

Johannes Varttila

# Sisäisen yrittäjyyden vaikutus toiminnan tehokkuuteen

Tradenomi

Kevät 2017



KAJAANIN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä(t):** Johannes Varttila

**Työn nimi:** Sisäisen yrittäjyyden vaikutus toiminnan tehokkuuteen

**Tutkintonimike:** Tradenomi

**Asiasanat:** sisäinen yrittäjyys, yrittäjyys, motivaatio, tuottavuus, työyhteisö

Sisäinen yrittäjyys, kuin myös ulkoinenkin yrittäjyys, ovat ajattelutapoja päästä toteuttamaan itseään sekä luoda uutta. Tässä tutkimuksessa keskitytään sisäiseen yrittäjyyteen ja sen vaikutukseen toiminnan tehokkuudessa. Sisäistä yrittäjyyttä voidaan luonnehtia luovaksi ja innovatiiviseksi työskentelyksi toisen palveluksessa, kuten esimerkiksi työntekijänä yrityksessä.

Tästä opinnäytetyöstä päätettiin tehdä kvantitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin yhteistyössä Yritys X:n kanssa. Yritys X on kotimainen erikoistavaraliike, joka työllistää noin 20 henkilöä. Tutkimukselle asetettiin kaksi tutkimusongelmaa. Ensimmäisenä pyrittiin löytämään keinoja, joilla sisäistä yrittäjyyttä voitaisiin kehittää. Toisena keskityttiin sisäisen yrittäjyyden työkaluihin, joilla toiminnan tehokkuutta voitaisiin lisätä.

Tämän työn tekeminen aloitettiin tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, joka pohjalta teoriatausta kirjoitettiin. Teoriataustaan kerättiin työn toteuttamiselle tärkeimmät kokonaisuudet. Teoriataustan kirjoittamisen jälkeen valittiin tutkimuksen kannalta sopivin mittari. Aineisto tutkimusta varten päätettiin kerätä kyselyn avulla Yritys X:n työntekijöiltä. Kokonaistutkimukseen osallistui 12 työntekijää. Aineiston keräämisen jälkeen tutkimustulokset analysoitiin ja niitä verrattiin teoriataustaan.

Tutkimuksessa selvisi, että merkittävällä osalla Yritys X:n työntekijöistä oli sisäisen yrittäjän ominaisuuksia sekä he toimivat yrittäjämäisesti. Tällä on huomattava vaikutus työtyytyväisyyteen sekä yrityksen tulokseen. Tätä voidaankin selittää yrityksen asenteella sisäistä yrittäjyyttä kohtaan. Tutkimustuloksista voitiin havaita, että yritys luo hyvän pohjan sisäisen yrittäjyyden esiintuomiselle. Vaikka tutkimustulokset olivatkin pääpiirteittäin positiivisia, havaittiin osassa kokonaisuuksista selviä eroavuuksia. Selvimmät erot liittyivät palkitsemiseen sekä työn sisältöön.

Tutkimuksen tulosten analysoinnin jälkeen esitettiin kehitysehdotuksia, jotka olivat sekä sisäisen yrittäjyyden, että toiminnan tehokkuuden kannalta oleellisia. Kehittämisehdotukset laadittiin tutkimustuloksiin perustuen.

## ABSTRACT

**Author(s):** Johannes Varttila

**Title of the Publication:** Effect of Intrapreneurship on Operational Productivity

**Degree Title:** Bachelor of Business

**Keywords:** intrapreneurship, entrepreneurship, motivation, productivity, work community

Intrapreneurship, as well as entrepreneurship are both ways of thinking for self-fulfillment and to create something new. This thesis focuses on intrapreneurship and its impacts on operational efficiency. Intrapreneurship can be described as a creative and innovative working for somebody, such as working as an employee in a company.

The thesis was conducted as a quantitative research and it was commissioned by Company X. Company X is a domestic specialty business employing approximately 20 people. The research had two aims. The first aim was to find methods to develop intrapreneurship in the company. The second aim was to discover the tools of intrapreneurship that are beneficial for developing operational efficiency.

The work began by studying the relevant literature. After writing the theoretical background, the appropriate indicator for the research was chosen. The research data was collected with a survey to the employees of the Company X. Twelve employees participated in the overall research. After the data collection, the results were analyzed and compared to the theoretical background.

The research showed that a substantial part of the Company X's employees had features which are characteristic for intrapreneurs and they were acting in an entrepreneurial manner. This has a significant impact on job satisfaction and on the company's performance. This can be explained by the company's internal attitude towards intrapreneurship. The results indicated that the company creates a good basis for promoting intrapreneurship. Although the findings were positive in general, there were still differences between some of the entities. The clearest differences were related to the remuneration and to the matters which affect the work content.

After the study results were analyzed, it was relevant to focus on the development proposals which were essential for intrapreneurship and operational efficiency. It was decided that the development proposals will be drawn up based on the research results.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	1
2 SISÄINEN YRITTÄJYYS .....	2
2.1 Sisäisen yrittäjyyden vaikuttimet .....	5
2.2 Sisäisen yrittäjyyden esteet ja kannusteet .....	7
3 MOTIVAATIO .....	11
3.1 Motivoimisen keinot .....	12
3.2 Motivaatioteorioita .....	14
4 TUOTTAVUUS JA TYÖYHTEISÖ .....	17
4.1 Tuottavuuden kehittäminen .....	17
4.2 Työyhteisö .....	19
5 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	22
5.1 Määrällinen tutkimus .....	23
5.2 Tutkimusaineiston hankinta .....	24
5.3 Tutkimuksen luotettavuustarkastelu .....	25
6 TULOKSET, ANALYSOINTI JA KEHITYSEHDOTUKSET .....	28
6.1 Taustatiedot ja sisäinen yrittäjyys .....	29
6.2 Työn sisältö ja motivaatio .....	34
6.3 Palkitseminen ja työyhteisö .....	39
6.4 Esimiestyö, palaute ja tuottavuus .....	44
6.5 Analysointi ja kehitysehdotukset .....	49
7 POHDINTA .....	64
LÄHTEET .....	68
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara. Työntekijöiden hyvinvointi heijastuu suoraan yrityksen toimintaan sekä toiminnan tehokkuuteen. Työmarkkinoiden uusiutuessa vanhat hierarkkiset toimintamallit eivät välttämättä ole enää päteviä, vaan tarvitaan luovuutta ja innovatiivisuutta. Luovuus ja innovatiivisuus ovat tekijöitä, joita nykypäivän työmarkkinoilla arvostetaan. Luovuuden ja innovaatioiden myötä sisäisestä yrittäjyydestä on tullut nykymaailmassa yksi organisaatioiden tärkeimmistä tukipilareista. Keskeisimmät käsitteet työn kannalta ovat sisäinen yrittäjyys, työn sisältö, motivaatio, palkitseminen, työyhteisö, esimiestyö sekä tuottavuus. Teoriataustan esittämisen jälkeen keskitytään tutkimuksen tekemiseen.

Tutkimuksesta päätettiin tehdä kvantitatiivinen tutkimus, johon aineisto kerättiin kohdeyrityksen työntekijöiltä. Kohdeyritys halusi pysyä anonyyminä, joten se merkittiin tässä työssä nimellä Yritys X. Tutkimuksen mittariksi valittiin kysely ja se rajattiin työntekijöiden antamiin vastauksiin. Kyselyä ei esitetty Yritys X:n esimiehille. Kyselyn rajaamisen perusteena toimivat sisäisen yrittäjyyden tavoitteet, jotka voidaan katsoa olevan erilaiset esimiesten ja työntekijöiden välillä. Myös motivaatiotekijät voivat olla erilaisia esimiesten sekä työntekijöiden välillä, esimerkiksi työntekijöitä motivoi raha ja esimiehiä myyntiluvut.

Tällä tutkimukselle annettiin kaksi päätavoitetta. Ensimmäinen tarkoitus oli löytää keinoja, joilla sisäistä yrittäjyyttä voitaisiin kehittää yrityksessä. Toisena tarkoituksena oli löytää sisäisen yrittäjyyden kehittämistyökaluja, joilla toiminnan tehokkuutta voitaisiin lisätä. Empiirisessä osassa kartoitettiin työntekijöiden sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät. Tutkimustulosten esittämisen jälkeen tulokset analysoitiin. Analysoinnin tarkoituksena oli löytää tuloksia ja teoriataustaa yhdistäviä tekijöistä sekä syy-seuraussuhteita. Analysoinnin jälkeen esitettiin tutkimustuloksiin perustuen kehitysehdotuksia, joiden avulla sisäistä yrittäjyyttä ja toiminnan tehokkuutta voitaisiin kehittää.

Sisäistä yrittäjyyttä voidaan pitää perusteena tuloksellisuudelle sekä tehokkaalle toiminnalle. Tätä työtä voidaan hyödyntää yritystoiminnan kehittämisessä sisäisesti yrittäjämäiseen suuntaan sekä pohjana toiminnan tehokkuudelle.

## 2 SISÄINEN YRITTÄJYYS

Yrittäjyys ja etenkin ulkoinen yrittäjyys ovat meille kaikille tuttuja termejä, melkeinpä jokainen tuntee jonkun ihmisen, joka on tietoisesti valinnut alkavansa yrittäjäksi työllistääkseen itsensä sekä päästäkseen toteuttamaan omaa unelmaansa. Yrittäjyyden ja ulkoisen yrittäjyyden rinnalla sisäinen yrittäjyys on tullut aina vain enemmän ajankohtaisemmaksi aiheeksi. Yrittäjyys terminä on moninainen. Koironen ja Pohjansaari (1994, 9) kuvaavat yrittäjyyden luovana, muutosherkkänä, joustavana, uutterana sekä riskejä ja vastoinkäymisiä kaihtamattomana suhtautumisena työn tekemiseen. Paajasen (2001, 53) mukaan yrittäjyys liittyy yleensä toimintaan, jossa pyritään tavoitteellisuuteen riippumatta organisaatiotasosta tai tehtävistä.

Yrittäjyys voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen yrittäjyyteen. Ulkoinen yrittäjyys liittyy oman yrityksen perustamiseen ja johtamiseen, minkä tuloksena syntyy konkreettinen yritys. Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan yrittämäistä ajattelu-, toiminta-, ja suhtautumistapaa yrityksen jäsenenä, esimerkiksi työntekijänä. Sisäisen ja ulkoisen yrittäjyyden ohella muita yrittäjyyden ilmenemismuotoja ovat omistajayrittäjyys, asiakasyrittäjyys sekä alihankintayrittäjyys. (Koironen & Pohjansaari 1994, 7, 17.)

Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 28) kertovat sisäisen yrittäjyyden (intrapreneurship) termin syntyneen 1980-luvun puolivälissä, kun suuryritykset pyrkivät hakemaan tuottavuuden kasvua sekä motivaatiota ja työniloa. Gifford Pinchotia pidetään sanan ”intrapreneurship” keksijänä. Termillä Pinchot halusi erottaa sisäisen yrittäjyyden ulkoisesta yrittäjyydestä. Intrapreneurship viittaa organisaation sisäiseen yrittäjyyteen, kun taas entrepreneurship ulkoiseen yrittäjyyteen. (Kyrö 1997, 200). Kansikas (2007, 61) kuvaa sisäistä yrittäjyyttä luovana ajatteluna ja työskentelynä työnantajan palveluksessa. Rönnin mukaan sisäinen yrittäjyys voi ilmetä jokapäiväisessä elämässä ponnisteluina kohti uusia haasteita. Sisäistä yrittäjyyttä voidaan kuvata eräänlaisena tikapuulle kiipeämisenä. Kun ollaan kiivetty yhdelle tikkaalle, halutaan kiivetä aina vain korkeammalle. (Rönni 1996, 9.)

## Sisäinen yrittäjä

Yksilönä sisäinen yrittäjä on henkilö, joka on motivoitunut sisäisesti työssään. Koironen & Pohjansaari (1994, 36) kertovat Pinchot'n ja Rothwellin näkemykset sisäisestä yrittäjästä. Pinchot'n mukaan sisäinen yrittäjä on henkilö, joka toteuttaa unelmaansa yrityksen palveluksessa sekä ottaa vastuuta innovaatioiden luomisesta. Rothwell näkee sisäiset yrittäjät innovoinnin avainhenkilöiksi. Hän nimeää nämä avainhenkilöt nimellä "product champions", joita ovat tekninen innovoija, liiketoiminnan innovoija, virallinen johtaja sekä sisäinen yrittäjä. (Koironen & Pohjansaari 1994, 36; Pinchot'n & Rothwellin 1987, 12–19 mukaan.)

Sisäiset yrittäjät ovat näkijöiden ja tekijöiden ohella myös toimeksi panijoita, he eivät jää pelkiksi ajattelijoiksi tai suunnittelijoiksi. Sisäiset yrittäjät eivät pelkää laittaa itseään likoon sekä he ovat taipuvaisia kovaan työn tekemiseen. Sisäiselle yrittäjälle on myös ominaista asettaa standardit korkealle sekä kyky priorisoida asioita. (Koironen 1993, 125). McGrath (2016) kuvaa sisäisen yrittäjän henkilöksi, joka tunnistaa ongelmat mahdollisuuksiksi parantaa yritystä sisältä päin.

Kansikkaan (2007, 62) mukaan sisäisiä yrittäjiä luonnehtivia ominaisuuksia ovat:

- yritteliäs, innostunut, aloittekykyinen ja asialle omistautuva suunnittelu- ja työskentelytapa
- ideoiva sekä visioiva ajattelu
- halu osallistua ja vaikuttaa aktiivisesti työhön
- sosiaaliset kyvyt
- yhteisöllisyyden vahvistaminen, vastuun kantaminen sekä muiden huomioiminen
- uskallus esittää ja toteuttaa kehityksiä työskentelytapoihin sekä organisaation toimintaan.

Rönnin (1996, 23) mukaan sisäinen yrittäjä ei halua kuluttaa aikaansa toisten ihmisten antamien ratkaisujen odotteluun, vaan alkaa ratkoa ongelmaa itse. Sisäisellä yrittäjyyden toteuttamisella organisaatiossa saavutetaan enemmän kuin pe-

rinteisellä tavoitejohtamisella tai tulosjohtamisella, koska kyse on siitä, että toimihenkilöt pääsevät toteuttamaan itseään sekä toimimaan kuin yrittäjät. Kuitenkin ero ulkoiseen yrittäjyyteen on siinä, että sisäisellä yrittäjällä ei ole vaarassa omien rahojen riskeeraaminen. (Koiranen & Pohjasaari 1994, 27.)

### **Innovatiivisuus ja luovuus**

Strategisesta näkökulmasta sisäistä yrittäjyyttä voidaan tarkastella työmotivaation, joustavuuden, uudistusten tuottamisen ja innovatiivisuuden sekä vastuun ja itsenäisyyden näkökulmasta (Koiranen & Pohjansaari 1994, 8). Heinonen ja Ventto-Vierikko (2002, 31) nimeävät sisäisen yrittäjyyden lähtökohdiksi riskien ottamisen, innovatiivisuuden ja proaktiivisuuden. Innovatiivisuus on termi, joka on voimakkaimmin liitetty yrittäjyyteen (Ristimäki 2004, 27). Innovatiivisuuden voidaan todeta olevan yrittäjyyden lähde. Yrittäjyys ja innovatiivisuus ovat prosesseina holistisia sekä dynaamisia, jotka on erotettu tavanomaisesta yrittämisen tarkoituksesta. Innovatiivisuuden ja yrittäjyyden kehittyminen vaatii organisaatiokulttuurin, joka on kannustava ja innovaatiokeskeinen. (Segal, Borgia & Schoenfeld 2005, 43; Zhao 2005, 34–35.)

Innovatiivisuuden ohella luovuus on olennainen osa sisäistä yrittäjyyttä. Yrittäjyyden syntymisessä voidaan nähdä sekä innovatiivisuus että luovuus, tarkennettuna innovatiivisuus syntyy luovuudesta (Koiranen & Pohjansaari 1994, 10). Luovuus käsitteenä on useimmiten liitetty käytännön taitoihin ja kekseliäisyyteen, mutta siinä on kuitenkin kyse muustakin kuin vain innovaatiosta. Käytännössä se on arkielämän ongelmanratkaisua uudella tavalla sekä ajattelutapana poikkeamista jo entuudestaan totutusta. (Rönni, 1996, 53.) Koirasen (1993, 124) mukaan sisäinen yrittäjyys vapauttaa ihmisiä ja organisaatiota kohti tarkoituksellisempaa, rikkaampaa sekä tuottavampaa elämää samalla luoden mahdollisuuden toteuttaa itseään. Sisäinen yrittäjyys ei liity vain uuden liiketoimen luomiseen vaan innovatiivisiin aktiviteetteihin kuten kehittämiseen. Kehityskohteita voivat olla uudet tuotteet, palvelut, teknologia, strategiat tai kilpailukykyinen asenne. (Antoncic & Hisrich 2003, 9.)

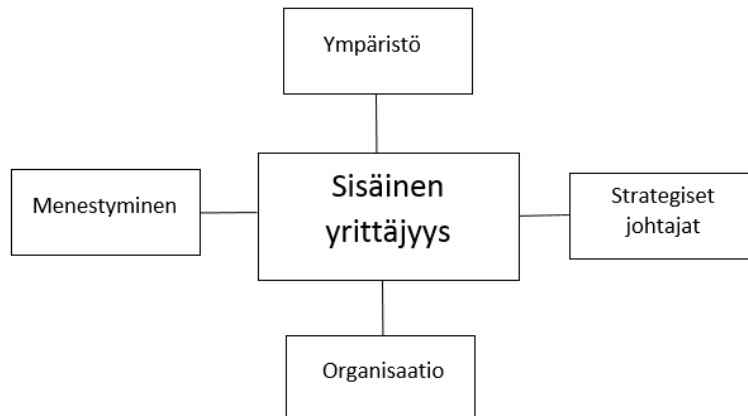
Andersen, Gawell ja Spear (2016, 118) lainaavat Kristenseniä ja Voxtedia (2009) kertoen työntekijälähtöisestä innovaatioista. Työntekijälähtöinen innovaatio tarkoittaa prosessia jossa työntekijöiden ideat, tieto, aika ja luovuus ollaan yhdistetty



kokonaisuudeksi. Innovaatioprosessi pitää sisällään uusien ideoiden, prosessien, tuotteiden ja palveluiden tuottavuuden, vastaanottamisen ja toteuttamisen kaiken tyyppisissä organisaatioissa. Näihin oivalluksiin perustuen innovatiiviset työntekijät määritellään työntekijöiksi, jotka luovat, havainnoivat sekä hyödyntävät sosiaalisia innovaatioita työpaikoillaan. (Andersen. ym. 2016, 118.)

## 2.1 Sisäisen yrittäjyyden vaikuttimet

Sisäiseen yrittäjyyden ylläpitämiseen voidaan vaikuttaa hyvin samanlaisilla tekijöillä kuin ulkoisenkin yrittäjyyden. Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat persoonallisuus, motivaatio sekä tilanne- ja ympäristötekijät. Persoonallisuustekijöitä ovat luovuus, rohkeus sekä ammattitaito ja osaaminen. Motivaatiotekijöinä voidaan pitää henkilön tarpeita, tavoitteita, vaikuttimia sekä annetun palautteen vastaanottamista. Motivaation sekä persoonallisuuden ohella tilanne vaikuttaa sisäiseen yrittäjyyteen. Tilannetekijöitä ovat henkilön oma arvio onnistumismahdollisuuksista sekä organisaation tilanne. Ympäristötekijöinä voidaan pitää henkilön viiteryhmiä sekä työnteon kokemista mielekkäänä. Vahvistaakseen sisäisen yrittäjyyden vaikuttimia Koironen & Pohjansaari tuovat Guth'n ja Ginsbergin teorian sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavista tekijöistä. Guth ja Ginsberg jaottelevat sisäisen yrittäjyyden vaikuttimet neljään alalajiin: ympäristöön, strategiaan johtajiin, organisaatioon sekä menestymiseen. (Koironen & Pohjansaari 1994, 41–42.) Guth'n ja Ginsbergin sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät (Koiranen & Pohjansaari 1994, 42; Guth'n ja Ginsbergin mukaan)

Ympäristöllä viitataan siihen, että organisaation on toimittava yrittäjämäisesti sen mukaan, miten dynaamisessa ympäristössä se toimii. Toiseksi, johtajilla on vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen. Yrityksen johto antaa kuvan yrittäjämäisestä toiminnasta, joka kuvastuu johdon arvoista, visioista sekä uskomuksista. Kolmanneksi organisaatiomuodolla on vaikutusta sisäiseen yrittäjyyteen. Liian byrokraattinen organisaatio tukahduttaa innovatiivisen toiminnan ja sitä kautta sisäisen yrittäjyyden. Neljänneksi menestyminen on avain sisäiseen yrittäjyyteen: kun yrityksellä on ylimääräisiä voimavaroja, voidaan tehdä muutoksia. Muutoksilla voi kuitenkin olla negatiivinen puoli. Sisäisellä yrittäjällä on halu tehdä muutoksia sekä muuttaa organisaatiota innovatiivisempaa suuntaan, mutta kulmakiveksi saattaa koitua aika. Joidenkin muutosten läpivienti voi vielä paljon aikaa, mikä saattaa viedä organisaation tulosta alas alkuvaiheessa. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 42–43.)

## 2.2 Sisäisen yrittäjyyden esteet ja kannusteet

Sisäistä yrittäjyyttä tulisi pyrkiä kehittämään työyhteisössä. Koirasen ja Pohjansaaren (1994, 43) mukaan suurin syy yritteliäisyyden uupumiselle on kykenemättömyys tunnustaa, etteivät vanhat hierarkkiset johtamismenetelmät kannusta yritteliäisyyteen sekä itsenäiseen ajatteluun. Peltosen (1986, 68–69) mukaan yritteliäisyyden esteitä ovat resurssiesteet, säädösesteet, asenne-esteet sekä kilpailuhaitat.

Nykymaailman organisaatioissa työntekijöiden työtehtävät ja sitä kautta vastuun kantaminen omista työtehtävistään on lisääntynyt. Vastuun kasvun myötä myös oman työn tekemiselle on tullut tärkeä merkitys. On luotava ympäristö, jossa työntekijä pääsee toteuttamaan oman työnsä tekemistä. Oman työn tekemisellä tarkoitetaan omien henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista. Keskustelu, tiedottaminen sekä kommunikaatio ovat hyviä työkaluja oman työn kehittämiseen. Työntekijän ja esimiehen välinen luottamuksellinen sekä avoin keskustelu kehityskeskusteluissa johtaa oikeiden ratkaisujen tekemiseen, mistä myös asiakkaat hyötyvät. Sitoutuminen on olennainen termi, kun käsitellään sisäistä yrittäjyyttä. Luottamus työyhteisön jäsenten kesken johtaa sitoutumiseen, jolla on positiivinen vaikutus motivaatioon. Tiedotus, kannustava työilmapiiri sekä keskustelu johtavat usein luottamuksen syntymiseen sekä sitoutuneisuuteen. Oman työn tekemisen ohella oman asiantuntijuuden kehittäminen vaatii resursseja. Se vaatii halua menestyä omassa työssään. Kokemuksen kautta tosin opitaan myös asiantuntemusta, mutta sisäisen yrittäjyyden kannalta on suotavaa ottaa huomioon innovatiivisuus eli taito luoda uutta. Asiantuntemuksen ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa koulutusta sekä tietoisuutta vaihtuvista trendeistä. (Kansikas 2005, 9–15.)

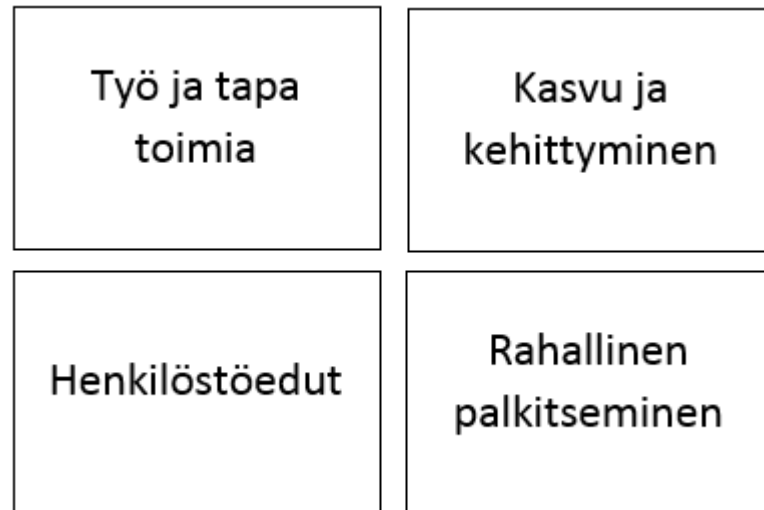
Sisäisen yrittäjyyden kannustavista tekijöistä puhuttaessa voidaan erottaa viisi tekijää: palkitseminen, johdon toiminta, yrityksen voimavarojen käyttö, organisaatorakenne sekä riskien ottaminen (Koiranen & Pohjansaari 1994, 44–45). Organisaation käyttäytyminen on olennaisesti liitoksissa näihin viiteen kannustavaan tekijään sekä sitä kautta sisäiseen yrittäjyyteen. Organisaation sisäinen yrittäjyys lähtee yrityksen johdosta sekä keskijohdosta. Yrityksen johdon käyttäytyminen yrittäjämäisesti heijastuu työntekijöihin, mikä edistää sisäisen yrittäjyyden kasvua.

Toimintatavat johtavat sisäistä yrittäjyyttä sekä organisaation käyttäytymistä. Sisäisesti yritteliään yrityksen toimintavoiksi voidaan nimetä muun muassa itseohjautuvuus, tiimityöskentely, avoin keskustelu innovatiivisuus sekä palkitsemisjärjestelmät. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 41–42). Oppivassa organisaatiossa toiminta perustuu työn analysointiin, mikä tarkoittaa virheistä oppimista ja niiden hyväksymistä. Oppimisesta tulisi tehdä itseohjautuvaa, jotta jokainen työntekijä voisi kehittää itselleen parhaan mahdollisen menettelytavan toimia. (Kansikas 2005, 13.)

Haasteita sisäiselle yrittäjyydelle luo byrokratia. Byrokratiaa voidaan kuvata luovan muutoksen vastakohtana, jossa laitostunut byrokraatti toimii valvonnan alaisena. Byrokraattisuutta voidaan luonnehtia omaksutuksi tavaksi, joka opitaan käytäntöjen kautta. Voidaan siis todeta, että byrokraattisuus ei ole synnynäistä, vaan se johtuu vakiintuneista toimintatavoista. Byrokratia vastakohtaksi Peter Schumpeter on luonut ajattelutavan luovasta hulluudesta, jossa yrittäjyys toimii supertuotannon tekijänä yhdistelemällä tuotannon tekijöitä luovasti. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 8–9.) Sisäinen yrittäjyys voidaan siis nähdä torjuntakeinona byrokratialle.

### **Palkitseminen**

Palkitsemisen määrittely on toisinaan hankalaa. Yksinkertaisuudessaan palkitsemista on, kun työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa siitä vastineeksi hyödykkeen, kuten rahaa tai henkilökuntaetuja. Hyvän palkitsemisen periaatteena on kuitenkin, että molemmat hyötyvät – niin yritys kuin työntekijäkin. Palkitsemista voidaan myös luonnehtia johtamisen välineeksi, jonka avulla pyritään saavuttamaan tavoitteita. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15–16). Rantamäki ym. (2006, 16) ovat luoneet nelikentän, joka kuvastaa palkitsemisen eri ryhmiä. Palkitsemisen nelikenttä on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Palkitsemisen nelikenttä (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16)

Työ ja tapa toimia ryhmään kuuluvat jokapäiväisen työn tekemiseen liittyvät asiat. Keskeisimpiä seikkoja ovat esimiestyö, tapa toimia sekä työn sisällölliset asiat. Tapa toimia voidaan nähdä palkitsevana, jos henkilöstö arvostaa yrityksen johtoa sekä työntekijällä on organisaation jäsenenä luottamus yritykseen. Kasvun ja kehittymisen näkökulmasta työ on palkitsevaa, jos työntekijä monipuolistaa omaa tehtäväkenttäänsä sekä osaamistaan. Rahalliseen palkitsemiseen voidaan luetella taloudelliset tekijät, kuten peruspalkka, tulospalkkio, voittopalkkio, aloitepalkkio sekä optiot. Henkilöstöetuja voivat olla esimerkiksi joustavat työajat sekä tarkoituksenmukaiset olosuhteet. Henkilöstöetuja tarjoamalla yritys kertoo arvostavansa työntekijöitään sekä kertoo olevansa valmis ottamaan huomioon henkilöstön toiveet. (Rantamäki ym. 2006, 16–18.)

Organisaation johtamisen näkökulmasta aineettoman palkitsemisen antamisesta on tullut taloudellista palkitsemista motivoivampi tekijä. Mielenkiintoista ja riittävän haasteellista työtä voidaan jo sinänsä luonnehtia palkitsevaksi tekijäksi, mutta työntekijöillä on kuitenkin tarve kehittyä työtehtävissään. Organisaation tulisi tarjota työntekijöilleen haasteellisia tehtäviä samalla luoden mahdollisuuden kehittää itseään. Hyvänä esimerkkinä itsensä kehittämistä voidaan pitää yrityksen tarjoamia ammattitutkintoja sekä koulutuksia. (Kauhanen 2010, 97–101.)

Oikeudenmukaisuus on tärkeää, kun puhutaan palkitsemisesta. Oikeudenmukaisuudella on vaikutusta henkilöstön tyytyväisyyteen, tehokkaaseen toimintaan sekä

henkilöstön asenteisiin. Henkilöstö kokee oikeudenmukaisuuden palkitsemisessa jaottelun perusteella. Vaikuttavia tekijöitä ovat: kenelle jaetaan, miten paljon jaetaan sekä miten jaetaan. Yksi varhaisimmista oikeudenmukaisen palkitsemisen jaotteluun liittyvä teoria on tasasuhdeteoria. Sen mukaan henkilöt vertailevat toisten samassa tilanteessa olevien henkilöiden palkkioita sekä panoksia omiin palkkioihin ja panoksiin. Tasasuhdeteoria on asianmukainen, jos yksilön saama palkkio sekä oma panostus ovat tasasuhdassa muiden työntekijöiden kanssa. Tällöin yksilö on tyytyväinen ja toimii tehokkaasti. Toimiakseen tasasuhdeteoria tarvitsee toimintatapoja, jotka kannustavat yhteistyöhön. (Rantamäki ym. 2006, 25–26.)

### 3 MOTIVAATIO

Motivaatio on oleellinen osa työntekoa sekä työn kokemista mielekkäänä. Rönni (1996, 47) on kuvannut motivaatiota työntekoon liittyvänä toiminnan käyttövoimana, joka käytännössä tarkoittaa tunnetta ja halua tehdä työtä.

#### **Työmotivaatio**

Työmotivaatiota voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäisenä näkökulmana pidetään työuraa, eli mikä on toiminut tekijänä valitsemaan juuri tietyn alan tai työpaikan. Toisena motivaatiota voidaan tarkastella rajallisen ajan kestävien tehtävien näkökulmasta, eli mitkä tekijät vaikuttavat juuri tietyn työtehtävän valintaan. Kolmantena näkökulmana on juuri hetkellä tapahtuvat tekijät, eli mitkä tekijät vaikuttavat motivaation juuri tietyllä hetkellä ja miten motivaatiota voidaan ylläpitää, jos innostus alkaa tyyntyä. (Rasila & Pitkonen 2010, 11.)

Työmotivaation kannalta työn mielekkyys on erittäin tärkeää. Kun ihminen kokee työnsä mielekkääksi, ikään kuin harrastukseksi, työhön liittyvä motivaatio kasvaa itsestään. Tätä voidaan luonnehtia sisäiseksi motivaatioksi, joka on pitkäkestoista sekä luo työmotivaation jatkuvalla työuralla. (Juuti & Vuorela 2015, 80.) Työmotivaation ylläpitäminen ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, vaan se vaatii jatkuvaa ohjausta sekä kehityskeskustelujen avulla laajempaa kokonaisuuden pohdintaa (Moisalo 2011, 339).

Sisäisellä yrittäjyydellä on positiivinen vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon, sillä se lisää osallistumismahdollisuuksia ja vaikutusmahdollisuuksia työyhteisössä. Osallistumismahdollisuudet ja vaikutusmahdollisuudet voidaan nähdä keinoilla työuralla etenemiseen. Positiivisia puolia ovat, että palautteen vastaanottaminen sekä antaminen tehostuvat, joka voidaan nähdä osatekijänä työntekijöiden sitoutuneisuudessa sekä työn kokemisessa mielekkääksi. Kiinnostus työhön on korkeampi, joka vaikuttaa työntekijöiden työhalukkuuteen sekä sitoutuneisuuteen. (Koiranen 1993, 122–123.) Koiranen (1993, 28) on jäsentänyt yrittäjyyden vaikutukset kolmeen osaan, joita hän pitää keskeisinä sekä ulkoisen että sisäisen yrittäjyyden kannalta:

- tunneperäiset motiivit, eli ekspressiiviset motiivit
- välinemotiivit, eli instrumentaaliset motiivit
- henkisen kasvun motiivit, eli kehitysmotiivit.

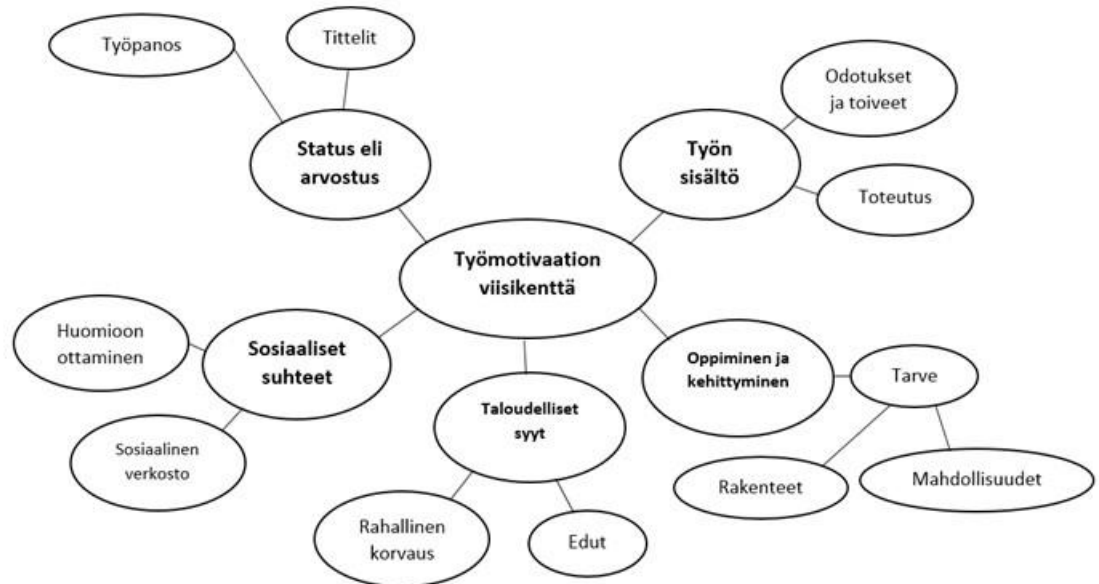
Ekspressiivisiä motiiveja voivat olla esimerkiksi arvostus, yksilöllisyys sekä riippumattomuus. Instrumentaaliset motiivit liittyvät sen sijaan rahaan sekä keinoon ansaita elantonsa. Henkisen kasvun motiiveilla tarkoitetaan esimerkiksi pyrkimystä päästä toteuttamaan itseään, oman ammattitaidon kehittämistä, luovuuden käyttöä sekä haasteellisuutta. (Koiranen 1993, 28.)

Palautteen antaminen on tärkeää motivaation ylläpitämisen kannalta. Palautteen antaminen voidaan jakaa karkeasti positiiviseen ja negatiiviseen palautteeseen. On tärkeää antaa palautetta, vaikka se olisikin negatiivista. Jopa negatiivinen huomiointi on tärkeämpää kuin olla antamatta palautetta. Jotkut ihmiset saattavat jopa sisuuntua negatiivisesta palautteen vastaanottamisesta. Negatiivinen palaute toimii tällöin motivaatiotekijänä, joka saa henkilön toimimaan tehokkaammin. (Rasila & Pitkonen 2010, 32.)

### 3.1 Motivoimisen keinot

Moisalo (2011, 342) on luonut viisikenttämallin, joka esittää keskeisimmät työmotivaation osa-alueet. Viisikenttämalli on esitetty kuviossa 3.





Kuvio 3. Työmotivaation viisikenttä (Moisalo 2011, 342)

Viisikenttä koostuu viidestä eri työmotivaatioon vaikuttavasta tekijästä. Nämä viisi tekijää ovat taloudelliset syyt, sosiaaliset suhteet, arvostus, työn sisältö sekä oppiminen ja kehittyminen. Taloudelliset syyt voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan. Taloudellisten hyödykkeiden rahalliseen korvaukseen luetaan peruspalkka, korvaukset ylitöistä, loma-ajanpalkat sekä mahdolliset bonukset. Rahallisten korvausten ohella myös työpaikan tarjoamat edut sisältyvät taloudellisiin hyödykkeisiin. Etuja voivat olla esimerkiksi puhelinedut, oma kuntosali tai työsuhteauto. Nämä taloudelliset hyödykkeet vaikuttavat taloudellisen motivaation syntymiseen ja sen ylläpitämiseen. Sosiaaliset suhteet linkittyvät vahvasti työn luonteeseen sekä henkilökohtaisiin eroihin. Motivaation kannalta ei ole optimaalista työskennellä yksin, vaan ihminen tarvitsee sosiaalisen verkoston ympärilleen. Toisinaan työ voi olla antisosiaalista, vaikka työpäivän aikana tapaisikin paljon ihmisiä. Sosiaalisen motivaation näkökulmasta on tärkeää suunnitella työntekijöiden työnkierto oikein sekä ottaa huomioon heidän toiveensa. (Moisalo 2011, 343–344.)

Kehittyminen ja oppiminen ovat välttämättömiä nykypäivän työmarkkinoilla pärjäämisen kannalta. Hypoteesi yhden ammatin osaamisesta ja sen avulla työllistymisestä on muuttunut suuntaan, jossa työllistyminen vaatii moniosaajan taitoja. Etenkin tietokoneiden ja eri järjestelmien hallitsemisesta on tullut lähes välttämätöntä

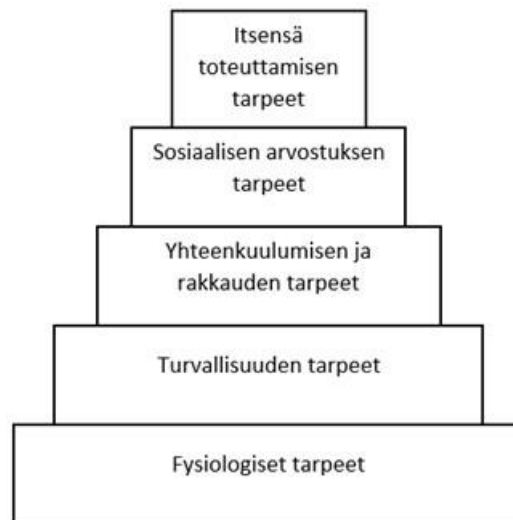
jokaisella alalla. Motivaation ylläpitäminen muuttuvassa maailmassa ei ole niinkään yksinkertaista, vaan työssä kehittymisestä on luotava jatkuvaa. Motivaation edistämisen kannalta kehitymiselle on luotava tarve sekä tarpeelle mahdollisuuden ja rakenteet. Rakenteiden luomisessa on otettava huomioon säännöllisyys, oikeus osallistua, esimiestyö sekä johtamisjärjestelmä, joita on mahdollista muokata kehitymiselle suosivalla tavalla. (Moisalo 2011, 345–346.)

Työssä kehittymisen kannalta työn sisällöllä on merkitystä. Liian haastava tai yksinkertainen työ saattaa ajaa työntekijän vaihtamaan työpaikkaa. Liian yksinkertaisesta työstä saattaa seurata turhautumista, sekä liian haastavasta työstä oman osaamisen ääri rajoilla työskentelystä voi seurata stressiä. Työn sisällön tulee kuitenkin sisältää niin määrällisiä kuin laadullisiakin haasteita, jotta motivaatio työhön olisi jatkuvaa. (Moisalo 2011, 346.)

Arvostuksen eli statuksen näkökulmasta tittelien jakaminen on yksi parhaista motivoimisen tavoista. Tittelien jakamiseen ei tarvita rahallista pääomaa, vaan ne ovat täysin ilmaisia, mutta niiden jakamisella on huomattava merkitys työyhteisössä. Arvostusta voidaan myös ilmaista esimerkiksi viihtyisän työskentelytilan järjestämisellä tai harrastusmahdollisuuksien avulla. Tärkein arvostuksen muoto on kuitenkin työntekijän arvostaminen hänen työpanoksensa kautta. Työpanoksen kautta arvostuksen saaminen voi olla esimerkiksi hyvän asiakaspalautteen vastaanottaminen tai virheettömän työtuloksen tekeminen. (Moisalo 2011, 346–349.)

### 3.2 Motivaatioteorioita

Tunnetuimpana motivaatioteorian pidetään Maslow'n tarveteoriaa. Maslow'n tarveteorian mukaan ihmisiä johtaa tarpeiden täyttämässä hierarkkinen järjestys. Teorian mukaan on olemassa viisi eri tasoa: alimmalla tasolla on helpoiten tyydytettävä tarve ja ylimmällä tasolla kaikkein haasteellisimmin tyydytettävä tarve. Esimerkiksi jos henkilöllä on nälkä, hän alkaa tyydyttää tarvettaan ja etsii ruokaa. (Rasila & Pitkonen 2010, 36.) Maslow'n tarvehierarkia on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4: Maslow'n tarvehierarkia (Rasila & Pitkonen 2016, 36)

Herzbergin vuonna 1971 luoma kaksifaktoriteoria sisältää kaksi tekijää: hygienia-tekijän sekä motivaatiotekijän. Hygienia-tekijöihin kuuluvat työn olosuhteisiin vaikuttavat tekijät, kuten esimerkiksi palkitsemisjärjestelmä, arvostus, työyhteisön ilmapiiri, esimies-alaissuhteet sekä ihmissuhteet. Hygienia-tekijöillä ei sinänsä ole vaikutusta hyvän työsuorituksen syntymiseen, vaikka huonolla tasolla toteutettuna ne aiheuttavatkin tyytymättömyyttä. Niiden tarkoituksena on enemmänkin poistaa tyytymättömyyttä kuin motivoida. Motivaatiotekijöiden tarkoituksena on tuottaa motivaatiota ja niihin voidaan lukea työn sisällölliset asiat, koetut saavutukset ja vastuu, uralla etenemismahdollisuudet, oppiminen ja kehittyminen sekä saatu tunnustus. Motivaatiotekijöiden tarkoituksena on tuottaa onnistumisen ja arvostuksen kokemuksia. Herzbergin mukaan motivaatiotekijöillä on ratkaiseva merkitys hyvän työsuorituksen syntymiseen. Motivaatiotekijöiden puuttuminen saa työntekijän toimimaan heikommin työtehtävissään. Teorian perustana on, että hygienia-tekijän on täytyttävä ennen kuin motivaatiotekijä pääsee toimimaan. Esimerkiksi, jos työntekijällä on taloudellisia ongelmia, työn sisältö ei paljoakaan vaikuta motivaation lisääntymiseen. (Moisalo 2011, 340; Viitala 2004, 156–157.)

Douglas McGregor on kehittänyt X- ja Y-tyyppiä erittelevän motivaatioteorian. Teoria X lähtee perusolettamasta, jonka mukaan työntekijä haluaa päästä helpolla työtehtävistään sekä välttää vastuuta ja muutoksia. Tällaista ihmistyyppiä tulisi rohkaista sekä palkita unohtamatta rangaista tarvittaessa. Myös ohjeistaminen on

tärkeää. Y-teorian mukaan työntekijä on tunnollinen ja suoriutuu annetuista työtehtävistä huolellisesti. Hän pyrkii käyttämään osaamistaan työnantajan sekä työryhmän parhaaksi sekä on halukas kehittämään itseään. Y-tyypin henkilö kykenee työskentelemään itsenäisesti sekä asiantuntijamaisesti. McGregorin teoria on yksinkertaisuudestaan huolimatta toimiva sekä kuvaava. Nykyään työelämässä nähdään enemmänkin Y-tyypin henkilöitä kuin X-tyypin, mutta X-tyyppistä johtamista tulee vielä edelleenkin esille yrityksissä poikkeustilanteissa. (Moisalo 2011, 341.)

## 4 TUOTTAVUUS JA TYÖYHTEISÖ

Tuottavuus on käsitteenä ennen kaikkea henkilökohtainen asenne. Se on ihmisen omaa halua pyrkiä parantamaan omaa tulostaan joka kerta paremmaksi. Käsitteenä tuottavuus kattaa myös vakuuttuneisuuden sekä valmiuden nähdä asioita eri valossa. On tärkeää ottaa huomioon uusia teorioita sekä soveltaa niitä käytäntöön. Tuottavuudessa voidaan nähdä piirteitä innovatiivisuudesta sekä luovuudesta. Tuottavuuden kehittämisellä on positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan: yrityksen hintakilpailukyky kehittyy, kustannuskehitys hidastuu sekä palkanmaksukyky tehostuu. Positiiviset vaikutukset näkyvät myös työpaikkojen säilyvyydessä, rakenteellisissa muutoksissa sekä muutoksina työn luonteessa (Uusi-Rauva 1997, 13–15.)

### 4.1 Tuottavuuden kehittäminen

Tuottavuudella sanana on monta merkitystä ja se muuttuu kontekstin mukaan. Esimerkiksi insinöörielle tuottavuus tarkoittaa tehokkaampia koneita ja taloustieteilijälle tuottavuus on tuotoksen ja panoksen välinen suhde. Yrityksen näkökulmasta tuottavuus tarkoittaa pyrkimystä kustannustehokkaaseen toimintaan. Ydinkysymyksenä tuottavuudessa kuitenkin on, että miten saadaan tuotettua mahdollisimman paljon jo olemassa olevilla resursseilla tai miten vähällä panostuksella päästään tiettyyn tavoitteeseen. Uusi-Rauva on jaotellut tuottavuuden kahteen osaan: suoritetehtokkuuteen sekä panostehokkuuteen. Tuotos, eli suoritetehtokkuus tarkoittaa tuottavuuden lisäämistä kasvattamalla esimerkiksi tuotteiden lukumäärää annetuin panoksin. Jos tuottavuutta lisätään mahdollisimman pienin panoksin, kyseessä on panostehokkuuden lisääminen. (Uusi-Rauva 1997, 16, 21.)

Tuottava yritys on kilpailukykyinen. Yrityksen toiminnan on oltava tehokasta, jotta kyetään toimimaan kannattavasti. Tuottavuuden kehittäminen linkittyy toiminnan kehittämiseen. Tuottavuuden kehittämisellä on positiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen, asiakastuloksiin, henkilöstöön sekä toiminnan laatuun. Asiakastu-

loksilla tarkoitetaan asiakastyytyvää sekä asiakasuskollisuutta, kun taas henkilöstötuloksilla työtyytyvää sekä työssä jaksamista. Laadulla tarkoitetaan virheiden minimointia sekä asiakaslupausten pitävyyttä. Tuottavuus- ja tehokkuustermejä on usein mielletty negatiivisiksi ajatuksiksi henkilöstön ylläpitämisestä. Todellisuudessa tuottavuudella sekä tehokkuudella on myönteinen vaikutus henkilöstön motivaatioon sekä työn laatuun. (Mäenpää 2015, 86–87.) Tuottavuutta vähentävinä tekijöinä voidaan pitää sairaspöissaoloja, henkilöstön vaihtuvuutta sekä työajan tehottomuutta. Tehottomuuteen vaikuttavat turhan työn tekeminen sekä liiallinen odottaminen. (Juuti 2012, 111.)

### **Työhyvinvointi**

Tuottavuudesta puhuttaessa työhyvinvoinnista on tullut olennainen tekijä kilpailukyvyä säilyttämisessä. Työhyvinvoinnilla on vahva suhde työnlaatuun ja henkilöstön hyvinvointiin. Markkina-aseman säilyttämisen kannalta yrityksen on hyvä panostaa työhyvinvointiin. Sillä on myös positiivinen vaikutus henkilökustannuksiin. Sairaspöissaolot vähentyvät sekä kustannustehokkuus lisääntyy. Hyvän työilmapiirin omaava henkilöstö toimii tehokkaammin, sekä sillä on positiivinen vaikutus asiakastyytyvyyteen. (Ojala 2003, 14.)

Hyvinvoivan työyhteisön edellytys on hyvinvoivat yksittäiset ihmiset. Hyvinvointi koostuu viidestä tekijästä, joita ovat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi sekä arvot ja osaaminen. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat yksilön hyvinvointiin, jota voidaan tukea eri tavoin. Tärkeiksi tekijöiksi voidaan luokitella perinteiset työturvallisuus- sekä työterveysasiat sekä työilmapiiri. Työilmapiiriin vaikuttavat työryhmän yhteishenki sekä yhteistyökykyisyys. (Ojala 2003, 15–16.)

## 4.2 Työyhteisö

Persoonallisuus- ja motivaatiotekijöiden ohella työyhteisön kehittäminen on olennainen osa sisäisen yrittäjyyden edistämistä. Työyhteisöllä on suora yhteys yksilön yrittäjyyden kehittymiseen. Pessimistisellä työilmapiirillä on negatiivinen vaikutus sisäisen yrittäjyyden kehittymiselle, kun taas optimistinen työilmapiiri ruokkii sisäistä yrittäjyyttä. (Koiranen 1993, 71–72.)

Työyhteisön tulokselliset kehittämismenetelmät perustuvat avoimuuteen, palautteen antamiseen, luottamuksellisuuteen sekä osallistumiseen. Kehittäminen voi olla työn ohjaamista, ryhmätoiminnan kehittämistä, palautekyselyn avulla kerättyä tietoa sekä toimintatukimusta. Kehittämisen tavoitteena on ottaa kantaa asioihin, joihin ei aiemmin ole voitu keskittyä. Tärkeää on ottaa huomioon jokaisen organisaatiossa työskentelevän henkilön näkökulma asian suhteen. Erilaisten näkökulmien esiintuominen ei kuitenkaan ole negatiivinen asia, jos asiasta voidaan puhua yhdessä. Sen sijaan puhumattomuus johtaa ongelmiin. Suotavaa on ottaa huomioon, että kehittämistyötä ei välttämättä tarvitse toteuttaa työyhteisön esimiehen johdolla, vaan sen toteuttamiseen voidaan palkata ulkoinen asiantuntija. Ulkoisella asiantuntijalla on jo aiemmista kehittämistöistään kokemusta sekä useita kehittämismenetelmiä, joita työryhmä voi käyttää. (Juuti & Vuorela 2015, 74–77.)

Tavoitteiden saavuttamisen ohella vastuun jakaminen on tärkeä osa hyvää työympäristöä. Johtajan tulee olla tietenkin ryhmän päällikkö, mutta myös jäsen. Merkki aidosta työryhmästä kehittyy, kun johtaja osallistuu työntekoon eikä vaan koordinoi tehtävien antoa. Keskustelu on avaintekijä hyvän työryhmän saavuttamiseksi. Ryhmän vetäjän tulisi työtapojen koordinoimisen sijasta keskittyä työryhmän jäsenten mielenkiinnonkohteisiin sekä rajoittaviin tekijöihin. Jopa pienistä asioista sopiminen ja keskustelu luovat arvostusta ryhmän jäsenten kesken. (Harvard Business School Press 2005, 23–24.)

Keskusteleva esimies on toimivan työyhteisön avaintekijä. Monet tutkimukset ovat viitanneet keskustelevan esimiehen luovan avoimen, luottamuksellisen sekä arvostuksellisen ilmapiirin. Keskustelevan esimiehen keskeisimpiä työkaluja ovat kehityskeskustelut. Kehityskeskustelulla pyritään esimiehen sekä yksilöllisen työn-

tekijän välisen suhteen kehittämiseen sekä luottamuksen rakentamiseen. Pyrkimyksenä on ottaa huomioon molempien osapuolten näkökannat sekä asettaa selkeät tavoitteet tulevaisuuden suhteen. (Juuti & Vuorela 2015, 95–98.) Perinteisesti kehityskeskusteluja toteutetaan kahdesti vuodessa, jolloin toisessa kehityskeskustelussa keskustellaan menneen vuoden asioista ja toisessa perehdytään tuleviin tavoitteisiin. Kehityskeskusteluja voidaan pitää niin yksilö- kuin tiimitasollakin. Tiimikeskustelujen tarkoituksena on kartoittaa yhteiset tavoitteet sekä keskittyä tuleviin haasteisiin. (Ojala 2003, 52.)

Toimivalla työryhmällä on kolme perusedellytystä: sitoutuminen, osaaminen sekä yhteinen tavoite. Sitoutumisen lähtökohtina voidaan pitää persoonallista kanssakäymistä sekä palkitsemista. Palkitseminen tulisi sijoittaa koko ryhmän yhteiseen suoritukseen, eikä niinkään yksilöllisiin suorituksiin. Toimivaa työryhmää luodessa on hyvä ottaa huomioon kolme erilaista osaamista: tekninen osaaminen, ongelmanratkaisukyky sekä ihmissuhdetaidot. Yhdessä nämä kolme kokonaisuutta muodostavat yhteisöosaamisen. Yhteisöosaaminen on avaintekijä työryhmän menestymiseen. Kolmas perusedellytys on yhteinen tavoite. Yhteisen tavoitteen tulee olla realistinen sekä mitattavissa. Tavoitteen saavuttamiseen vaadittavat ponnistukset tulisi olla hyvin samantyyppiset jokaisella työryhmän jäsenellä. Yhteisen tavoitteen luomisella on vaikutus työryhmän luovuuteen sekä se kannustaa jäseniä kokeilemaan uusia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Harvard Business School Press 2005, 29–37.)

Työyhteisön kehittämisen ohella myös henkilöstön kehittäminen on olennaista. Henkilöstön kehittämisen lähtökohtana on organisaatiostrategia. Strategia sisältää yrityksen vision, eli päämäärän, johon yritys pyrkii. Yrityksellä tulee olla yhteinen visio, jonka jokainen henkilö sisäistää. Visio kokonaisuudessaan liittyy yhteisöllisyyteen sekä tavoitteiden saavuttamiseen. Vision tulee olla tarpeeksi laaja, jotta jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus muokata ja vaikuttaa vision suuntaan. (Harvard Business School Press 2005, 22.) Vision täyttäminen vaatii henkilöstöltä osaamista ja sen kehittämistä. Esimiesten tulee kartoittaa osaamistarpeet, minkä tuloksena syntyy kuva reaaliaikaisesta sekä tulevaisuuden osaamisesta. Kartoituksen jälkeen osaamista voidaan alkaa kehittää koulutuksella. Koulutusta



voivat olla kurssit, tutkinnot, työkierto tai sijaisuus. Tärkeintä kuitenkin on, että koulustoiminta on tavoitteellista. Koulutustoiminnan toteuttamisen jälkeen on tärkeää arvioida kehittämisen onnistumista. Koulutus on sijoitus, johon kannattaa panostaa. (Juuti & Vuorela 2015, 71–73.)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa kerrotaan tietoa yrityksestä, jonka kanssa yhteistyössä tutkimus toteutettiin. Lisäksi tässä luvussa on esitelty määrällinen tutkimus, tutkimusaineiston keräämiseen valitut työkalut sekä tutkimuksen luotettavuustarkastelu.

### **Tutkimusongelmat ja rajaus**

Tämän työn tarkoituksena oli tehdä tutkimus sisäisen yrittäjyyden edistämisestä ja sen vaikutuksesta toiminnan tehokkuuteen Yritys X:ssä. Tutkimusongelmia valittiin kaksi:

- Millä keinoin sisäistä yrittäjyyttä voidaan kehittää yrityksessä?
- Millä sisäisen yrittäjyyden kehittämistyökaluilla voidaan kehittää toiminnan tehokkuutta?

Tutkimusaineisto tätä tutkimusta varten kerättiin Yritys X:n työntekijöiltä. Tutkimus rajattiin työntekijöiden antamiin vastauksiin, eikä sitä esitetty Yritys X:n esimiehille. Kysely rajattiin ainoastaan työntekijöille siksi, koska sisäisen yrittäjyyden tavoitteet voidaan katsoa olevan erilaiset esimiesten ja työntekijöiden välillä. Myös motivaatiotekijät voivat olla erilaisia esimiesten sekä työntekijöiden välillä, esimerkiksi työntekijöitä motivoi raha ja esimiehiä myyntiluvut. Tutkimus keskittyy myös toiminnan kehittämiseen ja tuloksellisuuden edistämiseen. Työntekijät ovat pääsääntöisesti asiakaskohtaamisessa ja he antavat kuvan yrityksen toiminnasta asiakkaille. Tutkimuksen tavoitteena on antaa analyysi Yritys X:n työntekijöiden sisäisestä yrittäjyydestä ja sen jälkeen esittää kehitysehdotuksia, joilla sisäistä yrittäjyyttä ja toiminnan tehokkuutta voitaisiin kehittää. Tutkimuksen tavoitteena on siis hyödyttää Yritys X:n toimintaa.

### **Kohdeyritys**

Yritys X on kotimainen erikoisliike, jonka tuotevalikoimaan kuuluvat työkalut, autonvaraosat sekä tarvikkeet. Yritys X on osa suurempaa organisaatiota Y. Organisaatio Y:n toiminta on alkanut jo 1990-luvun alkupuolella ja laajentunut sen jälkeen merkittävästi läpi Suomen. Laajentumisen sekä uusien toimipisteiden avaamisen

ohella Organisaatio Y:n tuotevalikoima on laajentunut kodintarvikkeisiin sekä erä- ja kalastustarvikkeisiin.

Tutkimuksessa keskitytään yhteen Organisaatio Y:n toimipaikkaan, jossa toimii noin 20 vakituista työntekijää sekä muutama osa-aikainen työntekijä. Yritys X:n henkilöstön työtehtävät jakautuvat eri työtehtäviin, joita ovat kassa ja info, myymälässä työskentely sekä erilaiset erikoistehtävät.

## 5.1 Määrällinen tutkimus

Kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus on tutkimustapa, jossa tietoa tarkastellaan numeroiden avulla. Tutkimusaineisto kerätään numeerisesti sekä tutkimustietoa käsitellään numeerisesti. Lisäksi jokaiselle muuttujalle annetaan numeerinen arvo, joka ilmaistaan joko kirjaimina tai numeroina. Henkilöitä koskeva määrällinen tutkimus voidaan toteuttaa operationalisoimalla sekä strukturoimalla. Operationalisointi tarkoittaa teorian ja käsitteiden muuttamista helpommin ymmärrettävään muotoon, jota tutkittavan on helpompi ymmärtää. Strukturointi tarkoittaa tutkittavan asian vakioimista siten, että kaikille tutkittaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Molemmat, operationalisointi sekä strukturointi toteutetaan ennen aineiston keräämistä. Mittari ja mittaaminen ovat olennaisia määrällisen tutkimuksen toteuttamisessa. Mittaaminen tarkoittaa erilaisten henkilöön liittyvien ominaisuuksia mittaamista mitta-asteikoilla. Mitta-asteikko toimii tutkijan työkaluna, mille tutkija erittelee tutkittavat muuttujat. (Vilka 2007, 14–16.)

Teoriat ovat tärkeä osa määrällistä tutkimusta. Määrällisen tutkimuksen tekeminen aloitetaan teorioihin ja käsitteisiin tutustumalla. Teorioihin tutustumisen jälkeen siirrytään käytännön tekemiseen, eli kyselyyn ja havainnointiin. Kyselyn toteuttamisen ja havainnoinnin jälkeen siirrytään takaisin teorian pariin analysoinnin, tutkimustulosten ja tulkinnan avulla. Määrällisessä tutkimuksessa käsitteet voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: teoreettisiin käsitteisiin sekä konkreettisiin käsitteisiin. Teoreettisilla käsitteillä tarkoitetaan käsitteitä, jotka ovat syntyneet tutkimustyön pohjalta. Ne ovat yleisiä käsitteitä, jotka eivät ole sidonnaisia ajan tai paikan suhteen. Konkreettisilla käsitteillä puolestaan tarkoitetaan käsitteitä, jotka ovat

enemmän epämuodollisia kuin teoreettiset käsitteet. Konkreettisia käsitteitä voidaan luonnehtia arkikielen käsitteiksi, jotka ovat syntyneet ihmiset havaintojen, kokemusten ja kuvauksien kautta. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään käyttämään sekä teoreettisia että konkreettisia käsitteitä. Tutkija pyrkii muokkaamaan teoreettiset käsitteet konkreettisiksi käsitteiksi, joita tutkittavan on helpompi ymmärtää. Tällä pyritään säilyttämään harmonia tutkijan ja tutkittavan välillä, jotta molemmat ymmärtävät asian samalla tavalla. (Vilka 2007, 25–26.)

## 5.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimusaineisto tutkimusta varten kerättiin kyselyn avulla. Kysely on aineistonkeruumenetelmä, jossa kysymykset tullaan esittämään vakioidusti. Kysymysten vakiointi tarkoittaa käytännössä sitä, että kaikki vastaajat vastaavat samoihin kysymyksiin samalla tavalla ja samassa järjestyessä (Vilka 2007, 28). Kyselytutkimuksella on sekä vahvuuksia että heikkouksia. Vahvuuksia ovat laajan tutkimusaineiston kerääminen sekä useiden tutkimuskysymysten esittäminen samassa kyselyssä. Heikkouksia kyselytutkimuksessa ovat, että tutkija ei voi tietää, miten rehellisesti vastaajat vastaavat kysymyksiin tai miten vakavasti kysymykset otetaan. Ongelmallista on myös, jos tutkija ja tutkittava ymmärtävät kysymysten sisällön eri tavalla, jolloin kysymyksen validiteetti kärsii. Muita heikkouksia ovat suuri vastausmattomuusprosentti tai epäselvän tutkimuslomakkeen esittäminen. (Hirsjärvi 1997, 184.)

Kysely (liite 1) tutkimusta varten toteutettiin Google Forms -työkalulla aikavälillä 17.1.2017–20.1.2017. Kyselyn toteuttaminen päätettiin järjestää kolmena päivänä, jotta jokainen Yritys X:n työntekijä ehtisi käydä vastaamassa kyselyyn. Kokonaistutkimukseen osallistui 12 henkilöä. Google Forms on Google Inc. yhtiön tarjoama ilmainen kyselytyökalu, jonka avulla on mahdollista luoda kysely käyttäen useita erilaisia kysymystyyppejä. Tähän kyselyyn laadittiin monivalinta- sekä asteikkokysymyksiä. Muutamaan monivalintakysymykseen laadittiin avoin vastausvaihtoehto, jolloin kysymys voidaan lukea sekakysymykseksi.

Sekakysymyksiin laaditaan valmiiksi asetettujen vastausvaihtoehtojen lisäksi yksi avoin vaihtoehto, mikäli on mahdollista, ettei kaikki annetut vastausvaihtoehdot ole tunnettuja. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat operationalisoitu sekä asetettu valmiiksi, myös kysymysmuoto on vakioitu ja strukturoitu. (Vilka 2007, 67.) Asteikkokysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa. Likertin asteikko on sanallinen järjestysasteikko, jota käytetään usein mielipideväittämässä. Asteikon ideana on merkitä neutraali vastausvaihtoehto asteikon keskelle, josta lähtien samanmielisyys kasvaa toiseen suuntaan ja vähenee vastakkaiseen suuntaan. (Vilka 2007, 46.)

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuustarkastelu

Tutkimuksessa pyritään virheiden välttämiseen, jonka seurauksena tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata monilla eri tavoilla. Tutkimuksen reliabelius sekä validius muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan pitää hyvänä, kun otos kuvaa perusjoukkoa hyvin sekä mittaamisessa satunnaisvirheet on minimalisoitu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216; Vilka 2007, 152.)

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti voidaan tulkita tarkkuuden mittariksi, jonka pyrkimyksenä on saada mahdollisimman samanlainen tulos. Tutkimuksen tarkkuudella tarkoitetaan tulosta, joka ei sisällä satunnaisvirheitä. Tutkimuksen voidaan todeta olevan reliabeli, jos toistetussa mittauksessa saadaan täsmälleen samanlainen tulos tutkimuksen esittäjästä riippumatta. (Vilka 2007, 149.) Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan tulkita jo tutkimuksen toteutusvaiheessa sekä tutkimuksen jälkeen. Mittaus-tuloksia ei kuitenkaan tule yleistää tutkimuksen ulkopuolelle, vaan ne ovat päteviä tietyssä ajassa ja paikassa. (Heikkilä 2004, 30, 187.) Reliabeliuden arvioinnin kohteita Vilkan (2007, 149–150) mukaan ovat:

- Miten menestyneesti kokonaistutkimus edustaa perusjoukkoa?
- Mikä on vastausprosentin määrä?

- Miten tarkasti kaikkia havaintoyksikön muuttujia koskevat tiedot on syötetty?
- Millaisia mittausvirheitä tutkimuksessa mahdollisesti on?

Tutkimusta voidaan arvioida sen reliabiliteetin lisäksi sen validiudella. Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan pätevyyttä, eli mittaako tutkimus juuri sitä asiaa, mitä oli tarkoituskin tutkia. Pyrkimyksenä on onnistua kääntämään teoreettiset käsitteet arkikieleksi, jota vastaajat ymmärtäisivät. Mittari ja menetelmät eivät kuitenkaan aina vastaa todellisuutta, minkä seurauksena vastaajat saattavat ymmärtää tutkijan laatimat kysymykset väärin. Tutkimuksen validius on hyvä, jos tutkija on ymmärtänyt käyttämänsä teoreettiset käsitteet oikein eikä systemaattisia virheitä ole syntynyt. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–217; Vilka 2007, 150.) Heikkilän (2004, 186) mukaan tutkimuksen validiutta tulee tarkastella jo suunnitteluvaiheessa, kun käsitteitä ja tutkimuksen mittaria valitaan. Vilkan (2007, 150) mukaan tutkimuksen validiteettia arvioidaan seuraavien tekijöiden avulla:

- Miten hyvin tutkija on onnistunut kääntämään teoreettiset käsitteet arkikieleksi?
- Miten tutkittava ja tutkija ovat ymmärtäneet kysymykset, onko sisältö ollut samalainen sekä kysymyksissä että vastausvaihtoehdoissa?
- Miten valitun asteikon toimivuus on onnistunut?
- Liittykö valittuun mittariin epätarkkuuksia?

Kyselyn kysymykset esitettiin mahdollisimman yksinkertaisessa sekä helposti ymmärrettävässä muodossa. Täten pyrittiin mahdollisimman vähäiseen tutkimuksen validiuden heittelyyn. Tarkoituksena oli esittää helpoimmat kysymykset ensin sekä jaotella kysymykset loogiseen järjestykseen. Kyselylomakkeen kysymykset lukittiin pakollisiksi, jolloin jokaisen vastaajan oli pakko vastata jokaiseen kysymykseen. Tällä pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon vastauksia jokaiselta vastaajalta. Kyselyyn osallistui 12 henkilöä, josta vastausprosentiksi saatiin sata.

Tutkimuksessa, jonka aineiston keruuseen on käytetty itsearviointikyselyä, on suotavaa osoittaa sen luotettavuus. Luotettavuus tulee osoittaa siksi, että tutkimuksen tuloksia voitaisiin pitää pätevinä sekä mahdollisia kehitysehdotuksia järkeenkäypinä. Sisäisellä luotettavuudella tarkoitetaan mittarien yhdenmukaisuutta, eli sitä, miten eri osat mittareissa mittaavat samaa asiaa. Sisäisen luotettavuuden mittaamiseen on olemassa erilaisia tilastollisia menetelmiä, joista yksi on Cronbachin alfa -kerroin. Cronbachin alfa -kertoimen avulla voidaan määrittää samaa asiaa mittaavien väittämien yhdenmukaisuus, jonka indeksi vaihtelee lukujen nolla ja yksi välillä. Cronbachin alfa -kertoimen mukaan väittämien yhdenmukaisuus on sitä luotettavampi, miten lähellä luku on yhtä. Luotettavuuden äärirajana kuitenkin pidetään arvoa 0.7, jonka alapuolelle määritetyt luvut eivät ole päteviä. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 308.)

Tässä tutkimuksessa sisäistä luotettavuutta päätettiin tutkia väittämistä, joihin vastaukset annettiin Likert-asteikolla. Seuraavassa on esitetty tulokset Cronbachin alfa -kertoimista. Cronbachin alfa -kertoimet on myös esitetty liitteessä kolme.

- Itsenäinen toimiminen: 0,536.
- Työtehtävien monipuolisuus: 0,840.
- Motivaatio työssä: 0,919.
- Tyytyväisyys palkitsemisjärjestelmään ja oikeidenmukainen palkitseminen työsuorituksesta: 0,771.
- Työntekijöiden mielipiteet työyhteisöstä: 0,489.
- Esimiestyö: 0,584.
- Työpanos ja yrityksen menestyminen sekä toiminnan tehokkuus 0,845.

Cronbachin alfa -kertoimen pätevyyden rajana pidetään arvoa 0,7. Jotkut tuloksista jäivät alle pätevyyden rajan, mutta sitä voidaan selittää sillä, että osa väittämistä mittasi eri asioita.

## 6 TULOKSET, ANALYSOINTI JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä luvussa esitetään kyselystä saadut tutkimustulokset, analysointi sekä kehitysehdotukset. Tulokset tullaan esittämään kyselyn osioiden mukaisessa järjestyksessä.

Kyselyyn laadittiin 9 osiota, jotka käsittelevät tärkeimpiä asiakokonaisuuksia tutkimuksen toteuttamisen kannalta. Kysymyksiä kyselyyn koottiin yhteensä 40. Kolme kysymystä liittyi vastaajien taustatietoihin ja 37 kysymystä teoriataustaan pohjautuen. Ensimmäiseen osioon laadittiin tietoa kyselystä sekä ohjeet kyselyyn vastaamiseen. Toisessa osiossa kysyttiin vastaajien taustatiedot. Kolmas osio käsittelee sisäistä yrittäjyyttä ja neljäs osio työn sisällöllisiä asioita. Viidenteen osioon koottiin motivaatioon liittyviä kysymyksiä ja kuudenteen osioon palkitsemiseen liittyviä kysymyksiä. Seitsemäs osio käsittelee työyhteisöä ja kahdeksanteen osioon kerättiin esimiestyöhön ja palautteeseen liittyviä kysymyksiä. Viimeisessä osiossa esitettiin tuottavuuteen liittyviä kysymyksiä. Kaikkiin osa-alueisiin valittiin 3–7 kysymystä.

Monivalintakysymysten lisäksi kyselyssä esitettiin kysymyksiä, joihin vastaus annettiin Likertin asteikolla. Likert-asteikkokysymyksissä vastausvaihtoehtoja annettiin viisi kappaletta. Vastausvaihtoehdoissa numero yksi tarkoittaa ”ei lainkaan samaa mieltä”. Numero kaksi tarkoittaa ”jokseenkin samaa mieltä”. Numero neljä tarkoittaa ”osittain samaa mieltä” sekä numero viisi ”täysin samaa mieltä”. Numero kolme luokiteltiin vastausvaihtoehdoksi ”ei samaa / ei eri mieltä”.

Tutkimustulosten käsittelyssä sekä analysoinnissa käytettiin Microsoft Excel -taulukko-ohjelmaa sekä SPSS-tilasto-ohjelmistoa. Kyselyn tulokset siirrettiin kyselylomakkeesta Excel-taulukko-ohjelmaan, jonka avulla kuviot 5–28 tehtiin. Tuloksia analysoitiin myös SPSS-ohjelmalla (liite 2).



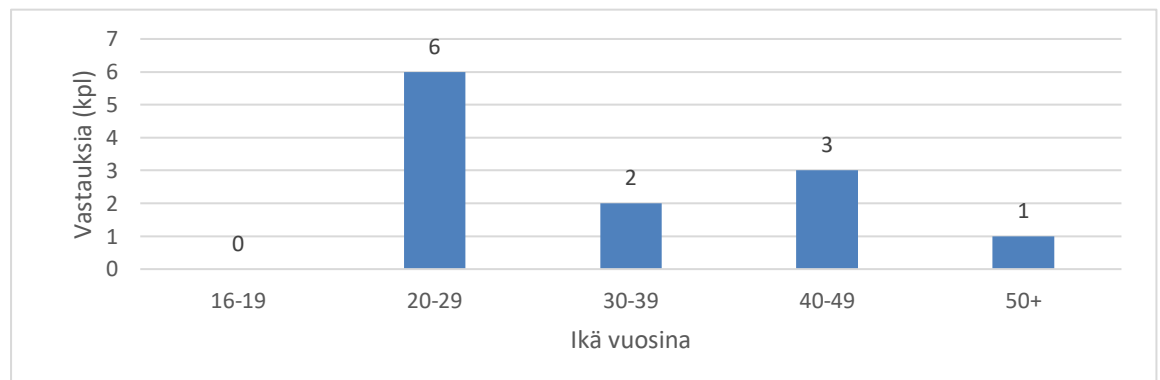
## 6.1 Taustatiedot ja sisäinen yrittäjyys

Tässä luvussa on esitetty vastaajien taustatiedot sekä sisäiseen yrittäjyyteen liittyvien väittämien tulokset.

### Taustatiedot

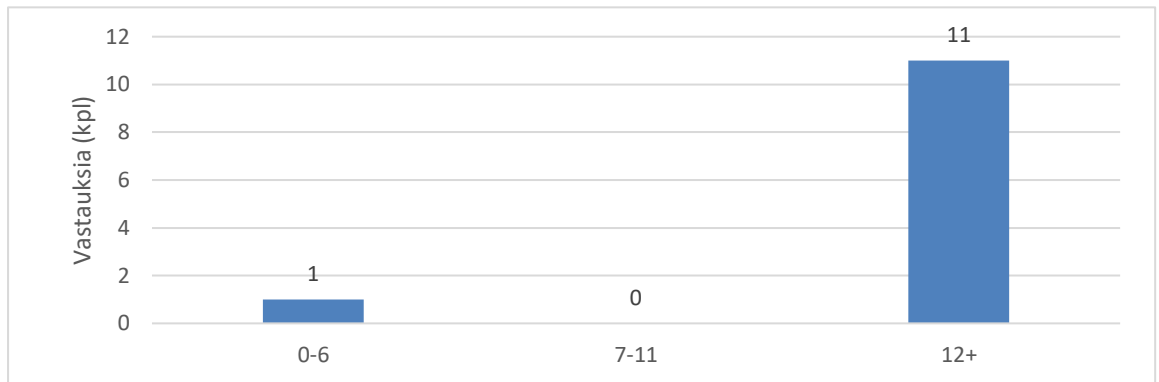
Tutkimuksen kohderyhmä koostui päätoimisesti työskentelevistä Yritys X:n työntekijöistä. Kokonaistutkimukseen osallistui 12 henkilöä. Taustatiedot päätettiin kerätä kolmen kysymyksen avulla: vastaajien iän, työskentelyajan sekä päätoimisen työskentelyosaston perusteella.

Suurin osa vastaajista, kokonaisuudessaan kuusi kappaletta lukeutui ikäjakamaan 20–29-vuotiaat. Vastaajista kaksi lukeutui ikäjakamaan 30–39-vuotiaat sekä kolme ikäjakamaan 40–49-vuotiaat. Yli 50-vuotiaita vastaajia kyselyyn osallistui yksi. Vastaajien ikäjakamat on esitetty kuviossa viisi.



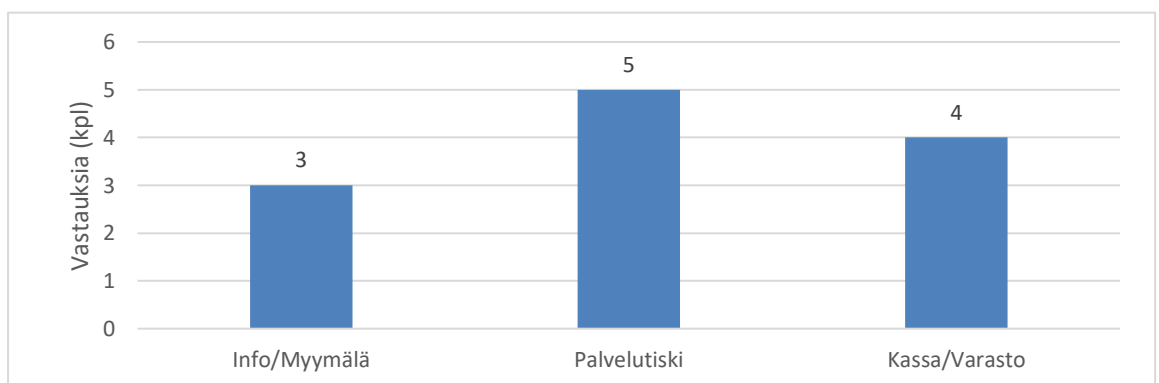
Kuvio 5. Vastaajien ikä (n=12)

Vastaajia pyydettiin ilmoittamaan heidän työskentelyaikansa yrityksessä. Työskentelyaika päätettiin kysyä kuukausina, koska yrityksen toiminta on melko uutta. Suurin osa vastaajista oli työskennellyt yrityksessä kauemmin kuin 12 kuukautta. Ainoastaan yksi vastaajaa oli työskennellyt yrityksessä enintään kuusi kuukautta. Työskentelyajat on esitetty kuviossa kuusi.



Kuvio 6. Työskentelyaika kuukausina (n=12)

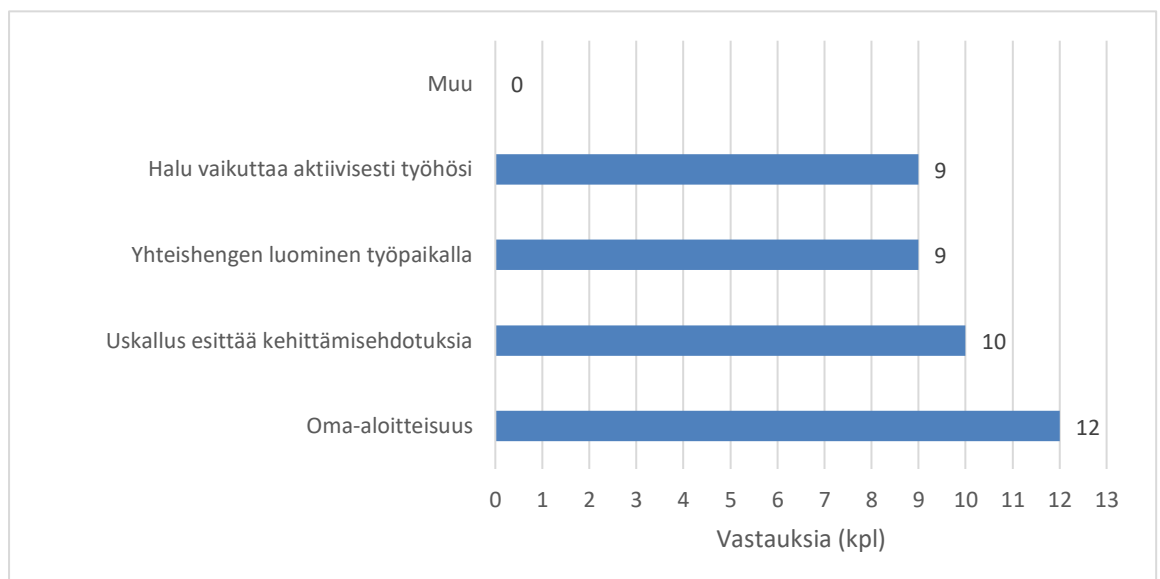
Vastaajia pyydettiin ilmoittamaan heidän päätoiminen työpisteensä. Tässä kontekstissa työpisteellä tarkoitettiin osastoa. Työpisteitä yrityksen toiminnassa oli kokonaisuudessaan viisi. Nämä työpisteet ovat kassa, varasto, info, myymälä sekä palvelutiski. Työpisteet päätettiin yhdistää kyselyä varten seuraavan laisesti: kassa ja varasto, info ja myymälä sekä palvelutiski. Osastojen yhdistämisen tarkoituksena oli suojata vastaajien anonymiteettiä. Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kaikkien osastojen kesken. Infossa ja myymälässä työskenteleviä henkilöitä kyselyyn osallistui kolme. Palvelutiskillä työskenteleviä henkilöitä kyselyyn osallistui viisi sekä päätoimisesti kassalla ja varastossa työskenteleviä henkilöitä yhteensä neljä. Osastojakauma on esitetty kuviossa seitsemän.



Kuvio 7. Osastot (n=12)

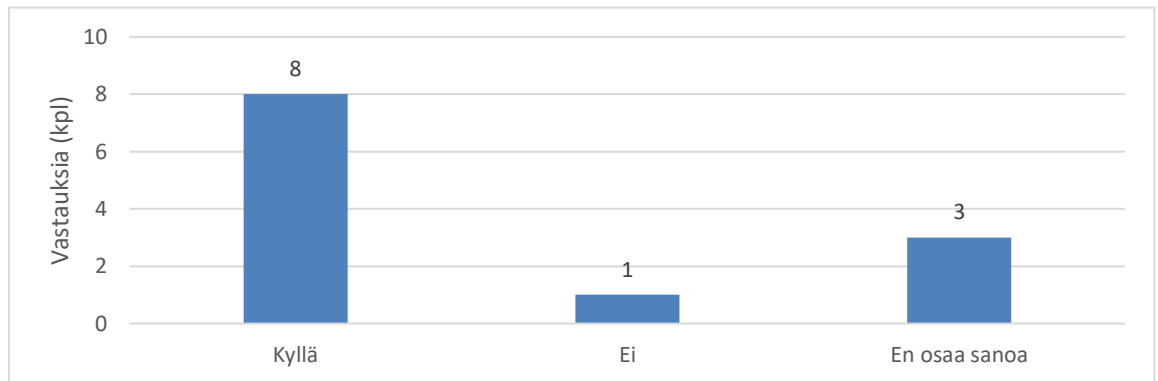
## Sisäinen yrittäjyys

Vastaajia pyydettiin arvioimaan sisäisen yrittäjän ominaisuuksista, joita heillä oli. Tähän kysymykseen vastaajille annettiin mahdollisuus valita useampi kuin yksi vastausvaihtoehto. Yhdeksällä henkilöllä vastaajista oli halu vaikuttaa aktiivisesti työhönsä. Samoin, ominaisuuteen ”Yhteishengen luominen työpaikalla” vastauksia saatiin yhdeksän. Kaikki vastaajat olivat valinneet oma-aloitteisuuden ominaisuudeksi, joka heillä oli. Vastauksia saatiin siis 12. Kymmenen vastaajaa olivat valinneet uskalluksen esittää kehittämisehdotuksia ominaisuudeksi, joka heillä oli. Kukaan vastaajista ei esittänyt ”muu” vaihtoehtoon ominaisuuksia. Tulokset väitämästä on esitetty kuviossa kahdeksan.



Kuvio 8. Sisäisen yrittäjän ominaisuudet (n=12)

Vastaajia pyydettiin arvioimaan kysymystä ”Koetko työsi mielekkääksi?” Vastausvaihtoehtoja tähän kysymykseen annettiin kolme. Suurin osa vastaajista koki työnsä mielekkääksi. ”Kyllä” vastauksia saatiin kokonaisuudessaan kahdeksan. Yhden vastaajan mielestä työ ei ollut mielekästä. Kolme vastaajaa olivat valinneet vastausvaihtoehdon ”En osaa sanoa”. Diagrammi vastauksista on esitetty kuviossa yhdeksän.



Kuvio 9. Työn mielekkyys (n=12)

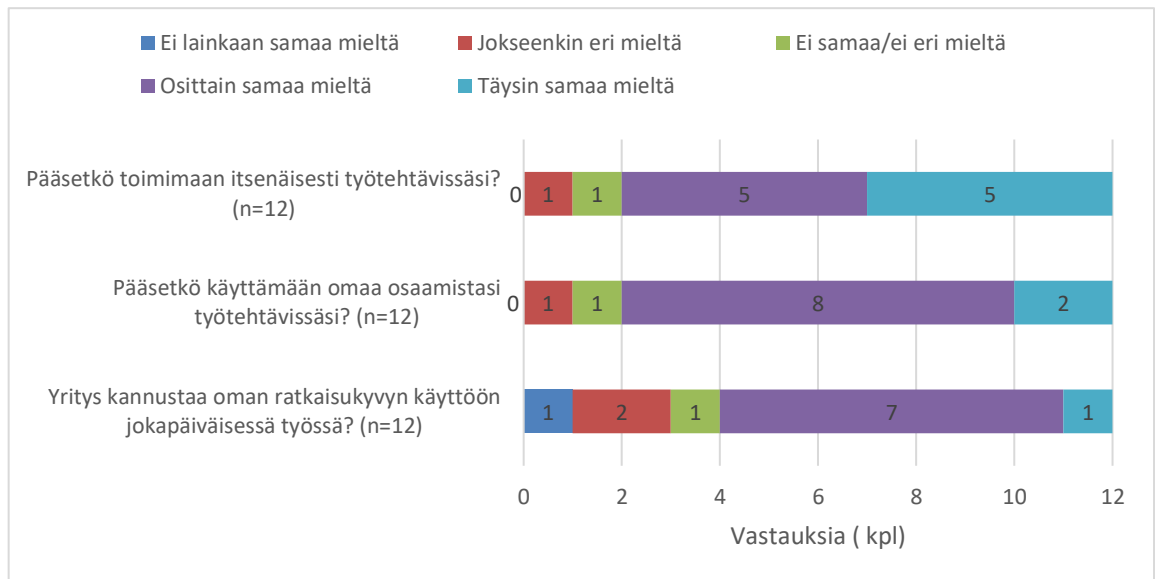
Vastaaja pyydettiin arvioimaan itsenäistä toimimista kolmen väittämän avulla. Tulokset näistä väittämistä on esitetty kuviossa kymmenen. Nämä kolme väittämää olivat: ”Pääsetkö käyttämään omaa osaamistasi työtehtävissäsi”, ”Pääsetkö toimimaan itsenäisesti työtehtävissäsi” sekä ”Yritys kannustaa oman ratkaisukyvyyn käyttöön jokapäiväisessä työssä”. Vastaajat arvioivat väittämiä Likert-asteikolla.

Väittämään ”Pääsetkö toimimaan itsenäisesti työtehtävissäsi” vastattiin seuraavasti: Kukaan vastaajista ei ollut täysin erimieltä itsenäisen toimimisen suhteen. Yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä. Viisi vastaajaa oli osittain samaa mieltä sekä toiset viisi täysin samaa mieltä, että he pääsevät toimimaan itsenäisesti työtehtävissään. Yksi vastaaja oli valinnut vaihtoehdon ”Ei samaa / ei eri mieltä”.

Väittämään ”Pääsetkö käyttämään omaa osaamistasi työtehtävissäsi” vastattiin seuraavan laisesti: Vastaajista kukaan ei ollut täysin eri mieltä ja yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä. Kahdeksan vastaajaa oli osittain samaa mieltä sekä kaksi vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Yksi vastaaja oli valinnut vaihtoehdon ”Ei samaa / ei eri mieltä”.

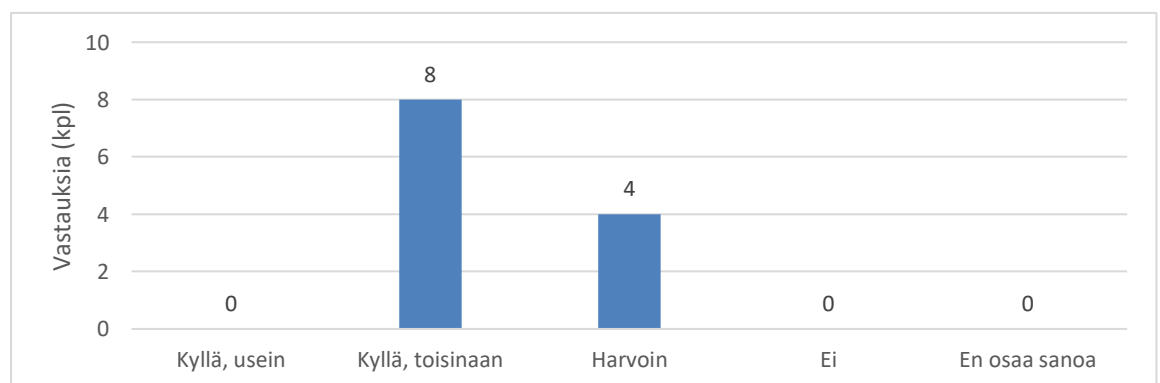
Väittämään ”Yritys kannustaa oman ratkaisukyvyyn käyttöön jokapäiväisessä työssä” vastattiin seuraavasti: Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että yritys ei kannusta oman ratkaisukyvyyn käyttöön jokapäiväisessä työssä. Kaksi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä. Seitsemän vastaajaa oli osittain samaa mieltä sekä yksi vastaaja oli

täysin samaa mieltä. Yksi vastaaja ei ollut samaa eikä eri mieltä kysymyksen suhteen.



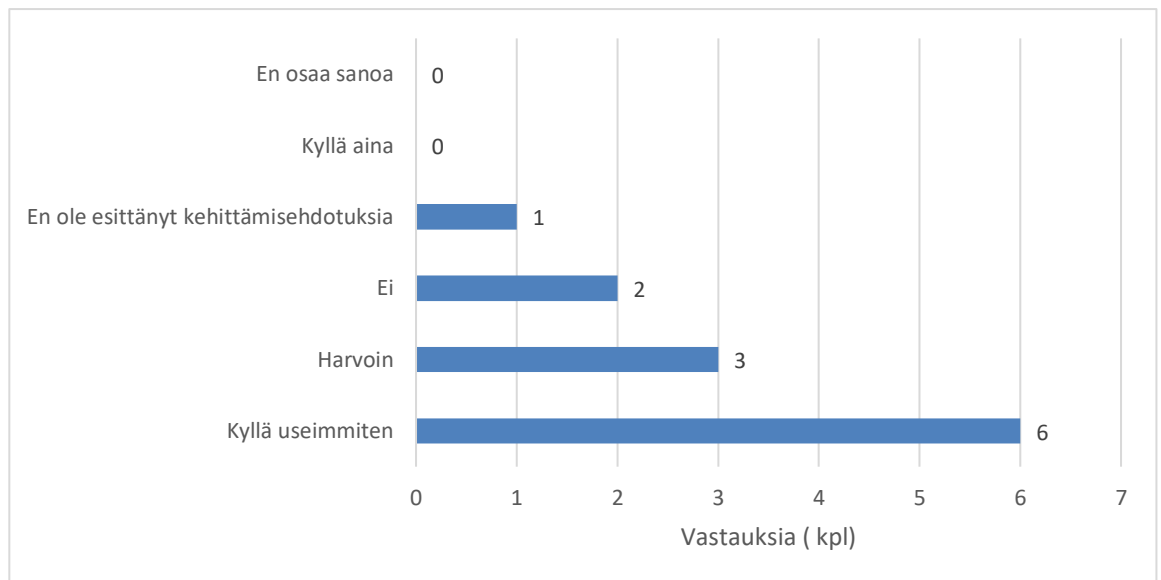
Kuvio 10. Itsenäinen toimiminen (n=12)

Vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämää ”Saan usein ideoita, joilla yritystoimintaa voisi kehittää”. Kaikilla vastaajilla oli mielipiteensä kysymykseen. Kahdeksan vastaajista valitsi vaihtoehdon ”Kyllä, toisinaan”. Neljä vastaajaa valitsi vaihtoehdon ”Harvoin”. Muihin vastausvaihtoehtoihin ei annettu vastauksia. Tulokset kysymyksestä on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11. Ideoita yritystoiminnan kehittämiseen (n=12)

Vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämää ”Yritys ottaa huomioon kehittämissuositukseni”. Tässä kysymyksessä vastaajille annettiin kuusi vastausvaihtoehtoa, joista heidän tuli valita mieleisensä. Kuusi vastaajista oli sitä mieltä, että yritys ottaa heidän kehittämissuosituksesta huomioon useimmiten. Kolme vastaajaa vastasi, että yritys ottaa heidän kehittämissuosituksensa vastaan harvoin. Kaksi henkilöä vastasi, että yritys ei huomioi heidän kehittämissuosituksiaan. Yksi vastaajista ei ollut esittänyt kehittämissuosituksia yritykselle. Vastausvaihtoehtoihin ”Kyllä, aina” sekä ”En osaa sanoa” ei annettu vastauksia. Tulokset vastauksista on esitetty kuviossa 12.



Kuvio 12. Yritys huomio kehitysehdotukseni (n=12)

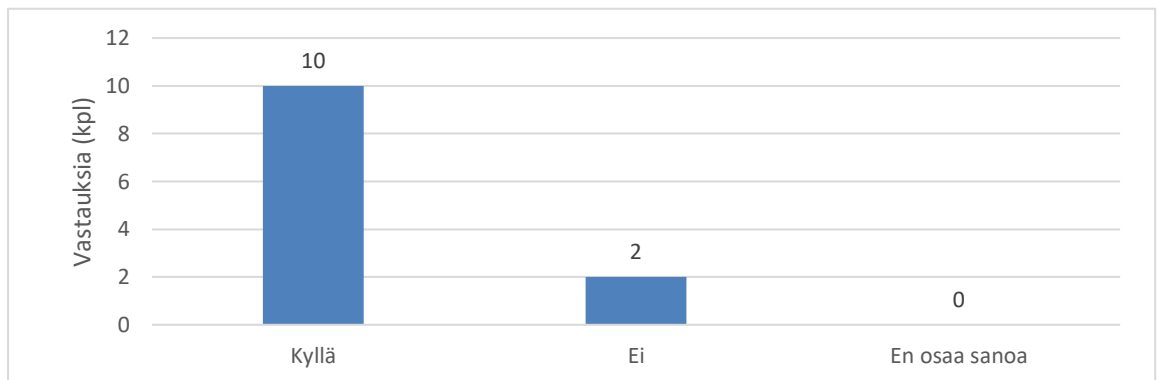
## 6.2 Työn sisältö ja motivaatio

Tässä luvussa on esitetty työn sisältöön sekä motivaatioon liittyvien väittämien tulokset ja analysointi.

### Työn sisältö

Seuraavassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan, pääsevätkö he itse vaikuttamaan työnsä sisältöön. Suurin osa vastaajista koki, että he pääsevät vaikuttamaan työnsä sisältöön. Lisäksi kaksi vastaajaa koki, että he eivät pääse vaikuttamaan työnsä sisältöön. Kaikki vastaajat antoivat oman mielipiteensä, joten

”En osaa sanoa” vaihtoehto jäi tyhjäksi. Tulokset väittämästä on esitetty kuviossa 13.



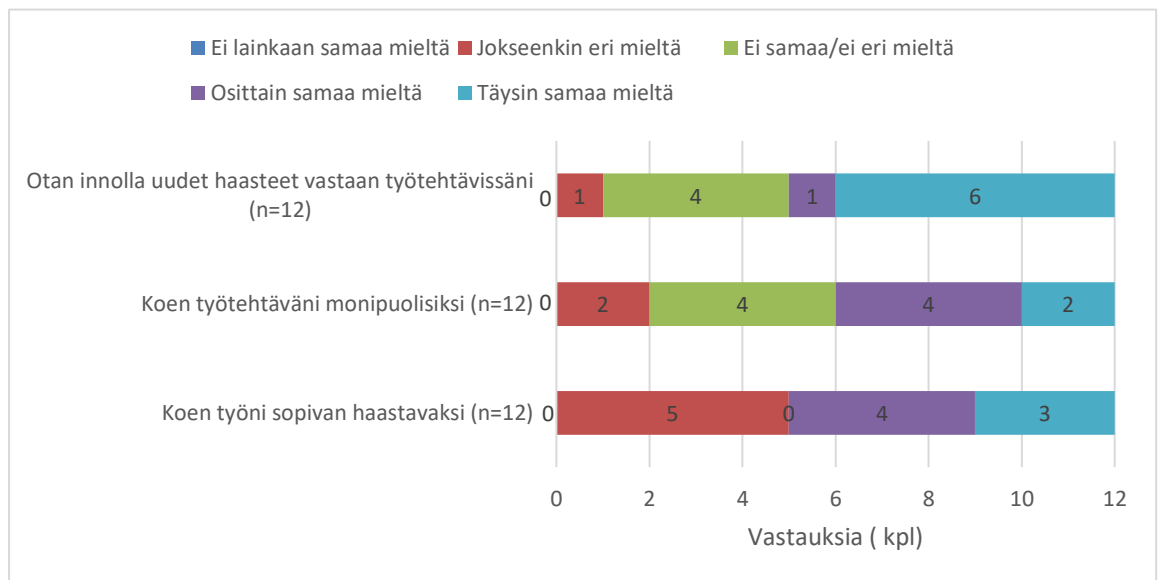
Kuvio 13. Työn sisältöön vaikuttaminen (n=12)

Vastaajia pyydettiin arvioimaan työtehtävien monipuolisuutta Likertin asteikolla. Väittämät olivat: ”Koen työtehtäväni monipuolisiksi”, ”Koen työni sopivan haastavaksi” sekä ”Otan innolla uudet haasteet vastaan työtehtävissäni”. Tulokset väittämistä on esitetty kuviossa 14.

Väittämään ”Otan innolla uudet haasteet vastaan työtehtävissäni” vastattiin seuraavasti: Yksi vastaajista oli jokseenkin eri mieltä uusien haasteiden vastaanottamisen suhteen. Samoin yksi henkilö oli osittain samaa mieltä haasteiden vastaanottamisesta. Kuusi vastaajaa vastasi, että he ottavat uudet haasteet innolla vastaan. Neljä vastaajaa vastasi ”Ei samaa / ei eri mieltä”. Täysin negatiivisia vastauksia kysymykseen ei saatu.

Väittämään ”Koen työtehtäväni monipuolisiksi” vastattiin seuraavasti: Kaksi vastaajaa koki työnsä jokseenkin monipuolisiksi. Neljä vastaajaa koki työnsä osittain monipuolisiksi. Kahden vastaajan mielestä heidän työnsä on hyvin monipuolista. Neljä vastaajaa vastasivat ”Ei samaa / ei eri mieltä”.

Väittämään ”Koen työni sopivan haastavaksi” vastattiin seuraavan laisesti: Viisi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä työn haastavuudesta. Neljä vastaajaa oli osittain samaa mieltä työn haastavuudesta. Kolme vastaajaa koki työnsä sopivan haastavaksi. Täysin eri mieltä olevia tai mielipiteettömiä vastauksia kysymykseen ei saatu.



Kuvio 14. Työtehtävien monipuolisuus

Vastaaja pyydettiin arvioimaan työpaikan tarjoamaa koulutusta sekä uralla etene-  
mismahdollisuuksia Likertin asteikolla. Väittämät olivat: ”Työpaikaltani saama kou-  
lutus vastaa työtehtäviäni”, ”Yritys tarjoaa lisäkoulutusta uusien tuotteiden tunte-  
muksessa” sekä ”Koen, että minulla on mahdollisuus edetä työurallani”. Tulokset  
väittämistä on esitetty kuviossa 15.

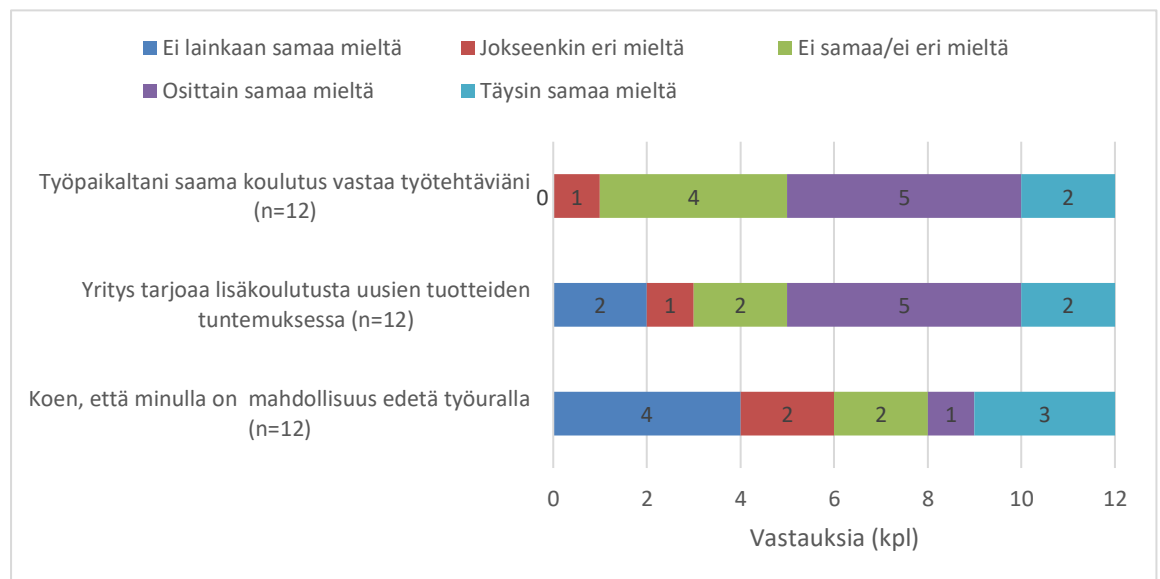
Väittämään ”Työpaikaltani saama koulutus vastaa työtehtäviäni” vastattiin seura-  
van laisesti: Yksi vastaaja oli osittain eri mieltä siitä, että työpaikan tarjoama kou-  
lutus vastaa työtehtäviä. Viisi vastaajaa koki työpaikan tarjoaman koulutuksen vas-  
taavan osittain työtehtäviä. Kaksi vastaajaa oli täysin samaa mieltä työpaikan tar-  
joaman koulutuksen vastaavuudesta heidän työtehtäviinsä. Neljä vastaajaa vas-  
tasi ”Ei samaa / ei eri mieltä”. ”Ei lainkaan samaa mieltä” olevia vastauksia kysy-  
mykseen ei saatu.

Väittämään ”Yritys tarjoaa lisäkoulutusta uusien tuotteiden tuntemuksessa” vas-  
tattiin seuraavasti: Kahden vastaajan mielestä yritys ei tarjoa lisäkoulutusta uusien  
tuotteiden tuntemuksessa. Yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä kysymyksestä.



Viisi vastaaja oli osittain samaa mieltä, sekä kahden vastaajan mielestä yritys tarjoaa lisäkoulutusta uusien tuotteiden tuntemuksessa. Kaksi vastaajaa vastasi ”Ei samaa / ei eri mieltä”.

Väittämään ”Koen, että minulla on mahdollisuus edetä työurallani” vastattiin seuraavasti: Neljän vastaajan mielestä etenemismahdollisuuksia ei ollut ja he olivat valinneet vaihtoehdon ”Ei lainkaan samaa mieltä”. Kaksi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä. Kuitenkin yksi vastaaja oli osittain samaa mieltä etenemismahdollisuuksista. Kolme vastaajaa oli täysin samaa mieltä työuran etenemismahdollisuuksista. Kaksi vastaajaa vastasi ”Ei samaa / ei eri mieltä”.



Kuvio 15. Koulutus ja työuralla eteneminen

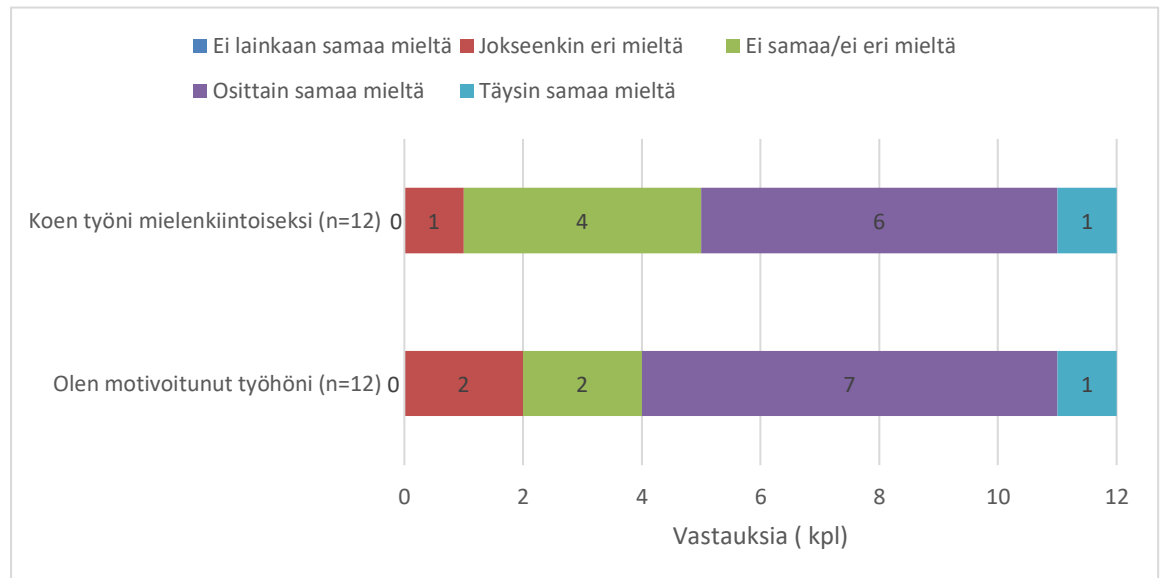
### Motivaatio

Vastaajia pyydettiin arvioimaan seuraavia väittämiä Likertin asteikolla. Väittämät olivat: ”Koen työni mielenkiintoiseksi” sekä ”Olen motivoitunut työhöni”. Tulokset väittämistä on esitetty kuviossa 16.

Väittämään ”Koen työni mielenkiintoiseksi” vastattiin seuraavasti: Puolet vastaajista koki työnsä osittain mielenkiintoiseksi. Kaksi vastaajaa jakoivat vastausvaihtoehtojen ääripäät, jolloin saatiin yksi ei lainkaan samaa mieltä oleva vastaus sekä

yksi täysin samaa mieltä oleva vastaus. Neljä vastaajaa vastasi ”Ei samaa eikä eri mieltä”.

Väittämään ”Olen motivoitunut työhöni” vastattiin seuraavasti: Kaksi vastaajaa koki olevansa jokseenkin motivoituneita työhönsä. Seitsemän vastaajaa koki olevansa osittain motivoituneita työhönsä. Yksi vastaaja kertoi olevansa hyvin motivoitunut työhönsä.



Kuvio 16. Motivaatio työssä

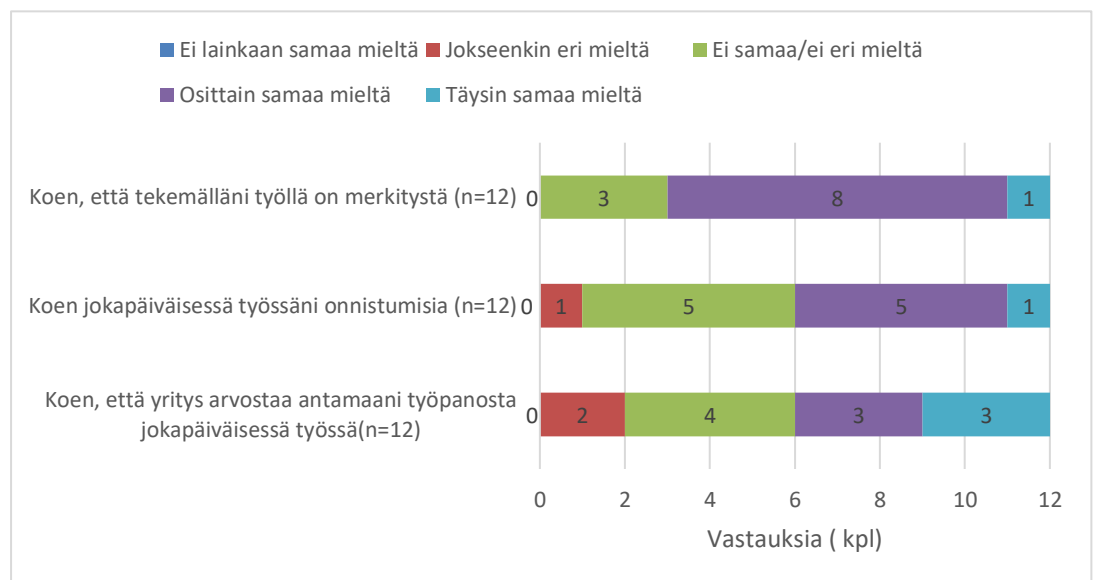
Vastaajia pyydettiin arvioimaan seuraavia väittämiä Likertin asteikolla. Väittämät olivat: ”Koen, että tekemälläni työllä on merkitystä”, ”Koen jokapäiväisessä työssäni onnistumisia” sekä ”Koen, että yritys arvostaa antamaani työpanosta jokapäiväisessä työssä”. Tulokset väittämistä on esitetty kuviossa 17.

Väittämän ”Koen, että tekemälläni työllä on merkitystä” vastaukset jakautuivat seuraavasti: Merkittävä osa vastaajista koki, että heidän tekemällään työllä oli osittain merkitystä. Yksi vastaaja oli täysin samaa mieltä, että hänen tehdyllä työllä on merkitystä. Kolme vastaa vastasi ”Ei samaa eikä eri mieltä”. Muihin vastausvaihtoehtoihin ei saatu tuloksia.

Väittämään ”Koen jokapäiväisessä työssäni onnistumisia” vastauksia annettiin seuraavan laisesti. Yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä onnistumisten kokemisesta jokapäiväisessä työssä. Puolet vastaajista vastasi olevansa osittain samaa

mieltä. Kysymykseen saatiin myös yksi täysin samaa mieltä oleva vastaus. Viisi vastaajaa vastasi ”Ei samaa eikä eri mieltä”. Ei lainkaan samaa mieltä olevia vastauksia kysymyksen ei saatu.

Mielipiteet väittämästä ”Koen, että yritys arvostaa antamaani työpanosta jokapäiväisessä työssä” jakoutuivat melko tasaisesti, sekä melkein jokaiseen vastausvaihtoehtoon saatiin tuloksia. Kaksi vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä. Kolme vastaajaa oli osittain samaa mieltä, sekä kolme vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Neljä vastaajaa vastasi ”Ei samaa eikä eri mieltä”. Ei lainkaan samaa mieltä olevia vastauksia kysymyksen ei saatu.



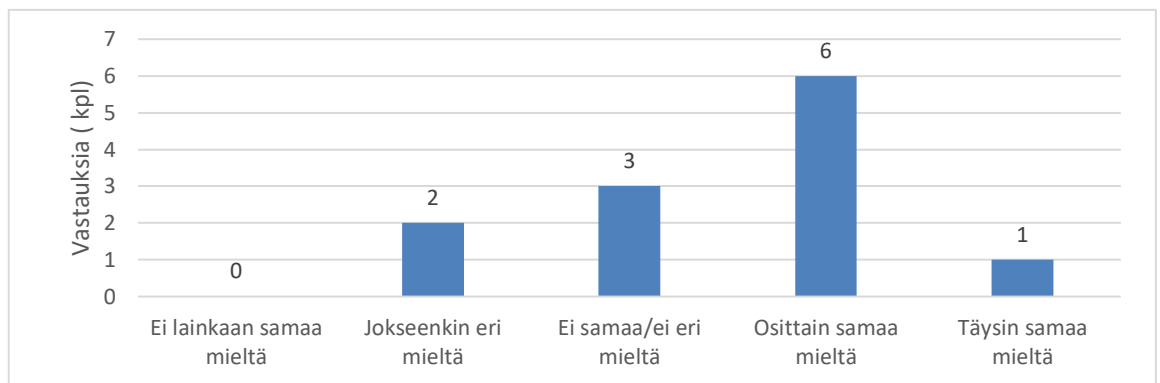
Kuvio 17. Motivaatio ja työn merkitys

### 6.3 Palkitseminen ja työyhteisö

Tässä luvussa on esitetty palkitsemiseen sekä työyhteisöön liittyvien väittämien tulokset ja analysointi.

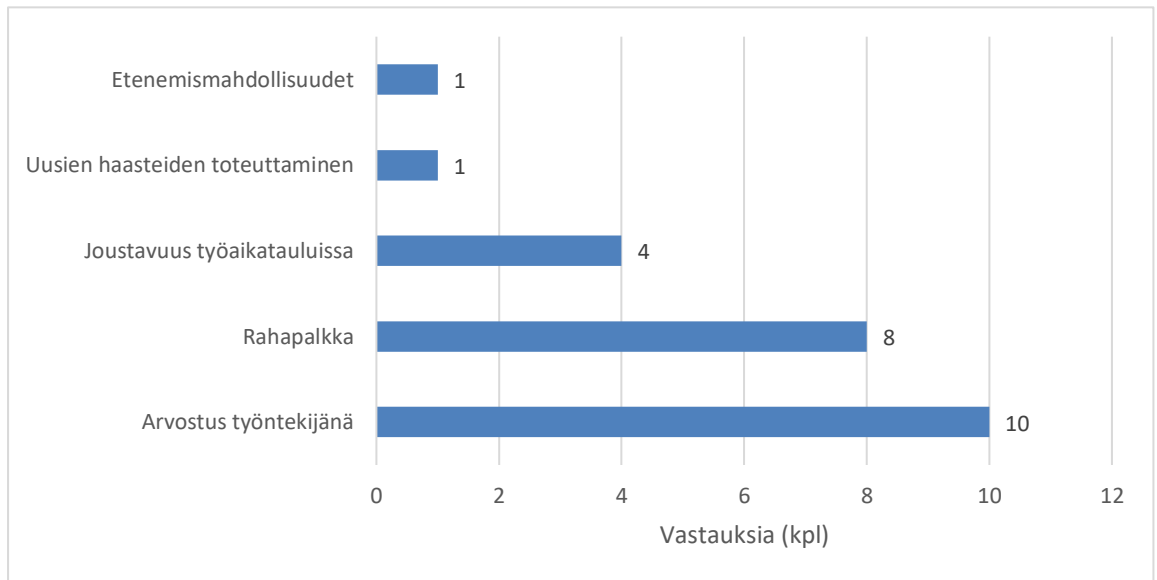
## Palkitseminen

Vastaajia pyydettiin arvioimaan heidän tyytyväisyyttään yrityksen tarjoamaan palkitsemisjärjestelmään. Vastaajat arvioivat väittämää Likertin asteikolla. Yli puolet vastaajista oli osittain tyytyväisiä yrityksen palkitsemisjärjestelmään. Kaksi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä, sekä ainoastaan yksi vastaaja oli täysin samaa mieltä. Kolme vastaajaa vastasi ”Ei samaa / ei eri mieltä”. Tulokset kysymyksestä on esitetty kuviossa 18.



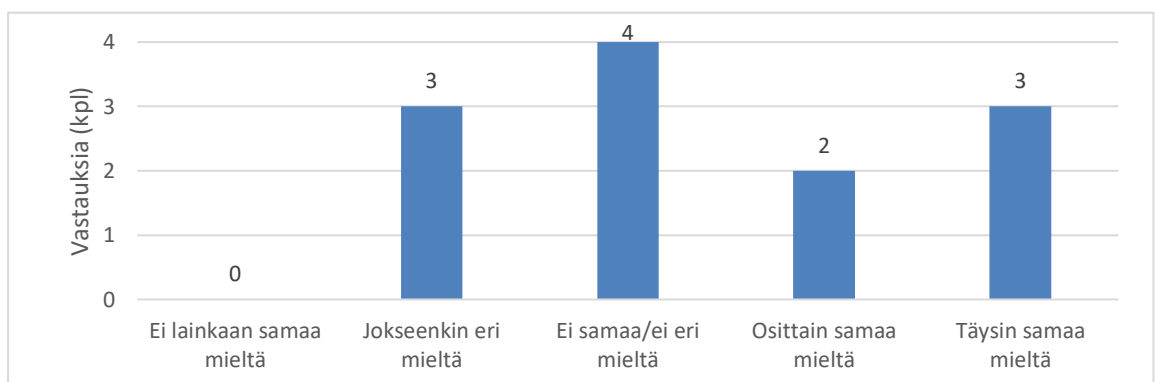
Kuvio 18. Tyytyväisyys palkitsemisjärjestelmään (n=12)

Seuraavaan kaavioon on kerätty tulokset väittämästä ”Mitkä seuraavista asioista koet palkitsevaksi työssäsi?” Vastaajilla oli mahdollisuus valita useampi kuin yksi vaihtoehto. Kahdeksan vastaajaa piti rahapalkkaa palkitsevana tekijänä. Melkein kaikkien vastaajien mielestä arvostus työntekijänä oli palkitsevaa. Neljä vastaajaa koki joustavuuden työaikatauluissa palkitsevana. Yksi vastaaja koki uusien haasteiden toteuttamisen palkitsevana. Samoin yksi vastaaja koki etenemismahdollisuudet palkitsevana. Tulokset väittämästä on esitetty kuviossa 19.



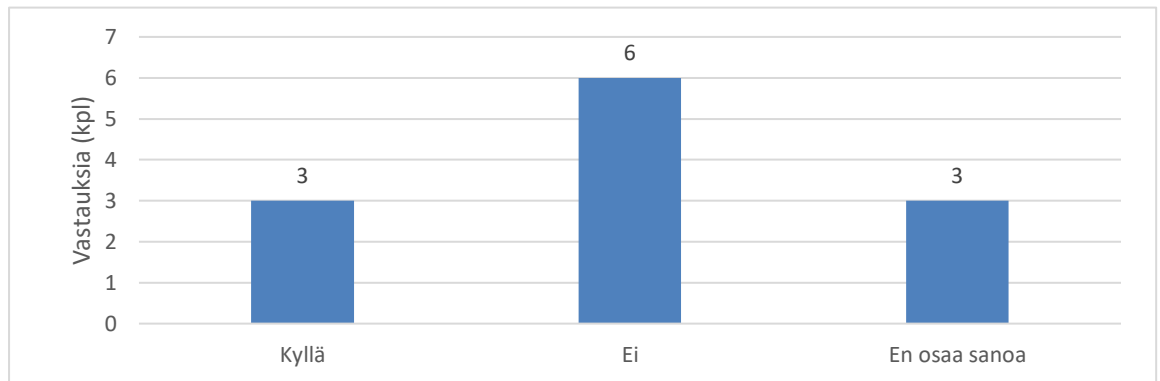
Kuvio 19. Palkitsevat tekijät (n=12)

Seuraavassa väittämässä vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämää ”Yrityksessä palkitaan hyvästä työsuorituksesta oikeudenmukaisesti”. Kolme vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Kaksi vastaajaa oli osittain samaa mieltä oikeudenmukaisuudesta sekä kolme vastaa oli täysin samaa mieltä. Neljä vastaajaa valitsi ”Ei samaa / ei eri mieltä” -vaihtoehdon. Tulokset väittämästä on esitetty kuviossa 20.



Kuvio 20. Oikeudenmukainen palkitseminen (n=12)

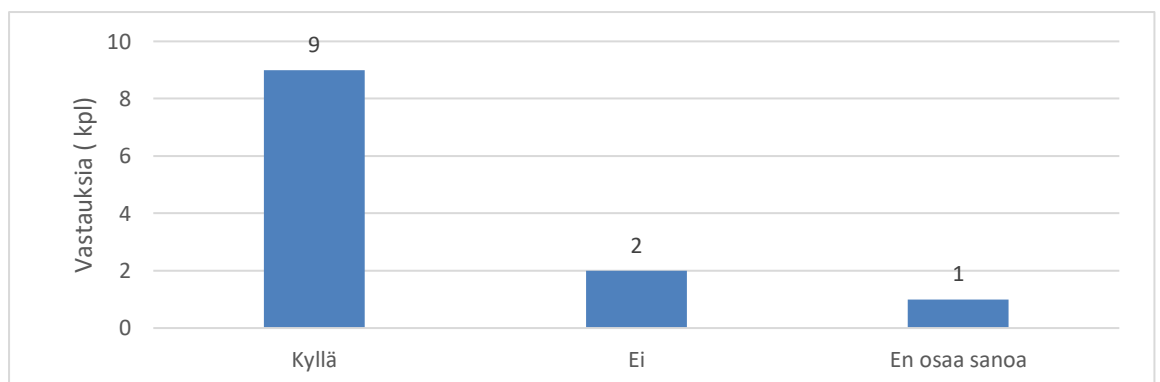
Seuraavassa vastaajia pyydettiin arvioimaan heidän saamansa rahapalkan oikeudenmukaisuutta verrattuna heidän työtehtäviinsä sekä työmääräänsä. Kolmen vastaajan mielestä rahapalkka oli oikeudenmukainen verrattuna työtehtäviin sekä työmäärään. Kuuden vastaajan mielestä rahapalkka ei ollut oikeudenmukainen. Kolme vastaajaa ei osannut sanoa, oliko rahapalkka oikeudenmukainen vai ei. Tulokset on esitetty kuviossa 21.



Kuvio 21. Rahapalkan oikeudenmukaisuus (n=12)

### Työyhteisö

Seuraavassa vastaajia pyydettiin vastaamaan kysymykseen yrityksen visiosta. Suurimmalle osalle vastaajista yrityksen visio oli tuttu jo entuudestaan. Sen sijaan kahdelle vastaajalle yrityksen visio ei ollut tuttu. Yksi vastaajaa oli valinnut vaihtoehdon "En osaa sanoa". Tulokset väittämästä on esitetty kuviossa 22.



Kuvio 22. Yrityksen visio (n=12)

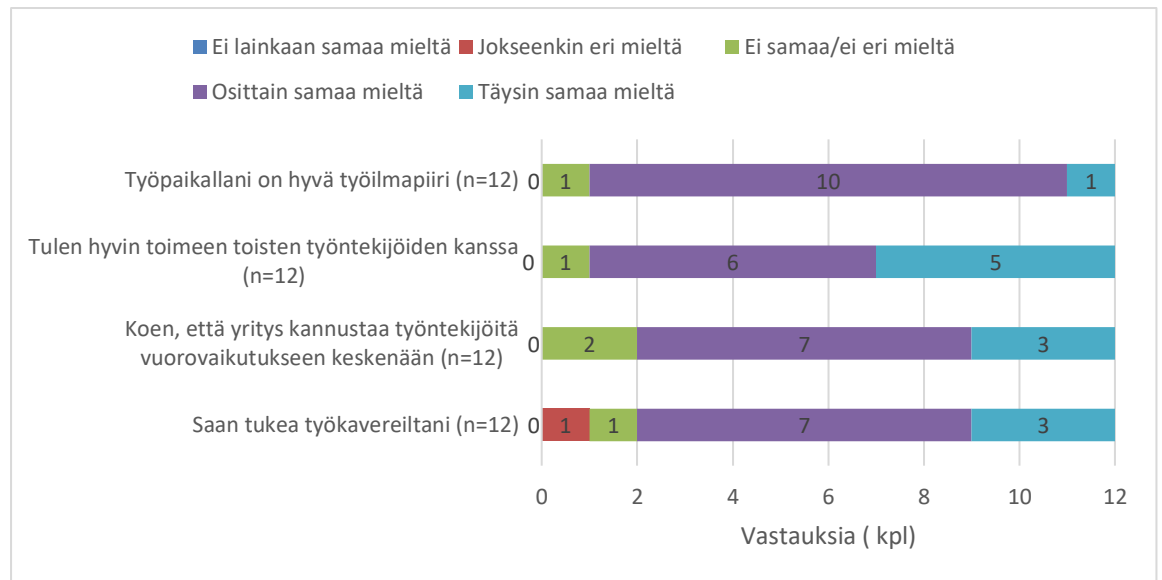
Vastaajia pyydettiin arvioimaan seuraavia väittämiä Likertin asteikolla. Väittämät olivat: ”Työpaikallani on hyvä työilmapiiri”, ”Tulen hyvin toimeen toisten työntekijöiden kanssa”, ”Koen, että yritys kannustaa työntekijöitä vuorovaikutukseen keskenään” sekä ”Saan tukea työkavereiltani”. Tulokset väittämistä on esitetty kuviossa 23.

Väittämää ”Työpaikallani on hyvä työilmapiiri” arvioitiin seuraavasti. Lähes kaikkien vastaajien mielestä yrityksessä oli osittain hyvä työilmapiiri. Yhden vastaajan mielestä työilmapiiri oli todella hyvä. Lisäksi yksi vastaaja oli valinnut vaihtoehdon ”Ei samaa / ei eri mieltä”.

”Tulen hyvin toimeen toisten työntekijöiden kanssa” -väittäjä sai enimmäkseen ”Osittain samaa mieltä” -vastauksia. Kuitenkin kysymykseen annettiin viisi täysin samaa mieltä olevaa vastausta. Ainostaan yksi vastaaja oli valinnut vaihtoehdon ”Ei samaa / ei eri mieltä”.

Väittämään ”Koen, että yritys kannustaa työntekijöitä vuorovaikutukseen keskenään” vastattiin seuraavan laisesti: Seitsemän vastaajaa oli valinnut vaihtoehdon ”Osittain samaa mieltä”. Kolme vastaajaa oli täysin samaa mieltä väittämästä. Kaksi vastaajaa vastasi ”Ei samaa eikä eri mieltä”. Muihin vastausvaihtoehtoihin ei saatu tuloksia.

Väittämään ”Saan tukea työkavereiltani” vastauksia annettiin eniten vaihtoehtoon ”Osittain samaa mieltä”. Toiseksi eniten vastauksia annettiin vaihtoehtoon ”Täysin samaa mieltä”. Väittämään saatiin myös yksi ”Jokseenkin samaa mieltä” -vastaus sekä yksi ”Ei samaa eikä eri mieltä” -vastaus. Ainoastaan väittämään ”Saan tukea työkavereiltani” saatiin yksi negatiivinen vastaus.



Kuvio 23. Työntekijöiden mielipiteet työyhteisöstä

#### 6.4 Esimiestyö, palaute ja tuottavuus

Tässä luvussa on esitetty esimiestyöhön, palautteeseen ja tuottavuuteen liittyvien väittämien tulokset ja analysointi.

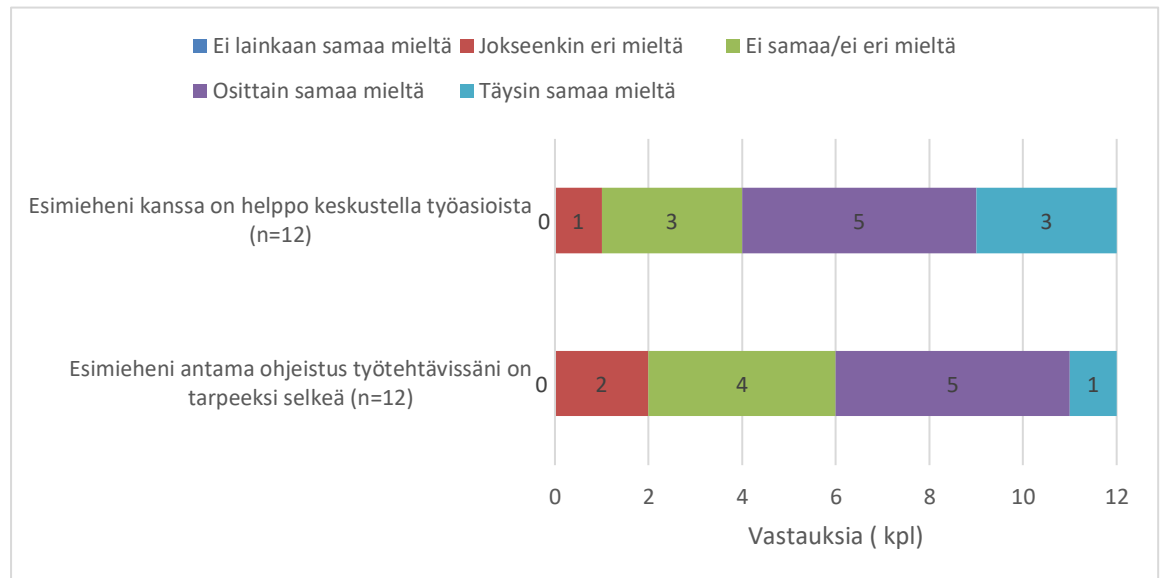
##### **Esimiestyö ja palaute**

Vastaajia pyydettiin arvioimaan seuraavia väittämiä Likertin asteikolla. Väittämät olivat: ”Esimieheni kanssa on helppo keskustella työasioista” sekä ”Esimieheni antama ohjeistus työtehtävissäni on tarpeeksi selkeä”. Tulokset väittämistä on esitetty kuviossa 24.

Väittämään ”Esimieheni kanssa on helppo keskustella työasioista” vastattiin seuraavanlaisesti: Yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä väittämästä. Viisi vastaajaa oli osittain samaa mieltä, sekä kolme vastaajaa täysin samaa mieltä väittämästä. Kolme vastaa vastasi ”Ei samaa eikä eri mieltä”. Ei lainkaan samaa mieltä olevia vastauksia väittämään ei saatu.

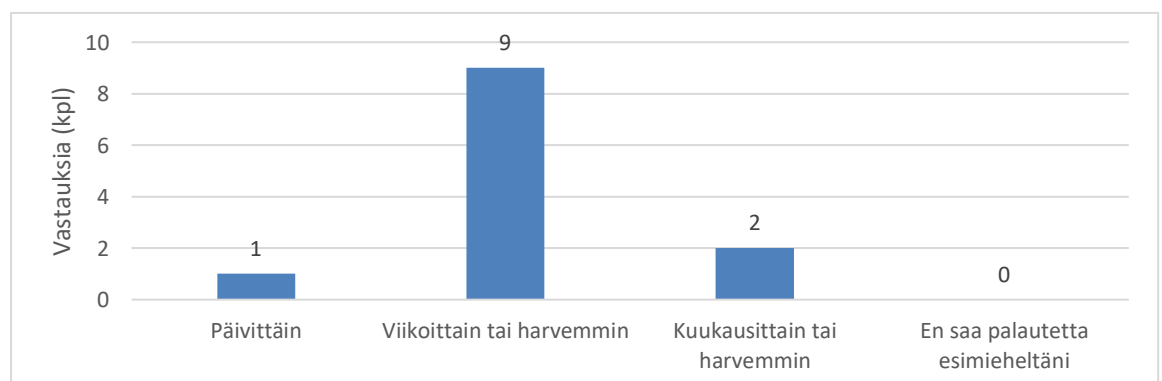


Väittämään ”Esimieheni antama ohjeistus työtehtävissäni on tarpeeksi selkeä” vastattiin seuraavasti: Kaksi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä väittämästä. Viisi vastaajaa oli osittain samaa mieltä, sekä yksi vastaaja oli täysin samaa mieltä väittämästä. Neljä vastaa vastasi ”Ei samaa eikä eri mieltä”. Ei lainkaan samaa mieltä olevia vastauksia väittämään ei saatu.



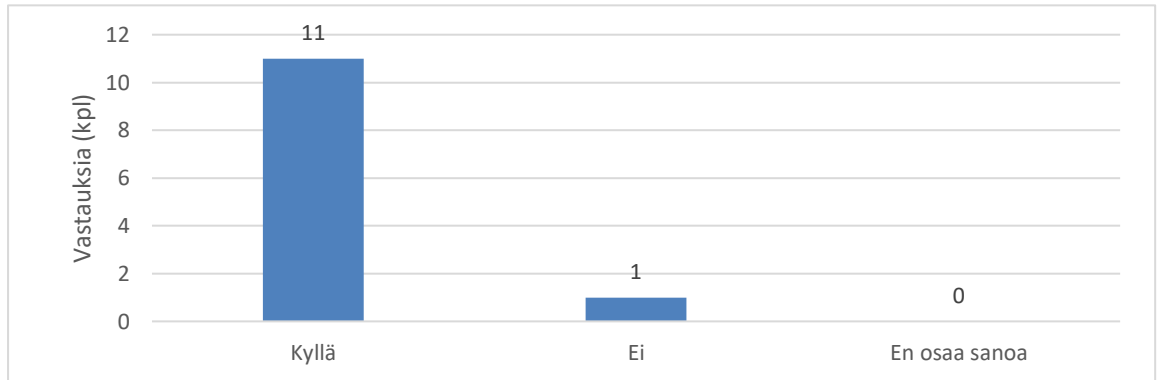
Kuvio 24. Esimiestyö

Kuviossa 25 on esitetty tulokset väittämästä ”Miten usein saat palautetta esimieheltäsi?” Suurin osa vastaajista vastasi saavansa palautetta viikoittain tai harvemmin. Kaksi vastaajaa oli valinnut vastausvaihtoehdon ”Kuukausittain tai harvemmin”. Ainoastaan yksi vastaaja sai palautetta päivittäin.



Kuvio 25. Palautteen säännöllisyys (n=12)

Vastaajia pyydettiin vastaamaan väittämään ”Saan palautetta muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa”. Lähes kaikki vastaajat kokivat, että he saavat palautetta muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa. Ainoastaan yhden vastaajan mielestä palautetta ei annettu muulloin kuin kehityskeskusteluissa.



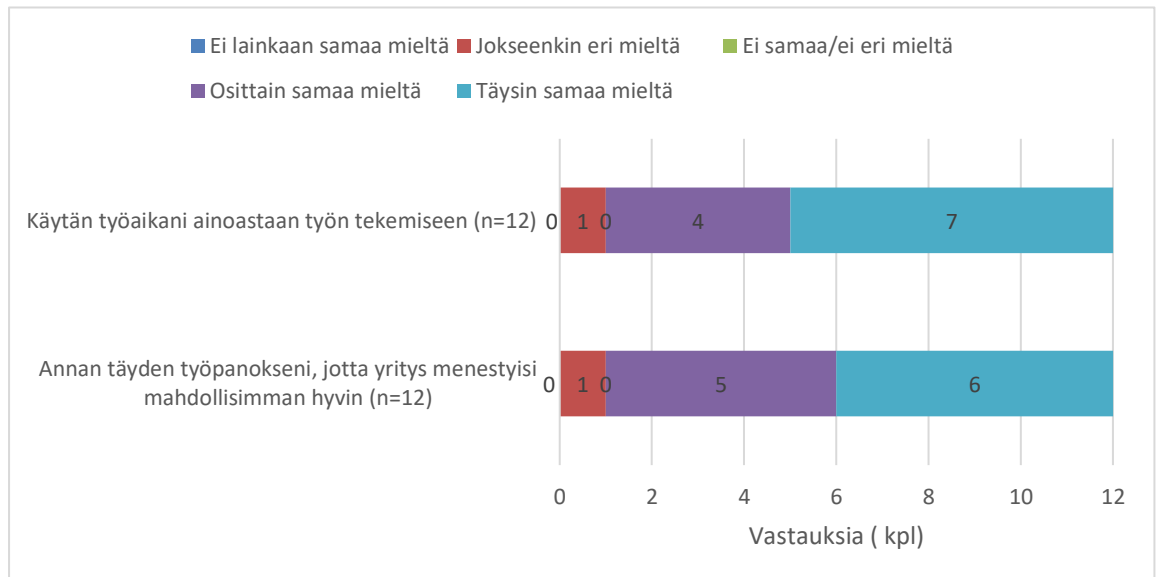
Kuvio 26. Palaute muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa (n=12)

### Tuottavuus

Vastaajia pyydettiin arvioimaan seuraavia väittämiä Likertin asteikolla. Väittämät olivat: ”Käytän työaikani ainoastaan työn tekemiseen” sekä ”Annan täyden työpanokseni, jotta yritys menestyisi mahdollisimman hyvin”. Tulokset väittämistä on esitetty kuviossa 27.

Väittämään ”Käytän työaikani ainoastaan työn tekemiseen” vastattiin seuraavasti: Yksi vastaaja oli osittain eri mieltä väittämästä. Neljä vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Seitsemän vastaajaa oli täysin samaa mieltä väittämästä. Muihin vastausvaihtoehtoihin ei saatu tuloksia.

Väittämään ”Annan täyden työpanokseni, jotta yritys menestyisi mahdollisimman hyvin” vastattiin seuraavan laisesti: Yksi vastaaja oli osittain eri mieltä väittämästä. Viisi vastaajaa oli osittain samaa mieltä, sekä kuusi vastaajaa oli täysin samaa mieltä väittämästä. Muihin vastausvaihtoehtoihin ei saatu tuloksia.



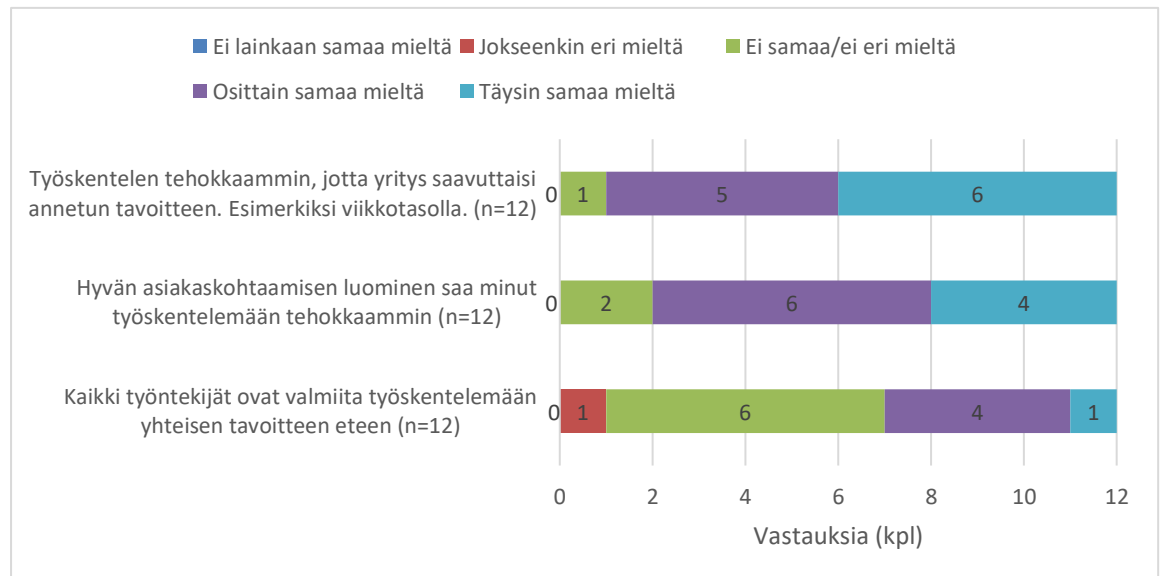
Kuvio 27. Työpanos ja yrityksen menestyminen

Vastaajia pyydettiin arvioimaan toiminnan tehokkuutta kolmen kysymyksen keinoin. Väittämät olivat: ”Työskentelen tehokkaammin, jotta yritys saavuttaisi annetun tavoitteen. Esimerkiksi viikkotasolla”, ”Hyvän asiakaskohtamisen luominen saa minut työskentelemään tehokkaammin” sekä ”Kaikki työntekijät ovat valmiita työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen”. Tulokset väittämistä on esitetty kuviossa 28. Vastaukset annettiin Likertin asteikolla

Väittämään ”Työskentelen tehokkaammin, jotta yritys saavuttaisi annetun tavoitteen. Esimerkiksi viikkotasolla.” vastaukset jakautuivat seuraavasti: Viisi vastaajaa oli osittain samaa mieltä väittämästä. Kuusi vastaajaa oli täysin samaa mieltä väittämästä. Yksi vastaaja vastasi ”Ei samaa eikä eri mieltä”. Muihin vastausvaihtoehtoihin ei saatu tuloksia.

”Hyvän asiakaskohtaamisen luominen saa minut työskentelemään tehokkaammin” -väittämää arvioitiin seuraavasti. Kuusi vastaajaa oli osittain samaa mieltä väittämästä. Neljä vastaajaa oli täysin samaa mieltä väittämästä. Kaksi vastaajaa vastasi ”Ei samaa eikä eri mieltä”. Muihin vastausvaihtoehtoihin ei saatu tuloksia.

Väittämään ”Kaikki työntekijät ovat valmiita työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen” vastattiin seuraavan laisesti: Yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä väittämästä. Neljä vastaajaa olivat osittain samaa mieltä väittämästä. Ainoastaan yksi vastaaja oli täysin samaa mieltä väittämästä. Kuusi vastaajaa vastasi ”Ei samaa eikä eri mieltä”. Ei lainkaan samaa mieltä olevia vastauksia väittämään ei saatu.



Kuvio 28. Toiminnan tehokkuus

## 6.5 Analysointi ja kehitysehdotukset

Tässä luvussa on esitetty kehitysehdotuksia, joiden avulla sisäistä yrittäjyyttä sekä toiminnan tehokkuutta voisi kehittää.

### **Sisäinen yrittäjyys**

Tässä osiossa on esitetty analyysi sisäiseen yrittäjyyteen liittyvistä väittämistä. Vastaaaja pyydettiin arvioimaan sisäisen yrittäjyyden ominaisuuksia, joista tulokset on esitetty kuviossa kahdeksan. Kaikki ominaisuudet saivat useita merkintöjä vastaajilta mutta yksi ominaisuus nousi ylitse muiden. Kaikki vastaajat olivat merkinneet oma-aloitteisuuden ominaisuudeksi, joka heillä oli. Sen sijaan heikoiten vastattiin ominaisuuksiin ”halu vaikuttaa aktiivisesti työhönsä” sekä ”yhteishengen luominen työpaikalla”. Vaikka vastauksiin vedoten voidaan todeta, että Yritys X:n työntekijöillä on sisäisen yrittäjän ominaisuuksia, voidaan kahta edellistä ominaisuutta kehittää seuraavin menetelmin.

Sisäistä yrittäjyyttä tulisi tukea sekä organisaatioon tulisi rakentaa sisäisesti yrittäjämäinen kulttuuri. Sisäistä yrittäjyyttä voidaan tukea kannustamalla autonomisuuden, innovatiivisuuden, aktiivisuuden, riskien ottamiseen sekä kilpailukykyyn lisäämiseen. Autonomisuus voidaan nähdä työyhteisössä vastuun antona omien yksilöllisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Kansikas 2005, 63–64.) Autonomisuuden lisääminen voidaan nähdä keinona, joka lisäisi työntekijöiden halua vaikuttaa enemmän omiin työtehtäviinsä.

Avoin, reilu ja positiivinen ilmapiiri työntekijöiden kesken edistävät työssä jaksamista. Tällainen ilmapiiri luo suotuisan ympäristön kommunikaatiolle, jota voidaan pitää edellytyksenä innovaatioiden syntymiselle. (Kansikas 2005, 66.) Jokainen työyhteisön jäsen voidaan nähdä olevan vastuussa avoimen työyhteisön rakentamisesta. Positiivisella asenteella sekä avoimella keskustelulla työyhteisön jokainen jäsen saadaan mukaan rakentamaan innovatiivisempaa sekä tiiviimpää työyhteisöä. Edellistä voidaan pitää keinona, jolla voitaisiin vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden halukkuuteen toimia yhdessä.

Kuviossa yhdeksän on esitetty tulokset kysymyksestä, joka liittyi työn mielekkyyteen. Suurin osa vastaajista oli merkinnyt kokevansa työnsä mielekkääksi, mutta myös eriäviä vastauksia saatiin. Vaikka kehitettävää ei paljoa olekaan, työn mielekkyyttä voidaan kuitenkin kehittää.

Työntekijällä on oltava saatavilla tarpeeksi tietoa yrityksen toiminnasta sekä sen tavoitteista. On siis syytä keskittyä työnteon moraaliin sekä kehittää työstä mielekästä. Mielekkääksi työnteon tekee, jos työntekijä pääsee vaikuttamaan omaan työhönsä ja sitä kautta luomaan kokonaiskuvan myynnistä, tuotannosta, asiakkaista sekä sidosryhmistä. Lisäksi työntekijälle on luotava mahdollisuus osallistua yritystoiminnan tulevaisuuden suunnitteluun. (Kansikas 2015, 24.) Teoriaan perustuen vaikutusmahdollisuuksia sekä osallistumismahdollisuuksia lisäämällä työstä voidaan tehdä entistäkin mielekkäämpää.

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan itsenäistä toimimista kolmen väittämän avulla. Tulokset näistä kolmesta väittämästä on esitetty kuviossa kymmenen. Väittämien tuloksista voidaan päätellä, että suurin osa Yritys X:n työntekijöistä pääsee toimimaan itsenäisesti työtehtävissään sekä he pääsevät käyttämään omaa osaamistaan työtehtävissään. Lisäksi Yritys X kannustaa työntekijöitään oman ratkaisukyvyyn käyttöön jokapäiväisessä työssä. Teoriataustaan vedoten voidaan päätellä, että yritys luo hyvän pohjan oman toimimisen ja luovuuden käytölle. Douglas McGregorin motivaatioteoriaa mukaillen voidaan tehdä päätelmä, johon perustuen yrityksessä työskentelee enemmän Y-tyyppin henkilöitä, kuin X-tyyppin. Tosin joukosta löytyy myös muutama X-tyyppin toimija. McGregorin teoriaan perustuen Yritys X:n työntekijät kokevat työskentelynsä asiantuntijamaiseksi sekä he pyrkivät käyttämään omaa osaamistaan työyhteisön sekä yrityksen hyväksi. McGregorin motivaatioteoria on esitetty teoriataustassa luvussa 3.2.

Yritystoiminnan kehittäminen on olennainen osa sisäistä yrittäjyyttä. Sisäiset yrittäjät pyrkivät kehittämään yritystoimintaa omalla tavallaan sisältä päin. Kuvioissa 11 sekä 12 on esitetty kaksi väittämää, jotka liittyvät kehitysehdotusten esiintuomiseen sekä niiden huomioimiseen. Suurin osa vastaajista kertoi saavansa ideoita yritystoiminnan kehittämiseen sekä organisaatio otti huomioon nämä ehdotukset. Sisäisen yrittäjyyden kannalta on erityisen tärkeää, että yritys huomioi sisäisten

yrittäjien ehdotukset sekä antaa mahdollisuuden päästä toteuttamaan ne. Kehitysehdotusten huomioiminen on askel kohti innovatiivista ja luovasti rikkaampaa organisaatiota. Kokonaisuudessaan sisäistä yrittäjyyttä koskevien väittämien tuloksiin vedoten voidaan todeta, että Yritys X:ssä työskentelee sisäisiä yrittäjiä sekä organisaatio luo mahdollisuuden päästä toteuttamaan sisäistä yrittäjyyttä.

### **Työn sisältö**

Se, miten työntekijä kokee työn sisällölliset asiat, on vahvasti liitoksissa työmotivaatioon sekä sisäiseen yrittäjyyteen. Seuraavissa kappaleissa analysoidaan työn sisältöön liittyvien väittämien vastauksia. Vastaajia pyydettiin arvioimaan, pääsevätkö he vaikuttamaan oman työnsä sisältöön (kuvio 13). Merkittävä osa vastaajista kertoi positiivisista vaikutusmahdollisuuksista.

Työn monipuolisuus ja sopiva haastavuus ovat merkittävä osa työn sisältöä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan työn monipuolisuutta kolmen kysymyksen avulla (kuvio 14). Puolet vastaajista kertoi ottavansa uudet haasteet innolla vastaan työtehtävissään, mikä kertoo työntekijöiden motivaatiosta uusia haasteita kohtaan. Lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan työn monipuolisuutta sekä haastavuutta. Puolet vastaajista koki työnsä joko osittain tai täysin monipuoliseksi, mikä kertoo siitä, että organisaatio tarjoaa työntekijöilleen monenlaisia tehtäviä. Näistä kolmesta kysymyksestä työn haastavuus sai verrattain eniten negatiivisia vastauksia. Lähes puolet vastaajista kertoi olevansa jokseenkin eri mieltä työn kokemisesta sopivan haastavaksi. Tosin kysymykseen saatiin myös positiivisia ja osittain positiivisia vastauksia. Tuloksista voidaan päätellä, että suurin osa työntekijöistä ottaisi uudet haasteet innolla vastaan, mutta kokee tämän hetkisen työn haasteettomaksi. Työntekijöiden motivaation ylläpitämisen kannalta yrityksen tulisi tarjota haasteellisia tehtäviä työntekijöilleen, sillä liian yksinkertainen työ saattaa ajaa työntekijän vaihtamaan työpaikkaa.

Tuottavuuden ja työn haastavuuden välisiä tekijöitä voidaan selittää Locken ja Lathamien vuonna 2002 kehittämällä teorialla. Teorian mukaan selkeät ja haastavat tavoitteet johtavat parempiin suorituksiin kuin helpot ja epämääräiset tavoitteet. Vaikka selkeät tavoitteet poistavatkin epävarmuutta, se ei yksistään riitä, vaan tavoitteiden tulee olla tarpeeksi haastavia. Periaatteessa se tarkoittaa sitä, että jos

henkilöä pyydetään toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla, mutta mikäli tehtävä ei sisällä haasteellisuutta, ei myöskään motivoitumista synny. Tavoitteiden selkeys ja haastavuus eivät kuitenkaan riitä takaamaan huippusuoritusta, vaan tarvitaan suoriutumista edistäviä tekijöitä. Locken ja Lathamien mukaan suoriutumista edistäviä tekijöitä ovat sitoutuminen tavoitteisiin, tavoitteiden merkitys, oma luottamus tavoitteita kohtaan, positiivinen ja rakentava palaute sekä tavoitteiden monipuolisuus. (Sistonen 2008, 108–110.)

Työssäoppiminen sekä henkilökohtaisen opetussuunnitelman laatiminen ovat oivia keinoja kehittää omaa asiantuntijuutta sekä hankkia uutta osaamista. Yksi työssäoppimisen keskeisimmistä metodeista on mennä oppimaan uutta esimerkiksi toiseen yksikköön. Uudessa työympäristössä aivot joutuvat työskentelemään eri tavalla kuin tutussa ympäristössä, mikä helpottaa uuden oppimista. Kun aivot työskentelevät vieraassa ympäristössä, ihminen hakee uusia näkökulmia ja oppimista tapahtuu tällöin enemmän. Uuden oppiminen vieraassa ympäristössä saa ihmisen valmistelemaan tulevaa huomattavasti paremmin ja näin omien kiinnostuksenkohteiden hahmottaminen edistyy. Työssäoppimisen ohella jokaisella tulisi olla henkilökohtainen oppimissuunnitelma. Oppimissuunnitelma laaditaan yhteistyössä esimiehen kanssa ja siihen tullaan kirjaamaan työpaikan tavoitteita tukevia asioita. Oppimissuunnitelmaa voidaan varioida niin yksilö kuin ryhmätasollekin. Yksilötasoisessa suunnitelmassa keskitytään henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä kohteisiin, joita tulisi kehittää. Tiimitasoisessa suunnitelmassa kehityskohteet jaetaan vastuualueittain eri henkilöille, esimerkiksi työntekijöille. Nämä henkilöt ovat vastuussa saamastaan kehityskohteestaan. Kun he ovat keskittyneet ja sisäistäneet kehitystä vaativat kohteen, he esittävät sen toisille tiimin jäsenille. (Ojala 2003, 40–42.)

Riittävän kattavan koulutuksen tarjoamisella on merkittävä vaikutus työntekijöiden omaan osaamiseen sekä asiantuntijuuteen. Monen vastaajan mielestä työpaikalta saama koulutus vastasi heidän työtehtäviään (kuvio 15). Tuloksiin perustuen voidaan todeta, että yrityksen tarjoama perehdytys on toteutettu kattavasti sekä tehtäviin on valittu oikeat henkilöt. Myös lisäkoulutuksen tarjontaan liittyvään väittämään oltiin vastattu positiivisella tavalla (kuvio 15). Organisaation kannalta on tär-

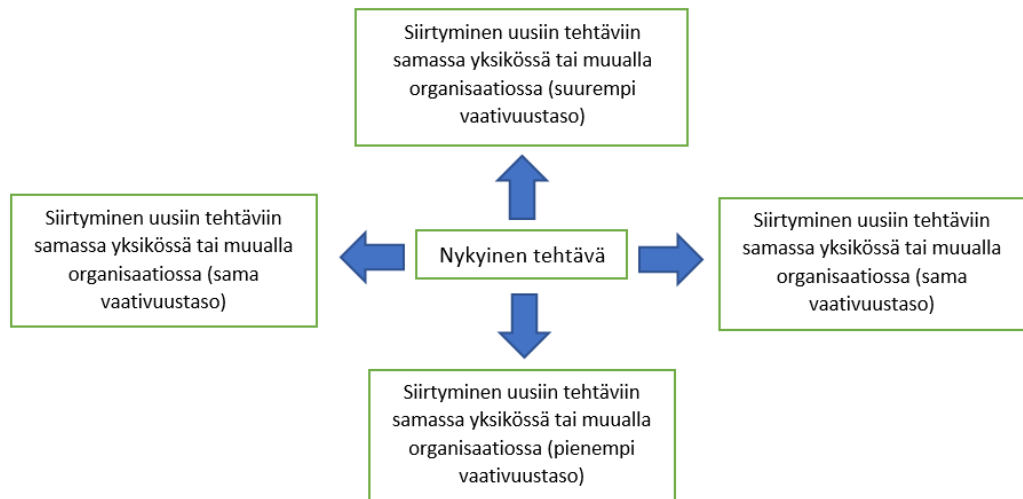


keää kouluttaa työntekijöitä vaihtuvien trendien ja uusien tuotteiden tuntemuksessa. Työntekijät työskentelevät asiakkaiden parissa ja asiantunteva henkilöstö pitää asiakastytyväisyyden korkealla.

Koulutusta voidaan pitää tärkeimpänä osana henkilöstön kehittämisessä. Oivia keinoja koulutustarpeiden tyydyttämiseen voivat olla esimerkiksi seminaarit, kurssit, tutkinnot, sijaisuudet ja kouluttajana toimiminen. Oleellista kuitenkin on, että koulutustarpeet yhdentyvät ja molemmat hyötyvät – niin organisaatio kuin työntekijä. Tärkeintä on tehdä koulutustoiminnasta tavoitteellista. Yhtenä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää avoimia tilaisuuksia. Avointen tilaisuuksia periaatteena on, että eri organisaatioista tulevat henkilöt pääsevät vaihtamaan tietoa eri yksikköjen välillä. Lisäksi organisaatiokeskeisissä tilaisuuksissa ihmiset pääsevät solmimaan ystävyysuhteita sekä verkostoja. Nämä verkostot toimivat jälkeinpäin epävirallisina kanavina osaamisen siirtymisessä taholta toiselle. (Juuti & Vuorela 2002, 58–59.)

Koulutusta koskevien kysymysten lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan heidän uransa etenemismahdollisuuksia. Tämä väittämä sai verrattuna muihin kuvio 15:n väittämiin eniten negatiivisia vastauksia. Kolmannes vastaajista koki, että heillä ei ole mahdollisuuksia edetä urallaan. Työuralla etenemistä voidaan pitää palkitsemisen keinona, jonka tarkoituksena on lisätä sekä ylläpitää työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Tosin myös kolmannes vastaajista koki, että heillä on mahdollisuus edetä työurallaan. Ristiriitaiset vastaukset saattavat johtua työntekijöiden asennoitumisesta työtään kohtaan. Osa työntekijöistä on enemmän motivoituneita työhönsä kuin toiset.

Kasvupolkumahdollisuudet voidaan nähdä ratkaisuna työtehtävien monipuolistamiseen sekä urakehitykseen. Työntekijöille tulisi tarjota uusia tehtäviä, jotka tuovat mukanaan uusia haasteita. Työtehtäviä tulisi olla tarjolla niin samalla organisaatiossa kuin ylempänä tai alempana. Nykyorganisaatioiden työtehtävien monipuolistumisen takia myös sivusuuntainen tehtävänvaihto tulisi olla mahdollista. Esimerkkitapauksena voidaan pitää amerikkalaista Ciscoa, jonka tavoitteena on siirtää kymmenen prosenttia henkilöstöstä joka vuosi uusiin työtehtäviin organisaation sisällä. (Kauhanen 2010, 98–99.) Kasvupolkumahdollisuuksien malli on esitetty kuviossa 29.



Kuvio 29. Kasvupolkumahdollisuudet (Kauhanen 2010, 99)

### Motivaatio

Tässä kappaleessa on esitetty analyysi kuvion 16 väittämistä. Merkittävä osa vastaajista koki työnsä osittain mielenkiintoiseksi. Samoin suuri osa vastaajista oli osittain motivoituneita työhönsä. Lisäksi väittämiin saatiin muutamia eriäviä vastauksia. Teoriataustaan pohjautuen eriäviä tuloksia voidaan selittää Herzbergin kaksifaktoriteorian avulla. Herzbergin kaksifaktoriteoria on esitetty luvussa 3.2. Hygieniatekijänä voidaan pitää esimerkiksi kuvion 21 rahapalkan oikeudenmukaisuutta. Puolet vastaajista ei ollut tyytyväisiä saamaansa rahapalkan määrään. Herzbergin teorian mukaan hygieniatekijän on täytyttävä ennen motivaatiotekijää. Tästä voimme tehdä oletuksen, jonka mukaan rahapalkkaan (hygieniatekijä) oltiin tyytymättömiä, eivätkä motivaatiotekijät päässeet toimimaan. Siksi osa työntekijöistä ei koe työtään motivoivaksi tai mielenkiintoiseksi. Eriävien vastausten määrä oli kuitenkin marginaalinen ja suurin osa työntekijöistä oli motivoituneita työhönsä sekä he kokivat työnsä mielenkiintoiseksi. Positiivisia vastauksia saattaa selittää kuvio 13:n tulokset työn sisältöön vaikuttamisesta. Melkein kaikki työntekijät kokivat, että he pääsevät vaikuttamaan työnsä sisältöön. Herzbergin teorian mukaan työn sisällölliset asiat voidaan lukea motivaatiotekijöiksi ja näin ollen suurin osa työntekijöistä oli motivoituneita työhönsä.

Kuvion 17 tulosten mukaan lähes kaikki vastaajat kokivat työnsä merkitykselliseksi, joka kertoo vastaajien sisäisestä motivaatiosta. Onnistumisien kokeminen työssä sekä arvostuksen tunteet ovat vahvasti liitoksissa sisäiseen motivaatioon sekä työn merkityksellisyyteen (Järvinen 2014). Tuloksia voidaan myös analysoida Maslow'n tarveteoriaan pohjautuen, jonka mukaan sosiaalisen arvostuksen tarpeet ovat toiseksi korkeimmalla tasolla heti itsensä toteuttamisen tarpeiden alapuolella. Tuloksiin perustuen voidaan olettaa, että työntekijät kokevat työnsä tärkeäksi ja arvokkaaksi.

Työn merkityksellisyyteen voidaan kuitenkin vaikuttaa sekä sitä voidaan kehittää. Yrityksen johdon on toimittava sen mukaan, että työntekijät kokisivat työnsä arvokkaina. Työn merkityksellisyyteen vaikuttavat myös yrityksen arvot. Yrityksen johdon tulisi määrittää arvot yhdessä työntekijöiden kanssa. Tämän toteuttamiseen oivia tapoja ovat yhteiset tilaisuudet, kehityskeskustelut sekä laatujärjestelmät. Pelkistä markkinaosuuksista tai voitoista puhuminen ei tuo tyydytystä työntekijöille, vaan he tarvitsevat merkitystä tekemälleen työlle. Työn merkityksen luovat arvot, joita työntekijät kunnioittavat niin paljon, että he ovat valmiita sitoutumaan sekä näkemään vaivaa niiden eteen. Esimerkiksi asiakastyytyväisyys sekä kehittämistyö ovat tekijöitä, jotka innostavat sekä saavat työntekijät kokemaan työnsä kunnialliseksi. (Liukkonen ym. 2002, 132–133.)

Motivaation kehittymisen kannalta keskeisenä tekijänä pidetään autonomiaa, eli vapautta vaikuttaa omissa työtehtävissä. Autonomian vastakohtana pidetään kontrolloivaa työilmapiiriä, jossa työntekijän oma päätösvalta on karsittu pois. Keskeisenä kehitysehdotuksena autonomian lisäämiseen voidaan pitää työaikapankkia. Työaikapankki perustuu ideaan, jossa tiimi voi keskenään lainata tai antaa lainaksi työaikaa sekä varata tai ottaa pois sitä omalta "tililtään". Työaikapankki antaa lisää vapautta työntekijöille sekä kuroo työelämän ja henkilökohtaisen elämän välistä kuilua yhteen. (Liukkonen ym. 2002, 140–141.) Kuitenkin henkilön työtehtävällä voidaan nähdä olevan vaikutusta työaikapankin käyttöönottamiseen.

## Palkitseminen

Merkittävä osa vastaajista oli osittain tyytyväinen yrityksen tarjoamaan palkitsemisjärjestelmään (kuvio 18). Tästä voimme todeta, että yrityksen tarjoama palkitsemisjärjestelmä on kattava ja tarjoaa palkitsemisen eri keinoja työntekijöilleen. Toimiva palkitsemisjärjestelmä on yksi sisäisen yrittäjyyden toimintatapa sekä johtamismenetelmä, jonka avulla työntekijöitä motivoidaan parempaan työsuoritukseen. Muun ohella toimivalla palkitsemisjärjestelmällä on suora yhteys yrityksen menestymiseen ja asiakastyytyväisyyteen.

Arvostus työntekijänä valittiin suosituimmaksi palkitsemisen keinoksi kuviossa 19. Toiseksi suosituimmaksi keinoksi valittiin rahapalkka. Rahapalkka sinänsä palkitsee sisäistä yrittäjää menestymisen mittarina, sekä arvostus työntekijänä kertoo hyvästä ja avoimesta työyhteisöstä. Mielenkiintoiseksi kuitenkin jää, että palkitsemista tekijöistä uusien haasteiden toteuttaminen sai ainoastaan yhden merkinnät. Kuviossa 14 on esitetty väittämä ”Otan innolla uudet haasteet vastaan työtehtävissäni”. Kuvion 14 tulosten mukaan suurin osa vastaajista otti uudet haasteet innolla vastaan, mutta kuvion 19 mukaan lähes kukaan vastaajista ei kokenut uusia haasteita palkitsevana. Tuloksiin perustuen voidaan tehdä oletus, jonka mukaan uudet haasteet eivät ole tarpeeksi haasteellisia ja siksi työntekijät eivät koe niitä palkitsevana. Osaksi edellistä saattaa selittää kuvion 14 väittämä ”Koen työni sopivan haastavaksi”. Kuvion tulosten mukaan lähes puolet vastaajista ei kokenut työtään sopivan haastavaksi. Myöskään etenemismahdollisuuksia ei koettu kovin palkitseviksi. Tätä saattaa selittää kuvion 15 tulokset väittämästä ”Koen, että minulla on mahdollisuus edetä työurallani”. Väittämän tulosten mukaan puolet vastaajista kokivat, että heillä ei ole etenemismahdollisuuksia työurallaan.

Kuvioissa 20 sekä 21 on esitetty tulokset palkitsemisen oikeidenmukaisuuteen liittyvistä väittämistä. Kuvion 20 perusteella lähes puolet vastaajista kokivat palkitsemisen oikeudenmukaisesti. Nämä tulokset saattavat heijastua suoraan kuvion 18 tuloksiin. Suurin osa työntekijöistä oli siis tyytyväisiä palkitsemisjärjestelmään sekä he kokivat palkitsemisen oikeudenmukaisena. Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että yrityksen tarjoama palkitsemisjärjestelmä on oikeidenmukainen.

Kuviossa 21 on esitetty tulokset rahapalkan oikeudenmukaisuudesta. Puolet vastaajista kokivat rahapalkan vähäisenä työtehtäviin ja työmäärään verrattuna. Tästä voidaan tehdä päätelmä, että palkitsemisjärjestelmä ei kuitenkaan ole oikeudenmukainen rahapalkan määräytymisen suhteen. Kuviossa 19 rahapalkka oli toiseksi suosituin palkitsemisen keino, joten Yritys X:n työntekijät kokevat sen palkitsemiskriteereissään melko tärkeäksi. Usein rahapalkan määräytymiseen liittyvät tietyt lait sekä yrityksen tulos. Sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta rahapalkan määrän nostamisella ei kuitenkaan välttämättä ole vaikutusta yrityksen tulokseen, vaan on löydettävä muita keinoja.

Hyviä kehitysehdotuksia Koirasen mukaan palkitsemiseen voisivat olla seuraavat kaksi tekijää: Ensimmäisenä organisaation on annettava arvoa yrittämiselle, joka motivoi myös muita yrittämään. Toisena tekijänä on tehdä sisäisistä yrittäjistä esikuvia, joihin toisten työntekijöiden on helppo samaistua. (Koiranen 1993, 134.)

Sisäisen yrittäjyyden kannustaminen liittyy suoritusdonnaiseen kannustamiseen. Suoritusdonnaishella kannustamisella tarkoitetaan palkitsemista, joka jakautuu työsuorituksen perusteella, kuten käyttäytymisen tai työtuloksen mukaan. Palkkio jakautuu kahteen osaan: palkkiopalkkaan ja kiinteään palkanosaan. Suoritusdonnaishella palkitsemisella on positiivisempi vaikutus työntekijöiden motivaatioon sekä tehokkuuteen kuin perinteisillä aikapalkkausmenetelmillä. Kannustinjärjestelmää luotaessa on tärkeää huomioida työnkuva sekä työlle asetetut tavoitteet. Arvoilla ja uskomuksilla on muokkaava vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen. Kannustamisen keinoja etsiessä on otettava huomioon yritykselle ominaiset asenteet, tottumukset sekä arvot. Yrityksen johdon lisäksi työntekijät sekä työn sisältö vaikuttavat siihen, miten sisäinen yrittäjyys rakentuu organisaatiossa. Palkitsemisen perusteena voivat olla esimerkiksi oma-aloitteisuus tai kehittämistyö. (Kansikas 2005, 16–19.)

Aineellisista palkitsemisen keinoista rahapalkalla on vain lyhytaikainen motivoiva vaikutus. Aineettomalla palkitsemisella, kuten hyväksynnän ja arvostuksen osoittamisella, on suurempi motivoiva vaikutus kuin aineellisella palkitsemisella. Motiivointikeinoja kehitettäessä on suotavaa keskittyä tiedotuksen toimivuuteen organisaatiossa. Positiivisen palautteen lisäksi myös kyky antaa negatiivista palautetta

on sallittavaa. Parhaiten negatiivisen palautteen antaminen onnistuu kahdenkeskisissä keskusteluissa. Kannustimina odottamaton palkitseminen vaikuttaa paremmin työntekijöiden aktiivisuuteen kuin kiinteä aineellinen palkitseminen. Palkitseminen ja kannustimet luovat kilpailuhenkisyttä työntekijöiden kesken, joka vaikuttaa aktiivisuuteen päämäärien saavuttamiseen. Yrityksen sisäisen tiedotuksen tulee olla kunnossa, jotta jokainen työntekijä on tietoinen yhteisistä pelisäännöistä. (Kansikas 2005, 21–22.)

Kannustinjärjestelmän rakennusvaiheessa työyhteisön jokaisen jäsenen huomiointi ja yhteistyö luovat hyvän pohjan. Yhteistyön ja keskustelun avulla varmistetaan, että kaikki työyhteisön jäsenet tietävät, mitä tulee tapahtumaan. Lisäksi se luo luottamusta työntekijöiden ja organisaation välille. Kannustimista tulisi suunnitella sellaisia, että niiden ja annetun työpanoksen välinen suhde olisi mahdollisimman selkeä ja kaikille ymmärrettävä. Sisäisen yrittäjyyden kannustimia luodessa tulisi huomioida se, että ne motivoisivat sekä yksilö- että ryhmätasolla. Useimmiten suurimmat saavutukset luodaan ryhmätasolla. (Kansikas 2005, 22–23.)

### **Työyhteisö**

Tässä kappaleessa on esitetty analyysi kuviosta 22. Vastaajia pyydettiin arvioimaan, oliko yrityksen visio heille tuttu. Suurimmalle osalle Yritys X:n työntekijöistä yrityksen visio oli jo entuudestaan tuttu. Tästä voimme tehdä päätelmän, että suurin osa Yritys X:n työntekijöistä on sisäistänyt yrityksen strategisen päämäärän. Voidaan siis todeta, että työntekijöillä on vahva näkemys yrityksen yhteisistä tavoitteista.

Seuraavassa on esitetty analyysi kuvion 23 tuloksiin pohjautuen. Vastaajia pyydettiin arvioimaan neljää työyhteisöön liittyvää väittämää. Nämä kaikki väittämät saivat enimmäkseen positiivisia vastauksia. Tulosten perusteella voidaan todeta, että Yritys X:ssä on hyvä työilmapiiri sekä kaikki työntekijät tulevat hyvin toimeen keskenään. Lisäksi yritys kannustaa positiivisessa mielessä työntekijöitä vuorovaikutukseen keskenään, mikä kertoo hyvästä esimiestyöstä. Myös työyhteisön tuki toisiaan kohtaan koettiin enimmäkseen hyvänä.

Hyvä työilmapiiri on edellytys tehokkaalle toiminnalle, sillä se tukee organisaation menestymistä ja työyhteisön hyvinvointia. Sen sijaan huonon työilmapiirin synty-miseen vaikuttavat usein heikot johtamisen metodit. Ne ovat joko puutteellisia tai kehittymättömiä. Työyhteisön ponnisteluilla ja yhdessä toimimisella on vaikutusta hyvän työyhteisön syntymiseen, mutta myös esimiehen toiminnalla on suuri merkitys. Esimies on kuitenkin viimeinen henkilö vastuussa koko ryhmän tuloksista. (Sistonen 2008, 139–141.)

Työntekijöiden vuorovaikutusta keskenään voidaan kuitenkin lisätä oppimiskahvilamallilla. Oppimiskahvila on menetelmä, jonka tarkoituksena on luoda tila, jossa jokainen työyhteisön jäsen saa oman mielipiteensä kuuluviin. Menetelmän perustana on luoda 3–6 hengen ryhmiä, jossa jokaiselle ryhmälle jaetaan tussit sekä paperipöytäliina kirjoittamista varten. Tarkoituksena on toimia tiiminä, sekä tehdä yhteiset muistiinpanot. Oppimiskahvilaa voidaan luonnehtia prosessiksi, jossa opitaan yhdessä sekä luodaan uutta tietoa ennalta määrätyn yhteisen aiheen pohjalta. Tarkoituksena on kirjata ylös tärkeimmät ideat. Mielipiteiden sekä omien ideoiden esittäminen ikään kuin pakottaa ryhmän jäsenet keskustelemaan keskenään optimaalisista vaihtoehdoista ja valitsemaan parhaat mahdolliset ideat. Kun ryhmä on valinnut mieleisensä ideat, kaikki muut paitsi yksi ryhmän jäsen vaihtavat pöytäkuntaa. Pöytään jäänyt henkilö selittää uudelle ryhmällä oman ryhmänsä kanssa löydetyt ideat ja uusi ryhmä voi kommentoida heidän keksimiään ideoita. Myös uusi ryhmä voi esittää ainoastaan tietyn määrän ideoita, joka johtaa nopeasti keskusteluun ja yhteisen näkemyksen löytämiseen. Kun jokainen ryhmä on kiertänyt jokaisessa pöytäkunnassa, kerätään saadut näkemyksen yhteen. Yhteen-veto toimii aloitustietona seuraavalla tehtävälle. (Ojala 2003, 62–63.)

### **Esimiestyö ja palaute**

Tässä kappaleessa on esitetty analyysi kuvion 24 tuloksista. Keskusteleva esimies on avaintekijä avoimeen, luottamukselliseen sekä arvostukselliseen työympäristöön. Vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä ”Esimieheni kanssa on helppo keskustella työasioista” sekä ”Esimieheni antama ohjeistus työtehtävissäni on tarpeeksi selkeä”. Molempiin väittämiin saatiin enimmäkseen positiivisia vastauksia.

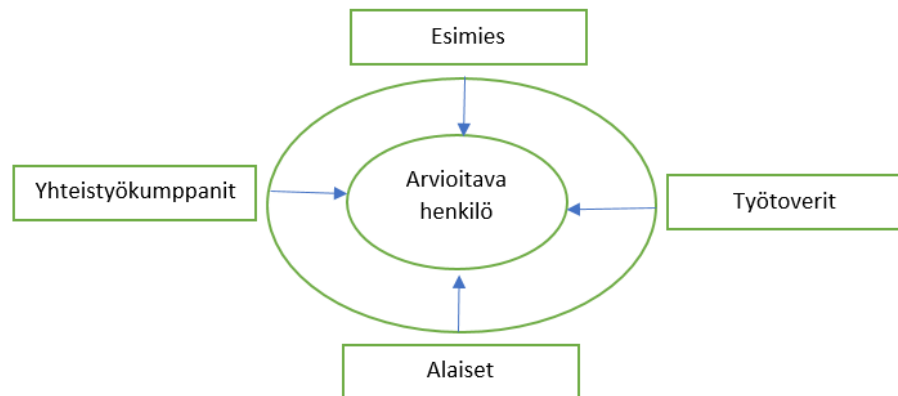
Tuloksiin perustuen voidaan todeta, että Yritys X:n esimiesten ja työntekijöiden välillä on luottamuksellinen suhde, jossa molemmat osapuolet arvostavat toisiaan. Myös esimiesten antama ohjeistus työtehtävissä koettiin tarpeeksi selkeäksi.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan palautteen vastaanottamista kahden väittämän avulla. Tulokset näistä väittämistä on esitetty kuvioissa 25 ja 26. Kuvion 25 perusteella merkittävä osa vastaajista koki saavansa palautetta viikoittain tai harvemmin. Lisäksi kuvion 26 mukaan lähes kaikki vastaajat saivat palautetta muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa. Vaikka kehityskeskustelut ovat esimiehen keskeisin työkalu antaa palautetta työntekijöilleen, on palautteen antaminen suotavaa muulloinkin.

Mirja Kanerva kertoo artikkelissaan ”Älä anna palautetta kehityskeskusteluissa” palautteen säännöllisyydestä. Palautteen antamisen jatkuvuus on tärkeä tekijä, sillä palautetta annetaan liian usein ainoastaan kehityskeskusteluissa. Jatkuvan palautteen antaminen sekä säännöllinen positiivinen palaute vaikuttavat työntekijän henkilökohtaisen tuottavuuden tehostumiseen sekä sitoutumiseen. (Kanerva 2015.)

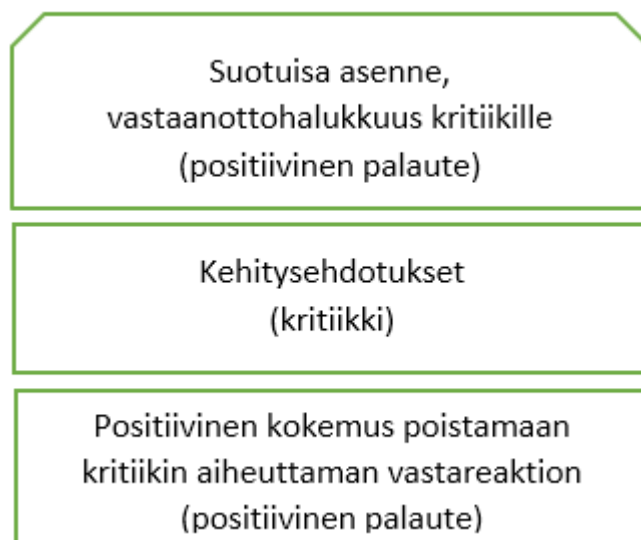
Vaikka työntekijät saivatkin usein palautetta esimieheltään, voidaan palautteen antoa tehostaa entisestään. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää 360°-palautetta (kuvio 30). 360°-palautteen perustana on palautteen antaminen, johon osallistuvat esimies, työtoverit, alaiset sekä yhteistyökumppanit. Lisäksi henkilö arvioi omaa toimintaansa. Kyselyn tulosten tarkoituksena on antaa kuva henkilön omasta toiminnasta sekä siitä, miten toiset osapuolet kokevat hänen toimintansa. 360°-palautteen avulla henkilöstö ymmärtää, miten tärkeää palautteen saaminen on eri toimijoilta. Lisäksi pystytään hahmottamaan toisten antama työpanos ja arvioimaan työn sujuvuus. (Valpola 2014.)





Kuvio 30. 360°-palautemalli (Valpola 2014)

Toisena hyvänä kehitysehdotuksena ja esimiehen palautteenantokykyä vahvistava tekijänä voidaan pitää palautehampurilaista (kuvio 31). Palautehampurilaisessa positiivinen ja rakentava palaute on jaoteltu kolmeen osaan, jossa kaksi osaa liittyvät positiivisiin yksityiskohtiin ja myönteiseen kokonaisarvioon sekä yksi osa korjausehdotuksiin. (Liukkonen ym. 2002, 168–169.) Tämän avulla esimies pystyy antamaan rakentavaa palautetta alaisilleen, mutta silti jättämään hyvän jälkimaun keskustelusta.



Kuvio 31. Hampurilaismalli (Liukkonen ym. 2002, 168)

## Tuottavuus

Tässä kappaleessa on esitetty analyysi pohjautuen kuvion 27 tuloksiin. Lähes kaikki työntekijät kertoivat käyttävänsä työaikansa ainoastaan työn tekemiseen. Tuottavuuden näkökulmasta tätä voidaan luonnehtia vastuulliseksi ja tehokkaaksi toiminnaksi. Lisäksi voidaan olettaa, että työntekijät kokevat työnsä motivoivana sekä kiinnostus työtä kohtaan on korkea. Tätä oletus voidaan perustella kuvion 16 tuloksilla, jonka mukaan suurin osa työntekijöistä koki työnsä mielenkiintoiseksi sekä motivoivaksi. Ajankäytön tehostamiseen voidaan vaikuttaa ajankäyttöstrategialla. (Ojala 2003, 58). Ajankäytön suunnittelussa on hyvä huomioida 80/20 sääntö. 80/20 säännön mukaan 80 prosenttia käytetystä ajasta tulisi suunnata 20 prosenttiin työtehtävistä; tai toisin päin, 20 prosenttia tehtävistä aikaansaa 80 prosenttia tuloksesta. Merkittävää kuitenkin on huomioida, onko kyseessä rutiini- vai kehitystehtävä. Rutiinitehtävät tulisi automatisoida ja pääpaino siirtää kehitystehtäviin. (Ojala 2003, 28.) Lisäksi kuviossa 27 on esitetty tulokset väittämästä ”Annan täyden työpanokseni, jotta yritys menestyisi mahdollisimman hyvin”. Tämäkin väittämä sai suureksi osaksi positiivisia vastauksia. Oman työpanoksen antaminen, jotta yrityksen menestyisi mahdollisimman hyvin, kertoo sisäisesti yrittäjämäisestä ajattelutavasta.

Kuviossa 28 on esitetty tulokset kolmesta väittämästä, joista kaksi liittyy tavoitteiden saavuttamiseen sekä yksi asiakaskohtaamiseen. Yksilötasolla merkittävä osa vastaajista oli valmis työskentelemään tehokkaammin tavoitteiden eteen, mutta yhteisötasolla saatiin useita ei samaa eikä eri mieltä olevia vastauksia. Tästä voidaan tehdä päätelmä, jonka mukaan työntekijät ovat henkilökohtaisesti motivoituneita antamaan oman panoksensa tehokkaampaan toimintaan, mutta heillä ei ole tietoa, ovatko toiset työntekijät orientoituneet samalla tavalla. Edellistä voi selittää yhteisten tavoitteiden puute tai kehityskeskusteluissa asiasta puhumattomuus. Kuitenkin lähes puolet vastaajista koki, että kaikki työntekijät ovat valmiita työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, yhteisten tavoitteiden saavuttaminen luo yhteisöllisyyttä työntekijöiden kesken, mikä voidaan nähdä positiivisena tekijänä yrityksen tuloksellisessa toiminnassa. Lisäksi

hyvän asiakaskohtaamisen luominen koettiin positiiviseksi tekijäksi toiminnan tehokkuudessa. Tuloksiin perustuen voidaan siis olettaa, että hyvän asiakaskohtaamisen luominen motivoi työntekijöitä toimimaan tehokkaammin.

Organisaatioiden hyödyntämät menetelmät tavoitteiden saavuttamiseen ja palkitsemiseen liittyvät usein ainoastaan lyhyen aikavälin tuloksiin. Tavoitteita voidaan kuvata ikään kuin hierarkkisenä tasona, jossa ylimmän johdon tavoitteet liittyvät voimakkaasti tuloksiin, mutta mitä alemmas organisaatiotasolla mennään, sitä enemmän tuloksiin vaikuttavia tekijöitä tulisi näkyä tavoitteissa. Pitkän aikavälin tuloksiin pääseminen vaatii osaamisen kehittämistä sekä toimintatapojen uudistamista. (Sistonen 2008, 33.)

## 7 POHDINTA

Yhteenvetona voidaan todeta, että Yritys X:n työntekijöillä on sisäisen yrittäjän ominaisuuksia sekä he ovat orientoituneet yrittäjämäisesti työtehtävissään. Myös yritys luo hyvät puitteen sisäiselle yrittäjyydelle. Huomattavaa on, että tutkimuksen päätavoitteina oli löytää sisäisen yrittäjyyden kehittämismenetelmiä sekä työkaluja, joilla toiminnan tehokkuutta voitaisiin lisätä. Työn toteutus aloitettiin perehtymällä aiheeseen liittyviin teorioihin sekä kirjallisuuteen, joiden pohjalta teoriatausta kirjoitettiin. Teoriantaustan kirjoittamisen jälkeen keskityttiin tutkimuksen mittarin valintaan sekä sen sisällön tekemiseen. Mittariksi valittiin kysely, joka on yleisin aineistonkeruumenetelmä kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamisessa. Kyselyn suorittamisen ja aineiston keräämisen jälkeen tulokset analysoitiin. Analysointivaiheessa tuloksia selitettiin teoriataustaa apuna käyttäen sekä esitettiin kehitysehdotuksia niitä tarvitseviin kohteisiin.

Tutkimuksen laatua arvioitiin validiteetilla sekä reliabiliteetilla. Validiteetilla viitataan tutkimustulosten pätevyyteen ja reliabiliteetilla käytettyjen menetelmien luotettavuutta. Kyselyn väittämät valittiin sen mukaan, että saataisiin mahdollisimman kattava kuva sisäisestä yrittäjyydestä Yritys X:ssä. Väittämät myös kategorisoitiin ryhmiin, joilla oli merkittävä vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen sekä toiminnan tehokkuuteen. Kategoriat olivat sisäinen yrittäjyys, motivaatio, palkitseminen, työyhteisö, esimiestyö ja palaute sekä tuottavuus. Tutkimuksen voidaan todeta olevan validi, sillä tutkimuksen mittarina toimineen kyselyn avulla saatiin juuri niitä tuloksia, mitä oli tarkoituskin saada. Lisäksi tutkimustulosten ja teorian välillä voitiin huomata selviä yhteneväisyyksiä.

Tutkimuksen reliaabeliutta voidaan perustella kyselyn vastaajamäärällä, joka oli täydet sata prosenttia. Kokonaistutkimukseen osallistui yhteensä 12 henkilöä. Tosin kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseen se on melko pieni määrä. Tutkimuksen tuloksiin kuitenkin saatiin eriäviä mielipiteitä, eivätkä kaikki vastaajat vastanneet samalla tavalla. Täten saatiin erotettua kehitystä tarvitsevat elementit toisistaan. Kyselyn väittämien vastausvaihtoehtoina käytettiin Likert-asteikkokysymyksiä, monivalintakysymyksiä sekä sekakysymyksiä. Likert-asteikkokysymyksissä vastausvaihtoehdot oli luokiteltu välillä 1–5, jolloin numero yksi tarkoitti ”ei

lainkaan samaa mieltä”, numero kaksi ”jokseenkin samaa mieltä”, numero 3 ”ei samaa / ei eri mieltä”, numero neljä ”osittain samaa mieltä” ja numero viisi ”täysin samaa mieltä”. Monivalintakysymyksissä ja sekakysymyksissä vastausvaihtoehtoja annettiin useita. Tällä pyrittiin keräämään mahdollisimman tarkka vastaus jokaiselta vastaajalta. Lisäksi tutkimuksen sisäistä luotettavuutta tutkittiin Cronbachin alfa -kertoimen avulla.

Merkittävimmät tutkimustulokset liittyivät palkitsemiseen sekä työn haastavuuteen. Niihin saatiin verrattain muihin kysymyksiin eniten hajontaa. Etenkin rahapalkan määräytyminen koettiin epäoikeudenmukaiseksi. Sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta rahapalkka ei kuitenkaan ole tärkein palkitsemisen keino, vaan osaamisen kehittäminen ja arvostuksen saaminen ovat pitkällä aikavälillä palkitsevampia tekijöitä. Rahapalkka toimii ainoastaan lyhyen aikavälin palkitsevana tekijänä. Tutkimustuloksiin pohjautuen Yritys X:n työntekijät kokivat arvostuksen tärkeimpänä palkitsevana tekijänä. Arvostuksen osoittaminen onkin yksi merkittävimmistä motivoimisen keinoista ja se luo luottamusta esimiehen ja työntekijän välille. Oivana kehitysehdotuksena palkitsemisen kehittämiseen voidaan pitää kannustinjärjestelmää, jonka pääpaino ei keskity ainoastaan aineelliseen palkitsemiseen. Sen sijaan palkitsemisen tulisi keskittyä tavoitteiden saavuttamiseen, arvostuksen osoittamiseen sekä palautteen antamiseen. Aineetonta palkitsemista ei kuitenkaan tulisi sulkea pois, sillä edes sisäinen yrittäjä ei ole valmis työskentelemään rahatta. Siksi hyvänä esimerkkinä voitaisiin pitää suoritusidonnaista palkitsemista, jossa aineellinen ja aineeton palkitseminen yhdistyvät.

Tutkimustulosten perusteella Yritys X:n työntekijät kokivat työnsä monipuoliseksi mutta eivät niinkään haastavaksi. Tuloksia analysoitiin Locken ja Lathamien teoriaan perustuen, jonka mukaan haasteeton työ ei johda tuloksellisuuteen. Kehitysehdotuksena haastavuuden lisäämiseksi ehdotettiin työssäoppimista sekä henkilökohtaisen opetussuunnitelman laatimista. Työssäoppimisen kautta työntekijät voisivat oppia uutta toisen organisaation työntekijöiltä ja löytää motivoivia kiinnostuksenkohteita. Opetussuunnitelman käyttö helpottaisi työntekijöiden omien tavoitteiden saavuttamisessa sekä kehityskohteiden löytämisessä. Lisäksi joidenkin vastausten välillä voitiin huomata selviä syy-seuraussuhteita, kuten esimerkiksi motivaation ja rahapalkan sekä motivaation ja työhön vaikuttamisen välillä. Asiaa

voitiin selittää Herzbergin kaksifaktoriteoria. Se missä tyytymättömyys rahapalkkaan vaikutti heikentävästi motivaatioon, voitiin positiivisia vastauksia selittää yrityksen antamalla vapaudella vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Oman työn sisältöön vaikuttaminen voidaan lukea sisäisesti yrittäjämäiseen motivoimisen keinoihin.

Työyhteisö Yritys X:ssä koettiin osittain hyvänä ja kannustava. Kehitettävää kuitenkin löydettiin, etenkin työkavereiden antamaan tukeen liittyen. Tämän asian kehittämiseksi esitettiin oppimiskahvilamallia, jonka tarkoituksena on luoda vuorovaikutusta työntekijöiden välille. Vuorovaikutus on kaikesta huolimatta tärkeä tekijä hyvän työilmapiirin luomisessa. Hyvää työilmapiiriä voidaan pitää tehokkaan toiminnan edellytyksenä, sekä lisäksi se kannustaa sisäiseen yrittäjyyteen. Merkittävää myös oli, että tutkimustuloksista ei havaittu vaikutteita byrokratiasta, jonka esiintymistä voidaan luonnehtia haitalliseksi tekijäksi sisäisen yrittäjyyden kehittymiselle. Vaikka tämän työn pääprioriteetti ei liitykään johtamiseen, pyydettiin vastaajia arvioimaan yrityksen esimiestyötä. Esimiestyöhön liittyvien väittämien tuloksista voitiin huomata, että yrityksen työntekijät saivat palautetta usein sekä keskustelu esimiehen kanssa koettiin mutkattomaksi.

Tutkimuksen toteutus Yritys X:n kanssa onnistui hyvin ja tutkimus saikin hyvää palautetta kohdeyrityksen vastuhenkilöltä. Tutkimuksen avulla kohdeyritys sai laajan kuvan työntekijöiden sisäisestä yrittäjyydestä ja kehityskohteista, joiden avulla toimintaa voitaisiin tehostaa entisestään. Vaikka tutkimus toteutettiin vain yhteen Organisaatio Y:n toimipisteeseen, voidaan sen hyötyjä käyttää myös muissa toimipisteissä. Tutkimuksen sisältö kattoi laajasti sisäisen yrittäjyyden osat alueet, joten sitä voidaan hyödyntää organisaation kehittämissuunnitelmassa. Vaikka kokonaistutkimus rajattiinkin työntekijöiden antamiin vastauksiin, voidaan sitä myös soveltaa pohjana esimiestyön kehittämisessä. Analysoinnin pohjalta laaditut kehitysehdotuksen valittiin huolellisesti ja tarkasti, jotta niiden toteuttaminen käytännössä toisi lisäarvoa yrityksen toiminnalle.

Sisäiseen yrittäjyyteen kannustaminen vaatii resursseja niin henkilöltä itseltään, kuin myös organisaatiolta. Ennen kaikkea sen sisällyttäminen työyhteisöön ja organisaation arvoihin edellyttää muutosta ja halua oppia uutta. Sisäinen yrittäjyys

on ikään kuin luova asenne työtä kohtaan, johon motivaatiolla on oleellinen vaikutus. Motivaation syntymiseen ei ole kirjoitettu kirjaa vaan sen syntyy henkilön omista motiiveista. Motivaatiota ei myöskään voi opettaa vaan sen viriäminen tarvitsee henkilön oman halun kehittyä sekä toimia tavalla, jonka itse kokee parhaimmaksi. Molemmat, sekä sisäinen yrittäjäyys että motivaatio tarvitsevat autonomiaa toimiakseen. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että sisäisellä yrittäjyydellä on vaikutusta toiminnan tehokkuuteen ja sen integroimisella työyhteisöön on suuri vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin.

## LÄHTEET

- Andersen L., Gawell, M. & Spear, R. 2016. Social Entrepreneurship and Social Enterprises. Nordic Perspectives. New York: Routhledge.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept: Journal of Small Business and Enterprise Development 1, 7–24.
- Harvard Business School Press. 2005. Toimiva Tiimi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiöt Perhemediat Oy.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. Sisäinen yrittäjyys: Uskalla, muutu, menesty. Jyväskylä: Talentum.
- Juuti, P. 2012. Menestyksen salat. Vantaa: Hansaprint.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja Työyhteisön Hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja Työyhteisön Hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, V. 2014. Oikea asenne työhön. Viitattu 1.3.2017. <http://www.ekonomilehti.fi/oikea-asenne-tyohon/>.
- Kanerva, M. 2015. Älä anna palautetta kehityskeskusteluissa. Viitattu 6.3.2017. <http://digitalistnetwork.com/ala-anna-palautetta-kehityskeskusteluissa/>.
- Kansikas, J. 2005. Kannusta sisäiseen yrittäjyyteen. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- Kansikas, J. 2007. Kasva yrittäjyyteen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.



- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Koiranen, M. 1993. Ole yrittäjä: Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys: Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kyrö, P. 1997. Yrittäjyyden muodot ja tehtävät ajan murroksissa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House & ER-Paino KY.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2005. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi. Jyväskylä: Jyvässeudun Paino Oy.
- McGrath, J. 2016. How to Identify Intrapreneurs Within Your Company. Viitattu 8.9.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/270291>.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR: Arjen Henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor.
- Mäenpää, K. 2015. Tulos syntyy teoista: liiketalous tutuksi. Helsinki: Suomen liikekirjat.
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Juva: WS Bookwell Oy.
- Paajanen, P. 2001. Yrittäjyyskasvattaja. Ammattikorkeakoulun hallinnon ja kaupan alan opettajien näkemykset itsestään ja työstään yrittäjyyskasvattajana. Jyväskylä Studies in Business and Economics, 16: Jyväskylän yliopisto.
- Peltonen, M. 1986. Yrittäjyys. Keuruu: Otava.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu Palkitsemisessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio: työn ilo ja into. Helsinki: Kuriiri Oy.
- Rönni, P. & Rönni, P. 1996. Minusta se lähtee: Pieni kirja sisäisestä yrittäjyydestä. Helsinki: Maaseudun sivistysliitto.

Segal, G., Borgia, D. & Schoenfeld, J. 2005. The Motivation to Become an Entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 1, 42–57.

Sistonen, S. 2008. *Paranna tuloksia ja palkitse*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Valpola, A. 2014. *Onnistu kehityskeskusteluissa*. Talentum Media Oy.

Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilka, H. 2007. *Tutki ja mittaa: Määrällinen tutkimuksen perusteet*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Uusi-Rauva, E. 1997. *Tuottavuus: mittaa ja menesty*. 2. painos. Helsinki: Tummavuoden Kirjapaino Oy.

Zhao, F. 2005. Exploring the Synergy Between Entrepreneurship and Innovations. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 1, 25–41.

## LIITTEET

Liite 1: Kyselylomake (salainen)

Liite 2: Tulokset (salainen)

Liite 3: Tutkimuksen sisäinen luotettavuus (salainen)