

---

# SISÄINEN YRITTÄJYYS KUOPION ROSSOSSA

---

Arja Salomaa

Opinnäytetyö

Liiketalouden  
Ammattikorkeakoulututkinto



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Arja Salomaa	
Työn nimi Sisäinen yrittäjyys Kuopion Rossossa	
Päiväys 22.4.2011	Sivumäärä/Liitteet 50/8
Ohjaaja(t) Komulainen Riitta-Liisa	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Osuuskauppa PeeÄssä	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Sisäinen yrittäjyys on nykypäivänä ajankohtaista eri organisaatioiden toiminnassa. Yritykset perehtyvät yhä enemmän henkilökuntansa sisäisiin voimavaroihin, joihin sisäinen yrittäjyys kuuluu. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia sisäistä yrittäjyyttä Kuopion ravintola Rossossa. Tavoitteena oli selvittää, löytyykö Rosson henkilökunnasta sisäisen yrittäjyyden omaavia työntekijöitä sekä sitä, miten työyhteisö vaikuttaa sisäiseen yrittäjyyteen. Lisäksi haettiin tietoa siitä, miten tätä työyhteisöä mahdollisesti voisi kehittää sisäiseen yrittäjyyteen kannustavammaksi.</p> <p>Sisäinen yrittäjä työskentelee aloitekykyisesti ja motivoituneesti. Sisäinen yrittäjyys lisää henkilön elämänhallintaa sekä edistää tuloksellista ja tavoitteellista toimintaa työyhteisön jäsenenä. Yrittäjämäinen asenne lisää henkilön palveluhenkisyttä ja parantaa työviihtyvyyttä koko työyhteisössä. Sisäisen yrittäjyyden voidaan katsoa olevan sekä henkilökunnalle että organisaatiolle eduksi.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto koottiin puolistrukturoitujen haastattelujen eli teemahaastattelujen avulla, jota varten laadittiin teemahaastattelurunko. Näin koottua aineistoa analysoitiin sisällön analyysin avulla. Analysoinnin tuloksena saatiin kolme teoreettista pääluokkaa, jotka olivat sisäinen yrittäjyys tällä hetkellä työntekijöissä, sisäisen yrittäjyyden kehittäminen toimipaikassa ja ilmapiirin vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen. Tuloksia voidaan hyödyntää sisäisen yrittäjyyden kehittämisessä Kuopion Rossossa.</p> <p>Johtopäätöksiksi tähän opinnäytetyöhön saatiin muun muassa se havainto, kuinka tärkeää esimieheltä ja työkavereilta saatavan kannuste ja palaute on työntekijöitä motivoivana tekijänä. Luottamuksellinen ja avoin työskentelyilmapiiri sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön vaikuttavat positiivisesti myös sisäiseen yrittäjyyteen.</p>	
Avainsanat Sisäinen yrittäjyys, motivaatio, kannustava palkitseminen, kannustava johtaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Arja Salomaa			
Title of Thesis Internal entrepreneurship in Restaurant Rosso in Kuopio			
Date	22.4.2011	Pages/Appendices	50/8
Supervisor(s) Komulainen Riitta-Liisa			
Project/Partners Co-op PeeÄssä			
<p>Abstract</p> <p>Internal entrepreneurship is today really topical in the operations of different organizations. Companies familiarize their employees more and more with their inner resources, and internal entrepreneurship is one of these resources.</p> <p>The aim of this thesis was to study internal entrepreneurship in Restaurant Rosso in Kuopio. The aim was to find out whether there are employees in Rosso with internal entrepreneurship and also how the working community influences on internal entrepreneurship. In addition, the purpose was to find out how the working environment in Rosso could possibly be developed to more encourage internal entrepreneurship.</p> <p>An internal entrepreneur has the ability to work proactively and with high motivation. Internal entrepreneurship contributes to the life-balance of the employee and also boosts the productive and target-oriented way of working as a valued member of the community. The entrepreneurial way of working increases the service mindset of an employee and improves the well being at work of the whole community. Internal entrepreneurship can be considered as a benefit both for the employees and the organization.</p> <p>The research method of the thesis was qualitative analysis. The research material was collected by means of semi-structurized interviews, also known as theme-centered interviews, and the interviews were conducted by using an interview outline.</p> <p>The collected material was analyzed by using the content analysis. The results of the analysis reveal that there are three theoretical main groups being the current level of internal entrepreneurship of the employees, the development of internal entrepreneurship in the work community and the influence of the community atmosphere on internal entrepreneurship. The results of the analysis can be exploited in developing internal entrepreneurship in Restaurant Rosso in Kuopio.</p>			
Keywords Internal entrepreneurship, motivation, incentive reward, incentive leadership			

## SISÄLTÖ

### TIIVISTELMÄ

### ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	5
1.1	S-ryhmä ja Osuuskauppa PeeÄssä .....	5
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	6
1.3	Tutkimuksen rajaus .....	7
1.4	Aikaisemmat tutkimustulokset.....	8
2	SISÄINEN YRITTÄJYYS .....	9
3	HENKILÖKOHTAINEN SISÄINEN YRITTÄJYYS .....	12
4	ORGANISAATION SISÄINEN YRITTÄJYYS.....	14
5	TUTKIMUSMENETELMÄN KUVAUS.....	18
5.1	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	19
5.2	Eettiset kysymykset ja luotettavuuden arviointi .....	20
6	TULOSTEN RAPORTOINTI.....	22
6.1	Haastattelujen kuvaus .....	22
6.2	Aineiston pelkistäminen.....	23
6.3	Aineiston ryhmittely .....	23
6.4	Aineiston abstrahointi .....	24
6.5	Sisäinen yrittäjyys tällä hetkellä työntekijöissä .....	25
6.6	Ilmapiirin vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen.....	28
6.7	Sisäisen yrittäjyyden kehittäminen toimipaikassa.....	31
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	37
	LÄHTEET.....	41

### LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelurunko

Liite 2 Aineiston ryhmittely

## 1 JOHDANTO

Sisäinen yrittäjyys on nykypäivänä ajankohtaista organisaatioiden toiminnassa. Yritykset perehtyvät yhä enemmän henkilökuntansa sisäisiin voimavaroihin, joihin sisäinen yrittäjyys kuuluu. Sisäinen yrittäjyys eli aloitekykyinen ja innostunut työnteko toisen palveluksessa, on yleisempää esimiesten kuin työntekijöiden keskuudessa. PeeÄssä on osuuskauppa, jonka organisaatioon ei kuulu yksityisiä yrittäjiä. Sisäisen yrittäjyyden näkyminen ja sen parantaminen henkilökunnassa ovat kehiteltäviä tekijöitä osana organisaation tehokkuutta.

Yrityksen johto on vastuussa organisaation onnistumisesta ja hengissä pysymisestä. Sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa johto itse on sitoutunut sisäiseen yrittäjyyteen. Toiminnalle antaa suuntaa ja energiaa visio, joka luo pohjan koko yrityksen sisäiselle yrittäjyydelle. Sisäinen yrittäjyys ei synny itsestään vaan yksilön kimmoke sisäiseen yrittäjyyteen syntyy organisaatioon ja yksilöön liittyvien tekijöiden yhteisvaikutuksesta, kun jokin toiminta "ajaa" yksilön käyttäytymään sisäisesti yritteliäästi. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 41.)

### 1.1 S-ryhmä ja Osuuskauppa PeeÄssä

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1600 toimipaikkaa. S-ryhmä tuottaa päivittäistavara- ja käyttötavara-kaupan, liikennemyymälä ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan, auto- ja autotarvikekaupan sekä maatalouskaupan palveluja. S-ryhmän tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. S-ryhmä muodostuu 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). Lisäksi S-ryhmään kuuluu 9 paikallisosuuskauppaa. Osuuskauppojen verkosto ulottuu koko maahan, ja niiden toiminnassa on vahva alueellinen painotus. Jäsenet eli asiakasomistajat omistavat osuuskaupat. (S-Ryhmän sisäisen viestinnänkeskus Sintra 2011.)

Osuuskaupat ovat eri paikkakunnilla merkittäviä työllistäjiä ja niiden paikalliset tavara- ja palveluostot ovat alueellisesti tärkeitä. S-ryhmässä liiketoimintaa hoitavat pääasiassa osuuskaupat. Alueosuuskaupparakenne muodostui 80-luvulla, jolloin pienempiä paikallisesti toimivia osuuskauppoja yhdistyi yhdeksi suuremmaksi alueosuuskaupaksi. Osuuskaupat ovat itsenäisiä yrityksiä, joilla on oma hallinto. (S-Ryhmän sisäisen viestinnänkeskus Sintra 2011.) Osuuskauppa PeeÄssä on S-Ryhmään kuuluva pal-

velualan yritys, joka harjoittaa monipuolista liiketoimintaa Pohjois-Savon toimialueella. PeeÄssän yritysmuoto on osuuskunta. Sen omistavat yli 90 000 asiakasomistajaa. Lähes jokainen PeeÄssän palveluksessa oleva on myös työntekijä yrityksensä omistaja. (PeeÄssän tervetuloa taloon lehti 2010.)

PeeÄssän toiminta-ajatus on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen. Toiminta-ajatuksensa mukaisesti PeeÄssä tarjoaa asiakasomistajilleen laajan palvelukirjon toimipaikkaverkostonsa avulla. PeeÄssä toimii myös kiinteänä osana S-ryhmää ja on näin kokonaisvaltaisesti mukana kehittämässä ryhmän toimintaa ja luomassa asiakasomistajille pitkän aikavälin etuja. Toiminta-ajatuksensa toteuttamiseksi PeeÄssä harjoittaa kaupallista liiketoimintaa valitsemillaan vähittäiskaupan, hotelli/ravintola-alan ja liikennemyymälä- sekä polttoainekaupan liiketoimintalueilla ja toimii taloudellisesti tehokkaasti, kilpailukykyisesti ja yrityksen tulevaisuuden turvaavasti.

(Osuuskauppa PeeÄssä 2011.)

Osuuskauppa PeeÄssän arvot kiteytyvät neljään eri osaan: tyytyväinen ja sitoutunut asiakasomistaja, osaava ja innostunut henkilökunta, laadukas ja tehokas toiminta sekä avoin ja vuorovaikutteinen yhteistyö. Sisäinen yrittäjyys heijastuu vahvasti PeeÄssän arvoihin, koska työntekijä, joka on sisäisesti yritteliäs, on aidosti innostunut työstään ja näin vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen, laadukkaaseen ja tehokkaaseen toimintaan sekä yhteisön ilmapiiriin. Organisaatiot, joissa työntekijät ovat sisäisesti yritteliäitä, ovat liiketaloudellisesti tavanomaista tuottavampia ja tehokkaampia. (Osuuskauppa PeeÄssä 2011.)

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön ja siihen liittyvän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia sisäistä yrittäjyyttä Kuopion ravintola Rossossa. Tavoitteena on selvittää, löytyykö Rosson henkilökunnasta sisäisen yrittäjyyden omaavia työntekijöitä sekä sitä, miten työyhteisö vaikuttaa sisäiseen yrittäjyyteen. Lisäksi haetaan tietoa siitä, miten tätä yhteisöä voisi kehittää sisäiseen yrittäjyyteen kannustavaksi. Tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset auttavat työntekijöiden ja yhteisön sisäisen yrittäjyyden kehittämisessä. Tuloksia voidaan käyttää hyödyksi parantamalla nykyisiä toimintatapoja ja työmenetelmiä sekä panostamalla mahdollisesti esiin tuleviin ongelmakohtiin työyhteisössä.

Aiheen työhön tarjosi Osuuskauppa PeeÄssän Hotelli- ja Ravintola toimialajohtaja Elina Pallonen-Eriksson. Hän on henkilökohtaisesti kiinnostunut sisäisestä yrittäjyydestä ja sen näkymisestä osuuskaupan toiminnassa. Toimeksiantajalle on tärkeää

selvittää, millä tavoin sisäinen yrittäjyys näkyy tutkimuksen kohderyhmäksi valitun toimipaikan henkilöstössä. Erityisen tärkeää on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sisäiseen yrittäjyyteen ja toiseksi, millä tekijöillä saataisiin henkilöstöä kannustettua sisäiseen yrittäjyyteen. Ravintolan tulokseen vaikuttaa merkittävästi henkilökunnan mielenkiinto työhönsä ja myynnin edistämiseen. Asiakaspalvelutilanteesta jääneet mielikuvat vaikuttavat muun muassa siihen, tuleeko asiakas uudelleen kyseiseen ravintolaan. Sisäisesti yritteliäs työntekijä yrittää kehittää itseään sekä työympäristöään tehokkaammaksi ja tuottavammaksi.

### 1.3 Tutkimuksen rajaus

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että jo aineistoa ensi vaiheessa käsiteltäessä tulee esiin mielenkiintoisia asioita, joita tutkija ei ole etukäteen tullut miettineeksi. Kuitenkaan yhdessä tutkimuksessa ei voi tutkia kaikkia itseään kiinnostavia kohteita vaan on valittava tärkeimmät. Valintoja ohjaavat paitsi tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät myös tutkimuksen viitekehys ja siinä käytetty teoreettinen malli. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 77.) Tässä työssä tutkitaan sisäisen yrittäjyyden osalta asioita, jotka vaikuttavat työyhteisössä sisäiseen yrittäjyyteen ja sisäisen yrittäjyyden nykyiseen esiintymiseen henkilökunnassa sekä siihen, miten yhteisö toiminnallaan pystyy parantamaan sisäistä yrittäjyyttä. Näitä aiheita käsitellään työn teoreettisessa viitekehyksessä ja ne ovat haastatteluissa käytettävien teemojen perusta.

Kuopion Ravintola Rosso on yksi Kuopion Ravintolamaailman toimipaikoista, joihin kuuluvat myös Hesburger Sokos sekä Coffee House. Tutkimus rajataan koskemaan vain Kuopion Ravintola Rosson henkilökuntaa eikä siinä käsitellä Coffee Housen eikä Hesburgerin työntekijöitä. Rossossa työskentelee kaiken kaikkiaan noin 30 henkilöä, joista osa tekee työtä keittiön puolella ruoan valmistuksen parissa sekä osa salin puolella asiakkaiden palvelutehtävissä. Haastateltavat työntekijät tulevat olemaan sekä keittiön että salin puolelta. Ammattiasemaltaan he ovat työntekijöitä, vuoropäälliköitä sekä esimiehiä.

#### 1.4 Aikaisemmat tutkimustulokset

Aikaisemman tutkimuksen aiheesta PeeÄssälle on tehnyt Tuomas Honkonen vuonna 2003. Hän on tehnyt opinnäytetyön, jonka nimi on Sisäisen yrittäjyyden valmiudet ja kehittäminen PeeÄssän ravintolahenkilöstössä. Kyseisessä opinnäytetyössä on tutkittu sisäisen yrittäjyyden valmiuksia ja kehittämistä PeeÄssän ravintolahenkilöstössä.

Tutkimus oli toteutettu kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto oli koottu survey-menetelmällä. Tutkimuksen kohderyhmä oli ABC-Pitkäläiden, Kuopin Amarillon sekä Kuopion Rosson henkilökunta. Honkosen tutkimus osoitti, että PeeÄssän ravintolahenkilöstöstä löytyy potentiaalia rakentamaan sisäisesti yritteliäs työyhteisö.



## 2 SISÄINEN YRITTÄJYYS

Ydinkäsitteitä opinnäytetyössä ovat sisäinen yrittäjyys ja henkilöstön motivoiminen sisäiseen yrittäjyyteen. Olennaista on, miten organisaatiossa saadaan henkilökunta pyrkimään työskentelyssään mahdollisimman yrittäjämäiseen toimintaan ja käyttäytymiseen, vaikka kyseessä onkin alaisena toimiminen. Motivaatio, palkitseminen ja työyhteisön toimintatavat liittyvät kaikki yhtenä osana sisäiseen yrittäjyyteen.

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata sisäisen yrittäjyyden yleistä määritelmää. Lisäksi tuodaan esiin sisäisen yrittäjyyden ominaispiirteitä ja siihen liittyviä vahvuuksia sekä kuvataan sisäiseen yrittäjyyteen kannustamiseen liittyviä asioita. Luvussa käsitellään sisäisen yrittäjyyden näkymistä ja sen merkitystä.

### **Sisäisen yrittäjyyden määrittely**

Sisäinen yrittäjyys on ajankohtainen aihe yrityksissä, koska on tunnistettu työyhteisöjen tarvitsevat sisäisesti yritteliäitä henkilöitä tuomaan yritykselle uutta elinvoimaa. Yrittäjyyteen liitettäviä piirteitä, kuten oma-aloitteisuutta ja joustavuutta, on alettu pitää tavoiteltavana asiana työntekijöissä. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 31.) Työntekijöiltä odotetaan, että he antavat täyden työpanoksensa pyrkiäkseen toteuttamaan yrityksen tavoitteet.

Sisäisestä yrittäjyydestä on monia määritelmiä. Sisäinen yrittäjyys on yrittäjämäinen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa jonkin työyhteisön työntekijänä. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 7.) Sisäinen yrittäjyys eli yrittäjämäinen toiminta olemassa olevassa organisaatiossa on isojen organisaatioiden ratkaisu kadonneen motivaation ongelmaan. (Heinonen & Vento-Vierikko 20020, 27–28.) Tässä työssä käytetään seuraavaa määritelmää:

### **Sisäisen yrittäjyyden vahvuudet ja ominaispiirteet**

Sisäinen yrittäjyys työnteossa tarjoaa organisaatiolle uusia mahdollisuuksia ja keinoja, joiden avulla toimintaa voidaan saada entistä parempaan kilpailukykyyn ja menestykseen niin, että työntekijöidenkin on hyvä olla. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 89.) Sisäiset yrittäjät sitoutuvat työhönsä ja sen tuloksiin, aivan kuin yritys olisi heidän omansa. He osaavat kannustaa itsensä lisäksi myös muut työntekijät ahkeroimaan kohti yhteistä päämäärää. Sisäisiä yrittäjiä tarvitaan erityisesti kovissa paikoissa, ku-

ten kiiretilanteissa ja kriiseissä. (Kansikas 2007, 61.) Sisäinen yrittäjyys lisää tehokkuutta ja tuottavuutta työpaikalla.

Sisäinen yrittäjyys on oikeanlaista asennoitumista työtä kohtaan. Aloitekykyinen, sinnikäs ja ideaansa uskova henkilö kykenee löytämään toimivan ratkaisun. Tällainen ihminen ottaa riskejä ja pystyy elämään takaiskujen kanssa ja saa vastoinkäymisistä uutta voimaa jatkaa työn tekemistä. (Kansikas 2007, 83.) Yritykset tarvitsevat henkilöitä, jotka omaavat sisäisen yrittäjyyden ominaispiirteitä. Tällaiset työntekijät pyrkivät kehittämään työyhteisöä ja sen toimintatapoja tuottavammiksi ja tehokkaammiksi, jolloin yrityksen on helpompi saavuttaa asetetut tavoitteet.

### **Sisäiseen yrittäjyyteen kannustaminen**

Henkilökunnan kannustaminen on usein haaste organisaation palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmille. Vastaus toimialan kilpailuun ja asiakkaille heijastuu myös yrityksessä käytettävistä kannustinjärjestelmistä. Parhaimmillaan ne tukevat asiakaspalvelun onnistumista, työn kokonaislaatua sekä määrällisten tavoitteiden saavuttamista. (Kansikas 2005.) Kuuntelemalla työntekijöitä voidaan kehittää palkitsemisjärjestelmää toimivammaksi sekä tehdä palkitsemisjärjestelmästä työhön sopiva sekä realistinen. Palkitsemisten tulisi olla sellaisia, että päätökset suorituksista syntyvistä palkkioista ovat loogisia ja läpinäkyviä. Tällöin kaikki voivat toimia ja työskennellä tiedon, eikä uskomusten varassa (Kansikas 2005, 22.)

Johdon käyttäytyminen ja osallistuminen päivittäiseen toimintaan ovat keskeisessä asemassa, jotta sisäistä yrittäjyyttä esiintyisi mahdollisimman paljon toimipaikassa. Päivittäinen työskentely yksikössä ei sinänsä ole ratkaisevaa, vaan se, että johtajalla on resursseja tukea ja kannustaa työntekijöitään sekä ohjata työyhteisöä oikeaan suuntaan. Johto on sisäisen yrittäjyyden mahdollistaja, ja sen tuen ja sitoutumisen on näyttävä päivittäisessä työssä. Sisäiseen yrittäjyyteen kannustaminen on oleellisen tärkeää: työn sisällön ja itseohjautuvuuden merkitys korostuvat varsinkin, jos rahalliset kannusteet ovat vähäisiä. Keskeisiä elementtejä ovat selkeästi määritellyt tavoitteet, positiivinen palaute- ja tukijärjestelmä, yksilövastuun korostaminen sekä tuloksiin perustuva palkitseminen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 42–43.)

Yksilön päätös toimia yritteliäästi syntyy organisaatioon ja yksilöön liittyvien tekijöiden yhteisvaikutuksesta silloin, kun jonkinlainen toimintaa kiihdyttävä tapahtuma laukaisee yksilön käyttäytymään sisäisesti yritteliäästi. Kimmoke ikään kuin sysää yksilön sisäiseen yrittäjyyteen, mikäli muut tekijät ovat sisäiselle yrittäjyydelle suotuisat. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002.) Yhteisön ja ympäristön vaikutus henkilöstön yrittelijä-

mäiseen käyttäytymiseen on merkittävä. Mikäli työyhteisö ei luo puitteita sisäiseen yrittäjyyteen ja ylläpidä tätä, ei henkilöstö edes yritä päästä sisäiseksi yrittäjäksi. Monet tekijät vaikuttavat henkilöstön nauttimiseen työpaikastaan sekä työnteosta. Heinonen ja Vento-Vierikko ovat kirjassaan maininneet kimmokkeita sisäiseen yrittäjyyteen, niitä voivat olla esimerkiksi seuraavia tekijöitä organisaation johtamistapa tai organisaation muutos- tai kehittymistarve. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus ja kehityskeskustelut tai kimmoke voi syntyä markkina- ja kilpailuanalyysien tuloksena. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 96–97.)

Esimiehen vaikutus kannustamiseen ja yhteisön henkeen on usein merkittävä, monissa tapauksissa ratkaiseva. Kannustamiseen vaikuttavat kaikki yhteisön jäsenet, mutta on kannattavaa miettiä sitä, miten esimies voi kannustaa työyhteisöä. Esimiehen vastuuseen kuuluvat asioiden organisointi ja niiden toteuttaminen. Huolen pitäminen työntekijöistä merkitsee sekä näkyvien että hiljaisten signaalien havainnointia ympäristössä. Vastuun jakaminen voi johtaa yhteisössä voimaantumisen tunteeseen, jolloin kaikkien voimavarat voidaan käyttää tulosten saavuttamiseksi (Kansikas 2005, 33–34.)

### 3 HENKILÖKOHTAINEN SISÄINEN YRITTÄJYYS

Sisäinen yrittäjyys voi ilmetä aloitteellisena ja henkilökohtaisena vastuun kantamisena työn tuloksista. Työntekijä pyrkii toteuttamaan itseään yrityksen tavoitteiden ja toiminnan kautta. Hän on valmis laittamaan peliin koko potentiaalinsa ja osaamisensa. Organisaatio joko tukee ja kannustaa tai tukahduttaa ja vastustaa sisäisen yrittäjyyden näkymistä työyhteisössä (Kansikas 2005, 8.)

Tässä luvussa kerrotaan sisäisen yrittäjyyden muotoa työntekijöiden henkilökohtaisella tasolla. Aiheet ovat seuraavia: mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden sisäiseen yrittäjyyteen ja mitä hyötyä sisäisestä yrittäjyydestä heille on sekä se, mikä mahdollisesti voi olla esteenä sisäiselle yrittäjyydelle. Sisäisesti yritteliäs henkilö ei jää odottamaan asioiden korjaantumista itsestään vaan tekee itse niille jotain. Omalla yrittämisellä työ muuttuu varmimmin ja nopeimmin paremmaksi.

#### **Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät henkilötasolla**

Sisäinen yrittäjyys vaatii henkilöltä rohkeutta. Työntekijän oman ammattitaidon kehittäminen ja itsensä peliin laitto vaatii jatkuvaa läsnäoloa tilanteessa sekä sitä, että todella haluaa menestyä omassa työssä. Asiantuntemuksen ja osaamisen ylläpito edellyttää mahdollisuutta jatkuvaan kouluttautumiseen sekä toisaalta ympäristön ja toimialan trendien seuraamista. (Kansikas 2005, 13–14.) Tutkiessa sisäistä yrittäjyyttä organisaation työntekijöissä johdon toiminta ja yhteisön toimintatapojen merkitys sisäisen yrittäjyyden näkymiseen työntekijöissä on merkittävä. Sisäisen yrittäjyyden näkymiseen vaikuttaa paljolti työn ilo ja työssä viihtyvyys. Näitä saadaan eniten työssä jossa henkilö kokee onnistumisen ja aikaansaamisen tunnetta sekä kykenee kehittymään ammatillisesti ja oppimaan uusia asioita. Työstä tulee saada ansaittua tunnustusta ja arvonantoa. (Kansikas 2005, 64, 70.)

Henkilön työmotivaatiolla on merkittävä vaikutus siihen onko henkilöstä sisäiseksi yrittäjäksi vai eikö. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä on puolestaan useita, osa tekijöistä on sellaisia, joille ei välttämättä voida tehdä mitään, Tällaisia ovat työntekijän henkilökohtaiset ajatusmallit ja perimä. On muistettava, että myös fyysinen ja henkinen stressi vähentävät henkilön motivaatiota. Motivaation säilyttämiseen tarvitaan oikeita asenteita. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002.) Asenteen on löydettävä henkilön itsensä sisältä. Asenteeseen on vaikea vaikuttaa ulkopuolisilla tekijöillä niin, että tuloksista saataisiin pysyviä.

### **Sisäisen yrittäjyyden hyödyt ja sisäisen yrittäjyyden esteet**

Sisäisesti yritteliäs henkilö haluaa menestyä, hän haluaa olla hyvä jossakin ja haluaa tuntea itsensä. Työntekijä, joka on sisäisesti yritteliäs, pyrkii kehittämään itseään ja kykenee ohjaamaan itse itseään sekä on oma-aloitteinen. Sisäinen yrittäjyys näkyy työntekijässä aktiivisuutena ja sitoutuneisuutena työhön. Tällainen työntekijä kykenee sopeutumaan työssä tuleviin muutoksiin ja omaksumaan muutokset helposti. Työyhteisössä sisäisesti yritteliäs työntekijä on todella arvokas, koska sellainen työntekijä tekee töitä oikean määrän ja toteuttaa työn vaaditulla laadukkuudella. Hän myös omaa asenteen, jollaista työ toteutuu toivotulla tavalla. Sisäisesti yritteliäs henkilö myös luo ympärilleen kysyvän ilmapiirin, koska on tiedonhaluinen ja uskalias kyseenalaistamaan asioita – miksi joku asia on näin? Entä voisiko sen tehdä paremmin? (Kansikas 2005, 101.)

Sisäisestä yrittäjyydestä on hyötyä henkilölle itselleen, koska sisäinen yrittäjyys lisää erilaisia taitoja ja valmiuksia. Se lisää henkilön elämänhallintaa ja tuloksellista ja tavoitteellista toimintaa. Yrittäjämäinen asenne lisää henkilön palveluhenkisyttä ja kasvattaa työviihtyvyyttä koko työyhteisössä. Parhaimmillaan yritteliäästi toimivan henkilön oman työnkehittäminen johtaa motivoituneempaan työskentelyyn työyhteisössä. Tällöin halu onnistua ja menestyä työssään vaikuttaa positiivisimmillaan työssä jaksamiseen sekä siihen, että tuloksekkaampaan työskentelyyn voidaan pyrkiä aktiivisemmin. (Kansikas 2005, 15.)

#### 4 ORGANISAATION SISÄINEN YRITTÄJYYS

Sisäisessä yrittäjyydessä motivaatiot ovat yksilökohtaisia ja voivat näin olla myös hyvin erilaisia (Heinonen & Vento-Vierikko 2002.) Motivoitumaan auttavat omat henkilökohtaiset tarpeet ja tavoitteet, mutta tärkeitä ovat myös ulkopuolinen palaute, kannustus sekä palkitseminen yritteliäisyydestä. Työntekijän sitoutuminen on yksi tärkeä tekijä nykyaikaisessa johtamisessa. Pyrkimyksenä on saada työntekijät sitoutumaan organisaatioon ja työhönsä niin, että he toimivat kuin yrittäjä omassa yrityksessään. Kun ihminen kokee tekevänsä jotain omaa, joka tärkeää hänelle lopputuloksen takia, hän antautuu täysillä meneillään olevaan asiaan tai tehtävään (Kiiänmaa 1997,100.)

Yrittäjämäisessä organisaatiossa sallitaan etsiä uusia ideoita ja mahdollisuuksia, joita voitaisiin toteuttaa työtehtävinä ja -tavoitteina. Uusien ideoiden kehittäminen ja tehokkuuden arvostaminen sekä palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ovat yrittelijämäisen kulttuurin ominaispiirteitä. (Kansikas 2005, 65–66.) Tämän luvun tarkoituksena on selvittää sisäistä yrittäjyyttä organisaatiotasolla. Miten yhteisön ilmapiiri ja toimintatavat vaikuttaa sisäiseen yrittäjyyteen sekä käydään läpi keinoja joilla edistää sisäistä yrittäjyyttä.

##### **Yhteisön toimintatapojen vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen**

Arvot ja uskomukset muokkaavat yhteisön sisäistä yrittäjyyttä. Kun pyritään löytämään keinoja sisäiseen yrittäjyyteen kannustamiseen, on huomioitava yrityksen hyväksytyt omat asenteet, tottumukset ja arvot. Työn sisältö ja työntekijät vaikuttavat yhteisön johdon lisäksi siihen, miten sisäinen yrittäjyys hyödynnetään organisaatiossa. Toisissa yrityksissä on kannattavampaa panostaa aloitteisten työntekijöiden palkitsemiseen kun taas osassa organisaatioista on painotettava muun muassa tuotteiden ja palvelun laadun kehittämiseen. (Kansikas 2005, 19.)

Merkittävä syy työntekijöiden sisäisen yrittäjyyden puuttumiseen työyhteisössä on luultavasti haluttomuus tai kykenemättömyys tunnustaa, että vanhat ja hierarkkiset johtamismenetelmät eivät kannusta työntekijöitä itsenäiseen ajatteluun, riskinottoon ja kekseliäisyyteen. Nämä ovat kuitenkin tekijöitä joita yritykset nykyisin tarvitsevat menestyäkseen. Joskus jopa todetaan, että sisäiset yrittäjät ovat liian omatoimisia työskentelemään toisten palveluksessa. (Koiranen ja Pohjansaari 1995, 43 – 44.)

## **Sisäisen yrittäjyyden edistäminen erilaisin keinoin**

Koiranen ja Pohjansaari (1995, 43) toteavat monien tutkijoiden pyrkineen tunnistamaan tekijöitä, jotka ilmaisisivat sisäisen yrittäjyyden ja menestymisen välisiä yhteyksiä. Tutkimukset ovat tuottaneet tietoa niistä tekijöistä, jotka estävät tai rajoittavat sisäisen yrittäjyyden näkymistä organisaatiossa. Sisäiseen yrittäjyyteen pyrkimiseen olevien esteiden poistaminen ja yrittäjyyden kannustaminen ovat keskeisellä sijalla kun rakennetaan organisaation tulevaisuutta.

Organisaatio pystyy edistämään henkilökunnan sisäisen yrittäjyyden näkymistä luomalla työyhteisöön ympäristön, jossa työntekijöitä rohkaistaan ideoiden julkituomiseen ja virheistä opitaan ja toimintaa kehitetään avoimesti. Kun työntekijöille jaetaan vastuuta, heidän sitouttaminen yritykseen lisää heidän sisäistä yrittäjyyttä. Ei voida myöskään unohtaa kannustimien ja palkitsemisen vaikutusta työntekijöiden sisäiseen yrittäjyyteen. Seuraavissa kappaleissa kuvataan, miten organisaatio pystyy kehittämään edellä mainittuja osa-alueita. Koiranen ja Pohjansaari (1994, 49) korostavat palautteen saamisen ja antamisen merkitystä. Koko yhteisöltä sekä asiakkailta saatu myönteinen tai kielteinen palaute työn tekemisestä tuo informaatiota palautteen saajalle siitä, ollaanko menossa oikeaan suuntaan.

## **Rohkaiseva ja virheistä oppiva ympäristö**

Keskustelu, tiedottaminen ja avoin kommunikaatio ovat työkaluja oman työn kehittämiseksi. Sisäiseen yrittäjyyteen painottuvassa työtiimissä ei voida ajatella enää, että "tieto on valtaa". Päinvastoin tietoa pitää osata jalkauttaa organisaatioon tulosten saavuttamiseksi. Ajattelutapaa pitää suunnata siihen, että yhteisön menestyminen on kiinni yhteistyöstä ja siitä, että tieto ja osaaminen tapahtuvat joustavasti tavoitteiden ja tulosten puolesta. (Kansikas 2005, 9.) Selvien tavoitteiden asettaminen ja niistä riittävä tiedottaminen voivat olla tapoja kohti vastuun sisäistämistä ja sen saavuttamista.

Oppivat organisaation periaatteisiin kuuluu tehdyn työn analysointi ja se, että virheitä voidaan oppia ja virheet myös hyväksytään työyhteisössä. Oppimisen tulisi olla itseohjautuvaa niin, että työntekijä pystyy omaksumaan opittavat asiat syvällisesti ja ymmärtämään, mikä olisi paras toimintatapa. (Kansikas 2005, 13.) Rakennettaessa työyhteisön sisäistä yrittäjyyttä tulisi tavoitteena olla se, että pystyttäisiin motivoimaan sekä yksilöitä että ryhmiä. Suuret saavutukset tulevat aina yhteistyön kautta. Usein pelkkä yhteisön kannustaminen voi johtaa siihen, että osa työntekijöistä pitää yksilösuorituksia ja aloitteellisuutta aliarvostettuna. (Kansikas 2005, 23.)

## **Erilaiset kannusteet sekä yrittäjyyteen kannustava palkitseminen**

Sisäisen yrittäjyyden tukemiseen vaikuttaa oikeanlainen palkitseminen. Työn tekijän tulee tuntee saavansa tekemästään työstä työpanosta vastaavaa palkitsemista. Työn tekemisestä tarjottavat palkkiot voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään: taloudellisiin ja muihin palkkioihin. Nykyään on huomattu, että raha ei ole enää työntekijöille ensimmäinen kriteeri työn mielekkyyttä arvioitaessa. Muut tekijät kuten kouluttautuminen mahdollisuudet työpaikassa ovat nousseet tärkeäksi asiaksi työntekijöiden arvostuksissa. (Viitala 2007, 161.)

Työpaikalla voidaan hyödyntää erilaisia kannustimia sen mukaisesti, mihin tavoitteisiin on tarkoitus pyrkiä. Palkitsemiseen liittyvää tietoa on jaettava organisaation sisäpuolella sitä koskeville tahoille. (Kansikas 2005, 17.) S-ryhmässä panostetaan siihen, että työntekijät sitoutuvat työhönsä ja viihtyvät. Kuukausittain tilille tulevan palkan lisäksi työntekijöitä palkitaan rahallisesti sekä runsailla henkilöstöeduilla. S-ryhmä tarjoaa myös hyvät eväät kehittyä ja edetä urapolulla. S-ryhmän palkitseminen ohjaa myös PeeÄssän palkitsemista. Tämän hetkisinä palkitsemistapoina PeeÄssällä on käytössä rahallinen palkitseminen, henkilöstöedut sekä kehittymisen ja oppimisen mahdollisuus. Rahallisena palkitsemisena on peruspalkka ja tulospalkkaus. Tulospalkkaukseen on sovittu ennalta määritellyt kriteerit ja kun toimipaikka pääsee näihin kriteereihin, määräytyy tulospalkkion suuruus sen perusteella, miten hyvin toimipaikka on tavoitteet saavuttanut. Henkilöstöetuina ovat ostoedut, työterveyshuolto, työviretoiminta ja vapaa-ajan edut. Ostoetu on henkilökunnan saama alennus S-ryhmän toimipaikoista tehtävistä ostoista. Työviretoimintaan kuuluvat erilaiset virkistyspäivät työntekijöiden kesken. Vapaa-ajan etuina PeeÄssällä jaetaan liikuntaseteleitä, joita voi käyttää sovituissa liikuntapaikoissa PeeÄssän toiminta-alueella ja niillä pystyy maksamaan esimerkiksi jäsenyyden jollekin liikuntaseuralle. Kehittymisen ja oppimisen toteuttaminen tapahtuu muun muassa säännöllisillä kehityskeskusteluilla sekä työtyytyväisyyskyselyillä. PeeÄssä myös kouluttaa sisäisesti työntekijöitään, jotka ovat kiinnostuneita esimerkiksi esimiestehtävistä. (Ässä, S-ryhmän ammattilehti, 2011.)

## **Organisaatioon ja työhön sitoutuminen**

Sitoutuminen työhön on merkki työntekijän motivaatiosta ja ilosta tehdä työtä. Tällöin työtehtävät sekä työyhteisö, jossa toimitaan, ovat sopivia työntekijälle ja tämä on kyvyiltään sopiva toteuttamaan työnkuvaan kuuluvia tehtäviä. Työntekijöiden ja esimiesten välinen luottamus heijastuu sitoutumisena työhön. Hyvä asioista tiedottaminen,



avoimuus ja kannustava työilmapiiri johtavat usein työntekijöiden yritykseen sitoutumiseen ja toisiinsa luottamiseen. Sitoutuminen vahvistuu myös, kun työntekijä voi itse vaikuttaa työtapoihin tai työpaikan asioihin kaiken kaikkiaan. (Kansikas 2005, 11–12; 2007, 60.)

Työntekijöiden sitoutumista voidaan kannustaa myös johtamisen keinoin, koska ihmisiä kunnioittava, luottamuksellinen ja avoin keskustelu sekä tuki valavat luottamusta omaan suoritukseen ja motivoivat yrittämään. Esimiehen arvostava suhtautuminen ja positiivinen palaute hyvin tehdystä työstä motivoivat työntekijöitä ja lisäävät sekä sitoutumista että työniloa. (Viitala 2007, 161.) Esimiehen toimintatavoilla ja suhtautumisella työntekijöihin on joko kannustava tai latistava vaikutus yrittäjyyteen työyhteisössä.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄN KUVAUS

Tässä luvussa kerrotaan käytetystä tutkimusmenetelmästä ja tutkimusaineiston käsittelystä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto koottiin puolistrukturoitujen haastattelujen eli teemahaastattelujen avulla. Näin koottua aineistoa analysoitiin sisällön analyysin avulla.

### **Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu aineiston keruumenetelmänä**

Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia siihen liittyviä teemoja syvällisemmin kuin perinteisellä määrällisellä tutkimuksella. Näitä tutkimuskohteita voivat olla ihmisten tuntemukset sekä ihmisten motiivit ja asenteet. Laadullisella tutkimuksella pyritään selvittämään syitä kohderyhmän toimintaan eli miksi ja miten kohderyhmään kuuluvat henkilöt toimivat. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé. 2008, 69.) Tässä tutkimuksessa tutkittiin niitä ihmisten motiiveja ja asenteita, jotka tukevat sisäistä yrittäjyyttä ja pyrittiin selvittämään mitkä tekijät vaikuttavat sisäisen yrittäjyyden lisäämiseen työyhteisössä. Laadullinen tutkimus tuo esille tutkittavien havainnot tilanteista ja antaa mahdollisuuden heidän menneisyytensä ja kehitykseensä liittyvien tekijöiden huomioimiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2009.)

Laadullisen tutkimuksen ja sitä myöten teemahaastattelun hyvä puoli on, että tutkija kykenee tarkentamaan kysymyksiään esimerkiksi, jos näkee tutkittavan ilmeistä, ettei tämä ymmärrä kysymystä. Lisäksi tutkija pystyy kertomaan enemmän tutkimuksen tarkoituksesta ja muista juuri kyseistä tutkittavaa kiinnostavista kysymyksistä. Vastajan motivointi on helpompaa ja sen johdosta voidaan panostaa laadukkaan tutkimusaineiston varmistamiseksi. (Aaltola & Valli 2010a.) Teemahaastattelulla saadaan varmemmin tarvittavan vastaajamäärän kuin esimerkiksi tekemällä kysymyslomaketta käyttäen kvantitatiivista survey-tutkimusta. Tällaisessa tutkimuksessa tulisi olla paljon avoimia kysymyksiä ja todennäköisyys niihin kunnolla vastaamiseen olisi pienempi kuin henkilökohtaisessa haastattelussa.

Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joiden avulla saadaan keskustelussa vastauksia haluttuihin asioihin, mutta muutoin haastattelun muoto ja yksityiskohdat ovat varsin vapaita. Haastattelulla pystytään säilyttämään mahdollisuus esittää vastausten johdosta täydentäviä kysymyksiä. Haastattelussa esitetään avoimia kysymyksiä eli sellaisia joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Henkilökohtaisia teemahaastatteluja voidaan tehdä sekä kasvokkain että esimerkiksi puhelimitse. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 69.)

Tämä tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina face to face – menetelmällä. Tässä menetelmässä haastattelijan pitää pystyä viemään haastattelua eteenpäin kuitenkin johdattelematta haastateltavaa. Haastattelut toteutetaan kasvokkain ja lisäkysymyksiä on osattava tehdä riittävästi ja niitä on muokattava saatujen vastausten perusteella. Näin haastattelijalla voi tehdä haastattelusta joustavamman, esimerkiksi esittämällä kysymykset parhaaksi näkemässään järjestyksessä. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangge 2008, 75.)

Teemahaastattelurunko (liite 1) toimi keskustelua ohjaavana apuvälineenä. Sitä ei kuitenkaan jokaisen haastateltavan kohdalla noudatettu orjallisesti, koska haastateltavat olivat aktiivisia keskustelemaan aiheista ilman lisäväittämiä. Haastattelurunko muodostui teemoista, joissa käsiteltiin sisäistä yrittäjyyttä lähtien työntekijän omasta henkilökohtaisesta tavasta toimia ja tehdä töitä organisaatiossa, organisaation ja työyhteisön vaikutusta ja kannustavuutta sisäiseen yrittäjyyteen sekä haastateltavan näkökulmaa kanssa työskenteleviin työntekijöihin ja heidän sisäiseen yrittäjyyteensä. Teemassa ”Kehittämisen kohteet sisäisen yrittäjyyden kannalta” haastateltavaa pyydettiin kertomaan, miten hänen mielestään työntekijöiden sisäistä yrittäjyyttä pystytäisiin parantamaan työyhteisössä.

Haastateltavan henkilökohtaista sisäistä yrittäjyyttä koskevassa teemassa oli tarkoitus saada haastateltava pohtimaan omaa työntekoaan Rossossa sekä ilmaisemaan, millainen työntekijä hän on ja löytyykö hänestä kuvailujensa pohjalta sisäistä yrittäjyyttä. Sisäinen yrittäjyys on kiinteästi sidoksissa organisaatiokulttuuriin, koska organisaatiokulttuuri luo tarvittavan kasvualustan sisäiselle yrittäjyydelle. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002.) Työyhteisön merkitystä käsittelevässä teemassa pyrittiinkin selvittämään, millainen Rosso on työpaikkana ja onko Rosso sisäiseen yrittäjyyteen kannustava työyhteisö. Haastateltavaa pyydettiin myös arvioimaan muiden työntekijöiden yrittäjämäistä toimintaa, koska näin oli mahdollisuus saada laajempi kuva koko työyhteisön sisäisestä yrittäjyydestä.

### 5.1 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysissä tutkimusaineistoa tarkastellaan eritellen, yhdenmukaisuuksia ja eroavaisuuksia etsien ja tiivistäen. Sisältöanalyysillä aineisto järjestetään johtopäätösten tekoa varten. Aineiston pelkistämisessä karsitaan tutkimukselle epäolennainen aineisto pois. Ryhmiteltyssä ja luokittelussa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ja näin tiivistetään aineistoa. Sisällönanalyysin tavoitteena on muodostaa tutkittavasta ilmiöstä kuvaus, joka kytkee omat tutkimustulokset ilmiön laajempaan asiayhteyteen. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 109–111.)

Laadullisella tutkimuksella ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin hakemaan vastausta kysymykseen, miksi? Analysointi pyritään tekemään mahdollisimman tarkasti. Tutkimusaineistoa tarkastellaan käsitteellisellä tasolla. Tämä merkitsee tutkimustiedon järjestämistä siihen muotoon, että yksittäisen henkilön sanominen siirretään yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. (Grönfors 1985, 145.)

Tässä työssä aineisto pelkistettiin eli haastatteluaineistoista etsittiin tutkimuksen kannalta olennaiset asiat. Ne kirjoitettiin taulukkoon käyttämällä MS Word -ohjelmaa, jonka jälkeen alkuperäisille ilmauksille kirjoitettiin pelkistetyt ilmaukset. Sen jälkeen pelkistetyt ilmaukset käytiin läpi ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia. Samaa asiaa käsittelevät ilmaukset yhdistettiin ja ryhmiteltiin alaluokiksi. Tämän jälkeen alaluokat jäsenneltiin yläluokiksi, jossa alaluokkien käsitteet yleistettiin. Näistä yläluokista tehtiin pääluokkia, jotka vastaavat teorian käsitteitä (ks. taulukko 1 Aineiston abstrahointi).

## 5.2 Eettiset kysymykset ja luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuusterminologia voidaan periaatteessa jakaa kolmeen ryhmään: uskottavuus, varmuus ja vahvistuvuus. Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan on tarkistettava, vastaavatko hänen käsityksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Haastattelussa on mahdollista kertoa haastateltavalle, mistä tutkimuksessa on kyse ja tiedustella, onko haastateltava tietoinen muun muassa käsitteestä sisäinen yrittäjäyys. Varmuutta tutkimukseen lisätään ottamalla huomioon tutkijan ennako-oletukset. Vahvistuvuus tarkoittaa sitä, että tehdyt tulkinat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 2003.) Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksessa keskeinen tutkimusväline. Tutkijan mielipiteet eivätkä asenne saa vaikuttaa haastattelun kulkuun eivätkä tapaan esittää kysymyksiä tai reagoida haastateltavan vastauksiin.

Luotettavammaksi tutkimuksen tekee vankka teoriapohja koskien sisäistä yrittäjäyttä sekä teemahaastattelun toteutusta. Haastattelun teemoja laadittaessa pohdittiin mahdollisten vastausten merkitystä tutkimustehtävän näkökulmasta. Valitut teemat palvelivat hyvin tavoitetta saada selville, onko Kuopion Ravintola Rosson henkilökunnassa sisäistä yrittäjäyttä ja miten sitä parannettaisiin. Jokainen tutkimus sisältää useita eri päätöksiä, ja siten tutkijan etiikka joutuu koetukselle lukemattomia kertoja tutkimusprosessin aikana. Tutkimuksen eettisistä kysymyksistä on tehty monenlaisia luetteloita. Tässä tutkimuksessa eettisiä kysymyksiä ovat tutkimuslupaan liittyvät ky-

symykset, toisin sanoen tutkimukseen tarvittiin lupa haastatella Rosson työntekijöitä heiltä itseltään sekä heidän työnantajaltaan. Ketään ei pakotettu haastatteluun. Haastateltavilta ei kerätty nimi- eikä yhteystietoja haastattelun yhteydessä, jolloin heidän yksityisyydensuojansa ei päässyt mitenkään vaarantumaan.

Tutkijalla on salassapitovelvollisuus eikä muille tulla ilmaisemaan, mitä yksittäinen haastateltava on kertonut. Raportoidessa ei käytetty sanamuotoja tai ilmaisuja, joista voisi päätellä selvästi, kenestä työntekijästä on kyse. Tutkimusaineiston keruuseen liittyvät ongelmat, kuten salaa nauhoittaminen estettiin siten, että haastattelun alussa kerrotaan tarkasti mitä tutkija tekee ja mitä varten. Lisäksi tuotiin selkeästi esiin se, että keskustelu nauhoitettiin. Saatuja tietoja käytettiin vain tutkimuksen tekoon. Haastatteluaineisto hävitettiin tulosten analysoinnin jälkeen. Nauhat kuunneltiin huolellisesti ja vastaukset kirjoitettiin niin, että ne vastaavat haastateltavien näkemyksiä. Tutkijan osallistumiseen liittyvät ongelmat vaikuttavat eettisesti tutkimukseen siten, että tutkija kykenee vaikuttamaan haastattelun kulkuun ja vastauksiin, mikäli haluaa. (Eskola & Suoranta 2003, 15–16.) Tätä pyrittiin kokoajan tietoisesti välttämään, jotta tutkimustulokset eivät vääristyisi.

## 6 TULOSTEN RAPORTOINTI

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksessa saatuja tuloksia. Kappaleessa 6.1 kerrotaan lyhyesti taustatietoa haastatteluista. Kappaleissa 6.1–6.4 kerrotaan sisällönanalyysin tekemisestä ja esitellään analyysin tulokset. Kappaleesta 6.5 alkaa tutkimuksen tulosten käsittely analyysillä saatujen tietojen pohjalta.

Tutkimustulokset on jäsennetty otsikoittain seuraavasti: sisäinen yrittäjyys tällä hetkellä työntekijöissä, ilmapiirin vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen sekä sisäisen yrittäjyyden kehittäminen toimipaikassa. Tekstissä on käsitelty aineiston abstrahoinnissa saatuja luokkia. (Taulukko 1) Tulosten raportoinnissa on haastateltujen suoria lainauksia käytetty aineistoa kuvaavana esimerkkinä sekä perustelemaan tutkijan tulkintaa.

Pelkistäminen ja ryhmittely ovat aineiston kuvausta, jossa kokonaisuuksien jäsentäminen alkaa. Niiden tekeminen on siis valmistelemaa tulkintaa. Ylä- ja alaluokkien luominen liittyy kokonaisuuksien jäsentymiseen ja tulkintaan. Yhdistävien luokkien luominen ja koordinoiva tulkinta ovat kokonaisuuksien syntesointia. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 103.)

### 6.1 Haastattelujen kuvaus

Haastateltavia oli yhteensä yhteensä 14 henkilöä. Haastatteluja tehtiin niin kauan kunnes saturaatio täyttyi eli aineisto kylläntyi. Tällöin haastattelujen sisällöt alkavat toistaa aiempien haastatteluja eivätkä uudet haastateltavat anna uusia tuloksia tutkimukseen. Tutkija oli harjoitellut haastattelujen tekemistä ennen varsinaisia haastatteluja.

Haastattelut toteutettiin henkilökunnan taukotiloissa ja haastattelu suoritettiin yhdelle henkilölle kerrallaan. Haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat sekä miehiä että naisia ja heidän Rossossa työskentelyaikansa vaihteli vastatulleista jo pitkään työskennelleisiin. Haastateltavien ikä, sukupuoli, työskentelyaika eivät ole tämän tehtävän oleellisia tekijöitä, joten näitä tekijöitä ei mainita työssä. Haastateltavissa oli työntekijöitä salin sekä keittiön puolelta ja osa haastateltavista oli vuoropäälliköitä sekä esimiehiä.

## 6.2 Aineiston pelkistäminen

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa eli aineiston pelkistämisessä haastatteluaaineistoista etsittiin tutkimuksen kannalta olennaisia ilmaisuja. Alkuperäiset ilmaukset kirjoitettiin taulukkoon niitä millään tavalla muuttamatta, jonka jälkeen jokaiselle ilmaukselle kirjoitettiin pelkistetty ilmaus. Pelkistetty ilmaus on tiivistelmä alkuperäisestä ilmauksesta.

Aineiston pelkistämisestä tullutta taulukkoa ei julkaista työn liitteenä. Alkuperäisistä ilmauksista saattaisi pystyä päättelemään haastateltavan henkilöllisyyden. Taulukon pois jättäminen vaikuttaa siten merkittävästi haastateltujen yksityisyydensuojaan.

## 6.3 Aineiston ryhmittely

Aineiston klusterionnissa eli ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäiset ilmaukset käydään läpi tarkasti, ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja ne ryhmiteltiin alaluokiksi, joille annettiin sen sisältöä kuvaava nimi. Pääsääntöisesti samaa asiaa tarkoittavat ilmaukset yhdistettiin yhteen alaluokkaan. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 93.)

Ryhmittelystä tehtiin taulukko (Liite 2). Sadastakuudestoista pelkistetystä ilmauksesta saatiin kymmenen eri alaluokkaa. Ryhmittely lähti siitä, että aineistosta poimittiin teemojen mukaisia ilmiöitä, jotka kuvasivat työntekijöiden henkilökohtaista sisäistä yrittäjyyttä ja sen kehittämistä, yhteisön ilmapiiriä ja palkitsemista sekä työkavereiden sisäistä yrittäjyyttä. Näistä muodostui alaluokkia. Alaluokkiin yhdistettiin vähintään kahdeksan ja enintään kuusitoista ilmaisua. Ryhmittelyn myötä aineiston abstrahointi oli helpompaa.

## 6.4 Aineiston abstrahointi

Aineiston klusterontia seuraa aineiston abstrahointi, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnissa pääsääntöisesti samaa tarkoittavat alaluokat jäsenneltiin yläluokaksi. Yläluokat yhdistettiin vielä pääluokiksi, jotka ovat tutkimuksen tuloksia. Taulukosta näkyy analysoinnin viimeinen vaihe.

TAULUKKO 1. Aineiston abstrahointi

Alaluokat	Yläluokat	Pääluokat
Työntekijä sisäisenä yrittäjänä.	Työntekijöiden henkilökohtainen sisäinen yrittäjyys.	Sisäinen yrittäjyys tällä hetkellä työntekijöissä.
Työntekijöiden sitoutuminen työhön.		
Itsensä kehittäminen sisäiseen yrittäjyyteen itsenäisesti.		
Työyhteisön hyvät asiat.	Sisäinen yrittäjyys yhteisössä ja sen kehittäminen.	Sisäisen yrittäjyyden kehittäminen toimipaikassa.
Työyhteisössä selvästi kehitettävää.		
Palkitseminen ja sen kehittäminen yrityksen puolelta.	Organisaation sisäiseen yrittäjyyteen kannustaminen.	
Palkitseminen tällä hetkellä toimivaa.		
Työkaverissa sisäistä yrittäjyyttä vaihtelevasti.	Työkaverit ja ilmapiiri työpaikalla.	Ilmapiirin vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen.
Hyvä ilmapiiri.		
Ilmapiirissä parantamisen varaa.		

Kymmenestä alaluokasta saatiin neljä yläluokkaa. Yläluokiksi muodostui työntekijöiden sisäinen yrittäjyys, sisäinen yrittäjyys yhteisössä ja sen kehittäminen, organisaation yrittäjyyteen kannustaminen sekä työkaverit ja ilmapiiri työpaikalla. Näistä Neljästä yläluokasta saatiin kolme pääluokkaa. Pääluokat kuvaavat tutkimuksen tuloksia eli näiden avulla toimeksiantaja voi ryhtyä kehittämään työyhteisön sisäistä yrittäjyyttä.



## 6.5 Sisäinen yrittäjyys tällä hetkellä työntekijöissä

Seuraavaksi kuvataan sisäisen yrittäjyyden tilaa tällä hetkellä toimipaikan henkilökunnassa. Ensimmäiseksi kerrotaan haastateltavien kommentteja omasta sisäisestä yrittäjyydestään, tämän jälkeen kuvataan työntekijöiden sitoutumista työhönsä sekä tuodaan esiin työntekijöiden kehittämideoita itsensä sisäisen yrittäjyyden lisäämiseen.

### **Työntekijöiden henkilökohtainen sisäinen yrittäjyys**

Haastatteluissa henkilökunta kuvaili itseään sisäisinä yrittäjinä seuraavasti. Vastauksissa ei tullut eteen henkilöä, joka olisi työntekijänä asenteella ”olen vain töissä täällä”. Työntekijöinä he löysivät itsestään monia sisäisen yrittäjyyden ilmentymismuotoja ja he kertoivat sitoutuvansa siihen, mitä milläkin hetkellä ovat tekemässä. Vastauksissa tuli laajalti monenlaisia vastauksia, mutta muutamat tekijät nousivat useamman vastaajan haastattelussa esiin. Muutamat haastateltavat totesivat työskentelevänsä tuloksekkaasti ja kannattavuuteen pyrkivästi.

*Olen aktiivinen suosittelija ja myyjä, et minä ajattelen sillä tavalla että minä omistan tämän tai en minä nyt ajattele koko ajan että minä omistan tämän. Sillai että minä olen sitoutunut että teen tämän työn niin kuin omistaisin tämän yrityksen, elikkä kokoajan tulokseen vaikuttavasti.*

Osa haastatelluista kertoi olevansa vastuullisia ja tunnollisia työnteossaan. Työ pyritään tekemään niin hyvin kuin vain on mahdollista ja niin, että heidän ammattitaitonsa myös näkyy heidän työn jäljessään asiakkaille.

*Mä oon ite mielestäni tunnollinen ja kaikki pitäis mennä hyvin... tuota... että niinkun siihen talolle päin aina koetan aina että ei niinku mitenkään tulis mitään olis kaikki niinku hyvin ja tekis hyvää työtä.*

Oma-aloitteisuuden mainitsi kolme henkilöä haastatelluista. Haastateltavilla tuntui olevan tiedossa, että oma työ vaikuttaa siihen, mitenkä heitä tehdystä työstä palkitaan. Haastateltavista yksi mainitsi olevansa joustava työntekijä.

*Minä oon reipas, oma-aloitteinen, tykkään asiakaspalvelutyöstä, minä teen tätä lähinnä juuri siksi, että tää on minulle... minä toivotan lähinnä nuoremmille siitä sisäisestä yrittäjyydestä minä olen niin kauan ollu*

*osuuskaupalla, että minä tiedän lait ja pelisäännöt täällä ja sen, että sillä rahalla maksetaan meidän palkka mikä tänne tulee.*

Haastateltavista kaikki kuvasivat itseään sisäisiksi yrittäjiksi. He luonnehtivat itseään ahkeriksi, reippaiksi, iloisiksi, tarkoiksi, omistautuneiksi ja täsmällisiksi. Työntekijät pyrkivät tekemään työssä parhaansa ja koettavat viedä asioita eteenpäin oikealla tavalla. Haastateltavat myös vastasivat olevansa aktiivisia myyjiä ja myynnin lisääjiä sekä hyviä asiakaspalvelijoita.

*Reipas, yritän viedä aina asioita oikealla tavalla eteenpäin, pyrin aina tekemään parhaani totta kai.*

*Ahkera... teen mitä käsketään... noudatan työaikoja.*

Haastateltavista valta osa piti itseään sisäisenä yrittäjänä, mutta oli haastatelluissa mukana yksi henkilö, joka ei kokenut olevansa sisäinen yrittäjä. Tämä johtui siitä, että hänellä ei ollut henkilökohtaista motivaatiota työtä kohtaan syystä, että hän hakee toisenlaisiin työtehtäviin koko ajan. Muut haastateltavat kuvasivat itsensä hyvin selvästi sisäisesti yritteliäiksi henkilöiksi. He osasivat hyvin tuoda esiin, miten heistä sisäinen yrittäjäyys näkyy ja mitkä asiat ovat sisäistä yrittäjäyyttä.

### **Työntekijöiden sitoutuminen**

Haastateltavista kaikki sanoivat olevansa sitoutuneita yritykseen ja työhönsä. Suurin osa haastateltavista kertoi sitoutuneisuutensa näkyvän muun muassa erilaisten vastuutehtävien hoidossa sekä siinä, että ovat työskennelleet talossa jo monia kymmeniä vuosia, eikä työpaikan vaihto tunnu heistä tarpeelliselta. Kuitenkin jotkut haastateltavista ilmaisivat, että sitoutuneisuus ei ollut täysin sataprosenttista vaan osalla sitoutuminen oli alhaisempaa. Yksi haastatelluista sanoi oman sitoutumisensa olevan asteikolla "asteikolla 1–10 vain jotain 6–7". Yksi haastateltavista kertoi palkan olevan hänelle sitouttava tekijä. Toisaalta jos palkka on ainut sitouttava tekijä, ei sitoutuminen välttämättä ole täydellistä yritystä kohtaan.

Sitoutuneisuutta kuvaavissa haastatteluissa oli vastauksissa niin paljon henkilökohtaisia tietoja, jotka olisivat paljastaneet haastatellun työnkuvaa tai henkilöllisyyttä, joten näitä osia haastatteluista ei julkaista tässä työssä sellaisinaan.

## Työntekijöiden itsensä kehittäminen

Haastatellut olivat pitkälti sitä mieltä, että henkilökohtaisella kiinnostumisella ja tiedon hankkimisella työntekijät pystyisivät itsenäisesti kehittämään itseään paremmaksi työssään. Oman asennoitumisen tärkeys työtä kohtaan vaikuttaa haastateltavien mielestä paljon sisäiseen yrittäjyyteen ja sen näkymiseen. Siksi haastateltavat pitivät tärkeänä omien asenteiden tiedostamista, sillä kenenkään asenne ei voi muuttua muuten kuin itse sitä muuttamalla.

*Olla enemmän kiinnostunut asioista mistä puhutaan ja täällä on paljon infoa niin jää osa huomiotta niin ite pitäis olla kiinnostuneempi etsimään tietoa.*

*varmaan se jostain pitäis se aito oikee motivaatio... et jos ei viihdy omassa työssä ja ajattelee että "oon vaan töissä täällä" ja "oon töissä 8 tuntia" ja ei mietitä enempää mihin se vaikutti.*

Yksi haastatelluista olisi toivonut työvuosien tuoman ammattitaidon olleen jo hänellä kun oli valmistunut. Hänellä oli myös hyvä motto joka vaikuttaa paljon sisäisen yrittäjyyden toteutumiseen työnteossa: "Tee tänä päivänä pikkasen enempi kuin vaaditaan." Tarpeelliset taidot, pelisilmä ja kokonaisuuden hallinta kasvavat aina ajan myötä.

*Mä oon niin kauan ollu tässä työssä, jos mulla olis tämä ammattitaito ollut kun valmistuin. Kun mä ite pyrin opettelee annoksia, että jotkut tietyt asiat. Toisissa asioissa on hyvä ja ei nyt kaikissa. Käytös asiakasta kohtaan on ystävällinen ja yrittää enemmän.*

Kahdessa haastattelussa mainittiin itsensä kehittämisenä työn kiertoon hakeutuminen. Tällöin työntekijä kävisi töissä myös muissa PeeÄssän ravintoloissa, jolloin tulisivat tutuksi toisten toimipaikkojen tavat tehdä työtä ja sitä kautta saattaisi tulla uusia ajatuksia asioiden toteuttamiseen omassa toimipaikassa ja työnteossa. Monet haastateltavat mainitsivat myös koulutuksen kehittämisen keinona.

*Kouluttautumalla työn ohella, pyytämällä koulutusta, hakeutumalla ite koulutukseen, työnkiertoon hakeutuu. Jaksaminen paranee työnkierron jälkeen.*

*Kouluttautumalla, opiskelemalla alaa, ottamalla selvää, avartaa katsel-  
musta, kiertämällä muissa paikoissa välillä.*

## 6.6 Ilmapiirin vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen

Tässä luvussa kuvataan haastateltavien mielipiteitä työyhteisön ilmapiiriin, työyhteisöön sekä kanssa työskenteleviin työntekijöihin. Aiheet ovat seuraavia: kannustaako yhteisö sisäiseen yrittäjyyteen, miten ilmapiiri vaikuttaa haastateltavien sisäiseen yrittäjyyteen, onko kanssa työskentelevissä työntekijöissä sisäisiä yrittäjiä.

### **Työkaverit ja ilmapiiri työpaikalla**

Haastateltavilta kysyttiin mielipidettä heidän kanssaan työskentelevistä työntekijöistä ja pyydettiin arvioimaan, ovatko he motivoituneita työhönsä ja kannustavatko ne työkavereitaan. Kysyttäessä työntekijöiden mielipidettä ilmapiiristä työpaikalla suurin osa haastateltavista vastasi, että ”riippuu keitä on töissä”. Ilmapiirin sanottiin olevan joko todella hyvä tai huono. Tähän mielipiteeseen vaikutti muun muassa se, oliko haastateltava töissä salin vai keittiön puolella. Jos on ”hyvä porukka” ja kaikki tietävät tehtävänsä, ryhmässä on hyvä työskennellä.

### **Työkavereiden sisäinen yrittäjyys**

Haastatellut henkilöt kertoivat työkavereissaan olevan henkilöitä, jotka tiedostavat sisäisen yrittäjyyden ja työskentelevät sen mukaisesti. Mutta kuitenkin joukossa on myös henkilöitä, jotka eivät osaa ajatella työntekoaan sisäisen yrittäjyyden kannalta. Tilanteita, joissa toisten kyky työskennellä yrittäjämäisesti tulee enemmän esiin, ovat kiiretilanteet.

*Osa on osa ei. Riippuu ihmisestä. kiire tilanteissa huomaa molemmat.*

*Ei ole kaikissa sisäistä yrittäjyyttä. Yks pe ilta niin olis voinu pitää pitempäänkin auki kun olis ollu asiakkaita, mutta ei joutanut.*

*Ihan hyviä työntekijöitä. Tosin osa tekee tehokkaasti, osa ei niin tehokkaasti laidasta laita.*

Haastatteluissa tuli esiin se, että osa työntekijöistä on varsin nuoria ja se, että työvuosien tuomaa ammattitaitoa ja pelisilmää ei löydy vielä vasta alalle tulleista työntekijöistä.

kijöistä. Tosin nuorista työntekijöistä mainittiin myös se, että he kykenevät kyllä kehittymään asioissa. Myös Rosson työntekijöiden vaihtuvuuden katsotaan vaikuttavan siihen, että ei olla sitoutuneita yrittämään yrityksen puolesta, kun on tultu sinne vain hetkeksi.

*No tota joo toisista joo. mutta on meillä kahenlaista kastia mun mielestä toiset ei välttämättä osaa ajatella sitä niin ehkä ne osa on niin nuoria vielä eikä oo ollu paljo työelämässä.*

*Rossohan on vähän sellanen paikka, jossa käydään tekemässä vähän töitä ja lähetään. Mutta tällä hetkellä meillä on esim. keittiössä sellanen porukka joka on ollu pidempään ja kaikki kyllä on sitoutunut tekemään sitä työtä ja tekee parhaansa. aina sitä käy sellasia mut ne on jääny jotka haluaa tehdä töitä ja haluaa tehdä sitä hyvin sitä työtä.*

*Meillä on ollut paljon nuoria jotka ollu muutamasta kuukaudesta vuoteen tai pariin töissä niin siinä huomaa että eioo siinä hirveesti tietoo mikä maksaa minkäki verran.*

Haastateltujen vastauksissa tulee esiin se, että kaikki työntekijöistä eivät ole kiinnostuneita toimipaikkansa menestymisestä eivätkä sille asetetuista tulostavoitteista. Tällaisten työntekijöiden ja heidän toimintansa koettiin huonontavan myös omaa sisäistä yrittäjyyttä.

*Varmaan just tuo tietämättömyys ja osittain välinpitämättömyys niin heitetään ruokaa roskeen tai jätetään kysymättä että otatko vielä tätä ihan vaan kun ei huvita.*

*Varmaan vaikuttaa tota kiire, moni pistää sen piikkiin monta asiaa, kaikki tulostavoitteet mitä asetettu kaikki ei niistä välitä, ohittaa niiden tärkeyden ja ne pistävät siinä sisäistä yrittäjyyttä pois.*

*Muutamia semmosia myöskin että se on se toimipaikka niitten juttu et se menestyy. Sit on toinen puoli joita ei vois vähempää kiinnostaa, miksi ovat töissä jos ei kiinnosta?*

*Enimmäkseen hyvä... mutta sitten on jotka ei tuu niin hyvin juttuun keskenään ja sit ei osata ottaa huomioon näitä asioita joita meiltä odote-*

*taan myynnin kannalta ja tehot ja muut... koitetaan vaan omalta osalta hoitaa työt 8-4 oon töissä ja ei mietitä sen pidemmälle... eli sisäinen yrittäjyys puuttuu.*

Toisaalta haastatteluissa mainittiin myös, että työntekijät, jotka todella tekevät lisäämyyntiä ja petraavat lisäävät myös muiden intoa työtä kohtaan. Tuli myös vastauksia, joissa työntekijöitä keuhuttiin reippaiksi ja työnsä tunnollisesti tekeviksi.

*Kyllä hyö ovat reippaita justiaa varmaan hyvin niinku itse niinku... mitenkä minä nyt sanosin reippaita ja tosiaan haluavat tehdä töitä sen työpaikkasa eteen.*

*Mukavia huumorin tajuksia reippaita... on sisäisiä yrittäjiä.*

*mukava työporukka... ahkeria... ei oo kukaan sellanen joka jättäis tekemättä töitään.*

## **Työilmapiiri**

Yleisesti ilmapiirin koettiin olevan ihan hyvä, mutta sen myös koettiin osittain vaikuttavan sisäiseen yrittäjyyteen alentavasti. Ilmapiirin ja työkavereiden koettiin myös olevan kannustava ja motivoiva tekijä työpaikalla, mikä sai haastateltavat yrittämään työssään enemmän. Ilmapiirin kerrottiin olevan parempi kuin mitä se on ollut aikaisemmin toimipaikassa. Seuraavat siteeraukset kuvaavat muutamia haastatteluissa esiin tulleita hyvään ilmapiiriin liittyviä kommentteja.

*Mukava ihan kavereita osa... tulee pyörityä yhdessä myös työajan ulkopuolella... Työ porukka motivoi.*

*Työ paikalla on hyvä ilmapiiri... No joo kyllä meillä aika lailla niistä asioista puhutaan niitä käydään läpi... tulosta ja et mitä tavoitellaan ja budjettia, et kyllä ihmisillä pitäis olla tiedossa mitä tavoitteita talolla on. Tunnelma ei mun mielestä latista yrittämistä.*

*Parempi kuin neljä vuotta sitten ja kyllä motivoi parempaan työntekoon.*

Haastatteluissa tuli myös selville, että ilmapiiri voisi olla parempikin. Moni haastattelusta sanoi, että ilmapiiri riippuu siitä, keitä on työvuorossa. Isossa toimipaikassa

kaikki eivät siis välttämättä tule toimeen keskenään. Ilmapiiirin koettiin joskus latistavan yrittäjyyttä, mutta ei välttämättä joka päivä. Haastatellut kertoivat, että muiden satunnaiset ”huonot päivät” näkyvät ja vaikuttavat siten myös koko toimipaikan ilmapiiiriä heikentävästi. Yksi haastateltava ilmaisi asian niin, että jos ”kaikki tekisivät oman työnsä, parantaisi tämä ilmapiiiriä”. Muita aiheeseen liittyviä kommentteja ovat seuraavat:

*Vois olla parempikin. täytyy sanoa. kannustaa se. et ei se sillai. ei aina-kaan minun kohdalta. aina joskus on huonoja päiviä.*

*On saanut haeskella tätä hommaa ihmiset vieraita... mitä kukakin miettii toisistaan... hirmu pahasti puhutaan selän takana, sen mä oon huomannu.*

*Ilmapiiiri, työntekijät, siis ihmiset jotka niinku pitäis meitä motivoida ja kannustaa niin ei onnistu.*

## 6.7 Sisäisen yrittäjyyden kehittäminen toimipaikassa

Seuraavaksi käydään tutkimustuloksia läpi organisaation näkökulmasta. Olennaista tässä yhteydessä on se, onko organisaatio onnistunut sisäisen yrittäjyyden kannustamisessa ja miten työyhteisö tukee sisäistä yrittäjyyttä vai tukeeko se sitä lainkaan? Tässä luvussa kuvataan myös haastatteluissa esiin tulleita kommentteja nykyisestä palkitsemisjärjestelmästä sekä kehittämisestä. Haastateltavat antoivat palautetta informaation kulusta ja toivoivat epäkohtiin puuttumista ajoissa. Koettiin, että onnistumiset tuotiin hyvin esiin ja niistä palkittiin. Haastateltavilta saatiin kommentteja laidas- ta laitaan ja osan mielestä asiat toimivat hyvin juuri sellaisina ja osa puolestaan toi esiin enemmänkin kehitettävää ja parannettavaa toimipaikan yhteisössä sekä palkitsemisessä.

### **Sisäiseen yrittäjyyteen kannustaminen organisaatiossa**

Haastateltujen sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttivat monet tekijät organisaatiossa. Työkavereilta ja esimieheltä saatu kannustus koettiin motivoivana tekijänä ja yrittäjyyttä lisäävänä. Myös työyhteisössä positiivisiksi koetut asiat kannustavat hyvin työsuorituksiin ja itsensä kehittämiseen. Yhteisössä koettiin hyväksi tiedottaminen ja informaation kulkeminen. Ketjulta tulevat selvät ohjeet sekä henkilöstölle järjestettävät työvireet motivoivat henkilöstöä parempiin tuloksiin. Esimiehen topakka ja päättävai-

nen toiminta johtajana oli haastateltavan mukaan häneen myönteisesti vaikuttava tekijä.

*Työvire, ketjun selvät ohjeet, kaikesta on tietoa, ei tarvitse kaivaa kiven alta.*

*...onhan meillä paljo palavereissa nyt ollukin, että mistä mikäkin koostuu niin että jokainen tietäis, että mistä mikäkin tulee.*

*Positiivisesti meitä on sillä lailla kaikki on nyt täsmällisiä, koitetaan täsmällisesti... meillä on minun mielestä ainakin hirmu tarkka päällikkö, joka laittaa viikko tiedotteet ja nuo tuonne... on meille vähän kuin äitinä ja topakkuutta löytyy ja työntekijät tarvitsee päättäväistä johtamista ja ei se aina mee kaikkiin kanssa aina niinku... sanotaan.. jokkaisen mieliks ois mutta siinäki on se asenne kysymys... meillä on kaikki täällä suht koht aika hyvin.*

Työyhteisön koettiin olevan positiivinen paikka työskennellä. Haastateltavista osan mielestä onnistumiset tuodaan aina hyvin kaikkien tietoon ja niistä palkitaan. Haastateltavat kokivat saavansa työyhteisöltä molemmin puolista joustavuutta, ja näin ollen kokivat työyhteisönsä miellyttävämmäksi.

*No tietenkin oon valmis joustamaan tarvittaessa... tehä pidempää päivää... ja lähtee aikasemmin... jota meillä tosiaan tarvii joustavuutta suuntaan ja toiseen.*

*Tuodaan hyvin esiin, kun on onnistuttu ja palkitaan ihmisiä siitä, se vaikuttaa positiivisesti.*

### **Miten kohti kannustavampaa organisaatiota?**

Haastateltavat kokivat, että yhteisössä olisi kehitettävää, jotta se olisi enemmän motivoiva ja kannustava työympäristö. Haastateltavat toivat esiin erilaisia kehittämiskohteita, joihin tulisi puuttua sekä ideoita, jotka voisivat parantaa yhteisön toimintaa. Yksi haastateltavista muun muassa koki erilaisten kilpailujen lisäävän motivaatiota työtä kohtaan ja ponnistelemaan kovemmin, jotta toimipaikka yltäisi voittoon.

*Kyllähän se motivoi... kilpailut Rossojen välisiä kilpailuja ym kaikki ylimääräinen toiminta.*



Esimieheltä tulevan palautteen koettiin olevan vähäistä ja sitä toivottiin enemmän. Haastatellut toivoivat lisää palautetta, kannustamista ja kiittämistä hyvästä työstä. Palautetta hyvästä työstä toivottiin saatavan esimieheltä myös ”*ihan suullisesti*”. Myös esimiehen oman esimerkin tärkeys nousi esille haastateltavien vastauksissa. Yhteisön toivottiin myös tekevän ne asiat, joista on sovittu.

*Voisi sanoa henkilökohtaisesti että hyvin tehty ei aina lapuilla.*

*Esimiesten oma esimerkki työssä. suorittavassa työssä... se varmasti latistaa henkilökuntaa. ei toiminta esimerkkinä... pitää tehdä ite mitä puhuu muuten työntekijät ei tee myöskään.*

*No se varmaan pitäis teoilla, ei aina sanota että tehään näin ja tehään noin vaan tehdään mitä ollaan sovittu.*

Kiireen ja negatiivisen palautteen koettiin latistavan yrittämistä haastateltavissa. Myös yrityksen ja johdon kannustus yritysten ei koettu onnistuvan. Yhteishengen salin puolella koettiin olevan huono ja parannusyritysten ei ole koettu vaikuttavan asiaan. Yhteisössä syvällisemmän työn opetteleminen on työntekijöiden omalla vastuulla. Haastattelussa toivotaan enemmän informaatiota kaikille työntekijöille esimerkiksi siitä, mikä on hävikin määrä ja ”*mitä meinaa, jos tietyn raaka-aineen heittää roskeen*”.

*Parempi voisi olla salilla yhteishenki. Palautetta ollu pomoille, mutta on yritetty parantaa mutta ei oo parantanu.*

*Aika vähän... joustavuus on mutta ihmiset ei ajattele, jos heidän tämän tuotteen roskeen... niin ei tarpeeks ole sisäistä yrittäjyyttä.*

Hetkellisiä yrittäjyyteen latistavasti vaikuttavia tekijöitä olivat muun muassa työntekijöiden vähäisyys kun niitä olisi tarvittu. Kannustavuuteen ja motivoimiseen tuli myös haastateltavilta kommentteja koskien Rosson ketju-muotoista ravintola toteutusta, koska Rossossa ei ole luovuuden mahdollisuutta muun muassa annoksissa tai muussa, koska kaikki on määritelty ketjun ohjeissa ja siinä, miltä Rosson tulee näyttää koko S-Ryhmässä.

*Kyllä jos kokkina täytyy sanoa niin Rosso ei oo ihan kannustava. Rosso on vähän sellanen kun sä et ite pääse vaikuttamaan ruokalistaan tai täl-  
läsiin, mut pakkohan se on tehdä parhaansa niistä mitä annettu.*

*No ehkä just se että et pääse hirveästi vaikuttamaan kun ruoka tehtävä  
kuin kuvassa, mutta ei muuten isompaa mieleen tule.*

### **Haastateltujen mielipiteitä palkitsemisjärjestelmästä**

Suurin osa haastateltavista piti tämän hetkistä tulospalkkausta hyvänä ja motivoivana tekijänä sisäisen yrittäjyyden lisäämiseen. Kuitenkin toivottiin lisää informaatiota niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat tulospalkan muodostumiseen. Haastateltujen mielestä olisi tärkeää, että kaikki tietäisivät ne tekijät, joilla tulospalkan suuruutta saadaan toimipai-  
kassa kasvatettua. Myös koulutukseen pääsemistä toivottiin muutamassa haastatte-  
lussa. Peeässä henkilöstöetuja pidettiin hyvinä samoin kuin työntekijöiden etene-  
mismahdollisuuksia.

*Se on kyllä... ja kun vielä kaikki tietäis mitkä asiat vaikuttais siitä... käy-  
däänhän sitä läpi mutta ei ihmiset tunnu tietävä... mut kyllä se on hyvä  
tapa. Koulutuksia vois olla lisänä.*

*Joo on. tulospalkkaus on olemassa ja peeässä työntekijöillä muutenkin  
hyvät edut. hyvä työnantaja etenemismahdollisuus hyvä annetaan  
mahdollisuus jos haluaa.*

Haastatteluissa mainittiin myös lisänä, että voisi olla enemmän kilpailuja, joista sitten palkittaisiin sen mukaan, miten onnistuttu. Menestymisestä tulisi henkilöstön mielestä iloita, koska silloin se olisi kaikille merkittävä asia ja näin jatkossa pyrittäisiin saa-  
maan vielä parempia tuloksia. Palkitsemisesta keskusteltaessa tuli myös esille toivo-  
mus yleisen jaksamisen parantamisesta työpaikalla ja siitä, että erilaiset ruuhkahuip-  
pupäivät huomioitaisiin työvuorosunnittelussa ennalta paremmin. Työntekijämäärä  
ei haastateltujen mielestä aina vastannut kiireisten ajankohtien tarvetta.

*Sanotaan varmaan tulospalkka jonkin verran... yleinen jaksaminen työ-  
paikalla osattais ruuhka huippuihin osattais varautua eikä joka vuosi  
olis samat ongelmat.*

*Kannustepalkkaus on hirmu hyvä täällä, moni kuka täällä on ollut pitkään iloitsee menestyksestä, niin se petraa kaikkien tekemistä.*

Palautteen keräämisen asiakkailta koettiin myös vaikuttavan työntekijöiden innostusta lisäävästi. Sellainen saa heidän panostamaan myynnin tekemiseen ja siitä saatu hyvä palaute tukee myynnin lisäämistä ja sitä kautta tulospalkkion suuruutta.

*Nyt on tämä juttu, että kerätään palautetta ja kerätään positiivista palautetta asiakkailta systemaattisesti. sitä panostaa ite, että saa sitä myyntiä ja että se palaute kun me saadaan sitä sitten se kannuste lisää.*

Palkitsemisen kehittämisenä haastateltavilla tuli esille muun muassa se, että tulospalkitsemista kehoitettiin muuttamaan yksinkertaisemmaksi. Tämän hetkessä tulospalkitsemisjärjestelmässä liikaa muuttuvia tekijöitä jotka vaikuttavat tulospalkkion määrään, jolloin vaikeaa saada kaikkia hyvälle tasolle, jolloin se suoraan vaikuttaa työntekijöiden panostamiseen työssä.

*Tulospalkka ei ole riittävää. No siis se on sillä tavalla, siihen liittyy niin monta asiaa siihen tulospalkkaan jos se olis yksinkertaisempi ja näin se olis silloin parempi. Siihen liittyy niin monta eritekijää mitkä pitäis olla erittäin hyvällä tasolla, että saatais paljon sitä, mut kun on iso paikka, niin tuntuu, et se on mahotonta, kun ei kaikki panosta siihen täysillä.*

Myös tulospalkkauksesta perehdyttämisestä mainittiin haastatteluita tehdessä. Osa haastateltavista ei pitänyt tulospalkkausta ollenkaan hyvänä, mutta eivät osanneet sanoa, mikä muu kannustinjärjestelmä olisi sitä parempi. Henkilökunnan kouluttaminen sisäiseen yrittäjyyteen nousi esille muutaman haastateltavan vastauksissa,

*Ei ole... hyvä ratkasu. ihmiselle pitäis enemmän perehdyttää siihen mitä se on, mitä mikäkin maksaa, miten voidaan konkreettisesti säästää... Ihminen joka on ollu 2 viikko töissä ei voi tietää missä se raha liikkuu ja missä menetetään eniten rahaa ja missä ei... näitä ei ole käyty koskaan läpi minun aikana.*

*olla kiinnostunut asioista... jos aattelis niin työntekijöille pitää koulutusta... henkilökuntaa yksinkertaisesti kouluttaa sisäiseen yrittäjyyteen, koska yhdellä virheellä voi hukata päivän voiton.*

Näiden lisäksi palkitsemisesta mainittiin, että sen pitäisi olla runsaampaa. Tulospalkkauksen tulisi tulla samoilla kriteereillä, mutta sitä pitäisi saada enemmän. Myös pal-  
kasta ylipäättään tuli palautetta ja sen kehittämistä.

*Se on aika vähäinen se mitä me saadaan... sais olla vähän enemmän...  
PeeÄssällä ei ole kovin hyvä palkanmaksu systeemi ja mitenkä ne  
maksaa noista tunneista c ja x lisiä ei tule paljon mitään.*

*Enemmän pitäis saada tulospalkkaa... ei ole hyvä sellaisenaan... pitäis  
antaa enemmän rahaa... samoilla perusteilla mutta enemmän.*

Yhden haastatellun mielestä tulospalkkauksen tulisi olla enemmän henkilökohtaista  
tai ainakin erotettava Rosso muista Ravintolamaailman toimipisteistä, koska niiden  
tulos vaikuttaa myös Rosson tulospalkkaan ja näin vähentää oman työn vaikutusta  
kokonaisuuteen. Tulospalkkauksesta mainittiin myös, että haastateltavien yrittämistä  
latistaa kun on onnistuttu jossain todella hyvin, mutta kun seurataan vain asetettuja  
tuloksia ja näitä ei ole kuitenkaan saatu rikottua, niin se masentaa.

*Täällä kaikki on yhteistä koko ravintolamaailma... vaikka Rossolla menis  
hyvin niin vaikuttaa muut.*

*Varmaan sit taas sellanen et voi vaikuttaa negatiivisesti henkilökunta  
kokee, että on onnituttu jossain ja sit on että ei sit päästy ihan rahalli-  
sesti tai tuloksellisesti tulokseen niin se latistaa.*

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli antaa toimeksiantajalle ajankohtaista tietoa sisäisen yrittäjyyden tilasta Kuopion ravintola Rosson henkilökunnassa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää löytyykö Kuopion Rosson henkilökunnasta sisäisen yrittäjyyden omaavia työntekijöitä sekä sitä, miten työyhteisö vaikuttaa sisäiseen yrittäjyyteen. Lisäksi työssä haettiin tietoa siitä, miten tätä yhteisöä voisi kehittää sisäiseen yrittäjyyteen kannustavammaksi. Tutkimuksessa Rosson työntekijät pääsivät kertomaan mielipiteitään ja kokemuksiaan edellä mainituista asioista.

Tutkimuksen ja teoriatietojen pohjalta voi sisäisesti yritteliästä työntekijää kuvailla seuraavasti: sisäinen yrittäjyys tarkoittaa työntekijältä täyttä sitoutumista ja työpanosta työhönsä, joka päivä. Työssään sisäisesti yritteliäs työntekijä ottaa työvuoronsa tosissaan ja pyrkii omilla toiminnoillaan saamaan aikaan lisämyyntiä organisaation tulostavoitteiden mukaisesti. Sisäisesti yritteliäs työntekijä ottaa työkaverit huomioon ja auttaa toisia sekä pyrkii edistämään yhteisön työilmapiiriä. Hyvin toimeentuleva yhteistyö työyhteisössä näkyy asiakkaalle ja antaa näin ollen myönteistä kuvaa myös itse yrityksestä. Sisäisesti yritteliäs työntekijä on kiinnostunut omasta alastaan, työstään sekä asiakkaistaan. Sellainen henkilö on motivoitunut ja kykenee joustamaan työssään. Sisäinen yrittäjä noudattaa organisaation ohjeistuksia, mutta pyrkii toiminnassaan miettimään, voisiko nykyisiä toimintatapoja kehittää tehokkaammiksi.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Teemahaastattelujen avulla saatiin kattava tutkimusaineisto, josta analysoitiin tutkimustulokset käyttämällä sisällön analyysiä. Teemojen valinta onnistui hyvin, koska niiden avulla saatiin selvitettyä laajasti henkilöstön sekä yhteisön sisäistä yrittäjyyttä sekä sen kehittämistä. Yleistäen voi sanoa tulosten osoittavan sen, että haastatellut löysivät itsestään sekä työkavereistaan sisäistä yrittäjyyttä sekä sen, että Rosso on kykenevä kehittämään toimintaansa niin, että yhteisö olisi kannustavampi sisäiseen yrittäjyyteen. Haastatelluilla oli pääsääntöisesti myönteinen kuva tämän hetkisen palkitsemisen toimivuudesta.

Sisäisesti yritteliäs työntekijä tarvitsee riittävästi informaatiota yhteisön tavoitteista ja toiminnan kustannustekijöistä. Työntekijän on helpompi työskennellä, kun hänellä on tiedossa se, mitä häneltä odotetaan ja mitkä tekijät vaikuttavat näihin tavoitteisiin pääsemiseen. Sisäisesti yritteliäs työntekijä haluaa työstään ansaittua kannustetta esimieheltä ja työkavereiltaan. Työntekijää motivoi työhönsä erilaisia virikkeitä tuovat kilpailut ja muu kilpailuhenkinen toiminta, josta palkitaan menestyksen mukaan. Tu-

loksekaasti työskentelystä kokonaisvaltainen palkitseminen lisää motivaatiota henkilöissä, joilla on selvästi tiedossa, millä tavoin tähän tulospalkitsemiseen pystyy itse työssään vaikuttamaan.

Tutkimuksen kohteena olleessa toimipaikassa työntekijöille on kyllä esimiehen toimesta selvitetty toiminta- tai myyntitavoitteita, mutta haastatteluun vastanneet kaipaivat vielä enemmän informaatiota näistä asioista. Tutkimustulosten mukaan työntekijät pyrkisivät paremmin sisäiseen yrittäjyyteen ja tuloksettaiseen työskentelyyn, jos he tietäisivät muun muassa tulospalkkaukseen liittyvät kriteerit ja arkipäiväiseen työskentelyyn liittyvät kustannustekijät. Tutkimuksessa tuli esille, että työntekijät toivoisivat enemmän erilaisia kilpailuja, joilla pyritään esimerkiksi lisämyynnin tekemiseen, erityisen hyvään asiakaspalveluun tai asiakaspalautteen keräämiseen. Näillä ”tempauksilla” voitaisiin yrittää motivaatiota lisätä, kun normaalityöskentelystä on tullut jo rutiinia.

Haastatellut vastasivat kysymyksiin avoimesti. Potentiaalisia haastateltavia olisi ollut enemmänkin, mutta tehdyillä haastatteluilla saatiin varsin laaja tutkimusaineisto. Opinnäytetyön edetessä tutkijalle vahvistui käsitys siitä, että vaikka työntekijä työskentelisivikin ison organisaation työntekijänä, hän kykenee työskentelemään sisäisesti yritteliäästi ja yrityksen tulostavoitteisiin ja tapoihin sitoutuneesti. Haastatellut näkivätkin yrityksen toiminnassa joitakin kehittämiskohteita. Pääsääntöisesti nämä kehittämiskohteet koskivat ilmapiiriä työyhteisössä sekä perehdyttämistä niihin asioihin, jotka vaikuttavat tulospalkkion kertymiseen.

Haastateltujen sisäiseen yrittäjyyteen toimipaikalla vaikuttivat tulosten mukaan eniten yhteisön työyhteisön ilmapiiri, esimieheltä saatu informaatio ja kannustaminen sekä sisäiseen yrittäjyyteen motivoiva palkitseminen. Tutkimuksesta käy ilmi, että henkilökunta ei ole täysin tyytyväinen ilmapiiriin, joka toimipaikassa vallitsee. Ilmapiiriin vaikuttavat ne henkilöt, jotka ovat mukana eri työvuoroissa. Hyvästä työstä saatava palaute ja esimiehen kannustus sisäiseen yrittäjyyteen saisi haastateltavien mielestä olla runsaampaa ja lisäksi hyvästä palautteesta toivottiin palautetta suullisesti. Arkirutiineista poikkeavien kilpailujen ja erilaisten myynnintehostekampanjoiden todettiin vaikuttavan positiivisesti haastateltujen työmotivaatioon ja tavoitteeseen tehdä yritykselle parempaa tulosta. Yrityksen tällä hetkellä jakaman tulospalkkion katsottiin pääsääntöisesti olevan hyvä sellaisenaan, mutta useimmat haastateltavista toivoivat kaikille selvää tiedottamista siitä, miten heidän arkikäyttämisenä todella vaikuttaa kyseisen tulospalkan määrään. Henkilökohtaisesti haastateltavat kehottaisivat työyh-

teisön jäseniä hankkiutumaan lisäkoulutuksiin. Myös työnkiertoa pidettiin lisäkoulutautumisen ohella hyvänä keinona, joka toisi vaihtelua työhön.

Työnkierto saisi ajatuksia heräämään työntekijöiden mielessä, kun he näkevät erilaisia toimintatapoja muissa toimipaikoissa. Lisäksi kunkin työntekijän henkilökohtaisen asenteen merkitys sisäisen yrittäjyyden kannalta tuotiin haastatteluissa esiin. Eri henkilöiden pitäisi vain löytää itselleen oikea asenne työtä kohtaan tai jos työ ei miellytä niin hakeutumalla sitten työhön, josta todella välittää.

Tutkimuksessa selvisi myös se, että Rosson työntekijöissä on henkilöitä jotka ovat selvästi sisäisiä yrittäjiä ja he kannustavat myös työkavereitaan kunnon suorituksiin. Ilmapiirinkin koettiin olevan paikoin aivan loistava muun muassa keittiön puolella työskentelevien kesken. Positiivisesti motivoivana monet kokivat työkaverit, joten ilmapiiriin vaikuttavat nähtävästi yksittäiset ristiriidat ihmisten välillä. Palkkauksen koettiin myös olevan hyvä, vaikka toki muutamia parannusideoita palkkauksenkin suhteen tuli. Esimerkkinä se, että tulospalkassa huomioitaisiin pelkästään Rosson tilanne ilman Coffee Housea ja Hesburgeria. Tulos on tältä osin ennalta odotettava, sillä kukapa meistä ei työstään haluaisi lisää palkkaa.

Mielestäni opinnäytetyölle asetetut tutkimustehtävät olivat onnistuneita ja tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin. Haastatteluajkojen sopiminen onnistui mutkattomasti toimipaikan kanssa. Itse haastattelut onnistuivat myös hyvin, koska haastattelun tekemistä oli harjoiteltu muutamaan otteeseen ennen sen toteuttamista kohdeyhmän edustajille. Haastatteluja tehtiin siihen asti kunnes aineisto alkoi kylläntyä ja tutkimusaineistoa kertyi runsaasti jo ennen kylläntymisen tapahtumista. Opinnäytetyön aiheen rajaukset onnistuivat hyvin eikä teoriaosuus päässyt lopullisessa opinnäytetyössä kasvamaan liian suureksi. Teoriaosuuden läpikäyminen ja raportin kirjoittaminen vei kuitenkin siitä huolimatta paljon aikaa. Sisäinen yrittäjyys on kirjallisuudessa melko uusi asia, joten lähteiden etsiminen ja soveltaminen työhön oli suhteellisen työlästä. Koska aihe oli minusta henkilökohtaisesti kiinnostava ja minulla oli tutkimuksesta selvä ennakkomieli, ei teoriaosuuden tekeminen tuntunut liian vaivalloiselta.

Mikäli haastatteluja olisi tehty useampia, se olisi voinut tuoda liikaa tekemistä yhdelle opinnäytetyöntekijälle. Laajan aineiston käsittely ja purkaminen veisi silloin turhan paljon aikaa itse raportin työstämisestä. Mielestäni tutkimuksen laajuus ei olisi tällaisenaan riittänyt kahden henkilön tehtäväksi, vaan tutkimukseen olisi tällöin pitänyt ottaa mukaan vielä jotain lisätutkittavaa. Tällainen teema olisi voinut olla esimerkiksi esimiehen persoonan vaikutus työntekijöiden sisäiseen yrittäjyyteen.

Opinnäytetyön aiheen sain syksyllä 2009 ja tämän jälkeen kirjoitin aihekuvauksen. Aihekuvausten hyväksymisen jälkeen opinnäytetyön tekemisessä oli jonkin verran taukoa ja työ eteni hitaasti. Sain harjoittelupaikastani työpaikan ja työn ohella opinnäytetyön ja siihen liittyvän tutkimuksen tekeminen tuntui välillä erittäin raskaalta. Lisäksi henkilökohtaisessa elämässäni meneillään olevat raskaat asiat vaikuttivat kiinnostukseeni sekä jaksamiseen eikä voimia opinnäytetyöprosessin eteenpäin viemiseen ollut. Työsuunnitelmaa kirjoittaessani syksyllä 2010 tapahtui elämäni romahduttava asia, joka pysähdytti kirjoittamisen joksikin aikaa. Lopulta kuitenkin suunnitelma oli esityskunnossa ja esitetty ennen vuoden 2010 loppumista. Työsuunnitelman mukainen aikataulu oli pettää alkuvuodesta, mutta kevään lähestyessä sain hyvällä tahdilla työtä etenemään ja pystyin saavuttamaan tavoitteen valmistua keväällä 2011.

Opinnäytetyön aihe tukee hyvin opintojeni suuntautumista, yrittäjyyttä. Opinnäytetyön tekemisen myötä laadullisen tutkimuksen tekeminen sekä tutkimuksella saadun aineiston käsitteleminen ja analysointi tuli opittua kunnolla. Uskon, että oppimallani on varmasti minulle hyötyä tulevaisuudessa esimerkiksi mahdollisissa jatkokoulutuksen vaatimissa opinnoissa.

Uskon, että Osuuskauppa PeeÄssä hyötyy tästä tekemästani opinnäytetyöstä, koska tästä työstä he saavat selville sisäisen yrittäjyyden nykyisen tilanteen työyhteisössä sekä sen mihin asioihin yrityksen johdon tulisi kiinnittää huomiota, jotta sisäinen yrittäjyys toimipaikassa lähtisi kasvuun ja pysyisi työntekijöillä päivästä toiseen.



## LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2010a. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva: PS-kustannus.

Aaltola, J. & Valli, R. 2010b. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Juva: PS-kustannus.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003 *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.

Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. *Sisäinen yrittäjyys: uskalla, muutu, menesty*. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. *Tutkimushaastattelu, teemahaastattelujen teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Kansikas, J. 2005. *Kannusta sisäiseen yrittäjyyteen*. Kuopio: Savoniaammattikorkeakoulun julkaisusarja D2/2005.

Kansikas, J. 2007. *Kasvu yrittäjyyteen*. Helsinki: Talentum.

Kiianmaa, A. 1997. *Organisaatio ja yrittäjyys*. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.

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

Mäntyneva, M. & Heinonen, J. & Wrangé, K. 2008. *Markkinointitutkimus*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit

Osuuskauppa PeeÄssä. 2011 [viitattu 21.2.2011] Saatavissa: <http://s-kanava.fi/peeassa/esittaytyy/>

PeeÄssän tervetuloa taloon-lehti. 2009.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Sisäinen yrittäjyys – oma toiminta ja tuottavuus. Tampereen kaupunki. 2007 [viitattu 9.3.2011] Saatavissa: (<http://koulut.tampere.fi/materiaalit/os/lt/sisainenyrittajyys.html>)

S-Ryhmän sisäisen viestinnänkeskus, Sintra. 2011 [viitattu 8.1.2011]

Suhonen, P. & Tenkama, P. 2010. *Raportointiohjeet*. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Tutkimuksen suunnittelu. Jyväskylän yliopisto [viitattu 17.3.2011] Saatavissa: <https://webapps.jyu.fi/koppa/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-suunnittelu>

Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

## Teemahaastattelurunko

Henkilökohtainen taso: Millainen minä olen työntekijänä? Löytyykö minusta sisäistä yrittäjyyttä?

- kerro itsestäsi Rosson työntekijänä
- mitä ajatuksia sinussa herättää seuraava väittämä: ”Motivoitunut työntekijä toimii tulokseksaasti”
- entä: ”Tiedän, mitä minulta työntekijänä odotetaan”, ”Haluan heittää itseni liikoon työssäni”, ”Olen innokas esittämään uusia ideoita työpaikallani”, ”Työskentelen mielelläni tiimissä”, ”Koen itseni tärkeäksi työpaikalleni”, ”Asiakaslähtöisyys ohjaa toimintaamme”
- kuvaile, mitä sisäinen yrittäjyys sinulle merkitsee?
- mitä mieltä olet väittämästä: ”Sisäinen yrittäjyys on avain työniloon”?

Työyhteisön taso: Millainen ravintola Rosso on työpaikkana? Kannustaako työyhteisö sisäiseen yrittäjyyteen?

- kuvaile työyhteisöäsi
- saatko työstäsi palautetta?
- palkitaanko työntekijöitä tulokseksaasta työstä?
- mitä mieltä olet väittämästä: ”Esimiehet kannustavat meitä toimimaan itsenäisesti ja oma-aloitteisesti”
- entä: ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työhöni”, ” Työpaikallani kannustetaan kehittymään ja oppimaan uutta”, ”Meillä on avoin ilmapiiri”
- kannustaako työyhteisö mielestäsi työntekijöitään sisäiseen yrittäjyyteen

Muut työntekijät: Löytyykö työkavereistasi sisäistä yrittäjyyttä?

- millaisia muut työntekijät ovat: ovatko he motivoituneita, kannustavatko he muita, auttavatko he muita, kokevatko he työnsä mielekkääksi
- mitä mieltä olet väittämästä: ”Me kaikki olemme sitoutuneita työhömme”, ”Työkaverini tukevat toisiaan”, ”Työkaverini arvostavat työtään”

Kehittämisen näkökulma: Miten sisäistä yrittäjyyttä voisi mielestäsi kehittää?



## Aineiston ryhmittely

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
Vastuullinen, ahkera, tarkka, oma-aloitteinen.	Työntekijä sisäisenä yrittäjänä.
Aktiivinen suosittelija ja myyjä. Tuloksekkaasti työskentelevä.	
Oma-aloitteinen, ahkera, omistautunut, iloinen ja pirteä.	
Työ tehdään niin hyvin kuin vain osaa.	
Asioiden eteenpäin vienti oikealla tavalla. Tehdä parhaansa.	
Reipas, oma-aloitteinen, asiakaspalvelija. Tietoisuus siitä, että työllä voi vaikuttaa palkkaukseen.	
Tunnollinen ammattilainen.	
Tunnollinen, Kannattavuuteen pyrkivä.	
Tuloksekkaasti työskentelevä.	
Joustava työntekijä.	
Täsmällinen, vastuun kantava, kannustava.	
Ahkera, täsmällinen.	
Uusi työssä.	
Ei henkilökohtaista motivaatiota työtä kohtaan.	
Tuloksekkaasti työskentelevä, myynnin tekijä.	
Aika sitoutunut.	Työntekijöiden sitoutuminen työhön.
Sitoutunut niin kauan kun on töissä.	
Sitoutunut työhönsä.	
Erittäin sitoutunut.	
Hyvin sitoutunut työnantajaan.	
Sitoutuneisuus erittäin korkea.	
Palkka sitouttaa työhön.	
Sitoutuminen työhön 60-70 prosent-	

tista.	
Onnistumiset tuodaan esiin ja niistä palkitaan.	Työyhteisön hyvät asiat.
Työpaikalla hyvä tiedottaminen tavoitteista.	
Työkaverit ja työyhteisö positiivisia tekijöitä.	
Mikään ei vaikuta työntekoon negatiivisesti.	
Yhteisö kannustaa yrittämään.	
Tarkka esimies joka on topakka ja päättäväinen johtaja. Vaikuttaa positiivisesti.	
Tiedottaminen asioista lisääntynyt.	
Kannustaminen. Positiivinen asenne.	
Yrittämistä lisäävät työvire, ketjun selvät ohjeistukset ja riittävä tiedottaminen.	
Molemmin puolista joustavuutta.	
Kilpailuja, palkitseminen, esimieheltä saatava palautetta. Kannustettava enemmän ja kiitettävä hyvästä työstä.	Työyhteisössä selvästi kehitettävää.
Rosso ei työpaikkana kannustava. Ei voi itse vaikuttaa ruokalistaan eikä annoksiin. Tehtävä mitä muut määrännyt.	
Negatiivisesti vaikuttaa se, että annokset tehtävä kuin kuvassa, ei varaa omaan luovuuteen ja sen näyttämiseen.	
Esimiesten esimerkki työssä latistaa yrittämistä. Ei tehdä mitä puhutaan.	
Negatiivinen palaute ja kiire latistaa yrittämistä.	
Yrityksen ja johdon kannustus yritykset ei onnistu.	

Vähäinen työntekijämäärä latistaa hetkellisesti. Ei suurempia haitta tekijöitä.	
Esimieheltä saatava enemmän kiitosta ja kannustusta hyvästä työstä.	
Yhteishenki salinpuolella voisi olla parempi. Parannus yrityksiä on ollut ei ole parantunut.	
Esimieheltä saatu palaute voisi tulla suullisesti hyvin tehdystä työstä.	
Ei yrittäjyyttä. Tietoisuutta ei tarpeeksi.	
Opetteleminen on omalla vastuulla. Tekevää porukkaa.	
Toteutetaan asiat joista sovittu.	
Hyvä ilmapiiri keittiön kesken.	Hyvä ilmapiiri.
Työ ilmapiiri voisi olla parempikin, mutta kannustaa työntekijää.	
Ilmapiiri yleisesti hyvä.	
Ilmapiiri keittiössä yleensä huoleton ja hyvä.	
Ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti.	
Panostava ilmapiiri, kannustaa yrittämään.	
Motivoiva tekijä on työporukka.	
Ilmapiiri parempi kuin aiemmin. Motivoiva.	
Positiivisesti vaikuttaa työkaverit.	
Ilmapiiri hyvä, riippuu työntekijöistä joita paikalla.	
Ihmistä puhutaan pahasti. Vaikuttaa ilmapiiriin.	Ilmapiirissä parantamisen varaa.
Ihmiset ja ilmapiiri vaikuttaa negatiivisesti.	
Huono ilmapiiri vaikuttaa yrittämiseen latistavasti.	
Ilmapiiri voisi olla parempikin.	

Ilmapiiiri latistaa joskus yrittäjyyttä.	Palkitseminen tällä hetkellä toimivaa.
Ilmapiiiri latistaa joissain tilanteissa motivaatiota.	
Vaihteleva ilmapiiiri. Ilmapiiiriin vaikuttaa keitä töissä.	
Ilmapiiiri riippuu porukasta.	
Jokainen tekisi oman työnsä. Ilmapiiiri parantuisi.	
Ilmapiiiri hyvä keittiön kesken.	
Muiden välinpitämättömyys vaikuttaa negatiivisesti.	
työkavereiden huono päivä.	
Kannustepalkka toimiva.	
Systemaattinen palautteen kerääminen asiakkailta innostaa. Panostaa tekemään myyntiä, että hyvä palaute ja sitä kautta kannuste lisää.	
Tulospalkkaus ok, kun muuta ei voi saada.	
Tulospalkkaus hyvä. Erilaiset "porkkanat" voisi olla sen lisäksi hyviä.	
Tulospalkka hyvä. PeeÄssällä hyvät edut. Työnantajana hyvä. Etenemiseen hyvät mahdollisuudet jos halukkuutta.	
Kannuste palkka hirmu hyvä. Menestymisestä iloitseminen petraa kaikkia yrittämään enemmän.	
Tulospalkkaus hyvä. Vielä enemmän tiedottamista siihen liittyvistä tekijöistä. Koulutuksia lisätä.	
Tulospalkkaus motivoi, tiedotus siihen vaikuttavista tekijöistä hyvää ja niitä käydään läpi.	
Tulospalkka jonkin verran hyvä, yleiseen jaksamiseen vaikuttaminen. Huomioitaisi ruuhkat ym. paremmin.	



Palkkaus motivoi. Kilpailut Rossojen välillä. Muut ylimääräiset "porkkanat".	
Henkilökohtainen palkitseminen ei hyvä idea.	Palkitseminen ja sen kehittäminen yrityksen puolelta.
Palkitseminen voisi olla enemmän henkilökohtaista? Ravintolamaailma tällä hetkellä yhdessä, Rosso voisi olla omanaan?	
Palkan pitäisi olla suurempi. Työntajalla ei hyvä palkanmaksu lisistä ja tunteista.	
Tulospalkan määrän pitäisi olla enemmän samoilla perusteilla.	
Tulospalkkaus ei ole hyvä. Tulisi perehdyttää paremmin miten konkreettisesti voisi säästää, missä raha liikkuu ja missä se menee roskeen.	
Tulospalkka ei riittävä. Pitäisi olla yksinkertaisempi. Liikaa tekijöitä, jotka vaikuttavat, että on vaikeaa saada kaikkia hyvälle tasolle. Kaikki työntekijät ei panosta täysillä.	
Henkilökunta onnistunut työssään, mutta silti ei ole päästy asetettuihin tuloksiin, tämä latistaa yrittämistä.	
Työntekijöiden kouluttaminen sisäiseen yrittäjyyteen.	
Toiset tiedostavat toiminnassaan sisäisen yrittäjyyden, Toiset eivät osaa ajatella työntekoaan siltä kannalta.	Työkavereissa sisäistä yrittäjyyttä vaihtelevasti.
Kaikista löytyy intoa. Nuoret kykenee kehittymään.	
Osa työntekijöistä yrittäjämäisiä, osa ei. Kiiretilanteet, joissa tämän huomaa.	
Kaikista ei löydy sisäiseen yrittäjyy-	

teen pyrkimistä. Ei ajatella kannattavuuden kannalta.	
Keittiön puolen porukka erittäin sitoutunutta ja motivoitunutta työhön. Rossossa vaihtuva työntekijä kanta.	
On sellaisia joita kiinnostaa toimipaikka ja sen menestyminen, joitakin ei voisi vähempää kiinnostaa.	
Kaikki eivät välitä tulostavoitteista ja ohittaa niiden merkitystä samalla sisäinen yrittäjyys vähenee.	
Kaikki tekee työtä yhtä innostuneesti ja tunnollisesti.	
Muut hyviä työntekijöitä, Osa tehokkaita osa ei niinkään.	
Kaikki työntekijät eivät yhtä ahkeria.	
Kaikki ei tule hyvin juttuun keskenään. Osa työntekijöistä tekee vain työnsä eivätkä yritä tehdä enempää.	
Työntekijät jotka myy asiakkaille lisää ja tekee kaikkensa. Vaikuttaa muihinkin positiivisesti.	
Työntekijöillä ei kaikilla tietoisuutta tärkeistä asioista.	
On ihmisiä jotka välittää ja ne saa yrittämään.	
Muut työntekijät mukavia ja reippaita.	
Muut ahkeria työntekijöitä.	
Henkilökohtainen kiinnostuminen etsiä tietoa. Informaatiota saadaan paljon.	Itsensä kehittäminen sisäiseen yrittäjyyteen itsenäisesti.
Kokemuksen tuoma ammattitaito kun voisi olla heti valmistuttua. Annoksen opettelu. Ystävällinen asiakkaille ja yrittää enemmän. Tehdä vähän enemmän kuin vaaditaan.	
Työn enempi arvostaminen. Tärkeä	

asia itselle. Olla aktiivisempi, ahkerampi, tunnollisempi.
Myynnin lisääminen tarjoilemalla enemmän asiakkaille.
Pyrkiä oppimaan uutta ja ottaa käyttöön uusia ideoita.
Kouluttautuminen, Työnkiertoon ha- keutuminen.
Tutustua annoksiin, noudattaa sääntöjä ja talon tapoja.
Parantaa omaa asennetta työhön.
Kouluttautumalla.
Sisäinen motivaatio. Ei ajatella että "mä oon vaan töissä täällä"
Henkilökohtainen kiinnostuminen.
Ei itse pysty vaikuttamaan.

---

[www.savonia.fi](http://www.savonia.fi)

