

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

SISÄINEN YRITTÄJYYS JA OPPIVA ORGANISAATIO

Yrittäjyys, Pro gradu –tutkielma

Toukokuu 2002

Laatija: Riikka Peltonen

Ohjaaja: Professori

Hannu Niittykangas

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Riikka Tuulia Peltonen	
Työn nimi Sisäinen yrittäjyys ja oppiva organisaatio	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Toukokuu 2002	Sivumäärä 97 + liitteet
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Sisäinen yrittäjyys on yrittäjämäinen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa jonkin työyhteisön jäsenenä. Sisäiseen yrittäjyyteen liittyviä keskeisiä asioita ovat työmotivaatio, sitoutuminen, uudistusten tuottaminen ja innovatiivisuus. Yrittäjähenkisyyden avulla organisaation jäseniä halutaan rohkaista ideointiin sekä uusiin toimintatapoihin. Lisääntynyt kilpailu, taloudelliset vaikeudet ja henkilöstön motivoitongelmat lisäävät sisäisen yrittäjyyden merkitystä organisaatioissa.</p> <p>Yrittäjyyden esiintyminen muuttuvassa yhteiskunnassa on koko ajan kasvava haaste: on opittava ottamaan vastuuta omasta jatkuvasta oppimisesta ja ammatillisesta kehitymisestä. Ihmiset voivat halutessaan oppia olemaan innovatiivisia, tekemään korkeata laatua ja toimimaan työssään tuottavasti. Oppivassa organisaatiossa suuri joukko ihmisiä tekee asioita kuten sisäinen yrittäjä.</p> <p>Sisäinen yrittäjyys ja organisaation oppiminen ovat toisiaan tukevia käsitteitä. Ne luovat antoisan pohjan työyhteisön kehittämiseksi. Uudenlaisten ajattelumallien ja toimintatapojen omaksuminen edellyttää yrityskulttuurin muuttumista ja tietoista pyrkimystä muuttaa yrityskulttuuria sellaiseksi, että organisaatiosta tulee jatkuvasti uutta oppiva, innovatiivinen sekä sisäiseen yritteliäisyyteen kannustava.</p> <p>Tutkielman tavoitteena on perehtyä sisäiseen yrittäjyyteen käsitteellisellä tasolla. Tarkempaan tarkasteluun valitaan sisäisen yrittäjyyden yksi keskeinen ulottuvuus: organisaation oppiminen. Mielenkiinnon kohteena on tarkasteltavien ominaisuuksien yhteys henkilökunnan ikään ja palveluajan kestoon. Kiinnostuksen kohteena on myös se, poikkeavatko työntekijät ja toimihenkilöt toisistaan.</p> <p>Tutkielman kohdeyrityksenä toimii lasialan yritys Tamglass Ltd. Oy., jossa suoritettiin tutkielmaan liittyvät kyselyt koko henkilöstölle. Kyselyjen pohjalta pyritään vertailemaan iän, palveluajan ja henkilöstöryhmän vaikutusta kyselyjen tuloksiin.</p> <p>Sisäisen yrittäjyyden ja oppivan organisaation vaikutus näkyi organisaation tehokkuutena sekä vastuun ottamisena omiin työtehtäviin liittyvissä asioissa. Henkilöstön tehokkuus ja vastuullisuus kasvoi henkilöstön iän ja palveluajan pituuden myötä. Kohdeyrityksen palveluksessa pitempään olleiden henkilöiden arviot poikkeavat yritystä lyhyemmän ajan palvelleiden kanssa. Lyhyemmän ajan yrityksen palveluksessa olleet henkilöt kokivat yrityksen positiivisemmin. Sisäisen yrittäjyyden ja oppivan organisaation periaatteet toteutuivat parhaiten yrityksen toimihenkilötasolla. Henkilöstöryhmien vertailussa toimihenkilöt arvioivat yritystä pääsääntöisesti työntekijöitä positiivisemmin.</p>	
Asiasanat: sisäinen yrittäjyys, oppiva organisaatio, työmotivaatio, sitoutuminen	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
	1.1 Tutkielman tausta	1
	1.2 Tutkielman tavoitteet	5
	1.3 Tutkielman eteneminen	7
2	SISÄINEN YRITTÄJYYS	9
	2.1 Yrittäjyys käsitteenä	9
	2.2 Kohden analyttistä yrittäjyyden käsitteen määrittelyä	12
	2.3 Sisäinen yrittäjyys	17
	2.3.1 Sisäinen yrittäjä	21
	2.3.2 Sisäisen yrittäjyyden esteet ja kannusteet	25
	2.4 Sisäinen yrittäjyys, luovuus ja innovatiivisuus	29
3	SISÄISEN YRITTÄJYYS JA OPPIVA ORGANISAATIO	32
	3.1 Kohden oppivaa organisaatiota	32
	3.2 Oppiva organisaatio	33
	3.2.1 Yleistä	33
	3.2.2 Oppiva yritysorganisaatio	37
	3.3 Toiminnan perustana motivaatio	41
	3.3.1 Motivaatio	42
	3.3.2 Yleisimmät motivaatioteoriat	44
	3.3.3 Työmotivaatio ja sitoutuminen	45
	3.4 Oppivan organisaation ja sisäisen yrittäjyyden yhtenevät piirteet	50
4	SOVELLUSYMPÄRISTÖ	56
	4.1 Tamglass Ltd. Oy osana Kyro-konsernia	56
	4.2 Tamglass Ltd. Oy	56
	4.2.1 Tamglass-konsernin rakenne	57
	4.2.2 Osaaminen ja laatu	57
	4.3 Markkinoiden suotuisa kehitys	58
	4.4 Henkilöstön kehittäminen	58
	4.4.1 Henkilöstöstrategia	59
	4.4.2 Aloitetöiminta	60

5	TULOKSET	62
5.1	Tutkimusaineisto	62
	5.1.1 Tiedonhankinnan toteutus	62
	5.1.2 Tiedonhankinnan sisältö	63
	5.1.3 Tulosten käsittely	66
	5.1.4 Vastaajien taustatiedot	66
5.2	Tulosten analysointi	68
5.3	Aihealueittainen tulosten tarkastelu	82
	5.3.1 Summamuuttujiin perustuvat tulokset	82
	5.3.2 Faktorimalleihin perustuvat tulokset	86
6	YHTEENVETO	89
6.1	Sisäinen yrittäjyys ja oppiva organisaatio	89
6.2	Keskustelua tuloksista	90
6.3	Kehittämistoimenpiteet	92
6.4	Lopuksi	93
	LÄHTEET	94
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman tausta

Tutkimusmatkani yrityksen sisäisen yrittäjyyden ja oppivan organisaation maailmaan osoittautui kiehtovaksi kokemukseksi. Kiinnostukseni aihetta kohtaan heräsi reilu vuosi sitten osallistuttuani sisäistä yrittäjyyttä käsittelevälle luennolle. Tuolloin viimein ymmärsin sisäisen yrittäjyyden olevan perinteisestä yrittäjyysajattelusta poikkeava johtamisen ja työnannon maailma. Ideani tutkimuksesta sai tervetulleen vastaanoton myös yrityksessä, jossa olin työskennellyt vaihtelevissa tehtävissä kolmen kesän aikana. Yritys kuuluu Kyro konserniin ja on nimeltään Tamglass Ltd. Oy. Tutkimusaiheeni osoittautui näin mielenkiintoiseksi ja sopivaksi kyvyilleni sekä hyödylliseksi kohdeyritykselle että minulle.

Tiedon tuottamisen ja jakelun tehokkuus merkitsee, että elämme aikakautta, jossa tehokkaasta innovaatiokyvystä on tullut liiketoiminnan menestyksen tärkeä määrittäjä. Fraasi ”Innovoi tai kuole” kuvastaa aikaamme hyvin, sillä yrityksen on pakko luoda uusia tai parannettuja tuotteita ja palveluja selviytyäkseen kovassa kilpailussa. Mutta tämä merkitsee sitä, että yrityksen on annettava työntekijöilleen vapauksia, jotka ovat osittain rinnastettavissa yrittäjän vapauksiin. Useimmat ihmiset tuntevat, että suurissa yrityksissä tarvitaan suurempi vapaus, jotta innovaatioita syntyisi enemmän. Tämä johtaisi siihen, että työntekijät toimisivat yrittäjien kaltaisesti omassa työyhteisössään. Niinpä he ottaisivat henkilökohtaisia riskejä toteuttaakseen uusia ideoita. Ero yrittäjiin on siinä, että nämä ihmiset toimivat suurten organisaatioiden sisällä, eivät niiden ulkopuolella. Amerikkalainen Gifford Pinchot kutsuu heitä ”intraprenööreiksi”, sisäisiksi yrittäjiksi. (Pinchot 1986: xii,7-8.)

Sisäisellä yrittäjyydellä tavoitellaan sekä suuruuden että pienuuden etujen nauttimista samanaikaisesti. Tällöin pyritään siihen, että suurikin organisaatio muuttuisi entistä dynaamisemmaksi. Tavoitteena on myös saada organisaation innovatiivisuutta ja tuottavuutta paremmaksi. Halutaan lisätä ison organisaation palveluksessa olevien ihmisten kykyä ottaa riskejä ja hyödyntää markkinoilla aukeavia mahdollisuuksia.

Halutaan kannustaa niitä ihmisiä, jotka ovat herkempiä näkemään mahdollisuuksia ja joilla on kykyä tehdä ideoista kannattavia liikeideoita. (Koiranen 1993: 63; Pinchot 1986: 2.)

Uudet ja suuret innovaatiot eivät aluksi syntyneet isoissa liikeyrityksissä. Kuitenkin vallitseva uskomus siitä, että suuret yhtiöt ovat innovaatiokyvyttömiä, on väärinkäsitys. Se on todistettavissa monien suurten esimerkkiyritysten, kuten 3M:n, Citibankin ja Asean valossa. Ei siis ole totta, että *suuruus* olisi yrittäjyyden ja innovaation esteenä. Suurten organisaatioiden mahdollinen byrokraattisuus ja konservatiivisuus ei tietenkään edistä yrittäjyyttä, mutta todisteet osoittavat kuitenkin, että pienet yritykset saattavat olla jopa vähemmän yrittäjyyshenkisiä ja innovatiivisia. Olemassa olevista yrittäjämäisistä yrityksistä varsin monet ovat suuria. (Drucker 1986: 153-154.) Ongelma, joka vaivaa useita suuria yrityksiä on innovaatioiden toteuttaminen. Suuryrityksissä kehitetään usein uusia kiinnostavia menetelmiä, mutta niiden käyttöönotto juuttuu tutkimusten, hyväksymisen ja yrityspolitiikan viidakkoon. Suurten yritysten hyljätessä tällaisia mahdollisuuksia ne saattavat menettää myös sisäisen yrittäjän, joka turhautuessaan perustaa oman yrityksen. Yrittämisen houkutukset ovat lisääntyneet ja ellei suuryritykset löydä keinoja sisäisten yrittäjien pitämiseen talossa, ne menettävät parhaat innovaattorinsa. Pinchot sanookin, että yrityksille, jotka eivät kykene pitämään parhaita ja innovoivimpia ihmisiään, jää vain lahoa puuta. Oikean motivointitavan löytäminen intraprenöörien pitämiseksi on aikamme tärkeä strateginen kysymys. (Pinchot 1986: 9-12.)

Yrityksen sisäinen yrittäjyys nähdään myös motivaation parantamismenetelmänä. Yritysten ylin johto on huolissaan, miten säilyttää yritysjohton motivaatio, erityisesti organisaation madaltuessa, jolloin vain harvoilla on tie auki huipulle. Sisäisen yrittäjyyden toivotaan olevan eräs hyvä ratkaisu, sillä se on luontainen jatko kehitykselle, jossa johtamista on uudistettu tavoitteena koko henkilöstön parempi työmotivaatio. Edeltäviksi vaiheiksi voidaan nähdä mm. tulosityksikköajattelu, tulos- ja tavoitejohtaminen, henkilöstön aktivointi tiettyjen innovaatio- ja tuottavuusohjelmien toteuttajaksi sekä kokonaisvaltaisen laatuajattelun vieminen organisaatioon. (Koiranen 1993: 123-124; Peltonen 1986: 48-49.)

Sisäisen yrittäjyyden etsikkoaika on käynnissä. Yleinen mielipide tukee yrittäjyyttä ja sen kehittämistä. Yrittäjyyden suosio on noussut Suomessa 1970-luvulta, jolloin maassamme oli arvo- ja asenneympäristö, joka leimasi yrittäjyyskasvatuksen jopa häpeälliseksi. Nyt yrittäjyys on kuitenkin nousemassa takaisin sille kuuluvaan asemaan ja arvostukseen yhteiskunnassa. (Koironen & Peltonen 1995: 116-117.)

On selvää, että ammatillisesta osaamisestaan mukana tuomistaan mahdollisuuksista huolimatta kaikki eivät elämäntyylistään johtuen milloinkaan edes harkitse yrittäjyysvaihtoehtoa. Täysin riippumatta siitä, missä määrin elämäntilanteet tuovat mahdollisuuksia tarjolle tai rajoittavat vapaan valinnan mahdollisuutta, jotkut henkilöt eivät halua tai uskalla tarttua omistajayrittäjän rooliin. Juuri näille henkilöille sisäinen yrittäjyys voi antaa tarpeellisen ammatillisen kasvun mahdollisuuden. Elämän hallinnaltaan vahvoja ja luovia henkilöitä vetää puoleensa kenties itsenäinen yrittäjyys. Tästä huolimatta hekin voivat kokea myös sisäisen yrittäjyyden haastavaksi vaihtoehdoksi. Tavoitejohdetussa organisaatiossa periaatteessa jokainen urapolku toteuttaa sisäisen yrittäjyyden ideaa: yrittäjäriski kulminoituu oman ammattitaidon ylläpitämiseen ja vahvistamiseen, mutta koska vastuu siitä on jaettu työnantajan ja työntekijän välillä, kantavat molemmat myös osansa yrittäjäriskistä. (Aaltio-Marjosola 1997: 146-147.)

Sisäinen yrittäjyys on onnistuessaan sellainen energialähde, joka kykenee muokkaamaan isoakin yritystä suotuisaan suuntaan. Valmiuksia tällaiseen muutokseen voidaan perustella esimerkiksi näkemyksillä tulevaisuuden organisaatiomalleista, jotka tavoittelevat joustavuutta. Joustava organisaatio ei muistuta byrokraattista hierarkiaa vaan pikemminkin matalaa matriisiorganisaatiota, jossa ihmiset työskentelevät tiimeissä. Tällaisessa organisaatiossa säännöt korvautuvat sallivuudella, valtuuksia delegoidaan ja yleinen ilmapiiri perustuu avoimeen vuorovaikutukseen. (Koironen 1993:130; Pirnes 1994: 17.) Nämä ominaisuudet ovat myös perusedellytys oppivalle organisaatiolle, jossa uskalletaan toteuttaa uusia ideoita, joiden kautta myös muutokset tapahtuvat.

Organisaatiot ovat keskeisiä toiminnan perusyksiköitä nykypäivän yhteiskunnassa. Ihmiset organisoituvat yhdistääkseen voimansa jonkun tietyn yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Toiminta organisaatioissa ja niitä ympäröivässä maailmassa on

muuttunut ja muuttuu koko ajan. Kulunut sanonta: ”Mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos”, kuvaa nykytilannetta hyvin. Vakaata ja ennustettavaa todellisuutta, jossa rutiinit toistuvat päivästä toiseen, ei enää ole. Organisaatioiden oppiminen on tämän kaiken muutoksen keskellä kriittinen tekijä. Yritykset näkevät, että strategioiden ja teknologian muuttuminen sekä kilpailutilanteen kiristyminen edellyttävät henkilöstöltä osaamista entistä enemmän ja siksi henkilöstöä on myös koulutettava. Kilpailuetu rakentuu ihmisten osaamiselle. Tekniikkaa voi ostaa, mutta kilpailuetu syntyykin koneita enemmän siitä, miten yrityksen henkilöstö hoitaa esimerkiksi asiakassuhteita. (Taloussanommat 2001: 17.)

Organisatorista oppimista voi tapahtua yksilötasolla, ryhmissä ja koko organisaation tasolla. Oppimista ei tapahdu kuitenkaan passiivisessa tiedon vastaanotossa vaan oppimista tulee soveltaa työssä. Tämän mahdollistaa työtehtävien laajentaminen sekä vastuun delegoiminen. (Aaltio-Marjosola 1997: 172-175.)

Ihmiset voivat halutessaan oppia olemaan innovatiivisia, tekemään korkeata laatua ja toimimaan tuottavasti työssään. Oppivassa organisaatiossa suuri joukko ihmisiä tekee asioita kuten sisäinen yrittäjä. Uudet ajatukset ovat oppimisen ehdoton edellytys, ja ellei uusiin ideoihin yhdistetä uusia työtapoja, ei synny myöskään todellisia muutoksia. Oppiva organisaatio kerää kokemuksia omista toimistaan luoden näiden avulla uusia käsityksiä, jotka puolestaan mahdollistavat positiivisten muutosten tapahtumista. (Koiranen & Pohjansaari 1994: 14.)

Yrittäjyyden myötä ihmiset kohtaavat myös koko ajan kasvavia haasteita yhteiskunnassa. Ihmisten on kyettävä jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kouluttamiseen. Tämä haaste voidaan nähdä kuitenkin enemmän mahdollisuutena kuin rasitteena. Modernin yhteiskuntamme koulutusjärjestelmät on rakennettu pitkälti sen ajatuksen varaan, että mitä ei koulun puitteissa ole opittu, ei tarvitse jatkossa oppiakkaan. Tulevaisuudessa kuitenkin tulee entistä enemmän korostumaan jatkuvan koulutuksen merkitys. Ihmiset uudistuvat ja kehittyvät jatkuvasti uusilla taidoilla ja uudella osaamisella. Ihmisten on opittava ottamaan entistä enemmän vastuuta omasta oppimisestaan ja itsensä kehittämisestä. (Drucker 1986: 293-296.)

Sisäinen yrittäjyys ja organisaation oppiminen ovat toisiaan tukevia käsitteitä. Sisäinen yrittäjyys ja oppiva organisaatio luovat näin ollen antoisan pohjan työyhteisön kehittämiseksi. Molemmista käsitteistä tulee esille myös nykyaikainen ajattelutapa, jossa työ nähdään ihmisen vapaaehtoisena pyrkimyksenä saavuttaa itselleen tärkeitä päämääriä. Uuden ajattelutavan mukaan henkilöstön työhön sitoutuminen on tärkeä osa organisaation menestystä. Organisaatio nähdään joustavasti ympäristöönsä sopeutuvana matalana, kevyenä ja samantasoisille ihmissuhteille perustuvana verkostona. Uudenlaisten ajattelumallien ja toimintatapojen omaksuminen edellyttää yrityskulttuurin muuttumista ja tietoista pyrkimystä muuttaa yrityskulttuuria sellaiseksi, että organisaatiosta tulee jatkuvasti uutta oppiva, innovatiivinen sekä sisäiseen yritteliäisyyteen kannustava. (Juuti 1992: 9-10.) Jatkossa tarkastelemme Sisäistä yrittäjyyttä ja oppivaa organisaatiota erikseen sekä luvussa 3.4 käsitteiden yhteneväisyyttä.

1.2 Tutkielman tavoitteet

Lisääntynyt kilpailu, taloudelliset vaikeudet ja henkilöstön motivointiongelmien lisäävät yrityksen sisäisen yrittäjyyden merkitystä myös suomalaisissa isoissa organisaatioissa. Yrittäjyysvalmennus käytännön työelämässä toimiville on ajankohtainen haaste. Isoissa yrityksissä pyritään organisaatio saamaan toimimaan yrittäjämäisellä luovuudella, joustavuudella ja uutteruudella. Näitä valmiuksia voidaan edistää pyrkimällä muuttamaan yrityskulttuuri sellaiseksi, että organisaatiosta tulee jatkuvasti uutta oppiva, innovatiivinen ja muuttuviin olosuhteisiin sopeutuva. Tämän tutkielman teema on sisäinen yrittäjyys ja oppiva organisaatio kohdeyrityksessä.

Tutkimusongelma voidaan jakaa kahdeksi alaongelmaksi, joiden avulla tutkimukselle asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. *Ensimmäisenä* tavoitteena on perehtyä sisäiseen yrittäjyyteen käsitteellisellä tasolla ja etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin: miten sisäinen yrittäjyys ilmenee toiminnallisella tasolla ja millaisia piirteitä sisäiseen yrittäjyyteen voidaan liittää. Tarkempaan tarkasteluun valitaan sisäisen yrittäjyyden yksi keskeinen ulottuvuus: organisaation oppiminen. Lisäksi tarkastellaan sisäisen yrittäjyyden käyttökelpoisuutta yrityksen uudistumista edistävänä voimana: kuinka sisäinen yrittäjyys voi edistää organisaation parempaa

oppimista ja kehittymistä. *Toisena*, empiirisen osuuden, tavoitteena on tutkia, miten hyvin kohdeorganisaatiossa toteutuvat sisäisen yrittäjyyden ja oppivan organisaation ominaisuudet. Keskeisenä mielenkiinnon kohteena on tarkasteltavien ominaisuuksien yhteys henkilökunnan ikään ja palveluajan kestoon. Kiinnostuksen kohteena on myös se, poikkeavatko työntekijät ja toimihenkilöt toisistaan.

Sisäinen yrittäjyys tutkielman aiheena on laaja ja sen toteuttamiseksi on paljon vaihtoehtoja. Sisäinen yrittäjyys perustuu yritteliäästi toimimiseen yrityksen palveluksessa, niin omassa yrityksessä kuin toisen palveluksessa. Pohjimmiltaan sisäisen yrittäjyyden määrittelemineen on kuitenkin vaikeaa, koska sillä on monia muotoja ja se voidaan käsittää monella tavalla. Tässä tutkielmassa *sisäisellä yrittäjyydellä* viitataan yrittäjämäiseen työntekoon toisen palveluksessa ja käsite *ulkoinen yrittäjyys* perustuu omistajayrittäjyyteen. Tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu kirjallisuuteen, jossa käsitellään sisäistä yrittäjyyttä, organisaatiokulttuuria, organisaation oppimista sekä organisaatiokäyttäytymistä, erityisesti motivaatiota ja sitoutumista.

Empiirisen osuuden kohteena on suuri, Tampereelta käsin johdettu, vahvasti kansainvälinen, yritys. Tutkimuksen kohdeyrityksen valintaan vaikutti se, että olen työskennellyt kohdeyrityksessä satunnaisesti jo keväästä 1999 lähtien. Se, että tunnen yrityksen jo entuudestaan helpotti ja nopeutti tutkielman alullepanoa sekä etenemistä.

Neilimo ja Näsi (1980: 31) jakavat yrityksen taloustieteessä käytettävät tutkimusotteet käsiteanalyyttiseen, nomoteettiseen, päätöksentekometodologiseen ja toimintanalyyttiseen tutkimusotteeseen. Tutkielmani edustaa nomoteettista tutkimusotetta, jonka tiedonintressi on yleistäminen. Tulosten perusteella halutaan sanoa jotain siitä, miten asiat ovat tutkittavassa perusjoukossa. Yritysanalyysin lähdeaineistona olen käyttänyt sekä yrityksen sisäistä aineistoa että ulkoisia lähteitä. Huomattavimman aineistonkeruumenetelmän muodostivat kohdeyrityksessä koko henkilöstölle suoritettut kyselyt.

1.3 Tutkielman eteneminen

Pyrin tutkielmassa antamaan mahdollisimman laajan kuvan siitä, mitä sisäinen yrittäjyys ja oppiva organisaatio merkitsee. Varsin laaja lähdeaineisto mahdollistaa monipuolisen aiheen tarkastelun.

Tutkielma koostu kuudesta eri pääluvusta. Luvussa 2 perehdytään sisäiseen yrittäjyyteen mahdollisimman laajasti tarkastelemalla aiempaa keskustelua kirjallisuuden pohjalta. Luku esittelee yrittäjyyden käsitteen, sisäisen yrittäjän sekä pohdintaa sisäisen yrittäjyyden esteistä ja kannusteista. Lisäksi luvussa tuodaan esille innovatiivisuuden ja luovuuden läheinen yhteys sisäiseen yrittäjyyteen.

Luku 3 tuo sisäisen yrittäjyyden käsitteen rinnalle oppivan organisaation käsitteen. Luvussa perehdytään oppivan organisaation käsitteeseen monien eri lähteiden avulla. Työmotivaatio ja sitoutuminen sekä yleisimmät motivaatioteoriat tuodaan myös esille. Luku 3 päättyy oppivan organisaation ja sisäisen yrittäjyyden yhteneviä piirteitä käsittelevään osuuteen. Sisäisen yrittäjyyden nähdään monesti vaikuttavan vain yksilötasolla. Tämän kappaleen tarkoitus on sitoa käsitteet yhteen ja tuoda sisäinen yrittäjyys konkreettisesti organisaatiotasolle.

Tutkielman sovellusympäristöön tutustutaan luvussa 4. Tarkoituksena on esitellä kohdeyritys aina rakenteesta henkilöstrategiaan asti. Tärkeänä osuutena henkilöstöstrategiasta voidaan nostaa esille kohdeyrityksen arvokeskustelu, tulevaisuuden näkymät sekä aloitetoiminta.

Luku 5 käsittelee tutkielman tutkimusaineiston sekä tulosten analysoinnin. Tutkimusaineisto sisältää keskustelua tiedonhankinnan toteutuksesta, sisällöstä, tulosten käsittelystä sekä vastaajien taustatiedoista. Tulosten analysoinnissa tuloksia tarkastellaan summamuuttujia sekä faktorimalleja apuna käyttäen.

Tutkielman lopussa, luvussa 6, tehdään yhteenveto tutkielmasta kokonaisuudessaan. Luku sisältää lyhyen yhteenveton sisäisestä yrittäjyydestä ja oppivasta organisaatiosta sekä niiden yhtenevistä piirteistä. Tämän lisäksi viimeisessä luvussa on keskustelua tutkielman tuloksista yleisellä tasolla sekä esityksiä mahdollisista kehittämistoimenpiteistä.

2 SISÄINEN YRITTÄJYYS

2.1 Yrittäjyys käsitteenä

Käsite yrittäjyys ei ole uusi keksintö vaan on ollut olemassa jo pitkän aikaa. Paras tapa selittää yrittäjyyttä, on pyrkiä ymmärtämään, mikä on se asia, joka motivoi ihmisiä tavoittelemaan unelmiaan vaikka läpi harmaan kiven. (Holt 1992: 17.) Ymmärtääksemme yrittäjyyttä puolestaan suurorganisaatioissa, täytyy mielestäni ensin tarkastella yrittäjyyttä sen eri ilmenemismuodoissa. Tässä luvussa pyrin kuvaamaan ja määrittelemään yrittäjyyttä sekä sen ilmenemismuotoja keskittyen eritoten yrityksen sisäiseen yrittäjyyteen. Yrittäjyyttä tarkastellaan sekä yksilön että organisaatio kannalta.

Yrittäjyys-käsitteen ensimmäinen merkittävä määrittelijä oli ranskalainen talousmies Richard Cantillon, joka esitti määritelmänsä jo 1700-luvulla. Cantillonin mukaan yrittäjä on ”kaukonäköinen, taitava ja määrätietoinen henkilö, joka on valmis tarttumaan suuriin riskinalaisiin tehtäviin”. (Lahti 1989: 28.)

Yrittäjyyden pääteemoina on pidetty kasvua, innovaatiota ja joustavuutta. Piirteiden on oletettu olevan tärkeitä sekä suurille että pienille yrityksille (Stevenson & Jarillo 1990: 17). Merkittävin yrittäjyyskäsitteen ja yrittäjyyden tutkija, itävaltalainen Joseph Schumpeter, on kuvannut yrittäjyys-käsitettä hyvin. Hän näki yrittäjän tehtäväksi markkinoida uutta innovaatiota, jonka avulla yrittäjä etsii aiempaa parempia ratkaisuja siihen, miten yhdistetään tuottavasti käytettävissä olevat tuotannontekijät. Hänen teoriansa nojaa pitkälti yrittäjän toimintaan: yrittäjä tekee keksinnön, joka aiheuttaa korkeasuhdanteen jollakin alalla. Yrittäjyydessä asetetaan tavoitteita ja rikotaan perinteisiä organisoitumisen malleja. Schumpeterin mukaan yrittäjä saa aikaan *luovaa tuhoa* uudistaessaan toimialojen ja markkinoiden rakenteita ja toimintaa. Mikäli yrittäjyydellä ei ole riittäviä toimintaedellytyksiä, seurauksena on Schumpeterin mukaan elinkeinoelämän näivettyminen, koska tehottomuus ja byrokraattisuus saavat ylivallan yhteiskunnassa. (Lahti 1990: 18.)

Davidsson (1992: 1-10) toteaa, ettei yrittäjyydestä ole yleisesti hyväksytyjä määritelmiä ja käsitteitä viitaten yrittäjyyttä koskeviin tutkimustoiminnan ongelmiin. Yrittäjyyden määritelmä vaihtelee tutkimuksissa tutkijan, maan tai esimerkiksi, asiayhteyden mukaan. Suomenkieliset sanat yrittäjä ja yrittäjyys ovat peräisin teonsanasta yrittää, joka merkitsee pyrkimystä johonkin päämäärän, ahkerointia ja ponnistelua. Yrittäjä-sanalla on monia merkityksiä, mutta taloudellisissa yhteyksissä sillä tarkoitetaan sellaista henkilöä, joka pääammatikseen hoitaa taloudellista yritystä tai harjoittaa itsenäistä ammattia. Yrittäjyydellä tarkoitetaan usein yritteliäisyyttä. Sana yritteliäs taas merkitsee mm. toimeliasta, puuhakasta ja aloitekykyistä (Nykysuomen sanakirja, 1966: V-VI: 737-739).

Yrittäjyys on ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa. Joidenkin mielestä se on elämäntapa, joidenkin mielestä se on ammatti. Koironen ja Peltonen (1995: 20) tuovat yrittäjyyden käsitettä esille sananlaskujen muodoissa, joista mielestäni parhaiten yrittäjyyttä kuvaavat seuraavat lausahdukset: ”Se onnee niittää, jolla sisu riittää”, ”Siit rohkija ruokas otta, ku kehno ohi kulkke”.

Monet tutkijat erottavat toisistaan omaa yritystä johtavan ulkoisen yrittäjän, entreprenöörin ja toisen palveluksessa olevan sisäisen yrittäjän, intraprenöörin. Molemmissa on kyse ponnistelusta ja tahtomisesta, määrätietoisestä pyrkimisestä johonkin päämäärään, innovatiivisuudesta ja kenties muutoksen halusta. (Routamaa 1993: 72; Peltonen & Ruohotie 1987.) Yrittäjyys voidaan laajentaa koskemaan ulkoisen ja sisäisen yrittäjyyden lisäksi myös asiakas- ja alihankintayrittäjyyttä. Asiakasyrittäjyys edesauttaa asiakkaita yhdistymään yrittäjämäisesti, jolloin asiakkaat toimivat yrityksen voimavaroina olemalla sekä kuluttajia että markkinointikanava omille asiakkailleen. Alihankinta puolestaan on esimerkki tuotannon hajautuksesta ja yhteistyössä toteutuvasta yrittäjyydestä. (Koironen 1993: 23-25.)

Yrittäjyys-käsitteen kehittymisen myötä yrittäjyyttä on määritelty monin eri tavoin. Robert Ronstadt onnistuu mielestäni vangitsemaan asian ytimen sanoessaan, että yrittäjyys on dynaaminen prosessi, joka lisää hyvinvointia. Hänen mukaansa hyvinvointia luovat ihmiset, jotka riskeeraavat oman uransa sekä aikansa saadakseen aikaan jonkin arvokkaan tuotteen tai palvelun. (Holt 1992: 7.) Tästä hyvänä esimerkkinä on yrittäjä Larry Doskocil, jolla oli tapana ratkaista ongelma tai

visioida uusi mahdollisuus. Hän rohkeni ottaa riskejä uuden idean innoittamana ja onnistui monesti, koska innovaatio oli arvokas myös yhteiskunnalle ja lisäsi näin yhteistä hyvinvointia. Yrittäjäpersoonaa voi kuvailla monin eri adjektiivein. Kyrö (1997) kuvaa yrittäjää seikkailijaksi, riskinkantajaksi, oman itsensä herraksi, joka menee eteenpäin ja ottaa aloitteen sekä suorittaa projektiluonteisia toimeksiantoja. (Aaltio-Marjosola 1997: 28-29.)

Melkeinpä kaikissa määritelmässä käsite yrittäjyys sisältää seuraavat piirteet: aloitteen tekeminen, voimavarojen tehokkaampi käyttäminen sosiaalisia ja taloudellisia mekanismeja uudelleen organisoimalla sekä riskin ja epäonnistumisen hyväksyminen. Taloustieteilijälle yrittäjä on henkilö, joka yhdistää työvoiman, materiaalit ja muut voimavarat luodakseen jotain aikaisempaa arvokkaampaa. Yrittäjä saa aikaan muutoksen ja innovaation. Psykologi puolestaan väittää, että yrittäjä toimii voimakkaan viestin ohjailemana. Yrittäjällä on tarve saavuttaa, kokea ja toteuttaa tai ehkä paeta auktoriteetteja. Liikemies saattaa kokea yrittäjän uhkana, aggressiivisena kilpailijana tai toisaalta hän voi nähdä yrittäjän liittolaisenaan, tarjonnan lähteenä. Vaikka kaikki nämä osapuolet kuvaavat yrittäjiä eri perspektiiveistä, ne sisältävät silti samoja määritteitä, kuten uutuus, organisoiminen, luominen, rikkaus sekä riskinotto. (Hisrich & Peters 1998: 9.)

Burch (1986: 13-16) tiivistää yrittäjyyden olemuksen näin:

Yrittäjiä ovat ne, jotka tarttuvat tilaisuuteen kehittää ja toteuttaa uutta. He toimivat suuren yrityksen innovoinnin alkulähteenä ja menevät alueille, joille muut eivät uskalla mennä. Etsiessään ja hyväksyessään uusia ja riskialttiita yrittämisen kohteita yrittäjät etenevät liiketoiminnan etulinjassa.

Peltonen toteaa Yrittäjyys-teoksensa esipuheessa yrittäjyyden olevan yritystoiminnan henkisiä perusedellytyksiä. Yrittäjyyden käsitteen hän puolestaan tiivistää seuraavasti (1986: 32):

Yrittäjyys on ajattelu-, toiminta ja suhtautumistapa, joka saa yrityksen henkisine ja aineellisine voimavaroineen järjestäytymään ja toimimaan sekä sen yksilöt ja työyhteisöt käyttäytymään tehokkaasti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Osaltaan yrittäjyys kuuluu seuraavaan henkiseen hierarkiaan: elämäkatsomus, arvot, asenteet ja motivaatio. Peltosen käsityksen mukaan ulkoinen yrittäjyys kuuluu em. hierarkian kaikille tasoille. Sen sijaan yrityksen henkilöstössä ilmenevä sisäinen yrittäjyys on enimmäkseen asenne- ja motivaatiotason ilmiö. (Peltonen 1986: 32-33.)

Nykyisen ajattelutavan mukaan ihminen voi olla yrittävä joko itsenäisenä yrittäjänä tai toisen palveluksessa. Laajasti ymmärrettynä yrittäjyys on tapa suhtautua työhön: yrittäjyys on oikeaa – esimerkiksi luovaa, muutosherkkää, joustavaa sekä riskejä ja vastoinikäymisiä kaihtamatonta – suhtautumista työn tekemiseen. Kaikki yrityksen työntekijät voivat osoittaa työssään yrittäjämäisiä ominaisuuksia, sillä heillä kaikilla on mahdollisuus olla yrityksen sisäisiä yrittäjiä. (Koiranen 1993.)

2.2 Kohden analyttistä yrittäjyyden käsitteen määrittelyä

Yrittäjyyttä on ollut olemassa jo pitkään ennen kuin siihen liittyvää teoriaa on ryhdytty määrittelemään. Nykyisin yrittäjyyden taustalla nähdään olevan teoria taloudesta ja yhteiskunnasta. Teoria näkee talouden muutoksen normaalina ja ennen kaikkea toivottavana prosessina. Yhteiskunnasta ja taloudesta etsitään asioita, joiden avulla voidaan tehdä jotakin eri tavalla kuin on totuttu. (Drucker 1986: 40.)

Keskustelua yrittäjyydestä leimaa edelleen tänä päivänä aaltoilu, jossa yrittäjyys etsii uudelleen itselleen sopivaa ilmenemismuotoa. Yrittäjyydestä on kirjoitettu paljon, mutta suurin osa kirjallisuudesta on hajanaista ja kirjoittajien mielipiteet yrittäjyydestä poikkeavat suuresti toisistaan. Yleisesti ottaen yrittäjyydestä ja yrittäjästä ei ole yhtä hyväksyttyä määritelmää. Cunninghamin ja Lischeronin (1991) artikkeli määrittelee yrittäjyyden käsitettä ja esittelee kuusi erilaista koulukuntaa, jotka kukin tuovat esille oman näkemyksensä yrittäjyydestä.

Yrittäjyyteen kuuluvat erilaiset vaiheet, kuten yrityksen perustaminen, kasvaminen ja kypsyysvaihe, vaativat erilaisia toimenpiteitä ja taitoja. Jokainen eri koulukunta tuo esille tärkeänä pitämänsä asiat, jotka ovat koottuna oheisessa taulukukossa 1.

Yrittäjyyden koulukunta	Kohdistuminen/ tarkoitus	Selitys	Toiminta ja taidot	Yrityksen vaihe
"Great Person"	Yrittäjällä on synnynnäinen intuitio	Ilman synnynnäistä intuitiota yrittäjät olisivat kuten muut kuolevaiset	Intuitio, energia, kärsivällisyys ja hyvä itsetunto	Perustaminen
Psykologinen	Arvot, asenteet ja tarpeet ohjaavat yrittäjää	Yrittäjät toimivat arvojensa varassa; toiminta on tulosta tarpeiden tyydyttämisestä	Arvot, riskinotto, aikaansaamisen tarve	Perustaminen
Klassinen	Yrittäjän toiminnan keskeisin tunnuspiirre on innovaatio	Yrittäjyys on ennen kaikkea tekemistä kuin omistamista	Innovaatio, luovuus ja keksiminen	Perustaminen ja aikainen kasvu
Asioiden johtaminen	Yrittäjät organisoivat, omistavat, johtavat ja ottavat riskejä	Yrittäjiä voidaan kouluttaa johtajuuden teknillisiin funktioihin	Tuotannon suunnittelu, organisoiminen, budjetointi	Aikainen kasvu ja kypsyys
Ihmisten johtaminen	Yrittäjät ovat ihmisten johtajia	Yrittäjä ei voi saavuttaa tavoitteitaan yksin vaan tarvitsee myös muiden panosta	Motivointi, ohjaus ja johtaminen	Aikainen kasvu ja kypsyys
Sisäinen yrittäjyys	Sisäinen yrittäjyys luo itsenäisiä yksiköjä, jotka luovat, markkinoivat ja laajentavat palveluja	Organisaatioiden tulee mukautua ollakseen kilpailukykyisiä	Mahdollisuuksien havaitseminen, päätösten maksimoiminen	Kypsyys ja muutos

TAULUKKO 1 Tiivistelmä yrittäjyyden koulukunnista. (Cunningham & Lischeron 1991: 47.)

Ensimmäinen Cunninghamin ja Lischeronin esittelemä "suurten persoonien" koulukunta (The "Great Person" School of Entrepreneurship) painottaa henkilön ominaisuuksien merkitystä. Koulukunnan mukaan yrittäjät omaavat synnynnäisen intuition, joka erottaa heidät muista kuolevaisista. Yrittäjillä on kyky nähdä erilaisia mahdollisuuksia. Yrittäjät toimivat erinomaisen vaistonsa varassa ja tekevät päätöksiä tuntemuksiensa ja intuiutionsa varassa, kun taas toiset analysoivat tarkkaan ennen kuin toimivat. Menestyvä yrittäjä on energinen, kärsivällinen ja itsenäinen sekä

uskoo voimakkaasti omiin kykyihinsä. Muita mainittuja ominaisuuksia ovat ihailtava ulkoinen olemus, sosiaalisuus, älykkyys, päättäväisyys sekä hyvä ulosanti.

Toinen, piirreteoriaa korostava koulukunta (The Psychological Characteristics School of Entrepreneurship), keskittyy yrittäjän persoonallisuuteen, kuten asenteisiin, uskomuksiin ja arvoihin, joita yrittäjän tarpeet ohjailee. Kolme persoonallisuuden piirrettä, jotka saavat erityistä huomiota ovat: (1) henkilökohtaiset arvot kuten rehellisyys, vastuu ja eettisyys, (2) riskinotto-kyky sekä (3) aikaansaamisen tarve. Yksilön piirteet ja toiminta yrittäjyyteen ohjaavina tekijöinä rakentuvat keskeisesti sosiologisen ja psykologisen näkökulman varaan.

Piirreteoriaa korostava koulukunta edustaa näkemystä, jonka mukaan yrittäjyyttä ei voida opettaa koulumaisissa olosuhteissa, vaan yrittäjäksi synnyttään ja kasvetaan. Yrittäjän kyvykkyys, persoonallisuus tai toimintatavat kehittyvät ajan myötä, erityisesti nuoruusiässä. Henkilökohtaiset arvot ohjaavat yrittäjän käytöstä ja tulevat esille moninaisissa tilanteissa. Riskinotto-kyky ja -halukkuus kuuluu yrittäjyyden persoonallisuuteen. Riskillä ei kuitenkaan tarkoiteta holtitonta toimintaa, vaan toiminnassa on tietty kontrolli mukana sekä taito kääntää riski voitoksi. Yrittäjän tarve saada aikaan jotain merkittävää kuuluu myös piirreteoriaa korostavan koulukunnan tulkintaan yrittäjyydestä. Yhteiskunnassamme itsenäinen yrittäjyys on yhä edelleen vähemmistön valinta. Yrittäjiin yksilöinä liittyy piirteitä, jotka erottavat heidät muista. Tämän vuoksi ns. piirreteoreettinen näkemys elää vahvana yrittäjyyteen liittyvässä tutkimuksessa.

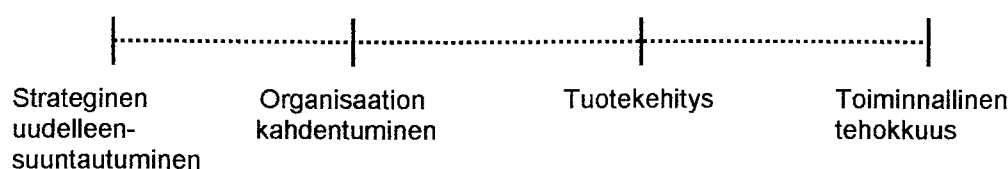
Cunninghamin ja Lischeronin mukaan kolmas koulukunta on ns. klassinen koulukunta (The Classical School of Entrepreneurship). Klassinen näkemys erottaa käsitteet ”johtaja” ja ”yrittäjä” toisistaan. Yrittäjä-käsite on saanut alkunsa ranskan kielestä, jossa sillä alun perin tarkoitettiin henkilöä, joka sietää epävarmuutta ja ottaa riskejä saadakseen aikaan innovaation. Oxfordin yliopiston sanakirja, vuonna 1885, puolestaan määritteli yrittäjän johtajaksi. Tämä määritelmä sisältää innovaation, mutta ei puhu mitään omistajan tarpeesta ottaa riskejä. Klassisen koulukunnan mukaan kriittisin asia yrittäjyyden määrittelyssä on tekeminen ei niinkään omistaminen. Määritelmän mukaan yrittäjän tulee olla innovatiivinen ja kekseliäs, mutta hänen ei tarvitse omistaa yritystään.

Liiketoimintaosaamista korostava neljäs koulukunta (The Management School of Entrepreneurship) määrittelee yrittäjyyttä. Cunningham ja Lischeron tuovat esille koulukunnan määritelmän yrittäjyydestä ja yrittäjästä seuraavasti: yrittäjä on henkilö, joka organisoii tai johtaa liiketoimintaa ottaen riskejä voiton toivossa. Muita yrittäjän toimintoja ovat valvominen, kontrolloiminen sekä yleisen suunnan antaminen yritykselle. Johtajuuden koulukunta on tekemisissä johtamisen teknisten asioiden kanssa ja perustuu siihen uskoon, että yrittäjän kehittäminen ja kouluttaminen luokahuoneolosuhteissa on mahdollista. Koulukunnan mukaan yrittäjyys on sarja opittuja aktiviteetteja, jotka kohdistuvat yrityksen johtamiseen. Näin ollen johtajuuden koulukunta pyrkii parantamaan yksilön johtamiskykyä kehittämällä hänen rationaalista ja analyyttistä orientaatiota. Erilaisten koulutusten avulla pyritään vähentämään myös yrityskonkursseja. (Cunningham & Lischeron 1991: 45-52.)

Viides, ihmisten johtajuutta korostava koulukunta (The Leadership School of Entrepreneurship), keskittyy ihmisten johtamiseen, kun taas liiketoimintaosaamista korostava koulukunta keskittyy asioiden johtamiseen ja nojaa rationaaliseen päätöksentekoon. "Leadership" -koulukunta näkee yrittäjän johtajana, joka luottaa työntekijöiden kykyyn hoitaa työnsä ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Koulukunnan mukaan johtajan tulee osata johtaa ja ohjata työntekijöitä, pyrkiä kaikin keinoin motivoimaan heitä sekä saada aikaan sitoutumista. Tässä tehtäväkentässä yksilöiden asenteiden, arvojen ja motiivien tuntemus on tärkeää, jotta yrityksessä toimivien yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä voidaan ymmärtää ja siihen voidaan vaikuttaa. Johtajan tulee olla ns. "sosiaalinen arkkitehti", joka pitää huolen henkilöstön hyvinvoinnista sekä vaalii yhteisiä, hyväksi todettuja arvoja. Ihmisten johtaminen on vuorovaikutusta, jossa alaisten ja esimiesten persoonallisuus ja arvomaailma kohtaavat – ja toisinaan törmäävät. (Cunningham & Lischeron 1991: 52-53; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1995: 166-167.)

Kuudes ja viimeinen koulukunta keskittyy sisäiseen yrittäjyyteen. Sisäistä yrittäjyyttä korostava koulukunta (The Intrapreneurship School of Entrepreneurship) kehittyi vastalauseena innovaatioiden ja kilpailukykyyn puuttumiseen organisaatioissa. Sisäiset yrittäjät voivat toimia kuin yrittäjät toteuttaen ideoitaan ilman, että itse perustaisivat oman yrityksen. Sisäiset yrittäjät pyrkivät hyödyntämään eteen tulevia mahdollisuuksia ja sitä kautta laajentamaan yrityksen toimintaa. Sisäisen yrittäjyyden

myötä organisaatiossa syntyy sisäisiä liiketoimintayksiköitä, joiden tarkoitus on luoda, markkinoida ja laajentaa innovatiivisia tuotteita, palveluja ja metodeja organisaation liiketoiminnan parantamiseksi. Sisäisen yrittäjyyden koulukunta uskoo, että työntekijöiden rohkaiseminen toimimaan yrittäjämäisesti itsenäisissä yksiköissä lisää innovatiivista toimintaa ja parantaa organisaation kilpailukykyä. Tämä vaatii kuitenkin työntekijöiden suurta omistautumista työlleen ja halua toimia muiden työntekijöiden kanssa tiimeissä. Yhdessä toimimalla työntekijät pystyvät auttamaan toisiaan ja saamaan aikaan parempaa tulosta. Sisäisen yrittäjyyden toiminnot voivat kohdistua strategiseen uudelleensuuntautumiseen, organisaation kahdentumiseen, tuotekehitykseen sekä toimintojen tehostamiseen, kuten kuvio 1 esittää.



KUVIO 1 Sisäisen yrittäjyyden toiminnot. (Cunningham & Lischeron 1991: 55.)

Ensinnäkin strateginen sisäinen yrittäjyys edellyttää avainhenkilöiden, kuten ammattilaisten ja johtajien osallistumisen, koska heillä on tietoa markkinoiden tilanteista. Toisekseen sisäinen yrittäjyys tuo mukanaan myös tiettyjen toimintojen ns. kahdentumista organisaation eri yksiköissä. Näiden toimintojen sujuvuudesta vastaaminen vaatii lujaa sitoutumista monilta eri työntekijöiltä. Kolmanneksi tuotekehityksen parissa puolestaan työskentelee ihmisiä, jotka tuntevat tuotekehitykseen liittyvät asiat sekä markkinat, joille tuotteet ovat suunnattu. Tavoitteena on kehittää uusia tuotteita jo olemassa olevia laitteita hyväksi käyttäen. Ja lopulta neljäntenä toiminnalliset strategiat keskittyvät parantamaan tarjottavien palvelujen laatua ja tehokkuutta. (Cunningham & Lischeron 1991: 53-55.)

Yrittäjyyden analyyttinen määrittely ei ole helppoa, eikä siihen ole yhtä ainoaa oikeaa vastausta. Jokainen kuudesta eri koulukunnasta tarjoaa eri näkemyksen yrittäjyydestä ja yrittäjästä. Yhden tahon mielestä yrittäjyys selittyy henkilön ominaisuuksien tai arvojen perusteella kun taas toinen taho kuvaa yrittäjyyttä kykyinä

havaita mahdollisuuksia ja rakentaa tulevaisuutta. Jokaisen koulukunnan kuvaus yrittäjyydestä perustuu tiettyihin olettamuksiin yksilön käyttäytymisestä. Ei ole kuitenkaan mahdollista sanoa, mikä koulukunta olisi oikeassa ja mikä väärässä tai kenen oppeja noudatetaan yleisesti. Jokaisen koulukunnan tarkoituksenmukaisuus tai hyödyllisyys riippuu joka tutkijasta erikseen ja hänen näkökannastaan eri oppeja kohtaan. Yrittäjyyden koulukuntien teorioita käytetään yhdessä ja erikseen riippuen siitä, mitä asiaa milloinkin halutaan korostaa. Yrittäjyyden ymmärtäminen vaatii kaikkien kuuden koulukunnan oppien ymmärtämisen, jotta kokonaiskuvan muodostaminen ilmiöstä on mahdollista. (Cunningham & Lischeron 1991: 55-60.)

2.3 Sisäinen yrittäjyys

Sisäisen yrittäjyyden oppien kantaisä, Gifford Pinchot, otti ensimmäisenä käyttöönsä käsitteen yrityksen sisäinen yrittäjyys kuvatessaan yrittäjyyttä suurissa organisaatioissa. Klassisessa kirjassaan hän toteaa, että sisäinen yrittäjyys on menetelmä yrittäjähengen hyväksikäyttämiseen siellä, missä monet parhaista työntekijöistä ja voimavaroista ovat eli suurissa organisaatioissa. Druckerin mukaan tämän päivän yritykset, erityisesti suuret yritykset, eivät selviä nopeasti muuttuvassa liikemaailmassa, elleivät ne omaksu yrittäjämäistä työskentelyä ja ajattelutapaa. (Bridge, O'Neil & Cromie 1998: 189; Pinchot 1986: 2.)

Yrittäjyys liitetään yrittäjäriskin kantamiseen ja yrittäjyysmahdollisuuksia etsitään yleensä aina uusista yrityksistä. Yrittäjyysshenkeä löytyy tai olisi löydettävissä kuitenkin myös jo vakiintuneista organisaatioista sisäisen yrittäjyyden muodossa. Vaikka sisäisellä yrittäjyydellä ei olekaan yhtä nopeita välittömiä työllistäviä vaikutuksia, voidaan positiivisia heijastuksia odottaa pitemmällä aikajänteellä organisaatioiden uusiutumiskykyisyyden ja toiminnan tehokkuuden paranemisen kautta. Sisäiseen yrittäjyyteen panostamalla voidaan parantaa työvoiman edellytyksiä löytää työstään todellista sisäistä motivaatiota, hyödyntää ammatillista osaamistaan läpi koko työuran ja kokea työssään onnistumista. Kun työ tuntuu palkitsevalta, voi siihen paneutua uudella innolla ja saavuttaa myös toivottuja tuloksia. Koska innostunut ihminen jaksaa myös työssään pitempään, lisää oikein rakennettu

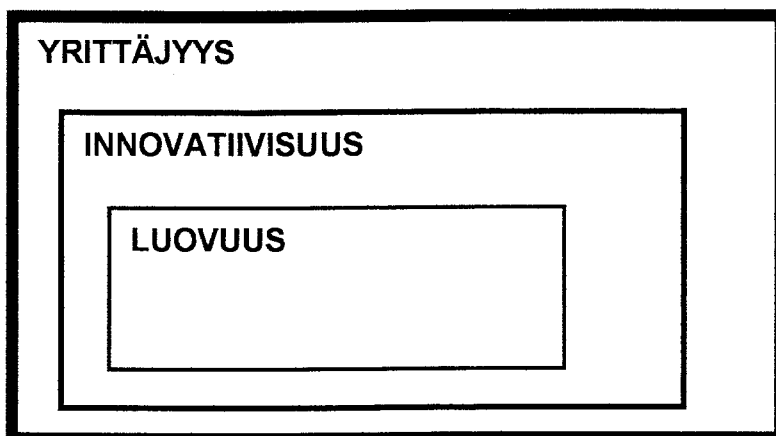
kannustinjärjestelmä tyydyttävyyttä, ylläpitää työmotivaatiota, sitoutumista ja sitä kautta organisaation tehokkuutta. (Aaltio-Marjosola 1997: 131.)

Yrittäjyyden tarkka kuvaaminen ja määrittelemine on vaikeaa, koska yrittäjyys on prosessi, joka muuttuu kaiken aikaa (Peltonen 1986: 37). Monet tutkijat ovatkin tulleet siihen tulokseen, että yrittäjyydellä, erityisesti sisäisellä yrittäjyydellä, on monia muotoja. Yksi parhaista on mielestäni Bridge et al. (1998) kuvaus sisäisestä yrittäjyydestä. Heidän mukaansa sisäinen yrittäjyys muodostuu monista esityksistä ja sillä on selvä yhteys käsitteisiin yrittäjyys, innovaatio sekä yritys.

Yrittäjyyden on sanottu olevan kyky luoda tyhjästä jotain arvokasta. Yrittäjyys on puhti, joka on eteenpäin pyrkivä voima yrityksen synnylle, menestykselle ja jatkuvuudelle. Yrittäjyys ei automaattisesti seuraa viitoitettuja polkuja vaan tuottaa ja toteuttaa uusia toimintatapoja. *Innovaatio* tai uudistus rinnastetaan yrittäjyyden ohessa yrityksen sisäisen yrittäjyyteen. Innovaatio on menestyksellisen kehityksen tulos, joka tuottaa kilpailuedun yritykselle. Innovaation voidaan sanoa olevan sisäisen yrittäjyyden ydin. Esimerkiksi Pinchot kuvailee sisäisen yrittäjän olevan työntekijä, joka *toteuttaa unelmansa*. Intraprenööri ottaa täyden vastuun innovaation luomisesta organisaatiossa. Hän ei välttämättä ole idean keksijä, mutta hän on aina se *uneksija*, joka löytää keinon muuttaa idea todellisuudeksi. Hän on yksilö, joka panee uudistuksen ja muutoksen alulle isossa organisaatiossa. Jos sisäinen yrittäjyys tuottaa jatkuvasti uusia innovaatioita käyttäen hyväkseen yrittäjyyttä yrityksen sisällä, niin se voidaan tulkita myös *yrityksen* laajemmaksi määritelmäksi. Tämä tarkoittaa sitä, että termejä yrittäjyys, innovaatio ja yritys saatetaan käyttää toistensa synonyymeina puhuttaessa sisäisestä yrittäjyydestä. Sisäisen yrittäjyyden voidaan näin ollen sanoa olevan yrityksessä työskentelevien yksilöiden tai ryhmien työpanos yrityksen havitellessa innovatiivisia muutoksia tulevaisuuden tavoitteiden täyttämiseksi. (Bridge et al. 1998: 189-191.)

Yrittäjyys ajattelu- ja toimintatapana liittyy voimakkaasti johtamiseen. Johtaminen on silloin hyvää, kun se saa aikaan sisäisen yrittäjyyden. Yrittäjyyteen kuuluu uutteruuden ohella innovatiivisuus. Kauranteen mukaan (kuvio 2) yrittäjyys on yläkäsite, jonka alakäsitteitä ovat innovatiivisuus ja luovuus. Amerikkalainen näkemys yrittäjyydestä korostaa tuoteinnovaatioita yrittäjyyden tuloksena.

Suomalaisnäkemys puolestaan määrittelee yrittäjyyden laajempänä, kokonaisvaltaisempänä suhtautumistapana työntekoon, korostaen innovatiivisuuden lisäksi dynaamisuutta, oma-aloitteisuutta, luovuutta, joustavuutta ja vastuullisuutta. (Kauranne 1984: 126; Koironen & Pohjansaari 1994: 33.)



KUVIO 2 Yrittäjyyden, innovaatiotoiminnan ja luovuuden suhteet toisiinsa.

Stevensonin ja Jarillon mielestä yrittäjyyttä voidaan tarkastella koko yrityksen kyknä toimia yrittäjämäisesti. He ehdottavat kuutta hypoteesia, joiden avulla voidaan tutkia yrittäjyyttä, missä tahansa organisaatiossa (Stevenson & Jarillo 1990: 23-25.):

1. Yrittäjäorganisaatiossa seurataan mahdollisuuksia kulloinkin kontrolloitavissa olevista voimavaroista riippumatta.
2. Yrittäjyyden aste on riippuvainen ylimmän johdon alaisuudessa työskentelevien asenteista.
3. Työntekijöitä koulutetaan tunnistamaan mahdollisuuksia ja palkitaan niin tehtyään.
4. Yritykset, jotka vähentävät yksilöille koituvia epäonnistumisen kielteisiä seurauksia, pystyvät lisäämään korkealaatuista yrittäjämäistä käytöstä.
5. Yrittäjämäisen käytöksen määrä on menestyksen lisäksi seurausta työntekijöiden subjektiivisesta mahdollisuudesta käyttää mahdollisuuksia hyväkseen.
6. Organisaatiot, joissa esiintyy ulkoisia ja sisäisiä verkostoja, osoittavat korkealaatuista käytöstä.

Analysoimalla Stevensonin ja Jarillon hypoteeseja voidaan havaita asioita, joita kehittämällä saadaan myös yrityksen sisäinen yrittäjyys paremmin esiin. Sisäinen yrittäjyys on yrittäjähenkistä työskentelyä toisen palveluksessa. Se tarjoaa ratkaisun yrityksen johdon ja työntekijöiden työmotivaation säilyttämiseksi ja lisäämiseksi. Sisäistä yrittäjyyttä edeltävinä johtamisfilosofioina ovat olleet (Peltonen 1986: 48-49):

- tulosityksikköajattelu, jonka neljä kulmakiveä ovat: vastuun ja toimivallan pysyvä delegointi, tulosityksikköjakoon perustuva organisaatio, edellisiä tukeva suunnittelu- ja valvontajärjestelmä sekä edellisiin sopiva tulospalkkausjärjestelmä
- tulosjohtaminen eli tavoitejohtaminen
- pyrkimykset saada koko henkilöstö sisäistämään yrityksen tavoitteet siten, että yrittäjyys ja tulokset paranevat, keinoina esimerkiksi, laatupiirit ja tulostavoitteinen aloitetoiminta

Yrityksen sisällä voidaan muodostaa sisäisiä yrityksiä, jotka voivat olla juridisesti joko täysin itsenäisiä tai epäitsenäisiä: esimerkiksi erillinen yhtiö, tulosityksikkö, kehityshanke, uuden tuotteen kehitys- ja kaupallistamisprosessi tai perinteisestä palkkatyöstä poikkeava toimintatapa. Saavuttaakseen yrityshenkisen ilmapiirin yritys voidaan jakaa em. erillisiin *strategisiin liiketoimintayksiköihin* (Strategic Business Units, SBU`S).

Tulosityksikköajattelu ja itsenäisten tytäryhtiöiden perustaminen on osa yrittäjyyden kohentamista. Isot yritykset johtavat monesti hieman erilaisia liiketoimia, jotka kaikki vaativat oman strategian. Tämän takia on tärkeää erottaa yrityksen strategiset bisnesyksiköt (SBU`s), jotta niitä osattaisiin johtaa niille sopivien strategioiden mukaisesti. Kunkin strategisen bisnesyksikön sisällä on useita tulosvastuullisia, tuoteryhmäkohtaisia liiketoimintayksiköitä (BU). Jokaisella bisnesyksiköllä on oma kustannuspaikkansa, jossa hoidetaan tuotteiden kustannustehokas valmistus ja toimitus osana kunkin liiketoiminnan operatiivista toimintaketjua. (Kotler 1997: 70-71.) Kannattavuuden ja jatkuvuuden turvaava tekijä on sisäinen yrittäjä, jonka ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa työn tekemiseen on yrittäjähenkinen.

2.3.1 Sisäinen yrittäjä

Kuka sitten on yrityksen sisäinen yrittäjä? Hän on henkilö, joka nostaa takapuolensa penkistä, kääri hihat ja tekee idealleen jotain välittömästi. Koiranen kuvaa yrittäjää elämäntaitelijaksi, jonka kutsumus täyttyy työllä ja tuloksilla. Pinchot puolestaan kuvaa sisäisen yrittäjän olevan työntekijä, joka toteuttaa unelmansa. (Koiranen 1993: 27, 125.)

Sisäinen yrittäjä on yksilö, jolta löytyy luovia ajatuksia, villedjä visioita ja kunnianhimoa menestyäkseen, mutta hän ei halua perustaa omaa yritystä vaan työskentelee mieluummin toisen palveluksessa. Intraprenöörit haluavat pitkälle toimia oman tahtonsa mukaisesti ja päättää omista hankkeista melko vapaasti yrityksessä. (Koiranen 1993: 127.) Sisäinen yrittäjä pistää nenänsä sellaisiin asioihin, jotka eivät varsinaisesti hänelle kuulu ja tekee aloitteita sellaisista asioista, joihin ei ole käsketty puuttumaan. Ihmisistä tulee intraprenöörejä, kun olosuhteet mahdollistavat heidän toimivan oman tahtonsa mukaan (Pinchot 1986: 23). Sisäinen yrittäjyys vaatii melko *joustavan yritysstruktuurin* ympärilleen toimiakseen. Kysymys kuuluukin, että pystyykö sisäinen yrittäjä olemaan työssään niin vapaa, että pystyy omassa yhteisössään olemaan luova ja saamaan aikaa luovaa tuhoa. (Koiranen & Pohjansaari 1994: 9).

Monet sisäiset yrittäjät eivät välttämättä uneksi radikaaleista, uusista ideoista tai ole uusien tuotteiden tai palvelujen keksijöitä. Heidän työpanoksensa on idean kehittäminen ja muuntaminen kannattavaksi tuotteeksi. (McDonald Wood 1988: 13-16.) Pinchot (1986: 22) täsmentää, että sisäiset yrittäjät täyttävät keksijöiden ja liikkeenjohtajien välisen *"innovaatiokuilun"*. He toimivat idean syntymisen ja sen markkinoille tuomisen välillä huolehtien, että uusi hanke ei jää vain idean tasolle, vaan saavuttaa markkinat ja saa aikaan toivottua menestystä. Intraprenöörit käyttävät paljon aikaa mallien rakentamiseen ja kokeilemiseen. He näkevät suunnittelun, rahoituksen, valmistuksen sekä markkinoinnin kokonaisjärjestelmänä. Yrittäjillä on kuitenkin tietoa markkinoista, tuotteista tai jotain uniikkia tietoa ja kokemusta, joka johtaa heitä kohti innovaatioita. Vain harvoin uudet ideat syntyvät pelkän onnen kantamisena. (Holt 1992: 21.)

Sisäistä yrittäjyyttä voi analysoida erilaisten roolien avulla. Yksi näistä on utteran *yrittäjän* rooli. Isot organisaatiot tarvitsevat visioivia yrittäjiä, joiden tavoitteena on kehittää ja uudistaa yritystä. Joissakin tapauksissa yrittäjän rooli ei riitä, vaan tarvitaan *seikkailijaa*, joka on valmis ottamaan suuriakin riskejä sekä kulkemaan kartoittamattomia reittejä onnistumisen toivossa. Sisäistä yrittäjää voi kuvailla myös ns. *innovaattorin* avulla. Innovaattorit omaksuvat uuden idean ensimmäisenä ja muodostavat tärkeän yhteyden teknologian ja liiketoiminnan sekä tutkimuksen ja idean toteuttamisen välille. He ovat yrityksen luovia työntekijöitä, jotka kokevat tyydytystä nähdessään jonkin idean muuntautuvan menestyksekkääksi tuotteeksi tai palveluksi. Edellä mainittujen roolien lisäksi sisäinen yrittäjyys sisältää myös liikkeenjohdollisen puolen. Menestyvä yritys tarvitsee luovien ”ideanikkareiden” lisäksi myös johtajia varmistamaan, että uudet projektit soveltuvat yrityksen liiketoiminnalliseen visioon. Johtajan tehtävä on katsoa, että yrityksen toiminta sujuu suunnitelmien mukaan. Hän sovittelee erimielisyyksiä, pyrkii luomaan yhteistyötä kannustavan ilmapiirin ja tarpeen tullen käyttää päätösvaltaansa pitääkseen toiminnan raiteillaan.

Sisäisessä yrittäjässä yhdistyvät yrittäjän ja johtajan ominaisuudet. Sisäinen yrittäjyys on tärkeä asia, koska se pienentää yrityksen ja johdon välistä kuilua sekä yhdistää yritystä ja kehitystä lähemmäs toisiaan. Ns. *muutosagentti* on myös yksi sisäisen yrittäjän rooleista. Kuten nimikin jo kertoo agenttien tehtävä on saada aikaan positiivista muutosta yrityksessä. He pyrkivät tuomaan uusia tuotteita markkinoille, harjoittavat uusia johtamissysteemejä sekä uudistavat työtapoja. Muutosagentit pitävät uusista asioista ja motivoituvat kaikesta, joka käsittelee muutosta. Muutosagentit ovat tärkeitä, mutta he eivät pysty ihmeisiin omin voimin, vaan tarvitsevat ns. *mahdollistajan* tukea toiminnassaan. Mahdollistaja pyrkii auttamaan yritystä ja sen työntekijöitä selviytymään uusista vaatimuksista muuttuvassa ympäristössä. Mahdollistaja rohkaisee ihmisiä kyseenalaistamaan asioita sekä keksimään yhteistyön avulla uusia ideoita. Lopuksi puhutaan vielä yhdestä yrittäjätyyppistä, *elävöittäjästä*. Organisaatiot ovat luonteeltaan teknisiä ja taloudellisia, mutta myös eläviä, sosiaalisia systeemejä, jotka tulee inhimillistää ja elävöittää. Yhteisön tuntu on tärkeää kehittyville organisaatioille, ja elävöittäjän tehtävä on saada tämä toteutumaan tiimien, yhteistyön sekä ongelmanratkaisun avulla. Tämä lähestymismalli on käyttökelpoinen, koska se tunnistaa monien roolien tärkeyden

yrityksessä. Monet näistä sisäisen yrittäjyyden rooleista saavat aikaan innovaatioita eri tilanteissa ja toiset luovat joustavan yritysrakenteen ja ilmapiirin, joka ylläpitää yrityksen uudistuskäkyä. (Bridge et al. 1998: 194-196.)

Sisäistä yrittäjää voidaan pitää virkamiehen vastakohtana. Virkamiestyyppejä kuvaavat status, varmuus ja järjestys ja hän hoitaa virkansa kurin ja valvonnan alaisena. Virkamiesmäisyyttä ihannoivat pitävät järjestyksestä ja ovat siihen niin tottuneita, että he saattavat mennä täysin tolaltaan, jos järjestys katoaa. Virkamiesajattelu ja byrokratisoituminen ovat toisiinsa rinnasteisia. Byrokratia ei synny hetkessä vaan se ilmaantuu huomaamatta rutinoitujen käytäntöjen kautta. Yrityksessä byrokratisoituminen levittäytyy kaikkialle – myös sinne, missä pyritään luovaan ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Ihminen voi tehdä mitä tahansa hyvin tai huonosti. Pahimmassa tapauksessa byrokratia lamaannuttaa hänet tekemästä mitään. (Miettinen & Saarinen 1992: 67-68.)

Onneksi toistaiseksi löytyy vielä ihmisiä, jotka eivät suostu jäämään byrokraattisten rakenteiden alle. Hierarkkisissa organisaatioissa työskentelevät sisäiset yrittäjät ovat vahvasti oman tahdon ihmisiä, jotka uskaltavat astua esiin ja sanoa omat ehdotuksensa ääneen. Yritysten johtajien onkin ymmärrettävä, että byrokratia nakertaa salaa organisaation rakenteita. Tiukat säännöt ja rajoitukset paljoudessaan kääntyvät itseään vastaan siinä vaiheessa, kun päätösten tarkoitus unohtuu menettelytapojen mahdollisuuksien alle. Innovatiivisuus sen sijaan on yritysten keskeinen menestystekijä. (Koiranen 1993: 124.) Vaikka sisäinen yrittäjä onkin omien polkujensa kulkija, hän ei ole toiminnassaan ja päätöksen teossa yhtä riippumaton kuin ulkoinen yrittäjä. Intraprenöörin on otettava huomioon organisaation rakenteet ja tietyt menettelytavat. Hän on yleensä hyvin sitoutunut yrityksen päämääriin, mutta myös vapaudenhaluinen. Sisäinen yrittäjä ei pelkää työpaikkansa menettämistä, vaan hänellä on rohkeutta koetella organisaation vakiintuneita toimitapoja. (Haskins & Williams 1987: 10.)

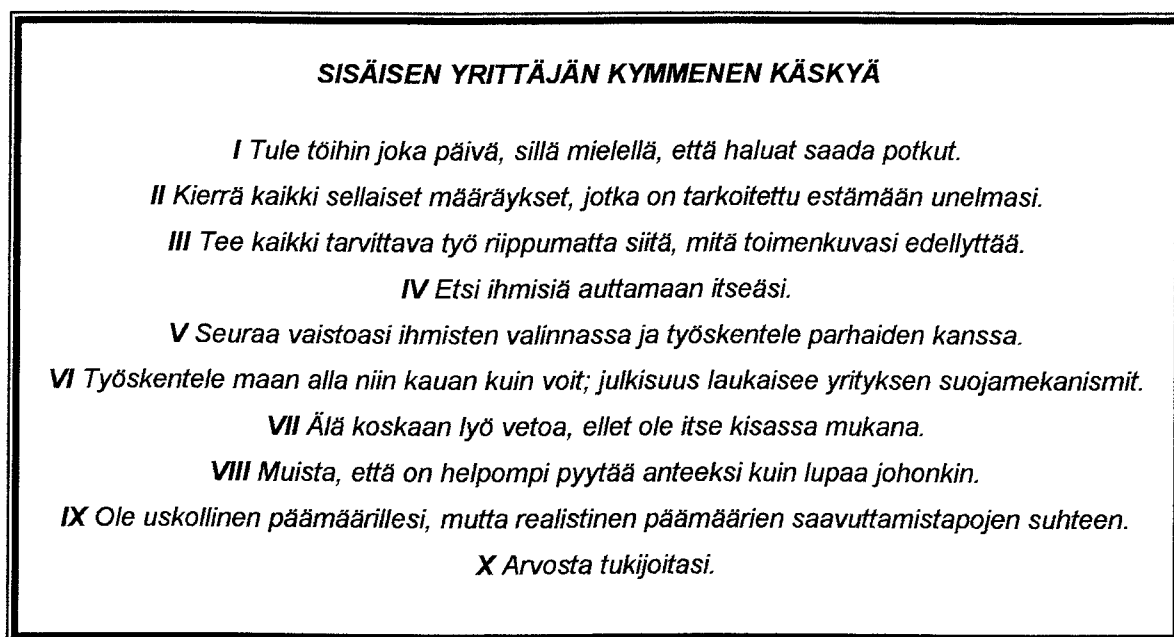
Product Champion on Rothwellin arvostava nimitys sisäiselle yrittäjälle. Hän nostaa intraprenöörin jalustalle ja näkee hänen vaikutusvaltaisena avainhenkilönä organisaatiossa, joka käyttää epävirallisten suhteiden verkkoa taitavasti hyväkseen. Sisäinen yrittäjä ei suuntaa kiinnostustaan pelkästään tuotteisiin liittyvään uuteen

teknologiaan, vaan hän pitää tärkeänä myös uuden tuotteen markkinointiin, tuotantoon ja rahoitukseen liittyviä näkökulmia. (Koiranen & Pohjansaari 1994: 36-37.)

Pinchotin mielestä sisäinen yrittäjyys juontaa juurensa erinomaisuuteen pyrkimisestä, ripauksesta kärsimättömyyttä ja halusta rikkoa vanhoja toimintatapoja. Optimistisuus kuvastaa myös sisäistä yrittäjää, ja tämän ansioista intraprenöörit kokevat epäonnistumisen oppimiskokemuksena. He eivät pelkää virheitä, mutta pyrkivät välttämään niiden uusiutumista. Dick Nadeau korostaakin, että ”Jos takertuisit epäonnistumisen mahdollisuuteen, et koskaan aloittaisi!” (Pinchot 1986: 41.)

Yrittäjä on aikamme haaste, koska ilman rohkeita ja ennakkoluulottomia yrittäjiä emme kykene hyödyntämään täysipainoisesti korkeata osaamistamme. Keskimääräisyys on edelleen pakkopaita, johon haluamme pukea yrittäjät, vaikka erilaisuus on yrittäjän menestyksen perusta. (Lahti 1990: 20.)

Taulu (Kuvio 3), jonka Pinchot ripustaisi jokaisen sisäisen yrittäjän seinälle sisältää intraprenöörin kymmenen käskyä. Ohjetaulu määrittelee nasevasti sisäisenä yrittäjänä toimimista ja sisäisen yrittäjyyden ideologiaan liittyviä asenteita.



KUVIO 3 Sisäisen yrittäjän kymmenen käskyä.

Sisäisenä yrittäjänä toimiminen vaatii siis valmiutta kohdata esteitä ja vastarintaa. Se, jolla on tahto, keksii yleensä keinot. Yritys tarvitsee intraprenöörejä, ei tyytymättömiä ja velttoja kyynikkoja. (Pinchot 1986: 18-19.)

2.3.2 Sisäisen yrittäjyyden esteet ja kannusteet

Onnistuakseen edistämään sekä ulkoista että sisäistä yrittäjyyttä on hyvä olla selvillä yrittäjyyden esteistä ja kannusteista. Yrittäjyyden esteiden poistaminen ja yrittäjyyteen kannustaminen on erityisen tärkeää yrityksen tulevaisuuden kannalta, sillä yrittäjyyden hyväksi tehtävä kehitystyö maksaa investointina itsensä takaisin moninkertaisena ja monella tasolla. Konkreettisinta hyöty on jokaiselle yrittäjälle itselleen, mutta se on suuri myös hänen työyhteisölleen. Uuttera ponnistelu yrittäjähenkisyyden parantamiseksi on aina tavoittelemisen arvoista. (Koiranen 1993: 13.)

Moniin organisaatioihin kehittyä aikojen kuluessa rakenteita ja toimintatapoja, jotka pahimmillaan estävät organisaatioiden jäsenten yrittäjämäisen toiminnan. Syy sisäisen yrittäjyyden esteisiin saattaa olla vapauden vähyys tehdä itsenäisiä päätöksiä, vaikeus pitkän tähtäyksen sitoutumiseen ja tavoitteisiin sekä ympäristön rajoittuneisuus (Hisrich & Peters 1998: 55). Kilpailevassa ympäristössä organisaatioiden tulisi etsiä uusia liikeideoita ja uusia mahdollisuuksia sekä tehdä tarvittavia järjestelyjä saadakseen toiminta kannattavaksi. Tutkimukset paljastavat kuitenkin, että monilla isoilla yrityksillä on tämän suhteen ongelmia. Sisäisestä yrittäjyydestä kirjoittaneet väittävät, että monet isot yritykset tulevat käytännössä selviytymään vain järjestelemällä uudelleen liiketoimintansa pienen yrityksen tapaan. Tämä ei ole aina helppoa, sillä yritykset kohtaavat muutoksen vastustusta, johdon haluttomuutta jakaa vastuuta sekä organisaation rakenteiden monimutkaisuudesta johtuvaa jäykkyyttä. (Bridge et al. 1998: 191-193.)

Peltonen (1986: 68-69) analysoi tutkimuksessaan yrittäjyyden esteitä jakaen ne yleisiin ja henkilökohtaisiin yrittäjyysesteisiin. Yleiset esteet jäsentyvät neljäksi perusolottuvuudeksi. Ensimmäisen olottuvuuden muodostavat resurssiesteet, jolloin ongelmallisia ovat ammattitaitoon, kunnallistekniikkaan ja mm. rahoitukseen liittyvät asiat. Toisen olottuvuuden muodostavat yrityksen ulkopuoliset säädösesteet, kuten

palkan lisäkustannukset, verotus sekä lainsäädäntö yleisesti. Kolmas kohta on asenne-esteet, joihin sisältyvät esimerkiksi julkisen sanan kielteinen suhtautuminen, asioiden hidas käsittely virastoissa, työn teon aliarviointi, politisoituminen sekä paikkakunnan huono maine. Neljäs ja viimeinen ulottuvuus muodostuu kilpailuhaitoista, joita ovat liiallinen kilpailu kotimaassa sekä väestöpohjan kapeus.

Peltosen (1986: 70-71) tutkimuksessa henkilökohtaiset yrittäjyysesteet ryhmittyvät viideksi perusulottuvuudeksi. Ensimmäinen ryhmä on puutteellinen ammattitaito, joka sisältää esimerkiksi puutteellisen tekniikan tuntemuksen lisäksi kekseliäisyyden puuttumisen. Toinen eli puutteellinen koulutus-ulottuvuus muodostuu mm. laskentatoimen vieraudesta sekä byrokratian pelottavuudesta. Kolmantena esteenä on pehmoilu, mikä tarkoittaa, että vastaajilta puuttuu riittävä rohkeus ja kunnianhimo. Neljäs ryhmä muodostuu ihmissuhdevaikeuksista ja viides ryhmä yrittäjyyden vierastamisesta. Yritystoiminta ja siihen liittyvät asiat kuten, raha ja talous eivät yksinkertaisesti kiinnosta. Koirasen mukaan Peltosen tutkimus antaa selkeän viestin yrittäjyyskasvatukselle: ”yrittäjyyteen kouluttamisessa keskeistä on parantaa ammatillisia valmiuksia, parantaa uskallusta ja itseluottamusta sekä lisätä kiinnostuneisuutta ja motivoituneisuutta yrittäjyyteen” (Koiranen 1993: 79).

Merkittävin syy sisäisen yrittäjyyden puuttumiseen lienee organisaation vanhat ajattelumallit, säännöt sekä tietämättömyys sisäisen yrittäjyyden avaamista mahdollisuuksista. Yritys ja sen johto saattavat olla haluttomia tunnustamaan, että vanhat hierarkkiset johtamismenetelmät ja tiukka valvonta eivät kannusta työntekijöitä itsenäiseen ajatteluun, ideoiden kehittämiseen ja riskinottoon. (Butler, Ferris & Napier 1991: 170.) Kuratkon, Montagnon ja Hornsbyn mukaan kielteisesti sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen johdon tuen sekä rahoituksen puute. Jos johtajisto ei arvosta intraprenöörin työpanosta, se lannistaa viimeisemmätkin halut toimia oma-aloitteisesti ja omistautuvasti. Muita hidasteita sisäiselle yrittäjyydelle ovat esimerkiksi epäonnistumisen rankaisu, kokeiluhaluttomuus ja kannustimien puute. (Kuratko et al. 1990: 49-58.)

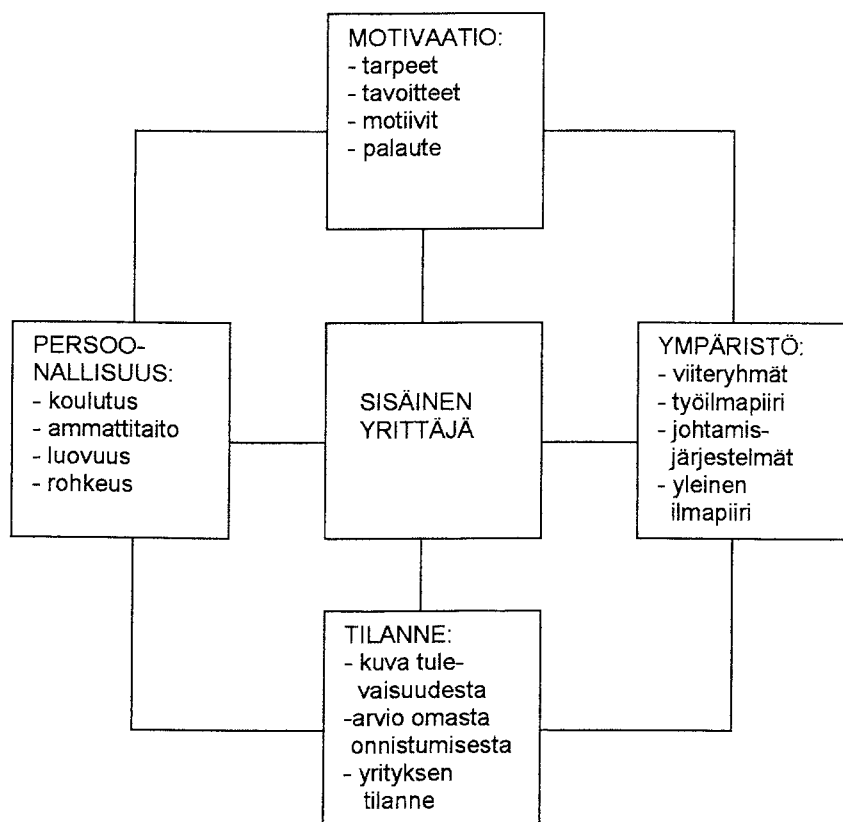
Sisäisen yrittäjyyden kannustimeksi ja ylläpitämiseksi voidaan vaikuttaa samanlaisilla seikoilla kuin ulkoiseen yrittäjyyteen yleensäkin. Taulukko 2 viittaa siihen, että ulkoisen ja sisäisen yrittäjyyden välillä ei ole kovinkaan suuria eroja yrittäjyydessä.

Erot ovat lähinnä riskien luonteessa: ulkoisessa yrittäjyydessä on kysymys omista ja rahoittajan rahasta kun taas sisäisessä yrittäjyydessä yrityksen ja rahoittajan rahasta. (Peltonen 1986: 98.)

Yrittäjyyden muoto	Yrityksen perustaminen	Vaihe:
ulkoinen	omistajayrittäjäksi ryhtyminen perustamalla pienyritys	ylläpito ja kehittäminen
sisäinen	suuren yrityksen uuden tulosyksilön perustaminen tai muu olennainen rakennemuutos	yrityksen johtaminen siten, että oma ja henkilöstön motivaatio säilyvät

TAULUKKO 2 Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys perustamis- ja ylläpitovaiheessa.

Peltonen (1986: 51) on koonnut myös kuvion 4 kuvaten tärkeimpiä seikkoja, jotka vaikuttavat sisäiseen yrittäjyyteen.



KUVIO 4 Sisäisen yrittäjyyden vaikuttajat.

Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät kietoutuvat toisiinsa monin eri tavoin. Motivaatiotekijät ovat osa persoonallisuutta ja tilannetekijät osa ympäristöä. Ympäristö ja persoonallisuus ovat myös vuorovaikutuksessa. Sisäisen yrittäjän persoonallisuus rakentuu koulutuksesta ja ammattitaidosta sekä henkilön luovuudesta ja rohkeudesta. Motivaatio muodostuu yksilön tarpeista, tavoitteista ja muilta saadusta palautteesta. Myös työympäristö vaikuttaa yksilön yrittäjyyteen ilmapiirin, johtamisjärjestelmän ja viiteryhmiä välityksellä. Tilannetekijöistä merkittävimpiä vaikuttajia ovat yrityksen menestyminen, oma onnistuminen ja yleinen kuva tulevaisuudesta.

Tärkeimpiä sisäisen yrittäjyyden kannusteita ovat kuitenkin henkilökohtaiset motiivitekijät. Näitä yrittäjyyden kulmakiviä ovat intraprenöörin valmiudet ja motivaatio sekä hänen uskalluksensa eli, arkikielessä, riskinottokyky ja -halu. Kyky on valmius uskaltaa ottaa riskejä kun taas halu on motivaatiota ottaa riskejä.

Suuryrityksillä ei useimmiten ole käsitystä siitä, kuinka luovia työntekijöitä tulisi palkita. Sisäisistä palkkioista suurin on varmasti menestyksen mukana tuoma mielihyvän tunne, joka motivoi jatkamaan samaan tahtiin. Palkitseminen on tärkeää kahdestakin syystä. Palkitseminen on arvonannon osoitus intraprenöörin työlle ja samalla kannuste muille työntekijöille. Toisekseen sisäisen yrittäjän innovatiivisuus ja luovuus on esikuvana muille. Palkitsemiskeinona ylennys ei toimi useimpien kohdalla, mutta sopii joihinkin tilanteisiin. Intraprenööri haluaa ennen kaikkea vapautta luoda uutta, eikä niinkään ylennyksen myötä tulevaa laajempaa vastuuta. Rahapalkkio on hyvä kannuste, koska sisäinen yrittäjä arvostaa rahaa menestyksen mittana. Rahallinen bonus voi kuitenkin sisältää riskin, että sisäinen yrittäjä käyttää palkkionsa oman yrityksen perustamiseen toisaalla. Rahan sijasta voidaankin käyttää ns. intrapääomaa. Intrapääoma on aikaan sitomaton, omassa harkinnassa oleva raha, jonka avulla intraprenööri voi rahoittaa uuden idean luomista. (Koiranen 1993: 134.)

Eräs yleisesti käytetty tapa lisätä yrittävyyttä suurissa yrityksissä on jakaa yritys suhteellisen pieniin osiin, joilla on pitkälti itsenäistä päätäntävaltaa. Tämän avulla pyritään luomaan sisäistä yrittävyyttä ja sitä kautta saada yrityksen osat käyttäytymään aloiterikkaiden ja uutta luovien pienyritysten tavoin. Oma

vaikutusmahdollisuutensa yrittävyyteen on myös organisaatiomuodolla. Kokemukset osoittavat, että joustavilla organisaatiojärjestelyillä, esimerkiksi matriisi- tai projektiorganisaatiolla, on saavutettavissa parempia tuloksia kuin perinteisellä hierarkkisilla organisaatiojärjestelyillä. Yrittävyyttä vaalivan organisaation tulisi myös olla sellainen, että se mahdollistaa ideoiden ja aloitteiden pääsyn päättäjien tietoisuuteen. Tärkeää on myös, että organisaatio pystyy joustamaan ihmisten muuttuvien tarpeiden mukaan eikä päinvastoin. (Honko, Ekonomiuutiset 1980: 12.)

2.4 Sisäinen yrittäjäisyys, luovuus ja innovatiivisuus

”Innovaatio on yrittäjien erityistyökalu, keino, jolla he tarttuvat muutokseen tilaisuutena uudenlaiseen liiketoimintaan tai erilaiseen palveluun” (Drucker 1986: 29). Yrittäjäisyys sisältää tärkeänä elementtinä innovatiivisuuden, joka puolestaan syntyy mm. luovuudesta. Luovuus yhdistetään usein vain taiteiden ja tieteen harjoittamiseen, mutta se kuuluu kuitenkin kaikkeen työntekoon, erityisesti työn kehittämiseen. Luovuus on siten tärkeä yrittäjäisyyden osa-alue. Yrittäjäisyyttä voidaankin tarkastella luovuus -käsitteen avulla. Yrittäjäisyyden eräänä kriteerinä kun on uusien asioiden tekeminen ja vanhojen asioiden tekeminen uudella tavalla. (Huuskonen 1989: 56; Peltonen 1986: 13.)

Luovuus on eräs itsensä toteuttamisen keino, joka saa ihmiset motivoitumaan. Samoin kuin yrittäjäisyyttä myös luovuutta voi oppia ja osoittaa kaikessa toiminnassa. ”Luovuus on tietoja ja ajattelutapoja, taitoja ja toimintatapoja sekä asenteita ja suhtautumistapoja”. Yrityksen henkilöstön suhtautuminen oman luovuutensa herättämiseen riippuu myös siitä, miten heitä johdetaan. Ihmisten luovuutta edistää, jos hän kokee organisaation ilmapiirin kannustavaksi ja hyväksyväksi. Luovan organisaation määrittelee Miettisen ja Saarisen mukaan sen kyky loihtia hohtoa ja arvokerroksia näennäisesti vähäpitoisiin suorituksiin. Työn saadessa laajemman merkityksen erillisestä suorituksesta tulee enemmän kuin mitä sen on. (Peltonen 1986: 187; Miettinen & Saarinen 1992: 103.) Oheinen taulukko 3 vertaa vakaata ja innovoivaa ympäristöä keskenään. Asian voi mieltää koskemaan myös työyhteisöä. Vakaan ympäristön tunnusmerkkejä ovat keskitetty valta, hierarkkinen keskitys riskinotossa, normeja antava johtamisjärjestelmä, yhdenmukaistamiskäytännöt

sekä ohjeita antava kommunikaatio. Innovoivan ympäristön valta on delegoitu, riskinotossa vastuu on hajautettu, johtamisjärjestelmä kannustaa yrittäjyyttä, käyttäytyminen suosii aloitteellisuutta ja kommunikaatio tukee sitoutuneisuutta.

(Grossi 1990: 41-52.)

Ympäristö / Työyhteisö		
VAKAA		INNOVOIVA
Valta keskitetty	ORGANISAATIO	Valta delegoitu
Hierarkkinen	RISKINOTTO	Vastuunjakaminen
Normeja antava	JOHTAMISJÄRJESTELMÄ	Yrittäjyyttä kannustava
Yhdenmukainen	KÄYTTÄYTYMINEN	Aloitteita haluava
Ohjeita jakava	KOMMUNIKAATIO	Sitoutumista tukeva

TAULUKKO 3 Vakaa vs. innovoiva ympäristö.

Luovuus ja sen edistäminen ovat tohtori ja luovuuskouluttaja Koskelle (Saikkonen 2001: 83-85) tutkimuksellinen aarreaitta, josta riittää ammennettavaa. Tiivistettynä viesti on tämä: Luovuus parantaa ihmisen elämän laatua ja auttaa yksilöitä ja organisaatioita pärjäämään nyky-yhteiskunnan kovenevassa kilpailussa. Luova hulluus on kevyesti heitetty fraasi, mutta lähemmin tarkasteltuna se sisältää monia merkityksiä. Se on kykyä ajatella toisin ja vaihtaa näkökulmaa. Luovasti hullu ihminen lähestyy ongelmatilannetta haasteena jämähtämättä ennakoitaviin ratkaisuihin. Ja mikä tärkeintä, hän uskaltaa esittää tyhmiä kysymyksiä. Kosken mukaan ihmiset ovat ajattelijoina joukkosieluja. Aidosti uusi ja hyödyllinen tapa nähdä jokin asia voidaan työyhteisössä teillata saman tien, koska sillä ei ole takanaan enemmistön tukea. innovatiivinen työntekijä voi saada hullun leiman tai hänet nähdään omituisena erikoisuuden tavoittelijana. Tarvitaan jääräpäisyyttä ja uskoa omaan visioon, jotta idea otettaisiin vakavasti vastustuksesta huolimatta. Sanotaan, että Suomeen ei mahdu kuin yksi totuus kerrallaan. Luovuustutkijan mukaan väite pitää osittain paikkansa. ”Totta kai Suomesta löytyy luovia yksilöitä ja yrityksiä, mutta paljon voimavaroja jää käyttämättä, koska suomalaisia vaivaa erilaisuuden pelko. Säikymme kaikkea, joka poikkeaa standardista. Ei saisi näyttää erilaiselta eikä saisi ajatella erilaisia ajatuksia puhumattakaan onnistumisesta”.

Jokainen ihminen on kerran avoin, leikkimielinen nelivuotias, joka tekee ajatuskokeita ja ihmettelee ääneen maailmanmenoa. Erilaisuuden ja luovan hulluuden sietämiseen ja arvostamiseen ei panosteta tarpeeksi. Myös toimiva työyhteisö – alasta riippumatta – pohjautuu erilaisuuden arvostamiseen. Esimerkiksi monissa it-yrityksissä luovasti lahjakkaille työntekijöille on rakennettu edellytykset kehittää omaa innovatiivisuuttaan. Tällaisia työpaikkoja voi kutsua ”luovien hullujen työyhteisöksi”, joissa rohkaistaan poikkipuoliseen ajatteluun. Tärkeää on myös muistaa, että oivalluksen ei aina tarvitse olla absoluuttisesti uutta, Koski lisää. Se voi olla jotain, joka on uutta juuri omalle yritykselle ja antaa vauhtia yhteisille hankkeille.

Luovuutta kannustava yritys asettaa suuria haasteita johtamiselle. Yksilöllisistä projekteista huolimatta esimiesten on kyettävä pitämään langat käsissään. Yritysjohdon on huolehdittava tulostavoitteiden toteutumisesta sekä siitä, että kaikki sitoutuvat ennalta asetettuihin päämääriin. Samanaikaisesti työntekijöille on annettava vapaus toteuttaa itseään. Mutta saako esimies olla luovasti hullu? Innovatiivisessa työyhteisössä esimiehen pikemminkin edellytetään olevan sellainen, Koski huomauttaa. Hänen mielestään luovaa hulluutta on vaikea saada kukoistamaan muissa, ellei ole itse valmis murtaman tavanomaisuuksia. Oikean asenneilmaston lisäksi tarvitaan virikkeitä, joista työntekijät saavat voimaa. On hyvä, jos työpaikoilla on mahdollisuus seurata oman alan kehitystä lehdistä ja kirjallisuudesta. Yhtä tärkeää on jatkuva kouluttautuminen.

Eräs tapa hyödyntää työntekijöiden luovuutta ovat *aloitejärjestelmät*. Yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa tyhjää kenkälaatikkoa, johon ihmiset voivat pudottaa omat kehittämisideansa. Aloitejärjestelmästä tulee muokata arkinen ja helppokäyttöinen työväline; muuten hyvät ideat tulevat ja menevät, eikä niistä kuulla koskaan. Toimivimmiksi ovat osoittautuneet aloitejärjestelmät, jotka eivät perustu rahalliseen palkkioon. Työntekijöille näyttää olevan tärkeämpää aito mahdollisuus kehittää omaa työpaikkaa paremmaksi. (Saikkonen 2001: 83-85.)

3 SISÄINEN YRITTÄJYYS JA OPPIVA ORGANISAATIO

3.1 Kohden oppivaa organisaatiota

Yhä harvempi toimiala ja yhä harvempi organisaatio toimii vakailla tai helposti ennustettavilla markkinoilla. Organisaatioiden kriittisiä menestystekijöitä ovat nopeus, joustavuus, integraatio ja innovatiivisuus. Kilpailukykyisen organisaation tulee reagoida nopeasti asiakkaiden tarpeisiin, tuoda markkinoille uusia tuotteita ja palveluja ja muuttaa strategioitaan tarvittaessa. Tällaisen organisaation henkilöstö koostuu monialaosaajista, jotka ovat jatkuvasti valmiita oppimaan uutta. Korkeatasoiset tulokset syntyvät yrityksen toimintaan sitoutuneen, motivoituneen, oikein asennoituvan ja osaavan henkilöstön toimesta. Yrityksen tuleekin nähdä kehittyvä henkilöstö huomattavana menestystekijänään. (Pirnes 1995: 203-204; Ruohotie 1996: 9.)

Mietittäessä edellisessä luvussa tarkasteltua yrityksen sisäistä yrittäjyyttä ymmärrämme, kuinka tärkeä osaava henkilöstö onkaan yritykselle. Kriittiset menestystekijät kohdistuvat pääasiassa henkilöstön ominaisuuksiin, toiminta- ja työskentelytapoihin sekä työn tuloksiin.

Sisäinen yrittäjyys antaa yrityksille keinon hallita useampia liiketoimintoja sitomatta ylintä johtoa valvomaan niitä. Järjestämällä sisäiset markkinat, jotka työntävät työntekijöitä kohti yrityksen tavoitteita, johtajat pystyvät johtamaan hyvin monimutkaisiakin organisaatioita, polttamatta itseään tai henkilökuntaansa loppuun. (Pinchot 1986: 274.) Valtuuksien antaminen ja vastuun jakaminen organisaatiossa yhä alemmas ja yhä laajemmassa kokonaisuudessa edellyttää valmiuksien luomista. Henkilöstön kehittäminen nähdään strategisena kysymyksenä: osaavasta ja kehitysmyönteisestä organisaatiosta tulee käytännössäkin tärkein voimavara, joka on menestyksen kulmakivi. (Hannukainen 1992: 145.)

Nykypäivän organisaatiot nähdään avoimina järjestelminä, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Organisaatiot ovat myös orgaanisia

kokonaisuuksia, joissa muutokset yhdessä osassa vaikuttavat myös muiden osien toimintaan. Käytettävä tuotantotekniikka, töiden järjestelyt, työntekijöiden roolit, työpaikan ihmissuhteet, organisaatiokulttuuri, johtamisen järjestelmät jne. liittyvät toinen toisiinsa kytkeytyväksi verkostoksi. (Honkanen 1989: 7.)

Yritykset pyrkivät tehostamaan toimintaansa ja parantamaan kilpailuasemiaan, mikä puolestaan synnyttää jatkuvan parantamisen ohjelmia kuin sieniä sateella. Valitettavan usein nämä ohjelmat kuitenkin epäonnistuvat kuin onnistuvat ja niiden avulla saavutetut parannukset jäävät vähäisiksi. Tämä johtuu ilmeisesti siitä, että monet yritykset eivät ole ymmärtäneet, että jatkuva parantaminen edellyttää panostamista oppimiseen. Ongelmien ratkaiseminen, uuden tuotteen käyttöönotto ja toimintaprosessin uudelleensuunnittelu edellyttävät, että asiat nähdään uudessa valossa ja myös toimitaan sen mukaisesti. Ilman oppimista yritykset ja yksilöt toistavat vain vanhoja menettelytapoja ja muutokset jäävät haaveeksi. (Yritystalous 1/1994: 39.)

Seuraavassa tarkastellaan organisaation osaamista ja oppimista sekä organisaation tavoitteisiin sitoutumista. Nämä ovat perustekijöitä, joiden toteuttamisella saadaan aikaan myös muita sisäisen yrittäjyyden ulottuvuuksia, kuten toiminnan vapautta ja kulttuurin muutoksia haluttuun suuntaan. Todennäköistä on, että sisäisen yrittäjyyden toteuttamiseen ei ole yhtä hyviä mahdollisuuksia ennen kuin edellä mainitut valmiuksia luovat perustekijät on yrityksen ulottuvilla.

3.2 Oppiva organisaatio

3.2.1 Yleistä

Organisaatiolla tarkoitetaan ihmisten muodostamaa yhteisöä, joka on olemassa jotain tarkoitusta varten. Organisaatio pyrkii toteuttamaan tarkoitustaan jäsentämällä ja jakamalla työtä sekä hyödyntämällä käytettävissä olevia voimavaroja kuten työvoimaa, pääomaa ja teknologiaa. (Sarala & Sarala 1996: 12.) Myös yritys on organisaatio, joka osaa tiettyjä perusliiketoimia ja niiden yhdistämisen liiketoiminnalliseksi kokonaisuudeksi eli ansaintatavaksi. Ihmisten ja työryhmien

osaaminen ja sen hyödyntäminen on yritystoiminnan perusta. Yritys voi olla myös oppiva organisaatio, joka kehittää liiketoiminnassa tarvittavaa osaamista. Perusongelma yritystoiminnassa on pystyä jatkuvaan oppimiseen ja kehitystyöhön välittömien kannattavuuspaineiden alla. (Räsänen 1994: 44.)

Organisaation kehittämisessä pyritään parantamaan toisaalta organisaation tehokkuutta ja toisaalta työntekijöiden hyvinvointia. Näiden kahden päämäärän on usein katsottu olevan ristiriidassa keskenään, vaikka nykyisin tehokkuuden ja hyvinvoinnin nähdään myös riippuvan toisistaan. Hyvinvoiva työntekijä on tehokas, ja tehokas organisaatio huolehtii myös työntekijöiden hyvinvoinnista. Organisaatioiden kehittämisessä onkin alettu korostaa henkisten voimavarojen kehittämistä. Toinen merkittävä painotus on muutoksiin mukautumisen näkeminen yhtenä organisaation tärkeimmistä tehtävistä. (Honkanen 1989: 17.)

Klassinen liikkeenjohdollinen strategia keskittyy parantamaan organisaation tehokkuutta ja liiketoimintaa käyttämällä parasta asiantuntemusta ja keskittymällä resurssien allokointiin eli siihen, miten voimavarat tulisi jakaa eri yksikköjen välillä. Strategian avulla pidetään myös huolta tuotevalikoimasta sekä siitä, että koneita ja laitteita käytetään optimaalisella tavalla hyväksi (vuorotyö jne.). Klassinen liikkeenjohdollinen strategia keskittyy myös ydinosaamiseen pohtimalla esimerkiksi, missä asioissa ollaan parhaimpia. Strategisia kysymyksiä ovat myös segmentointiasiat sekä jakelukanavat jälleenmyyjineen. Klassisen strategian esiin tuomat asiat ovat edelleen tärkeitä, mutta niiden lisäksi tarvitaan myös henkilöstön kyvykkyyden kehittämisstrategioita. Niissä keskitytään erityisesti henkilöstön toimintavalmiuksien kehittämiseen eli laatuun, tuottavuuteen, nopeaan haasteisiin reagointiin, joustavuuteen ja oppimiskykyyn. Oppiva organisaatio on esimerkki klassisen strategian ja kyvykkyyssstrategian samanaikaisesta huomioon ottamisesta. (Sarala & Sarala 1996: 29-30.)

Henkilöstön oppimis-, kehitymis- ja uudistumiskyvykkyyden kannalta toiminnan kehittäminen tulisi olla koko toimintaa läpäisevä perusarvo. Huomio tulee silloin kiinnittää (Sarala & Sarala 1996: 32):

- uuden tiedon hankintaan ja kykyyn soveltaa sitä tavoitteellisesti tuotteiden ja -palvelujen parantamiseen,
- johdon kykyyn kehittää henkilöstön oppimiskykyä ja osaamista, erityisesti ns. ydinosaamista sekä
- henkilöstön kykyyn uudistaa ja kehittää organisaatiotoiminnan kyvykkyyden osa-alueita: tuotekehitystä, teknologiaa, tuotantoa ja markkinoita.

Organisaation kyvykkyys ja valmiuksien yhdistelmä muodostavat yrityksen kilpailukyvyyn. Olennaista yrityksen menestymiselle on eri kyvykkyysalueiden hallinta. Yrityksen omien nykyisten ja tulevaisuudessa tarvittavien kyvykkyysalueiden tunnistaminen kuuluu strategian laatimiseen. Ydinosaaminen on keskeinen kilpailukyvyyn tekijä, joka määräytyy yrityksen toiminta-ajatuksen ja liikeidean sanelemana. Tärkeää on, että mietitään tarkasti, mitkä yrityksen toiminnot tuottavat ainutlaatuisia arvoja yritykselle. Ydinosaaminen ei ole enää jokin perinteisistä funktioista, kuten tuotanto, tekninen suunnittelu, myynti tai taloudenhoito, vaan se on usein perinteiset funktiot läpäisevää erikoisosaamista. Osaamiseen sisältyy sellaisia toimintoja kuin tuotteen tai palvelun suunnittelu, teknologian kehittäminen, asiakaspalvelu ja logistiikka, jotka perustuvat pikemminkin tietoon kuin omaisuuden tai henkisen pääoman omistukseen sinänsä. (Ruohotie 1996: 19.)

Ydinosaamisen tiedostaminen on mahdollisuus, jonka avulla voidaan vahvistaa ja tarjota suuntaa organisaation osaamiselle. Ydinosaamisessa on kysymys organisaation yhteisestä oppimiskyvystä, jonka avulla yhdistetään ja koordinoidaan erilaisia tuotantotaitoja ja teknologioita. Oppiminen ja osaaminen ovat siis toimintakyvykkyyden keskeisiä tekijöitä. Mutta niistä on hyötyä vasta tilanteessa, jossa osaamista voidaan käyttää hyväksi ja henkilöstöllä on vilpitön halu tehdä niin. Monet koulutukset menevät hukkaan, jos työntekijät eivät hyödynnä osaamistaan ja osaaminen jää vain yksilön ominaisuudeksi ja vähitellen unohtuvaksi toimintapotentialiksi. (Ruohotie 1996: 21; Sarala & Sarala 1996: 35.)

Oppimista voi määritellä monella tavalla. Tavallisesti oppimisen määritelmät jaotellaan luonteensa mukaan behavioristista, kognitiivista ja humanistista ajattelua edustaviin oppimisnäkemuksiin. Behavioristinen näkemys korostaa suunniteltua, tavoitteellista, systemaattista ja opettajakeskeistä koulutusta. Kognitiivinen suuntaus

puolestaan näkee oppimisen tiedon rakenteita ja omakohtaisia sisältöjä painottavana koulutuksena. Suunnittelematon, joustava sekä tasavertaisuutta korostava koulutus kuvastaa taas humanistista näkemystä oppimisesta. (Moilanen 1996:46.)

Hergenhahnin mukaan oppiminen on suhteellisen pysyvä muutos käyttäytymisessä; se on seurausta kokemuksesta yksilön ollessa oma itsensä (Hergenhahn 1982: 8). Engeström toteaa puolestaan kognitiivisesta oppimisesta seuraavasti. Oppiminen on ulkomaailmaa ja omaa toimintaa koskevien kokonaisvaltaisten aktiivisten sisäisten mallien muodostamista. Oppija rakentaa kuvaa maailmasta ja muodostaa selitysmalleja sen eri ilmiöille. (Engeström 1987: 19.) Humanistista ajattelua oppimisesta luonnehtii Rogers, joka korostaa henkilökohtaista sitoutumista, itseohjautuvuutta sekä itsearviointia ja kokemusten merkitystä (Rogers 1983: 20).

Määritelmien oikeellisuutta tai sopivuutta on vaikea arvioida, eikä se liene tarkoituksenmukaistakaan. Keskeisintä on ymmärtää oppimisen eri vaihtoehtoja ja soveltaa niitä näkemyksiä, jotka parhaiten sopivat kulloisenkin yrityksen toimintaan. Sillä totuushan on, että jokaisella organisaatiolla on oma ainutlaatuinen tyyli ja kyky oppia. Organisaatiot eivät ainoastaan kehitä ydinosaamistaan ja etsi kilpailukyvyyn säilyttämiseksi tarvittavaa tietoa. Ne oppivat myös, miten tietoa hankitaan, prosessoidaan, varastoidaan ja palautetaan muistiin, toisin sanoen ne oppivat oppimaan. Oppimaan oppimisen ja monialaosaamisen taidot korostuvat sekä oman henkilöstön kehittämisessä että ulkopuolisille tarjottavissa osaamisen koulutuksissa. Oppivan organisaation keskeinen haaste on, miten osaamista levitetään joustavasti ja edullisesti sekä omassa että asiakkaiden organisaatioissa. Henkilöstö kouluttaa toisiaan osana normaalia työaikaa ja palkkaa. itseohjaavien oppimismateriaalien ja oman työn kehittämiseen johdattavien tehtävien käyttö korostuu. (Ruohotie 1996: 33; Sarala & Sarala 1996: 41.)

3.2.2 Oppiva yritysorganisaatio

Organisaatioiden oppimisesta on vaikea muodostaa yhtenäistä kuvaa, sillä aihe on monitieteinen ja jatkuvasti muuttuva. Oppivan organisaation teorioista ja opeista löytyy viittauksia ihmisten johtamiseen, organisaatioiden käyttäytymiseen ja yleisiin strategioihin. Aihetta koskevissa keskusteluissa mainitaan useasti myös psykologia, ryhmädynamiikka sekä erilaiset oppimisprosessit. (Moilanen 1998: 50.)

Oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaiseksi. Tämä määritelmä perustuu hyvin yksinkertaiseen totuuteen: uudet ajatukset ovat oppimisen perusedellytys. Joskus ne syntyvät ikään kuin tyhjästä, äkillisinä oivalluksina tai luovuuden purkauksina. Toisinaan ne saavat alkunsa organisaation ulkopuolelta nousten esiin yhteisön jäsenten välityksellä. Tämä on melko tiukka vaatimus ja saattaa rajata monet yksiköt oppiva organisaatio -käsitteen ulkopuolelle. Oppivat organisaatiot taitavat David A. Garvinin (1993) mukaan seuraavat viisi toimintoa: järjestelmällinen ongelmanratkaisu, uusien menetelmien kokeilu, omista kokemuksista oppiminen, muiden kokemuksista oppiminen sekä koko yrityksen kattava, nopea ja tehokas tiedonkulku. Luomalla järjestelmiä ja prosesseja, jotka tukevat näitä toimintoja ja integroivat ne jokapäiväiseen toimintaan, yritykset voivat johtaa oppimista entistä tehokkaammin. (Yritystalous 1/1994: 40-41.)

Kun yrityksen menestys perustuu henkilöstön osaamiseen ja asiantuntijuuteen, on organisaation kyettävä jatkuvaan oppimiseen. Oppivaa organisaatiota kuvataan monilla määritelmillä, jotka kaikki ovat toisiaan täydentäviä. Yhteistä näille määritelmille näyttää olevan, että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, osallistumista, toiminta- ja työskentelytavan muuttamista, delegointia sekä tällaisia asioita edistävää johtamistapaa. Oppiva organisaatio on yhteisö, joka alinomaan muuttaa itseään ja tekee jäsentensä oppimisen helpommaksi. Oppiva organisaatio -termi kuvaa organisaation toimintatapaa, joka kannustaa yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan oppimiseen ja työsuoritusten parantamiseen. Oppiva organisaatio toimii lähellä asiakasta, reagoi nopeasti muutoksiin, oppii muilta, kyseenalaistaa toimintaansa, sallii virheitä ja pyrkii oppimaan niistä. (Ruohotie 1996: 40; Räsänen 1994: 67.)

Jonesin ja Hendryn (1992) mukaan oppivaan organisaatioon sisältyy ainakin kolme eri näkemystä. Ensinnäkin oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan matalaa organisaatiota, joka pyrkii henkilöstöhierarkiaa purkamalla poistamaan välijohtotasoja. Toisen näkökulman mukaan oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat henkilöstön osallistaminen ja yhteinen näkemys päämääristä. Tämän lisäksi keskitytään erityisesti avoimuuteen ja oman toiminnan kriittiseen arviointiin. Kolmannessa näkökulmassa kaikki edellä mainitut ovat tarpeen, jotta henkilöiden välille saadaan aikaan aktiivinen vuorovaikutus ja pystytään tehokkaasti tekemään tarvittavia muutos- ja kehitystoimia. (Sarala & Sarala 1996: 54.)

Oppiville organisaatiolle on tyypillistä seuraavat piirteet:

- Uusia ratkaisuja kokeillaan jatkuvasti sen sijaan, että yritetään löytää lopullisia vastauksia.
- Improvisointia ja soveltamista arvostetaan enemmän kuin muodollista ennustamista.
- Epäilyä kannustetaan.
- Vastakkainasetteluja ja paradokseja esitetään.

Edellä esitetyissä piirteissä on yhteistä se, että toiminnassa esiin tulevaa satunnaisuutta ja luovaa kaaosta arvostetaan uuden tiedon lähteenä. Ei myöskään kiinnytä ajatukseen, että kaikki on hallinnassa. Oppiminen ja muutos muodostavat instituution, ei sillä hetkellä voimassa oleva toimintatapa tai rakenne. (Aaltio-Marjosola 1997: 176.)

Oppivasta organisaatiosta paljon kirjoittanut Peter Senge (1990) määrittelee oppivan organisaation sellaiseksi organisaatioksi, joka kehittää jatkuvasti kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Oppivassa organisaatiossa työntekijät luovat itse todellisuutensa, tiedostavat tämän ja pystyvät muuttamaan sitä. Oppimisessa on kyse asioiden sisäistämisestä eikä tiedon mekaanisesta vastaanottamisesta ja kyvystä toimia uudella tavalla. Sengen ajatuksena perustuvat systeemiajatteluun, jonka mukaan kaikki koostuvat pienistä toisiinsa kytkeytyneistä osatoiminnoista. Hän nostaa oppivan organisaation kehittämisessä esiin viisi keskeistä elementtiä seuraavasti:

- *Systeemiajattelu*

Ajattelu perustuu kykyyn nähdä kokonaisuudet ja niihin sisältyvien asioiden suhteet ja toimintadynamiikka. Sengen mukaan systeemiajatteluun ja organisaation toimintaan liittyy tiettyjä "lainalaisuuksia". Hän painottaa, että organisaation kehittäminen vaatii suuria ponnisteluja, aina on olemassa myös haittapuolia, vallankäyttö saattaa vain pahentaa vastarintaa ja että tämän päivän ongelmat ovat seurausta eilisistä ratkaisuista.

- *Itsehallinta*

Työntekijöiden on pystyttävä vaikuttamaan omaan kasvuun ja oppimiseen, ja johdon tulee tukea tätä prosessia. Yksilön oppiminen ei takaa organisaation oppimista, mutta organisaatio voi oppia vain yksilöiden kautta.

- *Sisäiset toimintaa ohjaavat mallit*

Ihmisten sisäisten mallien vaikutusta ei tule väheksyä, sillä niillä on suuri vaikutus henkilön toimintatapaan.

- *Yhteisesti muodostettu ja jaettu visio*

Yhteiseen käsitykseen voidaan päästä vain asioiden yhteisen työstämisen ja avoimen keskustelun avulla. Yksilölliset visiot tulee olla sopusoinnussa keskenään.

- *Ryhmän oppiminen*

Ihmisillä on tarve innovatiiviseen ja koordinoituun toimintaan. Tiimioppisen perustana on yhteinen kieli, jonka avulla pyritään ratkomaan ristiriidat sekä saavutetaan uusia ja luovia ratkaisuja. (Sarala & Sarala 1996: 60-62.)

Sengen ajattelumalli, viiden peruseriaatteen oppivasta organisaatiosta, perustuu pitkälti toisen oppivan organisaation asiantuntijan, Chris Argyrisin, ajatuksille ryhmän ja vuorovaikutuksen tärkeydestä. Senge on täydentänyt Argyrisin lähestymistapaa merkittävästi lisäämällä malliinsa keskeisemmäksi periaatteeksi systeemiajattelun ja liittämällä mukaan myös organisaation yhteisen, yksilöiden jakaman vision. (Moilanen 1998: 57, 67.)

Argyrisin näkemys oppivasta organisaatiosta perustuu pitkälti yksilön ja sitä kautta ryhmän toimintaan. Argyris näkee yksilön vastuullisena ja järkevänä oman toimintansa suunnittelijana ja toteuttajana. Yksilön toiminta on järkiperaista, sillä yksilö suunnittelee oman toimintansa ja rakentaa mallin, jonka mukaan hän toimii eri tilanteissa. (Argyris & Schön 1978: 19, 302.)

Keskeisintä Argyrisin organisaation oppimisessa ovat seuraavat asiat:

- Yksilö oppii ja toimii organisatorisen oppimisen välikappaleena.
- Oppiminen on seurausta organisaation sisäisistä tai ulkoisista muutospaineista.
- Oppiminen on virheiden korjaamista.
- Oppimista tapahtuu vasta silloin, kun oppimisen tulokset on saatu osaksi yksilön ja organisaation ajattelu- ja toimintamalleja.

Argyrisin mukaan ei riitä pelkästään, että yksilö tiedostaa muutoksen tarpeen ja pystyy yksilönä oppimaan tehokkaasti, sillä oppimisten tulosten tulee näkyä yksilötasoa laajemmin. Vasta kun oppimista tukevat arvot, normit ja käyttäytymismallit ovat osa yhteistä toimintamallia, on oikeutettua Argyrisin mukaan puhua organisaation oppimisesta. (Argyris & Schön 1978: 20.)

Molempien Sengen ja Argyrisin oppivalle organisaatiolle on siis luonteenomaista yksilö- ja ryhmälähtöisyys. Ajattelumallit ohjaavat yksilön käyttäytymistä ja niiden muuttaminen näyttää siksi olevan keskeinen oppimisen keino. Oppivan yksilön edellytysten täytyminen ei tee organisaatiosta kuitenkaan vielä oppivaa eikä oppivan organisaation edellytysten täytyminen tee kaikista yksilöistä oppivia. Yksilötasolla oppivan organisaation lähtökohtana on yksilön tahto, halu ja tavoitteet. Koko organisaatiota ajatellen taas tärkeää on jaettu visio ja strateginen suunnittelu. (Moilanen 1998: 115-116.)

Kuten Senge ja Argyrisin toteavat oppivassa organisaatiossa ryhmätoiminta on luonteva osa normaalityötä ja lähes jokaisen työntekijän työtoimintaa. Toimintaa ohjaa yhdessä muodostettu käsitys nykytilanteesta ja halutusta tulevaisuudesta. Pääsyytapoja tähän haluttuun tulevaisuuteen on kehitetty yhteistyössä kaikkien

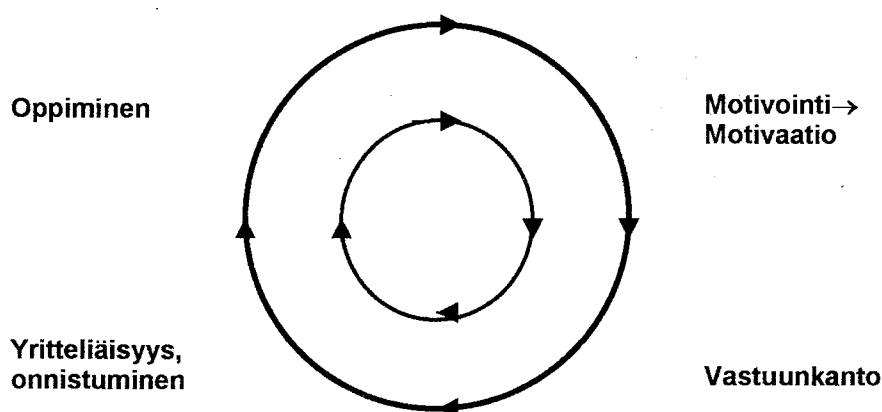
henkilöstöryhmien kanssa. Pienryhmätoimintaa käytetään joustavasti ja johdonmukaisesti. Henkilöstön monitaitoisuutta kehitetään aiempaa pidemmälle ulottuen ryhmän sisäisistä tehtävistä myös toisenlaisiin toimintoihin. Henkilöstö oppii tällöin näkemään organisaation toiminnan aiempaa kokonaisvaltaisemmin. Monitaitoisuutta voidaan tukea erilaisin toimin kuten työnkierron, opinto- ja tutustumiskäynnein sekä velvollisuuksin neuvoa ja opastaa työkavereita. (Sarala & Sarala 1996: 173-174.)

Oppivan organisaation käsitteeseen sisältyy monenlaisia aineksia. Kokonaiskuvaa on myös vaikea hahmottaa, koska oppimisella tarkoitetaan hyvin erilaisia asioita, kuten johdonmukaista reagoitua ulkoisiin ärsykkeisiin, oppiaineksen uudelleentuottamista, aktiivista tiedonhankintaa ja tiedon muokkausta, ongelmanratkaisua tai yhteistyönä tapahtuvaa yhteisen toiminnan kehittämistä. Oppivassa organisaatioissa ihmiset kehittävät kokoajan omaa kapasiteettiaan. Organisaatiossa rohkaistaan ja sallitaan yhteistoiminnallinen tavoitteiden asettaminen, ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. (Ruohotie 1996: 40; Sarala & Sarala 1996: 55.)

3.3 Toiminnan perustana motivaatio

Yrittäjyyden esiintyminen yhteiskunnassa on yksilöille koko ajan kasvava haaste tulevaisuudessa. Tämä haaste on ihmisten otettava vastaan mahdollisuutena: on kyettävä jatkuvaan oppimiseen ja uudelleen oppimiseen. Yrittäjyyteen ja oppimiseen kannustaminen lähtee liikkeelle hyvinkin pienistä asioista. Pienten konkreettisten toimenpiteiden avulla saadaan henkilöstön keskuuteen syntymään motivaatiota ottaa vastaan haasteita ja lähteä mukaan hieman vaativampiinkin hankkeisiin. Näin etenemällä pääsemme oppimisprosessin kautta kohti tilannetta, jossa yrittäjyyteen voidaan kannustaa yhä tehokkaammin ja yhdessäoppimisen tavoitteet toteutuvat. Kuvio 5 painottaa motivaation merkitystä yrittäjyyden kehittymiselle ja yhteiselle oppimiselle organisaatiossa. Henkilökunnan motivaatio tehostaa vastuunkantoa, vastuun kantaminen taas edistää yritteliäisyyttä sekä auttaa onnistumisessa, ja onnistumiset johtavat lopulta oppimiseen. Oppiminen puolestaan kehittää motivaatiota oppia lisää. (Paljakka 1998: 93.)

Yrittäjyyden oppimisprosessi kohti oppivaa organisaatiota



KUVIO 5 Motivaation merkitys yrittäjyyden kehittymiselle ja oppimiselle organisaatiossa.

Henkilöstön motivaatio ja motivointi ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys. Se vaatii ympärilleen mm. hyvähenkisen ja toimivan työympäristön, kannustavan johtamistyylin, uskoa tulevaisuuteen sekä tietoa organisaation tavoitteista ja menettelytavoista.

3.3.1 Motivaatio

Motivaatiolle ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Niitä on syntynyt runsaasti käsitteen käyttöönotosta 1880-luvulta alkaen. Käsitteiden hajanaisuus johtuu siitä, että motivaatiota on lähestytty monilta eri suunnilta, ja tästä näkökulmien erilaisuudesta seuraa, ettei ole syntynyt yhtä yleistä motivaatioteoriaa. Yrittäjyyden edellytyksenä on yrittäjämotivaatio. Niinpä erilaisia motivaatioteorioita tarkastelemalla saadaan käsitys siitä, minkälaisin edellytyksin henkilöstä tulee yrittäjä. (Huuskonen 1989: 59-60.)

Motivaation kantasana on "motiivi", joka on peräisin latinan kielestä ja tarkoittaa liikkeen syytä tai psykologista vaikutinta, elimistön tilaa, joka saattaa alulle, ylläpitää tai säätelee päämäärään tähtäävää toimintaa (Otavan uusi sivistyssanakirja 1994: 422). Motiiveista puhuttaessa on usein viitattu tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit ovat

päämääräsuuntautuneita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Peltonen & Ruohotie 1991: 9.)

Termejä ”motiivi” ja ”tarve” käytetään rinnakkain. Molemmissa on kyse jostakin, joka saa ihmiset toimimaan. Inhimillisissä tarpeissa esiintyvä vaihtelu ja tarpeiden suhteellinen voimakkuus tietyllä hetkellä ohjaavat merkittävästi henkilön yrityshalua ja suoriutumista työtehtävästä. Motivaation voimakkuus riippuu yksilön tarvetilasta ja kohteen kyvystä tyydyttää tarve. Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa; motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykinen tila, joka määrää, millä vireydellä henkilö toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa kohdistuu. Mitä voimakkaampi mielenkiinnon kohde on, sitä suurempi on myös motivaatio.

Motivaation kompleksisuus tarkoittaa sitä että, henkilöllä saattaa olla perusteita, motiiveja paitsi teon tekemisen puolesta, myös sitä vastaan. Tällöin henkilö punnitsee ja arvioi erisuuntaisia motiiveja ennen toimintaansa. Motivaatio jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on kohdistunut johonkin asiaan tai toimintaan, joka jo sinänsä tuottaa tyydytystä. Sisäinen motivaatio on olennaista henkisen tyydytyksen vuoksi eikä ulkoisten palkkioiden takia, sillä se liittyy ylimpien tarpeiden tyydytykseen, kuten itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. Ulkoinen motivaatio puolestaan on syntynyt välineellisten päämäärien saavuttamiseksi ja toimintaa harjoitetaan palkkion (esim. palkka) takia. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tarpeita. (Huuskonen 1989: 61-63, Peltonen & Ruohotie 1991: 10; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1995: 143.)

Motivaatioon liittyvät tärkeällä tavalla arvot ja tavoitteet. Arvojen avulla yksilö kontrolloi ja jäsentää tietoaan ulkopuolisesta maailmasta sekä muodostaa oman maailmankatsomuksen. Arvot vaikuttavat myös yksilön käyttäytymiseen. Tavoite antaa yksilölle selvän osoitteen, mihin hänen tulee suunnata ponnistuksena. Työelämässä on huolehdittava siitä, että ihmisten ahkeruus ja innostus suuntautuvat työtavoitteisiin. (Peltonen & Ruohotie 1991: 22; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1995: 142.)

3.3.2 Yleisimmät motivaatioteoriat

Motivaatioteorioiden kehitys on kulkenut käsi kädessä muun ajattelua ja yksilöiden käyttäytymistä koskevan tutkimuksen kanssa. Kunkin aikakauden teoriat ovat osa oman aikansa ihmiskuvaa ja -käsitystä.

Motivaatio yhdessä asenteiden, arvojen ja elämänkatsomuksen kanssa ohjaa yrittäjän käyttäytymistä sekä ajattelu- ja suhtautumistapaa. Motivaatiossa on kyse tarpeiden ja kannusteiden määrittämisestä tilasta. Tämän johdosta yrittäjämotivaatiota on tutkittu paljon esimerkiksi tarveteorioita hyväksi käyttäen. Yleisemmin esiteltyjä motivaatioteorioita, joiden avulla voidaan tarkastella myös yrittäjyyteen liittyviä motivaatiota, ovat Maslowin tarvehierarkiateoria, Herzbergin olosuhde- ja motivaatiotekijöitä tarkasteleva teoria, Vroomin odotusarvoteoria ja McGregorin X- ja Y-teoria. (Koiranen 1993: 69-70.)

Abraham Maslowin tarveteoria on todennäköisesti tunnetuin motivaatioteoria, vaikka sitä ei ole pystytty empiirisesti todentamaan oikeaksi tai vääräksi. Maslowin tarvehierarkia koostuu nousevassa järjestyksessä fysiologisista tarpeista (ilma, vesi, ruoka jne.), turvallisuuden tarpeista (ruumin ja sielun turvallisuus), sosiaalisista tarpeista (huomio, kuuluminen johonkin ja hyväksyminen) ja arvostuksen tarpeista (kunnioitus ja tunnustus) sekä itsensä toteuttamisen tarpeista (halu käyttää kaikkia kykyjään). Kun jokin tarvetaso on tullut kohtalaisesti tyydytetyksi, hierarkian seuraava taso alkaa dominoida käyttäytymistä. McGregorin tarvehierarkia vastaa Maslowin teoriaa, mutta säilymisen tarpeet on jätetty pois neliportaisesta hierarkiasta ja termi ”arvostuksen tarpeet” on korvattu ”minän tarpeilla” (Grensing 1989: 102; Huuskonen 1989: 69-70.)

Herzberg jakaa ihmisten toimintaan vaikuttavat tekijät kahteen pääryhmään: motivaatiotekijöihin ja hygieniatekijöihin. Hänen esittämä kaksifaktoriteorian päähypoteesin mukaan tyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät motivoivat tehokkaiisiin suorituksiin, kun taas tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät eivät motivoi. Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työ itse on työtyytyväisyyden lähde ja motivaattori. Hänen löytöjen tärkein sanoma oli, etteivät tyytyväisyys ja tyytymättömyys ole saman ulottuvuuden vastakkaisia ääripäitä. Mainitut suhtautumistavat ovat eri dimensioita,

jotka korreloivat kuitenkin jonkin verran keskenään. Tämä tarkoittaa, että poistamalla esimerkiksi työtyytymättömyyden syyt ihmisiä ei saa tyytyväisiksi, vaan siihen tarvitaan toisia motivaatiota parantavia toimenpiteitä. Ilmiöön kuuluu myös, että ihminen voi samaan aikaan olla tyytyväinen ja tyytymätön. Näin ollen esimerkiksi sisäinen yrittäjä voi olla tyytymätön yrityksen byrokraattiseen hallintoon, mutta rakastaa omaa työtään intohimoisesti. (Ruohotie 1998: 68; Peltonen 1986: 34.)

Ihmiset havaitsevat ja tulkitsevat tilanteita eri tavoin ja heille muodostuu erilaisia odotuksia näiden tulkintojen pohjalta. Vroomin odotusarvoteorian mukaan ihminen motivoituu tehtävän suorittamiseen, jos hän tulkitsee tehtävän sopivan haasteelliseksi – ei siis liian helpoksi tai vaikeaksi – ja uskoo, että tehtävästä suoriutuminen tuottaa hänelle toivotun palkkion tai hyödyn. Oppijan motivaatio on odotusarvoteorian mukaan korkea esimerkiksi silloin, kun hän uskoo suoriutuvansa tehtävästä ja kokee mahdolliseksi siirtää oppimansa käytännön työtilanteisiin. (Ruohotie 1998: 57-58.)

McGregorin teoria X olettaa yksilöstä, että hän ei pidä työstään ja välttää työn tekoa. Tämän takia yksilöitä täytyy valvoa, ohjata ja rankaista. Mikäli johto noudattaa tämän kuvan mukaista johtamisperiaatteita, niin yrityksen työntekijät eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla eivätkä kehitä omia kykyjään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Teoria Y puolestaan olettaa, että yksilö pitää työstään ja se kuuluu luontaisen osana hänen elämäänsä. Teorian kantava voima on se, että ihmisten ajatellaan toimivan omista sisäisistä lähtökohdistaan, eikä ulkoisten pakotteiden tai käskyjen takia. Teoria Y:n mukaan yksilö on sitoutunut yrityksen tavoitteisiin, koska hän kokee saavansa itsekin jotain yrityksen tavoitteisiin päästessään. (Pugh 1988: 336.)

3.3.3 Työmotivaatio ja sitoutuminen

Organisaation tulee huolehtia siitä, että työt eivät passivoi ihmistä. On turhauttavaa työskennellä samojen työtehtävien parissa vuodesta toiseen ja soveltaa ensimmäisinä vuosina opittuja tietoja ja osaamista. Ennen pitkään ihmiset tyytyvät tekemään vain rutiinityöt. (Peltonen & Ruohotie 1991: 117.)

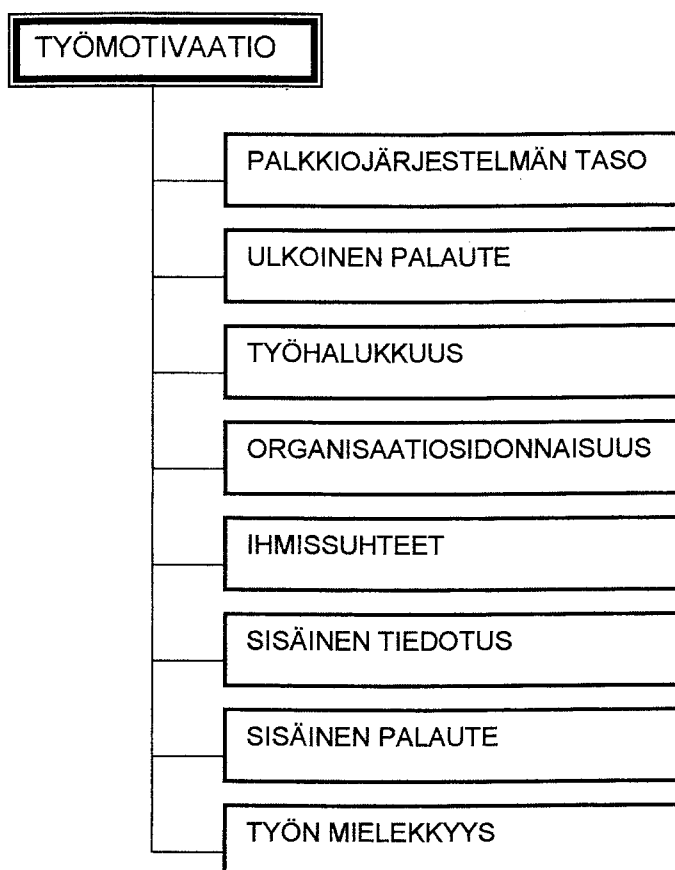
Ilman riittävää haastetta ja kuormitusta ihminen ei voi hyvin. Työn tulee kuormittaa ihmistä sopivasti sekä määrällisesti että laadullisesti. Sellainen työ, työympäristö ja työyhteisö, joka täyttää nämä ehdot, luo perustan motivoituneelle työskentelylle ja tuottavalle työlle. (Niskanen, Murto & Haapamäki 1998: 23.)

Työmotivaatiota on tutkittu paljon ja yhteenvedona työmotivaatiotutkimukselle Niskanen et al. (1998: 23-25) kokoavat seuraavat työmotivaatiota lisäävät seikat:

- Työn tulisi olla haasteellista ja se tulisi rakentaa sillä tavalla, että työntekijä joutuu toisinaan työskentelemään kapasiteetin ylärajoilla. Työn tulisi tarjota uusia työskentelytapoja, ajattelumalleja ja vaikutusmahdollisuuksia.
- Työn pitäisi tuottaa jollakin tavalla mitattavissa olevia tuloksia. Esimerkiksi tulosjohtamisen hyvä puoli on siinä, että työn tuottavuus havainnollistetaan ja konkretisoidaan numeroiden avulla.
- Työstä pitää saada tunnustusta. Työ, josta saa palautetta, motivoi ja suuntaa työn tekemistä.
- Työn tulisi tarjota työntekijälle riittävästi vastuuta. Lisääntynyt vastuu työssä viestii työntekijälle luottamusta ja arvontoa sekä lisää itseluottamusta.
- Työn tulisi olla sellaista, että se mahdollistaa kehittymisen ja edistymisen työssä. Tähän liittyy olennaisena osana työpaikan tarjoamat koulutusmahdollisuudet.

Työmotivaatiota näyttää vähentävän lähinnä erilaiset kokemukselliset asiat, jotka voivat liittyä esimerkiksi työympäristön epäkohtiin tai palkkaan. Kun työntekijä kokee puutteita työolosuhteissa, työn johtamisessa, toimintaperiaatteiden selkeydessä tai ongelmia ihmissuhteissa, näyttää motivaatio ja työn tuottavuus laskevan.

J. Lahtinen (luentomuistiinpanot 17.3.2000) kuvaa työmotivaatiota selittäviä tekijöitä seuraavasti (kuvio 6):



KUVIO 6 Työmotivaatio ja sen edellytykset.

Työmotivaatio koostuu kuvion 6 mukaisesti kahdeksasta eri osatekijästä. Ne ovat palkkiojärjestelmä, ulkoinen palaute, työhalukkuus, organisaatiosidonnaisuus, ihmissuhteet, sisäinen tiedotus, sisäinen palaute sekä työn mielekkyys. Nämä kaikki ovat tärkeitä asioita ja vaikuttavat henkilön työmotivaation syntyyn ja laatuun. Jokainen henkilö arvostaa eri asioita eri tavalla. Toiselle palkka tai ulkoinen palaute saattavat olla tärkeimpiä motivaation lähteitä kun taas toinen motivoituu esimerkiksi sisäisestä palautteesta tai työn mielekkyydestä.

Työmotivaatiokeskusteluissa yleensä keskeinen aihe on motivaation ja suorituksen välinen riippuvuus. Suoritukseen vaikuttaa kuitenkin kaksi tekijää: valmius ja motivaatio. Valmiudella tarkoitetaan henkilössä itsessään olevia edellytyksiä selviytyä ko. tehtävästä. Motivaatio ja valmius ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Pelkästään motivaation voimalla, ilman riittäviä valmiuksia tuskin päästään hyvään lopputulokseen. Vastaavasti heikon motivaation vallitessa hyvilläkään valmiuksilla

varustettu työntekijä ei välttämättä päädy huippusuoritukseen. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1995: 188.)

Yhtenä erilaisten motivointikeinojen ja työtyytyväisyyttä lisäävien menettelyjen tavoitteena on edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Sitoutunut henkilö työskentelee tehokkaasti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, on todennäköisesti vähemmän poissa töistä kuin ei-sitoutunut henkilö ja todennäköisemmin myös pysyy työpaikassaan. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1995: 199.)

Henkilöstön työhön sitoutuminen kuuluu myös oppivan organisaation käsitteeseen. Oppivan organisaation malleissa oletetaan, että koko henkilöstö on sopivien johtamistoimenpiteiden jälkeen valmis panostamaan kaikki voimansa ja tarpeensa ansiotyöhön muun elämän kustannuksella. Vaikka työlleen kokonaan uhrautuvia ihmisiä löytyy, oletus on aivan liian pelkistetty, sillä työorientaatiota on ja tulee olemaan monenlaista. (Sarala & Sarala 1996: 63.)

Organisaation sisäisessä yrittäjyydessä sitoutuminen, samaistuminen ja sosiaalistuminen ovat kaikki avaintekijöitä, joiden avulla yksilö löytää paikkansa yrityksessä. Sitoutuminen onkin yksi nykyaikaisen yritysjohdon ja johtamisteorian keskeisimpiä teemoja. Tavoitteena on saada työntekijät toimimaan kuin yrittäjä omassa yrityksessä, mikä on myös sisäisen yrittäjyyden tavoite. Sitoutuminen ja samaistuminen ovat osaltaan myös oppimista. Yksilöt oppivat ja heidän tiedot ja taidot tallentuvat yrityksen yhteiseen muistivarastoon. Tämä edellyttää kuitenkin, että yksilöt ovat halukkaita jakamaan tietojaan organisaation muiden ihmisten kanssa. (Aaltio-Marjosola 1997: 97-99.)

Kasvatustieteiden ja organisaatiotieteiden piirissä sitoutumista on tutkittu paljon. Yrittäjyystutkimuksessa puolestaan sitoutumiseen on perehdytty vähemmän, vaikka yrittäjät, ulkoiset ja sisäiset yrittäjät, yleisesti mielletään sitoutujiksi. Sitoutuminen on usein moniulotteista ja -kerroksista. Psykologisen määritelmän mukaan sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että henkilö kokee jonkin kohteen, kuten työn tai yrityksen, osaksi itseään. Sosiologien määritelmä puolestaan sanoo sitoutumisen olevan yhteisön tavoitteiden ja toimintatapojen hyväksymistä. Hjortin ja Koirasen tutkimus osoittaa,

että sitoutumista on neljänlaista: tunneperäinen sitoutuneisuus, hankesitoutuneisuus, lojaalisuus sekä taloussyiden mukana tuoma sitoutuneisuus. Ihmisen voimakas tunneperäinen sitoutuneisuus yrittäjyyden puolesta näkyy hänen koko olemuksestaan, kuten näkyy myös yksilön hankesitoutuneisuus. Koiranen ja Peltonen havainnollistavat asian osuvasti talvisodan mottoa mukaillen: ”Projektia ei jätetä!” (Juuti 1992: 11; Koiranen & Peltonen 1995: 75-76.)

Anderssonin ja Weitzin mukaan sitoutumisen tunnuspiirteitä ovat: pyrkimys saada aikaan vakaa suhde, halu tehdä lyhyen tähtäyksen uhrauksia työsuhteen säilyttämiseksi ja ylläpitämiseksi, ja luottamus suhteen säilyvyyteen (Koiranen & Tuunanen 1996: 66). Juutin mukaan uudenlaisessa organisatorisessa ajattelussa painottuukin jokaisen työntekijän omaehtoinen sitoutuminen työn ja organisaation päämääriin, jokaisen itsenäinen toiminta ja luova suhtautuminen työhön niin, että organisaation ja työn päämäärät voidaan saavuttaa kaikkein parhaimmalla tavalla. (Juuti 1992: 11.)

Yrityksellä on asetettuja päämääriä, joista on johdettu lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteita. Tavoitteet on tehtävä selviksi koko henkilöstölle, jotta kaikki tietävät, mihin heidän tulisi sitoutua. Tavoitteet antavat toiminnalle tavoitteet ja niihin pyritään suunnitelmien avulla. Tämä on tärkeä kannustetekijä, joka motivoi työntekijöitä hyviin suorituksiin. Yritykseen sitoutunut yksilö kokee itsensä yhteisön jäseneksi, hyväksyy tavoitteet ja ponnistelee niiden saavuttamiseksi. (Laukkanen & Vanhala 1992: 139-140.) Eri yksilöiden sitoutuminen yritysorganisaatioon voi saada eri muotoja. Joissakin yrityksissä ihmiset käyvät vain ansaitsemassa palkkaa ja tekemässä mitä käsketään. He ovat lojaaleja työnantajalleen ja noudattavat yrityksen virallisia sääntöjä. He eivät kuitenkaan halua sitoutua sen vahvemmin yritykseen eikä heiltä sitä odotetakaan. Sisäisen yrittäjyyden tapauksessa ihmiset sitoutuvat henkilökohtaisesti yritysorganisaation tavoitteisiin ja panevat peliin koko osaamisensa saavuttaakseen ne. Molemmissa tavoissa suhtautua yritykseen on hyvät puolensa. Jos sitoutuminen on heikko, ei työn yksitoikkoisuus rasita vapaa-aikana, koska sen voi unohtaa työajan päätyttyä. Myöskään mahdollinen irtisanominen huonona aikana ei ole niin suuri henkilökohtainen isku. Mutta jos henkilö panostaa kaikkensa yrityksen toimintaan, on hänen identiteettinsä ja ammatillinen ylpeytensä pelissä. Toisaalta sitoutuminen työhön ja yrityksen

tavoitteisiin antaa mahdollisuuden sekä kehittyä että kehittää toimintaa suuntaan, johon itse uskoo. (Räsänen 1994: 63.)

Jokaisen yrityksen sisäisen yrittäjän täytyy tietää, mitä varten hän tekee työtä ja onko menestyminen hintansa arvoinen. Kun työtoverit vaihtavat vapaalle, intraprenööri jää työmaalle. Yrittäjien omistautuminen ja yrityksen tavoitteisiin sitoutuminen saattaa köyhdyttää intraprenöörin sosiaalisen elämän, johtaa jopa avioeroon. Toisaalta on mahdollista säilyttää tasapaino työn ja oman elämän välillä käyttämällä yrityksen resursseja hyväkseen. Intraprenööri ei ole Blake & Moutonin liikkeenjohdollisessa Grid -asteikossa 9:9-tyyppi, eli täydellisesti sitoutunut sekä ihmisiin että tuotantoon. On yleistä, että sisäiset yrittäjät valinnanpaikan tullessa asettavat työn ensisijalle ennen muita työntekijöitä. Tämä ei tarkoita, että he eivät kunnioittaisi toisia ihmisiä; he vain asettavat työn valmistumisen kaiken muun edelle. (Pinchot 1986: 35-37.)

Korkean sitoutumisen asteen yrityksissä keskeisintä toiminnassa on asiakkaan tyytyväisyys. Työntekijät etsivät yhdessä ideoita voidakseen paremmin palvella asiakkaita tai tehdä parempia tuotteita. Jokainen osallistuu myös päätöksentekoon ja työnjako on joustavaa. Organisaatioilmapiiriä leimaa avoimuus ja keskinäinen luottamus. Mikäli ihmiset tuntevat olevansa vastuussa työpaikan toiminnasta ja heillä on riittävästi tietoa, taitoa, resursseja ja valtuuksia toimintansa perustaksi, voidaan saavuttaa korkeatasoinen työhön sitoutuminen ja hyvä tuottavuus. (Juuti 1992: 11-12.)

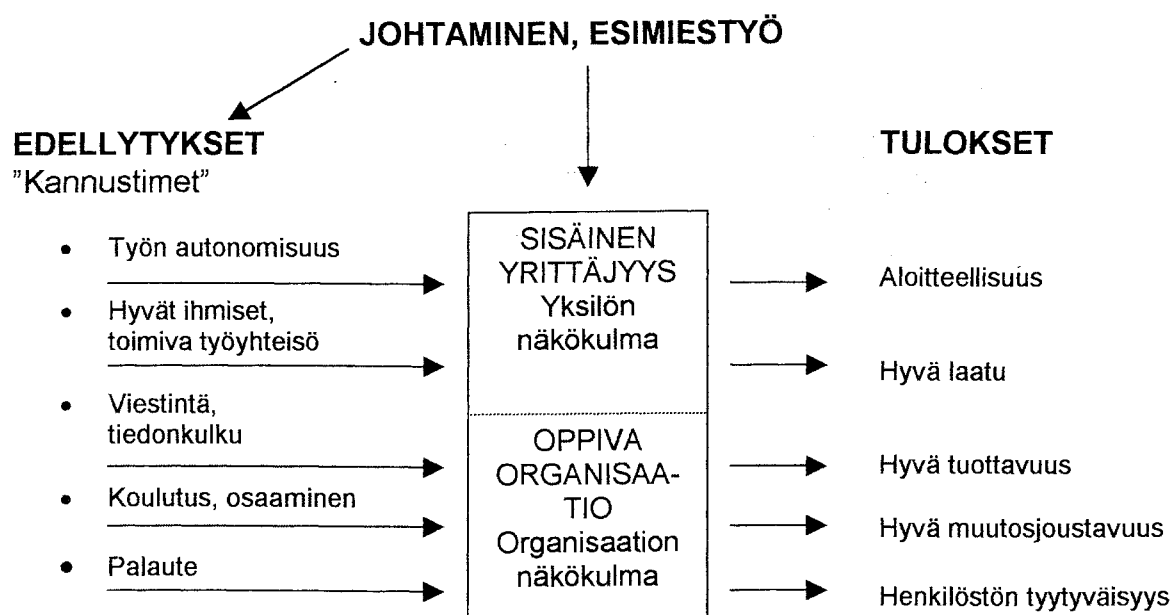
3.4 Oppivan organisaation ja sisäisen yrittäjyyden yhtenevät piirteet

Sisäisen yrittäjyyden perusideassa ja oppivan organisaation ajattelussa on useita sellaisia asioita, jotka sopivasti yhdisteltyinä antavat organisaatiolle hyvät menestymismahdollisuudet. Paljakka (1999) kokoaa lisensiaatintyössään hyvin sisäisen yrittäjyyden ja oppivan organisaation piirteitä, jotka ovat perustana myös tämän tutkimuksen kyselyssä.

Juuti (1992: 10) yhdistää oppivan organisaation ja sisäisen yrittäjyyden ajattelun pohtiessaan sitä kulttuurista muutosta, johon organisaation täytyy olla valmis omaksuakseen yrittäjyyden ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavakseen. Hän toteaa, että ”uudenlaisten ajattelumallien ja toimintatapojen omaksuminen edellyttää yrityskulttuurin muuttumista ja tietoisia pyrkimyksiä muuttaa yrityskulttuuria sellaiseksi, että organisaatiosta tulee jatkuvasti uutta oppiva, innovatiivinen ja muuttuviin olosuhteisiin sopeutuva”.

Vanhat ajattelumallit olettivat, että ihmiset saadaan parhaiten tekemään työnsä, mikäli heidän toimintaansa valvotaan ja mikäli heidän toimintaansa ohjataan palkkioita ja rangaistuksia apuna käyttäen. Uusi ajattelutapa kuitenkin kyseenalaistaa tämän ja peräänkuuluttaa korkean sitoutumisen merkitystä. Jokaisen työntekijän sitoutuminen organisaation tavoitteisiin on tärkeää, jotta päämäärät voidaan saavuttaa parhaalla mahdollisella tavalla. Työpaikan kulttuurin ollessa sellainen, että ihmiset tuntevat olevansa vastuussa yrityksen toiminnasta ja heillä on riittävästi tietoja, taitoja ja valtuuksia toimintansa perustaksi, voidaan saavuttaa korkeatasoinen tuottavuus (Juuti 1992: 12.) Tämä kaikki saavutetaan helpommin, jos organisaatio henkilöstöineen on halukas jatkuvaan oppimiseen ja jos vastuuta jaetaan riittävästi, kannustetaan aloitteiden tekemiseen ja yritteliäisyyttä pidetään työpaikalla arvossa. Oppivan organisaation mallin taustalla on varsin selkeitä oletuksia koskien henkilöstön työhön sitoutumista, jatkuvan oppimisen ja kehittymisen halua, vallan delegointia sekä johdon halua panostaa henkilöstön oppimiseen (Sarala & Sarala 1996: 63-64.)

Uudistuminen on yrittäjän ”tavaramerkki”, sillä yrittäjä on valmis tekemään kaikkea, mikä on tuottavaa. Uudistuminen on yrittäjän sisäistä kasvua markkinoiden kasvun myötä. (Lahti 1991: 23.) Ihmiset voivat yrittäjinä oppia olemaan innovatiivisia, tekemään laatua sekä toimimaan tuottavasti. Myös työyhteisöt voivat oppia sellaiseksi, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaiseksi. (Koiranen & Paljakka 1994: 14.)



KUVIO 7 Sisäisen yrittäjyyden edellytykset ja siitä syntyvät tulokset.

Kuvattaessa sisäistä yrittäjyyttä ja siihen läheisesti liittyvää oppivaa organisaatiota syntyy yllä oleva kuvio 7. Johtaminen ja esimiestyö ovat aiheen yläkäsitteitä. Niiden merkitystä ei haluta vähätellä, mutta ne on tarkoituksenmukaisesti jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Johtaminen ja esimiestyö luovat pohjan sisäisen yrittäjyyden edellytyksille eli kannustimille. Edellytysten aikaansaamana sisäinen yrittäjyys synnyttää puolestaan tuloksia, jotka mahdollistavat oppivan organisaation menestymisen.

Sisäinen yrittäjyys nähdään tässä henkilöstön suhtautumisena työhön. Työhön suhtautuminen pitää sisällään työntekijöiden arvot, asenteet sekä yleisen työmotivaation. Tämän lisäksi työhön suhtautumiseen liitetään läheisesti organisaatiokulttuuri, organisaation ilmapiiri sekä ryhmähenki. Työhön suhtautumista voidaan työpaikalla havainnollistaa mittaamalla esimerkiksi yritteliäisyyden arvostusta, työmotivaatiota, sitoutuneisuutta, työyhteisön henkeä ja ihmisten asennoitumista työhön.

Jotta sisäinen yrittäjyys olisi mahdollista, organisaatiossa tarvitaan useiden tekijöiden yhteensovittamista. Johdon ja esimiesten tuki ja hyväksyntä on ensiarvoisen tärkeää. Tämän jälkeen tulevat muut olennaiset kannustimet. Tärkeimpiä edellytyksiä

sisäiselle yrittäjyydelle ovat *työn autonomisuus* (kuvio 7). On tärkeää, että vastuuta jaetaan ja että työntekijällä on myös päätösvaltaa työhönsä liittyvissä asioissa. Työntekijällä tulisi myös olla mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviinsä, tarvittaviin työvälineisiin, työtahtiin, työtehtävien järjestykseen sekä työmenetelmiin. Selviytyminen tällaisessa työssä edellyttää hyvää ammattitaitoa, ja työkohteen tuntemusta, joka saavutetaan perehdyttämisen, kouluttamisen ja kokemuksen kautta (Sarala & Sarala 1996: 82-83.)

Toinen tärkeä edellytys yrittäjämäiselle työskentelylle on hyvät ihmiset ja *toimiva yhteisö*. Työpaikan ilmapiiri ja yhteisö vaikuttaa henkisen ja sosiaalisen tuen saamiseen työhön liittyviä ongelmia ratkaistessa. Oppivaksi organisaatioksi kehittyminen edellyttää jatkuvaa kyseenalaistamista, luovuutta ja uuden kokeilua, riskien ottamista sekä virheiden ja erehdysten tekemistä. Kokeilunhalu ja innostus kuolevat nopeasti, jos uutta luovat henkilöt eivät saa tukea työpaikallaan niin työkavereilta kuin johdoltakin. Tärkeää on tuen laatu, sekä ilmapiirin avoimuus, positiivisuus ja kannustavuus. (Ojala 1996: 158-159.)

Kolmantena kannustimena sisäiselle yrittäjyydelle on toimiva *viestintä ja tiedonkulku*. Avoin kommunikaatio ja tiedonkulun esteettömyys ovat sekä yrittäjyyden että oppivan organisaation kannalta keskeisiä. Viestinnällisesti avoin ilmapiiri ja tehokas kommunikaatio parantavat ilmapiirin valoisuutta ja vapautuneisuutta, millä on myönteinen vaikutus luovuuden kehittymiselle. Työntekijöiden välinen luottamus myös vahvistuu, jos tärkeät asiat kuullaan suoraan eikä huhupuheina. Huono tiedonkulku lisää epäilyksiä, epäluuloisuutta, salailua, kateutta jne. Ajan kuluessa nämä ominaisuudet ovat vaikeasti poistettavia esteitä innovatiivisuuden tiellä. (Koirasen & Pohjansaari 1994: 12.)

Koulutus ja osaaminen ovat neljäs erittäin tärkeä edellytys yrittäjyydelle ja sitä kautta työhön suhtautumiselle. Osaamisen jatkuva kehittäminen on yksilön ja organisaation kriittinen menestystekijä. Kilpailukyky syntyy yksilön osaamisesta, joka puolestaan varmistaa organisaation kilpailukykyä. Osaamisen kehittäminen edellyttää oppimista. Kun työntekijät omaksuvat läpi elämän jatkuvan oppimisen, varmistavat he samalla organisaation osaamisen ja jatkuvan kehittymisen. Yritysjohdon tulee tunnistaa osaamista, jota ei ole ennen pystytty hyödyntämään tarpeeksi. Kysymys onkin, miten

saada yksilöiden henkilökohtaisissa kokemuksissa piilevä tieto esiin ja hyödylliseen käyttöön. Tämä riippuu siitä, kuinka sitoutuneita työyhteisön jäsenet ovat organisaation tavoitteisiin sekä omaan roolin sen toteuttamisessa. Koulutustoimenpiteiden avulla työntekijöille tulee opettaa lisääntyneen vastuun ja valtuuksien edellyttämiä tietoja sekä menetelmällisiä valmiuksia. Kouluttaminen voi sisältää sekä perinteistä kurssikoulutusta että työpaikoilla esimerkiksi esimiesvalmentajien tai työkavereiden antamaa koulutusta. (Karjalainen & Kirjavainen 1998: 17-18; Sarala & Sarala 1996: 91-92.)

Palaute viidentenä kannustimena on myös merkittävässä roolissa yrittäjyyden ja organisaation oppimisen kannalta. Tärkeää on, että esimies antaa alaisilleen riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Palautteen avulla, olipa se sitten positiivista tai negatiivista, työntekijän on mahdollista kehittyä ja hän tulee tietoiseksi siitä, millä perusteella työsuorituksia arvioidaan.

Kuten kuvio 7 ilmentää, hyvät edellytykset kannustavat henkilöstöä sisäiseen yrittäjyyteen, joka toimiessaan synnyttää merkittäviä tuloksia. Sisäisen yrittäjyyden ja organisaation oppimisen kannalta hyviä tuloksia ovat aloitteellisuus, hyvä laatu, hyvä tuottavuus, hyvä muutosjoustavuus sekä henkilöstön yleinen tyytyväisyys.

Yrityksen *aloitteellisuus* näkyy esimerkiksi siinä, kuinka yritys kannustaa aloitteiden tekemiseen ja kuinka paljon työpaikalla syntyy aloitteita. Innovatiivisuuden suosiminen liittyy myös yritysten aloite- ja palkitsemisjärjestelmään. Mielekkäiden ratkaisujen etsiminen ja siitä palkitseminen voi olla paras tie yrittäjyyteen ja oppivaan organisaatioon.

Yrityksen kuva asiakkaiden silmissä muodostuu monesti yrityksen laatutasosta. Koirasen (1994: 13-14) mukaan *laatu* on tärkeä asia ajatellen sekä johdettavaa toimintaa että sen tuloksia. Henkilöstön kehittämissuunnitelmassa laatuajattelu ei ole kuitenkaan paras ratkaisu, sillä se pyrkii standardoimaan ja vakioimaan liikaa asioita, mikä ei ole puolestaan henkilöstön kehittämisen tarkoitus.

Hyvä *tuottavuus* voidaan nähdä osana yrittäjyyttä, sillä huono tuottavuus voi olla seurausta sisäisen yrittäjyyden vastustamisesta organisaatiossa. Jotkut työntekijät

saattavat jopa ajatella, että tuottavuuden parantamistoimenpiteet merkitsevät tulevaisuudessa yrityksen työpaikkojen vähentämistä. Totuus on kuitenkin, että yrittäjyyden myötä uusiudutaan ja uusiutuminen luo tuottavuutta, joka puolestaan varmistaa jatkuvuuden. (Koiranen & Pohjansaari 1994: 16.)

Muita sisäisen yrittäjyyden kautta saavutettavia tuloksia ovat hyvä *muutosjoustavuus* sekä *henkilöstön tyytyväisyys*. Työntekijöiden muutosjoustavuuteen vaikuttaa oletettavasti ainakin seuraavat asiat: muutoksista tiedotetaan riittävästi ja ajoissa, muutokset auttavat yritystä säilyttämään kilpailukykynsä, muutosten tekemisen yhteydessä kysytään useimmiten henkilöstön mielipidettä asioista. Näin toimiessaan yritys voi olettaa, että työntekijöiden asenne muutoksia ja uudistuksia kohtaan on positiivisempi kuin toimiessaan salamyhkäisesti työntekijöiden selän takana.

Sisäisen yrittäjyyden ja oppivan organisaation yhteisten aihealueiden avulla työyhteisön kehittäminen on mahdollista. Nämä edellä luetellut tulokset ovat aihealueita, joita tarkastellaan tutkielman tuloksia analysoitaessa kappaleessa 5.

4 SOVELLUSYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa esittelen taustatietoja organisaatiosta, jota käytän sovelluskohteena rajaamaan yrittäjyyden osa-alueista tarkempaan tarkasteluun ne tärkeimmät osat, joilla on merkitystä sisäisen yrittäjyyden edistämässä kohdeorganisaatiossa. Lähteenä on käytetty kohdeyrityksen sisäistä materiaalia sekä yleisiä julkaisuja.

4.1 Tamglass Ltd. Oy osana Kyro-Konsernia

Tamglass Ltd. Oy kuuluu Kyro-konserniin ja on yksi sen kolmesta liiketoimintaryhmästä. Kyron historia on osa Suomen teollisuuden historiaa. Kyröskosken Tehdas-osakeyhtiön liiketoiminta alkoi jo vuonna 1859, jolloin Kyröskoskella perustettiin puuvillatehdas ja 1870-luvun alussa aloitti myös puuhiomo ja paperitehdas. Metsäteollisuus myytiin vuonna 1995 Metsä-Serla Oy:lle.

Kyro on pörssiyhtiö, jonka osakkeet noteerataan Helsingin pörssissä. Kyro-konserniin kuuluu kolme liiketoimintaryhmää: Tamglass, Kyro Power ja Uniglass Engineering Oy. Tamglass-konserni valmistaa turvalasikoneita ja turvalasia. Kyron energialaitokset toimivat yhdessä yhtiössä, Kyro Power Oy:ssä. Yhtiö tuottaa sähköä ja lämpöä maakaasun ja vesivoiman avulla.

4.2 Tamglass Ltd. Oy

Tamglass on perustettu vuonna 1970 ja yhtiön osakkeet siirtyivät Kyron omistukseen vuonna 1981. Tamglass-konsernin liikevaihto on noin 120 €. Viennin ja ulkomaantoimintojen osuus liikevaihdosta on yli 95 %. Liikevaihto on viime vuosina kasvanut ja kannattavuus on ollut hyvä. Henkilöstömäärä on noin 450. Henkilöstöstä noin 270 on Suomessa, joista noin 100 työskentelee turvalasitehtaalla (Tamglass Turvalasi Oy). Ulkomaisissa valmistusyksiköissä ja myynti- ja huoltokonttoreissa työskentelee noin 140 henkilöä. Suurimmalla osalla henkilöstöä on tekninen koulutus.

4.2.1 Tamglass-konsernin rakenne

Tamglass-konsernin juridinen rakenne kertoo yhtiöiden omistussuhteet. Toiminnallinen rakenne taas kertoo, miten käytännössä toimitaan, eli miten organisaation eri osat liittyvät toisiinsa. Tamglass-konsernin emo yhtiö on Tamglass Ltd. Oy, joka omistaa muut yhtiöt. Toimintaorganisaatio on rakennettu kahdella periaatteella: myynti- ja huoltoyhtiöt toimivat tietyillä alueilla verkostona, joka kattaa koko maailman. Tuotanto puolestaan palvelee kaikkia myyntiyhtiöitä ja kukin neljästä tehtaasta keskittyy tiettyjen tuotteiden valmistamiseen. Myyntiä ja markkinointia seurataan ja ohjataan kolmella liiketoiminta-alueella: arkkitehtuurilasikoneissa, autolasikoneissa sekä huolto- ja varaosapalveluissa. Lasinjalostuskonetehtaat sijaitsevat Suomessa (Tampere), Brasiliassa (Sao Paulo), Yhdysvalloissa (New Jersey) ja Kiinassa (Tianjin). Lisäksi Orivedellä sijaitsee käytettyjen koneiden modernisointikeskus.

4.2.2 Osaaminen ja laatu

Tamglassin kilpailukyky perustuu erityisesti lasin lämpökäsittelyn osaamiseen. Yhtiö toimittaa asiakkaille lasiprosessoinnin kapasiteettia sekä tukee ja auttaa asiakkaita menestymään lasinjalostajina. Tamglass huolehtii kapasiteetin toimivuudesta myös konetoimituksen jälkeen. Voidaan sanoa, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan yhtiön kyvystä rakentaa ja ylläpitää lasinjalostuskapasiteettia heidän tarpeisiinsa. Tutkimus- ja kehitystoiminta keskittyy turvalasiprosessin perustutkimukseen, uusien koneiden kehittämiseen ja olemassaolevien tuotteiden ylläpitämiseen. Turvalasitehtaan kilpailukyky perustuu lasin karkaisun, taivutuksen ja laminoinnin osaamiseen. Tamglass Turvalasi Oy on turvalasikoneiden tärkeä asiakas, jonka palaute on arvokasta tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä. Tamglassilla on ISO-9001 laatustandardiin perustuva laadunvarmistusjärjestelmä, joka tukee jatkuvaa oppimista ja toiminnan parantamista. Toimintaohjeisiin kerätään jatkuvasti ikään kuin yhteiseen muistiin, mitä eri tilanteissa on järkevää ottaa huomioon, ja miten kannattaa toimia. Tämän takia laatuja järjestelmää päivitetään jatkuvasti. Tavoitteena on löytää parhaat mahdolliset toimitavat ja ennaltaehkäistä laatueroja ja virheitä. Lisäksi Tamglassilla on ISO-14001 ympäristöjärjestelmä sekä turvalasitehtaalla QS-9000 laatuja järjestelmä.

4.3 Markkinoiden suotuisa kehitys Tamglassille

Vuonna 2000 turvalasikoneiden ja -linjojen kysyntä oli vilkasta Euroopassa, Kauko- ja Lähi-idässä sekä Pohjois-Amerikassa. Myös Etelä-Amerikan markkinatilanne piristyi ensimmäisen vuosikolmanneksen jälkeen. Turvalasin ja -koneiden kysynnän voimistumista Kaukoidässä ja Etelä-Amerikassa edisti teollisen infrastruktuurin kehittyminen. Tamglass vahvisti asemaansa johtavana rakennuslasikoneiden valmistajana ja kasvatti markkinaosuuttaan ajoneuvolasikoneiden toimittajana.

Tamglass osallistui kymmeneen lasialan näyttelyyn eri puolilla maailmaa. Lasialan tärkeimmänässä tapahtumassa Saksassa, Glasstec 2000, Tamglass sai konetilauksia 12 miljoonan euron arvosta. Suomessa Tamglass kasvatti tunnettuuttansa ja yleistä turvalasi tietämystä laajalla yrityskuvakampanjalla ja sidosryhmille järjestetyillä tilaisuuksilla. Markkina- ja teknologiajohtajana Tamglass järjestää kahden vuoden välein kansainvälisen Glass Processing Days –tapahtuman, josta on kehittynyt alan suurin ja monipuolisin ammattilaiskonferenssi.

Tamglassin uuden konetehtaan tuoma tuotantokapasiteetin nousu ajoittui hyvin kasvaneeseen kysyntään. Sveitsin ja Yhdysvaltojen tehtailla vuonna 1999 toteutettu tehostusohjelma onnistui ja paransi yksiköiden kannattavuutta. Tamglass laajensi vuonna 2000 toimintaansa Etelä-Amerikassa ja perusti turvalasikonetehtaan Brasiliaan. Alueellinen tuotantoyksikkö kasvavalla Mercosur-markkina-alueella on osa Tamglassin maailmanlaajuista kasvustrategiaa. Paikallinen valmistus helpottaa asiakkaiden rahoitusjärjestelyjä ja eliminoi valuuttariskejä. Tamglass rakentaa markkina- ja teknologiajohtajan asemaansa jatkuvilla tuotekehityspanostuksilla, jotka suhteessa liikevaihtoon ovat koneteollisuuden korkeimpia.

4.4 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämisen pääalueita on yhteisen toimintatavan luominen, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työkyvystä huolehtiminen. Henkilöstöpolitiikka ja -käytännöt on yhtenäistetty globaalisti ja osaamista edistetään suosimalla työnkiertoa ja sisäisiä siirtoja sekä järjestämällä koulutusohjelmia. Henkilöstön työkykyä

ylläpidetään edistämällä ammatillista osaamista koulutuksen ja sisäisen kehittämisen keinoin. Vuotuisten kehityskeskustelujen tavoitteena on osallistaa henkilöstö yhtiön toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.

4.4.1 Henkilöstöstrategia

Tamglass on viime vuosina menestynyt hyvin. Jotta hyvä tulos taataan jatkossakin, on yhtiön vision oltava kirkas ja arvojen kaikille tamglassilaisille yhteiset. Menestyminen edellyttää myös systemaattista osaamisen kehittämistä. Tamglass onkin aloittanut osaamisen kehittämisen konsulttiyhtiöiden kanssa yhteistyössä. Kevään 2002 aikana Tamglass tulee päivittämään henkilöstöstrategiaansa täsmentämällä yrityksen yhteisiä arvoja.

Arvot ovat uskomuksia siitä, mikä on hyvää ja toivottavaa. Kerran omaksuttuja arvoja on vaikea muuttaa. Arvot eivät ole juhlallisia vaan osa jokaisen ihmisen arkipäivää ja käyttäytymistä. Arvot ohjaavat käyttäytymistämme, vaikka emme aina edes tiedosta niitä. Yrityksen arvoilla tarkoitetaan sitä, että yrityksessä toimivat ihmiset pitävät samanlaisia asioita tärkeänä ja tavoiteltavina. Yhteiset arvot ovat oikeastaan yrityksen pelisääntöjä tai toimitapoja. Ne kuvaavat sitä, minkälaisilla arvoilla valittuja visioita ja strategioita toteutetaan. Jotta arvoista tulisi toimintaa ohjaavia toimintatapoja, ne on ensin käsiteltävä vuoropuhelussa koko yhteisön kanssa. Tamglassin arvoiksi on ehdotettu:

- tuloksellisuutta
- asiakaslähtöisyyttä
- luotettavaa yhteistyötä
- jatkuvaa oppimista
- toisten kunnioittamista

Vision avulla yrityksen toiminnalle määritellään myös yhteinen suunta. Visio on mielikuva siitä, millainen yritys voi olla muutaman vuoden kuluttua. Se on yhteisesti jaettu tulevaisuudenkuva, jota kohti yhteisö haluaa kulkea. Yhteisellä visiolla yritys varmistaa, että henkilöstö suuntaa toimintansa oikeisiin asioihin. Kun visio on selkeä ja kaikkien tiedossa, työyhteisön on helpompaa sitoutua yhteiseen päämäärään.

Tamglassin visio vuonna 2007 on, että yritys haluaa olla lasinjalostusteknologian johtava yritys. Tamglass/Kyro haluaa laajentua orgaanisen kasvun ja mahdollisten yritysostojen kautta lämpökäsittelytoimialalla sekä muilla lasinjalostuksen toimialoilla.

Lisäksi Tamglass haluaa olla teknologioiden edelläkävijä, alan globaalinen yritys toimien vahvasti koko maailmassa, alan toimijoista paras lasinjalostusprosessin osaaaja sekä alan kehitystä ja yhteistyötä edistävä yritys.

4.4.2 Aloitet toiminta

Henkilöstö on tärkeä voimavara yrityksessä. Työntekijöiden ideat ja uudistusehdotukset ovat myös kallisarvoisia yritykselle. Tamglassilla henkilöstön tärkeyttä korostetaan muun muassa aloitetoiminnalla. Tamglassilla aloitetoiminnan tarkoituksena on kannustaa yrityksen tuotteiden ja toiminnan kehittämiseen. Kaikilla Tamglassin Suomen yhtiöihin työsuhteessa olevilla henkilöillä ja ryhmillä on oikeus tehdä aloitteita. Aloite tehdään kirjallisesti ja se toimitetaan omalle esimiehelle.

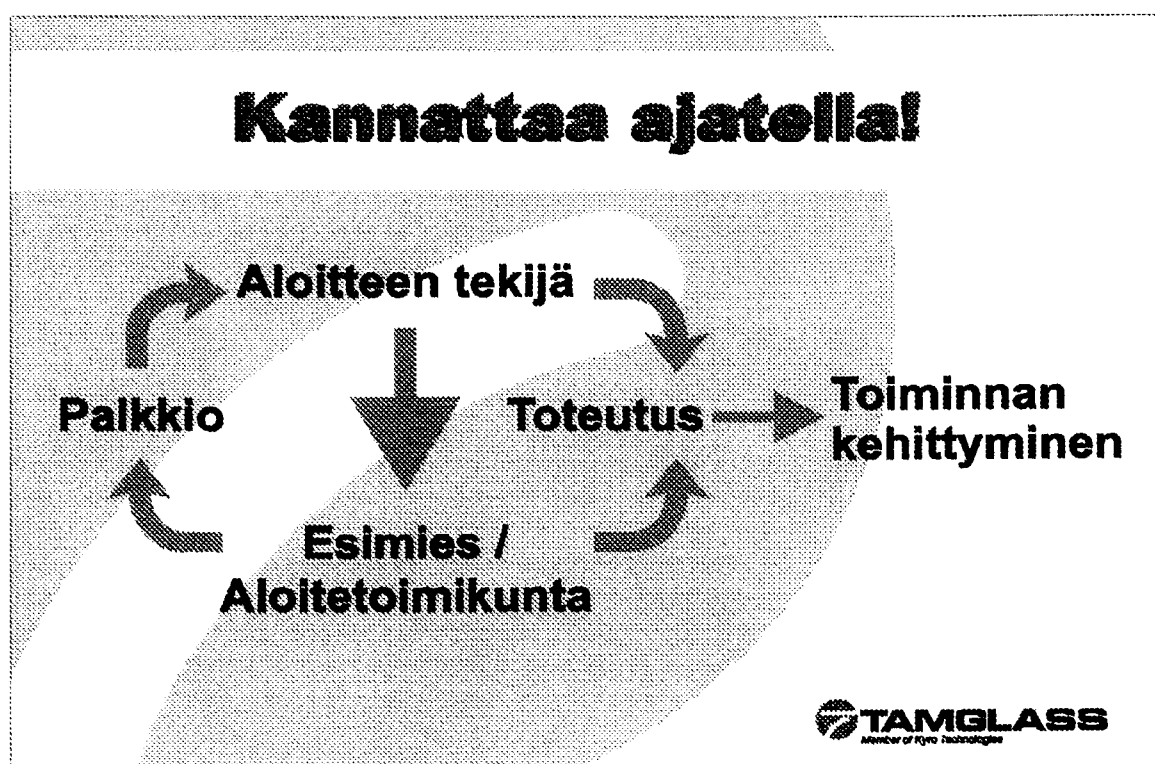
Tamglassin aloitetoiminnan säännöissä toiminta hahmotellaan seuraavasti. *Aloite* on toimintaan liittyvä parannusehdotus, joka parantaa nykyistä toimintaa tai ratkaisee niihin liittyvän ongelman. Aloite voi koskea:

- raaka-aineiden, tarvikkeiden, kustannusten tai ajan säästöä
- tuotteiden tai palvelujen parantamista
- työmenetelmien kehittämistä

Ehdotuksen taloudellinen merkitys on vähäisempi kuin aloitteen. Ehdotukseksi tai aloitteeksi voidaan katsoa myös oman työn kehittäminen, jos aloitteen merkitys koskee laajemmin kustannusten säästämistä, tuotteiden ja palveluiden parantamista tai työmenetelmien kehittämistä. Aloitteina ei käsitellä pelkästään organisaatiomuutoksiin, sosiaalitoimintaan tai työsuhteasioihin liittyviä ehdotuksia. Erilaisten projektien tai työnantajan järjestämän koulutuksen yhteydessä syntyneitä ideoita ei käsitellä ehdotuksina tai aloitteina, jos idea koskee annettua yksilöityä tehtävää tai aihetta. Jos projektiin liittyvä idea soveltuu muihin projekteihin sellaisenaan tai osittain, voidaan ideasta kuitenkin tehdä yksi ehdotus tai aloite. Näitä sääntöjä sovelletaan patentoitaviin keksintöihin tai rekisteröinnillä suojattavissa

oleviin malleihin, paitsi jos jo aloitteen käsittelyhetkellä on tiedossa, että keksinnölle tai mallille haetaan patenttia tai muuta rekisteröintiä.

Hyväksytystä aloitteesta maksetaan aloitepalkkio ja hyväksytystä ehdotuksesta annetaan palkinto. Aloitteet hyväksyvä aloitetoimikunta voi harkintansa mukaan kutsua kuultavaksi yrityksen sisäisiä tai ulkoisia asiantuntijoita tai pyytää heiltä kirjallista lausuntoa. Jos aloitetoimikunta ei ole yksimielinen lausunnon pyytämisestä, päättää puheenjohtaja asiasta. Seuraava kuvio 8 esittelee kohdeyrityksen aloitetoiminnan kulkua.



KUVIO 8 Aloitetoiminta kohdeyrityksessä.

5 TULOKSET

Empiirisen osuuden tavoitteena on tutkia sisäisen yrittäjyyden ja oppivan organisaation tilaa kohdeorganisaatiossa. Empiirisen aineiston avulla haetaan vastauksia kysymyksiin, kuinka henkilöstö on sisäistänyt sisäisen yrittäjyyden toimissaan ja tavoitteissaan sekä kuinka lähellä oppivaa organisaatiota kohdeorganisaatio on.

5.1 Tutkimusaineisto

5.1.1 Tiedonhankinnan toteutus

Tutkimus toteutettiin tammikuussa 2002 Tamglass Ltd Oy:n toimipaikassa Tampereella. Kohdeorganisaatiossa työskentelee noin 141 toimihenkilöä ja noin 127 työntekijää. Tutkimuksen kohteeksi otettiin koko henkilökunta eli noin 268 henkilöä.

Tutkimus toteutettiin kohdeyrityksen henkilöstösuunnittelijan avustuksella, joka informoi etukäteen sähköpostitse henkilöstöä tulevasta kyselystä (Liite 1). Ennen tutkimuksen suorittamista tutkija ja henkilöstösuunnittelija kävivät yhdessä läpi kyselyä ja muokkasivat sitä kohdeyrityksen tarpeisiin soveltuvaksi. Henkilöstösuunnittelija auttoi myös kyselyn jakeluun liittyvissä käytännön asioissa.

Tutkimus suoritettiin kertaluontoisena kirjallisena kyselynä. Se jaettiin tutkittaville sisäisessä postissa, kuten myös vastaukset palautettiin tutkijalle sisäisessä postissa. Kyselyn ohessa lähetetyssä saatteessa (Liite 1) kerrottiin kyselyn taustasta ja tarkoituksesta. Saatteessa kerrottiin myös tulosten käsittelystä sekä painotettiin, että nimettömän kyselyn johdosta vastaajien henkilöllisyys pysyy täysin salassa.

Kysely ja saate lähetettiin 268 henkilölle tammikuun 7. päivänä 2002 ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Määräaikaan mennessä vastauksia tuli 114 kappaletta. Arveltaessa, että vastauksia saattaisi tulla lisää, henkilökuntaa muistutettiin vielä

kyselystä sähköpostitse ja annettiin lisää aikaa vastata. Tämän jälkeen kyselyitä palautettiin vain kolme kappaletta lisää, joten yhteensä vastauksia tuli 117 kappaletta. Näin ollen vastausprosentti oli lopulta noin 44 %.

5.1.2 Tiedonhankinnan sisältö

Luvussa 2 ja 3 käsitellyt asiat toimivat tiedonhankinnan sisällön määrittelyn lähtökohtina. Kohteena olivat kohdeorganisaation kannalta tärkeitä sisäisen yrittäjyyden ulottuvuudet ja oppiva organisaatio, joiden kuvauksista ja vaikuttavista tekijöistä pelkistettiin kyselyn yläkäsitteet kysymyksineen.

Kysely pohjautuu Paljakan (1999) lisensiaatintutkimustyön mittaristoon, josta se on muokattu tämän tutkimuksen tarpeita silmällä pitäen. Kysely rakentuu yhteensä 66 kysymyksestä, jotka jakaantuvat kymmeneen eri aihealueeseen taulukon 4 mukaisesti.

Aihepiiri	Kysymykset		
1. Taustamuuttajat	1-3	7. Koulutus	36-44
2. Yrittäjyys	4-8	8. Palaute	45-49
3. Sisäinen yhteistyö	9-14	9. Tuottavuus	50-55
4. Työhön suhtautuminen	15-21	10. Laatu	56-59
5. Arvostus ja yrityskuva	22-29	11. Muutokset / toimeenpano	60-66
6. Tiedonkulku ja viestintä	30-35		

TAULUKKO 4 Kysymyslomakkeiston kysymysten jakautuminen aihealueittain.

Kaikki kysymykset esitettiin väittämän muodossa ja sananmuoto oli rakennettu positiiviseksi. Luokittelu väittämiin oli neliportainen, 4-1 (4= täysin samaa mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, 2= jonkin verran eri mieltä ja 1= täysin eri mieltä). Luokittelu oli rakennettu ilman neutraalia vaihtoehtoa. Vastajilla ei siis ollut mahdollisuutta valita vaihtoehtoa "ei mielipidettä" tai "en tiedä". Tämä tehtiin siitä syystä, että ihmiset valitsevat yleisesti liian helposti neutraalin vaihtoehdon, vaikka heillä olisikin jonkinlainen mielipide kyseisestä asiasta. Kysymyksiä testattiin kahdella

kohdeyrityksen henkilöllä, jolloin varmistettiin, että kysymykset ovat täysin ymmärrettäviä. Vastajilta kysyttiin taustatietoina ikää, palveluaikaa yhtiössä, henkilöstöryhmää sekä toimintayksikköä. Sukupuolta ei kysytty mm. tunnistamismahdollisuuden välttämiseksi.

Reliabiliteetti

Eskolan (1969: 54-55) mukaan reliabiliteetilla tarkoitetaan mittausten tai menetelmän kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tulosten reliabiliteetti eli luotettavuus on näin ollen sitä suurempi mitä vähemmän tuloksissa esiintyy sattumanvaraisuutta. Tulosten sattumanvaraisuutta voivat aiheuttaa vastaajiin tai vastaamistilanteisiin liittyvät tekijät (esimerkiksi väsymys tai kiire) sekä tulosten käsittelyyn liittyvät tekijät. Reliabiliteetilla pyritään osoittamaan, että tutkimuksessa käytetyt operaatiot, kuten tiedon kerääminen, pystytään toistamaan samanlaisin tuloksin. Periaatteessa saman tutkimuksen tulisi antaa samankaltaiset tulokset myös jonkun toisen tutkijan toteuttamana. Perusedellytyksenä on, että toimenpiteet dokumentoidaan tarkasti työn kaikissa vaiheissa. (Yin 1994: 33-36.)

Tutkielman kyselyt jaettiin sisäisen postin kautta. Tutkijalla ei ollut mahdollisuutta olla läsnä vastaamistilanteissa kyselyjen suuren lukumäärän, yli 250, takia. Talvella 2002, jolloin aineisto kohdeyrityksessä kerättiin, tutkija oli kuitenkin siellä itse töissä ja näin ollen henkilöstöllä oli mahdollisuus kysyä tutkimukseen ja kyselylomakkeeseen liittyvistä asioista. Kohdeyrityksen työntekijöihin tutkija ei ollut henkilökohtaisessa yhteydessä, koska kyselylomakkeet jaettiin heille esimiesten välityksellä.

Kyselyjen vastausprosentti on asia, joka kertoo tulosten reliabiliteetista. Tällä kertaa vastausprosentti oli noin 44 prosenttia. Toimihenkilöiden vastausprosentti oli huomattavasti työntekijöiden vastausprosenttia korkeampi. Tähän saattoi olla syynä se, että kyselyt jaettiin toimihenkilöille suoraan heidän omaan postilokeroonsa, kun taas työntekijöiden kyselyjen jakamisen hoiti heidän esimiehensä. Saattoi siis olla mahdollista, että kaikki työntekijät eivät edes saaneet kyselylomaketta itselleen. Toimihenkilöt olivat siinäkin mielessä paremmassa asemassa, että he saivat kyselystä informaatiota myös henkilökohtaisen sähköpostinsa välityksellä.

Validiteetti

Tulosten validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan mittauksen tai menetelmän kykyä antaa tietoa siitä, mitä halutaan mitata (Eskola 1969: 64-67). Tulosten pätevyyttä tarkasteltaessa voidaan erottaa empiirinen ja teoreettinen validiteetti. Ns. empiirisen validiteetin ollessa kyseessä mittauksen kohde (esimerkiksi ikä tai palveluaika yrityksessä) on selvillä. Tulosten empiiristä validiteettia voivat vähentää satunnaiset tai systemaattiset tekijät, kuten väärinkäsitykset tai vastausten ohjaaminen tiettyyn suuntaan. Tulosten teoreettisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkija on onnistunut valitsemaan teorian sopivan mittaustavan. (Eskola 1969: 64-67.)

Yin (1994:33-36) puhuu myös rakenteellisesta validiteetista. Tällä hän tarkoittaa, että tutkija pyrkii määrittelemään oikeat operationaaliset mittarit tutkittavalle aihepiirille. Tärkeää on ensin määritellä mitattavat asiat, jonka jälkeen voidaan kehittää kyseisiä asioita mittaava mittari. Prosessin onnistumista voidaan varmistaa kolmella tavalla: käytetään useampaa lähdettä tiedon keruulle, pyritään muodostamaan todisteiden ketju myös tiedon keruun aikana ja annetaan tutkimuksen avainhenkilöiden lukea tutkimusraportti.

Tämän tutkielman kyselylomakkeissa muuttujat ovat jaettu selkeästi pääryhmiin aihealueittain, mikä helpottaa lomakkeen ymmärrettävyyttä. Kysymykset/väittämät on pyritty esittämään niin, että ne mahdollisimman vähän johdattelisivat vastaajaa tiettyyn suuntaan. Saatavien tulosten pätevyyttä pyrittiin parantamaan myös siten, että lomake annettiin ennen varsinaista kyselyn suorittamista luettavaksi ja kommentoitavaksi kohdeyrityksen muutamalle henkilölle. Kysely jaettiin myös koko henkilöstölle eikä pelkästään esimerkiksi toimihenkilöille. Tutkimusraportin kirjoitusvaiheessa tutkija keskusteli kohdeyrityksen henkilöstösuunnittelijan kanssa tuloksista ja käytti kohdeyrityksen henkilöstörekistereitä vahvistaakseen joitakin kyselyjen perusteella saatuja tuloksia.

5.1.3 Tulosten käsittely

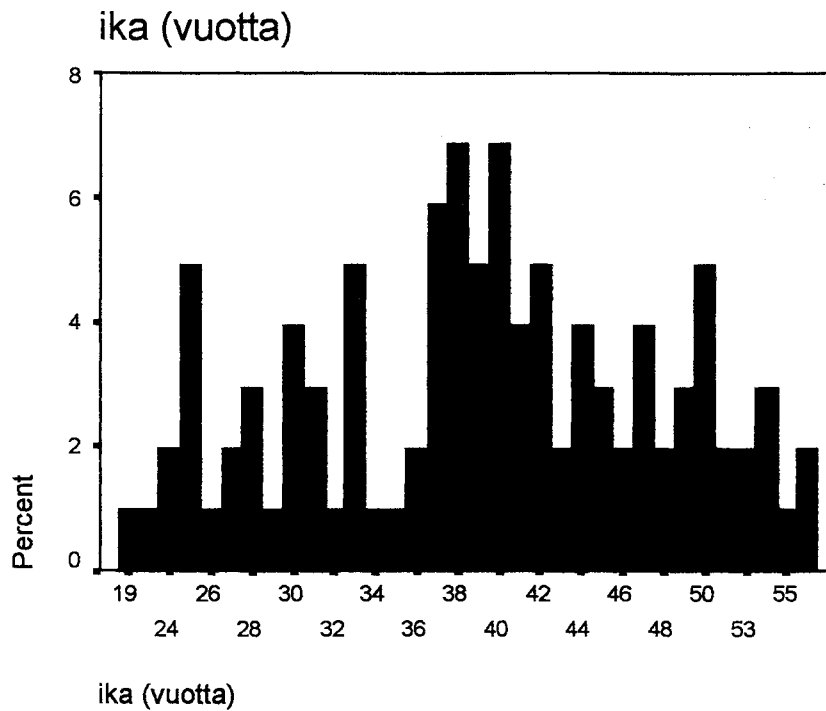
Vastauksia käsiteltiin niin, että yksittäisiä vastauksia ei voinut tunnistaa. Aineisto siirrettiin kokonaisuudessaan SPSS tilasto-ohjelmaan tulosten käsittelyn helpottamiseksi. Aineisto koodattiin numeroiksi, jolloin voidaan puhua kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Tulosten analysoinnin kannalta hieman ongelmalliseksi osoittautui kuitenkin se, että noin 15 % palautetuista kyselyistä jokin taustatiedoista, kuten ikä, palveluaika tai henkilöstöryhmä, puuttui. Taustatietojen puuttumiseen saattoi olla syynä, että jotkut vastaajista silti pelkäsivät, että heidän henkilöllisyytensä paljastuisi. Pelko oli kuitenkin aivan turha, sillä kyselyjen tarkoitus ei ollut selvittää yksittäisten henkilöiden mielipiteitä vaan koko henkilöstön yhtenäinen mielipide.

Taustatietoja tarkasteltaessa ikä ja palveluaika yrityksessä pyöristettiin lähimpään kokonaislukuun. Tämä oli järkevää, sillä desimaalien käytöllä ei ole mitään merkitystä tämän tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Taustamuuttujista henkilöstöryhmä oli jaettu työntekijöihin ja toimihenkilöihin. Ryhmiä pidettiin erillään, koska haluttiin tietää poikkesivatko henkilöstöryhmäkohtaiset vastausprosentit toisistaan. Lisäksi henkilöstöryhmä on tärkeä taustamuuttuja erityisesti kehittämisen näkökulmasta. Henkilöstöryhmien tuloksia on analysoitu vertaamalla työntekijöiden ja toimihenkilöiden vastausten aihealueittaisia eroja korrelaatioiden ja keskiarvojen avulla.

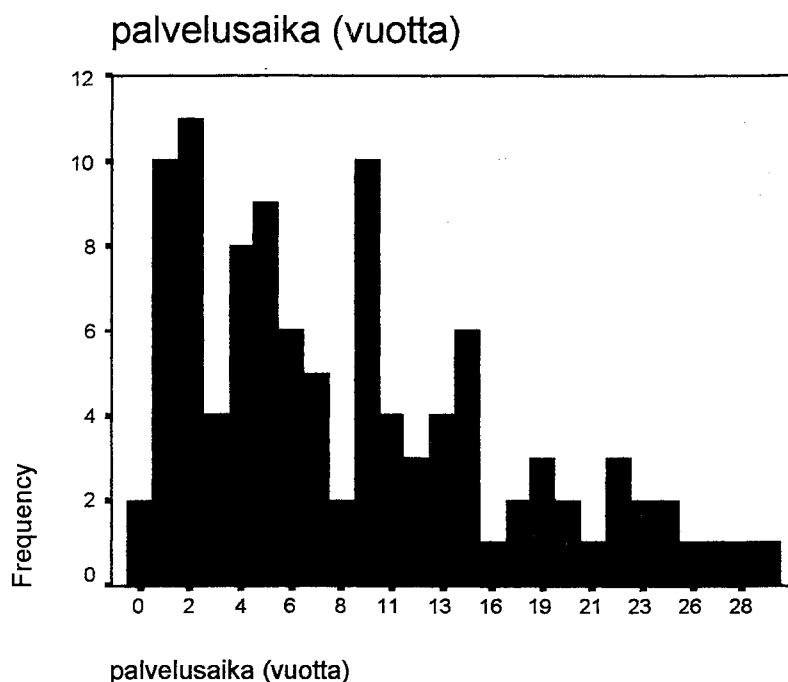
5.1.4 Vastaajien taustatiedot

Vastaajilta kysyttiin taustatietoina iän lisäksi palveluaikaa yrityksessä sekä henkilöstöryhmää. Vastaukset on esitelty seuraavissa kuvioissa 9 ja 10.



KUVIO 9 Vastaajien ikäjakauma prosentteina esitettynä.

Vastaajien ikä vaihtelee 19 vuodesta 57 vuoteen ja kaikkien vastaajien keski-ikä on noin 39 vuotta. Mediaani on myös sama kuin keskiarvo eli 39. Tarkasteltaessa ikäjakaumaa voi havaita, että keski-ikäisten määrä on yrityksessä suuri. Nuoria työntekijöitä on vähemmän kuin eläkeikää lähestyviä. Työvoiman uudistumisen kannalta ikääntyvien ihmisten enemmistö saattaa jossain vaiheessa muodostua ongelmaksi, minkä takia yrityksen tulisi suosia nuorten ihmisten rekrytointia jatkossa.



KUVIO 10 Vastaajien palveluaika yhtiössä prosentteina esitettynä.

Vastaajien palveluajan pituus vaihtelee alle vuodesta 31 vuoteen keskiarvon ollessa noin 9 vuotta. Palveluajan huippu sijoittuu melko lyhyen ajan yrityksessä olleisiin. Taustatietojen puuttuminen kyselyissä saattaa tietysti myös muuttaa kuvaa jonkun verran. Pääasiassa kyselyjen vastaukset antavat kuitenkin totuudenmukaisen kuvan verrattessa sen tuloksia kohdeyrityksen omiin rekistereihin palveluaikojen pituuksista.

5.2 Tulosten analysointi

Tulosten analysoinnissa lähdettiin liikkeelle tutkimalla mittariston kymmentä eri aihealuetta omana kokonaisuutenaan. Tuloksia analysoitiin kahdella tavalla. Ensiksi tarkasteltiin alkuperäisiä mittareita muodostaen niistä *summamuuttujia*. Toiseksi tarkasteltiin estimoituja *faktoriratkaisun* tuloksia. Kymmenestä aihealueesta laskettiin siis summamuuttujia, *chronbachin alfoja* sekä ajettiin faktorimalleja. Seuraavassa esitetään alkuperäiset kymmenen aihealuetta omana kokonaisuutenaan.

Summamuuttujat

Ensimmäinen aihealue *yrittäjyys* koostuu viidestä väittämästä:

- Tässä yrityksessä kannustetaan aloitteiden tekemiseen (yri 4)
- Työni on mielestäni riittävän vastuullista (yri 5)
- Voin käyttää työssäni kekseliäisyyttä niin paljon kuin haluan (yri 6)
- Työni antaa mahdollisuuden itseni kehittämiseen (yri 7)
- Työni on innostavaa (yri 8)

Yrittäjyyttä voidaan pitää yksilön, mutta myös organisaation ominaispiirteenä. Sisäisen yrittäjyyden ja oppivan organisaation kannalta aihealue yrittäjyys on tärkeä osa mittaristoa, koska sen avulla pyritään saamaan selville kohdeyrityksen profiili ja suhde yritteliäisyyteen työyhteisössä. Yrittäjyys tässä kuvaa yksilön tapaa toimia aloitteellisesti, määrätietoisesti ja vastuullisesti. Tavoitteena on myös kehittää itseään sekä menestyä, kantaa vastuuta ja ottaa riskejä. Yrittäjyyden myötä organisaatio uusiutuu, nostattaa kannattavuutta sekä luo hyvät edellytykset tulevalle kasvulle ja kehittymiselle.

Toinen aihealue *sisäinen yhteistyö* koostuu puolestaan kuudesta väittämästä:

- Voin riittävästi vaikuttaa oman työni kiinnostavuuteen (sisyht 9)
- Voin luottaa ihmisiin, joiden kanssa työskentelen (sisyht 10)
- Ongelmien syntyessä ihmiset pyrkivät löytämään ratkaisun ongelmaan yhdessä eivätkä syyttele toisiaan (sisyht 11)
- Saan helposti apua työssäni eteen tulevien ongelmien ratkaisuksi (sisyht 12)
- Tässä yrityksessä ei toimita toisten selän takana (sisyht 13)
- Työtoverini auttavat minua jaksamaan työssäni (sisyht 14)

Sisäinen yhteistyö antaa kuvan yrityksen yleisestä ilmapiiristä ja yhteenkuuluvuudesta. Työyhteisössä täytyy vallita yhteisymmärrys tietyistä tavoista toimia, jotta sisäinen yhteistyö olisi mahdollisimman tuottavaa. Yhteisön kiinteys pyritään säilyttämään mm. yhteisen kielen ja käsitejärjestelmän luomisella, yhteisellä näkemyksellä suhteista työtovereihin sekä yhteisellä näkemyksellä työnjaosta ja ongelmien ratkaisusta.

Kolmas aihealueista on *työhön suhtautuminen*, jossa seitsemän väitettä:

- Yritteliäisyyttä pidetään tällä työpaikalla arvossa (tyosuht 15)
- Ihmiset asennoituvat työhönsä täällä yrittelijämäisesti (tyosuht 16)
- Ihmisillä on hyvä motivaatio yrittää parasta (tyosuht 17)

- Ilmapiiri kannustaa olemaan yritteliäs (tyosuht 18)
- Ihmiset ovat sitoutuneita työhönsä (tyosuht 19)
- Työyhteisön henki huokuu hyvää yritteliäisyyttä (tyosuht 20)
- Työpaikan kulttuuri nostaa esiin yritteliäisyyden (tyosuht 21)

Aihealue työhön suhtautuminen liittyy läheisesti yrittäjyyteen ja sisäiseen yhteistyöhön. Työpaikan kulttuuri ja ilmapiiri vaikuttavat suuresti siihen, kuinka henkilöstö suhtautuu jokapäiväiseen työhönsä. Työhön suhtautuminen on myönteistä, jos johto arvostaa yritteliästä toimintaa ja henkilöstö kokee, että heidän yritteliäisyys myös palkitaan esimerkiksi kannustavan palautteen muodossa. Tätä kautta työntekijät motivoituvat ja sitoutuvat työhönsä yrittäen toimiessaan aina parastaan.

Neljäs ulottuvuus *arvostus ja yrityskuva* sisältää kahdeksan väittämää:

- Voin työlläni auttaa yritystämme menestymään (arvost 22)
- Olen ylpeä saadessani olla tämän yrityksen palveluksessa (arvost 23)
- Mielestäni tämä yritys tulee menestymään tulevaisuudessa (arvost 24)
- Suosittelisin tätä yritystä hyvänä työpaikkana (arvost 25)
- Omalla työpanoksellani on merkitystä yrityksemme menestymiselle (arvost 26)
- Mielestäni yritystä johdetaan hyvin (arvost 27)
- Olen tärkeä ihminen tässä yrityksessä (arvost 28)
- Yrityksen tapa toimia vastaa omaa tapaani toimia (arvost 29)

Aihealueena arvostus ja yrityskuva ilmentää, kuinka työntekijät kokevat itsensä osana organisaatiota. Ydinkysymykseksi nousee, kuinka tärkeänä osana henkilöstö pitää itseään yrityksen menestymisessä ja kokevatko he työpanoksensa tärkeäksi. Paljon kertoo myös se, että suosittelisiko henkilöstö yritystä ulkopuoliselle hyvänä työpaikkana vai ei. Tärkeää olisi, että työntekijät tuntisivat itsensä arvostetuiksi ja heidän ja esimiesten välille syntyisi molemminpuolinen kunnioitus.

Tiedonkulku ja viestintä on edelleen viidentenä aihealueena ja se sisältää kuusi väitettä:

- Tieto kulkee hyvin omassa työympäristössäni (viest 30)
- Mielenkiintoni kiinnostaa esimiehiäni (viest 31)
- Saan riittävästi tietoa etukäteen omaan työhöni vaikuttavista muutoksista (viest 32)
- Kuulen tärkeät asiat tavallisesti suoraan, en huhuina (viest 33)
- Voin vapaasti lausua mielipiteitä omaan työhöni liittyvistä asioista (viest 34)
- Saan riittävästi tietoa siitä, kuinka tyytyväisiä yrityksemme asiakkaat ovat tuotteisiimme ja palveluihimme (viest 35)

Tiedonkulku ja viestintä nousee monessa suhteessa erittäin keskeiseen asemaan niin sisäisen yrittäjyyden kuten myös oppivan organisaation kannalta. Yritys koostuu monesti pienehköistä kokonaisuuksista, sillä nopeasti kasvavia uusia toimintoja varten luodaan uusia yksiköitä. Näin ollen pienten yksiköiden olemassaolo luo organisaatiolle suuret haasteet tiedonkulun kehittämiseksi. Menestyvässä organisaatiossa tiedonkulun parantamiseen pyritään tehostamalla vuorovaikutusta sekä vaaka- että pystysuorilla tahoilla. Tiedonkulku on avointa ja kommunikaatiojärjestelmät tukevat tiedonkulkua.

Kuudes aihealue on *koulutus*, jossa yhdeksän väittämää:

- Yrityksen tarjoama koulutus vastaa työni vaatimuksia (koulu 36)
- Tiedän mitä koulutusmahdollisuuksia tämä yritys tarjoaa (koulu 37)
- Saamani koulutus auttaa oman työni kehittämisessä (koulu 38)
- Yrityksessä tarjottava koulutus on mielestäni ajan tasalla (koulu 39)
- Minulla on hyvät mahdollisuudet opetella kaikkia osastollani suoritettavia töitä (koulu 40)
- Henkilöstöä kannustetaan oppimaan uusia taitoja ja –tehtäviä (koulu 41)
- Olen saanut osallistua riittävästi minua kiinnostavaan koulutukseen (koulu 42)
- Ylennyksiä saavat ne, jotka niitä ansaitsevat (koulu 43)
- Minulla on mahdollisuudet edetä urallani tässä yrityksessä (koulu 44)

Aihealue koulutus ilmentää ehkä parhaiten asioita, jotka liittyvät organisaation oppimiseen. Oppiminen saattaa merkitä monille kuitenkin kahta eri asiaa. Toiset kuvittelevat jatkuvan oppimisen tarkoittavan jatkuvaa koulutautumista kun taas toiset ajattelevat, että oppimista voi tapahtua koko ajan arkipäivän rutiineissakin. Jälkimmäinen vaihtoehto kuvaa sitä, mitä organisaation oppiminen parhaimmillaan voi olla. Uuden oppimiseen ei aina tarvita erikseen järjestettyä koulutusta tai kursseja, vaan oppimista on esimerkiksi tutustuminen oman työpaikan muihin toimintoihin. Koulutus ja henkilöstön kehittäminen on usein sijoitettu varsinaisesta liiketoiminnasta erilleen, jolloin yhteydet yrityksen kokonaisuuteen eivät välttämättä ole parhaat mahdolliset. Oppimisen kohdistuvien vaatimusten muuttuessa oppiminen on liitetty osaksi koko liiketoimintaa.

Seitsemäntenä aihealueena on *palautte*, joka sisältää viisi erilaista väitettä:

- Tässä yrityksessä palkitaan hyvät työsuoritukset (palau 45)
- Tiedän, millä perusteella työsuorituksiani arvioidaan (palau 46)
- Esimieheni antaa minulle riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä (palau 47)

- Pystyn käyttämään omaa työtäni koskevaa palautetta hyväkseni oman työni kehittämisessä (palau 48)
- Mielestäni minulla on riittävästi mahdollisuuksia keskustella esimieheni kanssa työhön liittyvistä asioista (palau 49)

Esimiehen toiminnan ja palautteen merkitys yrittäjyyden ja oppivan organisaation kannalta on myös tärkeässä roolissa. Yrittäjyyden vaaliminen ja edistäminen muodostavat tulevaisuudessa erään keskeisimmistä haasteista koko johtajuuden ajattelulle. Yrittäjyyden ja oppivan organisaation tapa kehittää itseään esimerkiksi palautteiden kautta johtaa siihen, että kaikkia uusia ajatuksia ei tarvitse hakea välttämättä organisaation ulkopuolelta, vaan uudet, kannattavat ideat tulevatkin talon sisältä. Tärkeää on, että esimies antaa alaisilleen riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Palautteen avulla, olipa se sitten positiivista tai negatiivista, työntekijän on mahdollista kehittyä ja hän tulee tietoiseksi siitä, millä perusteella työsuorituksia arvioidaan.

Tuottavuus on kahdeksas ulottuvuus koostuen kuudesta väittämästä:

- Työolosuhteet antavat minulle mahdollisuuden työskennellä niin tuottavasti kuin pystyn (tuott 50)
- Omalla työpaikallani toimitaan tehokkaasti (tuott 51)
- Yritys motivoi minua riittävästi tekemään työni tehokkaasti (tuott 52)
- Mielestäni tässä yrityksessä ei tuhlaata aikaa turhuuksiin (tuott 53)
- Minä työskentelen niin tehokkaasti kuin pystyn (tuott 54)
- Tuottavuuden parantamistoimenpiteet eivät merkitse tulevaisuudessa yrityksessämme työpaikkojen vähentämistä (tuott 55)

Tuottavuus on osana mittaristoa, koska se on yksi sisäisen yrittäjyyden synnyttämistä tuloksista. Organisaatiossa, jossa sisäisen yrittäjyyden idea on sisäistetty, on hyvät edellytykset erinomaiseen tuottavuusasteeseen. Tuottavuuteen voidaan myös liittää työmotivaatio, sillä monet asiat, jotka lisäävät työmotivaatiota, lisäävät myös työn tuottavuutta. Jotta tulosta syntyy, tulee työn olla haasteellista. Työn tulisi tarjota ajoittain uusia työskentelytapoja, ajattelumalleja, vaikutusmahdollisuuksia ja omien rajojensa testaamista. Työstä tulisi saada myös tunnustusta, sillä työ josta saa palautetta, motivoi ja suuntaa työn tekemiseen. Vastuun merkitys on myös tärkeä, sillä lisääntynyt vastuu viestii työntekijälle luottamusta ja arvontoa sekä lisää itseluottamusta. Sellainen työ ja työyhteisö, joka täyttää edellä esitetyt asiat, luo perustan motivoituneelle työskentelylle ja tuottavalle työlle.

Yhdeksäs aihealue *laatu* koostuu neljästä väittämästä:

- Yrityksemme tarjoaa asiakkailleen korkeatasoisia palveluja (laatu 56)
- Olen itse vastuussa työni laadusta (laatu 57)
- Yrityksen johto on sitoutunut laadukkaiden tuotteiden ja korkeatasoisten palvelusten tuottamiseen (laatu 58)
- Tämä yritys on kiinnostuneempi työn laadusta kuin määrästä (laatu 59)

Laatu on tuottavuuden ohella tulos, joka syntyy sisäisestä yrittäjyydestä organisaatiossa. Laatu on tärkeä kysymys ajatellen sekä johdettavaa toimintaa ja sen tuloksia että johtamista itseään. Laatu on kasvanut tekniikkojen harrastamasta tilastotieteen soveltamisesta pääjohtajien strategiseksi huolenaiheeksi. Muutoksen syy on siirtyminen myyjän markkinoista ostajan markkinoihin. Asiakas määrää laadun ja valitsee tuotteen ja palvelun, joka hänelle parhaiten sopii.

Viimeisenä kymmenentenä aihealueena on *muutokset ja niiden toimeenpano*, jossa seitsemän väittämää:

- Työtäni koskevat muutokset suoritetaan hyvin valmisteltuina ja harkitusti (muut 60)
- Muutoksista tiedotetaan riittävästi (muut 61)
- Yrityksessä tehdään sellaisia muutoksia, jotka auttavat yritystä säilyttämään kilpailukykyänsä (muut 62)
- Oma asenteeni muutoksista ja uudistuksista on positiivinen (muut 63)
- Muutosten tekemisen yhteydessä kysytään useimmiten henkilöstön mielipiteitä asioista (muut 64)
- Esimieheni asennoituu uusiin ajatuksiin mielestäni positiivisesti (muut 65)
- Olen halukas työskentelemään tehokkaasti muutosten eteenpäin viemiseksi, jos minua tiedotetaan tulevista asioista riittävästi ja ajoissa (muut 66)

Organisatorisella tai kulttuurisella muutoksella tarkoitetaan muutoksia kaikkien organisaation jäsenten käyttäytymisessä. Muutoksien avulla pyritään vastaamaan ympäristössä ja tekniikassa tapahtuviin nopeisiin muutoksiin. Muutokset ja niiden toimeenpano on aihealue, joka antaa kuvan yrityksen kyvystä muuttua ja asenteesta jatkuvaa kehitystä ja muutosta kohtaan. Muutos edellyttää laadullisesti uudenlaista tapaa ajatella, havaita ja toimia. Se on koko ajan käynnissä oleva prosessi, joka perustuu avoimeen vuorovaikutukseen palautteiden myötä. Tärkeää on, että yrityksen johto tekee päätöksiä pitkällä tähtäyksellä ja että henkilöstö on halukas tekemään työtä muutosten aikaansaamisen eteen turvaten yrityksen kilpailukykyyn.

Summamuuttujien sisäistä johdonmukaisuutta tarkasteltiin erikseen (chronbachin alpha). Mittareina toimivat mainitut kymmenen eri aihealuetta. Seuraavassa, taulukko 5, on esitetty reliabiliteettikertoimet (chronbachin alphet) mitattujen aihealueiden osalta (osioiden määrä sulussa):

Aihealueet	Alpha
Yrittäjyys	.38 (5)
Sisäinen yhteistyö	.76 (6)
Työhön suhtautuminen	.91 (7)
Arvostus ja yrityskuva	.88 (8)
Tiedonkulku ja viestintä	.84 (6)
Koulutus	.87 (9)
Palaute	.83 (5)
Tuottavuus	.73 (6)
Laatu	.72 (4)
Muutokset ja niiden toimeenpano	.78 (7)

TALUKKO 5 Reliabiliteettikertoimet

Chronbachin alphan tulisi olla .6 tai suurempi. Aihealuetta *yrittäjyys* lukuun ottamatta reliabiliteettikertoimet ovat hyvät, mikä mahdollistaa summamuuttujien käyttämisen jatkoanalyseissä. Yrittäjyys aihealueen väittämät eivät kuitenkaan korreloi keskenään alphan ollessa .38, eli huomattavasti alle .6. Tällä perusteella aihealueista yrittäjyys jätetään pois summamuuttujia tarkasteltaessa. Yrittäjyys aihealuetta kuvaavia yksittäisiä väittämiä käytetään kuitenkin hyväksi estimoitavassa faktorimallissa.

Faktorimalli

Tuloksia analysoitaessa haluttiin kerätty informaatio käyttää mahdollisimman pitkälle hyväksi. Tämän johdosta tuloksia on analysoitu myös faktorimallia hyväksi käyttäen, koska se tuottaa jo olemassa olevan tiedon lisäksi erilaista hyväksi käytettävää informaatiota. Estimoitu faktorimalli tuotti kymmenen faktorin ratkaisun. Faktorit on nimetty seuraavasti (suluissa selitysosuus ja ominaisarvo):

1. Avoimuus, yksilöllisyys, yritteliäisyys (35.0 / 22.0)
2. Yhteistyö, yritteliäisyys (5.5 / 3.5)
3. Suunnitelmallisuus, pitkäntähtäimen koulutus; oppiva organisaatio (4.7. / 3.0)
4. Yksilön arvostaminen, yksilöä kannustava yritysokuva (4.2 / 2.6)
5. Tehokkuus, vastuullisuus (3.5 / 2.2)
6. Luottamus työtovereihin, yhteistyö (3.1 / 2.0)
7. Asiakkaan arvostus laatuajattelun pohjalta, halu antaa yrityksestä positiivinen kuva (2.5 / 1.6)
8. Uralla etenemisen/kehittymisen arvostus (2.4 / 1.5)
9. Hallitusti muuttuva työyhteisö (2.4 / 1.5)
10. Uudistuskykyinen ja muutoksia pelkäämätön työyhteisö (2.3 / 1.4)

Seuraavassa tarkastellaan jokaista faktoria väittämiseen erikseen omana kokonaisuutena. Jokaisen väittämän perässä on sulkuihin merkitty väittämäkohtainen lataus sekä kommunaliteetti, joka kertoo, kuinka hyvin estimoitu faktoriratkaisu selittää kyseisen muuttujan vaihtelua.

Faktori 1 – Avoimuus, yksilöllisyys, yritteliäisyys

Faktori koostuu kaikkiaan 12 väittämästä, jotka liittyvät avoimuuteen, yksilöllisyyteen ja yritteliäisyyteen.

- Kuulen tärkeät asiat tavallisesti suoraan, en huhuina (.585 / .634)
- Muutoksista tiedotetaan riittävästi (.556 / .723)
- Tiedän, millä perusteella työsuorituksiani arvioidaan (.531 / .557)
- Saan riittävästi tietoa etukäteen omaan työhöni vaikuttavista muutoksista (.435 / .602)
- Mieleni kiinnostaa esimiehiäni (.404 / .708)
- Tieto kulkee hyvin omassa työympäristössäni (.402 / .553)
- Muutosten tekemisen yhteydessä kysytään useimmiten henkilöstön mielipiteitä asioista (.385 / .581)
- Tässä yrityksessä palkitaan hyvät työsuoritukset (.360 / .631)
- Tässä yrityksessä kannustetaan aloitteiden tekemiseen (.325 / .494)
- Mielestäni tässä yrityksessä ei tuhjata aikaa turhuuksiin (.307 / .551)
- Yritteliäisyyttä pidetään tällä työpaikalla arvossa (.283 / .667)
- Työpaikan kulttuuri nostaa esiin yritteliäisyyden (.260 / .640)

Faktori 1 kuvaa kohdeyrityksen työyhteisön avoimuutta, yksilöllisyyden arvostusta sekä yritteliäisyyttä. Nämä ovat tärkeitä asioita organisaation sisäistä yrittäjyyttä ajatellen. *Avoim kommunikaatio* parantaa ilmapiirissä valoisuutta, vapautuneisuutta, huumoria ja spontaanisuutta, joilla kaikilla on tunnetusti myönteinen vaikutus luovuuden ja innovatiivisuuden syntymiseen. *Aloitteiden tekemisen kannustus* ja hyvistä ideoista *palkitseminen* parantavat puolestaan työmotivaatiota ja sitä kautta sisäistä yrittäjyyttä. Yrityksen kannalta kyseessä on kustannustehokas palkitseminen,

sillä varallisuushan jää yritykseen ja samalla se on investointia tulevaisuuteen sekä varmistus siitä, että hyvä sisäinen yrittäjä pysyy yrityksen palveluksessa. *Yritteliäisyyden arvostus* tulee etupäässä esimiesten ja johtajien asenteista, mutta jos henkilöstö kokee, että heidän ponnistelunsa menestymisen eteen on vaivan arvoista, suhtautuvat he työhönsä antaumuksella ja huolella. Tärkeimpiä yrittäjyyden kannusteita ovat lopultakin *henkilökohtaiset motiivitekijät* - kyky halu ja uskallus - jotka virittävät ja suuntavat henkilön kohti sisäistä yrittäjyyttä. Ihmisille syntyy halu toteuttaa itseään entistä vapaammin, ja he eivät jätä käyttämättä sitä potentiaalia, mikä monesti jää suurten organisaatioiden hierarkkisten rakenteiden alle.

Faktori 2 – Yhteistyö, yritteliäisyys

Faktori edustaa yrityksen yhteistyötä ja yritteliäisyyttä kahdeksan eri väittämän muodossa.

- Työtoverini auttavat minua jaksamaan työssäni (.568 / .370)
- Ihmiset ovat sitoutuneita työhönsä (.561 / .743)
- Voin luottaa ihmisiin, joiden kanssa työskentelen (.546 / .541)
- Saan helposti apua työssäni eteen tulevien ongelmien ratkaisuksi (.511 / .590)
- Ihmisillä on hyvä motivaatio yrittää parasta (.443 / .742)
- Ihmiset asennoituvat työhönsä täällä yrittelijämäisesti (.415 / .583)
- Ilmapiiri kannustaa olemaan yritteliäs (.388 / .760)
- Työyhteisön henki huokuu hyvää yritteliäisyyttä (.335 / .613)

Faktori 2 kuvaa puolestaan yrityksessä tapahtuvaa *yhteistyötä* sekä faktorin 1 tapaan työyhteisön yritteliäisyyttä. Yhteistyö voi koskea monia erilaisia asioita. Sosiaalinen vuorovaikutus on olennainen osa vaihdantaa ja henkilökohtaiset suhteet ovat yhteisön perusta. Tuotannollinen ja teknologinen yhteistyö on myös tärkeää, mutta kiistatta tärkeintä on markkinointiyhteistyö. Yhteistyö on edellytys erikoistumiselle ja erikoisosaaminen kehittämiselle, jotka puolestaan ovat yrityksen menestymisen avainkysymykset.

Faktori tuo myös esille työntekijöiden *luottamuksen* työkavereihin ja tämän voimia antavan merkityksen arjen rutiineissa. Työyhteisöllä on vaikutusta siihen, miten *yksilön yrittäjyys* vahvistuu tai heikkenee. Yleisen ilmapiirin kannustavuus ja optimistisuus vaikuttaa positiivisesti yritteliäisyyteen. Yritteliäistä työyhteisöjä yhdistää se, että niissä rohkaistaan innovointiin ja niihin on luotu uudistusmielinen ilmapiiri.

Yritteliäessä työyhteisössä painotetaan tuloksia eikä toimitapoja sekä vältetään byrokratian esteitä. Virheistä pyritään oppimaan ja ongelmien ratkaisijana toimii johto sekä koko työyhteisö.

Faktori 3 – Suunnitelmallisuus, pitkäntähtäimen koulutus; oppiva organisaatio

Kolmas faktori tuo esille suunnitelmallisuuden, koulutuksen pitkällä tähtäyksellä, mikä on osa oppivan organisaation käsitystä. Faktori muodostuu kahdeksasta eri väittämästä

- Tiedän mitä koulutusmahdollisuuksia tämä yritys tarjoaa (.712 / .615)
- Yrityksen tarjoama koulutus vastaa työni vaatimuksia (.696 / .683)
- Saamani koulutus auttaa oman työni kehittämisessä (.686 / .794)
- Yrityksessä tarjottava koulutus on mielestäni ajan tasalla (.642 / .631)
- Minulla on hyvät mahdollisuudet opetella kaikkia osastollani suoritettavia töitä (.432 / .568)
- Saan riittävästi tietoa siitä, kuinka tyytyväisiä yrityksemme asiakkaat ovat tuotteisiimme ja palveluihimme (.414 / .515)
- Henkilöstöä kannustetaan oppimaan uusia taitoja ja –tehtäviä (.352 / .730)
- Olen itse vastuussa työni laadusta (.315 / .318)

Faktori 3 kuvaa selkeästi kohdeyrityksen suhtautumista koulutukseen. *Suunnitelmallisuus* ja pitkäntähtäimen koulutus ovat asioita, joihin yritysten tulee panostaa. Nämä puolestaan nostavat *organisaation oppimisen* tärkeäksi arvoksi. Kun yrityksen oppiminen perustuu henkilöstön osaamiseen ja asiantuntijuuteen, on yritysorganisaation kyettävä jatkuvaan oppimiseen. Toisaalta on muistettava, että koulutus ei aina takaa oppimista. Tämän vuoksi ei voida suoranaisesti tulkita, että yrityksen tarjoamat koulutustilaisuudet tekisivät organisaatiosta jatkuvasti oppivan.

Oppivan organisaation käsitteeseen voidaan tässä liittää myös *jatkuvan muutoksen* tarve. Kun organisaatio tähtää ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapojen muutokseen, kyseessä on iso kulttuurinen muutos. Johdon on aidosti haluttava muutosta ja olla siihen sitoutunut. Koko henkilöstön on myös sitouduttava pitkäkestoiseen muutosprosessiin. On koulutettava paljon erilaisia ihmisiä ja tiedotusta muutoksesta tarvitaan runsaasti.

Faktori 4 – Yksilön arvostaminen, yksilöä kannustava yrityskuva

Faktori koostuu seitsemästä eri väittämästä, jotka kuvaavat yksilön arvostusta sekä yksilöä kannustavaa yrityskuvaa.

- Omalla työpanoksellani on merkitystä yrityksemme menestymiselle (.800 / .709)
- Voin työlläni auttaa yritystämme menestymään (.737 / .628)
- Olen tärkeä ihminen tässä yrityksessä (.562 / .655)
- Tuottavuuden parantamistoimenpiteet eivät merkitse tulevaisuudessa yrityksessämme työpaikkojen vähentämistä (.462 / .308)
- Työni on innostavaa (.420 / .724)
- Mielestäni tämä yritys tulee menestymään tulevaisuudessa (.370 / .573)
- Voin vapaasti lausua mielipiteitä omaan työhöni liittyvistä asioista (.264 / .375)

Faktori 4 keskittyy pitkälti yrityskuvan ja yksilön arvostuksen ympärille. Vahva *yrityskuva* on arvokas kilpailuetu. Jos ulkoiset voimat uhkaavat organisaatiota, sen eheyttä ja laatua, yritysten päätösten tulee tukea sen hengissä säilymistä. Keskeistä kuvan luomisessa on uskottavuus. Yksilön arvostamiseen liittyy se, että työntekijä kokee olevansa tärkeä henkilö omalla työpaikallaan. Yrityksen tulee korostaa, että kaikkien työpanos on tärkeää ja että koko henkilöstö auttaa työllään yritystä menestymään tulevaisuudessa.

Faktori 5 – Tehokkuus, vastuullisuus

Viidennen faktorin aihe on tehokkuus ja vastuullisuus ja se koostuu viidestä eri väittämästä.

- Työolosuhteet antavat minulle mahdollisuuden työskennellä niin tuottavasti kuin pystyn (.547 / .590)
- Mielestäni minulla on riittävästi mahdollisuuksia keskustella esimieheni kanssa työhön liittyvistä asioista (.505 / .605)
- Omalla työpaikallani toimitaan tehokkaasti (.405 / .417)
- Minä työskentelen niin tehokkaasti kuin pystyn (.389 / .323)
- Työni on mielestäni riittävän vastuullista (.339 / .193)

Viides faktori tuo esiin organisaation *tehokkuuden ja vastuullisuuden*. Sisäisen yrittäjän käsite korostaa henkilön halua tehdä kovasti työtä, laadun vaalimista ja vastuun hyväksymistä. Tehokkuus on yksi menestyvän organisaation kulmakivi. Työyhteisön tehokas työtahti ja toimiminen vaikuttaa myös yksittäisen henkilön työskentelyyn. Työntekijöiden on myös saatava riittävästi vastuuta, jotta heidän mielenkiinto työtä kohtaan säilyy. Useiden tutkimusten mukaan ihmiset ovat tehokkaampia saadessaan itse määrätä omasta työstään.

Nykyajan organisaation on vastattava kolmenlaisiin tarpeisiin: perustoimintojen tehokkuus, jatkuva innovointi ja muuttumiskykyisyys. Organisaation on oltava luova ja tuloskeskeinen; tehokkuuden ohella pyritään myös uudistuksiin. Tehokkuuden ja muuttumiskykyisyyden saavuttamiseksi organisaatiolta vaaditaan jatkuvaa oppimisprosessia, valmiutta joustavuuteen sekä haasteiden vastaanottamiseen.

Faktori 6 – Luottamus työtovereihin, yhteistyö

Faktori muodostuu viidestä eri väittämästä, jotka korostavat työtovereiden välistä luottamusta sekä yhteistyötä.

- Ongelmien syntyessä ihmiset pyrkivät löytämään ratkaisun ongelmaan yhdessä eivätkä syyttele toisiaan (.618 / .678)
- Tässä yrityksessä ei toimita toisten selän takana (.562 / .658)
- Oma asenteeni muutoksista ja uudistuksista on positiivinen (.419 / .423)
- Mielestäni yritystä johdetaan hyvin (.348 / .676)
- Yrityksen tapa toimia vastaa omaa tapaa toimia (.338 / .576)

Faktorit 6 ja 2 tuovat esiin molemmat *yhteistyön*, *luottamuksen* työtovereihin sekä luottamuksen johtoon. Kaikki ne ovat tärkeitä kulmakiviä toimivassa työyhteisössä. Jos työtovereiden välinen luottamus on kunnossa, antaa se hedelmällisen pohjan yhteistyölle. Yhteistyö on yksi kaikkien vaikeimmista asioista, mitä työyhteisö pitää sisällään. Se on mahdollista vain silloin kun molemmat osapuolet panostavat siihen. Yhteistyö ei voi onnistua toisen tavoitellessa johtajuutta tai kilpailusuhdetta toiseen nähden.

Se, miten työyhteisön perustehtävän suorittaminen toteutuu, miten työt suunnitellaan ja miten työjako toimii, vaikuttaa ratkaisevasti työyhteisön ilmapiiriin. Kärjistetysti voisi sanoa, että työyhteisön henkilösuhteet heijastelevat suoraan työn tekemisen sujuvuutta. Kun työt on suunniteltu hyvin, toimii myös työyhteisö hyvin ja henkilösuhteet pelaavat.

Faktori 7 – Asiakkaan arvostus laatuajattelun pohjalta, halu antaa yrityksestä positiivinen kuva

Seitsemäs faktori tuo esiin laatuajattelun ja siihen liittyvän asiakkaan arvostuksen. Faktorin seitsemän väittämää kuvaavat lisäksi yrityksen positiivista julkisuudenkuvaa.

- Yrityksen johto on sitoutunut laadukkaiden tuotteiden ja korkeatasoisten palvelusten tuottamiseen (.792 / .740)
- Yrityksemme tarjoaa asiakkailleen korkeatasoisia palveluja (.702 / .529)
- Suosittelisin tätä yritystä hyvänä työpaikkana (.494 / .717)
- Yrityksessä tehdään sellaisia muutoksia, jotka auttavat yritystä säilyttämään kilpailukykyä (.462 / .652)
- Tämä yritys on kiinnostuneempi työn laadusta kuin määrästä (.448 / .511)
- Olen ylpeä saadessani olla tämän yrityksen palveluksessa (.400 / .709)
- Yritys motivoi minua riittävästi tekemään työni tehokkaasti (.311 / .647)

Seitsemäs faktori tuo esille *laatuajattelu, asiakkaan arvostuksen*, jonka pohjalta yrityksestä pyritään antamaan positiivinen kuva ulkopuolisille. Laatu on tärkeässä asemassa organisaation mainetta ja kilpailukykyä ajatellen. Yritys pyrkii standardoimaan ja tuottamaan yhdenmukaista laatua tuotannossaan, mikä asettaa haasteita prosessien edelleen kehittämiseksi.

Asiakas määrää laadun sekä valitsee hänelle parhaiten sopivan tuotteen tai palvelun. Asiakas haluaa arvoa ja saatuaan sitä, hän on myös valmis maksamaan siitä. Asiakkaalle tuotettava arvo määräytyy kolmesta asiasta: laatu, hinta sekä esimerkiksi toimitusaika.

Faktori 8 – uralla etenemisen ja kehittymisen arvostus

Faktori koostuu kuudesta eri väittämästä, jotka liittyvät uralla etenemiseen ja sen arvostukseen.

- Minulla on mahdollisuudet edetä urallani tässä yrityksessä (.682 / .640)
- Esimieheni antaa minulle riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä (.668 / .714)
- Ylennyksiä saavat ne, jotka niitä ansaitsevat (.507 / .585)
- Pystyn käyttämään omaa työtäni koskevaa palautetta hyväkseni oman työni kehittämisessä (.380 / .641)
- Esimieheni asennoituu uusiin ajatuksiin mielestäni positiivisesti (.378 / .592)
- Voin riittävästi vaikuttaa oman työni kiinnostavuuteen (.371 / .619)

Faktori 8 kuvaa uralla etenemisen ja kehittymisen merkitystä ja arvostusta. Monille työntekijöille on tärkeää, että heillä on mahdollisuus edetä urallaan samassa yrityksessä. Yrityksien perinteiset palkkiojärjestelmät on suunniteltu ihmisille, jotka arvostavat valtaa ja statusta. Peruspalkkioina yrityksissä on monesti ylennys, joka ei toimi useimpien sisäisten yrittäjien kohdalla. Sisäinen yrittäjä odottaa uralla etenemiseltään vapautta käyttää intuitiota, ottaa riskejä sekä investoida uusiin hankkeisiin. Työssä kehittyminen ja uusien asioiden oppiminen on myös tärkeää.

Oppivassa organisaatiossa ihmiset kehittävät koko ajan kapasiteettiaan. Työntekijöiden on pystyttävä vaikuttamaan omaan kehittymiseen sekä oppimiseen, ja johdon tulisi tukea tätä prosessia.

Faktori 9 – Hallitusti muuttuva työyhteisö

Hallitusti muuttuva työyhteisö on yhdeksännen faktorin nimi. Se koostuu kahdesta väittämästä.

- Työtäni koskevat muutokset suoritetaan hyvin valmisteltuina ja harkitusti (.795 / .656)
- Olen saanut osallistua riittävästi minua kiinnostavaan koulutukseen (.737 / .750)

Yhdeksäs faktori kuvaa yrityksen *muuttuvaa työyhteisöä*. Faktorin muuttujien perusteella se saa nimekseen hallitusti muuttuva työyhteisö, mikä on tärkeä arvo sinänsä. Viimeisten vuosikymmenien aikana yrityksissä on käyty läpi rajujakin muutoksia. Yleensä on tapahtunut siten, että esimiehiä on koulutettu ja henkilöstöä enemmän tai vähemmän informoitu. Seurauksena on ollut epävarmuutta ja ahdistuneisuutta ja voimakasta muutosvastarintaa.

Onnistuneen muutoksen toteuttaminen edellyttää, että kaikki osapuolet osallistuvat sen suunnitteluun. Onnistunut organisaatiomuutos edellyttää vahvan tiedostamisen ohella perusteellisia keskusteluja koko työyhteisössä. Olennaista on myös henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien turvaaminen. Hyvin toteutetussa muutoksessa suunnitteluvaihe on työllistävän ja aikaa vievin vaihe.

Faktori 10 – Uudistuskykyinen ja muutoksia pelkäämätön työyhteisö

Faktori koostuu kolmesta väittämästä, jotka kuvaavat uudistuskykyistä ja muutoksia pelkäämätöntä työyhteisöä.

- Voin käyttää työssäni kekseliäisyyttä niin paljon kuin haluan (.530 / .622)
- Työni antaa mahdollisuuden itseni kehittämiseen (.520 / .328)
- Olen halukas työskentelemään tehokkaasti muutosten eteenpäin viemiseksi, jos minua tiedotetaan tulevista asioista riittävästi ja ajoissa (.248 / .342)

Faktori 10 on nimetty muuttujiansa perusteella *uudistuskykyiseksi ja muutoksia pelkäämättömäksi*. Organisaatiomuutosten yhteydessä vaikuttavat luonnollisesti

myös ihmisten kokemukset muutoksista. Mitä positiivisempia ne ovat sitä positiivisemmiksi muodostuvat myös mielikuvat ja päinvastoin.

5.3 Aihealueittainen tulosten tarkastelu

Tulokset raportoidaan summamuuttujia sekä faktorimalleja hyväksi käyttäen. Peruskysymys on: poikkeavatko käsitykset iän, työssäoloajan tai henkilöstöryhmän mukaan. Keskeisenä mielenkiinnon kohteena on siis tarkastella henkilökunnan iän ja palveluajan keston yhteyttä sisäisen yrittäjyyden ja oppivan organisaation ominaisuuksiin. Kiinnostuksen kohteena on myös se, poikkeavatko työntekijöiden ja toimihenkilöiden käsitykset toisistaan. Tuloksia raportoitaessa käsitellään ensin summamuuttujiin perustuvat tulokset ja sen jälkeen faktorimalleihin perustuvat tulokset.

5.3.1 Summamuuttujiin perustuvat tulokset

Ikä ja palveluaika

Seuraavassa taulukossa 6 on koottu iän ja palveluajan keston korrelaatiot aihealuekohtaisesti (suluissa merkitsevyystaso). Aihealueista yrittäjyys on jätetty tarkastelujen ulkopuolelle, koska tämän reliabiliteettikerroin (chronbachin alpha) oli alle .6.

Aihealueet	Taustamuuttujat	
	Ikä	Palvelusaika
2. Sisäinen yhteistyö	-.018(.861)	-.093 (.347)
3. Työhön suhtautuminen	-.067(.505)	-.056(.574)
4. Arvostus ja yrityskuva	.024(.815)	-.003(.978)
5. tiedonkulku ja viestintä	.006(.952)	.015(.881)
6. Koulutus	-.068(.500)	-.122(.217)
7. Palaute	.060(.547)	.017(.864)
8. Tuottavuus	.008(.939)	.042(.673)
9. Laatu	-.075(.452)	-.065(.514)
10. Muutokset ja toimeenpano	-.025(.803)	-.091(.358)

TAULUKKO 6 Henkilöstön iän ja palveluajan aihepiirikohtaiset korrelaatiot.

Taustamuuttujien, ikä ja palveluaika, ja yhdeksän eri aihealueen korrelaatioissa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja. Tämä on melko yllättävä tulos, sillä etukäteen olisi voinut kuvitella, että vastaajien iällä tai työssäoloajan pituudella olisi merkitystä, ja että se näkyisi heidän vastauksissaan.

Henkilöstön iän ja palveluajan aihepiirikohtaisten korrelaatioiden ollessa tilastollisesti ei-merkitseviä, aineisto luokiteltiin vielä työssäoloajan mukaan kolmeen eri ryhmään. Henkilöstön työssäoloaika valittiin luokittelun kohteeksi, koska sen ajateltiin antavan merkitsevempiä tuloksia kuin esimerkiksi vastaava luokittelu henkilöstön iän suhteen. Ensimmäisen luokan henkilöt ovat olleet yrityksen palveluksessa 0-2 vuotta, toisen luokan henkilöt 3-10 vuotta ja kolmannen luokan henkilöt 11-57 vuotta. Kolmesta luokasta otettiin aihepiirikohtaiset keskiarvot seuraavasti (taulukko 7):

Aihealueet ja palveluaikaluokat (1-3)		Keskiarvo	Testaus F-arvo	p-arvo
2. Sisäinen yhteistyö	1(n=23)	3.00	3.452	.035
	2(n=44)	2.66		
	3(n=37)	2.68		
3. Työhön suhtautuminen	1	2.70	6.216	.003
	2	2.14		
	3	2.38		
4. Arvostus ja yrityskuva	1	3.03	.678	.510
	2	2.85		
	3	2.89		
5. Tiedonkulku ja viestintä	1	2.54	.242	.785
	2	2.42		
	3	2.47		
6. Koulutus	1	2.72	.636	.532
	2	2.59		
	3	2.51		
7. Palaute	1	2.61	2.110	.127
	2	2.27		
	3	2.50		
8. Tuottavuus	1	2.83	1.902	.155
	2	2.58		
	3	2.73		
9. Laatu	1	3.16	1.889	.157
	2	2.89		
	3	2.93		
10. Muutokset ja toimeenpano	1	2.89	2.254	.110
	2	2.59		
	3	2.71		

TAULUKKO 7 Palveluajan luokittaiset keskiarvot sekä F- ja p-arvot aihepiireittäin.

Käsitykset aihealueista *sisäinen yhteistyö* ja *työhön suhtautuminen* poikkesivat palveluajan pituuden suhteen kolmen eri luokan välillä. Näiden kahden aihealueiden luokkien välillä oli siis tilastollisesti merkitseviä eroja. Molemmissa aihealueissa ensimmäinen luokka, työssäoloaika 0-2 vuotta, antoi parhaimman tuloksen/keskiarvon: sisäinen yhteistyö 3.00 ja työhön suhtautuminen 2.70.

Huonoiten aihealuetta sisäinen yhteistyö arvioi luokka 2, 3-10 vuotta yritystä palvelleet, keskiarvolla 2.68. Keskiarvoero oli kuitenkin todella pieni luokkaan 3, 11-57 vuoden työssäoloaika, verrattuna, jonka keskiarvo oli 2.66. Aihealuetta työhön suhtautuminen huonoiten arvioi myöskin luokka 2, jonka keskiarvo oli 2.14. Luokka 3 puolestaan arvioi aihealuetta keskiarvolla 2.38.

Tulosten perusteella voidaan siis sanoa, että luokat 2 ja 3 ovat lähellä toisiaan ja luokka 1 poikkeaa näistä selvästi. Toisin sanoen kohdeyrityksen palveluksessa pitempään olleiden henkilöiden arviot poikkeavat yritystä lyhyemmän ajan palvelleiden kanssa. Lyhyemmän ajan yrityksen palveluksessa olleet henkilöt kokivat yrityksen positiivisemmin kuin pitemmän ajan yritystä palvelleet.

Henkilöstöryhmä

Taulukossa 8 on koottuna työntekijöiden ja toimihenkilöiden aihepiirikohtaiset keskiarvot. Keskiarvoja on testattu t- ja p-arvoilla.

Aihealueet	Henkilöstöryhmä		Testaus	
	Työntekijät	Toimihenkilöt	t-arvo	p-arvo
2. Sisäinen yhteistyö	2.62	2.77	-1.269	.207
3. Työhön suhtautuminen	2.05	2.44	-3.139	.002
4. Arvostus ja yrityskuva	2.59	2.99	-3.272	.001
5. Tiedonkulku ja viestintä	2.16	2.51	-2.614	.010
6. Koulutus	2.22	2.74	-4.029	.000
7. Palaute	2.30	2.45	-.971	.334
8. Tuottavuus	2.61	2.71	-.869	.387
9. Laatu	2.85	2.99	-1.180	.241
10. Muutokset ja toimeenpano	2.44	2.79	-3.185	.002

TAULUKKO 8 Työntekijöiden ja toimihenkilöiden aihepiirikohtaiset keskiarvot.

Työntekijöiden ja toimihenkilöiden aihepiirikohtaiset keskiarvot vaihtelevat 2.05 ja 2.99 välillä. Työntekijöiden keskuudessa *työhön suhtautuminen* saa alhaisimman keskiarvon 2.05 ja korkeimman keskiarvon saa *laatu*. Sama pätee toimihenkilöiden keskuudessa, vaikkakin keskiarvot ovat hieman korkeammat: *työhön suhtautuminen* 2.44 ja *laatu* 2.99.

Työntekijä- ja toimihenkilöryhmien keskiarvoja vertaillen huomaa, että toimihenkilöiden keskiarvot ovat keskimäärin hieman korkeammat. Tilastollisesti merkittäviä eroja työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä on seuraavissa viidessä aihealueissa: *työhön suhtautuminen, arvostus ja yrityskuva, tiedonkulku ja viestintä koulutus sekä muutokset ja niiden toimeenpano*. Näissä aihealueissa työntekijöiden keskiarvot ovat huomattavasti toimihenkilöitä alhaisemmat.

Mitä edellinen sitten kertoo työntekijöiden ja toimihenkilöiden eroista? Työntekijät ovat toimihenkilöiden kanssa eri mieltä seuraavanlaisista väittämistä: "Yritteliäisyyttä pidetään tällä työpaikalla arvossa, ihmisillä on hyvä motivaatio yrittää parasta, voin työlläni auttaa yritystämme menestymään, yrityksen tapa toimia vastaa omaa tapaani toimia, tieto kulkee hyvin työympäristössäni, mielipiteeni kiinnostaa esimiehiäni, saamani koulutus auttaa oman työni kehittämisessä, ylennyksiä saavat niitä ansaitsevat, muutoksista tiedotetaan riittävästi, muutosten tekemisen yhteydessä kysytään useimmiten henkilöstön mielipidettä". Nämä olivat esimerkkiväittämiä viidestä aihealueesta, jotka saivat työntekijöiltä toimihenkilöitä alhaisemman keskiarvon.

Työntekijät ja toimihenkilöt eivät ole kuitenkaan kaikilta osin erilaisia. Seuraavissa aihealueissa henkilöstöryhmien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja: *sisäinen yhteistyö, palaute, tuottavuus sekä laatu*. Nämä aihealueet pitivät sisällään väittämiä kuten: "Voin luottaa ihmisiin, joiden kanssa työskentelen, saan helposti apua eteen tulevien ongelmien ratkaisuksi, tiedän millä perusteella työsuorituksiani arvioidaan, esimieheni antaa minulle riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä, työolosuhteet antavat minulle mahdollisuuden työskennellä niin tuottavasti kuin pystyn, omalla työpaikallani toimitaan tehokkaasti, yrityksemme tarjoaa asiakkailleen korkeatasoisia

palveluja, olen itse vastuussa työni laadusta”. Molempien henkilöstöryhmien mielipiteet olivat siis lähes yhteneviä aihealueiden sisäinen yhteistyö, palaute, tuottavuus ja laatu kohdalla.

5.3.2 Faktorimalleihin perustuvat tulokset

Ikä ja palveluaika

Summamuuttujiin perustuvien tulosten tapaan myös faktorimallien kohdalla tarkastellaan iän ja palveluajan yhteyttä tuloksiin. Taulukossa 9 on koottu henkilöstön iän ja palveluajan faktorikohtaiset korrelaatiot (suluissa merkitsevyystasot).

Faktorit	Taustamuuttujat	
	Ikä	Palveluaika
1. Avoimuus, yksilöllisyys, yritteliäisyys	.084(.426)	.096(.359)
2. Yhteistyö, yritteliäisyys	.100(.341)	.099(.344)
3. Suunnitelmallisuus, oppiva organisaatio	.039(.712)	.056(.589)
4. Yksilön arvostaminen	-.064(.547)	-.039(.712)
5. Tehokkuus, vastuullisuus	.207(.048)	.234(.023)
6. Luottamus työtovereihin, yhteistyö	.073(.487)	-.039(.711)
7. Asiakkaan arvostus laatuajattelun pohjalta	.120(.255)	.088(.398)
8. Uralla etenemisen arvostus	-.087(.407)	-.163(.116)
9. Hallitusti muuttuva työyhteisö	.003(.979)	-.075(.475)
10. Uudistuskykyinen ja muutoksia pelkäämätön työyhteisö	.025(.814)	.075(.475)

TAULUKKO 9 Henkilöstön iän ja palveluajan faktorikohtaiset korrelaatiot.

Henkilöstön iän ja palveluajan faktorikohtaisia korrelaatioita tarkasteltaessa faktori 5 oli tilastollisesti merkittävä. Faktori 5 kuvaa yrityksen *tehokkuutta* ja *vastuullisuutta*. Esimerkkeinä voidaan mainita seuraavat väittämät: ”työolosuhteet antavat minulle mahdollisuuden työskennellä niin tuottavasti kuin pystyn, omalla työpaikallani toimitaan tehokkaasti, työni on mielestäni riittävän vastuullista”.

Tuloksia analysoitaessa selviää, että yrityksen vanhimmat ja pisimpään yritystä palvelleet henkilöt suhtautuvat positiivisimmin faktorin 5 esille tuomaan tehokkuuteen ja vastuullisuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstön tehokkuus ja vastuullisuus kasvaa heidän iän ja palveluajan pituuden myötä.

Henkilöstön iän ja palveluajan faktorikohtainen aineisto luokiteltiin summamuuttujien tapaan kolmeen eri luokkaan työssäoloajan mukaisesti: ensimmäisen luokan henkilöt ovat toimineet kohdeyrityksessä 0-2 vuotta, toisen luokan 3-10 vuotta ja kolmannen luokan henkilöt 11-57 vuotta. Faktoreiden keskiarvot eivät kuitenkaan poikenneet toisistaan, eli mikään kymmenestä faktorista ei saanut tilastollisesti merkitseviä tuloksia. Henkilöstön palveluaika ei näin ollen tuonut luokitettuna faktorikohtaisia eroja.

Henkilöstöryhmä

Aiempaan tapaan henkilöstöryhmien välisiä eroja vertaillaan erikseen. Seuraavassa taulukossa 10 on koottuna työntekijöiden ja toimihenkilöiden faktorikohtaiset keskiarvot.

Faktorit	Henkilöstöryhmä		Testaus	
	Työntekijät	Toimihenkilöt	t-arvo	p-arvo
1. Avoimuus, yksilöllisyys, yritteliäisyys	.030	-.010	.182	.856
2. Yhteistyö, yritteliäisyys	.153	-.108	1.249	.215
3. Suunnitelmallisuus, oppiva organisaatio	.526	-.221	3.490	.001
4. Yksilön arvostaminen	-.638	.239	-4.783	.000
5. Tehokkuus, vastuullisuus	.168	-.068	1.109	.270
6. Luottamus työtovereihin, yhteistyö	-.397	.137	-2.448	.016
7. Asiakkaan arvostus laatuajattelun pohjalta	-.324	.130	2.069	.041
8. Uralla etenemisen arvostus	-.466	.172	-2.961	.004
9. Hallitusti muuttuva työyhteisö	-.464	.184	-3.050	.003
10. Uudistuskykyinen ja muutoksia pelkäämätön työyhteisö	.248	-.125	1.789	.077

TAULUKKO 10 Työntekijöiden ja toimihenkilöiden faktorikohtaiset keskiarvot.

Työntekijöiden ja toimihenkilöiden faktorikohtaisia keskiarvoja tarkasteltaessa selviää, että kymmenestä estimoidusta faktorista kuusi on tilastollisesti merkitseviä. Ne ovat faktori 3; *suunnitelmallisuus, oppiva organisaatio*, faktori 4 *yksilön arvostaminen*; faktori 6 *yhteistyö*; faktori 7 *asiakkaan arvostus laatuajattelun pohjalta*; faktori 8 *uralla etenemisen arvostus* ja faktori 9 *hallitusti muuttuva työyhteisö*. Henkilöstöryhmät arvioivat tilastollisesti merkitseviä faktoreita eri lailla. Pääsääntöisesti toimihenkilöiden keskiarvot ovat työntekijöitä korkeammat. Poikkeuksena tähän työntekijät arvioivat kuitenkin faktorit 3 ja 7 paremmiksi kuin toimihenkilöt.

Kokonaisuutena tämä kertoo sen, missä määrin henkilöstöryhmät eroavat toisistaan. Toimihenkilöt antoivat faktoreille 4 yksilön arvostaminen, 6 yhteistyö, 8 uralla etenemisen arvostus sekä 9 hallitusti muuttuva työyhteisö työntekijöitä korkeammat keskiarvot. Työntekijät puolestaan arvioivat faktorit 3 suunnitelmallisuus, oppiva organisaatio ja 7asiakkaan arvostus laatuajattelun pohjalta toimihenkilöitä paremmin. Henkilöstöryhmät ovat kuitenkin samanlaisia faktoreiden 1 Avoimuus, yksilöllisyys, yritteliäisyys, 2 yhteistyö, yritteliäisyys, 5 tehokkuus ja vastuullisuus sekä 10 uudistuskykyinen ja muutoksia pelkäämätön työyhteisö kohdalla arvioidessaan ne lähes yhtenevin mielipitein.

6 YHTEENVETO

6.1 Sisäinen yrittäjyys ja oppiva organisaatio

Sisäinen yrittäjyys merkitsee yrittäjyyttä organisaation jäsenenä viitaten varsin monenlaisiin asioihin uutuustuotteiden kehittämisestä organisaation strategiaan muutoksiin. Sisäinen yrittäjyys kytkeytyy myös laadun parantamiseen sekä henkilöstön motivointiin. Se on eräs menetelmä yrittäjähengen hyväksyttämiseen suurissa organisaatioissa tavoitteena henkilöstön kykyjen tehokkaampi käyttö. Sisäinen yrittäjyys on tarpeen erityisesti sellaisilla toimialoilla, joissa tarvitaan jatkuvaa innovointia, joustavuutta ja muutosherkkyttä.

Sisäisen yrittäjyyden perusidea on yritteliäästi toimiminen toisen palveluksessa. Kyseessä on ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa työn tekemiseen. Jotkut pitävät sitä elämäntapana, toiset ammattina. Sisäinen yrittäjyys on yksilötasoinen ominaisuus, mutta työyhteisöllä on vaikutusta sen vahvistumiseen tai heikkenemiseen. Yrittäjyydessä on kyse ponnistelusta ja tahtomisesta, määrätietoisesta pyrkimisestä asetettuun päämäärään, innovatiivisuudesta ja kenties muutoksen halusta. Tämä ei kuitenkaan välttämättä merkitse toiminnan johtamista eikä yrityksen omistamista, vaan yrittäjyyttä voivat osoittaa kaikki ihmiset organisaation kaikilla tasoilla moninaisissa tehtävissä.

Sisäinen yrittäjyys on energialähde, joka pystyy muokkaamaan isoakin organisaatiota suotuisaan suuntaan. Joustavuus on nykypäivän ja tulevaisuuden organisaation avainsana. Tällaisessa organisaatiossa säännöt korvautuvat sallivuudella, valtuuksia delegoidaan ja yleinen ilmapiiri perustuu avoimeen vuorovaikutukseen. Nämä ominaisuudet ovat myös perusedellytys oppivalle organisaatiolle. Jatkuva kehittäminen ja kehittyminen ovat perusolemukseltaan oppimisprosesseja. Organisatorista oppimista voi tapahtua yksilötasolla, ryhmissä ja koko organisaation tasolla. Ihmiset voivat oppia olemaan innovatiivisia, tekemään laadukasta työtä sekä toimimaan tuottavasti. Oppiva organisaatio on sellainen, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uusien tarpeiden mukaisesti.

Uudet ajatukset ovat oppivan organisaation ehdoton edellytys, ja ellei uusiin ideoihin yhdistetä uusia työtapoja, ei synny myöskään todellisia muutoksia. Tulevaisuudessa tulee entistä enemmän korostumaan jatkuvan koulutuksen merkitys. Ihmisten on opittava ottamaan entistä enemmän vastuuta omasta oppimisestaan ja itsensä kehittamisestä.

Sisäisen yrittäjyyden ja oppivan organisaation käsitteissä on monia asioita, jotka yhdistettynä luovat organisaatiolle hyvät menestymismahdollisuudet. Omaksuakseen yrittäjyyden ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavan organisaation täytyy olla valmis kulttuuriseen muutokseen. Uusien ajattelumallien ja toimintatapojen omaksuminen edellyttää yrityskulttuurin tietoista muutosta siihen suuntaa, että organisaatiosta tulee jatkuvasti uutta oppiva, innovatiivinen ja muuttuviin olosuhteisiin sopeutuva. Tämä kaikki saavutetaan helpommin, jos organisaatio henkilöstöineen on halukas panostamaan yritteliäisyyteen, ja jos vastuuta jaetaan heille riittävästi sekä kannustetaan aloitteiden tekemiseen. Yksittäiset henkilöt voivat toiminnallaan luoda tapoja, joiden avulla koko työyhteisö kehittyy. Tämän kautta myös organisaatio voi kehittyä tavoitellen jatkuvaa oppimista.

6.2 Keskustelua tuloksista

Tulokset raportoitiin summamuuttujia sekä faktorimalleja hyväksi käyttäen. Keskeisenä mielenkiinnon kohteena oli tarkastella henkilökunnan iän ja palveluajan keston yhteyttä sisäisen yrittäjyyden ja oppivan organisaation ominaisuuksiin. Kiinnostuksen kohteena oli myös se, poikkeavatko työntekijöiden ja toimihenkilöiden käsitykset toisistaan. Tuloksia raportoitaessa käsiteltiin ensin summamuuttujiin perustuvat tulokset.

Taustamuuttujien, *ikä ja palveluaika*, ja yhdeksän eri aihealueen korrelaatioissa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja, mistä johtuen aineisto luokiteltiin vielä työssäoloajan mukaan kolmeen eri ryhmään. Kolmesta luokasta laskettiin aihepiirikohtaiset keskiarvot.

Tulosten perusteella kohdeyrityksen palveluksessa pitempään olleiden henkilöiden arviot poikkeavat yritystä lyhyemmän ajan palvelleiden kanssa. Toisin sanoen lyhyemmän ajan yrityksen palveluksessa olleet henkilöt kokivat yrityksen positiivisemmin kuin pitemmän ajan yritystä palvelleet.

Työntekijöiden ja toimihenkilöiden vastausten keskiarvoja vertaillen huomasi, että toimihenkilöiden keskiarvot olivat keskimäärin hieman korkeammat. Tilastollisesti merkittäviä eroja työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä oli viidessä aihealueessa: työhön suhtautuminen, arvostus ja yrityskuva, tiedonkulku ja viestintä koulutus sekä muutokset ja niiden toimeenpano. Näissä aihealueissa työntekijöiden keskiarvot olivat huomattavasti toimihenkilöitä alhaisemmat.

Työntekijät ja toimihenkilöt eivät olleet kuitenkaan kaikilta osin erilaisia. Seuraavissa aihealueissa henkilöstöryhmien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja: sisäinen yhteistyö, palaute, tuottavuus sekä laatu. Pääsääntöisesti toimihenkilöt arvioivat yritystä työntekijöitä positiivisemmin. Seuraavassa keskustelua faktorimalleihin perustuvista tuloksista.

Henkilöstön *iän ja palveluajan* faktorikohtaisia korrelaatioita tarkasteltaessa yrityksen tehokkuutta ja vastuullisuutta kuvaava faktori 5 oli tilastollisesti merkittävä. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstön tehokkuus ja vastuullisuus kasvaa henkilöstön iän ja palveluajan pituuden myötä.

Henkilöstön iän ja palveluajan faktorikohtainen aineisto luokiteltiin summamuuttujien tapaan kolmeen eri luokkaan työssäoloajan mukaisesti. Mikään kymmenestä faktorista ei kuitenkaan saanut tilastollisesti merkitseviä tuloksia. Henkilöstön palveluaika ei näin ollen luokiteltunakaan tuonut faktorikohtaisia eroja.

Työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä oli tilastollisesti merkitseviä eroja kuuden estimoidun faktorin kohdalla. Toimihenkilöt antoivat korkeammat keskiarvot faktoreille 4 *yksilön arvostaminen*, 6 *yhteistyö*, 8 *uralla etenemisen arvostus* sekä 9 *hallitusti muuttuva työyhteisö*. Toimihenkilöt kokevat työnkuvassaan nämä asiat työntekijöitä konkreettisemmin. Heille esimerkiksi uralla eteneminen saattaa olla tärkeämpää ja todennäköisempää kuin työntekijöille. Työntekijät puolestaan arvioivat faktorit 3

suunnitelmallisuus, oppiva organisaatio ja 7 asiakkaan arvostus laatuajattelun pohjalta toimihenkilöitä paremmin. Tämä kertoo siitä, että työntekijöiden työssä koulutuksen tulos näkyy konkreettisesti esimerkiksi parempana laatuna tai tehokkaampana työtapana. Työntekijät ovat myös niitä henkilöitä, joidenka ammattitaito takaa korkeatasoisen laatutuotteen asiakkaiden käytettäväksi. Henkilöstöryhmien käsitykset olivat kuitenkin samanlaisia faktoreiden 1 *avoimuus, yksilöllisyys, yritteliäisyys*, 2 *yhteistyö, yritteliäisyys*, 5 *tehokkuus ja vastuullisuus* sekä 10 *uudistuskykyinen ja muutoksia pelkäämätön työyhteisö* kohdalla arvioidessaan ne lähes yhtenevin mielipitein.

6.3 Kehittämistoimenpiteet

Tutkielmassa mitattiin sisäisen yrittäjyyden ja oppivan organisaation tilaa. Tässä alaluvussa esitetään yhteenveto mitattavien asioiden edistämisestä kohdeorganisaatiossa.

Kuten edellä todettiin, kauimmin yritystä palvelleet arvioivat kohdeyritystä kokonaisuutena negatiivisemmin kuin lyhyemmän ajan palveluksessa olleet henkilöt. Näin ollen yrityksen tulisi esimerkiksi haastatella pitempään palveluksessa olleita henkilöitä ja selvittää, mitä asioita he muuttaisivat yrityksessä ja sen toiminnassa ja miten he muutokset toteuttaisivat.

Kohdeyrityksen tulisi myös selvittää, miksi tietyt aihealueet saavat työntekijöiltä toimihenkilöitä alhaisemmat arviot. Selvityksen jälkeen yrityksen tulisi panostaa näiden aihealueiden sisältämien asioiden kehittämiseen työntekijöiden kohdalla. Aihealueissa, joissa henkilöstöryhmien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja yritys pystyy panostamaan molempiin henkilöstöryhmiin tasapuolisesti tavoitellessaan vielä parempaa menestystä tulevaisuudessa.

Koulutus kuuluu olennaisena osana kehittämiseen. Koulutustarpeita on tarkasteltava niin nykyhetken kuin tulevaisuudenkin tarpeiden pohjalta. Lisääntyvä vastuu edellyttää ammatillisia pätevyyskysymyksiä, työn suunnittelua, yhteistyötaitoja, laadun työkaluja sekä ongelmanratkaisumenetelmiä. Osallistumisella henkilöstö sitoutuu

tavoitteisiin jakaen ja saaden uutta tietoa ja taitoa. Osallistumismahdollisuus toiminnan kehittämisen välineenä on piirre, joka voidaan saavuttaa suhteellisen nopeasti ja vaivattomasti.

6.4 Lopuksi

Tutkielmalle asetettuun ongelmaan ja sen tavoitteisiin löytyi melko hyvin vastaukset. Myös tutkimuksen hyödyntämiselle kohdeorganisaatiossa on hyvät mahdollisuudet, koska tulokset kiinnostavat jo senkin takia, että meneillään olevat kehittämishankkeet ovat samansuuntaisia tässä tutkielmassa käsiteltyjen asioiden kanssa.

Tiettyjen asioiden mittaaminen organisaatiossa on aina haasteellista. Erityisen haasteelliseksi sen tekevät mitattavat asiat, joita ei voida suoraan muuttaa mitattaviksi yksiköiksi. Yrittäjyyden ja oppivan organisaation kohdalla asia on pitkälti juuri näin. Tulosten perusteella voi sanoa, että sisäisen yrittäjyyden tavoittelu on pitkä, hidas ja työläs tie, joka saattaa vaatia suuriakin muutoksia, jopa organisaatorakenteessa. Sitä tietä kannattaa kuitenkin lähteä kulkemaan, etenkin jos meneillään olevat muut kehittämistoimet tukevat sitä, ja jos tuloksena saadaan lisättyä henkilöstön vastuuntuntoista otetta työn tekemiseen. Näin ollen siitä hyötyvät sekä yritys että sen koko henkilöstö.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, Iiris (1997). Organisaatio ja yrittäjyys, 1. painos. Juva: WSOY - Kirjapainoyksikkö.
- Argyris, Chris ja Schön, Donald A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bridge, Simon, O'Neil, Ken ja Cromie, Stan (1998). Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business. Lontoo: McMillan.
- Butler, John, Ferris, Gerald R. ja Napier, Nancy K. (1991). Strategy and Human Resources Management. Cincinnati.
- Davidsson, Per (1992). Entrepreneurship and Small Business Research: How Do We Get Further? Umeå: Umeå Business School Sweden. Report number 126.
- Drucker, Peter F. (1986). Yrittäjyys ja innovaatio: Käytäntö ja periaatteet. Helsinki: Oy Rasto Ab, Rastor julkaisut. (Alkuperäinen ja englanninkielinen teos: Innovation and Entrepreneurship, New York 1985).
- Garwin, David A. (1994). Kohti oppivaa organisaatiota Yritystalous 1/94 s. 39-51.
- Engeström, Yrjö (1987). Perustietoa opetuksesta. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Eskola, Antti (1969). Sosiologian tutkimusmenetelmät. Helsinki: WSOY.
- Grensing, Lin (1989). Motivointi ilman rahaa – helpompaa kuin luulisikaan, teoksessa: Mikä motivoi henkilöstöä, toim. A. Dale Timpe. Espoo: Amer-yhtymä Oy, Weilin+Göösin kirjapaino.
- Grossi, Giovanni (1990). Promoting Innovation in a Big Business. Long Range Planning. Vol. 23. Feb. 1990: 41-52.
- Hannukainen, Timo (1992). Laatuyritykset. Laatujohtaminen maailman valioyrityksissä. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hergenhahn, B. R. (1982). An Introduction to Theories of Learning. Engelwood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Hisrich, Robert D. ja Peters, Michael P. (1998). Entrepreneurship, 4th ed. Boston: Massachusetts: McGraw-Hill
- Holt, David H. (1992). Entrepreneurship. New Venture Creation. Engelwood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

- Honkanen, Henry (1989). organisaation ja työyhteisön kehittyminen. Suuntauksia ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos, katsauksia 106.
- Honko, Jaakko (1980). Miten lisätä yrittävyyttä erilaisissa organisaatioissa. *Ekonomiuutiset* 11/1980.
- Huuskonen, Visa (1989). Yrittäjäksi ryhtyminen motivoitumis- ja päätöksentekoprosessina. Käsiteanalyttinen tutkimus yrittäjyysmotivaation syntyyn vaikuttavista seikoista ja motivaation kytkennästä yrittäjäksi ryhtymiseen. Turku: Turun kauppakorkeakoulun monistamo D-1.
- Juuti, Pauli (1992). Yrityskulttuurin murros. Tampere: Tammer-Paino Oy. Aavarantasarja n:o 31.
- Järvinen, Annikki (2000). Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Porvoo: WSOY.
- Karjalainen, Kristiina ja Kirjavainen, Paula (1998). Elinikäinen oppiminen ja strateginen osaamisen johtaminen. Miten piilevää tietoa tunnistetaan ja hyödynnetään? *Laatuviesti* 2/1998.
- Kauranne, Urpo (1984). Sisäinen Yrittäjyys ja suurorganisaatiot. Kirjassa Yritä – Kehitä – Onnistu. Raportti koulutuskampanjasta Valkeakoskella, toim. Eriksson ja Lehtinen. Tampere: Yrityksen taloustieteiden laitoksen julkaisuja A 2:36.
- Koiranen, Matti (1993). Ole yrittäjä –ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. Tampere: TT-kustannustieto Oy.
- Koiranen, Matti ja Peltonen, Matti (1995). Yrittäjyyskasvatus. Ajatuksia yrittäjyyteen oppimisesta. Tampere: Konetuumat Oy.
- Koiranen, Matti ja Pohjansaari, Tuija (1994). Sisäinen yrittäjyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Koiranen, Matti ja Tuunanen, Mika (1996). Asiakasyrittäjyys. Jyväskylä: Konetuumat Oy.
- Kotler, Philip (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Kuratko, Donald F., Montagno, Ray V. ja Hornsby, Jefferey S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Environment. *Strategic Management Journal*, Vol.11, s. 49-58.
- Lahti, Arto (1990). Kymmenen eurooppalaista käskyä, II askel. Forssa: Painotalo Auranen.
- Lahti, Arto (1989). Yrittäjyyden voima on rajaton. *Yritystalous* 4/1989.

- Laukkanen, Mauri ja Vanhala, Sinikka (1992). Liikkeenjohtamisen perusteet. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Lischeron, J. Barton ja Cunningham, Joe (1991). Journal of Small Business Management, Vol. 29, s.45-60.
- McDonald Wood, Ian (1988). Corporate Entrepreneurship – A Blueprint for Action. Management Decision Vol. 26:4, s. 13-16.
- Miettinen, Ensio ja Saarinen, Esa (1992). Muutostekijä. Juva: WSOY.
- Moilanen, Raili (1996). Oppiva organisaatio – tausta ja käsitteistö. Jyväskylän yliopisto.
- Moilanen, Raili (2001). Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi
- Neilimo, Kari ja Näsi, Juha (1980). Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede. Tampere: Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A:2 Tutkimuksia ja raportteja 12.
- Niskanen, Mauno, Murto, Kari ja Haapamäki, Jouko (1998). Menestys ja jaksaminen. Miten toteuttaa henkistä työsuojelua. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Otala, Leenamajja (1996). Oppimisen etu – kilpailukykyä muutokseen. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.
- Peltonen, Matti (1986). Yrittäjyys. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Peltonen, Matti ja Ruohotie, Pekka (1987). Motivaatio. Menetelmiä työnhaluun parantamiseksi. Keuruu: Aavaranta-sarja n:o 4.
- Peltonen, Matti ja Ruohotie, Pekka (1991). Ihmisten johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Aavaranta-sarja n:o 24.
- Pirnes, Unto (1994). Kehittyvät tiimit. Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehitysprosessi. Tampere: Tammer-Paino Oy. JTO tutkimuksia sarja 8.
- Pirnes, Unto (1995). Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Aavaranta-sarja n:o 36.
- Pinchot, Gifford III (1986). Yrityksen sisäinen yrittäjyys. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Pugh, D.S. (1988). Organization Theory. Selected Readings. London: Penguin Books.
- Rogers, Carl (1983). Freedom to Learn for the 80's. Columbus: Charles E. Merrill.

- Routamaa, Vesa (1993). Yrittäjyys, luovuus ja innovaatiot. Vaasan yliopisto, Täydennyskoulutuskeskus. s.72
- Ruohotie, Pekka (1998). Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Räsänen, Keijo (1994). Kehittyvä liiketoiminta. Haaste tulevaisuuden osaajille. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.
- Saikkonen, Ulla (2001). Luovuus on kykyä ajatella toisin. Yhteishyvä 10/2001.
- Sarala, Urpo ja Sarala, Anita (1996). Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino.
- Sarala, Urpo (2000). Toiveista totta. Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Helsinki: Palmenia.
- Stevenson, Howard H. ja Jarillo, J. Carlos (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. Strategic Management Journal Vol. 11, s. 17-27.
- Yin, Robert K (1994). Case Study Research: Design and Methods. 2nd ed. Sage Publications.

Kysymyslomakkeisto

Olen Riikka Peltonen, 25-vuotias kauppatieteiden opiskelija. Teen tutkintooni liittyvää pro gradu -tutkielmaa ja kohdeyrityksenä toimii Tamglass Ltd. Oy. Työni aiheena on *Sisäinen yrittäjyys ja oppiva organisaatio*.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää koko henkilökunnan ajatuksia työn tekemisen eri aihealueilla. Kysely toimitetaan koko Tamglass Ltd. Oy:n Tampereen yksikön henkilökunnalle. Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja tulokset esitetään vain tilastojen muodossa. Kyselyllä selvitetään henkilökunnan ajatuksia työn tekemisen eri alueilta ja luotettavan tiedon saamiseksi jokaisen työntekijän vastaus on tärkeä.

Toivon vastaamisen tapahtuvan rauhallisissa olosuhteissa. Vastattuasi kysymyksiin laita lomakkeisto takaisin kirjekuoreen ja sulje kuori. Kyselyt palautetaan sisäisessä postissa Stiina Enqvistille, jolta minä saan ne suoraan itselleni.

Palautathan kyselyn viimeistään 22.01.2002 mennessä.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Riikka Peltonen

LIITE 1 sivut 2-4 Kyselylomake

Vastaa ympäröimällä tai täydentämällä oikea vaihtoehto.

1. Ikä _____ vuotta
2. Palveluaika yhtiössä _____ vuotta _____ kuukautta
3. Henkilöstöryhmä
1. Työntekijä
2. Toimihenkilö

Seuraavassa esitetään joukko väittämiä, joihin Sinua pyydetään vastaamaan. Ympäroi jokaisesta kysymyksestä vain yksi vaihtoehto. VASTAATHAN KAIKKIIN KYSYMYKSIIN!

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<u>1. YRITTÄJYYS</u>				
4. Tässä yrityksessä kannustetaan aloitteiden tekemiseen.	1	2	3	4
5. Työni on mielestäni riittävän vastuullista.	1	2	3	4
6. Voin käyttää työssäni kekseliäisyyttä niin paljon kuin haluan.	1	2	3	4
7. Työni antaa mahdollisuuden itseni kehittämiseen.	1	2	3	4
8. Työni on innostavaa.	1	2	3	4
<u>2. SISÄINEN YHTEISTYÖ</u>				
9. Voin riittävästi vaikuttaa oman työni kiinnostavuuteen.	1	2	3	4
10. Voin luottaa ihmisiin, joiden kanssa työskentelen.	1	2	3	4
11. Ongelmien syntyessä ihmiset pyrkivät löytämään ratkaisun ongelmaan yhdessä eivätkä syyttele toisiaan	1	2	3	4
12. Saan helposti apua työssäni eteen tulevien ongelmien ratkaisuksi.	1	2	3	4
13. Tässä yrityksessä ei toimita toisten selän takana.	1	2	3	4
14. Työtoverini auttavat minua jaksamaan työssäni.	1	2	3	4
<u>3. TYÖHÖN SUHTAUTUMINEN</u>				
15. Yritteliäisyyttä pidetään tällä työpaikalla arvossa.	1	2	3	4
16. Ihmiset asennoituvat työhönsä täällä yrittelijämäisesti.	1	2	3	4
17. Ihmisillä on hyvä motivaatio yrittää parasta.	1	2	3	4
18. Ilmapiiri kannustaa olemaan yritteliäs.	1	2	3	4

19. Ihmiset ovat sitoutuneita työhönsä.	1	2	3	4
20. Työyhteisön henki huokuu hyvää yritteliäisyyttä.	1	2	3	4
21. Työpaikan kulttuuri nostaa esiin yritteliäisyyden.	1	2	3	4

4. ARVOSTUS JA YRITYSKUVA

22. Voin työlläni auttaa yritystämme menestymään.	1	2	3	4
23. Olen ylpeä saadessani olla tämän yrityksen palveluksessa.	1	2	3	4
24. Mielestäni tämä yritys tulee menestymään tulevaisuudessa.	1	2	3	4
25. Suosittelisin tätä yritystä hyvänä työpaikkana.	1	2	3	4
26. Omalla työpanoksellani on merkitystä yrityksemme menestymiselle.	1	2	3	4
27. Mielestäni yritystä johdetaan hyvin.	1	2	3	4
28. Olen tärkeä ihminen tässä yrityksessä.	1	2	3	4
29. Yrityksen tapa toimia vastaa omaa tapaani toimia.	1	2	3	4

5. TIEDONKULKU JA VIESTINTÄ

30. Tieto kulkee hyvin omassa työympäristössäni.	1	2	3	4
31. Mieleni kiinnostaa esimiehiäni.	1	2	3	4
32. Saan riittävästi tietoa etukäteen omaan työhöni vaikuttavista muutoksista.	1	2	3	4
33. Kuulen tärkeät asiat tavallisesti suoraan, en huhuina.	1	2	3	4
34. Voin vapaasti lausua mielipiteitä omaan työhöni liittyvistä asioista.	1	2	3	4
35. Saan riittävästi tietoa siitä, kuinka tyytyväisiä yrityksemme asiakkaat ovat tuotteisiimme ja palveluihimme.	1	2	3	4

6. KOULUTUS

36. Yrityksen tarjoama koulutus vastaa työni vaatimuksia.	1	2	3	4
37. Tiedän, mitä koulutusmahdollisuuksia tämä yritys tarjoaa.	1	2	3	4
38. Saamani koulutus auttaa oman työni kehittämisessä.	1	2	3	4
39. Yrityksessä tarjottava koulutus on mielestäni ajan tasalla.	1	2	3	4
40. Minulla on hyvät mahdollisuudet opetella kaikkia osastollani suoritettavia töitä.	1	2	3	4
41. Henkilöstöä kannustetaan oppimaan uusia taitoja ja -tehtäviä.	1	2	3	4
42. Olen saanut osallistua riittävästi minua kiinnostavaan koulutukseen.	1	2	3	4
43. Ylennyksiä saavat ne, jotka niitä ansaitsevat.	1	2	3	4
44. Minulla on mahdollisuudet edetä urallani tässä yrityksessä.	1	2	3	4

7. PALAUTE

45. Tässä yrityksessä palkitaan hyvät työsuoritukset.	1	2	3	4
46. Tiedän, millä perusteella työsuorituksiani arvioidaan.	1	2	3	4
47. Esimieheni antaa minulle riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä.	1	2	3	4
48. Pystyn käyttämään omaa työtäni koskevaa palautetta hyväkseni työni kehittämisessä.	1	2	3	4
49. Mielestäni minulla on riittävästi mahdollisuuksia keskustella esimieheni kanssa työhön liittyvistä asioista.	1	2	3	4

8. TUOTTAVUUS

50. Työolosuhteet antavat minulle mahdollisuuden työskennellä niin tuottavasti kuin pystyn.	1	2	3	4
51. Omalla työpaikallani toimitaan tehokkaasti.	1	2	3	4
52. Yritys motivoi minua riittävästi tekemään työni tehokkaasti.	1	2	3	4
53. Mielestäni tässä yrityksessä ei tuhleta aikaa turhuuksiin.	1	2	3	4
54. Minä työskentelen niin tehokkaasti kuin pystyn.	1	2	3	4
55. Tuottavuuden parantamistoimenpiteet eivät merkitse tulevaisuudessa yrityksessämme työpaikkojen vähentämistä.	1	2	3	4

9. LAATU

56. Yrityksemme tarjoaa asiakkailleen korkeatasoisia palveluja.	1	2	3	4
57. Olen itse vastuussa työni laadusta.	1	2	3	4
58. Yrityksen johto on sitoutunut laadukkaiden tuotteiden ja korkeatasoisten palvelusten tuottamiseen.	1	2	3	4
59. Tämä yritys on kiinnostuneempi työn laadusta kuin määrästä.	1	2	3	4

10. MUUTOKSET JA NIIDEN TOIMEENPANO

60. Työtäni koskevat muutokset suoritetaan hyvin valmisteltuina ja harkitusti.	1	2	3	4
61. Muutoksista tiedotetaan riittävästi.	1	2	3	4
62. Yrityksessä tehdään sellaisia muutoksia, jotka auttavat yritystä säilyttämään kilpailukykyensä.	1	2	3	4
63. Oma asenteeni muutoksista ja uudistuksista on positiivinen.	1	2	3	4
64. Muutosten tekemisen yhteydessä kysytään useimmiten henkilöstön mielipiteitä asioista.	1	2	3	4
65. Esimieheni asennoituu uusiin ajatuksiin mielestäni positiivisesti.	1	2	3	4
66. Olen halukas työskentelemään tehokkaasti muutosten eteenpäin viemiseksi, jos minua tiedotetaan tulevista asioista riittävästi ja ajoissa.	1	2	3	4