



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LUT School of Business and Management

Kandidaatintutkielma

Johtaminen

**SISÄISEN YRITTÄJYYDEN RAKENTUMINEN
JULKISHALLINNON ALALLA
CASE: KOULUTUSKESKUS SALPAUKSEN TALOUSPALVELUT
Building intrapreneurship in public administration
Case: Financial services of Salpaus Further Education**

26.12.2017

Janita Markwort
Ohjaaja: Pasi Tuominen/
Terhi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Janita Markwort
Tutkielman nimi: Sisäisen yrittäjyyden rakentuminen julkishallinnossa
Akateeminen yksikkö: LUT School of Business and Management
Koulutusohjelma: Kauppatieteet/Johtaminen
Ohjaaja: Pasi Tuominen
Avainsanat: sisäinen yrittäjyys, yrittäjyys, julkishallinto, motivaatio, sitoutuminen, asenne, johtaminen

Sisäinen yrittäjyys ilmenee työelämässä siten, että palkkatyötä tekevä ihminen sitoutuu työhönsä yhtä vahvasti kuin hän toimisi yrittäjänä. Tutkimuksen painopisteenä on julkishallinnon työntekijöiden kokemukset sisäisestä yrittäjyydestä omassa työssään. Toisena tutkimuskysymyksenä on se, miten sisäistä yrittäjyyttä ja sen kasvualustaa voidaan kehittää kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu aiempiin tutkimuksiin ja tieteellisiin artikkeleihin. Tutkimusmenetelmä on laadullinen ja tutkimusmateriaali on kerätty käyttämällä puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Tutkimuskohde on julkishallinnon organisaatio, Koulutuskeskus Salpauksen taloushallintopalvelut. Koulutuskeskus Salpaus on ammatillisen koulutuksen järjestäjä.

Tutkimustulokset osoittavat, että sisäiseen yrittäjyyteen suhtaudutaan Koulutuskeskus Salpauksessa myönteisesti. Käsitteenä sisäinen yrittäjyys aiheutti jonkin verran keskustelua, koska se voidaan tulkita monella tavalla. Tahtoa sisäiseen yrittäjyyteen on, ja henkilöiden omat arvot linkittyvät vahvasti myös yrittäjämäisen toiminnan tunnusmerkkeihin, kuten asenteeseen, sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Talouspalvelujen työntekijät haluavat ratkaista ongelmia ja kehittää innovatiivisesti toimintaa omien vastualueidensa rajoissa. Koulutusorganisaatiota sitovat lait ja asetukset koettiin jonkin verran rajoittavina tekijöinä toiminnan kehittämisessä.

Hyvä johtaminen mahdollista asenteiden, sitoutumisen, luovuuden, työtyytyväisyyden ja tuottavuuden kehittämisen. Se kannustaa henkilöstöä ja rakentaa vahvan oppimisympäristön sisäisen yrittäjyyden kehittämiseen itsearviointin ja koulutuksen avulla.

ABSTRACT

Author: Janita Markwort
Title: Building intrapreneurship in public administration
Faculty: LUT School of Business and Management
Degree program: Business Administration / Management
Ohjaaja: Pasi Tuominen
Keywords: intrapreneurship, entrepreneurship, public administration, motivation, commitment, attitude, management, leadership

Intrapreneurship occurs in work life in a way that employee is committed to his or her work as strongly as entrepreneur. In this research focus on how employees in public sector experience intrapreneurship in their work. Another research question is how to develop learning environment for intrapreneurship. The theoretical framework of this research bases on earlier researches and scientific articles. The research method is qualitative and the research material is collected using semi-structured thematic interviews. The research subject is a public sector organisation, financial service unit of Salpaus Further Education. Salpaus Further Education is an education provider of vocational education.

Research results show that attitude to intrapreneurship is positive in Salpaus Further Education. Intrapreneurship as a concept awakes conversation because it admits many interpretations. There is a willingness of intrapreneurship in the organisation. Employees have values that have strong linkage with intrapreneurship characteristics, e.g. attitude, commitment, work motivation. The employees of financial services are willing to solve problems and develop operations in their own areas of responsibility by using innovative methods. They experience that educational legislation and norms narrow down operational development.

Good leadership enable development of attitude, commitment, creativity, motivation, work satisfaction and productivity. It encourage employees and build a solid learning environment for organisation to develop intrapreneurship by self-assessments and training.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	1
1.1 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS	4
1.2 TUTKIMUKSEN RAJAUS.....	5
1.3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	5
1.4 TUTKIMUKSEN RAKENNE	6
2 SISÄINEN YRITTÄJYYS ERI NÄKÖKULMISTA ORGANISAATIOSSA.....	7
2.1 ORGANISAATIONÄKÖKULMA	8
2.2 JOHTAMISEN NÄKÖKULMA	12
2.3 SISÄINEN YRITTÄJYYS HENKILÖN NÄKÖKULMASTA	14
3 SISÄISEN YRITTÄJYYDEN RAKENTUMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA.....	18
3.1 KOHDEORGANISAATION KUVAUS	18
3.2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	20
3.2.1 HAASTATELUN TEEMAT	20
3.2.2 HAASTATELUT JA TIEDONHANKINTA	21
3.2.3 AINEISTON ANALYSOINTI	22
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	23
4.1 SISÄISEN YRITTÄJYYDEN ILMENEMINEN TALOUSPALVELUIDEN HENKILÖSTÖSSÄ	23
4.1.1 TUOTTAVUUS.....	24
4.1.2 ASENNE JA SITOUTUMINEN	25
4.1.3 LUOVUUS	27
4.1.4 TYÖMOTIVAATIO.....	28
4.2 SISÄINEN YRITTÄJYYS ORGANISAATION JA JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA	30
4.3 SISÄISEN YRITTÄJYYDEN KASVUALUSTA KOHDEORGANISAATIOSSA	32
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	34
5.1 YHTEENVETO.....	34
5.2 JOHTOPÄÄTÖKSET	36
LÄHDELUETTELO.....	40

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

KUVAT

Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Kuva 2. Sisäisen yrittäjyyden ilmentyminen henkilö-, johtamis-, ja organisaatiotasolla

TAULUKOT

Taulukko 1. Yhteenveto teorian ja empirian yhteyksistä sisäisen yrittäjyyden elementtien rakentumisesta henkilön näkökulmasta

1 JOHDANTO

Ilmiönä yrittäjyys on moniulotteinen ja sitä voidaan lähestyä eri näkökulmista esimerkiksi organisaation, yksilön ja yhteiskunnan kautta. Yrittäjyys voidaan määritellä myös sisäisen ja ulkoisen yrittäjyyden käsitteillä. Sisäinen yrittäjyys kytkeytyy yksilön asenteeseen, jolloin henkilö toimii ja työskentelee yritteliäästi olematta itse yrityksen omistaja. Ulkoinen yrittäjyys tarkoittaa yrityksen perustamista ja yrittäjyyttä ammattina. Yrittäjä vaikuttaa oleellisesti yrityksen sisäiseen ympäristöön ja kantaa kokonaisvaltaisesti riskin yrityksessä. Johtovastuuta yrityksessä kantaa yrittäjä ja sisäisen yrittäjän rooliin kuulu vahva raportointivelvollisuus. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, s. 33-35)

Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa, että palkkatyötä tekevä henkilö suhtautuu työhönsä yhtä sitoutuneesti, innostuneesti ja aloitteellisesti, kuin jos työpaikkana olisi hänen itse omistamansa yritys. Tässä tutkielmassa lähestytään sisäistä yrittäjyyttä teoriassa organisaatio-, johtamis- ja henkilöstönäkökulmasta ja tutkitaan ilmiötä niiden kokonaisuuksien osalta, jotka vaikuttavat olennaisesti yksilön sisäiseen yrittäjyyteen ja sen rakentumiseen. Tutkittavana kohteena on julkishallinnon talouspalvelut, joka voi toimia tilaaja-tuottaja-mallin mukaisesti. Sisäisen yrittäjyyden syvällisempi tutkiminen tuo myös lisätietoa siitä, onko julkishallinnon organisaatiossa palveluntuottajan mahdollista toteuttaa sisäistä yrittäjyyttä ja miten sisäisen yrittäjyyden kasvualustaa voitaisiin kehittää.

Gunningham ja Lischeron (1991) toteavat, että henkilö, joka perii yrityksen tai ostaa olemassa olevan, ei ole heidän mukaansa yrittäjä. Työntekijästä omistajaksi ryhtyvä henkilö ei myöskään ole yrittäjä. Heidän mukaansa vain uuden liiketoiminnan aloittavaa henkilöä voidaan pitää yrittäjänä. Suomalaista yrityskulttuuria kuvaavat avainsanat sitkeys, peräänantamattomuus, ennakkoluulottomuus ja kyky ottaa riskejä. (Gunningham ja Lischeron 1991), Shane ja Venkataram (2000) haastavat kuitenkin edellä mainitun näkökulman yrittäjyyden määrittelystä, koska se ei sisällä eri vaihtoehtojen tarkastelua siitä, millainen vaihtoehtojen laatu on.

Yrittäjyyden muodot voidaan jakaa omaehtoiseen yrittäjyyteen, jolloin kyseessä on henkilön yrittäjämäinen toimintatapa sekä aikaisemmin mainittuihin ulkoiseen sekä sisäiseen yrittäjyyteen. Omaehtoinen yrittäjyys on yrittäjyyden muodoista vanhin ja perustuu siihen, että ainutlaatuisella henkilöllä on oikeus päättää elämänsä kulusta. Sisäinen yrittäjyys on yrittäjämäinen toimintakulttuuri, joka kietoutuu omaehtoiseen ja ulkoiseen yrittäjyyteen. Näin yhteisöön rakentuu yrittäjyyskulttuuri ja yrittäjyyden muodot tukevat toinen toisiaan. Yrittäjyyttä voidaan luokitella myös eri koulukuntien avulla. Luokittelu voi tapahtua sen perusteella, mikä on niiden kiinnostus tutkia persoonallisuuksia ja johtamista. Kyseisiä koulukuntia ovat, "suuri persoona", yrittäjyyskoulukunta, psykologisten luonteenpiirteiden yrittäjyyskoulukunta, klassinen yrittäjyyskoulukunta, yrittäjyyden hallinnan koulukunta, yrittäjyyden johtamisen koulukunta ja sisäisen yrittäjyyden koulukunta. (Gunningham & Lischeron 1991)

Sisäinen yrittäjyys eli yrittäjämäinen toiminta palkkatyössä julkishallinnon alalla on kiinnostava tutkimuksen kohde, koska alan organisaatiot koetaan yleensä hyvin perinteisesti toimiviksi yhteisöiksi. Tutkija itse on kasvanut yrittäjäsuvussa ja ollut mukana pienestä lähtien yrittäjyystoiminnassa. Yrittäjyysympäristö on vahvasti vaikuttanut myös omaan käyttäytymiseen työelämässä myös julkishallinnon tehtävissä. Yrittäjämäiseen toimintaan julkishallinnossa aina koeta aitoa kiinnostusta tai siihen ei myöskään aina kannusteta. Varsinkin työntekijät ajattelevat turhankin usein vanhakantaisesti asenteella "Teen työni ja saan siitä sovitun palkan". Kuitenkin yrittäjämäisellä toiminnalla ja otteella palkkatyöläinen voisi vaikuttaa omaan työtyytyväisyyteensä ja työn tehokkaaseen toteuttamiseen sekä myös kannattavuuden kasvuun organisaatiossa.

Ilmiötä on kuntaorganisaation näkökulmasta tutkittu aiemmin varsinkin sosiaali- ja terveysalalla, jossa se osittain koetaan haastavana ja jopa pelottavana ilmiönä. Alalle ominaista on se, että toimintaa rajoittavat kehittämisen näkökulmasta terveyshuollon moninaiset rakenteet, lainsäädäntö, laaja-alainen rahoituskenttä sekä tietojärjestelmät. Sisäisestä yrittäjyydestä kumpuavat kehittämisideat ovat aina tarkan harkinnan kohteena ja tärkeimpänä kaikista on potilaan turvallisuus, kun ideointia kehittämiskohteiden osalta toteutetaan.

[Viitattu 21.10.2017 www.kaks.fi/sites/default/files/Riittaako_innostus.pdf]

Yhteiskunta on jatkuvassa muutoksessa. Väestö ikääntyy, globalisaation merkitys on kasvanut olennaisesti. Digitalisaation ja teknologian merkitys on kasvanut ja voimistuu edelleen merkittävänä tekijänä julkishallinnon aloilla. Työelämässä tapahtuvat muutokset vaativat henkilöstöltä jatkuvaa oppimista ja sopeutumista alati muuttuvaan työympäristöön. (Heinonen & Paasio 2005, s. 14-15)

Ammatillista ja ammattikorkeakoulutusta antavat organisaatiot kuuluvat edellä mainittuihin julkishallinnon aloihin, joissa sisäisen yrittäjyyden merkitys toiminnan kehittymiselle on vuosikymmenten aikana kasvanut. Valtiolta saatava rahoitus on muuttunut opiskelijaperustaisesta tulostittaripohjaiseksi. Aiemmin koulu sai rahaa opiskelijamäärän mukaan, eikä koko organisaation, puhumattakaan tukipalveluita tuottavan yksikön, työ vaikuttanut suuremmin kokonaisrahoitukseen. Nyt rahoitus tulee ammatilliselle puolelle yli kymmenen tulostittarin perusteella vuosittain, mikä edellyttää myös tukipalveluilta prosessien kehittämistä sekä tehostamista. Kuten Heinonen ja Paasio (2005) toteavat, jotta muutoksessa onnistuttaisiin julkishallinnonkin alalla, ovat avainasemassa sisäisen yrittäjyyden tunnusmerkit sisäistäneet henkilöt ja heidän kehittämisideansa, innostus sekä motivaatio.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valittiin Päijät-Hämeessä toimiva Koulutuskeskus Salpaus, koska erityisesti ammatillinen koulutus on tällä hetkellä erittäin suuressa murroksessa ja haasteissa rahoitusmallin uudistuessa tulostittaripohjaiseksi. Koulutuskeskus Salpauksen arvot on myös äskettäin uudistettu. Ne ovat oppimisen rohkeus, tekemisen ilo ja reilu asenne. Arvoissa näkyy mielestäni hyvin myös yhteys yrittäjyyteen ja erityisesti juuri sisäiseen yrittäjyyteen.

Kohdeorganisaatiosta tutkimuskohteeksi valittiin talouspalvelut-yksikkö. Organisaatioiden yleisesti perinteisinä ja konservatiivisinakin tunnetut talouspalvelut ovat Koulutuskeskus Salpauksessa olleet jo vuosia muutoksessa niin toimintatapojen kuin henkilöstöltä vaadittavan palveluasenteen osalta. Yksi tärkeä syy kohdeorganisaation valinnassa oli erityisesti se, että haluttiin valita organisaatio, josta oli tuntemusta, mutta

jossa tutkija itse ei ollut sillä hetkellä töissä ja johon voi suhtautua tutkimuksen kannalta mahdollisimman objektiivisesti.

Sisäistä yrittäjyyttä on tutkittu ja siitä on kirjoitettu sekä Suomessa että ulkomailla 1980-luvulta lähtien aina 2000-luvun alkuun saakka. Tutkijat korostavat sisäisen yrittäjyyden merkitystä muuttuvassa työelämässä. Innovointityön korostaminen organisaatioiden kehittämisessä ja tehokkuusvaatimukset ovat tuoneet viime aikoina ilmiön uudelleen esille useissa erilaisissa organisaatioissa. Sisäisen yrittäjyyden teorit ja käytännöt ovat kokeneet renessanssin erityisesti julkishallinnossa. (Heinonen 2005; Koiranen et al 1994; Gunningham et al 2011; Hakala et al 2001)

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen empiirisen osan tarkoituksena on selvittää julkishallinnon palveluyksikössä toimivan työntekijän näkökulmasta sisäisen yrittäjyyden ilmentymismahdollisuuksia ja kuinka työntekijät talouspalveluita tuottavassa yksikössä ne kokevat.

Nykyään työelämä on kaikilla osa-alueilla olennaisesti muuttunut, ja sisäisen yrittäjyyden merkitys on kasvanut työnantajan näkökulmasta erityisesti julkishallinnon perinteisillä aloilla. Tutkimuksen avulla pyritään antamaan myös organisaation johdolle heitä mahdollisesti hyödyttävää tietoa siitä, kuinka työntekijät kokevat sisäisen yrittäjyyden ja miten se voidaan tai voidaanko sisäistä yrittäjyyttä mahdollistaa organisaatiossa.

Motivoitunut työntekijä arvostaa asetetun päämäärän saavuttamista ja omaa motivoitumista sekä luovuuden mahdollistumista. Oppiva sisäisen yrittäjämallin omaava työntekijä on organisaation voimavara, jonka päämääränä on tuloksen tekeminen hyödyntämällä uudet ja jopa epävarmuutta sisältävät tilanteet. (Heinonen & Vento-Vierikko, 2002, s. 95-99)

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastauksia kysymyksiin:

- *Miten työntekijät julkishallinnon alalla kokevat työssään sisäisen yrittäjyyden?*
- *Miten sisäisen yrittäjyyden kasvualustaa voidaan kehittää kohdeorganisaatiossa?*

1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus rajataan sisäisen yrittäjyyden osalta julkishallinnon alalla työskentelevän työntekijän näkökulmaan. Organisaation ja johtamisen näkökulmia käsitellään tutkimuksessa yleisemmällä tasolla, koska niillä on selvä yhteys yksilön näkökulmaan.

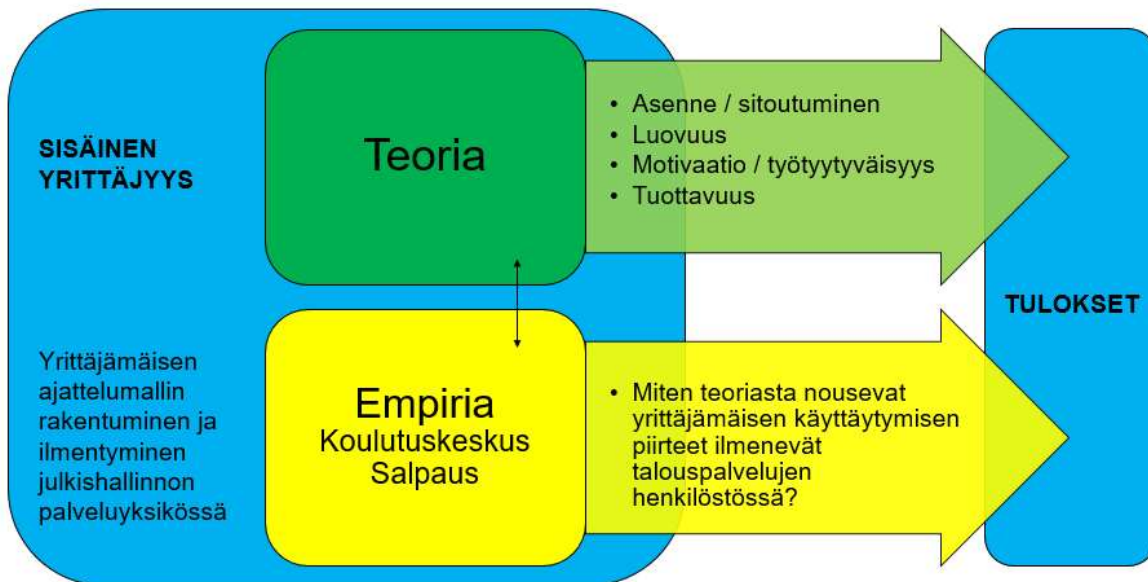
Kohdeorganisaationa on toisen asteen koulutusta Päijät-Hämeen alueella toteuttavan Koulutuskeskus Salpauksen talouspalveluiden henkilöstö.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja teoreettinen viitekehys

Tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus, joka toteutetaan teemahaastatteluin. Tiettyihin teemoihin kohdennettuja haastatteluja kutsutaan teemahaastatteluiden lisäksi puolistrukturoiduiksi haastatteluiksi. Kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat ja haastateltava vastaavat kysymyksiin omin sanoin. Tutkija on tutkinut etukäteen ilmiöön liittyvää kokonaisuutta. Teemahaastattelun positiivisena puolena on se, että henkilöiden tulkinnat asioista ovat merkityksellisiä ja merkityksellisyys syntyy vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, s. 47-48)

Aineiston hankintamenetelmänä empiirisessä osiossa haastatellaan talouspalvelujen henkilöstöä etukäteen toimitettavan teemalomakkeen pohjalta. Haastatteluissa kartoitetaan sisäisen yrittäjyyden rakentumista ja ilmentymistä julkishallinnon alalla työntekijän näkökulmasta. Menetelmäksi on valittu teemahaastattelu, koska vuorovaikutteisen haastattelun avulla saadaan syvällisempää tietoa haastateltavilta sisäisen yrittäjyyden ilmentymisestä organisaatiossa.

Tutkimuksen tuloksista ei voida tehdä yleistäviä johtopäätöksiä koko organisaatiolle tai julkishallinnolle, koska on haastateltu vain neljää henkilöä. Tutkimus antaa kuitenkin kuvan, miten sisäinen yrittäjyys rakentuu ja ilmenee juuri Salpauksen talouspalveluissa. Tutkimuksesta saatu tieto hyödyttää sekä työntekijää että Salpauksen johtoa toiminnan kehittämisessä.



KUVA 1 Tutkimuksen viitekehys

Kuviossa 1 on kuvattu tutkimuksen viitekehys, jossa pyritään vastaamaan, miten yrittäjämäinen ajattelumalli ja käyttäytyminen rakentuvat julkishallinnossa sekä miten teoriasta nousevat yrittäjämäiset elementit ilmenevät taluspalvelujen henkilöstössä. Lisäksi pohditaan sisäisen yrittäjyyden mahdollisen ilmentymisen hyötyjä työntekijälle ja organisaatiolle.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus muodostuu viidestä luvusta sekä lähdeluettelosta. Johdannossa syvennytään tutkimuksen tavoitteeseen ja tutkimuskysymykseen. Lisäksi esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rakenne. Teoriaosuudessa eli luvussa kaksi tarkastellaan kirjallisuuden ja aiempien tutkimusta pohjalta yrittäjyyden merkitystä kokonaisvaltaisesti organisaation, johtamisen ja erityisesti henkilön näkökulmasta. Lisäksi mukaan on otettu aikaisemmissa tutkimuksissa esille tullutta teoriaa sisäisen yrittäjyyden ilmiöstä julkishallinnon alalla. Luvussa kolme eli empiirisessä osiossa kerrotaan tutkimuksen kohteena olevan kohdeorganisaation yleiset tiedot ja syvennytään haastatteluiden perusteella sisäisen yrittäjyyden rakentumisen mahdollisuuksiin julkisen alan

palveluyksikössä. Luku kolme sisältää myös tutkimusmenetelmän, haastattelujen teemat sekä tiedonkeruuprosessin tarkemman kuvauksen ja aineiston analysoinnin.

Luvussa neljä kuvataan tutkimuksen tulosten perusteella sisäisen yrittäjyyden ilmentymistä talouspalveluiden henkilöstössä. Lisäksi tarkastellaan tulosten perusteella asiaa myös organisaation ja johtamisen näkökulmasta. Lopuksi pohditaan, miten sisäisen yrittäjyyden kasvualustaa voitaisiin kehittää kohdeorganisaatiossa. Päätösluku viisi koostuu yhteenvedosta ja johtopäätöksistä, jossa tutkimuksen tuloksia ja teoriaa tarkastellaan suhteessa toisiinsa.

2 SISÄINEN YRITTÄJYYS ERI NÄKÖKULMISTA ORGANISAATIOSSA

Mitä sisäinen yrittäjyys muuttaa, uudistaa tai kehittää organisaatiossa? Ilmiönä sen on todettu syntyvän monesta toimintaan vaikuttavasta eri tekijästä, joilla on sama vaikutus sisäisen yrittäjyyden tukemiseksi. Vanha auktoritäärinen johtamisote ei tue sisäisen yrittäjyyden kasvua, vaan kasvuun tarvitaan mahdollistava innovatiivisuuteen kehottava johtamismalli. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, s. 17-18)

Sisäisen yrittäjyyden koulukunta on kehittynyt vastaamaan innovatiivisuuden ja organisaation kilpailuhenkisyiden puutteeseen. Sisäiset yrittäjät, joilla on rajoitettu määrä harkinnanvaraista toimintavapautta, ovat kykeneviä toimimaan kuin yrittäjät. Lisäksi he toteuttavat ideoitaan olematta kuitenkaan itse yrityksen omistajia. (Gunningham & Lischeron 1991)

Nykyisin nopeasti muuttuvassa työelämässä on sisäinen yrittäjyys noussut organisaatioissa hyvinkin ajankohtaiseksi. Yritykset ja työyhteisöt edellyttävät yrittäjämäistä käyttäytymistä, jotta uutta elinvoimaa syntyy. Tämä pätee kaikenkokoisissa organisaatioissa. Innovatiivisuus ja joustavuus ovat tärkeitä tavoiteltavat yrittäjyyden piirteet. Sisäisen yrittäjyyden vahva kasvamisen tarve on syntynyt yhteiskunnan muutoksista ja innovatiiviseen yrittäjyysaikakauteen siirtymisessä. Uudistumiskamppailu, laadun ja tuottavuuden parantaminen ovat kiinni vahvasti sisäisessä yrittäjyydessä. (Koiranen & Pohjansaari 1994, s. 31)

Sisäinen yrittäjyys liitetään ihmisen yrittäjämäiseen toimintaan, ja käsitteenä se on tullut suomen käyttökieleen 1980-luvun jälkipuoliskolla. Sisäiseen yrittäjyyteen kuuluvat muun muassa omatoimisuus, aktiivisuus, itseohjautuvuus, elämänikäinen oppiminen, sopeutumiskyky, hyvä työn hallinta, mielekäs työ, hyvä työviihtyvyys, tuloksellisuus, vastuu, rohkeus ja sitoutuminen. Organisaatiossa yritteliäs henkilö haluaa suoriutua itsenäisesti ja omaa vahvan itsetunnon. Käsitteet kytkeytyvät vahvasti uuden luomiseen ja innovaatioon sekä aloitteellisuuteen. (Luukkainen ja Wuorinen 2002, s.14)

Yhdistelmänä tavallisesta yrittäjästä ja palkkatyöntekijästä syntyy sisäinen yrittäjä. Tällainen henkilö ei halua perustaa omaa yritystä, vaan haluaa toimia yrittäjämäisesti. Tämä henkilö haluaa organisaatiossa työskennellä muiden kanssa ideoitaan toteuttaen. (Koiranen & Pohjansaari 1994, s. 38)

Yksilön näkökulmasta yrittäjyys voi olla sisäistä tai ulkoista tai molempia. Sisäinen motivaatio ilmenee henkilökohtaisena kiinnostuksena yrittäjyyteen. Ulkoista motivaatiota kuvataan ulkoisena palkkiona tai korvauksena tehdystä työstä. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois. Yrittäjyystutkimukset olettavat, että yrittäjää motivoivat pelkästään ulkoiset palkkiot, kuten raha, valta tai status. Todellisuudessa yrittäjyys on monille itseisarvo. (Carsrud & Brännback 2011)

Kuten Heinonen artikkelissaan (2001) toteaa sisäisen yrittäjyyden luoja (Pinchot, 1985) lainaten, että unelmaansa toteuttava työntekijä on yrityksen aito sisäinen yrittäjä. Sisäiseen yrittäjyyteen ei kuulu taloudellisten riskien kantaminen, vaan uuden luominen ja inhimillisyys sekä luova toiminta ovat avainsanoja sisäisestä yrittäjyydestä puhuttaessa. (Heinonen 2001, s. 124)

2.1 Organisaationäkökulma

Sisäisen yrittäjyyden koulukunta olettaa yleensä, että innovaatio voidaan saada aikaan olemassa olevassa organisaatiossa rohkaisemalla ihmisiä työskentelemään yrittäjämäisesti ja puoliautonomisissa yksiköissä. Kuitenkin on osoittautunut, että

suurissa organisaatioissa ei ole onnistuttu luomaan tällaista sisäisen yrittäjyyden ilmapiiriä. (Gunningham & Lischeron 1991)

Suuret ikäluokat ovat eläköitymässä muutamien seuraavien vuosien aikana. Julkishallinnon alat ovat tietopääoman osalta suurien haasteiden edessä. Miten osaaminen saadaan siirtymään seuraaville sukupolville? Miten sopivaa työvoimaa löydetään? Työntekijöiden jatkuva oppiminen vallitsevassa muutostilanteessa luo erityistä painetta niin työnantajalle kuin työntekijöille. (Heinonen & Paasio 2005, s. 14-15)

Yrittäjyyden näkyminen organisaatiossa on yhteydessä yksittäisen henkilön ominaisuuksien lisäksi vahvasti organisaatorakenteeseen, joka on avainasemassa yrittäjyyden mahdollistumisessa. Yrittäjämäinen käyttäytyminen organisaatiossa kannustaa organisaatorakenteen ja -kulttuurin kautta uusien mahdollisuuksien etsimiseen ja toimintamallien kehittymiseen liittyvään ideointiin. Henkilöstön osaamisen hyödyntämisen taustalla on avoin tiedonkulku, joka mahdollistaa sisäisen yrittäjyyden toimintaedellytykset. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, s. 52-55)

Organisaation näkökulmasta sisäisellä yrittäjyydellä tavoitellaan joustavuuden lisäämistä ja henkilöstön kapasiteetin laajempaa käyttöä. Menestyäkseen organisaation tulee olla valmis jatkuvaan innovointiin ja aloitteellisuuteen sekä ennakkoluulottomuuteen ja mahdollisuuteen käyttää mielikuvitusta. Organisaation on luotettava henkilöstönsä ja rohkaistava heitä hyödyntämään piilevää luovuutta. Innovaatio on tärkeää kaikilla organisaatiotasolla eikä pelkästään tuoteinnovaatioissa. (Koiranen & Pohjansaari 1994, s. 63-64)

Wangin (2008) mukaan yrittäjyysuuntaiset yritykset ovat innovatiivisia ja riskinsietokykyisiä sekä tarjoavat sisäisen ympäristön, jossa oppiminen tutkimalla ja kokeilemalla todennäköisimmin tapahtuu. Tämän päivän organisaatioita ja työyhteisöjä kuvaavia tekijöitä ovat jatkuvassa muutoksessa eläminen, nopealiikkeisyys, hektisyys ja tilapäisyys. Elämä organisaatiossa on monien eri voimien temmellyskenttänä. Paineet johtamiselle lisääntyvät päivä päivältä. On innovoitava koko ajan uutta, jotta pystyy vastaamaan yhä laajenevaan kysyntään. Henkilöstön osaaminen on tärkeä strateginen tekijä nykypäivän organisaatiossa. (Juuti & Vuorela 2006 s. 9, 11)

Julkisen sektori on totutusti hierarkkinen ja muutoksiin hitaasti liikkeelle lähtevä. Julkisen hallinnon tapa toimia yrittäjämäisesti tapahtuu usein liian pitkällä aikavälillä, jotta hyöty olisi nopeasti tuloutettavissa. Koirasen ja Pohjansaaren (1994) mukaan yrityskulttuuri on merkittävä tekijä yhteisön kehittämiseen ja yrittäjyyden ylläpitämiseen. Organisaatioissa, joissa ei ole yrittäjämäistä käyttäytymistä, myöskään kulttuuri ei kannusta riskinottoon, uusiin mahdollisuuksiin ja innovointiin. Erityisesti yritysten strategisten johtajien osuus ja panos on merkittävä yrittäjyyskulttuurin luomisessa. (Koiranen & Pohjansaari 1994, s. 67-69) Zahran (2015) mukaan sisäinen yrittäjyys on myös tärkeää organisaation strategien uudistuminen näkökulmasta. Samalla se antaa pohjaa yrityksen kasvulle ja taloudelliselle menestymiselle.

Työelämän suurimmaksi megatrendiksi on osoittautunut jatkuva ja nopea muutos. Yrityksen tulee pystyä muuttamaan niin toimintaympäristön osalta kuin ottamalla huomioon kilpailijat. Nopean uudistumisen yksi tärkeä osatekijä on osaaminen, joustavuus, kyky ennakoita ja johtaa muutoksia. Jatkuvan uudistumisen elementtejä ovat muun muassa innovaatiojohtaminen, jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen. Innovaatiot ovat organisaatiolle lisäarvoa tuottavia uudistuksia ja parannuksia sekä kaupallisesti hyödynnetty uusi idea. (Sydänmaanlakka 2009, s. 58-60)

Koulutusorganisaatioissa toimintojen tehostamisesta tuli 2000-luvulla yleinen suunnittelun ja kehittämisen kohde niin opetustoiminnassa kuin tukipalveluissa. Tehokkuus oli tullut julkiselle sektorille jäädäkseen. Tämän ilmiön myötä yhteistyön käynnistyminen talouspalveluja tuottavan palveluyksikön ja koulutusyksiköiden välillä vauhdittui. Se pakotti sisäisesti opetuksen ja tukipalveluiden toimijat miettimään toimintamallien ja prosessien kehittämistä ja yhdistämistä järkevästi. Uusien innovaatioiden kautta on pyritty sisäisesti tavoittelemaan lisää joustavuutta ja henkilöstön laajempaa moniosaamista, joka tukeutuu Koirasen ja Pohjansaaren (1994) näkemykseen sisäisestä yrittäjyydestä organisaation näkökulmasta.

Yrityskulttuurin muuttamista perustellaan myös sillä, että uusien innovaatioiden avulla voidaan hyödyntää kaikkia osapuolia eli yksilöitä, organisaatiota ja asiakkaita. Yritykset eivät ole vielä keksineet sellaista yrityskulttuurin ja johtamismenetelmän yhdistelmää,

jolla tehokkaimmin tuetaan niiden innovatiivisuutta. Sisäisessä yrittäjydessä on suurelta osin kyse organisaation ongelmanratkaisu- ja ryhmätyömenetelmistä. Organisaation tai kulttuurin muutoksella tavoitellaan todellisia muutoksia kaikkien organisaation jäsenten käyttäytymisessä. Muutoksella haetaan laadullisesti uusia tapoja ajatella, havainnoida ja toimia. (Koiranen & Pohjansaari 1994, s. 68-70)

Hakalan ja Kohtamäen (2011) mukaan ne organisaatiot, joiden oppimiskyky on korkeampi, on myös kyky nähdä koko organisaatio ja sen ympäristö laajemmin. Tällöin organisaatiolla on mahdollisuus luoda sellainen kulttuuri, joka vaalii organisaation jäsenten erilaisuuksia ja hyväksyy erilaiset ajatusmallit olemalla yrittäjälähtöinen. Ireland, Covin ja Kuratko (2009) korostavat, että yrittäjyyden ymmärrys yksilötasolla ja ulkoiset ympäristötekijät ovat alkusysäys yrittäjyysstrategian omaksumiselle.

Ferreira et al. (2016) toteaa, että kaikilla organisaatioilla esiintyy sisäisen yrittäjyyden tahtoa. Tätä ilmiötä voi olla kuitenkin vaikea nähdä organisaation ulkopuolelta, varsinkin tulosten näkökulmasta. Organisaatiossa sisäiset yrittäjät ovat riskien tunnistamisen näkökulmasta avainasemassa. He tulkitsevat sisäisten riskien lisäksi myös organisaation ulkopuolelta tulevien riskien uhkaa riskikarttoja tulkiten. Tällä on suuri arvo organisaatiolle alati muuttuvassa ympäristössä. (Stokvik, & Adriaenssen & Johannessen, 2016, s. 348, 350)

Organisaatioiden tulee ottaa huomioon ja tunnistaa yksilöiden erilaisuus. Ihmisten erilaisuuden tunnistaminen antaa työyhteisölle uusia näkemyksiä, osaamista ja toimintatapoja sekä mahdollisia liiketoiminnallisia hyötyjä. Mahdolliset hyödyt aiheuttavat muutoksia organisaatiokulttuurissa ja se vaatii aikaa, resursseja sekä johdon sitoutumista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, s. 8-7)

2.2 Johtamisen näkökulma

Yhteisen päämäärän saavuttamiseen tarvitaan johtajuutta. Johtajuus on kokonaisprosessi, jossa johtaja haluaa vaikuttaa omaan työyhteisöönsä ja sen yksilöihin, jotta yhteinen päämäärä saavutettaisiin tehokkaasti. Tarkasteltaessa johtajuutta huomataan, että näkökulmia on monia. Tunnetuimpia näkökulmia on johtajuus vallankäyttönä, tavoitteiden määrittelynä, vaikutusvaltana sekä muutosprosessina. (Sydänmaalakka 2004, s. 105-106)

Jatkuvassa muutoksessa mukana oleminen asettaa todelliset haasteet johtamisessa onnistumiselle. Ihmisten kokemusten ja unelmien hyödyntäminen muutoksen johtamisessa voi antaa hyvät mahdollisuudet onnistumiselle. Ihmisten johtaminen on vaikeaa ja haastavaa, koska pitää tarttua heidän todellisuuteensa ja tehdä toiveista yhdistävä visio. Onnistunut ihmisten johtaminen lähtee liikkeelle ihmisten syvällä sydämessään olevista aarteista. (Juuti & Virtanen 2009, s. 145)

Organisaatioiden kansainvälistyessä ja omistajapohjien nopeasti muuttuessa tuovat uudet tarpeet haasteita johtamiselle ja johtamiskulttuurille. Muutoksen johtaminen, ihmisten ja asiantuntijoiden johtaminen on noussut johtamisen uudeksi ilmiöksi. Kilpailu ja -kykyisyys sekä kansainvälisillä että kansallisilla markkinoilla omalta osaltaan on vaikuttanut siihen, että johtamismenetelmiä on pitänyt ajanmukaistaa. Samalla on tunnistettu uuden johtamismenetelmän tuomat haasteet. Ihmisten johtaminen on samanaikaisesti tärkeää, mutta myös erittäin haastavaa johtajalle. (Lönngqvist 2003, s. 55-56)

Ihmissuhdejohtamisen merkitys toiminnan tehostamiseksi ja tulosten saavuttamiseksi on koko ajan kasvussa. Syitä kasvuun on monia. Ihmissuhdejohtamisen kautta sitoutetaan henkilöstö, organisaatioissa tapahtuu muutoksia entistä nopeammin ja itsekontrolli kasvaa tulevaisuudessa. Tästä syystä ihmisten johtamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. (Toskala 1992, s. 55-57)

Kuten Toskala (1992) toteaa, ihmissuhdejohtamisen kautta henkilöstö sitoutuu paremmin ja muutoksiin reagoidaan nopeammin. Prosesseja kehitettäessä sitoutuneet henkilöt

vievät asioita eteenpäin yrittäjämäisesti. Itsenäinen toiminta ja se, että tekijöihin luotetaan, saa tulokset syntymään kuin itsestään. Ihmissuhdejohtaminen toimii parhaana tulosten mahdollistajana ja sisäisen yrittäjyyden kasvualustana. Ihmisten johtaminen ja yksilön huomioiminen ovat merkityksellinen asia myös sisäisen yrittäjyyden kasvun mahdollistamisessa.

Sisäisen yrittäjyyden mallin onnistuminen riippuu operatiivisen tason kyvykkyydestä hyödyntää sisäisen yrittäjyyden mahdollisuuksia. Se riippuu myös siitä, miten johtajat organisaatorakenteessa näkevät tällaisten mahdollisuuksien hyödyntämisen. Sisäisen yrittäjyyden koulukunta ei ainoastaan tuota mallia, jolla rohkaistaan byrokraattista luovuutta. Koulukuntana se ennemmin antaa ihmisryhmälle vapautta, jotta he voivat olla yrittäjähenkisiä. Tämä kuitenkin edellyttää, että yksilöt työskentelevät yhdessä tiimeinä paljon enemmän kuin mitä yrittäjät tekevät. (Gunningham & Lischeron 1991)

Sisäinen yrittäjyys lisää julkisen hallinnon suorituskykyä. Haasteena julkisen sektorin johtajille kuitenkin on se, että kuinka sisäistä yrittäjyyttä johdetaan, jotta saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti julkiselle organisaatiolle. (Hisrich & Kearney & Roche 2007, s. 313)

Sisäisen yrittäjyyden otollista kasvualustaa rakennetaan nimenomaan hyvällä johtamisella. Seshard ja Tripathy totesivat tutkimuksissaan (2006), että tärkeitä sisäisen yrittäjyyden mahdollistajia ovat erityisesti vapaus myös epäonnistua sekä johdon kyky suvaita virheet ja luoda oppimisen ilmapiiri. Hyvät johtajat antavat sisäisten yrittäjien omistaa vision, vaalivat tiimityötä ja tekevät itse nopeita ja oikea-aikaisia päätöksiä. Yksilöitä ja tiimejä rohkaistaan luovuuteen unohtamatta kuitenkaan myös ns. vastarannankiiskiä, joiden vahvat ajatukset ja energia voivat haastaa myös sisäiseen yrittäjyyteen. Organisaatioon on luotava avoin ja läpinäkyvä ilmapiiri. Onnistumisia juhlietaan ja niistä kiitetään, ja epäonnistumisia analysoidaan yhdessä oppimisen edistämiseksi. (Olenski, 2015, s. 1-3)

Sydänmaanlakka (2009) korostaa johtajuutta niin tärkeäksi osa-alueeksi, ettei sitä voida jättää vain johtajien varaan. Johtamisessa on kyse yhteistoiminnasta ja se tulee toteuttaa yhdessä, aloittaen itsestämme, oppimalla olemaan aktiivisia alaisia ja kantamalla

tarvittaessa vastuun johtaa muita. Älykkään johtajuuden moniulotteisuus nähdään sekä haasteena että mahdollisuutena. Älykkäällä johtajuudella voidaan laajentaa vaikutusalueitamme yksilön tasolta tiimeihin, organisaatioihin ja yhteiskuntaan. Luukkainen ja Wuorinen (2002) toteavat, että taitava ja päämäärätietoinen ryhmänvetäjä huomioi yksilöiden innovatiivisuuden ja tarkistaa tarvittaessa suuntaa sekä pyytää lausuntoja ja kommentteja ryhmältä.

Yksi yritysten johtamisen kiinnostuksen kohde 1990-luvulla oli moninaisuus kilpailuetuna (Kirton & Greene 2010, s. 117-118). Colliander et al. (2009) määrittelevät moninaisuusjohtamisen monisanaisuuden tunnistamiseksi, arvostamiseksi ja henkilöiden yhdenvertaiseksi kohteluksi sekä moninaisuuden hyödyntämiseksi organisaation kilpailukyknä. Yksilöt erilaisilla ominaisuuksilla ovat ainutlaatuisia ja lähtökohtaisesti samoilla mahdollisuuksilla varustettuna työelämässä (Lahti 2014, s. 18). Yksilön ominaisuudet voidaan luokitella näkyviin ja näkymättömiin sekä pysyviin ja muuttuviin ominaisuuksiin, joskaan luokittelu ei ole kiistaton (Lahti 2014, s. 19). Özbilgin et al. (2015) toteavat, että yleisesti yritykset liiketoiminnan näkökulmasta käsittelevät moninaisuutta henkilöstölähtöisesti.

2.3 Sisäinen yrittäjyys henkilön näkökulmasta

Intraprenööriksi eli muutoksen moottoriksi kutsutaan sisäisen yrittäjyyden ydintoimijaa yrityksessä. Tällaisia henkilöitä kuvataan usein sankareiksi ja vahvoiksi visionääreiksi. Intraprenööri etsii systemaattisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja etenee kunnianhimoisesti asetettuun päämäärään. Uudet tuotteet ja palvelut eivät ole välttämättä päämääränä, vaan henkilö käyttää kapasiteettiaan ideoiden kehittämiseen ja muuttamiseen todellisiksi tuotteiksi. Sisäistä yrittäjää kuvataankin usein yrityksen palveluksessa olevaksi unelmaansa toteuttavaksi työntekijäksi. Uneksija siis muuttaa idean käytännön todellisuudeksi. (Koiranen & Pohjansaari 1994, s.36)

Sisäiseen yrittäjyyteen liitetään myös yrittäjäpersoonallisuuksia kuvaavia ominaisuuksia, joita ovat keskittyminen tuloksiin, pysyvien ilmiöiden kyseenalaistaminen, ongelmanratkaisusta motivoituminen, vaikutushalu muutokseen ja innovaatioon,

kunnianhimo sekä kilpailunhalu. Intraprenöörit omaavat optimistisen taustan ja haluavat kääntää epäonnistumiset oppimiskokemuksiksi. (Koiranen & Pohjansaari 1994, s. 37)

Henkilöön syntyy sisäisen yrittäjyyden luonteen mukaan voimakas organisationaalinen sitoutuneisuus. Henkilö kokee asian tai hankkeen vahvasti omakseen ja ottaa siihen henkilökohtaisen vahvan sitoutumistason. Tärkeää on myös henkilön kannalta se, että häntä johdetaan sitoutumisen näkökulmasta niin, että intraprenöörit eivät turhaudu ja pysyvät sitoutuneina organisaatioon. Pahimmassa tapauksessa henkilö voi jopa lähteä toteuttamaan unelmaansa toiseen yritykseen. (Koiranen & Pohjansaari 1994, s. 120-121)

Itsensä johtaminen on yksi väylä luovuuteen, jonka tavoitteena on oman tietoisuuden laaja-alainen, syvälinen ja käytännöllinen kehittäminen. Itsensä johtaminen on osa itsensä tutkimista ja hyvää itsetuntemusta. Tuntiessamme itsemme paremmin osaamme hyödyntää omaa luovuuttamme ja innovaatioitamme. Itsetuntemuksen kehittäminen avaa yksilölle uusia mahdollisuuksia luovuuteen. Itsensä johtaminen kestää koko elämän jatkuvana oppimisprosessina. Oppiminen voi tapahtua pinta- tai syväoppimisena. (Sydänmaanlakka 2009, s. 191)

Perinteisesti luovuus on nähty yksilön ominaisuutena. Tämän rinnalle on noussut yhteisöllinen luovuus, jossa yhä enemmän tiimit tai sosiaaliset verkostot käyttävät luovuutta yhdessä. Nimityksenä tälle luovuudelle on annettu kollektiivinen luovuus. Sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta luovuus voi olla yksilöllistä, mutta voiko se olla myös yhteisöllistä? Tällöin kyseessä on luovista yksilöistä muodostuva luova tiimi, jotka ovat organisaation tärkeimpiä oppimis- ja suoritusyksiköitä. Luova tiimi kykenee kyseenalaistamaan toimintaa ja pyrkii uudistumaan nopeasti. Luova tiimi ihmettelee, ideoi ja innovoi yhdessä. Luova tiimi ylittää moninkertaisesti yksilöiden luovuuden ja tuottaa huomattavaa lisäarvoa yhdessä tekemisen kautta. (Sydänmaanlakka 2009, s. 196)

Yksilön ominaisuudet ja niiden tarkastelu ovat yrittäjyyden käsitteen pohjana. Lähikäsitteiksi yrittäjyyteen on aiempien tutkimusten perusteella liitetty sitoutuminen, asenne, vastuun kantaminen, palveluhenkisyys, epävarmuuden sietokyky, ahkeruus, rohkeus, luovuus, muuntautumiskyky. (Heikkilä 2006, s. 41-45)

Sisäiseen yrittäjyyteen ja sitä omaavan henkilön luonteeseen liitetään usein visionäärinen luonteenpiirre yhdistettynä tekijään. Saamallaan tietopohjalla sisäinen yrittäjä luo mahdollisuuksia uudistumiselle ja toiminnan kehittämiseksi. Kommunikaatiolla on merkityksellinen rooli sisäisen yrittäjyyden mahdollistumisella. Sisäinen yrittäjä tekee työtä päämäärään pääsemiseksi enemmän kuin häneltä odotetaan. (Heikkilä 2006, s. 48-49)

Kuten Heikkilä toteaa, jokainen voi kasvattaa itseään sisäiseen yrittäjyyteen ja varsinkin siinä tapahtuvaan muutokseen. Kasvun pohjalla on ensisijaisesti työn mielekkyys, mutta kasvuprosessi kokonaisuudessaan ottaa aikaa ja on elinikäistä oppimista omasta itsestään. Työnteko perustuu henkilön omiin kasvun motiiveihin ja palautteen merkitys on suuri. Menestyksen tunteen kokemisen kautta henkilön itseluottamus kasvaa ja hän kokee sisäistä hallinnan tunnetta. Tämä vaikuttaa oleellisesti sisäiseen hallinnan tunteeseen, jota vahvistaa oma-aloitteellisuus. (Heikkilä 2006, s. 51)

Yksilöstä itsestään nouseva näkökulma on ymmärrettävästi tiiviissä yhteydessä johtamisnäkökulman kanssa. Mitä isompi on johdon tuki, sitä enemmän innovatiivisuus lisääntyy organisaatiossa yksilöiden kautta. Tähän lopputulokseen päätyivät artikkelissaan Alpan, Bulut, Gunday, Ulusoy ja Kilic tutkiessaan organisaation tuen merkitystä sisäiselle yrittäjyydelle. (Alpan et al. 2010)

Samaan lopputulokseen ovat tulleet myös Amabile & Kramer, jotka korostivat työntekijän panoksesta huolehtimista sekä johdon ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Kun työntekijälle saadaan aikaan yrittäjämäinen ajatusmalli, hän toimii yrityksessä kuin se olisi hänen omansa. Edellä mainitut tutkijat pitivät tärkeinä myös työntekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita, jolloin henkilökohtainen onnistuminen ja menestyminen jäävät taustalle, ja tiimin yhteiset tavoitteet korostuvat. (Amabile & Kramer 2012, s. 139)

McGrath (2016) toteaa tutkimuksissaan yhteenvetona, että sisäinen yrittäjä kantaa kokonaisvastuun ja haastaa jatkuvasti organisaationsa nykytilaa. Hän on uusien ideoiden, suunnitelmien ja parempien menetelmien nikkari. Hän kasvattaa omaa tietopääomaansa kuuntelemalla ja oppimalla yrittäjiltä ja johtajilta sekä muilta esimiehiltään kehittääkseen toimintamalleja ja -tapoja. (McGrath 2016)

Sisäisellä yrittäjyydellä on suora vaikutus yrityksen tuottavuuden kasvuun. Se parantaa taloudellista ja ei-taloudellista suorituskykyä organisaatiossa. Menestyminen vaikuttaa puolestaan positiivisesti myös sisäisen yrittäjyyden kehittymiseen ja antaa mahdollisuudet sen kasvuun. (Heinonen 2001, s. 128-129)

Kuvaan 2 on teoriaan pohjautuvien lähdeaineistojen perusteella kiteytetty sisäisen yrittäjyyden keskeisimpiä ominaisuuksia:



KUVA 2. Sisäisen yrittäjyyden ilmentyminen henkilö-, johtamis-, ja organisaatiotasolla

Varttila 2017 kuvaa sisäisen yrittäjyyden elementtejä niin organisaation kuin yksilön näkökulmasta. Tuottavuus lisääntyy organisaatiossa, kun henkilöllä on halu parantaa työtään, ja saada sitä kautta syntyviä tuloksia aina vaan paremmaksi. Työn tuottavuus tarkoittaa sitä, kuinka paljon saadaan aikaan tuotosta tehtyä työtuntia kohti. Luovuus on kekseliäisyyttä ja ongelmien ratkaisua uudella tavalla. Asenne on aina henkilökohtaista ja sitoutuminen syntyy luottamuksesta työyhteisössä, avoimesta tiedotuksesta, keskusteluista ja kannustavasta työilmapiiristä. Työmotivaatio syntyy työuran valinnasta, tietyn työtehtävän valintaan vaikuttaneista tekijöistä, motivaation ylläpitämisestä ja työn mielekkyydestä. (Varttila 2017, s. 3-21)

Empiirisessä osiossa tutkitaan edellä mainittujen sisäiseen yrittäjyyteen liitettyjen ominaisuuksien ilmentymistä julkishallinnon alalla toimivassa talouspalveluyksikössä ensisijaisesti henkilönäkökulmasta. Lisäksi pohditaan sisäisen yrittäjyyden mahdollisen ilmentymisen hyötyjä työntekijälle ja organisaatiolle.

3 SISÄISEN YRITTÄJYYDEN RAKENTUMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA

Kuten teoriaosuudessa tuli esille, suomalainen koulumaailma elää tällä hetkellä suuressa murroksessa. Peruskoulutuksessa pohditaan ainejakoja tai niistä kokonaan luopumista, opetuksen muuttamista niin sanotusti ilmiöpohjaiseksi. Ammatillisen ja ammattikorkeakoulun puolella valtiolta tuleva perusrahoituksen malli on muuttunut kokonaan tulospohjaiseksi. Tämä asettaa suuria haasteita erityisesti toisen asteen koulutusta tarjoaville ylläpitäjille.

Peruskoulusta tulevalle nuorelle on tärkeää syrjäytymisen ehkäisemiseksikin päästä mahdollisimman pian opiskelemaan ja aikanaan valmistumaan työelämään. Aiemmin opiskelijan tarpeisiin yksilönä pystyttiin opetuksen puolelta reagoimaan herkemmin. Uusi tulospohjainen rahoitusmalli asettaa tähänkin haasteita. Opetuksen pitää edetä opetussuunnitelmien mukaisesti, ja valmistumisen pitää tapahtua reippaasti määräajassa. Opetusta tukevien palveluiden on toimittava julkishallinnon alalla moitteettomasti, jotta kaikki informaatio on käytettävissä yksittäisen opiskelijan opintopolun elinkaaren alusta aina valmistumiseen asti.

3.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymä ja kuntayhtymän tytäryhtiö Salpaus-palvelut Oy muodostavat konsernin, joka palvelee aluetta ammatillisen toisen asteen koulutuksen toiminnalla. Koulutuskeskus Salpaus on perustettu 1.1.2001 ja Salpaus-palvelut Oy 1.1.2017. Liikevaihto on noin 79 miljoonaa euroa. Henkilöstöä on noin 700, näistä opetushenkilöstöä on 420 ja muuta henkilöstöä 280.

Koulutuskeskus Salpauksessa voi suorittaa ammatillisia perustutkintoja ja aikuisten näyttötutkintoina suoritettavia perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoja.

Salpaus-palvelut Oy tarjoaa monipuolisia ei-tutkintotavoitteisia koulutuksia, esimerkiksi henkilöstö- ja täydennyskoulutusta, ammattitaitoa täydentävää työvoimakoulutusta sekä maahanmuuttajien kotoutumiskoulutusta.

(Viitattu 13.10.2017 <https://www.salpaus.fi/info/tutustu-salpaukseen/>)

Koulutuskeskus Salpauksen toimintaa ohjaavat opetus- ja kulttuuriministeriön toisen asteen koulutukselle asettamat tavoitteet, joita ovat muun muassa:

- koulutuksen työelämäyhteyksien vahvistaminen
- koulutustarpeiden ennakointi
- työpaikalla tapahtuvan opiskelun järjestäminen
- yksilöllisten koulutustarpeiden huomioiminen koulutussuunnittelussa ja toteutuksessa sekä
- opetushenkilöstön osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen

(Viitattu 13.10.2017 <https://www.salpaus.fi/info/tutustu-salpaukseen/>).

Tutkija on aiemmin työskennellyt kohdeorganisaatiossa 15 vuotta ja kirjoittaa tässä tutkimuksessa alla olevat yleistiedot Salpauksesta oman tietämyksen ja kokemuksen perusteella.

Koulutuskeskus Salpauksen yhteiset palvelut tuottavat palveluita tilaaja-tuottaja-malliin pohjautuen. Talouspalvelut toimivat mallissa tuottajan roolissa. Yksikön toimintaa ohjaavat vahvasti erilaiset lait ja asetukset. Näitä lakeja ovat muun muassa kunta-, kirjanpito- ja hankintalait.

Talouspalvelut tuottavat Salpauksen yksiköille keskitetysti talouspalveluihin liittyviä prosesseja, joita ovat muun muassa talouden suunnittelu, talousarvioiden ja tilinpäätökseen liittyvät prosessit, osto- ja myyntireskontra sekä maksuliikenne. Talouspalveluiden eri prosesseissa työskentelee yhteensä kahdeksan henkilöä, joista neljä kiinteästi johdon talouspalveluihin liittyvää strategisesti tärkeää henkilöä haastateltiin.

Talouspalveluiden ja Salpauksen eri yksiköiden yhteistyön yhtenä tavoitteena on taloustuntemuksen ja -osaamisen ajan tasalla pitäminen perustoiminnan tukemiseksi.

Tavoitteena on ollut resurssien oikea mitoitus jokaisen talouspalvelutoiminnon osalta. Henkilöstön keskeisenä omana tavoitteena on asiakastyytyväisyys ja palvelun jatkuva parantaminen. Jokaisen talouspalveluiden henkilön tehtävänä on oman vastuualueensa osaamisen kehittäminen ja vuorovaikutukseen perustuva toiminnan kehittäminen yhteistyössä asiakkaan kanssa.

Oikein mitoitettut resurssit ja tarvittaessa resurssien liikuttelu toimintojen välillä sekä moniosaaminen mahdollistavat kokonaistehokkuuden. Sisäisessä yrittäjyydessä yksilön sitoutuminen, innovaatiot ja vaikuttamismahdollisuudet muutoksiin voidaan kuvata yrittäjyyden sisäisenä motivaationa. (Carsrud & Brännback 2011)

Salpauksen johto on hyvin sitoutunut organisaation kehittämiseen arvojensa, oppimisen rohkeus, tekemisen ilo ja reilu asenne, suuntaan. Salpauksessa on toteutettu mittava yhteisöllinen arvoprosessi, jonka lopputuloksena syntyivät koko henkilöstön yhdessä tuottamat Salpauksen arvot.

Salpauksessa ollaan myös hyvin kiinnostuneita sisäisen yrittäjyyden tutkimisesta henkilöstön näkökulmasta. Ennen varsinaisen työn aloittamista tutkimussuunnitelma esiteltiin toimitusjohtaja Martti Tokolalle, ja hän suhtautui siihen erittäin positiivisesti. Pohdimme yhdessä jo myös jatkotutkimusta, jossa voisi laajentaa aihetta syvemmin tuottavuuden ja kannattavuuden osa-alueille.

3.2 Tutkimuksen toteuttaminen

3.2.1 Haastattelun teemat

Haastattelujen tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten julkishallinnon perinteisellä palvelualalla työntekijät kokevat työssään sisäisen yrittäjyyden ja sen teoriassa esiin nousseet elementit sekä mahdollistuvatko sisäisen yrittäjyyden elementit julkishallinnon alalla toimivassa palveluyksikössä. Haastattelujen avulla pyrittiin löytämään vastaus varsinaiseen tutkimuskysymykseen: *"Miten työntekijät julkishallinnon alalla kokevat työssään sisäisen yrittäjyyden?"* Tutkimuskysymyksen lisäksi pyrittiin tuloksien

perusteella antamaan tietoa myös organisaation johdolle siitä, kuinka talouspalveluiden työntekijät kokevat sisäisen yrittäjyyden ja miten sitä voisi kehittää.

Haastattelun teemakysymykset (liite 1) koostuivat sisäisen yrittäjyyden elementteihin liittyvistä osioista (luottamus, ongelmien ratkaisu, työmotivaatio, sitoutuminen, asenne, innovatiivisuus). Yhteensä kysymyksiä oli kymmenen, joista ensimmäinen sisälsi myös numeerista tietoa tuottavan osion yleisestä mielipiteestä yrittäjähenkisyyttä kohtaan. Lisäksi kysyttiin, kuinka yrittäjähenkisyys vastaajan mielestä ilmenee. Kysymyksiin otettiin myös mukaan kohdeorganisaation uudistetut arvot, oppimisen rohkeus, tekemisen ilo ja reilu asenne, koska ne selkeästi sisältävät sisäisen yrittäjyyden tunnuspiirteitä. Kysymyksillä haluttiin saada työntekijä pohtimaan omasta näkökulmasta sisäisen yrittäjyyden mahdollistumista ja mahdollistamista julkishallinnon alalla. Viimeisenä kysymyksenä (kysymys 10) esitettiin sisäisen yrittäjyyden kasvattamiseen liittyvä kysymys, jolla pyrittiin löytämään vastauksia kohdeorganisaation johdolle siitä, kuinka herkästi kehitysideoita organisaatiossa koetaan mahdolliseksi esittää eteenpäin työntekijän toimesta.

3.2.2 Haastattelut ja tiedonhankinta

Ennen varsinaisia haastatteluja pyydettiin haastateltavat yhteiseen alkutapaamiseen 7.11.2017, jolloin heille kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Samalla heiltä kysyttiin suostumusta haastattelutilaisuuteen ja tilanteen nauhoittamiseen. Haastateltavia oli yhteensä neljä henkilöä, ja yksittäinen haastattelu kesti keskimäärin 20 minuuttia. Kaikki haastattelut toteutettiin Koulutuskeskus Salpauksen tiloissa 13.11.2017. Kuten Hirsjärvi et al. (2010) toteaa, on haastatteluihin liittyvät etukäteen tehtävät valmistelut onnistuneen haastattelun edellytyksenä.

Haastattelun aluksi keskusteltiin noin viisi minuuttia yleisesti tutkimuksen aiheesta. Tämä osio toimi johdatuksena itse haastatteluun. Haastateltavilla oli jo alkutapaamisessa näytetyt haastattelun teemakysymykset (liite 1) käytettävissään koko haastattelun ajan. Haastattelussa 10 teemakysymystä esitettiin kaikille haastateltaville keskustellen ja saman muotoisina.

3.2.3 Aineiston analysointi

Haastatteluista saatu materiaali lähetettiin litteroitavaksi litterointia tuottavaan yritykseen. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston sanatarkkaa purkamista. puhtaaksikirjoittamalla. Koska aineiston purkaa niin sanottu ulkopuolinen, tutkijan on annettava tarkat ohjeet puhtaaksi kirjoittamisesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 137-140)

Litteroitu aineisto lajiteltiin kysymyksittäin. Aineiston analysointi tehtiin teemoihin perustuen. Teemoittelussa aineisto ryhmitellään eri teemoihin tutkimuskysymyksen ympärille. Haastattelurunko oli suunniteltu sisäisen yrittäjyyden tutkimisen näkökulmasta oleellisiin teemoihin perustuen, ja tämä helpotti aineiston jaottelua. (Hirsjärvi & Hurme 2010, s. 47)

Metsämuuronen 2005 toteaa, että teemahaastattelua on hyvä käyttää silloin, kun aiheesta halutaan selvittää vähän tunnettuja asioita. Tutkimusmenetelmänä haastattelua on hyvä käyttää, kun ei tiedetä millaisia vastauksia haastateltavat antavat. Mielenkiintoista haastattelussa on myös se, että vastaus on haastateltavan kokemuspohjaan perustuva. Kun tietoa asioista halutaan vahvasti syventää, on myös tutkimusmenetelmänä haastattelu hyvä toteutustapa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, s. 35)

Hirsjärvi et. al. 2008 toteavat, että tutkimusta tehdessä yhtenä etuna haastattelun käyttämisessä voidaan pitää sitä, että haastattelutilanteessa haastateltavat voidaan huomioida yksilöinä ja tietoa voidaan kerätä jouhevasti. Varsinaisessa haastattelutilanteessa haastatteluaiheiden järjestystä voidaan tilanteen niin vaatiessa vaihtaa. Haastateltavat saadaan näin tilanteessa helposti mukana.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Sisäisen yrittäjyyden ilmeneminen talouspalveluiden henkilöstössä

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin. Teemoiksi valittiin sisäisen yrittäjyyden teoriasta nousseet keskeisimmät ominaisuudet asenne, sitoutuminen, työmotivaatio, luovuus/innovatiivisuus sekä tuottavuus. Haastattelussa viimeisenä kysymyksenä oli työn kehittämiseen liittyvä kokonaisuus, jonka tarkoituksena oli saada esiin työntekijän ideat sisäisen yrittäjyyden vahvistamiseksi Koulutuskeskus Salpauksessa. Sitä tarkastellaan erikseen kohdassa 4.3.

Haastateltavilta kysyttiin ensimmäisenä numeraalisesti sitä, kuinka yrittäjähenkiseksi he kokivat itsensä. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,5 (vastaukset asteikolla 1-5, 1 = ei yhtään yrittäjähenkinen ja 5 = erittäin yrittäjähenkinen). Tuloksen perusteella voidaan todeta, että vastaajat kokivat itsensä melko yrittäjähenkisiksi. Yksi vastaus alensi keskiarvoa ja poikkesi olennaisesti kokonaisuudesta. Eri kulttuuritaustalta tuleva haastateltava ei kokenut olevansa ollenkaan yrittäjähenkinen. Hänellä oli selkeä näkökanta siihen, että yrittäjyys ei kuulu julkisen hallinnon alalla toimiville.

”No tässä se on semmoinen kysymys, että mä henkilökohtaisesti en hyväksy yrittäjyyttä julkinen alat. Se on vähän semmonen. Kyllä rohkeutta, kyllä vastuuta, kyllä riskinottoa, mutta nimenomaan yrittäjyyden näkökulmasta se on vähän minun päässä, ei tuu sitten se hyväksytyksi. Ensin oma etu, niin sanotusti. Ja niin sanottu riskien ottaminen. Ja tässä julkinen sektori kyllä voi ottaa jonkinlainen riski, mutta riski valitettavasti kaatuu sen jos ne tulevat talolle ja tämä ei ole todellista yrittäjyyttä. Tästä näkökulmasta minun oma. Tai ainakin minä luulen, että se yrittäjyyden niin puhtaasti ei sovi julkinen alalle. Mutta kyllä sen elementtejä, miks ei.” (haastateltava nro 3)

Eri kulttuuritaustan omaavat haastateltavat voivatkin nähdä julkisen sektorin sisäisen yrittäjyyden eri tavalla. Tässä tapauksessa yrittäjyys ymmärrettiin vain perinteisenä voittoa tavoittelevana toimintana. Özbilgin et al. (2015) toteaa, että moninaisuuden tukemisella kuitenkin kasvatetaan organisaation kilpailukykyä, innovatiivisuutta ja luovuutta, kun saadaan uusia näkökulmia henkilöiltä, jotka ovat eri kulttuuritaustan

omaavia. Nimenomaan riskin ottamisen näkökulmasta koetaan, että se kuuluu yrittäjälle, joka tässä voidaan rinnastaa koulutusorganisaatioksi.

4.1.1 Tuottavuus

Heinosen (2001) mukaan organisaation tuottavuus paranee sisäisen yrittäjyyden myötä. Haastatteluissa kaikki vastaajat ottivat tavalla tai toisella esille sisäisestä yrittäjyydestä keskusteltaessa tuottavuuden, tehokkuuden tai prosessit. Talouspalveluissa niin kuin koulutusorganisaation muissakin palveluyksiköissä on tuottavuutta haettu prosessitehokkuuden ja oman työn kehittämisen kautta. Toisaalta tuottavuuden esille ottaminen on luonnollista, kun talouspalvelujen pääasiallinen tehtävä on tuottaa yksiköille ja johdolle palveluita, joissa analysoidaan ja edistetään tehokkuutta ja taloudellisuutta.

” No mä tarkastelen sitä omaa toimintaa koko ajan siitä näkökulmasta, et miten mä pystyn sitä kehittämään entistä paremmaksi ja en ainoastaan omaa toimintaa, vaan sitä kokonaisuutta, elikkä sitä mun, jos puhutaan, ni sitä oman työyhteisön, porukan toimintaa. Niin koko ajan, et mikä on siinä sen osaamisen tunnistamisen kautta, ni järkevä työnjako, jotta se toiminta olis tehokasta sekä taloudellisesti että taas siitä näkökulmasta, et se on jokaiselle se työ mielekästäkii.” (Haastateltava 1)

Toisen asteen koulutus on viimeisten vuosien aikana ollut suurten muutosten edessä, ja osa haastateltavista totesikin, että jatkuvasti tapahtuvat muutokset vaikuttavat suoraan työn tehokkuuteen, ja sitä kautta niiden voi olettaa vaikuttavan myös organisaation tuottavuuteen negatiivisesti.

Julkishallinnollisissa koulutusorganisaatioissa on viimeisen kymmenen vuoden aikana tapahtunut paljon muutoksia niin lainsäädännön kuin siitä seuranneiden toimintamallimuutostenkin osalta. Kuten Lönnqvist (2003) toteaa, on julkishallinnon sektori joutunut toiminnan supistusten kautta kehittämään kokonaisvaltaisesti toimintaa ja erityisesti sitä, kuinka asiantuntijaorganisaatiota johdetaan ja kehitetään. Edellä mainittua muutosta eivät toteuta johtajat ja esimiehet yksin, vaan mukaan on saatava innovatiiviset ja idearikkaat sisäisen yrittäjyyden ominaisuudet omaavat henkilöt

organisaatiosta. Oikeanlainen johtaminen ja ennen kaikkea kannustaminen eteenpäin ovat avainasemassa isoissa toiminnallisissa muutoksissa ja niissä onnistumisessa.

4.1.2 Asenne ja sitoutuminen

Kuten Heikkilä (2006) toteaa, on jo aiempien tutkimusten perusteella sisäiseen yrittäjyyteen vahvasti liitetty asenteen ja sitoutumisen merkitys. Asenne on hyvin usein henkilökohtaista, ja siihen on vaikea ulkopuolelta vaikuttaa. Näkemyksemme ohjaavat käyttäytymistämme.

Haastateltavista kaikilla on selkeästi positiivinen asenne työhön ja siihen, mitä he ovat organisaatiossa tekemässä. Töihin tullaan tekemään oman työn lisäksi tehtäviä yhteisöllisesti koko organisaatiossa. Palveluja tuottavana henkilönä ja yksikkönä yhteisessä tekemisessä avainvaikuttajana nähtiin jokaisen toimijan asenne.

” No, ehkä siinä asenteessa, et mä en koe aamulla ku mä tuun, et mä vaan nyt tulen tekeen tän työn. Et se on aina ollu oikeestaa, et tekee mitä tahansa, ei o ollu se mä nyt vaan teen mitä käsketään ja ootan, ku joku tulis sanomaan jotaki, että nyt pitää tehdä.” (haastateltava 2)

Henkilökohtaisen asenteen koettiin olevan merkityksellinen myös vuorovaikutuksen osalta työyhteisössä. Henkilöiden välisellä kommunikaatiolla on suuri rooli myös sisäisen yrittäjyyden rakentumisessa. Oikealla asenteella ja määrätietoisella tekemisellä vaikutetaan sisäisen yrittäjyyden kasvumahdollisuuksiin. (Heikkilä 2006 Ymmärretään, että huonoja päiviäkin voi olla, mutta töissä pitää viihtyä ja työstään pitää jopa nauttia.

” No en mä oo kyllä hirveesti ajatellu näitä, koska mun mielest nää on niinku ehkä sellasii itsestäänselviä mulle, et niinku näin toimitaan. Et mun mielestä töissä pitää olla kivaa ja siitä pitää tehdä itselle kivaa. Jos, et on tietysti huonojaki päiviä, mut et pitää saada jonkinlaist nautintoiki myös siitä, mitä tekee. Ja sit tietysti just, et ollaa reiluja toiselle, kylhän se on ihan luonnollista, eihän siinä oo mitään ihmeellistä mulle, että.” (haastateltava 4)

Sisäisen yrittäjyyden sisäistäneet henkilöt ovat erittäin vahvasti sitoutuneet organisaatioon. Henkilöt kokevat asiat vahvasti omikseen ja sitoutuvat niihin, kuten Koironen & Pohjansaari (1994) toteavat.

Haastateltavien kanssa keskusteltiin Koulutuskeskus Salpauksen arvoista ja omista arvoista suhteessa asioihin sitoutumiseen. Yhteenvetona voidaan todeta, että suhtautuminen jakaantui kahteen osaan. Koettiin, että organisaation arvot muuttuvat koko ajan ja niiden muuttamisen merkitystä jopa kyseenalaistettiin.

” No vaikea sanoa miten se vaikuttaa, kun arvot muuttuvat jatkuvasti. Ainakin jos puhutaan minun töistä, vaikuttaa niin että vaan sanoja peräkkäin, ei oo paljon vaikutusta ainakin minun pääduuniin.” (haastateltava 3)

”No noihan on siis arvoina ja mieltii Salpausta yleisesti koulutusta antavana organisaationa, ni noihan on siihen todella hyvät arvot. Mut sitte taas ku mieltii sitä oman työn kautta, ni en koe, että ne sillä tavalla on niinku. Toki ne merkitsee, mutta suoraa en voi sanoo, että noi niinku vaikuttaisi suoraa siihen työhön sellasenaan.”

(haastateltava 2)

Toisaalta koettiin, että organisaation arvot merkitsevät sitoutumisen näkökulmasta paljon varsinkin, kun ne voi yhdistää omiin arvoihin. Näin syntyy sitoutuminen organisaatioon ja siihen mitä siellä työkseen tekee.

Heikkilä (2006) toteaa, että sisäisen yrittäjyyden kasvun alustana toimii ensisijaisesti työn mielekkyys. Työnteko perustuu henkilön omiin kasvun motiiveihin ja sitoutumiseen. Menestyksen tunteen kautta henkilön itseluottamus kasvaa ja tällä on sitoutumiseen olennainen vaikutus.

” Joo. Nää merkitsee itse asiassa aika paljonkii, koska ne on sellasii, et ne on ollu mulla itellä siellä työntekemisen taustalla aikasemmin ennen ku ne nostettiin Salpauksen arvoiskii. Nii se, että me ollaa pystytty kirjottaa sinne arvoihin se, et oppimisen rohkeus, elikkä me sallitaan myös ne virheetkii. Elikkä kukaan ei oo virheetön ja sen epäonnistumisten kautta sitte taas pystytään kehittää sitä toimintaa siihen, että se on entistä parempaa ja semmosta, et tukee sitä organisaation tavoitteita.” (haastateltava 1)

4.1.3 Luovuus

Haastatteluissa nousi selkeästi esiin luovuuden ja innovoinnin mahdollisuudet omassa työssä. Jokainen haastateltava koki, että voi vaikuttaa tekemäänsä työhön ja palveluyksikön prosesseihin. Toisaalta haastatteluissa tuli esiin se, että edellä mainitulla tavalla voi toimia oman vastualueen sisällä ja voimassa olevien lakien puitteissa. Ongelmia pystytään ratkaisemaan hyvin siihen asti, mihin valtuudet riittävät.

Tutkimuksessa nousi esille, että joskus hämmennystä voi aiheuttaa se, mihin asti valtuudet tosiasiallisesti riittävät. Kuinka pitkälle voi tehdä ratkaisuja ja mihin asti luovuus mahdollistuu. Sydänmaalakka (2009) toteaa, että itsensä johtaminen on yksi tärkeä väylä luovuuteen. Haastatteluissa tuli selkeästi esille se, että henkilöt kokevat voivansa tehdä itse ratkaisuja vastualueillaan.

” No oikeastaan lähtökohtasestihan mä aika lailla mietin niitä ratkasuja ensisijaisesti itse ja sit taas omalle esimiehelleni, ni lähen niinku, jos on sellasta tilannetta, et mä vähän emmin sitä, et kumpaa valittua linjaa lähtis viemään ja mitkä siinä on aina ne hyvät ja huonot puolet, ni kyl mä sitte taas tukea siihen omalle ajatukselleni haen. Mut että kyllä mä ne niinku tavallaan vaihtoehdot ja ne ratkasut mietin melko lailla ite ja toki sitte haen taas omalta tiimiltäni myös ajatusta, et tällasta oon ajatellu, et mitä heidän näkökulmastaan. Mut että kyl mä niitä pitkälle pohdin itse.”

(haastateltava 1)

Byrokratia vaikuttaa julkishallinnon palvelualojen luovuusmahdollisuuksiin olennaisesti. Lait ja asetukset sitovat henkilöstöä ja mahdollisuuksia toteuttaa toimintaa luovuuden periaattein. Tämä asettaa haasteita innovatiiviselle kehittämiselle ja innovatiivisuuden mahdollistumiselle henkilönäkökulmasta. Park et al. (2014) toteaa artikkelissaan, että organisaation tulee löytää mahdollisuudet innovatiivisuuden kasvulle menestymisen takaamiseksi. Olennainen merkitys on minkälaiset arvot ja roolit tukevat myös menestymisessä. Byrokratian liittyvä päätöksenteko hierarkia tuli myös tutkimuksessa esille ja nimenomaan siitä näkökulmasta, että voiko henkilö tehdä itse luovia ratkaisuja. Kokemus oli, että ensin henkilön pitää selvittää päätöksentekoportaatiot isossa organisaatiossa.

” Kyl mä uskon, et on tosi hyvät kyvyt ratkasta tämmösiä tai kirjanpitoon liittyviä ongelmia. Et siinäki tietysti näkyy vielä se, et ei oo käyttäny kaikkii ohjelmia niin kauan. Mut et mä yritän aina ite ensin ja sit vast kysyn. Mut sit on tämmösiä niinku byrokraatiaan liittyviä ongelmia, että kuka päättää mistäki asiasta, ni sit mun täytyy olla kyselemässä, et voinko mä tehdä tällasen päätöksen itse tai neuvoo näin ihmistä, että, onks tää niinku mun aluetta sitte tässä kohtaa. Et se on sit taas, ku tää on niin iso organisaatio, ni siinä on viel opeteltavaa sitte, että.” (haastateltava 4)

Colliander et al. (2009) toteaa, että organisaation innovatiivisuus ja luovuus saattavat laskea, jos työyhteisössä on huomattavia eroja yksilöiden välillä kielessä, työsuhteen laadussa, koulutustaustassa tai arvo- ja kulttuuritaustassa.

4.1.4 Työmotivaatio

Savilepän (2007) mukaan organisaation sisäinen positiivinen kehitys näkyy muun muassa asiakastyytyväisyyden paranemisena ja parempana tuottavuutena. Työyhteisön toimivuuden ja yksilön kannalta tärkeimmät asiat ovat avoin palautekulttuuri ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen, työnjako ja pelisäännöt sekä osaamisen ja laadun kehittäminen.

Kaikki haastateltavat totesivat, että työmotivaation positiiviseen kasvuun voidaan vaikuttaa suhteellisen pienillä asioilla ja teoilla. Jokainen vastaaja toi esille tehtävien monipuolisuuden. Monipuoliset tehtävät koettiin erittäin motivoiviksi ja se, että henkilö voi olla mukana koko organisaation kehittymistä edistävissä kokonaisuuksissa, koettiin myös tärkeäksi.

” No varmastiki yks on se, että työ on monipuolista. Et sen mä koen, et se on aina ollu tosi tärkeä asia, et on paljon erilaisii asioita. Et se on kyl ollu semmonen, joka vaikuttaa siihen, et on kiva tulla aamulla tosta ovesta ulos, ku se, että, ku tietää, että kello 12 mä tekisin just sitä ja kello yks sitä, just joka päivä.” (haastateltava 2)

Työhön liittyvissä haastavissa tilanteissa onnistuminen nousi usean haastateltavan osalta keskustelussa esiin. Erityistä tyytyväisyyttä koettiin varsinkin isoiksi ja vaikeiksi koettujen asioiden ratkaisemisessa. Kun valmiita vastauksia johonkin ongelmaan ei ole, ja henkilö pääsee itse pohtimaan sekä vaikuttamaan ratkaisuihin, se tuo onnistumisen elämyksiä ja lisää työmotivaatiota.

” No työmotivaatioon vaikuttaa erityisesti se, et kun mä koen sitä semmosta onnistumista ja sitä sitä sellasta tekemisen iloa, et ollaan niinku tälläki hetkellä isojen, vaikeiden asioiden edessä ja niihin ei oo valmiita vastauksia, mut että ku sieltä tulee pienin askelin, ni saahaan siihen niitä ratkasuja ja sitä kautta sitä onnistumista, ni kyl se lisää työmotivaatiota ja sitä sellasta yhteenkuuluvuutta, koska ei kukaan ihminen yksin tee sitä.”

(haastateltava 1)

Luukkainen et al. (2002) kirjoittaa itseohjautuvuudesta ja itsenäisesti suoriutumisesta osana sisäistä yrittäjyyttä. Tämä asia tuli ilmi myös haastattelujen tuloksia tarkasteltaessa. Talouspalveluissa henkilöt haluavat etsiä itsenäisesti ratkaisuja ja kokevat sen vaikuttavan olennaisesti myös työmotivaatioon. Vaikka organisaatiota sitovat vahvasti lait ja asetukset, koetaan että ammattiosaamisen kautta voidaan vaikuttaa itsenäisesti toimintojen ja prosessien kehittämiseen.

” Päivät on aivan erilaisia ja haasteet on erilaisia ja välil ihmetyttää, et miten niit voikin riittää täs talossa aina niin paljo. Paljon uutta, nää on tietysti niinku työympäristö ja työkaverit ja kokonaisvaltasesti tää, tämä talo tässä on niinku, et on kiva tulla töihin, et kylhän ne vaikuttaa.” (haastateltava 2)

Haastateltavista yksi henkilö toi esille työmotivaatiota kannustavana lisänä rahallisen palkkion. Hän jakoi motivaatiotekijät kahteen kategoriaan, joista raha oli rinnastettu suoraan siihen, että henkilö tulee töihin pääasiassa rahan takia. Mielenkiintoista oli huomata se, että varsinaisesti rahapalkka ei ollut se pääasiallinen työmotivaatiota kohottava elementti.

” No tässä on sitten semmoiset niin sanottu aineelliset ja aineettomat vaikutukset, niin niitä mä ammattillisenä kielen oo sanonut oikein jokainen henkilö tulee töihin ensisijaisesti ansaitsemaan rahaa ja toki sitten se rehellinen palkallisuus on se yks niistä isoimmasta miten se vaikuttaa motivaatioon.” (haastateltava 3)

Työmotivaation positiivisesti vaikuttavina tekijöinä haastateltavat kokivat myös avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin tärkeyden. Auttamisen ilosta syntyy yhteinen kannustava tekijä. Työmotivaation koettiin kasvavan, kun pystyy auttamaan toisia ja asioita selvitetään yhdessä. Esimieheltä saatava kiitos ja kannustus sekä se, että kollegat koetaan läheisiksi eikä konflikteihin mene turhaa aikaa, olivat vaikuttavina tekijöinä motivaation ylläpitämisessä.

” Kyl se semmonen, siis, kyllähän se kiitos on aina se, mikä kannustaa. Et on niinku kiva justiin jos pystyy auttamaan toisia ihmisiä, mulleki tulee paljo sellasia puheluita, et apua, mitä mä teen, mä oon tääl kassalla ja sitten niinku yhdessä selvitetään se ja sit se toinen kun on ilahtunut aidosti siitä, ni kylhän se on oikeestaan se. Ja sitte jos joku osaa, tai huomaa, että mitä mä osaan, ni se tekee hyvää. Että kyllä, sellaset.” (haastateltava 4)

”Esimies ja omat tietysti nää kollegat tässä, ni kylhän ne on sellanen ensarvonen juttu, et kaikkien kans tulee toimee ja on kivaa ja voiaa jutella vaikeistakin asioista ja, et on semmonen hyvä.” (haastateltava 1)

4.2 Sisäinen yrittäjyys organisaation ja johtamisen näkökulmasta

Johtamisella määritellään linjaukset ja päätökset, miten yleisesti suositellaan toimittavan, mutta työntekijät voivat ja heidän toivotaankin itsenäisesti ratkaisevan toimintamallit käytännön tilanteissa. Kuten useissa tutkimuksissa, esimerkiksi Toskala (1992), Sydänmaalakka (2009) ja Juuti & Virtanen (2009), todetaan hyvällä johtamisella ja sallivassa organisaatiossa henkilöstö sitoutuu vahvasti ja vie asioita eteenpäin yrittäjämäisesti. Luottamus työntekijöihin ja yksilöiden huomioiminen luovat otollisen maaperän sisäiselle yrittäjyydelle.

Haastattelussa kysyttiin myös sisäiseen yrittäjyyteen kannustavista tekijöistä. Vastauksista nousi selvästi esille se, että Salpauksen organisaatiossa on mahdollista toteuttaa sisäistä yrittäjyyttä.

” No, mielestäni hyvinkii, koska siis se, et sille työn toteutukselle, sillehän ei oo kuitenkaa yhtä ainutta vaihtoehtoo, vaan et itehän me luodaan tavallaan ne,

sanotaanko sen osaamisen tunnistamisen kautta ja sitte sen, et hankitaan, jos ei oo sitä riittävää tietotaitoa taikka sitä, ni sit sitä hankitaa, sit tehdää sitä pohdintoja, et miten lähetää toteuttaa, sit tehää se päätös siitä, että tää on se linja, mitä lähdetää menemää ja sen mukaa toimitaa.” (haastateltava 1)

Kuten on jo todettu, julkishallinnon alalla tapahtuu jatkuvasti suuria muutoksia. Lönnqvist (2003) toteaa, että pelkästään johtajien panoksilla ei saada tuloksia syntymään, vaan siihen tarvitaan innovatiivisia ja itsenäisiä työntekijöitä. Vaikka lainsäädäntö tuo omat rajoitukset toiminnalle, voivat julkishallinnossakin työntekijät käyttää luovuutta uusien toimintamallien ja tehokkaiden prosessien kehittämiseksi.

” Et kyl mä nään, että julkishallinnossakii pystyy tosi hyvin totetuttaa. Ja koko ajan meillekii tulee uutta lainsäädäntöö, uutta, nii tehän me joudutaan luomaan tavallaan ne tehokkaat toimintatavat ja toimintamallit siihen. Et mistään ei tuu valmista mallia, samoten, ku jos aatellaa, et toimittas yksityisellä puolella yrittäjänä, ni eihän kukaan anna sulle valmiita malleja siihen.” (haastateltava 1)

”Nii, julkishallinnon ala, että sehän tietysti täytyy, sielhän tulee aina lait ja asetukset vastaan, mitkä täytyy ottaa huomioo. Ja niitten niinku puitteissa voi niitä asioita ratkoa, totetuttaa, olla sisäinen yrittäjäyys ja yrittää tehdä oma-alotteisesti ja kehittää niitä asioita, mutta ei voi sanoo, että aina olisi vapaat kädet teiltä.

(haastateltava 2)

Kuten Juuti & Vuorela (2006) toteavat, on henkilöstön osaaminen nykypäivän organisaation strateginen menestystekijä. Henkilöstön osaaminen edellyttää kouluttautumista ja uuden tiedon hankkimista organisaation tuella ja myös itsenäisesti.

Haastatteluista kävi ilmi, että haastateltavat eivät tunnistaneet koulutuksen tuomia mahdollisuuksia oman ammattitaidon lisäämiseksi. He kokivat, että vahva kokemus eri työtehtävistä ja monipuolinen työhistoria antavat riittävän pohjan työhön. He eivät nähneet, että muullakin kuin talousasioiden täsmäkoulutuksella voisi lisätä ammatillista osaamista ja kykyä luovuuteen toiminnan kehittämiseksi.

Vastauksissa oli tosin hajontaa ja mielenkiintoista oli, että Salpauksen ulkopuolelta lähiaikoina organisaatioon tullut henkilö koki koulutuksen olevan avaintekijä oman perehtymisen ja kehittymisen kannalta.

” Et mä en, vaikka mä menisin nyt mitä kurssei käymää tai alottasin jonkun pitkäkestosen tutkintotavotteisen koulutuksen, ni mä en niinku nää, et se antas juurikaan, hirveen paljo enemmän valmiuksia tehdä tät työtä. Ja se, että ku tät on tehny kauan, niin tota, tai en mä voi sanoo tätä työtä, vaan ollu täs organisaatiossa, oppinu tuntemaa tavallaa sielt, ihan tuolta kentän tasolta sen toiminnan, ni se on ollu itelle ainaki sellanen kullanarvonen juttu, että se on auttanu sitte täs työssä. Ja eri hommissa, mitä on tehny, ni se on aina tuonu sitä hyvää ymmärrystä moniin asioihin. Mut toi joo, aina sitä pohtii, et mitä mun pitäisi mennä nyt opiskelee, et mä tekisin työn paremmin? Mä en, en siihen.” (haastateltava 2)

” Kyl mun pitäs ehkä enemmän vielä oppia, opiskella vaikka tähän koulutuoimintaan liittyviä näitä rahotusasioita ja tämmösiä, et hyvin pintaraapasua on vaan se mun tieto, mikä on siellä. Et ehkä siitähän se lähtee se meidän työ hyvin pitkälle, et se on varmaan semmonen. Ja mitä enemmän järjestelmiä tietysti osaa, ni sen parempi. On niinku helpompi toimia itsenäisemmin, eikä tarvi aina kysyä.” (haastateltava 4)

4.3 Sisäisen yrittäjyyden kasvualusta kohdeorganisaatiossa

Kuten Koiranen, Savileppä, Heinonen, Seshadri & Tripathy ja monet muut edellä mainitut tutkijat toteavat, hyötyvät sekä organisaatio että yksilö merkittävästi, mikäli sisäisen yrittäjyyden johtamiseen ja tukemiseen panostetaan. Sisäiset yrittäjät vaikuttavat organisaation kasvuun ja kannattavuuteen positiivisesti monella eri tasolla.

Haastateltavilta kysyttiin, mitkä asiat heitä kannustaisivat sisäiseen yrittäjyyteen. Vastauksista nousi esille se, että mahdollisuudella vaikuttaa omaan työhön luodaan hyvä perusta sisäiselle yrittäjyydelle. Julkishallinnossa henkilölle maksettavat palkat määräytyvät yleisten työehtosopimusten perusteella ja niillä koetaan olevan yleisesti kannustava vaikutus. Palkkaakin suurempi merkitys koettiin kuitenkin olevan kannustamisella ja kiitoksella.

” No se mahdollisuus vaikuttaa siihen työn muotoutumiseen ja se onnistuminen ja. Ne on oikeastaan semmoset, ja sitte sä saat sillä omalla esimerkillä myös muutki siihen mukaan ja sitä kautta se koko porukka puhaltaa yhteen hiileen ja sitä kautta tulee ne onnistumiset.” (haastateltava 1)

”Se on se sama, sama vastaus, et kyllä joo, sellast kiitosta ja arvostusta, et joku huomaa sen panoksen, mitä mä teen, että. No tietysti joku voi sanoa, et raha on semmone, et totta kai palkka on kans jollain tavalla semmonen määrittävä asia ihmiselle, mut senkin ymmärtää, et eihän se voi määräänsä enempää noustakkaan, et sehän on aina sen tekijän mukaan ja toimen mukaan sit, että.” (haastateltava 1)

Sallivan yrityskulttuurin ja suotuisan kasvualustan luominen ovat merkittäviä tekijöitä yhteisön kehittämiseksi ja yrittäjyyden ylläpitämiseksi. Koirasen & Pohjansaaren (1994) tutkimuksessa nousi esille, että työntekijä voi vaikuttaa positiivisesti yrityskulttuuriin luomalla sallivia ja avoimia ihmissuhteita. Työntekijät uskaltavat pyytää toisiltaan apua ja toimivat yhteisöllisesti organisaation tavoitteiden suuntaan.

”No sanotaan nii, tällanen pieni taas, aikaisemmin puhuin, että osallistun tämän tiimien prosessien kehittämiseen ja niistä tai ainakin ideoita esimiehille ja ehkä esimieheni on samaa mieltä, itse ajatellut samaa mieltä, annetaan henkilölle tai meidän tiimin henkilölle toimia niin itsenäisesti, ettei sitten vakoillaan heidän työtä. Vain puututaan jos siellä ongelmia. Ja sitten luodaan semmoisia työsuhteita, että uskaltavat pyytää apua ja nimenomaan heillä itsellä olis mahdollisuus niin sanottu toimia yrittäjänä omassa työpiirissä.” (haastateltava 3)

Vastauksista voi päätellä, että Salpauksessa yrityskulttuuri mahdollistaa yrittäjämäisen työotteen ja toisten huomioon ottamisen. Yrityskulttuuria on pyritty rakentamaan myös Salpauksen yhteisillä arvoilla, oppimisen rohkeus, tekemisen ilo ja reilu asenne.

” Sisäinen yrittäjyys on kyllä mielenkiintoinen asia ja se on kyllä meillä Salpauksessa joka päivä läsnä tässä arjessa.” (haastateltava 1)

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto

Tämän tutkielman päätarkoituksena oli selvittää, miten sisäinen yrittäjyys rakentuu julkishallinnon talouspalveluja tuottavassa yksikössä henkilön, työntekijän, näkökulmasta. Tutkimuskysymyksenä oli, miten työntekijät julkishallinnon alalla kokevat työssään sisäisen yrittäjyyden.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiolle haluttiin saada myös tietoa siitä, miten sisäisen yrittäjyyden kasvualustaa voitaisiin kehittää henkilöiltä saatua tietoa hyödyntämällä. Sisäistä yrittäjyyttä käsittelevän kirjallisuuden ja tieteellisten artikkeleiden perusteella selvitettiin keskeisimmät elementit ja ominaisuudet, jotka sisäistä yrittäjyyttä toteuttavalla työntekijällä yleensä on. Lisäksi teoriassa tarkasteltiin sisäisen yrittäjyyden ilmentymistä myös organisaation ja johtamisen tasoilla, koska niiden koetaan olevan kiinteästi yhteydessä sisäisen yrittäjyyden mahdollistumiseen organisaatiossa.

Julkishallinnon eri toiminnot ovat olleet viime vuosina suuressa muutoksessa. Yhtenä selviytymiskeinona voidaan pitää sisäisen yrittäjyyden mahdollistamista eri toiminnoissa. Julkishallinnon puolella ollaan luopumassa vanhasta autoritäärisestä johtamisesta, joka ei yleensä mahdollista sisäisen yrittäjyyden kasvua. Heinonen & Vento-Vierikko (2002) toteavat, että sisäisen yrittäjyyden kasvun takana on aloitteellinen ja innovatiivinen johtamismalli sekä henkilöiden tahto sisäiseen yrittäjyyteen.

Tutkimustulokset osoittavat, että sisäiseen yrittäjyyteen suhtaudutaan Koulutuskeskus Salpauksen talouspalveluissa myönteisesti. Käsitteenä se sinänsä aiheutti jonkin verran pohdintaa, ja se voidaan ymmärtää monella tavalla. Haastattelujen vastauksista kävi ilmi, että tahtoa sisäiseen yrittäjyyteen on, ja henkilöiden omat arvot linkittyvät yleensä vahvasti myös yrittäjämäisen toiminnan tunnusmerkkeihin, asenteeseen, sitoutumiseen ja työmotivaatioon.

Talouspalvelujen työntekijät haluavat ratkaista ongelmia ja kehittää innovatiivisesti toimintaa omien vastualueidensa rajoissa. Esille tuli vahvasti myös se, että

koulutusorganisaatiota sitovat lait ja asetukset. Ne koettiin jonkin verran rajoittavina tekijöinä toiminnan kehittämisessä. Salpauksen arvot koettiin myös olevan yleensä lähellä omia henkilökohtaisia arvoja. Organisaation arvoille toivottiinkin jatkossa enemmän pysyvyyttä. Jatkuvasti muuttuvat arvot hämmentävät ja niiden omaksuminen aina uudelleen saattaa vaikuttaa jopa henkilön sitoutumiseen.

Luottamuksen ilmapiiri, joka pohjaa työelämässä sille, että uskaltaa vahvasti yrittää, koettiin hyväksi. Tästä voi päätellä sen, että henkilöt uskaltavat tuoda asioita esille ja luottavat myös yhteisöllisyyteen. Se, että työyhteisössä luotetaan toisiin, tukee myös itsenäisiä ongelmaratkaisuja ja vahvistaa sisäisen yrittäjyyden kasvualustaa.

Kuten aiemmin on todettu, koulutusorganisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa. Haasteet tulevat organisaation ulkopuolelta, ja niihin on vastattava sisäisin toimin. Muutosväsymys on luonnollista henkilöstön keskuudessa. Kannustaminen ja palkitseminen uusista ideoista ja luovuudesta ovat merkittäviä keinoja, joilla muutosväsymystä voidaan vähentää. Kiitos, arvostus ja ylpeys omasta työstä nousivat tutkimuksessa esille, ja ne koettiin erityisen arvokkaiksi sisäisen yrittäjyyden kannustimiksi. On luonnollisesti tärkeää, että kiitosten lisäksi analysoidaan yhdessä toimintoja ja kehitetään niitä.

Johdon tuella ja sillä, että osaamista voi kehittää lyhyt- tai pidempikestoilla koulutuksilla, autetaan henkilöstöä tekemään rohkeammin uusia asioita. Sydänmaalakan (2009) mukaan jatkuva muutos asettaa haasteen johtamisessa onnistumiselle. Se edellyttää oikeanlaista ihmisten johtamista, jossa tulee huomioida työntekijöiden todellisuus ja toiveet sekä yhdistää ne toteutettavaan muutokseen. Operatiivinen toiminta ja hyvä johtaminen ratkaisevat parhaan kasvualustan sisäiselle yrittäjyydelle organisaatiossa.

Haastatellut henkilöt kokivat pääosin, että yrittäjämäisellä toiminnalla he voivat vaikuttaa omaan työhönsä, ja näin sitoutuminen organisaatioon vahvistuu. Kun henkilö arvostaa omaa työtään, hänen on helpompi arvostaa myös työkaverin osuutta. Yhteisöllisyys lisääntyy ja näin työilmapiiri ja työviihtyvyys paranevat.

Seuraavassa esitellään yhteenveto teorian ja empirian yhteyksistä tässä tutkimuksessa.

Taulukko 1. Yhteenveto teorian ja empirian yhteyksistä sisäisen yrittäjyyden elementtien rakentumisesta henkilön näkökulmasta

SISÄINEN YRITTÄJYYDEN RAKENTUMISEN ELEMENTIT JULKISHALLINNON ALALLA	TEORIA: KESKEISIMMÄT OMINAISUUDET	EMPIRIA: SALPAUKSEN TALOUSHENKILÖSTÖN KOKEMUS
Asenne	<ul style="list-style-type: none"> Jokaisen henkilökohtainen Myönteinen/kielteinen suhtautuminen 	<ul style="list-style-type: none"> Jokaisen henkilökohtainen Merkityksellinen vuorovaikutuksen osalta Yleisesti positiivinen myös yhteisölliseen tekemiseen
Sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> Organisationaalinen sitoutuneisuus Asian omaksi kokeminen 	<ul style="list-style-type: none"> Vahva side organisaatioon Omien arvojen samaistuminen organisaation arvoihin Menestyksen tunne ja omat kasvumotiivit
Luovuus, ongelman ratkaisukyky	<ul style="list-style-type: none"> Innovatiivisuus Joustavuus Uuden luominen Ongelmien ratkaisut 	<ul style="list-style-type: none"> Prosesseihin ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus Byrokratian rajoitteet tunnistettu Kyky ratkaista ongelmia Toimintavaltuudet vaikuttavat Itsensä johtaminen tärkeys tunnistettu Kulttuuritaustoilla mahdollisesti vaikutusta
Työmotivaatio	<ul style="list-style-type: none"> Uravalinnat Työn mielekkyys 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakastyytyväisyys ohjenuorana Avoin palautekulttuuri tavoitteena Tehtävien monipuolisuuden pysyvyys Vaikutus koko organisaation kehittymiseen tunnistettu Onnistumisen tunne henkilöillä Ratkaisut löydettävissä haastaviinkin asioihin Itsenäinen työkentelyote vallalla Rahallisen palkkion vähäinen merkitys Luottamus ja avoin ilmapiiri toteutuvat Tunnetaan auttamisen iloa Kiitoksen ja kannustuksen merkitys tunnistettu. Niitä toivotaan lisäävän.
Tuottavuus	<ul style="list-style-type: none"> Tehokkuuden lisääminen Lisäarvon synnyttäminen = tuotos/panos 	<ul style="list-style-type: none"> Prosessitehokkuuteen kiinnitetty huomiota Oman työn kehittäminen sallittua Esimiesten tuki merkityksellistä

5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen kautta voidaan todeta, että Salpauksen talouspalveluissa ratkotaan ongelmia yrittäjämäiseen malliin mahdollisimman paljon. Siten mahdollistuvat toiminnan kehittäminen ja uuden luominen. Sydänmaalakka (2009) toteaa, että itsensä johtaminen

ja vapaus oman työn kehittämiseen antavat mahdollisuudet luovuudelle. Näin asian kokee myös Salpauksen talouspalvelujen henkilöstö.

Tutkijan omien kokemusten mukaan tietojärjestelmien huima kehittyminen on vaikuttanut myös sisäisen yrittäjyyden tarpeeseen palveluhenkilöstössä. Perinteinen toimintamalli ei enää riitä eli esimerkiksi pelkkä talousraporttien tuottaminen paperilla johdolle. Johtohenkilöstö tulee oma-aloitteellisesti kouluttaa myös uuden tietojärjestelmän käyttöön, jolloin he itse seuraavat järjestelmistä tärkeiden tunnuslukujen kehittymistä. Koulutusta antavan henkilön on puolestaan omaksuttava uusien tietojärjestelmien lisäksi itsenäinen asiakaslähtöinen kouluttajarooli. Talouspalvelujen henkilöstön rooli on siis muuttunut teknisestä suorittajasta ohjaajaksi, kouluttajaksi ja palvelualltiiksi erityisasiantuntijaksi, joka on sisäistä yrittäjyyttä parhaimmillaan.

Talouspalveluiden henkilöstön näkökulmasta on tärkeää, että johto ja esimiehet huomioivat sisäiset yrittäjät ja tukevat edelleen heidän sitoutumistaan sekä innovaatioitaan. Niitä, jotka eivät ole vielä sisäistäneet riittävästi yrittäjämäistä otetta, sen näkökulmia ja merkitystä, tuetaan kohti yhteisiä toimintamalleja.

Organisaatiossa on hyvä myös pohtia sitä, koetaanko sisäisen yrittäjyyden sisäistäneet työntekijät jatkuvasti muuttuvassa työelämässä uhkana. Tutkijan kokemuksen mukaan monesti yrittäjyyshenkisiä työntekijöitä vieroksutaan julkishallinnossa heidän aloitteellisuutensa ja päämäärätietoisien työskentelytapansa vuoksi. Heidät voidaan kokea useasti kilpailijoiksi, vaikka he haluavat uudistaa toimintatapoja ja näin hyödyttää koko työyhteisöä.

Sisäisen yrittäjyyden ylläpitämiseen kannattaa Salpauksessa panostaa. Muun muassa sisäisellä kouluttamisella saadaan henkilöstölle enemmän tietoa siitä, mitä sisäinen yrittäjyys palkkatyössä tarkoittaa. Yhtenä mahdollisuutena sisäisen yrittäjyyden tietoisuuden laajentamiseksi voisi tehdä laajemman itsearviointin ainakin osalle henkilöstöä. Siihen on olemassa valmista tukimateriaalia, esimerkiksi itsearviointikirja (Ahola & Tuominen, 2004). Tutkimuksessa nousi esiin, että sisäisen yrittäjyyden johtamista voisi organisaatiossa suunnitella ja toteuttaa systemaattisesti hyödyntämällä esimerkiksi edellä mainittua itsearviointia. Joissakin yrityksissä on olemassa sisäisen

yrittäjyyden hautomoja, joissa yhdessä opitaan sisäisen yrittäjyyden periaatteita ja tuetaan innovatiivisuutta sekä luovuutta.

Teorioissa esiin nousseet sisäisen yrittäjyyden elementit toteutuvat kohdeorganisaation talouspalveluissa hyvin, vaikka julkisella sektorilla ei ole usein totuttu näkemään toimintaa sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta. Kun pohja sisäiselle yrittäjyydelle toimii, voidaan jatkossa yhdessä keskittyä prosessien edelleen kehittämiseen. Sisäisessä yrittäjyydessä tulee tässä vaiheessa antaa mahdollisuus ja tukea henkilöstön innovaationäkemyksiä, jotta organisaatio saa mahdollisimman hyvän hyödyn ja tuottavuuden, kuten Koironen & Pohjansaari (1994) toteavat. Tärkein molemminpuolinen panostus, jolla ylläpidetään sisäisen yrittäjyyden hyvää tasoa, on luottamuksen säilyttäminen sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Kuten Bostjan et al. (2008) toteavat sisäisen yrittäjyyden mallit ja elementit toimivat, niin isoissa kuin pienissäkin yrityksissä. Heidän tutkimuksessaan esille nousseiden kolmen hypoteesin kautta nähdään positiiviset vaikutukset organisaation piirteiden, ympäristön ja kasvun sekä tuottavuuden suhteessa yrittäjyyteen.

Tutkimustuloksissa ilmeni, että toimintavaltuudet ovat joillekin työntekijöille osittain epäselvät. Toimintavaltuuksien rajoista sekä lakien ja asetusten asettamista reunaehdoista kannattaisi organisaatiossa jatkaa keskustelua, jolloin työntekijät voisivat ottaa enemmän vastuuta talouspalveluiden toiminnoista tiiminä ja yksilöinä.

Kuten haastattelun tuloksista käy ilmi, Salpauksessa yrityskulttuuri mahdollistaa yrittäjämäisen kasvualustan, työotteen ja yhteisöllisyyden. Yrityskulttuuria on rakennettu yhteisillä arvoilla, oppimisen rohkeus, tekemisen ilo ja reilu asenne. Arvojen jalkauttamista kannattaisi myös jatkaa, koska Salpauksen arvot luovat vankan perustan sisäiselle yrittäjyydelle. Arvojen avaamista henkilötasolle asti kannattaa jatkaa ja ylläpitää keskustelua niistä organisaatiossa.

Tutkimuslöydöksenä voidaan pitää henkilöiden osalta työmotivaatioon liittyvien piirteiden tunnistamista. Tähän osioon löytyi eniten oman työn onnistumisen kautta motivaatiota kasvattavia asioita, jotka kiinteästi liittyvät myös organisaation arvoihin, onnistuminen,

auttamisen ilo jne. Kiitoksen ja kannustuksen arvo on tunnustettu ja niihin toivotaan johdon kiinnittävän enemmän jatkossa.

Julkishallinnossa on viime vuosien aikana löydetty mahdollisuudet sisäiseen yrittäjyyteen. Vahva tiivis yhteistyö on omalta osaltaan vaikuttanut siihen, että palveluiden tarkastelu yhdessä asiakkaan kanssa ajaa väkisin yrittäjämäiseen toimintamalliin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Cunninghamin ja Shanenin artikkelin mukaan yrittäjyyden henkilökohtainen näkökulma, tapa toimia mahdollisuuksien määrittelyssä ja toimintatavat johtamismalleineen vaativat niiden ymmärtämistä ja asioihin hyvin perehtymistä.

Kuten aiemmin on todettu ei tämän tutkimuksen tuloksia voida yleistää, koska haastateltavien määrä oli tässä tutkimuksessa pieni (neljä henkilöä). Kuitenkin tulokset ovat merkitykselliset kohdeorganisaation talouspalveluiden osalta nimenomaan sisäisen yrittäjyyden rakentumiseen liittyvien tietojen osalta.

Sisäisen yrittäjyyden edistämisestä ja sille suotuisan kasvualustan tietoisesta rakentamisesta on julkishallinnossa toimiville työntekijöille ja itse organisaatiolle merkittävää hyötyä. Rivera (2017) kiteyttääkin uudessa tutkimuksessaan hyödyt osuvasti:

” The result is a future of growth and opportunity for both individuals and organizations alike, in which both the knowledge and the passion of intrapreneurial leadership light the way through the unfamiliar business environment of the twenty first century”.

Sisäinen yrittäjyys ja sen elementit organisaation kehittymiselle varsinkin julkishallinnollisella alalla on mielenkiintoinen tutkimuskohde. Tämä tutkimus kartoitti henkilön näkökulmasta sisäisen yrittäjyyden ilmenemismahdollisuuksia julkishallinnollisessa palveluysikössä. Työn aikana syntyi useita kiinnostuksen kohteita ja lisätutkimuksen aiheita. Tällaisia ovat esimerkiksi kannattavuuden ja tuottavuuden kasvumahdollisuudet sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta julkishallinnossa, moninaisuusjohtamisen vaikutukset sisäisen yrittäjyyden kehittymiseen organisaatiossa sekä prosessien kehittäminen sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta.

LÄHDELUETTELO

Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G. & Kilic, K. 2010. Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision* Vol. 48 No. 5, pp. 733.

Ahola, T., & Tuominen, K. 2004. Kohti sisäistä yrittäjyyttä, itsearviointin työkirja, Oy Benchmarking Ltd.

Bostjan, A., Hisrich, R D. 2001. *Journal of Business Venturing* 16, 495-527.
Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation.

Carsrud, A., & Brännback, M. 2011. *Journal of Small Business Management: Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know*, 9-26.

Colliander, A., Ruoppila, I., & Härkönen, L. 2009. Yksilöllisyys sallittu: Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Gunningham, J. Barton & Lischeron, J. 1991. *Journal of Small Business Management: Defining entrepreneurship*.

Hakala, H., & Kohtamäki, M. 2011. emeraldinsight.com/1355-2554.htm: Configurations of entrepreneurial customer- and technology orientation.

Heinonen, J. 2001. Sisäinen yrittäjyys organisaation kehittämisen välineenä. *Aikuiskasvatus* 2/01, 5. artikkeli.

Heinonen, J., & Paasio, K. 2005. Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä, Vammalan kirjapaino Oy.

Heinonen, J., & Vento-Vierikko, I. 2002. Sisäinen yrittäjyys, uskalla, menesty ja muutu, Gummeruksen kirjapaino Oy.

Heikkilä, M. 2006. Minäkäsitys, itsetunto ja elämänhallinnan tunne sisäisen yrittäjyyden determinantteina. Jyväskylän yliopisto.

Hirsjärvi, S., & Remes, P., & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita, osin uudistettu painos. Helsinki. Tammi.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Gaudeamus Helsinki University Press.

Hisrich, R., & Kearney, C., & Roche, F. 2007. International Entrepreneurship and Management Journal; New York Vol. 4, Iss. 3., (Sep 2008): 295-313. A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship.

Ireland, R. Duane, & Covin, J. G., & Kuratko, Donald F. 2009. Baylor University: Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009 Organisaatiomuutos. Otava.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2006 Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Koiranen M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys, innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. 1. painos Helsinki: Sanomapro.

Luukkainen, O. & Wuorinen, J. 2002. Yrittävä elämänsenne. Kasvaminen yksilönä ja yhteisönä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lönnqvist, J. 2003. Johtajan ja johtamisen psykologiasta: kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.

Park, S., Kim, J-N. & Krishna, A. 2014. Management Communication Quarterly. Vol 28(4), 531-560.

Rivera, M.J. 2017, Leveraging innovation and intrapreneurship as a source for organizational growth, Emerald Publishing Limited.

Savileppä, A. 2007. Työpaikan Monimuotoisuus ja tasa-arvo yrityksen tuloksen tekijöinä. Monimuotoisuuden johtaminen ja dialogi – tulevaisuuden organisaation voimavarat. Teoksessa Kauppinen, K. & Evans, J. (toim.) MONIKKO – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki: Työterveyslaitos, 112-127.

Seshadri, D.V.R Tripathy, A. 2006. Innovation through Intrapreneurship. The Road Less Travelled. Vikalpa. Vol 31. Issue 1, 1-28

Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The Academy of Management Review: The promise of entrepreneurship as a field of research, 217-226.

Stokvik, H., Adriaenssen D. & Johannessen, J-O. 2016. Strategic entrepreneurship and intrapreneurial intensity. Problems and Perspectives in Management. Volume 14. Issue 2. 2016, 348-359.

Sydänmaanlakka, P. Älykäs johtajuus. 2006. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Toskala, A. 1992. Itsetuntemus ja johtajuus. Jyväskylä: Odeco.

Wang L. Catherine. 2008. Baylor University: Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance.

Zahra, S. 2015. Small Business Economics (2015) Published online: 11 March 2015. Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversation: the role of entrepreneurial hubs.

Özbilgin, M., Tatli, A. & Jonsen, K. 2015. Global diversity management: an evidence-based approach. Basingstoke & Lontoo: Palgrave Macmillan.

Internet-lähteet:

Amabile, T., Kramer S.J. 2012. "How Leaders Kill Meaning at Work. " McKinsey Quarterly, no. 1. [Viitattu 26.10.2017] Saatavilla <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=42096>.

Laaksonen E., Lemström T., Virtanen J. V., Heinonen J. & Hytti U. 2012. Riittääkö innostus? Sisäinen yrittäjyys terveyden huollossa. [Viitattu 21.10.2017] Saatavilla http://www.kaks.fi/sites/default/files/Riittaako_innostus.pdf.

McGrath, J. 2016. How to Identify Intrapreneurs Within Your Company. [Viitattu 26.10.2017] Saatavilla <https://www.entrepreneur.com/article/270291>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Menestystä monimuotoisuudesta – Elinvoimaa erilaisuudesta. [viitattu 25.11.2017]. Saatavilla: <https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Menestyst%C3%A4+monimuotoisuudesta+-+elinvoimaa+erilaisuudesta>

Olenski, S. 2015. Fostering Intrapreneurship and innovation. [Viitattu 30.11.2017] Saatavilla <https://www.orbes.com/sites/steveolenski/2015/02/27/fostering-intrapreneurship-and-innovation/2/>

Varttila, J. 2017. Sisäisen yrittäjyyden vaikutus toiminnan tehokkuuteen. [viitattu 29.10.2017]. Saatavilla: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/125024/Varttila_Johannes.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset.

Haastattelukysymykset

1. Miten yrittäjähenkkinen mielestäsi olet, asteikolla 1 – 5, 1 = en yhtään ja 5 = erittäin yrittäjähenkkinen ja miten yrittäjähenkisyys ilmenee?
2. Mitä Salpauksen arvot (oppimisen rohkeus, tekemisen ilo ja reilu asenne) sinulle merkitsevät ja miten ne vaikuttavat työssäsi?
3. Minkälainen on luottamuksen ilmapiiri työtäsi kohtaan?
4. Minkälainen on kykyisi ratkaista itsenäisesti työhön liittyviä ongelmia?
5. Miten voit toteuttaa sisäisen yrittäjyyden ominaisuuksia Salpauksessa (julkishallinnollinen ala)?
6. Kerro, kuinka työsi mahdollistaa toiminnan kehittämisen ja uuden luomisen?
7. Miten kehität osaamistasi ja ammattitaitoasi nykyisessä työssäsi?
8. Mitkä asiat kannustaisivat ja vaikuttaisivat positiivisesti työmotivaatioosi?
9. Mitkä asiat kannustaisivat sinua sisäiseen yrittäjyyteen?
10. Oletko itse tehnyt sisäisen yrittäjyyden kasvattamiseksi esimiehellesi kehitysideoita? Jos olet, niin millaisia kehitysideoita olet tehnyt?