

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Taloustieteiden tiedekunta

**SISÄISTÄ YRITTÄJYYTTÄ EDISTÄVÄ
ORGANISAATIOKULTTUURI**

Yrittäjyyden laudatur-työ

Marraskuu 2006

Laatija: Kerttu Jäntti

Ohjaaja: Hannu Niittykangas

Tekijä Jäntti <u>Kerttu</u> Päivikki	
Työn nimi Sisäistä yrittäjyyttä edistävä organisaatiokulttuuri	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Lokakuu 2006	Sivumäärä 73(85)
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Sisäinen yrittäjyys edellyttää monia samanlaisia toimintatapoja kuin ulkoinen yrittäjyys, mutta selviä erojakin löytyy. Tässä tutkielmassa pohditaan aluksi sisäistä yrittäjyyttä yrittäjyyskäsitteen pohjalta ja etsitään niiden yhtäläisyyksiä ja eroja. Sisäistä yrittäjyyttä verrataan myös valtuuttamisen ja oppivan organisaation käsitteisiin, joiden todetaan olevan hierarkkisessa suhteessa toisiinsa.</p> <p>Yksittäiset toimet eivät useinkaan riitä edistämään sisäistä yrittäjyyttä organisaatiossa, vaan tarvitaan koko kulttuurin muutosta. Lähemmin tarkastellaan neljää organisaatiokulttuurin osa-aluetta. Ensimmäinen on henkilöstön motivoiminen houkuttelevan tulevaisuudenkuvan avulla, jolloin organisaation ja yksilön tavoitteet ja toiminta voivat yhdistyä ja koko henkilökunta on mukana kehittämistyössä. Toinen on yhteistyöhön perustuva toiminta, jonka seurauksena syntyy vahva tunne tasa-arvosta, valinnanvapaudesta ja henkilökohtaisesta vastuusta. Kolmas on palautetta antava ja kannustava johtamistapa, jolloin henkilöstö kokee johdon tuen ja palkitsemissysteemien olevan yhdenmukaisia yrittäjämäisen toiminnan kanssa. Neljäs on moniarvoisuus, jossa hyväksytään erilaiset toimintatavat ja jopa virheet, joita pidetään oppimisen lähteenä.</p> <p>Teorian pohjalta toteutettiin lomakekysely kohdeyrityksessä. Kyselyn ensisijainen tarkoitus oli kartoittaa kehittämistarpeita sisäisen yrittäjyyden edistämiseksi yrityksessä. Yleisenä johtopäätöksenä kyselyn tuloksista voidaan todeta, että samankin yrityksen eri yksiköiden tai tehtäväryhmien välillä voi olla suuria eroja organisaatiokulttuurin kokemisessa. Suoritetun kaltainen kysely toimii käyttökelpoisena työkaluna näiden erojen selvittämiseksi.</p>	
Asiasanat Yrittäjyys, sisäinen yrittäjyys, organisaatiokulttuuri	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 YRITTÄJYYS	4
2.1 YRITTÄJYYDEN SUURET NIMET	4
2.2 YRITTÄJYYDEN SUURTEN NIMIEN ESIIN TUOMAT YRITTÄJYYDEN TUNNUSMERKIT	7
2.3 YRITTÄJYYDEN TEORIOIDEN KOULUKUNNAT	9
2.4 YRITTÄJYYS ON PROSESSI.....	10
2.5 ERILAISIA NÄKEMYKSIÄ YRITTÄJYYDEN KÄSITTEESTÄ	12
3 SISÄINEN YRITTÄJYYS.....	14
3.1 SISÄINEN YRITTÄJYYS YKSILÖN OMINAISUUTENA	16
3.2 SISÄINEN YRITTÄJYYS UUDEN LIIKETOIMINNAN SYNNYTTÄMISENÄ	17
3.3 SISÄINEN YRITTÄJYYS ORGANISAATION OMINAISUUTENA	18
3.3.1 Johtamistapojen vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen.....	19
3.3.2 Sisäinen yrittäjyys tiimin ominaisuutena.....	21
3.3.3 Sisäisen yrittäjyyden vaikutus kannattavuuteen.....	22
3.4 SISÄISELLE YRITTÄJYYDELLE LÄHEISIÄ KÄSITTEITÄ	24
3.5 ULKOISEN JA SISÄISEN YRITTÄJYYDEN VERTAILUA	27
4 ORGANISAATIOKULTTUURI	29
4.1 ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOS	31
4.2 SISÄISTÄ YRITTÄJYYTTÄ EDISTÄVÄ ORGANISAATIOKULTTUURI	32
4.3 TUTKIMUKSESSA KÄYTETTY VIITEKEHYS.....	34
4.3.1 Houkutteleva tulevaisuudenkuva.....	36
4.3.2 Yhteistyöhön perustuva työskentelytapa	37
4.3.3 Palautteen anto ja kannustus	40
4.3.4 Moniarvoisuus	43
5 TUTKIMUSOTE JA -MENETELMÄ	45
5.1 TUTKIMUSOTE.....	45
5.2 TUTKIMUSAINEISTO JA – MENETELMÄT	46
5.2.1 Tutkimusaineiston hankinta	46
5.2.2 Tutkimusaineiston tietosisältö ja menetelmät	48
5.2.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	49
5.3 TUTKIMUSONGELMAT.....	51
6 SISÄINEN YRITTÄJYYS KOHDEYRITYKSESSÄ	52
6.1 HOUKUTTELEVA TULEVAISUUDENKUVA	53
6.2 YHTEISTYÖHÖN PERUSTUVA TYÖSKENTELYTAPA	56
6.3 PALAUTTEEN ANTO JA KANNUSTUS	59
6.4 MONIARVOISUUS.....	63
7 POHDINTA	66
LÄHTEET.....	71
LIITE 1 Kyselylomake.....	74
LIITE 2 Summamuuttujien erojen tilastollinen merkitsevyys toimipaikkojen ja tehtäväryhmien välillä.	78
LIITE 3 Toimipaikkojen välisen eron tilastollinen merkitsevyys osioissa.....	79
LIITE 4 Tehtäväryhmien välisen eron tilastollinen merkitsevyys osioissa.....	81

1 JOHDANTO

Sisäinen yrittäjyys voidaan nähdä organisaation yhtenä keinona selviytyä yhteiskunnan työelämään vaikuttavista muutoksista. Organisaation tavoitteellisuus lisääntyy, organisaatorakenne kevenee, koko organisaatio oppii ja kehittyy, muutoksen läpivieminen helpottuu, osaamisen hyödyntäminen tehostuu ja tuloksellisuus lisääntyy (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 29). Työnteosta voi tulla virkistävää ja palkitsevaa, ja uusien menetelmien ansiosta työmäärä voi jopa vähentyä. Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon lisääntyy, työmotivaatio kasvaa ja työ hahmottuu mielekkäiksi kokonaisuuksiksi. Se vaikuttaa välillisesti myös yhteiskuntaan kannattavampien yritysten ja paremmin työssään jaksavien työntekijöiden muodossa. Se lisää tuottavuutta, parantaa toimintatapoja, luo uutta teollisuutta ja parantaa kansainvälistä kilpailukykyä (Antoncic & Hisrich 2004).

Sekä yksilö, organisaatio, että toimintaympäristö vaikuttavat siihen, miten sisäinen yrittäjyys kehittyy organisaatiossa. Yksilön toiminta synnyttää sisäistä yrittäjyyttä. Organisaation kulttuuri, rakenne, strategiat ja resurssit luovat puitteet yksilön toiminnalle. Ulkoinen ympäristö voi rohkaista tai hillitä yrittäjyyttä. Dynaaminen ympäristö motivoi paremmin sisäiseen yrittäjyyteen kuin stabiili ympäristö.

Sisäisen yrittäjyyden edellytykset organisaatiossa syntyvät oikeanlaisesta organisaatiokulttuurista. Sen elementteinä voidaan pitää muun muassa selkeitä ja vetovoimaisia visioita ja strategioita, yli organisaatorajojen toimivaa ja joustavaa tiimityöskentelyä, palautetta antavaa ja kannustavaa johtamistapaa ja erilaiset toimintatavat hyväksyvää työilmapiiriä. (Aaltio-Marjosola 1997, 23–24.)

Sisäisen yrittäjyyden oppien kantaisänä voidaan pitää Gifford Pinchotia (Koiranen 1993, 136). Hän on kuvannut teoksessaan *Intrapreneuring* (1986) sisäistä yrittäjää ja sisäisen yrittäjyyden kehittymiseen tarvittavia ympäristövaatimuksia. Pohdintojensa ja tutkimustensa pohjalta hän on luonut mallin yrittäjämäisestä ajattelu- ja työskentelytavasta yrityksen sisällä sen työntekijänä.

Teoksen ilmestymisen jälkeen sisäisestä yrittäjyydestä on tullut maailmanlaajuisesti suosittu tutkimuksen kohde. Suomessa sisäistä yrittäjyyttä on tutkinut mm. Jarna Heinonen (1999)

Turun kauppakorkeakoulussa. Hänen tutkimuksensa lähtökohtana oli kunnallisten yksiköiden asiakaslähtöisyyden ja kilpailukyvyn parantaminen sisäistä yrittäjyyttä kehittämällä. Sisäisen yrittäjyyden ja oppivan organisaation mallien yhteisten tekijöiden yhdistämistä on tutkimuksessaan käyttänyt muun muassa Mika Paljakka (1999) Jyväskylän yliopistossa. Samaa lähtökohtaa on käytetty myös useissa pro gradu – tutkielmissa. Oppivan organisaation ajatusmalli on näissä tutkimuksissa luonut pohjan organisaationäkökulmaan sisäisessä yrittäjyydessä. Kulttuurin muutosta yrityksissä on tutkinut Iris Aaltio-Marjosola (1991) väitöskirjassaan Helsingin kauppakorkeakoulussa. Hänen luomaansa luokittelua organisaatiokulttuurin keskeisistä elementeistä siirryttäessä sisäistä yrittäjyyttä korostavaan kulttuuriin olen käyttänyt tämän tutkielman empiirisen osan pohjana.

Tähän tutkielmaan olen valinnut organisaationäkökulman sisäiseen yrittäjyyteen. Nykyaikaisten johtamisteorioiden mukaan ihmiset pyrkivät kehittymään, mikäli ympäristö tarjoaa siihen mahdollisuuksia, tukea ja haasteita (Paljakka 1999, 51–52). Organisaationäkökulma luo perustan, jossa sopivat valmiudet omaava yksilö voi toimia. Näin yksilönäkökulma ja organisaationäkökulma tukevat toisiaan, ja käytännön työssä organisaatiossa sisäistä yrittäjyyttä pitäisi miettiä molemmista näkökulmista käsin.

Tutkielmalla oli kaksi tavoitetta. Käsiteanalyttisessä osassa tavoitteena oli pohtia organisaatiokulttuurin ja organisaation toimintatapojen vaikutusta sisäisen yrittäjyyden kehittymiseen. Empiirisen osan tavoitteena oli selvittää sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavien organisaatiokulttuurin osa-alueiden olemassaoloa yrityksessä ja henkilöstön tehtävän vaikutusta näiden osa-alueiden kokemiseen. Organisaatiokulttuuri jakaantui teoriaosan pohjalta muodostettuihin tema-alueisiin, joiden mukaisesti syntyi neljä alaongelmaa. Empiirinen osa toteutettiin talvella 2003–2004 osana cum laude -työtä, jolloin se myös raportoitiin kohdeyritykseen käytännön kehittämistoimenpiteiden pohjaksi. Empiirisen osan perimmäinen tavoite oli kehittämiskeskeinen: toimintatapojen kehittämistä vaativien alueiden etsiminen kohdeyrityksessä. Tutkimusongelmat ovat:

1. Miten organisaation toimintatavat vaikuttavat sisäisen yrittäjyyden kehittymiseen?
2. Mitä organisaation toimintatapoja esimerkkiyrityksessä tulisi kehittää, jotta sisäisen yrittäjyyden edellytykset paranisivat?
 - 2.1 Koetaanko yrityksen tulevaisuus riittävän houkuttelevana?
 - 2.2 Pohjautuuko työskentely yhteistyöhön?

2.3 Onko johtamistapa palautetta antava ja sisäiseen yrittäjyyteen kannustava?

2.4 Hyväksytäänkö työyhteisössä erilaiset toimintatavat?

Tutkimusraportin toisessa luvussa tarkastellaan yrittäjyyden teorian historiaa ajatellen erityisesti sen merkitystä sisäisen yrittäjyyden teorian kehittymiselle. Kolmannessa luvussa käydään läpi sisäisen yrittäjyyden tunnuspiirteitä ja merkitystä sekä verrataan sitä muihin sille läheisiin käsitteisiin. Luvun lopussa pohditaan ulkoisen ja sisäisen yrittäjyyden yhtäläisyyksiä ja eroja. Neljännessä luvussa rakennetaan perusta sellaiselle organisaatiokulttuurille, joka tekee mahdolliseksi sisäisen yrittäjyyden muodostumisen. Tässä luvussa muodostetaan myös tema-alueet, joita käytetään empiirisen osan alaongelmina. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimusote ja -menetelmät, joita on käytetty empiirisen osan toteutuksessa. Kuudes luku muodostuu empiirisen osan tuloksista. Seitsemännessä luvussa pohditaan tulosten merkitystä kohdeyrityksen kannalta ja yleisemminkin.

2 YRITTÄJYYS

2.1 Yrittäjyyden suuret nimet

Ensimmäiset yrittäjyyden tieteelliset selitysmallit syntyivät 1700-luvulla. Samoihin aikoihin alkoi teollistuminen, jolloin innovatiiviseen teolliseen ajatteluun pohjautuvat yritykset korvasivat perinteitä säilyttäviä ammattikuntia. Ensimmäinen yrittäjyyden teorian luoja voidaan ajatella olevan Irlannista Ranskaan muuttanut Richard Cantillon. Hän kehitteli ajatuksiaan parin vuosikymmenen ajan, ja virallisesti ne julkaistiin hänen kuolemansa jälkeen 1755. Hänen teoriansa mukaan yrittäjä toimii ketjuna vuokraviljelijän ja kuluttajan välillä. Yrittäjä oivaltaa, mitä halutaan ja milloin halutaan, eli toimintaa säätelevät markkinoiden tarpeet. Hän myy tuotteensa parhaaseen mahdolliseen hintaan. Nykyiseen markkinointi- ja yrittäjyysajatteluun verrattaessa voidaan ajatella, että hänen päätelmissään oli jo mukana asiakaslähtöisyys, tulojen epävarmuuteen liittyvä riski ja arvoketjuajattelu. Omistaminen siihen ei kuitenkaan välttämättä liittynyt. (Kyrö 1997, 87–106.)

Cantillonin yrittäjä saattoi kuulua mihin tahansa sellaiseen ammattiryhmään, joiden toimintaan liittyi epävarmuus voitosta. Tärkeää oli nimenomaan yrittäjän toimintatapa, ei niinkään hänen persoonallisuutensa. Cantillonin yrittäjä oli henkilö, jolla oli kaukonäköisyyttä, halua ottaa riski ja halua toimia voiton saamiseksi. Yrittäjän ei kuitenkaan tarvinnut olla innovatiivinen. (Hébert & Link 1982, 16–21.)

Myös 1700-luvulla eläneen ranskalaisen Nicolas Baudeaun teorioissa yrittäjyys liittyy vuokraviljelyyn. Hän oli ensimmäinen, joka liitti selityksiinsä innovatiivisuuden. Hänen mukaansa yrittäjä kasvatti voittojaan keksimällä ja soveltamalla paitsi uusia ideoita, myös uutta tekniikkaa maanviljelyyn, ja menestys riippui yrittäjän tiedoista ja kyvyistä. Riski muodostui niistä tekijöistä, jotka eivät olleet yrittäjän itsensä kontrolloitavissa. (Kyrö 1997, 107.)

Ranskalainen Jean-Baptiste Say (1767–1832) oli ensimmäinen eurooppalainen taloustieteen professori, joka toimi myös tekstiiliteollisuuden yrittäjänä. Hän oli ensimmäinen, joka analysoi yrittäjyyden tehtäviä. Hänen mukaansa yrittäjä oli henkilö, joka sovelsi käytettävissä olevaa tietoa hyödyllisten tuotteiden tuottamiseen. Ollakseen yrittäjämäistä toiminnan täytyi tuottaa

arvoa tai hyötyä. Yrittäjä oli katalysaattori ja johtaja, joka arvioi tarpeen ja löysi keinot niiden toteuttamiseksi. (Hébert & Link 1982, 30–35.)

Sayn yrittäjä oli maanviljelijä, tehtailija tai kauppias. Hänen määritelmänsä mukaan yrittäjyyteen liittyi ympäristön tarkkailu, innovatiivisuus, taloudellisen riskin kanto, verkostossa toimiminen ja tiedon käytäntöön soveltaminen. Hänen yrittäjänsä oli seikkailija, jonka maailmaan kuului epävarma ympäristö ja tulevaisuus. (Kyrö 1997, 108.) Hänen määritelmästäan löytyvät jo tärkeimmät elementit, joita nykyisetkin yrittäjyyden teorit korostavat.

Itävaltalainen koulukunta syntyi nimensä mukaisesti Itävallassa. Sen myöhemmänä edustajana voidaan pitää Joseph Schumpeteria (1883–1950), vaikka hänen teoriansa saivat vaikutteita myös yhdysvaltalaisista olosuhteista. Hän oli muuttanut Itävallasta Yhdysvaltoihin Harvardin yliopiston professoriksi vuonna 1932. Ensimmäisessä vaiheessa hänen ajatuksensa liittyivät pienyrittäjyyteen, mutta myöhemmin hän yhdisti ne suuryrityksiin. Muutos on selitettävissä sillä, että USA:laisten yritysten yksikkökoko kasvoi. Schumpeterille yrittäjä oli henkilö, joka saa aikaan muutoksen, joka johtaa taloudelliseen edistykseen. (Kyrö 1997, 119–122.) Schumpeterin teoriassa tärkeintä ovat yrittäjän tekemät innovaatiot, jotka eivät kuitenkaan edellytä muodollista yksilöllistä omistusta. Hän sanoo, että kehitystä tapahtuu, kun luodaan uusia kombinaatioita. Niitä voi hänen mukaansa olla viittä eri lajia:

1. Uusi tai uudenlainen tuote
2. Uusi tuotantomenetelmä
3. Uusi markkina-alue
4. Uusi raaka-aine- tai puolivalmiste
5. Uusi organisaatiomuoto.

(Schumpeter 1934, 66.)

Yrittäjä on sellainen henkilö, joka luo edellä mainittuja uusia kombinaatioita, ja menettää tämän ominaisuuden, kun liiketoiminta on saatu alkuun. Siksi yrittäjyys ei ole ammatti, eikä sitä voi periä, ja on harvinaista, että kukaan pysyy pitempään yrittäjänä. (s. 66–79.) Yrittäjällä pitää kuitenkin olla tavallista enemmän tahtoa ja energiaa, jotta hän pystyy toimimaan luovasti ja saamaan aikaan kehitystä. Sayn määritelmässä mukana ollutta yhteistyön

komponenttia tai jo Cantillonin esille tuomaa riskiä ei Schumpeterin teoriassa ollut mukana. (Hébert & Link 1982, 80–82.)

Mises (1881–1872) opiskeli Wienin yliopistossa, kuten Schumpeterkin. Misesin yrittäjyyden teoria eroaa kuitenkin täysin Schumpeterin teoriasta. Misesin mukaan yksilön toiminta vaikuttaa tulevaisuuden liiketoimintaan. Hänen mukaansa toiminnan tulos on aina epävarma, ja siksi yrittäjän toiminta on päättelyä. Muuttuvassa taloudessa yksilöt selviytyvät tulevaisuuden epävarmuudesta tekemällä valintoja, joita ohjaa taloudellinen voitto. Siinä mielessä hänen ajatuksensa ovat lähellä Cantillonin ajatuksia. Hänelle yrittäjyys on lähinnä tapa tehdä valintoja ja Schumpeterin teorian mukainen innovatiivisuus ei kuulu hänen yrittäjyyteensä. (Hébert & Link 1982, 92–95.)

Baumol (1968) määrittelee yrittäjyyden samantapaisesti kuin Schumpeter, mutta laajemmin. Baumol sanoo, että yrittäjän tehtävänä on paikallistaa ja toteuttaa uusia ideoita. Yrittäjälle tämän hetken toimintatavat eivät ole koskaan riittävän hyviä tulevaisuutta ajatellen. Baumol sanoo, että yrittäjän täytyy pystyä johtamisen lisäksi myös innostamaan muita. Yrittäjyys on tärkeä komponentti myös taloudellisen kasvun prosessissa, ja siksi yrittäjyyteen voidaan ja pitää kannustaa ja kouluttaa.

Kun Baumol tekee selvän eron yrittäjyyden ja johtamisen välille, niin Leibenstein (1968, 72–73) hahmottelee jatkumon, jonka toisessa päässä on johtajuuteen verrattava rutiininomainen yrittäjyys, ja toisessa päässä Schumpeterin määritelmän mukainen innovatiivinen yrittäjä, jota hän kutsuu N-yrittäjyydeksi. Rutiininomainen yrittäjyys toimii vakiintuneilla, tarkkaan määritellyillä markkinoilla. Kun markkinoiden toimintaa ei voi ennustaa, tarvitaan N-yrittäjyyttä. Menestyäkseen yrittäjän täytyy silloin pystyä täydentämään markkinoiden epätäydellisyydet.

Israel Kirzner oli Misesin oppilas New Yorkin yliopistossa. Misesin tapaan myös Kirzner ajattelee, että tieto ei ole koskaan täydellistä, ja että markkinat ovat jatkuvasti epätasapainossa. Yrittäjän tehtävänä on yrittää tasapainottaa markkinoita. Hän tarkkailee koko ajan mahdollisuuksia ja tarttuu niihin nopeasti. (Hébert & Link 1982, 95–97.)

Kirzner (1982) korostaa, että yrittäjyyden elementti inhimillisessä toiminnassa tarkoittaa valppautta ja vapautta muodostaa haluttu tulevaisuus havaitun tulevaisuudenkuvan pohjalta.

Tällä hän tarkoittaa valppautta havaita ja hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia., jotka muodostuvat lähinnä hintaepätasapainon ja voiton mahdollisuuden havaitsemisesta. Inhimilliset toimijat tekevät päätöksiä vuorovaikutusprosessissa ympäristönsä kanssa, ja he tarkastelevat aikaisempia käsityksiään ympäristöstä saadun uuden tiedon varassa, jolloin toiminta saa oppimisprosessin luonteen.

2.2 Yrittäjyyden suurten nimien esiin tuomat yrittäjyyden tunnusmerkit

Yrittäjyyden suurten nimien selitykset ovat syntyneet oman aikansa olosuhteissa ja vallitsevan kansallisen kulttuurin vaikutuspiirissä. Niissä on nähtävissä muutos alkuaikeiden tavaranvaihdamata ja siihen liittyvää riskiä painottavista teorioista innovatiivisuutta korostaviin ja toimintaympäristön mahdollisuuksia hyödyntäviin yrittäjyyden teorioihin, ja myöhemmin tulee mukaan yrittäjyys yhteiskunnallisen kehityksen mahdollistavana tekijänä.

Ympäristön tarkkailu, liiketoimintamahdollisuuksien etsiminen ja asiakaslähtöisyys ovat kuitenkin olleet mukana yrittäjyyden määritelmässä jo Cantillonin ajoista lähtien. Hänen yrittäjänsä etsi voittoa kysynnän ja tarjonnan epätasapainosta. Myös Sayn yrittäjä etsi keinoja tarpeiden tyydyttämiseen. Samaan tapaan Kirznerin ajatusten keskeinen sisältö oli, että yrittäjän pitää jatkuvasti tarkkailla ympäristöään ja tarttua aktiivisesti mahdollisuuksiin. Näin hän pystyy rakentamaan haluamaansa tulevaisuudenkuvaa.

Myös riski on liittynyt yrittäjyyden määritelmiin Cantillonin ajoista lähtien. Hänelle riski merkitsi epävarmuutta tuotteista saatavan maksun suuruudesta. Baudeaulla riski liittyi myös tuotantoprosessiin, ja siksi yrittäjällä täytyi olla riittävästi kykyjä ja tietoa hallita tätä prosessia ja myös alentaa tuotantokustannuksia (Hébert & Link 1982, 26). Saylle riski oli pelkästään taloudellinen. Schumpeterin ja Kirznerin teorioissa riskin otto ei ole oleellinen osa yrittäjän toimintaa (s. 99).

Baudeau oli ensimmäinen, joka toi innovatiivisuuden mukaan yrittäjyyden määritelmiin. Riskin hallitsemiseksi ja tuotantokustannusten alentamiseksi yrittäjän oli löydettävä innovatiivisia ratkaisuja (Hébert & Link 1982, 26). Myös Sayn yrittäjyyteen liittyi innovatiivisuus, koska hänen mukaansa yrittäjän tehtävänä oli löytää oikeat keinot tarpeen tyydyttämiseen. Schumpeterin määritelmässä luovuus ja innovatiivisuus ovat avaintekijöitä

taloudellisen kehityksen aikaansaamiseksi. Baumol oli hyvin samoilla linjoilla Schumpeterin kanssa sanoessaan, että yrittäjän tehtävänä on paikallistaa ja toteuttaa uusia ideoita. Myös Leibensteinin N-yrittäjyyteen liittyy innovatiivisuus.

Yrittäjää taloudellisen kasvun ja kehityksen edistäjänä korostivat jo Schumpeter, Baumol ja Kirzner. Schumpeterin yrittäjä sai innovaatioiden avulla aikaan muutoksen, joka johti taloudelliseen kehitykseen. Baumol korosti jo yrittäjyyden merkitystä yhteiskunnallisen kehityksen ja taloudellisen kasvun aikaansaamiseksi. Kirzner korostaa yrittäjän valppautta muokata tulevaisuutta haluttuun suuntaan, ja siten saada aikaan myös yhteiskunnallista kehitystä.

Verkostossa toimiminen ja yhteistyö ovat olleet osa yrittäjän toimintaa jo Sayn määritelmästä lähtien. Vaikka kaikissa määritelmissä ei yhteistyön merkitystä yrittäjälle suoraan mainitakaan, se voidaan kuitenkin ajatella oleva tärkeä osa ympäristön ja mahdollisuuksien havainnointia ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä. Nykyiseen yrittäjyysajatteluun yhteistyö ja sidosryhmäajattelu kuuluvat erottamattomasti.

Yrittäjä on myös päätöksentekijä (Hébert & Link 1982, 108). Jo Cantillonin yrittäjä teki päätöksiä siitä, mitä tuotteita, missä ja mihin hintaan hän tarjosi tyydyttämään markkinoiden tarvetta. Misesin yrittäjä teki valintoja dynaamisessa, epävarmassa ympäristössä. Kirznerin yrittäjä tekee päätöksiä toteuttamalla liiketoimintamahdollisuuksia ja pyrkii sitä kautta muokkaamaan tulevaisuutta halutunlaiseksi.

Arkiajattelussa yhdistämme yrittäjyyden ja yrityksen omistamisen toisiinsa. Edellä mainittujen suurten nimien yrittäjyysmääritelmissä omistaminen ei kuitenkaan ollut vielä suoraan mukana. Muun muassa Cantillon, Say ja Schumpeter erottivat yrittäjyyden ja omistamisen. Jos kuitenkin ajattelemme yrittäjyyttä tapana työllistää itse itsensä ja omistaa oma työpanoksensa, oli tämän tapainen yrittäjyys taustaoletuksena jo useimmissa varhaisemmissa määritelmissä, lukuun ottamatta Schumpeteria. Voiton tavoittelu kuului jo Cantillonin yrittäjän tavoitteisiin. Myöhemmin sitä ovat korostaneet muun muassa Mises ja Kirzner. Sen jälkeen kun tapa toimia yrittäjämäisesti toisen palveluksessa eli sisäinen yrittäjyys on sisällytetty yrittäjyyden määritelmiin, käsite on laajentunut niin, että omistaminen ei siihen enää välttämättä kuulu.

Yrittäjän tietojen ja osaamisen vaikutus menestykseen oli mukana jo Baudeaun teorioissa. Myös Say korosti tiedon merkitystä yrittäjälle. Hänen yrittäjälleen oli tärkeää käytettävissä olevan tiedon soveltaminen käytäntöön. Leibenstein (1968, 82) sanoo, että koulutuksella voidaan lisätä yrittäjien määrää, vaikka kaikkia yrittäjyyden osa-alueita ei voidakaan opettaa. Hän mainitsee esimerkkinä, että voi olla vaikeaa opettaa havaitsemaan liiketoimintamahdollisuuksia, mutta sen sijaan voidaan opettaa toteuttamaan jo havaittuja mahdollisuuksia. Kirznerille (1982) yrittäjyys on sinällensä oppimisprosessi, jossa yrittäjä tarkastelee ympäristöstä saatua uutta tietoa aikaisempien käsitystensä pohjalta ja niihin verraten.

2.3 Yrittäjyyden teorioiden koulukunnat

Yrittäjyyttä on määritelty monesta näkökulmasta lähtien, ja useat tutkijat ovat luokitelleet näitä erilaisia näkökulmia koulukuntiin. Yksi näistä luokitteluista on Cunninghamin ja Lischeronin (1991) esittämä. Heidän mukaansa yrittäjyyttä voidaan lähestyä sen mukaan,

1. mitä yrittäjät tekevät, eli management tai leadership
2. mitä yrittäjät aikaansaavat, eli klassinen koulukunta
3. millaisia yrittäjät ovat henkilöinä, eli suuret persoonallisuudet -koulukunta tai piirreteoreettinen koulukunta
4. mitkä ovat yritysten sopeutumisen ja joustavuuden keinot, eli yrittävyyden koulukunta.

Yrittäjien tekemiseen keskittyvä koulukunta tutkii yrittäjiä liiketoimien organisoijina tai ihmisten johtajina. Yrittäjien aikaansaannoksiin keskittyvän klassisen koulukunnan ajatukset perustuvat näkemykseen yrittäjyydestä, jonka keskeinen sisältö on uuden luomisessa, innovatiivisuudessa, luovuudessa ja keksinnöllisyydessä. Yrittäjiin henkilöinä keskittyvä koulukunta tutkii yrittäjiä persoonallisuuksina tai henkilöinä, joilla on muista poikkeavia piirteitä. Yritysten sopeutumisen ja joustavuuden keinoihin keskittyvä koulukunta on sisäisen yrittäjyyden koulukunta. Tässä tutkielmassa tullaan keskittymään lähinnä yrittävyyden koulukuntaan, jonka teorioita verrataan klassisen koulukunnan teorioihin. Ihmisten johtamista korostava koulukunta huomioidaan siinä mielessä, että se vaikuttaa organisaatiokulttuurin muodostumiseen ja henkilöstön kannustamiseen sisäiseen yrittäjyyteen. Liikkeenjohdollinen

osaaminen tai yrittäjät henkilöinä rajataan tämän tutkielman ulkopuolelle. (Cunningham & Lischeron 1991.)

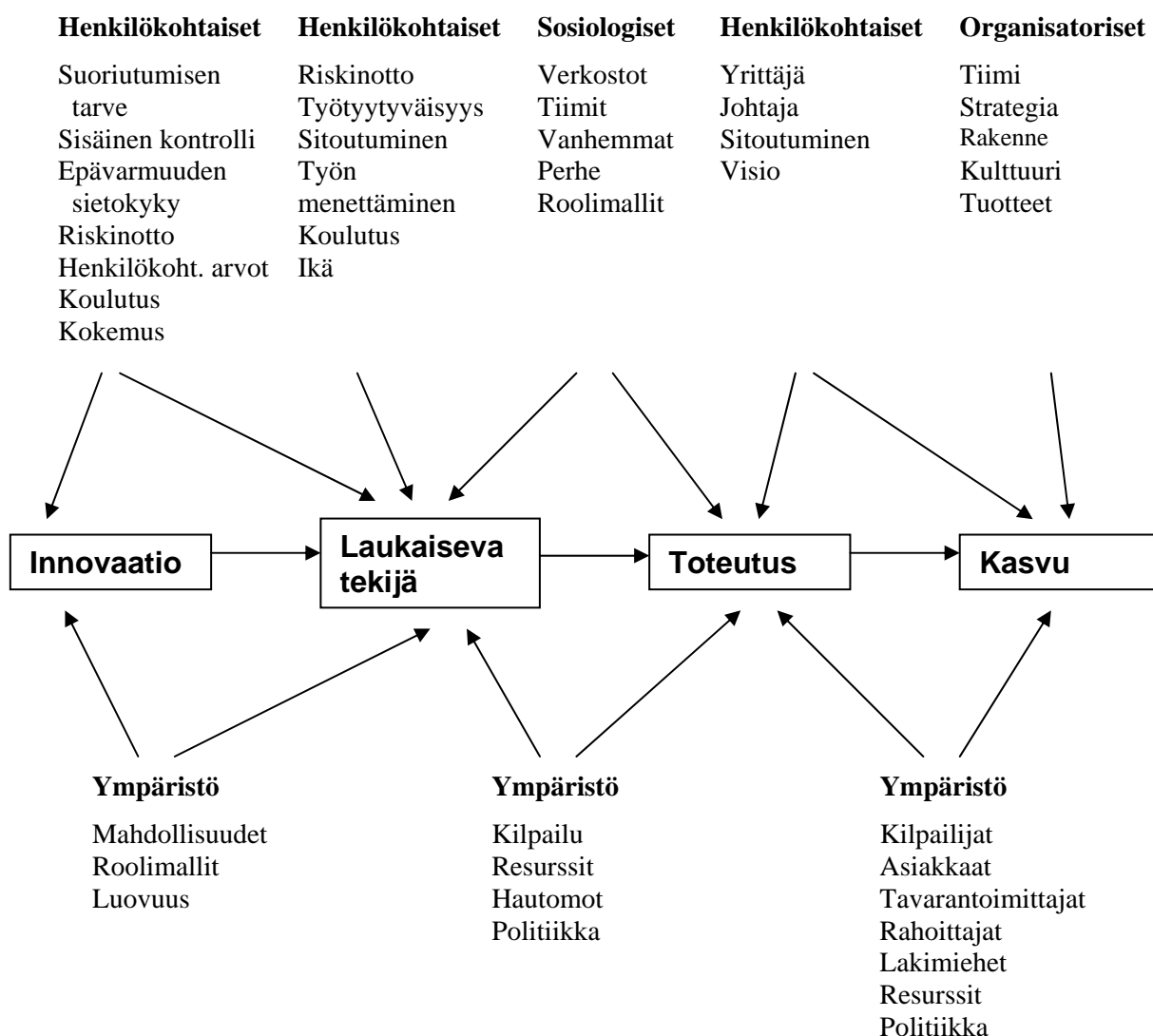
Ronstadt (1984) on jaotellut yrittäjyyden teorit kolmeen pääryhmään: 1. yrittäjähenkilöiden ominaisuudet ja taustat 2. ympäristössä vaikuttavat tekijät ja 3. yrityksen liiketoiminta. Ensimmäisessä ryhmässä, toimijoiden merkitystä suhteessa toimintaympäristöön ja olosuhteisiin korostavissa teorioissa, lähtökohtana on länsimainen, yksilön aloitteellisuutta ja vastuuta korostava kulttuuri. Toisessa ryhmässä teorit etsivät ympäristötekijöitä, jotka luovat, tukevat tai jarruttavat yrittäjyyttä. Kolmannessa ryhmässä teorit korostavat liiketoimintamahdollisuuksien löytämistä ja muokkaamista. Tämän luokittelun kaikista ryhmistä löytyy teorioita, joista ollaan kiinnostuneita tässä tutkielmassa. Lähtökohtana on aktiivinen, länsimainen yksilö, jolle suotuisat ympäristöolosuhteet luovat mahdollisuuden toimia yrittäjämäisesti. Yrittäjämäiseen käyttäytymiseen liittyy oleellisesti liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen ja muokkaaminen ja taloudellista tulosta ajatteleva yksilö.

Ronstadt (1984, 47) nostaa esille yrittäjyyden prosessiluonteen. Sillä hän tarkoittaa, että yrittäjyydellä on alkupiste, keskiosa ja päätepiste. Niihin kaikkiin liittyy erilaisia edistäviä ja estäviä tekijöitä. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin yrittäjyyttä prosessina.

2.4 Yrittäjyys on prosessi

Bygrave (1994, 2-4) sanoo, että yrittäjä on henkilö, joka havaitsee mahdollisuuden ja luo organisaation sen toteuttamiseksi. Hänelle yrittäjyys on prosessi, johon sisältyvät kaikki ne toiminnot, jotka liittyvät mahdollisuuksien havaitsemisesta organisaation luomiseen ja sen kasvuun. Prosessi alkaa siitä, että henkilö saa idean uudesta liiketoiminnasta joko tietoisien etsimisen tuloksena tai puhtaasti sattuman seurauksena. Tätä ideaa hän kutsuu innovaatioksi. Tämän jälkeen uuden organisaation synnyttämiseen tarvitaan laukaiseva tapahtuma. Sellaisena voi toimia esimerkiksi huonot mahdollisuudet uralla etenemiseen tai jopa irtisanominen. Joillakin elämäntilanne voi muuttua sellaiseksi, että yrittäjyys sopii paremmin kuin palkkatyö. Perustamisvaihetta seuraa mahdollinen yrityksen kasvu. Lukuisat henkilökohtaiset, sosiologiset, organisatoriset ja ympäristöön liittyvät tekijät vaikuttavat siihen, miten yrittäjyysprosessi eri vaiheissaan etenee. Kuvio 1 kuvaa eri tekijöiden vaikutusta yrittäjyysprosessin etenemisessä.

Bygraven yrittäjyysprosessin eri vaiheista voidaan tunnistaa Ronstadtin (1984) luokittelun eri ryhmät. Innovaatioiden syntymiseen tarvitaan henkilökohtaisia ominaisuuksia, ja laukaisevana tekijänä toimii ympäristön vaikutus. Toteutukseen ja kasvuun tarvitaan liiketoimintalähtöistä näkökulmaa. Näin ajatellen tutkimuksen kentän erilaiset näkökulmat heijastavat yrittäjyysprosessin eri vaikeita.



KUVIO 1 Malli yrittäjyydestä prosessina. (Bygrave 1994, 3.)

Myös Gibb ja Ritchie (1982) ovat tutkineet yrityksen perustamiseen liittyvää prosessia. Heidän lähtöoletuksenaan oli, että yksilöt kehittyvät sosiaalisessa prosessissa koko elämänsä ajan, jolloin myös yrityksen perustamisen prosessi etenee sosiaalisena prosessina. Tätä tukee myös heidän havaintonsa, että päätös ryhtyä yrittäjäksi tehdään usein vasta aikuisiässä..

Työnantajayrityksen tuki on tärkeää sekä yrityksen perustamisprosessissa oleville että niille, joilla vasta on motivaatio, mutta ei vielä yritysidea. Motivaation syntyminen, idean löytäminen ja testaaminen, tarvittavien resurssien löytäminen, liiketoiminnan aloittamisneuvottelut ja yrityksen kasvu edellyttävät kaikki sosiaalista kanssakäymistä.

Dyer (1994, 9) on rakentanut mallia yrittäjämäiseen uraan vaikuttavista tekijöistä. Hänen mukaansa uran muodostuminen on seurausta useasta peräkkäisestä tekijästä, jotka eri vaiheissaan voivat aiheuttaa joko liiketoiminnan epäonnistumisen tai onnistumisen. Hän on jakanut yrittäjämäisen uran muodostumisen vaiheet neljään osaan. Ensimmäinen on uran valintaa edeltävät tekijät, joita ovat persoonallisuuteen liittyvät tekijät, sosiaaliset ja taloudelliset tekijät. Seuraavana on uraan sosiaalistuminen, johon vaikuttavat lapsuudenkokemukset, työkokemus, koulutus ja aikaisemmat yrittäjyyskokemukset. Kolmantena on uraan orientoituminen, mikä tarkoittaa roolin ja identiteetin muodostumista. Neljäntenä ryhmänä on uran kehittymiseen vaikuttavat teoriat, joita hänen mukaansa ovat persoonallisuuteen, perheeseen ja liiketoimintaan liittyvät tekijät. Samalla tavalla voidaan ajatella, että sisäisen yrittäjän toimintaan vaikuttavat erilaiset tekijät eri vaiheissa. Ne kaikki on hyvä tunnistaa, mutta tässä tutkielmassa tulemme keskittymään liiketoimintaan liittyviin tekijöihin, ja niissäkin lähinnä sisäiselle yrittäjyydelle myönteisen organisaatiokulttuurin muodostumiseen.

2.5 Erilaisia näkemyksiä yrittäjyyden käsitteestä

Yrittäjyyden tutkimuksella on hyvin erilaisia lähtökohtia ja näkökulmia. Lisäksi tiedämme jo arkiajattelunkin pohjalta, että ei löydy kahta samanlaista yrittäjää. Monet tekijät, kuten toimiala, toimintaympäristö, liikeidea, yrityksen koko, elinkaaren vaihe ja yrittäjän oma persoonallinen tapa toimia vaikuttavat siihen, mikä toimintatapa toimii parhaiten. Seurauksena on hyvin erilaisia yrittäjiä ja myös yrittäjyyden käsitteen tulkintoja. Tutkijan valitsemasta näkökulmasta riippuu, mitä yrittäjyyden elementtiä hän teoriassaan korostaa.

Laukkanen (2005) on pyrkinyt selventämään yrittäjyyden käsitteen kenttää ryhmittelemällä sen merkityksiä kuuteen erilaiseen tulkintatapaan:

1. yksilön tai yhteisön tietyt ominaisuudet
2. yrittäjämäinen käyttäytyminen

3. liiketoiminta
4. yritysten syntyminen
5. pienten yritysten yleisyys taloudessa
6. innovaatiokyky.

Laukkasen luokittelussa on samoja elementtejä kuin Cunninghamin ja Lischeronin (1991) luokittelussa, mutta se heijastelee paremmin yrittäjyyden uusia kehityslinjoja ja vaatimuksia. Yrittäjät henkilöinä – koulukunta on saanut rinnalleen yhteisön ominaisuuksia sisältävät tulkinnat. Yrittäjämäinen käyttäytyminen voidaan rinnastaa Cunninghamin ja Lischeronin yrittävyyden koulukuntaan ja yrittäjyys liiketoimintana on lähellä liikkeenjohto-osaamista ja ihmisten johtamista korostavia tulkintoja. Yritysten syntyminen – luokka voidaan rinnastaa klassiseen koulukuntaan. Uutta Laukkasen luokittelussa on pienten yritysten yleisyys taloudessa – luokka, joka heijastelee kasvavaa pienten yritysten tutkimussuuntausta. Innovaatiokyky on osa yrittäjämäistä käyttäytymistä, ja sen olemassaolon tarvetta omana luokkana voidaankin kritisoida. Innovaatiokykyä on tutkittu paljon, ja myös irrallaan yrittäjämäisestä käyttäytymisestä, ja olemassa olevan tutkimuksen määrä voi olla yksi peruste omalle luokitteluryhmälleen innovaatiokyvylle.

Kyrö (1997, 17) sanoo, että yrittäjyys on kokonaisvaltaista ja omaehtoista toimintaa, jossa yhdistetään resursseja uudella tavalla. Entistä enemmän kiinnitetään huomiota uuden keksimiseen (emt, 53). Postmodernismi on muuttanut ihmiskäsitystä. Se nostaa esille ihmisluonnon erilaisuuden ja moninaisuuden (emt, 42). Oppimiskäsityksenä postmodernismi korostaa omaehtoista oppimista, epävarmuuden ja erilaisuuden sietokykyä, luovuutta, ongelmanratkaisukykyä, kokonaisvaltaista oppimista ja uuden keksimistä (emt, 23). Toisaalta nykyaikana korostetaan kaikessa toiminnassa tehokkuutta. Koulutustason noustessa paranee myös yrittäjän kyky toimia yksilöllisesti, innovatiivisesti ja riskejä halliten mutta samalla tehokkaasti.

3 SISÄINEN YRITTÄJYYS

Laajimmillaan sisäinen yrittäjyys voidaan määritellä yrittäjämäiseksi käyttäytymiseksi toisen palveluksessa. Se voi tarkoittaa uuden liiketoiminnan luomista tai innovatiivisuutta uusien tuotteiden, palvelujen, teknologian, hallinnollisten tekniikoiden, strategioiden tai kilpailutoimien kehittämiseksi. Sisäistä yrittäjyyttä voi ilmetä kaikenkokoisissa yrityksissä. (Antonic & Hisrich 2004.) Sisäisen yrittäjyyden voidaan ajatella olevan riskinkantoa omista toimista ja päätöksenteosta. Sen merkityksen voidaan ajatella olevan, että luovutaan hierarkkisesta, byrokraattisesta, ulkopuolelta ohjatusta toiminnasta ja siirrytään itsenäiseen päätöksentekoon. (Kyrö 1997, 202.)

Kaksi keskeistä sisäiseen yrittäjyyteen liittyvää käsitettä ovat innovatiivisuus ja riskinotto. Innovaatioihin liittyy riski siinä mielessä, että niiden lopputulos selviää usein vasta pitkän ajan kuluttua. Hayton (2005, 36) sanoo, että toimintaympäristön muutosnopeus vaikuttaa innovaatioiden onnistumisen varmuuteen siten, että nopea muutosnopeus aiheuttaa enemmän epävarmuutta.

Useinkaan paras ratkaisu vastata haasteisiin ei ole tehdä vanhoja asioita tehokkaammin, vaan tarvitaan innovatiivisempia, täysin uusia ratkaisuja (Kanter 1990, 255; Kuratko, Hornsby, Naffziger & Montagno 1993, 30). Innovaatiot liittyvät kaikkeen liiketoiminnan kehittämiseen. Schumpeter (1934, 66) määritteli yrittäjyyden nimenomaan innovaatioiden avulla. Hänelle innovaatio voi liittyä uuteen tai uudenlaiseen tuotteeseen, tuotantomenetelmään, markkina-alueeseen, raaka-aineeseen, puolivalmisteseen tai organisaatiomuotoon.

Schumpeterin innovaationäkökulma on tarjonnasta lähtevä. Drucker (1986, 42) määrittelee innovaation kysyntälähtöisesti. Hänen mukaansa innovaatio voidaan määritellä kuluttajan resursseista saaman arvon ja tyydytyksen muutoksena. Kanter (1990, 255–258) käyttää innovatiivisista prosesseista nimitystä uusvirtaustoiminnot, jotka eroavat valtavirtatoiminnoista siinä, että ne luovat jotain uutta, vanhasta poikkeavaa. Hän liittyy myös riskin kaikkeen innovaatiotoimintaan. Hänen mukaansa tyypillistä uusvirtaustoiminnoille on epävarmuus, kiihkeä tempo ja suuri itsenäisyys. Epävarmuus johtuu siitä, että toimitaan

alueilla, joista ei ole ennestään kokemusta, eikä prosessin lopputuloksesta voida tietää etukäteen. Innovaatioprosessi eteneekin usein virheiden kautta.

Sisäistä yrittäjyyttä voidaan tarkastella yksilön, organisaation tai ulkoisen ympäristön kannalta. Nämä tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja mikään niistä ei voi yksinään selittää sisäisen yrittäjyyden ilmenemistä. Kun organisaatiossa vallitsee suotuisat olosuhteet sisäiselle yrittäjyydelle, sopivat persoonallisuudenpiirteet omaavalla henkilöllä on mahdollisuus toimia yrittäjämäisesti. Ympäristössä tapahtunut muutos tai havaittu liiketoimintamahdollisuus toimii prosessin käynnistävänä voimana, joka lopulta voi johtaa idean toimeenpanoon.

Yksilötasolla sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan henkilöitä, jotka tekevät innovaatioita yrityksissä, joissa he työskentelevät. Sisäisen yrittäjyyden ilmenemisasteeseen vaikuttavat yksilötasolla persoonallisuuden piirteet ja kyvyt, motivaatio ja odotukset kannustimista. (Carrier 1996; Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno 1993.)

Organisaatiotasolla sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan tekijöitä, jotka antavat henkilöstölle vapauden ja autonomian innovoida. Näitä tekijöitä ovat muun muassa yrityksen rakenne, kulttuuri, johtamisen käytännöt ja potentiaalisten sisäisten yrittäjien kannustinjärjestelmät, ulkoisen toimintaympäristön havainnointimenetelmät, strategiset tavoitteet ja omistaja-johtajien motivaatio ja avoin asenne.

Ympäristön dynaamisuus ja uhkat lisäävät organisaation tarvetta yrittäjämäiselle käyttäytymiselle (Heinonen & Paasio 2005, 30). Toimialalla tapahtuva kasvu, kilpailutilanteen muutos ja teknologiset mahdollisuudet ovat esimerkkejä tekijöistä, joiden on tutkimuksissa todettu lisäävän sisäistä yrittäjyyttä toimialan yrityksissä (Antoncic & Hisrich 2001).

Sisäisen yrittäjyyden tutkimuksen tavoitteena on ollut lisätä ymmärrystä sisäisestä yrittäjyydestä ja sen periaatteiden mukaisesti toimivista organisaatioista sekä lisätä tietoisuutta sisäisen yrittäjyyden mahdollisuudesta parantaa organisaatioiden suorituskykyä. Sisäisen yrittäjyyden tutkimus on keskittynyt kolmeen ydinalueeseen. Yksi tarkastelukulma on sisäinen yrittäjä yksilönä. Tämän tarkastelukulman on valinnut esimerkiksi Pinchot (1986). Sisäisen yrittäjän kannustaminen ja palkitseminen ovat osa tätä näkökulmaa. Toinen

tarkastelukulma on uuden liiketoiminnan synnyttämisen näkökulma. Muun muassa Burgelman (1984) edustaa tätä tutkimussuuntausta. Kolmas tarkastelukulma tutkimuksissa on ollut organisaatio ja sen ominaisuudet. Tätä näkökulmaa ovat tutkineet muun muassa Drucker (1985), Kanter (1984) ja Kuratko, Hornsby, Naffziger & Montagno (1993). (Antoncic & Hisrich 2003.) Osana organisaationäkökulmaa voidaan ajatella olevan sisäisesti yrittävää ryhmää koskeva tutkimus.

3.1 Sisäinen yrittäjyys yksilön ominaisuutena

Koiranen ja Pohjansaari (1994, 7) määrittelevät sisäisen yrittäjyyden yksilön käyttäytymisenä: ”Sisäinen yrittäjyys on yrittäjämäinen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa jonkin työyhteisön jäsenenä”. Heidän määritelmänsä mukailee Peltosen (1986) määritelmää yrittäjyydestä, mutta siihen on lisätty sisäistä yrittäjyyttä määrittelevä työyhteisön jäsenyys. Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 33–34) tarkentavat määritelmää organisaation tavoitteilla: ”Sisäinen yrittäjä on organisaation palveluksessa oleva työntekijä, jonka työhön liittyvä itsensä toteuttaminen kanavoituu organisaation tavoitteiden ja toiminnan kautta.” Näiden määritelmien mukaan sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys yksilön tapana toimia ovat hyvin lähellä toisiaan, erona on vain konteksti.

Sisäiseen yrittäjään yksilönä voidaan liittää monia samoja ominaisuuksia kuin piirreteoreettinen koulukunta liittää ulkoiseen yrittäjään. Näitä ovat esimerkiksi halu riskinottoon ja autonomiaan, suoriutumistarve, tavoitesuuntautuneisuus ja sisäisen kontrollin tarve (Hornsby ym. 1993). Kuratko ym. (1993, 29) sanovat, että sisäinen yrittäjä on toimintaan ja tavoitteeseen suuntautunut eikä anna epäonnistumisten tulla liiketoiminnan onnistumisen tielle, vaan pitää niitä oppimismahdollisuuksina. Hän tuntee olevansa vastuussa omasta kohtalostaan.

Tavoitteisiin suuntautumista korostaa myös Wunderer (2001, 196) sanomalla, että kaiken luovan lahjakkuuden pitäisi kohdistua strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Jotta innovaatiot myös toteutuisivat menestyksellisesti, pitää sisäisellä yrittäjällä olla hänen mukaansa kolme kykyä:

1. Kyky luovaan ongelman ratkaisuun ja jatkuvaan parantamiseen
2. Toteuttamisvaiheessa kyky houkutella muut mukaan
3. Sosiaaliin taitoihin liittyvä yhteistyötaito.

Työntekijöiden pitää kokea, että valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä, ja että he voivat työskennellä oma-aloitteisesti ja voivat kehittää omaa työtään ja itseään (Heinonen & Paasio 2005, 10). Myös Pinchot ja Pinchot (1996) kirjoittavat, että valinnanvapaus ja vastuu ovat älykkään organisaation peruspilarit. Valinnanvapaus on edellytys sille, että organisaation jäsenet kasvavat tekemään vastuullisia valintoja. Valinnanvapaus edellyttää avointa tiedonkulkua ja yhtäläisiä oikeuksia, yrittämisen vapautta ja vapaita tiimejä. Vastuu kokonaisuudesta voi toteutua, kun organisaatiossa toimivat tasa-arvo ja moni-ilmeisyys, vapaaehtoiset oppimisverkostot ja demokraattinen itsehallinto.

Vapaaehtoisten oppimisverkostojen lisäksi koulutuksella on tärkeä merkitys sisäisen yrittäjyyden kehittämisessä yksilöissä. Sen avulla saadaan parhaimmillaan esille koulutettavien omat erityisosaamiset ja vahvuudet. Erityisen kannustettavia taitoja sisäisen yrittäjyyden kannalta ovat taito riskin ottamiseen ja kokemusten jakamiseen oppimistarkoituksessa. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 121–123.)

3.2 Sisäinen yrittäjyys uuden liiketoiminnan synnyttämisenä

Burgelman (1984) määrittelee käsitteen corporate entrepreneurship sanomalla, että yhdistelemällä yrityksen resursseja sisäisesti uudella tavalla voidaan laajentaa sen osaamisaluetta ja kilpailumahdollisuuksia. Hänen mukaansa sisäinen yrittäjyys on välttämätöntä, jos yritys haluaa kasvaa. Johdon kannalta on oleellista, miten se pystyy arvioimaan esitettyjen uusien liiketoimintamahdollisuuksien toteutettavuutta, varsinkin silloin kun ne eivät sovi yrityksen strategiaan. Siksi hän esittää liiketoimintamahdollisuuksien arviointimallin, joka perustuu kahteen dimensioon: 1) strategisen tärkeyden ja 2) operationaalisen valmiuden arviointi. Varsinkin taito arvioida ehdotusten strategista tärkeyttä edellyttää johdolta syvällistä halua ymmärtää ehdotusten merkitystä, ja lisäksi laajaa kontakti- ja informaatioverkostoa. Operationaalisen valmiuden arviointi edellyttää johdolta kykyä arvioida osaamista ja kykyjä, joita yrityksessä tarvitaan ehdotuksen toteuttamiseksi. Usein toteutus edellyttää organisaation eri osien teknologian ja osaamisen yhdistämistä, joka mahdollisesti muuten jäisi käyttämättä. Strategisen tärkeyden ja operationaalisen valmiuden arvioinnin jälkeen johdon tehtävänä on valita ehdotuksen toteuttamiseksi sopiva organisaatiomuoto, joka voi vaihdella täydellisen integraation ja uuden yrityksen perustamisen välillä.

3.3 Sisäinen yrittäjyys organisaation ominaisuutena

Tähän tutkimukseen olen valinnut organisaationäkökulman sisäiseen yrittäjyyteen. Taustalla on ajatus, että sisäinen yrittäjyys luo viitekehyksen organisaation toiminnan kehittämiseksi. Myös Huuskonen (1998, 7) korostaa määritelmässään organisaation kehittämisen näkökulmaa: ”Yrittävälle työpaikalle on ominaista sekä oman työn, työpaikan että ympäristön jatkuva kehittäminen.”

Tässä tutkimuksessa lähestyn sisäistä yrittäjyyttä seuraavan määritelmän kautta:

Sisäisesti yrittävälle työpaikalle on ominaista oman työn, työpaikan ja ympäristön jatkuva kehittäminen. Organisaatio antaa yksilön yrittämiselle mahdollisuuden luomalla houkuttelevat tavoitteet, arvostamalla yhteistyötä ja moniarvoisuutta ja kannustamalla yrittäjämäiseen käyttäytymiseen.

Heinonen (1999, 332) liittää sisäisen yrittäjän toimintatavan organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Hänen mukaansa ”sisäisen yrittäjyyden lähtökohta on mahdollisuuden olemassaolo ja sen havaitseminen, siihen tarttuminen sekä luottamus siihen, että mahdollisuuteen tarttuminen uudella, aikaisemmasta totutusta poikkeavalla tavalla onnistuu ja tukee organisaation tavoitteiden toteuttamista”.

Organisaatioiden välillä on eroja siinä, miten niiden kulttuuri tukee innovaatioita ja sisäistä yrittäjyyttä. Sisäinen yrittäjyys voidaan nähdä jatkumona, jossa toisena ääripäänä on konservatiivinen yritys, joka välttää riskinottoa, ei ole innovatiivinen ja toimii reaktiivisesti, ja toisena ääripäänä on yrittäjämäinen yritys, joka ottaa riskejä, on innovatiivinen ja proaktiivinen. (Antoncic & Hisrich 2003.) Eroihin vaikuttaa sekä johdon ja henkilöstöhallinnon toimet että havaitun ympäristön kilpailutilanne. Chandler, Keller ja Lyon (2000, 72–73) sanovat, että muodollisilla henkilöstöhallinnon käytännöillä näyttäisi olevan innovatiivista kulttuuria heikentävä vaikutus. Tämä tukee havaintoa, että henkilöstöä kontrolloivat johtamistavat vähentävät mahdollisuuksia aloitteentekoon, luovuuteen ja henkilökohtaiseen osallistumiseen.

Sisäinen yrittäjyys voi ilmetä organisaatiossa monella tavalla. Antoncic ja Hisrich (2003) ovat löytäneet kahdeksan eri dimensiota sisäiselle yrittäjyydelle (taulukko 1).

TAULUKKO 1 Sisäisen yrittäjyyden dimensiot. (Antoncic & Hisrich 2003.)

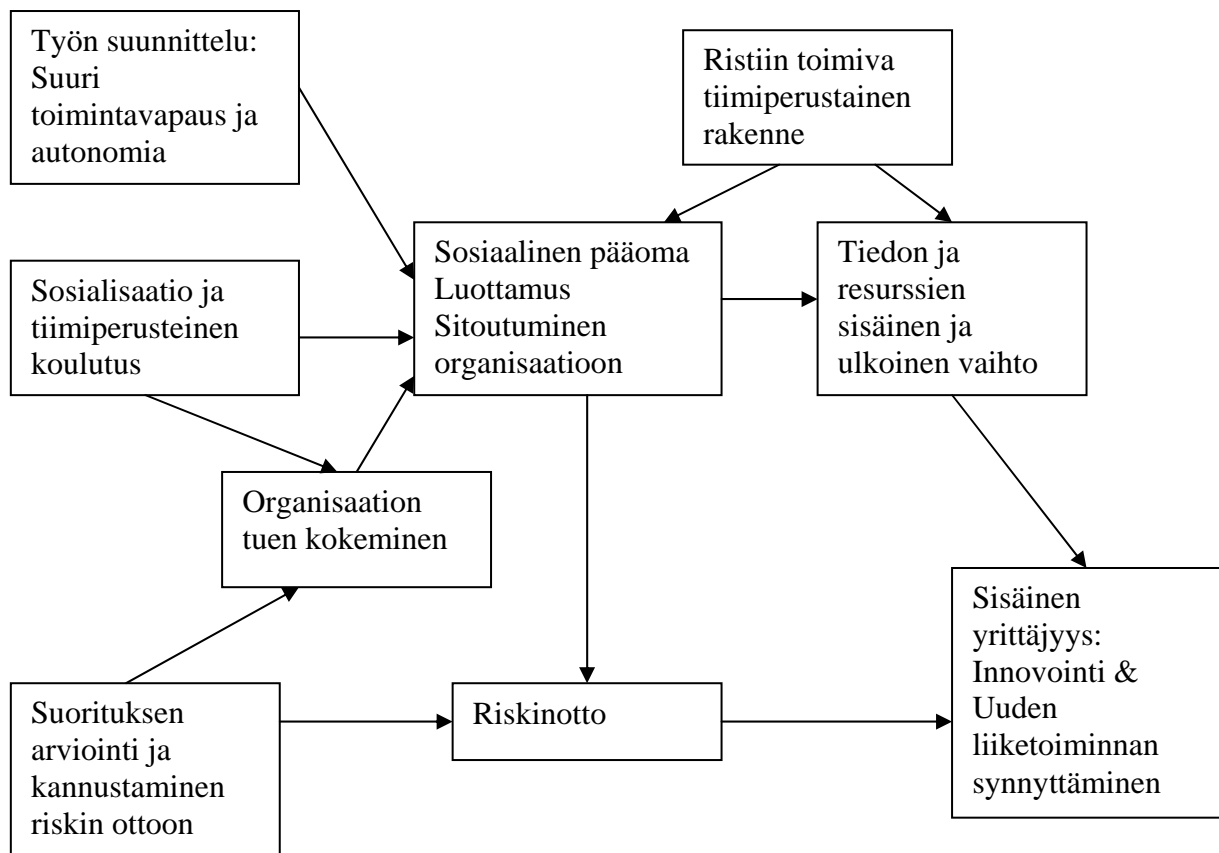
Dimensio	Määritelmä
Uusi yritys	Uuden autonomisen tai semi-autonomisen yksikön tai yrityksen perustaminen
Uusi liiketoiminta	Nykyisiin tuotteisiin tai markkinoihin liittyvän uuden liiketoiminnan tavoittelu ja aloittaminen
Tuote/palvelu-innovaatio	Uusien tuotteiden tai palvelujen luonti
Prosessi-innovaatio	Tuotantomenetelmien tai tekniikoiden innovaatiot
Uusiutuminen	Strategian uudelleen muotoilu, uudelleen organisointi ja organisatorinen muutos
Riskinotto	Epäonnistumisen mahdollisuus tehtäessä nopeita liikkeitä ja sidottaessa resursseja uusia mahdollisuuksia tavoitellessa
Proaktiivisuus	Ylimmän johdon orientaatio tienraivaajana ja aloitteentekijänä
Kilpailullinen aggressiivisuus	Aggressiivinen asenne kilpailijoita kohtaan

3.3.1 Johtamistapojen vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen

Suurissa yrityksissä keskijohdolla on tärkeä rooli innovaatioprosessissa. He ovat joka päivä kanssakäymisessä henkilöstön kanssa ja sen takia ratkaisevassa asemassa kannustamassa heitä innovaatioihin ja hallittuun riskinottoon. Keskijohto on myös tiedonvälittäjän roolissa henkilöstön ja ylimmän johdon välillä. He viestivät yrityksen mission ja tavoitteet henkilöstölle, ja henkilöstön tarpeet, ideat ja innovaatiot ylimmälle johdolle. (Hornsby, Kuratko & Zahra 2002.)

Henkilöstöhallinnon merkitys sisäisen yrittäjyyden kulttuurin ja toimintaympäristön luomisessa on suuri. Hayton (2005, 32–33) on luonut mallin sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavista tekijöistä, joihin voidaan vaikuttaa henkilöstöhallinnollisin keinoin (kuvio 2). Taustaoletuksena on, että organisaation oppiminen tukee sisäistä yrittäjyyttä, ja että organisaation oppimiseen vaikuttavat tiedon ja muiden resurssien vaihto sekä organisaation henkilöstön että ulkoisten sidosryhmien kanssa. Lisäksi oletetaan, että tiedon vaihdon perustana on luottamuksen ja sosiaalisen pääoman rakentuminen. Yrittäjämäisesti toimivat yritykset kehittävät systemaattisesti erityisesti ryhmässä toimimisen taitoja ja sosiaalisia

taitoja. Sosiaaliset taidot lisäävät sosiaalista pääomaa rakentamalla yhteistä, jaettua ymmärrystä erityisesti eri toiminta-alueilla työskentelevien henkilöiden välillä.



KUVIO 2 Henkilöstöhallinnon toimien ja sisäisen yrittäjyyden väliset suhteet. (Hayton 2005, 33.)

Hiljaisen tiedon vaihtoon ja organisaation oppimiseen tarvitaan myös eri toimintojen välistä yhteistyötä. Tämä on usein toteutettu tiimien avulla, joissa on jäseniä organisaation eri osista. Näin saadaan lisättyä sosiaalista pääomaa, suoraa muodollista kanssakäymistä ja resurssien vaihtoa. Toisaalta tarvitaan yksilön toimintavapautta ja autonomiaa, koska innovaatiot syntyvät usein organisaation alemmilla tasoilla. (Hayton 2005, 32-33.)

Mallin mukaan tiedon ja resurssien vaihto ja riskinotto vaikuttavat suoraan sisäisen yrittäjyyden ilmenemiseen. Innovaatioihin liittyvä epävarmuus vaatii halua riskinottoon. Voidaan kuitenkin olettaa, että sisäiseltä yrittäjältä edellytetään vähemmän riskinottohalukkuutta kuin itsenäiseltä yrittäjältä. Kannustamalla riskinottoon ja luomalla keskinäisen luottamuksen ja sitoutumisen kulttuuria voidaan vaikuttaa riskinottohalukkuuteen. Tarvittavien resurssien saatavuus ja palkkioiden olemassaolo

vaikuttavat siihen, miten johdon tuki koetaan. Jos henkilöstö kokee saavansa tukea organisaation johdolta, se on halukkaampi toimimaan koko organisaation hyödyksi. (Hayton 2005, 33–34.)

Hayton (2005, 34) sanoo, että yrittäjämäisesti käyttäytyvät organisaatiot ovat kiinnostuneempia lopputuloksesta kuin keinoista päästä tähän lopputulokseen. Hän jatkaa, että tähän liittyy ristiriita, koska innovaatioihin ja liiketoiminnan aloittamiseen kuuluu tietynlainen epävarmuus ja riski lopputuloksesta. Siksi voi syntyä tarvetta palkita jo merkittävien välietappien saavuttamisesta. Organisaation tavoitteiden saavuttamista voi heikentää myös se, että toimintavapauden antaminen työntekijöille edellyttää laajoja, vapaasti määriteltyjä työtehtäviä.

Malli osoittaa, että sisäisen yrittäjyyden edellytysten luomiseksi organisaatioon tarvitaan monenlaisia asioita. Malliin on onnistuttu tuomaan mukaan monia tärkeitä, huomioonotettavia asioita. Siitä puuttuu kuitenkin organisaation tavoitteellisuuteen ja tulevaisuudenkuvaan liittyvä aspekti, joka voi vaikuttaa haluun toimia yrityksen hyväksi. Se vaikuttaa sitoutumiseen organisaatioon, ja sitä kautta haluun ottaa riskejä ja toimia yhteistyössä muiden kanssa.

3.3.2 Sisäinen yrittäjyys tiimin ominaisuutena

Wundererin (2001, 197) mukaan henkilöstön kyky ja halu toimia tiiminä on olennaista, kun halutaan toimia sisäisen yrittäjyyden periaatteiden mukaisesti. Se edellyttää sosiaalista verkostoa, joka perustuu molemminpuoliseen luottamukseen.

Tiimi voidaan määritellä kahden tai useamman henkilön muodostamaksi ryhmäksi, joka dynaamisessa vuorovaikutuksessa työskentelee yhteisen tavoitteen hyväksi, ja jonka jäsenyys on ajallisesti rajoitettu. Parhaimmillaan tiimityötä leimaa jatkuvan oppimisen ja kokeilemisen henki. Tällöin tiimin suoriutuminen toimii palautteena ja tiimin toimintaa motivoivana tekijänä. (Ruohotie & Honka 1999, 100–101.) Ruohotien ja Hongan määritelmän mukainen tiimi toimii sisäisen yrittäjyyden periaatteiden mukaisesti.

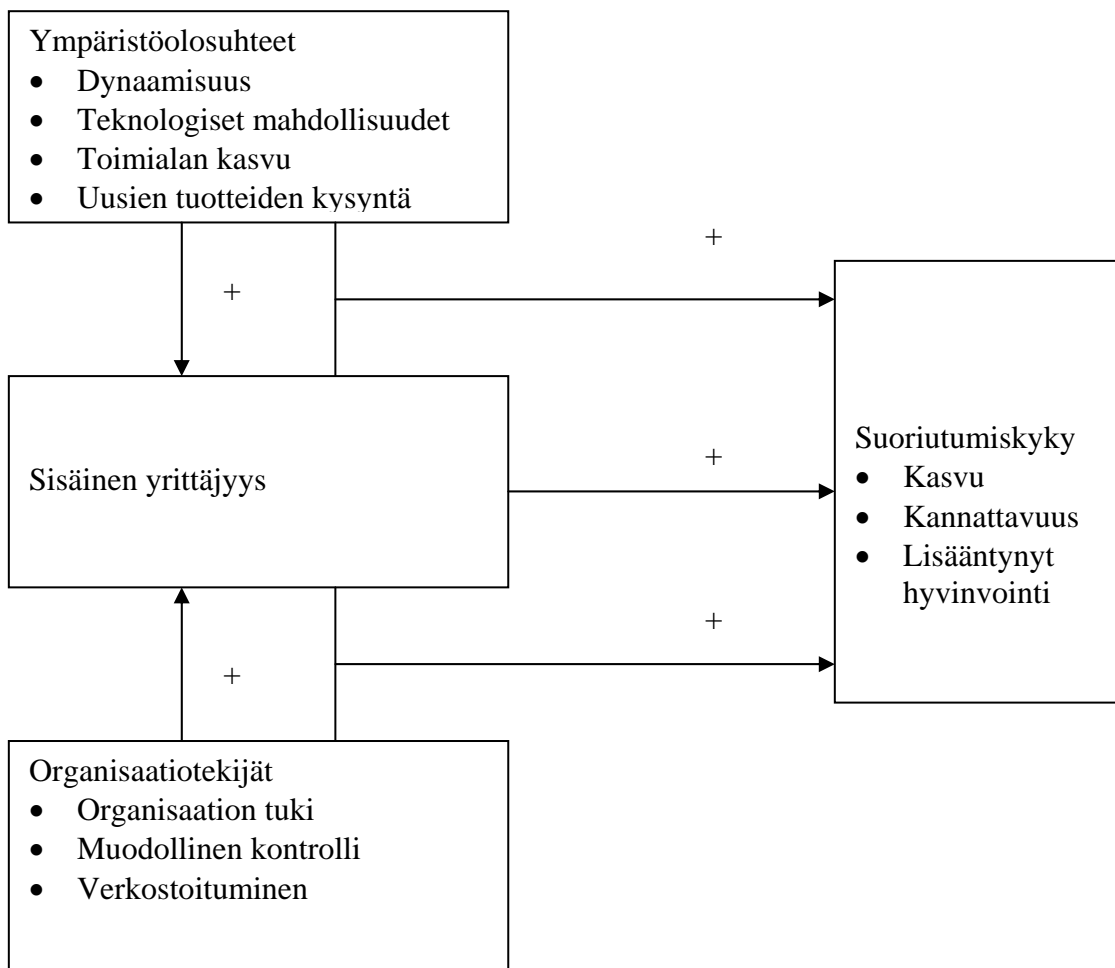
Kanterin (1990, 260–264, 271) mukaan tarvitaan näkemyksellinen ja sitoutunut johto, pääomaa, jolta ei edellytetä lyhytaikaista tuottoa, ja joustavaa suunnittelua, jotta tiimi voi

toimia innovatiivisesti. Ryhmän pitää pystyä toimimaan itsenäisesti, koska uusien ideoiden tuottaminen ennen kilpailijoita vaatii ripeyttä. Yksi luovasti toimivan ryhmän ominaisuus on kyky jakaa tietoa ryhmän jäsenten kesken. Vuorovaikutteinen oppiminen edellyttää oman tiedon viestimistä muille ryhmän jäsenille. Uutta tietoa syntyy nopeassa tahdissa, ja sitä voi olla vaikea jäsentää, jolloin myös oman tietämyksen viestiminen voi olla vaikeaa. Yksi keino on päällekkäiset työnkuvaukset ja samaan aikaan runsaasti toimintavapautta, jolloin koko ryhmä on paremmin selvillä siitä toistensa osaamisesta.

3.3.3 Sisäisen yrittäjyyden vaikutus kannattavuuteen

Hornsbyn ym. (2002) mukaan sisäisen yrittäjyyden periaatteiden mukaan toimivan yrityksen kannattavuus, strateginen uudistumiskyky, innovatiivisuus ja tulevaisuuden mahdollisuuksien havaitseminen paranevat. Chandlerin ym. (2000, 73) tutkimustulosten mukaan nopeasti muuttuvissa ympäristöolosuhteissa innovaatiota suosivalla kulttuurilla on myönteinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Se ei kuitenkaan välttämättä merkitse yrityksen kasvua. Antoncicin ja Hisrichin (2001) mukaan yritykset, joissa on sisäistä yrittäjyyttä edistävä organisaatorakenne ja arvot, kasvavat kuitenkin suuremmalla todennäköisyydellä kuin yritykset, joissa näitä ei ole. Sisäinen yrittäjyys edistää yrityksen kasvua mitattuna henkilöstön määränä, kokonaismyyntinä tai markkinaosuutena. Sisäisesti yrittävässä organisaatiossa syntyy enemmän uusia liikeideoita, ne ovat innovatiivisia, uudistavat jatkuvasti itseään ja ovat proaktiivisia. Riskinotto, autonomia ja kilpailuhenkisyys ovat myös ominaisuuksia, jotka voidaan yhdistää yrittäjämäisesti käyttäytyvään organisaatioon.

Antoncic ja Hisrich (2004) ovat tutkineet sekä ympäristöolosuhteiden että organisaatiotekijöiden vaikutusta sisäisen yrittäjyyden ilmenemiseen, ja kaikkien näiden kolmen asian vaikutusta organisaation suorituskykyyn (kuvio 3). He totesivat tutkimuksessaan, että sisäinen yrittäjyys vaikuttaa organisaation kasvuun, kannattavuuteen ja hyvinvointiin. Ympäristöolosuhteet ja tutkimuksessa mukana olleet organisaatiotekijät vaikuttavat suoraan organisaation suorituskykyyn, mutta myös sisäisen yrittäjyyden ilmenemiseen ja sitä kautta organisaation suorituskykyyn. Kaikki muut ympäristön ja organisaation tekijät lisäsivät sisäistä yrittäjyyttä, mutta toimialan kasvun vaikutus jäi tutkimuksessa epäselväksi. Suurin vaikutus sisäisen yrittäjyyden ilmenemiseen näyttäisi olevan organisaation tuella.



KUVIO 3 Toimintaympäristön ja organisaatiotekijöiden vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen ja tuloksellisuuteen (Antoncic & Hisrich 2004)

Tutkittaessa sisäisen yrittäjyyden eri tekijöiden vaikutusta kannattavuuteen on ongelmana, että vaikutukset näkyvät usein vasta pitemmän ajan kuluttua. Silloin on yleensä ehtinyt tapahtua monenlaisia muutoksia toimintatavoissa, ja voi olla vaikea sanoa, mistä muutos kannattavuudessa todellisuudessa johtuu. Toisaalta kannattavuuden parantuminen voi johtua jostain aiemmin tehdyistä toimintatapojen muutoksista. Tutkimusprosessit ovat myös ajallisesti rajattuja, ja vaikutukset voivat näkyä vasta tutkimuksen päätyttyä. Vaikutusketjut perustuvatkin enemmän päättelyyn. (Chandler ym. 2000, 73.)

3.4 Sisäiselle yrittäjyydelle läheisiä käsitteitä

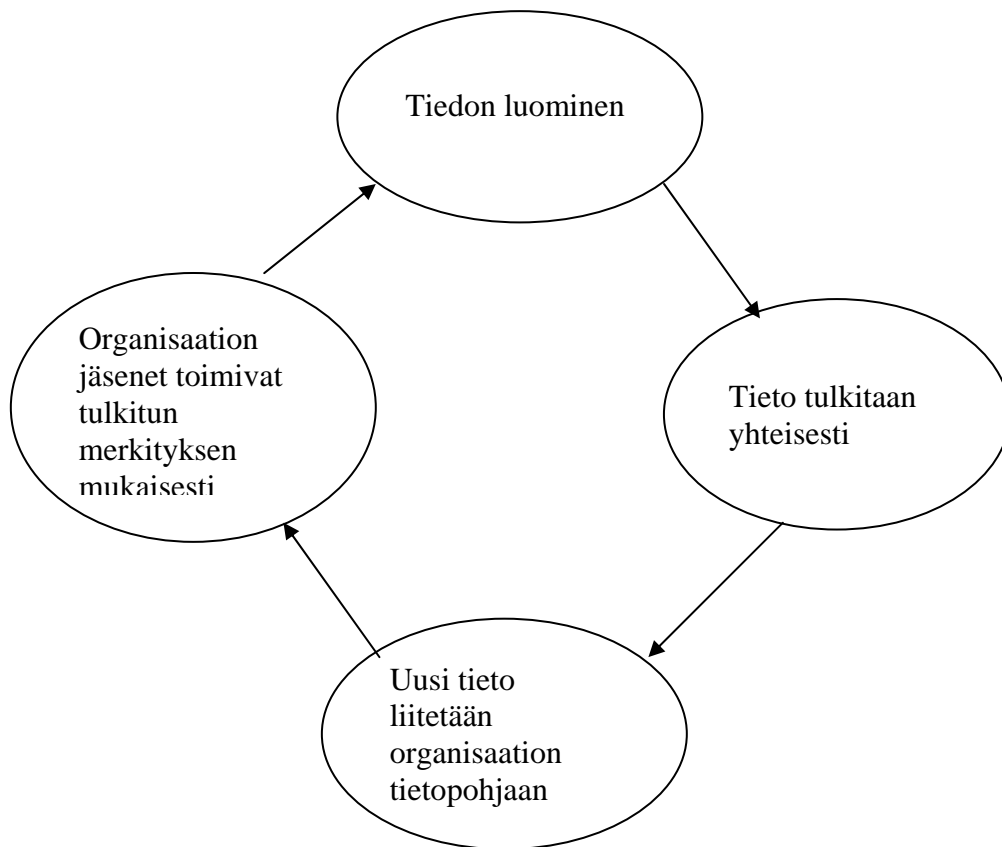
Sisäiselle yrittäjyydelle läheinen käsite on empowerment. Lämsä ja Hautala (2005, 232) kääntävät käsitteen sanalla valtuuttaminen. Valtuuttamisessa on suurelta osin kysymys päätöksentekovaltuuksien antamisesta mahdollisimman alhaiselle tasolle. Appelbaum ja Honegger (1998) sanovat, että organisaatiossa on valtuuttamista, kun henkilöstö tuntee voivansa tehdä ehdotuksia, vaikka se olisi heidän normaalin vastualueensa ulkopuolella. Henkilöstö luottaa, että heitä ei rangaista, vaikka ehdotus johtaisi vakavaankin virheeseen. Toinen heidän antamansa määritelmä on: ”Kun näet jotain, mitä pitäisi tehdä, tee se. Älä jää odottamaan, että joku pyytäisi tekemään sen, älä pyyhi ongelmaa maton alle, älä syytä siitä muita.”

Valtuuttamisprosessista saattaa seurata myös konflikteja, turhautumista ja väärinymmärryksiä, jos vallan ja vastuun kysymyksiä ei ole selvennetty (Lämsä & Hautala 2005, 234). Esimiestason on oltava valmis antamaan päätöksentekovaltuuksia ja tarvittavia resursseja alemmalle tasolle, mutta myös henkilöstöltä edellytetään uusia taitoja ja vastuuta. Morris, Davis ja Allene (1994) täydentävät, että tämä edellyttää koulutusta viestintätaidoissa, tavoitteen asettamisessa ja palautemenetelmien tuntemisessa. Henkilöstön on myös saatava itseluottamusta päätöksentekoon.

Sisäisen yrittäjyyden ja valtuuttamisen taustalla olevat ajatuksen ovat hyvin samankaltaisia. Molempien tavoitteena on saada ihmiset motivoitumaan työhönsä niin, että he toimivat innovatiivisemmin, kehittävät yrityksen toimintaa ja tehokkuutta ja parantavat palvelun laatua. Molemmissa edellytetään tiimityötä ja onnistuessaan ne johtavat parempaan hyvinvointiin työssä. Suurimpana erona on se, että valtuuttaminen on johtamistapa ja sisäinen yrittäjyys on henkilöstön tapa toimia. Valtuuttaminen mahdollistaa sisäisen yrittäjyyden. Tätä mieltä ovat myös Morris ym. (1994), jotka sanovat, että sisäisen yrittäjyyden voidaan ajatella edellyttävän valtuuttamista.

Toinen sisäiselle yrittäjyydelle läheinen käsite on oppiva organisaatio, jossa tavoitteena on luoda yhteistä osaamis pohjaa koko organisaation tasolla. Sisäisessä yrittäjyydessä tällaista tavoitetta ei ole, vaikka siinä tapahtuukin oppimista yksilötasolla. Sisäiseen yrittäjyyteen liittyy olennaisesti yksilön riskin otto, joka taas ei kuulu oppivan organisaation malliin.

Oppivaan organisaatioon liittyvä oppiminen on tietoinen dynaaminen prosessi, jossa tietoa luodaan ja hyödynnetään jatkuvasti organisaation sidosryhmien hyödyksi (kuvio 4). Nämä prosessit muodostavat kehän, jonka osat ovat 1) tiedon luominen 2) uusi tieto liitetään organisaation tietopohjaan 3) tieto tulkitaan yhteisesti 4) organisaation jäsenet toimivat tulkitun merkityksen mukaisesti. Neljäs vaihe synnyttää uutta tietoa, jolloin kehä sulkeutuu, ja organisaation oppimisesta tulee jatkuvan muutoksen prosessi. (Dixon 1994, 6-7.) Yhteisöllinen, koko organisaation oppimiseen liittyvä prosessi edistää sisäistä yrittäjyyttä, ja sen voidaan ajatella olevan yksi tärkeä edellytys oikeanlaisen organisaatiokulttuurin muodostumiseksi.



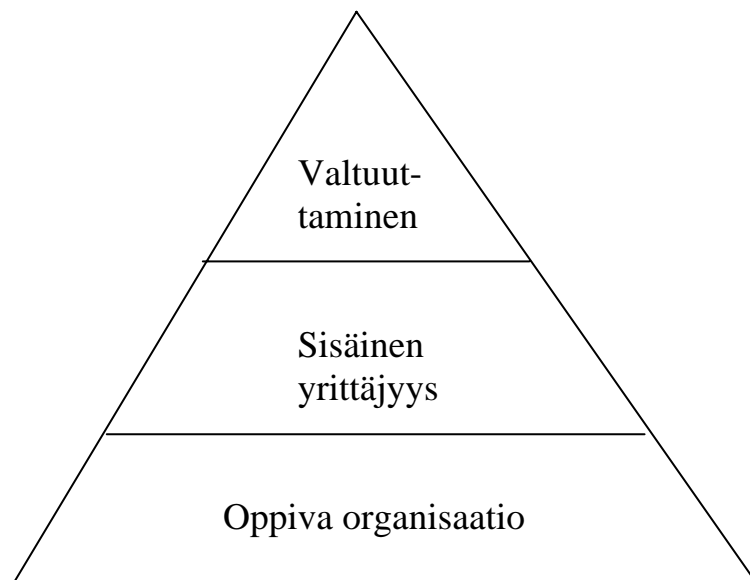
KUVIO 4 Oppivan organisaation dynaaminen prosessi (Dixon 1994, 6).

Senge (1994) liittyy systeemijattelun kiinteästi oppivaan organisaatioon. Hänen mukaansa on tärkeää pitää mielessä asioiden väliset suhteet ja niiden merkitys kokonaisuuden kannalta ja löytää ongelmien todelliset syyt. Systeemijattelu antaa perustan nähdä toimintamallit yksityiskohtien taustalla. Yksilön kannalta tämä merkitsee jatkuvaa, aktiivista oppimista. Tämän voidaan ajatella olevan tärkeää myös sisäisessä yrittäjyydessä.

Argyris ja Schön jakavat organisaation oppimisen yhden ja kahdenkertaiseen palautekytkentään. Yhdenkertaisella kytkennällä he tarkoittavat olemassa olevien ongelmien korjaamista tai organisaatiossa olevan tiedon siirtämistä laajemmalle. Kahdenkertaisella kytkennällä he tarkoittavat uusia oivalluksia ja uusien toimintatapojen löytämistä, jossa nykyinen toiminta kyseenalaistetaan. (Kyrö 1997, 195.) Sisäiseen yrittäjyyteen liittyvä innovatiivisuus tarkoittaa lähinnä tätä kahdenkertaista kytkentää.

Hayton (2005, 35) sanoo, että oppivan organisaation teoria auttaa ymmärtämään henkilöstöhallinnon toimien merkityksen sisäisen yrittäjyyden kehittymisessä. Organisaation oppimista tapahtuu, kun yksilöt haluavat ja pystyvät muodostamaan epämuodollisia verkostoja, joissa he voivat vapaaehtoisesti vaihtaa tietoja ja luoda yhteistä näkökulmaa. Samalla luottamus lisääntyy ja sosiaalista pääomaa kehittyy.

Oppivan organisaation, sisäisen yrittäjyyden ja valtuuttamisen voidaan ajatella olevan hierarkkisessa suhteessa toisiinsa niin, että oppivan organisaation voidaan ajatella olevan yläkäsite joka on välttämätöntä kaikille kehittyville organisaatioille, sisäinen yrittäjyys on yksi organisaation oppimisen muoto ja sisäisen yrittäjyyden toteutumisessa tarvitaan myös valtuuttamista.



KUVIO 5 Oppivan organisaation, sisäisen yrittäjyyden ja valtuuttamisen välinen hierarkia.

3.5 Ulkoisen ja sisäisen yrittäjyyden vertailua

Sekä sisäinen että ulkoinen yrittäjä tarttuvat mahdollisuuksiin ja yhdistelevät resursseja innovatiivisella tavalla, jolloin tapahtuu kehitystä. Nykyaikainen yrittäjyyden käsite korostaa kokonaisvaltaista maailman tarkastelua ja vastuun kantamista omasta toiminnasta ja riskeistä (Kyrö 1997, 202). Sisäisessä yrittäjyydessä on nostettu yrittäjyyden tärkeät elementit, innovatiivisuus ja yksilön kokonaisvaltaisuus, välineiksi löytää uusia toimintatapoja tulevaisuuteen suuntautuviissa yrityksissä. Yksilöllisyys ja erilaiset tavat toimia ovat sallittuja myös henkilöstölle.

Schumpeter (1934) liittyy yrittäjyyteen innovaatiot ilman kytkentää liiketoiminnan omistamiseen tai johtamiseen, josta syystä hänen ajatuksensa ovat lähempänä sisäistä kuin ulkoista yrittäjyyttä. Hänelle yrittäjä ei ole ammatti eikä sitä voi periä. Yrittäjä on jokainen, joka saa aikaan uusia kombinaatioita, ja menettää tämän ominaisuuden heti, kun liiketoiminta on aloitettu. Schumpeter korostaa henkistä vapautta nähdä tulevaisuuden todelliset mahdollisuudet ja voittaa vanhoihin tapoihin liittyvät voimat. Yrittäjän on pystyttävä olemaan välittämättä sosiaalisen ympäristön reaktioista, ja jopa lainsäädännöllisistä tai poliittisista esteistä, kun hän haluaa luoda jotain uutta.

Sisäisen ja ulkoisen yrittäjyyden tärkein ero useimmissa määritelmässä on se, missä kontekstissa yrittäminen tapahtuu. Ulkoinen yrittäjä toimii itselleen, kun taas sisäinen yrittäjä on toisen palveluksessa ja toisen puolesta. Tämä ero tuo mukanaan muita eroja, jotka liittyvät autonomiaan, riskin tyyppiin ja odotettavissa oleviin palkkioihin.

Sisäisen yrittäjän riski ei ole luonteeltaan taloudellista, vaan kysymys on henkilökohtaisen luotettavuuden menettämisestä (Carrier 1996, 17). Sisäisen yrittäjän henkilökohtainen riski liittyy oman uran kehittymiseen. Sisäinen yrittäjä ei omista innovaatioitaan, vaan hänen on oltava valmis antamaan kunniaa niistä myös muille organisaation jäsenille. Toiminnan taloudellinen riski kohdistuu koko organisaatioon. Sen lisäksi hän ei yleensä saa täyttä taloudellista hyötyä toiminnastaan, vaan osa siitä menee koko organisaation hyväksi. Tarvittaviin resursseihin voi liittyä lukuisia rajoitteita, sääntöjä ja kulttuurisia normeja, jotka haittaavat niiden käyttöä. Sisäisellä yrittäjällä pitää olla enemmän poliittisia kykyjä,

yhteistyökykyä, ryhmätyötaitoja ja taitoa hankkia rahoitusta hankkeille. Hän ei pysty yhtä hyvin kontrolloimaan projektinsa kohtaloa kuin itsenäinen yrittäjä. (Morris ym. 1994.)

Gibbin ja Ritchien (1982) ajatukset yrittäjyysprosessista sosiaalisena prosessina sopivat myös sisäisen yrittäjyyden edistämiseen. Myös sisäistä yrittäjyyttä voidaan sen eri vaiheissa tukea sosiaalisen kanssakäymisen ja tuen avulla. Perusmotivaation syntymistä voidaan edistää myönteisen asenteen avulla ja mahdollisesti myös jakamalla tietoa erilaisista tukimuodoista ja mahdollisuuksista toimia yrittäjämäisesti. Ideoiden syntymistä voidaan tukea tiedon jakamisella, koulutuksen avulla ja lisäämällä sosiaalista kanssakäymistä eri ryhmien välillä. Ideoiden testaamiseen voidaan antaa suoraa teknistä tukea ja apua, ja niiden arvioimiseen voidaan kehittää helposti käytettäviä kanavia. Hyviksi arvioituille ideoille voidaan kohdistaa tarvittavia resursseja ja tukea toteutusta eri muodoin.

4 ORGANISAATIOKULTTUURI

Kulttuuria on tutkittu muun muassa antropologiassa, sosiaalipsykologiassa ja psykologiassa. Eri tieteenalojen mukana olo ilmentää kulttuurikäsitteen monitasoisuutta. Kaikki nämä näkökulmat ovat mukana myös organisaation kulttuurissa ja siinä työskentelevien ihmisten toiminnassa. (Kyrö 1997, 70–71.) Me kaikki olemme yhtä aikaa monenlaisen ja -tasoisen kulttuurin vaikutuspiirissä. Kuulumme oman aikakautemme kulttuuriin, kansalliseen suomalaiseen kulttuuriin, vapaa-ajan kulttuureihin, perhekulttuuriin ja työyhteisömme kulttuuriin. Yrittäjyysarvoja sisältävä organisaatiokulttuuri syntyy ja kehittyy yhteydessä kulttuuriympäristöönsä ja ilmenee jokaisessa organisaatiossa hieman erilaisena. Haasteet, vastoinkäymiset ja niistä selviäminen vahvistavat organisaatiokulttuuria. Ei ole olemassa oikeaa tai väärää kulttuuria, muuten kuin suhteessa siihen, mitä organisaatio tekee ja mikä on sen ympäristö. (Aaltio-Marjosola (1997, 13–21.)

Organisaation kulttuuri, kuten muukin kulttuuri, on syntynyt pitkän ajan kuluessa inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena. Pohjan sille luo yrityksen perustaja, mutta jokainen henkilöstön jäsen muokkaa sitä omalta osaltaan toiminnallaan. Organisaatiokulttuuri muovaa yrittäjyyden juuri tietyn yrityksen toimintaan soveltuvaksi tavaksi toimia ja ajatella (Aaltio-Marjosola 1997, 9). Yksilöt kokoontuvat yhteen ja organisoituvat pystyäkseen tyydyttämään tarpeitaan ja tavoitteitaan. Syntyviin organisaatioihin liittyvä yhteinen tarve tai tavoite saa aikaan kollektiivisuuden ja vuorovaikutuksen. Niiden seurauksena organisaatio on jotakin muuta kuin yksilöiden summa, ja se alkaa elää omaa elämäänsä. Organisaation toimintatavat, arvot, normit ja työnjaon muodot voivat säilyä hyvin samanlaisina, vaikka organisaation jäsenet vaihtuvat. (Kyrö 1997, 143–144.)

Juutin (1997, 39) mukaan organisaatiokulttuuri ilmentää sitä, miten yrityksessä on totuttu toimimaan. Organisaatiokulttuuri muodostuu niistä perusoletuksista ja uskomuksista, joita yrityksessä työskentelevät ovat omaksuneet. Koirasen (1993, 131) määritelmän mukaan organisaatiokulttuuri heijastelee niitä keinoja, joilla mitataan menestystä ja aikaansaannoksia. Organisaatiokulttuuri kiinteyttää yritystä ja ilmenee esimerkiksi kielen, käsitteistön, työnjaon ja vallankäytön periaatteiden, työtoverisuhteiden ja palkitsemisen muodoissa. Aaltio-Marjosola (1997, 13) kirjoittaa: “Kulttuuria voidaan pitää organisaation alitajuntana ja tunteiden lähteenä, josta tulevaisuuteen kohdistuva tahtotila on löydettävissä. Kulttuuri on arvoja, asenteita,

uskomuksia, tapoja ja traditioita, jotka kehittyvät organisaation kollektiivisessa muistissa. Se on myös jaettua tietoa ja osaamista.”

Scheinin (1999, 186) mukaan kulttuuri on sosiaalisen oppimisen tuote. Keskeisintä siinä ovat opitut, yhteisesti jaetut, alitajuiset oletukset, joihin ihmiset perustavat käyttäytymisensä (s. 24). Kulttuuri muodostuu kolmesta eri tasosta: helpoimmin havaittavissa on ensimmäinen, artefaktien taso. Sitä ilmentävät näkyvät piirteet, kuten esimerkiksi arkkitehtuuri, sisustus ja ihmisten käyttäytyminen toisiaan kohtaan. Toinen taso muodostuu tiedostetuista arvoista, strategioista, tavoitteista, ym. asioista, jotka on vielä kohtalaisen helppo pukea sanalliseen muotoon niitä kysyttäessä. Kolmas taso on vaikeimmin havaittava. Se muodostuu niistä alitajuisista arvoista, uskomuksista ja oletuksista, jotka ovat muodostuneet yrityksen olemassaolon aikana yhteisen oppimisprosessin tuloksena. (s. 15–21.)

Organisaatiokulttuuria pidetään sitä vahvempana, mitä yksilöllisempiä piirteitä siitä voidaan löytää. Heikko kulttuuri vastaavasti on sellainen, jossa on vain vähän yksilöllisyyttä, vahvasti koettuja arvoja ja uskomuksia. Vahva organisaatiokulttuuri auttaa yritystä menestymään paremmin. Muutostilanteissa se voi kuitenkin aiheuttaa joustamattomuutta ja hitautta. (Aaltio-Marjosola 1992, 43.)

Dixonin (1994, 115) mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu kollektiivisista merkitysrakenteista, jotka ovat suurelta osin tiedostamattomia, niin sanottua hiljaista tietoa. Negatiivisena piirteenä tässä hiljaisen tiedon muodostumisessa on, että sitä pidetään itsestäänselvytenä, josta ei keskustella eikä sitä helposti kyseenalaisteta.

Ilmapiirin käsite on organisaatiokulttuurin sukulaiskäsite. Kumpikin perustuu yksilöiden uskomuksille ja tulkinnoille ja syntyy historiallisten prosessien kautta. Erona on se, että käsitteenä ilmapiiri on kuvailevampi ja kulttuuri normatiivisempi. (Koiranen 1993, 132.) Aaltio-Marjosola (1992, 15) sanoo, että organisaatioilmaston tutkimuksissa pääpaino on organisaation arvojen, uskomusten, normien ja tapojen yhteensopivuudessa yksilöllisten arvojen kanssa, ja yhteensopivuudesta seuraavassa tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden asteessa. Ilmastolla ei ole suoraa yhteyttä strategioihin, tuottavuuteen tai muihin organisaation ominaisuuksiin, kuten organisaatiokulttuurilla on.

Organisaatiokulttuurista löytyy lukematon määrä erilaisia määritelmiä. Sen hahmottamista vaikeuttavat mm. sitä tarkastelevien koulukuntien runsaus, ilmiön monitasoisuus,

monimutkaisuus ja tulkinnanvaraisuus (Juuti 1997, 39). Myös terminologia on sekavaa. Termejä yrityskulttuuri ja organisaatiokulttuuri käytetään sattumanvaraisesti kuvaamaan samaa ilmiötä. Tässä tutkimuksessa käytän organisaatiokulttuuri-käsitettä, jonka olen määritellyt seuraavasti:

Organisaatiokulttuuri ilmentää sitä, miten yrityksessä on totuttu toimimaan. Se muodostuu niistä käyttäytymismalleista, perusoletuksista ja uskomuksista, joita yrityksen jäsenet ovat yleisesti omaksuneet. Se on myös yhteisnäkemyksellinen yrityksen päämääristä, tavoitteista ja käytettävistä keinoista.

4.1 Organisaatiokulttuurin muutos

Organisaation kulttuuri muuttuu ja kehittyy organisaation muuttumisen mukana. Kulttuuri siirtyy ja pysyy voimassa tiedonvälityksen ja oppimisen avulla (Aaltio-Marjosola 1992, 24). Koko kulttuurisen viitekehyksen muutosta voidaan kutsua toisen asteen muutokseksi. Se liittyy kaksivaiheiseen oppimiseen ja kehittymiseen. Sillä tarkoitetaan muutosta, jossa omaksutaan uudenlaisia ajattelu- ja toimintatapoja, eettistä ajattelua ja arvoja. Se tapahtuu samanaikaisesti käyttäytymisen, asenteiden, normien, arvojen ja maailmankuvan alueilla. Valtaan ja sosiaaliseen järjestykseen liittyvät säännöt muuttuvat. Muutos on epäjatkuva, moniulotteinen ja se tapahtuu samanaikaisesti yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. (Juuti & Lindström 1995, 25–26.)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen on vaikeaa, koska olennainen osa kulttuurista on näkymätöntä. (Schein 1999, 21). Kulttuurin muuttamisen vaikeus liittyy muun muassa kulttuurin monikerroksisuuteen, implisiittiseen luonteeseen, moniarvoisuuteen ja siihen, että kulttuuri liittyy aina valtakysmyksiin. Johdon ja muiden avainhenkilöiden tulee aidosti haluta kulttuurin muutosta, olla siihen sitoutunut ja tukea sitä. (Koiranen 1993, 130.) Henkilöstö saattaa vastustaa kulttuurin muutosta, koska se horjuttaa vakaana pysyvän kulttuurin tuomaa turvallisuudentunnetta. Muutosta on myös vaikea ennustaa, koska kulttuuri on muodostunut historiallisen kehityksen tuloksena sekä sisäisten olosuhteiden että ympäristön vaikutuksesta, ja ympäristö voi koko ajan vaikuttaa odottamattomalla tavalla. (Aaltio-Marjosola 1991, 49–52.)

Käytännössä on kuitenkin havaittu, että organisaatiokulttuurin muuttaminen ei ole niin vaikeaa kuin antropologisen teorian mukaan voisi olettaa. Monien organisaatioiden historiassa on muutospiisteitä, joissa on tapahtunut suuriakin kulttuurin muutoksia, kuten omistajanvaihdokset tai suuret teknologiset läpimurrot. Organisaation jäsenet ovat mukana monessa muussa osakulttuurissa samanaikaisesti, jolloin organisaation sosiaalinen yhteisymmärrys ei voi olla kovin syvä ja pysyvä. Koska kulttuuri on sosiaalinen konstruktio, on luonnollista yrittää johtaa ja ohjata sitä muutokseen. (Aaltio-Marjosola 1991, 53–54.) Organisaatiokulttuuriin liittyviä osia muuttamalla koko organisaatiokulttuuri muuttuu luonnostaan vähitellen (Juuti 1997, 154–156).

4.2 Sisäistä yrittäjyyttä edistävä organisaatiokulttuuri

Pinchot ja Pinchot (1996) kirjoittavat havainneensa, että sisäiselle yrittäjälle otollisen ympäristön luominen saa aikaan innovaatioiden tulvan. Innovaatioiden loppuun saattaminen vaatii kuitenkin aikaa. Siksi ei riitä, että muutamalle valitulle uudistajalle annetaan erivapauksia tai että johtamisfilosofiat vaihtuvat johtajan vaihtumisen vauhdissa. Tarvitaan koko organisaatiokulttuurin pysyvämpää muutosta. Myös Heinonen (1999,178) korostaa, että organisaatiokulttuuri muodostaa perustan sisäisen yrittäjyyden kehittymiselle. Organisaation sisäistä yrittäjyyttä tutkittaessa organisaatiokulttuurin merkitys on oleellista, koska kulttuuri epävirallisten sääntöjen järjestelmänä määrittelee, kuinka ihmisten tulee kulloinkin käyttäytyä.

Sisäisen yrittäjyyden voidaan ajatella edellyttävän epämuodollista, spontaania, itsenäistä käyttäytymistä, joka johtaa yhteistyökykyiseen ja luottamukseen perustuvaan suhteeseen, jossa tietoa ja muita resursseja jaetaan yhteisen hyväksi. Sisäisen yrittäjyyden kulttuurissa on erottamattomasti mukana sekä muodollinen että epämuodollinen puoli. (Hayton 2005, 37.)

Organisaatiokulttuurin elementtejä voidaan analysoida monesta eri lähtökohdasta. Koironen ja Pohjansaari (1994, 67–69) ovat pohtineet sen eri ilmenemismuotoja. Heidän mukaansa organisaatiokulttuurin osatekijöitä ovat liiketoimintaympäristö, keskeiset arvot, sankarihahmot, riitit ja rituaalit sekä kulttuurinen viestintäverkko. Riitit ja rituaalit ovat päivittäisiä rutiineja, ja kulttuurinen viestintäverkko on organisaation pääasiallinen epävirallinen viestintäkeino, joka ylläpitää arvoja ja sankarimytologioita. Muuttuakseen

yrittäjien on rohkaistava luovuutta ja ideoiden kehittelyä. Johtamisen tyylin on ilmennettävä hallitsemisen sijasta kulttuuria, jossa ”vapaat ihmiset tekevät innostuneesti työtään ja pitkälle oman inspiraationsa tukemina” (Koiranen 1993, 131).

Kuratko ym. (1993, 30) puhuvat kriittisistä tekijöistä sisäisen yrittäjyyden ilmapiirin saavuttamiseksi. Heidän mukaansa näitä ovat työntekijöiden ja johdon yhdessä sopimat selkeät tavoitteet, palaute- ja kannustejärjestelmä, jonka avulla sisäisen yrittäjyyden huomataan olevan hyväksyttävää ja palkittavaa, yksilön vastuun ja luottamuksen korostaminen sekä tuloksiin perustuva palkitsemisjärjestelmä, joka rohkaisee riskinottoon ja saavutuksiin.

Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 37) ovat eri lähteistä koonneet sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä. Heidän jaottelussaan on mukana myös ulkopuolinen ympäristö:

1. Ympäristön uhat ja mahdollisuudet: Sisäinen yrittäjä tarkkailee ympäristöä ja tarttuu mahdollisuuksiin.
2. Johdon käyttäytyminen tekee mahdolliseksi sisäisenä yrittäjänä toimimisen. Visio, sitoutuminen, tuki ja johtamistyyli vaikuttavat.
3. Organisaation kulttuuri, strategia, organisaatorakenne ja toimintatavat ohjaavat käyttäytymistä.
4. Organisaation menestymisen vaikutus on kaksisuuntainen. Sisäinen yrittäjyys johtaa yrityksen menestymiseen, ja toisaalta menestynyt yritys panostaa sisäiseen yrittämiseen.

Wunderer (2001) on koonnut sisäistä yrittäjyyttä tukevia kulttuurin elementtejä:

- Toiminnan merkityksellisyyden saavuttaminen vision avulla
- Muutoksen kokeminen mahdollisuutena
- Halu tehdä virheitä ja niistä oppiminen
- Uusien ideoiden tukeminen
- Jatkuva parantaminen
- Pitkäaikaiseen yhteistyöhön suuntautuminen
- Molemminpuolinen luottamus ja vapaus
- Asiakkaisiin suuntautuminen.

Zahra, Hayton ja Salvato (2004, 364–365) ovat tutkineet kulttuuristen tekijöiden vaikutusta sisäisen yrittäjyyden ilmenemiseen perheyriyksissä ja verranneet näiden tekijöiden vaikutusta yrittäjyyden ilmenemiseen muissa kuin perheyriyksissä. Heidän tutkimustulostensa mukaan kulttuurin muutoksella on suurempi vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen perheyriyksissä kuin muissa yriyksissä ja sen avulla voidaan saavuttaa kilpailullista etua, koska se edistää oppimista ja riskin ottoa ja lisää innovaatioita. Perheyriyksessä kulttuuri muodostuu pitkän ajan kuluessa. Siihen vaikuttavat lukuisat erilaiset tekijät, jotka tekevät siitä ainutlaatuisen ja vaikean jäljitellä, kuten omistajan arvot, yriyksen historia ja aikaisemmat aikaansaannokset, toimialan kilpailutilanne, kansallinen kulttuuri, omistavan perheen etninen tausta, yhteisön uskonnollinen kulttuuri ja historialliset tapahtumat ja poliittiset, ideologiset, sosiologiset, kokemukselliset, taloudelliset ja psykologiset tekijät.

Ensimmäiseksi heidän tutkimustulostensa mukaan yksilö- tai ryhmäorientaatiolla on U:n muotoinen suhde sisäiseen yrittäjyyteen. Yrittäjämäisimmin toimivat yriyksen ovat löytäneet tasapainon innovatiivisten yksilöiden ja yhteistyötä edellyttävän toteutuksen välillä. Toiseksi ulkoinen suuntautuminen tekee mahdolliseksi tiedon etsimisen eri lähteistä ja parantaa kykyä löytää liiketoimintamahdollisuuksia. Yrittäjämäisessä organisaatiokulttuurissa arvostetaan asiakkailta, tavarantoimittajilta ja kilpailijoilta saatua tietoa. Kolmanneksi löysempi, hajautettu organisaatio, joka perustuu yhteiseen päätöksentekoon, pystyy paremmin vastaamaan muuttuvien olosuhteiden mukanaan tuomiin haasteisiin. Neljänneksi tutkittiin lyhyen tähtäimen taloudelliseen kontrolliin tai pitkän tähtäimen strategiseen suunnitteluun perustuvaa toimintaa. Tutkimustulosten mukaan taloudellinen kontrolli vähentää yrittäjämäistä käyttäytymistä, kun taas pitkän tähtäimen strateginen suunnittelu lisää sitä. (Zahra ym. 2004, 364–373.)

4.3 Tutkimuksessa käytetty viitekehys

Aaltio-Marjosola (1997, 23–24) on analysoinut organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä organisaation sisällä. Hän on samoilla linjoilla kuin Kuratko ym. (1993, 30), mutta hänen näkemyksensä on laajempi. Aaltio-Marjosolan mukaan selkeä näkemys tulevaisuuteen on tärkeä pyrittäessä siirtymään sisäisen yrittäjyyden kulttuuriin. Muutoksen

pitää perustua visioihin ja tulevaisuuden vetovoimaan. Muita keskeisiä elementtejä ovat hänen mukaansa:

1. Tiimiperusteinen työskentely, jossa ryhmä pystyy toimimaan innovatiivisesti.
2. Palautetta antava ja kannustava johtamistapa ja palkkiojärjestelmä.
3. Onnistumisten taustalla oleva aines nostetaan esille ja näkyväksi.
4. Sosiaalista järjestelmää korostetaan.
5. Arvostetaan moniarvoisuutta ja hyväksytään erilaiset toimintamallit.
6. Tehdään osastojen välistä yhteistyötä.

Tämän tutkimuksen kannalta hedelmällisin lähtökohta on Aaltio-Marjosolan esittämä, koska hänen esittämiinsä asioihin voidaan vaikuttaa organisaation kehittämisen avulla. Uudelleen ryhmittelemällä olen muodostanut neljä tutkimusongelmien teemaa, joita käsitellään lähemmin seuraavassa. Nämä teemat ovat:

1. Houkutteleva tulevaisuudenkuva
2. Yhteistyöhön perustuva työskentelytapa
3. Palautetta antava ja kannustava johtamistapa
4. Moniarvoisuus

Pinchot ja Pinchot (1996, 79) ovat hyvin samoilla linjoilla. He korostavat, että jokaisen henkilökuntaan kuuluvan on ymmärrettävä organisaation päämäärä ja tiedostettava asiakkaan tärkeänä pitämät asiat, jotta näille pystytään tuottamaan todellista arvoa. Organisatorista älykkyyttä karttuu ympäristössä, jossa on runsaasti tietoa, palautetta, neuvontaa ja mittausta. Yksilöiden päätöksentekokykyä voidaan kehittää antamalla heille kokemusta päätöksenteosta ja sen seurauksista. Heidän mukaansa rivityöntekijät pystyvät usein tekemään lyhyen koulutuksen jälkeen paljon kypsempää arviointeja kuin päälliköt osaavat kuvitella. Tämä edellyttää järjestelmää, jossa saadaan tehdä yhdessä virheitä ja korjata ne joutumatta johdon rangaistaviksi. Pienryhmät oppivat luomaan joustavan ja kehittyvän tietoverkoston ja oppivat mittaamaan ja arvioimaan omaa tehokkuuttaan ja toiminnan taloudellista kannattavuutta.

4.3.1 Houkutteleva tulevaisuudenkuva

Johtajuuden ja esimiestyön tämän päivän suuria haasteita on vapauttaa ja motivoida ihmiset sisäiseen yrittäjyyteen (Koiranen & Pohjansaari 1994, 9). Suunnan sisäiselle yrittäjyydelle luo houkutteleva tulevaisuudenkuva, joka perustuu kaikkien tiedossa oleviin ja hyväksymiin visioihin ja strategioihin. Yritysten strategioissa onkin nykyisin entistä enemmän huomioitu yrittäjyyden näkökulma (Kuratko ym. 1993, 28; Pinchot 1986, 160). Pinchot sanoo lisäksi, että paras tapa antaa suunta sisäisen yrittäjän toiminnalle on kertoa heille selvästi, mihin yritys on menossa. Näin heillä on mahdollisuus yhdensuuntaistaa oma visionsa yrityksen vision kanssa ja käyttää mielikuvitustaan löytääkseen tavat päästä sinne. Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 121) menevät vielä vähän pidemmälle sanomalla, että sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa yhdistyvät toisiinsa organisaation ja yksilön tavoitteet ja toiminta. Kansikas (2005, 66) toteaa, että sitoutuminen ja halu toteuttaa omaa työtä lopputuloksen takia kuvastavat sisäistä yrittäjyyttä. Kyse on motivaatiosta työskennellä, joka voi onnistuessaan tuoda elämänsisältöä sekä jaksamista omaan työhön.

Zahra ym. (2004, 373) totesivat tutkimuksessaan, että strateginen suunnittelu edistää sisäistä yrittäjyyttä, kun taas taloudellinen, nopeaan tulokseen tähtäävä kontrolli vähentää sitä. Aaltio-Marjosolan (1997, 14–20) mukaan on tärkeää, että strategiat sopivat yhteen organisaatiokulttuurin kanssa. Mikäli näin ei ole, strategia ei todennäköisesti pääse toteutumaan. Muutosta pyritään usein saamaan aikaan negatiivisen kehän avulla. Jos uusia periaatteita yritetään tuoda organisaatioon vanhaa kulttuuria nujertamalla, voi tuloksena olla kulttuurinen tyhjiö. Parempi tapa on muuttaa ajatus- ja toimintamalleja luomalla kiinnostus yhteiseen tulevaisuuteen.

Korkeaa ja yhteisesti miellettyä tavoitetasoa pidetään yritteliään organisaation ominaisuutena (Heinonen 1999, 182). Heinonen (2001, 131) korostaa myös, miten tärkeää on, että sanat muuttuvat teiksi. Vasta organisaation kaikilla tasoilla sisäistettynä arvot, visio ja strategiat ohjaavat käytännön toimintaa. Tämän toteutumiseksi on ensiarvoisen tärkeää, että koko henkilökunta on mukana organisaation kehittämistyössä aina arvojen, vision ja strategioiden määrittelystä lähtien. Yhteiset palaverit, työn arviointi, kehitys- ja palautekeskustelut ja kehittämishankkeet ovat konkreettisia keinoja yhteisen kielen ja toimintaperiaatteiden välittämiseen. Johdon toimiessa muutoksen ja sisäisen yrittäjyyden mahdollistajana työntekijä tarttuu tähän mahdollisuuteen.

Organisaation menestyminen ja sisäinen yrittäjyys liittyvät toisiinsa. Sisäinen yrittäjyys parantaa yrityksen kannattavuutta, mutta menestyminen vaikuttaa myös sisäiseen yrittäjyyteen. Menestyvän organisaation on helpompi tarttua mahdollisuuksiin, kun sillä on tarvittavat resurssit käytössä. (Heinonen 2001, 128–129.)

4.3.2 Yhteistyöhön perustuva työskentelytapa

Aaltio-Marjosolan (1997, 23) mukaan yksi keskeisistä elementeistä sisäisen yrittäjyyden kulttuurissa on sosiaalisen järjestelmän nostaminen tasavertaiseksi tuotanto- ja talousjärjestelmän kanssa. Myös Heinosen (1999, 200) tutkimustulosten mukaan sisäistä yrittäjyyttä edistää ennen kaikkea työntekijöiden luonnollinen yhdessä työskentely, löyhät tehtävärakenteet ja joustavuus sekä yhdessä tapahtuvaan sisäiseen kehittämiseen varattu aika.

Pinchot ja Pinchot (1996, 79) nostavat esille älykkään organisaation kaksi toisiinsa liittyvää näkökohtaa, valinnanvapauden ja yhteisöllisen huolenpidon. Vastuuta ottavalla henkilöstöllä on oltava valinnanvaraa toimia parhaaksi katsomallaan tavalla. Silloin on mahdollista oppia toisilta, käyttää asiantuntijaverkostoja ja asettaa yhteisiä päämääriä. Yhteisöllinen huolenpito ja reilun pelin säännöt tekevät mahdolliseksi työntekijöiden henkilökohtaisen kasvun, työn ilon kokemisen, laadukkaan asiakaspalvelun, joustavuuden, innovaatiot ja koko organisaation kyvykkyyden. Myös Haytonin (2005, 33) mallissa sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavista tekijöistä ovat mukana sekä yksilön suuri toimintavapaus ja autonomia että sosiaalinen pääoma ja tiimityöhön perustuva organisaatorakenne.

Morris ym. (1994) sanovat, että organisaatiossa on pystyttävä yhdistämään yksilön aloitteellisuus yhteistyöhön ja ryhmätoimintaan. Yksilöllisessä kulttuurissa henkilöstölle muodostuu vahvempi itseluottamus ja suoritusmotivaatio, ja kilpailu yksilöiden välillä rohkaisee tekemään enemmän innovaatioita. Yksilöllisten suoritusten palkitsemisen avulla voidaan saada aikaan vahvempi tunne tasa-arvosta ja henkilökohtaisesta vastuusta omista suorituksista. Haittana voi olla, että toisten kustannuksella yritetään saada henkilökohtaista etua, yksilöt tuntevat vähemmän lojaalisuutta toisiaan kohtaan ja yksilöiden väliset erot korostuvat. Voi syntyä henkilökohtaista stressiä ja painetta omasta suorituksesta, epävarmuutta, yksinäisyyden tunnetta ja eristyneisyyttä, henkilöiden välisiä konflikteja ja epäeettistä käyttäytymistä. Syntyneet virheet voidaan kohdistaa yksilöihin.

Suuremman yhteisöllisyyden etuna on, että yhdistämällä erilaisia taitoja omaavien ihmisten suoritukset ja erilaiset näkemykset saavutetaan parempi synergia ja sen johdosta parempia tuloksia. Tavoitteista saavutetaan parempi yksimielisyys. Se edellyttää, että yksilöitä kohdellaan tasaveroisesti, eikä henkilöiden välisiä konflikteja rohkaista. Muiden hyvinvoinnista huolehditaan paremmin, koska on olemassa sosiaaliseen tukeen perustuva verkosto. Virheet ja onnistumiset jaetaan yhteisesti, ja ryhmätyön ansiosta projektit etenevät tasaisesti. Yhteisöllisyyden haittana voi olla, että ammatillinen yksilöllisyys vähenee ja yksilöt ovat tunnetasolla enemmän riippuvaisia ryhmästä tai organisaatiosta. Tuloksista ollaan vähemmän henkilökohtaisessa vastuussa, yksilöt voivat ottaa kunnian muiden suorituksista, ja saadut palkkiot eivät välttämättä vastaa henkilökohtaisia suorituksia. Ryhmän mukainen ajattelu voi lisääntyä, tai tulokset voivat edustaa enemmänkin kompromisseja erilaisista näkemyksistä. Mahdollisuuksia voidaan menettää, koska yksimielisyyden saavuttaminen voi viedä aikaa. (Morris ym. 1994.)

Zahran ym. (2004, 373) tutkimustulokset osoittavat, että yksilö- tai ryhmäorientaatiolla on U:n muotoinen suhde sisäiseen yrittäjyyteen. Yksilöorientoituneessa yrityksessä syntyy helpommin aloitteita, mutta niiden toteutukseen tarvitaan yhteistyötä. Siksi yritykset hyötyvät eniten, jos ne pystyvät löytämään tasapainon näiden kahden orientaation välillä. Yhteistyöhön perustuvaa päätöksentekoa ja kontrollin hajauttamista arvostetaan, jolloin yritys pystyy paremmin reagoimaan ympäristön muutoksiin. Heidän tutkimustuloksensa osoittavat myös, että sisäinen yrittäjyys lisääntyy, jos yrityksessä arvostetaan ulospäin suuntautumista. Tällöin henkilöstö etsii tietoa erilaisista lähteistä, kuten asiakkailta, tavarantoimittajilta ja kilpailijoilta, jolloin kyky löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia paranee.

Luovuus ja muutoksen aikaansaaminen edellyttävät joustavuutta ajan käytössä. Oman toiminnan reflektointi, suunnittelu, yhteistyö ja koulutus vaativat aikaa. Ajan vähyys voi aiheuttaa tehottomuutta useammalla eri tavalla. Jos avainhenkilöt eivät ehdi tärkeisiin kokouksiin, ei pystytä tekemään tarvittavia päätöksiä. Ylimmän johdon esimerkillä on myös suuri merkitys koko henkilöstön ajankäytölle. Jos ylimmällä johdolla ei ole aikaa sitoutua muutoksen toteuttamiseen, malli toistuu helposti alemmilla hierarkiatasoilla. Toisaalta ihmiset voivat olla haluttomia sitoutumaan kehittämis- ja muutosprosessiin, jos he ajattelevat, että heillä ei ole riittävästi aikaa siihen. Seurauksena voi ennemmin tai myöhemmin olla koko muutosprosessin lopettaminen, jos se ei ole edistynyt riittävästi. (Senge 2002, 67–68.)

Innovatiiviset yritykset pitävät organisaatorakenteen matalana ja hyödyntävät ryhmiä, jotka toimivat perusorganisaatorakenteen ulkopuolella. Niiden avulla toimintaan saadaan lisää nopeutta ja joustavuutta. (Kuratko ym. 1993, 32.) Ristiin toimiva tiimiperustainen yhteistyö lisää tiedon ja muiden resurssien vaihtoa ja luottamusta organisaation eri osien välillä (Hayton 2005, 33). Sisäistä yrittäjyyttä edistävää yhteistyötä voidaan lisätä myös organisatorisilla tukirakenteilla. Tällainen rakenne muodostaa hallinnollisen mekanismin, jonka avulla syntyneet ideat arvioidaan, valitaan ja toteutetaan. (Hornsby ym. 2002.)

Monet tutkijat ovat korostaneet epävirallisten yhteistyöverkoston merkitystä vapaan, tehokkaan ja joustavan viestinnän aikaansaamiseksi. Pinchot ja Pinchot (1996) sanovat, että virallisissa, hierarkkisissa verkostoissa toimintaa rajoittavat usein pelko, mielistely ja valtapolitiikka, kun taas epävirallisissa verkostoissa ajattelu on vapaampaa. Heidän mukaansa siirtyminen sisäisesti yrittäväksi organisaatioksi merkitsee organisoitumista verkostoiksi, joissa solmitaan horisontaalisia, tasavertaisia suhteita. Kanterin (1990, 445) mukaan sisäiseen yrittäjyyteen pyrkivässä yrityksessä yhteistyöverkostot, tehokas viestintä ja joustava resurssien käyttö ovat tärkeämpiä kuin organisaatiokaavion viralliset kanavat ja raportointisuhteet. Myös Huuskonen (1998, 46) korostaa työryhmän reilun ja suoran viestinnän merkitystä sisäiselle yrittäjyydelle.

Älykkäässä organisaatiossa ihmiset valitsevat vapaasti tarvitsemansa kontaktit sovittaakseen oman alueensa työn yhteen muualla organisaatiossa tehtävän työn kanssa (Pinchot ja Pinchot 1996, 83). Sisäinen yrittäjä kokoaa ympärilleen tarpeen ja tehtävän mukaan joustavia, monipuolisia tiimejä lahjakkaista yksilöistä. Nämä tiimit voivat koostua yrityksen ulkopuolisista asiantuntijoista, kuten asiakasorganisaation jäsenistä, toimittajista, konsulteista tai koulutuslaitoksista. Siksi sisäisen yrittäjän täytyy tietää, mistä lahjakkuus ja osaaminen löytyy. (Lorange 1998, Pinchot & Pinchot 1996, 91.)

Chandler ym. (2000, 72) ovat todenneet tutkimuksessaan, että työpaineet näyttävät ehkäisevän innovatiivisen kulttuurin havaitsemista. Sosiaalisen tuen määrä vaikuttaa stressin ja työuupumuksen tuntemiseen (Karasek & Theorell 1990, 81). Noblet, Rodwell ja McWilliams (2001, 644) ovat tutkineet stressin tuntemuksia australialaisilla keski- ja ylimmän johdon henkilöillä. Heidän tutkimustensa mukaan sosiaalinen tuki on tärkeä stressin tuntemusta vähentävä tekijä oman työn hallinnan ja kontrollin tunteen lisäksi. Myös Heinonen ja Paasio (2005, 11) mainitsevat sisäisen yrittäjyyden vaikutuksen jaksamisongelmiin ja työniloon. Edellisestä voidaan päätellä, että sosiaalinen tuki ja positiivisessa hengessä tapahtuva yhteistyö parantavat työn tulosta paitsi lisäämällä kommunikointia ja synnyttämällä sitä kautta uusia

ajatuksia, myös vähentämällä stressioireita. Toisaalta työpaineet vähentävät luovuutta ja uusia ajatuksia.

4.3.3 Palautteen anto ja kannustus

Yksi keskeinen elementti sisäisen yrittäjyyden kulttuurissa on palautekulttuuri, jossa sekä johtamistapa että palautejärjestelmä tukevat sisäistä yrittäjyyttä. Tehokas palautejärjestelmä on osa toimivaa viestintäjärjestelmää. Myös asiakaspalaute on olennainen osa oman työn seurantaan. Palautteen anto voi tapahtua esimerkiksi niin, että pohditaan yhdessä onnistumisten syitä ja yhteistyön merkitystä onnistumiselle. Onnistumisten taustalla oleva aines nostetaan näkyväksi. (Aaltio-Marjosola 1997, 23.) Toimiva arviointi-, kannuste- ja palkkiojärjestelmä vaikuttaa siihen, miten johdon tuki koetaan (Hayton 2005, 33–34). Innovatiivisen kulttuurin syntymiseksi on välttämätöntä, että henkilöstö kokee johdon tuen ja palkitsemisjärjestelmien olevan yhdenmukaisia innovaatioihin sitoutumisen kanssa (Chandler ym. 2000, 72).

Palautteen antamisen ja johdon tuen merkitystä sisäisen yrittäjyyden ilmenemiselle korostavat myös Hornsby ym. (2002). Heidän mukaansa tehokas palautejärjestelmä ottaa huomioon tavoitteet, palautteen, yksilön vastuun painottamisen ja tulokseen perustuvan palkitsemisen. Toimiva palkkiojärjestelmä parantaa myös keskijohdon halukkuutta kannustaa yrittäjämäiseen toimintaan liittyvään riskinottoon. Ylimmän johdon tuki voi ilmetä monella tavalla, kuten innovatiivisten ideoiden huomioimisena, tarvittavien resurssien tai asiantuntijuuden varmistamisena tai yrittäjämäisen toiminnan vakiinnuttamisena yrityksen järjestelmissä ja prosesseissa. Ylimmän johdon tuen tärkeyttä luovasti toimiville ryhmille korostaa myös Kanter (1990, 260).

Sekä kannusteen että palkkion käyttö perustuu henkilöstön motivoimiseen mahdollisimman hyvään työsuoritukseen. Ruohotie & Honka (1999, 13) määrittelevät motivaation tiettyyn tilanteeseen liittyväksi psyykkiseksi tilaksi, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Kannusteilla voidaan vaikuttaa siihen, miten innokkaasti tavoitteisiin pyritään. Palkkio tyydyttää tarpeen. (Ruohotie & Honka 1999, 45.) Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että kannustaminen tapahtuu ennen suoritusta tai sen aikana, ja palkkio saadaan tai annetaan suorituksen jälkeen. Toisaalta kannuste voi olla palkkion ennakkointia. Siitä tulee palkkio, kun se annetaan työntekijälle. (s. 22.) Kirjallisuudessa käsitteitä käytetään enimmäkseen toisensa korvaavina.

Kannusteiden palkkiovaikutukset voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin. Ne eivät kuitenkaan ole toisistaan riippumattomia. Samat kannusteet voivat palkita ulkoisesti tai sisäisesti riippuen siitä, miten eri henkilöt havaitsevat ja tulkitsevat ne. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön ja ovat yksilön itsensä välittämiä, subjektiivisia tunteita. Ne tyydyttävät ylempään asteen tarpeita, kuten itsensä toteuttamisen tai kehittämisen tarvetta. Ulkoiset palkkiot ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä ja esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa. Ne tyydyttävät alemman asteen tarpeita, kuten ravinnon tarvetta tai yhteenkuuluvuuden tarvetta. (Ruohotie & Honka 1999, 45.)

Uudemmat motivaatiotutkimukset ovat osoittaneet, että itsemääräämisoikeus voi olla yksi tärkeimpiä yksilöä motivoivia tekijöitä. Ulkoinen palkitseminen saattaa vähentää itsemääräämisoikeuden tunnetta. Minimoimalla ulkoisen kannustamisen, kontrollin ja uhat ja korostamalla autonomiaa voidaan edistää oppimista ja sopeutumista. Mahdollisuus osoittaa kyvykkyytensä lisää sisäistä motivaatiota ja innostusta. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 143.)

Ruohotien ja Hongan (1999, 36–37) mukaan korkea suoritustaso voidaan saavuttaa vain, jos palkkiot sidotaan työsuorituksiin ja palkkiojärjestelmä havaitaan oikeudenmukaiseksi. Jos esimiehen näkemykset työntekijän suorituksesta poikkeavat tämän omasta näkemyksestä, tyytyväisyyttä aiheuttavaa oikeudenmukaisuutta ei esiinny. Siksi esimiehen pitäisi keskustella alaistensa kanssa voidakseen paremmin ymmärtää heidän käsityksensä oikeudenmukaisesta palkitsemisesta.

Tutkimuksissa on saatu seuraavia tuloksia: Kun työntekijää ei palkita hyvästä suorituksesta, hän alentaa työtehoa jatkossa. Kun työntekijä palkitaan huonosta työsuorituksesta, hän on tyytyväinen palkkioon, mutta se ei paranna hänen työskentelyään. Jos taas työntekijää ei palkita huonosta suorituksesta, hän on tyytymätön, mutta saattaa silti parantaa suoritusta. Edellisestä voidaan päätellä, että oikeudenmukainen palkitseminen on tärkeää. Palkkion on oltava johdonmukainen seuraus työsuorituksesta. Yhdistettynä hyvään suoritukseen palkkio parantaa tyytyväisyyttä ja työsuoritusta. (Ruohotie & Honka 1999.)

Sisäisen yrittäjän palkitseminen on tärkeää kahdesta eri syystä. Ensiksi sen avulla osoitetaan, että organisaatio arvostaa innovaatioita ja sisäistä yrittäjyyttä. Toiseksi sisäisistä yrittäjistä tehdään palkitsemisen avulla esikuvia, joita toiset voivat jäljitellä. (De Chambeau & Mackenzie 1986, 45.) Myös Twomey & Harris (2000) ovat tutkimuksessaan päätyneet tulokseen, joka korostaa palkkio-

ja kannustejärjestelmien merkitystä sisäisen yrittäjyyden kehittymiselle. Järjestelmien on tuettava yrityksen strategioita.

Mikä sitten palkitsee sisäistä yrittäjää? Carrier (1996, 17) tuo esiin ongelman, joka liittyy pienissä yrityksissä sisäisen yrittäjän ja omistaja-johtajan väliseen eroon motivoivana tekijänä. Omistaja-johtaja kannustaa mielellään sisäiseen yrittäjyyteen, jos hän ajattelee, että yritys on sen ansiosta tuottavampi, joustavampi tai sopeutuvampi ympäristöön. Sisäistä yrittäjää sen sijaan motivoivat paljon henkilökohtaisemmat asiat, kuten suoriutumisen tarve, halu oppia uutta, tai jopa halu valmistautua oman yrityksen perustamiseen. Ei ole ollenkaan selvää, että aina löytyy sekä omistaja-johtajaa että sisäistä yrittäjää tyydyttävä palkitsemistapa. Turhautuneet sisäisesti yrittävät henkilöt saattavat päättää lähteä yrityksestä ja aloittaa oman yrityksen tai siirtyä kilpailijan palvelukseen. Molemmissa tapauksissa alkuperäinen yritys kohtaa lisääntyvää kilpailua. Siksi on tärkeää löytää molempia osapuolia tyydyttävä palkitsemistapa.

Aaltio-Marjosola (1997, 21) korostaa työn merkityksellisyyden tunnetta. Tuntiessaan työn merkitykselliseksi ihminen liittyy vahvasti työyhteisöönsä ja asiakasympäristöönsä. Myös omien ja yrityksen arvojen yhdenmukaisuus on tärkeää, koska sisäinen yrittäjä haluaa toimia tavalla, joka vastaa omia käsityksiä ja ihanteita hyvistä toimintatavoista.

Kanter (1990, 262–263) sanoo, että ihmiset ovat paljon motivoituneempia ja sitoutuneempia työhönsä, kun he saavat oppia koko ajan uutta. Carrier (1996, 17) havaitsi tutkimuksissaan, että useimpia sisäisiä yrittäjiä kannusti mahdollisuus innovoida ja oppia uutta. He olivat yleensä tyytymättömiä, jos heidän panostustaan ei mitenkään huomioitu. Myös Pinchot (1986, 266) sanoo, että sisäiset yrittäjät haluavat työltään vapautta kehittää uutta, eikä niinkään laajempaa vapautta vanhojen ideoiden johtamiseen. Harisalo (1991, 536–547) kirjoittaa, että organisaatiossa, jossa arvostetaan sisäistä yrittäjyyttä, palkitaan oppimista, yrittämistä ja kokeilemista. Henkilöstöä voidaan palkita uusilla tehtävillä, uusilla haasteilla, antamalla erilaisia mahdollisuuksia, tarjoamalla toimintaedellytyksiä, korottamalla peruspalkkaa, käyttämällä suoritukseen sidonnaista palkan osaa tai käyttämällä henkilökohtaiseen pätevyyyteen perustuvaa palkan osaa.

Koiranen (1993, 134) sanoo, että ylennys ei motivoi eikä palkitse sisäisiä yrittäjiä kovinkaan hyvin, koska heille on tärkeämpää päästä luomaan uutta kuin johtaa muita. Pieniä yrityksiä

tutkiessaan Carrier (1996, 12) totesi kuitenkin, että sisäiset yrittäjät pitivät ylennystä motivoivana tekijänä. Hän selittää eron johtuvan erosta pienten ja suurten yritysten toimintatavoissa. Pienissä yrityksissä ylennys yleensä merkitsee lisää valtaa ja vapautta käyttää yrityksen resursseja sekä helpompaa kanssakäymistä omistaja-johtajan kanssa, joka tekee lopulliset päätökset. Suuremmissa yrityksissä ylennys voi merkitä päinvastoin pienempiä mahdollisuuksia käyttää aikaa innovaatioihin.

Myös rahapalkkioiden maksaminen sisäiselle yrittäjälle on paikallaan, koska hän arvostaa rahaa menestyksen mittana (Koiranen 1993, 134). Myös Carrier (1996, 13) korostaa sitä, että on tärkeää miettiä, millainen rahallinen korvaus sopii parhaiten sisäisen yrittäjän palkitsemiseen. Pinchot (1986, 275–277) on kehittänyt sisäisen yrittäjän palkitsemiseen intrapääoman käsitteen. Sisäisen yrittäjän aikaansaamasta voitosta annetaan osa hänen käyttöönsä käytettäväksi yrityksen kehittämiseen. Intrapääoma on budjettiluonteinen raha, jota ei kuitenkaan ole sidottu aikaan. Sen avulla annetaan vapaus käyttää rahaa uusien ideoiden kehittämiseen, ilman että siihen pitää pyytää lupaa. Intrapääoma toimii tehokkaana motivaattorina, koska se antaa sisäiselle yrittäjälle sitä, mitä hän eniten haluaa – vapauden toteuttaa ideoitaan. Myös Kanter (1990, 260) korostaa, että luovasti toimivalla ryhmällä tulisi olla käytettävissään pääomaa, jolta ei edellytetä lyhytaikaista tuottoa.

Parhaimmillaan sisäinen yrittäjäyys näyttäisi tuovan yksilöille onnistumisen ja oppimisen kokemuksia (Heinonen & Paasio 2005, 11). Niin sisäistä yrittäjää kuin muitakin motivoitaessa on kuitenkin otettava huomioon heidän yksilölliset eronsa, kuten persoonallisuudenpiirteet, elämäntilanne, aikaisemmat kokemukset, ikä ja sukupuoli. Aineettomat palkitsemistavat ovat usein vaikuttavampia kuin rahalliset palkkiot, vaikka niidenkään symboliarvoa ei voi väheksyä. Palaute onnistumisesta tuo mielihyvän tunnetta, joka voi toimia sisäisenä kannusteena jatkossakin hyviin suorituksiin pyrkimiseksi.

4.3.4 Moniarvoisuus

Älykkäissä organisaatioissa on kaksi vastakkaista ominaisuutta. Toisaalta jokaista ihmistä pidetään samanarvoisena, toisaalta ainutlaatuista yksilöllisyyttä kannustetaan ja kehitetään. Työyhteisö, jossa on erilaisen taustan omaavia ihmisiä, pystyy toimimaan luovemmin kuin homogeeninen yhteisö. Erikoisalaltaan ja taustaltaan erilaiset ihmiset pystyvät antamaan luoviin ratkaisuihin erilaisia näkökantoja ja parhaimmillaan inspiroimaan toisiaan.

Edellytyksenä on kuitenkin, että mikään ryhmä ei ole valta-asemassa. Ryhmien ja yksilöiden on pystyttävä toimimaan tasavertaisesti keskenään. (Pinchot & Pinchot 1996, 253–260.)

Vahva organisaatiokulttuuri voi olla yritykselle myös haitaksi. Se voi sisältää vankkoja perinteitä, arvoja ja tottumuksia, joita ei hevin kyseenalaisteta. Siksi se voi estää reagoimista muuttuneisiin ympäristöolosuhteisiin. Erilaiset alakulttuurit voivat säilyttää organisaation moniarvoisena ja kykenevänä muuttumaan. Niissä on piilevää muutospotentiaalia, koska ne kyseenalaistavat ydinarvoja. (Aaltio-Marjosola 1997, 14–17.) Alakulttuurien merkitystä moniarvoisuudelle korostaa myös Paljakka (1999, 62).

Avoimuus, luottamus ja totuudellisuus ovat moniarvoisen organisaation perusominaisuuksia. Ne ilmenevät esimerkiksi seuraavanlaisissa asioissa:

- Epävarmuuden tai ongelmien myöntäminen
- Avun pyytäminen ja antaminen
- Avoin suhtautuminen kritiikkiin ja palautteeseen
- Tunne, että voi esittää vapaasti ideoita ja tehdä ehdotuksia
- Tunne, että voi kyseenalaistaa perinteisiä toimintatapoja
- Tunne, että ongelmiin voi puuttua suoraan ja avoimesti
- Tunne, että ongelmiin ja ihmisten tekemisiin voi puuttua suoraan ja avoimesti.

(Pinchot ja Pinchot 1996, 104.)

Sisäisesti yritteliääseen organisaatioon liittyvät myönteinen suhtautuminen luovuuteen ja riskin ottamiseen sekä ongelmien ratkaisemisen arvostaminen. Virheet nähdään oppimisen lähteenä. (Heinonen 1999, 181–182.) Innovaatioprosesseissa toimitaan alueella, josta ei ole ennestään kokemusta. Siksi prosessi etenee usein virheiden kautta. (Kanter 1990, 257–258.) Myös Hornsby ym. (2002) korostavat varsinkin keskijohdon merkitystä halukkuuteen ottaa riskejä ja heidän kykyynsä sietää virheitä, kun niitä tapahtuu. Virheiden hyväksyminen osana oppimisprosessia liittyykin oleellisesti sisäiseen yrittäjyyteen. Heinonen (2001, 127) sanoo, että turvallisuus ja luottamus luovat sisäiselle yrittäjyydelle suotuisan kasvualustan, joka edesauttaa yhteistyötä, saa sosiaaliset suhteet toimimaan ja parantaa työmotivaatiota. Kun työyhteisössä voidaan luottaa siihen, että organisaation peruslähdekohdat on turvattu, työntekijöiden sitoutuminen yhteisön ja itsensä kehittämiseen paranee.

5 TUTKIMUSOTE JA -MENETELMÄ

5.1 Tutkimusote

Tutkielman empiirinen osa toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, joka analysoitiin tilastollisesti. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön havaintoja ja kokemuksia sisäisen yrittäjyyden kulttuuriin vaikuttavista tekijöistä. Nämä kokemukset vaikuttavat henkilöiden käyttäytymiseen sisäisen yrittäjyyden periaatteiden mukaisesti. Mikäli henkilöstön kokemukset eivät tue sisäistä yrittäjyyttä, ja sitä kuitenkin haluttaisiin organisaatiossa edistää, tulisi miettiä, miten kyseistä asiaa voitaisiin kehittää.

Tutkielman tekemisessä on käytetty nomoteettista tutkimusotetta. Alussa on käsitteellinen osa, jonka teorioiden pohjalta on muodostettu empiirinen osa. Todellisuutta pyritään selittämään teorian avulla. Kohteesta tutkitaan ensisijaisesti ulkoista käyttäytymistä, joka on objektiivisesti mitattavissa, vaikka organisaatiokulttuurin taustalla onkin paljon myös näkymätöntä arvoihin ja asenteisiin liittyvää. Tutkija on kohteeseen nähden ulkoisessa ja neutraalissa roolissa. Empiirisen osan tulokset selittävät tilannetta kohdeyrityksessä. Tuloksista pyritään tekemään myös yleisempiä johtopäätöksiä. (Neilimo & Näsi 1980, 21, 40.)

Tutkimuksen ontologinen lähtökohta perustuu nominalismiin, eli todellisuus on sitä, mikä on ihmisten konstruoimaa ja tietoisuuden seurausta (Remenyi, Williams, Money & Swartz 1998, 103). Organisaatiossa vallitseva kulttuuri on muodostunut henkilöstön vuorovaikutuksen ja toiminnan seurauksena, ja jokainen henkilöstön jäsen kokee sen omalla persoonallisella tavallaan.

Epistemologinen oletus perustuu fenomenologiaan, eli tieto on sitä, mitä havaitsemme aisteillamme. Maailma on sosiaalisesti rakentunut. Jokainen tilanne on ainutkertainen, ja sen merkitys riippuu olosuhteista ja siihen vaikuttavista yksilöistä. Tyypillinen lähestymistapa on kuvaileva tai tulkitseva. Fenomenologia voidaan nähdä vastakohtana positivismille, joka olettaa, että ilmiöt ovat tosia, varmoja ja muuttumattomia (Remenyi ym. 1998, 34–35.) Fenomenologia näkyy tutkimuksessa siten, että kyselyn avulla selvitetään jokaisen

henkilöstön jäsenen henkilökohtaisia havaintoja organisaatiokulttuuriin vaikuttavista tekijöistä. Vaikka tutkimusmenetelmä onkin kvantitatiivinen ja tulokset analysoidaan tilastollisesti, pyritään vallitsevaa organisaatiokulttuuria kuvailemaan tulosten avulla. Hajonta tutkimustuloksissa kuvaa yksittäisten henkilöiden eroja havainnoissa ja kokemuksissa organisaatiokulttuurista.

Taustalla oleva oletus ihmisluonnosta perustuu voluntarismiin, eli ajatukseen, että ihmiset käyttäytyvät luovasti suhteessa ympäristöönsä (Remenyi ym. 1998, 103). Koko sisäisen yrittäjyyden ajatus perustuu oletukseen, että ihmiset toimivat innovatiivisesti ja organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Hermeneuttisen näkökulman mukaan ihmisen tietoisuus syntyy eleyistä kokemuksista, jotka liitetään aikaisempiin merkityksellisinä pidettyihin kokemuksiin. Kulttuurinen sosiaalistuminen, vuorovaikutus ja omat kokemukset muokkaavat ihmisluonnetta. Ihmiset luovat erilaisia merkitysjärjestelmiä, ja eri kulttuureihin sosiaalistuneiden yhteisöjen jäsenille samatkin asiat saavat eri merkityksiä. (Juuti & Lindström 1995, 13.) Hermeneuttinen näkökulma liittyy fenomenologiaan siinä mielessä, että se selittää ihmisten erilaiset havainnot samoista ilmiöistä. Jokainen henkilöstön jäsen tuo organisaatioon mukanaan oman kulttuurisen taustansa.

5.2 Tutkimusaineisto ja – menetelmät

5.2.1 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkielman empiirinen osa tehtiin joulun alla 2003 suuren suomalaisen konsernin älykortteja valmistavassa yksikössä, jonka hallinto, myynti ja tuotekehitys sijaitsevat Tampereella ja tuotanto Jyväskylässä. Yksikkö sopi hyvin kohdejoukoksi sisäistä yrittäjyyttä koskevaan tutkielmaan, koska se edustaa uutta ja kasvavaa teknologiaa, jonka kehittämisessä tarvitaan innovatiivisuutta ja sisäistä yrittäjyyttä koko henkilöstöltä. Vailla merkitystä ei ole myöskään se, että toimitusjohtaja kiinnostui välittömästi työni aiheesta.

Jyväskylässä työskenteli tutkimuksen tekohetkellä 36 henkilöä, joista 23 henkilöä tuotannossa. Tampereella sijaitsevassa pääkonttorissa työskenteli 24 henkilöä hallinnossa, tuotekehityksessä ja myynnissä. Koska henkilöstön määrä Suomen yksiköissä on yhteensä vain 60 henkilöä, koko

Suomessa oleva henkilöstö osallistui tähän tutkimukseen. Suomessa sijaitsevien kahden yksikön lisäksi yrityksellä on myyntikonttorit Chicagossa, Lontoossa ja Singaporessa sekä edustukset Koreassa ja Japanissa. Tutkielma rajattiin kohdeyrityksen suomalaisiin toimipisteisiin osittain yrityksen omasta toivomuksesta, mutta myös, koska ulkomailla olevien myyntikonttorien mukaan ottaminen olisi edellyttänyt kyselylomakkeen kääntämistä muille kielille. Samalla saatiin rajattua pois eri maiden välisten kulttuurierojen vaikutus organisaatiokulttuuriin.

Kohdeyritys perustettiin vuonna 1997 kehittämään varkaudenestossa käytettävää tarrateknologiaa. Painopiste siirtyi kuitenkin pian RFID (Radio Frequency Identification eli radiotaajuustunnistus)-teknologiaan. Ne sisältävät ja välittävät tietoa pitkälti samalla tavalla kuin viivakoodit tai magneettinauhut. Erona on, että tunnistin toimii radioaaltojen avulla, eli ilman kontaktia tai näköyhteyttä. Loppukäyttöalueet ovat älytarrat, -kortit ja -liput.

Schein (1999,188) sanoo jyrkästi, että organisaatiokulttuuria ei voi tutkia kyselyn avulla, koska keskeiset osat siitä ovat tiedostamattomia. Tässä tutkimuksessa oli kuitenkin tarkoitus selvittää Scheinin esittämistä kulttuurin tasoista lähinnä ensimmäistä ja toista, jotka ovat näkyviä tai puettavissa sanalliseen muotoon. Uskon, että niitä muuttamalla voidaan vähitellen vaikuttaa myös tiedostamattomaan tasoon. Kysely tutkimusmenetelmänä sopii myös siksi, että henkilöstön kokemukset ja havainnot kulttuurista vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä, ei niinkään asian todellinen tila tai johdon näkemys tilanteesta.

Toimitin kyselylomakkeen sähköpostitse kohdeyrityksen päätoimipaikkaan. Oman saatekirjeeni lisäksi myös yrityksen toimitusjohtaja liitti siihen oman saatekirjeensä. Monistuksesta ja jakelusta huolehti toimitusjohtajan assistentti. Vastaamisen jälkeen henkilöstö palautti lomakkeet yksiköiden yhdyshenkilöille suljetussa kirjekuoressa.

Kyselylomakkeita palautui 52 kpl 60:sta. Vastausprosentiksi tuli 87 %, mitä voidaan pitää erittäin hyvänä palautusprosenttina kyselytutkimuksissa. Toimitusjohtajan saatekirjeellä oli varmasti oma osuutensa hyvään vastausprosenttiin. Oma osuutensa lienee ollut silläkin, että pyrin saamaan kyselylomakkeen mahdollisimman lyhyeksi, jotta vastaamiseen ei menisi kohtuuttomasti aikaa. Kyselylomake oli kolmen sivun mittainen, ja siinä oli 30 kysymystä, ja lisäksi tilaa avoimelle vastaukselle.

Vastaukset koodasin kotikoneen Excel-ohjelmalla taulukon muotoon. Vastauslomakkeissa oli joitakin yksittäisiä kysymyksiä, joihin ei ollut vastattu. En kuitenkaan halunnut hylätä näitä

lomakkeita kohdejoukon pienen määrän takia, joten laskin vastauksille mediaaniarvot taustamuuttujien suhteen vertaisryhmältä. Tämän jälkeen taulukko siirrettiin SPSS-ohjelmaan ja analysoitiin.

5.2.2 Tutkimusaineiston tietosisältö ja menetelmät

Kyselylomake laadittiin Aaltio-Marjosolan (1997, 23–24) luokittelun pohjalta tehtyjen teema-alueiden mukaisesti. Teema-alueet olivat houkutteleva tulevaisuudenkuva, yhteistyöhön perustuva työskentelytapa, palautetta antava ja kannustava johtamistapa ja moniarvoisuus. Kuhunkin teema-alueeseen etsittiin yksittäisten kysymysten aiheita alueeseen liittyvän tutkimustiedon ja kirjallisuuden pohjalta. Kysymyslomake löytyy liitteestä 1. Kysymykset mittaavat vastaajien havaintoja, kokemuksia ja asenteita. Kysymykset muotoiltiin viisiportaisiksi positiivisiksi Likert-väittämiksi. Taustalla oli oletus, että eri vaihtoehtoja on helpompi arvioida suhteessa toisiinsa, kun asteikko etenee samansuuntaisesti. Asteikkoa on tarkoitus käsitellä ja arvioida välimatka-asteikon mukaisesti. Koska vastaajat arvioivat omaa työympäristöään, joka on jokaiselle tuttu, heille ei haluttu antaa mahdollisuutta vastata neutraalisti ”en tiedä”. Tutkimuksen yleisilme haluttiin myös pitää positiivisena, eikä ongelmia etsivänä.

Vastaukset analysoitiin tilastollisesti SPSS-ohjelmaa käyttäen. Teemakohtaisesti yksittäisistä osioista muodostettiin summamuuttujat. Sekä summamuuttujista että yksittäisistä osioista laskettiin keskiarvot ja hajonnat. Summamuuttujien ja osioiden keskiarvojen eron tilastollista merkitsevyyttä toimipisteiden välillä testattiin Mann-Whitneyn U-testin avulla ja eri tehtäväryhmien välillä yksisuuntaisella varianssianalyysillä.

Mann-Whitneyn U-testiä suositellaan käytettäväksi kahden keskiarvon eron vertaamiseen aina kun t-testin edellytykset eivät täyty. Jos ei voida olla varmoja testitulosten normaalijakautumasta, kuten kun otoskoko on pieni, tai mittaus on tehty välimatka-asteikkoa heikommalla mittarilla, tulisi valita U-testi. (Metsämuuronen 2005, 361.) Tässä tutkielmassa käytetty Likert-asteikko on tyypiltään välimatka-asteikko, mutta otoskoko on pieni, joten kahden keskiarvon eron testaamiseen käytettiin Mann-Whitneyn U-testiä.

Useamman keskiarvon yhtäaikainen vertaaminen tapahtuu varianssianalyysillä. Aineistossa oleva vaihtelu kuvaa siinä olevaa virhettä, mistä tulee menetelmän nimi varianssianalyysi.

Kun ryhmitteleviä muuttujia on vain yksi, on kysymyksessä yksisuuntainen varianssianalyysi. Mikäli luokittelevia muuttujia on useampia, voi kysymyksessä olla kaksisuuntainen, kolmesuuntainen tai useampisuuntainen varianssianalyysi. (Metsämuuronen 2005, 725.) Tässä tutkimuksessa käytimme yksisuuntaista varianssianalyysia. Luokittelevana muuttujana oli tehtäväryhmä.

5.2.3 Tutkimuksen luotettavuus

Mittauksen tai tutkimuksen reliabelius tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 213). Sattumanvaraisuutta voivat aiheuttaa esimerkiksi vastaajien väsymys tai kiire. Sitä pyrittiin vähentämään antamalla vastaajien valita itse heille parhaiten soveltuva paikka ja tilanne vastata kysymyksiin. Lisäksi saatekirjeessä kehoitettiin valitsemaan rauhallinen paikka vastaamiseen. Tulosten sattumanvaraisuutta vähensi myös suuri vastausprosentti, 87 %. Melkein koko henkilöstön kokemukset saatiin mukaan kyselyyn.

Mittarin toistettavuuden eli reliabiliteetin mittana voidaan käyttää Cronbachin alfaa. Korkea alfan arvo kertoo, että osiot mittaavat samantyyppistä asiaa. (Metsämuuronen 2005, 455–456.) Kysymyslomakkeen reliabiliteettia testattiin laskemalla erikseen jokaiselle teema-alueelle Cronbachin alfa. Alfa arvot olivat seuraavat:

- Houkutteleva tulevaisuudenkuva: 0,8454
- Yhteistyöhön perustuva toiminta: 0,5577
- Palautteen anto ja kannustus: 0,8710
- Moniarvoisuus: 0,6265.

Metsämuuronen (2005, 443) mukaan 0.60 pidetään yleisesti alhaisimpana hyväksyttävänä alfan arvona. Alle 0,60 alfan arvon saa yhteistyön teema-alue. Tarkastelemalla yhteistyön teeman eri osioita havaitaan, että osion 12 (Koen harvoin uupumusta työssäni.) poistaminen nostaa alfan arvon 0,6288:aan. Korrelaatiomatriisia tarkasteltaessa huomataan, että kyseinen osio korreloi huonosti muiden muuttujien kanssa. Tämä osio hylätään huonon korrelaation takia, vaikka Noblet ym. (2001, 644) sanovat, että toimiva yhteistyö vaikuttaa työuupumuksen tuntemisen määrään. Työuupumuksen tuntemiseen vaikuttavat kuitenkin

monet muutkin työhön liittyvät tekijät, joten se ei suoraan mittaa yhteistyön toimivuutta. Toinen syy huonoon korrelaatioon voi olla huono kysymyksen sanamuoto. Positiiviseen asteikkoon kysymys työuupumuksesta sopi huonosti.

Validiteetti tai validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2000, 213). Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen omaa luotettavuutta, kuten käsitteiden hyvyttä, teorian sopivuutta, mittarin muodostamista ja mittauksen virhelähteitä. Ulkoinen validiteetti viittaa tutkimuksen yleistettävyyteen. (Metsämuuronen 2005, 57.)

Schein (1987, 148) sanoo, että kyselyn avulla saatua tietoa ei voida käyttää organisaatiokulttuurin mittarina. Sen avulla voidaan saada tietoa ryhmän jäsenten arvoista, mutta ei syvemmistä, taustalla olevista oletuksista. Tässä tutkielmassa tarkoituksena ei ollut selvittää näitä oletuksia, vaan nimenomaan arvoja ja toimintatapoja. Helppokäyttöisyydessään sen avulla saadaan nopeasti kerättyä tietoa koko henkilöstöltä.

Mittari muodostettiin käyttämällä teoriasta löytyneitä näkökulmia kyseisiin teema-alueisiin. Sillä pyrittiin mittaamaan lähinnä organisaation sisäiseen toimintakulttuuriin liittyviä asioita. Siksi siihen eivät sisällyneet toimintaympäristöön, toimialaan ja yksilöön liittyvät tekijät, jotka myös vaikuttavat sisäiseen yrittäjyyteen.

Sisäistä validiteettia voi lomakekyselyssä alentaa muun muassa se, jos vastaaja ymmärtää kysymyksen toisin kuin kysymyksenasettaja on ajatellut. Kokonaan tätä mahdollisuutta on melkein mahdoton eliminoida, mutta sitä pyrittiin vähentämään pohtimalla kysymyksiä mahdollisimman huolellisesti. Tutkielman ohjaaja yliopistolta, kohdeyrityksen toimitusjohtaja ja toimitusjohtajan assistentti kävivät kysymykset läpi ennen niiden jakelua henkilöstölle, ja sen johdosta kysymyksenasetteluun ja niiden muotoiluun tehtiin muutamia korjauksia. Kysymykset jäivät tästä menettelystä huolimatta melko yleiselle, teoreettiselle tasolle, koska en tunne kohdeyritystä sisältäpäin. Tämä voi vaikeuttaa kysymyksiin vastaamista ja niiden oikeaa ymmärtämistä. Lomaketta olisi voinut testata myös jollakin ulkopuolisella, mutta ajan säästämiseksi sitä ei tällä kertaa tehty.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yhden yrityksen organisaatiokulttuuria. Siksi tuloksia ei voida joitakin yleisluonteisia johtopäätöksiä lukuun ottamatta yleistää, korkeintaan niitä voidaan verrata johonkin vastaavaan yritykseen. Tästä johtuen ulkoisella validiudella ei ole merkitystä.

5.3 Tutkimusongelmat

Tutkimuksen tarkoituksena on pohtia sisäistä yrittäjyyttä edistäviä organisaatiokulttuurin piirteitä, tehdä kohdeyrityksessä selvitys sisäisen yrittäjyyden kulttuurista ja henkilöstön tehtävän vaikutuksesta sisäisen yrittäjyyden kulttuurin kokemiseen ja etsiä kohdeyrityksessä kehittämistä vaativia alueita.

Tutkimusongelmia ovat:

1. Mitkä organisaatiokulttuurin elementit vaikuttavat sisäisen yrittäjyyden kehittymiseen?
2. Mitä toimintatapoja kohdeyrityksessä tulisi kehittää, jotta sisäisen yrittäjyyden edellytykset paranisivat?
 - 2.1. Koetaanko yrityksen tulevaisuus riittävän houkuttelevana?
 - 2.2. Pohjautuuko työskentely yhteistyöhön?
 - 2.3. Onko johtamistapa palautetta antava ja sisäiseen yrittäjyyteen kannustava?
 - 2.4. Hyväksytäänkö työyhteisössä erilaiset toimintatavat?

6 SISÄINEN YRITTÄJYYS KOHDEYRITYKSESSÄ

Henkilöstön kokonaismäärä oli kyselyyn osallistuneissa yksiköissä toteuttamishetkellä 60 henkilöä. Kyselylomakkeita saatiin takaisin 52 kpl, mikä on prosentteina 87 %. Kyselytutkimuksen vastausprosenttina sitä voidaan pitää erittäin hyvänä. Tampereen toimipisteestä saatiin takaisin 24 lomaketta 24:sta, eli siellä kaikki vastasivat kyselyyn. Jyväskylän toimipisteestä saatiin takaisin 28 lomaketta 36:sta, mikä on prosentteina 78 %. Sitäkin voidaan pitää vielä erittäin hyvänä vastausprosenttina. Tehtäväalueittain vastanneiden määrät näkyvät alla olevassa taulukossa:

TAULUKKO 2 Kyselyyn vastanneiden määrät tehtäväalueittain.

		TEHTÄVÄ			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tuotantotehtävät	19	36,5	36,5	36,5
	Kehitystehtävät	20	38,5	38,5	75,0
	Myyntitehtävät	4	7,7	7,7	82,7
	Muut tehtävät	9	17,3	17,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Tuloksia tarkastellaan jatkossa tutkimusongelman 2 alaongelmien mukaisessa järjestyksessä. Alaongelmista muodostetut teema-alueet ovat samoja, joita käsiteltiin jo teoriatarkastelun yhteydessä. Kaikista neljästä teema-alueesta muodostettiin summamuuttujat laskemalla teemaan liittyvien osioiden keskiarvo (taulukko 3). Niistä saadaan helposti ensimmäinen yleiskäsitys siitä, miten kukin osa-alue koetaan organisaatiossa.

TAULUKKO 3 Summamuuttujien arvot.

	N	Keskiarvo	Keskihajonta
Houkutteleva tulevaisuudenkuva	52	4,10	0,669
Yhteistyö	52	3,73	0,526
Palautteen anto ja kannustus	52	3,05	0,622
Moniarvoisuus	52	3,77	0,545
Valideja N	52		

Tuloksista voidaan päätellä, että yrityksen henkilöstö uskoo yrityksen ja valitun tuotantosuunnan menestykseen tulevaisuudessa, tosin hajonta on siinä suurin. Palautteen antamiseen ja kannustamiseen tulisi jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota. Mahdollisia kehittämistoimenpiteitä voidaan kuitenkin tarkemmin kohdistaa tarkastelemalla yksittäisten osioiden keskiarvoja ja niiden eroja.

Kyselyn tulokset käydään läpi teema-alueitten mukaisessa järjestyksessä. Kyselyn tuloksista raportoidaan ensin summamuuttujat toimipaikan ja tehtäväryhmän mukaan eriteltynä. Tämän jälkeen raportoidaan yksittäisten osioiden tulokset vastaavalla tavalla toimipaikan ja tehtäväryhmän mukaan eriteltynä. Sekä summamuuttujissa että yksittäisissä osioissa on erojen tilastollista merkitsevyyttä Tampereen ja Jyväskylän toimipaikkojen välillä testattu Mann-Whitneyn U-testin avulla ja eri tehtäväryhmien välillä yksisuuntaisella varianssianalyysillä, ANOVAlla.

6.1 Houkutteleva tulevaisuudenkuva

“Houkutteleva tulevaisuudenkuva” sai molemmissa toimipaikoissa summamuuttujista korkeimman arvon. Jyväskylässä arvo on 3,70 ja hajonta 0,631 ja Tampereella arvo on 4,57 ja hajonta 0,321. Summamuuttujissa oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p < 0,001$) Tampereen ja Jyväskylän toimipisteiden välillä (liite 2). Molemmissa toimipisteissä työskentelevät kokevat tulevaisuuden houkuttelevana, mutta Tampereen toimipisteessä vielä houkuttelevampana ja lisäksi yksimielisemmin kuin Jyväskylän toimipisteessä.

Myös tehtäväryhmittäin eriteltynä summamuuttuja ”Houkutteleva tulevaisuudenkuva” arvioitiin korkeimmalle kaikissa muissa tehtäväryhmissä paitsi tuotantotehtävissä olevien ryhmässä. Summamuuttuja ”Houkutteleva tulevaisuudenkuva” erosi tilastollisesti erittäin merkittävästi ($p < 0,001$) eri tehtävissä olevien välillä (Liite 2). Houkuttelevimpana tulevaisuutta pitivät kehitys- ja myyntitehtävissä olevat henkilöt ja vähiten houkuttelevana tuotantotehtävissä olevat. Myyntitehtävissä olevien vastauksissa oli myös vähiten hajontaa, kun taas tuotantotehtävissä olevien henkilöiden vastaukset erosivat eniten toisistaan. Selityksenä summamuuttujan eroihin voisi olla, että myynti- ja kehitystehtävissä olevat keskustelevat enemmän esimiestensä kanssa ja myös keskenään tehtäviensä luonteen takia

yrittäjien tavoitteista, tulevaisuuden kehityssuunnista ja tulevaisuudesta kuin tuotantotehtävissä olevat, mutta lisäksi, koska keskushallinto toimii Tampereen yksikössä.

TAULUKKO 4 Summamuuttujan ”Houkutteleva tulevaisuudenkuva” arvot ja hajonnat tehtäväryhmien mukaan eriteltynä.

	Summamuuttuja	Hajonta
Tuotantotehtävät	3,59	0,698
Kehitystehtävät	4,60	0,327
Myyntitehtävät	4,60	0,200
Muut tehtävät	4,44	0,385

Osioiden vastauksia toimipaikoittain on vertailtu taulukossa 5. Saman toimipaikan kaikkien osioiden keskiarvot ja hajonnat ovat hyvin samansuuntaisia, tosin Tampereella hajonta on pienempää kuin Jyväskylässä. Parhaimmaksi koettiin molemmissa toimipaikoissa, että omalla työllä voidaan auttaa yritystä menestymään. Myös hajonta on pienintä tässä osiossa. Tämä antaa hyvän lähtökohdan sisäiselle yrittäjyydelle. Tampereen toimipisteen pienempi hajonta osioissa on samansuuntainen summamuuttujien pienemmän hajonnan kanssa. Kaikki osiot eroavat tilastollisesti erittäin merkitsevästi Tampereen ja Jyväskylän toimipisteiden välillä ($p < 0,001$) (Liite 3). Tampereen toimipisteen keskiarvot ovat korkeampia, eli siellä tulevaisuus nähdään houkuttelevampana kuin Jyväskylän toimipisteessä.

TAULUKKO 5 Houkuttelevan tulevaisuudenkuvan yksittäisten osioiden keskiarvojen ja hajontojen vertailu Jyväskylän ja Tampereen toimipisteissä. (***) erittäin merkitsevä ero, (**) merkitsevä ero, (*) melkein merkitsevä ero)

	Tampere		Jyväskylä	
	Keskiarvo	Hajonta	Keskiarvo	Hajonta
3. Olen selvillä yrityksen tavoitteista. ***	4,58	0,504	3,71	0,854
4. Koen, että yrityksen tavoitteet ovat sellaisia, että voin sitoutua niihin. ***	4,54	0,588	3,50	0,882
5. Tunnen, että voin työlläni auttaa yritystä menestymään. ***	4,67	0,482	3,93	0,766
6. Olen ylpeä saadessani olla tämän yrityksen palveluksessa. ***	4,63	0,576	3,68	0,983
7. Mielestäni tämä yritys tulee menestymään tulevaisuudessa. ***	4,42	0,654	3,68	0,772

Tehtäväryhmittäin osioiden vastausten keskiarvot ja hajonnat on esitetty taulukossa 6. Eri tehtäväryhmien välillä oli tilastollisesti merkittävä ero jokaisessa osiossa (Liite 4). Kysymyksessä 4 ero oli erittäin merkitsevä ($p < 0,001$), kysymyksissä 3, 5 ja 6 ero oli merkitsevä ($p < 0,01$) ja kysymyksessä 7 ero oli melkein merkitsevä ($p < 0,05$). Tuotantotehtävissä olevien vastausten keskiarvot olivat tilastollisesti merkittävästi alhaisempia kuin muissa tehtävissä olevien vastaukset. Suurin ero eri tehtäväryhmien välillä on tavoitteisiin sitoutumisessa. Tuotantotehtävissä olevilla se on alhaisinta. Pienin ero eri tehtävien välillä on luottamuksessa yrityksen menestykseen tulevaisuudessa. Jyväskylän toimipisteessä enemmistö henkilöstöstä on tuotantotehtävissä, ja Tampereen toimipisteessä työskentelee enemmistö kehitys-, myynti- ja muissa tehtävissä olevista henkilöistä, joten Jyväskylän toimipisteen ja tuotantotehtävissä olevien arvoilla ja toisaalta Tampereen toimipisteen ja kehitys-, myynti- ja muissa tehtävissä olevien arvoilla on suora yhteys. Jos erojen selityksenä on, että paremmin tulevaisuuden kehityssuunnista selvillä olevat suhtautuvat myönteisemmin tulevaisuuteen, voidaan sitä pitää hyvänä ennusteena yrityksen tulevaisuudesta.

TAULUKKO 6 Houkuttelevan tulevaisuudenkuvan yksittäisten osioiden keskiarvojen ja hajontojen vertailu eri tehtäväryhmien välillä. (***) erittäin merkitsevä ero, ** merkitsevä ero, * melkein merkitsevä ero)

	Tuotanto- tehtävät		Kehitys- tehtävät		Myynti- tehtävät		Muut tehtävät	
	Ka	Hajonta	Ka	Hajonta	Ka	Hajonta	Ka	Hajonta
3. Olen selvillä yrityksen tavoitteista. **	3,58	0,902	4,50	0,516	4,67	0,577	4,80	0,447
4. Koen, että yrityksen tavoitteet ovat sellaisia, että voin sitoutua niihin. ***	3,32	1,003	4,63	0,500	4,67	0,577	4,20	0,837
5. Tunnen, että voin työlläni auttaa yritystä menestymään. **	3,79	0,787	4,69	0,479	4,67	0,577	4,60	0,548
6. Olen ylpeä saadessani olla tämän yrityksen palveluksessa. **	3,63	1,012	4,69	0,602	4,67	0,577	4,40	0,548
7. Mielestäni tämä yritys tulee menestymään tulevaisuudessa. *	3,63	0,831	4,50	0,632	4,33	0,577	4,20	0,837

Tutkimusongelma 2.1 oli, koetaanko yrityksen tulevaisuus riittävän houkuttelevana. Tuloksista voidaan päätellä, että yrityksen tulevaisuus koetaan houkuttelevana. Eroja kuitenkin on sekä toimipaikkojen että eri tehtävissä olevien välillä. Jyväskylän toimipisteessä tuotantotehtävissä olevat tuntevat tulevaisuuden vähemmän houkuttelevana. Lisäksi yrityksessä voidaan omalla työllä vaikuttaa sen tulevaisuuteen. Toimipaikoittain tarkasteltuna kaikkien osioiden keskiarvot ovat vähintään 3,5 (maksimi 5), mitä voidaan pitää yrityksen kannalta hyvänä tuloksena.

6.2 Yhteistyöhön perustuva työskentelytapa

Summamuuttujan ”Yhteistyö” arvo Tampereen toimipisteessä oli 3,93 ja hajonta 0,467 ja Jyväskylän toimipisteessä arvo oli 3,56 ja hajonta 0,522. Vastausten perusteella yhteistyö sujuu hyvin molemmissa paikoissa. Tampereen ja Jyväskylän toimipisteiden välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevä ero ($p < 0,05$) (liite 2). Tampereen toimipisteessä koetaan olevan lievästi enemmän yhteistyötä kuin Jyväskylän toimipisteessä.

Tehtäväryhmittäin summamuuttujan ”Yhteistyö” arvot ja hajonnat on esitetty taulukossa 7. Tehtävien välillä ei ollut tilastollisesti merkittävää eroa ($p = 0,327$) (liite 2), eli yhteistyötä koetaan olevan yhtä paljon kaikissa tehtäväryhmissä.

TAULUKKO 7 Summamuuttujan ”Yhteistyö” arvot ja hajonnat tehtäväryhmien mukaan eriteltynä.

	Summamuuttuja	Hajonta
Tuotantotehtävät	3,59	0,527
Kehitystehtävät	3,87	0,520
Myyntitehtävät	3,55	0,412
Muut tehtävät	3,82	0,560

Osioiden keskiarvot ja hajonnat toimipaikan mukaan eriteltynä on esitetty taulukossa 8. Molemmissa toimipaikoissa on huomattu suorituksissa onnistuttavan paremmin, kun tehdään yhteistyötä. Eniten hajontaa on kuitenkin kysymyksessä, joka koskee työtoverien auttamista työssä jaksamisessa ja Tampereella kysymyksessä, joka koskee ratkaisun hakemista ongelmiin yhdessä. Yhteistyön kehittämiseen jaksamis- ja ongelmatilanteissa kannattaisikin

kiinnittää jatkossa enemmän huomiota, koska juuri niissä yhteistyön tarve mitataan selvimmin.

Toimipaikkojen välistä tilastollista eroa testattaessa vain vastaukset kysymykseen 8 erosivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p < 0,001$) ja kysymykseen 10 melkein merkitsevästi ($p < 0,05$) (Liite 3). Tampereen toimipisteessä voidaan paremmin vaikuttaa oman työn sisältöön ja saadaan hieman paremmin tukea työhön muilta työpaikan henkilöiltä.

TAULUKKO 8 Yhteistyö-teeman yksittäisten osioiden keskiarvojen ja hajontojen vertailu Jyväskylän ja Tampereen toimipisteissä. (***) erittäin merkitsevä ero, ** merkitsevä ero, * melkein merkitsevä ero)

	Tampere		Jyväskylä	
	Keskiarvo	Hajonta	Keskiarvo	Hajonta
8. Voin vaikuttaa riittävästi oman työni sisältöön. ***	4,04	0,751	3,00	0,667
9. Ongelmien syntyessä ihmiset pyrkivät löytämään ratkaisun yhdessä.	3,38	0,711	3,43	0,997
10. Tarvittaessa voin hakea ja saan tukea työhöni muilta. *	4,21	0,658	3,75	0,799
11. Olemme onnistuneet paremmin suorituksissamme, kun olemme tehneet yhteistyötä.	4,33	0,637	4,00	0,720
13. Työtoverini auttavat minua jaksamaan työssäni.	3,71	0,955	3,64	0,911

Tehtäväryhmistä alhaisimman arvion antavat tuotantotehtävissä olevat kysymykseen, miten paljon he voivat vaikuttaa oman työn sisältöön (taulukko 9). Parhaimman arvion taas antavat kehitystehtävissä olevat kysymykseen, joka koskee yhteistyön vaikutusta suorituksissa onnistumiseen. Molemmat vastaukset heijastelevat tehtäväkuvien vaikutusta yhteistyön tarpeeseen, mutta myös asennetta siihen. Hajonta oli suurinta kaikissa tehtäväryhmissä kysymykseen, miten työtoverit auttavat jaksamaan työssä.

Vaikka tällä teema-alueella ei summamuuttujana ollut tilastollisesti merkittävää eroa eri tehtävien välillä, kuitenkin osiossa 8 ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < 0,001$) ja osiossa 11 ero oli tilastollisesti melkein merkitsevä (Liite 4). Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön on alhaisempi tuotantotehtävissä olevilla ja paras muissa tehtävissä olevilla.

Kokemukset yhteistyön vaikutuksesta onnistumiseen ovat parhaita kehitystehtävissä ja muissa tehtävissä olevilla ja alhaisimmat myyntitehtävissä olevilla.

TAULUKKO 9 Yhteistyö-teeman yksittäisten osioiden keskiarvojen ja hajontojen vertailu eri tehtäväryhmien välillä. (***) erittäin merkitsevä ero, ** merkitsevä ero, * melkein merkitsevä ero)

	Tuotanto- tehtävät		Kehitys- tehtävät		Myynti- tehtävät		Muut tehtävät	
	Ka	Hajonta	Ka	Hajonta	Ka	Hajonta	Ka	Hajonta
8. Voin vaikuttaa riittävästi oman työni sisältöön. ***	2,84	0,688	3,94	0,772	4,00	1,000	4,40	0,548
9. Ongelmien syntyessä ihmiset pyrkivät löytämään ratkaisun yhdessä.	3,42	1,017	3,19	0,655	3,00	0,000	4,20	0,447
10. Tarvittaessa voin hakea ja saan tukea työhöni muilta.	3,89	0,809	4,25	0,577	4,00	0,000	4,20	1,095
11. Olemme onnistuneet paremmin suorituksissamme, kun olemme tehneet yhteistyötä. *	3,89	0,658	4,44	0,512	3,67	0,577	4,40	0,894
13. Työtoverini auttavat minua jaksamaan työssäni.	3,89	1,150	3,87	1,088	3,67	1,528	3,20	1,517

Työuupumukseen liittyvä kysymys jouduttiin poistamaan summamuuttujasta sen heikon korrelaation takia. Sosiaalisen tuen ja kanssakäymisen määrä on tärkeä työuupumukseen vaikuttava väliin tuleva muuttuja (Karasek & Theorell 1990, 81; Noblet ym. 2001, 644). Yhteistyön tasoa ja määrää se ei ilmeisesti kuitenkaan suoraan ennusta.

Tutkimusongelma 2.2 oli, pohjautuuko työskentely yhteistyöhön. Summamuuttujan arvosta 3,62 (taulukko 3) voidaan päätellä, että yhteistyötä koetaan olevan. Tampereen toimipisteessä työskentelevät arvioivat yhteistyön määrän hieman korkeammalle kuin Jyväskylän toimipisteessä työskentelevät, mutta tehtäväryhmien välillä eroja ei ollut. Tampereen toimipisteessä voidaan paremmin vaikuttaa oman työn sisältöön sekä hakea ja saada tukea työhön muilta työpaikan henkilöiltä. Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön on alhaisin tuotantotehtävissä olevilla ja paras muissa tehtävissä olevilla. Kokemukset yhteistyön vaikutuksesta onnistumiseen ovat parhaita kehitystehtävissä ja muissa tehtävissä olevilla ja alhaisimmat myyntitehtävissä olevilla.

6.3 Palautteen anto ja kannustus

Summamuuttujista heikoimman arvon sai molemmissa toimipaikoissa summamuuttuja ”Palautteen anto ja kannustus”, Jyväskylässä arvo on 2,79 ja hajonta 0,594 ja Tampereella arvo on 3,35 ja hajonta 0,516. Keskiarvoissa oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ero Tampereen ja Jyväskylän toimipisteiden välillä ($p=0,001$) (liite 2). Tampereen toimipisteessä saadaan enemmän palautetta ja kannustusta kuin Jyväskylän toimipisteessä.

Myös jokaisessa tehtäväryhmässä sai ”Palautteen anto ja kannustus” summamuuttujien alhaisimman arvon. Se erosi tilastollisesti merkittävästi ($p<0,01$) eri tehtävissä olevien välillä (Liite 2). Myyntitehtävissä olevat saavat eniten palautetta ja kannustusta, kun taas tuotantotehtävissä olevat saavat sitä vähiten.

TAULUKKO 10 Summamuuttujan ”Palautteen anto ja kannustus” arvot ja hajonnat tehtäväryhmien mukaan eriteltynä.

	Summamuuttuja	Hajonta
Tuotantotehtävät	2,66	0,558
Kehitystehtävät	3,25	0,619
Myyntitehtävät	3,41	0,436
Muut tehtävät	3,29	0,431

Kun tarkastellaan yksittäisiä osioita toimipaikan mukaan eriteltynä (taulukko 11), havaitaan, että kaikkien teema-alueiden osioista Jyväskylässä viisi alhaisimman keskiarvon saanutta ja Tampereella neljä viidestä alhaisimmasta keskiarvosta ovat teema-alueelta ”Palautteen anto ja kannustus”. Molemmissa toimipisteissä pitäisi kertoa enemmän työsuorituksen arvioinnin perusteista ja työn kannalta tärkeitä tietoja ja antaa rakentavaa palautetta. Jyväskylän toimipisteessä ovat kehitettäviä asioita lisäksi koulutukseen osallistumisen mahdollisuuksien parantaminen ja hyvien työsuoritusten palkitseminen. Koulutusta koskevassa kysymyksessä hajonta on kuitenkin suurta. Todennäköisesti kaikki eivät ole yhtä kiinnostuneita osallistumaan koulutukseen, mutta mahdollisuuden olemassaolo voi jo toimia palkitsevana tekijänä. Tampereen toimipisteessä pitäisi kiinnittää entistä enemmän huomiota työn kannalta tärkeän tiedon välittämiseen oikeaan aikaan.

TAULUKKO 11 Teema-alueen ”Palautteen anto ja kannustus” yksittäisten osioiden keskiarvojen ja hajontojen vertailu Jyväskylän ja Tampereen toimipisteissä. (***) erittäin merkitsevä ero, ** merkitsevä ero, * melkein merkitsevä ero)

	Tampere		Jyväskylä	
	Keskiarvo	Hajonta	Keskiarvo	Hajonta
14. Koen työni palkitsevaksi, koska näen työni tulokset käytännössä. **	3,92	0,717	3,21	0,917
15. Esimieheni antaa minulle riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä. *	3,25	0,944	2,71	0,897
16. Tiedän, millä perusteella työsuorituksiani arvioidaan.	2,92	1,018	2,61	1,031
17. Saan työstäni rakentavaa palautetta. *	3,04	0,859	2,50	0,793
18. Pystyn käyttämään saamaani palautetta hyväkseni työni kehittämisessä. *	3,42	0,881	2,71	1,084
19. Olen saanut osallistua riittävästi minua kiinnostavaan koulutukseen. *	3,29	0,999	2,61	1,227
20. Saamani koulutus auttaa oman työni kehittämisessä.	3,63	0,924	3,32	0,945
21. Oma työni on tärkeää kokonaisuuden kannalta.	4,50	0,511	4,25	0,752
22. Tässä yrityksessä palkitaan hyvät työsuoritukset. ***	3,25	0,847	1,96	0,838
23. Saan kaiken työni kannalta tärkeän tiedon henkilökohtaisesti. *	2,88	0,850	2,43	0,742
24. Saan kaiken työni kannalta tärkeän tiedon oikeaan aikaan.	2,79	0,833	2,39	0,786

Eroa toimipaikkojen välillä löytyi useammasta osiosta (Liite 3). Osiossa 22 ero on erittäin merkitsevä ($p < 0,001$). Tampereen toimipisteessä palkitaan paremmin hyvät työsuoritukset. Osio 14 eroaa merkitsevästi. Tampereen toimipisteessä työ koetaan useammin, että työ on palkitsevaa, koska sen tulokset nähdään käytännössä. Melkein merkitsevä ero on osioissa 15, 17, 18, 19 ja 23. Tampereen toimipisteessä koetaan useammin, että esimies antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä tai siitä annetaan rakentavaa palautetta. Siellä pystytään myös käyttämään saatua palautetta paremmin hyväksi oman työn kehittämisessä. Tampereella on saatu paremmin osallistua kiinnostavaan koulutukseen ja saadaan enemmän työn kannalta tärkeää tietoa henkilökohtaisesti.

Tehtäväalueittain eriteltynä teema-alueen osioiden vastausten keskiarvot ja hajonnat löytyvät taulukosta 12. Tuotantotehtävissä tärkeimmät kehittämisaalueet ovat hyvien työsuoritusten palkitseminen, koulutusmahdollisuuksien ja tiedonkulun parantaminen ja palautteenannon tehostaminen. Kehitystehtävissä olevien tehtäväryhmässä pitäisi kiinnittää entistä enemmän huomiota tiedonkulun parantamiseen, työsuorituksen arviointiperusteista kertomiseen, palautteenantoon ja hyvien työsuoritusten palkitsemiseen. Myyntitehtävissä olevat kaipaisivat enemmän tietoa työsuorituksen arviointiperusteista, tunnustusta hyvin tehdystä työstä ja tiedonkulun ja koulutusmahdollisuuksien parantamista. Muissa tehtävissä olevat kaipaisivat tietoa työsuorituksen arviointiperusteista, palautteenantoa, tunnustusta hyvin tehdystä työstä ja tiedonkulun parantamista. Kaikissa tehtäväryhmissä kuitenkin koetaan, että oma työ on tärkeää kokonaisuuden kannalta ja työ koetaan palkitsevaksi, koska työn tulokset nähdään käytännössä.

Tehtäväryhmien välillä on tilastollisesti erittäin merkittävä ero osiossa 22. Merkittävä ero on vastauksissa kysymyksiin 14 ja 18. Melkein merkitsevä ero on vastauksissa kysymyksiin 15 ja 19 (Liite 4). Tuotantotehtävissä olevat tulevat heikoiten palkituiksi hyvistä työsuorituksista. He kokevat myös työnsä tuloksen näkemisen vähemmän palkitsevaksi kuin muissa tehtäväryhmissä työskentelevät. Tuotantotehtävissä olevat tuntevat heikoiten ja myyntitehtävissä olevat parhaiten pystyvänsä käyttämään saamaansa palautetta hyväkseen oman työn kehittämisessä. Myyntitehtävissä ja tuotantotehtävissä olevat saavat esimieheltä lievästi vähemmän tunnustusta hyvin tehdystä työstä kuin kehitystehtävissä ja muissa tehtävissä olevat. Kehitystehtävissä ja muissa tehtävissä olevat saavat osallistua eniten ja tuotantotehtävissä olevat vähiten heitä kiinnostavaan koulutukseen.

Tutkimusongelma 2.3 oli, onko johtamistapa palautetta antava ja sisäiseen yrittäjyyteen kannustava. Summamuuttujan arvosta 3,05 (taulukko 3) voidaan todeta, että palautteenannon ja kannustamisen koetaan olevan lähellä keskitasoa, vaikka se tutkituista teema-alueista saikin alhaisimmat arviot. Eroja on sekä toimipisteiden että eri tehtäväryhmien välillä. Tampereen toimipisteessä annetaan palautetta ja kannustetaan enemmän kuin Jyväskylän toimipisteessä. Myyntitehtävissä olevat saavat palautetta ja kannustusta eniten ja tuotantotehtävissä olevat vähiten.

TAULUKKO 12 Teema-alueen ”Palautteen anto ja kannustus” yksittäisten osioiden keskiarvojen ja hajontojen vertailu eri tehtäväryhmien välillä. (***) erittäin merkitsevä ero, ** merkitsevä ero, * melkein merkitsevä ero)

	Tuotanto- tehtävät		Kehitys- tehtävät		Myynti- tehtävät		Muut Tehtävät	
	Ka	Hajonta	Ka	Hajonta	Ka	Hajonta	Ka	Hajonta
14. Koen työni palkitsevaksi, koska näen työni tulokset käytännössä. **	3,00	0,882	3,94	0,680	4,00	1,000	3,80	0,837
15. Esimieheni antaa minulle riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä. *	2,47	0,772	3,44	0,964	2,33	0,577	3,20	0,837
16. Tiedän, millä perusteella työsuorituksiani arvioidaan.	2,58	1,071	2,88	1,147	2,67	0,577	3,20	0,837
17. Saan työstäni rakentavaa palautetta.	2,47	0,841	3,00	0,966	3,00	1,000	3,20	0,447
18. Pystyn käyttämään saamaani palautetta hyväkseni työni kehittämisessä. **	2,47	1,073	3,31	0,946	4,00	1,000	3,40	0,548
19. Olen saanut osallistua riittävästi minua kiinnostavaan koulutukseen. *	2,26	0,991	3,37	1,025	2,67	1,155	3,40	0,894
20. Saamani koulutus auttaa oman työni kehittämisessä.	3,16	0,958	3,69	1,078	3,33	0,577	3,60	0,548
21. Oma työni on tärkeää kokonaisuuden kannalta.	4,16	0,834	4,44	0,512	4,67	0,577	4,60	0,548
22. Tässä yrityksessä palkitaan hyvät työsuoritukset. ***	1,84	0,765	3,13	0,957	3,67	0,577	3,40	0,548
23. Saan kaiken työni kannalta tärkeän tiedon henkilökohtaisesti.	2,37	0,761	2,75	0,775	2,67	0,577	3,40	1,140
24. Saan kaiken työni kannalta tärkeän tiedon oikeaan aikaan.	2,42	0,902	2,63	0,885	3,00	1,000	3,20	0,447

6.4 Moniarvoisuus

Summamuuttujista toiseksi korkein arvo molemmissa toimipisteissä oli muuttujalla ”Moniarvoisuus”, Jyväskylän toimipisteessä 3,65 ja hajonta 0,565 ja Tampereen toimipisteessä 3,90 ja hajonta 0,501. Toimipaikkojen välillä ei ollut tilastollista eroa (liite 2).

Tehtäväryhmien mukaan eriteltynä ”Moniarvoisuus” sai tuotantotehtävissä olevien ryhmässä summamuuttujista parhaimman arvon arvolla 3,74. Kehitys- ja myyntitehtävissä olevat arvioivat moniarvoisuuden kuitenkin vielä korkeammalle. Myöskään tehtävien välillä ei ollut tilastollisesti merkittävää eroa (liite 2).

TAULUKKO 13 Summamuuttujan ”Moniarvoisuus” arvot ja hajonnat tehtäväryhmien mukaan eriteltynä.

	Summamuuttuja	Hajonta
Tuotantotehtävät	3,74	0,550
Kehitystehtävät	3,84	0,601
Myyntitehtävät	3,79	0,210
Muut tehtävät	3,65	0,549

Toimipaikkojen mukaan eriteltynä yksittäisten osioiden keskiarvot ovat kaikki yli keskimääräisen tason (taulukko 14). Molemmissa toimipaikoissa korkeimmalle arvioitiin kysymys, jossa pyydettiin arvioimaan, voidaan luottaa ihmisiin, joiden kanssa työskennellään. Muiden osioiden järjestys vaihtelee toimipaikoittain. Vastauksissa kysymyksiin 27 ja 28 on tilastollisesti melkein merkitsevä ero. (Liite 3) Tampereen toimipisteessä esimies suhtautuu myönteisemmin esitettyihin uusiin ajatuksiin ja työssä on enemmän vapautta ja vastuuta.

Myös kaikki tehtäväryhmät arvioivat korkeimmalle, että voivat luottaa ihmisiin, joiden kanssa työskentelevät (taulukko 15). Alhaisimman arvion antavat tuotantotehtävissä olevat esimiehen myönteisestä suhtautumisesta esitettyihin ajatuksiin. Teema-alueella ”*Moniarvoisuus*” ei ollut tehtävien välillä tilastollisesti merkittävää eroa missään sen osiossa (liite 4).

TAULUKKO 14 Moniarvoisuus-teeman yksittäisten osioiden keskiarvojen ja hajontojen vertailu Jyväskylän ja Tampereen toimipisteissä.. (***) erittäin merkitsevä ero, ** merkitsevä ero,. * melkein merkitsevä ero)

	Tampere		Jyväskylä	
	Keskiarvo	Hajonta	Keskiarvo	Hajonta
25. Voin luottaa ihmisiin, joiden kanssa työskentelen.	4,21	0,658	4,00	0,770
26. Voin vapaasti lausua mielipiteitä omaan työhöni liittyvistä asioista.	4,04	0,908	3,75	0,928
27. Esimieheni suhtautuu esittämiini ajatuksiin myönteisesti. *	3,88	0,797	3,36	0,870
28. Mielestäni minulla on riittävästi vapautta ja vastuuta työssäni. *	4,13	0,992	3,64	0,911
29. Mielestäni epäonnistuminen ei ole häpeä, vaan oppimismahdollisuus.	3,83	1,007	3,79	0,995
30. Toivoisin, että meillä olisi enemmän erilaisuutta (=erilaisia ihmisiä).	3,29	1,122	3,39	0,956

TAULUKKO 15 Moniarvoisuus-teeman yksittäisten osioiden keskiarvojen ja hajontojen vertailu eri tehtäväryhmien välillä.

	Tuotanto-tehtävät		Kehitys-tehtävät		Myynti-tehtävät		Muut tehtävät	
	Ka	Hajonta	Ka	Hajonta	Ka	Hajonta	Ka	Hajonta
25. Voin luottaa ihmisiin, joiden kanssa työskentelen.	4,11	0,737	4,25	0,683	4,00	1,000	4,20	0,447
26. Voin vapaasti lausua mielipiteitä omaan työhöni liittyvistä asioista.	4,00	0,816	4,06	0,929	4,00	0,000	4,00	1,225
27. Esimieheni suhtautuu esittämiini ajatuksiin myönteisesti.	3,21	0,787	3,88	0,806	4,00	1,000	3,80	0,837
28. Mielestäni minulla on riittävästi vapautta ja vastuuta työssäni.	3,79	0,855	4,06	1,124	4,00	1,000	4,40	0,548
29. Mielestäni epäonnistuminen ei ole häpeä, vaan oppimismahdollisuus.	3,95	0,911	3,81	1,109	4,00	0,000	3,80	1,095
30. Toivoisin, että meillä olisi enemmän erilaisuutta (=erilaisia ihmisiä).	3,37	1,065	3,38	1,088	2,67	1,528	3,40	1,140

Vaikka moniarvoisuuteen suhtauduttiin hyvin positiivisesti, vastausten hajonta useimmissa osioissa oli suuri. Varsinkin viimeinen kysymys ”Toivoisin, että yrityksessämme olisi enemmän erilaisuutta (=erilaisia ihmisiä)” tuntui jakavan mielipiteitä. Kysymyksenasettelu ei ehkä ollut aivan yksiselitteinen. Myös avoimissa vastauksissa tuotiin esille yrityksen yksipuolinen, nuori ikäjakauma ja työkokemuksen puuttuminen. Ne selittyvät kohdeyrityksen tuotantosuunnalla, joka edustaa uutta teknologiaa. Siihen liittyvää kokemusta ei ole voinut hankkia missään.

Tutkimusongelma 2.4 oli, hyväksytäänkö työyhteisössä erilaiset toimintatavat. Summamuuttujan arvosta 3,78 (taulukko 3) voidaan todeta, että erilaiset toimintatavat hyväksytään hyvin. Summamuuttujissa ei ollut tilastollista eroa toimipaikkojen eikä tehtäväryhmien välillä. Tampereen toimipisteessä arvioitiin kuitenkin, että esimies suhtautuu myönteisemmin esitettyihin uusiin ajatuksiin ja työssä on enemmän vapautta ja vastuuta kuin Jyväskylän toimipisteessä.

Erilaiset ihmiset, ajattelutavat ja ajatukset rikastuttavat kulttuuria ja tuovat mukanaan muutoksen aineksia. Myös kohdeyrityksen arvoihin on kirjattu avoimuus, ennakkoluuloton suhtautuminen uusiin asioihin, että epäonnistuminen ei ole häpeä, ja että virheitä tapahtuu, mutta niistä voimme oppia. Ajatus virheistä oppimisesta on ristiriidassa perinteisen työkulttuurin kanssa, ja asennemuutos vaatii aikaa. Suuri hajonta vastauksissa kertoo, että varsinkaan suhtautuminen virheisiin ei aina ole kehittymismahdollisuuksia hakevaa, ja esimiehillä onkin ratkaiseva tehtävä tämän asennemuutoksen aikaansaamiseksi.

7 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli toisaalta lisätä tietoa organisatoristen tekijöiden vaikutuksesta sisäiseen yrittäjyyteen ja toisaalta täsmentää kohdeyrityksessä asioita, joihin kannattaa jatkossa kiinnittää enemmän huomiota, jos halutaan edistää sisäistä yrittäjyyttä. Tavoitteet tukivat toisiaan siten, että ensimmäinen tavoite toteutettiin teoreettisen tarkastelun avulla, jonka tuloksia hyödynnettiin kohdeyrityksessä tehdyssä empiirisessä osassa.

Työyhteisöjä kehitettäessä joudutaan miettimään monenlaisia asioita samanaikaisesti. Huippusuorituksiin pyrkivässä organisaatiossa pyritään jatkuvasti etsimään uusia mahdollisuuksia, ja sille on tyypillistä verkostoissa toimiminen, valtuuttaminen, toisten tukeminen ja hyväksyminen, saavutuksen ja merkityksellisyyden tunne ja työn ilo (Juuti & Lindström 1995, 35). Lähtökohtana tulisi olla mahdollisimman nopea reagointi toimintaympäristön muutoksiin ja siksi organisaation uudistumiskyvystä on huolehdittava. Tehokkuuden ja toiminnan laadun parantamisen lisäksi on huolehdittava henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin kehittymisestä. Parhaimmillaan nämä tavoitteet tukevat toisiaan. Sisäisen yrittäjyyden ajattelutapa tarjoaa yhden viitekehyksen tähän kehittämistyöhön.

Laursen (2002) on tutkinut erilaisten henkilöstöhallinnon käytäntöjen vaikutusta innovatiiviseen käyttäytymiseen. Hän totesi tutkimuksissaan, että vaikka yksittäisillä toimillakin on vaikutusta innovatiivisuuden ilmenemiseen, suurempi vaikutus on, kun erilaisia toimia toteutetaan yhtä aikaa. Koska innovatiivisuus liittyy oleellisesti sisäiseen yrittäjyyteen, tästä voitaneen tehdä sellainen johtopäätös, että yhtenäisen sisäisen yrittäjyyden kulttuurin aikaansaaminen on tärkeää yksittäisten toimenpiteiden sijasta.

Organisaatiokulttuuri on muodostunut historiallisen kehityksen tuloksena. Sisäiseen yrittäjyyteen oleellisesti liittyvä innovatiivisuus taas suuntautuu tulevaisuuteen. Käsitteisiin liittyvä ajallinen ristiriita on näennäinen, sillä organisaatiokulttuurin muokkaamat arvot, asenteet ja toimintatavat voivat joko edistää tai ehkäistä innovaatioiden syntymistä ja niiden toteuttamista.

Empiirisen osan tutkimusmenetelmänä oli lomakekysely. Vastausten perusteella yrityksessä on parhaimmalla tasolla teema-alue ”Houkutteleva tulevaisuudenkuva” ja vastaavasti alhaisimmalla tasolla teema-alue ”Palautteen anto ja kannustus”. Ensisijainen kehittämisaalue on palaute- ja kannustusmenetelmien kehittäminen. Kaikki tehtäväryhmät kokivat sen alhaisimmaksi. Palkitsemisen ja kannustamisen oikeanlainen käyttö on muuallakin havaittu liian vähäiseksi. Siitä kirjoittavat mm. Twoney & Harris (2000) artikkelissaan.

Organisaatiokulttuurissa näkyy selvä ero toisaalta toimipisteiden välillä mutta toisaalta myös eri tehtävien välillä. Jyväskylän toimipisteen arviot olivat alhaisempia kuin Tampereen toimipisteen arviot. Toisaalta tuotantotehtävissä olevat antoivat melkein kaikissa osioissa alhaisimpia arvioita. Osasyynä voi olla kriittisempi arviointiasteikko, sillä vastaaminen perustui jokaisen subjektiiviseen kokemukseen. Joiltakin osin ero oli kuitenkin tilastollisesti erittäin merkitsevä, joten kokonaan eroa ei voi suuremman kriittisyyden lukuun laskea.

Empiirisen osan tuloksista voidaan päätellä yleisemminkin, että organisaation sisällä voi olla suuria eroja toimintakulttuurissa eri toimipaikkojen tai erilaisten pienryhmien välillä. Nämä erot olisi hyvä tiedostaa, kun sisäistä yrittäjyyttä halutaan edistää. Tutkimuksessa toteutetun kyselyn tapainen selvitys voidaan toteuttaa säännöllisin väliajoin, jolloin muutoksiin voidaan puuttua välittömästi. Esimieskoulutuksessa voidaan myös kiinnittää huomiota siihen, että esimiehet oppisivat entistä enemmän havainnoimaan ja kehittämään organisaatiokulttuuriin liittyviä asioita.

Teema-alue ”Houkutteleva tulevaisuudenkuva” sijoittuu Scheinin (1999, 15–21) kolmitasoisessa organisaatiokulttuurin mallissa toiselle tasolle. Arvot, visiot ja strategiat luovat parhaimmillaan houkuttelevaa tulevaisuudenkuvaa, ja sisäistettynä ne ohjaavat toimintaa. Esimerkkiyrityksemme valmistaa tekniikkaa, jonka käyttö yleistyy kaiken aikaa. Sille on keksitty jo suuri joukko sovelluskohteita ja uusia syntyy jatkuvasti. Ei siis ole ihme, että tulevaisuus koetaan houkuttelevana. Vähiten houkuttelevana sen koki tuotantohenkilöstö. Vaikka he pitävät omaa työtään tärkeänä kokonaisuuden kannalta (tuotantotehtävissä paras osion keskiarvo), tuotantotehtävissä ehkä helpoimmin unohtuvat visiot ja strategiat, koska niitä ei tarvitse työn takia juurikaan pohdiskella. Vastauksista avoimeen kysymykseen voi lisäksi päätellä, että ainakin joidenkin henkilöitten osalta luottamus menestykseen tulevaisuudessa ja tuotantotyöpaikkojen pysymiseen Jyväskylässä ei ole kovin vahva, vaikka vastauksissa varsinaisiin kysymyksiin tämä ei näy.

Yhteistyön teema-alue sijoittuu Scheinin (1999, 15–21) mallissa ensimmäiselle tasolle. Käyttäytyminen toisia kohtaan on selvästi havaittavaa, näkyvää toimintaa. Sisäisesti yrittävässä organisaatiossa on yhteistyötä moneen eri suuntaan. Yhteistyökumppani voi olla toisella osastolla, toisenlaisissa tehtävissä, asiakas tai joku organisaation ulkopuolinen taho. Usein yhteistyö vaatii aktiivisuutta, jos perustehtävät eivät sitä edellytä, kuten tilanne useimmiten on esimerkiksi kehitystehtävissä ja tuotantotehtävissä olevien henkilöiden välillä. Kohdeyrityksessä siihen tuo oman vaikeutensa toimitilojen sijaitseminen eri paikkakunnilla. Tiedonkulun ja sisäisen yrittäjyyden kehittymisen kannalta yhteistyötä kaikkien ryhmien välillä pitäisi kuitenkin pyrkiä kehittämään.

Palautteen antaminen, kannustaminen ja palkitseminen ovat näkyvää, kaikkien havaittavissa olevaa käyttäytymistä. Ne voidaan sijoittaa Scheinin (1999, 15–21) mallissa ensimmäiselle tasolle. Palautetta annettaessa on tärkeää nostaa esille onnistumisten takana vaikuttava näkyvä aines (Aaltio-Marjosola 1997, 23). Samalla voi tuoda esille myös muiden tässäkin tutkimuksessa mukana olleiden elementtien vaikutuksen, kuten ryhmien tai osastojen välisen yhteistyön merkityksen onnistumiselle. Palaute hyvistä työsuorituksista on tärkeä kannustin pyrkiä jatkossakin hyviin suorituksiin. Rakentava palaute voi joskus olla paikallaan, jos suorituksessa on parannettavaa. Palautteen antaminen on osa tehokasta kommunikointijärjestelmää. Kommunikoinnin pitää olla jokapäiväistä ja jokaisen velvollisuus, mutta välillä on hyvä pysähtyä tarkemmin keskustelemaan työn arviointiperusteista ja työsuorituksesta. Esimies-alaiskeskustelut ovat tähän yksi hyvä vaihtoehto.

Moniarvoisuus on monitasoinen käsite. Se pitää sisällään elementtejä Scheinin (1999, 15–21) mallin kaikista kolmesta tasosta. Siinä on mukana näkyviä käyttäytymisen elementtejä, arvoihin sisältyviä toisen tason elementtejä, mutta myös paljon tiedostamatonta, kolmannelle tasolle kuuluvaa. Siksi moniarvoisuuden ajatuksen sisäistäminen voi viedä pitkän ajan, mutta avainasemassa siinä on esimiestaso sekä noudattamalla sitä päivittäisessä johtamistyössä että antamalla mallia muulle henkilöstölle.

Jos organisaatio haluaa muuttaa kulttuuriaan sellaiseksi, että se pystyy entistä paremmin vastaamaan tulevaisuuden sille mukanaan tuomiin haasteisiin, sen on tunnistettava nykyisen kulttuurin ominaispiirteet. Sen pohjalta voidaan toimintatapoja muuttaa haluttuun suuntaan. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli antaa yksi näkökulma tähän kehittämistyöhön. Myös Paljakka (1999, 157–158) korostaa, että organisaation nykytilan analysointiin kehittämisen lähtökohtana tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Koska olosuhteet muuttuvat nopeasti, myös kehittämisinterventiot kannattaa tehdä mahdollisimman nopeasti. Voimavarojen säästämisen ja palautteen helpomman keräämisen takia kohderyhmä kannattaa aluksi rajata mahdollisimman pieneksi. Ensimmäisten oppimiskierrosten jälkeen, kun malli on havaittu toimivaksi, kohderyhmää voidaan laajentaa.

Organisaatiokulttuurin muokkaamalla organisaation toimintatavoilla on merkittävä vaikutus yrityksen sisäiseen yrittäjyyteen. Siksi yritysten pitäisi selvittää toiminnan taustalla olevat organisaatiokulttuurin arvot. (Zahra ym. 2004, 375.) Sisäisen yrittäjyyden mittariston avulla voidaan tunnistaa yksilöön ja organisaatioon liittyviä heikkouksia ja vahvuuksia, jotka joko edistävät tai hidastavat sisäisen yrittäjyyden toteutumista. Sen avulla organisaatioita voidaan myös verrata toisiinsa. Mittausten tulokset antavat hyvän lähtökohdan organisaation kehittämiselle. Koko henkilöstö on helpompi motivoida kehittämistoimenpiteisiin, koska ne voidaan helposti perustella mittaustuloksilla, joiden aikaansaamiseen he ovat itse osallistuneet. Konkreettinen työskulttuurin muutos edellyttää, että koko henkilöstön sisäistä muuttuvat toimintatavat.

Sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa yhdistyvät toisiinsa organisaation ja yksilön tavoitteet ja toiminta (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 121). Sisäinen yrittäjyys rikkoo perinteisiä työhön liittyviä uskomuksia. Sen avulla aikaansaatu tehokkuus voi merkitä pikemmin vähemmän kuin enemmän työtä. Työnteosta voi tulla virkistävää ja palkitsevaa, ja laadukkaan työn aikaansaaminen voi tapahtua vähemmän kustannuksin. Vastuun delegointi vapauttaa voimavaroja, koska kontrollin tarve vähenee. (Heinonen & Paasio 2005, 16.)

Kulttuurin eri tekijöiden vaikutuksesta sisäiseen yrittäjyyteen on tehty hyvin vähän tutkimusta. Zahran ym. (2004) postikyselyyn perustuva tutkimus selvitti neljän eri dimension vaikutusta sisäiseen yrittäjyyteen. Lisäksi näitä vaikutuksia vertailtiin perheyriyksissä ja muissa kuin perheyriyksissä. He suosittelevat tarpeettoman byrokratian vähentämistä, yhteistyön arvostamista strategisia päätöksiä tehtäessä ja viestintää eri toimintojen ja

liiketoiminta-alueiden välillä. Uuden tiedon, muutosten ja liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemiseen tarvitaan ulkoisen ympäristön havainnointia.

Tämä tutkielma antaa yhden näkökulman sisäiseen yrittäjyyteen. Jokaisen yrityksen toimintaympäristö, toimiala ja ominaispiirteet antavat sille omat vivahteensa. Yhtenä tavoitteena oli löytää mittaväline organisaation sisäisen yrittäjyyden nykytilan analysointiin. Kyselylomake toimi tässä tarkoituksessa hyvin, kun osio 12 poistetaan. Organisaation luonne ja tarpeet vaikuttavat yksittäisten osioiden mukana oloon ja muotoiluun, mutta kyselylomakkeen perusrakennetta voidaan käyttää tarpeen mukaan muokattuna erilaisissa työyhteisöissä.

Tässä tutkielmassa käytetty teoria antoi selkeän lähtökohdan kyselylomakkeen laatimiseksi. Teoria kuvasi sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia organisaatiokulttuurin osa-alueita, ja siinä ei huomioitu esimerkiksi toimintaympäristöön, toimialaan ja organisaation tai henkilöstön rakenteeseen liittyviä tekijöitä, jotka kaikki vaikuttavat sisäisen yrittäjyyden kehittymiseen. Tutkielma ei myöskään pyrkinyt selvittämään tutkittujen organisaatiokulttuurin elementtien ja sisäisen yrittäjyyden esiintymisen välistä yhteyttä. Se jätettiin täysin aikaisemman teorian varaan. Tutkimusta pitäisikin laajentaa niin, että siinä otettaisiin huomioon sekä toimintaympäristön että yksilön tasot. Toisaalta tämän kyselyn tuloksia voitaisiin hyödyntää toimintatutkimuksen avulla, jolloin siinä ilmenneisiin kehittämistarpeisiin puuttamalla päästäisiin tutkimaan organisaatiokulttuurin muuttumista ja muutoksen mukanaan mahdollisesti tuomia uusia haasteita.

Sisäinen yrittäjyys on monitahoinen, poikkitieteellinen ilmiö. Tämä tutkielma on tehty yrittäjyyden näkökulmasta. Muun muassa johtajuus, kasvatustiede, psykologia tai sosiaalipsykologia antaisi toisenlaisen näkökulman käsiteltyihin asioihin. Erilaisten näkemysten yhteensovittaminen on haastava tehtävä, joka onnistuessaan antaisi parhaat mahdollisuudet työyhteisöjen täysipainoiseen kehittämiseen.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 1991. Cultural change in a business enterprise: Studying a major organizational change and its impact on culture. *Acta Academiae oeconomicae Helsinkiensis. Series A.* Helsinki: Kyriiri.
- Aaltio-Marjosola, I. 1992. Organisaatiot kulttuurin tuottajina ja tuotteina. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisija D168.
- Aaltio-Marjosola, I. 1997. Yrittäjyys osana organisaatiokulttuuria. Teoksessa Aaltio-Marjosola, I. (toim.) *Organisaatio ja yrittäjyys*. Juva: WSOY, 11-27.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. 2001. Intrapreneurship. Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business venturing* 16 (5), 495-527
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10 (1) 2003, 7-24
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. 2004. Corporate Entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development* 23 (6), 518-550.
- Appelbaum, S. H. & Honegger, K. H. 1998. Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular - an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design, and structural power. *Empowerment in Organizations* 6 (2), 29-50.
- Appelbaum, S. H. & Leroux, D. H. S. 1999. Empowerment: power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium? *Journal of Workplace Learning* 11 (7), 233-254.
- Baumol, W. J. 1968. Entrepreneurship in Economic Theory. *The American Economic Review* 58 (2), 64-71.
- Burgelman, R.A. 1984. Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms. *California Management Review* XXVI (3), 154-166.
- Bygrave, W. D. 1994. *The Entrepreneurial Process*. Teoksessa Bygrave, W. D. (toim.) *The portable MBA in entrepreneurship*. New York-Chichester-Brisbane-Toronto-Singapore: John Wiley & Sons, 1-25.
- Carrier, C. 1996. Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice* 21 (1), 5-20.
- De Chambeau, F.A. & Mackenzie, F. 1986. Intrapreneurship. *Personnel Journal* 65 (7), 40-45.
- Chandler, G. N., Keller, C. & Lyon, D. W. 2000. Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice* 25 (1), 59-76.
- Cunningham, B. & Lischeron, J. 1991. Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29 (1), 45 – 61.
- Dixon, N. 1994. *The Organizational Learning Cycle. How We Can Learn Collectively*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Drucker, P. F. 1986. *Yrittäjyys ja innovaatio*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Dyer, W. G. 1994. Toward a Theory of Entrepreneurial Careers. *Entrepreneurship Theory and Practice* 19 (2), 7-21.
- Gibb, A. & Ritchie, J. 1982. Understanding the Process of Starting Small Business. *European Small Business Journal* 1 (1), 26–45.
- Harisalo, R. 1991. Henkilöstöpolitiikka innovaatiojohdetuissa kunnissa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 19 (4), 536-547.
- Hayton, J. C. 2005. Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review* 15 (1), 21-41.

- Hébert, R. F. & Link A. N. 1982. *The Entrepreneur. Mainstream Views and Radical Critiques.* New York: Praeger Publishers.
- Heinonen, J. 1999. Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Sisäinen yrittäjyys kunnallisen yksikön muutoksessa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. 5:1999.
- Heinonen, J. 2001. Sisäinen yrittäjyys organisaation kehittämisen välineenä. *Aikuiskasvatus* 21 (2), 122–132.
- Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. *Sisäinen yrittäjyys.* Helsinki: Talentum.
- Heinonen, J. & Paasio, K. 2005. Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu no 48. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2000. *Tutki ja kirjoita.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. & Zahra, S. A. 2002. Middle managers' perception of the internal Environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing* 17 (3), 253-273.
- Honsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F. & Montagno, R. V. 1993. An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship Theory and Practice* 17 (2), 29-37
- Huuskonen, V. 1998. Sisäinen yrittäjyys. Enemmän sisältöä, tehoa ja tuottavuutta jokaiseen työpäivään. Helsinki: Taloudellinen tiedotustoimisto.
- Juuti, P. & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työ ja Ihminen. Tutkimusraportti 4. JTO-tutkimuksia Sarja 9. Helsinki: Työterveyslaitos & Johtamistaidon Opisto.
- Juuti, P. 1997. Yrityskulttuurin murros. Aavaranta-sarja no 31. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kansikas, J. 2005. Kannusta sisäiseen yrittäjyyteen. Savonia-ammattikorkeakoulu. Julkaisusarja D2/2005.
- Kanter, R. M. 1990. Jättiläisten tanssi. Johtamisen ja urakehityksen haasteet 1990-luvulla. Helsinki: Otava.
- Karasek, R. & Theorell T. 1990. *Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life* New York: Basic Books, Inc., Publishers.
- Kirzner, I. M. 1982. Uncertainty, Discovery, and Human Action: A Study of the Entrepreneurial Profile in the Misesian System. Teoksessa Kirzner, I. M. (toim.). *Method, Process and Austrian Economics: Essays in Honor of Ludwig von Mises.* Lexington, Mass: D. C. Heath, 139–159.
- Koiranen, M. 1993. Ole yrittäjä. Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W & Montagno, R.V. 1993. Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations. *Advanced Management Journal* 58 (1), 28-39.
- Kyrö, P. 1997. Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksessa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics 38. Väitöskirja.
- Laukkanen, M. 2005. Yrittäjyyden käynnistävä kehittäminen – yritykset, työpaikat ja seututalous vaikuttamisen kohteina. 3. työversio 8/2005 (julkaisematon käsikirjoitus).
- Laursen, K. 2002. The importance of Sectoral Differences in the Application of Complementary HRM Practices for Innovation Performance. *International Journal of the Economics of Business* 9 (1), 139-156.
- Leibenstein, H. 1968. Entrepreneurship and Development. *The American Economic Review* 58 (2), 72-83
- Lorange, P. 1998. Sisäinen yrittäjä yrityksen kasvumoottorina. *Yritystalous* 56 (6), 57–61.
- Lämsä, A.-M. & Hautala T. 2005. *Organisaatiokäyttötymisen perusteet.* Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. painos. Jyväskylä:

- Gummerus Kirjapaino Oy.
- Morris, M, Davis, D. & Allene J. W. 1994. Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-Cultural Comparisons of the Importance of Individualism Versus Collectivism. *Journal of International Business Studies* 25 (1), 65–89.
- Neilimo, K. & Näsi, J. 1980. Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2. Tutkielmia ja raportteja 12.
- Noblet, A., Rodwell, J. & McWilliams, J. 2001. The job strain model is enough for managers. No augmentation is needed. *Journal of Managerial Psychology* 16 (8), 635-649.
- Paljakka, M. 1999. Sisäinen yrittäjyys ja oppiva organisaatio: tapaustutkimus yhdessä yrityksessä; käsitteellinen ja empiirinen analyysi. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos. Lisensiaattitutkimus.
- Peltonen, M. 1986. Yrittäjyys. Keuruu: Otava.
- Pinchot, G. 1986. *Intrapreneuring. Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row, Publishers Inc.
- Pinchot, G. & Pinchot E. 1996. Älykäs organisaatio. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Remenyi, D., Williams, B., Money, A. & Swartz E. 1998. *Doing Research in Business and Management. An Introduction to Process and Method*. London: Sage Publications Ltd.
- Ronstadt, R. C. 1984. *Entrepreneurship*. Dover, MA: Lord Publishing
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. 2005. Mikä meitä motivoi? Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) 2005. *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki: WSOY, 132–148.
- Schein, E. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. *Ekonomia-sarja*. Espoo: Weilin + Göös.
- Schein, E. 1999. *Corporate Culture. Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Senge, P. 1994. *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. 2002. *The Dance of Change. The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. London: Nicholas Breakey Publishing.
- Twomey, D. F. & Harris, D. L. 2000. From Strategy to Corporate Outcomes: Aligning Human Resource Management Systems with Entrepreneurial Intent. *International Journal of Commerce & Management* 10 (3/4), 43-55.
- Wunderer, R. 2001. Employees as "co-intrapreneurs" - a transformation concept. *Leadership & Organization Development Journal* 22 (5) 193-211.
- Zahra, S., Hayton, J. & Salvato, C. 2004. Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource Based Analyses of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 28 (4), 363–381.

LIITE 1 Kyselylomake

Jyväskylä, 8.12.2003

HEI!

Opiskelen yrittäjyyttä Jyväskylän yliopistossa. Teen opintoihini liittyvänä cum laude –seminaariryönä tätä tutkimusta, jonka tarkoituksena on selvittää Rafsecin organisaatiokulttuuriin liittyviä tekijöitä. Tavoitteena on, että tulosten pohjalta voitaisiin paremmin kohdistaa tulevat kehittämistoimenpiteet kaikkia osapuolia hyödyttäviin asioihin.

Tarkoituksena on, että kaikki Tampereella ja Jyväskylässä työskentelevät rafseclaiset vastaavat kyselyyn. Kaikkien vastaaminen on tärkeää oikean lopputuloksen saamiseksi. Etsi itsellesi rauhallinen vastauspaikka. Vastaa kaikkiin kysymyksiin, myös taustakysymykset ovat tärkeitä analysoinnin kannalta. Kun olet vastannut, palauta lomake suljetussa kirjekuoressa **viimeistään perjantaina, 19.12.2003** Tampereella Ritva Mäenpäälle ja Jyväskylässä Tellervo Pänkäläiselle. Käsittelen lomakkeet tilastollisesti, eli kenenkään henkilökohtainen vastaus ei erotu tuloksista. Haluan vielä korostaa, että **KÄSITTELY ON EHDOTTOMAN LUOTTAMUKSELLISTA**. Jos haluat lisätietoja, tai sinulla on jotain kysyttävää, vastaan mielelläni kysymyksiisi. Yhteystietoni ovat alla.

Kiitos jo etukäteen!

Kerttu Jäntti

sähköposti: kerttu.jantti@kanetti.fi

puhelin (014) 244 891

(jatkuu)

1 TAUSTATIEDOT

(jatkuu)

Vastaa ympäröimällä oikea vaihtoehto:

1. Toimipaikka:

1. Jyväskylä
2. Tampere

2. Tehtävä

1. Tuotantotehtävät
2. Kehitystehtävät
3. Myyntitehtävät
4. Muut tehtävät

Seuraavassa esitetään joukko väittämiä. Vastaa ympäröimällä jokaisesta kysymyksestä vaihtoehto, joka mielestäsi parhaiten kuvaa tilannetta omassa organisaatiossasi. Vastaa omien tuntemustesi mukaan, kysymyksiin ei ole oikeaa tai väärää vastausta.

Ei lainkaan samaa mieltä	Vain hieman samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Melko paljon samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
-----------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------	---------------------------

**2 HOUKUTTELEVA
TULEVAISUUDENKUVA**

3. Olen selvillä yrityksen tavoitteista.	1	2	3	4	5
4. Koen, että yrityksen tavoitteet ovat sellaisia, että voin sitoutua niihin.	1	2	3	4	5
5. Tunnen, että voin työlläni auttaa yritystä menestymään	1	2	3	4	5
6. Olen ylpeä saadessani olla tämän yrityksen palveluksessa.	1	2	3	4	5
7. Mielestäni tämä yritys tulee menestymään tulevaisuudessa.	1	2	3	4	5

	Ei lainkaan samaa mieltä	Vain hieman samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Melko paljon samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
3 YHTEISTYÖ					
8. Voin vaikuttaa riittävästi oman työni sisältöön.	1	2	3	4	5
9. Ongelmien syntyessä ihmiset pyrkivät löytämään ratkaisun yhdessä.	1	2	3	4	5
10. Tarvittaessa voin hakea ja saan tukea työhöni muilta rafseclaisilta.	1	2	3	4	5
11. Olemme onnistuneet paremmin suorituksissamme, kun olemme tehneet yhteistyötä.	1	2	3	4	5
12. Koen harvoin uupumusta työssäni.	1	2	3	4	5
13. Työtoverini auttavat minua jaksamaan työssäni.	1	2	3	4	5
4 PALAUTTEEN ANTO JA KANNUSTUS					
14. Koen työni palkitsevaksi, koska näen työni tulokset käytännössä.	1	2	3	4	5
15. Esimieheni antaa minulle riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä.	1	2	3	4	5
16. Tiedän, millä perusteella työsuorituksiani arvioidaan.	1	2	3	4	5
17. Saan työstäni rakentavaa palautetta.	1	2	3	4	5
18. Pystyn käyttämään saamaani palautetta hyväkseni työni kehittämisessä.	1	2	3	4	5
19. Olen saanut osallistua riittävästi minua kiinnostavaan koulutukseen.	1	2	3	4	5
20. Saamani koulutus auttaa oman työni kehittämisessä.	1	2	3	4	5
21. Oma työni on tärkeää kokonaisuuden kannalta.	1	2	3	4	5
22. Tässä yrityksessä palkitaan hyvät työsuoritukset.	1	2	3	4	5

	Ei lainkaan samaa mieltä	Vain hieman samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Melko paljon samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
23. Saan kaiken työni kannalta tärkeän tiedon henkilökohtaisesti.	1	2	3	4	5
24. Saan kaiken työni kannalta tärkeän tiedon oikeaan aikaan.	1	2	3	4	5
5 MONIARVOISUUS					
25. Voin luottaa ihmisiin, joiden kanssa työskentelen.	1	2	3	4	5
26. Voin vapaasti lausua mielipiteitä omaan työhöni liittyvistä asioista.	1	2	3	4	5
27. Esimieheni suhtautuu esittämiini uusiin ajatuksiin myönteisesti.	1	2	3	4	5
28. Mielestäni minulla on riittävästi vapautta ja vastuuta työssäni.	1	2	3	4	5
29. Mielestäni epäonnistuminen ei ole häpeä, vaan oppimismahdollisuus.	1	2	3	4	5
30. Toivoisin, että Rafsecissa olisi enemmän erilaisuutta (=erilaisia ihmisiä).	1	2	3	4	5

31. Mitä muuta edellämainittuihin aihealueisiin liittyvää haluaisit vielä lisätä?

Kiitos vastauksestasi!

LIITE 2 Summamuuttujien erojen tilastollinen merkitsevyys toimipaikkojen ja tehtäväryhmien välillä.

Test Statistics^a

	Keskiarvom uuttuja/hou kutteleva tulevaisuud enkuva	Keskiarvo muuttuja/ Yhteistyö	Keskiarvom uuttuja/Palautt een anto ja kannustus	Keskiarvom uuttuja/Moni arvoisuus
Mann-Whitney U	78,000	202,000	162,500	243,000
Wilcoxon W	484,000	608,000	568,500	649,000
Z	-4,772	-2,476	-3,189	-1,721
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,013	,001	,085

a. Grouping Variable: Toimipaikka

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Keskiarvom uuttuja/hou kutteleva tulevaisuudenkuva	Between Groups	8,971	3	2,990	10,350	,000
	Within Groups	13,869	48	,289		
	Total	22,840	51			
Keskiarvom uuttuja/Yhteist yö	Between Groups	,802	3	,267	1,061	,375
	Within Groups	12,093	48	,252		
	Total	12,895	51			
Keskiarvom uuttuja/Palautt een anto ja kannustus	Between Groups	4,768	3	1,589	5,106	,004
	Within Groups	14,941	48	,311		
	Total	19,709	51			
Keskiarvom uuttuja/Moniar voisuus	Between Groups	,258	3	,086	,278	,841
	Within Groups	14,867	48	,310		
	Total	15,126	51			

Tehtäväryhmien mukainen ryhmittely

LIITE 3 Toimipaikkojen välisen eron tilastollinen merkitsevyys osioissa.

Test Statistics^a

	Houkutteleva tulevaisuude nkuva v3	Houkutteleva tulevaisuude nkuva v4	Houkutteleva tulevaisuude nkuva v5	Houkutteleva tulevaisuude nkuva v6	Houkutteleva tulevaisuude nkuva v7
Mann-Whitney U	145,000	117,500	152,000	149,000	167,000
Wilcoxon W	551,000	523,500	558,000	555,000	573,000
Z	-3,758	-4,245	-3,755	-3,661	-3,349
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001

a. Grouping Variable: Toimipaikka

Test Statistics^a

	Yhteistyö v8	Yhteistyö v9	Yhteistyö v10	Yhteistyö v11	Yhteistyö v12
Mann-Whitney U	109,000	311,500	233,000	252,000	289,000
Wilcoxon W	515,000	611,500	639,000	658,000	695,000
Z	-4,415	-,481	-2,082	-1,687	-,889
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,631	,037	,092	,374

a. Grouping Variable: Toimipaikka

Test Statistics^a

	Yhteistyö v13	Palautteen anto ja kannustus v14	Palautteen anto ja kannustus v15	Palautteen anto ja kannustus v16	Palautteen anto ja kannustus v17
Mann-Whitney U	324,000	197,000	229,000	271,500	219,500
Wilcoxon W	730,000	603,000	635,000	677,500	625,500
Z	-,235	-2,742	-2,059	-1,253	-2,277
Asymp. Sig. (2-tailed)	,815	,006	,040	,210	,023

a. Grouping Variable: Toimipaikka

Test Statistics^a

	Palautteen anto ja kannustus v18	Palautteen anto ja kannustus v19	Palautteen anto ja kannustus v20	Palautteen anto ja kannustus v21	Palautteen anto ja kannustus v22
Mann-Whitney U	213,000	220,000	280,000	282,000	101,500
Wilcoxon W	619,000	626,000	686,000	688,000	507,500
Z	-2,350	-2,199	-1,079	-1,098	-4,471
Asymp. Sig. (2-tailed)	,019	,028	,280	,272	,000

a. Grouping Variable: Toimipaikka

Test Statistics^a

	Palautteen anto ja kannustus v23	Palautteen anto ja kannustus v24	Moniarvoi suus v25	Moniarvoi suus v26	Moniarvoi suus v27
Mann-Whitney U	235,000	240,500	290,000	273,500	222,500
Wilcoxon W	641,000	646,500	696,000	679,500	628,500
Z	-2,004	-1,879	-,934	-1,219	-2,208
Asymp. Sig. (2-tailed)	,045	,060	,350	,223	,027

a. Grouping Variable: Toimipaikka

Test Statistics^a

	Moniarvoi suus v28	Moniarvoi suus v29	Moniarvoi suus v30
Mann-Whitney U	229,500	327,000	317,500
Wilcoxon W	635,500	733,000	617,500
Z	-2,056	-,177	-,357
Asymp. Sig. (2-tailed)	,040	,859	,721

a. Grouping Variable: Toimipaikka

LIITE 4 Tehtäväryhmien välisen eron tilastollinen merkitsevyys osioissa.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Houkutteleva tulevaisuudenkuva v3	Between Groups	8,726	3	2,909	5,252	,003
	Within Groups	26,582	48	,554		
	Total	35,308	51			
Houkutteleva tulevaisuudenkuva v4	Between Groups	14,237	3	4,746	7,925	,000
	Within Groups	28,744	48	,599		
	Total	42,981	51			
Houkutteleva tulevaisuudenkuva v5	Between Groups	7,523	3	2,508	5,813	,002
	Within Groups	20,708	48	,431		
	Total	28,231	51			
Houkutteleva tulevaisuudenkuva v6	Between Groups	11,781	3	3,927	5,622	,002
	Within Groups	33,527	48	,698		
	Total	45,308	51			
Houkutteleva tulevaisuudenkuva v7	Between Groups	6,121	3	2,040	3,646	,019
	Within Groups	26,860	48	,560		
	Total	32,981	51			
Yhteistyö v8	Between Groups	12,266	3	4,089	7,346	,000
	Within Groups	26,715	48	,557		
	Total	38,981	51			
Yhteistyö v9	Between Groups	3,249	3	1,083	1,474	,233
	Within Groups	35,270	48	,735		
	Total	38,519	51			
Yhteistyö v10	Between Groups	,434	3	,145	,235	,871
	Within Groups	29,489	48	,614		
	Total	29,923	51			
Yhteistyö v11	Between Groups	4,341	3	1,447	3,400	,025
	Within Groups	20,428	48	,426		
	Total	24,769	51			
Yhteistyö v12	Between Groups	3,532	3	1,177	,816	,492
	Within Groups	69,295	48	1,444		
	Total	72,827	51			
Yhteistyö v13	Between Groups	2,897	3	,966	1,143	,341
	Within Groups	40,545	48	,845		
	Total	43,442	51			
Palautteen anto ja kannustus v14	Between Groups	9,123	3	3,041	4,590	,007
	Within Groups	31,800	48	,663		
	Total	40,923	51			
Palautteen anto ja kannustus v15	Between Groups	8,331	3	2,777	3,546	,021
	Within Groups	37,592	48	,783		
	Total	45,923	51			
Palautteen anto ja kannustus v16	Between Groups	1,368	3	,456	,418	,741
	Within Groups	52,382	48	1,091		
	Total	53,750	51			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Palautteen anto ja kannustus v17	Between Groups	2,324	3	,775	1,050	,379
	Within Groups	35,426	48	,738		
	Total	37,750	51			
Palautteen anto ja kannustus v18	Between Groups	13,236	3	4,412	4,961	,004
	Within Groups	42,687	48	,889		
	Total	55,923	51			
Palautteen anto ja kannustus v19	Between Groups	13,653	3	4,551	3,898	,014
	Within Groups	56,040	48	1,167		
	Total	69,692	51			
Palautteen anto ja kannustus v20	Between Groups	3,675	3	1,225	1,425	,247
	Within Groups	41,249	48	,859		
	Total	44,923	51			
Palautteen anto ja kannustus v21	Between Groups	1,609	3	,536	1,259	,299
	Within Groups	20,449	48	,426		
	Total	22,058	51			
Palautteen anto ja kannustus v22	Between Groups	16,751	3	5,584	6,687	,001
	Within Groups	40,076	48	,835		
	Total	56,827	51			
Palautteen anto ja kannustus v23	Between Groups	3,087	3	1,029	1,595	,203
	Within Groups	30,971	48	,645		
	Total	34,058	51			
Palautteen anto ja kannustus v24	Between Groups	2,172	3	,724	1,069	,371
	Within Groups	32,520	48	,678		
	Total	34,692	51			
Moniarvoisuus v25	Between Groups	,041	3	,014	,025	,995
	Within Groups	26,478	48	,552		
	Total	26,519	51			
Moniarvoisuus v26	Between Groups	1,285	3	,428	,489	,691
	Within Groups	42,022	48	,875		
	Total	43,308	51			
Moniarvoisuus v27	Between Groups	5,339	3	1,780	2,575	,065
	Within Groups	33,180	48	,691		
	Total	38,519	51			
Moniarvoisuus v28	Between Groups	1,200	3	,400	,410	,747
	Within Groups	46,858	48	,976		
	Total	48,058	51			
Moniarvoisuus v29	Between Groups	1,957	3	,652	,651	,586
	Within Groups	48,120	48	1,002		
	Total	50,077	51			
Moniarvoisuus v30	Between Groups	1,576	3	,525	,483	,696
	Within Groups	52,193	48	1,087		
	Total	53,769	51			