tutkimuksella haettiin selkeitä kannanottoja kysyttäviin asioihin.

Aineistoanalyysi suoritettiin pääasiallisesti kvantitatiivisin metodein, mutta myös kvalitatiivisia metodeja käytettiin. Ravintolatoimenjohtajien haastattelut olivat ainoa tutkimuksen osa-alue, jonka analyysi pohjasi puhtaasti kvalitatiivisiin metodeihin. Laadullisen aineiston analyysissä on tärkeää löytää keskeiset ydinkategoriat, jotka kuvaavat tutkimuskohdetta ja joiden varaan tutkimustulosten analyysi voidaan rakentaa (Kiviniemi 2001, 78). Teemahaastattelujen aineiston laadullinen analyysi suoritetaan monivaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa haastattelut litteroidaan ja litteroinnin pohjalta aineisto teemoitellaan tutkimusaiheen mukaisesti. Seuraavaksi aineisto analysoidaan tematisoinnin tai tyypittelyn avulla. Tematisoinnissa nostetaan esiin tutkimusaiheeseen liittyvä aineisto teemoittain analysoitavaksi. Tyypittelyssä aineistosta nostetaan esiin eniten esiintyviä samankaltaisuuksia ja teemoja. Neljännessä vaiheessa tutkija tekee omat tulkintansa analyysin esille nostamasta aineistosta. Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa ennen raportin laatimista tutkijan tekemät tulkinnat liitetään jo olemassa olevaan tutkimustietoon ja täten linkitetään akateemiseen keskusteluun aiheesta. (Eskola 2001, 143–152.)

Henkilöstölle suunnattu lomaketutkimus analysoitiin käyttäen kvantitatiivisiä aineistoanalyysijä ja esimiesten puhelinhaastattelut purettiin auki niin laadullisesti kuin määrällisestikin. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tutkija saa tutkimustiedon numeroina tai hän määrittelee laadullisen aineiston numeeriseen muotoon (Vilkkä 2007, 14). Esimiesten puhelinhaastattelussa muutamiin kysymyksiin esimiehet vastasivat omin sanoin. Analyysitarkoituksessa tieto joistakin näistä kysymyksistä muutettiin numeeriseen muotoon selkeän esitysmuodon ja vertailtavuuden vuoksi.

Määrällinen aineistoanalyysi toteutettiin käyttämällä Excel-taulukointiohjelmaa ja SPSS for Macintosh tilasto-ohjelmaa. Excel-taulukointia käytettiin prosentuaalisten ja keskiarvojakaumien havainnollistamisessa ja analyysissä. SPSS tilasto-ohjelmalla suoritettiin Chi2-riippuvuustestaus eri kysymysten välillä ja tutkittiin riippuvuuksien suuntaa. Itse aineiston pätevyyttä ei testattu, sillä tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena osana tapaustutkimusta, joten aineiston yleistettävyyden testaaminen ei ole tarpeen. Tutkimuksessa käytetty Likert-asteikko (aina, usein, harvoin, ei koskaan) muutettiin numeeriseen muotoon seuraavasti: 4=Aina, 3=Usein, 2=Harvoin ja 1=Ei koskaan. Joissain kysymyksissä, kuten “Tehdäänkö sinulle lupauksia, joita ei pidetä?” asteikon arvoittaminen muutettiin päinvastaiseksi; 1=Aina, 2=Usein, 3=Harvoin ja 4=Ei koskaan. Suurimman arvon sai aina vastausvaihtoehto, jonka katsottiin olevan positiivisin vastausvaihtoehtoista.

Esimiesten ja henkilöstön vastaukset jaoteltiin RTJ ketjujen mukaan. Tutkimuksessa RTJ 3 ja RTJ 4:n ketjut yhdistettiin (ks. kuvio 7). Tutkimus oli anonyymi ja RTJ 4 ketjuun kuuluu vain kaksi ravintolayksikköä, joten näiden kahden ravintolayksikön anonymiteettiä ei olisi voitu taata jos vastaukset olisi käsitelty erillisinä. RTJ 3 ja RTJ 4 ketjujen yhdistäminen oli loogisinta, koska molemmat ravintolatoimenjohtajat työskentelevät pääasiallisesti Helsingissä ja kaikki yksiköt yhtä lukuunottamatta sijaitsevat Helsingissä. Pääpaino analyyseissä case-yrityksen kannalta oli arvioida NPG:n kokonaisvaltaista toimintaa ja spesifioida eri ravintolatoimenjohtajien ketjujen välisiä eroja.

Ravintolatoimenjohtajien teemahaastattelujen vastaukset tukevat numeerista analyysiä ja toimivat vertailukohteina saaduille tuloksille. Tutkimuksen kolmitasoisuus mahdollistaa organisaatioketjujen keskinäisen vertailun ja vertailun organisaatiohierarkian eri tasoilla.

Empiirinen tutkimus pyrittiin sitomaan vahvasti teoreettiseen viitekehykseen. Jokaisen teema-alueen (tiedonkulku, luovuus, strategia ja organisaatio, motivaatio) käsittelyn lopussa esitetään yhteenveto empiirisen tutkimuksen tuloksista sidottuna teoriaan. Tällä haettiin selkeyttä tutkimuksen rakenteelle teoreettisen viitekehyksen valossa. Yhteenvetoilla pyritään helpottamaan lukijan ymmärrystä empiirisen tutkimuksen sidonnaisuudesta edellisissä luvuissa esitettyyn teoriaan.



## 6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Vastaajien luokittelu ja vastaajamäärät

Tässä luvussa käydään läpi empiirisen tutkimuksen tuloksia ja analyysejä. Pääpaino tutkielman analyyseissä on ravintolatoimenjohtajien suorien komentoketjujen tutkailemisessa. Suoraksi komentoketjuksi katsotaan ketju, jossa voidaan yhdistää ravintolatoimenjohtajan (RTJ), esimiestason (RP ja VP) ja henkilöstön vastaukset (baarimikot, blokkarit, muu). Ketjuja Night People Groupissa on neljä, mutta kuten aikaisemmin on selitetty, kaksi ravintolatoimenjohtajan ketjua on yhdistetty, joten ketjuja tutkimusanalyysissä on kolme (RTJ 1, RTJ 2, RTJ 3). Suoraan komentoketjuun ei katsota kuuluvan DJ:t, vahtimestarit ja toimiston työntekijät. Vahtimestareilla on ravintolaesimiesten lisäksi omat esimiehensä NPG:lle alihankkijana toimivan järjestyksenvalvontayrityksen kautta. DJ:t tekevät töitä NPG:lle omien toiminimiensä ja yritystensä kautta sekä heidän työyksikkönsä vaihtelevat keikkaluontoisesti. Toimiston työntekijöistä muutamat toimivat RTJ 3:n alaisuudessa, mutta heitä ei voida erotella pois henkilöstä, jotka toimivat toisen esimiehen, kuten esimerkiksi toimitusjohtajan alaisuudessa. Täten heidän vastauksensa eivät ole mukana RTJ ketjujen analysoinneissa. DJ:t, vahtimestarit ja toimiston työntekijät ovat sisällytettyinä kokonaishenkilöstön vastaajamääriin (n=378).

Vastauksia tutkimukseen kokonaisuudessaan saatiin seuraavasti; kaikki neljä ravintolatoimenjohtajaa haastateltiin (n=4), esimiestason puhelinhaastatteluihin vastasi 44 ravintolapäällikköä ja vuoropäällikköä. Henkilöstökyselyyn vastauksia tuli 455 kpl, mutta osa lomakkeista jouduttiin hylkäämään, koska kyselylomaketta ei oltu täytetty kokonaan. Hylättyjä vastauksia tuli 77kpl ja lopulta henkilöstökyselyn vastaajamääräksi muodostui 378. Kyselyssä kehoitettiin valitsemaan oma ravintolayksikkö, jotta vastaukset voitaisiin allokoida oikein RTJ ketjuihin. Osa vastaajista ei valinnut yksikköään oikein (n=31), joten heidän vastauksiaan ei huomioitu RTJ ketjujen kokonaisvastaajamäärässä (n=332). Toimiston työntekijät (n=15) jätettiin myös RTJ ketjujen kokonaisvastaajamäärästä pois. Henkilöstön taustatietoja kuvattaessa DJ:t ja vahtimestarit ovat yhdistettyinä RTJ ketjujen vastaajamääriin, koska tarkoituksena on kuvailla kaikkien RTJ ketjujen vastaajien taustamuuttujia. Joissain Chi 2 -kysymysanalyysissä esimiesten vastaukset ovat yhdistettyinä henkilöstön vastauksiin (n=422).

RTJ ketjujen vastausmäärissä on eroja. Eniten vastauksia saatiin RTJ 1 ketjusta (n=148), seuraavaksi eniten vastauksia saatiin RTJ 2 ketjusta (n=120) ja vähiten vastauksia tuli RTJ 3 ketjusta (n=64). RTJ 3 ketjun muihin suhteutettuna alhainen vastaajamäärä voi osaltaan selittyä yksikköään valitsemattomilla henkilöillä. Kyselyssä oletusyksikkönä oli 'Helsinki-Toimisto' ja vastaajat ovat saattaneet epähuomiossa ajatella, että heidän vastauksensa kohdistuu oikein RTJ 3 ketjuun, koska hänen toimialueensa on

Helsingissä. Tämä on kuitenkin puhtaasti spekulatiota, sillä varmuutta asiasta ei ole. Toinen selittävä tekijä saattaa olla se, että Helsingin alueella työntekijät tekevät töitä samanaikaisesti monissa NPG:n ravintolayksiköissä, joten henkilöstön määrä on kokonaisuudessaan pienempi kuin RTJ 1 ja RTJ 2 ketjuissa.

## 6.2 Vastaajien taustatiedot

### 6.2.1 Ravintolatoimenjohtajat ja esimiehet

Kaikki ravintolatoimenjohtajat ovat tehneet pitkän työuran NPG:llä ja sitä ennen SK Entertainment Groupilla. Ravintolatoimenjohtajilta kysyttiin, miten he ovat päätyneet nykyiseen työnkuvaansa. Kaikki vastaajat kertoivat nousseensa nykyiseen asemaansa työkokemuksen kautta. Kukaan vastaajista ei kokenut saaneensa työpaikkaansa koulutuksen kautta. Varsinaista johtajakoulutusta ei ole kenelläkään ravintolatoimenjohtajista. Yhteisenä nimittäjänä kaikilla on pitkä historia ravintola-alan toiminnasta ja he kaikki ovat aloittaneet uransa niin sanotusti pohjalta tekemällä esimerkiksi baarimikon, tarjoilijan tai blokkarin töitä.

*RTJ 3: ”...mmm, no en ravintolatoimenjohtajaan sinänsä (saanut koulutusta), koska se koulutus käsittää aika pitkälti niinku ravintolan operatiivisen johtamisen, ja siin mul-la oli niin pitkä työkokemus et sinänsä ei sit tarvinnut. Et esimies koulutuksia mä oon käynyt läpi, mutta, mutta tota itseoppineena kokemuksen kautta.”*

Tämä viestii vahvasti siitä, että NPG:llä toimintaa johdetaan kokemuspohjalta ja työkokemuksen kautta oppimista arvostetaan. Ravintolatoimenjohtajien kokemukset työpohjalta edistymisessä heijastuvat myös esimiesten kokemuksissa. Esimiehiltä kysyttiin saivatko he koulutusta NPG:n puolelta, kun he aloittivat esimiestehtävissä ja kukaan vastanneista ei kokenut saaneensa erityistä koulutusta tehtäviinsä, vaikka osa olisikin sitä toivonut saaneensa.

*RP 5: ”....no ei siinä mitään koulutusta ollut, että aikalailla suoraan vaan hommiin, mut ei se silleen haitannut, kun kerran tota kokemusta hommista on jo aika paljon ja työhän se paras opettaja on.”*

*RP 17: ”...oisin mä todellakin koulutusta halunnut, mut sitä ei sitten annettu. Kyllä se siitä sitten alkuhämminkien jälkeen rupes suttaantuu ja ihan ok:sti on mennyt.”*

Esimiehiltä ei kysely tarkkoja taustatietoja, koska heille luvattiin täysi anonymiteetti haastatteluja tehtäessä, joten tarkkojen taustamuuttujien kartoittaminen olisi saattanut riskeerata luvatus nimettömyyden. Anonymiteetin säilyttäväksi taustamuuttujiksi katsottiin vain ikä ja työkokemuksen määrä NPG:ltä. Esimerkiksi sukupuolen kysyminen olisi saattanut vaarantaa anonymiteetin, koska kyseessä on suhteellisen pieni organisaatio. Tästä syystä myöskään henkilöstön osalta sukupuolta ei tiedusteltu, koska sitä ei olisi voitu vertailla esimiestäsoon.

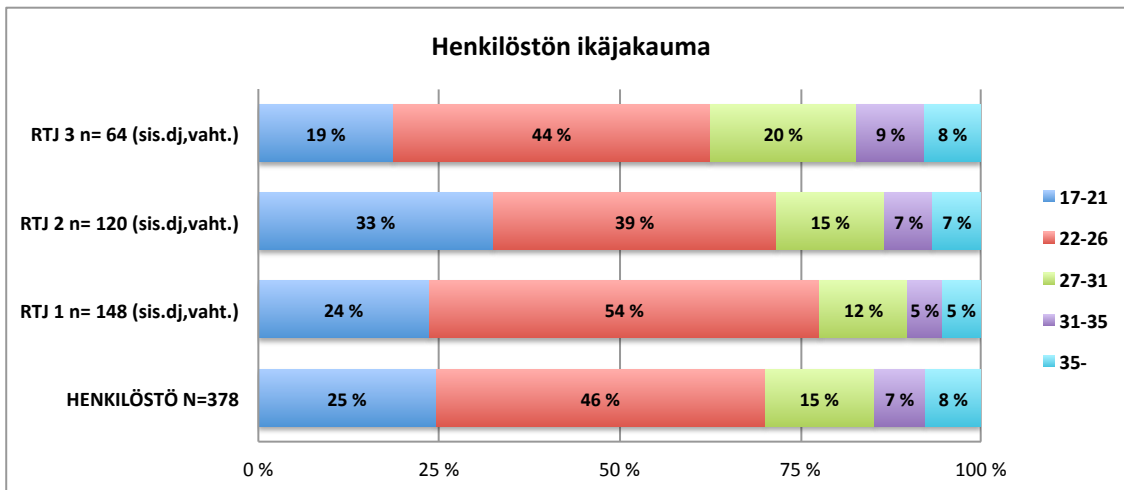
Esimiehillä on keskimääräisesti kuusi vuotta työkokemusta NPG:llä työskentelystä. (ks. taulukko 1) Pisimpään NPG:llä ovat työskennelleet RTJ 3 ketjun esimiehet ja lyhyimmän aikaa RTJ 1 esimiehet. Kaikki ovat ylentyneet esimiestehtäviin NPG:lle töihin tulostaan noin kolmessa vuodessa ja nykyistä työtään joko ravintolapäällikköinä tai vuoropäällikköinä he ovat tehneet myös kolmisen vuotta. Tärkeää on huomata se, että vain muutama esimies kertoi haastatteluissaan, että he ovat aloittaneet suoraan esimiestehtävissä NPG:lle tultuaan. Melkein kaikki ovat aloittaneet uransa NPG:llä perus baari-työtehtävistä.

Taulukko 1 Esimiesten työkokemus NPG:llä

<b>Esimiehet</b>	<b>Aloittanut</b>	<b>Esimieheksi</b>	<b>Toiminut NPG:llä ennen esimiestehtäviä (vuosia)</b>	<b>Toiminut esimiehenä (vuosia)</b>	<b>Työkokemus yhteensä NPG:llä (vuosia)</b>
<b>TOTAL n=44</b>	2006	2009	3	3	6
<b>RTJ 1 n=14</b>	2007	2010	3	2	5
<b>RTJ 2 n=15</b>	2005	2009	3	3	7
<b>RTJ 3 n=15</b>	2005	2009	4	3	7
<b>Keskiarvo</b>	2006	2009	3	3	6

### 6.2.2 Henkilöstö

Night People Group Oyn henkilöstön ikärakenne on melko nuori. Henkilöstön kyselytutkimukseen vastanneista (n=378) 46 % kuuluu ikäluokkaan 22–26-vuotiaat. Seuraavaksi suurin ikäluokka on 17–21-vuotiaat, joita kaikista vastanneista oli 25 %. Yli 26-vuotiaita vastanneista oli vain 30 % (ks. kuvio 8). Tulos oli odotettu, sillä kyseessä on ravintola-alan organisaatio, joka työllistää paljon opiskelijoita. Myös ravintolatoimenjohtajat ja esimiehet ovat suhteellisen nuoria. Ravintolatoimenjohtajien (n=4) iät ovat välillä 30–42 vuotta ja esimiestäson (n=44) keski-ikä on n. 30 vuotta (KA 30,6 ja keskihajonnalla 4,6). Kyseessä on siis varsin nuori organisaatio niin organisaation lyhyen historian ja henkilöstön ikärakenteen mukaan.



Kuvio 8 Henkilöstön ikäjakauma

Ravintolatoimenjohtajien ketjuja vertailtaessa henkilöstön iän mukaan on huomattavissa, että RTJ 1 ketju on ikärakenteeltaan nuorin; 78 % vastaajista on alle 27-vuotiaita. Vastaavasti RTJ 2 ketjussa samainen luku on 72 % ja RTJ 3:n ketjussa 63 %.

Työnimikkeittäin ikäjakauma (ks. taulukko 2) vaikuttaisi loogiselta; vanhemmat henkilöt ovat joko esimiestehtävissä tai NPG:n pääkonttorilla töissä. Nuorimmat henkilöt ovat joko baarimikkoja, blokkareita (henkilö, joka siivoaa ja tiskaa yökerhoissa) tai muu-nimikkeen alla (sisältää kokit, tarjoilijat, lipunmyyjät, promoottorit, naulakkohenkilöstön). DJ:den ja vahtimestareiden osalta ikäjakauma hajaantuu ja näissä tehtävissä toimii niin nuoria kuin vanhempiakin henkilöitä.

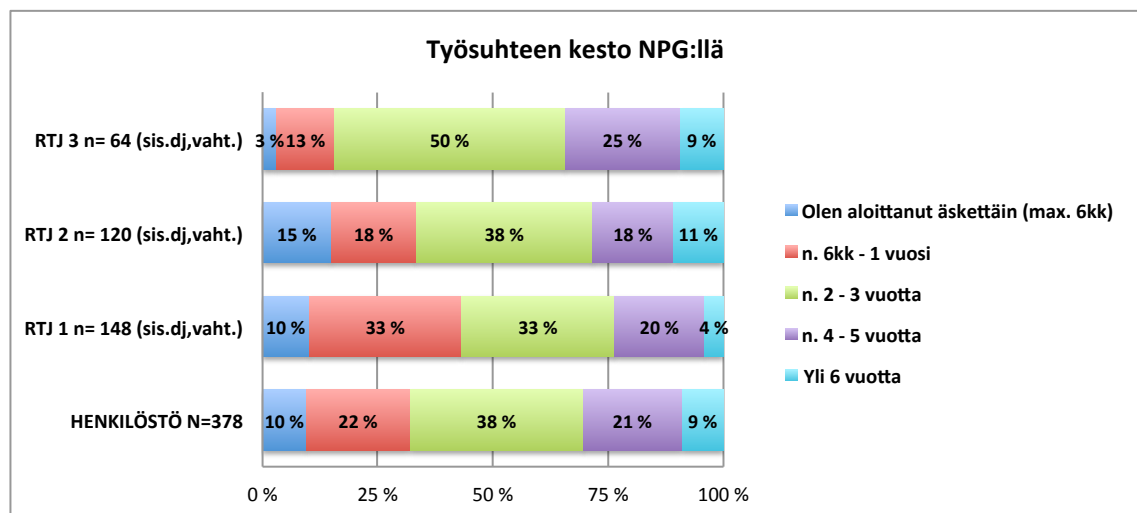
Taulukko 2 Työnimikejakauma henkilöstön iän suhteen.

		Työnkuva							Yht.	
		RP	VP	Baarim.	Blokkari	Muu	DJ	Vaht.		Toimisto
Ikä	17-21	0	0	41	25	19	2	6	0	93
	22-26	2	6	105	24	19	5	17	2	180
	27-31	12	7	34	1	6	7	6	3	76
	31-35	6	1	6	1	6	7	4	3	34
	35-	6	4	7	0	3	7	5	7	39
Yhteensä		26	18	193	51	53	28	38	15	422

Samasta taulukosta voidaan myös tutkailla vastanneiden määrää työnimikkeittäin. Henkilöstökyselyyn vastanneista 51 % (n=193/n=378) työskentelee NPG:llä baarimikkoina, muu nimikkeen alla 14 %, blokkareina 13 %, vahtimestareina 10 %, DJ:nä 7 % ja toimistolla 4 %. Esimiesten puhelinhaastatteluihin osallistuneista 59 % olivat ravintolapäälliköitä (RP) ja 41 % vuoropäälliköitä (VP). Vastanneiden jakauma on looginen, sillä suurin osa NPG:n henkilöstöstä on baarimikkoja. Ainoastaan vahtimestareiden osuus näyttäisi olevan suhteessa pieni, koska NPG työllistää huomattavasti enemmän vahti-

mestareita. Toisaalta, tässä analyysissä keskitytään erityisesti suorien RTJ komentoketjujen toiminnan tutkimiseen eli pääpaino vastausten analysoinnissa on ravintolatoimenjohtajien, esimiestason ja varsinaisen baarihenkilökunnan eli baarimikkojen, blokkareiden ja muu-nimikkeen alla toimivien vastaukset.

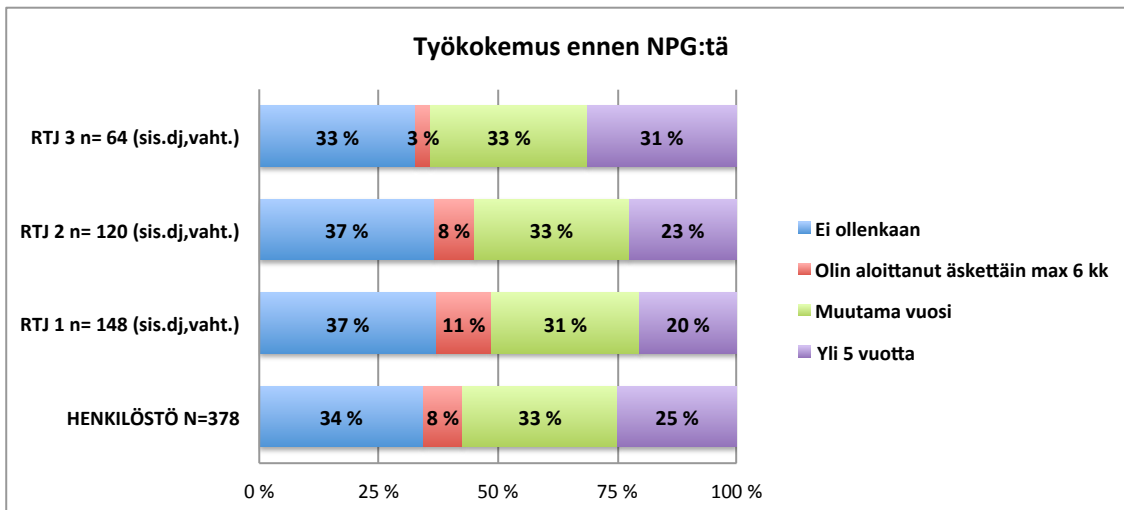
Valtaosa (38 %) työntekijöistä on ollut työllistettynä NPG:llä n. 2-3 vuotta. Juuri aloittaneita (10 %) ja n. 6 kk–1 vuoden (22 %) talossa olleita on 32 %. Noin kolmasosa (30 %) työntekijöistä on ollut töissä NPG:llä yli 4 vuotta (ks. kuvio 9). Työurat eivät vaikuta kovin pitkiltä, mutta koska kyse on suurimmaksi osaksi osa-aikaisesta henkilöstöstä, joka tekee töitä yökerhoissa koulunsa tai muiden töiden ohella, niin tulos ei ole yllättävä.



Kuvio 9 Työsuhteen kesto NPG:llä

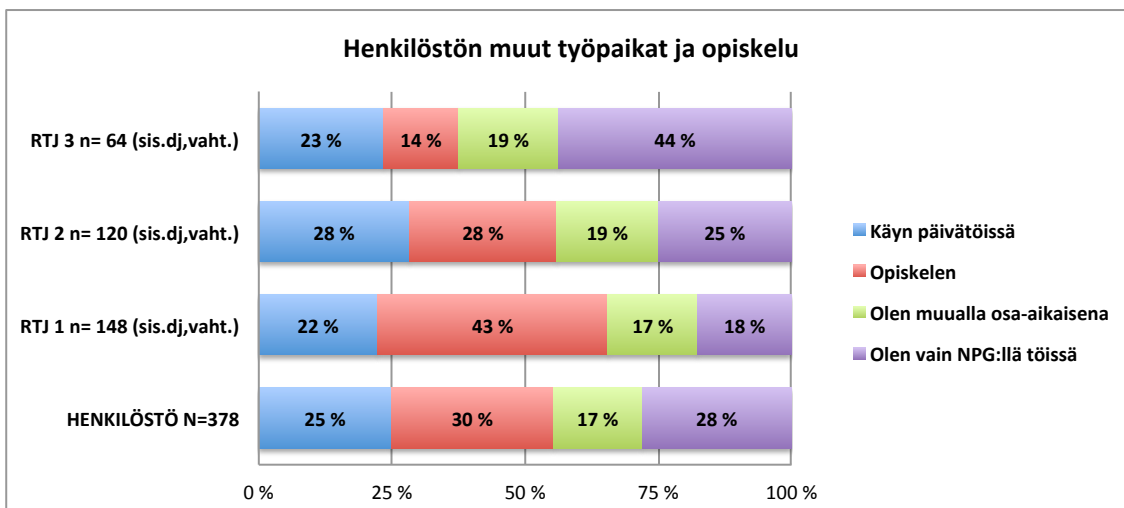
Jakaumasta voidaan myös päätellä, että suurin osa (68 %) henkilökuntaa on ollut töissä SK Entertainment Groupin aikana jos lasketaan kaikki yli 2 vuotta NPG:lle työskennelleet. Henkilöstön osuus, joka on ollut työllistettynä vain Night People Groupin muodostamisen (huhtikuu 2011) jälkeen jää 32 %:iin. RTJ ketjujen välillä ei ole havaittavissa suuria eroja. RTJ 2 ketjussa kuitenkin juuri aloittaneita on eniten (15 %) ja vastaavasti RTJ 3 ketjussa juuri aloittaneita on vain 3 %.

Henkilökunnalta kysyttiin myös työkokemuksen määrää ennen NPG:lle töihin tuloa (ks. kuvio 10). Suurella osalla henkilöistä ei ole ollut paljoakaan työkokemusta NPG:lle töihin tullessaan, 42 %:lla vastaajista työkokemusta ei ole ollut ollenkaan tai alle 6kk. Vastaajista 33 %:lla työkokemusta on ollut muutama vuosi, mutta vain 25 %:lla vastaajista voidaan katsoa olevan pitkä työkokemus (yli 5 vuotta) ennen NPG:lle tuloaan. RTJ ketjujen välillä ei ole havaittavissa suuria eroja.



Kuvio 10 Työkokemus ennen NPG:tä

Henkilöstöltä haluttiin myös selvittää ovatko he vain NPG:llä töissä vai tekevätkö he jotain muita töitä tai opiskelevatko he NPG:n töiden ohella (ks. kuvio 11). Vastaajista 25 % tekee töitä NPG:llä päivätöiden ohella, 30 % opiskelee, 17 % toimii muuallakin osa-aikaisena ja 28 % on vain NPG:llä töissä. Laskettaessa yhteen opiskelijat ja vain NPG:llä töitä tekevät (58 %) voidaan päätellä, että yli puolet NPG:n henkilökunnasta tekee töitä ainoastaan NPG:llä. RTJ ketjujen välillä on havaittavissa eroja. RTJ 3 ketjussa vain 14 % vastaajista opiskelee ja jopa 44 % tekee töitä vain NPG:llä. RTJ 2 ketjussa vastaajat jakaantuvat tasaisemmin ja RTJ 1 ketjussa opiskelijoita on huomattavan suuri osa henkilökunnasta (43 %).



Kuvio 11 Henkilöstön muut työpaikat ja opiskelu

Taustamuuttujakartoituksen pohjalta voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

- suuri osa henkilöstöstä on ollut töissä SK Entertainment Groupin aikana, joten heidän vastauksensa saattavat peilata kokemuksia edellisen yhtiön toiminnasta,
- henkilöstö on suhteellisen nuorta ja tekevät työtään osa-aikaisesti, mutta suurimmalle osalle henkilöstöstä NPG on ainoa työpaikka,
- suurella osasta henkilöstöä ei ole paljoa aikaisempaa kokemusta ravintola-alalta, joten vertailupohja muihin työkokemuksiin on heikkoa,
- NPG:llä työn kautta oppiminen ja työkokemus ovat koulutusta arvostetumpia.

## 6.3 Tiedonkulku

Tiedonkulku on toinen pääteema tehdyssä empiirisessä tutkimuksessa. Tiedonkulku on pääasiallisessa roolissa puhuttaessa sisäisestä markkinoinnista, joten tiedonkulun kartoittaminen case-yrityksessä nähtiin erittäin tärkeäksi. Tiedonkulun tutkimista tuettiin NPG:n organisaation toiminnallisuuden tutkimisen kautta. Tärkeään aseman tiedonkulun teeman tutkimisessa nousi tietokanavakartoitus sekä tiedon nopeus, avoimuus ja tasa-arvoisuus. Tiedonkulusta pyrittiin saamaan kokonaisvaltainen kuva käytettyjen kanavien sekä tiedon määrän riittävyyden kautta. Tiedonjakoketjuja tarkastellaan RTJ ketjujen kautta.

### 6.3.1 Tietokanavat

Ravintolatoimenjohtajien vastauksissa liittyen tiedonkulkuun oli havaittavissa suuriakin eroja. RTJ 1 ja RTJ 3 pitävät enemmän ja tiiviimmin yhteyttä alaisiinsa kuin RTJ 2. Suurin vuorovaikutteinen ja kasvokkainen kontakti alaisiinsa on RTJ 3:lla. Viestinnän voidaan katsoa olevan eniten toiminnallista ja verkostollista (vrt. Ballantyne 2003, 1246). Tämä johtuu siitä, että hän operoi fyysisesti samassa kaupungissa kuin alaisensa, toisin kuin RTJ 1 ja RTJ 2 tilanteessa.

*RTJ 3: ”(Mulla on) helpompi tilanne verrattuna RTJ 1 ja RTJ 2:een, joittenka ravintolat on tuolla maakunnissa, et mähän nään joka viikko, meil on jokaisen yksikön ravintolapäällikkö ja tiimipalaveri, jolloinka tota pystytään niinku kasvotusten käydä kaikki asiat kerran viikossa läpi, että tiedonkulku ei sinänsä oo Helsingin päässä koskaan ongelma. Kahden viikon välein ravintolapäällikköpalaverit, johon osallistuu kaikki Helsingin päälliköt, jolloinka sit vielä täsmennetään semmoset tärkeet tiedot, jotka on ehkä tiedote muodossa lähetetty niinku meilitse tai sisäisiä facebook ryhmiä käyttäen.”*

RTJ 1:n yhteydenpito kentälle eli ravintolayksikköihinsä on aktiivista, mutta yksipuolisempaa kuin RTJ 3:n. RTJ 1:n tiedonvaihdanta on hierarkkisempaa ja valutettua tiedonvaihdantaa (ks. Ballantyne 2003, 1245; Juholin 2008, 114), koska pääasiallinen kommunikaatiotapa on useasti viikossa lähetetyt tarkasti ohjeistavat sähköpostiviestit ja puhelut.

*RTJ 1: ” ...pyrkinyt hieman harventamaan että tota joskus oli silleen että mulla lähti kolmekin (sähköposti) ohjeistusta lähti päivässä...että niil ei oo oikeesti hirveesti kysytävää, että, tiätsä, että mä oon joskus miettinyt että meniks joku ohi ja näin mutta sit ne on itsekin selittänyt että ei tartte kysyä että ne on niin selkeitä ne ohjeet ja semmoset, että ei siinä ole lisättävää...oon pureskellut vähän liiankin varmaan tarkkaan valmiiks asiat.”*

RTJ 2:n tiedonjakaminen muistuttaa RTJ 1:n hierarkkista tiedonkulkua, mutta se on hieman vähäisempää frekvenssiltään, aktiivisuudeltaan ja ohjeistavuudeltaan. RTJ 2:n pääasiallinen kommunikaatiokanava alaisilleen on myös sähköposti ja puhelin.

Yleisesti tiedonkulun NPG:llä voidaan kuitenkin katsoa olevan hierarkkista tiedonvaihdantaa, sillä ravintolatoimenjohtajataso on pääasiallisesti kontaktissa esimiestasoon ja esimiestaso vuorostaan välittää viestintää henkilöstölle. Sosiaalisen median käyttäminen sisäisessä viestinnässä on kuitenkin murtanut perinteistä viestintähierarkiaa. Kaikki ravintolatoimenjohtajat mainitsivat myös Facebookin tärkeyden nykypäivänä tiedonjakamisen kanavana. NPG:llä käytetäänkin paljon Facebookia yhtiön sisäiseen viestintään; NPG:n henkilöstöllä on oma NPG Staff -ryhmä Facebookissa, jonka keskusteluihin voi osallistua jokainen NPG:n henkilöstön jäsen riippumatta hierarkkisesta asemastaan organisaatiossa. Jokaisella ravintolayksiköllä on myös omat Facebook ryhmänsä, joissa tietoa vaihdetaan lähinnä yksikön asioihin liittyen. Näin ollen niin sanottu hierarkian ohitus tiedonkulussa on mahdollistettu.

Tietokanavakartoitusta varten esimiehiltä kysyttiin, mitä kautta he vastaanottavat eniten tietoa NPG:n asioista, mitä kautta he haluaisivat saada tietoa, mitä kautta he jakavat tietoa NPG:n ja oman yksikkönsä asioista omille alaisilleen ja mitä kautta alaiset puolestaan kommunikoivat heille. Henkilöstöltä vastaavasti kysyttiin, mitä kautta he saavat tietoa NPG:n ja yksikkönsä asioista ja mitä kautta he haluaisivat vastaanottaa tietoa näistä asioista. Tuloksista on havaittavissa suuriakin eroja käytettyjen ja haluttujen tietokanavien välillä.

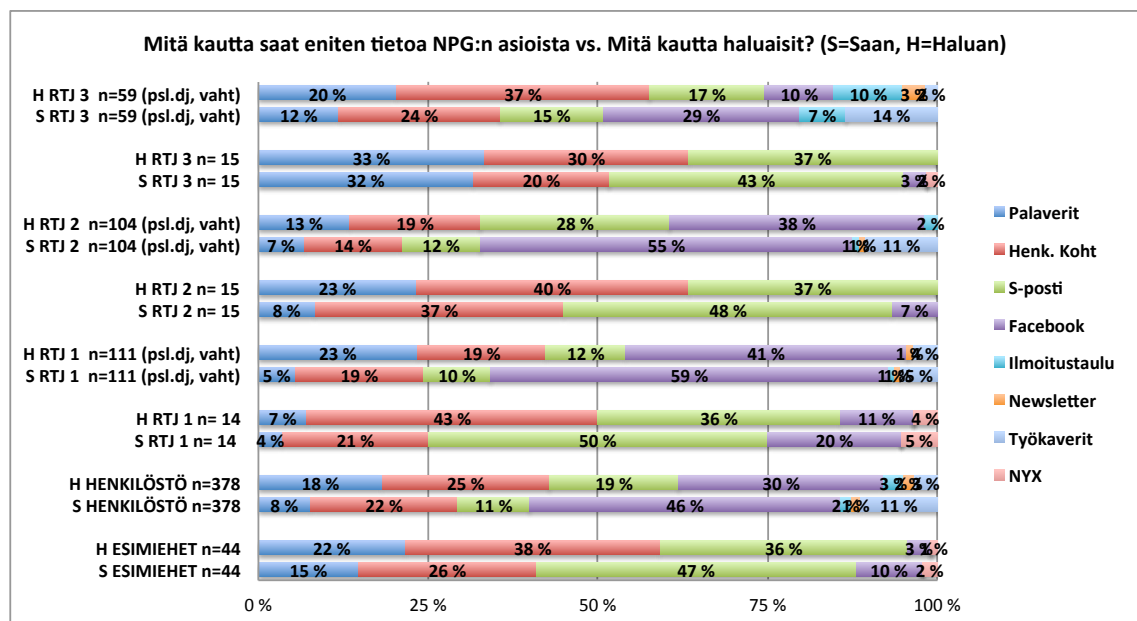
#### NPG:n asioista tiedottaminen

Henkilöstö kertoi saavansa informaatiota NPG:n asioista pääasiallisesti Facebookin (46 %) välityksellä, seuraavaksi eniten tietoa saadaan henkilökohtaisesti (22 %), kolman-



neksi eniten käytetään sähköpostia (11 %). Osa tiedosta jakaantuu työkavereiden kautta (11 %) ja palavereista (8 %) (ks. kuvio 12). Henkilöstön haluamat tietokanavat eroavat painoarvoltaan käytetyistä kanavista, mutta arvostusjärjestys pysyy samana. Esimiehet saavat eniten tietoa sähköpostitse (47 %), seuraavaksi eniten henkilökohtaisesti (26 %) ja kolmanneksi eniten palavereiden kautta (15 %). Heidän tapauksessaan viestintäkanavien arvostusjärjestys muuttuu ja myös painoarvoissa on vaihtelua.

Vertailtaessa tietokanavien käyttöä ja halukkuutta käyttää niitä RTJ ketjujen jaottelun pohjalta, näyttää siltä että kaikissa RTJ ketjuissa tiedon saamisen ja tiedonjakokanavien käytön halukkuuden välillä on eroja. Kaikissa RTJ ketjuissa esimiehet saavat eniten viestintää sähköpostin välityksellä (RTJ 1: 50 %, RTJ 2: 48 % ja RTJ 3: 43 %). Kaikissa RTJ ketjuissa esimiehet haluavat enemmän henkilökohtaista kontaktia esimiestensä kanssa kuten palavereita (RTJ 1: +3 %, RTJ 2: +15 %, RTJ 3: +2 %) ja henkilökohtaista viestintää (RTJ 1: +22 %, RTJ 2: +3 %, RTJ 3: +10 %). Pienin tarve henkilökohtaisen kontaktin lisäämiseen on RTJ 3 ketjussa, joka selittyy heidän pitämillään viikottaisilla palavereilla. Esimiehet eivät koe Facebookia heille arvokkaaksi tietokanavaksi ja kaikissa ketjuissa Facebookin haluttavuus tietokanavana laskee (RTJ 1: -9 %, RTJ 2: -7 %, RTJ 3: -3 %) Mainittavaa on kuitenkin se, että Facebook ei ole esimiesten pääasiallinen informaatiokanava saadun tiedon määrässä. Huomattavaa on se, että RTJ 2 ja RTJ 3 ketjuissa Facebook viestintää ei haluta lainkaan verrattuna muihin viestintäkanaviin. Esimiehillä viestintävaihtoehtona oli myös NYX, joka on suhteellisen uusi NPG:n sisäinen, internet pohjainen tiedonjakoalusta. NYX:in käyttö on vielä ollut vähäistä ja suppeata, joten sitä ei osata pitää tärkeänä informaatiokanavana.



Kuvio 12 Saatu tieto NPG:n asioista vs. haluttu - RTJ jaottelu

Henkilöstön saadun tiedon ja halutun tiedon jakamiskanavien RTJ jaottelussa on myös havaittavia eroavaisuuksia. Facebook on suurin yksittäinen tietokanava henkilöstölle (RTJ 1: 59 %, RTJ 2: 55 %, RTJ 3: 29 %). Facebookin haluttavuus tiedonjakokanavana kuitenkin laskee kaikissa ketjuissa (RTJ 1: -17 %, RTJ 2: -7 %, RTJ 3: -17 %). Vastaavasti palaverien (RTJ 1: +18 %, RTJ 2: +7 %, RTJ 3: +8 %) ja henkilökohtaisen viestinnän arvostus (RTJ 1: ±0 %, RTJ 2: +3 %, RTJ 3: +10 %) nousevat. Laskua on havaittavissa myös työtovereilta saadun viestinnän suhteen (RTJ 1: -2 %, RTJ 2: -11 %, RTJ 3: -12 %). Huomioitavaa on se, että esimiehiltä ei kysytty kollegoilta saadun viestinnän määrää. Työtoverit ja kollegat toimivat tiedonvälittäjinä monissa asioissa, mutta missään ketjussa viestintää ei toivottu lisää kollegoiden kautta. Tämä saattaa johtua siitä, että kollegoilta niin sanottuna huhupuheena kuultu tieto ei vakuuta henkilöstöä. Monet ravintolapäälliköt mainitsivat esimerkiksi tiedon perillemenon varmistuksessa luottavansa hyvin paljon siihen, että henkilöstö jakaa viestiä keskenään toisilleen. Tämän tuloksen varjossa näin ei siis olisi suositeltavaa tehdä, koska työtovereilta saadun viestinnän haluttavuus laskee kaikissa ryhmissä.

Sähköpostiviestintä on nähtävästi melko harvinaista henkilöstölle, mutta henkilöstö toivoisi hieman enemmän viestintää tätä kautta, etenkin RTJ 2 ketjussa (RTJ 1: +2 %, RTJ 2: +16 %, RTJ 3: +2 %). Ilmoitustaulu ja NPG:n sisäinen uutiskirje (newsletter) toimivat varmasti viestinnän tukena, mutta vain harvat kokevat ne tärkeiksi tai haluaisivat lisätä viestintää niiden kautta (näitä vaihtoehtoja ei myöskään ollut esimiesten kommunikaatiokanava vaihtoehtoisissa).

Viestintäkanavista halutuimmat henkilöstön keskuudessa NPG:n asioista tiedottamiseen (n=378) ovat siis (1) Facebook 30 % (-16 %), vaikkakin sen nykyisen merkityksen arvo laskeekin eniten halutussa viestinnässä, (2) henkilökohtainen viestintä 25 % (+3 %), (3) sähköposti 19 % (+8 %) ja (4) palaverit 18 % (+10 %). Suluissa oleva prosenttiarvo kertoo muutoksen nykyisestä käytöstä verrattuna haluttuun käyttöön. RTJ ketjujen ja henkilöstöryhmien välillä on eroja arvostusjärjestyksissä. RTJ ketjujen vertailun pohjalta voidaan muodostaa seuraavat ketjukohtaiset arvostusjärjestykset viestintäkanaville henkilöstön keskuudessa:

- RTJ 1: Facebook 41 % (-18 %), palaverit 23 % (+18 %), henkilökohtainen viestintä 19 % (+0 %),
- RTJ 2: Facebook 38 % (-17 %), sähköposti 28 % (+16 %), henkilökohtainen viestintä 19 % (+5 %),
- RTJ 3: Henkilökohtainen viestintä 37 % (+13 %), palaverit 20 % (+8 %), sähköposti 17 % (+2 %).

Esimiesten (n=44) keskuudessa halutuimmat viestintäkanavat ovat (1) henkilökohtainen viestintä 38 % (+12 %) (2) sähköposti 36 % (-11 %), (3) palaverit 22 % (+7 %) ja

Facebook 3 % (-7 %). Huomattavaa on se, että RTJ ketjujen esimiesten välillä on havaittavissa eroja viestintäkanavien arvostusjärjestyksessä. RTJ ketjujen vertailun pohjalta voidaan muodostaa seuraavat ketjukohtaiset arvostusjärjestykset viestintäkanaville esimiesten keskuudessa:

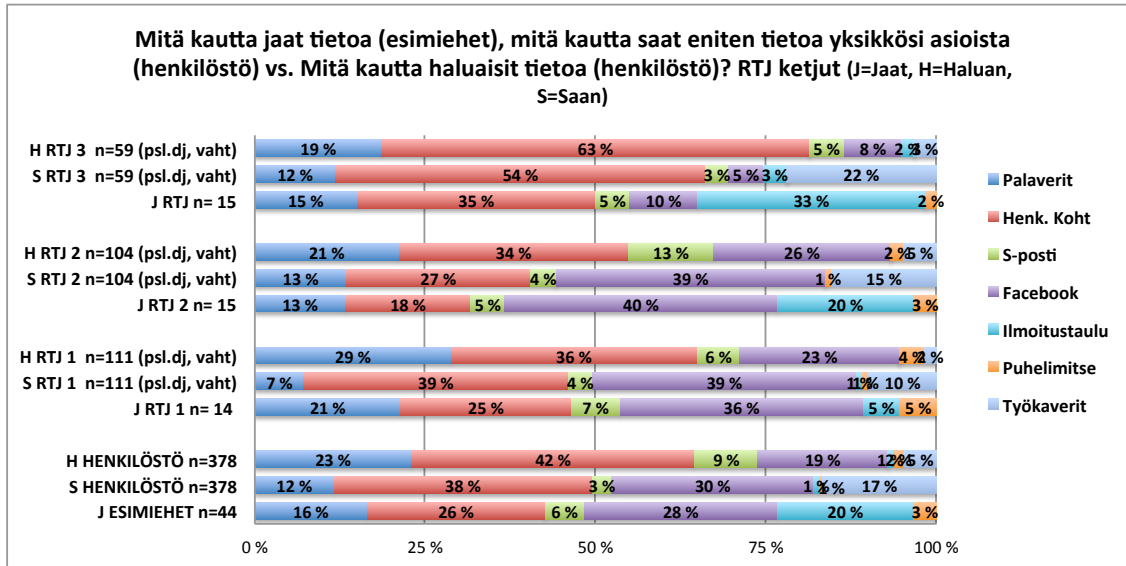
- RTJ 1: Henkilökohtainen viestintä 43 % (+22 %), sähköposti 36 % (-14 %), Facebook 11 % (-9 %),
- RTJ 2: Henkilökohtainen viestintä 40 % (+3 %), sähköposti 37 % (-11 %), palaverit 23 % (+15 %),
- RTJ 3: Sähköposti 37 % (-6 %), palaverit 33 % (+1 %), henkilökohtainen viestintä 30 % (+10 %).

### Yksikkökohtainen viestintä

Viestintäkanavia tutkittiin myös yksikkökohtaisen viestinnän kannalta. Tämä koettiin tärkeäksi, sillä esimiestaso on tärkeässä roolissa tiedonjakajana ja he viestivät pääasiallisesti oman yksikkönsä asioista henkilöstölleen. Siinä missä NPG:n asioista tiedottaminen jakaantuu niin toimitusjohtajalle, ravintolatoimenjohtajille ja esimiehille niin yksikötason viestintä on pääasiallisesti vain esimiestason harteilla. Huomattavaa on se, että esimiehet jakavat tietoa NPG:n asioista samoja kanavia myöten kuin yksikötason tietoakin. Tästä syystä esimiesten tiedonjakoa ei analysoitu erillisenä osa-alueena edellisessä NPG:n asioita koskevassa tiedonkulunkuvauksessa.

Yleisesti esimiehet jakavat tietoa yksiköiden asioista (1) Facebookissa (28 %), (2) henkilökohtaisesti (26 %), (3) ilmoitustaululla (20 %) ja (4) palavereissa (16 %) (ks. kuvio 13). Henkilöstö kokee saavansa eniten tietoa hieman eri kanavia myöten kuin esimiehet raportoivat sitä jakavansa. Yleisesti henkilöstö saa yksikön asioita koskevaa viestintää (1) henkilökohtaisesti (38 %), (2) Facebookin välityksellä (30 %), (3) työtovereiden kautta (17 %) ja (4) palavereista (12 %).

Samoin kuin vertailtaessa NPG:n asioista tiedottamisen kanavia RTJ jaottelussa, niin myöskin yksikkökohtaisen tiedon suhteen on havaittavissa eroja käytetyissä kanavissa ja halutuissa kanavissa. RTJ 1 ja RTJ 2 ketjuissa esimiehet jakavat viestejä eniten Facebookin kautta (RTJ 1: 36 %, RTJ 2: 40 %). Vastaavasti RTJ 1 ja RTJ 2 ketjuissa palaverien (RTJ 1: 21 %, RTJ 2: 13 %) ja henkilökohtaisen viestinnän (RTJ 1: 25 %, RTJ 2: 18 %) käyttö tiedon jakamisessa ovat vähäisempiä. RTJ 3 ketjussa esimiehet jakavat eniten viestejä henkilökohtaisesti (35 %) ja Facebookin käyttö jää muihin verrattuna hyvin alhaiseksi (10 %). Palaverit (15 %) RTJ 3 ketjussa häviävät käytössä ilmoitustaululle (33 %). Vastaavasti RTJ 1 ja RTJ 2 ketjuissa esimiehet käyttävät vähemmän ilmoitustaulua viestintäänsä (RTJ 1: 5 %, RTJ 2: 20 %).



Kuvio 13 Saatu tieto yksikön asioista vs. haluttu - RTJ jaottelu

Facebook on suurin yksittäinen tietokanava henkilöstölle RTJ 1 ja RTJ 2 ketjuissa (RTJ 1: 39 %, RTJ 2: 39 %). RTJ 3 ketjussa Facebookin merkittävyys laskee huomattavasti (5 %). Tämä selittyy RTJ 3:n esimiesten Facebookin käyttämättömyydellä. Facebookin haluttavuus laskee tiedonjakokanavana RTJ 1 ja RTJ 2 ketjuissa, mutta nousee hiukan RTJ 3 ketjussa (RTJ 1: -15 %, RTJ 2: -13 %, RTJ 3: +3 %). Palavereiden (RTJ 1: +22 %, RTJ 2: +8 %, RTJ 3: +7 %) ja henkilökohtaisen viestinnän arvostus (RTJ 2: +7 %, RTJ 3: +8 %) nousevat, paitsi RTJ 1:n ketjussa henkilökohtaisen viestinnän rooli vähenee hieman (RTJ 1: -3 %). Laskua saadun tiedon ja halutun tiedon välillä on myös kollegoilta saadun viestinnän suhteen (RTJ 1: -8 %, RTJ 2: -11 %, RTJ 3: -19 %).

Sähköpostiviestintä, myös yksikkökohtaisessa viestinnässä, on nähtävästi melko harvinaista henkilöstölle, mutta henkilöstö toivoisi hieman enemmän viestintää sähköpostitse (RTJ 1: +3 %, RTJ 2: +9 %, RTJ 3: +2 %). Ilmoitustaulu toimii varmasti viestinnän tukena, mutta vain harva kokee sen tärkeäksi tai haluaisi lisätä viestintää sitä kautta. Tämä on tärkeää huomata etenkin RTJ 2 ja RTJ 3 ketjuissa, joissa esimiehet luottavat vahvasti ilmoitustauluviestintään (RTJ 1: 5 %, RTJ 2: 20 %, RTJ 3: 33 %), kun vastavasti vain harva henkilöstöstä kokee saavansa pääasiallisesti tietoa yksikön asioista ilmoitustaululta (RTJ 1: 1 %, RTJ 2: 0 %, RTJ 3: 3 %).

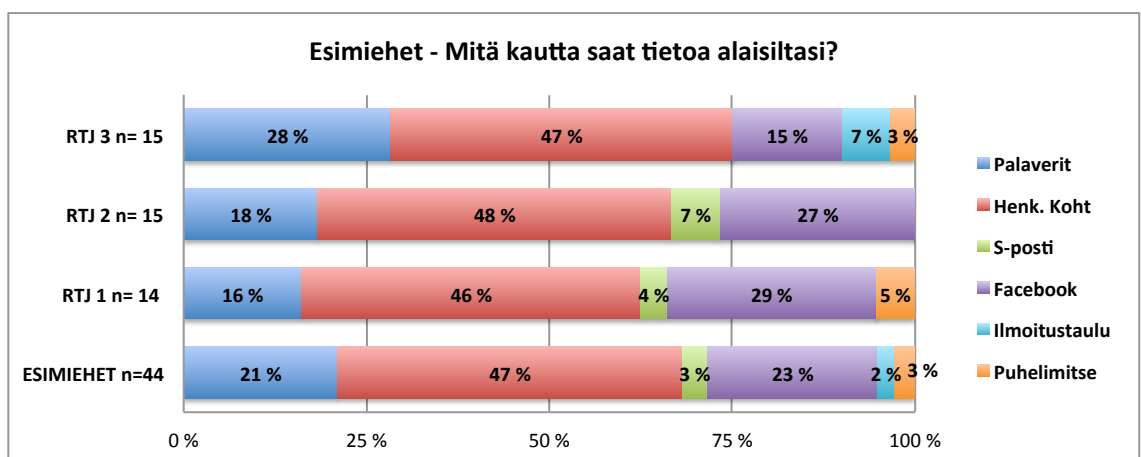
Viestintäkanavista halutuimmat henkilöstön keskuudessa yksikön asioista tiedottamiseen (n=378) ovat siis (1) henkilökohtainen viestintä 42 % (+4 %), (2) palaverit 23 % (+11 %), (3) Facebook 19 % (-11 %) ja (4) sähköposti 9 % (+6 %). RTJ ketjujen välillä on kuitenkin eroja arvostusjärjestyksissä. RTJ ketjujen vertailun pohjalta voidaan muodostaa seuraavat ketjukohtaiset arvostusjärjestykset viestintäkanaville yksikkökohtaisen tiedon suhteen henkilöstön keskuudessa:

- RTJ 1: Henkilökohtainen viestintä 36 % (-3 %), palaverit 29 % (+22 %), Facebook 23 % (-16 %),
- RTJ 2: Henkilökohtainen viestintä 34 % (+7 %), Facebook 26 % (-13 %), henkilökohtainen viestintä 21 % (+8 %),
- RTJ 3: Henkilökohtainen viestintä 63 % (+9 %), palaverit 19 % (+7 %), Facebook 8 % (+3 %).

Esimiesten keskuudessa (n=44) käytetyimmät viestintäkanavat yksikön asioista, kuin myös NPG:n asioista, tiedottamiseen ovat (1) Facebook 28 % (2) henkilökohtainen viestintä 26 % (3) ilmoitustaulu 20 % ja (4) palaverit 16 %. RTJ ketjujen välillä esimiesten käyttämässä viestinnässä on myös eroja:

- RTJ 1: Facebook 36 %, henkilökohtainen viestintä 25 %, palaverit 21 %,
- RTJ 2: Facebook 40 %, ilmoitustaulu 20 %, henkilökohtainen viestintä 18 %,
- RTJ 3: Henkilökohtainen viestintä 35 %, ilmoitustaulu 33 %, palaverit 15 %.

Henkilökunta vastaavasti viestii esimiehilleen pääosin henkilökohtaisesti (47 %) (ks. kuvio 14). Huomattavaa on se, että asiaa ei kysytty henkilöstökyselyssä vaan esimiehiä pyydettiin kertomaan tavoista, miten henkilöstö heille eniten kommunikoi. Viestintätapojen jakaumissa ei ole havaittavissa suuria eroja RTJ ketjujen erottelussa. Suurin eroavaisuus on RTJ 3 ketjussa, jossa esimiehet kertoivat, että henkilöstö kommunikoi enemmän palaverien välityksellä 28 % (RTJ : 16 %, RTJ 2: 18 %) ja vastaavasti vähemmän Facebookin kautta 15 % (RTJ 1: 29 %, RTJ 2: 27 %) kuin RTJ 1 ja RTJ 2 ketjujen henkilöstö.



Kuvio 14 Henkilöstön käyttämät viestintäkanavat

Tässä luvussa NPG:n tiedonkulkua purettiin auki ravintolatoimenjohtajien tasolta aina kenttähenkilöstöön asti. Tiedonkulkukanavien käytön ja halutun käytön koontia havainnollistetaan suorien RTJ ketjujen kautta (ks. taulukko 3).

Taulukkoon on koottu edellä käsiteltyjä arvostusjärjestyksiä käytetyille ja halutuille viestintäkanaville. Taulukkoon poimittiin käytetyimmät tietokanavat (3) ja niitä vertailtiin niiden käytön haluttavuuteen. Taulukossa on kolme saraketta, jotka vastaavat jokaista RTJ ketjua. Tiedonjakamisen hierarkisia tasoja havainnollistetaan värikoodeilla; sininen, punainen ja vihreä, jotka samalla indikoivat RTJ ketjujen erottelua. Nuolet tasojen alla ja yllä kuvaavat tiedonvaihdannan suuntaa. Jokaisen nimetyn tiedonkulkukanavan perässä oleva prosenttiluku kuvaa tiedonkulkukanavan haluttavuuden prosentuaalista osuutta ja suluissa oleva prosenttiluku on prosentuaalinen muutos nykyisestä käyttöasteesta suhteessa haluttavuuteen.

Ensimmäisellä tasolla ovat RTJ:den nimeämät pääasialliset viestintäkanavat, joita he käyttävät kommunikoidessaan alaisilleen eli ravintolayksiköiden esimiehille. Seuraavassa tasossa havainnollistetaan kanavia, joita esimiestaso haluaisi käyttää kommunikaatiossaan ravintolatoimenjohtajien kanssa. Ravintolatoimenjohtajien ja esimiestason väliset kommunikaatiokanavat näyttäisivät yhtyvän melkoisen hyvin, vaikkakin arvostusjärjestyksissä on eroja. RTJ 1 ja RTJ 2 ketjuissa ravintolatoimenjohtajat käyttävät pääasiallisesti sähköpostia viestintäänsä, mutta sähköpostin haluttavuus tietokanavana laskee esimiesten keskuudessa, kun taas henkilökohtaisen viestinnän haluttavuus nousee. Sähköpostin käyttö näyttäisi toimivan hyvin informaation jakamisessa, mutta tavoitteena pidettävän vuoropuhelumaisen kommunikaation (vrt. Juholin 2008, 114) rakentamisessa henkilökohtainen kanava esimerkiksi puhelimitse kommunikoiminen olisi ehdottoman tärkeitä. Facebookin arvostus esimiesten keskuudessa on heikkoa, joten luottamus siihen viestintäkanavana ei ole suurta. RTJ 2 esimiehet eivät koe Facebookia tärkeäksi osaksi viestintää vaan he toivoisivat enemmän palavereja esimiehensä kanssa. RTJ 3 ketju eroaa muista RTJ ketjuista viestintätavoiltaan. Ravintolatoimenjohtaja ja yksikköjen esimiehet ovat fyysisesti lähellä toisiaan, joten palaverit ovat tärkeä osa kommunikaatiota. Esimiestason toiveet viestinnästä eivät juuri eroa käytetyistä kanavista, joten RTJ 3 ketjun viestintä johtajalta alaisilleen näyttäisi toimivan hyvin. Huomioitavaa on se, että RTJ 3 esimiehet kuitenkin toivoisivat hieman enemmän henkilökohtaista viestintää.

Esimies-henkilöstötasolle mentäessä erot käytettyjen ja haluttujen viestintäkanavien välillä kasvavat. Arvostusjärjestyksissä on eroja, mutta toisaalta niiden yhteneväisyyden arvioiminen on hankalaa, koska henkilökunta arvostaa erilaisia tietokanavia jaetun informaation sisällön mukaan. NPG:n asioista ja yksikön asioista tiedon vastaanottamisen preferensseissä on eroja. Toinen arvostusjärjestyksien vertailtavuuden esteistä on se, että esimiehiltä ei kysytty tärkeysjärjestystä tiedottamisensa kanavien suhteen, heitä pyydettiin vain nimeämään eniten käyttämänsä kanavat. Huomioimisen arvoista tässä

vertailussa on siis joidenkin tietokanavien puuttuminen joko käytetyistä tai halutuista kanavista.

Taulukko 3 Tiedonkulkukanavien käytön ja halutun käytön koonti

RTJ 1	RTJ 2	RTJ 3
1. Sähköposti 2. Puhelin/Henk.koht. 3. Facebook	1. Sähköposti 2. Puhelin/ Henk.koht. 3. Facebook	1. Palaverit 2. Sähköposti 3. Puhelin / Henk.koht.
↓	↓	↓
<b>Esimiehet haluavat NPG</b>	<b>Esimiehet haluavat NPG</b>	<b>Esimiehet haluavat NPG</b>
Henk.koht. / puh .43% (+22%) Sähköposti 36% (-14%) Facebook 11% (-9%)	Henk.koht. / puh. 40% (+3%) Sähköposti 37% (-11%) Palaverit 23% (+15%)	Sähköposti 37% (-6%) Palaverit 33% (+1%) Henk.koht. /puh. 30% (+10%)
↓	↓	↓
<b>Esimiehet jakavat NPG&amp;Yksikkö</b>	<b>Esimiehet jakavat NPG&amp;Yksikkö</b>	<b>Esimiehet jakavat NPG&amp;Yksikkö</b>
Facebook 36% Henk.koht. 25% Palaverit 21%	Facebook 40% Ilmoitustaulu 20% Henk.koht. 18%	Henk.koht. 35% Ilmoitustaulu 33% Palaverit 15%
↓	↓	↓
<b>Henkilöstö haluaa NPG</b>	<b>Henkilöstö haluaa NPG</b>	<b>Henkilöstö haluaa NPG</b>
Facebook 41% (-18%) Palaverit 23% (+18%) Henk.koht. 19% (+-0%)	Facebook 38% (-17%) Sähköposti 28% (+16%) Henk.koht. 19% (+5%)	Henk.koht. 37% (+13%) Palaverit 20% (+8%) Sähköposti 17% (+2%)
↓	↓	↓
<b>Henkilöstö haluaa Yksikkö</b>	<b>Henkilöstö haluaa Yksikkö</b>	<b>Henkilöstö haluaa Yksikkö</b>
Henk.koht. 36% (-3%) Palaverit 29% (+22%) Facebook 23% (-16%)	Henk.koht. 34% (+7%) Facebook 26% (-13%) Palaverit 21% (+8%)	Henk.koht. 63% (+9%) Palaverit 19% (+7%) Facebook 8% (+3%)
↑	↑	↑
<b>Henkilöstö kommunikoi</b>	<b>Henkilöstö kommunikoi</b>	<b>Henkilöstö kommunikoi</b>
Henk.koht. 46% Facebook 29% Palaverit 16%	Henk.koht. 48% Facebook 27% Palaverit 18%	Henk.koht. 47% Palaverit 28% Facebook 15%

Tiedonkulkukanavaa ei löydy suoralta esimies- tai alaistasolta

RTJ ketjuja vertailtaessa näyttäisi siltä, että RTJ 1 ketju toimii parhaiten, koska käytetyt kommunikointikanavat ovat yhdenmukaiset haluttujen kommunikointikanavien kanssa. Esimiehet käyttävät paljon Facebookia tiedottamiseensa, mutta suositeltavaa olisi panostaa enemmän palavereihin ja henkilökohtaiseen viestintään, sillä niiden haluttavuus nousee henkilöstön keskuudessa samalla kuin Facebookin haluttavuus laskee. NPG:n asioista tiedottamiseen Facebook näyttäisi olevan toimiva kanava, mutta yksikökohtaisista asioista kommunikointi tulisi tapahtua palaverien ja henkilökohtaisen viestinnän välityksellä.

RTJ 2 ketjussa on havaittavissa enemmän ristiriitaisuuksia käytetyissä ja halutuissa kanavissa. Esimiehet kertoivat, että he käyttävät paljon ilmoitustaulua asioista viestimi-

seen, koska ilmoitustaululle on mahdollista sisällyttää paljon informaatiota ja he olettavat, että jokainen henkilökunnan jäsen lukee ilmoitustaulua. Ilmoitustaulu varmastikin toimii hyvänä viestinnän tukena, mutta vain harva henkilökunnasta koki, että ilmoitustaulu on heille tärkeä informaatiokanava. Sen sijaan henkilöstö näyttäisi arvostavan enemmän sähköpostia NPG:n asioista tiedottamisessa ja yksikkökohtaisissa asioissa palaveriteita. Facebook näyttäisi toimivan myös NPG:n kuin yksikönkin asioista tiedottamiseen, mutta sen käyttöasteen haluttavuus laskee kummassakin asiayhteydessä.

RTJ 3 ketjussa on havaittavissa samantyyppinen tietokanavakonflikti kuin RTJ 2 ketjussa. Tämän ketjun esimiehet myös luottavat paljon ilmoitustauluviestintään, mutta henkilöstön vastakaiku sille jää todella pieneksi. Henkilöstölle sähköposti ja Facebook-viestintä ovat haluttavampia. Muista ketjuista eroten RTJ 3 ketjun henkilöstö haluaisi lisätä Facebook viestintää yksikön asioista tiedotettaessa, mutta lisäys on kuitenkin suhteellisen pientä. Sähköpostiviestinnän haluttavuus nousee vähän NPG:n asioiden suhteen.

Esimiehiltä kysyttiin, mitä kautta henkilöstö on heihin eniten kontaktissa ja suurin osa vastaajista kertoi, että henkilöstö kommunikoi heille pääasiallisesti henkilökohtaisesti. Muut käytetyimmät kanavat ovat palaverit ja Facebook. RTJ 1 ketjussa henkilökunnan viestimiskanavat täsmäävät esimiesten käyttämiin kanaviin, jonka voidaan katsoa olevan merkki toimivasta vuoropuhelumaisesta kommunikoinnista. Mielenkiintoista on se, että RTJ 2:n ja RTJ 3:n esimiehet kertoivat henkilökuntansa kommunikoiden heille Facebookin ja palaverien välityksellä, mutta kuitenkin arvostavat enemmän ilmoitustaulua oman viestintänsä välineenä. Viestinnän tehostamiseksi ja oikein kohdentamiseksi vastavuoroisen kommunikaatiokulttuurin luomisessa olisi suositeltavaa, että esimiehet ja alaiset kommunikoisivat toisilleen samoja tiedonkulkukanavia myöten. Huomioitavaa toki on se, että henkilöstöltä itseltään ei kysyty heidän käyttämiään kommunikaatiokanavia, joten nämä tulokset kertovat totuuden heidän kommunikoinnistaan vain esimiesnäkökulmasta.

NPG:n viestintästrategia henkilöstölle pohjautuu paljolti sosiaalisen median hyväksikäyttöön. Tämä näyttäisi olevan sopiva kanava viestien välittämiseen henkilöstölle, mutta huomioitavaa olisi se, että henkilöstö haluaisi viestintää myös muitakin kanavia myöten. Etenkin henkilökohtainen kommunikointi ja yhteiset palaverit ovat erittäin haluttuja niin esimiesten kuin henkilöstönkin keskuudessa.

### **6.3.2 Tiedonkulun laatu**

Tiedonkulkua tutkittiin myös tiedonkulun laadun suhteen. Tiedonkulun laatu tässä tutkielmassa katsotaan muodostuvan tiedonkulun määrästä, nopeudesta, avoimuudesta ja tasa-arvoisuudesta. Vastausasteikkona toimi 4=Aina – 1=Ei koskaan, mahdolliset poik-



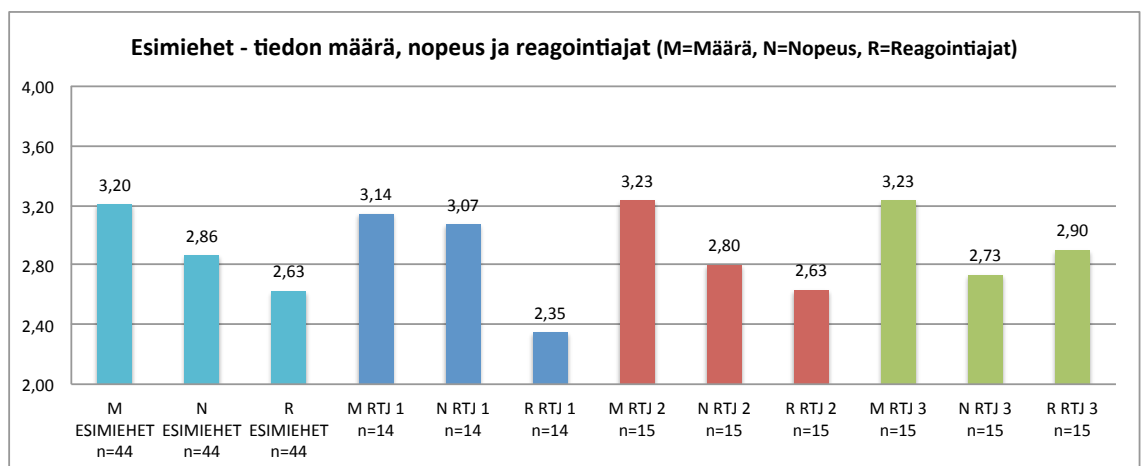
keamat asteikosta ilmoitetaan kuvaajien yhteydessä. Tavoitearvona kysymyksille voidaan pitää keskiarvoa 3,00 (Usein). Kuvaajat ja analyysit pohjaavat saatujen vastausten keskiarvoihin (KA).

Tiedon määrää, nopeutta ja reagointiaikoja suhteessa uuteen tietoon tutkittiin vain ravintolatoimenjohtaja-esimiessuhteissa. Tutkielman toiminnallisen tavoitteen saavuttamiseksi tämä katsottiin tärkeämmäksi kuin selvittää muuttujien suhdetta koko organisaatiossa. NPG:n tiedonjakaminen pohjaa hyvin vahvasti hierarkiseen tiedonvaihdantaan, vaikkakin hierarkian ohitus onkin mahdollistettu joissain kanavissa esimerkiksi Facebookissa. Hierarkisuudesta johtuen esimiesten kokemus tiedon määrästä, nopeudesta ja reagointiin annetusta ajasta koettiin erittäin tärkeäksi selvittää. Esimiestaso toimii pääasiallisena informaationjakajana henkilöstölle, joten heidän kokemuksensa epäkohdat heijastuvat myös kenttähenkilöstön toimintaan. Tätä valintaa ohjasi tutkijan omakohtainen havainnointi NPG:n toiminnasta ja esiyymmärrys esimiestason haasteista työnsä suhteen.

Tiedonkulun laatua tiedon tasa-arvoisuuden suhteen vuorostaan tutkittiin koko NPG:n organisaatiossa ja tiedon avoimuutta tutkittiin vain henkilöstön keskuudessa. Tiedon avoimuus ja tasa-arvoisuus nousevat esiin NPG:n henkilöstön arvostuksessa, joten tässä osa-alueessa henkilöstön kokemuksilla on suuri merkitys.

### Tiedon määrä, nopeus ja reagointiajat

Tutkittaessa tiedon määrän riittävyyttä kävi ilmi, että useimmat esimiehet kokevat saavansa tarpeeksi tietoa työhönsä liittyvistä asioista (KA 3,20) (ks. kuvio 15).



Kuvio 15 Esimiesten kokema tiedon määrästä, nopeudesta ja reagointiajoista

RTJ ketjujen välillä ei ole havaittavissa juurikaan eroja (RTJ 1: 3,14, RTJ 2: 3,23 ja RTJ 3: 3,23). Haastatteluissa vuoropäälliköt tuntuivat olevan hieman tyytymättömpiä

saamaansa tiedon määrään kuin ravintolapäälliköt. Syiksi he kertoivat haastatteluissaan niin ravintolatoimenjohtajan kuin ravintolapäällikön toiminnan;

*VP 12: ”... tuntuu, että mun ja mun esimiehen välillä tieto ei kulje tarpeeksi hyvin eli ravintolapäällikkö saattaa jättää kertomatta jotain, ja hän varmasti unohtaa sanoa joi-tain asioita ja sitten tulee yllätyksenä juttuja.”*

*VP 13: ”....tuntuu että tieto menee vain ravintolapäällikölle, joka ois hyödyllistä ja-kaa myös myös vuoropäälliköille.”*

Ravintolatoimenjohtajilta kysyttäessä, onko NPG:n tiedonkulku riittävän nopeata, niin kaikki kertoivat pitävänsä NPG:n nykyistä tiedottamista tarpeeksi nopeana. Sosiaa-lisen media rooli nousi esiin tiedonkulkua nopeuttavana tekijänä.

*RTJ 3: ”Pyritään välittömästi tiedottaa et tietysti tommoset facebookit, sosiaaliset mediat ja muut ni niinku edesauttaa hirveesti....mutta se että sen sisäistää niin ni siinä on tietysti työsarkaa, mut se, se toimii vaan varmentamalla ja tupla tsekkaamalla että ihmiset on saanut viestin.”*

Esimiestaso ei näytä kokevan tiedon nopeutta yhtä riittävänä (KA 2,86) kuin ravinto-latoimenjohtajat (ks. kuvio 15). Esimiehiltä kysyttiin, miten he kokevat tiedon nopeuden ja etenkin tiedon nopeuden siinä suhteessa kuinka he itse saavat vastauksia viestintäänsä ravintolatoimenjohtajilta. RTJ 1 ketjussa tiedon nopeus koetaan parhaimmaksi (KA 3,07). RTJ 2 (KA 2,80) ja RTJ 3 (KA 2,73) ketjuissa tiedon nopeus koetaan selkeästi huonommaksi. Mielenkiintoista on huomata se, että RTJ 3 ketjussa pidetyt palaverit tukevat saatua tiedon määrää, mutta tiedon nopeutta ja etenkin vastausten saamista ra-vintolatoimenjohtajilta ne eivät näytä edesauttavan.

Esimiehet kertoivat joutuvansa välillä odottelemaan varmistuksia asioihin, jotka ovat merkityksellisiä heidän toiminnalleen. Jotkut epäilivät, etteivät ravintolatoimenjohtajat osaa asettua heidän kenkiinsä ja tiedosta monesti heille pieniltä tuntuvien seikkojen merkityksellisyyttä ravintolayksikköjen toiminnalle.

*RP 1: ”...pitää kysellä monta kertaa perään et onko joku ok ja ei tule vastauksia ajoissa, oma toiminta hidastuu sen takia että odottelee vastauksia ja päätöksiä.”*

Tiedonkulun nopeuteen liittyen selvitettiin myös tietoon reagoimisen nopeutta ravin-tolatoimenjohtaja-esimies vuorovaikutussuhteessa. Esimiestasolla toiminnanmuutoksiin reagoiminen nousee kriittiseen asemaan, koska he ovat vastuussa organisaatiotasolla tehtyjen toiminnanmuutossuunnitelmien toimeenpanemisesta. Ravintolatoimenjohtajat

olivat yhtenäisesti sitä mieltä, että uuteen tietoon ja ohjeistuksiin on yleensä tarpeeksi aikaa reagoida verrattuna SK Entertainment Groupin aikaiseen toimintaan. Silloin muutoksia saatettiin tehdä todella nopeasti, joten tilanne NPG:llä on paljon rauhallisempi.

*RTJ 2: ”Ei aina (hyvin aikaa reagoimiseen). Ei aina, pääsääntöisesti joo, koska ei-hän monikaan tommoinen asia tuu yllätyksenä. Nykyisin voi sanoa, että pääsääntöisesti aika hyvin on aikaa, mut ei oo, ei oo ihan joka tapauksessa.”*

*RTJ 1: ”...ku mä reagoin nopeiten. Et ei niin monimutkaista asiaa, et ei, en oo törmännyt semmoiseen etten mä pystyis nanosekunnissa käsittelee jotain asiaa...”*

Esimiehet kokevat uuteen informaatioon reagoimisen haasteellisempänä kuin ravintolatoimenjohtajat esittävät (ks. kuvio 15). Esimiehiltä kysyttiin kokevatko he, että heillä on tarpeeksi aikaa reagoida uuteen tietoon. Tarkennuksena mainittiin deadlinejen tiukkuus. Yleisesti ottaen tavoitearvo KA 3,00 jäi saavuttamatta ja esimiehet kokevat, ettei heillä ole usein tarpeeksi aikaa reagoida asioihin (KA 2,63).

Tiukimmiksi aikarajoitteet koettiin RTJ 1 ketjussa (KA 2,35) ja vastaavasti RTJ 3 ketjussa aikarajoitteet ja deadlinet koettiin kevyimpinä (KA 2,90). RTJ 2 ketjussa vastaukset noudattivat yleistä keskiarvoa (KA 2,63). Näyttäisi siltä, että tyytymättöimpiä tilanteeseen ovat siis RTJ 1 esimiehet (KA 2,35). Tämä saattaa johtua siitä, että heidän ravintolatoimenjohtajansa kokee itse voivansa reagoida asioihin todella nopeasti, joten hän ehkä heijastaa omaa toimintaansa myös ravintolapäälliköiltä odottamaansa reagointinopeuteen.

RTJ 3 ketjun hyvään tilanteeseen todennäköisesti vaikuttaa se, että ravintolatoimenjohtajalla ja esimiehillä on säännöllisiä palaverreja, joissa kaikki kohtaavat ja keskustelvat tulevista asioista. RTJ 1 ja RTJ 2 ketjujen tilannetta todennäköisesti vaikeuttaa pidemmät välimatkat ja siitä johtuva henkilökohtaisten tapaamisten vähäisyys.

Esimiehet kertoivat joutuvansa melko usein jopa kohtuuttomalta tuntuvan aikapaineen alaiseksi esimerkiksi kun NPG:llä lanseerataan uusia tuotteita tai palveluita. Hyvin läheisesti aikarajoitteisiin liittyen esimiehet kertoivat heistä usein tuntuvan siltä, että heidän tulee olla jatkuvassa työvalmiudessa. Paljon asioita joutuu hoitamaan virallisen työajan ulkopuolella, koska työtunnit eivät riitä kaikkien tehtävien hoitamiseen ja tehtäville asetetut aikarajat vaativat työskentelyä vapaa-ajallakin.

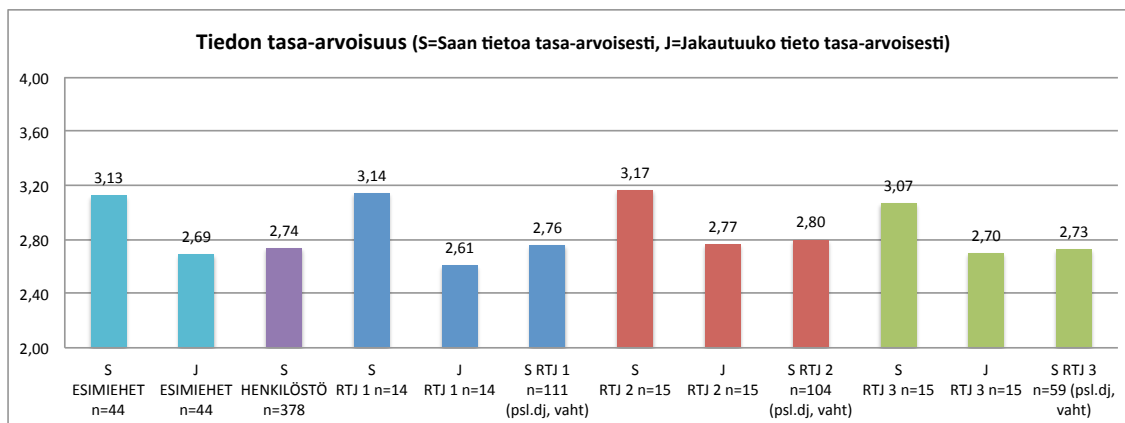
*RP 22: ”Joskus olisi kiva saada tietoo hieman enemmän ja ajoissa että ehtii reagoida, oletetaan että on koko ajan tavoitettavissa, vaikka on iPhone niin se ei tarkoita, että on koko ajan tavoitettavissa. Deadlinet vois olla hieman pidempiä.”*

### Tiedon avoimuus ja tasa-arvoisuus

Ravintolatoimenjohtajilta kysyttiin kokevatko he tiedon olevan avointa ja tasa-arvoista NPG:llä. Kaikki kokivat tiedottamisen olevan melko avointa ja henkilöstölle jaetaan enemmän asioita nykyään kuin SK entertainment Groupin aikoina. Tiettyä hierarkisuutta ja tarvepohjaista tiedonjakamista kuitenkin pidettiin arvossa. RTJ 1 arvioi, että henkilöstölle jaetaan välillä tietoa väärässä muodossa ja se on liian vaikeata henkilöstölle ymmärtää. Vastauksista oli myös havaittavissa, että ravintolatoimenjohtajat eivät kommunikoi aina avoimesti toisilleen omista asioistaan.

*RTJ 2: ”... eihän täällä kukaan hirveesti mitään salassa touhuakaan. Tietysti kaikkia johtoryhmän asioita ei jaeta kentälle heti, ja niin ei pidäkkään jakaa, koska sit taas jengi alkaa säätämään ja panikoimaan liikaa, esim epämiellyttävistä asioista jos tiedottas liian aikasin ennen kuin on varmaa.”*

Esimiehet kokevat saavansa tietoa useimmiten tasa-arvoisesti (KA 3,13) (ks. kuvio 16). RTJ ketjujen välillä ei syntynyt suuria eroja (RTJ 1: 3,14, RTJ 2: 3,17 ja RTJ 3: 3,07). Haastatteluista kuitenkin kävi ilmi, että ravintola- ja vuoropäälliköt kokevat tiedon tasa-arvoisuuden erilaisilla. Vuoropäälliköt kokevat, samoin kuten tiedon määrästä kysyttäessä, jäävänsä välillä ulos tiedonkulusta.



Kuvio 16 Tiedon tasa-arvoisuus

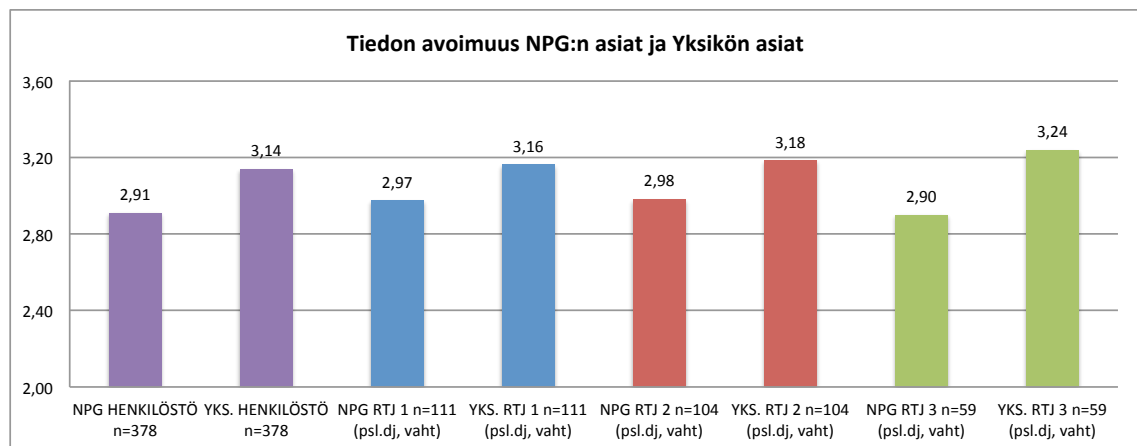
Vuoropäälliköiden jättäminen pois tiedonkulusta voidaan katsoa olevan huono asia. Vuoropäälliköt ovat usein aktiivisemmassa kontaktissa henkilöstön kanssa kuin ravintolapäälliköt, koska he tekevät enemmän suorittavaa työtä yhdessä henkilöstön kanssa. Suositeltavaa olisi, että vuoropäälliköille jaettaisiin tasa-arvoisemmin tietoa. Täten vältettäisiin mahdollisesti väärän tai puutteellisen tiedon leviäminen henkilöstön keskuu-

teen. Vuoropäälliköiden suurempi osallistaminen viestintään on niin ravintolatoimenjohtajien kuin ravintolapäälliköidenkin harteilla.

*VP 10: ”Välillä on hieman sekavaa, että kuka saa mitäkin tietoa ja olo että jään välistä tiedonkulussa, on hieman epäselkeetä, että mitä asioita mun pitäis tietää.”*

Esimiehiä pyydettiin myös arvioimaan miten tiedon tasa-arvoisuus toteutuu heidän yksiköissään henkilöstön keskuudessa (ks. kuvio 16, J=Jakautuuko tieto tasa-arvoisesti). Heidän arvionsa (KA 2,69) on linjassa henkilöstön kokeman tasa-arvoisuuden suhteen (KA 2,74). Osa ravintolapäälliköistä kertoi haastatteluissaan erottelevansa tietoisesti harvemmin töitä tekevän henkilöstön pois tiedonkulusta. Vuoropäälliköt suhtautuivat henkilöstöön tasa-arvoisemmin. RTJ ketjujen välillä ei syntynyt merkittävää erottelua (RTJ 1: 2,61, RTJ 2: 2,77 ja RTJ 3: 2,70). Henkilöstö (KA 2,74) kokee tiedon tasa-arvoisuuden huonommaksi kuin esimiehet. RTJ ketjujen välillä ei henkilöstönkään vastauksissa esiintynyt juurikaan eroavaisuuksia (RTJ 1: 2,76, RTJ 2: 2,80 ja RTJ 3: 2,73).

Tiedon avoimuutta selvitettiin henkilöstöltä suhteessa NPG:n asioista tiedottamiseen ja yksikötason tiedon jakamiseen (ks. Kuvio 17). Tuloksista on nähtävissä se, että henkilöstö kokee saavansa avoimemmin tietoa yksikkönsä asioista (KA 3,14) kuin NPG:n asioista (KA 2,91). RTJ ketjujen välillä ei ole havaittavissa merkittäviä eroja NPG:n asioiden ja yksikötiedon suhteen sekä vastaukset noudattavat yleistä keskiarvo-tasoa kummassakin osa-alueessa.



Kuvio 17 Tiedon avoimuus

Tämä tulosjakauma oli odotettu, sillä yksikön sisällä henkilöstö on tiiviimmässä kontaktissa toisiinsa ja täten luovat paremmat luottamus- ja kommunikaatiosuhteet toisiinsa. Tuloksellisesti merkittävänä tässä voidaan pitää sitä, että luottamus organisaation tiedon avoimuuteen ei ole hyvä, sillä tavoitearvoa KA 3,00 ei saavuteta. Tulokset ovat lähellä tavoitearvoa, mutta koska NPG:n tarkoituksena on luoda avoin ja toimiva vies-

tintäkulttuuri organisaation sisälle niin viestinnän avoimuuteen tulisi panostaa. Työntekijät luottavat omaan yksikkönsä tiedonkulkuun, mutta luottamus organisaation viestintää kohtaan ei ole yhtä vahvaa.

### 6.3.3 *Yhteenveto tiedonkulusta*

Tiedonkulkukanavien tarkastelu ja kartoitus selvitti mahdollisia ongelmakohtia NPG:n tiedonvaihdannassa tietokanavien suhteen. Tuloksista on havaittavissa tietokanavakonflikteja käytettyjen kanavien ja haluttujen kanavien välillä. Konflikteja oli havaittavissa kaikilla organisaation hierarkisilla tasoilla. NPG:llä käytetään monikanavaista viestintää, täten mahdollistaen saman tiedon saamisen useasta eri paikasta. Olennaista ei kuitenkaan ole tiedon määrä moninaisista kanavista vaan se, että tieto on tarpeellista ja se ymmärretään (Juholin 2009, 36, 153). Kommunikaatiokanavien oikein kohdentamisella tämä helpottuu.

Kommunikaatiokanavien oikein kohdentaminen varmistaa sen, että kaikki organisaatiossa ymmärtävät yrityksen palvelutarjoaman oikein ja osaavat toteuttaa heille annettuja työtehtäviä linjassa ulkoisen markkinoinnin suhteen. Toimiva ja oikein segmentoitu sisäinen viestintä mahdollistaa aktiivisen tiedonjaon muuttuvista markkinaolosuhteista, täten varmistaen yrityksen kilpailukyvyn (Ballantyne 2003, 1243, 1257; Bitner ym. 1994, 98).

Kommunikaatiokanavien tulisi mahdollistaa interaktiivinen viestintä, jotta aktiivinen tiedonjakaminen olisi mahdollisimman tehokasta (Mazzei 2010, 230). Suurin interaktiivisuus saavutetaan sillä, että kommunikointi tapahtuu samassa viestintäkanavassa. Toimivan sisäisen markkinoinnin pohjana on viestintä ja sen tulisi palvella niin johdon kuin työntekijöidenkin tarpeita (Ballantyne 2003, 1246). Viestintä ja käytetyt kanavat tulisi siis aina suunnitella kohderyhmää ja viestin sisältöä ajatellen. Työntekijöiden kokemukset ja mielipiteet sisäisen viestinnän toimivuudesta riippuvat monista tekijöistä, kuten hierarkkisesta asemasta organisaatiossa ja henkilön elämäkokemuksista. (Naudé ym. 2003, 1206). NPG:n tapauksessa esimerkiksi esimiestason ja henkilöstön haluamat tiedonkulkukanavat eroavat toisistaan, sekä henkilöstön mielipiteet NPG:n ja yksikön asioista tiedottamiseen käytetyistä kanavista eroavat myös.

Sisäisen viestinnän tulisi myös toimia mahdollisimman nopeasti, jotta henkilöstö ei vastaanottaisi viestejä yrityksen toiminnasta ulkoisen median kautta (Mazzei 2010, 222). Tällä hetkellä sisäinen viestintä NPG:llä ei toimi riittävän nopeasti ja esimiestaso kokee usein joutuvansa odottelemaan informaatiota. Voidaan ajatella, että mitä tehokkaammin vastavuoroisia, haluttuja tietokanavia hyödynnetään, sitä varmemmin tieto saavuttaa tarpeeksi nopeasti henkilöstön. Liian tiukat deadlinet eivät vuorostaan edistä organisatorisen luovuuden toteutumista, luovuus tarvitsee aikaa toteutuakseen.

Tuloksista on huomattavissa, että organisaatiomuutos kohti avoimempaa viestintäkulttuuria on alkanut, NPG:llä mutta vastausten perusteella ravintolatoimenjohtajat tuntevat olevan hieman liian optimistisia siitä, miten asiat todellisuudessa kentällä toimivat. Tuloksista on havaittavissa selkeitä näkemyseroja asioiden toimivuudesta ravintolatoimenjohtajien ja esimiestason välillä. Tiedottamisen nopeus, reagointi uuteen informaatioon ja ohjeistuksille asetetut aikarajat koetaan vaikeammiksi esimiesten keskuudessa. Näyttäisi siis siltä, että ravintolatoimenjohtajat eivät aivan täysin ymmärrä alaisensa päivittäisiä haasteita ja ongelmatilanteita tiedonkulun suhteen.

Tiedonkulun avoimuuden suhteen ravintolatoimenjohtajat ovat hieman varovaisempia ja myöntävät, että kaikki tieto ei kuulu kaikille ja johdon viestintä ei välttämättä aina edes sovi henkilöstölle, koska se ei ole kielellisesti suunniteltu heidän tarpeisiinsa. Monesti organisaation johto kokee, että he eivät voi luottaa työntekijöihinsä tarpeeksi jakaakseen tietoa heille avoimesti (Juholin 2008, 176; Geddie 1994, 14). Henkilöstön kokema tiedon avoimuus yksikköä koskevan tiedottamisen suhteen on hyvällä tasolla, mutta NPG:n viestinnän suhteen henkilöstö on hieman skeptisempää. Luottamuspuola saattaa olla jääne edellisen konsernin toiminnan ajoilta, jolloin tiedottaminen ei ollut yhtä avointa. Luottamuksen rakentaminen työyhteisössä vaatii jatkuvuutta, lupauksen pitämistä, moraalista, oikeudenmukaisuutta, avoimuutta ja tavoitettavuutta (Ahmed & Rafiq 2002, 204). NPG:n johdon tulisi toimia esimerkillisesti luottamuksen kohottamiseksi.

Luottamuspuola avoimeen viestintään ei edistä henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota. Työntekijät jotka ovat tyytyväisiä organisaation viestintään ja kokevat viestinnän avoimeksi ovat yleensä innokkaampia toteuttamaan asetettuja tavoitteita ja sitoutuvat organisaatioon paremmin kuin työntekijät, jotka kokevat ilmapiirin sulkeutuneemmaksi (Curtis ym. 2009, 258; Paswan ym 2005, 9). Henkilöstön kokema viestinnän avoimuus heijastuu heidän työtyytyväisyytensä. Työtyytyväisyys vuorostaan edistää asiakkaiden kokemaa palvelun laatua (Gazzoli, Hancer & Park 2010, 57).

## 6.4 Strategia ja organisaatio

Tehdyssä tutkimuksessa koettiin myös tärkeäksi selvittää millainen organisaatio Night People Group on. Strategian sisäistämistä ja organisaatorakennetta tutkittiin pääasiallisesti sisäistä tiedonkulkua tukevana rakenteena, mutta aihealue on toki myös tärkeä organisatorisen luovuuden tutkimisen tuki. Kuten aiemminkin todettiin, NPG ei ole korkea hierarkkinen ja byrokraattinen organisaatio. Organisaatio on suhteellisen pieni, joten moniportaista hierarkiaa ei ole ollut tarvetta rakentaa ja edellisen konsernin SK Entertainment Groupin suhteellisen sekavatkin organisaatorakenteet on pyritty poistamaan Night People Groupin toiminnasta. Pääpaino strategian ja organisaatorakenteen tutki-

misessä oli johdon ja henkilöstön väliset suhteet ja tiedonkulku, työkontrollit sekä kuinka hyvin henkilöstö on sisäistänyt NPG:n strategian.

Ravintolatoimenjohtajilta kysyttiin kuinka hierarkisena organisaationa he NPG:tä pitivät. Kaikki ravintolatoimenjohtajat olivat sitä mieltä, että tietty rakenteellinen hierarkia on hyvästä, mutta kukaan ei pitänyt NPG:tä korkeasti hierarkisena organisaationa. Hierarkia nähtiin hyvin tarpeellisena tiedonkulun ja toiminnan organisoimisen kannalta.

*RTJ 3: ”Mä uskon et kyllä jokainen yhtiö tarvitsee tietyn hierarkian tai jokainen yhteisö niinku toimiessaan että tota, et totta kai niinku tämmönen esimies hierarkia on pakko olla tämmösessä yhtiössä ja mutta kyl se on niin avointa se keskustelu että en näe mitään semmosta ongelmaa, että mitä se on esimerkiksi jossain missä on oikeesti byrokraatia - jossain valtion leivissä. Hierarkia pitää tietysti säilyttää että jokainen tietää et mikä on oma työtehtävä ja mistä kantaa vastuun.”*

#### **6.4.1 Työkontrollit**

Ravintolatoimenjohtajilta tiedusteltiin, miten he kokevat työkontrollit ja kuinka tärkeää heille on seurata alaistensa työskentelyä ja miten he seuraavat sitä. Johtamistyytleissä kontrollin tiukkuuden suhteen ravintolatoimenjohtajien välille syntyi eroja. Kaikille ravintolatoimenjohtajille yhteistä oli tärkeys seurata yksiköiden toimintaa tuloslukujen kautta, mutta kukaan ei spesifisesti sanonut seuraavansa tarkkaan sitä, miten heidän alaisensa työnsä suorittavat. Haastatteluiden pohjalta voidaan kuitenkin sanoa, että tiukin kontrolli alaistensa työskentelyyn tuntui olevan RTJ 1:llä ja vapaimmat kädet alaisensa toiminnalle antavat RTJ 2 ja RTJ 4(3). RTJ 3 tuntui toimivan näiden kahden tyyppityksen välimaastossa.

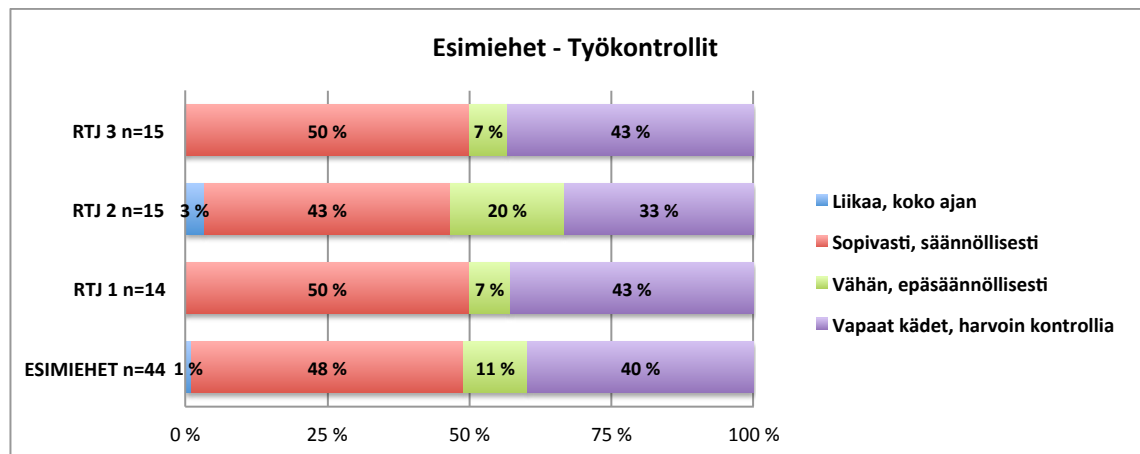
*RTJ 2: ”... mä en sano että mihin aikaan niitten pitää se tehdä tai moneltako niitten pitää tulla töihin ja mitkä on niitten toimistopäivät ja mitkä ei. Siis säännöthän on samat kaikilla, ja niinku tietyt velvoitteet pitää täytyä. Jos perusasiat on kunnossa ni voi olettaa että siellä on (kaikki hyvin).”*

*RTJ 1: ” No se (kontrollointi) on niinku mussa...Seuraan markkinointia, facebookkia... Meil on omat niinku tosiaankin mittarit, mitä me seurataan, että mehän seurataan koko ajan tehoja ja varastoarvoja ja sieltähän se näkyy se päällikön se tietotaito-tasot sitten.”*

Koettua työkontrollia selvitettiin myös esimies- ja henkilöstötasolla. Esimiesten haastattelussa kysymyksenasettelu oli hieman erilainen kuin henkilöstön kyselylomak-

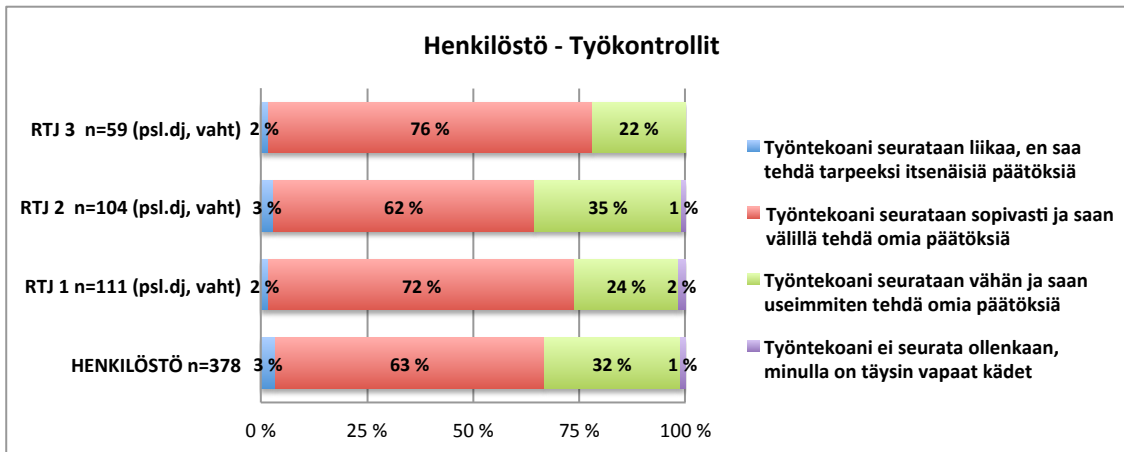


keessa, joten vastauksia ei voitu yhdistää yhteiseen kuvioon. Esimiehet näyttävät kokevan työkontrollin suhteellisen matalaksi; 48 % esimiehistä koki kontrollin sopivaksi ja säännölliseksi, 11 % koki kontrollin vähäiseksi ja epäsäännölliseksi ja 40 % koki, että heillä on vapaat kädet ja harvoin kokevat kontrollia. Vain muutama kertoi kokevansa työkontrollin joskus liialliseksi 1 % (ks. kuvio 18). Näyttäisi siis siltä, että ravintolatoimenjohtajien käsitykset omista työkontrolleistaan vastaavat esimiesten kokemaa kontrollia, mutta ravintolatoimenjohtajien haastatteluissa havaittua erottelua kontrollin tiukkuuden välillä ei ole havaittavissa esimiestason RTJ ketjujen erottelussa. Ainoa suurempi eroavaisuus on RTJ 2 ketjussa, jossa kontrollit koetaan vielä hieman vähäisemmiksi kuin muissa ketjuissa. Tulokset viestivät siitä, että vaikka jollain ravintolatoimenjohtajalla olisikin tiukempi kontrolli alustensa toiminnasta, niin esimiehet eivät koe kontrollia kuitenkaan liialliseksi.



Kuvio 18 Esimiesten kokema työkontrolli

Henkilöstö ei koe, että heidän työtään kontrolloitaisiin liikaa (ks. kuvio 19). Henkilöstö ei koe työkontrolleja kovinkaan rajoittaviksi. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän työntekoaan seurataan sopivasti ja he saavat välillä tehdä itsenäisiä päätöksiä (63 %) tai että heidän työntekoaan seurataan vähän ja he saavat tehdä useimmiten itsenäisiä päätöksiä (32 %). Vain harvat kokivat työkontrollin puuttuvan täysin (1 %) tai kokivat heitä kontrolloitavan liikaa (3 %). RTJ ketjujen erottelussa ei ole havaittavissa juurikaan eroja.



Kuvio 19 Henkilöstön kokema työkontrolli

Yleisesti työkontrollit NPG:llä näyttäisivät toimivan hyvin ja vain harva organisaation jäsen kokee, että heitä kontrolloitaisiin liikaa. Ravintolatoimenjohtajien eroavaisuudet työkontrollien tiukkuuden suhteen eivät heijastu esimies- tai henkilöstötasolle saatujen vastausten valossa.

#### 6.4.2 Organisaation sisäiset suhteet

Tutkimuksessa selvitettiin sitä, millaiset välit organisaation johdolla ja henkilöstöllä on toisiinsa. Ravintolatoimenjohtajilta kysyttiin heidän suhtautumistaan suoriin alaisiinsa eli esimiehiin sekä heidän kontaktiaan ja suhtautumistaan alempaan henkilöstöön. Suhteista suoriin alaisiinsa ravintolatoimenjohtajilla oli mielipide-eroja. RTJ 3 koki alaisensa tuntemisen tärkeämmäksi kuin muut ravintolatoimenjohtajat.

*RTJ 3: "Tosi tärkeätä tuntea hyvin, että ihmisten, ihmisten luonne kumminkin vaikuttaa niihin työtehtäviin aika paljon ja tietää silloin parhaiten mitkä on ihmisen vahvuudet ja heikkoudet ja, ja joku pienikin asia, joka voi olla henkilökohtasella tasolla raastaa ihmistä jos se ei pysty puhuu siitä esimiehelleen ni se vaikuttaa kyl sen työpanokseen."*

*RTJ 2: "Mä pysyttelen mieluummin etäällä ja pyrin olemaan näkymätön. Väkisin vähän niinku ns. lähenee, mutta en mä niinku niitä läheisenä pidä. Mut kaverina kyllä."*

Ravintolatoimenjohtajia pyydettiin myös kuvailemaan suhdettaan alaistensa alaisiin eli NPG:n henkilöstöön. Tässäkin asiassa ravintolatoimenjohtajilla oli erilaisia näkemyksiä asiasta. RTJ 3 koki myös suhteet henkilöstöön tärkeämpinä kuin muut ravintolatoimenjohtajat.

*RTJ 3: ”Tunnen niin paljon työntekijöitäkin et he kyl soittaa sit ihan itsekin ihan baarimestaritasolla et jos on jotain epäkohtia joita he ei voi ehkä päällikölle välttämättä sanoo... Viestintä, se ei tuu niinku ainoastaan päällikön suusta.”*

*RTJ 2: ”Hyvin vähän. Hyvin harva on suoraan niinku yhteydessä millään niinku henkilökohtaisella viestimellä, mutta suurin osa mitä saan, ni on nää henksu Facebook ryhmät.....yritän olla aina näkymätön kaikessa niinku tekemisissä, helpompi seurailta tilannetta kun oot anonyymi.”*

Henkilöstöltä selvitettiin kuinka hyvin he tietävät NPG:n organisaation ylemmän johdon, haluaisivatko he lisätä suoraa viestintää johtoryhmältä heille ja kokevatko he voivansa olla suoraan yhteydessä johtoon. Ainoastaan 29 % vastaajista kertoi tietävänsä NPG:n ylemmän johdon henkilöt. Vastaajista 52 % kertoi tietävänsä joitain henkilöitä ja 19 % tiesi vain toimitusjohtajan tai heillä ei ollut tietoaakaan johtajista. RTJ ketjujen välillä oli havaittavissa eroja; RTJ 3 ketjun henkilöstö tietää johtoryhmän jäsenet (36 %) paremmin kuin muu henkilöstö. Tämä on helposti selitettävissä sillä, että johtoryhmä ja suurin osa RTJ 3 ketjuun kuuluvista yksiköistä toimivat Helsingissä. Henkilöstöltä myös kysyttiin haluaisivatko he lisää viestintää suoraan johtoryhmältä ja suurin osa henkilöstöstä haluaisi enemmän suoraa viestintää NPG:n johdolta (61 %).

Suurin osa henkilöstöstä kokee voivansa harvoin (44 %) tai ei koskaan (22 %) olla suoraan yhteydessä NPG:n johtoon. Vain 34 % henkilöstöstä kokee voivansa olla yhteydessä johtoon usein tai aina. RTJ ketjujen erottelussa ei ollut havaittavissa juurikaan eroja. Ainoastaan RTJ 1 ketjussa (harvoin 56 % + ei koskaan 17 %=73 %) mahdollisuus suoraan kontaktiin johdon kanssa koettiin hieman heikommaksi kuin muissa ketjuissa (RTJ 2: 65 % ja RTJ 3: 66 %).

### **6.4.3 Strategia**

Night People Groupin toimintastrategia (ks. Liite 2 NPG strategia) on suhteellisen uusi ja sen sisällyttäminen organisaation toimintaan on monilta osin vielä kesken. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka hyvin strategian kommunikoiminen ja sisäistäminen on onnistunut NPG:llä.

Ravintolatoimenjohtajat kokivat esimiestason sisäistäneen strategian hyvin ja sen merkityksen työtehtävien suorittamisessa. Puhuttaessa henkilöstöstä he olivat epävarmempia. He kokivat, että esteinä strategian sisäistämiseksi ovat todennäköisesti kokemukset edellisen konsernin työtavoista, strategian vaikeaselkoisuus ja muutosvastarinta.

*RTJ 3: ”Vaikeeta saada se sanoma sit ihan jokaiselle työntekijälle. Se on niinku monivuotinen tie, että suurin osa kuitenkin meidänkin päälliköistä ja työntekijöistä on ollut vanhaan SK aikaan duunissa että, et vaikka yhtiön nimi muuttuu ja arvot muuttuu ja yritetään muuttaa toimintatapoja, strategiaa niin tota siellä on kuitenkin ne vanhat jäljet vielä taustalla, jolloin siinä sitten menee aikaa.”*

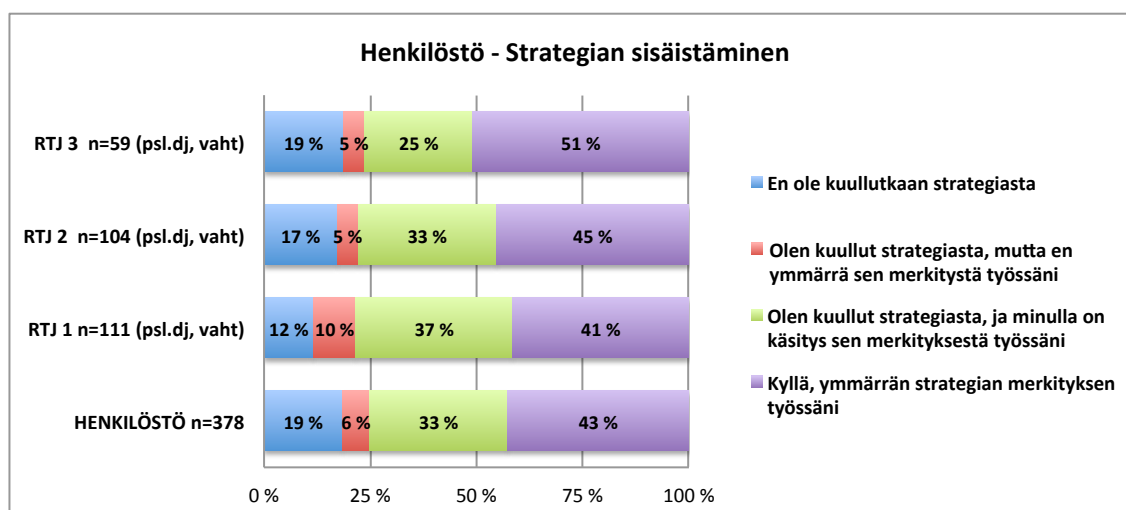
*RTJ 1: ”...sanotaanko että, ei he (henkilöstö) näe kokonaisuutta, jos puhutaan mikä on NPG:n strategia ja tälleen ni ei kokonaisuuksia näe. Kyllä kaikki tietää että on tässä hyviä etuja mutta ei kukaan niinku, jos sanotaan että päämäärä on NPG ni ei ne sitä ymmärrä. Siitä koostuu se, et se on meidän asia ymmärtää se täällä, kokonaisuus. Se on liian iso paketti tonne kentälle ymmärrettäväks.”*

Esimiehet kokivat strategian selkeäksi ja suurin osa (86 %) heistä koki ymmärtävänsä strategian merkityksen omassa työssään. Ravintolapäälliköistä (94 %) koki ymmärtävänsä strategian täysin. Esimiehiltä tiedusteltiin myös ovatko he purkaneet ja selittäneet NPG:n strategiaa henkilöstölleen. Esimiehistä 86 % kertoi avanneensa NPG:n strategiaa henkilöstölleen siinä mielessä, mitä se merkitsee heille omassa työssään niin sanotulla taktisella tasolla. Esimiesten omakohtaiset mielipiteet NPG:n strategiasta vaihtelivat suuresti. Osa esimiehistä oli sitä mieltä, että NPG:n strategia on helppo ymmärtää ja se on hyvin sidottavissa käytännön toimiin, kun taas osa oli sitä mieltä, että strategiaa on todella vaikea ymmärtää itse ja saatikaan sitten selittää sitä selkeästi omille alaisilleen.

*RP 11: ”(Strategia) on se ihan jees, mutta ei se oikein tunnu pysyvän mielessä - tosi hyvä juttu että asiat on paperilla, mutta käytännötasolla ei niinkään tärkeää kun keskitytään itse työhön. Arvot yms. hukkuu hieman itse työn toteutukseen, pitäis ehkä hieman enemmän avata selkeemmin, että mitä ne meinaa oikeesti.”*

*RP 13: ”(Strategia on) hyvä ja maanläheinen, ja hyvä pitkän kaavan strategia, helpo sitoa käytäntöön.”*

Henkilöstöltä kysyttiin miten he kokivat sisäistäneensä NPG:n strategian (ks. kuvio 20). Strategian selittäminen henkilöstölle näyttää onnistuneen suhteellisen hyvin sillä 33 %:lla vastaajista on käsitys strategian merkityksestä heidän työssään ja 43 % kokee ymmärtävänsä strategian merkityksen täysin.



Kuvio 20 Henkilöstön strategian sisäistäminen

RTJ ketjujen välillä ei näyttäisi olevan suuria eroja strategian ymmärtämisen suhteen. RTJ 3 ketjussa on eniten strategian merkityksen kokonaan ymmärtäneitä (51 %) ja RTJ 1 ketjussa oli vähiten strategiasta ei koskaan kuulleet (12 %). Yleisesti strategia tuntuu olevan kommunikoitu suhteellisen onnistuneesti koko NPG:n henkilöstölle.

#### 6.4.4 Yhteenveto strategiasta ja organisaatiosta

Yleisesti NPG:n hierarkisuutta, työkontrolleja ja henkilöstön suhteita toisiinsa tarkastellessa NPG:stä välittyy kuva organisaationa, joka haluaa poistaa turhan byrokratian toiminnastaan ja välttää kontrolloivaa otetta alaisiinsa, mutta arvostaa organisaatiohierarkiaa suhteellisen korkealle. Itsessään hierarkia ei ole korkea, mutta arvostus ja kunnioitus sitä kohtaan tuntuu olevan suurta ainakin NPG:n johdon keskuudessa. Henkilöstö selvästikin haluaisi lisätä kontaktia NPG:n johtoon ja olla suorassa vuorovaikutuksessa heihin tai ainakin he haluaisivat lisää kommunikaatiota suoraan näiltä.

Sisäisen markkinoinnin tavoitteiden ja toimintojen kannalta selkeä hierarkia auttaa toiminnan jäsentämisessä ja selkeyttämisessä, mutta jos hierarkiaa kunnioitetaan liian tiukasti tiedon avoimuus saattaa kärsiä. Johdon suoralla kommunikaatiolla henkilöstölle on suuri merkitys, sillä organisaation johdon tuominen lähemmäksi henkilöstöä edesauttaa henkilöstön sitoutumista organisaation tavoitteisiin. NPG:n nykyisessä toiminnassa luovuus ja sitä kautta tapahtuva innovatiivisuus on yksi tärkeimmistä tavoitteista. Organisaation johdon esimerkki ja osallistuminen toimintaan on tärkeää henkilöstön luovuuden kannalta (Andriopoulos 2001, 834). Luovuuden suhteen jäykät hierarkiset rakenteet yleensä toimivat sen esteinä, joten tiukan hierarkian noudattamisen ei tulisi ohjata kaikkea toimintaa (Styhre & Sundberg 2005, 146).

NPG vaikuttaisi olevan organisaatio, jolle tiukka kontrollipohjainen johtaminen ei ole kaiken toiminnan ydin. Etenkin esimiestasolle annetaan vapauksia hoitaa työtehtäviään oman harkintansa mukaan, kunhan yleiset kriteerit toiminnasta toteutuvat. Tiukka kontrolli riskien minimoimiseksi saattaa tukahduttaa henkilöstön luovuuden ja sitoutumisen tavoitteisiin (Williams & Yang 2009, 374; Geary & Dobbins 2001, 5). Toisaalta, työkontrolliselvityksessä kävi ilmi, että NPG:n henkilöstö ei koe, että heitä kontrolloitaisiin liikaa, joten tämän seikan ei katsota estävän luovuutta NPG:llä.

Valtaistaminen näyttää toimivan hyvin, etenkin esimiestasolla NPG:llä. Henkilöstö koki työkontrollit hieman korkeampina kuin esimiehet, mutta eivät kokeneet kontrollia kuitenkaan liian rajoittavaksi. Valtaistaminen toimii työmotivaation nostattajana ja sillä on vaikutus myös parempaan työtulokseen esimerkiksi koetun palvelunlaadun kautta (Gazzoli ym. 2010, 57; Harris ym. 2003, 277; Ahmed & Rafiq 2002, 73). Valtaistaminen edesauttaa myös organisatorisen luovuuden toteutumista (Coelho & Augusto 2010, 429). Täten voidaan katsoa, että valtaistamisen kautta saavutettavat hyödyt luovuuden suhteen toteutuvat hyvin NPG:n erityisesti esimiesten keskuudessa, mutta myös henkilöstönkin keskuudessa.

Ravintola-alalla henkilöstö toimii tehokkaana markkinatietouden lähteenä, joten henkilöstön kommunikaatio ylemmälle johdolle tulisi olla mahdollistettu (Bitner ym. 1994, 96). Kommunikaation vapaus myös tasa-arvoistaa organisaatioon kuuluvia jäseniä, sekä mahdollisuus tulla kuulluksi lisää työntekijöiden omanarvontuntoa (Juholin 2009, 170). NPG:llä henkilöstö ei koe kovinkaan usein voivansa olla yhteydessä johtoon, joten saattaa olla, että NPG:llä hukataan arvokasta markkinatietoa asiakkaiden toiveista. Samoin henkilöstön arvostus saattaa kärsiä tästä kommunikaatiovajeesta.

Yleisesti strategian sisäistäminen on hyvällä tasolla NPG:ssa. Toisaalta, strategian sisäistämässä on vielä paljon töitä, koska strategian tavoitteena on muuttaa koko organisaatiokulttuuria ja toimintaa. Organisaatiokulttuurin muutos vaatii strategian ja tavoitteiden ymmärtämistä jokaisella hierarkisella tasolla ja jokaisessa henkilöstöryhmässä. Liian korkealentoiset ja vaikeasti saavutettavat tavoitteet eivät sulaudu yhteen asiakaspalvelutoimintaan ja ne jäävät vain idealistiseksi puheeksi. (Susskind ym. 2007, 372.) Strategian muuttaminen taktisen tason toiminto-ohjeistuksiksi saattaisi helpottaa henkilöstön ymmärrystä strategian tavoitteista. Työntekijöille on vaikea sitoutua vahvasti johdon viestimiin organisatorisiin tavoitteisiin, jos he eivät näe oman työnsä ja tavoitteiden välistä yhteyttä selkeästi (Snell & White 2009, 204).

Sisäisen markkinoinnin ja etenkin tiedonkulkukanavien tehostaminen on erityisen tärkeässä asemassa. Positiivista NPG:n tilanteessa on se, että yrityksen johto ja esimiehet ovat nähtävästi huomanneet ongelmakohtat strategian ymmärtämisessä, joten muutoksien ja parannuksien tekemisen ensimmäinen askel on jo otettu.

## 6.5 Luovuus

Organisatorisen luovuuden tutkiminen oli tämän tutkielman ja empiirisen tutkimuksen toinen pääteema. Luovuuden tutkimusta tuetaan motivaation tutkailemisella NPG:llä. Kaikki ravintolatoimenjohtajat olivat yksimielisiä siitä, että luovuus on noussut markkinataloudellisten muutosten myötä erittäin keskeiseen asemaan NPG:llä. Edellisen konsernin aikana luovuus oli hyvin johtokeskeistä ja uusien konseptien ideointi tapahtui suljettujen ovien takana johtavassa asemassa olevien henkilöiden kesken. Nykyään luovuutta osataan nähdä ja arvostaa myös johtoryhmän kokousten ulkopuolella.

*RTJ 3: ”Ennen kaikkea joo, taloudellinen tilanne on heikko ni on niinku pakko olla luova ja keksii uusia ratkaisuja. Kentällä olevii kuunnellaan enemmän ja sieltä otetaan niitä mielipiteitä, koska ihmiset jotka on 4 iltaa viikossa yökerhossa töissä ni tietää kylä mikä siel toimii paremmin ku minä sen päätän täällä toimistolla et mitä siellä tehdään. Se on tietysti tuonut paljon uusii, uusii ideoita et nimenomaan kaikkii luovia ratkaisuita tonne yökerhoihin.”*

*RTJ 2: ”Aikaisemminkin ollut talossa ollut ideoita aika paljon, mut aikaisemmin tiettyjä juttuja ei saanut tehdä. Nythän on ollut pakko olla aika luova suoraan sanottuna koska tota rahat on ollut niin vähissä ni on tyhjästä niinku ollut pakko nyhjäistä. Aina on ollut luovuutta, luovuutta on aina ollut enemmän kuin mitä sitä on hyödynnetty tai osattu käyttää.”*

### 6.5.1 Koettu luovuus

Ravintolatoimenjohtajilta kysyttiin kuinka he kannustavat alaisiaan kohti luovia ratkaisuja ja ideoimaan uusia konsepteja yksikköihinsä toteutettavaksi. Kysymys herätti hyvinkin erilaisia näkemyksiä ja joidenkin ravintolatoimenjohtajien vastauksista paistoi läpi hienoinen epäluottamus alaistensa luoviin kykyihin sekä viitteitä luovuuteen pakottamisesta. RTJ 2 tuntui kokevan luovuuden olevan jotain, minkä voi käskää tapahtumaan. RTJ 3 nojasi enemmän kannustamiseen ja keskusteluun luovuuden esiintuomisessa ja RTJ 1 taasen koki ohjaamisen ja ideoiden antamisen tärkeänä.

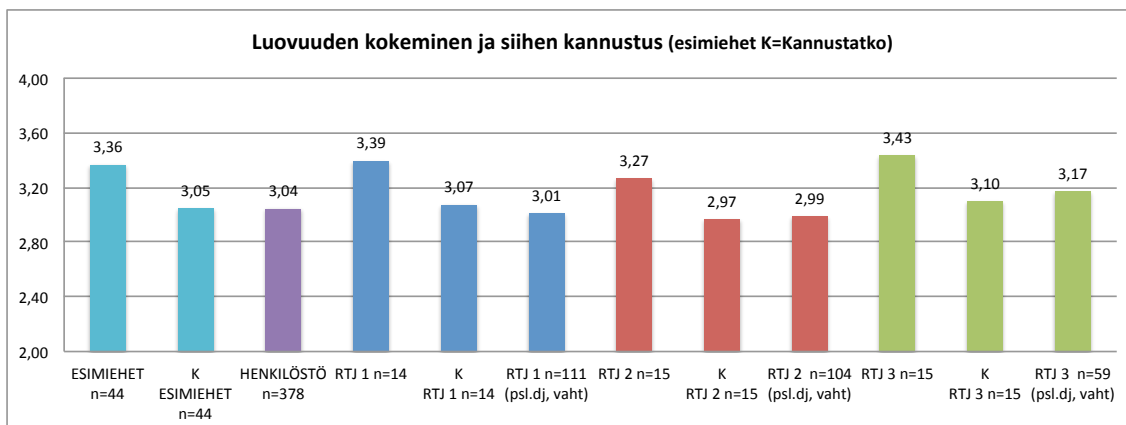
*RTJ 3: ”Meidän alallahan pitää olla hirveen nopea niinku reagoimaan asioissa ja sitte epäonnistumisia tulee paljon, niinku tulee onnistumisiakin, että se et kunhan on yrittänyt et se on kaikista tärkeintä. Jokaisen henkilökohtainen motivointi ja kehuminen ja palautteenantaminen ja semmonen vuorovaikutus, joka toimii siinäkin (luovuuteen kannustamisessa) parhaiten.”*

*RTJ 2: ”Ni kyllähän jengi saa nyt sen oman ravintolansa ilmeen aika pitkälti tehdä ite... on niinku menty enemmän siihen paikallisuuteen ja tota, ajankohtaisuuteen. Jotain pitää olla, ni sitten tavallaan osittain myös puoliks pakottanut, että nyt on pakko keksiä jotain. Ja jos et keksi ite ni hommaa joku, joka keksii tai kysy joltain joka keksii.”*

*RTJ 1: ”Mä annan niille niinku siimaa ja keinoja ja sanotaanko että vähän niinku idean tynkää, missä on tyhjiä kohtia ja ne saa niinku ite sitten täyttää niitä, tiiäksä? Mutta täytyy niitä niinku ohjata. Ja sitten kun ne pääsee niinku ite sitä laittamaan niitä väliviivoja sinne väliin, niin sitä kautta ne niinkun innostuu, ainakin mun mielestä enemmän, mut jos niille vie vaan tyhjän taulun ni ne ahdistuu.”*

Esimiehiltä ja henkilöstöltä kysyttiin kokevatko he voivansa olla luovia työympäristössään. Esimiehiltä myös tiedusteltiin kannustavatko he henkilöstöään luovuuteen. Tarkentavana kysymyksenä esitettiin kokevatko he luovuuden tavoittelun tärkeäksi (ks. kuvio 21).

Esimiehet kokevat voivansa olla usein luovia (KA 3,36). Tarkasteltaessa luovuuteen koettuja mahdollisuuksia RTJ jaottelun kautta voidaan huomata, että RTJ 3 ketjussa (KA 3,43) esimiehet kokevat voivansa olla luovempia kuin muissa ketjuissa (RTJ 1: 3,39 ja RTJ 2: 3,27). RTJ 3:n luovuuteen kannustaminen keskustelemalla näyttäisi toimivan parhaiten. Melkein yhtä toimivaksi muodostuu RTJ 1:n ohjaava tyyli. Vähiten toimivana vaihtoehtona näyttäisi olevan RTJ 2:n luovuuteen ’pakottava’ suhtautuminen. Toisaalta, erojen nähdään olevan marginaalisia. Esimiesten keskuudessa ravintolatoimenjohtajien erilaiset käsitykset luovuudesta ja siihen kannustamisesta eivät tulosten valossa näytä eriävän toisistaan merkittävästi. Tämä saattaa selittyä sillä, että ravintolatoimenjohtajat ja esimiehet ovat työskennelleet jo niin kauan toistensa kanssa, että he ovat tottuneet käytettyihin toimintatapoihin.



Kuvio 21 Koettu luovuus ja kannustaminen



Esimiehet kertoivat haastatteluissaan, että luovuuden tavoittelu on muuttunut tärkeäksi osaksi yksikköjen toimintaa ja he pyrkivät osallistamaan henkilöstön luovien ideoiden kehittämiseen. He eivät kuitenkaan kokeneet luovuutta itseisarvona kaikessa toiminnassa. Esimiehet kannustavat alaisiaan usein luovuuteen (KA 3,05). RTJ ketjujen välillä on havaittavissa vain pientä vaihtelua. RTJ 2 ketjussa (KA 2,97) luovuuteen kannustaminen koettiin hieman merkityksettömämpänä kuin muissa ketjuissa (RTJ 1: 3,07 ja RTJ 3: 3,10).

Henkilöstö kokee voivansa olla usein luova työympäristössään (KA 3,04). RTJ ketjujen välillä ei tässäkään asiassa syntynyt suuria eroja. RTJ 2 ketjun keskiarvo (KA 2,99) jäi vain vähän muiden ketjujen (RTJ 1: 3,01; RTJ 3: 3,17) keskiarvoja alemmaksi. Esimiesten luovuuteen kannustamisen ja henkilöstön koetun luovuuden vertailun perusteella näyttäisi siltä, että esimiesten tarjoama kannustus on linjassa koetun luovuuden kanssa.

Esimiehet kokevat voivansa olla luovempia kuin henkilöstö. RTJ ketjujen välillä esimiesten ja henkilöstön keskiarvojen välillä on selkeästi toistuva jaottelu; henkilöstö kokee voivansa olla vähemmän luova kuin esimiestaso. Tulos on looginen, sillä esimiehille on sallitumpaa tehdä itsenäisiä päätöksiä. Toisena selittävänä tekijänä saattaa olla se, että esimiehet eivät ehkä kuitenkaan salli henkilöstölleen riittäviä mahdollisuuksia kokeilla uusia juttuja ja kehittää luovia ideoita, vaikkakin kokevat kannustavansa henkilöstöään luovuuteen.

### **6.5.2 Luovuuden toteutuminen**

Organisatorisen luovuuden arvostuksen ja koetun luovuuden tutkimisen lisäksi tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää luovuuden toteutumista NPG:llä. Luovuuden toteutumisen tutkimuksessa koettiin tärkeäksi selvittää seuraavat seikat:

- mitkä tekijät estävät luovuuden toteutumista,
- saako henkilökunta riittävästi informaatiota toteuttamiskelpoisten ehdotusten tekemiseksi,
- miten aikarajoitteet koetaan luovuuden suhteen,
- mitkä tekijät estävät ideoiden toteuttamista,
- toteutetaanko henkilökunnan ideoita ja
- miten tunnustuksen antaminen toimii NPG:llä.

#### Luovuuden esteet

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitkä tekijät saattavat haitata tai estää luovaa toimintaa NPG:llä. Ravintolatoimenjohtajilta tiedusteltiin mitkä tekijät heidän mielestään ra-

joittavat heidän alaistensa luovuutta. Ravintolatoimenjohtajien näkemykset vaihtelivat paljon tässä asiassa. Luovuutta rajoittaviksi tekijöiksi nimettiin alaisten oman innon puute, ajan ja resurssien puute, uskalluksen puute kokeilla uusia asioita ja haluttomuus osallistaa henkilöstöä luovaan ideointiin.

*RTJ 4 (3): ”Oma into. Päivän trendien seuraaminen. Se, että tota noinni vähän juttuneita, että tehdään niinku et näin on tehty ennenkin ni näin tehdään nykyäänkin, niinku se et ei lähdetä miettimään uusia juttuja. Katsotaan vaan sitä bisnestä niinku laput silmillä et ei katota mitä muita vois olla vaihtoehtoja.”*

*RTJ 3: ”No varmaan aikataulut tietysti, taloudellinen tilanne rajoittaa. Luovat ihmiset usein ei oo mitään parhaita toimii aikataulujen puitteissa, että se rajoittaa sitten heitä hirveen paljon, mut ku tää yhtiö ei toimi niin että me voitais vuosi sumplii ja suunnitella ja sehän ois ihanne tilannehan tietenkin.”*

*RTJ 2: ”No varmaan ensimmäisenä on tietysti raha ja toinen on ehkä toi mielikuvituksen ja resurssien puute, mut sit on myöskin niinku uskallus. Että uskaltaa niinku ehdottaa tai uskaltaa niinku tehdä. Ja lähinnä niinkun uskallus siihen et uskaltais ottaa myös alaistensa ideat ja tämmöset niinku vielä paremmin huomioon.”*

*RTJ 1: ”Luovuutta ei voi pakottaa. Ja se on hirveen vaikea asia tänä päivänä, kun että pitäs ja.... Sitten kun sitäkin on sanottu, että vaikei itse ole (luova) niin voi kysyä niinku omilta alaisilta niinku neuvoa. Ollaan niin ylpeitä ettei voida kysyä... mustasukkaisia niinku tavallaan niistä omista ideoista.”*

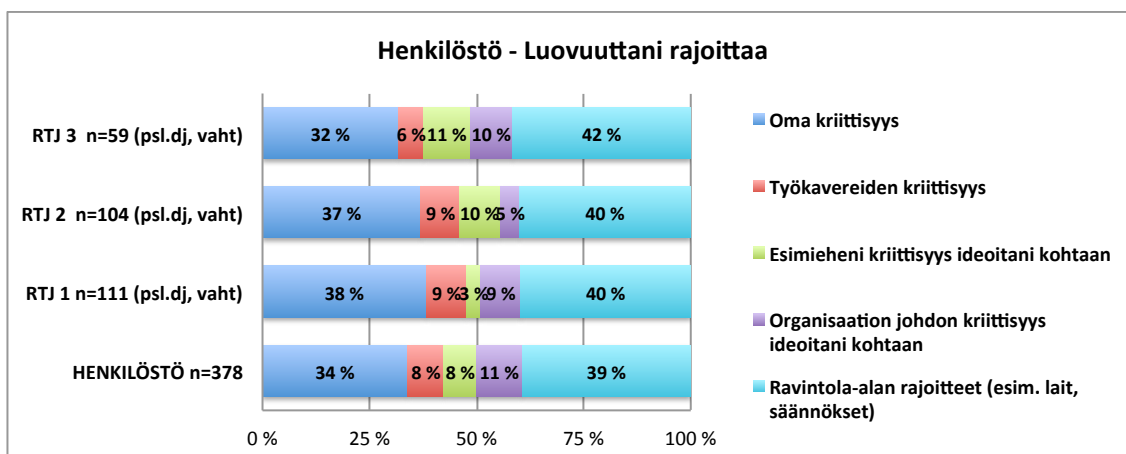
Esimiehiä pyydettiin arvioimaan oman luovuutensa esteitä. Esimiesten vastaukset mukailivat pitkälti ravintolatoimenjohtajien esittämiä luovuuden esteitä. Suurimmiksi rajoittaviksi tekijöiksi he mainitsivat (1) resurssipulan ja (2) aikarajoitteet. Esimiehet kokivat, että heidän odotetaan olevan luovia, mutta luovuudelle ja ideoiden keksimiselle ei anneta tarpeeksi aikaa työajan puitteissa. Esimiehet kokivat myös (3) oman kriittisyytensä erittäin rajoittavaksi tekijäksi. Ideoita jää kertomatta eteenpäin, koska he ovat hyvin itsekriittisiä ehdotustensa suhteen. Esimiehet kokivat (4) NPG:n linjaukset ja yksiköiden linjaukset rajoittaviksi jossain määrin, koska ideoiden yhteensovittaminen NPG:n organisaatiolinjausten kanssa on välillä vaikeaa. Vain muutamat mainitsivat (5) riskialttiuden ja (6) alan rajoitteiden rajoittavan heidän luovuuttaan.

*RP 8: ”Aikarajoitteet (rajoittaa eniten), pitää hoitaa ihan oikeita töitä niin ei oo aikaa luovuuteen, mitä enemmän ideoita toteutettavana niin sitä vähemmän aikaa paneutua juttuihin, ei voi koko ajan toteuttaa uutta.”*

VP 3: ”Oma kriittisyys rajoittaa ja ei oikein uskalla tuoda omia ideoita esiin, kun niistä on silleen epävarma.”

VP 8: ”NPG:llä on aika tiukat rajat olemassa toiminnan linjauksille yms. Ideoita kyllä kuunnellaan, mutta toteutus ei oikein toimi. Resurssipula NPG:llä rajoittaa kokeiluja.”

Henkilöstön luovuutta rajoittavat eniten alakohtaiset rajoitukset esim. lait (39 %). Melkein yhtä rajoittavaksi tekijäksi vastaajat kokevat oman kriittisyytensä (34 %). Työkavereiden (8 %), esimiesten (8 %) ja organisaation johdon kriittisyyttä (11 %) ei koettu suuriksi esteiksi luovuudelle. (ks. kuvio 22) RTJ ketjujen välillä ei ole juurikaan eroja ja jakaumat noudattavat kokonaisvastauksia.



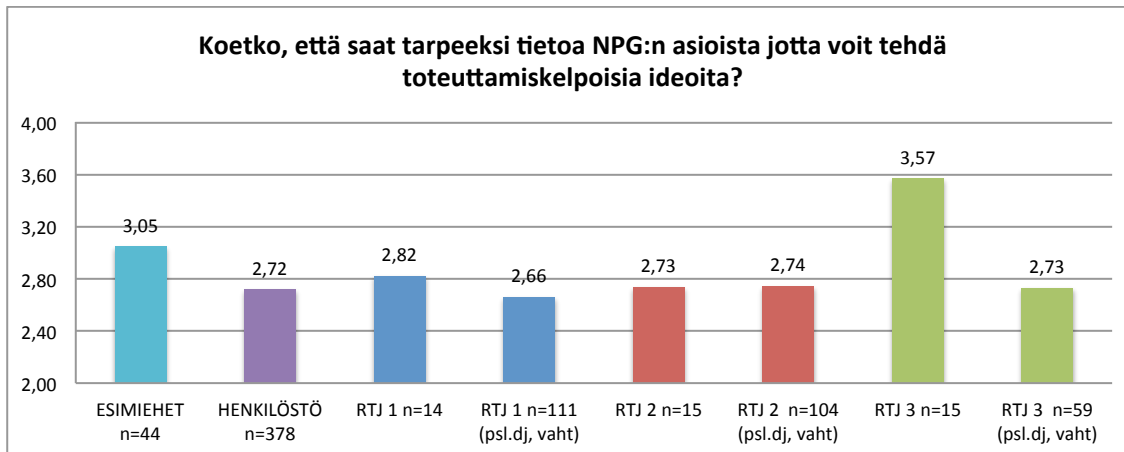
Kuvio 22 Henkilöstön luovuuden esteet

Tulosten perusteella henkilöstön oma kriittisyys on suurin yksittäinen luovuutta rajoittava tekijä, niin esimiesten kuin muun henkilöstön keskuudessa. NPG:lle olisi erittäin suositeltavaa panostaa henkilökohtaisten esteiden poistamiseen luovuuden suhteen.

#### Tiedon määrä ja aikarajoitteet

Esimiehiltä sekä henkilöstöltä selvitettiin kokevatko he NPG:n asioista saatavan tiedon riittäväksi toteuttamiskelpoisten ideoiden kehittämiseen (ks. kuvio 23). Yleisesti esimiehet näyttäsivät kokevan heillä olevan usein tarpeeksi tietoa NPG:n asioista, voidakseen tehdä toteuttamiskelpoisia ehdotuksia (KA 3,05). Toisaalta keskiarvo ei kerro koko totuutta, sillä huomiota tulee kiinnittää RTJ 3 ketjun vastausten keskiarvoa kohottavaan vaikutukseen.

RTJ ketjujen vertailussa on selkeästi huomattavissa, että RTJ 3:n esimiehet (KA 3,57) ovat tietoisempia NPG:n asioista ideointinsa liittyen. Tämä on todennäköisesti selitettävissä RTJ 3 ketjussa usein toistuvilla esimiesten ja ravintolatoimenjohtajan keskinäisillä palavereilla. RTJ 1 ja RTJ 2 ketjuissa olisi suositeltavaa ottaa esimerkkiä RTJ 3 ketjun toiminnasta. Maantieteellisen sijoittumisen vuoksi säännölliset ja toistuvat palaverit ovat melko mahdottomia RTJ 1 ja RTJ 2 ketjuissa, mutta tässäkin voitaisiin hyödyntää esim. videokonferenssit mahdollistavaa teknologiaa.



Kuvio 23 Tiedon riittävyys ja luovuus

Henkilöstö kokee tiedon määrän hieman vähäisemmäksi kuin esimiehet (KA 2,72). RTJ ketjujen välillä ei näytä olevan suuria eroja tiedon määrän suhteen (RTJ 1: 2,66, RTJ 2: 2,74 ja RTJ 3: 2,73). RTJ 3 ketjun esimiesten poikkeamaa lukuunottamatta tiedon määrän taso luovuuteen nähden on suhteellisen matala. Organisaatio, joka pyrkii liiketoimintavoiton tekemiseen ja kilpailuedun kasvattamiseen henkilöstön luovuuden kautta, tulisi huolehtia siitä, että henkilöstöllä on tarvittavat tiedot luovien ideoiden tekemiseksi. Tämän osa-alueen voidaan katsoa olevan tärkeä kehityskohta NPG:lle.

Esimiehet kertoivat haastatteluissaan aikarajoitteiden rajoittavat suurella määrällä heidän luovuuttaan. Monet kokivat tiukkojen deadlien aiheuttavan suorituspainetta, jolloin luovien ideoiden kehittämiseen on vaikea keskittyä.

*RP 15 "Välillä tuntuu, että ideoita pitäisi suoltaa ulos kuin liukuhihnalta, mut aika vaikeeta ku pitäs keskittyä ihan muihinkin töihin."*

Henkilöstökin kokee aikarajoitteet melko tiukoiksi (KA 2,58). RTJ jaottelussa ei ole havaittavissa juurikaan eroja (RTJ 1: 2,52, RTJ 2: 2,55 ja RTJ 3: 2,58). Näyttäisi siis siltä, että luovuuteen ja ideointiin ei anneta tarpeeksi aikaa NPG:llä.

### Ideoiden toteutus

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, kuinka toteutettavat ideat valitaan NPG:llä ja kokeeko henkilöstö, että heidän ideoitaan toteutetaan. Ravintolatoimenjohtajilta kysyttiin heidän kriteerejään toteutettamiskelpoisille ideoille. Ravintolatoimenjohtajat käyttivät ideoiden arvioimiseen kustannusperusteita, oman kokemuksensa tuomaa tietoutta ja vertaistukea palavereiden muodossa. Kaikki ravintolatoimenjohtajat kokivat tärkeäksi sen, ettei ideoille saa sanoa suoralta kädeltä ei ja hylkäämispäätökset tulisi aina perustella.

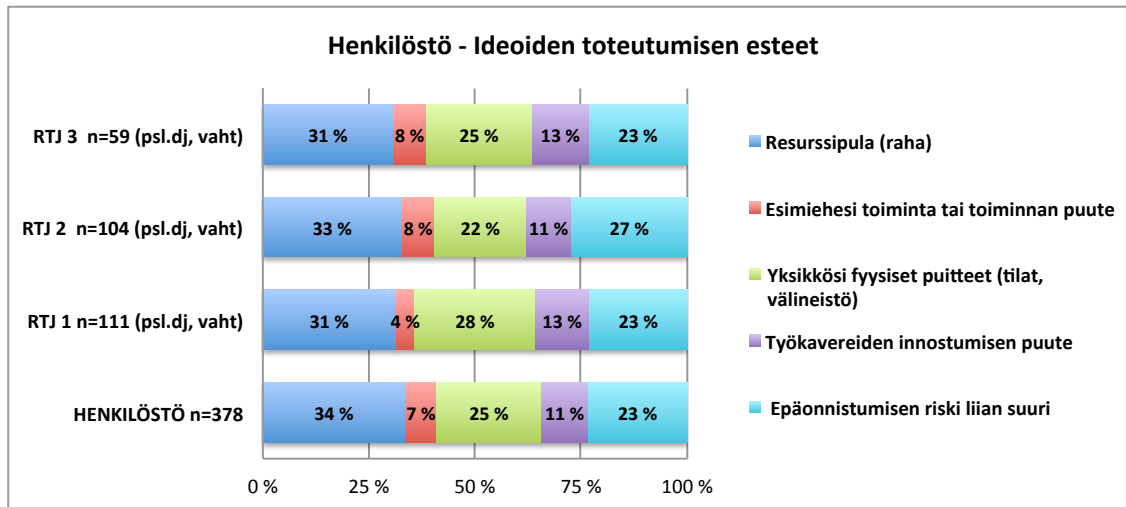
*RTJ 3: ”... sanotaanko et se idea tulee mulle, se esitellään ni se on tietyllä tasolla ja sit me niinku yhdessä kommentoidaan sitä et mihin suuntaan sitä kehitetään. Kaikkein tärkeintä on se että sä et sano suoraan et ei, ...se on kaikista pahinta, että ihminen joka on miettinyt sitä ja se on niinku tää on tosi kova juttu ja sit sä sanot et ei, toi ei toimi yhtään... niinku ryhmässä on aina se voima, kun koska ryhmässä on erilaisia ihmisiä ja jos mä päättäisin kaikesta sisällöstä ni tää ois ihan katastrofitilanne.”*

*RTJ 1: ”Niin mä aina perustelen viimeisen päälle et jokainen ymmärtää sen, jos on ollut joku juttu (miksi ei voida toteuttaa), et en oo ikinä ampunut mitään ideaa alas, että ei.”*

Esimiehiltä kysyttiin haastatteluissa mitkä tekijät he kokevat suurimmiksi esteiksi alaistensa (pääasiallisesti baarimikot, blokkarit ja muu) ideoiden toteuttamisessa. Suurimmaksi esteeksi he arvioivat (1) resurssipulan. Toiseksi suurimmaksi tekijäksi nousi henkilöstön (2) kokemattomuus ravintola-alalta ja kokemattomuus NPG:llä työskentelestä. Monen esimiehen mielestä (3) ideoiden kustannustehokkuutta ei osata miettiä ja ideat ovat liian suuria toteutettaviksi. Osa esimiehistä koki, että henkilöstö (4) ei halua tai jaksa toteuttaa ideoita, koska ne vievät liikaa aikaa ja toteuttamisesta ei makseta korvausta NPG:n puolesta. Muutamat vastaajista mainitsivat esteeksi ideoiden (5) riskialtiuden ja sen, ettei henkilöstö (6) kerro ideoistaan esimiehilleen avoimesti.

Henkilöstön arviointi omien ideoiden toteuttamisen esteistä vastasi osittain esimiesten arvioita tilanteesta (ks. kuvio 24). Henkilöstö koki suurimmaksi esteeksi ideoidensa toteuttamisessa resurssipulan (34 %), seuraavaksi eniten ideoiden toteuttamista estäväksi tekijäksi koettiin yksikköjen fyysiset puitteet (25 %), joka on vahvasti sidonnainen rahallisten resurssien puutteeseen, koska monien yksiköiden remonteja on jouduttu perumaan organisaation taloudellisen tilanteen vuoksi. Kolmanneksi suurimmaksi esteeksi nousi epäonnistumisen riski (23 %). Vain harvat nimesivät esimiesten toiminnan (7 %) tai työkalvereiden innostumisen puutteen (11 %) esteiksi ideoiden toteuttamisessa.

Esteitä saattaa olla muitakin, mutta henkilöstötutkimuksen kyselylomakemuoto rajoitti vastausmahdollisuuksien vapaata nimeämistä.



Kuvio 24 Henkilöstön kokemat ideoiden toteutumisen esteet

RTJ ketjujen välillä tässä asiassa ei ole nähtävissä merkittäviä eroja ja ketjujen jakaumat noudattivat yleistä jakaumaa.

Henkilöstöltä kysyttiin toteutetaanko heidän ideoitaan. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että henkilöstön ideoita toteutetaan harvoin (KA 2,22). Tämä arvo on erittäin matalalla suhteessa siihen, kuinka paljon NPG:llä halutaan henkilökunnan ideoivan esim. uusia klubikonsepteja NPG:n käyttöön. RTJ ketjujen välillä on havaittavissa eroja. Parhaiten henkilöstön ideoita toteutetaan RTJ 3 (KA 2,31) ja RTJ 1 ketjuissa (KA 2,23). Huonoiten ideoita toteutetaan RTJ 2 ketjussa (KA 2,08). RTJ 3 ketjussa vallitseva keskustelu luovista ideoista tuntuu toimivan parhaiten henkilöstötasollakin. Toisaalta, kaikkien ketjujen tulokset ovat alhaisia, joten työsarkaa toiminnanmuutoksissa on jokaisessa RTJ ketjussa.

### Tunnustus

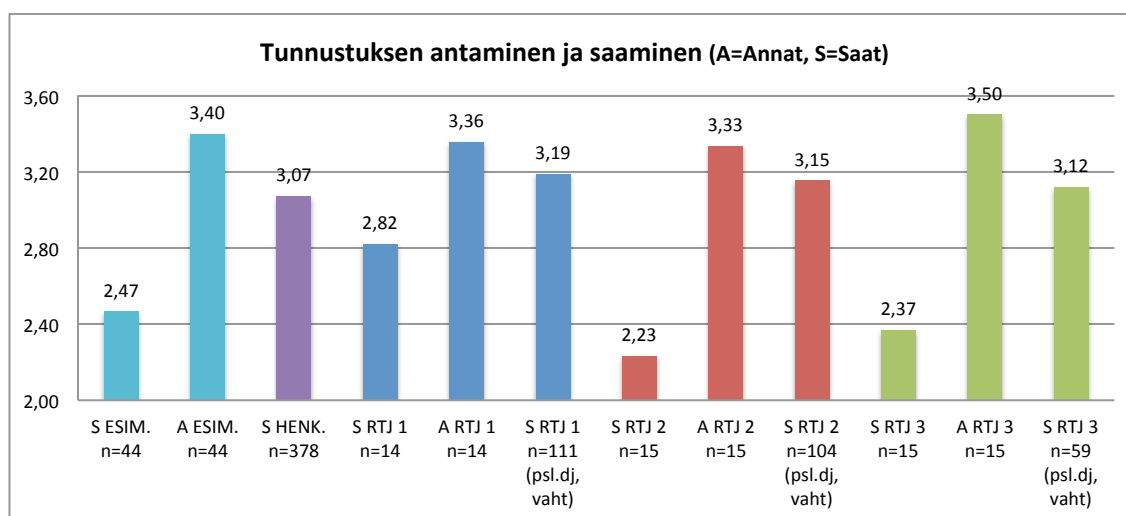
Luovien ideoiden luomiseen ja toteuttamiseen liittyy läheisesti ideoista saatu tunnustus. Ilman ideoiden huomioimista ja annettua tunnustusta luovien ideoiden ja tekojen arvostus ei välity henkilöstölle. Ravintolatoimenjohtajat kokivat tunnustuksen tärkeäksi, mutta kenelläkään ei tuntunut olevan selkeää rakennetta tunnustuksen antamiseksi. Tunnustuksen antaminen ja palkitseminen tuntui jäävän hieman alaisten oman tulkinnan varaisiksi. Joidenkin ravintolapäällikköjen vastauksissa tunnustus tuntui olevan myös sidottu onnistumisiin eikä niinkään yrittämiseen. Ravintolatoimenjohtajien itsensä mielestä heillä on parannettavaa tunnustuksen antamisessa.

*RTJ 4(3): ”...noinni kiitosta, oikeestaan, se on se meidän tunnustuksen jakaminen tässä ja niinku ylläpidän huolta siitä, että jos keksii ja hyvin menee ja näin ni tota ni kiitoksen siitä ansaitsevat.”*

*RTJ2: ”...kommunikaatiolla, et kyl mää niinku, totta kai siinä et jokainen on liian huono siinä, mutta tuota en varmasti itekään anna sitä tarpeeksi. Ihan lyhyillä, lyhyitä sanallisia niinku juttuja joko sitten, no en Facessa mielellään vaan että ihan henk. koht meilillä tai sit saatan soittaa ja kysyä et miten meni noin hyvin.”*

*RTJ 1: ”Mä haluan et se (tunnustus/palkitseminen) on semmonen yllätyksellinen. Jos puhutaan palkitsemisesta ja tommosta, ja lupauksien pitämisestä ni kyl se on just se huomioiminen ja sit se niinku että, ja julkinen kiittäminen se on aika tärkeitä.”*

Tunnustuksen toteutumista tutkittiin seuraavasti; miten esimiehet kokevat saavansa tunnustusta, miten he kokevat antavansa tunnustusta henkilöstölle ja miten henkilöstö kokee vuorostaan saavansa tunnustusta (ks. kuvio 25). Yleisesti esimiehet eivät koe saavansa tunnustusta tarpeeksi usein (KA 2,47).



Kuvio 25 Tunnustuksen saaminen

Esimiesten kokeman tunnustuksen suhteen RTJ ketjujen välillä syntyi huomattavia eroja. RTJ 1 ketjussa (KA 2,82) tunnustusta koettiin saatavan paljon paremmin kuin muissa RTJ ketjuissa (RTJ 2: 2,23 ja RTJ 3 2,37). Esimiehet myös kertoivat haastatte- luissaan, että he saavat harvoin tunnustusta toiminnastaan ja kaipaisivat lisää kiitosta ponnisteluistaan. Tunnustusta saadaan lähinnä vain onnistumisista ja niistäkään he eivät koe saavansa aina ansaittua tunnustusta.

Esimehet kokevat tunnustuksen antamisen erittäin tärkeäksi (KA 3,40) ja pyrkivät aina antamaan henkilöstölleen julkista kiitosta heidän ideoistaan ja myös hyvästä toi-

minnasta. Esimiehet myönsivät, etteivät aina kuitenkaan onnistu tässä, mutta pääasiallisesti aina pyrkivät huomioimaan henkilöstönsä teot ja ideat julkisesti. Tunnustuksen antamisessa RTJ ketjujen välillä ei ole huomattavia eroja (RTJ 1: 3,36, RTJ 2: 3,33 ja RTJ 3: 3,50), mutta RTJ 3:n ketjussa tunnustuksen antamisen tärkeys oli hieman korkeampi kuin muissa ketjuissa.

Tunnustuksen toteutumista haluttiin tarkastella jokaisella organisaation tasolla. Henkilöstö kokee saavansa usein tunnustusta ideoistaan (KA 3,07). RTJ ketjujen välillä ei ole juurikaan eroja, mutta keskiarvot ovat hieman korkeammat kuin koko henkilöstön keskiarvo (RTJ 1: 3,19, RTJ 2: 3,15 ja RTJ 3: 3,12). Täten voidaan päätellä, että NPG:n kenttätoimintoihin painottuneissa suorissa RTJ komentoketjuissa tunnustuksen antaminen toimii paremmin kuin suoriin ketjuihin kuulumattomien henkilöstöryhmien keskuudessa (lähinnä DJ:t, vahtimestarit ja toimiston työntekijät). Ravintoloiden esimiesten oma arvio antamastaan tunnuksesta on hieman korkeampi kuin henkilöstön kokema saatu tunnustus, mutta henkilöstön vastausten keskiarvot ovat huomattavasti korkeammat kuin esimiesten saadulle tunnustukselle antamat arviot. Ravintoloiden esimiehet näyttävät hoitavan tunnustuksen antamisen paremmin kuin ravintolatoimenjohtajat. Ravintolatoimenjohtajien saattaisi siis olla syytä ottaa oppia esimiestensä toiminnasta tunnustuksen antamisessa.

### 6.5.3 Riskit ja epäonnistumiset

Paneuduttaessa organisatoriseen luovuuteen on syytä tutkailla myös sitä, miten organisaatiossa suhtaudutaan riskeihin ja epäonnistumisiin. Luova toiminta on riskialtista ja epäonnistumiset tulisi sallia, jotta henkilöstön halukkuutta kokeilla ja ideoita ei lannistettaisi. Epäonnistumisista ei tulisi rankaista, vain yrittämättä jättämistä.

Ravintolatoimenjohtajat yhtyvät hyvin vahvasti edelliseen lauselmaan; he kaikki kokivat että tärkeintä on yrittäminen ja silloin tällöin sattuvista epäonnistumisista ei pidä rankaista. Ravintolatoimenjohtajat kuitenkin totesivat, että virheistä ja epäonnistumisista tulisi aina oppia jotain ja samaa virhettä ei tulisi toistaa. Riskien suhteen he olivat suhteellisen avoimia ja sanoivat sallivansa harkittujen riskien ottamisen.

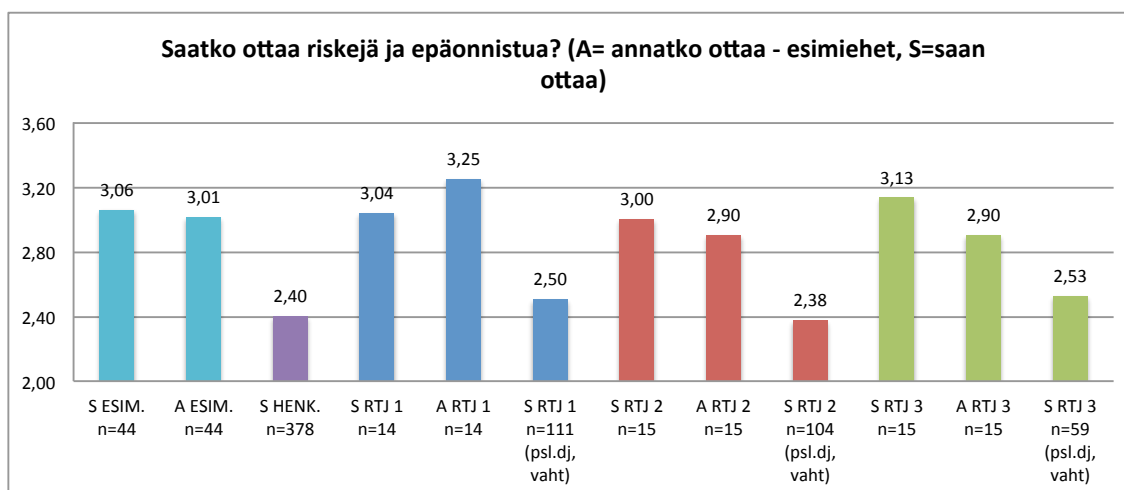
*RTJ 2: "...se on ihan meidän arvojen mukaista ja se on ihan luonnollinen kierto, että on pakko epäonnistua välillä jotta on mahdollista onnistua paremmin seuraavalla kerralla. Mettään saa mennä silloin ku on yrittänyt tarpeeks. Jengi on aika kulutietoisia, et ei ne ihan tyhmiä riskejä edes ota, ei enää niinku mun mielestä."*

*RTJ 1: "...että kunhan yrittää niin epäonnistumisia, niin että niistä ei sitten motkote-ta. Jos on yrittänyt ja epäonnistuu, niin kyl mä oon aina tsempannut siitä aina, että kyl*



*se näin on mutta, sit jos ei oo ees yrittänyt ni siitä tulee sit sanomista, kyllähän mä sitten sanon.”*

Riskienottoa ja epäonnistumisten sallimista tutkittiin seuraavasti; miten esimiehet kokevat saavansa itse ottaa riskejä ja epäonnistua, miten he antavat henkilöstönsä ottaa riskejä ja epäonnistua ja miten henkilöstö kokee vuorostaan saavansa ottaa riskejä ja epäonnistua (ks. kuvio 26).



Kuvio 26 Sallittu ja koettu riskinotto ja epäonnistuminen

Esimiehet kokevat riskinoton ja epäonnistumisen pääsääntöisesti sallituksi. (KA 3,06). Esimiesten keskuudessa RTJ ketjujen välillä ei ole havaittavissa suuria eroja, paitsi RTJ 3 ketjussa riskienotto ja epäonnistuminen koettiin sallitummaksi (KA 3,13) kuin muissa ketjuissa (RTJ 1: 3,04 ja RTJ 2: 3,00).

Muutamalta esimieheltä kartoitettiin haastatteluissaan kokevansa epäonnistumisten raportoinnin ravintolatoimenjohtajille välillä pelottavaksi. Osan mielestä ravintolatoimenjohtajat saattavat suhtautuvat epäonnistumisiin liian ankarasti eivätkä tunnu arvostavan yrittämistä, vaikka niin sanovatkin.

Esimiehiltä tiedusteltiin heidän suhtautumistaan omien alaistensa riskinottoon ja epäonnistumiseen. Monet ravintolapäälliköt kokivat, etteivät heidän alaisensa juurikaan ota riskejä, eikä riskinottoa nähdä osana heidän työnkuvaansa. Epäonnistumisten suhteen he olivat avoimia ja ymmärtäväisiä sallien alaisilleen epäonnistumiset usein (KA 3,07). RTJ ketjujen välillä on havaittavissa eroja. RTJ 1 ketjussa esimiehet (KA 3,25) sallivat henkilökunnalleen riskit ja epäonnistumiset useiten kaikista esimiehistä (RTJ 2: 2,90 ja RTJ 3: 2,90).

Henkilöstö kokee voivansa harvoin ottaa riskejä ja epäonnistua (KA 2,40). RTJ ketjujen vertailussa ei ole havaittavissa juurikaan vaihtelua (RTJ 1: 2,50, RTJ 2: 2,38 ja RTJ 3: 2,53). Henkilöstön vastaukset eivät näytä jakautuvan linjassa esimiesten salli-

man riskinoton ja epäonnistumisen kanssa. RTJ 1 ketjussa esimiehet sallivat riskit ja epäonnistumiset enemmän kuin muissa ketjuissa, mutta henkilöstön vastaukset (KA 2,50) eivät peilaa tätä tilannetta. Henkilöstön kokema mahdollisuus riskinottoon ja epäonnistumiseen seurailevat jakaumiltaan esimiesten itsensä kokemia mahdollisuuksia riskinottoon ja epäonnistumiseen. Näyttäisi siltä, että esimiesten oma kokema ja toiminta heijastuu henkilöstön kokemaan enemmän kuin esimiesten tietoisesti ajattelema kanta henkilöstölle sallituista riskeistä ja epäonnistumisista.

#### **6.5.4 Yhteenveto luovuudesta**

Luovuuden tavoittelun kannalta NPG:llä ollaan menossa oikeaan suuntaan ravintola-toimenjohtajista lähtien aina henkilöstöön asti. Ravintolatoimenjohtajat kokevat luovuuden olevan tärkeä osa yksiköiden toimintaa ja sallivat alaisilleen oman toimintansa kehittämisen. Organisaation motivaatio tavoitella luovuutta on siis korkea (Amabile 1997, 42). Kannustus luovuuteen tapahtuu organisaation jokaisella tasolla, täten NPG:tä voidaan kuvailla organisaatioksi, joka kannustaa henkilöstöään luovuuteen (Amabile & Mueller 2008, 37.)

Huolestuttavan seikkana voidaan pitää luovuuteen pakottamisen esiintymistä. Luovuutta voidaan johdatella esiin, mutta suoranainen käskeminen luovuuteen toimii harvoin. Aloitekyky, luovuus ja intohimo ovat lahjoja, eikä niitä voi komentaa täytántöön (Hamel & Breen 2007, 60). Johtoryhmän tulisi ymmärtää se, että vaikka organisaation toimintaa ohjaavat arvot sisältävät innovatiivisuuden niin se ei automaattisesti tarkoita sitä, että kaikki organisaatiossa toimivat henkilöt itsestään muuttuisivat luovemmiksi. Luovuuden kasvattaminen vaatii aikaa ja pehmeitä johtamisen arvoja. Luovuuden prosessien implementoiminen vaatii aikaa ja siten myös voittojen siirtämistä tulevaisuuteen. Luovuutta tapetaan usein myös tahattomasti, vaikka organisaation johto arvostaa-kin luovuutta. Luovuus jää monesti nopean tuottavuuden tavoittelun jalkoihin. (Amabile 1998, 77.)

NPG:llä luovuuden esteet ovat pitkälti resurssi-, tieto-, aika- ja itsekriittisyyspohjaisia. Csikszentmihalyin systeemimallissa (2009, 314) ja Amabilen komponenttimallissa (1997, 43; 2008, 36) henkilöstön pääsy käsiksi resursseihin nousee tärkeään asemaan. Resurssien allokoiminen luovaan toimintaan vaatii paljon organisaatioilta, jotka toimivat nykyisissä markkinatalousolosuhteissa. NPG:llä on toteutettu laajoja säästötoimenpiteitä, joten ylimääräisistä varoista on ollut pulaa.

Organisatorinen luovuus ei toteudu ohjekirjoja seuraamalla, vaan se syntyy tarkasti erikoistuneen tiedon ja taidon hallinnasta tietyllä alalla (Styhre & Sunberg 2005, 39). NPG:n henkilöstö ei näytä olevan täysin tietoinen NPG:n asioista, joten luovien ideoiden kohdentaminen oikein hankaloituu. Esimiehet kokivat, että henkilöstö ei ymmärrä

ideoidensa kustannustehokkuutta ja ravintola-alan rajoitteita täysin. Organisaation, joka toivoo saavansa henkilöstöltään toteuttamiskelpoisia ehdotuksia, tulisi ymmärtää se, että tämän toteutuminen vaatii henkilökunnan kouluttamista ja informoimista. Luovuudessa on tärkeää, että henkilöstö sisäistää alan säännöt, prosessit ja standardit, jotta he voisivat ymmärtää miten asioita voidaan muuttaa ja luoda jotain uutta (Csikszentmihalyi 2009, 330).

Aikarajoitteet NPG:llä ovat liian tiukat suhteessa odotettuun luovuuteen. Esimiehet kertoivat kärsivänsä liian tiukoista aikarajoista ja myös henkilöstön vastauksista kävi ilmi, että hekin kokevat aikapaineet usein liian suuriksi. Luovuus on rankkaa ja vaatii enemmän ponnisteluja kuin rutiineissa pitäytyminen vieden paljon aikaa. Usein organisaation sisäiset aikarajoitteet eivät salli luovan työn toteuttamista rauhassa. (Shalley 2008, 148; Amabile ym. 2002, 57.) Ravintola-ala on luonteltaan hektistä, joten organisaation johdon tulisi huomioida luovuuteen tarvittava aika toimintasuunnitelmia tehdesä. Tällä hetkellä näyttäisi siltä, että esimiehet ja henkilöstö eivät saa tarpeeksi aikaa ideoiden kehittämiseen.

Luovuuden arvon ja ideoiden toteutettavuuden määrittely on hyvin riippuvaista siitä mille yleisölle luovat ideat esitetään. Usein organisaation johdon näkemys siitä, mikä on luovaa ohjaa koko organisaation käsitystä luovuudesta. (Csikszentmihalyi 2009, 325.) NPG:llä ongelmalliseksi ei näytä muodostuvan niinkään organisaation johdon ja henkilöstön näkemykselliset erot luovuudesta, vaan henkilöstön omat kriteerit luovuudelle. Csikszentmihalyi (2009, 315) puhuu systeeminäkökulmassaan portinvartijoista, jotka määrittävät arvon luovuudelle. Usein organisaation johto mielletään portinvartijoiksi, mutta kuten luodussa teoreettisessa mallinnuksessa esitettiin, niin portinvartijoita voidaan katsoa olevan myös henkilökohtaisella tasolla. NPG:llä suurin portinvartija näyttää kuitenkin olevan itsekritiikki. Luovuuden arvon määrittäminen henkilökohtaisella tasolla on ongelmallista, sillä luovuuden arvioiminen vaatii luovan työn, idean, tuotteen historiallisen kontekstin ymmärrystä (Amabile 1983, 360; Csikszentmihalyi 2009, 314). Kokonaisvaltaista ymmärrystä saattaa olla vaikea saavuttaa, jos yksilöt käsittelevät luovien ideoidensa arvon yksin. Voidaan myös ajatella, että henkilökohtaiset rajat omien ideoiden esiintuomisessa juontuvat epäonnistumisen ja muilta saatavan kritiikin pelosta.

Henkilöstön ideoiden toteuttaminen NPG:llä ei näytä olevan kovin yleistä. Onnistumisen kokemukset luovat uskoa onnistumisen mahdollisuuksiin. Onnistumisen tunne lisää motivaatiota toteuttaa uusia tehtäviä ja nostaa yksilön uskoa omaan kyvykkyyteensä. Vastaavasti toistuva epäonnistuminen ja torjunta madaltaa halua tarttua uusiin haasteisiin. (Amabile 1983, 369.)

Luovat teot ja ideat tulisi huomioida ja palkita avoimesti, jotta työntekijät kokisivat, että heidän ponnisteluilleen tehdä asiat uudella tavalla annetaan arvoa (Tierney 2008, 111). NPG:llä tunnustuksen antaminen vaatii kehittymistä ravintolatoimenjohtajien ja

esimiesten välisessä vuorovaikutuksessa. Esimiehet vuorostaan näyttäisivät antavan tunnustusta onnistuneesti henkilöstölleen.

Luovuuden implementoiminen organisaation toimintaan vaatii huomattavasti enemmän riskinottoa kykyä henkilöstöltä ja suurempaa riskinsietokykyä organisaation johdolta, kuin rutiininomaisten työtehtävien toteuttaminen. Harva organisaatio kuitenkaan kannustaa henkilöstöään riskien ottamiseen (Shalley 2008, 149). NPG:n henkilöstölle tulisi selittää selkeästi millaiset riskit ovat heille sallittuja ottaa. Näin vältetään mahdolliset ristiriitatilanteet oletetun ja todellisen toiminnan suhteen. Tämä muodostuu erityisen hankalaksi jos henkilökuntaa ei ole informoitu ja koulutettu ymmärtämään sitä, mitä heiltä odotetaan ja mihin heillä on valtaistukset. (vrt. Bitner ym. 1994, 98.) Etenkin rekламаatiotilanteissa työntekijän saama valtaistus nousee merkittävään asemaan. Valtaistamisen toimiminen niin, että henkilöstö ymmärtää sallitut riskinottorajat, vaatii ravintolan johtajilta aikaa henkilöstön jatkuvaan kouluttamiseen ja informoimiseen (Gazzoli ym. 2010, 69–70; Harris ym. 2003, 277). Riskienottoon kehoittaminen on NPG:llä suhteellisen maltillista ja harkittua, koska organisaation toimintakontrolli halutaan säilyttää johtajilla ja esimiehillä.

Epäonnistumisen tuomitsemisella on erittäin negatiivinen vaikutus luovuuteen (Shalley 2008, 149). Tällä hetkellä viesti epäonnistumisten sallimisesta ei näytä tavoittavan henkilöstöä. Myös esimiestaso tuntuu välillä pelkäävän epäonnistumisten raportointia ravintolatoimenjohtajilleen.

## 6.6 Motivaatio

Organisatorisen luovuuden tarkasteluun liittyy olennaisesti motivaatiotekijöiden ymmärtäminen. Tästä syystä tämän tutkielman empiirisessä osuudessa pyrittiin myös ymmärtämään case-yrityksen henkilöstön motivaatiota. Motivaatiota tarkasteltiin mm. palautteen, koulutuksen ja urakehitysmahdollisuuksien tutkimisen kautta. NPG:llä henkilöstön arvostus pohjaa vahvasti lupausten pitämiseen, joten se miten organisaation eri tasoilla toimivat ihmiset kokevat tämän, oli tärkeää selvittää. Lupausten pitämisellä voidaan katsoa olevan suora linkitys henkilöstön luottamukseen organisaatiota kohtaan.

### 6.6.1 *Esimiesten toiminta ja motivaatiotekijät*

Ravintolatoimenjohtajilta tiedusteltiin miten he motivoivat alaisiaan, mistä heidän motivaationsa koostuu ja mitkä ovat seikkoja, jotka ovat heidän toiminnassaan tärkeitä tekijöitä alaisten motivoitumisen kannalta. Keskustelu sivusi myös palkitsemista. Kaikki ravintolatoimenjohtajat kuvailivat motivaatiota monisanaisesti ja yhteisenä nimittäjänä

kaikkien vastauksissa oli löydettävissä alaisten kuuntelemisen tärkeys. Motivaatiotekijöiksi nousivat turvallisuus, arvostus, vuorovaikutus, tiedonjako, työtehtävissä onnistuminen, palaute, palkitseminen, tunnustus ja kouluttaminen. Ainoastaan RTJ 2 mainitsi rahan motivoivan alaisiaan, mutta hänkään ei kokenut sitä ainoaksi motivaattoriksi.

*RTJ 3: ”(Motivoin) No, ky se on niinku ihmisen tunteminen ja nimenomaan niinku se palautteen antaminen ja sitä kautta se lähtee. (Alaisille tärkeitä motivaattoreita ovat) Ne on pienet asiat jotka merkkää, mä en usko koskaan et raha motivois päällikköä tai tämmöset bonukset, että, se pitää tulla se onnistuminen ja se hyvä fiilis jotain muuta kautta. Yhteiset onnistumiset myöskin motivoi. (Toiminnassani tärkeää) Joka päiväinen vuorovaikutus ja keskustelu kaikessa asiassa.”*

*RTJ 2: ”(Motivoin) Kuuntelemalla ja yhteydenpidolla. Totta kai kannustaminen kuuluu, mut se nyt tullut aika paljon, kun sitä on nyt tehty ryhmänä, sen ei oo tarvinnut olla niin henkilökohtaista. Se tiedon jakaminen ku sitähan ei myöskään aikaisemmin ollut niinku tässä mittakaavassa ku on nyt. (Alaisille tärkeitä motivaattoreita ovat) Palkka nyt on jokaisella suomalaisella, mut kyl mä sanon et ne on ne pienet kentälle näkyvät asiat elikkä niinku lyhyet viestit ja niinku ja semmoset yllätykselliset niinku viestit joko kiitos, tunnustus. (Toiminnassani tärkeää) Kuunteleminen ja tiedon jakaminen.”*

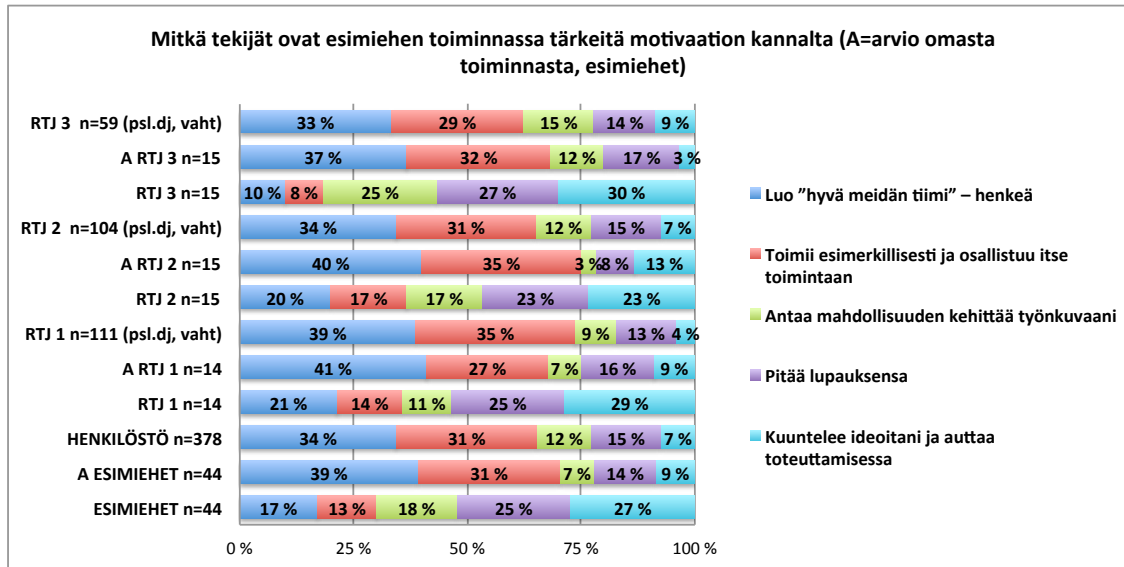
Esimiehen toiminnan motivoivuutta tutkittiin esimies- ja henkilöstötasolla (ks. kuvio 27). Esimiehiä pyydettiin arvioimaan mitkä tekijät ovat heille tärkeitä ravintolatoimenjohtajien toiminnassa ja mitkä ovat tärkeitä heidän itsensä toiminnassa henkilöstön motivaation kannalta. Henkilöstöä pyydettiin vastaavasti arvioimaan mitkä tekijät ovat heidän esimiestensä toiminnassa tärkeitä.

Esimiehet nimesivät tärkeimmiksi osa-alueiksi ravintolatoimenjohtajien toiminnassa ideoiden kuuntelun ja toteuttamisessa auttamisen (27 %) sekä lupausten pitämisen (25 %). Kolmantena arvostuksissa oli mahdollisuus kehittää omaa työnkuvaa (18 %). Hyvän tiimihengen (17 %) ja esimerkillisen toiminnan (13 %) merkitykset olivat vähäisempiä.

Huomattavia eroja eri RTJ ketjujen välillä ei havaittu. Hyvän tiimihengen luominen (RTJ 1: 21 % ja RTJ 2: 20 %) ja esimerkillinen toiminta (RTJ 1: 14 % ja RTJ 2: 17 %) saivat enemmän kannatusta RTJ 1 ja RTJ 2 ketjuissa, kuin vastaavasti RTJ 3:n (10 % ja 8 %) ketjussa. RTJ 3 ketjussa selkeästi tärkeämmäksi arvostettiin mahdollisuutta kehittää omaa työnkuvaa (25 %), kuin muissa ketjuissa (RTJ 1: 11 % ja RTJ 2: 17 %).

Esimiesten arviot omasta toiminnastaan yhtyivät henkilöstön todellisten arvostusten kanssa. RTJ ketjuissa tiimihengen luominen oli tärkeä niin esimiesten arvioinneissa (37 %–41 %) kuin myös henkilöstön arvostuksissa (33 %–39 %). Esimerkillinen toiminta oli toiseksi arvostetuin toiminta sekä esimiesten arvioinneissa (27 %–35 %) kuin henki-

löstölläkin (29 %–35 %). Esimiesten arviot mahdollisuudesta työnkuvien kehitykseen osuivat myös suhteellisen oikeaan, paitsi että kaikissa RTJ ketjuissa henkilöstö arvosti työnkuvansa kehitys mahdollisuutta (9 %–15 %) hieman korkeammalle kuin esimiehet arvioivat heidän arvostavan (3 %–12 %).



Kuvio 27 Esimiehen toiminnan koettu ja arvioitu motivoivuus

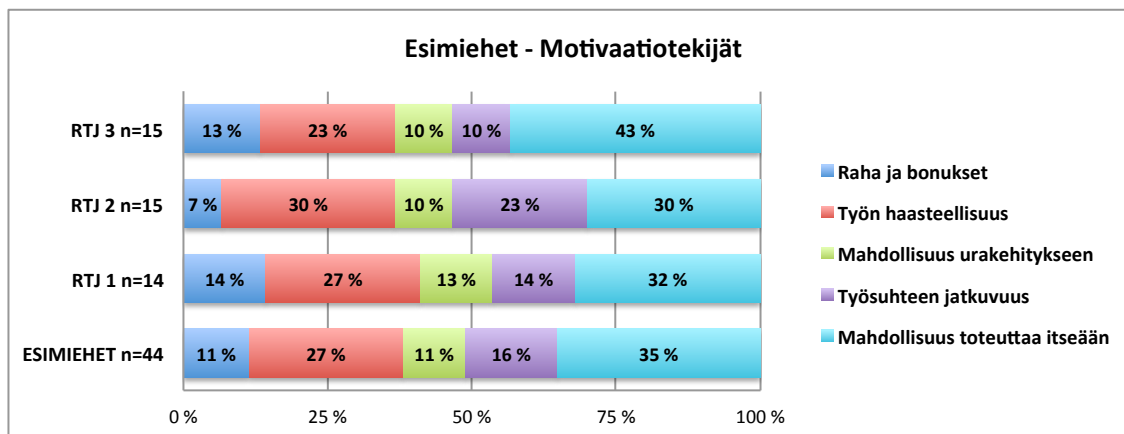
Henkilöstö siis arvostaa eniten tiimihengen luomista (34 %), seuraavaksi eniten arvostetaan esimerkillistä toimintaa (31 %) ja kolmanneksi eniten lupauksen pitämistä (15 %). Oman työnkuvan kehittämistä (12 %) ja ideoiden kuuntelua ja toteutusta (7 %) arvostetaan vähemmän. RTJ ketjujen välillä ei ole havaittavissa suuria eroja ja jakaumat noudattavat yleistä mielipidejakaumaa.

Positiivista on se, että esimiehet ymmärtävät mitkä osa-alueet heidän toiminnassaan ovat tärkeitä henkilöstölle. Myös ravintolatoimenjohtajien arvioinnit omassa toiminnassaan tärkeistä asioista yhtyvät esimiestason arvostusten kanssa.

Esimiehiltä tiedusteltiin, mitkä ovat heille tärkeitä motivaatiotekijöitä (ks. kuvio 28). Esimiesten nimeämät motivaatiotekijät noudattavat samaa linjaa kuin toivotussa toiminnassa esimiehiltä. Esimiehet arvostavat mahdollisuutta itsensä kehittämiseen eniten (35 %). Seuraavaksi eniten he arvostavat työn haasteellisuutta (27 %). Raha ja bonukset eivät toimi tärkeimpinä motivaattoreina suurimmalle osalle esimiestasolla oleville henkilöille (11 %).

Esimiehille annettiin mahdollisuus valita kaksi tärkeintä motivaatiotekijää ja vain harva valitsi rahallisen korvauksen. Monet tosin totesivat, että arvostavat rahaa ja bonuksia, mutta eivät suinkaan pidä niitä tärkeimpinä motivoivina asioina. Arvostus urakehitykseen ei ole korkea (11 %) esimiesten keskuudessa, etenkin ravintolapäälliköt kertoivat, että he kokevat jo saavuttaneensa mahdollisen urakehityksensä huipun

NPG:llä, joten he eivät odota saavansa ylennystä tai siirtyvänsä muihin tehtäviin. Työsuhteen jatkuvuus (16 %) ei noussut tärkeimpien motivaatiotekijöiden listalle, mutta monet sanoivat, että luottamus työpaikan pysyvyyteen on tärkeää muuttuvissa markkinalanteissa.

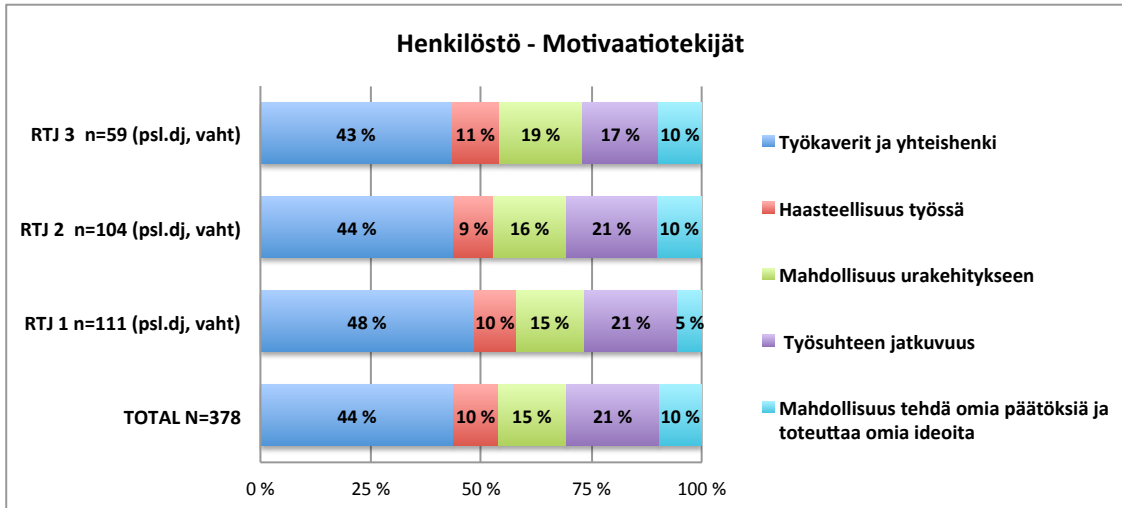


Kuvio 28 Esimiesten motivaatiotekijät

RTJ ketjujen välillä on pieniä eroja. RTJ 3 ketjussa itsensä toteuttamisen mahdollisuutta (40 %) arvostettiin eniten kaikista ketjuista. RTJ 2 ketjussa työsuhteen jatkuvuus (23 %) nousi korkeammalle kuin muissa ketjuissa. RTJ 1 ketjussa rahallista korvausta arvostettiin (14 %) enemmän kuin esimerkiksi RTJ 2 ketjussa (7 %).

Muuttujat voidaan luokitella sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon liittyviin tekijöihin. Sisäiseen motivaatioon kuuluviksi tekijöiksi katsotaan kuuluvan työn haasteellisuus ja itsensä toteuttaminen. Ulkoiseen motivaatioon katsotaan kuuluvan raha ja bonukset, mahdollisuus urakehitykseen ja työsuhteen jatkuvuus. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät saivat suhteellisen paljon painoarvoa esimiehiltä (RTJ 1: 27+32=59 %, RTJ 2: 30+30=60 %, RTJ 3: 23+43=66 %). Esimiestaso voidaan siis katsoa enemmän sisäisesti motivoituneeksi kuin ulkoisesti motivoituneeksi.

Vastaavasti myös henkilöstöltä selvitettiin heitä motivoivia tekijöitä (kts. kuvio 29). Tässä tutkielmassa tehtiin olettaus siitä, että NPG:n henkilöstön yhtenä pääasiallisena motivaatiotekijänä on työstä saatava palkka eli rahallinen korvaus. Palkka jätettiin pois motivaatiotekijöiden kartoituksesta, sillä tässä tutkimuksessa haluttiin löytää muita mahdollisia motivaatiotekijöitä kuin työstä saatava palkka. Esimiehiltäkään ei kysytty palkan vaikutusta motivaatiotekijöihin, vaan erillisten rahallisten korvausten ja bonusten vaikutusta työmotivaatioon. Henkilöstölle erillisiä palkan lisäksi annettavia korvauksia ei makseta, joten rahalliset korvaukset jätettiin kokonaan pois henkilöstön motivaatiotekijöiden kartoituksesta. Tämä saattaa olla tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttava seikka ja siksi virhearviointi, mutta näin koettiin saatavan kattavampi kuva muista kuin rahallisista motivaatiotekijöistä.



Kuvio 29 Henkilöstön motivaatiotekijät

Henkilöstö arvostaa eniten toimivia kollegiaalisia suhteita (44 %), seuraavaksi eniten arvostetaan työsuhteen jatkuvutta (21 %) ja kolmanneksi eniten mahdollisuutta urakehitykseen (15 %). Työn haasteellisuutta (10 %) ja mahdollisuutta toteuttaa itseään (10 %) arvostettiin vähemmän. RTJ ketjujen välillä vastauksien jakaumissa ei ole havaittavissa juurikaan eroja.

Tekijät voidaan tässäkin luokitella sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon liittyviin tekijöihin. Sisäiseen motivaatioon kuuluviksi tekijöiksi tässä katsotaan kuuluvan työn haasteellisuus ja itsensä toteuttaminen. Ulkoiseen motivaatioon katsotaan kuuluvan työkaverit ja yhteishenki, mahdollisuus urakehitykseen ja työsuhteen jatkuvuus. Henkilöstön sisäiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät jäivät painoarvoissa alemmiksi (RTJ 1: 10+5=15 %, RTJ 2: 9+10=19 %, RTJ 3: 11+10=21 %) kuin ulkoiset motivaatiotekijät. Täten voidaan päätellä, että henkilöstön pääasialliset motivaatiotekijät muodostuvat ulkoisista motivaatiotekijöistä.

Mielenkiintoista vastauksissa on kuitenkin se, että usein palvelualan osa-aikaista työtä leimaa rutiininomainen suorittaminen. Tutkimustuloksista voidaan selkeästi huomata, että osa henkilöstöstä arvostaa myös työn haasteellisuutta (10 %). Myös omien ideoiden toteuttamisen arvostusta ilmeni henkilöstön keskuudessa (10 %). Nämä tulokset ovat osoitus siitä, että osa-aikaista henkilöstöä on mahdollista motivoida, ainakin osittain myös sisäisesti, vaikka pääasiallisten motivaattoreiden nähdään olevan ulkoisia.



### 6.6.2 *Palaute*

Palautteen antaminen on yksi käytetyimmistä motivaatiokeinoista. Palautteen rooli henkilöstön motivoinnissa on tärkeässä asemassa, joten tässä tutkimuksessa katsottiin tarpeelliseksi selvittää miten palautejärjestelmät toimivat NPG:llä.

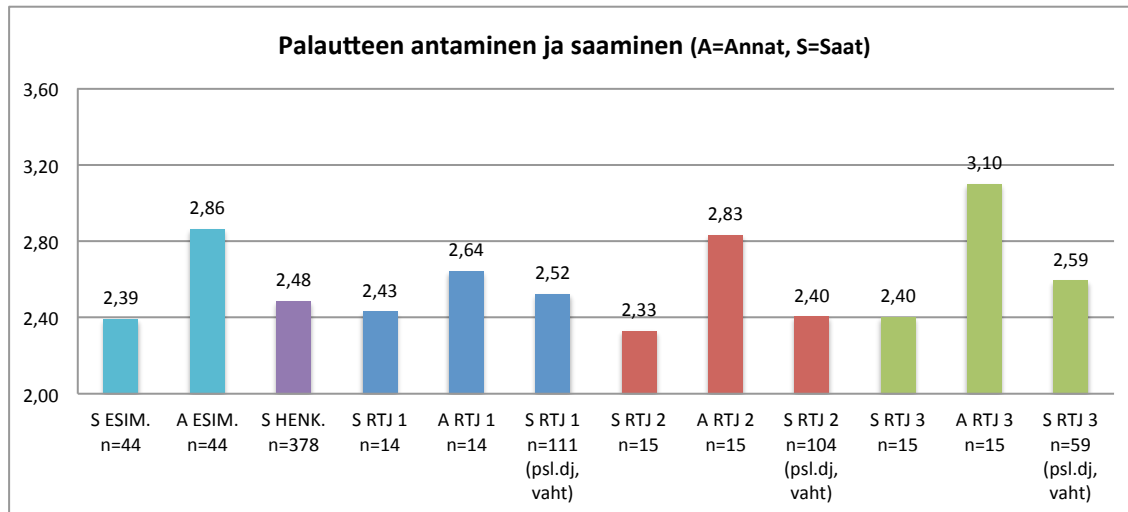
Ravintolatoimenjohtajien haastatteluista on havaittavissa se, että NPG:ltä puuttuu toimiva palautejärjestelmä. Ravintolatoimenjohtajien vastaukset palautteenannon suhteen vaihtelivat suuresti ja kaikilla ei tuntunut olevan selkeää rakennetta ja suunnitelmallisuutta palautteen antamisessa alaisilleen. Ainoastaan RTJ 3 tuntui ylläpitävän säännöllistä palautekeskustelua alaisensa kanssa.

*RTJ 3: ”Kehityskeskusteluissa tietenkkin mutta niinku mä sanoin, mä nään kerran viikossa jokaisen päällikön et me käydään edellisviikko ja tulevat viikot läpi siinä ja sen jälkeen mä sit yleensä viel semmosen puol tuntii puhun vielä päällikön kanssa kahden kesken. Kyl se on niinku oltava melkein joka viikko, jolloinka käydään ja niinku puretaan ja ja yritetään kehittää uudestaan.”*

*RTJ 2: ”Mä sanoisin et vaihtelevasti. Pyrin antamaan säännöllistä, mä en ihan joka viikko sitä kerkiä.”*

Palautteen toimivuutta tutkittiin esimies- ja henkilöstötasolla (ks. kuvio 30). Esimiehiä pyydettiin arvioimaan saavatko he tarpeeksi palautetta ja antavatko he säännöllistä ja rakentavaa palautetta vuorostaan alaisilleen. Henkilöstöä pyydettiin vastaavasti arvioimaan miten he kokevat saavansa palautetta. Esimiehet kokevat saavansa säännöllistä ja rakentavaa palautetta harvoin (KA 2,39). RTJ ketjujen välillä ei syntynyt merkittäviä eroja ja kaikissa ketjuissa palautetta saadaan harvoin RTJ 1: 2,43, RTJ 2: 2,33 ja RTJ 3: 2,40). Näyttäisi siltä, että RTJ 3 ketjun ravintolatoimenjohtajan oma arvioima säännöllisyys palautteen antamisessa ei välity täysin hänen esimiehillensä. RTJ 3 ketjun esimiehet kokevat saavansa palautetta yhtä huonosti ja jopa hieman huonomminkin kuin muidenkin ketjujen esimiehet.

Esimiehet arvioivat antamaansa palautteen määrää realistisesti ja moni heistä koki, että he eivät anna tarpeeksi usein palautetta alaisilleen (KA 2,86). RTJ ketjujen välillä syntyy suuriakin eroja. RTJ 1 ketjussa esimiehet arvioivat antavansa vähiten palautetta (KA 2,64), kun taas RTJ 2 ketjussa palautteenanto arvioitiin hieman korkeammaksi (KA 2,83) ja eniten palautetta koettiin annettavan RTJ 3 ketjussa (KA 3,10).



Kuvio 30 Palautteen antaminen ja saaminen

Henkilöstön vastaukset palautteen saamisesta peilaavat esimiesten saamaa palautetta. Henkilöstö kokee saavansa palautetta harvoin (KA 2,48). RTJ ketjujen välillä syntyy pieniä eroja. RTJ 3 ketjussa koettiin palautteen saaminen parhaimpana (KA 2,59). RTJ 1 ketjussa palautteen saaminen koettiin hieman heikompana (KA 2,52) ja huonoimpana tilanne koettiin RTJ 2 ketjussa (KA 2,40). Henkilöstö kokee kuitenkin saavansa palautetta hieman paremmin kuin esimiestaso.

Näyttää siis siltä, että koko NPG:n toiminnallinen ketju on tyytymätön saamansa palautteen määrään. Esimiehet eivät saa ravintolatoimenjohtajiltaan tarpeeksi palautetta, joka näyttää heijastuvan heidän antamaansa palautteeseen omalle henkilöstölleen. Esimiehet arvioivat oman palautteenantonsa selkeästi aktiivisemmaksi kuin henkilöstö todellisuudessa kokee sen. Tuloksista on huomattavissa sama tilanne kuin riskien sallimisessa; esimiesten oma kokema heijastuu henkilöstöön eikä niinkään esimiesten oma arviointi toiminnastaan.

### 6.6.3 Koettu rooli ja urakehitysmahdollisuudet

Motivaatiota case-yrityksessä selvitettiin myös alaisten oman roolinsa tärkeyden koke- man kautta. Oman roolin merkityksellisyyden kokemisen katsotaan liittyvän läheisesti motivaatioon sekä esimiehiltä saatuun palautteeseen ja tunnustukseen.

Ravintolatoimenjohtajia ei pyydetty arvioimaan alaistensa kokemaa roolia tai heidän itsensä kokemaa roolia. Ravintolatoimenjohtajien katsomusta oman roolinsa tärkeydestä ei koettu tutkimuksellisesti merkittäväksi. Voidaan olettaa, että he kokevat roolinsa tärkeäksi, koska heidän alaisuudessaan toimii kymmenistä satoihin ihmisiin ja heidän työnkuvansa katsotaan olevan erittäin vastuullinen NPG:n toiminnan ohjauksessa. Tut-

kimuksellisesti tärkeäksi koettiin selvittää NPG:n kenttähenkilöstön kokema oman roolinsa tärkeydestä.

Suuri osa esimiehistä kertoi kokevansa roolinsa NPG:llä erittäin tärkeäksi ja että heidän työllään on suuri merkitys NPG:n toiminnassa (47 %), mutta suurin osa koki olevansa osa NPG:n toimintaa ja työnsä merkityksen kohtalaiseksi (53 %). Kukaan vastanneista ei tuntenut rooliaan merkityksettömäksi (0 %).

Tarkastellessa henkilöstön kokemaa oman roolinsa tärkeydestä on selvää, että vain muutamat henkilöstön jäsenet kokevat roolinsa täysin merkityksettömäksi NPG:llä (3 %). Suurin osa henkilöstöstä kokee olevansa osa NPG:n toimintaa ja heidän työpanoksensa huomataan usein (49 %). Monet myös kokevat olevansa osa toimintaa, mutta heidän työpanoksensa huomioidaan harvoin (29 %). RTJ ketjujen välillä ei esiintynyt merkittäviä eroja.

Esimiesten ja henkilöstön kokeman oman roolin tärkeyden kohottaminen vaatisi parannuksia NPG:n toiminnassa. Henkilöstön tulisikin kokea, että heidän työpanoksensa huomataan usein, jotta heidän työmotivaationsa säilyisi parempana. Tunnustuksen ja palautteen antamisella on suuri merkitys tässä asiassa. Kuten aiemmin todettiin, on NPG:llä molemmissa osa-alueissa kehittämisen varaa.

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, miten NPG:n henkilöstö kokee urakehitysmahdollisuudet NPG:llä. Ravintolatoimenjohtajat olivat yhtenäisesti sitä mieltä, että jos NPG:llä aukeaa esimiestasolla tai johtavan aseman työpaikkoja, niin he haluavat pääsääntöisesti hoitaa rekrytoinnin NPG:n sisäisesti. Tällä hetkellä sisäinen rekrytointitalanne on huono johtuen siitä, että NPG:n toiminta ei ole kasvuvaiheessa ja vapaita työpaikkoja muodostuu vain luonnollisen poistuman kautta. Yleisesti he kuitenkin kokevat etenemismahdollisuudet hyväksi NPG:llä, kunhan resurssit vain antavat siihen mahdollisuuden. Myös ravintolatoimenjohtajien omakohtainen kokemus työn kautta uralla etenemisestä vaikutti positiivisesti heidän kokemiinsa urakehitysmahdollisuuksiin.

*RTJ 3: ”No, onhan ne hyvät, että itsehän olen aloittanut pohjalta ja olen tässä tällä hetkellä. Ravintolapäällikköjen työ on kumminkin semmosta et sulla on oltava siitä alasta aika pitkä kokemus ja jos me ei anneta niinku paikkaa ensisijaisesti meidän omalle henkilöstölle ni se kyl tekee semmosta kränää kentällä. Kun ei kasveta niin mikäli ihmisiä ei lähde vapaaehtoisesti, ni tota, niin on vaikee sitten nostaa ihmisiä ylöspäin.”*

Esimiehiltä kysyttiin heidän kantaansa omiin urakehitysmahdollisuuksiinsa yksinkertaisella kyllä–ei jaottelulla. Esimiesten mielipiteet jakoutuivat kahtia asiassa; 53 % koki mahdollisuuden urakehitykseen ja 47 % eivät uskoneet urakehitykseen. Ravintolapäälliköistä suurin osa (60 %) koki saavuttaneensa jo mahdollisen urakehityksensä huipun ja 40 % heistä koki voivansa vielä edetä urallaan. Vuoropäälliköt puolestaan kokivat ura-

kehitysmahdollisuutensa paremmiksi; 72 % koki urallaan etenemisen mahdolliseksi kun 28 % eivät nähneet sitä mahdollisena.

Henkilöstöä pyydettiin arvioimaan urakehitysmahdollisuuksia Aina–Harvoin asteikon kautta. Henkilöstö ei koe urakehitysmahdollisuuksiaan hyväksi. He kokevat harvoin, että heillä on mahdollisuus edetä urallaan NPG:llä (KA 2,29). RTJ ketjujen välisessä erottelussa ei ole havaittavissa suurta vaihtelua keskiarvojen välillä ja tasoltaan ne ovat yleisen keskiarvon tuntumassa (RTJ 1: 2,33, RTJ 2: 2,26 ja RTJ 3: 2,29). Tämä tulos oli odotettu, sillä NPG on supistanut toimintaansa eikä kasvua ole tapahtunut. Henkilöstön on todennäköisesti vaikea uskoa urakehitykseen.

#### 6.6.4 Koulutus ja lupaukset

Motivaatiokartoituksen osana haluttiin selvittää myös koulutuksen riittävyyttä NPG:llä. Henkilöstön kouluttaminen mainitaan usein tärkeäksi osaksi niin sisäistä markkinointia kuin organisatorista luovuuttakin. Henkilöstöä tulisi kouluttaa ja opastaa hoitamaan työtehtäviään paremmin, koska tällä on positiivinen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen ja henkilöstön motivaatioon. NPG:n sisäinen koulutus ei ole kovin laajaa tällä hetkellä. Esimiehille järjestetään kaksi kertaa vuodessa 'Päällikköpäivät', joihin kutsutaan kaikki ravintolapäälliköt ja joitain vuoropäälliköitä. Kaikki esimiehet eivät siis pääse osallistumaan päiville. Päivien tarkoituksena on kouluttaa esimiehiä, jakaa tietoa muutoksista ja mahdollistaa sosiaalinen kontakti eri yksiköiden esimiesten välille. NPG:llä on järjestetty myös kerran 'Baarimestaripäivät', joille saivat kutsun jokaisen yksikön osaavimmat baarimikot. Idea näiden päivien takana on sama kuin esimiestenkin koulutuspäivillä, mutta sisällöllisesti päivät liittyvät enemmän baarityöntekijöiden asioihin.

Ravintolatoimenjohtajilta tiedusteltiin, että miten he kokevat koulutuksen tason NPG:llä. RTJ 3 koki koulutusmahdollisuudet hyväksi, kun taas RTJ 2 näki koulutusmahdollisuudet heikommiksi rahallisen tilanteen vuoksi. RTJ 1 koki, että erilliselle koulutukselle ei ole niinkään tarvetta vaan esimiehet voivat kouluttaa omaa henkilöstöään. Yhtenäistä linjaa vastauksista ei ollut löydettävissä.

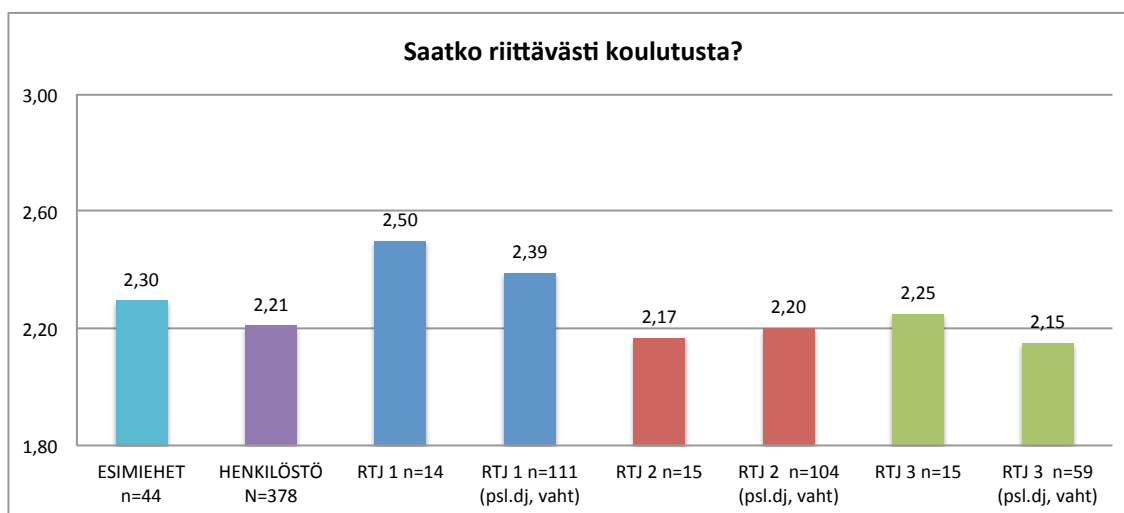
*RTJ 3: "Koulutusmahdollisuudet on ihan hyvät. Jos tulee joku kurssi, joka me koetaan, että on niinku kiinnostava, ni kyl se aina siihen tarjotaan päälliköille mahdollisuus lähteä siihen. Mun mielestä kaikkein paras on antaa se vapaus mikäli se onnistuu työn puitteissa ni ihmisen myös kehittää itteensä ja silloinhan se myös tuo kaiken sen hyödyn takas meillemäin."*

*RTJ 2: "En rehellisesti koe, että (NPG) tarjoaa tarpeeks tällä hetkellä (koulutusta), koska ei oo resursseja"*

*RTJ 1: ”Mä en koe sitä tolleen (että tarvittaisiin järjestää koulutuksia), vaan mä koki-  
sin enemmän semmosta, että ne esimiehet itse olisivat siellä itse esimerkkeinä ja koulut-  
taisivat omat henkilönsä.”*

Esimiehet ja henkilöstö eivät koe saavansa tarpeeksi koulutusta NPG:ltä (ks. kuvio 31). Esimiehet kokevat saavansa koulutusta harvoin (KA 2,30) ja kertoivat haastatte-  
luissaan toivovansa erityisesti markkinoinnin, johtamisen, henkilöstöhallinnon koulu-  
tusta. He kertoivat heistä tuntuvan siltä, että heidän oletetaan osaavan esimerkiksi hoitaa  
markkinointia, mutta heille ei ole annettu ohjeistusta ja koulutusta hoitamaan näitä teh-  
täviä.

*VP 14: ”Meidät on kaikki palkattu ravintolaesimieheksi, ei markkinoijiksi niin miksi  
sitten oletetaan, että olemme markkinointiguruja ilman koulutusta asiaan NPG:n puo-  
lelta?”*



Kuvio 31 Koulutuksen saaminen

Ehdottomasti parhaimmaksi esimiesten keskuudessa RTJ ketjuista tilanne koetaan RTJ 1 ketjussa (KA 2,50). RTJ 3 (KA 2,25) ja RTJ 2 (KA 2,17) ketjuissa koulutusta koetaan saatavan vähemmän. Henkilöstö kokee saavansa koulutusta todella harvoin (KA 2,21). Missään RTJ ketjussa vastausten keskiarvo ei nouse lähellekään tavoitearvoa KA 3,00.

Parhaimmaksi henkilöstön keskuudessa tilanne koetaan myös RTJ 1:n ketjussa (KA 2,39). RTJ 2 (KA 2,20) ja RTJ 3 (KA 2,15) ketjuissa tilanne koetaan huonommaksi. Tulosten valossa näyttäisi siltä, että RTJ 1:n kanta yksikköjen sisällä toimivaan koulutukseen toimisi koulutuksen edistäjänä. Nähtävästi myös RTJ 1:n tärkeäksi kokemana oma

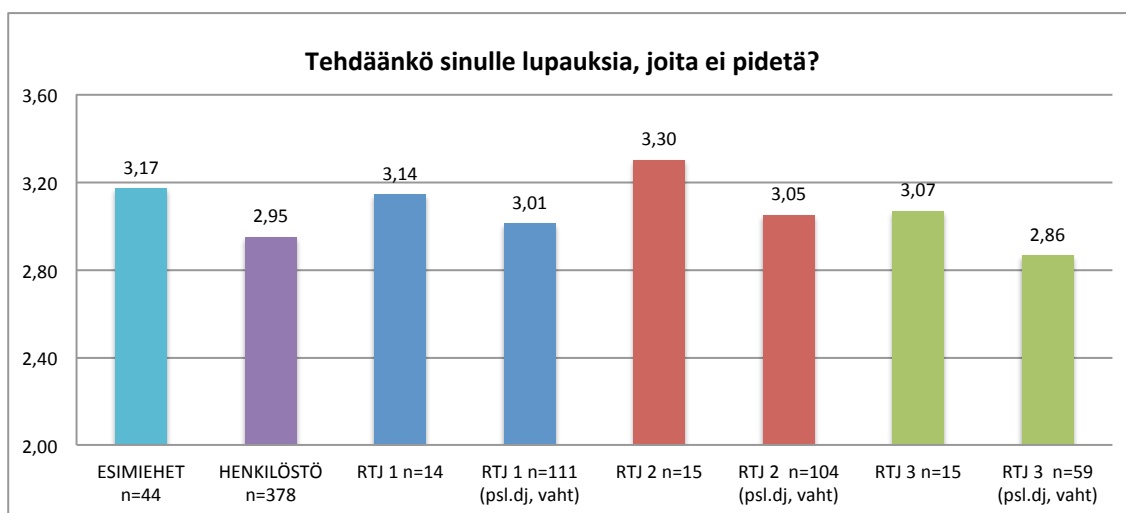
ohjaaminen esimiestensä suhteen heijastuu esimiesten parempana kokemana koulutuksen suhteen.

NPG:llä pidetään tärkeänä sitä, että henkilöstölle ei luvata mitään, mitä ei voida pitää. Tämä liittyy olennaisesti luottamuksen rakentamiseen organisaation ja henkilöstön välillä. Ilman luottamusta, sisäistä viestintää ja organisatorista luovuutta on vaikea kehittää toimiviksi kokonaisuuksiksi. NPG:llä ilmenevää luottamusta sivuttiin jo viestinnän avoimeksi kokemisessa, mutta kokonaisvaltaisen luottamuksen tilaa NPG:llä ei voida arvioida vain viestinnän avoimuuden ja lupauksen pitämisen pohjalta. Asian tarkka tutkiminen vaatisi tarkempaa tarkastelua muidenkin muuttujien kautta.

Ravintolatoimenjohtajien rooli on erittäin tärkeä luottamuksen rakentamisessa. Heidän antamansa lupaukset ohjaavat hyvin vahvasti koko henkilöstön luottamusta NPG:n toimintaan organisaationa. Organisaation johdon tulisi ohjata ja tukea esimerkillisellä toiminnallaan luottamuksen rakentamista. Ravintolatoimenjohtajien haastatteluissa selvisi, että kaikki ravintolatoimenjohtajat pitävät lupauksen pitämistä tärkeänä ja pyrkivät olemaan lupaamatta mitään, mitä eivät pidä. Melkein kaikki ravintolatoimenjohtajat liittivät lupauksen antamisen ja pitämisen palkitsemiseen, etenkin palkankorotuksiin.

*RTJ 2: ”No mä en lähtökohtaisesti lupaa mitään. Emmä, ei mul hirveesti oo mahdollisuuksia lupailta mitään. Jengi jo tietää että palkat on tuommoisia ja raha-asiat ni ei niihin oo tulossa muutosta nyt ainakaan hetkeen...sanotaanko että kaikki semmoset jotka on pitkään ollut talossa tietää meidän tavat.”*

Lupauksen pitämistä tutkittiin niin esimies- kuin henkilöstötasolla (ks. kuvio 32). Kysymyksen asettelusta johtuen, asteikkona kysymyksessä toimi käännteinen asteikko muihin kysymyksiin nähden, jossa 1=Aina – 4=Ei koskaan. Esimiehet kokivat, että heille tehdään harvoin lupauksia, joita ei pidetä (KA 3,17).



Kuvio 32 Lupausten pitäminen

RTJ ketjujen välillä vaihtelu ei ollut kovin suurta. RTJ 2 ketjussa lupauksia jätetään pitämättä harvimmoin (KA 3,30), kuin RTJ 1 (KA 3,14) ja RTJ 2 (KA 3,07) ketjuissa. Parhaiten ravintolatoimenjohtajista lupaukset pitävät siis RTJ 2 ja RTJ 1, kun taas RTJ 3:n toimintaan ei olla yhtä tyytyväisiä hänen ravintolapäälliköidensä keskuudessa. Toisaalta, RTJ 3 esimiesten vastaukset saattavat peilata myös organisaation muun johdon toimintaa, koska suurin osa heistä työskentelee muun johdon läheisyydessä Helsingissä.

Henkilöstö kokee heille tehtävän pitämättömiä lupauksia hieman useammin kuin esimiehille (KA 2,95). Yleisesti hekin kuitenkin kokevat, että heille tehdyt lupaukset petetään harvoin. Mielenkiintoista on huomata se, että henkilöstön vastaukset mukailevat RTJ jaottelussa esimiesten vastausjakaumia. RTJ 2 ketjussa tilanne koetaan parhaimmaksi (KA 3,05), seuraavaksi paras tilanne on RTJ 1 ketjussa (KA 3,01) ja huonoin tilanne on RTJ 3 ketjussa (KA 2,86).

Henkilöstön ja esimiesten jakaumista voidaan kuitenkin päätellä se, että todennäköisesti esimiehen tyytyväisyys pidettyihin lupauksiin heijastuu myös henkilöstölle tehtyihin lupauksiin. Siten ravintolatoimenjohtajien aseman merkitys lupauksen pitämisessä kokonaisvaltaisissa organisaatioketjuissa on erittäin tärkeää.

### **6.6.5 Yhteenveto motivaatiosta**

Näyttäisi siltä, että NPG:llä henkilöstön motivointia ei ole mietitty tarkkaan. Henkilöstön motivointiin olisi syytä panostaa, sillä vastavuoroisesti hyvin motivoitunut työntekijä todennäköisesti sitoutuu organisaatioon, koska kokee työnsä tärkeäksi osaksi organisaation toimintaa (Gilson 2008, 310). Ravintolatoimenjohtajien motivointikeinoissa oli löydettävissä yhtäläisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia. Tämä voidaan katsoa toimintaa rikastuttavaksi tekijäksi, kunhan motivointikeinot vastaavat alaisten toivomia motivointitaktiikoita. NPG:n esimiesten keskuudessa motivaatiotekijöissä ei tutkimuksen perusteella löydetty suuria eroavaisuuksia ja he arvostivat oman esimiehensä toiminnassa samanlaisia asioita.

Yleensä motivoinnissa ongelmaksi muodostuu se, että tavoiteltavan sisäisen motivaation odotetaan kehittyvän ympäristössä, jossa ulkoiset rajoitteet ohjaavat toimintaa; arviointi, valvonta, tehtävän sidonnaisuus ulkoiseen palkintoon, työnkuvarajoitteet ja kilpailu (Amabile & Collins 2009, 306). Esimiestasolla NPG:llä ei ole nähtävissä suuria esteitä sisäisen motivaation kehittymiselle. Esimiehille on annettu suhteellisen vapaat kädet toimia, koska melkein kukaan ei kokenut työkontrollen rajoittaviksi tai liiallisiksi. Heidän työnkuvansa ovat suhteellisen laajat ollessaan vastuussa omista ravintolayksiköistään. NPG:llä käytetään jonkin verran ulkoisia rahallisia palkintoja esimiestason motivoimiseksi ja näyttäisi siltä, että esimiestaso on jossain määrin tottunut niiden vastaanottamiseen. Tämä seikka saattaa haitata sisäisen motivaation kehittymistä, koska

toimintaa ohjaa sidonnaisuus rahallisen hyödyn tavoitteluun. Esimiehiä ei varsinaisesti kilpailuteta, mutta yksiköille asetetut myynti- ja kustannustehokkuustavoitteet saattavat asettaa heidät kilpailulliseen asemaan. Esimerkiksi esimiehille viikoittain julkaistavat kustannustehokkuustulokset todennäköisesti lisäävät yksiköiden välistä kilpailuhalukkuutta. Yksiköiden välisen kilpailun kuitenkin voidaan katsoa toimivan hyvänä motivaatiota kohottavana tekijänä. Yksiköiden sisäinen kilpailu puolestaan saattaisi olla erittäin haitallista sisäisen motivaation kehittymiselle.

Esimiehet näyttäisivät testattujen motivaatiotekijöiden valossa olevan pääasiallisesti sisäisesti motivoituneita. Huomattavaa kuitenkin on se, että esimiehille annettiin vaihtoehdot motivaatiotekijöiden valinnassa. Muiden motivaatiotekijöiden olemassaoloa ei voida kiistää vaikka niiden suhteellisuudesta sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon ei ole varmuutta. Motivaatioanalyysit perustuvat siis vain annetuille motivaatiotekijöille. Henkilön innostuminen haasteellisista työtehtävistä on merkki siitä, että henkilö on sisäisesti motivoitunut ja työtehtävän toteuttaminen tarjoaa henkilölle älyllistä sekä tunnepohjaista tyytyväisyyttä omaan tekemiseensä (Amabile & Collins 2009, 300; Zhou 2008, 128). Esimiehet kokivat itsensä toteuttamisen ja työn haasteellisuuden erittäin tärkeäksi, joten heitä voidaan pitää sisäisesti motivoituneina.

Henkilöstö näyttäisi motivoituvan enemmän ulkoisista motivaatiokeinoista. Ulkoiset motivaattorit ovat yleensä palkka, mahdollinen ylennys, bonukset tai uhka työn menettämisestä (Zhou 2008, 128). Palkan tai bonusten osuutta motivaation rakentumisessa henkilöstöltä ei tiedusteltu ollenkaan, mutta todennäköistä olisi, että rahallisen korvauksen lisääminen vaihtoehtoina olleisiin motivaatiotekijöihin ei muuttaisi painoarvoa sisäisen ja ulkoisen motivoitumisen välillä. NPG:n henkilöstölle kollegiaaliset suhteet muodostuivat tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi (ulkoinen), mutta myös työn haasteellisuus (sisäinen) sai arvostusta. Tämä viittaisi siihen, että sisäisen motivaation herättely on mahdollista NPG:n osa-aikaisen henkilöstön keskuudessa.

Tehokkaan palautteenannon katsotaan olevan yksi tärkeimmistä sisäisen markkinoinnin työkaluista (Juholin 2008, 248). Ilman palautetta esimiehiltään henkilöstön on vaikea sitoa omaa tekemistään saavutettuihin tuloksiin, jättäen heidät epävarmaksi siitä toimivatko he asiakaspalvelutilanteissa oikein vai väärin (Coelho & Augusto 2010, 433). Palauteviestintää tarvitaan, jotta luovuuteen panostaminen osattaisiin sitoa oikein käytännön toimiin. Tunnustuksen antaminen antaa henkilöstölle kuvan siitä, että heidän luovia pyrkimyksiään arvostetaan, mutta palautteella luova ideointi ja siihen tarvittavat toimet voidaan kohdistaa paremmin organisaation tavoitteita kohti. Palaute auttaa henkilöstöä ymmärtämään luovuuden tarkoitusta paremmin.

Palautteen antaminen tarjoaa mahdollisuudet työntekijän sisäisen motivaation kohottamiseen; sillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden mielialaan ja tunnetilaan (Zhou 2008, 128). Palautteen rooli etenkin sisäisen motivaation kohottajana on tärkeä. NPG:llä esimiestaso on pääosin sisäisesti motivoitunutta, joten palauteviestinnän tulisi tähdätä mo-



tivoimiseen työn haasteellisuuden ylläpidon kautta. Osa-aikaisen henkilöstön työtyytyväisyyden ja motivaation päälähteinä ovat palkka, esimiehen positiivinen palaute, koulutuksen saaminen ja mahdollisuus oppia jotain uutta sekä oman osaamisen kehittäminen (Giannikis & Mihail 2011, 140). NPG:n henkilöstön keskuudessa motivaatio painottuu ulkoisiin motivaatiotekijöihin, joten palauteviestinnällä tulisi pyrkiä sisäisen motivaation kohottamiseen kehittämällä henkilöstön osaamista ja tietotaitotasoa positiivisen palautteenannon kautta.

NPG:llä suuri osa henkilöstöstä kokee roolinsa tärkeäksi, joten henkilöstön arvostus on ainakin tältä osin onnistunut. Palauteviestinnällä ja tunnustuksilla voidaan vaikuttaa henkilöstön oman roolin tärkeäksi kokemiseen. Myös työtehtäviin valtaistamisella on positiivinen vaikutus oman roolinsa tärkeäksi kokemiseen. Henkilöt, jotka kokevat että heidän työllään on merkitystä organisaation toiminnan kannalta kokevat myös itsensä merkityksellisemmiksi (Coelho & Augusto 2010, 428).

Urakehitysmahdollisuuksia ei koeta kovin hyväksi NPG:n henkilöstön keskuudessa. Urakehityspolkujen mahdollistaminen vaatii liiketoiminnan kasvua, mutta riittävää kasvua ei NPG:llä ole vielä saavutettu. Sisäisen rekrytoinnin merkitys on huomattava henkilöstön oman arvon tunteen ja motivaation kohottajana. Henkilöstön ylentäminen yrityksen sisällä luo kuvaa arvojen jatkuvuudesta ja edistää tunnepohjaista sitoutumista (Berry & Parasuraman 2000, 174).

Koulutuksen määrä NPG:llä on liian alhainen esimiestason ja henkilöstön mielestä. Myös ravintolatoimenjohtajat näkivät, että koulutukseen olisi syytä panostaa, mutta tämänhetkisten resurssien valossa ainakin ulkopuolisen koulutuksen järjestäminen koettiin mahdottomaksi. Koulutuksella on tärkeä rooli sisäisen markkinoinnin kokonaisuudessa (Ahmed ym. 2003, 1223). Hyvin informoitu ja koulutettu henkilöstö osaa hoitaa työtehtävänsä paremmin ja tiukan kontrollin tarve vähenee. Koulutuksen toteutumisessa voidaan hyväksikäyttää esimiestasoa. Esimiesten tulisikin olla tieto- ja taitotasoltaan päteviä kouluttamaan, kannustamaan ja kuuntelemaan henkilöstöään. Esimiehiä tulisi kouluttaa täyttämään nämä tehtävät hyvin ja henkilön kyvykkyys näihin tehtäviin tulisi pitää mielessä rekrytoidessa uusia esimiehiä. (Berry & Parasuraman 1992, 28.) Koulutuksella voidaan nähdä olevan suuria etuja henkilöstön valtaistamisen onnistumisessa. Henkilöstön valtaistamisen todettiin olevan hyvä työtyytyväisyyden edistäjä, joka vuorostaan heijastuu parempana palvelun laatuna asiakkaille täten kohottaen yrityksen kilpailukykyä (Gazzoli ym. 2010, 58). Koulutuksen edut olisivat siis todennäköisesti nähtävissä NPG:n tilinpäätöslaskelmissakin.

Lupausten pitäminen näyttäisi toimivan NPG:llä suhteellisen hyvin. Voidaan siis tehdä alustava oletus siitä, että luottamuksen taso esimies-alaisuhteissa on hyvä. On kuitenkin muistettava, että varsinkin esimiestason henkilöstö on ollut töissä myös edellisen konsernin aikana, joten vanhoista toimintamalleista on saattanut jäädä heille mieli-kuva organisaatiosta, jonka toimintaan voi olla vaikea luottaa, koska toiminta SK Enter-

tainment Groupin aikoina oli äkisti muuttuvaa ja hektistä. Luottamus työntekijöiden ja johdon välillä on harvoin aitoa ja useimmiten luottamuksen saavuttaminen jää näennäiselle tasolle (Mudie 2003, 1271). Luottamuksen rakentuminen vaatii lupausten pitämistä, moraalialta, oikeudenmukaisuutta, avoimuutta ja tavoitettavuutta. Yrityksen johdon tulee esimerkkinsä kautta luoda uskoa molemminpuolisen luottamuksen toteutumiseen. (Ahmed & Rafiq 2002, 204.) Myös avoimen, informoivan viestinnän ja koulutuksen voidaan katsoa olevan luottamusta kohottavia tekijöitä. Kuten tutkimuksessa aiemmin todettiin, NPG:llä on parannettavaa viestinnän avoimuudessa, joten luottamuksen rakentamisessakin on varmasti vielä parannettavaa.

## 6.7 Muuttujien riippuvaisuudet

Tutkimuksessa tehtyjä johtopäätöksiä ja analyysijä varmennettiin SPSS tilasto-ohjelman avulla käyttämällä Chi<sup>2</sup>- testiä. Itse aineiston yleistettävyyttä ei todennettu. Kyseessä oli kokonaistutkimus, joka tehtiin tapaustutkimuksena, joten aineiston yleistettävyydellä suurempaan populaatioon ei ole merkitystä.

Tehdyillä ristiintaulukoinneilla haluttiin lähinnä todentaa NPG:n sisäisen viestinnän avoimuutta ja riittävyttä sekä luovuuden riippuvaisuuksia keskenään. Muina muuttujina testattiin riskien ja epäonnistumisten sallittavuuden kokemaa sekä oman roolin merkitykselliseksi kokemista (ks. taulukko 5). Taulukossa *selitettävät* muuttujat ovat sarakkeittain ja niitä *selittävät* muuttujat riveittäin. Riippuvuustestauksessa käytettiin 95 % merkitsevyystasoa ( $p < 0,05$ ). Vihreällä merkityissä muuttujasuhteissa on havaittavissa riippuvuutta, keltaisella merkatuissa on havaittavissa viitteitä riippuvuuteen, mutta riippuvuutta ei voida täysin perustella ja punaisella merkatuissa muuttujasuhteissa ei ole havaittavissa riippuvaisuutta. Joissain kysymyksissä esimiesten vastaukset ovat yhdistetty henkilöstön vastauksiin ( $n=422$ ). Riippuvuustestauksen pääasiallisena tarkoituksena oli todentaa teoreettisia päätelmiä sisäisen markkinoinnin ja luovuuden yhteyksistä, joita sovellettiin empiirisen tutkimuksen analyysien tekemisessä. Esimiesten ja henkilöstön vastausten erottelua ei koettu siis tarpeelliseksi.

Koetulla luovuudella ei todettu olevan riippuvaisuutta vastaajien taustamuuttujien kanssa. Koettu luovuus NPG:llä ei siis ole riippuvainen henkilöstön iästä, RTJ ketjusta tai työkokemuksen määrästä. Ainoastaan työnkuvalla saattaa olla jonkinlainen vaikutus luovuuteen, mutta riippuvuutta ei voida todentaa. Tiedon avoimuudella niin NPG:n asioista kuin yksikönkin asioista näyttäisi olevan suora merkitys siihen kuinka luovaksi henkilöstö voi kokea itsensä. Riippuvuuden suunnan tutkiminen paljasti, että mitä avoimemmaksi henkilöstö kokee tiedon, sitä luovempia he kokevat voivansa olla. Sisäisen viestinnän avoimuus on siis tärkeää luovuuden toteutumiselle.

Taulukko 4 Muuttujien ristiintaulukointi ja riippuvuustestaus

Chi2- ristiintaulukointi p <0,05	Koettu luovuus n=422	Tiedon avoimuus - NPG n=378	Tiedon avoimuus - Yksikkö n=378	Tietoa luovuuteen n=422	Riskit ja epäonnistumi- nen N=422	Oman roolin merkitys n=378
RTJ aluejako	0,332	0,097	0,418	0,135	0,294	0,039
ikä	0,208	0,095	0,050	0,405	0,279	0,000
Työnkuva	0,050	0,005	0,119	0,002	0,000	0,000
Työkokemus NPG:llä	0,905	0,006	0,178	0,372	0,326	0,003
Työkokemus	0,118	0,082	0,006	0,937	0,206	0,000
Työsuhteen laatu	0,123	0,694	0,485	0,255	0,196	0,420
<b>Tiedon avoimuus - NPG</b>	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Tiedon avoimuus - Yksikkö</b>	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
Tasa-arvoisuus yksikössä	0,000	0,000	0,000	0,001	0,015	0,000
<b>Koettu luovuus</b>		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Tietoa luovuuteen</b>	0,000	0,000	0,000		0,002	0,000
Aikaa luovuuteen	0,000	0,012	0,003	0,000	0,026	0,072
Ideoiden toteutus	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Tunnustus	0,556	0,030	0,000	0,054	0,646	0,005
<b>Riskit ja epäonnistuminen</b>	0,000	0,000	0,000	0,002		0,106
NPG strategia	0,000	0,000	0,000	0,000	0,380	0,009
<b>Oma rooli</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,106	
Työkontrollit	0,022	0,407	0,703	0,738	0,008	0,636
Lupausten pitäminen	0,000	0,000	0,000	0,003	0,052	0,000
Johdon tuntemus	0,065	0,365	0,535	0,016	0,736	0,030
Yhteys johtoon	0,000	0,000	0,000	0,000	0,371	0,005
Palaute	0,000	0,000	0,000	0,033	0,000	0,000
Urakehitys	0,000	0,000	0,000	0,001	0,004	0,001
Koulutus	0,032	0,000	0,000	0,000	0,003	0,001

Saadun tiedon määrä, luovuudelle annettu aika, ideoiden toteuttaminen, sallitut riskit, strategian ymmärtäminen, oma koettu rooli, työkontrollien kokeminen sopivina, lupaus-ten pitäminen, mahdollisuus olla yhteydessä organisaation johtoon, saatu palaute, usko urakehitykseen ja saatu koulutus kaikki vaikuttavat positiivisesti koettuun luovuuteen. Johdon henkilöiden tuntemuksella ei näyttäisi olevan vaikutusta henkilöstön luovuuden kokemaan.

Mielenkiintoista on se, että tunnustuksen määrällä ei näyttäisi olevan suoraa riippu-vaisuutta koettuun luovuuteen. Tämä tulos on esitetyn teoreettisen viitekehyksen kanssa ristiriidassa. Useat tutkijat mainitsevat tunnustuksen antamisen olevan tärkeää organisa-torisen luovuuden tavoittelussa (ks. Amabile & Collins 2009; Curtis ym. 2009; Tierney 2008; Sutton 2001). Näin ei näyttäisi kuitenkaan olevan näiden tutkimustulosten valos-sa. Huomattavaa on kuitenkin se, että tämä tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena, joten aikaisempien tutkimustulosten haastaminen tämän tuloksen pohjalta ei ole validia. Tun-nustuksella näyttäisi olevan riippuvuussuhde puolestaan tiedon avoimeksi kokemiseen ja oman roolin merkitykselliseksi kokemiseen. Näillä kahdella muuttujalla vuorostaan on suora vaikutus koettuun luovuuteen, joten voidaan katsoa, että tunnustuksen antami-sella on merkitysarvoa luovuuteen epäsuorasti muiden tekijöiden kautta.

Erlaisilla taustamuuttujilla näyttäisi olevan merkitystä siihen koetaanko NPG:n tieto avoimeksi kuin yksikön tiedon avoimeksi kokemisessa. NPG:n tiedon avoimeksi koke-minen on riippuvainen henkilöstön työnkuvasta ja työkokemuksesta NPG:llä. Riippu-

vuuden tarkastelu paljasti, että baarimikot ja blokkarit kokevat NPG:n viestinnän olevan avoimempaa kuin muut henkilöstöryhmät. Henkilöstön jäsenet, joilla on vähemmän työkokemusta NPG:llä työskentelystä kokivat NPG:n asioista tiedottamisen avoimemmaksi kuin NPG:llä kauemmin työskennelleet. Tämä on selvä osoitus siitä että henkilöstö, joka on ollut töissä SK Entertainment Groupin aikoina luottaa NPG:n viestintään vähemmän kuin vain NPG:n aikana töissä olleet. Tämä on hyvä osoitus siitä, että NPG:llä on menty toiminnassa huomattavasti eteenpäin verrattuna entisen konsernin toimintaan. Vastaavasti yksikön tiedottamisen avoimeksi kokemiseen vaikuttaa henkilön työkokemus ennen NPG:lle tuloa. Mitä enemmän henkilöllä on kokemusta työskentelystä ennen NPG:tä, sitä vähemmän hän pitää NPG:n yksikköviestintää avoimena. Henkilöt, joilla on enemmän työkokemusta ennen NPG:tä pystyvät vertaamaan tiedottamista edellisten työnantajiansa toimintaan. Saattaakin olla, että työntekijöillä on parempia kokemuksia edellisten työnantajien viestinnästä kuin NPG:ltä.

Yhtenä testattuna muuttujana oli tiedon riittävyden kokema ideoinnin suhteen. Henkilöstöltä siis tiedusteltiin kokevatko he saavansa tarpeeksi tietoa NPG:n asioista, jotta voivat tehdä toteuttamiskelpoisia ideoita. Muuttujien riippuvaisuudet tässä tapauksessa noudattavat tiedon avoimuuden kokeman tuloksia. Taustamuuttujista vain työnkuvalla on merkitystä koettuun tiedonmäärään; mitä korkeammassa asemassa henkilö on, sitä paremmin hän kokee saavansa tietoa. Esimiestaso kokee olevansa paremmin informoitu NPG:n asioista. Tiedon avoimuuden kokemasta poiketen tiedon riittävyden kokemaan vaikuttaa NPG:n johdon tuntemus; mitä paremmin henkilö tuntee NPG:n johdon, sitä paremmaksi hän kokee tiedon riittävyden.

NPG:n ja yksikön viestinnän avoimeksi kokeminen sekä tiedon määrän riittäväksi kokeminen näyttävät olevan riippuvaisia suurimmasta osasta testatuista muuttujista. Ainoastaan työkontrollilla ja johdon tuntemisella ei näytä olevan merkittävyyttä koettuun viestinnän avoimuuteen. Johdon tuntemus kuitenkin vaikuttaa tiedon määrän riittäväksi kokemiseen. Huomattava tulos on se, että koetulla luovuudella näyttäisi olevan merkitystä siihen miten avoimeksi henkilöstö kokee viestinnän. Henkilöt, jotka kokevat voivansa olla luovia työympäristössään kokevat myös viestinnän avoimemmaksi. Täten organisatorisen luovuuden ja sisäisen markkinoinnin, etenkin viestinnällisten aspektien, voidaan katsoa olevan vahvasti kytköksissä toisiinsa.

Riskien ja epäonnistumisen sallituksi kokemista sekä oman roolin merkitykselliseksi kokemista käytettiin tässä vain varmentamaan luovuuden ja viestinnän riippuvaisuuksien yhtymiä, joten niiden tarkempaan purkamiseen ja analysointiin ei perehdytty. Lyhyesti voidaan todeta, että riskien ja epäonnistumisten sallimisen kokemiseen eivät vaikuta taustamuuttujat kuten henkilön ikä tai työkokemus, ainostaan työnkuvalla on vaikutusta; korkeammassa asemassa olevat henkilöt kokevat voivansa ottaa enemmän riskejä ja epäonnistua sallitummin kuin hierarkisesti alempi henkilöstö. Riskinottamiseen vaikut-

tavat tekijät ovat kaikki organisaation puitteista niin sanotusti tarjottuja tekijöitä esimerkiksi palaute, tunnustus, saadun tiedon määrä ja koulutus.

Oman roolin tärkeäksi kokeminen puolestaan riippuu voimakkaasti henkilön taustasta; työkokemuksesta ravintola-alalta, iästä ja työkokemuksesta NPG:llä. Aluejako vaikuttaa oman roolin tärkeäksi kokemiseen, mutta riippuvuussuhteen tarkastelu paljasti sen, että toimiston työntekijät kokevat roolinsa tärkeämmäksi, kuin kentällä työskentelevät henkilöstöryhmät. RTJ ketjujen välillä riippuvuudessa ei huomattu eroja. Huomattavaa on myös se, että työsuhteen laatu eli muut työt, eivät vaikuta oman roolin tärkeäksi kokemiseen. Täten voidaan päätellä, että niin osa-aikaisesti muiden töiden ohella NPG:llä töitä tekevät henkilöt, kuin NPG:llä pääasiallisesti työskentelevät henkilöt, kokevat roolinsa yhtä tärkeiksi. Ainoastaan luovuuteen annetulla ajalla, riskienottamisen sallittavuudella ja työkontroleilla ei ole vaikutusta siihen, miten NPG:n henkilöstö kokee oman roolinsa.

Tehdyllä Chi 2- testauksella todennettiin organisatorisen luovuuden ja sisäisen markkinoinnin välistä yhteyttä case-yrityksessä. Testaus kohdennettiin pääasiallisesti tiedon avoimuuteen, koska monet tutkijat (vrt. Ahmed ym. 2003; Ballantyne 2003; Juholin 2008) pitävät tiedon avoimuutta tärkeänä rakenteellisena pohjana toimivalle sisäiselle markkinoinnille. Testauksen perusteella organisatorisen luovuuden toteutuminen riippuu voimakkaasti viestinnän toimivuudesta ja viestinnän avoimeksi kokeminen vuorostaan tehostuu luovuuden kasvaessa. Täten organisatorisen luovuuden ja sisäisen markkinoinnin yhteys voidaan katsoa todennetuksi tässä tapaustutkimuksessa. Tapaustutkimuksen tulosten yleistettävyyys on kuitenkin erittäin kiistanalaista ja sitä ei suositella tehtäväksi. Tulokset ja todennukset voidaan kuitenkin nähdä suuntaa antavina sekä mahdollisten jatkotutkimusten pohjana.

## 7 LOPUKSI

### 7.1 Johtopäätökset

Sisäisellä markkinoinnilla ja organisatorisella luovuudella on huomattavat tavoitteelliset ja toiminnalliset yhtäläisyydet, kuten luvussa 4 todettiin. Molempien tavoitteena voidaan pitää yrityksen kilpailukyvyn ja tuottavuuden parantamista. Toiminnallisesti molemmat konseptit pohjaavat vahvasti tiedon tehokkaaseen jakamiseen, henkilöstön kouluttamiseen ja valtaistamiseen, palautteen ja tunnustuksen oikein kohdentamiseen ja henkilöstön motivoimiseen. Sisäisellä markkinoinnilla voidaan tukea organisatoriseen luovuuteen pyrkimistä viestinnällisten sekä henkilöstöhallinnallisten toimintojen kautta. Organisatorisen luovuuden toteutuminenkin vuorostaan edesauttaa sisäisen markkinoinnin tavoitteiden toteutumista henkilöstön sisäisen motivoitumisen ja sitoutumisen kautta. Tässä luvussa esitellään niin teoreettiset kuin toiminnallisetkin johtopäätökset. Teoreettiset johtopäätökset pohjaavat tehtyyn kirjallisuuskatsaukseen, kun taas toiminnallisissa johtopäätöksissä pohditaan empiirisen tutkimuksen tuloksia teoreettisten johtopäätösten valossa. Tutkijan oma niin sanottu oma ääni ja omat päätelmät tutkielman pohjalta ilmenevät pääasiallisesti toiminnallisissa johtopäätöksissä. Teoreettisissa johtopäätöksissä otetaan kantaa mahdollisiin uusiin löydöksiin akateemisessa keskustelussa.

#### 7.1.1 *Teoreettiset johtopäätökset*

Molempien konseptien punaisena lankana toimii kommunikaatio ja tieto. Ilman uutta tietoa ja oppimista ei markkinasuuntautuneisuuden tukema luovuus voi toteutua ja ilman kommunikaatiota luovuudelle on vaikea määrittää arvoa (Csikszentmihalyi 2009, 315, 333; Andriopoulos & Dawson 2009, 236; Ballantyne 1997, 354; 2003, 1251; Amabile 1988, 124). Sisäisen markkinoinnin strategioiden ja taktiikoiden kautta tämä voidaan toteuttaa. Organisatorisen luovuuden akateemisessa keskustelussa viitataan pääasiallisesti vain viestintään ja kommunikaatioon, mutta sisäisen markkinoinnin käsitettä tutkimuksessa käytetään harvoin. Sisäisen markkinoinnin käsitteen ja kokonaisvaltaisen toiminnallisuuden yhdistäminen organisatorisen luovuuden käsittelemiseen voidaan katsoa hyödylliseksi. Täten hieman yksiuotteinen viestinnän termi korvattaisiin kommunikaatiota ja siihen liittyviä tukitoimintoja kokonaisvaltaisemmin käsittävällä kokonaisuudella.

Organisaatioiden tulisi luoda toiminnassaan puitteet avoimelle tiedonvaihdonalle. Näin voidaan varmistaa se, että organisaation henkilöstö ymmärtää ulkoisen markkinatilanteen saneleman strategian kokonaisvaltaisena organisaation toimintaa ohjaavana

voimana ja samalla he ymmärtävät oman työnsä merkityksen toiminnan osana (Coelho ym. 2011, 31; Grönroos 2009, 443; Thomson & Hecker 2000b, 160; Greene ym. 1994, 5). Palvelualoilla strategian sitominen taktisen tason toimintoihin on erittäin tärkeää, jotta työntekijät ymmärtäisivät strategisen tason ohjeistukset osana työtään (vrt. Amabile & Kramer 2011, 76; Susskind ym. 2007, 377; Paswan ym. 2005, 9). Strategian onnistunut sitominen taktisen tason toimintoihin on vahvasti sidoksissa henkilöstön kouluttamiseen. Kun henkilöstö osaa hoitaa työtehtävänsä ja toiminnan tavoitteet ovat heille selkeät myös luovien ideoiden tuottavuusarvon voidaan katsoa nousevan. Ideat ovat tuolloin realistisempia ja linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa.

Tiedonkulkukanavien tulisi toimia vastavuoroisesti ja mahdollistaa henkilöstön avoin kommunikaatio myös johdolle (West & Richter 2008, 212; Juholin 2008, 114; Mumford ym. 2002, 719). Usein viestintään panostetaan vain johdon näkökulmasta, mutta henkilöstön kommunikaatio tulisi nostaa myös tärkeään asemaan. Myös akateemisessa tutkimuksessa painopiste viestinnän tehokkuuden arvioinnissa perustuu vahvasti hierarkiseen tiedon valutuksen toimivuuteen. Palvelualan organisaatiolle henkilöstö toimii tehokkaana ulkoisen markkinatiedon ja luovien ideoiden lähteenä (Coelho ym. 2011, 31; Bitner ym. 1994, 96). Henkilöstöltä saatava markkinatietous asiakkaiden tarpeista ja toiveista voidaan katsoa toimivan liiketoiminnallisesti kannattavan organisatorisen luovuuden edistäjänä. Henkilöstön kokemukset työtehtävistä yhdistettynä asianmukaiseen koulutukseen ja johdon suuntaan mahdollistettuun viestintään tuottavat todennäköisesti uusia ja liiketoiminnallisesti arvokkaita ideoita.

Palvelualoilla sisäinen viestintä on haasteellisempaa kuin perinteisillä tuotantotalouden sidotuilla aloilla. Tämä johtuu siitä, että palvelualojen henkilöstö on usein osa-aikaista henkilöstöä, joiden tavoittaminen, motivoiminen ja sitouttaminen koetaan hankalaksi (Adams 1995, 24). Usein oletetaan, että osa-aikainen henkilöstö ei ole yhtä kiinnostunut organisaation toiminnasta kuin kokopäiväinen henkilöstö. Tämä kuitenkin saattaa olla virheellinen olettaus. Osa-aikaisen henkilöstön työmotivaatio nimittäin saattaa olla jopa korkeampi kuin kokopäiväisen henkilöstön (vrt. Giannikis & Mihail 2011, 133). Etenkin ravintola-alalla johdon ja asiakaspalvelutehtävissä toimivan henkilöstön välinen kommunikaatio tulisi nostaa tärkeään asemaan, koska asiakaspalvelijat itsessään voidaan nähdä osana tarjottua palvelua (Berry & Parasuraman 2000, 173; 175). Jos nämä niin sanotut organisaation kasvot eivät tiedä, ymmärrä ja sisäistä palvelutarjoaman toiminnallisuutta, ei tarjottu palvelu voi onnistua (Paswan ym. 2005, 5; Stan ym. 2004, 44; Harris ym. 2003, 273, 285).

Henkilöstön työtyytyväisyys heijastuu suoraan organisaation toimintatehokkuuteen ja ulkoiseen yritysimageeseen (Gazzoli ym. 2010, 69; Greene ym. 1994, 8). Palvelualoilla työtyytyväisyyden on todettu korreloivan positiivisesti koettuun palvelunlaatuun (Nikbin ym. 2010, 31; Curtis ym. 2009, 258). Työtyytyväisyyden muodostumista edistää henkilöstön tyytyväisyys organisaation sisäisen viestinnän avoimuuteen (Paswan ym. 2005,

9). Täten sisäisen markkinoinnin toimivuus on erittäin tärkeää. Työympäristössä tapahtuvalla luovuudella on todettu myös olevan positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen. Työhönsä tyytyväinen henkilöstö on motivoituneempaa ja sitoutuneempaa työtehtävien suorittamiseen sekä halukkaampaa antamaan luovan panoksensa toiminnan kehittämiseen (Monge ym. 1992, 251). Sisäisellä markkinoinnilla voidaan siis luoda avoin viestintäkulttuuri, jolla voidaan varmistaa otollinen kasvualusta luovien ideoiden vaihdannalle. Täten samalla vaikuttaen positiivisesti henkilöstön työtyytyväisyyteen.

Sisäisen markkinoinnin strategiat tulisi sitoa vahvasti henkilöstöhallinnan taktiikoiden käyttöön (Ballantyne 2000, 46). Palvelualoilla osa-aikainen henkilöstö nähdään helposti muunneltavana resurssina ja toimintaa ohjaa kustannustehokkuus, täten henkilöstöhallinnan taktiikoiden suunnittelu heidän osaltaan jää yleensä vähäiseksi (Curtis ym. 2009, 255). Henkilöstöhallinnan strategiat ovat yleensä vahvasti sidonnaisia kokopäiväisen henkilöstön kanssa toimimiseen. Osa-aikaista henkilöstöä tulisi kuitenkin pyrkiä kohtelemaan samoin kuten kokopäiväistäkin henkilöstöä (Korczynski 2002, 3). Osa-aikaisen henkilöstön rekrytointiin, koulutukseen ja palkitsemiseen tulisi siis panostaa. Täten on mahdollista nostaa henkilöstön kokemaa arvostuksen tunnetta sekä heidän valtaistamisensa helpottuu.

Työnsä ja itsensä merkitykselliseksi kokeva henkilöstö jakaa myös avoimemmin omia luovia ideoitaan (Coelho & Augusto 2010, 428). Oman roolin tärkeäksi kokeminen ja omaan tekemiseen uskomisen näyttääkin olevan kriittisessä asemassa luovuuden esiintuomisessa. Henkilöstö, joka kokee heitä arvostettavan tärkeänä osana organisaation toimintaa todennäköisesti on halukkaampaa myös osallistumaan organisaation toimintaan.

Valtaistamisella työtehtäviin organisaatio voi osoittaa luottamustaan henkilöstön osaamiseen ja samalla nostaa työnkuvien haastavuustasoa, täten vaikuttaen positiivisesti sisäiseen motivoitumiseen. Sisäinen motivoituminen katsotaan olevan yksi organisatorisen luovuuden toteutumisehto (Amabile 2009, 308; Shalley 2008, 152). Valtaistamisen kautta saavutettava työtyytyväisyys on todettu heijastuvan koettuun palvelun laatuun (Gazzoli ym. 2010, 58). Osa-aikaisen henkilöstön valtaistaminen työtehtäviinsä saattaa organisaation johdon tilanteeseen, jossa heidän tulee luottaa osa-aikaiseen henkilöstöön. Avoin, informoiva viestintä ja koulutus voidaan katsoa olevan luottamusta kohottavia tekijöitä; hyvin informoitu ja koulutettu henkilöstö osaa hoitaa työtehtävänsä paremmin ja tiukan kontrollin tarve vähenee. Osa-aikaisen henkilöstön valtaistaminen vaatii siis organisaatiolta uskoa, luottamusta ja panostusta henkilöstön osaamiseen. (Giannikis & Mihail 2011, 132; Gazzoli ym. 2010, 69–70; Harris ym. 2003, 277.)

Usein organisaatioiden toimintaa leimaa kontrollipohjainen johtaminen. Etenkin palvelualoilla usein pyritään luomaan tarkkoja ohjesääntöjä toiminnan kontrolloimista ja laaduntarkkailua varten. Osa-aikaisen henkilöstön osaamiseen ja kyvykkyyteen ei luoteta. Tiukka kontrolli ja jäykät, spesifiset työnkuvaraamitukset kuitenkin estävät luovuutta



(Sousa & Coelho 2011, 1033; Mudie 2000, 259; Shalley ym. 2000, 217). Palvelualan organisaation, jonka pyrkimyksenä on innovatiivinen liiketoiminta, tulisikin panostaa enemmän resursseja henkilöstön osaamisen kehittämiseen kuin työkontrollien ylläpitoon (Ford & Gioia 1995, 361, 364). Tämä tapahtuu koulutuksen, palautteenannon ja esimiesten ohjaavuuden sekä tuen kautta. Panostus henkilöstöhallinnan taktiikoiden oikeaan ohjaavuuteen osa-aikaisen henkilöstön keskuudessa voidaan siis katsoa johtavan kontrollintarpeen vähenemiseen sekä luovuuden vapautumiseen.

Työntekijöiden sitoutumisen voidaan katsoa palvelualoilla takaavan tasaisen palvelunlaadun ja edesauttavan asiakkaiden sitoutumista yritykseen hyvän ja osaavan asiakaspalveluhenkilöstön kautta (DiPietro & Pizam 2008, 23, 27–28; Harris ym. 2003, 285; Berry & Parasuraman 2000, 173). Täten henkilöstön työtyytyväisyyden ja sitoutumisen kohottaminen palvelualoilla on tärkeässä asemassa. Tämän toteuttamiseksi voidaan hyödyntää niin sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuudenkin taktiikoita.

Palvelualoilla tunnepohjainen sitoutuminen organisaatioon ja työhön korostuu (Sousa & Coelho 2011, 1043; Curtis ym. 2009, 258). Tunnepohjaiseen sitoutumiseen voidaan vaikuttaa sisäisellä markkinoinnilla (vrt. Ahmed & Rafiq 2002, 160; Amabile 1998, 81) edesauttamalla kollegiaalisten suhteiden muodostumista ja niissä tapahtuvaa viestinnällistä vuorovaikutusta. Kollegiaalisten suhteiden ylläpito ja esimiehiltä saatu tuki ovat tärkeitä palvelualoilla (Mardanov ym. 2007, 38; Paswan ym 2005, 4; Berry & Parasuraman 1992, 29), sillä palvelualoilla toimiva henkilöstö muodostaa usein vahvat suhteet toisiinsa. Luovilla roolimalleilla ja luovilla työkavereilla on tehokas vaikutus luovuuden edistämiseen (Andriopoulos & Dawson 2009, 258; Shalley 2008, 160). Luovuuden edistäminen kollegiaalisten suhteiden ja yhteisöllisyyden näkökulman kautta voidaan katsoa tehokkaaksi keinoksi. Avoimella viestintäkulttuurilla voidaan tukea näiden kollegiaalisten suhteiden muodostumista sekä vahvistaa niitä.

Palaute- ja palkitsemistoiminnot tulisi kohdentaa siten, että ne tukevat henkilöstön uskoa heidän omiin luoviin kykyihinsä samalla korostaen luovuuteen pyrkimisen arvostusta kaikessa toiminnassa. Palautteenannolla on merkittävä osa niin sisäisen markkinoinnin onnistumisessa kuin myös organisatorisen luovuuden toteutumisessa (vrt. Linke & Zerfass 2011, 335). Palaute tulisi nähdä viestinnällisenä keinona, jolla voidaan kouluttaa, opastaa ja arvostaa henkilöstöä (Coelho & Augusto 2010, 433). Palkitseminen ja tunnustus tulisi kohdentaa koskemaan pyrkimyksiä kohti luovuutta, ei niinkään vain onnistumisia (Mumford ym. 2002, 733). Tunnustuksen kautta henkilöstö kokee luovuuden arvostamisen, mutta palautteen kautta he ymmärtävät luovuuden tarkoituksen ja osaavat kohdentaa luovat ideansa ja toimensa paremmin organisaation tavoitteita tukevaksi. Sisäisen viestinnän tulisi tukea etenkin tunnustuksen antamista. Kun arvostetuista teoista ja ideoista sekä niiden palkitsemisesta tiedotetaan niin se edistää henkilöstön uskoa siihen, että heidän pyrkimyksiään kohti luovuutta todella arvostetaan.

Palvelualoilla henkilöstön motivaation merkitys korostuu (Krzemien ym. 2007, 749). Organisaatioiden tulisi hyödyntää ulkoisia motivaatiokeinoja sisäisen motivaation herättelyssä. Etenkin viestinnälliset ulkoiset motivointikeinot, kuten tunnustus ja palaute, voidaan kohdentaa tukemaan henkilöstön sisäistä motivoitumista. Osa-aikaisen henkilöstön pääasialliset motivaation lähteet katsotaan olevan ulkoisia, mutta myös viitteitä sisäiseen motivoitumiseen on nähtävissä; esimerkiksi halu oman osaamisen kehittämiseen (Giannikis & Mihail 2011, 140; Curtis ym. 2009, 254–256). Palkitsemisen, koulutuksen ja tunnustuksen kohdentaminen henkilöstön tieto-aidon kehittämiseen todennäköisesti kohottaa osa-aikaisen henkilöstön sisäistä motivoitumista. Sisäinen motivoituminen vuorostaan edesauttaa luovien ideoiden kehittämistä.

Organisatorisen luovuuden implementointi on resursseja vievää ja riskialtista toimintaa, mutta sen avulla yritys saattaa moninkertaistaa tuottavuutensa pitkällä tähtäimellä (Amabile & Kramer 2011, 76; Mumford ym. 2002, 709; Andriopoulos 2001, 834; Amabile 1998, 83). Henkisen pääoman tehokas hyödyntäminen on yksi viimeisiä todellisia kilpailukeinoja nykyisessä markkinataloudessa (Bassi & McMurrer 2007, 123). Kuitenkin vain harvat organisaatiot laskevat henkilöstön kyvyn hyödyntää heille annettua tietoa yhdeksi henkisen pääoman lähteeksi (Thomson & Hecker 2000b, 171). Tieto ja oppiminen ovat yksi organisatorisen luovuuden kulmakivistä. Monissa organisaatioissa henkilöstön luovaa potentiaalia ei ymmärretä ja osata hyödyntää tehokkaasti. Pelkästään jo olemassaolevien sisäisen markkinoinnin strategioiden, henkilöstöhallinnan taktiikoiden ja organisaation tavoitteiden muuttamisella luovuutta tukeviksi toiminoiksi, voidaan luoda pohja innovatiivisuudelle ja sitä kautta pysyväälle kilpailuedulle. Sisäinen markkinointi saattaa olla avain organisatorisen luovuuden valjastamisessa käytännön tekoihin ja sitä kautta koko organisaatiokulttuurin muutokseen.

### **7.1.2 Toiminnalliset johtopäätökset**

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimusanalyysin päälöydökset tehtyjen teoreettisten johtopäätöksien valossa. Toiminnallisissa johtopäätöksissä selvennetään NPG:n toimintojen tämänhetkinen tila ja samalla luodaan pohja mahdollisille toiminnanmuutossuunnitelmille. Tässä kappaleessa tutkimuksen tuloksia pohditaan siis edellisessä luvussa esitettyjä teoreettisia rakenteita ja lähdeviitteitä peilaten, täten rakenteellisen selkeyden, luettavuuden ja konkretiaan painottumisen vuoksi teoreettisia viitteitä ei enää toisteta toiminnallisissa johtopäätöksissä.

Tutkittussa case-yrityksessä on selkeästi herätty ymmärtämään sisäisen markkinoinnin ja etenkin viestinnän arvo organisaation toiminnan tehostajana. Samoin organisatorinen luovuus on huomattu merkittävänä tekijänä yrityksen kilpailukyvyyn rakentumisessa. Tutkimustulosten perusteella monet toiminnot ovat hyvällä tasolla niin sisäisen

markkinoinnin toteutumisen kuin organisatorisen luovuudenkin toteutumisen kannalta. Monet asiat kuitenkin vaativat niin johdon kuin esimiesten panostusta, jotta organisaation strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa.

Tiedonkulkukanavien optimaalista hyväksikäyttöä ei ole vielä saavutettu. Tehtyjen tiedonkulkukanavakartoitusten perusteella NPG:llä oli havaittavissa tietokanavakonflikteja; ravintolatoimenjohtajien käyttämät tietokanavat eivät vastaa esimiesten toivomia tietokanavia ja vastaavasti esimiesten käyttämät tietokanavat eivät vastaa henkilöstön toivomia tietokanavia. Tähän olisi syytä puuttua, jos tiedonvaihdamista halutaan muuttaa vastavuoroiseksi ja koko organisaatiota osallistavaksi, sillä sisäisen markkinoinnin ja sen toimintojen tulisi vastata niin johdon kuin henkilöstönkin tarpeisiin. Viestintäkanavien oikein kohdentaminen mahdollistaa tehokkaamman informoinnin strategisista muutoksista ja linjauksista henkilöstölle sekä henkilöstön vastavuoroisen kommunikoinnin johdolle.

Yleisellä tasolla asioista tiedottaminen ja tiedonvaihdamman energisointivaihe voidaan hoitaa niin sanottuja massakanavia myöten esimerkiksi Facebookin kautta, sähköpostitse tai hierarkisella tiedonvalutuksella esimiestason kautta. Kommunikaation vuorovaikutteisuuteen tulisi panostaa henkilökohtaisten kontaktimuotojen (palaverit, puhe- lutt, henkilökohtaiset keskustelut) kautta, niin esimies- kuin henkilöstöviestinnässäkin. Yleisesti NPG:llä henkilöstö toivoi enemmän henkilökohtaista kommunikaatiota. Ballantynen (1997, 2003) tiedonvaihdamtamallia peilaten, vuorovaikutteinen viestintä on ehdottoman tärkeätä etenkin tiedonvaihdamtasyklin myöhemmissä viheissa, joissa etsitään hyväksyntää, ohjeita ja auktorisointia toiminnalle.

Organisaation johdon ja esimiesten välisessä kommunikaatiossa ilmeni ongelmia pääasiallisesti aikarajoitteiden ja informaation nopeuden suhteen. Esimiehet kokevat joutuvansa toimimaan välillä suhteettomienkin aikapaineiden alaisena, joka todennäköisesti laskee heidän motivaatiotaan ja tuottavuuttaan luovien ratkaisujen keksimisen suhteen. Esimiehet tarvitsisivat tietoa myös nopeammin, jotta voisivat reagoida ohjeistuksiin paremmin. Uusien projektien ja ideoiden toteutukseen tulisi siis NPG:llä varata enemmän aikaa ja tiedonkulun esteettömyys ja aktiivisuus tulisi varmistaa. Ravintola- alalla on luonteeltaan hektistä ja dynaamista, joten muutoksia tehdään usein nopeasti. Ravintola- alalla organisatorisen luovuuden toteutuminen on siis todella haasteellisessa asemassa aikarajoitteiden suhteen. Tilannetta saattaisi helpottaa johdon ymmärrys siitä, että luova työ vie aikaa ja painostus tuottaa luovia ideoita nopeasti toimii harvoin.

Henkilöstön keskuudessa viestintä koetaan suhteellisen avoimeksi, mutta avoimuuden parantamiseen olisi syytä panostaa. Henkilöstö näyttää luottavan lähimpien esimiestensä viestintään enemmän kuin organisaation johdon välittämään informaatioon. NPG:llä olisi siis syytä panostaa luottamussuhteiden rakentamiseen ylemmän johdon ja henkilöstön välillä. Luottamussuhteiden rakentaminen voitaisiin toteuttaa lähentämällä organisaation johtoa henkilöstöön suoran viestinnän muodossa. Strateginen toimin-

nanohjaus helpottuisi, koska henkilöstön sitoutuminen organisaation tavoitteisiin todennäköisesti kasvaisi. Viestinnän avoimuuden ja luottamuksen rakentumisen tukena henkilöstölle tulisi myös mahdollistaa suora kommunikaatio johdolle. Tämä edistäisi organisaation tiivimpää sisäistä verkostoitumista ja täten organisaation johdolla olisi mahdollisuus hyödyntää etulinjan asiakaspalvelijoiden hankkimaa markkinatietoutta mahdollisimman nopeasti. Mahdollisten luovien ideoiden tuottavuusarvokin todennäköisesti lisääntyisi, koska ideat olisivat sidottu nykyhetkiseen markkinatilanteeseen ja trendeihin, mikä vuorostaan edistäisi organisaation kilpailukykyä ulkoisilla markkinoilla. Henkilöstö toivoi lisää suoraa viestintää NPG:n johdolta ja tulosten perusteella henkilöstö ei tunne NPG:n johtoa kovinkaan hyvin. Johdon mahdollinen suora viestintä henkilöstölle todennäköisesti tehostuisi, jos henkilöstö tietäisi ketkä heille viestivät. Viestintä kulminoituisi tällöin henkilöihin eikä persoonattomaan organisaatioon johtoon.

Viestinnällisesti suurimmat kehityksen kohteet NPG:n toiminnassa ovat siis tietokanavakonfliktien poistaminen sisäisen viestinnän segmentoinnin kautta, deadlinejen keventäminen riittävän ajoissa tapahtuvalla informaation jakamisella ja organisaation johdon lähentäminen henkilöstön toimintaan mahdollistamalla interaktiivinen kommunikaatio heidän välillään.

NPG:n strategia on onnistuttu viestimään suhteellisen hyvin henkilöstölle, sillä suurin osa henkilöstöstä koki ymmärtäneensä NPG:n strategian, vision ja tavoitteet suhteessa omiin työtehtäviinsä. Strategian sidonnaisuus käytännön toimintaan sai kuitenkin vastaansa kritiikkiä esimiesten keskuudessa. Strategian purkaminen taktisen tason ohjeistuksiksi on erittäin tärkeää palvelualoilla, jotta käytännön toiminta vastaisi strategian tavoitteita mahdollisimman hyvin. Strategian merkitystä ja taktista sidonnaisuutta työönkuviin voitaisiin painottaa ja vahvistaa jatkuvalla ja usein toistuvalla viestinnällä niin organisaation johdon kuin esimiestenkin taholta. Näin strategiset tavoitteet nivoutuisivat vahvasti yhteen käytännön toimien kanssa.

NPG:n esimiehet ja henkilöstö kokivat voivansa olla usein luovia työtehtävissään. Myös NPG:n johdon motivaatio luovuutta kohtaan on vahva. Luovuuden arvostaminen organisaation toiminnassa voidaan katsoa olevan ensimmäinen askel toimintakulttuurin muutoksessa kohti innovatiivisempaa liiketoimintaa. Luovuuden esteinä NPG:llä havaittiin olevan resurssien puute ja henkilöstön itsekriittisyys eikä niinkään kollegoiden, esimiesten tai johdon kriittisyys. NPG:llä on toteutettu laajoja säästötoimenpiteitä, joten ylimääräisistä varoista on ollut pulaa. Ratkaisuna asiaan saattaisi toimia avoin tiedotaminen henkilöstölle käytettävissä olevista resursseista, täten tehden henkilöstölle selkeäksi sen, mitä on mahdollista suunnitella toteutettavaksi. Näin karsittaisiin liian suureelliset ja siksi turhat ehdotukset pois. Henkilöstön itsekriittisyys eli heidän henkilökohtainen portinvartijansa estää heitä tuomasta ideoitansa julkisesti esille. Näin ollen NPG:llä tulisi panostaa henkilöstön vakuuttamiseen siitä, että ei ole olemassa huonoja ideoita ja johto mielellään vastaanottaa moninaisia ideoita. Täten ideoiden julkistamisen

kynnystä voitaisiin madaltaa ja poistaa henkilöstön turha itsekkriittisyys. Henkilökunnan toteutetuista ideoista tulisi myös informoida muuta henkilöstöä, sillä toisten onnistumisen esimerkki madaltaa kynnystä osallistua itse luovaan ideointiin ja kehitysehdotuksien esiin tuomiseen. Kollegiaalinen tuki ja työtovereiden esimerkillinen toiminta ovat tärkeitä palvelualan luovuuden tukemisessa. Tiedonkulun vastavuoroisuus ja avoimuus tukevat tätä prosessia.

Luovuutta siis arvostetaan NPG:llä, mutta henkilöstön luovia ideoita ei toteuteta usein. Henkilöstö itse kokee ideoidensa toteuttamisen estymisen johtuvan pääasiallisesti resurssien riittämättömyydestä ja ravintola-alan rajoitteista. Esimiesten kertoman mukaan ideoitten toteutus estyy myös hyvin pitkälti samoista syistä, mutta heidän näkökulmastaan resurssit ja alan rajoitteet toimivat esteinä, koska henkilöstö *ei ymmärrä* niitä kunnolla. Johdon ja esimiestason tulisi siis informoida henkilöstöä paremmin NPG:n resurssien ja toimialan rajoitteista, jotta henkilöstön ideat olisivat käyttökelpoisempia NPG:n toiminnassa. Esimiesten rooli nousee tärkeään asemaan, sillä heidän voidaan katsoa olevan vastuussa henkilöstönsä tieto-taitotason kehittamisestä. Organisaation johdon tulisi tukea esimiehiä tässä asiassa antamalla esimiehille resursseja kouluttamiseen. Resurssit voivat olla niin materiaalisia kuin ajallisiakin.

NPG:llä palautteenanto ei toimi toivotulla tavalla. Palauteviestintä on epäsäännöllistä ja riippuvaista organisaation johdon sekä esimiesten henkilökohtaisista näkemyksistä siitä, miten palautteenannon tulisi toimia. Palaute vaatii toimiakseen informoivaa, kehitävää, järjestelmällistä, säännöllistä ja oikein kohdennettua viestintää oikein kohdennettuja tiedonkulkukanavia pitkin. Ilman palautetta palvelunlaadun kehittäminen on vaikeaa. Avoin ja luottavainen suhde esimiehen ja alaisten välillä luo pohjan toimivalle palautejärjestelmälle ja sitä kautta paremmalle palvelunlaadulle. Luottamus NPG:llä eri hierarkisten tasojen välillä voidaan katsoa suhteellisen hyväksi esimerkiksi sen perusteella, että vain harva organisaation jäsen koki heille tehtävän lupauksia, joita ei pidetä. Henkilöstö myös luotti vahvasti yksikötason viestinnän avoimuuteen, jota voidaan pitää luottamusta osoittavana tuloksena. Esimiesten ja alaisten kommunikaatio suhteet tulisi pyrkiä pitämään siis avoimina ja täten luottamusta edelleenkehittävinä. Suositeltavaa olisi kokonaisvaltaisen palautejärjestelmän ja -strategian kehittäminen, jotta tilanne parantuisi. Tiedonkulkukanavien toimivuuden kehittäminen ja konfliktien poistaminen on tärkeää myös palauteviestinnän toimivuuden kannalta.

Palkitseminen ja tunnustuksen antaminen toimivat hieman paremmin kuin palautteenanto NPG:llä. Esimiehet kuitenkin kokivat saavansa harvoin riittävästi tunnustusta ideoistaan ja tekemästään työstä. Tunnustuksen antaminen on NPG:llä vahvasti linkitetty onnistumisiin eikä niinkään luovuuteen pyrkimiseen tai perustoimintojen ylläpitoon. Mielenkiintoista on se, että henkilöstö taasen koki saavansa tunnustusta paremmin. Tämä viittaa siihen, että tunnustuksen antaminen toimii paremmin esimies-alaissuhteissa. Mahdollisena syynä tähän on läheisemmät luottamusvälit esimiesten ja henkilöstön vä-

lillä kuin johdon ja esimiesten välillä. Tunnustuksen antamisen toimintamalleissa organisaation johdolla on siis opittavaa omilta alaisiltaan. Palautteella ja tunnustuksella on merkittävä rooli luovuuden sisäistämässä osaksi kaikkea toimintaa. Täten voidaan kokea luovuuden arvostus ja ymmärretään sen tarkoitus.

Henkilöstö kokee roolinsa pääasiallisesti merkitykselliseksi NPG:n toiminnassa. Esimiehistäkin suuri osa kokee roolinsa tärkeäksi, mutta myös suhteellisen suuri osa kokee roolinsa vain kohtalaiseksi. Nämä tulokset ovat linjassa saadun tunnustuksen kanssa. Esimiestaso näyttää onnistuvan luomaan henkilöstön ponnisteluja arvostavan työilmapiiriin, siinä missä organisaation johto ei. Oman työn ja oman roolin merkitykselliseksi kokeminen on tärkeää organisaatioon sitoutumisen, motivoitumisen ja luovuuden kannalta. Henkilöstön kokiessa, että heidän mielipiteitään arvostetaan he todennäköisesti tuovat omia luovia ideoitaan enemmän esiin yksikkö- ja organisaatiotason keskusteluun. Riskinä NPG:n toiminnassa on se, että esimiehet siirtävät omaa kokemaansa roolinsa kohtalaisuudesta myös henkilöstölle, täten henkilöstön sitoutuminen NPG:n toimintaan todennäköisesti laskee, laskien samalla organisatorisen luovuuden tasoa.

Henkilöstön oman roolin merkitykselliseksi kokemista voitaisiin mahdollisesti kohottaa esimerkiksi jakamalla enemmän vastuuta NPG:llä kauan työskenneille henkilöille esimerkiksi uuden henkilöstön kouluttamisessa. Täten he kokisivat, että heidän osaa-miseensa luotetaan ja tätä kautta voidaan myös rakentaa heidän luottamustaan urakehitysmahdollisuuksiin. Urakehityspolkujen edesauttamiseksi, resurssien antaessa myöten, kaikki rekrytointi tulisi tehdä pääasiallisesti organisaation sisältä ja rekrytointiprosessit tulisivat olla avoimia ja läpinäkyviä koko henkilöstölle. Salainen ja mahdollisesti joitain henkilöitä suosiva sisäinen rekrytointi ei kohota henkilöstön uskoa omiin mahdollisuuksiinsa edetä. Osa johdosta mainitsi, että heillä on niin sanotusti 'kentällä kasvamassa' valmiita yksilöitä, joita voidaan taloudellisen tilanteen kohentuessa nostaa ylemmäksi. On hyvä, että organisaation johto seuraa alaistensa kehitystä ja huomaa ahkerasti ponnistelevat yksilöt, mutta rekrytoinnissa tulisi aina pyrkiä antamaan kaikille henkilöstön jäsenille tasavertainen mahdollisuus ainakin hakea työtehtäviä. Tämän voidaan nähdä toimivan henkilöstön oman roolin tärkeäksi kokemisen edisteenä.

Riskinoton salliminen ja valtaistaminen toimii hyvin NPG:n esimiestasolla. Esimiehet kokevat voivansa toteuttaa työtehtäviään vapaasti ilman painostavaa työkontrollia. Tämä viittaa siihen, että esimiestason luovuuden toteutuminen on mahdollistettu valtaistamisen kautta. Epäonnistumisten raportointia johdolle pelättiin hieman. Tämä saattaa viestiä siitä, että organisaation johtohenkilöt eivät hyväksykään epäonnistumisia, vaikka kertoivatkin kokevansa ne luonnollisena osana toimintaa. Henkilöstö kokee voivansa ottaa riskejä ja epäonnistua harvoin, mutta työkontrolleja he eivät kokeneet liiallisiksi. Tämä viittaa siihen, että henkilöstöä on valtaistettu sopivasti heidän mukavuusalueellaan, mutta toimintariskit ovat säilytetty esimiestason valvonnan alaisina. Henkilöstön kuitenkin tulisi kokea voivansa epäonnistua. Keskustelu koetuista epäonnistumisista saat-

taisi auttaa henkilöstöä ymmärtämään sen, että epäonnistumiset ovat luonnollinen osa toimintaa. Esimiesten rooli on tärkeässä asemassa epäonnistumisten hyväksymisessä ja siitä tiedottamisessa. On kuitenkin todettava, että tutkimuksessa riskien ja epäonnistumisten yhdistäminen samaan kysymykseen vaikeuttaa tilanteen analyysia, sillä riskienottamista ja epäonnistumisia tulisi mahdollisesti käsitellä erillisinä osa-alueina, etenkin henkilöstön vastauksissa. Kyseessä on kuitenkin henkilöstö, joka toimii suhteellisen matalasti valtaistetuissa työnkuvissa ja täten riskienotto ei ole tärkeä osa heidän toimenkuvaansa, mutta epäonnistumiset tulisivat aina olla hyväksyttävä osa heidän toiminnassaan.

NPG:n esimiestaso todettiin olevan pääosin sisäisesti motivoitunutta. Täten ulkoiset motivaatiokeinot, kuten rahallinen korvaus, olisi hyvä kohdentaa tukemaan tätä sisäistä motivaatiota. Esimiestasolle annetut bonukset voitaisiin kohdentaa koskemaan luovaa ideointia ja yksiköiden tuottavuuden kasvattamista juurikin uusien ideoiden toteuttamisen kautta, eikä suoraan sidonnaisena ravintolayksikön tuottavuuteen. Henkilöstö todettiin olevan pääosin ulkoisesti motivoitunutta, mutta viitteitä sisäiseen motivoitumiseen oli myös löydettävissä. Henkilöstölle suurin motivaatiotekijä oli luodut kollegiaaliset suhteet työpaikalla. Palvelualoilla yleisesti kollegiaalisten suhteiden merkitys on suuri. Esimiesten saattaisi siis olla hyödyllistä sitoa NPG:n henkilöstön kokema yhteisöllisyys työn haastavuuteen. Esimerkiksi luovien ideoiden kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa ideointia varten järjestetyissä 'luovissa palaverissa' saattaisi toimia sisäisen motivaation kohottajana. Tämä toteutuukin jo osaksi NPG:llä, koska monissa yksiköissä ideointia tehdään ryhmissä. Henkilöstön motivaation ymmärtäminen ja motivaatiokeinojen oikein kohdentaminen auttaisi NPG:tä sitouttamaan osa-aikainen henkilöstö organisaatiotason tavoitteisiin, samalla vähentäen henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuvia kuluja. Täten varmistettaisiin asiakkaiden kokema palvelunlaadun tason ylläpito ja sitoutuminen osaavan henkilöstön tarjoamaan palveluun.

Henkilöstön ohjaamiseen ja kouluttamiseen tulisi panostaa. NPG:llä koulutuksen määrä ei ole riittävää esimiesten eikä henkilöstönkään mielestä. Suositeltavaa tulosten perusteella olisi lisätä koulutuksen määrää, mutta ensiksi olisi hyvä selvittää millaista koulutusta henkilöstö kaipaa. Yksikköjen sisäinen koulutus olisi hyvä saada toimimaan ja aktivoida esimiehet kouluttamaan henkilöstöään enemmän. Myös henkilökunnan toisilleen antama koulutus voisi toimia ratkaisuna asiaan. Toisaalta, henkilöstön keskinäinen toistensa kouluttaminen saattaa riskeerata uuden ymmärryksen ja uusien ideoiden tuomisen toimintaan.

Yleisesti NPG:n toiminnasta on löydettävissä kaikki organisatorista luovuutta ja sisäistä markkinointia tukevat toiminnot, mutta joidenkin osa-alueiden toteutuminen vaatii enemmän panostusta organisaation johdolta ja esimiehiltä. NPG on organisaationa oikealla tiellä kohti innovatiivisen kilpailuedun saavuttamista. Matkaa itse päämäärään

on vielä, mutta toimintojen strategisen suunnittelun kohdentamisella oikein luovuuden arvostusta kohti päämäärät ovat saavutettavissa.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tässä luvussa käsitellään tutkielman reliabiliteettia, validiteettia ja objektiivisuutta. Kappaleessa käsitellään mahdolliset epäkohdat tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja analysoinnissa. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostuu tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista. Kokonaisluotettavuus on hyvä, jos otos edustaa valittua perusjoukkoa ja mittaamisessa on vain vähän satunnaisvirheitä. (Vilkkä 2007, 152.) Satunnaisvirheet tapahtuvat esimerkiksi silloin, kun vastaajilla tulee muistivirheitä. Nämä virheet heikentävät varsinkin tutkimuksen reliabiliteettia. (Vilkkä 2007, 153.)

### 7.2.1 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetillä eli luotettavuudella viitataan tulosten tarkkuuteen. Luotettava tutkimus tulisi olla toistettavissa. Lisäksi otoskoon tulisi olla riittävä ja monipuolinen, jotta sen voidaan katsoa edustavan tutkittavaa joukkoa perustellusti (Heikkilä 1999, 29). Reliabiliteetti liittyy tutkimuksen yleistettävyyteen, toistettavuuteen ja falsifioitavuuteen (Järvinen & Järvinen 2000, 172). Se keskittyy tarkastelemaan tutkimuksen mitaustarkkuutta, mitta-asteikon pätevyyttä tutkimuksen tulosten tarkastelussa ja muita mittaukseen liittyviä asioita (Vilkkä 2007, 149; Nardi 2003, 51). Tutkimuksen reliabiliteetilla viitataan siis tutkimustulosten ja metodien yhdenmukaisuuteen, tarkkuuteen, objektiivisuuteen ja tutkittavan kohteen jatkuvuuteen (Alasuutari ym. 2005, 255).

Reliabiliteetissa voidaan erottaa *sisäinen* ja *ulkoinen reliabiliteetti*. Sisäisellä reliabiliteetillä tarkoitetaan sitä, että sama tilastoyksikkö tutkitaan useampaan kertaan ja täten varmennetaan saatuja tuloksia. Ulkoinen reliabiliteetti viittaa siihen, että tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa muissa tutkimuksissa ja olosuhteissa. (Heikkilä 1999, 29.)

Tutkielman otoskoko muodostui riittäväksi ja monipuoliseksi. Toteutunut otos oli suhteellisen korkea; kyselylomaketutkimuksessa vastaanotettiin 378 kpl hyväksytysti (lomake oli kokonaan täytetty) täytettyjä kyselylomakkeita. Vastauksia saatiin kaikilta henkilöstöryhmiltä. Case-yrityksessä arvioidaan olevan 1 000 työntekijää suorasti tai epäsuorasti alihankkijoiden kautta. Näistä suhteellisen vakinaisesti NPG:llä töitä tekee n. 500 (henkilöstöpäällikön arvio). Haastatteluihin ja kyselyihin vastasi kokonaisuudessaan 426 työntekijää, voidaankin todeta kyselyn tavoittaneen n. 85 % NPG:n vakinaisemmasta henkilökunnasta. Puutteellisesti täytettyjä lomakkeita ei voida ottaa mukaan tutkimukseen, jos tutkimuksen analysoinnissa käytetään tilastollisia menetelmiä (Vilk-



ka 2007, 60). Henkilöstökyselyssä vastaanotettiin ja hylättiin 77 kpl puutteellisesti täytettyä lomaketta. Puutteellisesti täytettyjen lomakkeiden määrä oli korkea; 17 % kaikista vastaanotetuista lomakkeista (n=455) oli vajavaisesti täytetty. Tämä todennäköisesti selittyy sillä, että esimerkiksi ravintolatoimenjohtajat ja esimiehet kävivät kertomansa mukaan katselemassa lomaketta, vaikka eivät siihen virallisesti vastanneetkaan. Lomakejärjestelmä oli rakennettu niin, ettei lomaketta päässyt selailemaan eteenpäin vastamatta kysymyksiin järjestelmän tallentaessa kaikki annetut vastaukset. Näin ollen kaikki nämä ylimääräiset vierailut lomakejärjestelmässä tallentuivat saatuihin vastauslomakkeisiin.

Mittaustarkkuus koetaan myös onnistuneeksi, vaikkakin muutamia epäkohtia ilmeni. Arkikieliset ilmaukset saattavat tarkoittaa eri ihmisille eri asioita ja saattaa siten vääristää tutkimustuloksia (Vilka 2007, 46.) Kyselyissä käytetty Likert johdannainen, neliportainen asteikko *Aina, Usein, Harvoin, Ei koskaan* saattaa siis olla huono mittaamaan asioiden todellista laitaa. Eri ihmisille eri ajanmääreet tarkoittavat erilaisia aikasuhteita. Toiselle *Aina* on absoluuttinen käsite vain ja ainoastaan aina tapahtuvasta asiasta, kun taas toiselle se saattaa merkitä hyvin usein toistuvaa ilmiötä tai tapahtumaa. Tutkimus voitaisiin toistaa muodostamalla vastausasteikot geneerisemmin ja yksiselitteisemmin, kuten alkuperäinen Likertin asteikko. Yleisesti kuitenkin mittaustarkkuus katsottiin olevan riittävä ja palvelevan työn tavoitteita.

Tässä tutkielmassa mitään tilastoyksikköä ei mitattu useampaan otteeseen, joten empiirisen tutkimuksen sisäistä reliabiliteettia ei voida varmentaa. Sisäisen reliabiliteetin kuitenkin arvioidaan olevan hyvä, sillä eri kysymysten tuottamat vastaukset eivät ole ristiriitaisia keskenään. Ulkoinen reliabiliteetti käytettyjen analyysimetodien suhteen on varmennettavissa, koska määrällisissä aineistoanalyysissä käytettiin yleisesti hyväksytyjä sekä varmennettuja metodeja ja laskentamalleja. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, joten tutkimuksen toistaminen muissa olosuhteissa esimerkiksi eri organisaatioissa saattaisi tuottaa erilaiset tulokset. Siten tutkimuksen ulkoinen reliabiliteetti voidaan saattaa kyseenalaiseksi. Toisaalta, tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaakaan yleistettävää tutkimustietoa.

## 7.2.2 Validiteetti

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä viitataan siihen, kuinka hyvin ja tarkasti tutkimus mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata (Nardi 2003, 49; Heikkilä 1999, 28). Validiteetti tarkastelee sitä, kuinka hyvin tutkimuksesta tuotettu aineisto vastaa sitä mitä on tutkittu. Validiteetilla tarkoitetaan siis sitä, kuinka hyvin valittu teoria, malli tai käsite vastaa tutkittua todellisuutta. (Järvinen & Järvinen 2000, 172.) Virheet ja puutteellisuudet tutkittavien käsitteiden ja muuttujien määrittämisessä yleensä johtavat pätemättömiin

tuloksiin. Kysely ja haastattelututkimuksissa validiteetin tarkastelussa ensiarvoisessa asemassa ovat asetetut kysymykset ja se, saadaanko niiden pohjalta haluttua tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Heikkilä 1999, 28.)

Tutkimuksen validius on hyvä, jos tutkija ei ole joutunut käsitteiden tasolla harhaan ja systemaattiset virheet puuttuvat (Vilkkä 2007, 150). Systemaattinen virhe voi tapahtua esimerkiksi silloin, jos vastaajat valehtelevat vastauksissaan tai vähättelevät asioiden tilaa. Tämän tutkimuksen validius katsotaan hyväksi. Käsiteltävät käsitteet on purettu auki niin akateemisella kuin konkreettisella tasolla. Lisäksi käsitteitä on tarkasteltu toiminnallisella tasolla case-yritykseen peilaten. Tutkittu teoreettinen viitekehys heijastuu asetetuissa tutkimuskysymyksissä ja analyysi peilaa luotua teoreettista kartoitusta. Systemaattista virhettä ei oletettavasti ole tutkimuksen aikana tapahtunut, sillä vastaukset käsiteltiin anonymisti. Vastaajien ei uskota valehdelleen vastauksissaan.

Validiteetissakin voidaan erottaa tutkimuksen *sisäinen* ja *ulkoinen validiteetti*. Sisäisellä validiteetilla viitataan siihen, miten tutkimuksen teoreettisessa osassa muodostetut käsitteet ilmenevät tutkimustuloksissa, vastaavatko ne toisiaan vai eivät. Sisäinen validiteetti merkitsee siis tutkimustulosten sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa muiden tutkijoiden tulkintojen samankaltaisuutta tutkimustuloksista ja tulosten yleistettävyyttä. (Alasuutari ym. 2005, 254; Heikkilä 1999, 178.) Tapaustutkimuksen yleistettävyyys on vaikeaa, sillä tapaustutkimus keskittyy selittämään, ymmärtämään ja kuvaamaan juuri valitun tutkimusyksikön toimintaa (Alasuutari ym. 2005, 166). Tapaustutkimuksessa kysytään miten jotkut asiat tapahtuvat valitussa tutkimuskohteessa (Järvinen & Järvinen 2000).

Tämän tutkimuksen sisäinen validiteetti on hyvä, sillä esiteltyt teoreettiset käsitteet ilmenevät selkeästi tutkimustuloksissa. Tutkimustulokset ovat loogisia ja ristiriidattomia. Ulkoinen validiteetti tutkimukselle ei ole vahva, sillä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tulosten tulkinta kuitenkin on tehty objektiivisesti, joten tulosten tulkinna ei uskottaisi vaihtelevan eri tutkijoiden tulkinnoissa.

### 7.2.3 *Tutkimuksen objektiivisuus*

Yleisesti tutkimusprosessin tavoiteena on tutkijan kokonaisvaltainen objektiivisuus niin tutkimuksen suunnittelussa, toteuttamisessa ja analysoinnissakin (Vilkkä 2007, 16). Tutkijan aktiivinen vaikutus aineistoon sen keräysvaiheessa tulisi pyrkiä pitämään minimoituna, jotta aineisto säilyisi mahdollisimman luonnollisena (Alasuutari ym. 2005, 32).

Tässä tutkielmassa tutkija on ollut itse osana case-yrityksen toimintaa työntekijän roolissa. Tutkimus toteutettiin ja analysoitiin mahdollisimman objektiivisesti, mutta tutkijan oma subjektiivinen kokemus vaikutti tutkimukseen jossain määrin. Etenkin

tutkimuksen suunnittelu ohjautui tutkijan subjektiivisen esiymmärryksen kautta. Tulosten analysointi pyrittiin pitämään mahdollisimman objektiivisena. Tutkielmassa käytetty pääasiallinen analyysimenetelmä oli kvantitatiivinen. Sen objektiivisuus on usein tulkinnallista riippuen teoreettisesta viitekehuksesta, johon tulokset vertautetaan (vrt. Heikkilä 1999, 49).

Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus voidaan katsoa lähinnä hyötyneen tutkijan oma-kohtaisesta kokemuksesta ravintola-alalta ja case-yrityksessä työskentelystä. Täten tutkijalla oli vahva esiymmärrys alan rajoitteista, organisaatorakenteesta, toimintatavoista ja ongelmakohtista. Realistisesti arvioituna tutkijan omalla subjektiivisella kokemuksella ei katsota olevan negatiivisia vaikutuksia tutkimuksen toteuttamiseen tai sen tulosten analysointiin.

Haastattelut ovat reaktiivisia prosesseja, joissa haastattelijan persoonallisuus, näkemykset, käyttäytyminen ja ulkoinen olemus, puhelimitse olemus välittyy äänenpainojen ja käytettyjen sanamuotojen kautta, aiheuttavat reaktioita haastateltavassa. Vastavuoroisesti haastattelijan reaktiot haastateltavaan saattavat vaikuttaa haastattelutuloksiin. (Nardi 2003, 61.) Haastatteluita tehtäessä pidettiin huoli siitä, että tutkija toimi samalla tavalla kaikissa haastattelutilanteissa. Ravintolatoimenjohtajien haastatteluissa tutkija pyrki noudattamaan teemahaastattelun runkoa samanlaisena jokaisessa haastattelussa sekä tutkija vältti johdattelemasta haastateltavia kysymysmuodoilla, non-verbaalisella viestinnällä ja äänenpainoilla. Esimiesten puhelinhaastatteluissa erityishuomiota annettiin äänenpainojen ja sanamuotojen käyttämiseen kysymysten esittämisessä. Tutkija pyrki toistamaan kaikki haastattelut samalla tavalla jokaisen haastateltavan kohdalla. Haastattelutulokset katsotaan olevan mahdollisimman objektiivisesti kerättyjä ja analysoituja. Toisaalta, tutkijan ja haastateltavien vuorovaikutusta ei pystytä kokonaan minimoimaan.

### 7.3 Yhteenveto

Tämän tutkielman tavoitteena oli muodostaa teoreettinen viitekehys sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden teorioiden yhtymäkohdista. Tutkimuskysymys, johon tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan oli; millaisia yhtymäkohtia sisäisellä markkinoinnilla ja organisatorisella luovuudella voidaan havaita?

Empiirisen tutkimuksen kautta kuvattiin, kartoitettiin ja analysoitiin sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden konkreettista toteutumista ravintola-alan organisaatiossa, jossa yhdeksi toimintaa ohjaavaksi arvoksi on määritetty innovatiivinen toiminta. Tutkielmalla ei varsinaisesti testattu teoriaa tai hypoteesejä empiirisen tutkimuksen kautta, vaan rakennettua teoreettista viitekehystä hyödynnettiin empiirisen tutkimuksen suunnittelussa ja toiminnanmuutossuosituksien pohjan rakentamisessa. Tut-

kielman teoreettinen osa toteutettiin kirjallisuuskatsauksen ja käsiteanalyttisen tarkastelun avulla. Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin tapaustutkimuksena Night People Group Oy:stä.

Sisäistä markkinointia käsiteltiin useiden eri tutkijoiden näkemysten kautta. Tutkimassa todettiin, että sisäistä markkinointia vaivaa monitulkintaisuus ja sisäisen markkinoinnin roolista sekä tavoitteista organisaatioissa löytyy monenlaisia näkemyksiä. Valitsevan näkemyksen mukaan yrityksen työntekijät tulisi nähdä yrityksen sisäisinä asiakkaina. Organisaation tulisi pyrkiä onnistuneesti viestimään ja myymään liiketoimintastrategiansa, jotta työntekijät ymmärtäisivät sen merkityksen omassa työssään, parantaen osaltaan organisaation toiminnallisuutta ja kilpailukykyä. Sisäisen markkinoinnin pääelementtinä voidaan kuitenkin pitää viestintää sen kaikissa muodoissa. Kaikkien tutkijoiden näkemyksiä yhdistää yhteinen toteamus siitä, että ilman tehokasta sisäistä viestintää sisäisen markkinoinnin tavoitteet eivät voi toteutua. Muita sisäisen markkinoinnin tärkeitä toiminnallisia osa-alueita todettiin olevan markkinasuuntautuneisuuden ylläpito, sisäisten toimintojen koordinointi, organisaation strategioiden kommunikointi ja toteuttaminen. Henkilöstöhallinnan taktiikoista tulisi hakea synergisiä etuja sisäisen markkinoinnin toimintoihin. Etenkin henkilöstön motivointi, palkitseminen, rekrytointi, valtaistaminen ja koulutus sekä palautejärjestelmät ovat avainasemassa. Tutkimassa sisäisen markkinoinnin rakennetta havainnollistettiin sisäisen markkinointimixin (Ahmed ym. 2003, 1223) ja Ballantynen (1997, 354; 2003, 1251) dynaamisen tiedonvaihdamallin yhdistämisen kautta.

Palvelualoilla sisäisen markkinoinnin onnistumisen merkityksellisyys todettiin korostuvan huomattavasti. Palvelualoilla etulinjan asiakaspalveluhenkilöstö voidaan nähdä osana yrityksen palvelutarjoomaa, joten heidän ymmärryksensä organisaation toiminnasta on ensiarvoisen tärkeää välittämään asiakkaille haluttu kuva yrityksen toiminnasta. Palvelualoilla työskentelevän osa-aikaisen henkilöstön motivointi, valtaistaminen ja sitouttaminen koetaan usein ongelmalliseksi, mutta teoreettisen tarkastelun valossa perinteiset henkilöstöhallinnan taktiikat soveltuvat hyvin tähänkin tarkoitukseen. Osa-aikaiseen henkilöstöön tulisi panostaa siinä missä kokopäiväiseenkin henkilöstöön.

Organisatorista luovuutta ei niinkään vaivaa näkemysten moninaisuus kuten sisäistä markkinointia. Tutkijat ovat yhteneväisesti sitä mieltä, että luovuus on jonkin uuden, vanhaa muuttavan ja arvoa tuottavan idean, teon, tuotteen tai prosessin kehittämistä. Organisatorinen luovuus on yksilön ja organisaation luovien edellytysten yhteistyötä, jonka lopullisena tuotteena voidaan pitää liiketoimintaa edistäviä innovaatioita. Organisatorisen luovuuden peruselementteinä todettiin olevan organisaation ilmapiiri, johtamisstrategiat, organisaatiokulttuuri, saatavilla olevat resurssit, organisaatorakenne ja työn haasteellisuus sekä autonomia. Luovuutta edistäviksi tekijöiksi todettiin avoin kommunikaatio, valtaistaminen, työn merkityksellisyys, työtyytyväisyys, johdon ja esimiesten tuki, palautteen ja tunnustuksen antaminen sekä organisaatioon sitoutuminen.

Nämä toimet edistävät sisäistä motivaatiota, jonka koetaan olevan yksi tärkeimmistä luovuuden toteutumisen edellytyksistä. Luovuuden rakennetta havainnollistettiin Amabilen (1997, 43; 2008, 36) komponenttiteorian ja Csikszentmihalyin (2009, 315) systeemimallin kautta.

Palvelualojen ja etenkin osa-aikaisen henkilöstön luovuutta on tutkittu hyvin vähän. Täten teoreettinen tarkastelu kohdennettiin luovuuden toteutumisen tarkasteluun motivaation, sitoutumisen, valtaistamisen, työtyytyväisyyden ja palautteen kautta. Katsauksen perusteella voitiin todeta osa-aikaisen henkilöstön luovuuden esiintuomisen vaativan panostusta henkilöstön motivointiin pääasiallisesti ulkoisten motivaatiokeinojen kautta. Ulkoisilla motivaatiokeinoilla kuten koulutuksella voidaan vaikuttaa positiivisesti henkilöstön sisäiseen motivoitumiseen. Motivaation ylläpitäminen vaatii myös kollegiaalisen tuen toimivuutta ja yhteisöllisyyttä, esimiesten ja alaisten välistä luottamussuhdetta, jonka pohjalle voidaan rakentaa toimiva palautejärjestelmä. Valtaistaminen koettiin ongelmalliseksi, sillä valtaistaminen vaatii resursseja henkilöstön kouluttamiseen ja ohjaamiseen.

Sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden teorioiden yhtymäkohtia havainnollistettiin luomalla teoreettinen viitekehys eli malli, joka pohjautui Csikszentmihalyin (2009, 315) systeemimalliin ja Ballantynen (1997, 354; 2003, 1251) dynaamiseen tiedonvaihdantamalliin. Mallin pohjalta todennettiin teoreettisia yhtäläisyyksiä ja teorioiden dynaamista yhteistyötä organisaation kilpailukyvyyn ja markkinasuuntautuneisuuden edistämisessä. Tutkielman erityisnäkökulmat palveluala ja osa-aikaisuus jätettiin tästä teoreettisesta viitekehuksesta pois, koska viitekehysten myötä tutkija halusi osallistua yleiseen akateemiseen keskusteluun sisäisestä markkinoinnista ja organisatorisesta luovuudesta, eikä niinkään spesifisesti palvelualoja koskevaan keskusteluun.

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin siis tapaustutkimuksena Night People Group Oy:lle. Tapaustutkimus valittiin sopivimmaksi tutkimusmetodiksi, koska sen avulla on mahdollista saavuttaa syvä ymmärrys tutkittavasta kohteesta ja sen toiminoista. Tapaustutkimus myös mahdollistaa moninaisten tutkimusmetodien käytön. Tässä tutkielmassa hyödynnettiin teemahaastatteluita, strukturoituja lomakehaastatteluita ja kyselylomaketutkimusta. Aineiston keruu ja analysointi sai niin kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisiakin piirteitä. Pääperiaatteiltaan tutkimuskokonaisuus noudatti laadullisen tutkimuksen periaatteita, sillä tutkielman tarkoituksena oli syventää ymmärrystä yhdestä tutkittavasta kohteesta ja sen toiminnasta, eikä tuottaa laajoja yleistettäviä tutkimustuloksia.

Empiirinen tutkimusosio suunniteltiin neljän teeman ympärille; tiedonkulku, luovuus, strategia ja organisaatorakenne sekä motivaatio. Nämä teemat valittiin teoreettisen käsiteanalyysin ja NPG:n toiminta-arvojen pohjalta. Tutkielma rakentui hierarkisten toimintaketjujen tutkimisen ympärille. Tutkimuksen analyyseissa eriteltiin organisaation johdon (n=4), esimiestason (n=44) ja henkilöstön (n=378) mielipiteet sekä niitä vertail-

tiin toisiinsa. Näin luotiin kokonaisvaltainen kuva yrityksen toiminnasta sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden suhteen. Tutkimustulokset analysoitiin laadullisesti ja määrällisesti. Tuloksien tilastollinen todennus toteutettiin Chi<sup>2</sup>-testillä käyttäen SPSS tilasto-ohjelmaa.

Tutkielman johtopäätökset päätettiin tehdä kaksitasoisesti; tutkielmassa esiteltiin niin teoreettiset kuin toiminnallisetkin johtopäätökset. Näin pyrittiin vastaamaan tutkielmalle asetettuun tutkimuskysymykseen sekä esittämään empiirisen tutkimusosion tuottama konkreettinen toiminnanmuutossuositus pohja selkeästi sekä arvoa tuottavasti case-yritykselle. Teoreettisissa johtopäätöksissä pyrittiin kokoamaan tehdyn teoreettisen tarkastelun pääasiat yhteen tutkielman erityisnäkökulmien; palvelualan ja osa-aikaisuuden kautta. Toiminnallisissa johtopäätöksissä pyrittiin luomaan selkeä kuva NPG:n toiminnan nykytilasta ja mahdollisista toiminnankehityskohteista.

Tehdyn empiirisen tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja objektiivisuus katsotaan hyviksi. Tutkimuksesta ei ollut löydettävissä systemaattisia virheitä tai suuria puutteellisuksia. Kokonaisotantana toteutetun tutkimuksen otoskoko muodostui riittäväksi ja monipuoliseksi. Kokonaisuutena tutkielman tuloksia voidaan pitää akateemisesti oikeellisinä sekä case-yrityksen toiminnan kannalta arvoa tuottavina.

## 7.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden tutkimuksessa on löydettävissä useita tutkimusaukkoja. Tehty tutkielma pyrki vastaamaan sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden teorioiden yhtymäkohtien kartoitukseen suhteellisen yleisellä tasolla, koska olemassa oleva tutkimus näiden kahden teoreettisen rakenteen yhtymäkohdistä on puutteellista. Voidaankin puhua kokonaan puuttuvasta tutkimuksesta, jolloin spesifisemmille tutkimusnäkökulmille on runsaasti tilaa.

Jatkotutkimuksena olisi suositeltavaa toistaa tehty empiirinen tutkimus toisessa ravintola-alan organisaatiossa ja siten todentaa tai haastaa tässä tutkielmassa saavutettuja tuloksia. Mahdollisuutena olisi myös toistaa tutkimus täysin eri toimialan organisaatiossa ja verrata tämän tutkielman tuloksia siihen. Olisi mielenkiintoista tutkia miten esimerkiksi teollisuuden alan yrityksen henkilöstön mielipiteet ja kokemukset eroavat palvelualan organisaation henkilöstön mielipiteistä.

Jatkotutkimusmahdollisuutena on myös toistaa sama tutkimus samassa case-yrityksessä. Vertailevalla tutkimuksella voitaisiin seurata mahdollisten tehtyjen toiminnanmuutosten vaikutusta henkilöstön kokemuksiin NPG:n viestinnästä ja luovuudesta. Tulosten reliabiliteetin ja validiteetin todentaminen myös varmentuisi toisen tutkimuksen suorittamisen myötä. Tutkimus voitaitiin toistaa NPG:llä myös käyttämällä erilaisia tutkimusmetodeja. Tutkimus voitaisiin fokusoida esimerkiksi johtoryhmän toimintaan

tekemällä syvempi laadullinen tutkimus syvähaastattelujen ja havainnoinnin kautta. Toisaalta, tutkimus voitaisiin suorittaa puhtaasti kvantitatiivisin metodein saattamalla eri organisaatiohierarkian tasojen vastaukset täysin vertailukelpoisiksi ja yhdenmukaisiksi analyysimuodossaan.

Tutkielman teoreettisen kirjallisuuskatsauksen perusteella suositeltavaa olisi tehdä myös laaja-alainen meta-analyysi olemassa olevasta tutkimustiedosta sisäisen markkinoinnin ja organisatorisen luovuuden suhteen. Tässä tutkielmassa kirjallisuuskatsaus voidaan katsoa olevan kattava, mutta vielä syvempi tarkastelu ja luokittelu olisi hyödyllistä tulevien tutkimusten kannalta.

## LÄHTEET

- Adams, S. (1995) Part-time work: models that work. *Women in Management Review*, Vol. 10 (7), 21–31.
- Ahmed, P. – Rafiq, M. (2002) *Internal marketing – Tools and concepts for customer-focused management*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Ahmed, P. – Rafiq, M. (2003) Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (8), 1177–1186.
- Ahmed, P. – Rafiq, M. – Saad, N. (2003) Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (9), 1221–1241.
- Alasuutari, P. – Koskinen, I – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Amabile, T. (1983) The social psychology of creativity: a componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45 (2), 357–376.
- Amabile, T. (1988) A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 10, 123–167.
- Amabile, T. (1997) Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, Vol. 40 (1), 39–58.
- Amabile, T. (1998) How to kill creativity. *Harvard Business Review*. September, 77–87.
- Amabile, T. – Hadley, N. – Kramer, S. (2002) Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, Vol. August, 52–61.
- Amabile, T. – Mueller, J. (2008) Studying creativity, its processes and its antecedents. An exploration of the componential theory of creativity. Teoksessa: *Handbook of organizational creativity*, toim. Shalley, C. E. – Zhou, J., 34–64. Taylor and Francis Group LLC, New York.



- Amabile, T. – Collins, M. (2009) Motivation and creativity. Teoksessa: *Handbook of creativity*, toim. Strenberg, R. J., 297–312. Taylor and Francis Group LLC, New York.
- Amabile, T. – Kramer, S. (2011) The power of small wins. *Harvard Business Review*, Vol. May, 70–80.
- Andriopoulos, C. (2001) Determinants of organizational creativity: a literature review. *Management Decision*, Vol. 39 (10), 834–840.
- Andriopoulos, C. – Dawson, P. (2009) *Managing change, creativity and innovation*. SAGE Publications Ltd, London.
- Ballantyne, D. (1997) Internal networks of internal marketing. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, 343–366.
- 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.
- Bassi, L. – McMurrer, D. (2007) Maximizing your return on people. *Harvard Business Review*, March, 115–123.
- Berry, L. (1981) The employees as customer. *Journal of Retail Banking*. Vol. 3 (1), 33–42.
- Berry, L. – Parasuraman, A. (1992) Services marketing starts from within, *Marketing Management*, Winter issue, 25–34.
- Berry, J. – Parasuraman, A. (2000) Services marketing starts from within. Teoksessa: *Internal Marketing*, toim. Varey, R – Lewis, B., 173–192. Routledge, London.
- Bissola, R. – Imperatori, B. (2011) Organizing individual and collective creativity: flying in the face of creativity clichés. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 20 (2), 77–89.

- Bitner, M. - Booms, B. - Mohr, L. (1994) Critical service encounters: the employee's point of view. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (4), 95–106.
- Cameron, J. – Pierce, D. (1994) Reinforcement, reward and intrinsic motivation: a meta-analysis *Review of Educational Research*, Vol. 64 (3), 363–423.
- Cameron, J. (2001) Negative effects of reward on intrinsic motivation – a limited phenomenon: comment on Deci, Koestner, and Ryan (2001). *Review of Educational Research*, Vol. 71 (1), 29–42.
- Chong, E. – Ma, X. (2010) The influence of individual factors, supervision and work environment on creative self-efficacy. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 19 (3), 233–247.
- Coelho, F. – Augusto, M. (2010) Job characteristics and the creativity of frontline service employees. *Journal of Service Research*. Vol. 13 (4), 426–438.
- Coelho, F. – Augusto, M. – Lages, L. (2011) Contextual factors and the creativity of frontline employees: the mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of Retailing*. Vol. 87 (1), 31–45.
- Conduit, J. – Mavondo, F. (2001) How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, Vol. 51 (1), 11–24
- Csikszentmihalyi, M. (1988) Motivation and creativity: toward a synthesis of structural and energistic approaches to cognition. *New Ideas in Psychology*, Vol. 6 (2), 159–176.
- Csikszentmihalyi, M. (2009) Implications of a systems perspective for the study of creativity. Teoksessa: *Handbook of creativity*, toim. Strenberg, R., 313–335. Taylor and Francis Group LLC, New York.
- Curtis, C. – Upchurch, R. – Severt, D. (2009) Employee motivation and organizational commitment: a comparison of tipped and nontipped restaurant employees. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 10, 253–269.
- Darren, L. (1995) Attitudes and work motivation of subgroups of seasonal hotel workers. *The Service Industries Journal*, Vol. 15 (3), 295–313.

- Deci, E. – Ryan, R. – Koestner, R. (1999) A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, Vol. 125 (6), 627–668.
- Deci, E. – Ryan, R. (2000a) Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, 54–67.
- Deci, E. – Ryan, R. (2000b) The ”what” and ”why” of goal pursuits: human needs and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, Vol. 11 (4), 227–268.
- DiPietro, R. – Pizam, A. (2008) Employee alienation in the quick service restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Vol. 32 (1), 22–39.
- Dortok, A. (2006) A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, Vol. 8 (4), 322–338.
- Erkko, A. (2012) Asta Rossi korostaa työpaikan luottamusta. *Kauppalehti*. 7.2.2012, 8–9.
- Eskola, J. (2001) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Aaltola, J. & Valli, R., 133–157. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Flipo, J-P. (2000) Effectiveness implies leaving myths aside. Teoksessa: *Internal Marketing. Directions for Management*, toim. Varey, R – Lewis, B., 63–74. Routledge, London.
- Ford, C. – Gioia, D. (1995) Guidelines for creative action taking in organizations. Teoksessa: *Creative action in organizations. Ivory tower visions and real world voices*, toim. Ford, C. – Gioia, D., 355–366. Sage Publications Inc., Pennsylvania.
- Francis, H. – D’Annunzio-Green, N. (2005) HRM and the pursuit of a service culture. Managerial encounters with competing discourses. *Employee Relations*, Vol. 27 (1), 71–85.

- Frymire, B. (2006) The search for talent; business and society. *The Economist*. 7.10.2006, 11.
- Gazzoli, G. – Hancer, M. – Park, Y. (2010) The role and effect of job satisfaction and empowerment on customer's perception of service quality: A study in the restaurant industry. *The Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 34 (1), 56–77.
- Geary, J. – Dobbins, A. (2001) Teamwork: a new dynamic in the pursuit of management control. *Human Resource Management Journal*, Vol. 11 (1), 3–21.
- Geddie, T. (1994) Leap over the barriers of internal communication. *Communication World*, Vol. 11 (4), 12–15.
- George, W. (1990) Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, Vol. 60 (January), 61–79.
- Gerring, J. (2007) *Case study research – principles and practices*. Cambridge University Press, New York.
- Giannikis, S. – Mihail, D. (2011) Modelling job satisfaction in low-level jobs: differences between full-time and part-time employees in Greek retail sector. *European Management Journal*. Vol. 29, 129–143.
- Gilson, L. (2008) Why be creative. A review of the practical outcomes associated with creativity at the individual, group and organizational levels. Teoksessa: *Handbook of organizational creativity*, toim. Shalley, C. – Zhou, J., 303–322. Taylor and Francis Group LLC, New York.
- Gounaris, S. (2007) Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *European Journal of Marketing*, Vol. 19 (3), 400–434.
- Greene, W. – Walls, G. – Scbrest, L. (1994) Internal marketing: the key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, Vol. 8 (4), 5–13.
- Grönroos, C. (2009) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. WSOYpro, Helsinki.

- Hamel, G. – Breen, B. (2007) *The future of management*. Harvard Business School Press, Boston.
- Harris, K. – Bojanic, D. – Cannon, D. (2003) Service encounters and service bias: preliminary investigation. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. Vol. 27 (3), 272–290.
- Heikkilä, T. (1999) *Tilastollinen tutkimus*. Oy Edita Ab, Helsinki. (2.uud. painos)
- Hirsijärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2008) *Tutki ja kirjoita*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Huczynski, A. – Buchanan, D. (1991) *Organizational behavior – An introductory text*. Prentice Hall, London.
- Huhtala, H – Parzefall, M. (2007) A review of employee well-being and innovativeness: an opportunity for mutual benefit. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 16 (3), 299–306.
- James, K – Lahti, K. (2011) Organizational vision and system influences on employee inspiration and organizational performance. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 20 (2), 108–120.
- Juholin, E. (1999) *Sisäinen viestintä*. Inforviestintä Oy, Helsinki.
- Juholin, E. (2008) *Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä*. WSOY pro, Juva.
- Juholin, E. (2009) *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Järvinen, P. – Järvinen, A. (2000) *Tutkimustyön metodeista*. Opinpajan kirja, Tampere.
- Kauhanen, M. (2008) Part-time work and involuntary part-time work in the private service sector in Finland. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 29 (2), 217–248.

- Kiviniemi, K. (2001) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Aaltola, J. & Valli, R., 68–84. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Krzemien, E. – Wolniak, R. (2007) Problems of incentives for employees in the quality management of the service sector. *Quality & Quantity*, Vol. 41, 749–756.
- Korczynski, M. (2002) *Human resource management in service work*. Palgrave, Basingstoke.
- Kotler, P. (2000) *Marketing management: Analysis, planning implementation and control*. 10<sup>th</sup> ed. Prentice-Hall, New Jersey.
- Lampikoski, K. – Emden, J. (1999) *Johda innovatiivisesti – hyödynnä luovat voimavarat*. WSOY, Juva.
- Lings, I. – Brooks, R. (1998) Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing. *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, 325–351.
- Linke, A. – Zerfass, A. (2011) Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*. Vol. 15 (4), 332–348.
- Mardanov, I. – Sterrett, J. – Baker, J. (2007) Satisfaction with supervision and member job satisfaction in leader-member exchange: an empirical study in the restaurant industry. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. Vol.12 (3), 37 – 56.
- Mathiesen, E. (2011) Organizational antecedents of creative self-efficacy. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 20 (3), 185–195.
- Mazzei, A. (2010) Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15 (3), 221–234.
- Miller, K. – Considine, J. – Garner, J. (2007) “Let me tell you about my job” Exploring the terrain of emotion in the workplace. *Management Communications Quarterly*, Vol. 20 (3), 231–260.

- Monge, P. – Cozzens, M. – Contractor, N. (1992) Communication and motivational predictors of the dynamics of organizational innovation. *Organization Science*. Vol. 3 (2), 250–274.
- Mudie, P. (2000) Internal marketing, a step too far. Teoksessa: *Internal Marketing. Directions for management*, toim. Varey, R – Lewis, B., 254–280. Routledge, London.
- Mudie, P. (2003) Internal customer: by design or default. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (9), 1261–1276.
- Mumford, M. – Scott, G. – Gaddis, B. – Strange, J. (2002) Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*. Vol. 13, 705–750.
- Nardi, P. (2003) *Doing survey research – a guide to quantitative methods*. Pearson Education Inc, Boston.
- Naudé, P – Desai, J. – Murphy, J. (2003) Identifying the determinants of internal market orientation. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (9), 1205–1220.
- Niiniluoto, I. (1987) Pragmatismi. Teoksessa: *Vuosisatamme filosofia*, toim. Niiniluoto, I. & Saarinen, E., 82–103. WSOY, Juva.
- 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 and Management Science*, Vol. 3 (1), 17–37.
- Paswan, A. – Pelton, L. – True, S. (2005) Perceived managerial sincerity, feedback-seeking orientation and motivation among front-line employees of a service organization. *Journal of Services Marketing*, Vol. 19 (1), 3–12.
- Rossi, A. (2012) *Kulttuuristrategia*. Kauppakamari, Helsinki.
- Shalley, C – Gilson, L. – Blum, T. (2000) Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (2), 215–223.

- Shalley, C. – Zhou, J. – Oldham, G. (2004) The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? *Journal of Management*, Vol. 30 (2), 933–958.
- Shalley, C. (2008) Creating roles. What managers can do to establish expectations for creative performance. Teoksessa: *Handbook of organizational creativity*, toim. Shalley, C. – Zhou, J., 147–164. Taylor and Francis Group LLC, New York.
- Snell, L. – White, L. (2009) An exploratory study of the application of internal marketing in professional service organizations. *Services Marketing Quarterly*, Vol. 30, 195–211.
- Sousa, C. – Coelho, F. (2011) From personal values to creativity: evidence from front-line service employees. *European Journal of Marketing*. Vol. 45 (7/8), 1029–1050.
- Stan, S. – Landry, T. – Evans, K. (2004) Boundary spanner's satisfaction with organizational support services: an internal communications perspective. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 3 (2/3), 43–63.
- Staw, B. (1995) Why no one really wants creativity. Teoksessa: *Creative action in organizations. Ivory tower visions and real world voices*, toim. Ford, C. – Gioia, D., 161–166. Sage Publications Inc., Pennsylvania.
- Styhre, A. – Sundberg, M. (2005) *Managing creativity in organizations*. Palgrave Macmillan, New York.
- Susskind, A. – Kacmar, K. – Borchgrevink, C. (2007) How organizational standards and coworker support improve restaurant service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 48 (4), 370–379.
- Sutton, R. (2001) The weird rules of creativity. *Harvard Business Review*. September, 96–103.
- Thomson, K – Hecker, L. (2000a) Value-adding communication: innovation in employee communication and internal marketing. *Journal of Communication Management*, Vol. 5 (1), 48–58.



- Thomson, K – Hecker, L. (2000b) The business value of buy-in. How staff understanding and commitment impact on brand and business performance. Teoksessa: *Internal Marketing. Directions for Management*, toim. Varey, R – Lewis, B., 160–174. Routledge, London.
- Tierney, P. (2008) Leadership and employee creativity. Teoksessa: *Handbook of organizational creativity*, toim. Shalley, C. – Zhou, J., 95–124. Taylor and Francis Group LLC, New York.
- 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.
- Uusitalo, H. (1996) *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. Werner Söderström Osakeyhtiö, Juva.
- Vasconcelos, A. (2007) Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing*, Vol. 42 (11/12), 1246–1264.
- Vilkkä, H. (2007) *Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- West, M. – Richter, A. (2008) Climates and cultures for innovation and creativity at work. Teoksessa: *Handbook of organizational creativity*, toim. Shalley, C. – Zhou, J., 211–236. Taylor and Francis Group LLC, New York.
- Williams, W. – Yang, L. (2009) Organizational creativity. Teoksessa: *Handbook of creativity*, toim. Strenberg, R., 373–391. Taylor and Francis Group LLC, New York.
- Woodman, R. - Sawyer, J. – Griffin, R. (1993) Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, Vol 18 (2), 293–321.
- Yin, R. (2009) *Case study research – Design and methods*. 4th ed. Sage Publications, London.
- Zhou, J. (2008) Promoting creativity through feedback. Teoksessa: *Handbook of organizational creativity*, toim. Shalley, C. – Zhou, J., 125–145. Taylor and Francis Group LLC, New York.

Åberg, L. (1996) *Viestintä – tuloksen tekijänä*. Inforviestintä Oy, Helsinki

Åberg, L. (2000) *Viestinnän johtaminen*. Inforviestintä Oy, Helsinki.

#### ELEKTRONISET LÄHTEET

Tilastokeskus, Työvoimatutkimuksen keskeiset käsitteet ja määritelmät, haettu 12.1.2013. <[http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2011/15/tyti\\_2011\\_15\\_2012-11-06\\_kat\\_005\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2011/15/tyti_2011_15_2012-11-06_kat_005_fi.html)>

## LIITE 1 NPG TOIMINNAN ARVOT

### **Vastuullisuus**

- Luomme turvallisen ympäristön niin asiakkaille kuin työntekijöille
- Harjoitamme avointa ja rehellistä liiketoimintaa kannattavasti
- Noudatamme yhtiön ja yhteiskunnan sääntöjä

### **Henkilöstön arvostus**

- Pidämme lupauksemme ja lupaamme vain mitä voimme pitää
- KKK – Kuuntelemme, Koulutamme, Kannustamme
- Jaamme tietoa avoimesti

### **Uudistuminen**

- Tunnistamme asiakkaiden tarpeet
- Kehitämme jatkuvasti palveluitamme ja tuotteitamme
- Kun yritämme kaikkemme, hyväksymme myös epäonnistumiset

### **Johdonmukaisuus**

- Toimimme yhdessä luotujen suunnitelmien mukaisesti.

### **Tuloksellisuus**

- Toimimme tavoitteellisesti
- Luomme vakaan taloudellisen toimintaympäristön yhtiölle ja sidosryhmille
- Teemme kannattavia yhdessä sovittuja hankintoja ja sopimuksia
  - Ajattelemme taloudellisesti ja toimimme kustannustehokkaast
  - Investoimme kohteisiin, joista saamme sijoitukselle parhaan tuoton

**LIITE 2                    NPG STRATEGIA****VISIO 2015:**

Motivoituneen henkilökunnan ja sitoutuneiden asiakkaidemme kanssa olemme yhdessä luoneet kannattavan ja vakavaraisen yhtiön. Liiketoimintamme kasvaa innovatiivisesti ja hallitusti arvostettuja brändejä rakentaen.

**MISSIO: ELÄMYKSIÄ JA KOHTAAMISIA****MENESTYSTEKIJÄT:**

1. Henkilöstön sitouttaminen
2. Tulostavoitteiden saavuttaminen
3. Innovointi ja uudistuminen
4. Bränditunnettuus
5. Usko visioon arvojen toteuttamisen kautta

**ARVOT:**

Vastuullisuus, tuloksellisuus, henkilöstön arvostus, uudistuminen ja kehittyminen, toiminnan johdonmukaisuus

**UHKAT:**

1. Lainsäädäntö
2. Henkilöstön sitoutumattomuus
3. Taloudellinen epäonnistuminen
4. Kilpailutilanne
5. Markkinasuhteet
6. Huono julkisuus

## LIITE 3

## TEEMAHAASTATTELURUNKO (RTJ)

**Tausta**

Nimi

Ikä

Kerrotko vähän, että miten aloitit ravintola-alan työt?

Kauan olet ollut NPG:n/SK:n palveluksessa? Miten aloitit? Miten etenit?

Kauan olet ollut ravintolatoimenjohtaja?

Saitko koulutusta RTJ:n tehtäviin?

**Tiedonkulku**

Miten viestit alaisillesi ja miten saat itse tietoa kentältä?

*Miksi juuri nämä kanavat?*

*Mitä kautta saat tietoa kentältä? Kuinka usein?*

*Haluaisitko enemmän tietoa suoraan työntekijöiltä?*

Onko tiedonkulku mielestäsi tarpeeksi nopeaa?

*Riittävää?*

*Annetaanko mielestäsi riittävästi aikaa reagoida uuteen tietoon?*

Koetko, että NPG:n viestintä on avointa? *Miksi tai miksei?*

Koetko, että NPG:n viestintä on tasa-arvoista? *Miksi tai miksei?*

Miten haluaisit parantaa kommunikaatiota?

**Luovuus**

Koetko, että NPG on luova organisaatio?

*Koetko, että se on tärkeää?*

*Miten kannustat alaisiasi luovuuteen?*

Minkä uskot rajoittavan alaistesi luovuutta?

*Aikarajat, resurssit...?*

Millä perustein valitset toteutettavat ideat?

Miten pidät huolen siitä, että annat tarpeeksi tunnustusta ideoista?

Sallitko riskit ja epäonnistumiset? Miten osoitat sen?

**Strategia/Organisaatio**

Koetko, että NPG:n strategian merkitys selkeä alaisillesi?

*Oletko seurannut, että ovatko he selittäneet sen omille alaisilleen?*

Miten seuraat alaistesi työtä?

*Vain lukuina vai muutakin?*

*Annatko vapaat kädet alaisillesi yksiköiden johtoon?*

*Kuinka tärkeää on kontrolli?*

Miten pidät huolen, että pidät aina lupauksesi?

Kuvaile suhdettasi alaisiisi?

*Luottamuksen rooli?*

*Koetko, että NPG on hierarkkinen organisaatio?*

*Tunnetko alaisesi hyvin? Henkilökohtainen taso?*

*Tunnetko ruohonjuuritason työntekijöitä hyvin? Ollenkaan?*

### **Motivaattorit**

Minkä koet tärkeäksi roolissasi esimiehenä motivaation kannalta?

*(kannustus, osallistuminen toimintaan, kuunteleminen, haasteellisuuden tarjoaminen)*

Mitkä uskot olevan tärkeitä motivaattoreita alaisillesi? Miksi?

*(palkka, haasteellisuus työssä, mahdollisuus urakehitykseen, työsuhteen jatkuvuus, mahdollisuus tehdä omia päätöksiä ja toteuttaa omia ideoita)*

*Koetko, että NPG:n työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet edetä urallaan NPG:ssä?*

Miten pidät huolen, että annat säännöllistä ja rakentavaa palautetta?

*Muistatko kehua ja kiittää?*

Mitä mieltä olet koulutuksen tarpeesta? Koetko, että olisi tärkeää että NPG tarjoaisi enemmän koulutusta? *Kehitysehdotuksia?*

Missä näet NPGn olevan 5 vuoden kuluttua?

Miten uskot että tämä saavutetaan?

## LIITE 4

## PUHELINHAASTATTELURUNKO (Esimiehet)

**Tausta**

Mies/Nainen

Ikä

Koska aloitit NPG:n/SK:n palveluksessa?

Missä toimenkuvassa aloitit?

Koska aloitit RP / VP tehtävät?

Saitko koulutusta tehtäviisi? Jos et, olisitko halunnut?

**Tiedonkulku**

Esimies näkökulma:

Mitä kautta jaat eniten tietoa NPG:n asioista? Miksi tämä kanava?

Mitä kautta jaat eniten tietoa yksikkösi asioista? Miksi tämä kanava?

Varmistatko, että kaikki ovat saaneet tiedon?

Miten varmistat, kun varmistat?

Koetko, että tieto jakaantuu tasa-arvoisesti kaikille yksikössäsi?

Koetko, että sinulla on tarpeeksi aikaa jakaa tietoa?

Mitä kautta saat eniten tietoa alaisiltasi?

Saatko tarpeeksi tietoa alaisiltasi? Jos et miksi?

Oletko antanut NPG:n s-posti osoitteet henkilökunnallesi? Jos et, miksi?

Itse:

Mitä kautta saat eniten tietoa NPG:n asioista?

Mitä kautta haluaisit tietoa?

Koetko, saat tietoa tasa-arvoisesti?

Koetko, että saat tarpeeksi tietoa?

Koetko, että saat tarpeeksi nopeasti tietoa?

Koetko, että sinulle annetaan tarpeeksi aikaa reagoida uuteen tietoon?

VAPAA SANA TIEDONKULUSTA

**Luovuus**

Esimies näkökulma:

Kannustatko henkilökuntaasi luovuuteen? Onko luovuuden tavoittelu tärkeää?

Annatko julkista tunnustusta toteutuneista ideoista?

Sallitko riskit ja epäonnistumiset? Onko mukavuusalueellasi?

Suurin este alaitesi ideoiden toteuttamiselle?

Itse:

Koetko, että saat olla luova työssäsi?

Mikä rajoittaa luovuuttasi eniten?

Saatko tarpeeksi tietoa NPG:ltä, jotta voit tehdä toteuttamiskelpoisia ehdotuksia

Saatko tunnustusta ideoistasi?

Saatko ottaa riskejä ja epäonnistua? Pelottaako epäonnistumisen raportointi?

VAPAA SANA LUOVUUDESTA

**Strategia ja työkontrollit**Esimies näkökulma:

Oletko selittänyt NPG:n strategian alaisillesi taktisella tasolla?

Mitä mieltä olet NPG:n strategiasta?

Oletko pitänyt kehityskeskustelut alaisillesi? Jos et, miksi? Onko tulossa?

Seuraatko alaistesi työskentelyä tarkasti? Onko sinulla tiukka kontrolli?

Millä mittaristolla / miten seuraat työtehtävien toteutumista?

Itse:

Onko sinulle selitetty NPG:n strategian merkitys työssäsi

Miten koet roolisi NPG:llä? Millainen 'fiilis' sinulla on kun teet töitä?

Kontrolloidaanko sinua ja työtehtäviesi suoritusta?

Tehdäänkö sinulle lupauksia joita ei pidetä?

VAPAA SANA STRATEGIASTA JA KONTROLLISTA

**Motivaattorit**Esimies näkökulma:

Mitkä koet olevan tärkeitä roolissasi esimiehenä alaistesi motivaation kannalta?

Annatko säännöllistä ja rakentavaa palautetta?

Osallistutko aktiivisesti uuden henkilöstön koulutukseen?

Vapaa sana yksikön sisäisestä koulutuksesta

Itse:

Mitkä koet olevan tärkeitä esimiehesi toiminnassa sinun motivaation kannalta?

Mikä motivoi sinua työssäsi? Mikä auttaa jaksamaan?

Saatko säännöllisesti rakentavaa ja kehittävää palautetta?

Koetko että sinulla on mahdollisuus luoda ura NPG:llä?

Saatko riittävästi koulutusta? Koulutustoiveet?

VAPAA SANA KAIKESTA, RUUSUJA JA RISUJA



## LIITE 5 KYSELYLOMAKE (Henkilöstö)

### Tausta

1. Ravintolayksikkö ja kaupunki
2. Ikä: 17-21, 22- 26, 27-31, 31-35, 35-
3. Työnkuva: Baarimikko, Blokkari, Vahtimestari, DJ, Muu
4. Kauan on ollut töissä NPG:llä (SK- ravintoloissa työskentely lasketaan kuuluvaksi NPG:hen): Olen aloittanut äskettäin (max. 6kk), n. 6kk - 1 vuosi, n. 2 – 3 vuotta, n. 4 –5 vuotta, Yli 6 vuotta
5. Ravintola-alan kokemus ennen NPG:tä (SK- ravintoloissa työskentely lasketaan kuuluvaksi NPG:hen)? Ei ollenkaan, Muutama vuosi, Yli 5 vuotta
6. Teetkö muita töitä/opiskeletko NPG:n työn ohella? Opiskelen, Käyn päivätöissä, Olen muualla osa-aikaisena, En, olen vain NPG:llä töissä

### Tiedonkulku

7. Mitä kautta saat eniten tietoa **NPG:n asioista**?  
Palavereista /Henk. koht. esimieheltä / Työkavereiltasi / S-postilla / Facebookista / Ilmoitustaululta / News Letteristä
8. Mitä kautta haluaisit tietoa **NPG:n asioista**?  
Palavereista /Henk. koht. esimieheltä / Työkavereiltasi / S-postilla / Facebookista / Ilmoitustaululta / News Letteristä
9. Koetko, että sinulle kerrotaan avoimesti **NPG:n** asioista?  
Aina / Usein / Harvoin / Ei koskaan
10. Mitä kautta saat eniten tietoa **yksikkösi asioista**?  
Palavereista /Henk. koht. esimieheltä / Työkavereiltasi / S-postilla / Facebookista / Ilmoitustaululta
11. Mitä kautta haluaisit tietoa **yksikkösi asioista**?  
Palavereista /Henk. koht. esimieheltä / Työkavereiltasi / S-postilla / Facebookista / Ilmoitustaululta
12. Koetko, että sinulle kerrotaan avoimesti **yksikkösi** asioista?  
Aina / Usein / Harvoin / Ei koskaan
13. Koetko, että yksikkösi jäsenet ovat tasa-arvoisessa asemassa tiedon suhteen?  
Aina / Usein / Harvoin / Ei koskaan
14. Jos sinulle on annettu käyttöösi NPG:n s-posti osoite, niin koetko että siitä on ollut sinulle hyötyä? Kyllä / Ei / Ei, minulle ei ole annettu NPG:n s-posti osoitetta
15. Haluaisitko enemmän tietoa ja viestintää suoraan NPG:n johdolta?  
Kyllä / Ei

**Luovuus**

17. Koetko saavasi olla luova työympäristössäsi?

Aina / Usein / Harvoin / Ei koskaan

18. Mitkä tekijät rajoittavat luovuuttasi eniten?

Oma kriittisyyteni ideoitani kohtaan

Työkavereiden kriittisyys ideoitani kohtaan

Esimieheni kriittisyys ideoitani kohtaan

Organisaation johdon kriittisyys ideoitani kohtaan

Ravintola-alan rajoitteet (esim. lait, säännökset)

19. Koetko, että sinulla on tarpeeksi tietoa NPG:n asioista toteuttamiskelpoisten ideoiden luomiseen? Aina / Usein / Harvoin / Ei koskaan

20. Koetko, että sinulla on tarpeeksi aikaa ideoiden luomiseen?

Aina / Usein / Harvoin / Ei koskaan

21. Ideoitasi (esim. bileistä, toimintatavoista) toteutetaan?

Aina / Usein / Harvoin / Ei koskaan

22. Saatko tunnustusta toteutuneista ideoistasi?

Aina / Usein / Harvoin / Ei koskaan

23. Mitkä koet suurimmiksi esteiksi ideoitteesi toteuttamisessa?

Resurssipula (raha)

Esimieheni toiminta tai toiminnan puute

Yksikkösi fyysiset puitteet (tilat, välineistö)

Työkavereiden innostumisen puute

Epäonnistumisen riski liian suuri

24. Koetko, että sinulle on sallittua ottaa riskejä ja epäonnistua?

Aina / Usein / Harvoin / Ei koskaan

**Strategia/Organisaatorakenne**

25. Onko sinulle selitetty NPG:n uuden strategian merkitys omassa työssäsi?

Kyllä, ymmärrän strategian merkityksen työssäni

Olen kuullut strategiasta, ja minulla on käsitys sen merkityksestä työssäni

Olen kuullut strategiasta, mutta en ymmärrä sen merkitystä työssäni

En ole kuullutkaan strategiasta

26. Miten koet roolisi NPG:n organisaatiossa, valitse lähin väittämä

Olen tärkeä osa NPG:n toimintaa, työlläni on iso merkitys

Olen osa NPG:n toimintaa, työpanokseni huomataan usein

Olen osa NPG:n toimintaa, työpanokseni huomataan harvoin

En ole tärkeä osa NPG:n toimintaa, työlläni ei ole merkitystä

27. Mikä seuraavista väittämistä on lähimpänä tilannettasi töissä?

Työntekoani seurataan liikaa, en saa tehdä tarpeeksi itsenäisiä päätöksiä

Työntekoani seurataan sopivasti ja saan välillä tehdä omia päätöksiä

Työntekoani seurataan vähän ja saan useimmiten tehdä omia päätöksiä

Työntekoani ei seurata ollenkaan, minulla on täysin vapaat kädet

28. Koetko, että NPG:n johto tai esimiehesi tekevät lupauksia, joita ei pidetä?

Aina / Usein / Harvoin / Ei koskaan

29. Tiedätkö NPG:n ylemmän johdon henkilöt?

Kyllä, tiedän / Tiedän joitain henkilöitä / Tiedän toimitusjohtajan / Ei tietoaakaan

30. Koetko, että voit olla suoraan yhteydessä NPG:n johtoon?

Aina / Usein / Harvoin / Ei koskaan

### **Motivaattorit**

31. Mitkä ovat sinulle tärkeitä esimiehesi toiminnassa?

Hän luo ”hyvä meidän tiimi” – henkeä

Hän toimii esimerkillisesti ja osallistuu itse toimintaan

Hän antaa mahdollisuuden kehittää omaa työnkuvaani

Hän pitää lupauksensa

Hän kuuntelee ideoitani ja auttaa toteuttamisessa

32. Mitkä ovat sinulle tärkeitä asioita työssäsi?

Työkaverit ja yhteishenki

Haasteellisuus työssä

Mahdollisuus urakehitykseen

Työsuhteen jatkuvuus

Mahdollisuus tehdä omia päätöksiä ja toteuttaa omia ideoita

33. Saatto säännöllistä ja rakentavaa palautetta esimieheltäsi?

Aina / Usein / Harvoin / Ei koskaan

34. Onko esimiehesi pitänyt sinulle henk. koht. kehityskeskustelun?

Kyllä / Ei, mutta olemme sopineet ajankohdan / Ei

35. Koetko, että sinulla on mahdollisuudet luoda ura ja edetä NPG:llä?

Aina / Usein / Harvoin / Ei koskaan

36. Tarjotaanko sinulle riittävästi koulutusta?

Aina / Usein / Harvoin / Ei koskaan

Lopussa:

Vapaa sana, palautetta ja kommentteja mistä vaan