

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

**SISÄISEN YRITTÄJYYDEN EDISTÄMINEN
SUURORGANISAATIOSSA:
CASE METSO PAPER RAUTPOHJA**

Yrittäjyys, Pro gradu -tutkielma

Kesäkuu 2003

Laatija: Milla Simsiö

Ohjaaja: Professori Hannu

Niittykangas

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Milla-Maarit Simsiö	
Työn nimi Sisäisen yrittäjyyden edistäminen suurorganisaatiossa: Case Metso Paper Rautpohja	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kesäkuu 2003	Sivumäärä 133 + liitteet
Tiivistelmä–Abstract	
<p>Sisäinen yrittäjyys voidaan nähdä keinona, jonka avulla suurikin yritys voi muuttua toiminnas- saan entistä joustavammaksi, luovemmaksi ja kyvykkäämmäksi tarttumaan uusiin tilaisuuksiin markkinoilla. Sisäisen yrittäjyyden avulla on myös mahdollista parantaa yrityksen tuottavuutta sekä lisätä henkilöstön työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä. Sisäisen yrittäjyyden edistämisen voidaankin katsoa olevan sekä henkilöstön että yrityksen etujen mukaista.</p> <p>Sisäinen yrittäjyys on laaja ja monitahoinen käsite, jota voidaan tulkita useista eri näkökulmista. Tämä tutkielma rajataan käsittelemään sisäistä yrittäjyyttä yrittäjämäisenä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapana suurissa organisaatioissa. Tarkempaan tarkasteluun tutkielmassa otetaan seuraavat, aiemman tieteellisen keskustelun pohjalta keskeisimmiksi nousevat sisäisen yrittä- jyyden ulottuvuudet: yhteistyö, luovuus ja innovatiivisuus, koulutus ja osaamisen kehittäminen, sitoutuminen, työmotivaatio ja -tyytyväisyys sekä tuottavuus. Ulottuvuuksista osa kuvaa sisäi- sesti yritteliästä tapaa toimia ja osa sisäisesti yritteliään toiminnan vaikutuksia. Sisäistä yrittä- jyyttä ja sen keskeisimpiä ulottuvuuksia tarkastellaan sekä yksilön, ryhmän, että organisaation näkökulmasta.</p> <p>Tutkielma on konstrukttiivinen kehittämistutkimus ja sen tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaat- tiolle teoreettisesti perusteltu konstruktio henkilöstön mielikuvien mukaisen sisäisen yrittäjyyden edistämiseksi. Tutkielman empiirisen osuuden ensimmäisessä vaiheessa selvitetään struktu- roidun lomakekyselyn avulla kohdeyrityksen henkilöstön mielikuvia sisäisestä yrittäjyydestä. Empiirisen osuuden toisessa vaiheessa pyritään löytämään teemahaastattelujen avulla käytän- nön keinoja siihen, miten henkilöstön mielikuvien mukainen sisäinen yrittäjyys voisi lisääntyä kohdeyrityksessä. Tutkielman kohdeyrityksenä on Metso Paper Oy:n Rautpohjan tehdas Jyväs- kylässä.</p> <p>Lomakekyselyn tuloksena syntyi kaksi toisistaan selkeästi poikkeavaa mielikuvaryhmää sisäi- sestä yrittäjyydestä. Ryhmän ”Tehokkuus, yksilön ja yrityksen menestyminen” näkemyksen mu- kaan sisäisellä yrittäjyydellä voidaan parantaa yrityksen tehokkuutta sekä lisätä yksilön ja koko yrityksen mahdollisuuksia menestyä. Ryhmään ”Työn mielekkyys, yhteistyö” kuuluvien vastaaji- en mielikuvassa sisäisestä yrittäjyydestä korostuu puolestaan työn mielekkyyden ja aktiivisen yhteistyön merkitys.</p> <p>Haastattelujen tulosten perusteella sisäistä yrittäjyyttä voidaan edistää muun muassa osastojen itsenäisyyttä lisäämällä, avoimella tiedonkululla sekä suorituksiin perustuvalla palkitsemisella.</p>	
Asiasanat: sisäinen yrittäjyys, yhteistyö, luovuus, innovatiivisuus, koulutus, osaamisen kehittä- minen, sitoutuminen, työmotivaatio, tuottavuus	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTAA	1
1.2	TUTKIMUSONGELMAT JA TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	3
1.3	TUTKIMUKSEN RAKENNE	5
2	SISÄINEN YRITTÄJYYS	7
2.1	YRITTÄJYYDEN ILMENEMISMUOTOJA	7
2.2	SISÄISEN YRITTÄJYYDEN ILMENEMISMUOTOJA	10
2.2.1	<i>Liiketoimintalähtöinen näkemys</i>	10
2.2.2	<i>Yrittäjämäinen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa</i>	11
2.3	YKSILÖKESKEINEN LÄHESTYMISTAPA	14
2.3.1	<i>Yrittäjäpiirteet</i>	14
2.3.2	<i>Sisäisen yrittäjän palkitseminen</i>	17
2.4	RYHMÄLÄHESTYMISTAPA	19
2.5	ORGANISATORINEN LÄHESTYMISTAPA	22
2.5.1	<i>Yrityskulttuurin käsite</i>	23
2.5.2	<i>Yrittäjämäinen organisaatio</i>	25
2.5.3	<i>Tavoitteena oppiva organisaatio</i>	26
3	SISÄISEN YRITTÄJYYDEN ULOTTUVUUDET	28
3.1	YHTEISTYÖ	28
3.1.1	<i>Yhteistyö yksilön näkökulmasta</i>	29
3.1.2	<i>Yhteistyö ryhmän näkökulmasta</i>	30
3.1.3	<i>Yhteistyö organisaation näkökulmasta</i>	30
3.2	LUOVUUS JA INNOVATIIVISUUS	32
3.2.1	<i>Luovuus ja innovatiivisuus yksilön näkökulmasta</i>	35
3.2.2	<i>Luovuus ja innovatiivisuus ryhmän näkökulmasta</i>	37
3.2.3	<i>Luovuus ja innovatiivisuus organisaation näkökulmasta</i>	38
3.3	KOULUTUS JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	39
3.3.1	<i>Koulutus ja osaamisen kehittäminen yksilön näkökulmasta</i>	43
3.3.2	<i>Koulutus ja osaamisen kehittäminen ryhmän näkökulmasta</i>	45
3.3.3	<i>Koulutus ja osaamisen kehittäminen organisaation näkökulmasta</i>	45
3.4	SITOUTUMINEN	47
3.4.1	<i>Sitoutuminen yksilön näkökulmasta</i>	47
3.4.2	<i>Sitoutuminen ryhmän näkökulmasta</i>	49
3.4.3	<i>Sitoutuminen organisaation näkökulmasta</i>	50
3.5	TYÖMOTIVAATIO JA TYÖTYTYVÄISYYS	51
3.5.1	<i>Työmotivaatio</i>	51
3.5.2	<i>Työtyytyväisyys</i>	53
3.5.3	<i>Motivaatioteoriat</i>	54
3.5.4	<i>Työmotivaatio ja työtyytyväisyys yksilön näkökulmasta</i>	56
3.5.5	<i>Työmotivaatio ja työtyytyväisyys ryhmän näkökulmasta</i>	58
3.5.6	<i>Työmotivaatio ja työtyytyväisyys organisaation näkökulmasta</i>	59
3.6	TUOTTAVUUS	61
3.6.1	<i>Tuottavuus yksilön näkökulmasta</i>	63
3.6.2	<i>Tuottavuus ryhmän näkökulmasta</i>	64
3.6.3	<i>Tuottavuus organisaation näkökulmasta</i>	66

4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO	67
4.1	KOHDEYRITYKSEN KUVAUS	67
4.1.1	<i>Metso Paper Oy osana Metso-konsernia</i>	67
4.1.2	<i>Metso vuonna 2002</i>	67
4.1.3	<i>Metson muutos</i>	68
4.1.4	<i>Metso Paper Oy</i>	69
4.1.5	<i>Metson arvot</i>	71
4.2	TUTKIMUSOTE JA -MENETELMÄT	74
4.3	LOMAKEKYSELYN TUTKIMUSAINEISTO	75
4.3.1	<i>Tiedonhankinnan toteutus ja sisältö</i>	75
4.3.2	<i>Aineiston luotettavuus</i>	76
4.3.3	<i>Aineiston analysointi</i>	78
4.3.4	<i>Aineiston kuvaus taustamuuttujien avulla</i>	79
4.4	HAASTATTELUJEN TUTKIMUSAINEISTO	80
4.4.1	<i>Tiedonhankinnan toteutus ja sisältö</i>	80
4.4.2	<i>Aineiston luotettavuus</i>	81
4.4.3	<i>Aineiston analysointi</i>	82
5	TULOKSET	84
5.1	HENKILÖSTÖN MIELIKUVAT SISÄISESTÄ YRITTÄJYYDESTÄ	84
5.1.1	<i>Keskiarvomuuttujien tarkastelu</i>	84
5.1.2	<i>Pääkomponenttianalyysi</i>	87
5.1.3	<i>Ryhmittelyanalyysi</i>	90
5.1.4	<i>Mielikuvaryhmien sisältö</i>	91
5.1.5	<i>Yhteys taustamuuttujiin</i>	93
5.2	SISÄISEN YRITTÄJYYDEN EDISTÄMISKEINOT	95
5.2.1	<i>Työn mielekkyys</i>	96
5.2.2	<i>Tehokkuus</i>	99
5.2.3	<i>Yrityksen tavoitteet ja menestyminen</i>	100
5.2.4	<i>Yhteistyö</i>	102
5.2.5	<i>Palaute ja sisäinen tiedotus</i>	107
5.2.6	<i>Palkitseminen</i>	110
6	YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	113
6.1	MIELIKUVARYHMIEN TARKASTELUA	113
6.2	SISÄISEN YRITTÄJYYDEN EDISTÄMISKEINOJEN TARKASTELUA	115
6.2.1	<i>Sisäisen yrittäjyyden edistämiskeinot yksilön näkökulmasta</i>	115
6.2.2	<i>Sisäisen yrittäjyyden edistämiskeinot ryhmän näkökulmasta</i>	116
6.2.3	<i>Sisäisen yrittäjyyden edistämiskeinot organisaation näkökulmasta</i>	117
6.3	LOPUKSI	124
	LÄHTEET	125
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yritysten toimintaympäristö on muuttunut viime vuosikymmeninä voimakkaasti. Massatuotannosta on siirrytty kohti asiakkaiden yksilölliset tarpeet huomioon ottavaa, nopeaa ja laadukasta tuotantoa. Asiakkaiden kasvanut laatutietoisuus ja suuremmat valinnan mahdollisuudet edellyttävät yrityksiltä jatkuvaa tuotteiden ja palveluiden kehittämistä asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Myös kilpailu on muuttunut tasaväkisemmäksi: ylivoimaista kilpailuetua on yhä vaikeampi saavuttaa ja sitä on aina vain työlämpi pitää, jos sen on jo saavuttanut. Kilpailua kiristää entisestään lisääntynyt kansainvälistyminen, joka on kasvattanut markkinoilla toimivien kilpailijoiden määrää sekä yhdenmukaistanut talouksien ja yritysten toimintatapoja. (Jylhä, Paasio & Strömmer 2000: 169; Niittykangas 2002: 20–21; Strömmer 1999: 42–46.)

Yhä vaativammiksi käyvät markkinat, nopeasti kehittyvä teknologia sekä lisääntynyt kotimainen ja kansainvälinen kilpailu merkitsevät suurta haastetta yritysten johtamiselle, toimintamalleille ja rakenteille. Haasteesta selvitäkseen yrityksiltä edellytetään joustavuutta, nopeaa reagointikykyä sekä jatkuvaa innovointia ja aloitteellisuutta. Innovatiivisuuden aktivointi edellyttää puolestaan yrityksiltä ennakkoluulottomuutta ja mielikuvitusta – yritysten on kyettävä luottamaan työntekijöihinsä ja rohkaisemaan heitä käyttämään itsessään piilevää luovuutta. (Koiranen & Pohjansaari 1994: 64.)

Pienyritykset on usein nähty joustavina yksikköinä, jotka luovuudella ja innovatiivisuudella pystyvät reagoimaan nopeammin ympäristön muutoksiin kuin sinänsä suuremmilla henkisillä ja materiaalisilla resursseilla varustetut isommat kilpailijansa. ”Suuri laiva kääntyy hitaasti” – suuressa organisaatiossa (henkilöstömäärä yli 500) byrokratian voittamiseen ja kommunikaatioon kuluu usein paljon aikaa ja energiaa. (Routamaa 1993: 12.) Muuttuvassa toimintaympäristössä suuryritysten uudeksi kilpailutekijäksi nouseekin niiden kyky yhdistää suuruuden tuomat mahdollisuudet pienten yksiköiden etuihin.

Paljakan (1999: 65) mukaan tämän päivän organisaatioiden, erityisesti suurten, on erittäin vaikea selviytyä ajalle tyypillisistä nopeista muutoksista ja innovaatioiden tarpeesta, jos ne eivät lähde hakemaan yrittäjyyskompetenssia ympärilleen. Suuruuden ja pienuuden edut on mahdollista yhdistää, mikäli kaikki organisaatioiden jäsenet – huolimatta organisatorisesta asemasta – omaksuvat yrittäjämäisen hengen, jossa yhdistyvät joustavuus, aloitekyky, luovuus, riskinotto, itsenäisyys, yhteistyökyky, tulos- ja kustannustietoisuus ja voimakas suoritusmotivaatio. Tällöin yrittäjähengi on ikään kuin sisäänrakennettu isonkin yrityksen toimintaan. (Routamaa 1993: 12, 17.)

Pinchot (1985) otti käyttöön termin yrityksen sisäinen yrittäjyys (intrapreneurship) kuvattaessaan yrittäjyyttä suurissa organisaatioissa. Koirasen ja Pohjansaaren (1994: 7) mukaan sisäinen yrittäjyys voidaan nähdä yrittäjämäisenä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapana työyhteisön jäsenenä. Sisäisessä yrittäjyydessä on pitkälti kyse työhön ja sen kehittämiseen sitoutumisesta, oman ajattelun ja järjen sekä ammattitaidon käyttämisestä työssä, aloitteellisuudesta ja innostuneisuudesta (Paajanen 2000: 41). Sisäisen yrittäjyyden lähtökohtana on mahdollisuuden olemassaolo, siihen tarttuminen sekä luottamus siihen, että mahdollisuuteen tarttuminen uudella, aikaisemmasta poikkeavalla tavalla tukee organisaation tavoitteiden onnistumista (Heinonen 2001: 124).

Sisäisen yrittäjyyden ydintoimija on sisäinen yrittäjä: organisaation palveluksessa oleva työntekijä, jonka työhön liittyvä itsensä toteuttaminen kanavoituu organisaation tavoitteiden ja toiminnan kautta (Heinonen 1999: 152). Sisäinen yrittäjä on ihminen, jolla on luovuutta, visioita ja kunnianhimoa, mutta joka mieluummin tekee töitä toisten perustamassa yrityksessä kuin omassaan. Hän on siis omistajayrittäjän ja perinteisen palkansaajan eräänlainen välimuoto. (Koiranen 1993: 127.)

Koirasen (1993: 63) mukaan sisäisellä yrittäjyydellä tavoitellaan sitä, että suurikin organisaatio muuttuisi entistä dynaamisemmaksi, innovatiivisemmaksi ja tuottavammaksi. Sisäisen yrittäjyyden avulla halutaan lisätä ison organisaation palveluksessa olevien ihmisten kykyä ottaa riskejä ja hyödyntää markkinoilla aukeavia mahdollisuuksia. Lisäksi halutaan kannustaa niitä ihmisiä, jotka ovat herkimpiä näkemään mahdollisuuksia ja joilla on kykyä tehdä ideoista kannattavia liikeideoita.

Sisäinen yrittäjyys on myös keino yrityksen johdon ja työntekijöiden työmotivaation säilyttämiseksi ja lisäämiseksi. Kun yksilölle tarjotaan mahdollisuus sisäisen yrittäjyyden harjoittamiseen – innovointiin, itsensä toteuttamiseen, vastuullisiin tehtäviin, päätöksentekoon – on hänen helpompi kokea työnsä mielekkääksi ja tuntea vastuuta työnsä tuloksista. Tällöin sekä yksilö ja yritys hyötyvät: yksilö viihtyy hyvin työssään ja kokee saavuttavansa omat tavoitteensa samalla kun työskentelee yrittäjämäisesti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Oma kiinnostukseni aiheeseen on syntynyt vähitellen yrittäjyysopintojeni aikana. Mitä enemmän olen saanut sisäisestä yrittäjyydestä tietää, sitä voimakkaammin olen kokenut tämän aloitteellista toimintaa peräävän ja byrokraattista jähmeyttä vastustavan lähestymistavan omaa ajatteluaani vastaavaksi. Uskon vahvasti sisäisen yrittäjyyden olevan todellinen keino lisätä organisaatioiden innovatiivisuutta, joustavuutta ja tuotavuutta. Kiinnostuksen myötä on herännyt myös halu tietää lisää siitä, mikä on sisäisen yrittäjyyden todellinen merkitys ihmisten jokapäiväisessä työelämässä ja mitä yritykset voivat konkreettisesti tehdä sisäistä yrittäjyyttä edistääkseen.

Sopivaa kohdeyritystä etsiessäni tutkin useiden eri yritysten arvoja, tavoitteita ja toimintatapoja. Yksi yritys erottui selkeästi ylitse muiden: Metso Paper Oy:n (ja samalla koko Metso-konsernin) arvot sekä arvo-ohjelman pohjalta määritellyt kehittämistavoitteet vastasivat lähes täysin sisäisen yrittäjyyden keskeisimpiä ulottuvuuksia. Lisäksi Metso Paper Oy:n Rautpohjan tehtaan henkilöstömäärä ja sijainti sopivat myös tutkimuksen toteuttamiseen erittäin hyvin. Syyskuussa 2002 otin yhteyttä Metso Paperin henkilöstöjohtaja Hilikka Alatalo-Korpeen ja ilokseni hän suhtautui tutkimusideaani myönteisesti. Alatalo-Korpi osoitti lisäksi todellista sisäistä yrittäjyyttä kehittäessään tutkimusidea. Hänen ajatuksensa sisäisen yrittäjyyden edistämismahdollisuuksien selvittämisestä *henkilöstön mielikuvien avulla*, tuo mielestäni sisäisen yrittäjyyden tutkimukseen tuoreen ja mielenkiintoisen näkökulman.

1.2 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on selvittää miten henkilöstön mielikuvien mukaista sisäistä yrittäjyyttä voidaan edistää kohdeorganisaatiossa. Tutkimus on luon-

teeltaan konstruktiiivinen: tutkimuksen avulla pyritään kehittämään kohdeyritykselle sekä teoriaan että empiriaan pohjautuva konstruktio (ratkaisumalli) sisäisen yrittäjyyden edistämiseksi. Ratkaisumallin saavuttamiseksi tutkimuksessa hyödynnetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä.

Pääongelmaan pyritään vastaamaan kolmen osatavoitteen avulla. Ensimmäisenä osatavoitteena on pohtia sisäistä yrittäjyyttä *käsitteellisellä* tasolla, ja tarkastella miten aihetta on käsitelty aikaisemmissa tutkimuksissa. Ensimmäinen alaongelma on siis:

Mitä käsite sisäinen yrittäjyys tarkoittaa, ja millaisiin tieteellisiin keskusteluihin käsite voidaan liittää?

Tutkielman *empiirisen* osan ensimmäisenä tavoitteena on kartoittaa kohdeyrityksen henkilöstön mielikuvia sisäisestä yrittäjyydestä. Toinen alaongelma kuuluu siten:

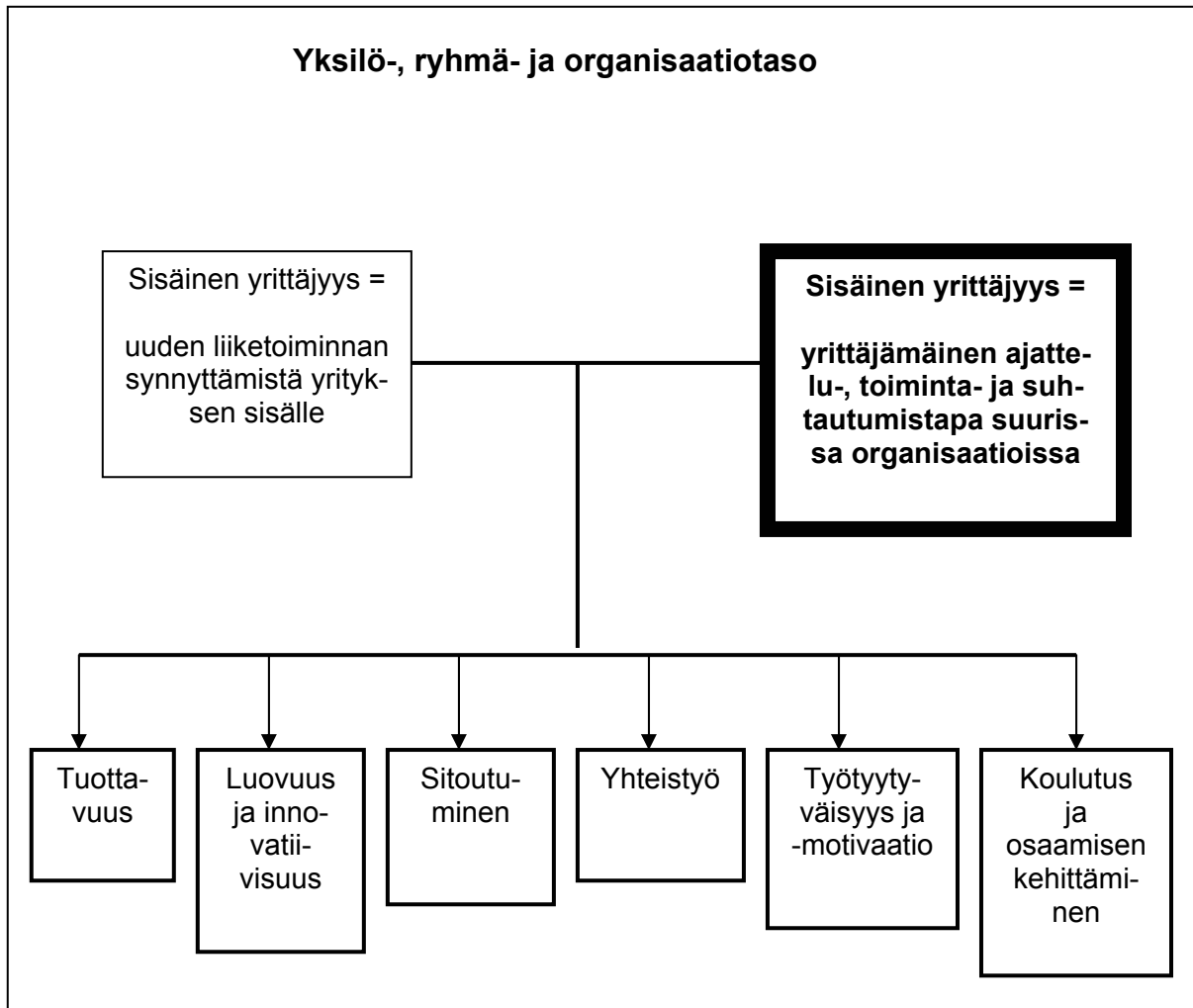
Minkälaisia mielikuvia kohdeyrityksen henkilöstö liittää sisäiseen yrittäjyyteen?

Empiirisen osuuden toisena tavoitteena on selvittää, miten organisaation tulisi toimia, jotta sisäinen yrittäjyys työyhteisössä lisääntyisi. Kolmas alaongelma on:

Mitä konkreettisia toimenpiteitä kohdeyritykseltä edellytetään sisäisen yrittäjyyden lisäämiseksi?

Sisäinen yrittäjyys on käsitteenä laaja ja sitä voidaan tulkita monesta eri näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa sisäinen yrittäjyys nähdään skaalana, jonka ääripäinä ovat 1) liiketoimintalähtöinen näkemys, jonka mukaan sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan pyrkimystä synnyttää uutta liiketoimintaa toimivissa yrityksissä (Burgelman 1984: 154) ja 2) näkemys sisäisestä yrittäjyydestä yrittäjämäisenä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapana suurissa organisaatioissa (Koiranen & Pohjansaari 1994: 7; Pinchot 1985: xii). Näiden kahden ääripään välille sijoitetaan aiemman teoreettisen keskustelun pohjalta keskeisimmiksi nousevat sisäisen yrittäjyyden ulottuvuudet: henkilöstön vahva sitoutuminen yritykseen ja sen tavoitteisiin, luovuus ja innovatiivisuus, yhteistyö, tuottavuus, työmotivaatio ja -tyytyväisyys sekä koulutus ja osaamisen kehittäminen (kuvio 1).

KUVIO 1 Tutkimuksen viitekehys



Tutkimus rajataan käsittelemään sisäistä yrittäjyyttä yrittäjämäisenä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapana suurissa organisaatioissa. Sisäistä yrittäjyyttä ja sen keskeisimpiä ulottuvuuksia lähestytään sekä yksilön, ryhmän, että koko organisaation näkökulmasta.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta eri pääluvusta. Johdantoluvun jälkeisessä luvussa 2 perehdytään sisäisen yrittäjyyden käsitteeseen tarkastelemalla mahdollisimman monipuolisesti aihetta koskevaa aiempaa tieteellistä keskustelua. Luvun alussa pohditaan yrittäjyyden käsitettä yleisesti, minkä jälkeen edetään sisäisen yrittäjyyden ja sen il-

menemismuotojen tarkempaan tarkasteluun. Sisäistä yrittäjyyttä lähestytään sekä yksilön, ryhmän, että organisaation näkökulmasta.

Luvussa 3 esitellään sisäistä yrittäjyyttä käsittelevän kirjallisuuden pohjalta sisäisen yrittäjyyden keskeisimmiksi nousevat ulottuvuudet: yhteistyö, luovuus ja innovatiivisuus, koulutus ja osaamisen kehittäminen, sitoutuminen, työmotivaatio ja -tyytyväisyys sekä tuottavuus. Ulottuvuuksista osa – esimerkiksi yhteistyö – kuvaa sisäisesti yritteliästä tapaa toimia, kun taas osa – esimerkiksi tuottavuus – sisäisesti yritteliään toiminnan vaikutuksia. Ulottuvuudet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne liittyvät vahvasti toisiinsa ja ovat osin myös päällekkäisiä. Luvun tarkoituksena on sitoa keskeiset ulottuvuudet ja kolme sisäisen yrittäjyyden tarkastelutasoa yhteen: jokaista ulottuvuutta tarkastellaan siis yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla.

Luvun 4 alussa esitellään tutkimuksen kannalta oleelliset tiedot kohdeyrityksestä. Erityistä huomiota kiinnitetään kohdeyrityksen arvo-ohjelman tuottamiin kehittämiskohteisiin, jotka ovat hyvin samankaltaiset tässä työssä sisäisen yrittäjyyden keskeisimmiksi nostettujen ulottuvuuksien kanssa. Kehittämiskohteet ja ulottuvuudet luovat yhdessä pohjan myös tutkimuksen empiirisen osan tiedonhankinnalle. Tämän jälkeen luvussa tarkastellaan valittua tutkimusotetta ja -menetelmiä. Lisäksi kuvataan empiirisen tutkimusaineiston hankintaa, luotettavuutta sekä analysointiin käytettyjä keinoja. Lopuksi aineistoa tarkastellaan keskeisten taustamuuttujien avulla. Koska tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto kerätään sekä lomakekyselyllä että teemahaastattelulla, on myös aineiston kuvaus eritelty ko. tutkimusmenetelmien mukaan omiksi alaluvuikseen.

Luvussa 5 esitellään sekä lomakekyselyn avulla tuotetut henkilöstön mielikuvat sisäisestä yrittäjyydestä että haastatteluissa löydetyt sisäisen yrittäjyyden edistämiskeinot. Luvussa 6 muodostetaan yhteenveto tuloksista sekä verrataan tuloksia aiemmin käytyyn tieteelliseen keskusteluun. Sisäisen yrittäjyyden edistämiskeinoja kohdeorganisaatiossa tarkastellaan sekä yksilön, ryhmän, että organisaation näkökulmasta.

2 SISÄINEN YRITTÄJYYS

2.1 Yrittäjyyden ilmenemismuotoja

Yrittäjyyden ja yrittäjän käsitteitä on tutkittu ja määritelty tutkimuksissa ja kirjallisuudessa monin eri tavoin. Yrittäjyyttä voidaankin Paajasen (2000: 31) mukaan pitää lähinnä yläkäsitteenä, jolla on erilaisia ilmenemismuotoja.

Arkikielessä yrittäjyyden ja yrittäjän käsitteet yhdistetään usein itsenäisenä omistajayrittäjänä eli pienyrityksen omistajana ja johtajana toimimiseen. Myös osa tutkijoista rajaa yrittäjyyden käsitteen tarkoittamaan pelkästään omistajayrittäjyyttä. Esimerkiksi Huuskonen (1992: 40) määrittelee yrittäjän henkilöksi, joka on samanaikaisesti 1) kokonaisvastuussa hoidossaan olevasta yrityksestä, 2) yrityksen riskipääoman sijoittaja ja 3) ylimmän päätäntävällän käyttäjä ja ylin auktoriteetin lähde yrityksessä. Yrittäjyys tarkoittaa puolestaan yrittäjänä toimimista em. kriteerien mukaan. Vastaavasti Niittykangas (2002: 41) näkee yrittäjyyden omakohtaisena yrittäjyytenä, liiketoimintana, johon liittyy taloudellinen sitoutuminen yrityksen toimintaan, aktiivinen osallistuminen yrityksessä tapahtuvaan päätöksentekoon ja taloudellinen vastuu toiminnan seurauksista.

Eräät muut tutkijat (mm. Koiranen 1993; Peltonen 1986; Pinchot 1985) taas katsovat, ettei yrittäjyyden käsitettä tule varata pelkästään omistajayrittäjyyden ilmiökenttään. Esimerkiksi Peltonen (1986: 32) määrittelee yrittäjyyden ”ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavaksi, joka saa yrityksen henkisine ja aineellisine voimavaroineen järjestäytymään ja toimimaan sekä sen yksilöt ja työyhteisöt käyttäytymään tehokkaasti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi”. Määritelmän mukaisesti yrittäjänä toimiminen on siis mahdollista ilman oman yrityksen perustamista ja johtamista.

Myös yrittäjyystutkimuksen klassikon Joseph Schumpeterin (1934, Heinosen 1999: 149–150; Niittykankaan 2002: 24–25 ja Paajasen 2000: 32 mukaan) mukaan yrittäjän ei tarvitse olla yrityksen omistaja eikä siten myöskään riskinkantaja. Schumpeter pai-

nottaa innovatiivisuutta yrittäjyyden tärkeimpänä tunnusmerkkinä ja katsoo yrittäjän olevan luova tuhoaja, jonka tehtävänä on innovoida ja yhdistää tuotantotekijät uudella tavalla. Schumpeterin mukaan kuka tahansa, joka muodostaa uusia kombinaatioita ja näin aiheuttaa epäjatkuvuutta on yrittäjä. Vastaavasti Drucker (1999) pitää innovaatioita yrittäjyyden ytimenä ja Koironen ja Pohjansaari (1994: 11) katsovat yrittäjyyden viriävän innovatiivisesta mahdollisuuksien hyödyntämisestä.

Edelleen, yrittäjyyden käsite jaetaan yleisesti ulkoiseen ja sisäiseen yrittäjyyteen (esim. Huuskonen 1992; Koironen 1993; Peltonen 1986; Pinchot 1985.) Ulkoisen ja sisäisen yrittäjyyden määritelmän sisältö on täysin riippuvainen siitä, miten käsite yrittäjyys määritellään. Kun yrittäjyys määritellään yrittäjämäiseksi ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavaksi, tarkoitetaan ulkoisella yrittäjyydellä tällöin omistajayrittäjyyttä ja sisäisellä yrittäjyydellä yrittäjämäistä työntekoa toisen palveluksessa (Koironen 1993: 11). Kun taas yrittäjyydelle annetaan liiketoimintalähtöinen määritelmä, saa myös sisäinen yrittäjyys uuden merkityksen. Tällöin sisäinen yrittäjyys nähdään pyrkimyksenä kehittää uutta liiketoimintaa olemassa olevissa yrityksissä (Burgelman 1984: 154; Niittykangas 2002: 30).

Sisäisen ja ulkoisen yrittäjyyden käsitteiden rinnalle haluaa Kyrö (1997: 225–226) vielä nostaa käsitteen omaehtoinen yrittäjyys. Kyrön jaottelun mukaan ulkoinen yrittäjyys kuvaa prosessia, jonka ulkoisena tunnusmerkkinä syntyy oma itsenäinen pienyri-tytys, ja sisäinen yrittäjyys viittaa mikrotason työyhteisön tai organisaation kollektiiviseen, yrittäjämäiseen toimintatapaan. Omaehtoisella yrittäjyydellä Kyrö tarkoittaa puolestaan *yksilön* yrittäjämäistä toimintatapaa. Sen merkitys liittyy siten yksilön käyttäytymiseen, asenteisiin ja tapaan toimia.

Cunningham ja Lischeron (1991: 46, 58) esittävät oman näkemyksensä yrittäjyyden käsitteestä erottamalla toisistaan neljä erilaisia asioita yrittäjyydessä painottavaa koulukuntaa. Koulukunnat antavat yrittäjyydelle sisältöä etsimällä vastusta kysymyksiin, minkälaisia yrittäjät ovat, mitä yrittäjät aikaansaavat ja mitä yrittäjät tekevät. Näiden lisäksi omaksi ryhmäkseen erotetaan sisäisen yrittäjyyden koulukunta. Cunninghamin ja Lischeronin mukaan yrittäjyyttä ei kuitenkaan voida todella ymmärtää keskittymällä vain yhden koulukunnan oppeihin: kokonaiskuvan saamiseksi yrittäjyyttä on hyvä tarkastella kaikkien koulukuntien näkemysten kautta.

Yrittäjän piirteisiin huomioita kiinnittävän koulukunnan näkemyksen mukaan yrittäjäksi synnyttään. Koulukunta jakaantuu kahteen suuntaukseen. Toinen suuntauksista korostaa *suurten persoonallisuuksien* olemassaoloa. Yrittäjillä katsotaan olevan tietyt ”yrittäjän piirteet” sekä synnynnäinen kyky nähdä mahdollisuuksia ja toimia vaistonsa varassa (intuitio), jotka erottavat heidät muista ihmisistä. Myös toisen, *piirreteoreettisen* koulukunnan näkemyksen mukaan yrittäjillä on piirteitä – arvoja, asenteita ja toimintaa ohjaavia tarpeita – jotka erottavat heidät muista ihmisryhmistä. Yrittäjään liitetystä piirteistä keskeisimmän huomion kohteena yrittäjyystutkimuksessa ovat olleet lähinnä riskisuuntautuneisuus sekä suoriutumismotivaatio. (Cunningham & Lischeron 1991: 46–50.)

Yrittäjän aikaansaannoksiin huomioita kiinnittävä, *klassinen* koulukunta liittyy läheisesti schumpeteriläiseen yrittäjyysnäkemykseen. Koulukunnan mukaan yrittäjyyden ydin on omistamisen sijaan innovaatioiden luomisessa – yrittäjän ei siis tarvitse olla yrityksen omistaja. (Cunningham & Lischeron 1991: 47, 50–51.)

Yrittäjän tekemisiin huomiota kiinnittävä koulukunta jakaantuu myös kahtia. *Liikkeenjohdollista osaamista korostavan* koulukunnan mukaan yrittäjyys on sarja opittuja toimintoja, jotka kohdistuvat yrityksen johtamiseen. Tällöin yrittäjä nähdään henkilönä, joka organisoii, omistaa tai johtaa liiketoimintaa ottaen riskejä voiton toivossa. *Ihmisten johtamista korostava* koulukunta näkee puolestaan yrittäjät erityisesti johtajina, joiden tehtävänä on motivoida, ohjata ja johtaa ihmisiä. Koulukunnan mukaan yrittäjä ei voi saavuttaa tavoitteitaan yksin, vaan hän on riippuvainen muista ihmisistä. (Cunningham & Lischeron 1991: 47, 51–53.)

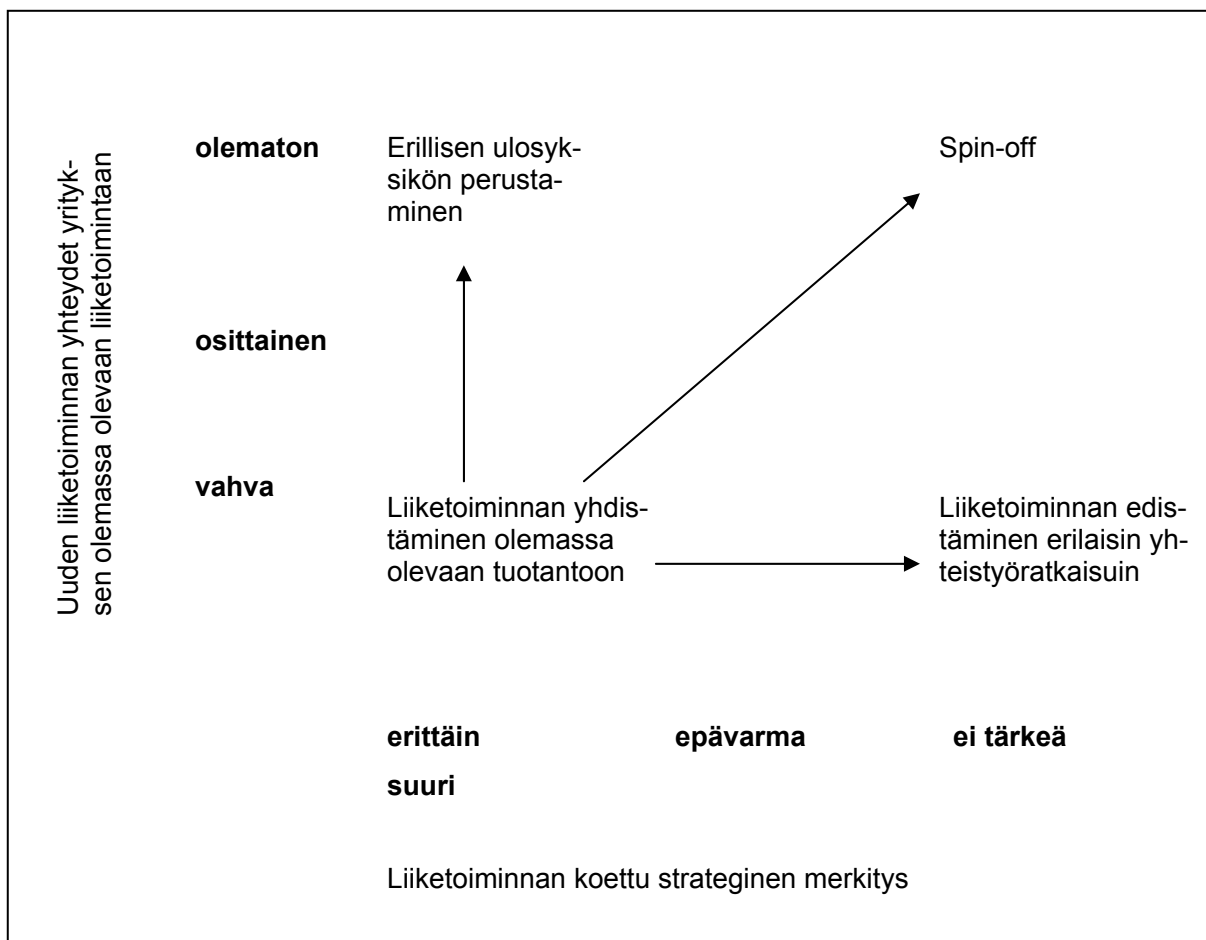
Sisäisen yrittävyyden koulukunta kiinnittää puolestaan huomiota yrityksen sopeutumiseen ja joustavuuteen. Organisaation kilpailukyvyn katsotaan paranevan ja innovatiivisen toiminnan lisääntyvän mikäli työntekijöitä rohkaistaan toimimaan yrittäjämäisesti. Koulukunnan mukaan yrittäjämäinen toiminta edellyttää lisäksi yksilöiden halua toimia muiden kanssa tiimeissä. (Cunningham & Lischeron 1991: 47, 53–54.)

2.2 Sisäisen yrittäjyyden ilmenemismuotoja

2.2.1 Liiketoimintalähtöinen näkemys

Sisäisen yrittäjyyden käsitteen alkuperäisenä merkityksenä voidaan pitää Burgelmanin (1984: 154) liiketoimintalähtöistä näkemystä. Burgelmanin mukaan sisäisellä yrittäjyydellä (corporate entrepreneurship) tarkoitetaan pyrkimystä synnyttää *uutta liiketoimintaa toimivissa yrityksissä* ja tätä kautta varmistaa yrityksen kilpailukyky ja toiminnan edellytykset myös tulevaisuudessa. Sisäisen yrittäjyyden organisoitumista Burgelman kuvaa seuraavalla mallilla:

KUVIO 2 Sisäisen yrittäjyyden organisoituminen (Burgelman 1984: 161)



Mikäli liiketoiminta kiinnittyy yrityksen nykyiseen toimintaan vahvasti ja sen strateginen merkitys koetaan erittäin suureksi, tarvitsee yritys myös vahvan kontrollin liike-

toimintaan (integrointi). Toisessa ääripäässä liiketoimintaa voidaan tarjota yrittäjäksi aikovalle uuden yrityksen toiminnan lähtökohdaksi ilman toiminnallisia sidoksia lähtöyritykseen, ts. yrityksen työntekijä perustaa uuden yrityksen (spin-off). Näiden ääripäiden välille sijoittuu lisäksi lukuisia muita organisoinnin vaihtoehtoja. Oleellista useimmille niistä kuitenkin on, että yritys tavalla tai toisella säilyttää mahdollisuutensa hyödyntää syntynyttä liiketoimintaa, mikäli se osoittautuu tarpeelliseksi. (Niittykangas 2002: 30.)

2.2.2 Yrittäjämäinen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa

Liiketoimintalähtöisen näkemyksen sijaan sisäisen yrittäjyyden käsitteellä on kuitenkin alettu yhä useammin tarkoittaa yrittäjämäistä työntekoa toisen palveluksessa. Myös tässä työssä sisäinen yrittäjyys – Pinchotin (1985: xii) ja Koirasen ja Pohjansaaren (1994: 7) määritelmiä yhdistäen – rajataan tarkoittamaan:

yrittäjämäistä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa suurissa organisaatioissa.

Sisäisen yrittäjyyden näkeminen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapana merkitsee Huuskosen (1997) mukaan sitä, että myös palkkatyötä tekevä ihminen suhtautuu työhönsä yhtä sitoutuneesti, innostuneesti ja aloitteellisesti kuin jos työpaikkana olisi hänen oma yrityksensä. Vastaavasti Vesala (1997: 251) katsoo sisäisen yrittäjyyden mallin tavoitteena olevan saada palkkatyöntekijät ja -johtajat toimimaan ja suhtautumaan työhönsä ikään kuin he olisivat yksityisiä yrittäjiä. Edelleen Cunningham ja Lischeron (1991: 53) toteavat sisäisen yrittäjän toimivan yrittäjän tavoin toteuttaen omia ideoitaan olematta silti yrityksen omistaja. Pinchotin (1985: 96) mukaan yksilön onkin sisäisen yrittäjyyden avulla mahdollista yhdistää vakaan yrityksen voimavarat yrittäjän vapauteen ja luovuuteen.

Jylhä ym. (2000: 156–157) katsovat sisäisen yrittäjän toimivan pitkälti samaan tapaan kuin varsinainen yrittäjäkin mutta ilman omistusoikeutta ja taloudellista riskiä. Heidän mukaansa sisäisen yrittäjyys on ennen kaikkea asenne, joka ohjaa ihmisen työskentelyä ja jolle on ominaista kehityshakuisuus ja pyrkimys tulokselliseen toimintaan. Myös Heinonen (2001: 124) katsoo, ettei sisäinen yrittäjyys edellytä taloudellisen yrit-

täjärisikin olemassaoloa. Riskin ottaminen sinänsä liittyy kuitenkin Heinosen mukaan myös sisäiseen yrittäjyyteen, onhan sisäinen yrittäjä tunnistettavissa lähinnä vastuun kantamisen ja innovatiivisen työntekotavan perusteella.

Carrierin (1996) mukaan sisäisellä yrittäjyydellä voidaan lähes aina tarkoittaa samaa kuin innovatiivisuudella. Vastaavasti Gibb (1990: 33–68) katsoo sisäisen yrittäjyyden käsitteestä muodostuneen synonyymien innovatiivisuudelle, luovuudelle ja kyvylle työskennellä itsenäisesti. Myös Heinosen (2001: 124) mukaan sisäisen yrittäjyyden lähtökohtana on ajatus yrittäjyydestä inhimillisenä luovana toimintana ja uuden luoja-
na. Haskins ja Williams (1987: 2, Koirasen ja Pohjansaaren 1994: 34 mukaan) korostavat sisäisen yrittäjyyden soveltuvan tuoteinnovoinnin lisäksi uusien prosessien kehittämiseen sekä olemassa olevien käytäntöjen parantamiseen. Laajimmillaan sisäisen yrittäjyyden tavoitteena on yrittäjyyteen kannustava organisaatioilmapiiri, jota tarvitaan erityisesti organisaation jäsenten aloitteellisuuden edistämiseksi.

Koiranen (1993: 131) katsoo sisäisen yrittäjyyden nostavan innovaatiotasoa ja parantavan tuottavuutta siten, että ihmisillä on aito halu ja mielekäs keino antaa panoksensa työyhteisön hyväksi. Echolsin ja Neckin (1998: 38) mukaan yritysten on mahdollista synnyttää uusia innovaatioita sisäisen yrittäjyyden keinoin: rohkaisemalla työntekijöitä ajattelemaan yrittäjämäisesti ja lisäksi antamalla heille vapauden toimia.

Koirasen ja Pohjansaaren (1994: 31) mukaan sisäinen yrittäjyys liittyy yritysten uudistumiskamppailuun, tuottavuuden ja laadun parantamiseen sekä henkilöstön motivaatio-ongelmiin. Sisäinen yrittäjyys on tarpeen erityisesti sellaisilla toimialoilla, joilla tarvitaan jatkuvaa innovointia, joustavuutta ja muutosherkkyyttä. Yrittäjyys voidaan nähdä kipinä, jonka avulla on oikeanlaisissa olosuhteissa mahdollista lisätä yrityksen tehokkuutta sekä parantaa tuloksia ja työtyytyväisyyttä. Vastaavasti Lähteenmäen (1997: 131) mukaan sisäiseen yrittäjyyteen panostamalla voidaan parantaa organisaatioiden uusiutumiskykyisyyttä ja toiminnan tehokkuutta. Sisäisen yrittäjyyden avulla henkilöstöllä on paremmat edellytykset löytää työstään todellista sisäistä motivaatiota, hyödyntää ammatillista osaamistaan täysmääräisesti läpi koko työuran ja kokea työssään onnistumista. Lähteenmäki näkeekin sisäisen yrittäjyyden jopa elinehtona yrityksen elinkelpoisuudelle ja sen henkilöstön työkuuntoisuudelle.

Haskins ja Williams (1987: 3–4, Koirasen & Pohjansaaren 1994: 35 mukaan) erottavat neljä tapaa lähestyä sisäistä yrittäjyyttä:

1. *Yksilökeskeinen lähestymistapa* kiinnittää huomiota ennen kaikkea sisäisille yrittäjille tyypillisiin piirteisiin, heitä motivoiviin palkkioihin ja kannustimiin sekä heidän ideoidensa hyödyntämiseksi tarvittaviin organisaation voimavaroihin ja prosessissa tarvittavien taitojen kehittämiseen.
2. *Ryhmälähestymistapa* perustuu ajatukseen, jonka mukaan yksittäiset sisäiset yrittäjät ovat organisaatiossa harvinaisia tai ainakin voimattomia toimimaan vallitsevassa yrityskulttuurissa. Yrittäjyyteen liittyvää väkevyyttä ja energisyyttä tavoitellaan huolellisesti rakennettujen ja koulutettujen yrittäjäryhmien avulla.
3. *Organisatorinen lähestymistapa* tähtää yrittäjähenkisen yrityskulttuurin kehittämiseen. Yrittäjyyttä pyritään tukemaan sekä organisaation rakenteiden että arvojärjestelmien avulla. Yrittäjähenkisyyden avulla halutaan rohkaista ideointiin sekä uusiin toimintatapoihin. Organisaatiossa kehitetään mahdollisuuksia yrittäjäkykyjen vahvistamiseen ja kannustetaan luovuuteen, kekseliäisyyteen ja yritteliäisyyden kaupalliseen hyödyntämiseen.
4. *Erillisten yritysten perustaminen* varsinaisen organisaation ulkopuolelle on eräs keino luoda uusia innovaatioita, tuotteita ja liiketoimintoja. Erilliset yritykset muistuttavat itsenäistä yritystä ja saattavat olla hyvinkin riippumattomia emoyhtiöstä.

Koirasen ja Pohjansaaren (1994: 36) mukaan ei ole yhtä parasta tapaa kasvattaa sisäistä yrittäjyyttä, vaan organisaatiolle saattaa sopia eri lähestymistapojen yhdistelmä. Tärkeintä on tunnistaa ne syyt, miksi yrittäjyyttä halutaan kasvattaa ja valita sopiva lähestymistapa ottaen huomioon yhteisön kulttuurin ja yrittäjyyden tavoitteet.

Tämän tutkimuksen rakennetta ohjaamaan valitaan kolme ensimmäistä Haskinsin ja Williamsin tarkastelutasoista. Sisäistä yrittäjyyttä tarkastellaan siis yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla. Kun sisäinen yrittäjyys rajataan tässä työssä tarkoittamaan yrittäjämäistä ajattelu- toiminta- ja suhtautumistapaa työyhteisön jäsenenä, voidaan katsoa perustelluksi jättää erillisten yritysten perustamisen taso tarkastelun ulkopuolelle.

2.3 Yksilökeskeinen lähestymistapa

Sisäisen yrittäjyyden avainhenkilö on sisäinen yrittäjä. Sisäiset yrittäjät ovat ihmisiä, joilla on luovuutta, visioita ja kunnianhimoa, mutta jotka mieluummin tekevät töitä toisten perustamissa organisaatioissa kuin omissaan. He ovat myös tuloshakuisia ja motivoituneita asettamaan itselleen tavoitteita. (Koiranen 1993: 123, 127). Pinchot (1985: esipuhe) määrittelee sisäisen yrittäjän yrityksen palveluksessa olevaksi työntekijäksi, joka toteuttaa unelmansa ja ottaa täyden vastuun innovaation luomisesta organisaatioissa. Kanter (1984: 210) puolestaan näkee sisäisen yrittäjän ihmisenä, joka kokeilee rajojaan ja luo organisaation toiminnalle uusia mahdollisuuksia työntämällä ja ohjaamalla innovaatioprosessia. Heinosen (2001: 124) mukaan sisäinen yrittäjä on organisaation palveluksessa oleva työntekijä, jonka työhön liittyvä itsensä toteuttaminen kanavoituu organisaation tavoitteiden ja toiminnan kautta.

Kuten jo aiemmin mainittiin, Haskinsin ja Williamsin esittämässä yksilökeskeisessä lähestymistavassa kiinnitetään erityistä huomiota sisäisille yrittäjille tyypillisiin *piirteisiin* ja heitä motivoiviin *palkkioihin*. Seuraavassa tarkastellaan muutamaa sisäiselle yrittäjälle tyypillistä piirrettä vertaamalla niitä ulkoiseen yrittäjään perinteisesti liitettäviin piirteisiin sekä pohditaan sisäiselle yrittäjälle sopivia palkitsemistapoja.

2.3.1 Yrittäjäpiirteet

Piirreteoreettisen näkemyksen mukaan yrittäjiin yksilöinä liittyy piirteitä, jotka erottavat heidät muista. Niittykankaan (2002: 126) mukaan piirteet eivät kuitenkaan sinällään määrää yksilön urakehitystä. Piirreteorian tulkinta on hänen mukaansa ennen muuta se, että yrittäjämäiset piirteet omaavat ovat muita taipuvaisempia tarttumaan omakohtaisen yrittäjyyden tarjoamiin mahdollisuuksiin.

Yrittäjään liitettävien piirteiden kirjo on hyvin laaja. Keskeisimmän huomion kohteeksi yrittäjyystutkimuksessa ovat kuitenkin nousseet lähinnä seuraavat piirteet: *suoritusmismotivaatio, innovatiivisuus, kontrollipremissit sekä riskinottohalukkuus*. (Niittykangas 2002: 131.)

Huuskonen (1992: 62, McClellandin 1971 ja Chadin ym. 1986 määritelmiä mukaillen) katsoo *suoriutumismotivaatiolla* tarkoitettavan ”halua suoriutua hyvin, ei niinkään sosiaalisen arvostuksen tai maineen, vaan henkilökohtaisesta saavutuksesta saatavan tunteen tähden”. McClellandin (1961) mukaan yrittäjäyys tarjoaa puitteet, jotka erityisen hyvin sopivat suoriutumistarpeen tyydyttämiseen ja jossa menestyminen edellyttää korkeaa suoriutumistarvetta. Yrittäjään ja suoriutumistarpeeseen liitettäviä yhteisiä ominaisuuksia ovat hänen mukaansa 1) halu kohtuulliseen riskinottoon silloin, kun voi omalla toiminnallaan vaikuttaa onnistumiseensa, 2) haasteellisten tehtävien innostavuus ja uusien keinojen kehittäminen niissä onnistumiseksi, 3) vastuullisuus, joka liittyy onnistumisesta nauttimiseen silloin, kun tietää sen johtuneen omasta suorituksesta ja 4) halu saada täsmällistä ja suoraa palautetta omista suorituksista. Taloudelliset saavutukset eivät ole korkean suoriutumistarpeen omaavalle itsetarkoitus. Rahan merkitys on siinä, että se toimii hyvänä ja täsmällisenä palautteena omasta suorituksesta.

Pinchotin (1985: 72) mukaan myös sisäisten yrittäjien päähuomion kohteena on omaan suoritukseen keskittyminen ja omien suoritusstandardien ylittäminen, eikä se, millaisen vaikutuksen he tekevät muihin. Suoriutumistarve saa heidät asettamaan itselleen päämääriä, joita kohti he pyrkivät järjestelmällisellä työllä. Vastaavasti myös sisäiselle yrittäjälle rahan tärkeys korostuu lähinnä menestymisen ja ponnistusten mittana (Koiranen 1993: 128).

Suoriutumismotivaation ohella yksi keskeisimmistä yrittäjään liitetyistä piirteistä on *innovatiivisuus* – kyky luoda uusia ideoita ja hyödyntää niitä. Innovatiivisuutta yrittäjän ja sisäisen yrittäjän toimintaa leimaavana piirteenä tarkastellaan tarkemmin luvussa 3.2.1 ”Luovuus ja innovatiivisuus yksilön näkökulmasta”.

Yrittäjälle ominaisia piirteitä tarkasteltaessa on kiinnitetty myös huomiota näkökulmiin, joiden lähtökohtana on yksilön ja hänen ympäristönsä vuorovaikutus. Erityisesti on nostettu esiin näkemys *kontrollipremisseistä* eli kontrolliodotuksista. Tällöin tarkastellaan henkilön ja hänen käyttäytymiselleen saamiensa vahvistusten yhteyttä. Henkilöt, jotka attribuovat tai liittävät vastuun tapahtumista (vahvistuksista) itseensä, ovat taipuvaisempia näkemään vaikuttamismahdollisuutensa omaan elämäänsä suurempina kuin ne, jotka liittävät vastuun tapahtumista ympäristöön tai esimerkiksi sattui-

maan tai kohtaloon. Näitä erilaisia kontrollin attribuointitapoja Rotter (1966) kuvaa käsitteillä ”intrenal” ja ”external locus of control”.

Sisäinen kontrollin attribuoinnilla (internal locus of control) tarkoitetaan sitä, että henkilö olettaa oman toimintansa ja sen vahvistuksen välille suuren johdonmukaisuuden. Henkilö siis uskoo, että hänen oma käyttäytymisensä määrää oleellisesti, mitä hänelle tulee tapahtumaan ja että hän on oman kohtalonsa herra. Ulkoisessa kontrollin attribuoinnissa (external locus of control) oletettu johdonmukaisuus on puolestaan vähäisempi. Tällöin henkilö liittää vastuun tapahtumien vahvistuksista itsensä ulkopuolelle, eikä näin ollen koe vaikutusmahdollisuuksiaan omaan elämäänsä suurina. (Rotter 1966: 1–27.)

Yrittäjille katsotaan usein olevan ominaista sisäinen kontrolliodotus: onhan yrittäjäksi ryhtyminen hyvin epätodennäköistä, jos henkilö uskoo, etteivät tulokset oleellisesti riipu hänen ponnisteluistaan ja kyvyistään. Yrittäjä kokee voimakkaasti olevansa oman onnensa seppä, siis vastuussa omasta kohtalostaan. (Huuskonen 1992: 58–60; Koironen 1993: 34.) Paajanen (2000: 33) katsoo myös, ettei sisäisiä ja ulkoisia yrittäjiä voida erottaa kontrolliodotuksen perusteella. Hänen mukaansa ihmiselle, joka ajattelee, suhtautuu ja toimii yrittäjämäisesti – oli tämä sitten sisäinen tai ulkoinen yrittäjä – on tyypillistä sisäinen kontrolliodotus. Sisäinen yrittäjä kykenee ulkoisen yrittäjän tavoin luomaan itselleen haluttua todellisuutta ja ottamaan vastuun omasta elämästään ja selviytymisestään (Koironen 1999: 59–60, Paajasen 2000: 33 mukaan).

Myös *riskinottohalukkuus* liitetään usein yrittäjää kuvaaviin piirteisiin sekä yrittäjäkäsitteestä esitettyihin määritelmiin (Niittykangas 2002: 135). Huuskosen (1992: 60–61) mukaan yrittäjään voidaan kuitenkin liittää vain termi *hallittu riskin otto*: yrittäjät ottavat mieluiten omasta mielestään kohtuullisia ja hallittavan kokoisia riskejä.

Myös sisäisillä yrittäjillä, sekä työntekijöillä että johdolla on oltava halukkuutta riskinottamiseen ja kykyä sietää epävarmuutta (Kuratko, Montagno & Hornsby 1990: 52). Edelleen, myöskään sisäiset yrittäjät eivät pidä hallitsemattomista riskeistä ja tekevät voitavansa niiden välttämiseksi (Pinchot 1985: 68). Eroja sisäisen ja ulkoisen

yrittäjän väliltä löytyykin lähinnä taloudellisen riskin luonteessa ja jakautumisessa. Koirasen (1993: 128) mukaan sisäinen yrittäjän ottama riski kohdistuu vain rajallisesti taloudellisiin arvoihin ja usein enemmänkin esimerkiksi työyhteisön arvostukseen. Ulkoiselle yrittäjälle taloudellinen riski on lisäksi henkilökohtaisempi – ulkoisessa yrittäjyydessä on kyse omista ja rahoittajien rahoista, sisäisessä yrittäjyydessä yrityksen ja rahoittajien rahoista (Peltonen 1986: 98).

Edellä esitettyjen ohella, myös *riippumattomuuden halu* voidaan nähdä yrittäjälle ominaisena piirteenä (mm. Caird: 1998, Paajasen 2000: 32 mukaan; Huuskonen 1992: 65). Yrittäjä on Koirasen (1993: 65) mukaan ihminen, joka haluaa määrätä omasta tulevaisuudestaan ja toteuttaa uutterasti ja luovasti omaa tahtoaan.

Haskins ja Williams (1987: 10, Koirasen & Pohjansaaren 1994: 40 mukaan) liittävät myös sisäisen yrittäjän piirteisiin vapaudenhalun ja itsenäisyyden. Vastaavasti Koirasen (1993: 129) mukaan sisäistä yrittäjää viehättää vastuu ja vapaus toteuttaa itsenäisesti omat hankkeensa. Sisäinen yrittäjä ei ole kuitenkaan Koirasen ja Pohjansaaren (1994: 40) mielestä päätöksenteossaan ja toiminnassaan yhtä riippumaton kuin ulkoinen yrittäjä: sisäisen yrittäjän on otettava huomioon organisaation muut jäsenet sekä yrityksen menettelytapoihin ja rakenteisiin liittyvät seikat.

2.3.2 Sisäisen yrittäjän palkitseminen

De Chambeaun ja Mackenzien (1986: 45) mukaan sisäisen yrittäjän palkitseminen on erityisen tärkeää kahdesta syystä. Palkitsemisella osoitetaan ensinnäkin, että organisaatio antaa arvoa sisäisesti yritteliäälle toiminnalle. Toiseksi, palkitsemisella sisäisistä yrittäjistä tehdään esikuvia, joilta mahdolliset tulevat sisäiset yrittäjät voivat ottaa oppia ja saada vaikutteita.

Perinteiset menestyksestä annettavat palkkiot eivät yleensä sovi innovoinnin ja sisäisen yrittämisen riskeihin. Esimerkiksi *ylennykset* eivät juuri motivoi sisäistä yrittäjää. Hänelle on yleensä tärkeämpää saada luoda uutta kuin johtaa vanhaa ja vakiintunutta, vaikka se olisi mittavampaa ja statukseltaan parempaa. Myöskään *raha* ei ole sisäiselle yrittäjälle tärkein kannuste, sillä kuten aiemmin todettiin, sisäinen yrittäjä arvostaa rahaa lähinnä menestymisen ja ponnistusten mittana. (Pinchot 1985: 66, 261,

266.) Chisholmin (1987: 37–38) mukaan myöskään palkitsemisjärjestelmät, jotka eivät tee eroa ihmisten suoritusten välille, eivät ole tehokkaita sisäisen yrittäjän palkitsemiseen. Sisäiset yrittäjät ovat suoritusorientoituneita ja heidän palkitsemisensa on perustuttava yksilöllisiin suorituksiin.

Kanter (1984: 154) korostaa, että innovatiivisten yritysten palkitsemisjärjestelmien tulisi painottaa tulevaisuuden näkökulmaa sekä investoida ihmisiin ja projekteihin. Palkitseminen kohdistuu tällöin ensiksi projektin toteuttamiseen, lopussa annettavilla palkkioilla halutaan taas varmistaa uusien projektien syntyminen.

Pinchot (1985: 276–277) käyttää tällaisesta tulevien projektien rahoittamiseen tarkoitettua palkkiosta nimitystä *intrapääoma*. Intrapääoma on aikaan sitomaton omassa harkinnassa oleva määräraha, jonka sisäinen yrittäjä ansaitsee ja käyttää sitä rahoittamaan uusien sisäisten yritysten luomista ja innovaatiota yhtiölle. Intrapääoma palkitsee sisäisen yrittäjän lisäämällä tämän toimintavapautta: ansaittua intrapääomaa voidaan käyttää vapaasti sopivan mahdollisuuden tullen uusien liiketoimintaideoiden kokeiluun. Intrapääoma sopii sisäisten yrittäjien kahteen tärkeimpään rahan tarpeeseen: se antaa heille keinon mitata onnistumista rahassa, ja se antaa heille konkreettisen oikeuden voimavaroihin, joita he tarvitsevat muuttaakseen visionsa liiketoiminnaksi.

Koirasen (1993: 135) ja Koirasen ja Pohjansaaren (1994: 77–78) mukaan käytännössä intrapääoman systematiikka voi rakentua esimerkiksi seuraavasti:

1. Alussa sisäiset yrittäjät ottavat jonkin verran (esimerkiksi palkkaan kohdistuvaa) riskiä yhdessä yrityksen kanssa. Riskin ottaminen koettelee yrittäjän sitoutuneisuutta ja kasvattaa asialle omistautumista.
2. Yrityksessä on sovittu menetelmä yrittäjän menestymisen mittaamiseen.
3. Sisäisen yrityksen voitot käytetään sovitulla tavalla, esimerkiksi antamalla yritykselle kolmannes (mahdollisuuksien tarjoamisesta), sisäiselle yrittäjälle kolmannes (palkkiona yrittäjämäisesti aikaansaadusta tuloksesta) ja yritykselle kolmannes intrapääomaksi, eli sisäisen yrittäjän käytettäväksi yrityksen kehittämiseen.

4. Yrityksessä on sovittu pelisäännöt odottamattomien tapahtumien, esimerkiksi sisäisen yrittäjän lähtemisen yhtiöstä, varalle.
5. Annetuilla palkkioilla ja luvatuilla itsenäisyydellä ei leikitä, vaan sovituista asioista pidetään kiinni. Kyseessä on enemmänkin osapuolten keskinäiseen luottamukseen perustuva moraalinen kuin juridinen sopimus.

Edelleen, sisäiset yrittäjät pitävät myös *tunnustusta* tärkeänä palkitsemiskeinona. Sisäiset yrittäjät näkevät tunnustuksen paitsi tärkeänä välineenä visioidensa muuttamisessa todellisuudeksi, myös eräänlaisena valtuutuksena jatkaa samaan malliin (Pinchot 1985: 264). De Chambeau ja Mackenzie (1986: 44) puolestaan katsovat, että sisäisen yrittäjän palkitsee parhaiten *työ itse* – se tuote- tai palveluinnovaatio, jonka he itse ovat luoneet. Vastaavasti Harisalon (1991: 536–547) mukaan sisäisiä yrittäjiä voidaan palkita mm. uusilla tehtävillä, uusilla haasteilla (esim. projektit) samoissa tehtävissä sekä antamalla erilaisia mahdollisuuksia (esim. uuteen tehtävään kilpailuttaminen).

2.4 Ryhmälähestymistapa

Petersin ja Watermanin (1982: 314–317) mukaan organisaatiorakenteen on tulevaisuudessa vastattava kolmentasoisin haasteisiin: perustoimintojen tehokkaaseen läpiviennin, jatkuvaan innovointiin ja kalkkeutumisen välttämiseen muuntumiskykyisyydellä. Näihin haasteisiin voidaan heidän mukaansa vastata tulevaisuuden organisaation kolmella peruspilarilla, joita ovat:

1. Stabiiliteettipilari, joka vastaa perustoimintojen tehokkaasta läpiviennistä yksinkertaisen rakenteensa avulla. Tämä toteutetaan kehittämällä ja ylläpitämällä yrityksen perusarvoihin nojaavaa arvojärjestelmää.
2. Yrittäjäyyspilari, jonka mukaisesti uusia voimakkaasti kasvavia toimintoja varten perustetaan uusia yksiköitä. Pienuuden avulla tavoitellaan joustavuutta ja pyritään kasvattamaan organisaation jäsenten yrittäjäyttä.
3. Vanhojen tapojen murtaminen ja säännöllinen uudelleen organisointi -pilari, jolla tarkoitetaan liian suureksi ja byrokraattiseksi kasvaneiden osastojen pilkkomista pienemmiksi yksiköiksi sekä tuotteiden ja tai tuotelinjojen siirtämistä tarpeen vaatiessa osastosta toiseen.

Aaltio-Marjosolan (1997: 16) mukaan monet suuret yhtiöt pyrkivät luomaan yrittäjyyttä pysyväksi osaksi kulttuuriaan pilkkomalla raskaita organisaatorakenteita kevyempiin, yrittäjyyttä suosiviin osiin. Pienten ryhmien käyttämisen puolesta puhuvat muun muassa seuraavat seikat (Paljakka 1999: 60):

- Ihmiset ovat tehokkaampia saadessaan määrätä omasta työstään.
- Ihmisten katsotaan olevan tasa-arvoisempia pienessä ryhmässä.
- Pienempiin yksiköihin syntyy voimakas ja yhtenäinen kulttuuri.
- Kontrollointi on nopeampaa, helpompaa ja edullisempaa.

Edelleen Vesalan (1997: 248–249) mukaan suuria organisaatioita voidaan kehittää purkamalla hierarkkisia ja byrokraattisia rakenteita ja luomalla niiden tilalle autonomisten, tulostavien yksiköiden muodostamia matalia ja verkostomaisia rakenteita. Pienten yksiköiden ja tiimien toimintaa voidaan kehittää antamalla niille itsenäisyyttä työn suunnittelussa, toteuttamisessa ja seurannassa. Organisaatorakenteiden madaltaminen ja pienempiin tulosyksiköihin siirtyminen merkitsee näin yksiköiden autonomian lisääntymistä.

Katzenbachin ja Smithin (1993: 32) mukaan edellä esitellyn kaltaiset, tulevaisuuden organisaatioita koskevat mallit perustuvat ajatukseen, että yrityksen pääasiallisina suoritusyksikköinä ovat yksilöiden sijaan *tiimit*.

Tiimit ovat Pirneksen (1994: 17–18) mukaan ryhmä ihmisiä, jotka itseohjautuvasti, yhteisvastuullisesti ja tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyä työkokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa. Tiimit voivat olla kiinteitä, pysyväluontoisia tehtävä- ja työryhmiä, tai tilapäisluontoisempia kehitys- tai projektiryhmiä. Katzenbach ja Smith (1993: 59) määrittelevät tiimit puolestaan pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. Tiimit ovat joustavia ja kykenevät reagoimaan nopeasti tilanteiden ja haasteiden muutoksiin. Tämän ansiosta ne voivat sopeuttaa toimintaansa nopeammin, täsmällisemmin ja tehokkaammin kuin yksilöt. (Katzenbach & Smith 1993: 30.)

Korpelaisen ja Lampikosken (1997: 98) mukaan tiimit ovat yksi avaintekijä henkilöstön luovuuden ja innovatiivisuuden vapauttamisessa. Koironen ja Pohjansaari (1994: 45) puolestaan näkevät tiimityöskentelyn keinona edistää sisäistä yrittäjyyttä. Vastaavasti Pinchotin ja Pinchotin (1995: 29) mukaan yritys, jossa ei ole laajalle levittäytyneitä yrittäjäenergiaa ja suurta määrää ihmisiä monissa eri tiimikokoonpanoissa suunnittelemassa ja toteuttamassa omaa osaansa suuremmasta, yhteisestä unelmasta, ei kykene uusiutumaan, vaan kuolee.

McGinnisin ja Verneyn (1987: 23) mukaan organisaation innovatiivisuutta voidaan kasvattaa erityisesti kokoamalla tiimejä yksilöistä, joiden taidot täydentävät toisiaan. Tällainen sisäisten yrittäjien tiimi on heidän mukaansa kokonaisuutena innovatiivisempi kuin yksikään sen jäsenistä. Pirneksen (1994: 19) mukaan juuri tiimin jäsenten erilaisuutta – monenlaisia taitoja, kokemuksia ja persoonallisuuden piirteitä – hyödyntämällä saavutetaan edellytykset luovalle, synergiselle ja tuottavalle toiminnalle. Myös Katzenbachin ja Smithin (1993: 30) mukaan taitojen ja tietämyksen laajempi yhdistelmä antaa tiimeille mahdollisuuden vastata monisäikeisiin haasteisiin, joita esimerkiksi innovaatiot, laatu ja asiakaspalvelu yrityksille asettavat.

Vastaavasti Pinchotin (1985: 184, 240, 242) mukaan sisäisten yrittäjien tiimin tulee olla toiminnallisesti täydellinen, eli koottu useiden eri tehtäväalueiden ihmisistä. Tällöin tiimi omaa asiantuntemusta tehtävänsä joka puolelta. Läpi eri tehtäväalueitten ulottuva tiimi ratkaisee myös ongelmat kokonaisvaltaisesti. Lisäksi sisäisten yrittäjien tiimi tulee muodostaa uuden liiketoiminnan ympärille jonkin tietyn toiminnallisen organisaation osan (esimerkiksi markkinoinnin) sijaan. Tästä on tuloksena, että ideat ylittävät helposti rajoja eri spesialistien välillä.

De Chambeau ja Mackenzie (1986: 43–44) katsovat sisäisen yrittäjän olevan ennemminkin tiimin luoja kuin pelkkä liittynyt. Sisäiset yrittäjät kykenevät löytämään tiimiin juuri sen toiminnan kannalta tärkeät jäsenet. He ovat lisäksi valmiita jakamaan ideansa muulle tiimille, jotta jokainen tiimin jäsen voisi sitoutua tehtävään paremmin. Sisäiset yrittäjät tietävät myös miten rakentaa ja ylläpitää tiimin innostusta ja omistautumista yhteiselle asialle. Siinä he käyttävät hyödykseen sopivaa johtamistaitojen yhdistelmää ja kaikkia mahdollisia organisaation saatavilla olevia resursseja.

2.5 Organisatorinen lähestymistapa

Aaltio-Marjosolan (1997: 13) mukaan yrittäjyyden ilmeneminen organisaatiossa on pitkälti yrityskulttuuriin liittyvä kysymys. Vastaavasti Covin ja Slevin (1991: 7–21) katsovat yrityskulttuurin olevan avainasemassa organisaation edistäessä yrittäjyyttä. Positiiviset yrityskulttuurit ovat yhteneväisiä yrityksen mission, visioiden ja strategioiden kanssa siten, että kulttuurit tukevat sisäistä yrittäjyyttä. Organisaatioissa, joissa ei esiinny yrittäjämäistä käyttäytymistä, myöskään kulttuuri ei kannusta riskinottoon, uusien mahdollisuuksien etsintään tai innovointiin. Rohkaisemalla innovointiin ja riskinottoon voidaan puolestaan luoda kulttuuria, joka normeillaan kannustaa yrittäjyyteen (Couger 1995).

Koirasen ja Pohjansaaren (1994: 67) mukaan siirtyminen kohti tulevaisuuden organisaatiota sekä sisäisen yrittäjyyden omaksuminen yrityksen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavaksi vaatii organisaatiolta suurta kulttuurin muutosta. Myös Juuti (1992: 10) katsoo uudenlaisten ajattelumallien ja toimintatapojen omaksuminen edellyttävän yrityskulttuurin muuttumista ja tietoisia pyrkimyksiä muuttaa yrityskulttuuria sellaiseksi, että organisaatiosta tulee jatkuvasti uutta oppiva, innovatiivinen ja muuttuviin olosuhteisiin sopeutuva.

Nicholsonin (1990: 187) mukaan pyrkimys yrityskulttuurin muuttamiseen on useimmiten perusteltu, koska tehtyjen innovaatioiden avulla voidaan hyödyttää kaikkia osapuolia. Yrityskulttuurissa tehtyjen muutosten seurauksena yksilöt voivat saavuttaa entistä paremman elämänlaadun ja vastaavasti yritykset voivat saavuttaa entistä parempia tuloksia ihmisten lisääntyneen innovatiivisuuden, paremman sitoutuneisuuden ja parantuneen työmotivaation tuloksena.

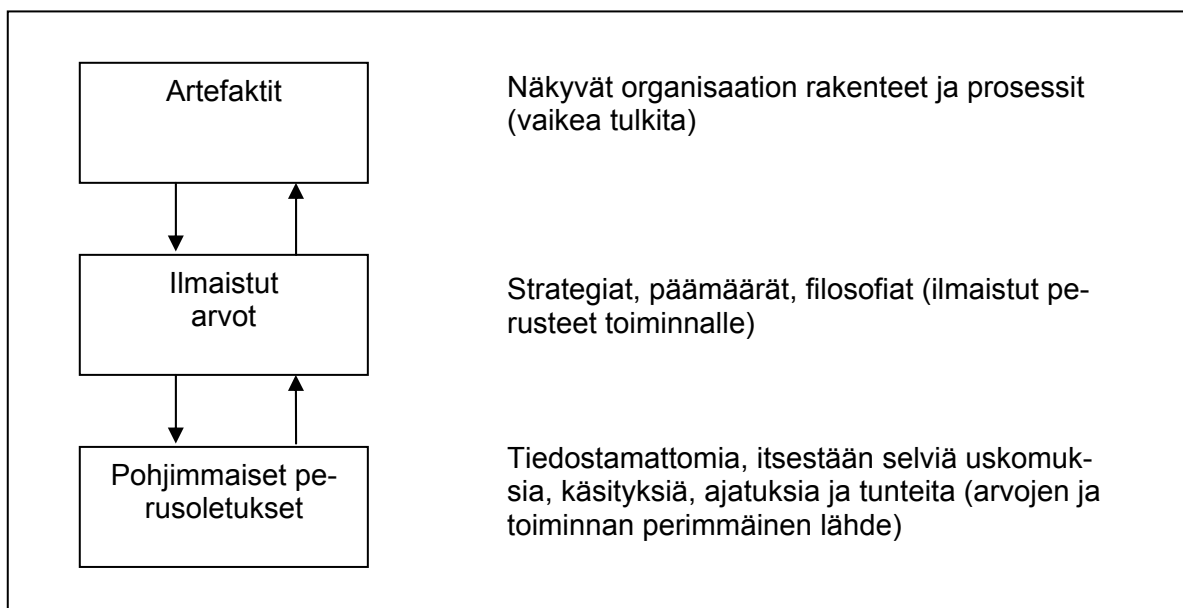
Koirasen ja Pohjansaaren (1994: 68) mukaan sen lisäksi, että yrityskulttuuri vaikuttaa yrittäjyyteen, vaikutussuhde on myös päinvastainen, eli yrittäjyys muovaa omalta osaltaan yrityksen kulttuuria. Erityisesti yritysten strategisten johtajien osuus on tässä prosessissa merkittävä: rohkaisemalla innovointiin ja riskinottoon johtajat luovat kulttuuria, joka normeillaan kannustaa yrittäjyyteen.

2.5.1 Yrityskulttuurin käsite

Organisaatiokulttuuri, jota yrityksissä nimitetään yrityskulttuuriksi, selittää osaltaan ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa: sitä, millaiset oletukset ja arvot ohjaavat heidän toimintaansa ja millaiset sidokset pitävät organisaation yhdessä. Yrityskulttuuri kuvaa toisin sanoen sitä, miten yrityksessä on totuttu toimimaan. Yrityskulttuuri voidaan nähdä myös niiden perusoletusten ja uskomusten koosteena, jotka yrityksen jäsenet ovat yleisesti omaksuneet pyrkiessään selviytymään ympäristössään ja pyrkiessään säilyttämään yhteisön kiinteyden. (Juuti 1992: 39; Strömmer 1999: 56; Wilson 1997: 89, Heinosen 1999: 178 mukaan.)

Schein (2001: 30) näkee yrityskulttuurin ilmenevän kolmella eri tasolla (kuvio 3):

KUVIO 3 Yrityskulttuurin tasot



Artefaktit ovat yleensä ihmisen luomia ja rakentamia ja ne edustavat yrityskulttuurin näkyvintä tasoa. Artefakteja ovat esimerkiksi rakennukset, tilat, rakenteet, kuviot, värit ja muodot. Artefaktit on yleensä helppo havaita, mutta niiden merkitykset eivät välttämättä avaudu yhtä helposti ulkopuoliselle. Pelkästään artefaktien tasolla ei voida nimittäin tulkita, *miksi* organisaatio on rakentunut niin kuin on. Jotta voitaisiin ym-

märtää mitä organisaatiossa todella tapahtuu, tarvitaan seuraavaa kulttuurin tasoa, *ilmaistuja arvoja*. (Schein 2001: 31–32; Strömmer 1999: 57.)

Ilmaistuilla arvoilla tarkoitetaan yrityksen toiminnan ilmaistuja perusteita. Tällaiset julkiset arvot määritellään arvokeskusteluissa, joihin voi osallistua koko henkilöstö. Arvot ovat asioita, joita organisaatiossa pidetään tärkeinä, joita arvostetaan. Ilmaistujen arvojen ja näkyvän käyttäytymisen välillä voi kuitenkin olla ilmeisiä ristiriitaisuuksia. Nämä ristiriitaisuudet kertovat, että ajattelun ja käsitysten syvempi taso – yrityksen *pohjimmaiset perusoletukset* – ohjaa näkyvää käyttäytymistä. (Schein 2001: 32–34; Strömmer 1999: 57.)

Perusoletukset ovat ne yrityksen piilevät arvot, uskomukset ja oletukset, joista on tullut yhteisiä ja itsestään selviä. Perusoletukset muodostavat yhteisen säännösten ja toimintamallin, joihin ihmisten päivittäinen käyttäytyminen perustuu. Perusoletusten – jotka ovat usein hyvin alitajuisia ja näkymättömiä – muuttaminen on vaikeaa, jopa mahdotonta. Muutos edellyttää avointa keskustelua, asioiden syvällistä pohtimista ja niiden vaikutussuhteiden tietoista purkamista yhdessä. (Schein 2001: 34–35, 39; Strömmer 1999: 58.)

Juutin (1992: 39) mukaan yrityskulttuuri liittyy seuraaviin seikkoihin, joiden avulla yritys pyrkii selviytymään ympäristössään:

- Yhteisnäkemys yrityksen päämääristä ja tavoitteista. Jokaisen yhteisön on kyettävä luomaan tietty yleisesti omaksuttu näkemys päämääristään ja tavoitteistaan sekä olemassaolonsa oikeutuksesta.
- Yhteisnäkemys käytettävistä keinoista. Päämääriä ei voida saavuttaa, mikäli ei vallitse riittävän yhtenevää näkemystä niistä keinoista, joilla päämääriin pyritään.
- Yhteisnäkemys niistä kriteereistä, joiden avulla tuloksia mitataan. Yhteisössä täytyy vallita yhteisymmärrys suoritusten ja tulosten arvioinnista, jotta toimintaa voidaan korjata riittävästi.

2.5.2 Yrittäjämäinen organisaatio

Routamaan (1993: 16) mukaan yrittäjämäisen organisaation ja perinteisen hierarkkisen organisaation periaatteet eroavat toisistaan seuraavasti:

KUVIO 4 Yrittäjämäisen ja perinteisen hierarkkisen organisaation vertailua

Yrittäjyys- eli entreprenööriorganisaatio	Perinteinen byrokraattinen organisaatio
<ul style="list-style-type: none"> • ottaa riskejä • voi olla innovatiivinen • keskittyy tuloksiin • perustuu ryhmätyöajatteluun • tekee tuotannollista työtä • pysyy joustavana • näkee muutoksen mahdollisuutena • sietää virheitä ja oppii niistä • uskoo, että johtoa motivoi uuden luominen 	<ul style="list-style-type: none"> • välttää riskejä • luontaista rutiinityötä • keskittyy aktiviteetteihin • perustuu rakenteeseen • tekee hallinnollista työtä • on tiukka kontrollisysteemi • status quon säilyttäminen tärkeää • välttää virheitä ja rankaisee niistä • uskoo, että johtoa motivoi ylennykset

Stevenson ja Jarillo (1990: 23–27) kuvaavat puolestaan yrittäjämäistä organisaatiota seuraavilla väitteillä:

1. Yrittäjämäinen organisaatio tarttuu mahdollisuuteen huolimatta siitä, millaisia resursseja organisaatiolla on käytettävissään.
2. Sisäisen yrittäjyyden voimakkuus riippuu organisaatiossa työskentelevien yksilöiden (erityisesti keskijohdon) asenteista.
3. Yritys voi edistää yrittäjämäistä käyttäytymistä antamalla yksilöille tilaisuuden tunnistaa mahdollisuudet, kouluttamalla mahdollisuuksien tunnistamiseen sekä tunnistamisen palkitsemisella.
4. Yrityksissä, joissa virheistä ei rangaista, esiintyy enemmän yrittäjämäistä käyttäytymistä.
5. Sekä menestys että yrittäjämäinen käyttäytyminen riippuvat yrityksen työntekijöiden kyvystä tarttua tilaisuuksiin.
6. Niissä organisaatioissa, joissa helpotetaan sekä sisäisten että ulkoisten epävirallisten verkostojen rakentamista sekä uudelleensuunnataan ja jaetaan voimavaroja, esiintyy enemmän yrittäjämäistä käyttäytymistä.

Edelleen, Kuratko, Hornsby, Naffziger ja Montagno (1993: 30) erittelevät neljä, yrittäjämäisen organisaation keskeistä tekijää:

1. selkeät, johdon ja työntekijöiden yhdessä sopimat tavoitteet
2. palaute- ja kannustusjärjestelmä, jolla osoitetaan potentiaalisille sisäisille yrittäjille organisaation arvostavan innovointia ja yrittämistä
3. yksilön vastuun korostaminen: yksilölle annetaan vastuuta ja häneen luotetaan
4. palkitsemisjärjestelmä, joka rohkaisee riskinottoon ja saavutuksiin ja jonka palkkiot perustuvat tuloksiin.

Sisäisen yrittäjyyden esteinä organisaatiossa Kuratko ja Montagno (1989: 84) pitävät ennen kaikkea puutteellista palkitsemista, epäonnistumisista rankaisemista, organisaation vanhoja ajattelumalleja, sääntöjä ja menettelytapoja, johdon tuen ja tarvittavan rahoituksen puutetta sekä riittämätöntä tietämystä sisäisestä yrittäjyydestä.

2.5.3 Tavoitteena oppiva organisaatio

Yrittäjämäiseltä organisaatiolta vaaditaan tehokkuuden ja muuttumiskykyisyyden saavuttamiseksi jatkuvaa oppimisprosessia – opinjanoa ja valmiutta joustavuuteen (Koiranen & Pohjansaari 1994: 69). Strömmerin (1999: 32) mukaan yrittäjämäisellä ja innovatiivisuutta tukevalla organisaatiolla onkin paljon yhtäläisyyksiä oppivan organisaation mallin kanssa.

Oppiva organisaatio voidaan Huuskosen (1997: 169) mukaan määritellä yhteisöksi, joka 1) kerää tehokkaasti tietoa omasta toiminnastaan ja ympäristöstään, 2) käyttää tätä tietoa arvioidakseen kriittisesti ja rakentavasti omaa toimintaansa ja toiminnan tarkoituksenmukaisuutta, 3) orientoituu uudelleen tulevaisuuteen edeltävän arvioinnin perusteella ja 4) toimii siten, että tekemisestä talletetaan tietoa myös uusien tilanteiden varalle. Oppivalle organisaatiolle on siis luonteenomaista, että se lakkaamatta etsii uutta sekä sopeuttaa entisiä suunnitelmia ja toimintatapoja uuteen.

Vastaavasti myös yrittäjyys ilmenee muuntumiskykynä. Yrittäjämäisissä organisaatioissa esiintyy kognitiivista eli tietorakenteisiin, ajattelumalleihin liittyvää joustavuutta, minkä ansiosta organisaation on mahdollista olla avoin monista ulkoisista lähteistä tuleville viesteille uusista mahdollisuuksista (Koiranen 1993: 12; Strömmer 1999: 32).

Oppivassa organisaatiossa edistetään henkilöstön osallistumista innovatiiviseen yhteistyöhön ja vastuun jakamisen avulla lisätään jokaisen henkilön sitoutumista ja aloitteellisuutta. Organisaatorakenne on matala, organisaation jäsenet ovat aktiivisessa vuorovaikutuksessa keskenään ja heillä on yhteinen näkemys toiminnan päämääristä. (Sarala & Sarala 1996: 53–54.) Oppivassa organisaatiossa myös rohkaistaan vastuulliseen riskinottoon ja nähdään epäonnistumiset oppimiskokemuksina. (Strömmer 1999: 61.)

Vastaavasti sisäisessä yrittäjyydessä on pitkälti kyse työhön ja sen kehittämiseen sitoutumisesta, aloitteellisuudesta ja innostuneisuudesta (Paajanen 2000: 41). Myös sisäisesti yritteliäs organisaatio on matala, ja ihmisten väliset suhteet ovat epämuodollisia (Heinonen 1999: 162). Edelleen, sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa virheet nähdään oppimisen lähteenä (Heinonen 1999: 182) ja innovatiivisuuteen ja tiimityöhön rohkaistaan (Koiranen & Pohjansaari 1994: 45). Myös korkeaa ja yhteisesti miellettyä tavoitetasoa pidetään yleisesti yritteliään organisaation tunnusmerkkinä (Heinonen 1999: 182).

3 SISÄISEN YRITTÄJYYDEN ULOTTUVUUDET

Aiemman tieteellisen keskustelun pohjalta sisäisen yrittäjyyden keskeisiksi ulottuvuuksiksi voidaan nostaa: yhteistyö, luovuus ja innovatiivisuus, koulutus ja osaamisen kehittäminen, sitoutuminen, työmotivaatio ja -tyytyväisyys sekä tuottavuus. Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin näitä ulottuvuuksia, jotka yhdessä kohdeyrityksen kehittämiskohteiden kanssa luovat pohjan tutkimuksen empiirisen osan tiedonhankinnalle. Ulottuvuuksia käsitellään sekä yksilön, ryhmän että koko organisaation tasolla. Kuten jo aiemmin mainittiin, osa ulottuvuuksista kuvaa sisäisesti yritteliään toiminnan piirteitä ja osa toiminnan vaikutuksia. Ulottuvuudet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne liittyvät vahvasti toisiinsa ja ovat osin myös päällekkäisiä.

3.1 Yhteistyö

Paljakan (1999: 76) mukaan yhteistyötä voidaan pitää sisäisen yrittäjyyden yhtenä keskeisimpänä ulottuvuutena. Organisaation kehittäminen yrittäjyyteen on nimittäin sekä alhaalta ylöspäin että ylhäältä alaspäin kulkeva prosessi, siis koko organisaation sitouttava kokonaisvaltainen prosessi (Ginsberg & Hay 1994: 385–389). Vastavasti Heinonen (1999: 194) katsoo työntekijöiden päivittäisten työtehtävien parissa yhteiseksi koetun tavoitteen saavuttamiseksi tekemän luonnollisen yhteistyön parantavan sisäisen yrittäjyyden toteutumisedellytyksiä.

Myös Wunderer (2001: 194, 197) korostaa voimakkaasti yhteistoiminnan merkitystä sisäisen yrittäjyyden tavoittelussa ja katsoo sisäisen yrittäjyyden edellyttävän pitkäaikaista, kaikkien osapuolten välistä ja luottamukseen pohjautuvaa yhteistyötä. Sisäisen yrittäjyyden toteutumiseksi tehokkaalla tavalla yrityksissä tarvitaan sekä tiivistä sisäistä yhteistyötä että henkilökunnan halua ja kykyä työskennellä tiimeissä. Wunderer näkeekin sisäiset yrittäjät nimenomaan yhdessä toimivina organisaation jäseninä, jotka innovoivat, tunnistavat ja luovat liiketoimintamahdollisuuksia sekä muodostavat uusia resurssiyhdistelmiä tuottaakseen lisäarvoa yritykselle.

Kyrö (1997: 152) puolestaan katsoo yhteisöllisyyden olevan tärkeä ulkoisen ja sisäisen yrittäjyyden erottava tekijä. Vaikka sisäinen yrittäjyys korostaakin yrittäjyyteen

perustuvana ilmiönä yksilöllisyyttä, painottaa se samanaikaisesti työyhteisössä tahtuvana ilmiönä yhteisöllisyyttä (Heinonen 1999: 152). Pinchot (1985: 9–10) näkee taasen sisäisen yrittäjyyden yhteistoiminnan ”korkeampana tasona”, työskentelytapana, joka lisää yhteistyötä mutta sallii samanaikaisesti myös suuremman vapauden. Suuremman vapauden ja yhteistoiminnan samanaikainen toteutuminen parantaa Pinchotin mukaan myös yrityksen tehokkuutta ja nostaa sen tuottavuutta.

3.1.1 Yhteistyö yksilön näkökulmasta

Äikäs-Kohosen (1994: 3) mukaan sisäinen yrittäjä ottaa huomioon ympäristönsä ja vaalii yhteistyötä. Työyhteisössä hänet tunnistaa muun muassa siitä, että hän ymmärtää oman osuutensa koko työprosessissa ja auttaa oma-aloitteisesti muita eikä pyri hoitamaan vain omia tehtäviään. Sisäisesti yritteliäessä ilmapiirissä ei esiinny ”ei kuulu mulle” -asennetta. Olennaista on havaita, että ihminen toimii tällä tavoin omasta halustaan eikä ainoastaan kuuliaisuudesta, määräysten vuoksi tai miellyttääkseen muita.

Pinchotin (1985: 33) ja Trobergin (1997: 240) mukaan harvoja suurten organisaatioiden tarvitsemista innovaatioista voi toteuttaa yksittäinen ihminen – toimiakseen menestyksekkäästi sisäinen yrittäjä tarvitsee sekä ryhmänmuodostus- että yhteistyötaitoja. De Chambeau ja Mackenzie (1986: 43–44) näkevätkin sisäisen yrittäjän erilaisien tiimien, yhteistyöryhmien muodostajana ja hyödyntäjänä.

Vastaavasti Wundererin (2001: 207) mukaan sisäistä yrittäjyyttä tavoiteltaessa on työntekijän tärkeää kyetä työskentelemään yhdessä muiden kanssa ja oppia jopa kohtelemaan muita ”kuin toivoisi itseään kohdeltavan”. Wunderer pitää myös tärkeänä, että jokainen työntekijä vaikuttaisi omalta osaltaan luottamuksellisen ja yhteistyötä tukevan yrityskulttuurin syntymiseen, sekä tukisi tiimityöskentelyyn liittyvää toimintaa.

3.1.2 Yhteistyö ryhmän näkökulmasta

Heikkilä-Laakson ja Heikkilän (1997: 299–301) ja Pirneksen (1996: 52, 125) mukaan tiimi ei voi toimia tehokkaasti, elleivät sen jäsenet kykene rakentamaan yhteistyöhön. Yhteistyö edellyttää avointa keskustelu- ja väittelyilmapiiriä sekä jokaisen tiimin jäsenen välisiä, luottamukseen perustuvia vuorovaikutussuhteita. Tiimin jäsenten välisten luottamuksellisten suhteiden rakentaminen parantaa tiimin jäsenten sitoutumista tiimin tarkoitukseen, tavoitteisiin ja toimintatapaan ja vahvistaa myös keskinäistä sitoutumista. Yhteistyön mahdollistamiseksi tiimin tulee myös kyetä tarjoamaan jäsenilleen psykologisesti turvattu ilmapiiri ja psykologisen vapauden kokemisen mahdollisuus. Vastaavasti tiimin jäsenten keskinäistä kunnioitusta, toisten näkemysten ymmärtämistä ja keskinäisen luottamuksen osoittamista voidaan pitää menestyksekkään yhteistyön edellytyksenä.

Heikkilä-Laakson ja Heikkilän (1997: 330) mukaan tiimillä on aina yksilöllisiä suorituksia laajempi ja syvempi toimintavastuu, jonka tulisi laajentua yhteisvastuun kokemisella. Vastaavasti Peltosen ja Ruohotien (1991: 93) mukaan työryhmän toimivuus edellyttää paitsi ryhmässä vallitsevaa yhteishenkeä ja auttamishalua, myös yhteistä halua ja vastuuta ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin yhteisvastuuta voidaan Pirneksen (1996: 125) mukaan edistää tiedottamalla tiimin jäsenille avoimesti tiimityön tavoitteista, edistymisestä, asiakkaiden tarpeista ja jäsenten mahdollisuudesta organisoida työnsä tarkoituksenmukaisella tavalla.

3.1.3 Yhteistyö organisaation näkökulmasta

Vesalan (1997: 252, 260) mukaan luottamus on tehokkaan organisaation väline, joka edesauttaa yhteistyötä, saa organisaation sisäiset ja ympäristöön suuntautuvat sosiaaliset suhteet toimimaan ja parantaa työmotivaatiota. Luottamus voidaan nähdä tärkeänä siis myös taloudellisen edun tavoittelun kannalta. Heinonen (2001: 127) katsoo puolestaan turvallisuuden ja luottamuksen luovan sisäiselle yrittäjyydelle suotuisan kasvualustan. Kun työyhteisössä voidaan luottaa siihen, että organisaation peruslähdekohdat on turvattu, työntekijöiden sitoutuminen yhteisön ja itsensä kehittämiseen paranee. Yhteisen tavoitteen ja kunnianhimoisen tavoitteellisuuden rakentami-

nen ja työstäminen luottamuksen ilmapiirissä siten, että jokainen työntekijä ymmärtää oman roolinsa kokonaisuudessa, lisää sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä.

Pinchotin ja Pinchotin (1996: 104) mukaan organisaation avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin voi tunnistaa esimerkiksi seuraavanlaisista asioista:

- Epävarmuuden ja ongelmien myöntäminen ja avun pyytäminen
- Suoruus henkilökohtaisissa suhteissa; avoin suhtautuminen kritiikkiin ja palautteeseen
- Tuen pyytäminen ja antaminen
- Tunne, että voi vapaasti esittää ideoita ja tehdä ehdotuksia
- Tunne, että voi vapaasti kyseenalaistaa perinteisiä toimintatapoja
- Tunne, että ongelmiin voi puuttua suoraan ja avoimesti
- Tunne, että ongelmiin ja ihmisten tekemisiin voi puuttua suoraan ja avoimesti

Heinosen (1999: 182) mukaan myös korkea ja yhteisesti miellettyä tavoitetasoa pidetään usein yritteliään organisaation ominaisuutena. Tällöin henkilöstö on valmis *yhdistämään voimavaransa*, jotta yhteiset tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Myös organisaation vision – minkälaista toimintaa organisaatiossa pidetään tärkeänä, minne pyritään – voidaan katsoa luovan pohjan sisäiselle yrittäjyydelle (Guth & Ginsberg 1990: 8; Lessem 1987: 163–164). Visiolla tarkoitetaan Miittisen (1997: 91–95) mukaan toivottua ja ihanteellista, joskin realistista mielikuvaa todellisuudesta. Ansoff (1981: 158) näkee puolestaan organisaation vision tärkeänä osana organisaation strategiaa suunnattaessa ja toimintaa johdettaessa. Organisaation johto voi Ansoffin mukaan vaikuttaa vision muotoutumiseen ja toteuttamiseen kolmella eri tavalla:

- Pohtimalla ja kehittämällä visioita
- Kommunikoimalla visioita muille sekä inspiroimalla muita
- Kannustamalla henkilökuntaa vision mukaiseen toimintaan

Heinosen (2001: 131) mukaan vasta organisaation kaikilla tasoilla sisäistettynä organisaation visio, arvot ja strategia ohjaavat käytännön toimintaa. Organisaatiossa määriteltyjen visioiden, arvojen ja strategioiden toteuttaminen käytännössä on pitkälti kiinni siitä, kuinka sanat muuttuvat teoiksi ja luonnolliseksi osaksi jokaisen työntekijän työtä. On ensiarvoisen tärkeää saada koko henkilökunta yhteisvoimin mukaan orga-

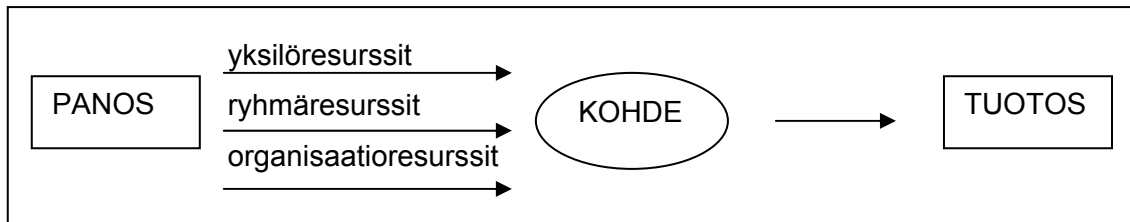
nisaation kehittämistyöhön aina vision, arvojen ja strategioiden määrittelystä lähtien. Sisäisenä yrittäjänä toimiminen edellyttää nimittäin sitä, että työntekijä ymmärtää oman työpanoksensa merkityksen organisaatiossa. Toiminnan ohjausta silmällä pitäen yhteisesti määriteltyjen visioiden, arvojen ja strategioiden on konkretisoiduttava jokaisen työntekijän työssä. Yhteiset palaverit, työn arviointi, kehitys- ja palautekeskustelut ja kehittämishankkeet ovat konkreettisia keinoja yhteisen kielen ja toimintaperiaatteiden välittämiseen.

3.2 Luovuus ja innovatiivisuus

Luovuus voidaan määritellä hyvin monella tapaa. Heikkilä–Laakso ja Heikkilä (1997: 183–184, 187, 189) esittelevät teoksessaan seuraavia, useiden eri tutkijoiden näkemymiä luovuudesta. Määritelmässä korostuu joko lopullisen tuotteen (innovaatio, löytö, keksintö, uusi kombinaatio, uusi käyttö) tai luovan prosessin merkitys. Couger (1995) näkee luovuuden olevan mielikuvituksellisten uusien kombinaatioiden tuottamista tutuista elementeistä. Myös May (1959) määrittelee luovuuden jonkin uuden tuottamiseksi. Mayer (1983) katsoo luovuuden ilmenevän uusina ratkaisuin kohdatuihin ongelmiin, kun taas Gallagher (1975) näkee luovuuden henkisenä prosessina, jossa odotetaan jotain uutta ja omaperäistä tuottamista. Lasswell (1959) määrittelee puolestaan luovuuden eräänlaiseksi mielenlaaduksi tehdä uudistuksia (innovation), jotka saavat ympäristön tunnustuksen.

Pihan (1984: 104, 106–107) mukaan luovuus on kokonaisvaltainen ilmiö, joka sisältää kolme tasoa: yksilön, ryhmän ja koko organisaation. Luovuus ei siis ole pelkästään yksilön luova ilmaus vaan ryhmäilmiö, jolle organisaatio tarjoaa toteutumismahdollisuuden. Näiden kolmen luovuuden tason pohjalta Piha on kehittänyt luovuustapahtumaa tulkitsevan luovuuden panos-tuotos-mallin (kuviokuva 5).

KUVIO 5 Luovuuden panos-tuotos -malli



Mallissa yritykseen suunnataan panosmuuttujina toimintakeinoja ja luovuuden eri resurssityyppejä – yksilö-, ryhmä- ja organisaatioresursseja – joista syntyy yrityksen luovan toiminnan tulos. Luovuuden eri resurssityypeillä on luovuuden syntymisessä oma tehtävänsä:

- yksilö antaa sille ilmaisan
- ryhädynamiikka antaa sille syvyyden
- organisaatio antaa sille toteutumisen edellytykset.

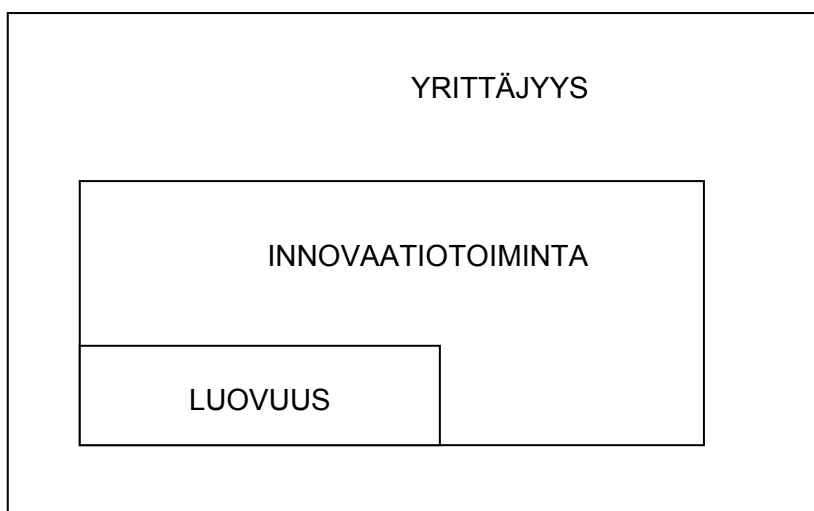
Peltonen (1986: 187) puolestaan määrittelee luovuuden itsensä toteuttamisen muodoksi ja katsoo sen perustuvan ihmisen lahjakkuuden monipuoliseen ja ennakkoluo-lottomaan käyttöön. Korpelaisen ja Lampikosken (1997: 9–10, 56) mukaan luovuus on mielikuvituksen rikkautta ja innovatiivisuus sen lisäksi ideoiden toteuttamista ja niiden myymistä. Pelkkä luovuus ei siis riitä, ideat pitää myös saada kehitettyä innovaatioiksi.

Innovaatiolla tarkoitetaan Koirasen ja Pohjansaaren (1994: 65) mukaan uusien ideoiden, prosessien, tuotteiden ja palveluiden luomista, hyväksymistä ja käyttöönottamista. Kuratko, Ireland ja Hornsby (2001: 61) korostavat puolestaan innovaation merkitystä jo olemassa olevan tuotteen, prosessin tai markkinoiden uudistajana. Yrityksen näkökulmasta innovaatio merkitsee idean kaupallistamista (Korpelainen & Lampikoski 1997: 15). Druckerin (1999: 29) mukaan innovaatiot ovat erityisesti yrittäjien erityistyökalu, keino, jolla he hyödyntävät muutosta mahdollisuutena uudenlaiseen liiketoimintaan tai erilaiseen palveluun. Yrittäjien on tietoisesti etsittävä innovaation lähteitä, muutoksia ja oireita, jotka ovat merkkejä tilaisuudesta menestyksekkääseen innovaatioon.

Innovatiivisuus puolestaan merkitsee yksilön, työryhmän, yksikön tai organisaation ominaisuutta, taitoa tai kapasiteettia luoda ideoita ja hyödyntää niitä. Innovatiivisuutta voidaan kuvailla myös yksilön, ryhmän tai organisaation avoimuutena ja joustavuutena uusille ideoille, mutta myös kapasiteettina ja taitona luoda ideoita ja kehittää ne käyttökelpoisiksi asiakasmarkkinoille tai omaan organisaatioon. Innovatiivisuus on pitkälti myös toimeenpanemista, ilman sitä ei synny innovaatiota. Toimeenpano vaatii älyn lisäksi tahtoa, motivaatiota ja yrittäjyyttä. (Korpelainen & Lampikoski; 1997: 15–16, 19; Lampikoski & Emden 1999: 23, 206.)

Korpelaisen ja Lampikosken (1997: 69–70) mukaan yrittäjyys ja innovaatio ovatkin läheisessä yhteydessä toisiinsa. Kummassakin on kyse mahdollisuuksien havaitsemisesta ja niiden hyödyntämisestä. Uskallus, riskinotto, pitkäjänteisyys ja sitkeys ovat myös yrittäjäominaisuuksia, joita innovaatioiden aikaansaamiseksi tarvitaan. Vastaavasti Kauranne (1984: 126) katsoo yrittäjyyden, innovaatiotoiminnan ja luovuuden olevan kiinteässä yhteydessä toisiinsa ja pitää luovuutta innovatiivisuuden alakäsitteenä ja innovatiivisuutta yrittäjyyden alakäsitteenä (kuvio 6).

KUVIO 6 Yrittäjyyden, innovaatiotoiminnan ja luovuuden suhteet toisiinsa



Pinchot ja Pinchot (1995: 29) katsovat innovaatioiden perustuvan siihen, että ihmiset suhtautuvat työhönsä omistajina ja yrittäjinä, vaikka ovatkin suuren yrityksen palveluksessa. Koirasen ja Pohjansaaren (1994: 11) mukaan yrittäjyys taas vastaavasti viirää innovatiivisesta mahdollisuuksien hyödyntämisestä. Sisäisten yrittäjien rooliin

kuuluu olla kehittelijöitä, jotka työstävät ideasta kannattavan liikeidean tai saavat aikaan menetelmäparannuksia, joilla liiketoimintaa kyetään strategisesti uudistamaan. Kaikki ideat eivät Koirasen ja Pohjansaaren mukaan kuitenkaan johda tuoteideoihin, eivätkä kaikki tuoteideat liikeideoihin – pyrkimyksenä on saada organisaatiosta niin luova ja innovatiivinen, että sen monista ideoista on varaa valita.

Pinchotin (1985: 11, 32) mukaan sisäinen yrittäjä ei välttämättä itse keksi uusia tuotteita ja palveluita, vaan hän usein myös kehittää toisten keksimiä uusia ideoita ja muuntaa ne kannattavaksi liikeideaksi. Pinchot katsookin sisäisen yrittäjän täyttävän usein johdon ja keksijöiden välisen innovaatiokuilun. Innovaation kannalta keksiminen on nimittäin vasta alkua: kun keksintö on tehty, on uusi idea muutettava liiketoiminnalliseksi menestykseksi.

Innovaatiokuiluksi voidaan Koirasen (1993: 95) mukaan ymmärtää myös se, ettei luovuus tule organisaatioiden sisällä hyvin esiin. Ihmisen antautumista luovuuteen edistää se, jos hän on perillä organisaationsa arvoista ja jos hän tuntee läheisellä tavalla myönteiseksi organisaationsa kulttuurin ja ilmapiirin. Kuilun voittamiseksi ja luovuuden vapauttamiseksi onkin Koirasen mukaan hyvä antaa yksilön ja organisaation intressien käydä yksiin. Tarjoamalla työntekijöilleen mahdollisuuden olla luovia ja innovatiivisia, voi yritys saada käyttöönsä entistä sitoutuneempia ja motivoituneempia työntekijöitä. Vastaavasti Korpelaisen ja Lampikosken (1997: 77) mukaan luovan toiminnan motivointi perustuu parhaassa tapauksessa siihen, että työntekijän tavoitteet samaistuvat organisaation tavoitteisiin. Työntekijän luovan toiminnan perustaksi tulee tällöin päämäärätietoinen itsensä toteuttaminen.

3.2.1 Luovuus ja innovatiivisuus yksilön näkökulmasta

Petrinin (1991: 18) mukaan sisäisen yrittäjyyden käsite liittyy ensisijaisesti yksilöiden innovatiiviseen toimintaan organisaatioissa. Vastaavasti Hagemann (1991: 7) näkee yksittäisen työntekijän tärkeimmäksi innovaation lähteeksi yrityksen sisällä. Korpelaisen ja Lampikosken (1997: 16) mukaan innovatiivisuus voidaan nähdä yksilön tasolla tapana kehittää omaa työtään. Innovatiivisuudesta on tullut osa jokaisen ihmisen arkipäivän työtä: ihmiset saavat tavoitteita ja heitä rohkaistaan tekemään ratkaisuja uudella tavalla.

Pihan (1984: 109) mukaan yksilö on ratkaisevassa asemassa myös sen suhteen, onko organisaatiossa luova henki vai ei. Luovuus ei synny itsestään, vaan tärkeää yksilön kannalta on jatkuva oman luovuuden huoltaminen. Yksilön ei tule toisin sanoen hyväksyä tietojaan ja ajatusmaailmaansa sellaisinaan, vaan pyrkiä kehittämään niitä aktiivisesti.

Druckerin (1999: 30–31, 62, 66) mukaan yrittäjyyteen pyrkivän yksilön tulee oppia harjoittamaan systemaattista innovaatiota. Menestyvät yrittäjät ja yrittäjämäisesti toimivat yksilöt eivät nimittäin odota että joku muu antaa heille loistavan idean, vaan he ryhtyvät itse työhön. Systemaattinen innovointi koostuu Druckerin mukaan tarkoituksellisesta ja organisoidusta muutosten etsimisestä sekä niiden tilaisuuksien analysoinnista, joita tällaiset muutokset saattavat tarjota taloudelliseen tai sosiaaliseen innovaatioon. Systemaattinen innovointi vaatii lisäksi innovaatiomahdollisuuksien seitsemän lähteen valvontaa. Näistä lähteistä neljä ensimmäistä sijaitsevat jollain rajatulla alueella, esimerkiksi tietyssä yrityksessä tai toimialalla. Sen vuoksi juuri kyseisessä yrityksessä toimivat yksilöt kykenevät näkemään ne parhaiten.

Druckerin (1999: 31–32) esittämät neljä ensimmäistä innovaation mahdollistavaa lähdettä ovat:

1. Odottamaton – odottamaton menestys, odottamaton epäonnistuminen, odottamaton ulkopuolinen tapahtuma.
2. Yhteensopimattomuus – todellisuuden välillä sellaisena kuin se on ja sellaisena kuin sen oletetaan olevan tai sen ”pitäisi” olla.
3. Prosessin tarpeisiin perustuva innovaatio (tarve uudistaa tiettyä prosessia)
4. Muutokset teollisuuden tai markkinoiden rakenteessa, joihin ei ole varauduttu.

Loput kolme innovaatiotilaisuuksien lähderyhmää sisältää yrityksen tai toimialan (tai muun rajatun alueen) ulkopuoliset muutokset:

5. Väestötilastot (väkiluvun muutokset).
6. Havainnon, mielialan ja merkityksen muutokset.
7. Uusi tieto, sekä tieteellinen, että ei-tieteellinen.

Näistä Druckerin esiintuomasta seitsemästä innovaation mahdollistavasta lähteestä on Paljakan (1999: 62) mukaan osa selkeästi myös organisaation yrittäjyyteen liittyviä. Paljakkä katsoo lähteistä ainakin teollisuuden ja markkinoiden rakenteeseen, väestön määrään ja rakenteeseen ja prosesseihin liittyvät muutokset vaikuttavan suoraan myös organisaation yrittäjyyteen.

3.2.2 Luovuus ja innovatiivisuus ryhmän näkökulmasta

Pinchotin ja Pinchotin (1995: 30) mukaan yrittäjyyteen kannustavan organisaation tukipilareina ovat tiimit, jotka tekevät yhteistyötä paitsi keskenään, myös ulkopuolisten kanssa ja nopeuttavat merkittävästi innovaatioprosessia. Myös Korpelaisen ja Lampikosken (1997: 98) mukaan tiimit ovat yksi avaintekijä henkilöstön luovuuden ja innovatiivisuuden vapauttamisessa. Heikkilä-Laakso ja Heikkilä (1997: 272) katsovat puolestaan innovoinnin olevan usein tiimin keskeisin tehtävä.

Useissa tutkimuksissa (esim. Kaufmann, Fustir & Drevet 1970, Korpelaisen ja Lampikosken 1997: 113–114 mukaan) on todettu, että ryhmät selviävät yksilöä paremmin luovuutta edellyttävistä tehtävistä. Tämän voidaan katsoa johtuvan ennen kaikkea siitä, että ryhmätö on kannustavaa ja motivoivaa – siksi ryhmä jaksaa usein ideoida yksilöä paremmin. Ryhmä auttaa myös jäseniään voittamaan henkisiä esteitä: yksilölle mahdottomilta tuntuvat esteet voidaan helpommin ylittää ryhmän jäsenten tuodessa erilaisia näkemyksiä ja monipuolista asiantuntemustaan ongelmanratkaisuun. Vastaavasti Katzenbachin ja Smithin (1993: 30) mukaan tiimi kokoaa yhteen toisiaan täydentäviä taitoja ja kokemuksia, joiden yhteenlaskettu summa on huomattavasti suurempi kuin kenenkään tiimin yksittäisen jäsenen.

Pihan (1984: 109) mukaan ryhmän luovuus riippuu pitkälti siitä, miten ryhmä toimii. Ryhmädynamiikka laajentaa ja monipuolistaa luovaa prosessia. Se edellyttää kuitenkin kannustavaa ryhmäkäyttäytymistä. Suurimpana esteenä ovat ryhmän jäsenten väliset ristiriidat.

Westin (1990, Koskensalmen ym. 2000: 13–14 mukaan) mukaan työryhmien innovatiivisuuteen vaikuttaa neljä toisiinsa yhteydessä olevaa tekijää: yhteinen visio, turvallinen osallistumisilmapiiri, tehtäväorientoituneisuus ja innovatiivisuuden tukeminen.

Mitä enemmän visio heijastaa ryhmän jäsenten arvoja, sitä todennäköisemmin se myös edistää ponnisteluja ja sitoutumista innovaatioiden tuottamiseen ja omaksumiseen. Turvallinen osallistumisilmapiiri on tärkeää ryhmän vuorovaikutuksen, tiedonvälityksen, päätöksenteon laadun ja päätöksiin sitoutumisen kannalta. Ryhmän tehtävääorientoituneisuus vaikuttaa siihen, missä määrin ryhmässä painotetaan yksilöiden ja ryhmän vastuuta sekä luodaan järjestelmiä suoritusten arvioimiseksi. Ryhmän innovatiivisuuden tukeminen tarkoittaa, että uusia ja paranneltuja työskentelytapoja tehdä asioita odotetaan, hyväksytään ja tuetaan. Käytännössä tämä ilmenee yhteistyönä uusien ideoiden kehittämisessä ja soveltamisessa sekä siinä, että aikaa ja voimavaroja käytetään kehittämiseen. Virheiden tekemistä siedetään, eikä uutta ehdottavan ja kokeilevan henkilön ideoita tyrmätä, vaikkei hänen toimintansa täysin onnistuisikaan.

3.2.3 Luovuus ja innovatiivisuus organisaation näkökulmasta

De Chambeaun ja Mackenzien (1986: 42), Druckerin (1999:135–136) ja Johnsonin (2001: 135) mukaan on väärin olettaa, etteivät suuryhtiöt voisi tai osaisi innovoida. Koko ei ole innovaation esteenä, mutta suurelta yritykseltä vaaditaan kuitenkin erityisiä ponnistuksia, jotta siitä tulisi yrittäjähenkkinen ja innovatiivinen.

Korpelaisen ja Lampikosken (1997: 47–50, 53) ja Lampikosken ja Emdenin (1999: 68) mukaan luovuuden ja innovatiivisuuden kehittämisessä organisaatiotasolla on oleellista organisaatioiden kyky hyödyntää jäsentensä luovuutta. On tärkeää, että yritykseen luodaan luovuutta tukeva avoin ilmapiiri, joka tarjoaa henkilöstölle vapauden ja edellytykset luovaan ajatteluun ja ilmaisuun ja saa ihmiset tuntemaan itsensä hyödyllisiksi ja tekemään innostuneina työtään. Innovatiivisessa organisaatiossa korostetaan aloitteellisuutta, investoidaan tutkimukseen ja tuotekehitykseen sekä ollaan paljon vuorovaikutuksessa ulkomaailman kanssa. Innovatiiviset yritykset ovat onnistuneet luomaan kulttuurin, joka suosii osallistumista ja saa työntekijät sitoutumaan yritykseen. Innovatiivisen yrityksen arvot ovat innovatiivisia: niissä painotetaan uusiumista, asiakassuuntautuneisuutta, yhteistyötä, viestintää ja vapautta.

Myös Pihan (1984: 109) mukaan organisaatio itsessään on keskeinen lähtökohta luovan ilmaston syntymiselle, jossa informaation kulku ja erilaisten näkökantojen esil-

letulo voidaan tehdä mahdolliseksi. Byrokraattinen organisaatio on Pihan mielestä esimerkki luovuutta torjuvasta järjestelmästä. Vastaavasti Guth ja Ginsberg (1990: 8) ja de Chambeau ja Mackenzie (1986: 40) toteavat byrokraattisten rakenteiden estävän innovaatiota ja muutosta organisaatiossa. Pinchot ja Pinchot (1995: 30) katsovat puolestaan byrokraattisen johtamisen tukahduttavan työntekijöiden aloitekykyä ja luovuutta. Rossin ja Unwallan (1986: 45–49) mukaan byrokraattisuuden voittaminen ja innovatiivisuuden juurruttaminen osaksi suuren yrityksen toimintaa vaatiikin pyrkimistä kohti yrittäjämäistä käyttäytymistä.

3.3 Koulutus ja osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamisen kehittäminen tähtää työn mielekkyyden paranemiseen ja tehokkaampaan työskentelyyn. Vastaavasti tavoiteltaessa sisäistä yrittäjyyttä pyritään siihen, että ihmiset käyttäytyisivät itsenäisemmin ja tavoittelisivat tehokkaammin asetettuja tavoitteita. (Paljakka 1999: 43.) Kun sisäisen yrittäjyyden tavoittelu edellyttää henkilöstön voimakasta sitoutumista organisaatioon ja sen toiminnan päämääriin, on vasta lisääntyneen sitoutumisen avulla mahdollista ottaa laajempi vastuu myös oman työn suunnittelusta ja toiminnan kehittämisestä (Sarala & Sarala 1996: 28). Kun työ ei motivoi ja eikä tarjoa henkilöstölle mahdollisuutta vastuuseen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen, on myös sisäisen yrittäjyyden tavoittelu vaikeaa. Henkilöstön osaamisen kehittämistä voidaankin pitää tärkeänä edellytyksenä sisäiselle yrittäjyydelle ja vastaavasti myös sisäinen yrittäjyys tarjoaa hyvän pohjan henkilöstön osaamisen kehittämiseksi.

Myös Butler, Ferris ja Napier (1991: 172–173) katsovat koulutuksen ja muun osaamisen kehittämisen olevan keskeisessä asemassa organisaation edistäessä yrittäjämäistä käyttäytymistä. Koko organisaatio on saatava erilaisten kehittämisohjelmien avulla tietoiseksi organisaation tarpeesta omaksua muutosjoustavuutta, yrittäjämäisiä taitoja sekä yrittäjyyteen edistävästi ja estävästi vaikuttavista tekijöistä. Vastaavasti Troberg (1997: 240) kuvailee sisäisen yrittäjyyden edellyttävän yksilöltä muun muassa aktiivisuutta, yhteistyötaitoja ja halua itsensä jatkuvaan kehittämiseen ja kouluttamiseen.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen voidaan nähdä prosessina, joka sekä edellyttää oppimista että johtaa hyödylliseen oppimiseen. Noen ja Wilkin (1993: 292) mukaan oppimismotivaatio, halu siirtää opittuja tietoja ja taitoja käytännön toimintaan, omien kehittämistarpeiden tunteminen ja koulutuksen hyödyn ymmärtäminen lisäävät osallistumista kehittämistoimintaan. Sarala ja Sarala (1996: 56) puolestaan korostavat jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen olevan perusolemukseltaan oppimista. Osaamisen kehittämistä voidaan edistää kehittämällä työtä, työyhteisöjä ja organisaatioita tietoisena oppimisen näkökulmasta. Vastaavasti Karjalaisen ja Kirjavaisen (1998: 17) mukaan työyhteisön jäsenten omaksuessa läpi elämän kestävän oppimisen, he samalla varmistavat organisaation osaamisen ja jatkuvan kehittymisen.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen suurena ongelmana on, että vaikka yksilöt ovat oppineet ja muuttuneet paljon, muutosten vaikutukset eivät kuitenkaan näy toiminnassa. Ilman kokonaisvaltaista lähestymistapaa yksittäiset kehittämistoimet saattavat jäädä tehottomiksi. Kehittäminen tulisikin nähdä prosessina, johon Hätösen (1998) mukaan kuuluu:

1. yrityksen nykyisen ja tulevan osaamistarpeen arviointi ja vertailu
2. kehittäminen
3. arviointi.

Kehittämistarpeita arvioidaan jatkuvasti, osana jokapäiväistä toimintaa, mutta tukena on oltava myös järjestelmällistä tiedon keruuta ja analysointia. Organisoitu kehittämistarpeiden kartoitus alkaa usein kehityskeskusteluista, joissa esimies yhdessä alaisensa kanssa käy läpi alaisen osaamisalueita ja kehittämistarpeita. Kehityskeskustelut ovat sekä tiedonkeruuta yrityksen kehittämissuunnitteluun että henkilökohtaisen ohjauksen keino. Keskustelujen tavoitteena on osaamisen kehittymisen, motivaation ja paremman työilmapiirin edistäminen. (Strömmer 1999: 196–197.)

Kehityskeskustelut tuottavat tietoa myös urasuunnittelun ja osaamiskartoitusten tarpeisiin. Osaamiskartoitusten avulla selvitetään, millaista osaamista yrityksessä on ja miten henkilöstön ja yksilöiden tulisi kehittyä, jotta osaaminen vastaisi tavoiteprofiilia. Osaamiskartoitusten suurin hyöty on kehittämisen jäsentyminen ja suuntaaminen: kun kartoitukset nostavat esille sen osaamisen, mikä on jo olemassa, on kehitettävien osa-alueiden valinta ja kehittymisen suunnan ja vauhdin määrittäminen helpom-

paa. Osaamiskartoitusten pohjalta laaditaan yleensä koko yritystä varten kehittämisohjelma, jonka sisällä kehittämissuunnitelmat laaditaan koskemaan koko henkilöstöä, yksiköitä, ryhmiä, tiimejä ja yksittäisiä henkilöitä. (Strömmer 1999: 198–200.)

Saralan ja Saralan (1996: 127) mukaan on tärkeää, että kehittämistoimintaa ja sen suunnittelua ei rajoiteta tai painoteta vain organisaatiohierarkian ylätasolla tapahtuvaksi, vaan että koko henkilöstö otetaan mukaan koko organisaation ja siellä tapahtuvan oppimisen kehittämiseen ja sen suunnitteluun. Tällainen aktiivinen yhteistoiminta edellyttää henkilöstöltä sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja toimintaan.

Strömmerin (1999: 203) ja Ruohotien (2000: 25) mukaan (edelleen) yksi keskeisimmistä henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoista on *koulutus*. Huuskosen (1997:172) mukaan etenkin juuri yksilön oppiminen ja kehittyminen samaistetaan usein voimakkaasti koulutukseen ja sitä kautta saataviin ”teoreettisiin” tietoihin.

Strömmerin (1999: 204–205) mukaan henkilöstön kehittämisessä ollaan siirtymässä yhä enemmän perinteisistä yksittäisistä ja usein lyhytkestoisista koulutusohjelmista, yrityskohtaisiin, laajoihin ja pitkäkestoisiin kehittämisohjelmiin ja -prosesseihin. Tulevaisuudessa työntekijöiltä edellytetään (Ruohotie 2000: 30) nimittäin yhä useammin laaja-alaista ammattitaitoa, joka voidaan saavuttaa vain laaja-alaisella koulutuksella. Kun kapea-alainen koulutus opettaa, kuinka spesifeissä tilanteissa ja tehtävissä toimitaan, avartaa laaja-alainen koulutus puolestaan ihmisen näkemystä ja ymmärtämystä ja opettaa, miksi toimitaan.

Perinteinen koulutus perustuu usein tiedon ”kaatamiseen” koulutettaviin eli empiirisrationaaliin menetelmiin, joissa koulutustilaisuudet nähdään tiedonvälitystapahtumina ja tiedon uskotaan menevän perille, kunhan se perustellaan riittävän rationaalisesti. Sisäisen yrittäjyyden tavoitteluun sopivat huomattavasti paremmin *normatiivisuudelleenkouluttavat* menetelmät, joissa uskotaan ihmisen aktiivisuuteen ja motivaatioiden moninaisuuteen sekä toiminnan sosiaaliseen luonteeseen. Koulutus ei keskity pelkästään tiedon välittämiseen, vaan huomioi myös arvojen, normien ja työyhteisön sosiaalisen verkoston merkityksen kehittämiseksi. Normatiivisuudellenkouluttavissa menetelmissä kehittämisen kohteena ovat ongelmanratkaisukyky ja innovatiivisuus sekä yksilötason kehittämispyrkimykset. (Strömmer 1999: 205)

Koulutuksella on vaikutusta ajattelumallien, eli henkilön ulkoisesta maailmasta luomien, ajattelua ja toimintaa ohjaavien sisäisten mallien syntyymiseen (Strömmer 1999: 184). Saralan ja Saralan (1996: 61) mukaan sisäiset mallit ovat usein tiedostamattomia ja ehkä jo rutiineiksi muodostuneita ajattelu- ja toimintatapoja. Tällaiset rutiinit ja oletukset saattavat estää uusien ja parhaiden työn kehittämistä koskevien ideoiden toteuttamisen.

Vastaavasti Argyris ja Schön (1978) katsovat jokaisella yksilöllä olevan oma teoriansa, joka perustuu ajattelua ja toimintaa koskeviin käsityksiin, oletuksiin, sääntöihin, strategioihin ja malleihin. Nämä teoriat sisältävät kaksi keskenään ristiriidassa olevaa ulottuvuutta: mallin, jonka mukaan ihmiset sanovat toimivansa (julkiteorian) ja mallin, jonka mukaan ihmiset todellisuudessa toimivat (käyttöteorian). Jokainen organisaation jäsen luo käyttöteoriansa pohjalta mielikuvan eli representaation, joka on epätäydellinen kuva organisaation toiminnan kokonaisuudesta. Tätä ”organisationaalista karttaansa” yksilö pyrkii sitten täydentämään todellisuuden perusteella. Organisationaalinen kartta kuvaa siis toisin sanoen sekä todellista toimintaa, että heijastaa tulevaa toimintaa. Kartta toimii myös oppimisen välineenä: kun yksilöt pyrkivät jatkuvasti täydentämään omia karttakuviaan organisaatiosta, he vaikuttavat muutoksiin organisaation käyttöteoriassa, eli organisaation todellisessa toiminnassa.

Huuskosen (1997: 177–178, 180) mukaan uutta oppimalla haastetaan vanha tieto ja vanhat ajattelumallit kaksintaisteluun: jotta uusi ajattelumalli voisi tulla käyttöön, on vanhasta luovuttava. Vanhalla ajattelulla on kuitenkin aina etulyöntiasema, koska se on juurtunut syvään ja se sopii hyvin yhteen olemassa olevan toimintaympäristön kanssa. Mitä paremmin nykyisten ajattelumallien varassa on menestytty ja opittu ratkaisemaan ongelmia, sitä vaikeampaa malleista on luopua.

Koulutuksen lisäksi, ajattelumallit voivat kehittyä esimerkiksi työssä kokemuksen kautta oppimalla ja vuoropuhelussa muiden ihmisten ja ajattelumallien välillä (Strömmer 1999: 184–185). Työssä oppimisella tarkoitetaan omista kokemuksista ja organisaation perinteestä oppimista sekä monitaitoisuuden edistämistä oppimisen näkökulmasta tehdyn työnkierron, tehtävien vaihdon sekä tutkimus- ja kokeiluprojekteihin osallistumisen avulla (Sarala & Sarala 1996: 138). Tilastokeskuksen aikuisille työssä oleville henkilöille suorittaman aikuiskoulutustutkimuksen mukaan henkilöstön

itsensä mielestä työssä oppiminen on selkeästi tärkein ammatillisen kehittymisen väylä: työkokemuksen myötä arveli tehokkaimmin oppivansa peräti yli 90 prosenttia vastaajista (Strömmer 1999: 204).

Varsinaisten kehittämistoimenpiteiden jälkeen tulisi kehittämisen arvioinnin läpäistä koko kehittämisprosessi: arvioinnin tulisi kohdistua suunnitteluun, toteutukseen ja tuloksiin. Tuloksia pitäisi arvioida myös useammalla tasolla: yksilöiden tietojen ja asenteiden muutoksen sekä sen vaikutuksien heidän työikäytymiseensä ja koko organisaatioon. (Strömmer 1999: 214.)

3.3.1 Koulutus ja osaamisen kehittäminen yksilön näkökulmasta

Ihannetapauksessa yksilön ammatillinen kehittyminen – kasvuprosessi – jatkuu koko työiän ajan. Tällöin yksilö kokee, että hänellä on työssään jatkuvasti mahdollisuuksia kehittyä. Jos kasvuprosessi kuitenkin katkeaa, yksilön työmotivaatio heikkenee, työ menettää merkitystään ja työtehtävien hoito muuttuu rutiiniksi. (Ruohotie 2000: 49–50). Tällöin myös yksilön kyky ja halu toimia sisäisenä yrittäjänä heikkenee.

Ghoshalin ja Bartletin (1999: 283–291) mukaan nykyajan maailmassa yrityksen ja sen työntekijöiden välillä vallitsee uusi moraalinen ”sopimus”. Sopimuksen hengen mukaisesti yritykset auttavat palveluksessaan olevia henkilöitä kehittymään ”niin hyväksi kuin mahdollista siinä, missä he sitä haluavat” mahdollistamalla taitojen ja osaamisen kehittämisen ja edistämällä joustavuutta työtehtävien hoidossa. Vastavasti työntekijät – turvatakseen yrityksen kilpailukyvyn – ottavat vastuun suorituksistaan (tekevät parhaansa) ja sitoutuvat jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Kun siis yritys tukee työntekijöiden yrittäjyyttä ja aloitteellisuutta, huolehtien heidän hyvinvoinnistaan ja osaamisestaan, ottavat työntekijät vastuun yhtiön kilpailukyvystä ja oman osaamisensa kehittämisestä.

Myös Pinchot ja Pinchot (1995: 29) katsovat, että säilyttääkseen ja parantaakseen kilpailukykyään, organisaatioiden on kyettävä ennakoimaan ja toteuttamaan muutoksia ja oppimaan niistä. Tämä edellyttää sitä, että ihmiset ottavat vastuun oman työnsä kehittämisestä ja hyödyntävät tässä kaikkea sitä tietoa ja kokemusta, jonka he ovat onnistuneet keräämään.

Hall ja Mirvis (1996: 15–45) käyttävät termiä monimuotoinen ura (protean career) kuvaamaan jatkuvalla oppimisella rakentuvaa ammatissa kehittymistä. Monimuotoiselle uralle ominaista on osaamisen jatkuva laajeneminen tai monipuolistuminen ja työhön liittyvä kanssakäyminen muiden ihmisten kanssa, eli toisin sanoen ammatillisen kasvun ja urakehityksen näkeminen vuorovaikutukseen perustuvana oppimisprosessina. Kun perinteisessä mielessä ura on sarja työkokemuksia, joita yksilölle kertyy, on se uuden näkemyksen mukaan ”osaamisen kasvua, mikä ilmenee taitojen ja asiantuntemuksen lisääntymisenä ja vuorovaikutusverkoston kehittymisenä” (Ruohotie 2000: 210). Vastaavasti yksilön uralla etenemisen halun taustalla ei välttämättä ole korkea raha tai status, vaan yksilön halu ja kyky oppia uusia asioita ja soveltaa tietoja sekä mahdollisuus kokeilla uutta nykyisessä työtehtävässä. Kramin (1996: 108) mukaan ”vuorovaikutukseen perustuva urakäsitys olettaa, että yksilöt jokaisessa uravaiheessaan voivat oppia ja vaikuttaa toistensa oppimiseen ja että kaiken kattava tavoite on keskinäinen riippuvuus, joka tukee sekä tehtävän suorittamista että omaa oppimista”.

Kun uran haasteet on mitoitettu oikein ja henkilöllä on niissä onnistumiseen tarvittavaa osaamista, myös sisäisen yrittäjyyden mahdollisuus tuntuu houkuttelevalta ja siihen tartutaan. Mikäli henkilölle taas ei tule urallaan riittäviä tai oikein mitoitettuja haasteita, tai häneltä puuttuu edellytykset tai tarvittava tuki haasteista selviämiseksi, on todennäköistä, että hänen ammatillinen itsetuntonsa asteittain alenee ja että hän hylkää sisäisen yrittäjyyden mahdollisuuden. Sisäiseen yrittäjyyteen kannustamisessa onkin tärkeää pyrkiä turvaamaan mahdollisimman hyvä onnistumisen todennäköisyys uran eri haasteissa. (Lähteenmäki 1997: 140.)

On kuitenkin selvää, että henkilö joutuu kohtaamaan urallaan myös vastoinkäymisiä. Paljakan (1999: 37) mukaan epäonnistumiset sisältävät kuitenkin aina mahdollisuuden vanhan kyseenalaistamiseen, innovaatioon ja jopa yrittäjyyden toteutumiseen. Vastaavasti Drucker (1999: 47) pitää odottamatonta epäonnistumista suorastaan ”hedelmällisenä” innovaation lähteenä ja Pinchot (1985: 173, 226) kehottaa näkemään epäonnistumiset oppimiskokemuksina, jotka tarjoavat mahdollisuuden kokeilla jotain uutta. Erityisesti sisäistä yrittäjyyttä tavoiteltaessa on Pinchotin mukaan tärkeä pohtia, kuinka virheistä ja epäonnistumisista voitaisiin oppia ja kuinka seuraavalla kerralla asiat voitaisiin tehdä paremmin (Pinchot 1985: 51, 173, 226.)

3.3.2 Koulutus ja osaamisen kehittäminen ryhmän näkökulmasta

Sengen (1993: 10, 241) mukaan nykyaikaisen organisaation tärkein oppimisyksikkö ei enää ole yksilö vaan tiimi: jos tiimit eivät opi, ei myöskään koko organisaatio voi oppia. Tiimit, jäsentäessään asioita uudella tavalla ja muodostaessaan yhteistä näkemystä keskustelujen ja vuorovaikutuksen voivat löytää uudenlaisia luovia näkökulmia ja ratkaisuja asioihin. Myös Ruohotien (2000: 233) mukaan erilaisilla tiimeillä ja ryhmillä on keskeinen rooli kehittyvissä ja tietoa luovissa organisaatioissa. Tiimit muodostavat nimittäin kontekstin, jossa ihmisten välinen vuorovaikutus ja jatkuva dialogi toteutuvat. Vastaavasti Sarala ja Sarala (1996: 140) katsovat käytännön työn kehittämisen ja työssä oppimisen tapahtuvan yhä enemmän pienryhmissä ja yhteistyöverkostoissa. Yhteistyökontaktien avulla pyritään hakemaan uutta tietoa, jonka avulla kehitetään yhteistoiminnassa innovatiivisia ratkaisuja.

Toimiakseen tuotteiden ja työprosessien jatkuvan parantamisen ja innovoinnin lähteinä, tiimit ovat riippuvaisia kyvystään oppia ryhmänä. Tiimien oppiminen on riippuvaista jokaisen ryhmän jäsenen yksittäisestä kyvykkyydestä ja näiden kyvykkyyksien yhdistämisestä ja suuntaamisesta ryhmän tavoitteiden saavuttamiseen. (Strömmer 1999: 183.) Sengen (1993: 240–241) ja Dixonin (1994) mukaan tiimin oppimisen kannalta oleellista on tiimissä käyty dialogi – avoin näkemysten vaihtaminen, jonka tavoitteena on avartaa ja monipuolistaa ryhmän jäsenten näkökulmia. Dialogin kautta ryhmän jäsenten kokemukset ja ajatukset tulevat esiin ja ryhmä voi käydä läpi vaikeita asioita useasta näkökulmasta. Dialogi mahdollistaa ryhmän yksittäisten jäsenten näkemysten integroimisen uudeksi yhteiseksi perspektiiviksi ja synnyttää usein syvempää oppimista kuin mihin yksilö kykenisi omin voimin.

3.3.3 Koulutus ja osaamisen kehittäminen organisaation näkökulmasta

Työympäristöllä on Ruohotien (2000: 59) ja Ruohotien ja Hongan (1999: 128–129) mukaan keskeinen rooli osaamisen kehittämisessä ja soveltamisessa. Ihmiset haluavat kehittää itseään omien kykyjensä edellyttämällä tavalla, mikäli ympäristö tarjoaa siihen mahdollisuuksia, tukea ja haasteita. Tehokkaan kehittämistoiminnan tunnuspiirteenä voidaan pitää muun muassa sitä, että toiminta vahvistaa henkilön sisäistä motivaatiota ylläpitää ja lisätä ammatillista pätevyyttä. Sisäisen motivaation lisäänty-

minen johtaa puolestaan entistä innovatiivisempaan työympäristöön. Motivoitunut henkilöstö ja innovatiivisuutta tukeva työympäristö tarjoaa puolestaan hyvät lähtökohdat sisäisen yrittäjyyden tavoittelulle.

Traceyn, Tannenbaumin ja Kavanaghin (1995: 241) mukaan organisaatiota, jossa korostetaan jatkuvaa oppimista voidaan kuvailla muun muassa seuraavilla ominaisuuksilla:

- Työtehtävät ovat riittävän haasteellisia ja ne edistävät henkilökohtaista kehittymistä. Jokainen henkilökunnan jäsen on vastuussa uusien tietojen ja taitojen hankkimisesta ja kokee oppimisen itsestään selvänä osana työtään.
- Henkilöstö on tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään, mikä tukee uusien tietojen ja taitojen hankkimista. Sosiaalinen vuorovaikutuksen myötä opitaan ymmärtämään toisten työtehtäviä ja sitä, miten eri työtehtävät liittyvät toisiinsa.
- Henkilöstö palkitaan suoritusten ja osaamisen perusteella.
- Organisaatio kannustaa innovatiivisuuteen ja kilpailuun. Koko henkilöstön yhteisenä tavoitteena on pyrkiä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen.

Jatkuvaa oppimista korostava organisaatio myös auttaa henkilöstöä soveltamaan koulutuksessa oppimiaan taitoja käytäntöön. Opitun siirtämistä työkäytäntöön voidaan edistää tilanneylykkeillä ja palkkioilla. Tilanneylykkeenä voi olla esimerkiksi esimiehen asettama tavoite, joka kannustaa alaista uuden taidon soveltamiseen. Palkkio voi olla esimiehen antama positiivinen palaute tai julkinen tunnustus uuden taidon soveltamisesta käytäntöön. Sitoutumista osaamisen kehittämiseen voidaan lisätä muun muassa tekemällä oppimisesta ja osaamisen kehittämistä näkyvä ja keskeinen strategisen toiminnan tavoite sekä investoimalla entistä enemmän aikaa ja rahaa osaamisen kehittämiseen. Myös osaamisen kehittymisen arviointi (mm. arvioimalla kehittämisprosesseja ja seuraamalla kehittymistä) ja osaamisen ja kehittymisen palkitseminen tukevat sitoutumista. (Ruohotie 2000: 67.)

3.4 Sitoutuminen

Sitoutumisella tarkoitetaan psykologisen määritelmän mukaan sitä, että henkilö kokee jonkin kohteen (esimerkiksi työn tai organisaation) osaksi itseään. Sosiologien määritelmän mukaan sitoutuminen merkitsee yhteisön (esimerkiksi organisaation) päämäärien ja yhteisössä omaksuttujen keinojen hyväksymistä. (Juuti 1992: 10–11.) Työelämässä sitoutuminen kuvaa toisin sanoen sitä, miten yksilö kokee työyhteisön tai yrityksen osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä tai yritystä (Strömmer 1999: 162).

Juutin (1992: 9,11) mukaan nykyajan organisatorisessa ajattelussa painottuu jokaisen ihmisen omaehtoinen sitoutuminen työn ja organisaation päämääriin, jokaisen itsenäinen toiminta ja luova suhtautuminen työhön niin, että organisaation ja työn päämäärät voidaan saavuttaa kaikkein parhaimmalla tavalla. Työntekijöiltä odotetaan yhä useammin – sisäisen yrittäjyyden tavoitteiden mukaisesti – sitoutumista yritykseen ja sen tavoitteisiin kuin kyseessä olisi heidän oma yrityksensä. Pinchotin (1985: xvi) mukaan sisäiselle yrittäjyydelle ominainen sitoutuneisuus vastaakin täsmälleen suurten organisaatioiden tarpeita. Leimaahan sisäisen yrittäjän toimintaa yrityksen päämääriin ja omiin hankkeisiin sitoutuminen, utteruus ja korkeat sisäiset standardit (Koiranen & Pohjansaari 1994: 40).

Pinchotin (1985: 36) mukaan perinteiset johtajat, jakaessaan markkinoinnin, tekniikan, vision, toiminnan sekä joukon muita tehtäviä erillisiksi tehtäviksi, kieltävät henkilökunnalta sitoutuneisuuden, kokonaisuuden, vastuun ja jännityksen, jotka innoittavat täyteen omistautumiseen. Myös Belgrad, Fisher ja Rayner (1989: 142–144) katsovat pitkälle viedyn työnjaon ja valvonnalle perustuvan johtamisen johtavan usein matalaan työhön ja organisaatioon sitoutumiseen ja sitä kautta heikkoon työtulokseen. Matalan sitoutumisen asteen organisaatioissa ei juuri välitetä asiakkaan tai tuotteen kuluttajan toiveista eikä niistä tekniikoista, joita organisaatioissa on käytössä.

3.4.1 Sitoutuminen yksilön näkökulmasta

Strömmerin (1999: 162) mukaan sitoutuminen näkyy kolmena piirteenä yksilön käyttäytymisessä. Ensinnäkin siinä, miten paljon henkilö on valmis tekemään yrityksen

hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä. Toiseksi sitoutuminen merkitsee yrityksen tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä ja halukkuutta ponnistella niiden puolesta. Kolmanneksi sitoutuminen näkyy haluna säilyttää jäsenyys organisaatiossa. Kiianmaa (1997: 101–106) puolestaan katsoo sitoutumisen näkyvän ahkeruutena ja tavoitteellisuutena ja sen taustalta löytyvän enemmän tai vähemmän tietoinen sopimus tai lupaus toimia tietyllä tavalla.

Vaikka kaikki työntekijät ovat toki yleensä jossain määrin sitoutuneet työhönsä ja työorganisaatioonsa, on sitoutumisen tavoissa löydettävissä eroja. Allen ja Meyer (1990: 2–3) ovat jakaneet yksilön sitoutumisen kolmeen, yksilöiden asenteisiin perustuvaan luokkaan:

1. tunnetason sitoutumiseen (affective commitment)
2. jatkuvuuteen perustuvaan sitoutumiseen (continuance commitment) ja
3. normatiiviseen sitoutumiseen (normative commitment).

Työntekijä, jonka sitoutuminen on *tunneperäistä* on hyvin motivoitunut ja haluaa tehdä työssään parhaansa. Työntekijä kokee voimakasta, tunteeseen perustuvaa halua kuulua organisaatioon ja haluaa sitoutua sen toimintatapoihin ja päämääriin. Tällöin hän myös työskentelee tavalla, joka tuottaa arvoa yritykselle. *Jatkuvuuteen* perustuvassa sitoutumisessa on puolestaan kyse siitä, että työntekijä pysyy yrityksessä, koska pelkää yrityksestä lähtemiseen liittyviä riskejä ja taloudellisia menetyksiä. Jos tämä on ainoa tapa, jolla työntekijä on sitoutunut työnantajaorganisaatioonsa, tuntee työntekijä helposti itsensä turhautuneeksi ja hänen työsuorituksensa laatu heikkenee. Kun taas työntekijän sitoutuminen on *normatiivista*, häntä sitoo yritykseen vastuun- ja velvollisuudentunne. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä ei ole kovinkaan innostunut työstään ja saattaa tuntea jopa vastahakoisuutta sitä kohtaan, mutta haluaa silti – velvollisuudesta yritystä kohtaan – suoriutua tehtävistään kunnolla.

Tiivistettynä eri sitoutumistapojen erot voidaan esittää seuraavasti. Työntekijät, jotka ovat yrityksessä ”kiinni tunteillaan” pysyvät yrityksessä, koska he *haluavat* pysyä, jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista tuntevat, koska heidän *täytyy* (on ”pakko”), ja normatiivisesti sitoutuneet, koska he tuntevat että heillä on *velvollisuus* tehdä niin. (Allen & Meyer 1990: 3.)

Kiianmaan (1997: 100) mukaan sitoutuminen yritykseen näkyy kolmella tavalla: 1) työntekijä uskoo työnantajansa esittämiin yritystoiminnan tavoitteisiin ja arvoihin ja hyväksyy ne, 2) työntekijä on halukas huomattaviin ponnisteluihin yrityksen vuoksi ja 3) työntekijä on halukas ylläpitämään työsuhdetta yritykseen. Koiranen ja Pohjansaari (1994: 120) yhdistävät nämä eri sitoutumisen tapaa käsitteellä *organisationaalinen sitoutuminen*. Organisationaalisisessa sitoutumisessa henkilö hyväksyy yhteisön tavoitteet, arvot ja käytännöt sekä uskoo niihin voimakkaasti. Hän haluaa myös pysytellä kyseisen työyhteisön jäsenenä ja työskentelee uutterasti organisaation puolesta.

Ruohotien ja Hongan (1999: 9–10) mukaan henkilö voi sitoutua myös tehtävään, jolloin hän kokee voimakasta motivaatiota tehdä oma osuutensa, oma erityinen tehtävänsä. Tästä Koiranen ja Pohjansaari (1994: 120) käyttävät termiä *hankesitoutuneisuus*. Hankesitoutuneisuudessa on kyse edistettävästä asiasta tai hankkeesta, johon henkilö sitoutuu voimakkaasti ja jonka hän tuntee voimakkaan henkilökohtaisesti omakseen. Sisäisen yrittäjyyden omaksuneessa yrityksessä ja sen työntekijöissä esiintyy voimakkaimmin juuri organisationaalista ja hankesitoutuneisuutta.

3.4.2 Sitoutuminen ryhmän näkökulmasta

Katzenbachin ja Smithin (1993: 51, 81–82, 176) mukaan kaikissa todellisissa tiimeissä jäsenet ovat sitoutuneita sekä yhteiseen päämäärään että toisiinsa. Ei siis toisin sanoen riitä, että tiimin jäsenet pelkästään sitoutuvat tekemään oman osuutensa tavoitteen saavuttamiseksi – tiimityön onnistumiseksi myös tiimiin ja tiimisuorituksiin tulee sitoutua. Huipputiimien, eli tiimien, joiden jäsenet suoriutuvat tehtävistään yli kaikkien odotusten ja paremmin kuin muut samanlaisessa tilanteessa olevat tiimit, jäseniä yhdistää vahva keskinäinen sitoutuminen. Huipputiimissä jokainen auttaa aidosti toisiaan saavuttamaan sekä henkilökohtaiset että ammatilliset tavoitteensa.

Tiimien keskinäiseen sitoutumiseen kuuluu olennaisesti tehtävään liittyvä sitoutuminen. Tiimin jäsenet ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja sidoksissa toisiinsa voidakseen suoriutua työstä. Huipputiimit ovat sisäistäneet täysin ajatuksen ”jos joku meistä epäonnistuu, me epäonnistumme kaikki”. Keskinäisen sitoutumisen olennainen osa on myös sitoutuminen tiimin tavoitteisiin: selvästi määritellyn tavoitteen ajatellaan olevan ratkaiseva ryhmän tehokkuuden kannalta. Keskinäinen sitoutuminen

suoritettavaan työhön ja tiimin tavoitteisiin laajentaa ja syventää huipputiimin päämäärää ja saavutuksia. Kun tiimin jäsenten sitoutuminen toisiinsa, päämääräänsä ja liiketoimintayksikköönsä kasvaa, muuttuu ilmapiiri yhä suorituskeskeisemmäksi ja riskihakuisemmaksi – kaikki oppivat yhdessä ja nauttivat siitä. (Katzenbach & Smith 1993: 82, 88–89; Ruohotie & Honka 1999: 111.)

Jumiutuneissa tiimeissä puolestaan ihmisten väliset ristiriidat ja paikalleen jämähtäneet asenteet saavat yhden tai useamman jäsenen usein tulkitsemaan tilannetta niin, ettei tiimissä ole sitouduttu työskentelemään tiiminä. Tiimi etäännyty suoritusavoitteistaan ja jäsenet ajautuvat erilleen pienemmiksi ”ryhmittymiksi”. Tämä vuorostaan heikentää entisestään sitä kunnioitusta ja luottamusta, jota tiimisuoritusten saavuttamiseen tarvittava yhteisvastuu ja sitoutuminen edellyttävät. (Katzenbach & Smith 1993: 176.)

3.4.3 Sitoutuminen organisaation näkökulmasta

Johtajuuden suurin haaste sisäisessä yrittäjyydessä on saada aikaan sitoutuneisuutta hankkeiden ja työyhteisön hyväksi, jotta ihmiset eivät turhaudu tai lähde toteuttamaan unelmaansa muualle. Tästä syystä kaikki mahdolliset keinot on käytettävä hyväksi sekä urasuunnittelun että ammatillisen kehittämisen kannalta. (Koiranen & Pohjansaari 1994: 120–121; Paljakka 1999: 58.) Sitoutumista tukeva johtamistapa pyrkii rakentamaan aitoa sitoutumista, joka pohjautuu vahvalle suoritusmotivaatiolle.

Korkean sitoutumisen asteen yrityksissä keskeisin toimintaa ohjaavaa vaikutin on asiakkaan tai tuotteen käyttäjän tyytyväisyys. Tällaisessa organisaatiossa ihmiset etsivät yhdessä ideoita, voidakseen paremmin palvella asiakkaita tai tehdäkseen parempia tuotteita. Ihmiset tuntevat olevansa vastuussa paitsi tuotteiden laadusta, myös niistä menetelmistä ja tekniikoista, joilla tuotteita ja palveluita tuotetaan. Jokainen osallistuu päätöksentekoon, työnjako on joustava ja riittävän kokonaisvaltainen. Organisaatioilmapiiriä leimaa avoimuus ja keskinäinen luottamus. (Belgrad ym. 1989: 142–144.)

Kettusen (1997: 436) mukaan sitoutuminen ei kuitenkaan ole ensi sijassa lupauksia organisaatiolle vaan lupauksia omalle itselle. Myös Pinchotin (1985: 57) mukaan sisäiselle yrittäjälle itse asetetun tavoitteen saavuttaminen on tärkeämpää kuin toisten voittaminen.

3.5 Työmotivaatio ja työtyytyväisyys

Koirasen ja Pohjansaaren (1994: 8, 31) mukaan työmotivaatio on yksi keskeisimmistä sisäiseen yrittäjyyteen liittyvistä strategisista näkökohdista. Sisäisen yrittäjyyden he vastaavasti näkevät keinona parantaa työtyytyväisyyttä. Äikäs-Kohosen (1994: 4) mukaan henkilön työskentelyyn tulee sisäistä yrittäjyyttä ja omatoimisuutta sitä mukaa kun hän motivoituu omakohtaisesti työskentelemään asetettujen tavoitteiden hyväksi. Osallistumisen ja motivoitumisen selkein osoitus on Äikäs-Kohosen mielestä yksilön sekä kyky että halu ottaa itsenäisesti vastuuta.

3.5.1 Työmotivaatio

Peltonen ja Ruohotie (1991: 9) määrittelevät motivaation tiettyyn tilanteeseen liittyväksi, yksilön muuttuvaksi henkiseksi tilaksi, joka määrää millä vireydellä (aktiivisuudelle, ahkeruudella) ja mihin suuntautuneena yksilö toimii. Strömmerin (1999: 150) mukaan motivaatio virittää yksilön käyttäytymistä, käyttäytymisen suuntaa ja sen jatkuvuutta. Koiranen (1993: 69) katsoo puolestaan motivaation määrittävän pitkälti sen, kuinka halukkaasti yksilö käyttää aineellisia ja henkisiä voimavarojaan tavoitellessaan päämääriään. Työmotivaatiosta siis riippuu se, miten halukas ihminen on käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan tehdessään työtä. Henkilö, jonka työmotivaatio on korkea, työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut työtavoitteet. (Peltonen & Ruohotie 1991: 9.)

Motivaatio voidaan määritellä myös motiivien aikaansaamaksi tilaksi. Motiivit ovat syitä, aiheita tai vaikuttimia, jotka saavat aikaan ja ylläpitävät henkilön motivaatiota. Motiivina voi toimia esimerkiksi tarve, sosiaalinen normi, ulkopuolelta tullut yllyke (annettu tavoite), palkkio tai tilannemuutos. (Peltonen & Ruohotie 1987: 20, 22,102.)

Ihmisen motiivit ovat Peltosen ja Ruohotien (1987: 102) mukaan jaettavissa kolmeen, sekä sisäiseen että ulkoiseen yrittäjyyteen vaikuttavaan ryhmään:

1. instrumentaaliset motiivit (yrittäminen on keino ansaita elanto)
2. ekspressiiviset motiivit (yrittäminen ruokkii tunteita, viihdyttää, antaa arvostusta)
3. henkisen kasvun motivaatiot (ammattitaito paranee, yrittäjä tuntee kehittyvänsä ihmisenä).

Peltosen ja Ruohotien (1991: 12) ja Strömmerin (1999: 151) mukaan motivaatioprosessiin vaikuttavat työorganisaatiossa seuraavat, kuviossa 7 havainnollistettavat tekijät.

KUVIO 7 Motivaatioprosessiin vaikuttavia tekijöitä työorganisaatiossa

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohteet ja harrastukset 2. Asenteet <ul style="list-style-type: none"> • työtä kohtaan • itseä kohtaan 	1. Työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus <ul style="list-style-type: none"> • vastuu, itsenäisyys • palaute, tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen ja kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät <ul style="list-style-type: none"> • palkkaus, sosiaaliset edut • työolosuhteet, työn järjestely 2. Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • johtamistapa • ryhmäkiinteys ja -normit • sosiaaliset palkkiot • organisaation ilmapiiri
3. Tarpeet <ul style="list-style-type: none"> • liittymisen tarve • arvostuksen tarve • itsensä toteuttamisen tarve 		

Aito *mielenkiinto* työtä kohtaan on yksi tärkeimmistä takeista motivaation syntymiselle. Työ, jota ei voi arvostaa ja josta ei voi pitää, heijastaa negatiivisia vaikutuksia helposti koko elämään ja myös työympäristön muihin jäseniin. *Asenteet* määrittävät puolestaan työntekijän suoritustarveta: työntekijät, jotka ovat tyytymättömiä työhönsä ja esimiehiinsä, saattavat olla haluttomia ponnistelemaan työssään. Suoritukseen ja motivaatioon vaikuttavat myös yksilön asenteet omasta itsestään (ns. minäkuva):

ihmiset pyrkivät käyttäytymään tavalla, joka on yhdenmukainen heidän minäkuvansa kanssa. Jos he kokevat itsensä epäonnistuneiksi työssään, heidän ponnistelunsa laimenee ja suoritustasonsa saattaa jäädä heikoksi. *Tarve* voidaan määritellä sisäiseksi epätasapainotilaksi, joka saa yksilön toimimaan määrätyllä tavalla ja ponnistelemaan sisäisen tasapainon saavuttamiseksi. (Peltonen & Ruohotie 1991: 12–13; Strömmer 1999: 152.)

Yksilön ulkopuolisista tekijöistä *työn ominaisuudet* ovat työmotivaation säätelyn näkökulmasta keskeinen tekijäryhmä. Etenkin työn sisällölliset tekijät – se, mitä työ itsessään tarjoaa työntekijälle vaikuttaa voimakkaasti yksilön haluun suoriutua hyvin työtehtävistään. (Peltonen & Ruohotie 1991: 13.) Sisällöltään hyvä työ mahdollistaa itsenäisyyden ja on kokonaisvaltaista ja monipuolista. Lisäksi se tarjoaa mahdollisuuden ihmisen henkisellevä, sosiaaliselle ja ammatilliselle kasvulle. (Pirnes 1994: 29–30.)

Kolmas motivaation kannalta merkittävä tekijäryhmä on *työympäristön ominaisuudet*. Työympäristö voidaan jakaa välittömään työympäristöön, joka kattaa muun muassa esimiehen ja työryhmän vaikutuksen yksityisen työntekijän työpanokseen sekä koko organisaation kattavaan ympäristöön, johon sisältyy muun muassa organisaation yleinen ilmapiiri. (Peltonen & Ruohotie 1991: 13, 91.)

3.5.2 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys voidaan määritellä henkilön työhön asennoitumiseen vaikuttavien tekijöiden yhteistulokseksi (Juuti 1989: 21). Aspin ja Peltosen (1991: 57) mukaan työtyytyväisyys on mielihyväsävyinen tunnetila, joka on seurausta työhön liittyvien tarpeiden ja odotusten täyttymisestä. Locke (1976: 1300) puolestaan määrittelee työtyytyväisyyden miellyttäväksi tai positiiviseksi tunnetilaksi, joka johtuu yksilön työkokemusten arvioinnista. Työtyytyväisyys johtuu niihin työhön liittyvien arvojen saavuttamisesta, jotka ovat yksilön tärkeinä pitämiä ja ovat yhteensopivia yksilön tarpeiden kanssa.

Peltosen ja Ruohotien (1987: 28) mukaan työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat sukulaiskäsitteitä. Vaikka käsitteet kietoutuvatkin läheisesti yhteen, ovat ne kuitenkin esimerkiksi Chungin (1977) mukaan eri asioita: työtyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta, kun taas työmotivaatio on riippuvainen muun muassa palkkioita koskevista odotuksista. Luopajarven (1995: 34) mukaan työtyytyväisyys ymmärretään enemmän emotionaalisenä, tunneperäisenä reaktiona työhön, kun taas työmotivaatio on rinnastettavissa lähinnä asenteeseen.

3.5.3 Motivaatioteoriat

Yleisimmin esiteltyjä *motivaatioteorioita*, joiden avulla voidaan tarkastella myös yrittäjyyteen liittyvää motivaatiota, ovat Maslowin tarvehierarkiateoria, Herzbergin kaksifaktoriteoria, Vroomin odotusarvoteoria ja McGregorin X- ja Y-teoria (Koiranen 1993: 70). Samoja teorioita voidaan Paajasen (2000: 66) mukaan hyödyntää myös *työtyytyväisyyden* tarkasteluun.

Maslowin tarvehierarkiateorian mukaan ihminen tyydyttää tarpeensa hierarkkisessa järjestyksessä ja siirtyy seuraavalle tasolle alemman tarpeen tultua tyydyttyksi. Tarve voidaan määritellä sisäiseksi epätasapainotilaksi, joka saa ihmisen ponnistelemaan saavuttaakseen sisäisen tasapainon. Maslow jakaa ihmisen perustarpeet viiteen luokkaan: 1) fysiologiset tarpeet, 2) turvallisuuden tarve, 3) kiintymyksen ja liittymisen tarve, 4) arvostuksen tarve ja 5) itsensä toteuttamisen tarve. Hierarkian alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet ja ylimmällä tasolla itsensä toteuttaminen. (Koiranen & Pohjansaari 1994: 46; Strömmer 1999: 152.)

Maslowin oppeja soveltaen voidaan ajatella, että juuri ihmisen tarpeet ovat sisäisen yrittäjyyden ja yhä parempiin suorituksiin pyrkimisen perustana. Tarvehierarkiateorian mukaan sisäiseen yrittäjyyteen ohjaavat aluksi fysiologiset tarpeet – työn tulee taata perustoimeentulo. Toimeentulotarpeiden tyydyttämisen jälkeen sisäistä yrittäjää innostavat turvallisuuden tarpeet ja tämän jälkeen sosiaaliset tarpeet. Näidenkin tarpeiden tultua tyydyttyiksi ihmistä motivoi halu saada arvostusta. Lopulta sisäinen yrittäjä alkaa haluta toteuttaa itseään. (Peltonen & Ruohotie 1987: 101.) Koirasen ja Pohjansaaren (1994: 46–47) mukaan ihmistä motivoivat jatkuvasti kaikkien tasojen tarpeet ja ihminen vain siirtyy tarveportaikolla vaakatasolla eri asemaan, eli eri tasoil-

la olevien tarpeiden sisältö muuttuu. Tällöin ihminen ei esimerkiksi halua lisää aikapalkkaa, vaan suurempaa kannustepalkkaa. Tarvetaso myös nousee tarpeentyydytyksen kasvaessa. Vaikka raha siis tyydyttääkin alemman tason tarpeita, ei se näin ollen menetä asemaansa sisäisen yrittäjyyden kannustimena.

Herzbergin kaksifaktoriteoria määrittelee kaksi työn perusulottuvuutta: 1) työn ulkoiset olosuhteet eli hygieniehtekijät ja 2) työn sisältöön liittyvät tekijät eli motivaatiotekijät. Ulkoisiin olosuhteisiin kuuluvat esimerkiksi esimies-alaisuus, työyhteisön ilmapiiri ja työpaikan ihmissuhteet. Hygieniehtekijät eivät sinänsä aiheuta hyvää työsuoritusta, mutta aiheuttavat tyytymättömyyttä silloin kun ne ovat huonolla tasolla. Hygieniehtekijät poistavatkin lähinnä työsuorituksen esteitä ja tyytymättömyyttä kuin motivoivat työsuoritukseen. Työn sisältöön liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi työn sisältö itsessään, työssä koetut saavutukset, saatu tunnustus sekä uralla etenemisen mahdollisuudet. Motivaatiotekijät ratkaisevat, pyrkiikö ihminen työssään hyvään suoritukseen. (Strömmer 1999: 156.)

Tyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät kannustavat siis hyvään työsuoritukseen, tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät eivät puolestaan motivoi. Niiden poistaminen vähentää tyytymättömyyttä, muttei lisää tyytyväisyyttä. Tyytyväisyys ja tyytymättömyys eivät siten olekaan saman ulottuvuuden vastakkaisia ääripäitä: ihminen voi olla samanaikaisesti sekä tyytyväinen että tyytymätön. Yrittäjyyteen sovellettuna tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjä voi olla esimerkiksi samanaikaisesti tyytymätön byrokraattiseen organisaatioon, mutta samalla rakastaa omaa työtään intohimoisesti. (Koiranen & Pohjansaari 1994: 47; Peltonen & Ruohotie 1987: 101.)

Vroomin odotusarvoteorian mukaan siihen, miten ihminen tietyllä hetkellä motivoituu (mikä kiinnostaa ja kuinka voimakkaasti), vaikuttavat tilannekohtaisten seikkojen lisäksi henkilön odotukset omasta tulevaisuudestaan (Peltonen & Ruohotie 1987: 101). Teorian mukaan ihminen lisää työtahtiaan, jos hän uskoo voivansa ponnistuksia lisäämällä vaikuttaa suoritusten kasvuun tai jos ponnistelusta on odotettavissa lisäpalkkioita tai kannustimia, joilla on ihmiselle merkitystä. Ihmisen motivaatioon vaikuttaa näin ollen hänen käsityksensä ponnistusten ja suoritusten välisestä vuorovaikutussuhteesta, uskomuksensa parantuneiden suoritusten tuottamista palkkioista ja näiden palkkioiden arvo hänelle. (Strömmer 1999: 158.)

Sisäiseen yrittäjyyteen sovellettuna teoria merkitsee Koirasen ja Pohjansaaren (1994: 48) mukaan sitä, että sisäistä yrittäjyyttä ohjaa yrittäjän käsitykset oman toimintansa toteutumisen todennäköisyydestä ja niistä arvoista, joita hän asettaa toimintansa tuloksille. Sisäisen yrittäjän motivaatio onkin siten kunnossa, jos:

- sisäisen yrittäjän yleiskuva tulevaisuudesta on myönteinen
- sisäinen yrittäjä uskoo, että hänellä on mahdollisuudet onnistua
- sisäinen yrittäjä odottaa, että onnistumisesta seuraa jotain hyvää hänelle.

McGregorin motivaatioteoria perustuu näkemykselle kahdesta erilaisesta ihmiskäsityksestä. Toinen käsitys (X-teoria) on se, että ihminen on laiska ja välinpitämätön ja hänet saa työhön vain pakko tai suuri puute. Vastakkaisen käsityksen (Y-teoria) mukaan ihmiseen voi luottaa ja hänellä on luontainen halu tehdä työnsä hyvin. Peltonen (Peltonen & Ruohotie 1987: 86,102) katsoo näiden eri suhtautumistapojen vaikuttavan myös sisäisen yrittäjyyden edistämiseen eri tavoin. Jos työntekijää kohdellaan McGregorin X-teorian mukaisesti laiskana ja välinpitämättömänä tämän edellytykset sisäiseen yrittäjyyteen heikkenevät. Jos työntekijään ja hänen omaan tahtoonsa olla ahkera ja yrittää luotetaan, ja hänen työtään valvotaan sopivasti, ovat yrittäjyyden edellytykset tältä osin olemassa.

3.5.4 Työmotivaatio ja työtyytyväisyys yksilön näkökulmasta

Scheinin (Peltosen & Ruohotien 1987: 41 mukaan) mukaan viisi keskeisintä yksilön työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon vaikuttavaa tekijää ovat:

1. Työn vaatimien taitojen moninaisuus (itsensä toteuttaminen). Työn kokeminen mielekkääksi on riippuvainen mm. siitä, missä määrin yksilö voi käyttää erilaisia kykyjään ja taitojaan työtä tehdessään. Kyse on työn vaatimusten ja yksilöllisen valmiuden vastaavuudesta.
2. Työtehtävien sisällön mielekkyys ja työhön samaistumisen tunne (työ sinänsä). Työsuoritusta aktivoi se, että yksilö saa tehdä mielekkäitä työkokonaisuuksia ja voi kokea työn omakseen.
3. Mielikuva työtehtävien merkityksestä (työn arvostus, status). Työn mielekkyyttä lisää, jos ihminen kokee sen vaikuttavan toisten ihmisten hyvinvointiin.
4. Tiedon saaminen työn tuloksista (palaute). Esimiehiltä, työtovereilta ja alaisilta saatu myönteinen tai kielteinen palaute työssä onnistumisesta lisää usein työ-

halukkuutta ja tyytyväisyyttä. Tämän ulkoisen palautteen lisäksi työn suorittaminen voi itsessään tuottaa palautetta (esim. onnistumisen ja edistymisen kokemukset).

5. Mahdollisuus itsenäiseen toimintaan (itsenäisyys). Työhalukkuus on usein riippuvainen siitä, missä määrin ihminen voi itse suunnitella aikataulunsa, valita työmenetelmänsä ja asettaa omat työtavoitteensa. Itsenäisen työn myötä yleensä vastuukin lisääntyy.

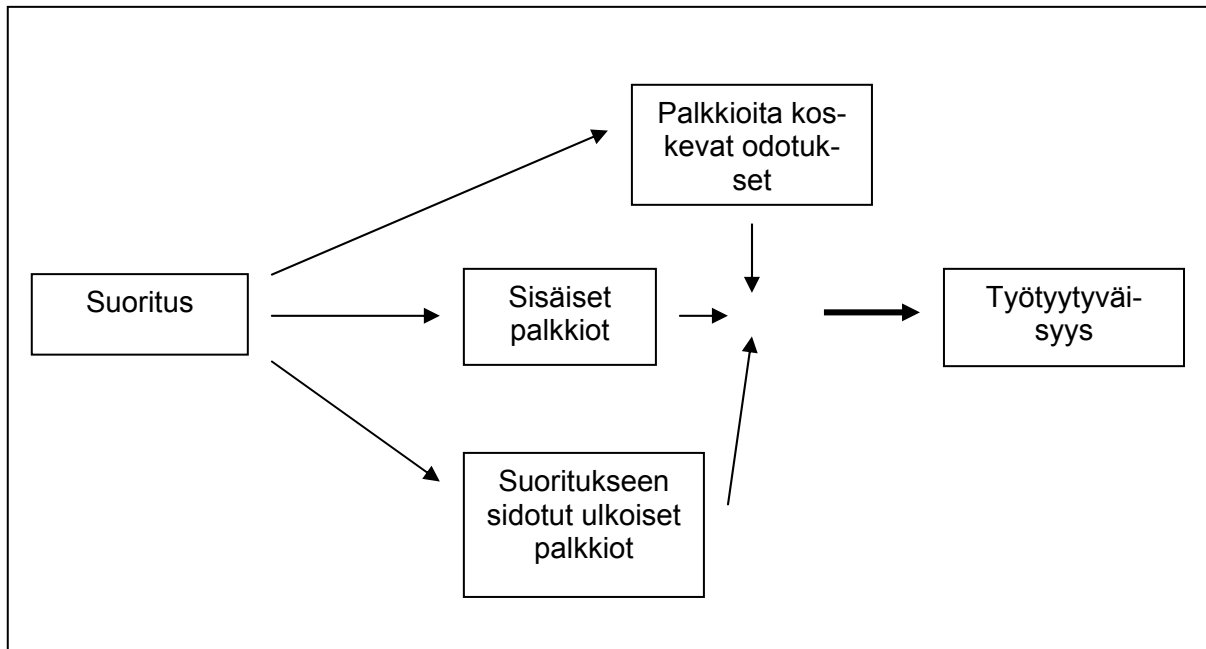
Yksilön motivaatio voidaan jakaa *sisäiseen* ja *ulkoiseen motivaatioon*. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista se, että työ itsessään palkitsee tekijäänsä ja että käyttäytymisen syyt ovat sisäisiä. Sisäisesti motivoitunut ei välttämättä piittaa ulkoisista tunnustuksista, vaan kokee vahvaa tyytyväisyyttä saavutuksistaan, joihin hän on itse tyytyväinen. Ulkoinen motivaatio perustuu puolestaan ulkoisten palkkioiden – esimerkiksi palkan, arvostuksen tai turvallisuuden – odotukseen. Ulkoisten palkkioiden lähde on ihmisen ulkopuolella – palkkiot välittää joku siis joku muu kuin itse työntekijä. Mitä houkuttelevampina palkkiot nähdään, sitä motivoituneemmin niiden saamiseksi tehdään työtä. Ulkoiset palkkiot ovat yleensä kestoiltaan hyvin lyhytaikaisia ja tarvetta niiden toistamiseen voi esiintyä hyvinkin usein. Sisäiset palkkiot ovat kestoiltaan pitkäaikaisia ja niistä voi tulla pysyvän motivaation lähde. (Peltonen & Ruohotie 1991: 10, 30; Strömmer 1999: 153–154.)

Sisäisillä palkkioilla oletetaan olevan läheisempi yhteys työsuoritukseen ja tyytyväisyyteen kuin ulkoisilla palkkioilla. Tästä syystä työt tulisi muotoilla niin haasteelliseksi ja mielenkiintoiseksi, että niiden suorittaminen voisi johtaa sisäisiin palkkioihin: onnistumiseen, edistymiseen ja vastuun kokemiseen. Toisaalta ihmiset odottavat usein myös ulkoisia palkkioita ja suuntaavat käyttäytymistään näiden palkkioiden toivossa. Tästä syystä palkkiot tulisi sitoa suoritukseen. Suorituksen perusteella palkitut ovat motivoituneempia työntekoon kuin ne, joiden palkkiot eivät liity suoritukseen. (Peltonen & Ruohotie 1987: 29; Peltonen & Ruohotie 1991: 34.)

Lawler ja Porter (1967: 20–28) olettavat, että *kokonaistyytyväisyys* on sisäisten ja suoritukseen sidottujen ulkoisten palkkioiden tuottaman tyytyväisyyden summa. Jos

palkkiot vastaavat työsuoritusta, suorituksen ja tyytyväisyyden välillä vallitsee positiivinen riippuvuus (kuvio 8).

KUVIO 8 Suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden yhteydet



3.5.5 Työmotivaatio ja työtyytyväisyys ryhmän näkökulmasta

Peltosen ja Ruohotien (1992: 16, 19) mukaan ryhmän motivaatio on ryhmän yksilöiden motivaation summa (yhteisvaikutus). Ryhmän kokonaismotivaatio, josta voidaan käyttää nimitystä ryhmävire osoittaa, miten innokkaasti ryhmä kokonaisuutena pyrkii tavoitteisiinsa.

Scanlanin (1981: 5–9) mukaan ryhmäilmapiiri vaikuttaa yksittäisen jäsenen arvoihin, asenteisiin, sitoutuneisuutta ja työskentelytaipumuksiin. Ryhmän ilmapiiriä parantavilla toimenpiteillä voidaan siten vaikuttaa yksittäisten työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta työsuoritukseen, jolloin organisaation kokonaissuoritus paranee.

3.5.6 Työmotivaatio ja työtyytyväisyys organisaation näkökulmasta

Organisaation ilmapiirillä, eli organisaation ominaisuudella, joka heijastuu työntekijöiden antamissa kuvauksissa työympäristöstään, on oleellinen merkitys henkilöstön työtyytyväisyydelle ja -motivaatiolle. Ilmapiiri voi vaikuttaa siihen, miten palkitsevaksi ihminen kokee työnsä, sekä siihen, miten todennäköisenä hän pitää työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (Peltonen & Ruohotie 1991: 90–91.) Organisaation ilmapiiri vaikuttaa ihmisiin myös luomalla tietynlaista motivaatiota. Esimerkiksi sisäiselle yrittäjälle tyypillistä suoritusmotivaatiota herättävälle ilmapiirille on tyypillistä mm. henkilökohtaisen vastuun korostaminen, laskelmoitujen riskien ja aloitteellisuuden salliminen, tunnustuksen antaminen sekä palkitseminen työsuorituksen perusteella. (Litwin & Stringer 1968.)

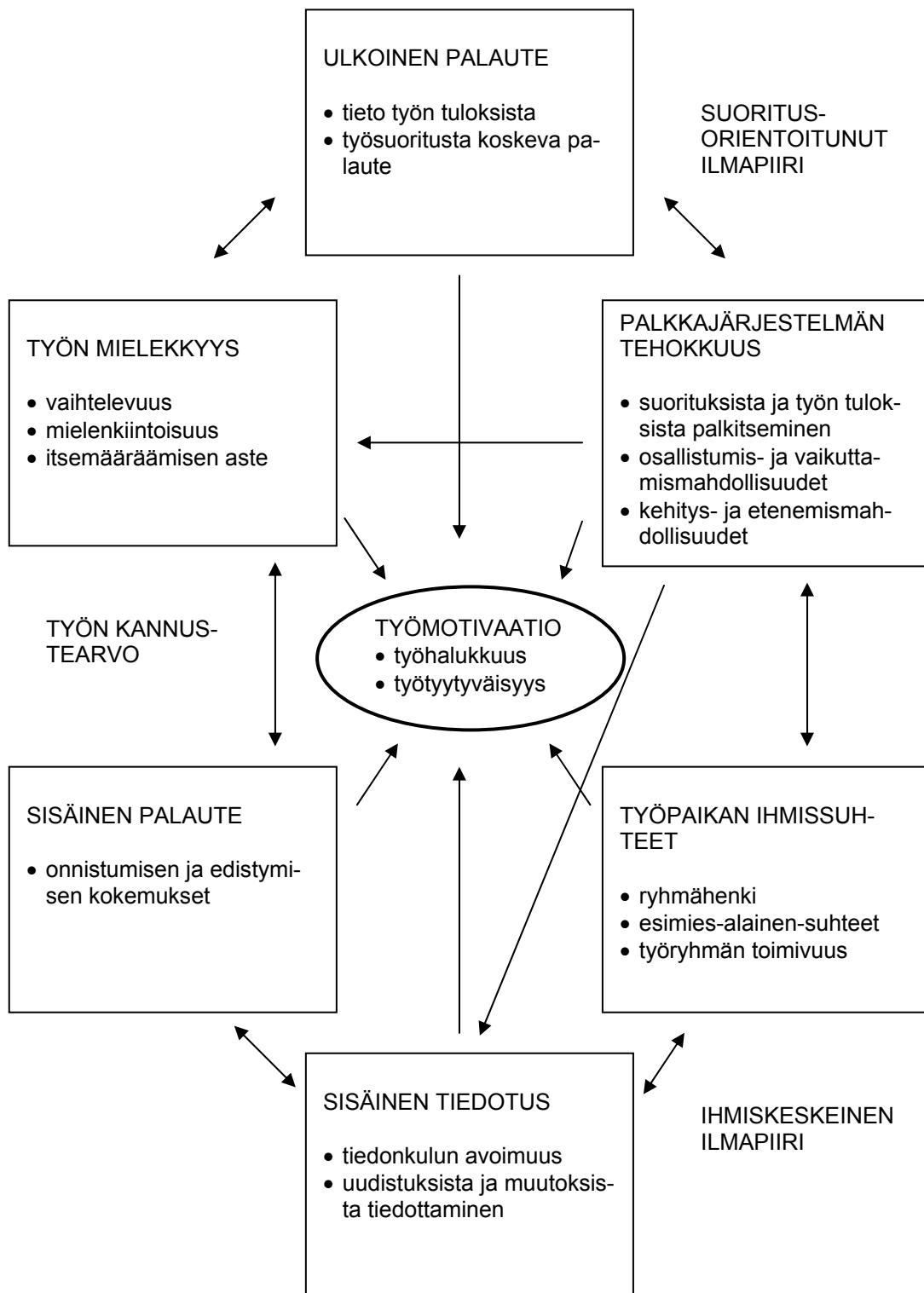
Ruohotien (Peltonen & Ruohotie 1991: 92) mukaan työmotivaatiota organisaatiossa määrittävät seuraavat tekijät:

1. Työn kannustearvo, eli se miten haasteelliseksi ja mielenkiintoiseksi työ koetaan (työn mielekkyys) ja missä määrin työ tuottaa onnistumisen ja edistymisen kokemuksia (sisäinen palaute).
2. Suoritusorientoitunut ilmapiiri, eli se missä määrin henkilöstöön kuuluvat saavat palautetta työsuorituksistaan (tieto työn tuloksista) ja miten tehokkaaksi (ja oikeudenmukaiseksi) organisaation käytössä oleva palkkiojärjestelmä koetaan.
3. Ihmiskeskeinen ilmapiiri, eli se miten hyvin ihmisten välinen yhteistyö ja sisäinen tiedotus toimivat työyhteisössä.

Näitä merkittävimpiä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä voidaan havainnollistaa myös kuviossa 9 esitetyllä tavalla (Peltonen & Ruohotie 1991: 94).

Peltosen ja Ruohotien (1987: 65, 67) mukaan kannustava johtamistyyli lisää työmotivaatiota: tulos on riippumaton työtehtävien luonteesta ja alaisten henkilökohtaisista ominaisuuksista. Kannustava esimies jakaa sosiaalisia palkkioita – on ystävällinen, kohtelias, tukea antava ja rohkaiseva – ja ottaa huomioon alaisten tarpeet ja hyvinvoinnin.

KUVIO 9 Työmotivaatiota määräävät tekijät yrityksissä



Peltonen ja Ruohotie (1991: 16–17) määrittelevät kannusteen organisaatiossa esiintyväksi ärsykkeeksi, joka voi vaikuttaa organisaation jäsenten käyttäytymiseen. Työelämän kannusteet voidaan heidän mukaansa jakaa kolmeen ryhmään: 1) taloudellisen ja fyysisen ympäristön kannusteisiin, 2) vuorovaikutuskannusteisiin ja 3) tehtäväkannusteisiin. Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet (esimerkiksi raha) palkitsevat lähinnä ulkoisesti. Jos kuitenkin palkka sidotaan suoritukseen, rahasta tulee työssä suoriutumisen mitta ja näin se voi palkita myös sisäisesti. Vuorovaikutuskannusteet (esim. myönteinen työilmapiiri, hyväksytyksi tulemisen tunne) voivat palkita sekä sisäisesti että ulkoisesti, kun taas tehtäväkannusteet palkitsevat lähinnä sisäisesti. Kun työ on haasteellista ja mielenkiintoista, ihmiset motivoituvat työskentelemään lujemmin kuin edellytetään tavoitteiden saavuttamiseksi: he voivat turvautua ylimääräisiin ponnistuksiin saadessaan tehdä arvokasta ja kykyjään vastaavaa työtä.

3.6 Tuottavuus

Tuottavuus voidaan määritellä yrityksen tuotantokyvyn mitaksi ja se ilmaistaan tuotantotuloksen ja sen aikaansaamiseksi tarvittujen tuotantopanosten eli tuotannontekijöiden määrän suhteena (Lehmus & Lehtomäki 1981: 3; Näsi 1983: 3,4; Peltonen 1991: 30):

$$\text{Tuottavuus} = \frac{\text{Tuotantotulosten summa}}{\text{Tuotantopanosten summa}}$$

Tuottavuus on siis tulosten summa jaettuna panosten summalla. Tuotantotuloksella eli tuotoksella tarkoitetaan valmistettujen suoritteiden kokonaismäärää. Päätuotannontekijöitä ovat puolestaan työvoima, pääoma, raaka-ainevarat ja energia. Mitä suurempi tuotantotulos käytettävillä tuotantopanoksilla saadaan aikaan, sitä korkeampi on tuottavuus. (Jylhä ym. 2000: 122; Lehmus & Lehtomäki 1981: 3, 4; Näsi 1983: 4, 5; Peltonen 1986: 175.)

Tuottavuuteen liittyvät läheisesti termit kannattavuus ja tehokkuus (Jylhä ym. 2000:121–122). Kannattavuus luo edellytykset tuottavuuden parantamiselle, koska sen myötä saadaan varoja toiminnan tehostamiseen: voidaan parantaa koneita, kehittää tekniikkaa, antaa koulutusta, maksaa parempia palkkoja ja huolehtia henkilökunnan viihtyvyydestä. Kun taas tuottavuuden yhteydessä mainitaan käsite tehok-

kuus, tarkoitetaan tuottavuudella tuotantopanosten käytön tehokkuutta yrityksen tuotantoprosessissa (Näsi 1983: 4).

Myös toiminnan laadun ja tuottavuuden voidaan katsoa olevan lähellä toisiaan. Jylhä ym. (2000: 125) mukaan tuottavuuden parantamiseen liittyy yleensä toiminnan laadun parantaminen kehittämällä toimintaa joustavampaan ja tehokkaampaan suuntaan. Vastaavasti Hannukainen ja Lillrank (1993: 18–19) näkevät tuotteen ja toiminnan laadun parantamisen toimitusvarmuuden, tuottavuuden ja joustavuuden perustana. Laatu tuo toimitusvarmuutta ja tuottavuutta – ei päinvastoin. Toiminnan ja tuotteiden laadun parantaminen – virheitä jatkuvasti ehkäisten sekä asiakkaiden tarpeita yhä paremmin tyydyttäen – lisää tuottavuutta ja parantaa lopulta myös kannattavuutta. Laadusta tulee siten tuottavuuden ja kannattavuuden synonyymi.

Kun tarkastellaan kokonaistuottavuutta, verrataan aikaansaattua tuotosta (joko määrällistä tai rahallista) kaikkiin käytettyihin tuotantopanoksiin (työ, pääoma, materiaali, energia). Usein on kuitenkin tarkoituksenmukaisempaa tarkastella osatuottavuuksia eli verrata aikaansaattua tuotantotulosta yhteen tuotannon tekijään kerrallaan. Osa-tuottavuus lasketaan useimmiten *työn tuottavuudelle* suhteuttamalla aikaansaatuun tuotantotulokseen sen tuottamiseen käytetty työpanos. Työn tuottavuudella mitataan toisin sanoen työvoiman käytön tehokkuutta. (Jylhä ym. 2000: 122; Lehmus & Lehtomäki 1983: 7–8; Maliranta 1998: 11; Näsi 1983: 5; Peltonen 1986: 175–176.)

Työn tuottavuuden rinnalle on nostettu myös käsite *tiedon tuottavuus*. Investoimalla yrityksen henkilökunnan tiedon lisäämiseen, voidaan vaikuttaa tuottavuuden nousuun ja kannattavuuteen enemmän kuin investoimalla käyttöomaisuuteen (rakennuksiin, koneisiin ja laitteisiin). Tiedon lisääminen ja sitä kautta tuottavuuteen vaikuttaminen edellyttävät kuitenkin järjestelmällistä koulutusta. Tehokkaasti toteutettu koulutus ja avoimuus yrityksen taloudellisten perusongelmien suhteen lisäävät lähes poikkeuksetta työtehoa ja parantavat työn laatua. (Lehmus & Lehtomäki 1981: 11.)

Peltosen (1986: 53, 174) mm. yrittäjyyden ulottuvuuksia selvittäneen kyselytutkimuksen mukaan tuottavuus nähdään yrittäjyyden yhtenä perusulottuvuutena. Koironen ja Pohjansaari (1994: 16, 26) puolestaan näkevät yrittäjyyden ”strategisena supertuo-

tannontekijänä”, energiana, jolla varmistetaan uusiutuminen ja tuottavuus. Uusiutuminen ja tuottavuus yhdessä varmistavat puolestaan jatkuvuutta ja vaikuttavat kannattavuuteen ja kasvuedellytyksiin.

Sisäistä yrittäjyyttä voidaan Peltosen (1986: 174) mielestä pitää jopa työn tuottavuuden synonyyminä. Myös Neltonin (1984: 59–62, Koirasen & Pohjansaaren 1994: 34 mukaan) sisäinen yrittäjyys on keino kannustaa uusien tuotteiden, palvelujen ja tekniikoiden innovointiin tuottavuuden parantamiseksi. Koiranen ja Pohjansaari (1994: 31) puolestaan näkevät sisäinen yrittäjyyden kipinä, jonka avulla on oikeanlaisissa olosuhteissa mahdollista lisätä yrityksen tehokkuutta sekä parantaa tuloksia ja työtyytyväisyyttä. Sisäisen yrittäjyyden katsotaan nostavan innovaatiotasoa ja parantavan tuottavuutta siten, että ihmisillä on aito halu ja mielekäs keino antaa panoksensa työyhteisön hyväksi (Koiranen 1993: 131).

Peltosen (1986: 103) mukaan sekä sisäistä että ulkoista yrittäjyyttä voidaan edistää tuottavuutta nostamalla. Paljakka (1999: 55) kuitenkin kritisoi Peltosen näkemystä ja katsoo siinä olevan kyse asiasta, jonka tulisi esiintyä vasta sen jälkeen kun sisäistä yrittäjyyttä on jo edistetty. Paljakan mukaan ei tulisikaan puhua sisäisen yrittäjyyden edistämisestä tuottavuutta nostamalla, vaan tuottavuuden nostamisesta sisäistä yrittäjyyttä edistämällä. Näin ollen yrittäjyyden edistämisestä seuraa tuottavuutta, laatua ja ahkeruutta eikä päinvastoin.

Yrityksen tuottavuutta voidaan tarkastella monella eri tasolla: koko organisaation, tulosyksikön, toiminnon, ryhmän, yksilön, menetelmän ja työn tasolla (Jylhä ym. 2000: 122). Seuraavassa tuottavuutta keskitytään tarkastelemaan yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla.

3.6.1 Tuottavuus yksilön näkökulmasta

Tuottavuutta kehitetään Jylhän ym. (2000: 122) mukaan kaikkein tehokkaimmin yksilön tai työryhmän tasolla. Yksilön osallistuminen tuottavuuden kehittämiseen on ratkaisevan tärkeää siksi, että hän tuntee itse työtehtävänsä kaikkein parhaiten. Yksilö myös motivoituu uusien järjestelyjen käyttöönottoon, kun hän voi vaikuttaa niihin jo suunnitteluvaiheessa. Myös Vesala (1997: 249) pitää tärkeänä yksittäisen työntekijän

osallistumista tuottavuuden kehittämiseen. Jotta yksilö voisi vastata tuloksen tekemisen vaatimukseen, on hänellä Vesalan mukaan oltava mahdollisuus vaikuttaa myös tuloksen muodostumiseen.

Sisäinen yrittäjyys kulttuurina arvostaa työntekijän sitoutumista omaan työhönsä ja yrityksen päämääriin (Koiranen & Pohjansaari 1994: 40). Korkealla työhönsitoutumisasteella on todettu olevan vaikutus yrityksen tuottavuuteen. Hansénin toteuttaman tutkimuksen (1995: 59) mukaan keskimääräistä parempaa tuottavuutta edustavien yritysten henkilöstön sitoutumisaste on korkeampi kuin keskimääräistä alhaisempaa tuottavuutta edustavien yritysten.

Tuottavuuden lisäämiseen pyrkivien toimien ajatellaan usein vaikuttavan negatiivisesti henkilöstön työtyytyväisyyteen. Hansénin (1995: 59–60) tutkimustulokset kuitenkin osoittavat että keskimääräistä parempaa tuottavuutta edustavissa yrityksissä henkilöstön työtyytyväisyys on korkeampi kuin alhaisempaa tuottavuutta edustavissa yrityksissä. Lisäksi työnantajan tuottavuuteen ja tehokkuuteen pyrkimisen hiostukseksi kokevia oli korkeamman tuottavuuden yrityksissä selvästi vähemmän kuin alemman tuottavuuden yrityksissä. Tuottavuuden kasvu voidaankin nähdä etuna paitsi yritykselle, myös yksittäisille työntekijöille: kun yrityksen tuottavuus paranee, paranee yleensä myös sen kannattavuus, mikä lisää puolestaan yrityksen kilpailukykyä. Menestyvä ja kilpailukykyinen yritys kykenee laajentamaan liiketoimintaansa ja lisäämään tuotantoaan ja tätä kautta sekä turvaamaan entiset työpaikat että luomaan uusia.

3.6.2 Tuottavuus ryhmän näkökulmasta

Katzenbachin ja Smithin (1993: 24, 27) mukaan jokainen tiimi – jos se keskittyy suoriin – riippumatta siitä missä kohdin organisaatiota se sijaitsee tai mitä se tekee, saa aikaan paljon parempia tuloksia kuin mitä yksinään toimivat työntekijät voivat saada. Vastaavasti Koivula, Aaltonen ja Ventä (1998: 42) uskovat hyvin toimivalla tiimiorganisaatiolla olevan erinomaiset edellytykset tulla muita organisaatiomuotoja tuottavammaksi tavaksi toimia. Myös Pinchot ja Pinchot (1996: 88) katsovat yksilön saavan enemmän aikaan tiimin jäsenenä kuin yksin toimiessaan.

Tiimien tuottavuutta voidaan selittää monin tavoin. Kun yksilöt toimivat usein ahtaasti määritettyjen työtehtävien ja vastuualueiden rajoissa, yhdistyvät tiimeissä monenlaiset taidot, kokemukset ja arvioinnit. Tiimit ovat joustavampia kuin suuret organisaatioryhmittymät, koska niiden kokoaminen, kokoonpanon muuttaminen ja hajottaminen käyvät nopeammin. Tiimien jäsenet ovat myös sitoutuneet saamaan aikaan konkreettisia suoritustuloksia. Tiimien toiminnan perusedellytyksenä nimittäin on (Katzenbach & Smith 1993: 58), että tiimillä on selkeät suoritustavoitteet ja että jokainen tiimin jäsen sitoutuu näihin tavoitteisiin ja tiimin yhteiseen päämäärään. Vastaavasti Pinchotin ja Pinchotin (1996: 222, 225) mukaan tehokkailla tiimeillä, etenkin sisäistä yrittäjyyttä toteuttavassa organisaatiossa, on yhteinen päämäärä, eräänlainen ”selkeä ja mieliä ylentävä tavoite”, joka inspiroi jokaista tiimin jäsentä.

Myös Ruohotie ja Honka (1999: 111) ja Heikkilä-Laakso ja Heikkilä (1997: 264) pitävät tiimityön onnistumisen kannalta oleellisena tiimin jäsenten sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen, mutta lisäksi korostavat myös tiimin jäsenten toisiinsa sitoutumisen – keskinäisen sidoksisuuden – merkitystä. Tehokkaiden tiimien voidaankin katsoa kytkävän sitoutumisen taidon ja vastuun tiettyihin suorituspäämääriin ja -tavoitteisiin (Katzenbach & Smith 1993: 222).

Tiimien tuottavuuteen vaikuttaa lisäksi myös yrityksen suoritusmoraali eli yrityksen yleisten suorituskriteerien selkeys ja johdonmukaisuus. Jos tiimi joutuu toimimaan yrityksessä, jossa tavoitteet ovat epäselviä ja hämäriä, jäävät sekä tiimin haasteet että saavutukset todennäköisesti vähäisiksi. Kun suoritusmoraali on vahva, tavoittelevat kaikki yrityksessä yhteisiä suoritustuloksia. (Katzenbach & Smith 1993: 58, 196, 213.)

Ruohotie ja Honka (1999: 101, 108) katsovat tiimin tehokkuuden ja suorituspotentiaalin perustuvan kolmen eri tason tekijöihin. Tiimin suoritukseen vaikuttavat ensinnäkin yksilötason tekijät: jäsenen taidot, tiedot, persoonallisuuden piirteet ja asema ryhmässä. Ryhmän koolla, rakenteella, normeilla ja koheesiolla, kiinteydellä, on suuri merkitys. Koheesio heijastaa tiimin yhteenkuuluvuutta ja tiimihenkisyyttä ja sen voidaan katsoa lisäävän tiimin jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta, tyytyväisyyttä ja edistävän tiimin suoriutumista. Tiimin tehokkuuteen ja suorituspotentiaaliin vaikuttavat myös ympäristötason tekijät, kuten tehtävän luonne, ympäristön aiheuttama stressi ja palkitseminen. (Ruohotie 2000: 101, 108.)

Tiimin tuotoksella voidaan tarkoittaa tuotannon määrää tai laatua, mutta yhtä lailla asiakastyytyväisyyttä. Tiimi voi tuottaa myös hyödyllistä uutta tietoa tai tiedon sovelluksia, jotka mahdollistavat yrityksen, tiimin ja yksilöiden tavoitteiden saavuttamisen. (Ruohotie & Honka 1999: 104.)

3.6.3 Tuottavuus organisaation näkökulmasta

Organisaatiotasolla tuottavuuden mittaaminen on kokonaisvaltaista. Yrityksessä aikaansaatu tuotosta verrataan kaikkiin käytettyihin panoksiin, jotta voitaisiin tuottaa yleisiä suuntaviivoja tuottavuuden kehittämiseksi koko yritystä ajatellen. Organisaatiotasolla tuottavuus mitataan organisaation kykyä yhdistää eri panostekijöitä toisiinsa mahdollisimman hyvän tuotantotuloksen aikaansaamiseksi. Organisaatiotason sisäisen tuottavuuden lähtökohtia ovat mm. sen henkilöstön työpanos ja viihtyvyys, taidot ja osaaminen, käytössä oleva teknologia ja laitteisto sekä yritysjohdon kyvykyys johtaa tehokkaasti näistä muodostuvaa kokonaisuutta. Tuottavuuteen ja sen tasoon vaikuttavat toki viime kädessä myös yrityksen ulkopuoliset seikat eli markkinat: yrityksen tarjoamilla tuotteilla tai palveluilla täytyy olla kysyntää. (Hansén 1995: 9; Jylhä ym. 2000: 122.)

Reilly ja DiAngelo (1987: 28) katsovat hierarkkisten ja sisäistä yrittäjyyttä vastustavien yritysten ajautuvan huonoon tuottavuuteen. Vastaavasti Kupi (1994: 23–24) katsoo hyvän työilmapiirin ja kannustavan johtamiskulttuurin olevan tekijöitä, joilla voidaan oleellisesti vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon ja sitä kautta myös tuottavuustasoon. Jyrkkä, hierarkkinen organisaatio ei edistä tällaisen onnistuneen ilmapiirin luomista. Työyhteisö, jota johdetaan ylhäältä ja jossa työtehtävät ovat yksityiskohdaisesti määriteltyjä, yksinkertaisia rutiinitehtäviä, luo ilmapiirin, joka heikentää henkilöstön itseluottamusta ja estää kehittymistä työssä. Organisaatio, jossa – sisäisen yrittäjyyden tavoitteiden mukaisesti – päätöksenteko on hajautettu, yksilöille annetaan niin paljon vastuuta kuin he jaksavat kantaa ja jossa työntekijöitä kannustetaan enemmän kuin valvotaan ylhäältä, antaa yksilölle mahdollisuuden kehittyä työssään ja kehittää ympäristöään. Tällainen johtamiskulttuuri vaikuttaa osaltaan hyvän työilmapiirin syntymiseen ja työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja tätä kautta luo yritykselle valmiuksia tuottavuustason kohottamiseen.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

4.1 Kohdeyrityksen kuvaus¹

4.1.1 Metso Paper Oy osana Metso-konsernia

Metso-konserni syntyi, kun Valmet ja Rauma yhdistyivät 1.7.1999. Valmet oli paperi- ja kartonkikonevalmistaja ja Rauman toiminta keskittyi kuituteknologiaan, kivenmurskaukseen ja virtauksensäätöratkaisuihin. Sulautumisen seurauksena syntyi maailmanlaajuinen, lähes 50 eri maassa toimiva, prosessiteollisuutta palveleva laitetoimittaja. Talouselämä-lehden kokoaman Talouselämän 500 suurinta yritystä -aineiston (<http://www.talouselama.fi/te500list.te>) mukaan Metso-konserni on liikevaihdoltaan Suomen kymmenenneksi suurin yritys. Metson osakkeet on noteerattu Helsingin ja New Yorkin pörsseissä 1.7.1999 alkaen.

Metso-konserniin kuuluu neljä liiketoiminta-alueetta: Metso Paper (kuitu- ja paperiteknologia, Metso Minerals (kiven ja -mineraalien käsittely), Metso Automation (automaatio- ja säätöteknologia) ja Metso Ventures (Metson muita liiketoimintoja palvelevat yksiköt sekä strategisen kehityksen alla olevat yksiköt). Kaikki liiketoiminta-alueet tarjoavat paitsi koneita ja laitteita myös asiantuntijapalveluita asiakkaan tuotantoprosessien kehittämiseksi.

4.1.2 Metso vuonna 2002

Maailmantalouden epävarmuus heijastui Metson markkinaympäristöön ja tuotteiden kysyntään koko vuoden 2002 ajan erityisesti konsernille tärkeillä Yhdysvaltojen ja Saksan markkinoilla. Sen sijaan kasvavilla Kiinan markkinoilla kehitys oli myönteistä.

¹ Luvussa 4.1 on käytetty lähteenä Metso Oyj:n www -sivuja, vuoden 2002 vuosikatsausta, vuoden 2002 tilinpäätöstiedotetta, vuoden 2001 henkilöstöraporttia, Liiketoiminnat 2003 - esittelykalvosarjaa, pörssitiedotteita sekä Metso Paper Now! -henkilöstöjulkaisua.

Metson liikevaihto vuonna 2002 oli 4 691 miljoonaa euroa, jossa on kasvua kahdeksan prosenttia vuoteen 2001 nähden. Metso Paperin osuus konsernin liikevaihdosta oli 38 %. Konsernin liikevoitto oli puolestaan 167 miljoonaa euroa, kun se vuonna 2001 oli 246 miljoonaa euroa. Tulos aleni edellisvuoteen verrattuna erityisesti Saksan ja Yhdysvaltain heikentyneen markkinatilanteen vuoksi.

Metson palveluksessa vuonna 2002 oli keskimäärin 29 258 henkilöä. Vuoden lopussa henkilöstön määrä oli 28 489, mikä on 6 prosenttia vähemmän kuin vuoden 2001 lopussa. Suomessa konsernin palveluksessa oli 37 prosenttia koko henkilöstöstä. Metso Paperin palveluksessa konsernin henkilöstöstä oli 34 prosenttia.

4.1.3 Metson muutos

Metso on laajentumassa kone- ja laitetoimittajasta *asiantuntijayritykseksi*, joka perinteisen koneiden ja laitteiden valmistuksen lisäksi tarjoaa asiakkaalle asiantuntija- ja huoltopalveluja. Keskeinen osa Metson strategiaa on *Metso Future Care* -liiketoimintamalli, jonka tavoitteena on tukea asiakkaiden tuotantoprosessien suunnittelua, ylläpitoa ja kehittämistä prosessien *koko elinkaaren* ajan. Kysymyksessä on siis toimintatapa, jolla hyödynnetään jo asennettua laitekantaa ja toimitettuja prosesseja entistä paremmin. Pitkäaikaiseen kumppanuussopimukseen perustuvalla asiakassuhteella pyritään vahvistamaan sekä asiakkaan että Metson kilpailukykyä.

Metson suurimpia vahvuuksia on asiakkaiden tuotantoprosessien tuntemus ja osaaminen. Tietoa ja osaamista on kumuloitunut vuosien varrella toimitusprojekteissa, kehitystyön tuloksina ja yritysostojen kautta. Kun tällainen osaamiskanta yhdistetään erittäin laajaan asennettuun kone- ja laitekantaan, syntyy paljon uutta markkinapotentiaalia.

Metson muutos asiantuntijayritykseksi edellyttää henkilöstön ja toimintatapojen kehittämistä. Muutoksen johtaminen edellyttää, paitsi tarvittavan osaamisen varmistamista, myös sellaisen kulttuurin ja ilmapiirin luomista, jossa jokainen metsolainen yhteisten arvojen pohjalta tekee *yksilönä ja ryhmän jäsenenä parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi*.

4.1.4 Metso Paper Oy

Metso Paper toimittaa sellu- ja paperiteollisuuden prosesseja, koneita, laitteita sekä asiantuntija- ja huoltopalveluja. Paperikoneiden toimittajana se on maailman markkinajohtaja.

5.2.2003 annetun pörssitiedotteen mukaan Metso Paperin toimintaympäristö on muuttunut viime vuosina merkittävästi. Alan investointien painopiste on siirtynyt *koneuusintoihin ja toiminnan tehostamiseen* erityisesti Pohjois-Amerikassa ja Euroopassa. Uusien painopaperi- ja pakkauskartonkikoneiden rakentaminen keskittyy eniten selvemmin Aasiaan, erityisesti Kiinaan.

Metso Paperin toiminnan painopistettä ollaankin suuntaamassa yhä enemmän Metso Future Care -liiketoimintamallin mukaiseksi. Tarjontaa laajennetaan kattamaan asiakkaiden tuotantoprosessien koko elinkaaren aikana tarvittava huoltopalvelut, prosessien tehostaminen, koneuusinnat ja uudet prosessilinjat. Myös tuotekehitystä suunnataan huollon, prosessien tehostamisen ja koneuusintojen vaatimien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Jälkimarkkina- ja huoltopalvelujen osuutta liiketoiminnasta kasvatetaan uusien huoltotuotteiden ja -palvelujen lisäksi myös yrityshankinnoin. Ensisijaisena tavoitteena on oman laajan toimitetun konekannan tehokas ylläpito ja kehitys asiakkaan lähellä.

Strategian tarkennuksen lisäksi Metso Paper myös uudistaa liiketoimintamallinsa. Uudistetun toimintamallin mukaisesti Metso Paper organisoidaan kuuteen liiketoimintalinjaan:

- paperit-liiketoimintalinja
- kartongit-liiketoimintalinja
- pehmopaperit-liiketoimintalinja
- mekaanisen massan liiketoimintalinja
- kemiallisen massan liiketoimintalinja sekä
- huoltopalvelut-liiketoimintalinja.

Asiakasryhmien mukaiset liiketoimintalinjat tulevat vastaamaan kokonaisvaltaisesti

prosessien tehostamisesta, koneusinnoista ja uusista prosessilinjoista Huoltopalvelujen linjaan kuuluu kunnossapito-, huoltokeskus-, logistiikka- ja etävalvontaverkostot. Uudistetun toimintamallin mukainen organisaatio luodaan vuoden 2003 puoliväliin mennessä. Uudistusten yhteydessä myös yhtiön toimitusjohtaja vaihtuu: eläkkeelle siirtyvän Juhani Pakkalan tilalle on nimitetty 1.3.2003 lähtien Bertel Karlstedt.

Metso Paperin liikevaihto vuonna 2002 oli 1 812 miljoonaa euroa (taulukko 1), mikä on 18 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2001. Liikevaihto väheni paperiteknologiasa, mikä johtui lähinnä isojen paperinvalmistuslinjojen vähäisistä toimituksista. Sen sijaan massateknologian toimituksia oli hieman enemmän kuin vertailuvuonna. Jälkimarkkina- ja huoltopalvelujen osuus oli 28 prosenttia liikevaihdosta (vuonna 2001: 26 %). Metso Paperin liikevoitto oli 118,2 miljoonaa euroa eli 6,5 prosenttia liikevaihdosta. Kannattavuutta heikensivät alkuvuoden vähäiset toimitukset ja tuotantokapasiteetin vajaakäyttö. Vuoden viimeisellä neljänneksellä toimitukset lisääntyivät ja kannattavuus parani selvästi.

Metso Paperin saatujen tilausten arvo vuonna 2002 oli 1 642 miljoonaa euroa (5 prosenttia pienempi kuin vuonna 2001) ja tilauskanta vuoden lopussa 742 miljoonaa euroa (22 % pienempi kuin vuonna 2001). Suuria paperikoneprojekteja oli vuonna 2002 meneillään lähinnä Kanadassa ja Kiinassa sekä Euroopassa. Modernisointeja oli viireillä pääasiassa Euroopassa. Metso Paperin jälkimarkkina- ja huoltopalvelujen kysyntä oli hyvä.

Metso Paperin markkinatilanteeseen ei odoteta merkittävää muutosta lähiaikoina, vaikkakin paperiteollisuuden investointien suunnitteluaktiiviteetti näyttää elpyvän varovaisesti. Tuotteiden kysyntä riippuu lähinnä sellu- ja paperiteollisuuden, pakkausteollisuuden ja levyteollisuuden investoinneista. Asiakasteollisuuksien investointipäätöksiin vaikuttavat muun muassa yleiset suhdannenäkymät, sellun ja paperin kysynnän kehitys, sellun ja eri paperi- ja kartonkilajien hintakehitys sekä näiden tuotteiden valmistajien tuotantokapasiteetin käyttöasteet. Metso Paperin sidonnaisuutta asiakasteollisuuksien investointitoiminnan syklisyyteen vähentävät panostukset asiantuntija- ja huoltopalveluliiketoiminnan kasvattamiseen.

TAULUKKO 1 Metso Paperin avainluvut vuonna 2002

	1-12/01	1-12/02	Muutos
	Milj. e	Milj. e	%
Liikevaihto	2209	1812	-18
Liikevoitto ennen kertaluonteisia eriä ja liikearvon poistoa	190,7	132,3	-31
%: a liikevaihdosta	8,6	7,3	
Liikevoitto	167,6	118,2	-29
%: a liikevaihdosta	7,6	6,5	
Saadut tilaukset	1737	1642	-5
Tilaukanta 31.12	957	742	-22
Henkilöstö 31.12	9458	9719	3

Metso Paperin suurimmat liiketoiminnalliset yksiköt sijaitsevat Suomessa, Ruotsissa, Saksassa, Yhdysvalloissa, Kanadassa, Iso-Britanniassa, Italiassa, Sveitsissä, Kiinassa ja Thaimaassa. Yhtiön suurin tuotantoyksikkö on Jyväskylän Rautpohjan tehdas, jossa vuoden 2002 lopussa työskenteli 2069 henkilöä.

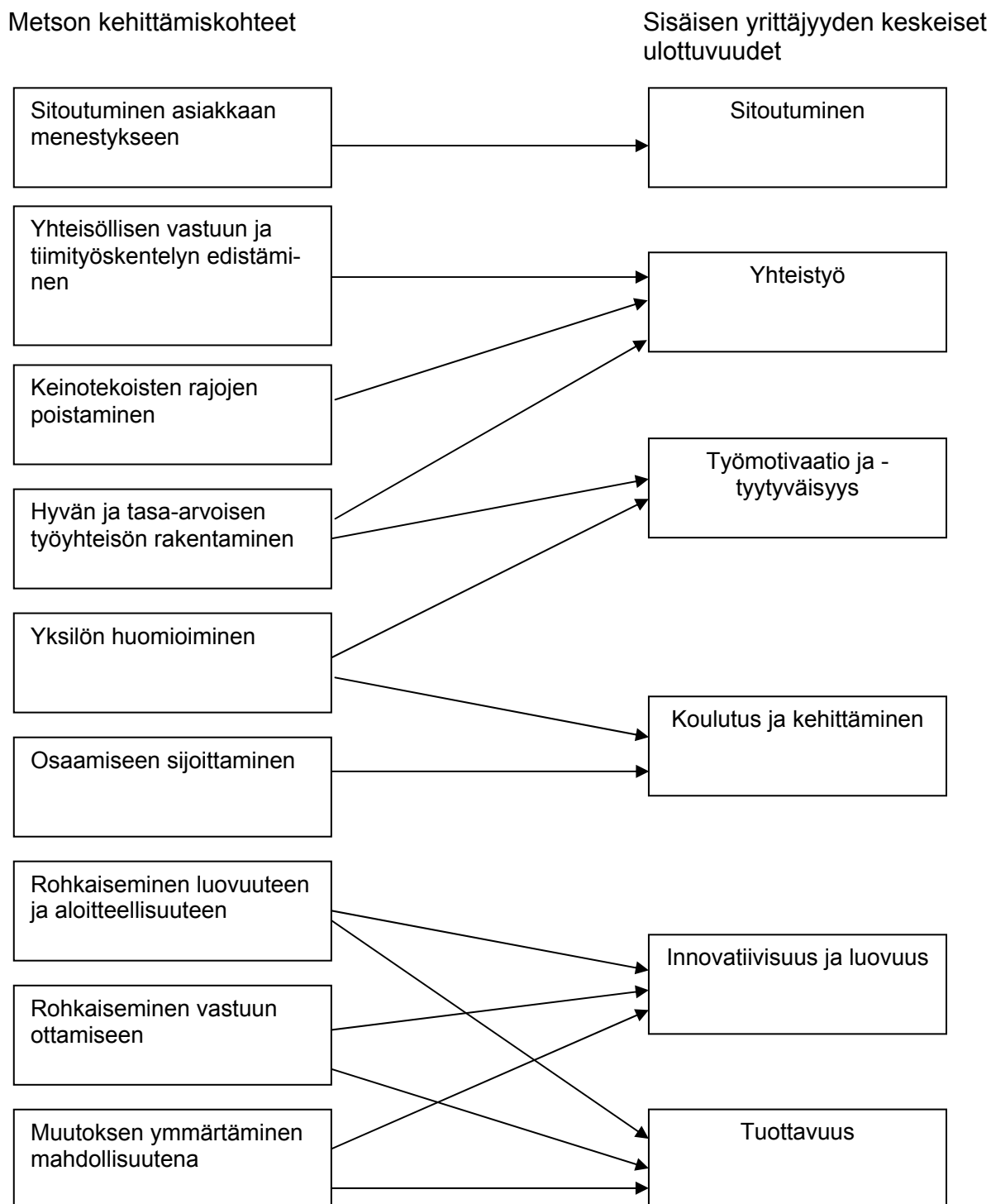
4.1.5 Metson arvot

Metso-konsernin yhteiset arvot: *asiakkaan menestyminen, kannattava uusiutuminen, yksilön sitoutuminen ja ammatillinen kehittyminen*, määriteltiin vuoden 2000 loppupuolella. Arvot luovat toiminnalle pohjan ja tukevat Metson tavoitteiden toteutumista samansuuntaisesti eri puolilla konsernia kautta maailman. Vuoden 2001 alussa käynnistetyissä arvo-ohjelmissa yhteisiä arvoja sovelletaan jokapäiväisen työn toimintamalleiksi. Samalla konkretisoidaan konsernin yhtenäisyydestä saavutettavat edut käytännön tasolla. Arvo-ohjelmissa jokainen metsolainen pääsee keskustelemaan yhteisistä arvoista pienryhmässä. Arvot ja strategia esitellään yhdessä. Ne sitotaan yhteisessä ryhmätyössä konkreettisesti jokaisen omaan työhön liittyviin tilanteisiin. Viestiä on tuettu yhteisten esitteiden ja julisteiden avulla sekä kertomalla arvoista intranetissä ja henkilöstölehdissä.

Metso Paperin arvo-ohjelmaan osallistui syksyllä 2001 noin 11 000 henkilöä. Sitä ennen Metso Paper koulutti pienryhmien vetäjiksi 150 sisäistä kouluttajaa. Arvo-ohjelma nosti esiin yhdeksän kohtaa, joissa Metso Paper voi toimia entistä paremmin. Tulokset koottiin Unelmataloksi – konseptiksi, jolla kuvataan henkilöstön unelmien mukais- ta työpaikkaa. Talon yhdeksän huonetta vastaavat arvo-ohjelman tuottamia kehittä- miskohteita.

Tässä tutkimuksessa havaittiin Metson kehittämiskohteiden olevan hyvin yhteneväi- set sisäisen yrittäjyyden keskeisten ulottuvuuksien kanssa. Yhteneväisyyden havain- nollistamiseksi muodostettiin kuvio 10.

KUVIO 10 Metson kehittämiskohteet ja sisäisen yrittäjyyden keskeisimmät ulottuvuudet



4.2 Tutkimusote ja -menetelmät

Tämän tutkimuksen tutkimusote on *konstrukttiivinen*. Konstruktiiiviselle tutkimusotteelle ominaiseen tapaan (Lukka & Tuomela 1998: 24–25) tutkimus pyrkii tuottamaan kohdeorganisaatiolle käytännön keinoja sisäisen yrittäjyyden edistämiseen sekä aikaisemman teoreettisen tietämyksen että tutkimusprosessin aikana saavutettujen tulosten avulla. Konstruktiiivista tutkimusta voidaan havainnollistaa jakamalla työ seuraaviin vaiheisiin (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991: 306):

1. Relevantin ja tutkimuksellisesti mielenkiintoisen ongelman etsiminen.
2. Esiymmärryksen hankinta tutkimuskohteesta.
3. Innovaatiovaihe, ratkaisumallin konstruoiminen.
4. Ratkaisun toimivuuden testaus eli konstruktion toimivuuden osoittaminen.
5. Ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen näyttäminen ja ratkaisun tieteellisen uutuusarvon osoittaminen.
6. Ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu.

Tällä tutkimuksella pyritään siis kehittämään innovatiivinen ja teoreettisesti perusteltu konstruktio (ratkaisumalli) sisäisen yrittäjyyden edistämiseksi (Kasanen ym. 1991: 316). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan testata kehitetyn ratkaisukonstruktion toimivuutta käytännössä, vaan ainoastaan kehitetään kohdeorganisaatiolle keinoja sisäisen yrittäjyyden edistämiseksi mahdollista myöhempää hyödyntämistä varten.

Konstruktiota voidaan arvioida kaksivaiheisella markkinatestillä (Kasanen ym. 1991: 306). Mikäli konstruktion toimivuutta testataan käytännössä läpäisee se *vahvan markkinatestin*. Tämän tutkimuksen konstruktio läpäisee puolestaan *heikon markkinatestin*: tutkimuksessa ei kokeilla konstruktion toimivuutta mutta kohdeyritys on valmis hyödyntämään tutkimuksen tuloksia.

Mahdollisimman toimivan ratkaisukonstruktion tuottamiseksi tutkimuksessa hyödynnetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Käytössä on siis menetelmätriangulaatio, eli tutkimuksen kohteen tutkiminen useilla eri tutkimusmenetelmillä (Eskola & Suoranta 1998: 70). Triangulaation avulla pyritään saamaan kattavampi kuva tutkimuksen kohteesta sekä parantamaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen empiirisen osuuden ensimmäinen vaihe toteutetaan strukturoituna, eli valmiita vastausvaihtoehtoja sisältävänä *lomakekyselynä* (Soininen 1995: 114). Koska otos on varsin suuri (n=200), on lomakekysely tehokkain tapa kerätä aineisto. Lisäksi strukturoituihin kysymyksiin annettuja vastauksia voidaan mielekkäästi vertailla ja analysoida tilasto-ohjelmien avulla. (Hirsjärvi ym. 2000: 182, 188.) Tutkittava aihe olisi saattanut myös olla liian vieras avoimilla kysymyksillä selvitettäväksi.

Empiirisen osuuden toisen vaiheen tiedonkeruu suoritetaan *teemahaastatteluilla*. Teemahaastattelussa haastattelun teema-alueet on etukäteen määrätty. Kaikki teemat käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Menetelmä luo haastattelutilanteelle avointa haastattelua tiukemmat rajat, mutta toisaalta se mahdollistaa strukturoitua haastattelua laajemmat mahdollisuudet haastateltavan yksilöllisten tulkintojen esittämiseen. (Eskola & Suoranta 1998: 87.)

4.3 Lomakekyselyn tutkimusaineisto

4.3.1 Tiedonhankinnan toteutus ja sisältö

Lomakekyselyn tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen henkilöstön mielikuvia sisäisestä yrittäjyydestä. Kyselyn tulosten avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen: ”Minkälaisia mielikuvia kohdeyrityksen henkilöstö liittää sisäiseen yrittäjyyteen?”.

Kysely toteutettiin Metso Paper Oy Rautpohjan tehtaalla Jyväskylässä helmikuussa 2003. Rautpohjassa vuoden 2002 lopussa työskennelleistä 2069 henkilöstä toimihenkilöitä oli 1255 ja työntekijöitä 814. Tutkimukseen valittiin 100 toimihenkilöä ja 100 työntekijää. Otanta suoritettiin ositettuna otantana: perusjoukko jaettiin kahteen osaan, toimihenkilöihin ja työntekijöihin, ja kummastakin osasta poimittiin oma satunnaisotos. Kiintiöintimenetelmänä sovellettiin tasaista kiintiöintiä, eli kummastakin osituksesta poimittiin yhtä monta otosyksikköä. (Soininen 1995: 102.)

Kyselylomake (liite 3) lähetettiin torstaina 6.2.2003 tutkittaville kotiin, he täyttivät sen itse ja postittivat lomakkeen takaisin nimettömänä. Vastausaikaa kyselyyn annettiin noin kaksi viikkoa. Lomakkeen mukana lähetettiin palautuskuori, jonka postimaksu oli maksettu. Saatekirjeissä (liitteet 1 ja 2) kerrottiin kyselyn tarkoituksesta ja toteutuksesta sekä luvattiin kyselyyn vastaaville palkkioksi elokuvalippu.

Kyselylomake sisälsi 18 väittämää, jotka jakaantuivat kuuteen eri aihealueeseen. Aihealueet ja väittämät muodostettiin *teoriaosassa esiteltyjen sisäisen yrittäjyyden perusolottuvuuksien sekä kohdeyrityksen kehittämistavoitteiden pohjalta*. Kerättävä tieto koottiin siis niistä aihepiireistä, jotka näyttävät kiinteimmin olevan yhteydessä sisäiseen yrittäjyyteen ja kohdeyrityksen tavoitteisiin. Vastausvaihtoehdot perustuivat 5-portaiseen asteikkoon, jossa vaihtoehto 1 tarkoitti ”ei kovinkaan tärkeä asiaa” ja vaihtoehto 5 ”tärkeä asiaa” sisäisen yrittäjyyden kannalta. Vastaajilla oli mahdollisuus valita haluamansa numero väliltä 1–5, kuitenkin niin, että kussakin ”olottuvuuslaatikossa” sai käyttää vain kerran samaa numeroa.

4.3.2 Aineiston luotettavuus

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida ensinnäkin sen *reliabiliteetin* eli mittaustulosten toistettavuuden perusteella. Mittauksen tai tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2000: 213.) Yinin (1994: 36–37) mukaan tutkimus on reliabeli, mikäli periaatteessa sama tutkimus jonkin muun tutkijan toteuttamana antaa samankaltaiset tulokset ja samat johtopäätökset. Tämän onnistuminen vaatii hänen mukaansa alkuperäisen tutkimuksen eri vaiheiden tarkkaa dokumentointia.

Lomakekyselyssä satunnaisvirheitä saattoi syntyä esimerkiksi jos vastaaja ymmärsi kyselylomakkeen kysymyksen toisin kuin oli tarkoitettu, tai vastasi kysymykseen väsyneenä tai kiireisenä. Satunnaisia virheitä saattoi lisäksi tapahtua myös aineistoa tietokoneelle tallennettaessa. (Uusitalo 1991: 84.) Tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin parantamaan kuvaamalla tarkkaan suoritettut toimenpiteet tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Lisäksi käytettyjen keskiarvomuuttujamittareiden reliabiliteetteja arvioitiin Cronbachin alfa -kertoimen avulla. (Alkula ym. 1995: 95, 97.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan myös arvioida sen *validiteetilla* eli ”pätevyydellä”. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Jotta tutkimus olisi validi, tulee tutkijan huolellisesti pohtia, miten kiinnostuksen kohteena oleva ilmiö voitaisiin käsitteellistää ja miten sille tämän jälkeen voitaisiin kehittää operationaalisia määritelmiä eli mittareita. (Uusitalo 1991: 85.)

Jotta tutkimuksella voitaisiin mitata juuri tarkoitettua asiaa, tulee mittarin sisällön olla tutkittavan käsitteen kannalta järkevä ja perusteltu. Tällöin puhutaan mittarin *sisällöllisestä* validiudesta. (Alkula ym. 1995: 92.) Tämän tutkimuksen mittarin tarkoituksena oli mitata henkilöstön mielikuvia sisäisestä yrittäjyydestä. Mittarin väittämien voidaan katsoa olevan perusteltuja, sillä ne rakennettiin yhdistämällä kirjallisuudesta ja tutkimuksista löytyneitä näkökulmia tietyn kohdeorganisaation kehittämistavoitteisiin. Mittaria suunniteltaessa otettiin huomioon, että sisäisen yrittäjyyden käsite saattaa olla usealle vastaajalle vieras. Tämän vuoksi lomakkeen vastausohjeet pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeiksi ja lisäksi ne toistettiin jokaisen väittämärühmän alussa. Tästä huolimatta kysely saattoi olla edelleen hieman vaikeaselkoinen. Kohdeyrityksen henkilökunta kun on tottunut lähinnä vastaamaan kyselyihin, joissa selvitetään miten jokin tietty asia ilmenee heidän työyhteisössään, eikä siihen mitä he kokevat asian *tarkoittavan*. Vaarana myös oli, että lomakkeen väittämiin vastataan suurin piirtein samalla tavalla – kaikki lomakkeen ulottuvuudet kun ovat ainakin jossain määrin tärkeitä sisäiselle yrittäjyydelle. Liian samankaltaiset vastaukset pyrittiin estämään antamalla vastaajalle mahdollisuuden käyttää samaa numeroa kussakin ”ulottuvuuslaatikossa” vain kerran.

Ulkoisella validiudella tarkoitetaan puolestaan sitä, missä määrin saadut tulokset ovat yleistettävissä tai missä määrin tutkijan tutkimuksensa perusteella muodostamat oletukset ja käsitteet ovat siirrettävissä toiseen tilanteeseen tai toisia ryhmiä koskevaksi (Soininen 1995: 121). Koska tämän tutkimuksen lomakekyselyn avulla pyrittiin selvittämään tietyn kohdeorganisaation henkilöstön mielikuvia sisäisestä yrittäjyydestä, ei tulosten perusteella voida tuottaa yleistyksiä koskemaan muita samantyyppisiä organisaatioita. Kun lomakekyselyn tavoitteena ei kuitenkaan edes ollut tilastollisten yleistysten tuottaminen, vaan lähinnä teorian laajentaminen kohdeyrityksen henkilöstön vastausten avulla, ei myöskään ulkoisella validiudella ole merkitystä tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

4.3.3 Aineiston analysointi

Lomakekyselyn tuottama aineisto käsiteltiin SPSS 11.5 for Windows -tilasto-ohjelmalla. Analysointi aloitettiin muodostamalla lomakkeen alkuperäisistä muuttujista keskiarvomuuttujia laskemalla yhteen erillisten, mutta samaa ilmiötä mittaavien muuttujien arvot ja jakamalla saatu summa ko. muuttujien lukumäärällä (Heikkilä 2001: 133, 136–137, 210). Keskiarvomuuttujia muodostamalla tiivistettiin 18 muuttujan sisältämä tieto kuuteen muuttujaan. Tämän jälkeen tarkasteltiin varianssianalyysin avulla eroavatko eri ikä-, sukupuoli- ja henkilöstöryhmien vastausten keskiarvot tilastollisesti merkitsevästi toisistaan keskiarvomuuttujien suhteen (Metsämuuronen 2001: 104). Alkuperäisistä muuttujista olisi toki voitu muodostaa myös summamuuttujia, mutta tällöin uusien muuttujien arvoasteikko olisi ollut 5–20, kun se alkuperäisillä muuttujilla ja myös keskiarvomuuttujilla on 1–5.

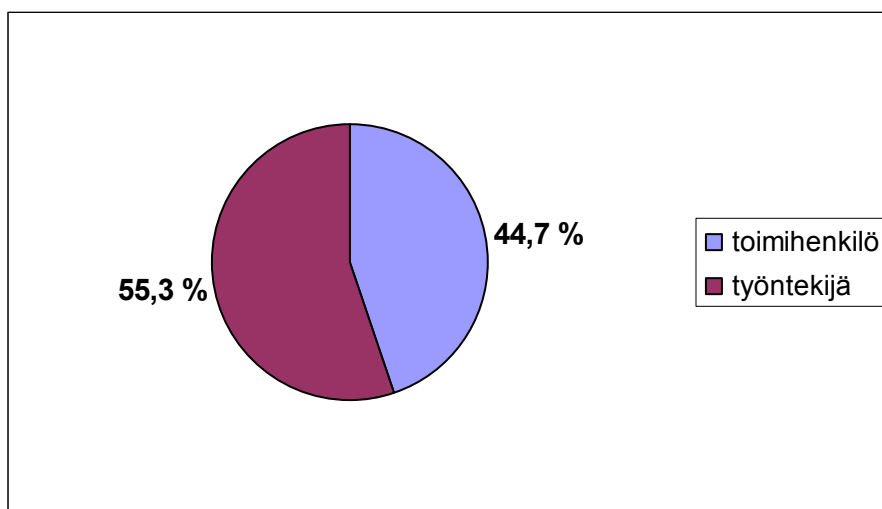
Analysointia jatkettiin tarkastelemalla, voidaanko alkuperäisten 18 muuttujan informaatio ryhmitellä muutamaan keskeiseen ulottuvuuteen pääkomponenttianalyysin avulla. Pääkomponenttianalyysin pyrkimyksenä on Metsämuuronen (2001: 17,19) mukaan etsiä muuttujien määrästä ne tekijät, jotka korreloivat keskenään muita enemmän ja näin muodostavat kokonaisuuden, pääkomponentin. Ryhmittelemällä alkuperäiset muuttujat muutamaan pääkomponenttiin, voidaan vähentää tutkittavan ilmiön hajanaisuutta ja näin yksinkertaistaa jatkoanalyysijä. Tässä tutkimuksessa pääkomponenttianalyysin tuottamaa tietoa hyödynnettiin ryhmittelyanalyysin toteuttamisessa.

Ryhmittelyanalyysissä (klusterianalyysi, Cluster Analysis) ryhmittelyn kohteena ovat havainnot, eivät muuttujat, kuten pääkomponenttianalyysissä. Ryhmittelyanalyysin avulla havainnot luokitellaan ryhmiin siten, että saman ryhmän havainnot muistuttavat mahdollisimman paljon toisiaan ja ryhmien välillä on selvät erot. Samaan ryhmään tulevat havainnot ovat siis jollain tapaa enemmän toistensa kaltaisia, kuin muiden ryhmien havaintojen kaltaisia. (Heikkilä 2001: 249; Luoma 2001: 9.) Ryhmittelyanalyysi soveltui siis erinomaisesti tuottamaan toisistaan eroavia, selkeitä sisäisen yrittäjyyden mielikuvaryhmiä tämän tutkimuksen haastatteluja varten. Lopuksi syntyneiden ryhmien ikä-, sukupuoli- ja henkilöstöryhmäjakaumaa tarkasteltiin vielä ristiintaulukoinnin avulla.

4.3.4 Aineiston kuvaus taustamuuttujien avulla

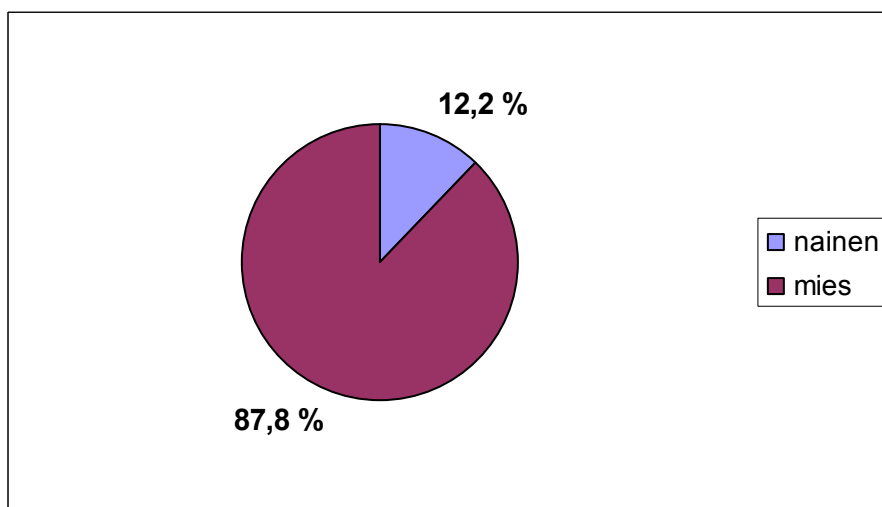
Otokseen valittiin siis kaikkiaan 200 vastaajaa, joista 100 oli toimihenkilöä ja 100 työntekijää. Vastauksia saatiin 119 kpl. Koska lomakkeista jouduttiin hylkäämään neljä, jäi käyttökelpoisten vastausten määräksi 115, eli **57,5 %** lähetettyjen lomakkeiden kokonaismäärästä.

KUVIO 11 Vastaajien henkilöstöryhmäjakauma (%)



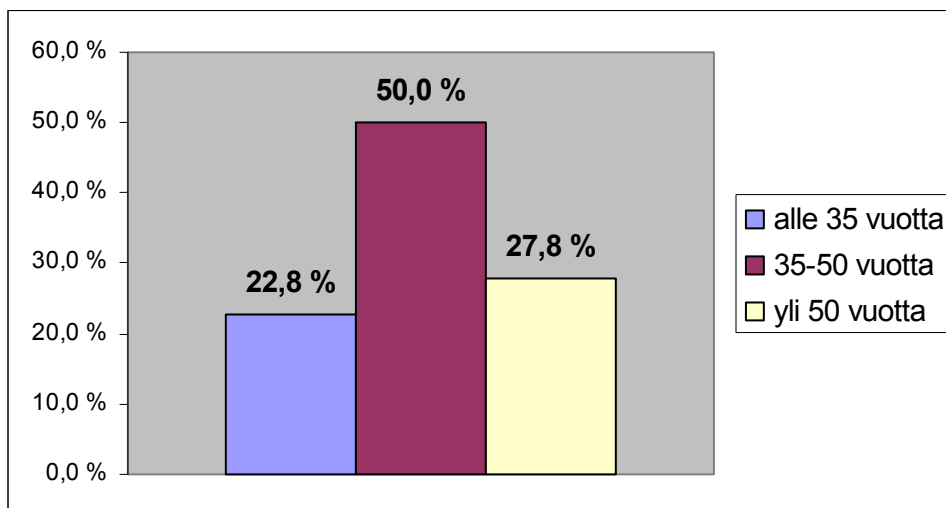
Työntekijät osallistuivat kyselyyn toimihenkilöitä innokkaammin: vastaajista työntekijöitä oli 63 (55,3 %) ja toimihenkilöitä 52 (44,7 %).

KUVIO 12 Vastaajien sukupuolijakauma (%)



Vastaajista miehiä oli 101 (87,8 %) ja naisia 14 (12,2 %). Miesten vastausten suuri enemmistö oli kuitenkin täysin odotettavissa, sillä Rautpohjan tehtaan henkilöstöstä naisia on ainoastaan n. 15,7 %.

KUVIO 13 Vastaajien ikäjakauma (%)



Selvä enemmistö vastaajista, 57 (50,0 %), oli iältään 35–50 -vuotiaita. Alle 35-vuotiaita vastaajista oli 26 (22,8 %) ja yli 50-vuotiaita 32 (27,8 %).

4.4 Haastattelujen tutkimusaineisto

4.4.1 Tiedonhankinnan toteutus ja sisältö

Haastattelujen tavoitteena oli selvittää, miten kohdeorganisaation tulisi toimia, jotta henkilöstön mielikuvien mukainen sisäinen yrittäjyys työyhteisössä voisi lisääntyä. Haastattelujen avulla pyrittiin siis löytämään vastaus tutkimuskysymykseen: *”Mitä konkreettisia toimenpiteitä kohdeyritykseltä edellytetään sisäisen yrittäjyyden lisäämiseksi?”*

Haastatteluihin valittiin lomakekyselyyn osallistuneiden joukosta satunnaisotannalla 20 henkilöä, joista 13 oli toimihenkilöä ja 7 työntekijää. Haastattelut pidettiin Rautpohjan tehtaalla ajalla 9.4 – 15.4.2003. Haastattelut kestivät keskimäärin 30 minuuttia ja ne nauhoitettiin. Haastatteluissa hyödynnettiin ryhmittelyanalyysin avulla tuotettuja mielikuvaryhmiä sisäisestä yrittäjyydestä.

Haastattelutilanteessa haastateltava sai aluksi valita, kumpi lomakekyselyn tuloksena syntyneistä, henkilöstön mielikuvien mukaisista sisäisen yrittäjyyden kuvista ”Tehokkuus, yksilön ja yrityksen menestyminen” vai ”Työn mielekkyys, yhteistyö” vastaa parhaiten hänen omaa käsitystään. Kuvan valitsemisen jälkeen haastateltavalta alettiin tiedustella miten tämän valitsemaan sisäisen yrittäjyyden tavoitekuvaan voitaisiin päästä. Toisin sanoen, mitä käytännön toimenpiteitä organisaatiolta vaaditaan, jotta henkilöstön mielikuvien mukainen sisäinen yrittäjyys voisi lisääntyä työyhteisössä.

Myös haastattelujen teemat (liite 4) – työn mielekkyys, tehokkuus, yrityksen tavoitteet ja menestyminen, yhteistyö, palaute ja sisäinen tiedotus sekä palkitseminen – muodostettiin lomakekyselyn tuloksena syntyneiden sisäisen yrittäjyyden mielikuvien ”Tehokkuus, yksilön ja yrityksen menestyminen” ja ”Työn mielekkyys, yhteistyö” sisältämien ulottuvuuksien pohjalta. Haastattelujen teemat eivät siis pohjautuneet luvussa 3 esiteltyihin, aiemman tieteellisen keskustelun pohjalta sisäisen yrittäjyyden keskeisimmiksi nostettuihin ulottuvuuksiin, vaan *kyselyn tuloksena syntyneisiin, henkilöstön näkemysten mukaisten sisäisen yrittäjyyden kuvien sisältämiin osa-alueisiin*. Näin haastattelujen teemat – sen sijaan että ne olisivat vastanneet kirjallisuudessa aiemmin esitettyjä näkemyksiä – perustuivat vahvasti henkilöstön käsityksiin sisäisestä yrittäjyydestä.

Haastattelutilanteessa haastateltavilta ei kysytty suoraan, miten sisäistä yrittäjyyttä voitaisiin edistää, vaan miten edellä mainittuja henkilöstön mielikuvien mukaisia sisäisen yrittäjyyden osa-alueita voitaisiin edistää. Osa-alueisiin annettuja vastauksia analysoimalla saatiin lopulta tulokseksi, minkälaisin keinoin henkilöstön mielikuvien sisäistä yrittäjyyttä voidaan lisätä.

4.4.2 Aineiston luotettavuus

Luvussa 4.3.2 esitetyt luotettavuuskriteerit eivät sovellu sellaisenaan kvalitatiivisten haastattelujen luotettavuuden arviointiin. Haastattelutilanteen ainutkertaisuus tekee mahdottomaksi esimerkiksi vaatimuksen mittaustulosten toistettavuudesta. Reliaabeliuden ja validiuden totuttujen muotojen hylkääminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei myös kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi arvioida – arvioinnin vain tulee tapahtua eri näkökulmasta.

Aineistoa kvalitatiivisesti analysoitaessa lähimmäksi perinteistä *reliability* käsitettä tullaan niillä alueilla, jotka koskevat aineiston laatua. Reliability koskee tällöin pikemminkin tutkijan toimintaa ts. sitä, kuinka luotettavaa tutkijan analyysi materiaalista on, kuin haastateltavien vastauksia. Tässä tutkimuksessa aineiston laatua pyrittiin parantamaan haastattelurungon ja haastattelutilanteiden huolellisella suunnittelulla sekä aineiston järjestelmällisellä käsittelyllä ja analysoinnilla. Samoin tavoiteltiin sitä, että haastattelujen tulokset niin pitkälle kuin mahdollista heijastavat tutkittavien ajatusmaailmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 184–190.)

Hirsjärven ym. (2000: 214–215) ja Hirsjärven ja Hurmeen (2000: 189) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen *validiutta* voidaan kohentaa tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta ja tuloksiin päättämisestä. Tutkijan on toisin sanoen pyrittävä dokumentoimaan, *miten* hän on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa juuri niin kuin hän on sen tehnyt. Tämän tutkimuksen validiteettia pyrittiin vahvistamaan lisäämällä tutkimusraporttiin suoria sitaatteja haastatteluista sekä etsimällä tuloksille vahvistuksia tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä.

Myös kvantitatiivisen tutkimuksen ulkoiseen validiteettiin liittyvää *yleistettävyyssajatusta* voidaan tarkastella kvalitatiivisen aineiston yhteydessä. Tässä tutkimuksessa käytetty konstruktivisen tutkimusotteen kannalta vaatimus tulosten yleistettävyydestä voi tosin ensi alkuun vaikuttaa ongelmalliselta. Kasanen ym. (1991: 322, 324) mukaan yhdessä yrityksessä toimivan ratkaisuperiaatteen yleistettävyys muihin samankaltaisiin yrityksiin on kuitenkin usein varsin todennäköistä. Konstruktivisessa tutkimusotteessa yleistäminen ei tosin perustu tilastolliseen päättelyyn vaan yksityisen ilmiön syvälliseen ymmärrykseen. Konstruktivisten yleistymien voidaan myös nähdä eräänlaisena innovaatioiden diffuusioprosessina, jossa diffuusion nopeus ja kattavuus on ennakoitavissa alkumenestyksen pohjalta, mutta yleistettävyyden aste ilmenee markkinoilla vasta ajan myötä.

4.4.3 Aineiston analysointi

Haastattelujen tuottama aineisto purettiin aluksi nauhoilta tekstiksi. Aineiston analysointimenetelmäksi valittiin *teemoittelu*, joka esimerkiksi Eskolan ja Suorannan (1998: 179) mukaan on suositeltava aineiston analysointitapa juuri käytännöllisen

ongelman ratkaisemisessa. Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston ryhmittelyä tutkimusongelman kannalta oleellisiin teemoihin. Kun tutkimuksen aineistonkeruu tapahtuu teemahaastattelulla, on aineiston ryhmitteleminen suhteellisen helppoa, koska haastattelun teemat muodostavat jo itsessään jäsennyksen. Uusia teemoja saattaa kuitenkin nousta esiin myös haastatteluteemojen ulkopuolelta.

Teemoittelu vaatii kuitenkin onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta (Eskola & Suoranta 1998: 176). Haastateltavien vastaukset eivät siis sinällään ole vielä tutkimuksen tuloksia, vaan esiinnousseet aiheet ja merkitykset on kyettävä vielä tulkitsemaan. Tehtyjä tulkintoja ja johtopäätöksiä on lisäksi hyvä perustella aineistosta poimituilla sitaateilla eli sanatarkoilla lainauksilla alkuperäisistä vastauksista.

5 TULOKSET

5.1 Henkilöstön mielikuvat sisäisestä yrittäjyydestä

5.1.1 Keskiarvomuuttujien tarkastelu

Tässä tutkimuksessa alkuperäisen mittarin muodosti kuusi aiemman teoreettisen keskustelun pohjalta sisäisen yrittäjyyden keskeisimmäksi noussutta aihealuetta, joita kutakin tarkasteltiin kolmen muuttujan avulla. Keskiarvomuuttujat muodostettiin laskemalla kunkin aihealueen kolme muuttujaa keskenään yhteen ja jakamalla saatu summa kolmella. Muuttujat nimettiin kuten vastaavat aihealueet, eli: Yhteistyö, Luovuus ja innovatiivisuus, Koulutus ja kehittäminen, Sitoutuminen, Työmotivaatio ja -tyytyväisyys sekä Tuottavuus.

Keskiarvomuuttujia on kuitenkin järkevää käyttää vain, mikäli niiden reliabiliteetti on riittävän hyvä. Keskiarvomuuttujien reliabiliteettia arvioitiin laskemalla muuttujien sisäistä johdonmukaisuutta mittaavat Cronbachin Alpha -arvot (reliabiliteettikertoimet) (taulukko 2).

TAULUKKO 2 Keskiarvomuuttujien reliabiliteettikertoimet

Keskiarvomuuttujat	Alpha
Yhteistyö	,80
Luovuus ja innovatiivisuus	,81
Koulutus ja kehittäminen	,80
Sitoutuminen	,75
Työmotivaatio ja -tyytyväisyys	,75
Tuottavuus	,79

Keskiarvomuuttujille laskettujen reliabiliteettikertoimien arvot vaihtelevat välillä 0,75 – 0,81. Muuttujien reliabiliteettia voidaan pitää varsin korkeana, sillä esimerkiksi Metsämuurosen (2000: 36) mukaan alin hyväksyttävä reliabiliteettikertoimen arvo on 0,60. Keskiarvomuuttujia on siis mielekästä hyödyntää jatkoanalyseissä.

Seuraavaksi tarkasteltiin varianssianalyysin avulla sitä, onko eri ikä-, sukupuoli- ja henkilöstöryhmien välisissä keskiarvoissa tilastollisesti merkittävää eroa keskiarvo-muuttujien suhteen (taulukko 3). Saatujen erojen tilastollista luotettavuutta ilmaistaan merkitsevyydellä eli p -arvolla. Jos varianssianalyysillä saatu p -arvo on yli ennalta valitun merkitsevyydellä (tässä ,05), keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkittävää eroa. Jos p -arvo on alle valitun merkitsevyydellä, keskiarvoissa todetaan olevan tilastollisesti merkittävä ero. (Heikkilä 2001: 226.)

TAULUKKO 3 Varianssianalyysin tulokset ikä-, sukupuoli- ja henkilöstöryhmittäin

Keskiarvo- muuttujat		Ikä			Sukupuoli		Henkilöstö- ryhmä		Yht.
		alle 35v	35– 50v	yli 50v	nainen	mies	toimi- henkilö	työn- tekijä	
Yhteistyö	ka	3,96	4,06	3,94	4,00	4,01	3,97	4,03	4,01
	p - arvo		,408		,961		,432		
Luovuus ja innovatiivi- suus	ka	3,79	3,88	3,73	3,86	3,82	3,81	3,83	3,82
	p - arvo		,320		,756		,899		
Koulutus ja osaamisen kehittäminen	ka	3,87	3,93	3,76	4,12	3,84	3,85	3,89	3,87
	p - arvo		,387		,072		,683		
Sitoutuminen	ka	3,90	3,84	3,80	4,07	3,81	3,89	3,80	3,84
	p - arvo		,811		,134		,487		
Työmotivaatio ja -tyytyväisyys	ka	4,00	3,97	3,91	4,17	3,93	3,98	3,94	3,96
	p - arvo		,767		,106		,686		
Tuottavuus	ka	3,60	3,72	3,66	3,52	3,70	3,65	3,69	3,68
	p - arvo		,673		,289		,714		

Yhteistyö. Kaikkien Yhteistyö-keskiarvomuuttujaan annettujen vastausten keskiarvo on 4,01 (1= ei kovinkaan tärkeä asia, 5= erittäin tärkeä asia). Yhteistyötä pidetään siis varsin tärkeänä edellytyksenä sisäiselle yrittäjyydelle. Tärkeimpänä yhteistyötä pitää ikäluokka 35–50-vuotiaat (keskiarvo 4,06), mutta ero ikäryhmien välillä ei ole tilastollisesti merkitsevä ($p=,408$). Henkilöstön vastaukset yhteistyömuuttujaan eivät myöskään eroa sukupuolen mukaan tarkasteltuna: sekä naiset että miehet pitävät yhteistyön merkitystä sisäiselle yrittäjyydelle yhtä tärkeänä ($p=,961$). Tilastollisesti

merkittäviä eroja ei ilmene myöskään toimihenkilöiden ja työntekijöiden vastausten väliltä ($p=,432$).

Luovuus ja innovatiivisuus. Kaikkien Luovuus ja innovatiivisuus -keskiarvomuuttujaan annettujen vastausten keskiarvo on 3,82. Ikäluokka 35–50-vuotiaat (keskiarvo 3,88), pitää luovuutta ja innovatiivisuutta hieman tärkeämpänä edellytyksenä sisäiselle yrittäjyydelle kuin muut ikäluokat, mutta luokkien välillä ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkittävää eroa ($p=,320$). Naisten vastausten keskiarvo on hieman korkeampi kuin miesten (naiset= 3,86, miehet= 3,82), mutta erolla ei kuitenkaan ole tilastollista merkitystä ($p=,756$). Myös kummankin henkilöstöryhmän vastaukset Luovuus ja innovatiivisuus -muuttujaan ovat keskenään hyvin samankaltaiset ($p=,899$).

Koulutus ja osaamisen kehittäminen. Kaikkien Koulutus ja osaamisen kehittäminen -keskiarvomuuttujaan annettujen vastausten keskiarvo on 3,87. Vastaajien ikä ei aiheuta eroja muuttujan suhteen ($p=,387$), ikäluokan 35–50 keskiarvo (3,93) on tosin muita ryhmiä hieman korkeampi. Naisten ja miesten vastausten väliltä on kuitenkin löydettävissä jo selkeämpiä eroja: naisten vastausten keskiarvo on 4,12 ja miesten 3,84. Naiset siis pitävät koulutusta ja osaamisen kehittämistä tärkeämpänä edellytyksenä sisäiselle yrittäjyydelle kuin miehet; ero on kuitenkin vain melkein tilastollisesti merkitsevä ($p=,072$). Työntekijöiden vastausten keskiarvo 3,88, on hieman korkeampi kuin toimihenkilöiden 3,85, mutta henkilöstöryhmien vastausten ero ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkittävä ($p=,683$).

Sitoutuminen. Kaikkien Sitoutuminen-keskiarvomuuttujaan annettujen vastausten keskiarvo on 3,84. Alle 35-vuotiaat (keskiarvo 3,90) arvostavat hieman enemmän sitoutumisen merkitystä sisäiselle yrittäjyydelle kuin 35–50-vuotiaat (keskiarvo 3,84) ja yli 50-vuotiaat (keskiarvo 3,80). Tilastollisesti merkittävää eroa ei kuitenkaan synny ($p=,811$). Naisten ja miesten vastaukset eroavat puolestaan jonkin verran: naiset (keskiarvo 4,07) pitävät sitoutumista tärkeämpänä edellytyksen sisäiselle yrittäjyydelle kuin miehet (keskiarvo 3,80). Naisten ja miesten vastaukset eivät kuitenkaan eroa tilastollisesti merkittävästi ($p=,134$). Työntekijöiden ja toimihenkilöiden vastaukset ovat puolestaan keskenään hyvin samankaltaiset ($p=,487$).

Työmotivaatio ja työtyytyväisyys. Kaikkien Työmotivaatio ja työtyytyväisyys - keskiarvomuuttujaan annettujen vastausten keskiarvo on 3,96. Alle 35-vuotiaat (keskiarvo 4,00) arvostavat työmotivaation ja -tyytyväisyyden merkitystä sisäiselle yrittäjyydelle hieman enemmän kuin muut ikäluokat, mutta ero ei ole tilastollisesti merkittävä ($p=,767$). Naiset (keskiarvo 4,17) pitävät muuttujaa tärkeämpänä sisäisen yrittäjyyden edellytyksenä kuin miehet (keskiarvo 3,93), tilastollisesti merkittävää eroa ei kuitenkaan synny ($p=,106$). Toimihenkilöiden vastausten keskiarvo 3,98, on hieman korkeampi kuin toimihenkilöiden 3,94, mutta henkilöstöryhmien vastausten ero ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkittävä ($p=,686$).

Tuottavuus. Tuottavuus-keskiarvomuuttuja saa muuttujista kaikkein alhaisimman keskiarvon, 3,68. Vastaajat pitävät siis Tuottavuus-muuttujaa keskiarvomuuttujista vähiten tärkeänä edellytyksenä sisäiselle yrittäjyydelle. Ikäluokka 35–50-vuotiaat (keskiarvo 3,72), arvostaa tuottavuuden merkitystä sisäiselle yrittäjyydelle hieman enemmän kuin muut ikäluokat, ero ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkittävä ($p=,673$). Miehet (keskiarvo 3,70) pitävät tuottavuutta hieman tärkeämpänä edellytyksenä kuin naiset (3,52), mutta erolla ei ole tilastollista merkitystä ($p=,289$). Tilastollisesti merkittäviä eroja ei ilmene myöskään toimihenkilöiden ja työntekijöiden vastausten väliltä ($p=,714$).

Kuten voidaan huomata, ryhmien vastausten keskiarvojen väliltä on vaikea löytää tilastollisesti merkittäviä eroja. Varianssianalyysin avulla voidaankin tässä tutkimuksessa muodostaa ainoastaan yleispiirteinen kuva henkilöstön vastausten jakautumisesta.

5.1.2 Pääkomponenttianalyysi

Analyysin otettiin mukaan kaikki 18 muuttujaa. Sopivan pääkomponenttimäärän arvioimiseksi tarkasteltiin ensimmäiseksi komponenttien ominaisarvoja. Ominaisarvo ilmaisee Tammisen (1993: 138) mukaan sen, kuinka paljon pääkomponentti selittää muuttujien kokonaisvaihtelusta. Alkulan ym. (1994: 276) mukaan tulkittaviksi voidaan ottaa ne pääkomponentit, joiden ominaisarvo on yli 1. Tässä tutkimuksessa suuremman ominaisarvon kuin 1 omaavia pääkomponentteja löytyi kuusi.

Komponenttien määrän valintakriteerinä voidaan kuitenkin Alkulan ym. (1994: 277) mukaan pitää myös komponenttien hyvää tulkittavuutta. Tulkinnan selkeyttämiseksi pääkomponenteille suoritettiin varimax-rotatio. Rotaatiolla tarkoitetaan pääkomponenttien muodostaman koordinaatiston kiertämistä niin, että komponenteista tulee mahdollisimman mielekkäästi tulkittavat (Alkula ym. 1994: 272). Tulkinnallisesti selkeimmäksi ja mielekkäimmäksi osoittautui kolmen pääkomponentin ratkaisu, johon tässä tutkimuksessa myös päädyttiin. Nämä kolme pääkomponenttia pystyvät selittämään 39,5 % pääkomponenttien yhteenlasketusta selitysosuudesta. Pääkomponenttien selitysosuus tutkittavan ilmiön kokonaisvaihtelusta jäikin siten suhteellisen matalaksi.

Pääkomponenttien tulkinnan perusteena käytetään muuttujien latautumista kyseiselle pääkomponentille (Metsämuuronen 2001: 21). Alkulan ym. (1994: 267, 273) mukaan lataus kuvaa, miten vahva yhteys kullakin muuttujalla on kuhunkin pääkomponenttiin. Koska alle 0,50 suuriset lataukset eivät anna juurikaan pohjaa tulkinnalle, valittiin tässä tutkimuksessa tulkittaviksi ainoastaan ne muuttujat, joiden lataukset ylittivät tason 0,50. Pääkomponentit myös nimettiin näiden voimakkaimmin latautuneiden muuttujien eli kärkimuuttujien mukaan.

Latausten lisäksi tulkinnassa hyödynnettiin myös alkuperäisten muuttujien kommunaliteetteja, joilla Metsämuurosen (2001: 21, 25) mukaan mitataan sitä, kuinka monta prosenttia muuttujan varianssista voidaan selittää pääkomponentin avulla. Mitä voimakkaammin muuttuja latautuu pääkomponentille, sitä lähemmäksi arvoa 1 kommunaliteetti tulee.

Pääkomponenttianalyysin avulla 18 alkuperäisen muuttujan sisältämä informaatio voitiin tiivistää kolmeen pääkomponenttiin. Ensimmäiselle pääkomponentille, jonka selitysosuus kokonaisvarienssista on 13,98 %, latautuvat vahvimmin työn mielekkyyteen ja aktiiviseen yhteistyöhön liittyvät muuttujat. Komponentti saa nimekseen ”Työn mielekkyys, yhteistyö”. Toinen pääkomponentti, jonka selitysosuus kokonaisvarienssista on 13,18 % on tulkinnallisesti hyvin selkeä. Komponentille latautuvat voimakkaimmin *yksilön* tehokkuutta ja taloudellista menestymistä korostavat muuttujat, joten se saa nimekseen ”Tehokkuus, yksilön menestyminen”. Kolmannelle pääkomponentille, jonka selitysosuus kokonaisvarienssista on 12,36 %, latautuvat vahvimmin *yri-*

tyksen tehokkuuteen ja menestymiseen liittyvät muuttujat. Komponentti saa nimekseen ”Tehokkuus, yrityksen menestyminen” (taulukko 4).

TAULUKKO 4 Alkuperäisten muuttujien pääkomponenttianalyysissä saamat lataukset ja kommunaliteetit

Alkuperäiset muuttujat	Lataukset			Kommunaliteetit
	Pääkomponentti			
	1	2	3	
Henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi	,734			,549
Henkilöstö tietää yrityksen tavoitteet ja sitoutuu niihin	,603			,379
Ongelmien syntyessä ihmiset pyrkivät löytämään ratkaisun ongelmaan yhdessä eivätkä syyttele toisiaan	,531			,331
Henkilöstöä kannustetaan oppimaan uusia taitoja ja -tehtäviä	,529			,287
Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin tavoitteisiin	,444		,364	,333
Yrityksen toimintatapoja pyritään jatkuvasti kehittämään tehokkaammiksi	,444	-,302		,306
Yrityksessä kannustetaan aloitteiden tekemiseen	,417		,322	,278
Esimiehet ja alaiset pohtivat työtapojen kehittämistä yhdessä				,051
Mitä tehokkaammin yksilö työskentelee, sitä paremmin hänet palkitaan		,794		,631
Sitoutuminen palkitaan		,700		,548
Yrityksessä palkitaan hyvät työsuoritukset rahallisesti		,687		,555
Henkilöstö saa palkkaa tekemänsä tuloksen mukaan		,576		,414
Henkilöstöllä on mahdollisuus edetä urallaan	,444	,468		,417
Henkilöstö saa osallistua riittävästi sitä kiinnostavaan koulutukseen			,654	,457
Henkilöstö työskentelee yhdessä, jotta koko yritys voisi menestyä paremmin			,583	,367
Yritys motivoi henkilökuntaa tekemään työnsä tehokkaasti			,567	,413
Yrityksessä ei rangaista epäonnistumisista			,561	,364
Henkilöstö saa riittävästi tietoa itseään koskevista asioista	,352		,557	,306

5.1.3 Ryhmittelyanalyysi

Pääkomponenttianalyysin yhteydessä kullekin vastaajalle laskettiin pääkomponenttipistemäärä, joka kuvaa sitä, kuinka voimakkaasti kukin kyselyyn vastannut henkilö edustaa kutakin pääkomponenttia (Metsämuuronen 2001: 22). Näitä pisteitä käytettiin ryhmittelyanalyysin muuttujina. Ryhmittelyä kokeiltiin aluksi myös alkuperäisillä keskiarvomuuttujilla, mutta näin syntyneet ryhmät eivät olleet mielekkäästi tulkittavissa.

Koska havaintoja oli suhteellisen paljon (115), ryhmittelyanalyysin muodoksi valittiin K-keskiarvon ryhmittelyanalyysi (K-means Cluster Analysis). K-keskiarvon ryhmittelyanalyysi on Metsämuuronen (2001: 164) mukaan laskennallisesti helpompi toteuttaa kuin muut SPSS -ohjelmassa valittavana olevat ryhmittelyanalyysit, ja siksi sen käyttöä suositellaan suurten aineistojen analysointiin.

K-keskiarvon ryhmittelyanalyysi etenee seuraavalla tavalla. Ohjelman käyttäjä päättää aluksi haluamansa ryhmien määrän. Seuraavaksi ohjelma valitsee satunnaisesti osan havainnoista alkuperäisiksi ryhmäkeskipisteiksi (initial cluster centers) ja yhdistää muut havainnot siihen ryhmään, jonka keskipistettä ne ovat lähinnä. Tämän jälkeen ryhmän keskipisteeksi valitaan ryhmän keskiarvo ja ryhmitellään havainnot uudestaan. Tätä iteratiivista prosessia jatketaan, kunnes uusien havaintojen myötä ei enää tapahdu muutoksia keskuksissa, eli kunnes ryhmien sisäinen vaihtelu minimoituu ja ryhmien välinen vaihtelu maksimoituu. Ryhmittelyn jälkeen tutkijan päätettäväksi jää, onko valittu ryhmien lukumäärä tulkinnallisesti mielekäs, vai onko lukumäärää aiheellista muuttaa. (Luoma 2001: 31; Metsämuuronen 2001: 164.)

K-keskiarvon ryhmittelyanalyysissä havainnot sijoitettiin siis siihen ryhmään, jonka keskipistettä ne olivat lähinnä. Ryhmittelyn tuloksena saatiin ryhmittelykelpoisia havaintoja yhteensä 115, joista 70 havaintoa kuului ryhmään 1 ja 45 havaintoa ryhmään 2. Havainto on ryhmittelykelpoinen, mikäli havainnolla on vastaukset kaikissa ryhmittelyanalyysiin mukaan otetuissa kysymyksissä (Luoma 2001: 56).

Taulukossa 5 nähdään lopulliset ryhmäkeskipisteet (final cluster centers). Negatiiviset luvut merkitsevät keskimääräistä pienempää ryhmäkeskipistettä, ja positiiviset lu-

vut keskimääräistä suurempaa ryhmäkeskipistettä (Luoma 2001: 57). Taulukosta voidaan huomata, että ryhmittelyanalyysin avulla saatiin muodostettua kaksi toisistaan selkeästi poikkeavaa ryhmää.

TAULUKKO 5 Lopulliset ryhmäkeskipisteet

Pääkomponentit	Ryhmä	
	1	2
Työn mielekkyys, yhteistyö	-,25310	,39371
Tehokkuus, yksilön menestyminen	,16964	-, 26388
Tehokkuus, yrityksen menestyminen	,55524	-,86370

Ryhmän 1 saamat keskipisteet ovat positiivisia pääkomponenttien 2, ”Tehokkuus, yksilön menestyminen” ja 3, ”Tehokkuus, yrityksen menestyminen” pistemäärien kohdalla. Pääkomponentin 1, ”Työn mielekkyys, yhteistyö” pistemäärän kohdalla ryhmän 1 keskipiste on sen sijaan negatiivinen. Ryhmä 1 saa siis keskiarvoa suurempia arvoja kysymyksiin, jotka sisältyvät pääkomponentteihin 2 ja 3 ja keskimääräistä pienempiä arvoja kysymyksiin, jotka sisältyvät pääkomponenttiin 1.

Ryhmän 2 kohdalla tilanne on taas täysin vastakkainen: ryhmän saamat keskipisteet ovat negatiivisia pääkomponenttien 2, ”Tehokkuus, yksilön menestyminen” ja 3, ”Tehokkuus, yrityksen menestyminen” pistemäärien kohdalla, kun taas pääkomponentin 1, ”Työn mielekkyys, yhteistyö” pistemäärän kohdalla ryhmän 2 keskipiste on positiivinen. Ryhmä 2 saa siis keskiarvoa suurempia arvoja kysymyksiin, jotka sisältyvät pääkomponenttiin 1 ja keskimääräistä pienempiä arvoja kysymyksiin, jotka sisältyvät pääkomponentteihin 2 ja 3.

5.1.4 Mielikuvaryhmien sisältö

Ryhmä 1 saa siis keskiarvoa suurempia arvoja pääkomponentteihin 2, ”Tehokkuus, yksilön menestyminen” ja 3, ”Tehokkuus, yrityksen menestyminen” sisältyvillä väittämällä:

- Mitä tehokkaammin yksilö työskentelee, sitä paremmin hänet palkitaan

- Sitoutuminen palkitaan
- Yrityksessä palkitaan hyvät työsuoritukset rahallisesti
- Henkilöstö saa palkkaa tekemänsä tuloksen mukaan
- Henkilöstö saa osallistua riittävästi sitä kiinnostavaan koulutukseen
- Henkilöstö työskentelee yhdessä, jotta koko yritys voisi menestyä paremmin
- Yritys motivoi henkilökuntaa tekemään työnsä tehokkaasti
- Yrityksessä ei rangaista epäonnistumista

Ryhmä 1 saa nimekseen: *"Tehokkuus, yksilön ja yrityksen menestyminen"*. Ryhmään kuuluvat vastaajat katsovat sisäisen yrittäjyyden parantavan sekä yksilön että yrityksen mahdollisuuksia menestyä. Vastaajat näkevät suoritukseen ja / tai tulokseen perustuvan palkkauksen oleellisena osana sisäiseen yrittäjyyteen kannustamisessa: mitä tehokkaammin yksilö työskentelee ja mitä enemmän hän yritykseen ja sen tavoitteisiin sitoutuu, sitä paremmin hänet palkitaan. Tehokkuuden saavuttamiseksi henkilöstö saa myös osallistua riittävästi sitä kiinnostavaan koulutukseen. Sitoutuminen yrityksen menestymiseen vaatii henkilöstöltä yhteistyötä: henkilöstön tulee kyetä työskentelemään yhdessä, jotta koko yritys voisi menestyä.

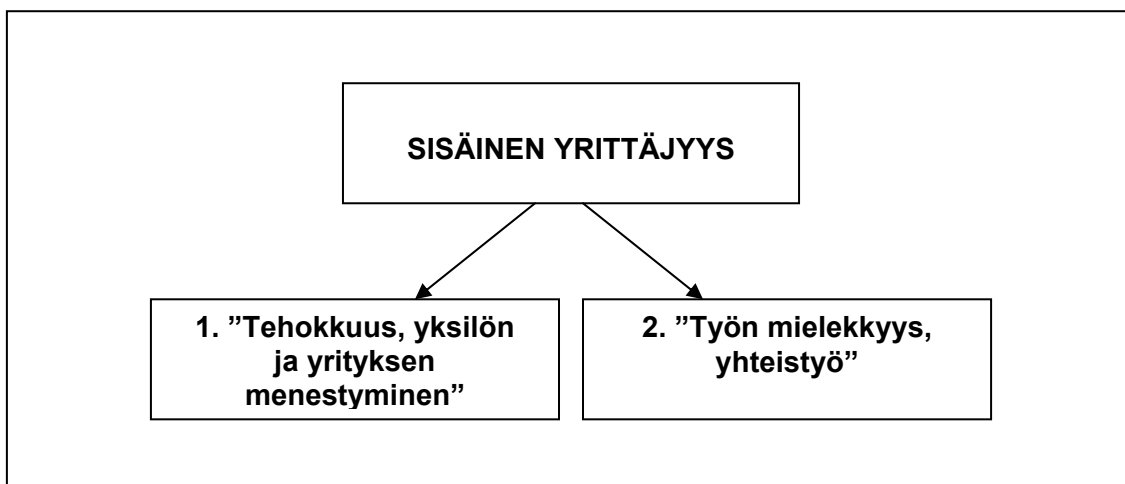
Ryhmä 2 saa puolestaan keskiarvoa suurempia arvoja pääkomponenttiin 1, "Työn mielekkyys, yhteistyö" sisältyvillä väittämillä:

- Henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi
- Henkilöstö tietää yrityksen tavoitteet ja sitoutuu niihin
- Ongelmien syntyessä ihmiset pyrkivät löytämään ratkaisun ongelmaan yhdessä eivätkä syyttele toisiaan
- Henkilöstöä kannustetaan oppimaan uusia taitoja ja -tehtäviä

Ryhmälle 2 annetaan nimeksi *"Työn mielekkyys, yhteistyö"*. Ryhmään kuuluvat vastaajat katsovat sisäisen yrittäjyyden merkitsevän ennen kaikkea mahdollisuutta mielekkääseen työhön ja aktiiviseen yhteistyöhön. Ryhmän näkemyksen mukaan yritteliäisessä organisaatiossa henkilöstö tuntee yrityksen ja sen toiminnan tavoitteet ja sitoutuu niihin voimakkaasti. Henkilöstö on myös valmis yhdistämään voimavaransa, jotta yhteiset tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Ryhmään kuuluvat vastaajat pitävät tärkeänä

edellytyksenä sisäiselle yrittäjyydelle myös kannustamista ammattitaidon ylläpitämiseen ja lisäämiseen.

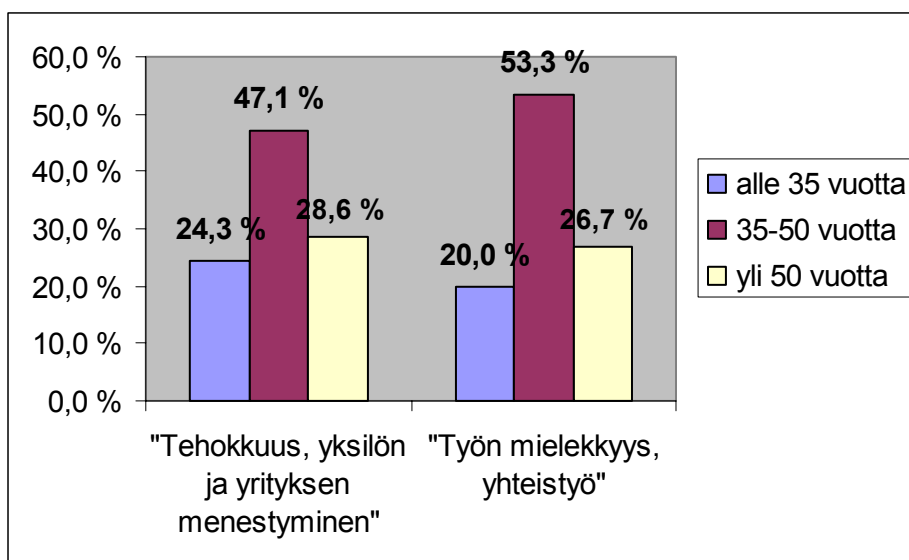
KUVIO 14 Henkilöstön mielikuvat sisäisestä yrittäjyydestä



5.1.5 Yhteys taustamuuttujiin

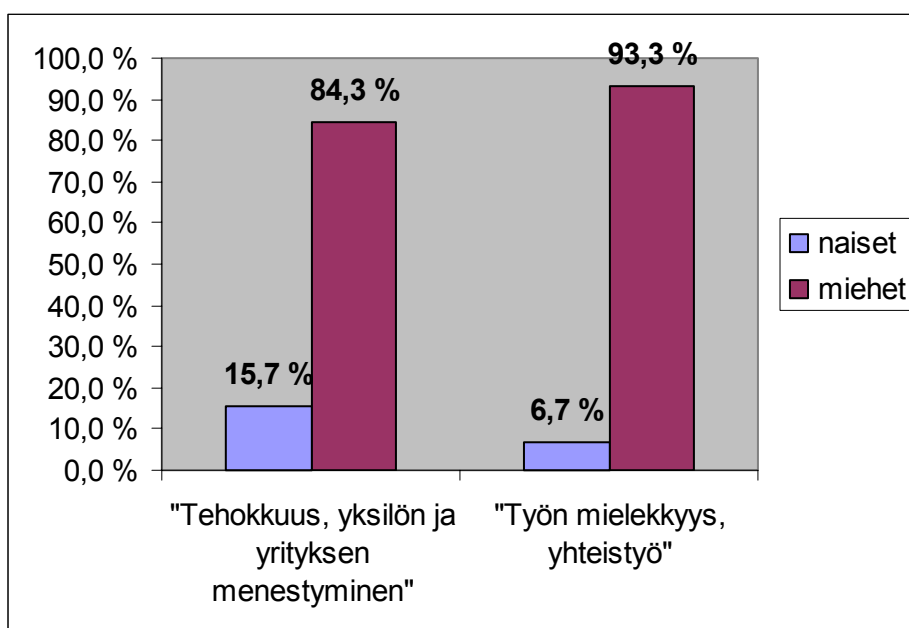
Lopuksi tarkasteltiin vielä ristiintaulukoinnilla ikä- sukupuoli- ja henkilöstöryhmämuut-
tujen jakaumia ryhmittelyanalyysin tuottamissa ryhmissä (kuviot 15, 16 ja 17).

KUVIO 15 Ryhmien ikäjakauma (%)



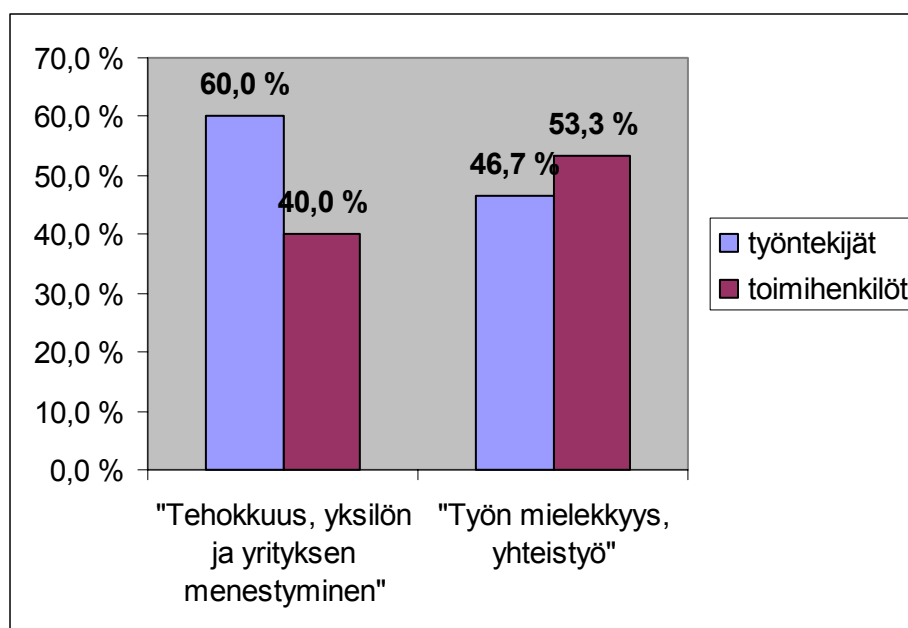
Ryhmään "Tehokkuus, yksilön ja yrityksen menestyminen" kuuluu 70 havaintoa, mikä on 60,9 % havaintojen kokonaismäärästä. Ryhmään kuuluvista vastaajista alle 35-vuotiaita on 17 (24,3 % kaikista ryhmään kuuluvista havainnoista), 35–50 -vuotiaita 33 (47,1 %), ja yli 50-vuotiaita 20 (28,6 %). Ryhmään "Työn mielekkyys, yhteistyö" kuuluu puolestaan 45 havaintoa, mikä on 39,1 % havaintojen kokonaismäärästä. Alle 35-vuotiaita ryhmässä on 9 (20,0 %), 35–50 -vuotiaita 24 (53,3 %) ja yli 50 -vuotiaita 12 (26,7 %).

KUVIO 16 Ryhmien sukupuolijakauma (%)



Ryhmään "Tehokkuus, yksilön ja yrityksen menestyminen" kuuluu naisia 11 (15,7 % kaikista ryhmään kuuluvista havainnoista) ja miehiä 59 (84,3 %). Ryhmässä "Työn mielekkyys, yhteistyö" naisia on 3 (6,7 %) ja miehiä 42 (93,3 %).

KUVIO 17 Ryhmien henkilöstöryhmäjakauma (%)



Työntekijöitä ryhmässä "Tehokkuus, yksilön ja yrityksen menestyminen" on 42 (60,0 %) ja toimihenkilöitä 28 (40,0 %). Ryhmässä "Työn mielekkyys, yhteistyö" työntekijöitä on 21 (46,7 %) ja toimihenkilöitä 24 (53,3 %).

5.2 Sisäisen yrittäjyyden edistämiskeinot

Haastattelujen avulla pyrittiin löytämään käytännön keinoja siihen, miten henkilöstön mielikuvien mukainen sisäinen yrittäjyys voisi lisääntyä kohdeorganisaatiossa. Haastattelutilanteen alussa haastateltavalle annettiin mahdollisuus valita kumpi lomaketyönsä tuloksena syntyneistä sisäisen yrittäjyyden kuvista "Tehokkuus, yksilön ja yrityksen menestyminen" vai "Työn mielekkyys, yhteistyö" vastaa parhaiten tämän omaa käsitystä. Tulosten raportoinnissa ei kuitenkaan nähty tarkoituksenmukaiseksi eritellä, kumman kuvista kukin vastaaja valitsi. Tämä siksi, ettei tutkimuksen tarkoituksena ollut tuottaa sisäisen yrittäjyyden edistämiskeinoja kullekin kuvatyypille erikseen, vaan löytää ratkaisuja *koko* henkilöstön mielikuvien mukaisen sisäisen yrittäjyyden edistämiseen. Kuvan valinnalla pyrittiinkin lähinnä lisäämään haastattelutilanteen mielekkyyttä: haastatellun saadessa valita omaa käsitystään vastaavan kuvan sisäisestä yrittäjyydestä on todennäköisesti myös kuvaan liittyviin kysymyksiin (teemoihin) mielekkäämpää vastata.

Haastattelujen teemoina olivat lomakekyselyn tuottamien sisäisen yrittäjyyden kuvien ”Tehokkuus, yksilön ja yrityksen menestyminen” ja ”Työn mielekkyys, yhteistyö” sisältämät osa-alueet. Ryhmään ”Tehokkuus, yksilön ja yrityksen menestyminen” kuuluvat vastaajat katsovat sisäisen yrittäjyyden lisäävän yrityksen tehokkuutta ja parantavan sekä yksilön että yrityksen mahdollisuuksia menestyä. Suorituksista palkitseminen nähdään oleellisena osana sisäiseen yrittäjyyteen kannustamisessa: mitä tehokkaammin yksilö työskentelee ja mitä vahvemmin hän yritykseen ja sen tavoitteisiin sitoutuu, sitä paremmin hänet palkitaan. Ryhmän näkemysten pohjalta haastattelun teemoiksi nostettiin: tehokkuus, yrityksen tavoitteet ja menestyminen sekä palkitseminen.

Ryhmään ”Työn mielekkyys, yhteistyö” kuuluvien vastaajien näkemyksissä sisäisestä yrittäjyydestä korostuu puolestaan työn mielekkyyden ja aktiivisen, kaikkien henkilöstöryhmien välisen yhteistyön merkitys. Työn mielekkyyden kannalta keskeisenä pidetään riittävän palautteen saamista ja avointa sisäistä tiedonkulkua. Ryhmän näkemysten pohjalta haastattelun teemoiksi nousivat: työn mielekkyys, palaute ja sisäinen tiedotus sekä yhteistyö.

Seuraavassa tarkastellaan miten kyseiset, *henkilöstön mielikuvien mukaiset* sisäisen yrittäjyyden osa-alueet: työn mielekkyys, tehokkuus, yrityksen tavoitteet ja menestyminen, yhteistyö, palaute ja sisäinen tiedotus sekä palkitseminen ilmenevät kohdeyrityksessä, ja miten haastateltujen mielestä niihin voidaan vaikuttaa. Tulokseksi saadaan konstruktio henkilöstön mielikuvien mukaisen sisäisen yrittäjyyden edistämiseksi.

5.2.1 Työn mielekkyys

Ryhmään 2, ”Työn mielekkyys, yhteistyö” kuuluvien vastaajien mielestä sisäisesti yritteliäs organisaatio lisää työmotivaatiota ja tarjoaa mahdollisuuden mielekkääseen työhön. Peltosen ja Ruhotien (1991: 93) mukaan työn mielekkyyttä määrää paljolti se, miten monipuoliseksi, vaihtelevaksi ja haasteelliseksi työ koetaan, miten itsenäistä ja laaja-alaista työ on sekä missä määrin se tuottaa onnistumisen ja edistymisen kokemuksia.

Useimmat haastatelluista pitävät työtään riittävän vaihtelevana. Työn vaihtelevuus: jatkuva uuden oppiminen ja työtehtävien riittävä vaihtuminen onkin haastateltavien mielestä oleellista työn mielekkyyden kannalta. Yksitoikkoista ja liukuhihnamaista, saman työvaiheen parissa työskentelyä – jollaista kukaan haastatelluista ei katso tekevänsä – pidetään hyvin negatiivisena. Haastatellut kokevat saavansa suhteellisen itsenäisesti päättää missä järjestyksessä ja millä työtavoilla työ tehdään, kunhan työ vain etenee aikataulussa. Liukuvaa työaikaa ja yleensäkin työajoissa joustamista pidetään erittäin tärkeänä itsenäisyyden kannalta: silloin kun töitä on enemmän voidaan tehdä pidempää työpäivää ja vastaavasti kiireen helpotettua voidaan pitää vapaata. Työn itsenäisyyden haastatellut kokevat selkeästi lisäävän työn mielekkyyttä ja työmotivaatiota.

Lisää itsenäisyyttä kaivataan esimerkiksi osastojen sisäisiin investointipäätöksiin. Haastatellut kokevat, että osastojen oman organisaation kuuluisi hoitaa osaston sisäiseen rahankäyttämiseen liittyvät päätökset – päätökset tulisi siis tehdä siellä missä työkin tehdään. Nyt sisäiset investointiasiat kiertävät ylemmän organisaatiotason kautta, mikä koetaan hankalaksi ja turhaa aikaa vieväksi. Ylemmällä tasolla asioista saattavat lisäksi päättää ihmiset, jotka eivät välttämättä tunne tarkasti kunkin osaston tarpeita.

Haastatellut myös katsovat, että toiminta Rautpohjassa on isolle organisaatiolle tyyppilliseen tapaan hyvin tarkkaan ohjeistettua, mikä usein hidastaa toimintaa ja rajoittaa itsenäisyyttä. Haastateltujen mielestä ainakin pienet, rutiinimaiset työtehtävät voitaisiin usein tehdä itsenäisemmin ilman tarkkaa ohjeistusta. Turhauttavaksi koetaan myös usean eri tason kautta kulkeva kirjallinen raportointi.

”Joskus on sellaista turhauttavaakin tekemistä tässä Metson sisäisessä toiminnassa. Mikä johtuu aika paljon siitä, että tää on niin iso yritys ja monimutkaiset organisaatiot.. Ehkä tällainen ylöspäin raportointi saattaa olla aika kasvotonta. Koska mää raportoin tiettyjä asioita tietylle tasolle, ja ne menee kirjallisesti. Ja sitten se porukka taas kiteyttää ne jollakin tavalla, kokoaa ne ja raportoi taas ne kirjallisesti ja taas jollakin eri tavalla sinne ylöspäin. Todennäköisestihän siinä matkan varrella niissä eri portaissahan tapahtuu aina jonkinlaista suodattumista, ehkä vääristymistäkin. Ja sit me ketkä ollaan tässä ihan kentätasossa, niin kuitenkin me nähään oikeestaan se, että mitä ihan käytännössä tapahtuu.

Että joskus ois mukavaa että se (raportoinnin) linja olisi jollain tapaa suurempikin.” (toimihenkilö, mies, 35-50v)

Työnsä vaativuutta haastatellut pitävät yleisesti ottaen riittävänä. Etenkin ne haastatellut, jotka kokevat työnsä muodostavan kokonaisuuden, katsovat työnsä olevan riittävän vaativaa. Lisähaasteita kaipaavatkin lähinnä ne, joiden työ muodostuu jonkin yksittäisen työvaiheen tekemisestä. Nämä haastatellut haluaisivat hallita useampaa työvaihetta sekä olla mukana – ainakin jollain tapaa – työnsä kaikissa osa-alueissa: suunnittelussa, toteuttamisessa, tulosten tarkastamisessa sekä asiakaskontakteissa.

Usea haastateltava olisi halukas lisäämään työnsä haastavuutta vaihtamalla jossain vaiheessa kokonaan uusiin työtehtäviin. Uusien työtehtävien opettelun he katsovat tekevän ihmiselle henkisesti hyvää ja lisäävän työmotivaatiota. Myös itsenäisyyden lisääminen antamalla henkilöstölle mahdollisuus vielä vapaammin suunnitella aika- taulunsa ja valita työmenetelmänsä, nähdään hyvänä keinona lisätä työn vaativuutta. Oman aktiivisuudenkin merkitystä työn haastavuuden lisäämisessä korostetaan. Mikäli omassa työssä tehtävää ei ole riittävästi, on haastateltujen mielestä ehdottoman tärkeää mennä kysymään lisätehtäviä työkavereilta tai esimieheltä. Lisähaastavuutta tavoitellaan myös kehittämällä tapoja toimia omassa työtehtävässä paremmin ja tehokkaammin:

”.. vaikka olis minkälainen tavara, ni mää aina aattelen miten tän vois tehdä paremmin.. mää pyrin tekemään sillä lailla ihan kaiken. En mää tarkoita sillä ollenkaan että mää välttämättä tekisin töitä nopeammin tai kovemmin, vaan että mietin, miten sitä työtä voisi kehittää. Ettei se työ ois toisen valmiiksi ajattelemaa.” (työntekijä, mies, yli 50)

Yksi työn mielekkyyteen heikentävästi vaikuttava tekijä on haastateltujen mukaan se, että Rautpohjan henkilöstön ja alihankkijoiden tekemän työn kustannuksia vertaillaan keskenään. Vertailu koetaan epäoikeudenmukaiseksi, sillä haastatellut eivät usko alihankkijoiden kehittävän työtään ja työmenetelmiään samalla tapaa kuin talon oma väki:

”.. se on minusta hölmöä verrata miten kallista on talon väki ja miten edullista on käyttää ulkopuolisia... Me ei tehdä täällä niin halvalla, meidän tunti on kalliimpi, mutta me koko ajan kehitellään tätä työtä paremmaksi. Mä en usko, että alihankintana tehdyt työt kehittyvät silleen, kuin me itse ollaan sitä täällä Rautpohjan historian aikana kehitetty.. Jos tää kehityksen palkitseminen vedetään pois, ni en mää nää siinä oikeen järkee. Että eihän

tämmöisellä ainakaan mitään motivaatiota ja ilmapiiriä paranneta. ” (työntekijä, mies, yli 50v)

5.2.2 Tehokkuus

Ryhmään 1, ”Tehokkuus, yksilön ja yrityksen menestyminen” kuuluvat vastaajat katsovat sisäisen yrittäjyyden parantavan yrityksen tehokkuutta.

Haastateltujen mukaan toiminnan tehokkuuteen Rautpohjassa saattaa vaikuttaa heikentävästi se, että osastojen välisistä rajoista pidetään joskus liian tiukasti kiinni. Osaamista pitäisi heidän mielestään voida joustavammin lainata osastolta toiseen.

” Et tämä ei oo meidän osaston heiniä.. tämmöstä. Et jossakinhan se tietty se raja pitää olla, et ei voi huuhailla siellä ja täällä, pitää tietää mikä on se päätehtävä. Mutta jouston varaa puuttuu. Parasta osaamista pitäisi myös voida lainata toisesta paikasta toiseen, siinä on mun mielestä liikaa kankeutta. Kyllähän siitä puhutaan, että näitä keinotekoisia rajoja pitäisi poistaa, ollaan yhtä Metsoa, mutta sitten kun mennään yksilötasolle ja käytännön tilanteisiin, niin ei se, sitten se on vaan sellaista kaunista puhetta monta kertaa.” (toimihenkilö, nainen, 35–50v)

Tehokasta toimintaa estää haastateltujen mukaan myös ”pöytälaatikkotiedon” kerääminen: hyödyllistä tietoa ei aina siirretä riittävästi henkilöltä toiselle.

”Enemmän yrityksen sisästä verkostoitumista: siis ison konsernin tiedon, jota on ripoteltu ympäriinsä, hyödyntämistä.” (toimihenkilö, mies, alle 35v)

Tehokkuutta heikentää haastateltujen mukaan myös muutosvastaisuus: muutoksia ja uudistuksia saatetaan vastustaa vain siksi, ettei niin ole koskaan aiemminkaan toimitu. Myös oma-aloitteisuuden puutteen ja ”ei kuulu mulle” -asenteen katsotaan laskevan tehokkuutta. Haastateltujen mukaan jokaisen yksilön tulisikin suhtautua avoimesti työtään koskeviin muutoksiin ja nähdä työnsä osana suurempaa kokonaisuutta, ei vain keskittyä omaan työtehtäväänsä ja siitä suoriutumiseen.

”Kun ei oteta uutta vastaan. Tehdään edelleen sillä vanhalla systeemillä. Että tämmöistä muutosvastaisuutta aika paljon. Ja sitten on sitä, että on niin kuin hevosella laput silmillä.. keskitytään vain omaan työhön. Minun tavarat on tässä ja piste. Nää on toisen hallin tavaroita, ei kuulu mulle.. Tehdään pakon edessä se mitä tarvii, ja loput yritetään syöttää muille.” (työntekijä, mies, yli 50v)

Ryhmään ”Tehokkuus, yksilön ja yrityksen menestyminen” kuuluvat vastaajat katsovat myös, että tehokkuuden saavuttamiseksi henkilöstön tulee saada osallistua riittävästi sitä kiinnostavaan *koulutukseen*. Rautpohjan tarjoaman koulutuksen määrään ja laatuun suurin osa haastatelluista on tyytyväinen. Haastatellut tosin kokevat, että käytännön hyödyn saaminen erilaisilta kursseilta on hyvin pitkälti henkilöstä itsestään kiinni:

”Kurssille pitää lähteä sillä periaatteella, ettei siellä vaan käydä, vaan että siellä pitää myös oppia, ottaa itse asioista selvää ja uskaltaa kysyä. Että itsellä on vastuu siitä oppimisesta ja tekemisestä.” (toimihenkilö, mies, alle 35v)

Haastatellut arvostavat etenkin paperikonekurssia, jossa käydään konkreettisesti läpi paperikoneen osat ja kerrotaan miten ne toimivat. Kurssilla henkilöstö saa selkeän kuvan siitä, mitä yrityksessä tehdään ja näin myös oman työsuorituksen merkitys osana isompaa kokonaisuutta on helpompi ymmärtää. Haastateltujen mielestä paperikonekurssi on niin hyödyllinen, että se pitäisi järjestää jokaiselle taloon tulijalle. Hyvinä pidetään myös kursseja, joissa on mahdollista tavata ihmisiä eri osastoilta ja eri henkilöstöryhmistä:

”Sellaiset kurssit on hyviä, joissa tapaa ihmisiä joka puolelta organisaatiota. Että tulee sellaista yhteistä tekemistä ja konsernin sisäistä verkostoitumista. Et ettei pyöritä vaan omissa ympyröissä. Se myös motivoi ja tekee työstä mielekästä.” (toimihenkilö, mies, alle 35v)

5.2.3 Yrityksen tavoitteet ja menestyminen

Ryhmän ”Työn mielekkyys, yhteistyö” näkemyksen mukaan sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa henkilöstö tuntee yrityksen ja sen toiminnan tavoitteet ja sitoutuu niihin voimakkaasti. Ryhmään ”Tehokkuus, yksilön ja yrityksen menestyminen” kuuluvat vastaajat katsovat sisäisen yrittäjyyden lisäävän yrityksen mahdollisuuksia menestyä.

Haastatellut kertovat saavansa hyvin tietoa tavoitteista, joita kohti yhtiössä pyritään. Tavoitteet kuitenkin mielletään usein hyvin kaukaisiksi, eikä niiden koeta ohjaavan omaa jokapäiväistä työskentelyä. Yhtiön virallisten tavoitteiden sijaan haastatellut katsovatkin sitoutuvansa enemmän selkeisiin, omaa työtään ja sen tuloksia koskeviin yksilötason tavoitteisiin: työn tulee valmistua ajallaan, olla laadukasta ja täyttää

asiakkaan vaatimukset. Virallisista tavoitteista on siis tavallaan poimittu oleellisin sisältö juuri omien työtehtävien kannalta.

”Kyllä määhän ne (Metso Paperin tavoitteet) tiedän, olen lukenut ja tutustunut niihin. Mutta ne ei niinku tavallaan ohjaa mun työtä.. että jos tässä nyt ajattelee että on se sisäinen yrittäjäjyys. Mä niinku koen, yksittäisenä ihmisenä ja yksittäisen työntekijänä sen sisäisen yrittäjäjyden semmoisena, että koitan tehdä sen työni parhaalla mahdollisella tavalla, tietysti ottaen huomioon nämä yleiset (tavoitteet), mutta ei ne mulla oo siellä niin kuin semmoisina ohjaavina. Et määhän katon ennemminkin sieltä ruohonjuuritasolta ja yksilötasolta näitä asioita. Ja pyrin toimimaan sillä lailla mahdollisimman hyvin.” (toimihenkilö, nainen, 35–50v)

Tiettyjä, etenkin säästämiseen liittyviä tavoitteita pidetään lisäksi epärealistisina.

Haastatellut kokevat, ettei pörssiyhtiöllä voi koskaan mennä tarpeeksi hyvin, vaan tuloista pitää pyrkiä jatkuvasti parantamaan:

”Koko ajanhan täällä pyritään parempaan. Kun ensin oli aika hyviä vuosia muutama, ja nyt on mennyt vähän huonommin, ni heti ruvetaan puhumaan irtisanomisista ja yt-neuvotteluista ja tämmösistä. En tiiä, tuntuu että sitä aina vaan katotaan, että pitää parantaa ja parantaa. Että jos ois katottu vaikka 10 vuotta sitten tätä viime vuodenkin tulosta, ni se ois ollu ihan ok. Pörssiyhtiön on tietysti pakko takoa voittoa.” (toimihenkilö, mies, alle 35v)

Haastatellut kuitenkin kokevat, ettei esimerkiksi työtahtia pystytä tiukentamaan nykyisestä laadun siitä kärsimättä. Keskittymällä työn laatuun pystyttäisiin haastateltavien mukaan myös säästämään parhaiten.

Vaikka Metso Paperin virallisten tavoitteiden ei siis koetakaan ohjaavan päivittäistä toimintaa, uskovat lähes kaikki haastatelluista silti voivansa vaikuttaa ainakin jollain tavalla tavoitteiden toteutumiseen ja näin auttaa yritystä menestymään. Haastatellut näkevät Metso Paperin ikään kuin isona koneena, jossa jokaisen osan pitää toimia. Mikäli jokainen henkilöstön jäsen tekee työnsä niin hyvin ja tehokkaasti kuin pystyy, menestyy myös yritys. Haastateltujen mukaan yksilötasolla voidaan vaikuttaa etenkin siihen, minkälainen kuva asiakkaalle yhtiön tuotteesta tai palvelusta jää.

Useat haastatellut kuitenkin katsovat, että ennen kuin Metsosta tuli pörssiyhtiö, oli myös yksilön helpompi tuntee osallistuvansa yrityksen menestymiseen. Pörssiin siirtymisen myötä oman osuuden merkitys on tullut vaikeammaksi hahmottaa:

”Joskus sitä mieltii.. että kun Metso ei vielä ollut pörssiyhtiö, sitä pystyi ehkä paremminkin vaikuttamaan yksilötasollakin yrityksen menestymiseen. Nyt kun me ollaan pörssiyhtiö, ja omistajat on ehkä jotain ulkomaalaisia sijoittajia ja näin, ni mä en pysty mieltämään näitä asioita sillai, että mä pystyisin vaikuttamaan.” (toimihenkilö, nainen, 35–50v)

5.2.4 Yhteistyö

Ryhmän ”Työn mielekkyys, yhteistyö” käsityksessä sisäisestä yrittäjyydestä korostuu myös aktiivisen, kaikkien henkilöstöryhmien välisen yhteistyön merkitys. Ryhmän näkemyksen mukaisessa yritteliäessä organisaatiossa henkilöstö on siis valmis yhdistämään voimavaransa, jotta yhteiset tavoitteet voitaisiin saavuttaa.

Haastatteluun osallistuneet kokevat yhteistyön tason ja yhteishengen Rautpohjassa suhteellisen hyväksi. Useat haastatellut katsovat kuitenkin yhteishengen muuttuneen huonompaan suuntaan pörssiyhtiöksi siirtymisen jälkeen.

”No ennen oli tietysti kesätkin lämpöisempiä ja muutenkin mukavampia ja näin pois päin, mutta kyllä tässä talossa oli ennen me-henki, mikä nyt on kadonnut vois sanoa täysin. Ennen puhallettiin enempi yhteen hiileen kuin tänä päivänä.. Tähän löytyy tietysti ihan selvä selitys: kun ollaan pörssissä, ni mehän tehdään muille rahaa, ennen tehtiin meille ja talolle rahaa. Ilman muuta seuraus tästä. Nythän pyritään vaan maksimivoittoon muille, ennen maksimivoittoon niin sanotusti talolle. Kun me ei tehdä enää itellemme töitä, niin silloin ei henkilöstölläkään ole asiat niin hyvin. Ennen siitä (työstä) sai muutakin kuin rahaa.” (työntekijä, mies, yli 50v)

Haastatellut myös kokevat, että osastojen välinen yhteistyö voisi olla nykyistä tiiviimpää.

” Osaston sisällä on kyllä ihan kiitettävän hyvä yhteishenki. Sit jos mennään osastojen rajojen ulkopuolelle, niin silloin yhteistyö silloin tällöin vähän takkuilee. En tiedä mistä se johtuu.. Toiset osastot saattavat tehdä vähän tahallaankin kiusaa vaikka kuormitusten suhteen. Se on kyllä vähentynyt nyt, mutta jossain vaiheessa se oli aika rajuakin. Mekin ollaan sanottu, että eikö tässä niin kuin kuitenkin puhalleta yhteen hiileen koko ajan, että eikö nää tällaiset voisi jättää vähän vähemmälle.” (työntekijä, mies, alle 35v)

Osastojen välisen yhteistyön parantamiseen on haasteltavien mukaan vaikea löytää mitään selkeää käytännön ratkaisua. Oleellista heidän mielestään kuitenkin olisi, että kaikki ymmärtäisivät eri osastojen työskentelevän yhdessä osana jotain suurempaa tavoitetta, eikä näin ollen toisen osaston menestyminen ole pois oman osaston menestymisestä. Haastateltujen mukaan tärkeää olisi myös, että kaikilla osastoilla pyritäisiin sitoutumaan työhön samalla tavalla. Mikäli työn lopputuloksesta oltaisiin joka osastolla aidosti kiinnostuneita ja työ haluttaisiin saada parhaalla mahdollisella tavalla tehdyksi, olisi myös osaamisen ja asiantuntemuksen vaihtaminen osastojen välillä helpompaa.

Yhteistyön helpottumiseksi ja yhteishengen parantamiseksi haastatellut toivovat myös enemmän yhteistä tekemistä, kuten esimerkiksi työn lomaan järjestettyä vapaa-ajan yhteistä aikaa avointa keskustelua varten. Tällaiset keskustelutilaisuudet nähdään tehokkaimmaksi keinoksi sekä ehkäistä että ratkaista yhteistyöhön liittyviä ongelmia. Keskusteluille tulisi määrätä jokin tietty aika, sillä yleensä kaikkien aikataulut ovat niin kiireiset, että keskustelut jäävät muuten helposti pitämättä. Haastatellut toivovat lisäksi esimerkiksi koulutuspäiviä, jossa usean eri osaston väki voisi kohdata ja oppia tuntemaan toisiaan paremmin. Tällaiset tilaisuudet tarjoaisivat henkilöstölle myös hyvän mahdollisuuden kertoa siitä, miten juuri heidän osastollaan menee ja miten osaston toimintaa tulisi heidän mielestään kehittää.

Yhteistyötä helpottaa myös työyhteisön oikeanlainen suhtautuminen *virheisiin ja epäonnistumisiin*. Haastateltujen mielestä on ehdottoman tärkeää, että tehdyt virheet otetaan avoimesti esille ja pohditaan yhdessä mitä olisi voitu tehdä toisin. Tarkoitus ei tällöin ole etsiä syyllisiä, vaan pyrkiä oppimaan tehdyistä virheistä. Haastateltujen mukaan virheiden määrä pienenee ja työhön on helpompi keskittyä, mikäli virheiden tekemistä ei tarvitse pelätä. Tärkeänä pidetään myös sitä, että pitempään talossa olleet kertovat uudemmille uransa alussa tekemistään virheistä:

”Helpottaa, kun tulee tunne että on ne muutkin tehneet, ei tässä valmis tarvitse olla.”

(toimihenkilö, mies, 35–50v)

Haastateltujen mukaan yhteistyön kannalta tärkeää on myös se, ettei työyhteisö ole *liian tiivis ja sisäänpäin kääntynyt*. Tämä korostuu etenkin uuden henkilön liittyessä työyhteisöön:

”Että kun joku tulee sinne uutena henkilönä, niin se törmää sellaiseen läpinäkyvään kalvoon, josta se ei ikäpäivänä pääse sinne sisälle. Niin tiivis työyhteisö ei saa olla. Työyhteisön pitää olla avoin: tuntosarvet joka puolella ja vastaanottavainen” (toimihenkilö, nainen, 35–50v)

Haastateltujen mielestä uusi henkilö saadaankin kaikkein parhaiten osaksi muuta ryhmää, mikäli vastuu työnopastamisesta jaetaan mahdollisimman monelle henkilölle osastolla:

”Vastuu uudesta työntekijästä ja tämän työhön opastamisesta pitäisi kierrättää mahdollisimman monella. Että kaikki työyhteisössä osallistuisi hänen perehdyttämiseensä ja koki vastuuta siitä että ”hei, tää on meidän juttu”. Tää on meidän kaikkien vastuulla, miten tämä uusi ihminen sulautuu ja miten meidän oma työmme jatkuu hänessä. Ja myös uusi työntekijä uskaltaisi paremmin tulla kysymään muilta asioista ja oppisi tuntemaan kaikki työntekijät.. Jos työhön opastaminen jää yhden harteille, se kenen harteille se jää tuntee riittämättömyyttä: voi kun sille pitäisi ehtiä opastamaan se ja se, mutta kun on tämä omaakin kiireellinen juttu tehtävänä. Uutta työntekijää taasen hävettää, uskaltaako kysyä, onkohan sillä nyt aikaa opastaa. Ja siinä jo kaksi henkilöä voi huonosti. Jos vastuu ois monella, opastusta vois aina tehdä se, jolla kulloinkin on siihen aikaa.” (toimihenkilö, nainen, 35–50v)

Työnopastamisen aluksi olisi lisäksi hyvä pitää yhteinen tilaisuus, jossa kaikki osaston / työryhmän jäsenet yhdessä uuden henkilön kanssa suunnittelisivat ja keskustelisivat, mitä asioita opastamisen aikana pitää neuvoa, ja kenen vastuulla mikäkin asia on. Näin opastamisprosessista voitaisiin muodostaa kokonaisuus, jossa kullakin opastajalla on oma selkeä vastuualueensa. Yhteinen keskustelutilaisuus auttaisi jo myös itsessään työyhteisön uutta jäsentä sopeutumaan muuhun ryhmään.

Yhteistyötä tarkastellessa on hyvä kiinnittää huomiota myös *tiimityöskentelyyn*. Henkilöstön kykyä ja halua työskennellä tiimeissä voidaan nimittäin esimerkiksi Wunderrin (2001: 194, 197) mukaan pitää tärkeänä edellytyksenä sisäisen yrittäjyyden toteutumiseksi. Haastatteluun osallistuneiden suhtautuminen tiimityöskentelyyn oli kaksijakoinen: osa piti tiimejä turhana, kun taas osa näki ne hyvänä keinona työnteon joustavuuden ja tehokkuuden lisäämiseen. Tiimityöskentelyyn negatiivisesti suhtautuvat eivät kuitenkaan tuntuneet vastustavan niinkään tiimimäistä tapaa toimia, vaan ennemminkin jatkuvaa uusien oppien kanssa tempuilua:

”Suomalaisilla ei ole rohkeutta olla suomalaisia näissä asioissa: aina pitää hakea ulkomailta jotain ismejä, jotka eivät sitten toimi eikä istu. Suomessa on vahva teollinen perinne, omat hyvät toimintatavat, joilla ei sinänsä ole mitään nimiä.” (toimihenkilö, mies, 35–50v)

Tiimeihin myönteisesti suhtautuvat löytävät sen sijaan runsaasti hyviä puolia tiimityöskentelystä ja he uskovat tiimityöskentelyn myös selkeästi lisäävän sisäisesti yritteliästä tapaa toimia. Haastateltu, jonka osastolla ei työskennellä tiimeissä, kuvailee tilannetta näin:

”Kyllä ne tiimit sopis meille hyvinkin, vois varmaan auttaa monessa asiassa. Vaikka nyt siinä, että kun nytkin tehdään periaatteessa yhdessä samaa urakkaa. Niin sitten kummin on sellaista, että omat hommat on tehty ja näkee että toisella paljon hommia, ei menä kuitenkaan auttamaan. Mieluummin vaikka istutaan vieressä. Sitä kun monikaan ei ymmärrä, että omatkin markat on siitä kiinni.” (työntekijä, mies, alle 35v)

Haastatellut kokevat, että tiimien sisällä tieto kulkee hyvin ja asioista puhutaan avoimesti. Tiimeissä osaamista on helppo jakaa ja muilta tiimin jäseniltä saa hyvin tukea – näin myös yhteishenki muodostuu tiimien sisällä yleensä hyvin voimakkaaksi:

”Tiimeissä on positiivisessa mielessä ”pakko” tehdä yhdessä töitä: jos alkaa sooloilemaan, eikä kysele muilta tai tee yhteistyötä, niin se kosta tuu.” (toimihenkilö, nainen, alle 30v)

Joustavuutta työntekoon tuo se, että tiimin sisällä voidaan päättää hyvinkin vapaasti miten työt hoidetaan. Parhaiten haastateltujen mielestä tiimityöskentely toimii silloin, kun jokaisella tiimin jäsenellä on sekä oma selkeä vastuualueensa, että tietyt alueet, joilla toimitaan tiiminä yhdessä. Tiimeissä tulee kuitenkin heidän mukaansa olla myös tehtäväkiertoa, mikä lisää monitaitoisuutta ja vähentää työn yksitoikkoisuutta.

Haastateltavat korostavat, että tiimi toimii kunnolla *vain*, mikäli sen jäsenet tulevat keskenään toimeen ja ovat yhtä sitoutuneita tiimin tavoitteisiin. Jos tiimin sisäisessä yhteistyössä on ongelmia, ei tiimi voi toimia tehokkaasti. Yleisesti ottaen haastatellut katsovat Rautpohjassa käytössä olevien tiimien sisällä vallitsevan hyvän yhteishengen. Useat haastatellut ovat kuitenkin huomanneet tiimin sisälle muodostettujen työparien välillä ongelmia:

”Välillä mikä siinä tiimissä meni huonoksi oli se, että kun tiimin sisällä oli työpareja ja ehkä niitten parien välillä oli semmosta henkilökemiaongelmaa. Työpari tuli siis toimeen,

mutta parit eivät aina oikein tulleet toimeen keskenään. Välillä oli että jos heillä itellään ei ollut kauheesti töitä, he mieluummin ehkä istu, kun menivät auttamaan toista paria, jolla oli enemmän töitä.. Eli kynnys mennä auttamaan jotain tiettyä paria oli aika kova. Sitten tuli sellaista parien välistä moittimista: kun nuokaan ei tee mitään.. Kyllä me siitä useesti pidettiin tiimipalavereja, missä koko tiimi oli mukana. Että näitten palavereitten kautta yritettiin puhua asiasta ja niitä pidettiin aika usein.” (työntekijä, mies, alle 35v)

Kaikkien ryhmän jäsenten välinen avoin keskustelu nähdäänkin lähes ainoana keinona parantaa ryhmän sisäistä yhteistyötä. Aina tämä ei kuitenkaan välttämättä onnistu, ja haastateltavien mukaan joskus ainoaksi vaihtoehdoksi jää muuttaa ryhmien kokoonpanoa.

Haastateltujen mielestä tiimillä – ollakseen toimiva ja tehokas – tulee olla myös aina jokin selkeä, jokaisen jäsenen tiedostama tavoite:

”Selkeä tavoite olisi kuitenkin ehdottoman tärkeä: jos joutuu joka päivä ihmettelemään mitä meidän oikein pitäisi tehdä tiiminä, niin kyllähän se vaikuttaa työntekoon ja työsuoritukseen.” (toimihenkilö, nainen 35–50v)

Haastatellut katsoivat voivansa sisäistää tiimin tavoitteen parhaiten, mikäli se on riittävän käytännönläheinen ja toteutettavissa oleva:

”Tehdään laatua: työ kerralla valmiiksi”. (toimihenkilö, mies, 35–50v)

”Kaikkien projektien pitää pysyä aikataulussa” (toimihenkilö, mies, alle 35v)

”Ja (tiimin) tavoite oli se, että työt tuli tehtyä laadukkaasti ja ajallaan. Ja siihen sitoutui aika hyvin kaikki.” (työntekijä, mies, 35–50v)

Yhteistyön yhteydessä on syytä vielä tarkastella *esimiesten* ja *alaisten* välisiä suhteita – korostuahan ryhmän ”Työn mielekkyys, yhteistyö” käsityksessä sisäisestä yrittäjyydestä nimenomaan kaikkien henkilöstöryhmien välisen yhteistyön merkitys. Haastateltujen mukaan esimiesten ja alaisten välit Rautpohjassa ovat hyvässä kunnossa ja esimiestä on helppo lähestyä. Haastatellut kokevat, että ainakin yleisesti ottaen esimiehillä ja alaisilla on myös yhteiset toiminnan tavoitteet.

”Ollaan samassa veneessä, eikä tartte pelätä mihin esimies venettä vie.” (toimihenkilö, nainen, alle 35v)

Haastateltujen esimiesten mielestä on tärkeää, että heille tullaan esittämään ehdotuksia ja mielipiteitä mahdollisimman avoimesti. Esimiehet pyrkivät itsekin näyttämään esimerkkiä ja kertomaan avoimesti ja suoraan, jos joku asia ei tunnu hyvältä, tai ei tunnu menevän oikein. Näin alaistenkin on vastaavasti helpompi lähestyä esimiestä. On toki selvää, ettei aivan jokaista pikkuasiaa kannata mennä esimiehelle raportoimaan:

”Et ei itketä lillukanvarsista, eikä tällaisista, vaan tullaan sanomaan kun oikeasti asiaa. Se on mennyt sikäli hyvin. Oikeat asiat on sellaisia, että niitä on motivoitunut ratkaisemaan.” (toimihenkilö, mies, 35–50v)

Esitetyt ehdotukset eivät tietenkään voi aina toteutua. Haastateltujen mielestä on kuitenkin tärkeää, että ehdotukset käydään yhdessä läpi ja tehdyt päätökset perustellaan järkevästi.

Joidenkin haastateltujen mukaan esimiesten ja alaisten suhteet voisivat vielä parantua, mikäli esimiehet tulisivat työasioiden lisäksi keskustelemaan arkisistakin asioista ja kyselemään useammin kuulumisia. Mukavaa heidän mielestään olisi myös, että esimies tulisi välillä kysymään työhön liittyvissä ongelmissa neuvoja alaiseltaan. Haastatellut toivoisivat lisäksi lisää näkyvyyttä oman esimiehen yläpuolella olevilta johtajilta:

”Silloin tällöin voisi joku korkeakin johtaja käydä vähän kiertämässä osastolla. Ettei tulisi sellainen tunne että he vain istuu jossain kaukana ja päättää asioista.” (toimihenkilö, mies, alle 35v)

5.2.5 Palaute ja sisäinen tiedotus

Ryhmään ”Työn mielekkyys, yhteistyö” kuuluvat katsovat siis sisäisen yrittäjyyden lisäävän työn mielekkyyttä ja työmotivaatiota. Yksi tärkeä henkilöstön työmotivaation vaikuttava tekijä on Peltosen ja Ruohotien (1991: 94) mukaan se, missä määrin henkilöstö saa työnsä tuloksista ja työsuorituksistaan *palautetta*.

Ei liene yllättävää, että haastatellut toivovat lisää henkilökohtaista työsuoritustaan koskevaa palautetta. Jos palaute annetaan esimerkiksi osastolle yleisesti, on henkilön vaikea erottaa, missä on juuri itse onnistunut tai epäonnistunut. Yleisesti myös koetaan, että negatiivista palautetta saadaan helpommin kuin positiivista: jos palau-

tetta ei kuulu, työ on todennäköisesti onnistunut hyvin. Haastatelluista toki myös negatiivinen palaute – kunhan se esitetään asiallisella tavalla – on tärkeää ja siitä voi oppia.

Myöskään asiakkaan antamaa palautetta, eli tietoa siitä, miten tyytyväinen asiakas on yrityksen tuotteisiin ja palveluihin, haastatellut eivät saa mielestään riittävästi. Asiakaspalaute olisi kuitenkin erittäin tarpeellista työn kehittämisen kannalta: tarkan ja yksityiskohtaisen palautteen avulla työsuoritusta voitaisiin muokata vastaamaan asiakkaan toivomuksia. Palautteen saaminen asiakkailta olisi tärkeää myös työmotivaation kannalta:

”Jos tuntee että on homma, jonka eteen on uurastanut, eikä asiakkaalta tule mitään palautetta, tai siitä ei kuule, ni ei se tunnu mukavalta.” (toimihenkilö, mies, alle 35v)

Haastateltavat kaipaavat lisää tietoa etenkin siitä, mihin asiakas on ollut tyytyväinen. Asiakkaan antamassa palautteessa kun yleensä keskitytään asioihin, joissa on ilmennyt ongelmia.

”Negatiivista saa jonkin verran. Jos on mennyt hyvin, ei kuulu mitään. Tai jos tulee joskus, se tulee kiertotietä.” (toimihenkilö, mies, alle 35v)

Asiakkaan antama palaute haluttaisiinkin saada mahdollisimman suoraan asiakkaalta, ilman turhia väliportaita.

”Että saisi ihan suoraan tiedot asiakkaalta mitään lisäilemättä tai poistamatta.” (työntekijä, mies, yli 50v)

”Jos vaikka asiakas haluaisi että joku juttu tehtäisiin toisin mutta tieto ei tule meille asti, niin se on huono. Koska se ihminen, joka on asiakkaan kanssa tekemisissä, ei välttämättä ymmärrä mitä asialle voi käytännössä tehdä.” (työntekijä, mies, 35–50v)

Haastateltujen mukaan asiakkaan antamaa palautetta voidaan parhaiten jakaa työprojektien lopussa pidettävissä lopetuspalavereissa. Palavereja pidetään todella hyödyllisinä, koska niissä on mahdollisuus saada suoraa palautetta projektin onnistumisesta asiakkaan näkökulmasta. Haastateltujen mukaan lopetuspalaverit vain jäävät usein pitämättä, kun ennen vanhan projektin loppua alkaa jo uusi, eikä palaveria enää ehditä pitää.

"Lopetuspalaveria kun ei ole pakko pitää. Siinä ois kuitenkin hyvä käydä läpi projektin onnistumiset ja epäonnistumiset ja se vois myös lisätä motivaatiota" (työntekijä, mies, yli 50v)

Peltosen ja Ruhotien (1991: 93–94) mukaan henkilöstön työmotivaatioon vaikuttaa oleellisesti myös se, miten avoin yrityksen *sisäinen tiedonkulku* on ja miten *uudistuksista ja muutoksista tiedotetaan*. Haastateltujen mukaan Rautpohjassa järjestetään kiitettävän hyvin koko henkilöstölle tarkoitettuja tiedotustilaisuuksia ja asioista tiedotetaan hyvin myös sähköpostin ja ilmoitustaulujen välityksellä. Paljon kritiikkiä saa kuitenkin viimeaikaisesta organisaatiomuutoksesta tiedottaminen. Useat haastatelluista kokevat, että muutoksesta on tiedotettu ensin tiedotusvälineille ja vasta sen jälkeen henkilöstölle.

"Minusta aina pitäisi yrityksen sisällä infota asioista ennen kuin niistä mennään tonne aidan toiselle puolelle kertoon." (toimihenkilö, nainen, alle 35v)

"Olis mukavampi jos kerrottaisiin ensin työntekijöille ja sitten vasta tiedotusvälineille." (toimihenkilö, mies, alle 35v)

Epävirallinen tieto on sen sijaan levinnyt hyvinkin nopeasti henkilöstön parissa ja synnyttänyt monenlaisia arveluja.

"Ihmiset kun kuitenkin aina spekuloi. Niin olisi mukava että asiat voitaisiin sanoa suoraan. Kun ainahan voisi sanoa että asiat ovat vielä kesken ja niistä on epäselvyyttä, että älkää vielä vetäkö liian suuria johtopäätöksiä." (toimihenkilö, nainen, alle 35v)

Haastatellut myös kokevat, että organisaatiomuutos on toteutettu turhan hitaasti: tietoa on tippunut hiljalleen ja välillä asiasta ei ole kuulunut mitään.

Organisaatiomuutoksen vaikutuksia odottelevan henkilöstön tunnelmia haastatellut kuvailevatkin mm. "odottavaksi", "epätietoiseksi", "ilmavaksi" ja "epävarmaksi". Haastateltujen mukaan se, ettei henkilöstöllä ole tarkkaa kuvaa siitä miten muutokset vaikuttavat heidän työhönsä ja minkälaisessa organisaatiossa työtä tullaan jatkossa tekemään, laskee väkisinikin työtehoa ja vähentää työn mielekkyyttä. Asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat haastatellut kokevat lisäksi, että asiakkaalle on vaikea kertoa mitä organisaatiomuutos merkitsee, jos henkilöstöllä ei ole itselläkään siitä varmaa tietoa.

Henkilöstön mielestä paras tapa tiedottaa isoista muutoksista olisi se, että ensin kunkin osaston vetäjälle kerrottaisiin mitä muutos pitää sisällään ja tämän jälkeen vetäjä tiedottaisi asiasta omalle osastolleen. Tiedottamisen tulisi siis olla mahdollisimman suoraa, jotta turhat väliportaavat eivät hidastaisi tiedonkulkua. Asiat pitäisi myös kertoa niin, että henkilöstölle muodostuisi selkeä kuva siitä, mitä muutokset käytännössä tarkoittavat juuri heidän työnsä ja asemansa kannalta.

5.2.6 Palkitseminen

Ryhmään ”Tehokkuus, yksilön ja yrityksen menestyminen” kuluvat vastaajat katsovat sisäisen yrittäjyyden parantavan yksilön mahdollisuuksia menestyä ja näkevät suoritukseen perustuvan palkkauksen oleellisena osana sisäiseen yrittäjyyteen kannustamisessa. Ryhmän näkemyksen mukaan sisäistä yrittäjyyttä voidaan siis edistää palkitsemalla yksilö sitä paremmin mitä tehokkaammin hän työskentelee ja mitä vahvemmin hän yritykseen ja sen tavoitteisiin sitoutuu.

Haastatellut ovat vahvasti sitä mieltä, ettei nyt käytössä oleva, palkan perusosan päälle maksettava tulokseen pohjautuva bonuspalkkaus kannusta toimimaan yritteliäästi. Kun palkkioita ei eritellä suorituksen perusteella, syntyy henkilöstölle helposti mielikuva siitä, ettei yrittäminen ja ponnistelu kannata.

”Bonusjärjestelmä on kolmessa osassa: siinä on ensin osaston mittarit, sitten Rautpohjan oma mittarit ja vielä konsernin mittarit. Viime vuonna meidän osaston mittari oli melkein huipussaan ja Rautpohjankin mittari laukesi, eli sieltä olisi tullut jotakin. Mutta sitten konsernitasoinen mittari oli niin huono, ettei se lauennut, niin bonusta ei myöskään maksettu. Ja me kun ei tiedetä mikä vaikuttaa Metso-konsernin mittareiden laukeamiseen. Eihän me voida tietää niitä arvoja. Kun taas oman osaston mittarit nähdään konkreettisesti ilmoitustaululta ja jokainen käy niitä sieltä kattomassa.. Nykyinen bonusjärjestelmä ei motivoi kannustavassa mielessä.. kaikki tuolla pitää sitä puhtaasti lottona. Että tehdään nyt enemmän, jos vaikka saatais jotakin. Ei kannusta sitten millään tavalla. Vaikka meidän toimitusvarmuus olisi 100 % tai 0 %, niin yhtä paljon tulee käteen. Ja jos joskus saakin bonusta, niin sitä ei osaa yhdistää mihinkään työponnisteluun tai -suoritukseen.” (työntekijä, mies, alle 35v)

”Silloinhan me menttiin huonoon suuntaan kun siirryttiin urakkapalkasta tähän kiinteeseen kuukausipalkkaan. Motivaatio lopahti osalta heti. Ne kahtoi, että okei, teen mää tai oon

tekemättä, se on se sama palkka kun junnaa koko ajan. Siinä tietty kannuste puuttuu. Aiksemmin kaikki teki omaa pientä puroaan, josta muodostui yhteispotti, joka sitten jaettiin tasaisesti kaikille.. Sitten kun siirryttiin kuukausipalkkaan.. Ni moni aattelee: mitä sitä nyt tekee, kun saman palkan saa kuitenkin. Se on läpi talon aivan sama juttu varmaan.”

(työntekijä, mies, yli 50v)

Haastatellut siis toivovat, että tulospalkkauksen sijaan henkilöstö palkittaisiin teho-
kaan ja laadukkaan työsuorituksen perusteella. Tällöin palkkio toimisi henkilökohtai-
sena palautteena omasta suorituksesta ja kannustaisi työskentelemään tehokkaasti
myös tulevaisuudessa.

Haastatellut myös katsovat, että palkitsemiseen pitäisi pystyä vaikuttamaan osaston
sisällä. Lähimmän esimiehen kun on heidän mukaansa helpoin arvioida alaistensa
työsuorituksia.

*”Parempi ois, niin kuin täällä on välillä ollutkin...että esimiehelle annettaisiin jokin tietty
raami, jonka puitteissa pystyy vuoden aikana harjoittamaan tämmöistä aktiivista palkka-
politiikkaa. Musta tuntuu että se pelas paljon paremmin. Sanotaan nyt että osastolla on
vaikka 60 henkilöä, niin niistä todennäköisyys ois se, että n. ¼ voisi saada henkilökohtai-
sen palkanlisän, palkintona nimenomaan siitä että se on tehnyt työnsä hyvin ja esimerkil-
lisesti: laadukasta työtä ja ajallaan. Ni se on semmoista pysyvää palkitsemista verrattuna,
että odotetaan vuosi että tulisko sieltä sitä bonusta vai ei, ja sit kun sitä ei tule niin se on
aina jonkintasoinen pettymys. Siinä sit moni ajattelee, et enkö minä nyt sitten ole yrittänyt
tarpeeksi? ”*

Tehokasta ja sitoutunutta henkilöstöä voidaan toki haastateltujen mielestä palkita
muutenkin kuin rahalla. Useat haastatelluista korostavat esimerkiksi *spontaanin pal-
kitsemisen* merkitystä. Välillä henkilön työsuoritusta tai vaikkapa asennetta: yhteis-
työkykyisyyttä, iloisuutta jne. voitaisiin siis palkita ilman tarkempaa suunnittelua. Pal-
kinnon ei myöskään tarvitsisi olla arvoltaan kovin iso:

*”Pullakahvit, lippu jonnekin otteluun tai jotain vastaavaa. Et semmoinen ei varmaan ois
kustannuksiltakaan mitenkään suuri.”* (toimihenkilö, nainen, 35–50v)

Spontaania palkitsemista voisi haastateltujen mielestä toteuttaa myös osastojen välil-
lä. Toisen osaston väen antamalla tunnustuksella voisi olla henkilölle jopa suurempi
merkitys kuin oman osaston antamalla.

Työssään paljon matkustamaan joutuvat, perheelliset haastatellut pitävät puolestaan yhtenä hyvänä palkitsemiskeinona hoitoavun tarjoamista kotiin jäävälle puolisolle:

”Monilla meistä kun on kotona pieniä lapsia ja työhön kuuluu paljon reissaamista. Että kun reissu jostain syystä menee pitkäksi, niin olisi vaikka Mannerheimin lastensuojeluliiton kautta hyvä saada jotain hoitotukea kotiin.. Kun eihän me taas voida lähteä pois lähteä ennen kuin kone käy.” (toimihenkilö, mies, alle 35v)

Oli palkitsemisen muoto sitten mikä tahansa, oleellista on, että palkkioista annetut lupaukset pidetään.

”Aikaisemmin oli puhe, että kun saadaan tiimiytyminen ja monitaitoisuus toimimaan, niin annetaan tällainen monitaitoisuuslisä palkkaan. Ja sitten kun tiimiytyminen saatiin toimimaan ja monitaitoisuus huippuunsa tiimissä, niin sanottiin ettei tällaisesta lisästä ole puhuttu. Se oli kyllä iso pamaus tiimille, jäi tyhjää käteen. Siitä oli äärimmäisen vaikea lähteä elvyttämään. Kaikki kyllä koki tän tosi negatiivisena.” (työntekijä, mies, alle 35v)

6 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Seuraavassa esitetään yhteenveto ja päätelmiä tutkimuksen tuloksista sekä tarkastellaan tuloksia suhteutettuna aiheeseen liittyvään aiempaan tieteelliseen keskusteluun. Aluksi tarkastellaan lomakekyselyn pohjalta tuotettuja henkilöstön käsitysten mukaisia sisäisen yrittäjyyden kuvia. Tarkoituksena on osoittaa, miten tutkimuksella kyettiin vastaamaan tutkimusongelmaan: ”Minkälaisia mielikuvia kohdeyrityksen henkilöstö liittää sisäiseen yrittäjyyteen?”. Tämän jälkeen tarkastellaan haastattelujen tulosten pohjalta muodostettua konstruktiota sisäisen yrittäjyyden edistämiseksi, pyrkien osoittamaan, miten hyvin tutkimuksella pystyttiin vastaamaan tutkimusongelmaan: ”Mitä konkreettisia toimenpiteitä kohdeyritykseltä edellytetään sisäisen yrittäjyyden lisäämiseksi?” Konstruktiota pohditaan sekä yksilön, ryhmän, että organisaation näkökulmasta.

6.1 Mielikuvaryhmien tarkastelua

Ryhmään 1, ”Tehokkuus, yksilön ja yrityksen menestyminen” kuuluvat vastaajat katsovat sisäistä yrittäjää ohjaavan lähinnä ulkoisten palkkioiden odotukseen perustuvan ulkoisen motivaation – yrittäjämäinen toiminta nähdään siis keinona ansaita paremmin (Strömmer 1999: 153–154). Ryhmän näkemykset vastaavat esimerkiksi Litwinin ja Stringerin (1968) näkemystä siitä, että yrittäjälle tyypillistä suoritusmotivaatiota herättävälle ilmapiirille on ominaista mm. palkitseminen työsuorituksen perusteella.

Ryhmän näkemyksen mukaan myös koulutuksella ja osaamisen kehittämisellä on tärkeä merkitys tehokkuuteen ja yksilön ja yrityksen menestymiseen tähtäävän sisäisen yrittäjyyden tavoittelussa. Vastaavasti Koirasen ja Pohjansaaren (1994: 69) mukaan tehokkuuden saavuttamiseksi organisaatiolta vaaditaan jatkuvaa oppimisprosessia ja Paljakan (1999: 43) mukaan henkilöstön osaamisen kehittäminen tähtää mm. työn tehokkuuden paranemiseen. Ryhmän vastaajien näkemykset vastaavat myös Pinchotin (1985: 9–10) käsitystä sisäisestä yrittäjyydestä keinona parantaa yrityksen tehokkuutta ja nostaa sen tuottavuutta yhteistoiminnan avulla.

Ensimmäisen ryhmän näkemysten mukaisen sisäinen yrittäjyyden avulla voidaan siis parantaa yrityksen tehokkuutta sekä lisätä yksilön ja koko yrityksen mahdollisuuksia menestyä. Peltosen ja Ruohotien (1987: 102) mukaan sisäisen yrittäjyyden kokeminen vahvistuu, jos sisäinen yrittäjä arvioi oman alansa, oman yrityksensä ja itsensä menestyvän, ja jos hän lisäksi uskoo saavansa kohtuullisen osan työnsä tuloksista itselleen. Yksilön ja yrityksen edut eivät näin ollen ole ristiriidassa keskenään. Tuottavuuden ja tehokkuuden kasvu onkin paitsi etu yritykselle, myös henkilöstölle. Kun yrityksen kannattavuus ja kilpailukyky paranevat paremman tuottavuuden ja tehokkaamman toiminnan kautta, pystyy yritys myös palkitsemaan henkilökuntaa hyvästä tuloksesta.

Ryhmään 2, ”Työn mielekkyys, yhteistyö” kuuluvien vastaajien mielikuvassa sisäisestä yrittäjyydestä korostuu puolestaan työn mielekkyyden, eli sen miten haasteelliseksi ja mielenkiintoiseksi työ koetaan, merkitys. Työn mielekkyys voidaan esimerkiksi Peltosen ja Ruohotien (1991: 92) mukaan nähdä yhtenä keskeisimmistä työmotivaatiota määrittävistä tekijöistä. Ryhmään kuuluvien vastaajien näkemyksen mukaan sisäinen yrittäjyys on siis myös keino kohti parempaa työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä. Tämä vastaa esimerkiksi Koirasen ja Pohjansaaren (1994: 8) näkemystä, jonka mukaan työmotivaatio voidaan nähdä yhtenä keskeisimmistä sisäiseen yrittäjyyteen liitettävistä strategisista näkökohdista.

Kun ryhmään ”Tehokkuus, yksilön ja yrityksen menestyminen” kuuluvien vastaajien mielestä sisäistä yrittäjää ohjaa lähinnä ulkoisten palkkioiden odotukseen perustuva ulkoinen motivaatio, katsovat puolestaan ryhmään ”Työn mielekkyys, yhteistyö” kuuluvat vastaajat sisäisen yrittäjän motivoituvan lähinnä sisäisesti. Ryhmän näkemyksen mukaisesti sisäisen yrittäjän palkitsee siis parhaiten työ itsessään – eivät niinkään ulkoiset palkkiot.

Henkilö, jonka työmotivaatio on korkea, työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut työtavoitteet. Ryhmän ”Työn mielekkyys, yhteistyö” käsityksessä sisäisestä yrittäjyydestä korostuu myös yrityksen tavoitteisiin sitoutumisen ja yhteistyön merkitys. Vastaavasti esimerkiksi Koirasen ja Pohjansaaren (1994: 40) mukaan sisäisen yrittäjän toimintaa leimaa yrityksen päämääriin ja omiin hankkeisiin sitoutuminen ja Paajasen (2000: 41) mukaan sisäisessä yrittäjyydessä on pitkälti kyse työhön ja sen

kehittämiseen sitoutumisesta. Yhteistyön merkitystä sisäisen yrittäjyyden tavoittelussa painottavat puolestaan esim. Pinchot (1985: 9–10), joka näkee sisäisen yrittäjyyden yhteistoiminnan korkeampana tasona (1999: 76), ja Wunderer (2001: 194), joka katsoo sisäisen yrittäjyyden edellyttävän pitkäaikaista, kaikkien osapuolten välistä ja luottamukseen pohjautuvaa yhteistyötä.

Ehkä hieman yllättäenkin naisista suurin osa, 78,6 % kuuluu ryhmään ”Tehokkuus, yksilön ja yrityksen menestyminen”. Naisten voidaan siis katsoa pitävän sekä tehokkuutta, että yksilön ja yrityksen menestymistä huomattavasti tärkeämpänä edellytyksenä sisäiselle yrittäjyydelle kuin ryhmän ”Työn mielekkyys, yhteistyö” edustamia asioita. Myös alle 35-vuotiaat, joista 65,4 % kuuluu ryhmään ”Tehokkuus, yksilön ja yrityksen menestyminen”, katsovat sisäiseen yrittäjyyteen kuuluvan ennemminkin tehokkuuden ja menestymisen, kuin työn mielekkyyden ja yhteistyön tavoittelun.

Ryhmässä ”Tehokkuus, yksilön ja yrityksen menestyminen” on työntekijöitä selvä enemmistö, 60,0 %. Ryhmän edustamien asioiden voidaan siis katsoa vastaavan hyvin työntekijöiden näkemystä. Ryhmässä ”Työn mielekkyys, yhteistyö” työntekijät (46,7 %) ja toimihenkilöt (53,3 %) ovat jakautuneet tasaisemmin, eli ryhmä vastaa paremmin kummankin henkilöstöryhmän mielipiteitä.

6.2 Sisäisen yrittäjyyden edistämiskeinojen tarkastelua

6.2.1 Sisäisen yrittäjyyden edistämiskeinot yksilön näkökulmasta

Työn mielekkyys. Haastateltujen mukaan – saadakseen riittävän mielekkään ja haastavan työn – yksilön tulee kehittää tapoja toimia omassa työtehtävässään paremmin ja tehokkaammin sekä olla valmis kyselemään uusien työtehtävien ja -haasteiden perään. Yksilön on siis hyvä omaksua aktiivinen ote oman työnsä kehittämiseen, eikä vain odottaa organisaation toimenpiteitä työn mielekkyyden lisäämiseksi. Tämä vastaa Peltosen ja Ruohotien (1991: 118) näkemystä, jonka mukaan yksilö voi vaikuttaa työnsä mielekkyyteen olemalla valmis ottamaan vastaan uusia haasteita, oppimaan uutta ja kehittämään itseään omassa työssään ja ammatissaan.

Tehokkuus. Tehokkuutta laskee haastateltujen mukaan yksilötasolla oma-aloitteisuuden puute, muutosvastaisuus ja eräänlainen ”ei kuulu mulle” - asenne. Haastatellut katsovatkin, mm. Druckerin (1986: 172) näkemyksiä mukaillen, tehokkuuden ja yrittäjyyden lisäämisen organisaatiossa vaativan sitä, että yksilö kykenee näkemään muutokset mahdollisuutena, ei uhkana. Yksilön tulisi myös kyetä näkemään oma työsuorituksensa osana isompaa kokonaistavoitetta ja ymmärtää, ettei tämän tavoitteen saavuttamiseksi tarkkaa jakoa omiin ja muiden tehtäviin kannata tehdä. Tämä vastaa Äikäs-Kohosen (1994: 3) näkemyksiä siitä, miten sisäisesti yritteliäs yksilö ymmärtää oman osuutensa koko työprosessissa ja auttaa oma-aloitteisesti muita sen sijaan, että pyrkisi hoitamaan vain omia tehtäviään.

Yrityksen tavoitteet ja menestyminen. Haastateltujen mukaan heidän päivittäistä työtään ohjaa – Metso Paperin virallisten tavoitteiden sijaan – konkreettiset, yksilötason ”ruohonjuuritavoitteet”. Kuitenkin haastatellut kertovat, että heidän omien tavoitteidensa keskeisin sisältö on poimittu yrityksen virallisista tavoitteista. Voidaankin siis väittää, että myös yrityksen viralliset tavoitteet ohjaavat henkilöstön työtä: tavoitteet ovat vain muokkautuneet konkreettisempaan muotoon ja tulleet osaksi jokaisen henkilön omia työtehtäviä. Tämä näkyy myös siinä, että haastatellut kokevat voivansa olla mukana yrityksen tavoitteiden toteutumisessa ja auttamassa yritystä menestymään. Heinosen (2001: 127, 131) mukaan sisäisen yrittäjyyden edistämisen kannalta onkin tärkeää että jokainen organisaation jäsen ymmärtää roolinsa yhteisen tavoitteen rakentamisessa ja työstämisessä. Tämä ei kuitenkaan voi onnistua, mikäli organisaation tavoitteet, arvot ja visiot eivät muutu luonnolliseksi osaksi jokaisen työntekijän työtä.

6.2.2 Sisäisen yrittäjyyden edistämiskeinot ryhmän näkökulmasta

Yhteistyö. Useat haastatelluista uskovat tiimityöskentelyn parantavan työn mielekkyyttä sekä lisäävän tehokasta ja sisäisesti yritteliästä tapaa toimia mm. seuraavista syistä.

Ensinnäkin, haastatellut katsovat Katzenbachin ja Smithin (1993: 30) näkemystä mukaillen, tiimien olevan joustavia ja kykenevän reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja haasteisiin ja voivan tästä syystä sopeuttaa toimintaansa nopeammin, täs-

mällisemmin ja tehokkaammin kuin yksilöt. Toiseksi, haastateltujen mukaan se, että tieto kulkee avoimesti tiimin sisällä ja tiimin jäsenet saavat toisiltaan hyvin tukea muodostaa yhteishengen tiimin sisällä yleensä hyvin voimakkaaksi. Myös tämä vastaa Katzenbachin ja Smithin (1993: 82) näkemystä siitä, miten tiimeissä, jotka toimivat hyvin, jäseniä yhdistää vahva keskinäinen sitoutuminen ja ”jos joku meistä epäonnistuu, epäonnistumme me kaikki” -asenne. Kolmanneksi, haastateltujen mukaan toisiinsa sitoutunut ryhmä sitoutuu helpommin myös tiimin ja edelleen koko yrityksen tavoitteisiin. Tämä kuitenkin edellyttää heidän mukaansa, että tiimillä on jokaisen jäsenen tiedostama, konkreettinen tavoite. Vastaavasti Katzenbachin ja Smithin (1993: 82) mukaan tiimin keskinäisen sitoutumisen olennainen osa on myös sitoutuminen tiimin tavoitteisiin. Selvästi määritellyn tavoitteen he näkevät olevan ratkaisevassa asemassa myös ryhmän tehokkuuden kannalta. Tehokkaiden tiimien voidaankin katsoa kytkävän sitoutumisen taidon ja vastuun tiettyihin suorituspäämääriin ja tavoitteisiin.

Haastateltujen mukaan sisäiset ristiriidat voivat vaikeuttaa tiimin toimintaa ja laskea sen tehokkuutta. Etenkin tiimin sisälle muodostettujen työparien välillä on huomattu ongelmia. Tällöin Katzenbachin ja Smithin (1993: 176) mukaan tiimi on jumiutunut: tiimin jäsenet ovat ajautuneet erilleen pienemmiksi ryhmittymiksi eivätkä ole enää sitoutuneita työskentelemään tiiminä. Haastatellut näkevät tilanteeseen lähes ainoana ratkaisuna kaikkien ryhmän jäsenten välisen avoimen keskustelun, jossa yhdessä pohditaan miten tilanne voitaisiin ratkaista. Tällaisten keskustelujen avulla voidaan mahdollisesti lisätä tiimin sisäisen yhteistyön edellytyksiä: tiimin jäsenten keskinäistä kunnioitusta, toisten näkemysten ymmärtämistä ja keskinäisen luottamuksen osoittamista (Pirnes 1996: 52, 125).

6.2.3 Sisäisen yrittäjyyden edistämiskeinot organisaation näkökulmasta

Työn mielekkyys. Haastatellut pitävät työn mielekkyyden kannalta oleellisen tärkeänä sitä, että he saavat suhteellisen itsenäisesti suorittaa työtehtävänsä, kunhan työ vain etenee sovitussa aikataulussa ja on riittävän laadukasta. Erityisesti arvostetaan joustoa työajoissa: liukuva työaika saa haasteltujen mukaan työn tuntumaan selvästi itsenäisemmältä kuin kiinteä työaika. Samaan johtopäätökseen on päätynyt myös Ko-

pelman (1986), joka katsoo joustavien työaikojen lisäävän itsemääräämisen astetta, alaiseen kohdistettua luottamusta, työmotivaatiota sekä yleensäkin viihtyvyyttä.

Lisää itsenäisyyttä kaivataan osastojen sisäisiin investointipäätöksiin. Haastateltujen mukaan osastojen oma organisaatio voisi hoitaa tiettyjen raamien puitteissa sisäiseen rahankäyttämiseen liittyvät päätökset – näin asioista päättäisivät ihmiset, jotka tuntevat tarkasti oman osastonsa tarpeet. Tällöin ei myöskään kulutettaisi turhaa aikaa asioiden kierrättämiseen ylemmän organisaatiotason kautta. Myös turhaa kirjallista raportointia voitaisiin karsia: ylöspäin tapahtuvan raportoinnin linjan olisi hyvä olla suurempi, jotta aikaa ei kuluisi tiedon kulkemiseen usean väliportaana kautta. Suoremman raportoinnin avulla osastolta lähtevä tieto myös pysyisi mahdollisimman alkuperäisessä muodossa.

Osastojen tulisi siis raportoinnin ja investointipäätösten suhteen saada toimia enemmän samaan tapaan kuin yritys, mikä esimerkiksi Jylhän ym. (2000: 157) mukaan on oleellista pyrittäessä kohti sisäistä yrittäjyyttä. Tällöin yrittäjämäisten yksikköjen esimiehet toimisivat kuin yrittäjät, ja yrityksen ylimmän johdon haastava tehtävä olisi sellaisen sisäisen tahtotilan luominen, missä ilman valvontaa ja jatkuvaa johtamistakin yksiköt ja osastot pyrkisivät huippusuorituksiin ja kehittyisivät kokonaisuuden kannalta oikeaan suuntaan

Ne haastatellut, joiden työ muodostuu jonkin yksittäisen työvaiheen tekemisestä haluaisivat lisätä työnsä mielekkyyttä oppimalla hallitsemaan useampaa työvaihetta, sekä olemalla enemmän mukana – ainakin jollain tapaa – työnsä kaikissa osa-alueissa: suunnittelussa, toteuttamisessa, tulosten tarkastamisessa sekä asiakaskontaktissa. Työn mielekkyyden turvaamiseksi kohdeorganisaation olisikin hyvä tarjota jokaiselle henkilöstönsä jäsenelle mahdollisuus sekä syklisesti että hierarkkisesti kokonaiseen työhön. Strömmerin (1999: 136) mukaan syklisesti kokonainen työ sisältää suunnittelua, toteuttamista, arviointia, tulosten tarkastamista ja organisointia. Hierarkkisesti kokonainen työ taas sisältää luovia, älyllisesti haastavia osia sekä toisaalta suorittavia ja rutiininomaisia tehtäviä.

Haastateltujen mukaan myös työtehtävien riittävä vaihtelevuus ja mahdollisuus uusien taitojen oppimiseen on oleellista työn mielekkyyden ja työmotivaation kannalta.

Vastaavasti Peltosen ja Ruohotien (1991: 33) mukaan itsenäinen, vaihteleva ja mielenkiintoinen työ palkitsee tekijäänsä sisäisesti ja on yksi tärkeimmistä työhalukkuutta ja työtyytyväisyyttä määräävistä tekijöistä. Jos työ on yksitoikkoista ja ”liukuhihnamaista” ei se itsessään motivoi tekijäänsä. Olisikin hyvin tärkeää, että kohdeorganisaatio tarjoaisi henkilöstölleen edellytykset mahdollisimman monipuoliseen ja vaihtelevaan työhön sekä jatkuvaan, työssä tarvittavien uusien tietojen ja taitojen oppimiseen. Usean haastatellun mielestä kokonaan uusiin työtehtäviin siirtyminen olisi myös hyvä keino lisätä työn mielekkyyttä ja haastavuutta. Vastaavasti Strömmerin (1991: 140) mukaan uusiin työtehtäviin siirtyminen lisää yleensä henkilöstön hyvinvointia, työmotivaatiota ja jopa työn tuottavuutta. Uusien työtehtävien opettelu on toki haaste, jota kaikki eivät välttämättä ole valmiita ottamaan vastaan.

Tehokkuus. Haastateltujen mielestä toiminnan tehokkuuteen organisaatiossa saattaa vaikuttaa heikentävästi se, että osastojen välisistä rajoista pidetään välillä liian tiukasti kiinni. Heidän mukaansa keinotekoisia rajoja osastojen välillä tulisi pyrkiä purkamaan vielä nykyistä tehokkaammin, jotta osaaminen ja tieto pääsisivät mahdollisimman vapaasti siirtymään osastolta toiselle. Tämä vastaa myös Heinosen (1999: 2000) tutkimuksensa tulosten perusteella esittämää näkemystä, jonka mukaan sisäistä yrittäjyyttä organisaation tasolla edistää mm. työntekijöiden luonnollinen yhdessä työskentely, löyhät tehtäväkuvat ja joustavuus.

Tehokkuutta voitaisiin haastateltujen mukaan parantaa myös pöytälaatikkotiedon eli hiljaisen tiedon vapauttamisella. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan Nonakan (Nonaka & Takeuchi 1995) mukaan esimerkiksi henkilön ammattitaitoa ja osaamista: subjektiivista ja kokemusperäistä tietoa, jota on vaikea esittää sanallisesti. Haastateltujen mukaan henkilön lähtiessä organisaatiosta esimerkiksi toiseen yritykseen tai eläkkeelle olisi tärkeää – yhtiön toiminnan jatkuvuuden ja kannattavan uusiutumisen kannalta – että tämän omaama hiljainen tieto jäisi taloon. Tiedon käyttöön saamiseen ja tallentamiseen olisikin haastateltujen mielestä tärkeää kehittää selkeitä käytännön ratkaisuja.

Kohdeorganisaatiossa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi Nonakan (Nonaka & Takeuchi 1995) esittämää mallia, jossa hiljainen tieto saadaan organisaatiossa näkyväksi ja kaikkien yhteiseen käyttöön neljän eri vaiheen: sosialisoinnin, artikulaation, yhdistä-

misen ja sisäistämisen kautta. *Sosialisaatio*ssa osaajien toimintamallit siirtyvät oppijoiden käyttöön tarkkailun ja yhdessä tekemisen kautta. Tietojen ja taitojen lisäksi opitaan toimintamalleja ja arvoja. *Artikulaatio*ssa toimintamalleja ja olemassa olevaa tai uutta tietoa käsitellään tarkoituksellisesti yhdessä esimerkiksi kehittämispalaverissa tai työtiimeissä, joissa luodaan yhteisiä toimintamalleja ja vaihdetaan kokemuksia. Näin yksilöiden hiljainen tieto muuttuu artikulaation kautta ryhmän yhteiseksi osaamiseksi. Apuna voidaan käyttää vetäjiä, jotka kysymysten avulla auttavat hiljaisen tiedon julkistamista sekä kirjaavat ja mallintavat sitä. *Yhdistäminen* on puolestaan vaihe, jossa artikulaatiovaiheen tuloksia yhdistetään olemassa olevaan tietoon ja luodaan sen varassa yritystason yhteistä, näkyvää tietoa. Tietoa käsittelemällä tuotetaan työkaluja käytännön toimintaan: muistioita, toimintaohjeita, kaavioita, atk-ohjelmia jne. Lopulta *sisäistämisvaihe*essa yksilö ottaa edellisen prosessin tuottamat tiedot käyttöönsä omassa työssään, valikoiden tarvitsemansa tiedon ja soveltaen sitä omaan toimintaansa. Käyttöönotto voi tapahtua koulutuksen ja ohjauksen tuella, mutta se voi perustua myös pelkästään omaehtoiseen työssä oppimiseen.

Haastateltujen mukaan tehokkuutta voidaan organisaatiotasolla parantaa myös tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuus osallistua sitä kiinnostavaan koulutukseen. Erityisen hyvinä pidetään kursseja (lähinnä paperikonekurssi), joiden avulla oman työsuorituksen merkitys osana isompaa kokonaisuutta on helpompi ymmärtää. Henkilöstö arvostaa toisin sanoen *laaja-alaista* koulutusta, joka – sen sijaan että opettaisi kuinka tietyissä tehtävissä ja tilanteissa toimitaan – avartaa ihmisen näkemystä ja opettaa, *miksi* toimitaan (Ruohotie 2000: 30). Haastatellut arvostavat myös koulutusta, jonka parissa on mahdollisuus tavata ihmisiä eri puolilta organisaatiota. Organisaation onkin tärkeää panostaa myös koulutuksen sosiaaliseen luonteeseen: koulutuksessa ei tule keskittyä pelkästään tiedon välittämiseen, vaan huomioida myös työyhteisön sosiaalisen verkoston merkitys kehittämiselle (Strömmer 1999: 205).

Yrityksen tavoitteet ja menestyminen. Vaikka haastatellut uskovatkin voivansa omalla työllään vaikuttaa yrityksen menestymiseen, kokevat he silti vaikeaksi hahmottaa oman osuutensa merkityksen. Etenkin pörssiin siirtymisen jälkeen on haastateltujen mukaan ollut vaikeampaa tuntea olevansa mukana yrityksen tavoitteiden toteutumisessa. Kohdeorganisaation olisikin tärkeää korostaa henkilöstölleen, miten tärkeitä yksilötason suoritukset ovat myös suurelle pörssiyhtiölle. Heinosen (2001: 131) mu-

kaan sisäisen yrittäjyyden edistäminen vaatii nimittäin sitä, että henkilöstö ymmärtää oman työpanoksena merkityksen organisaatiossa. Vastaavasti sisäiselle yrittäjälle ominaisen suoritusorientoituneen ilmapiirin luomisessa on oleellista se, että henkilöstö saadaan tiedostamaan henkilökohtainen vastuunsa organisaation päämäärien tavoittelussa (Peltonen & Ruohotie 1991: 91).

Yhteistyö. Haastateltujen mukaan suurimmat ongelmat yhteistyössä ilmenevät osastojen välillä. Oleellista heidän mielestään olisikin, että henkilöstöä kannustettaisiin ymmärtämään kaikkien osastojen työskentelevän kohti yhteistä tavoitetta ja että tämän tavoitteen saavuttamiseksi työhön tulisi pyrkiä sitoutumaan kaikilla osastoilla mahdollisimman samalla tavalla. Osastojen henkilöstön olisi tärkeä myös huomata Jylhän ym. (2000: 170) näkemyksen mukaisesti, ettei yksilöiden ja yksittäisten osastojen tarvitse osata kaikkea yksin, vaan että parasta osaamista on löytää tehokas tapa toimia yhteistyössä muiden kanssa ja oppia toisilta.

Yhteistyön parantamiseksi (myös osastojen sisällä) haastatellut toivovat lisää työn lomaan järjestettyä yhteistä aikaa avoimelle keskustelulle sekä esimerkiksi koulutuspäiviä, joissa eri osastojen ja henkilöstöryhmien väki voisi kohdata toisiaan ja pohtia avoimesti mm. yhteistyöhön liittyviä ongelmia. Koirasen ja Pohjansaaren (1994: 12) mukaan tällainen avoin kommunikaatio edistää yrityksen ilmapiirissä valoisuutta, vapautuneisuutta, huumoria ja spontaanisuutta, joilla kaikilla on myönteinen vaikutus sisäisen yrittäjyyden kannalta tärkeän innovatiivisuuden syntymiseen. Myös Stevensonin ja Jarillon (1990: 25) mukaan sisäisen yrittäjyyden edistämässä korostuu juuri epämuodollisen ja avoimen kommunikaation merkitys.

Haastateltujen mielestä yhteistyötä voidaan myös helpottaa suhtautumalla virheisiin ja epäonnistumisiin oikealla tavalla: ottamalla virheet avoimesti esiin ketään syyllistämättä sekä pohtimalla miten virheistä voitaisiin oppia. Haastatellut katsovat tällaisen suhtautumistavan kannustavan myös kohtuulliseen riskinottoon ja yritteliäisyyteen. Strömmerin (1999: 63) mukaan onkin tärkeää, että sisäistä yrittäjyyttä tavoittelevassa yrityskulttuurissa toiminnan tuloksia, hyviä tai huonoja, ei tarkastella onnistumisina tai epäonnistumisina, vaan palautteena, jota voidaan käyttää oppimisessa ja seuraavien toimenpiteiden suunnittelussa. Vastaavasti Stevensonin ja Jarillon (1990:

24) mukaan sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa virheet tulee nähdä oppimisen lähteenä.

Yhteistyön kannalta tärkeää on myös se, miten uusi henkilö hyväksytään osaksi työyhteisöä. Tämä onnistuu haastateltujen mukaan parhaiten, mikäli vastuu uuden henkilön työnopastamisesta jaetaan mahdollisimman monelle henkilölle osastolla. Myös Strömmerin (1999: 259–260) mukaan on tärkeää, että kaikki ne henkilöt, jotka tulevat työskentelemään uuden työntekijän kanssa otetaan mukaan opastamiseen, jotta uusi työntekijä saisi tutustua eri töiden osajiin jo alussa ja päinvastoin. Haastateltujen mukaan opastamisprosessista tulisi myös muodostaa kokonaisuus, jossa kullakin opastajalla on oma selkeä vastuualueensa.

Haastateltujen mielipiteet siitä, miten esimiesten ja alaisten suhteita voitaisiin vielä entisestään parantaa vastaavat Pinchotin ja Pinchotin (1996: 104) näkemystä organisaation avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä määrittävistä tekijöistä. Näkemyksen mukaan oleellista on, että yhteistyön osapuolet (esimiehet ja alaiset) ovat valmiita paitsi tarjoamaan toisilleen apua, myös myöntämään epävarmuutensa ja pyytämään apua. Tärkeää on myös molemminpuolinen tunne siitä, että ideoita ja ehdotuksia voi esittää vapaasti ja että ongelmiin ja ihmisten tekemisiin voi puuttua suoraan ja avoimesti. Lisäksi haastateltujen mukaan esimiesten olisi hyvä panostaa vielä enemmän yhteistyön epäviralliseen puoleen: tulla useammin keskustelemaan työn ulkopuolisista asioista ja kyselemään yleisiä kuulumisia. Haastatellut myös esittävät, että oman esimiehen yläpuolella oleva johto voisi tutustua enemmän osastojen päivittäiseen toimintaan. Heinosen (1999: 177) mukaan juuri tällainen johdon konkreettinen osallistuminen henkilöstön päivittäiseen toimintaan on keskeistä johdon toiminnassa sisäisen yrittäjyyden toteutumista ajatellen.

Palautte ja sisäinen tiedotus. Haastatellut toivovat lisää työsuoritustaan koskevaa henkilökohtaista palautetta. Positiivinen palaute lisää heidän mukaansa työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä, negatiivinen taas auttaa pohtimaan, miten asiat olisi voitu tehdä toisin. Vastaavasti Peltosen ja Ruohotien (1991: 68) mukaan palautteen avulla voidaan korjata tapahtuneita virheitä, se auttaa tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia sekä selkiyttämään tavoitteita ja johtaa työmotivaation lisääntymiseen. Hei-

nonen (1999: 192) katsoo saavutuksista annetun jatkuvan palautteen olevan lisäksi yritteliään organisaatioon tärkeä tunnuspiirre.

Haastatellut toivovat myös lisää mahdollisimman suoraan asiakkaalta saatua, tarkkaa ja yksityiskohtaista asiakaspalautetta. Asiakkaan antaman palautteen he katsovat olevan erittäin tärkeää asiakkaan menestymisen varmistamisen, työn kehittämisen ja työmotivaation kannalta. Parhaana tilaisuutena asiakaspalautteen jakamiseen pidetään kunkin työprojektin loppupalaveria, jota ei haastateltujen mukaan saisi jättää kiireen vuoksi pitämättä.

Kohdeyrityksen sisäiseen tiedonkulkuun haastatellut ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä. Organisaatiomuutoksesta tiedottamista kritisoidaan kuitenkin voimakkaastikin: virallista tietoa muutoksen toteuttamisesta ja seurauksista koetaan saadun liian hitaasti. Huhut ja spekulatiot asiasta ovat sen sijaan levinneet nopeasti ja synnyttäneet epävarmuuden tunnetta henkilöstön pariin. Haastatellut haluaisivatkin, että tämänkaltaisista muutoksista tiedotettaisiin ensin suoraan ja mahdollisimman nopeasti kunkin osaston vetäjälle, joka sitten kertoisi osastonsa väelle mitä muutokset merkitsevät heidän työnsä kannalta.

Avoin kommunikaatio ja tiedonkulku – kuten jo aiemmin todettiin – edistää yrityksen ilmapiirissä ominaisuuksia, joilla on myönteinen vaikutus sisäisen yrittäjyyden kannalta tärkeän innovatiivisuuden syntymiseen. Huonon tiedonkulun voidaan puolestaan katsoa lisäävän yrityksen ilmapiiriin mm. epäluuloisuutta, salailua ja kireyttä – ominaisuuksia, jotka rakentavat innovatiivisuudelle esteitä. (Koiranen & Pohjansaari 1994: 12.) Strömmerin (1999: 219) mukaan organisaation sisäisen viestinnän merkitys korostuu juuri muutostilanteissa. Tiedon puute aiheuttaa helposti väriä huhuja ja pelkoja, minkä vuoksi oikea-aikainen ja totuudenmukainen tieto on tärkeää. Muutostilanteissa ajantasaisuus on tärkeää silloinkin, kun varsinaista tiedotettavaa ei ole, jotta turhat arvailut ja huhut voitaisiin välttää.

Palkitseminen. Haastatellut uskovat vahvasti, että suoritukseen perustuva palkkaus kannustaisi yritteliääseen työntekoon huomattavasti tehokkaammin, kuin nyt käytössä oleva yrityksen tulokseen pohjautuva, peruskuukausipalkan päälle maksettava bonuspalkkaus. Haastateltujen mielipiteet tulospalkkauksen negatiivisista puolista

vastaavat Peltosen ja Ruohotien (1991: 48) näkemystä siitä, miten tulospalkkauksessa yksilön on vaikea nähdä selvää yhteyttä oman työpanoksensa ja saadun palkkion välillä, jolloin palkkion vaikutus tuottavuuteen jää vähäiseksi. Tulokseen perustuva palkkaus voi aiheuttaa myös epäsopua, jos ryhmän jäsenet eivät toistensa mielestä suorita osuuttaan tyydyttävästi.

Haastatellut myös katsovat, että osastojen esimiesten tulisi saada tiettyjen raamien puitteissa päättää alaistensa palkitsemisesta. Osastolla itsekkin työskentelevä esimies kykenee heidän mielestään helpoimmin ja oikeudenmukaisemmin arvioimaan, kuka osastolla ansaitsee työsuorituksestaan palkinnon. Haastateltujen mukaan palkitseminen voisi välillä olla myös spontaania: henkilöstön työsuorituksen, asenteen jne. palkitsemista ilman sen tarkempaa suunnittelua. Spontaanisti annettun palkinnon – jonka ei tarvitsisi olla kustannuksiltaan suuri – tehoa voitaisiin lisätä antamalla palkintoja välillä myös osastolta toiselle.

6.3 Lopuksi

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää kohdeyritykselle käytännön keinoja henkilöstön mielikuvien mukaisen sisäisen yrittäjyyden edistämiseen. Tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa hyödynnettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tavoite pystyttiin saavuttamaan suhteellisen hyvin: tutkimuksen tuloksena syntyi teoriaan ja empiriaan pohjautuvia ratkaisukeinoja, jota kohdeorganisaatio voi hyödyntää käytännössä pyrkiessään edistämään sisäistä yrittäjyyttä.

Tutkimuksen tulosten hyödyntämistä Rautpohjan tehtaalla tukee se, että Metson arvo-ohjelman tuottamat kehittämiskohteet ovat hyvin samankaltaiset sisäisen yrittäjyyden keskeisten ulottuvuuksien kanssa. Kun kehittämiskohteet muodostavat Unelmatalon – henkilöstön unelmien mukaisen työpaikan – huoneet, voidaan sisäinen yrittäjyys nähdä ikään kuin talon kattona, jonka alla huoneet sijaitsevat. Näin sisäisen yrittäjyyden edistämisen ei tarvitse välttämättä olla mikään erillinen projekti, vaan se voi olla yksi tärkeä rakennusvaihe Unelmataloa pystytettäessä.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 1997. Yrittäjyys osana organisaatiokulttuuria. Teoksessa Aaltio-Marjosola, I. (toim.) *Organisaatio ja yrittäjyys*. Juva: WSOY, 11–27.
- Alkula, T. , Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Allen, N. & Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63 (1), 1–18.
- Ansoff, I. H. 1981. *Strateginen johtaminen*. *Ekonomia-sarja*. Espoo: Weilin+Göös.
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Asp, E. & Peltonen, M. 1991. *Työelämän sosiologia*. *Aavaranta-sarja nro 23*. Helsinki: Otava.
- Belgrad, W., Fisher, K. & Rayner, S. 1989. Vision, opportunity and tenacity: Three informal processes that influence formal transformation. Teoksessa: Kilmann & Covin (toim.) *Corporate transformation*.
- Burgelman, R. A. 1984. Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review* XXVI (3), 154–166.
- Butler, J., Ferris, G. R. & Napier, J. 1991. *Strategy and human resources management*. Cincinnati.
- Carrier, C. 1996. Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 21(1).
- de Chambeau, F. A. & Mackenzie, F. 1986. Intrapreneurship. *Personnel Journal* 65 (7), 40–45.
- Chisholm, T. A. 1987. Intrapreneurship and bureaucracy. *Advanced Management Journal* 52 (3), 36–40.
- Chung, K. H. 1977. *Motivational theories and practises*. Ohio: Grid, Inc.
- Couger, J. 1995. *Creative problem solving and opportunity finding*. USA: Boyd & Fraser Publishing Company.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. 1991. A Conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practise* 16 (1), 7–21.

- Cunningham, J. B. & Lischeron, J. 1991. Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* 29 (1), 45–61.
- Dixon, N. 1994. *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. London: McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. 1999. *Innovation and entrepreneurship: Practise and principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Echols, A. E. & Neck, C. P. 1998. The impact of behaviours and structure on corporate entrepreneurial success. *Journal of Managerial Psychology* 13 (1), 38–46.
- Saatavilla www -osoitteessa: <URL: <http://susanna.emeraldinsight.com/vl=4691630/cl=20/nw=1/fm=docpdf/rpsv/cw/mcb/13552554/v5n6/s1/p279>> (30.11.2002).
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. 1999. *The individualized corporation*. New York: HarperBusiness.
- Gibb, A. A. 1990. Entrepreneurship and intrapreneurship – exploring the differences. Teoksessa Donckels, R. & Miettinen, A. (toim.) *New findings and perspectives in entrepreneurship*. Worcester: Billing & Sons, 33–68.
- Ginsberg, A. & Hay, M. 1994. Conforming the challenges of corporate entrepreneurship: Guidelines for venture managers. *European Management Journal* 12 (4), 385–389.
- Guth, W. D. & Ginsberg, A. 1990. Guest editor's introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, Special Issue, Summer 1990, 5–15.
- Hagemann, G. 1991. *Motivoinnin taito*. Espoo: Weilin+Göös.
- Hall, D.T. & Mirvis, P. H. 1996. The new protean career: Psychological success and the path with a heart. Teoksessa Hall, D. T. (toim.) *The career is dead – long live the career*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 15–45.
- Hannukainen, T. & Lillrank, P. 1993. *Laatuyritykset: toiminnan kehittäminen, yhteenveto yritysjohdolle*. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Hannula, M. 1998. Tuottavuudesta ja sen mittaamisesta. Teoksessa *Tuottavuus tänään*. Helsinki: Kauppakaari Oy, 24–29.

- Hansén, A–M. 1995. Syntyykö hyvä tuottavuus henkilöstön suuresta sitoutumisesta? : esiselvitys suomalaisten painojen tuottavuustason ja henkilöstön sitoutumistas-teen välisestä yhteydestä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Harisalo, R. 1991. Henkilöstöpolitiikka innovaatiojohdetuissa kunnissa. Kunnallistie-teellinen aikakauskirja 19 (4), 536–547.
- Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Heikkilä-Laakso, K. & Heikkilä, J. 1997. Innovatiivisuutta etsimässä: irtiotta keskin-kertaisuudesta. Turku: Turun opettajankoulutuslaitos.
- Heinonen, J. 1999. Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä: Sisäinen yrittäjyys kun-nallisen yksikön muutoksessa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-5: 1999.
- Heinonen, J. 2001. Sisäinen yrittäjyys organisaation kehittämisen välineenä. Aikuis-kasvatus 2, 122–132.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käy-täntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu: A theoretical framework with empirical experiments. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja sarja A-2: 1992.
- Huuskonen, V. 1997. Oppivan organisaation pahin vihollinen on oppinut organisaatio. Teoksessa Aaltio-Marjosola, I. (toim.) Organisaatio ja yrittäjyys. Juva: WSOY, 167–186.
- Huuskonen, V. 1997. Sisäisen yrittäjyyden organisatoriset edellytykset. Työpaperi SME-Forum 12–13.2.1997. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö: nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteolli-suuden kustannus.
- Johnson, D. 2001. What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger or-ganizations. Industrial and Commercial Training 33 (4), 135–140.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja nro 18. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 1992. Yrityskulttuurin murros. Aavaranta-sarja nro 31. Helsinki: Otava.
- Jylhä, E., Paasio, A. & Strömmer, R. 2000. Menestyvä yritys. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Järvinen, A. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.

- Kanter, R. 1984. *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American Corporation*. New York.
- Karjalainen, K. & Kirjavainen, P. 1998. Elinikäinen oppiminen ja strateginen osaamisen johtaminen: Miten piilevää tietoa tunnistetaan ja hyödynnetään? *Laatuviesti* 2, 17–18.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 40 (3), 301–327.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. *Tiimit ja tuloksekas yritys*. Espoo: Weilin + Göös.
- Kauranne, U. 1984. Sisäinen yrittäjyys ja suurorganisaatiot. Teoksessa Eriksson, P. & Lehtonen, P. (toim.) *Yritä, kehitä, onnistu. Raportti koulutuskampanjasta Valkeakoskella 1984*. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja A 2:36, 125–129.
- Kettunen, P. 1997. *Iso pyörä kääntyy*. Jyväskylä: Atena.
- Kiianmaa, A. 1997. Yritykseen sitoutuminen ja samaistuminen. Teoksessa Aaltio-Marjosola, I. (toim.) *Organisaatio ja yrittäjyys*. Juva: WSOY, 99–109.
- Koiranen, M. 1993. *Ole yrittäjä: sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys*. Helsinki: TT-kustannustieto.
- Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. *Sisäinen yrittäjyys: innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta*. Valkeakoski: Konetuumat.
- Koivula, A., Aaltonen, P. & Ventä, M. 1998. Tiimimittarit – projektin näkemys tuottavuudesta. Teoksessa *Tuottavuus tänään*. Helsinki: Kauppakaari Oy, 41–46.
- Kopelman, R. E. 1986. *Managing productivity in organizations. A practical, people-oriented perspective*. New York: McGraw-Hill.
- Korpelainen, K. & Lampikoski, K. 1997. *Innovatiivisuus: muutosvoima*. Porvoo Helsinki Juva: WSOY.
- Koskensalmi, S., Luttio, L-M., & Lindström, K. 2000. *Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kram, K. E. 1996. *A relational approach to career development*. Teoksessa Hall D. T. (toim.) *The career is dead – long live the career*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 108–136.
- Kupi, E. 1994. *Työympäristön ja tuottavuuden vuorovaikutus yritystason näkökulmasta*. Tampere: Työministeriö, työsuojeluosasto.

- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W. & Montagno, R. V. 1993. Implement entrepreneurial thinking in established organizations. *Advanced Management Journal* 58 (1), 28–33.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D. & Hornsby, J. S. 2001. Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *The Academy of Management Executive* 15 (4), 60–71.
- Kuratko, D. F. & Montagno, R. V. 1989. The intrapreneurial spirit. *Training and Development Journal* 43 (10), 83–85.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V. & Hornsby, J. S. 1990. Developing an intrapreneurial assesment instrument for ana effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal* 11, Special Issue, Summer 1990, 49–58.
- Kyrö, P. 1997. Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksessa. *Jyväskylä studies in computer science, economics and statistics* 38.
- Lampikoski, K. & Emden J. B. 1999. Johda innovatiivisesti: hyödynnä luovat voimavarat. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.
- Lawler, E. E & Porter, L. W. 1967. The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations* 7, 20–28.
- Lehmus, H. & Lehtomäki, S. 1981. Tuottavuus. Helsinki: Taloustieto.
- Lessem, R. 1987. Intrapreneurship: How to be an enterprising individual in a successful business. Hampshire: Wildwood House.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. 1968. Motivation and organizational climate. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Locke, E. A. 1976. Nature and causes of job satisfaction. Teoksessa Dunnette, M. D. (toim.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Lukka, K. & Tuomela, T. S. 1998. Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstruktiiivinen tutkimusote. *Yritystalous* 4, 23–29.
- Luoma, S. 2001. Tekes-rahoitusta saaneiden pk-yritysten ryhmittelyä eri yritystyyppihin. Jyväskylän yliopisto. Matematiikan ja tilastotieteen laitos. Pro gradu -työ.
- Luopajarvi, T. 1995. Ammattioppilaitosten opettajien ja opiskelijoiden motivaatiooperusta. Opetusta ja oppimista kannustavat tekijät ammattioppilaitosten metalli- ja sähköosastolla. Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos, Hämeenlinnan toimipaikka.

- Lähteenmäki, S. 1997. Yrittäjyys ihmisen elämän eri vaiheissa. Teoksessa Aaltio-Marjosola, I. (toim.) Organisaatio ja yrittäjyys. Juva: WSOY, 130–151.
- Maliranta, M. 1998. Suomen tehdasteollisuuden tuottavuus. Teoksessa Tuottavuus tänään. Helsinki: Kauppakaari Oy, 11–23.
- McClelland, D. 1961. The achieving society. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McGinnis, M. A. & Verney, T. P. 1987. Innovation management and intrapreneurship. *Advanced Management Journal* 52 (3), 19–23.
- Metso Oyj:n henkilöstöraportti 2001. Saatavilla www -osoitteessa: <URL: http://www.metso.com/reports/henkilosto/henkilosto_3_2.html.> (12.2.2003).
- Metso Oyj:n liiketoiminnat 2003 -esittelykalvosarja. Saatavilla www -osoitteessa: <URL: <http://www.metso.com/corporate/HomeFIN.nsf/fr?readform>.> (12.2.2003).
- Metso Oyj:n pörssitiedote 5.2.2003. Saatavilla www -osoitteessa: <URL: <http://www.metso.com/corporate/HomeFIN.nsf/fr?readform>.> (12.2.2003)
- Metso Oyj:n tilinpäätöstiedote 2002. Saatavilla www- muodossa: <URL: [http://www.metso.com/corporate/InfoFIN.nsf/WebWID/WTB-030205-2256B-2C2C9/\\$File/FSR02su.pdf](http://www.metso.com/corporate/InfoFIN.nsf/WebWID/WTB-030205-2256B-2C2C9/$File/FSR02su.pdf).> (14.4.2003).
- Metso Oyj:n vuosikatsaus 2002. Helsinki: Metso Oyj. Saatavilla www- muodossa: <URL: [http://www.metso.com/corporate/InvestorsENG.nsf/WebWID/WTB-030312-2256B-4866D/\\$File/MTS_VSK_SU.pdf](http://www.metso.com/corporate/InvestorsENG.nsf/WebWID/WTB-030312-2256B-4866D/$File/MTS_VSK_SU.pdf).>(14.4.2003.)
- Metso Oyj:n www -sivut. <URL: <http://www.metso.com>.> (14.4.2003).
- Metso Paper Now! 2002. Henkilöstöjulkaisu. Tampere: Hämeen kirjapaino.
- Metsämuuronen, J. 2000. SPSS aloittelevan tutkijan käytössä. Helsinki: International Methelp Ky.
- Metsämuuronen, J. 2001. Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä. Helsinki: International Methelp Ky.
- Miettinen, S. 1997. Organisaation yhteinen visio. Vision käsiteanalyttinen tarkastelu. *Hallinnon tutkimus* 27 (2), 90–97.
- Moilanen, R. 1996. Oppiva organisaatio – tausta ja käsitteistö. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos. Lisensiaatintyö
- Nicholson, N. 1990. Organizational innovation in context. Teoksessa West & Farr: *Innovation and creativity at work*. Chichester.
- Nittykangas, H. 2002. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.

- Noe, R. A. & Wilk, S.L. 1993. Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78 (2), 291–302.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Näsi, S. 1983. Tuottavuus yrityksen kilpailukyvyn taustatekijänä. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, sarja A 3: 5.
- Paajanen, P. Yrittäjyyskasvattaja: viitekehyksen ja tutkimusasetelman konstruointi yrittäjyyskasvatuksen tutkimiseksi ammattikorkeakoulun hallinnon ja kaupan alalla. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos. Lisensiaatintyö.
- Paljakka, M. 1999. Sisäinen yrittäjyys ja oppiva organisaatio: tapaustutkimus yhdessä yrityksessä; käsitteellinen ja empiirinen analyysi. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos. Lisensiaatintyö.
- Peltonen, M. 1986. *Yrittäjyys*. Helsinki: Otava.
- Peltonen, M. 1991. *Tuottavuudella tulevaisuuteen*. Helsinki: Teollisuuden kustannus.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. *Motivaatio*. Aavaranta-sarja nro 4. Helsinki: Otava.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. *Ihmisten johtaminen*. Aavaranta-sarja nro 24. Helsinki: Otava.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. *Oppimismotivaatio*. Helsinki: Otava.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. 1982. *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Petrin, Tea. 1991. *Entrepreneurship and its development in public enterprises*. Teoksessa Prokopenko, J. & Pavlin, I. (toim.) *Entrepreneurship development in public enterprises*. Geneva: International Labour Office.
- Piha, K. 1984. Luovuus yrityksen voimavarana. Teoksessa Eriksson, P. & Lehtonen, P. (toim.) *Yritä, kehitä, onnistu*. Raportti koulutuskampanjasta Valkeakoskella 1984. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja A 2:36, 102–112.
- Pinchot, G. III. 1985. *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Pinchot, G. III & Pinchot, E. 1995. Sisäinen yrittäjyys koskee tiimejäkin. *Yritystalous* 4, 29–31.
- Pinchot, G. III & Pinchot, E. 1996. *Älykäs organisaatio*. Maarianhamina: Mermerus.

- Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit. Oitmäki: Aavaranta Oy.
- Reilly, B. J. & DiAngelo, J. A. 1987. Entrepreneurial behaviour in large organizations. *Advanced Management Journal* 52 (3) 24–31.
- Ross, J. & Unwalla, D. 1986. Who is an intrapreneur? *Personnel*, December, 45–49.
- Rotter, J. 1966. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied* 80, 1-27.
- Routamaa, V. 1993. Yrittäjyys, luovuus ja innovaatiot. Teoksessa *Yrittäjyyden ulottuvuudet*. Vaasan yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja 4/1993, 11–17.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Scanlan, B. 1981. Creating a climate for achievement. *Business Horizons* March-April, 5–9.
- Schein, E. H. 2001. *Yrityskulttuuri*. Helsinki: Laatukeskus.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Senge, P. 1993. *The fifth discipline: The art and practise of the learning organization*. London: Century Business.
- Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A: 43.
- Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. 1990. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal* 11, Special Issue, Summer 1990, 17–27.
- Strömmer, R. 1999. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Talouselämän 500 suurinta yritystä. *Talouselämä, Yritystieto*. Saatavilla [www-osoitteessa: <URL: http://www.talouselama.fi/te500list.te.>](http://www.osoitteessa: <URL: http://www.talouselama.fi/te500list.te.>)(18.2.2003).
- Tamminen, R. 1993. *Tiedettä tekemään*. Jyväskylä: Atena.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I. & Kavanagh, M. J. 1995. Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80 (2), 239–252.

- Troberg, E. 1997. Työosuuskunta yrittäjyyden muotona. Teoksessa Aaltio-Marjosola, I. (toim.) Organisaatio ja yrittäjyys. Juva: WSOY, 232–245.
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1997. Liiketoiminta ja johtaminen. Helsinki: KY-palvelu.
- Vesala, K. M. 1997. Yrittäjyysmalli muistutuksena luottamuksen tärkeydestä organisaatiossa. Teoksessa Aaltio-Marjosola, I. (toim.) Organisaatio ja yrittäjyys. Juva: WSOY, 246–264.
- Wunderer, R. 2001. Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. *Leadership & Organization Development Journal* 22 (5), 193–211.
- Yin, R. K. 1994. Case study research: Design and methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Äikäs-Kohonen, L. 1994. Sisäinen yrittäjyys: ohjauksesta omatoimisuuteen. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.



Hilkka Alatalo-Korpi

6.2.2003

Arvoisa vastaanottaja

Olet juuri saanut tämän kauppatieteiden opiskelija Milla Simsiön pro gradu-tutkimuksen kysymyslomakkeen. Toivon, että voit suhtautua siihen vakavuudella ja myönteisyydellä ja käyttää hetken alkaasi pohiessasi hänen sisälseen yrittäjyyteen liittyviä kysymyksiään.

Sisäinen yrittäjyys on aiheena hyvin mielenkiintoinen ja erityisesti siksi, että se on yksi osa Metson ja Metso Paperin arvojen perimmäistä rakennetta. Linking Innovations on teema, joka kantaa koko Metson liiketoimintaa ja niinpä kaikki ne keinot, joiden avulla saamme lisättyä eloitteellisuutta, välittämistä, yrittäjyyttä ja heippoutta olla kannattavasti luova ja aloitteellinen ovat meille ensiarvoisen tärkeitä. Niitä keinoja tämä kaksiosainen kysely ja myöhemmin muutama kymmenlin henkilöihin kohdistuva haastattelu tähtää.

Mikäli sinulla on kysyttävää asian tiimoilta, voit myös lähestyä minua sähköpostilla tai puhelimella 25500.

Hyvää kevättäiven jatkoa toivottaen

Metso Paper, Rautpohja

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hilkka Alatalo-Korpi'.

Hilkka Alatalo-Korpi
Henkilöstöjohtaja

SAATEKIRJE

6.2.2003

Arvoisa vastaanottaja!

Olen Milla Simsiö, kauppatieteiden opiskelija Jyväskylän yliopistosta. Teen tutkintooni liittyvää pro gradu -tutkielmaa, jonka tavoitteena on selvittää miten sisäistä yrittäjyyttä voidaan lisätä työyhteisössä.

Tämä lomakekysely on tutkielmani ensimmäinen vaihe ja sen tarkoituksena on selvittää minkälaisia mielikuvia Metso Paper Oy:n Jyväskylän yksikön henkilökunnalla on sisäisestä yrittäjyydestä. Tutkielmani toisessa vaiheessa suoritan joukon haastatteluja lomakekyselyn tulosten pohjalta. Haastattelujen avulla pyrin löytämään konkreettisia keinoja siihen, miten henkilöstön mielikuvien mukaista sisäistä yrittäjyyttä voitaisiin edistää. Suoritan haastattelut huhtikuussa 2003.

Tämä kysely toimitetaan 200 henkilölle, jotka on valittu täysin satunnaisesti Metso Paper Oy:n Jyväskylän yksikön henkilökunnan joukosta. Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Luotettavan tiedon saamiseksi jokaisen vastaus on tärkeä!

Sinulle esitetään 18 väittämää. Sinun ei tarvitse miettiä mikä on ”oikea” vastaus väittämiin, vaan voit valita juuri sen vaihtoehdon, joka parhaiten kuvaa *omaa* mielipidettäsi.

Vastattuasi kysymyksiin laita lomake oheiseen palautuskuoreen ja lähetä se suoraan minulle (postimaksu on maksettu). Palkkioksi vaivannäöstäsi saat elokuvalipun. Elokuvalipun saamista varten täytähän myös yhteystietosi. Kyselyn vastaukset ja yhteystiedot käsitellään erikseen.

Palautathan kyselyn viimeistään 24.2.2003 mennessä.

KIITOS JO ETUKÄTEEN!

Ystävällisin terveisin Milla Simsiö

LIITE 3 Kyselylomake

KYSELYLOMAKE

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää, mikä on juuri SINUN käsityksesi sisäisestä yrittäjyydestä.

Seuraavassa on joukko väittämiä. Pyydän sinua ottamaan kantaa, mitkä seuraavista asioista ovat mielestäsi tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä yritykselle, jossa esiintyy sisäistä yrittäjyyttä. Ympyröi jokaisesta kysymyksestä vain yksi vaihtoehto. VASTAATHAN KAIKKIIN KYSYMYKSIIN!

Vastausasteikkona on 1–5, missä toisena ääri vaihtoehtona on

1 = ei kovinkaan tärkeä asia

ja toisena ääri vaihtoehtona

5 = tärkeä asia

HUOM! SAAT KÄYTTÄÄ SAMAA NUMEROA KUSSAKIN LAATIKOSSA VAIN KERRAN!

ESIMERKKI:

	ei kovinkaan		tärkeä		
	tärkeä asia		asia		
1. Ongelmien syntyessä ihmiset pyrkivät löytämään ratkaisun ongelmaan yhdessä eivätkä syyttele toisiaan	1	2	3	4	5
2. Esimiehet ja alaiset pohtivat työtapojen kehittämistä yhdessä	1	2	3	4	5
3. Henkilöstö työskentelee yhdessä, jotta koko yritys voisi menestyä paremmin	1	2	3	4	5

1. YHTEISTYÖ. Yrityksissä, joissa esiintyy sisäistä yrittäjyyttä korostetaan joskus vahvasti kaikkien henkilöstöryhmien välistä yhteistyötä. Mitä mieltä itse olet? Mitkä seuraavista yhteistyöhön liittyvistä asioista ovat mielestäsi tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä yritykselle, jossa esiintyy sisäistä yrittäjyyttä. **Muista, että saat käyttää samaa numeroa vain kerran.**

	ei kovinkaan tärkeä asia					tärkeä asia
1. Ongelmien syntyessä ihmiset pyrkivät löytämään ratkaisun ongelmaan yhdessä eivätkä syyttele toisiaan	1	2	3	4	5	
2. Esimiehet ja alaiset pohtivat työtapojen kehittämistä yhdessä	1	2	3	4	5	
3. Henkilöstö työskentelee yhdessä, jotta <i>koko</i> yritys voisi menestyä paremmin	1	2	3	4	5	

2. INNOVATIIVISUUS JA LUOVUUS. Yrityksissä, joissa esiintyy sisäistä yrittäjyyttä kiinnitetään joskus suurta huomiota innovatiivisuuteen ja luovuuteen. Mitä mieltä itse olet? Mitkä seuraavista innovatiivisuuteen ja luovuuteen liittyvistä asioista ovat mielestäsi tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä yritykselle, jossa esiintyy sisäistä yrittäjyyttä. **Muista, että saat käyttää samaa numeroa vain kerran.**

	ei kovinkaan tärkeä asia					tärkeä asia
4. Yrityksessä kannustetaan aloitteiden tekemiseen	1	2	3	4	5	
5. Yrityksessä ei rangaista epäonnistumisista	1	2	3	4	5	
6. Henkilöstö saa palkkaa tekemänsä tuloksen mukaan	1	2	3	4	5	

3. KOULUTUS JA KEHITTÄMINEN. Yrityksissä, joissa esiintyy sisäistä yrittäjyyttä kiinnitetään joskus suurta huomioita henkilökunnan koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen. Mikä on sinun mielipiteesi? Mitkä seuraavista koulutukseen ja kehittämiseen liittyvistä asioista ovat mielestäsi tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä yritykselle, jossa esiintyy sisäistä yrittäjyyttä. **Muista, että saat käyttää samaa numeroa vain kerran.**

	ei kovinkaan					tärkeä
	tärkeä asia					asia
7. Henkilöstöä kannustetaan oppimaan uusia taitoja ja -tehtäviä	1	2	3	4	5	
8. Henkilöstö saa osallistua riittävästi sitä kiinnostavaan koulutukseen	1	2	3	4	5	
9. Henkilöstöllä on mahdollisuus edetä urallaan	1	2	3	4	5	

4. SITOUTUMINEN. Yrityksissä, joissa esiintyy sisäistä yrittäjyyttä saatetaan korostaa henkilökunnan sitoutumista yrityksen tavoitteisiin ja yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitämiseen. Mikä on sinun mielipiteesi? Mitkä seuraavista sitoutumiseen liittyvistä asioista ovat mielestäsi tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä yritykselle, jossa esiintyy sisäistä yrittäjyyttä. **Muista, että saat käyttää samaa numeroa vain kerran.**

	ei kovinkaan					tärkeä
	tärkeä asia					asia
10. Henkilöstö tietää yrityksen tavoitteet ja sitoutuu niihin	1	2	3	4	5	
11. Sitoutuminen palkitaan	1	2	3	4	5	
12. Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin tavoitteisiin	1	2	3	4	5	

5. TYÖMOTIVAATIO ja -TYÖTYTYVÄISYYS. Yrityksissä, joissa esiintyy sisäistä yrittäjyyttä saatetaan kiinnittää erityistä huomioita henkilökunnan työtyytyväisyyteen. Mitä mieltä itse olet? Mitkä seuraavista työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen liittyvistä asioista ovat mielestäsi tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä yritykselle, jossa esiintyy sisäistä yrittäjyyttä. **Muista, että saat käyttää samaa numeroa vain kerran.**

	ei kovinkaan					tärkeä
	tärkeä asia					asia
13. Henkilöstö saa riittävästi tietoa itseään koskevista asioista	1	2	3	4	5	
14. Yrityksessä palkitaan hyvät työsuoritukset rahallisesti	1	2	3	4	5	
15. Henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi	1	2	3	4	5	

6. TUOTTAVUUS. Yrityksissä, joissa esiintyy sisäistä yrittäjyyttä pyritään joskus monin tavoin edistämään yrityksen tuottavuuden nousua. Mitä mieltä itse olet? Mitkä seuraavista tuottavuuteen liittyvistä asioista ovat mielestäsi tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä yritykselle, jossa esiintyy sisäistä yrittäjyyttä. **Muista, että saat käyttää samaa numeroa vain kerran.**

	ei kovinkaan					tärkeä
	tärkeä asia					asia
16. Mitä tehokkaammin yksilö työskentelee, sitä paremmin hänet palkitaan	1	2	3	4	5	
17. Yritys motivoi henkilökuntaa tekemään työnsä tehokkaasti	1	2	3	4	5	
18. Yrityksen toimintatapoja pyritään jatkuvasti kehittämään tehokkaammiksi	1	2	3	4	5	

7. VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

Vastaa ympyröimällä oikea vaihtoehto.

- | | |
|---------------------|--|
| 19. Ikä | 1. Alle 35 vuotta
2. 35–50 vuotta
3. Yli 50 vuotta |
| 20. Sukupuoli | 1. Nainen
2. Mies |
| 21. Henkilöstöryhmä | 1. Työntekijä
2. Toimihenkilö |

VASTAAJAN YHTEYSTIEDOT (elokuvalipun saamista varten)

Nimi:

Osoite:

Puhelinnumero:

Sähköpostiosoite:

Suostun henkilökohtaiseen haastatteluun

(ympyröi vastaus):

kyllä

ei

Myös haastattelusta saa palkkioksi elokuvalipun.

LIITE 4 Haastattelujen teemat

Kuva 1, ”Tehokkuus, yksilön ja yrityksen menestyminen:

1. Haastateltava: asema, tehtävä ym.

2. Tavoitteet, työn itsenäisyys:
 - Onko työ riittävän itsenäistä, miten itsenäisyyttä voitaisiin lisätä?
 - Saako riittävästi tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja tavoitteista, joita kohti pyritään?
 - Oma merkitys tavoitteiden toteutumisessa?
 - Ratkaisukeinoja, muutosehdotuksia?

3. Yhteistyö:
 - Oman osaston yhteishenki? Mitä hyvää, mitä huonoa?
 - Mikä vialla? Mitä asialle voisi mielestäsi tehdä? /
Mikä tekee yhteishengestä hyvän?
 - Esimies-alaissuhteet
 - Tiimityöskentely? Onko käytössä, mitä hyvää, mitä huonoa?
 - Ratkaisukeinoja, muutosehdotuksia?

4. Tehokkuus:
 - Tilanteita, joissa olisi voitu toimia tehokkaammin? Mikä esti tehokkaan toiminnan?
Mitä asialle olisi pitänyt tehdä?
 - Palkkaus ja sen merkitys tehokkaaseen toimintaan kannustamisessa?
 - Ratkaisukeinoja, muutosehdotuksia?

5. Virheisiin suhtautuminen:
 - Miten virheisiin suhtaudutaan, miten pitäisi suhtautua?

6. Koulutus:
 - Tarjotaanko koulutusta riittävästi, vastaako koulutus työn vaatimuksia, koulutuksen merkitys työn tehokkuuteen?

Kuva 2, ”Työn mielekkyys, yhteistyö”:

1. Haastateltava: asema, tehtävä ym.

2. Työn mielekkyys:
 - Onko työ riittävän vaihtelevaa ja mielenkiintoista?
 - Riittävän vaativaa (edellyttää kykyjen ja taitojen monipuolista käyttöä)?
 - Riittävän itsenäistä (aikataulut, työmenetelmät jne.)? Muodostaako työ kokonaisuuden?
 - Ratkaisukeinoja, muutosehdotuksia?

3. Palaute:
 - Saako riittävästi tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja tavoitteista, joita kohti pyritään?
 - Oma merkitys tavoitteiden toteutumisessa?
 - Ratkaisukeinoja, muutosehdotuksia?

4. Tavoitteet, yrityksen menestyminen:
 - Saako riittävästi tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja tavoitteista, joita kohti täällä pyritään?
 - Oma merkitys tavoitteiden toteutumisessa?
 - Ratkaisukeinoja, muutosehdotuksia?

5. Yhteistyö:
 - Oman osaston yhteishenki? Mitä hyvää, mitä huonoa?
 - Mikä vialla? Mitä asialle voisi mielestäsi tehdä? /
Mikä tekee yhteishengestä hyvän?
 - Esimies-alaissuhteet
 - Tiimityöskentely? Onko käytössä, mitä hyvää, mitä huonoa?
 - Ratkaisukeinoja, muutosehdotuksia?

6. Tiedonkulku:
 - Yrityksen sisäinen tiedonkulku?
 - Ratkaisukeinoja, muutosehdotuksia?