

## Sisäinen yrittäjyys palvelualalla

Anna-Helena Holmström-Savolainen

Opinnäytetyö

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma YAMK

2009



Haaga  
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma Yamk

<b>Tekijä</b> Anna-Helena Holmström-Savolainen	<b>Ryhmä</b> AI08
<b>Opinnäytetyön nimi</b> <b>SISÄINEN YRITTÄJYYS PALVELUALALLA</b>	<b>Sivu- ja liite-</b> <b>sivumäärä</b> 71 + 5
<b>Ohjaajat</b> Pirjo Nuotio ja Johanna Rajakangas-Tolsa	
<p>Työntekijät antavat yritykselle kasvot ja tekevät tuloksen, olivat he sitten vakituisia tai ekstrarähtötekijöitä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten erityisesti tilapäistyövoiman sisäistä yrittäjyyttä voitaisiin kehittää palvelualalla ja toisaalta millaiset työskentelyolosuhteet heille tulisi tarjota, että heidän työssään sisäinen yrittäjyys heräisi.</p> <p>Työntekijöiltä edellytetään yhä useammin työskentelyä ja asennoitumista työhönsä yrittäjän tavoin omia resurssejaan hyödyntäen. Työnantajat tavoittelevat innovatiivisia kehittäjiä sekä joustavasti ja tehokkaasti työnsä hoitavia työntekijöitä. Sisäinen yrittäjä työskentelee aloitekykyisesti ja motivoituneesti. Sisäisen yrittäjyyden avulla voidaan myös parantaa yrityksen tuottavuutta sekä lisätä henkilöstön työviihtyvyyttä ja -motivaatiota. Sen edistämisen voidaan katsoa olevan henkilöstön sekä yrityksen edun mukaista.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksellinen osio toteutettiin Casseli Oy:n henkilökunnalle. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisella tutkimuksella. Casseli Oy:n tilapäistyöntekijöille ja esimiehille tehtiin teemahaastattelu. Lisäksi käytettiin eläytymismenetelmää, joka antoi tutkimukselle lisäinformaatiota ja toi lisää luotettavuutta. Eläytymismenetelmään osallistuivat Hyria koulutus Oy:n catering-alan aikuisopiskelijat.</p> <p>Johtopäätöksiksi tähän opinnäytetyöhön saatiin mm. sosiaalisen ja muiden kuin rahalla palkitsemisen merkityksen korostuminen työntekijöiden sitouttamis- ja kannustamiskeinona. Asiakaspalvelutyöntekijää kannustaa palaute monelta suunnalta eli asiakkaalta, kollegoilta ja esimiehiltä. Usealta taholta saatu palaute ohjaa sisäistä yrittäjää työskentelyssä, itsensä ja yrityksen kehittämisessä. Yhteistyö ja vuorovaikutus tulee olla koko työyhteisön yhteisön vastuulla. Ei pelkästään esimiesten. Luottamuksellinen ja avoin työskentelyilmapiiri sekä myönteisyys ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, herättää luovuuden kipinän. Hyvällä esimiestyöllä ja henkilöstöjohtamisen taidoilla voidaan täydentää sisäiseen yrittäjyyteen muiden vaikuttavien tekijöiden vajetta.</p>	
<b>Asiasanat</b> Sisäinen yrittäjyys, palveluala, motivoiminen, johtaminen	

**Haaga**

4.11.2009

Master in Hospitality Management

<p><b>Author</b> Anna-Helena Holmström-Savolainen</p>	<p>Group AI08</p>
<p><b>The title of the thesis</b> <b>INTRAPRENEURSHIP AT SERVICE SECTOR</b></p>	<p>Number of pages and appendices 71+5</p>
<p><b>Supervisors</b> Pirjo Nuotio and Johanna Rajakangas-Tolsa</p>	
<p>It is the employees who give the company its distinct character and contribute to its result, no matter if they are employed on a permanent or a temporary basis. The aim of this thesis is to study how the intrapreneurship of especially temporary employees can be developed in the service sector and what kind of working conditions the employees should be offered in order to enhance their interest in intrapreneurship.</p> <p>Employees are increasingly expected to work and perceive the work as entrepreneurs by utilizing their own resources. Employers are eager to find workers who are innovative developers and who carry out their work in a flexible and effective manner. An intrapreneur is somebody who is venturesome and motivated. A company's productivity and the personnel's well-being and motivation at work can also be increased through intrapreneurship. And to do this lies both in the personnel's and company's interest.</p> <p>The empirical part of this thesis was carried out on the personnel of Casseli Oy. The study method was qualitative. The temporary employees and superiors in Casseli Oy took part in a focused interview. In addition, a role-playing method was used, which gave the study additional information and contributed to its reliability. The role-playing method was conducted with Hyria Education's adult students in the catering programme.</p> <p>As a conclusion, it can be stated that for example social and other non-financial rewards have an increased importance as a means of engaging and motivating employees. A customer service employee finds it motivating and rewarding to receive feedback from many different sources: customers, colleagues and superiors. Feedback from many sources steers and navigates the intrapreneur in his or her work and in developing himself/herself as well as the company. Co-operation and dialogue is something that the whole work community should be responsible of – not just the superiors. A confidential and open working atmosphere as well as a positive attitude and a possibility to have a say in one's work helps bring creativity to life. Good management and personnel skills can compensate the possible lack of certain qualities that affect the intrapreneurship.</p>	
<p><b>Key words</b> Intrapreneurship, service sector, to motivate, management</p>	

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	5
1.2	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	6
2	SISÄINEN YRITTÄJYYS .....	7
2.1	Perehdytys ja sitoutuminen.....	9
2.2	Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö .....	12
2.3	Yhteistyö ja vuorovaikutus .....	15
2.4	Työhyvinvointi ja –motivaatio .....	18
2.5	Luovuus ja innovatiivisuus .....	22
2.6	Koulutus ja osaamisen kehittäminen.....	24
2.7	Tuloksellisuus.....	27
3	KOHDEORGANISAATION ESITTELY.....	29
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA ANALYSOINTI.....	31
4.1	Laadullinen tutkimus.....	31
4.2	Haastattelu, teemahaastattelu ja eläytymismenetelmä .....	33
4.3	Tutkimusaineiston hankinta .....	34
4.4	Tutkimusaineiston analyysi .....	36
4.5	Tutkimuksen luotettavuustarkastelu.....	37
5	TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU .....	38
5.1	Henkilökunnan mielikuvia sisäisestä yrittäjyydestä .....	39
5.2	Perehdytys ja sitoutuminen.....	39
5.3	Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö .....	43
5.4	Yhteistyö ja vuorovaikutus .....	44
5.5	Työhyvinvointi ja –motivaatio .....	48
5.6	Luovuus ja innovatiivisuus .....	52
5.7	Koulutus ja osaamisen kehittäminen.....	53
5.8	Tuloksellisuus.....	55
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	58

LÄHTEET .....	68
KUVIOT .....	71
TAULUKOT .....	71
LIITE 1 SAATEKIRJE HAASTATTELUUN .....	72
LIITE 2 HAASTATTELURUNKO TYÖNTEKIJÄLLE:.....	73
LIITE 3 HAASTATTELURUNKO ESIMIEHELLE:.....	74
LIITE 4 ELÄYTYMISMENETELMÄN KEHYSKERTOMUS 1.....	75
LIITE 5 ELÄYTYMISMENETELMÄN KEHYSKERTOMUS 1.....	76

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Jatkuva kilpailuedun etsintä on paljastanut yrityksille, miten tärkeässä asemassa yksittäiset työntekijät ovat kilpailuetua tavoiteltaessa. Hyvässä henkilöstöjohtamisessa yrityksen työntekijät ymmärretään yrityksen voimavarana. Suunnitelmallisen ja oikein kohdennetun henkilöstöjohtamisen avulla voidaan parantaa yrityksen toiminnan tuloksellisuutta.

Ammatillisten perustutkintojen ja opetussuunnitelmien uudistuessa sisäinen yrittäjyys on nostettu aiempaa merkittävämmiin esille. Sen arvo on ymmärretty yrityksen ja yksilön kannalta motivaatiota ja tuloksellisuutta lisäävänä tekijänä. On hyödyllistä, että jo opiskeluvaiheessa opiskelija ymmärtää oman työnsä merkityksen yrityksen ja oman työskentelymotivaationsa hyväksi.

Työntekijöiltä edellytetään yhä useammin työskentelyä ja asennoitumista työhönsä yrittäjän tavoin omia resurssejaan hyödyntäen. Työnantajat tavoittelevat innovatiivisia kehittäjiä sekä joustavasti ja tehokkaasti työnsä hoitavia työntekijöitä, jotka työskentelevät aloitekykyisesti ja motivoituneesti, siis sisäisiä yrittäjiä. (Kansikas 2005, 6.) Palveluja tarjoavan yrityksen näkökulmasta olisi toivottavaa, että henkilökunta, olipa se sitten omaa tai vuokratyövoimaa, olisi innokasta, sitoutunutta yrityksen toimintatapoihin, yhteistyökykyistä, tehokkaasti substanssinsa osaavaa ja kiinnostunutta tekemään työnsä parhaimmalla mahdollisella tavalla, kuten sisäiset yrittäjät tekevät.

Organisaatioissa ja tiimeissä, joissa sisäinen yrittäjyys kukoistaa, on vähemmän poissaoloja kuin muilla työpaikoilla, sillä tällaisilla työpaikoilla ihmiset ovat aidosti innostuneita työstään. Tällaiset organisaatiot ovat myös liiketaloudellisesti tavanomaista tuottavampia ja tehokkaampia.

Työntekijöiden kasvot ja työpanos ovat usein käyntikortti monesta palvelua tarjoavasta yrityksestä. Tilapäis- ja vuokratyövoiman merkitys on kasvanut ja kasvaa koko ajan. Vuodesta 1999 ravintoloiden palkkatyöpanos vuokratyössä on noussut 140 %, kun taas osa-aikaisten työntekijöiden vastaava luku noin 20 % ja kokoaikaisilla työntekijöillä kehitys on 15 %. (Valvira) Näitä lukuja tutkiessa voidaankin todeta, että yrityksen näkökulmasta ei ole lainkaan yhdentekevää, millaisen kuvan ekstrategyöntekijät yrityksestä

asiakkailleen antavat. Ei ole samantekevää, miten nämä työntekijät otetaan yritykseen vastaan, miten heitä perehdytetään yrityksen tavoille, jotta he voivat suoriutua esimerkiksi vain yhdestä työvuorosta mahdollisimman hyvin, tai millaiset työskentelyolosuhteet heille tarjotaan.

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Casseli Oy. Casseli Oy:llä on ravintola-, henkilöstöravintola-, kesäravintola- ja catering-toimintaa, jota tämä hanke käsittelee. Casseli Oy:n tapahtuma-catering käyttää paljon tilapäistyövoimaa, joten työntekijöiden sisäiseen yrittäjyyteen oli hyvä kiinnittää.

## 1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tavoitteenani on löytää tapoja, joilla voidaan luoda tehokas ja yhteistyökykyinen työyhteisö suurtapahtuman ajaksi, johon tilapäistyöntekijät voivat aidosti, aloitteelliset ja yritteliäästi sitoutua. Päämääränä on löytää keinoja, joilla työntekijä saadaan tunnistamaan omat sisäisen yrittäjyyden voimavaransa ja johtamisen näkökulmasta luoda organisaatioon mahdollisimman hyvät edellytykset työntekijöiden sisäiselle yrittäjyydelle.

Työni tuloksena on tarkoitus saada tietoa, jota voidaan hyödyntää työntekijöiden sisäisen yrittäjyyden kehittämisessä ja organisaatiossa sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavien rajoitteiden poistamisessa.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitä työntekijän sisäinen yrittäjyys palvelualalla tarkoittaa?
2. Mitä toimenpiteitä voidaan tehdä työntekijöiden sisäisen yrittäjyyden kehittämiseksi?
3. Millaiset työskentelyolosuhteet työnantajan pitäisi tarjota, jotta työntekijän sisäinen yrittäjyys olisi mahdollista?

Tässä opinnäytetyössä käytetään teemahaastattelua sekä eläytymismenetelmää. Haastateltavina on Casseli Oy:n henkilökuntaa ja eläytymismenetelmään vastaavat Hyria koulutus Oy:n catering-alan aikuisopiskelijat, jotka eivät työskentele Casseli Oy:n palveluksessa.

## 2 SISÄINEN YRITTÄJYYS

Sisäinen yrittäjyys on noussut ajankohtaiseksi aiheeksi, koska on tunnistettu yritysten ja muiden työyhteisöjen tarvitsevan uutta elinvoimaa ja peräänkuulutettu yrittäjämäistä käyttäytymistä. Yrittäjyyteen liitettäviä piirteitä, kuten innovatiivisuutta ja joustavuutta, on alettu pitää tavoiteltavana. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 31.) Ulkoinen yrittäjyys on oman yrityksen perustamista ja pyörittämistä. Sisäinen yrittäjyys on yrittäjämäinen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa jonkin työyhteisön jäsenenä. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 7.) Myös Saarinen toteaa yritteliäisyyden olevan asennetta, aloitekykyisyyttä ja sinnikkyyttä sekä uskoa siihen, että löytää toimivan ratkaisun. Yritteliäs ihminen kykenee ottamaan riskejä ja elämään takaiskujen kanssa ja saamaan vastoinkäymisistä vain uutta voimaa jatkaa. (Kansikas 2007, 83.)

Sisäinen yrittäjyys on oma-aloitteista ja aktiivista toimintaa, jolloin työskennellään tavoitteellisesti, nähdään vaivaa asioiden vuoksi ja halutaan kehittää itseään ja osaamistaan. Sisäinen yrittäjyys ei ole kiinteä persoonallisuuden ominaisuus, joka joillakin on ja toisilla ei ole. Työskentelyssä ja käytännön tuloksissa näkyy ihmisen oma panostamisen halu ja tahto tai niiden puute. Asioilla on taipumusta kasaantua. Puhutaan lumipallovaikutuksesta, myönteisestä tai kielteisestä kehästä. Työntekijöiden sisäinen yrittäjyys tai sen puute näkyy yrityksen lopullisessa tuloksessa menestyksenä tai menestymättömyytenä. (Äikäs-Kohonen 1994, 14.) Sisäiset yrittäjät sitoutuvat työhönsä ja sen tuloksiin, aivan kuin yritys olisi heidän omansa. He osaavat sparrata itsensä lisäksi myös muut ahkeroidaan kohti yhteistä päämäärää. Sisäisiä yrittäjiä tarvitaan erityisesti kovissa paikoissa, kuten muutostilanteissa ja kriiseissä. (Kansikas 2007, 61.)

Sisäisellä yrittäjällä on tiedonhalua ja uskallusta ennakkoluulottomasti kyseenalaistaa asioita - miksi on näin, voiko sen tehdä vielä paremmin. Hän uskoo itseensä ja kykyynsä kehittää positiivisella ajattelulla omaa yritteliästä elämänasennettaan. Työyhteisössä työntekijä ymmärtää oman osuutensa koko työprosessissa ja auttaa oma-aloitteisesti muita eikä valitse töitään. Hän toimii omasta halustaan eikä kuuliaisuudesta tai määräysten pakottamana. Sisäinen yrittäjä arvostaa omaa työtään ja tekemisiään ja tekee työtä omaksi ilokseen, kuten yrittäjäkin tekee voimiaan säästämättä. Yrittävillä henkilöillä on visioita, joista he löytävät liiketoimintamahdollisuuksia. Heillä voi olla tulevaisuuden näkijän luonnetta, kuitenkin realistiselta pohjalta. Heillä on myös halu panna toimiksi ja turhia epäroimättä panna itsensäkin likoon. (Nuori yrittäjä.)



Pienyrityksissä yrittäjyyden merkitys on kaiketi aina ymmärretty elintärkeäksi hengissä säilymisen itsestäänselvyydeksi. Yrittäjyys ja sen edistäminen on vahvasti esillä myös yhteiskunnallisessa strategioinnissa ja työntyy vahvasti julkisten organisaatioiden strategioihin sekä julkisen palveluntuotannon uudistamiseen ja järkeistämiseen. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 7.)

Heinonen & Paasio (2005, 33) viittaavat McKinneyhin & McKinneyhin (1989), että sisäisen yrittäjyyden organisatoriset edellytykset ymmärretään usein sisäisen yrittäjyyden johtamiseksi. Ilmaisuna tämä on epäselvä, koska johtajat eivät voi johtaa sisäisiä yrittäjiä, vaan heidän tehtävänä on mahdollistaa sisäisten yrittäjien toiminta. Johtajat kehittävät organisaation rutiineja ja puitteita siten, että sisäisillä yrittäjillä on tarvittava vapaus ja mahdollisuus viedä organisaatiota eteenpäin yhteisesti sovittuun ja johdon viitoittamaan suuntaan. Sisäinen yrittäjyys ei synny organisaatiossa itsestään. Sisäinen yrittäjä on sisäisen yrittäjyyden avainhenkilö ja päätoimija. Hän kyseenalaistaa vallitsevan tilanteen ja saa motivaationsa ongelmien ratkaisemisesta, muutoksen aikaansäämisestä ja innovoinnista.

Koiranen ja Pohjansaari (1995, 43) toteavat useiden tutkijoiden yrittäneen tunnistaa tekijöitä, jotka ilmaisivat sisäisen yrittäjyyden ja menestymisen välisiä yhteyksiä. Tutkimus on tuottanut erityisesti tietoa niistä tekijöistä, jotka estävät tai rajoittavat sisäistä yrittäjyyttä organisaatiossa. Yrittäjyyden esteiden poistaminen ja yrittäjyyteen kannustaminen ovat keskeisellä sijalla rakennettaessa yrityksen tulevaisuutta.

Suurin syy yritteliäisyyden puuttumiseen työyhteisössä on todennäköisesti haluttomuus tai kykenemättömyys tunnustaa, etteivät vanhat ja hierarkkiset johtamismenetelmät kannusta itsenäiseen ajatteluun, riskinottoon ja kekseliäisyyteen, joita yritykset nykyisin tarvitsevat menestyäkseen. Joskus jopa todetaan, että sisäiset yrittäjät ovat liian kurittomia työskentelemään toisten palveluksessa. (Koiranen ja Pohjansaari 1995, 43 – 44.)

Seuraavassa selvitetään sisäisen yrittäjyyden keskeisiä ulottuvuuksia, jotka ovat kirjallisuuden pohjalta nousseet esiin. Osa näistä näkökulmista kuvaa sisäisen yrittäjän toiminnan piirteitä ja osa toiminnan vaikutuksia. Kappaleissa on selvitetty myös organisaationäkökulmasta, millaisissa puitteissa sisäinen yrittäjyys voi kehittyä. Nämä ulottuvuudet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne nivoutuvat merkittävästi myös toisiinsa.

## 2.1 Perehdytys ja sitoutuminen

Työ on ja on ollut merkittävä osa ihmisen elämää. Siihen on myös tarve opastaa tavalla tai toisella. Perehdyttämisessä oli aiemmin kyse ensisijaisesti työhön opastamisesta. Sovitut työtavat opetettiin hyvinkin tarkkaan. Laajempaa perehdytystä, esimerkiksi yritykseen ja työyhteisöön tutustumista, ei pidetty niin tärkeänä. Organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuessa laajempi perehdyttäminen on tullut yhä tärkeämmäksi. Pelkkä työhön opastaminen ei enää yksin useinkaan riitä. Työntekijän on yhä paremmin ymmärrettävä, miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. Yritys ei toimi irrallaan ympäristöstään. Sen strategiassa ja toiminnassa on otettava huomioon ympäristön vaatimukset ja reunaehdot. (Kupias & Peltonen 2009, 13 – 14.)

Vastuu perehdyttämisen onnistumisesta on myös uuteen tilanteeseen tulevalle työntekijällä itsellään. Perehdyttävän oma aktiivisuus on avainasemassa. On syytä muistaa, että pelko ja jännitys vaikeuttavat oppimista ja väärin omaksuttu ajattelu- tai työtapasaattaa jopa estää uuden oppimisen. Aikaisempi kokemus ja tekeminenkään eivät aina riitä, koska monia käsitteitä ja uusia asioita ymmärretään vasta, kun niistä on keskusteltu jonkun kanssa. On tärkeää tietää, mitä juuri minulta odotetaan juuri tässä työssä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 13.)

Henkilöstöpalveluyrityksen kautta otetun tai oman henkilöstön perehdytyksessä ei juuri ole eroa lyhyissä työsuhteissa. Joissain tapauksissa työvoimaa tarvitsevat yritykset jättävät yritysesittelyn kokonaan henkilöstöpalveluyrityksille ja keskittyvät työnopastukseen. Lyhyissä eli alle viikon työsuhteissa perehdyttämiseen on tarkoituksenmukaista sisällyttää vain välttämättömät työsuhteasiat (työaika, poissaolot, tauot ja tilat) ja tiivistetty työnopastus (menetelmä, koneet, mahdolliset häiriöt ja turvallisuus). Muistin tueksi työntekijälle on hyvä toimittaa ”perehdyttämiskartta”, johon vähintään nämä asiat on kerätty. Mahdollisessa ”Tervetuloa taloon” –esitteessä on hyvä kertoa myös perustietoa yrityksestä ja sen toiminnasta. Koko ajaksi on syytä määritellä joku työpari olemassa olevasta henkilöstöstä antamaan neuvoja tarvittaessa. Asiasta etukäteen sopiminen helpottaa molemminpuolista yhteistyötä. Työsuhteen keston pidetessä perehdytykseen on hyvä lisätä yritystietoutta. Ensimmäisiksi päiviksi on syytä määritellä työpari yrityksen oman henkilöstön keskuudesta. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 13 - 14.)

Kansikas (2005, 2007) selvittää, että sitoutuminen työhön on merkki motivaatiosta ja ilosta tehdä työtä. Tällöin työtehtävä ja toisaalta yhteisö, jossa toimitaan, ovat sopivia

työntekijälle ja tämä on kyvyiltään sopiva toteuttamaan työnkuvaan kuuluvia asioita. Luottamus työyhteisössä heijastuu sitoutumisena työhön. Hyvä tiedottaminen, avoimuus ja kannustava ilmapiiri johtavat usein työntekijöiden sitoutumiseen ja toisiinsa luottamiseen. Sitoutuminen vahvistuu myös, kun työntekijä voi itse vaikuttaa työtapoihin tai asioihin kaiken kaikkiaan. (Kansikas 2005, 11-12; 2007, 60.)

Tänä päivänä yrityksissä näkyy kasvava kiinnostus vastuullisiin toimintatapoihin. Sen perustan muodostaa lainsäädäntö, mutta se on vain osa tätä kokonaisuutta. Vastuullinen yritys ei tyydy pelkästään lainsäädännön noudattamiseen, vaan sisällyttää toimintaansa muitakin näkökohtia. (Kupias & Peltonen 2009, 13 – 14.) Jos ihmiset voivat valita, he eivät halua toimia arvojensa vastaisesti. Sekä työssä että koko elämässä ihmiset voivat paremmin, jos he voivat toimia mielekkäästi ja olla osa merkityksellistä kokonaisuutta. Ihmiset sitoutuvat yritykseen, kun he voivat samaistua sen arvoihin ja tuntevat olevansa osa tärkeää kokonaisuutta. (Lehtipuu & Monni 2007, 254.) Yrityksen arvojen täytyy olla samassa linjassa yrityksen kirjoitettujen taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen vastuun kanssa. (Kuva 1.) Vastuulupausten pitää olla vedenpitäviä tekojen kanssa. Tästä muodostuu yrityksestä saatu kokonaiskuva. Jos yrityksen arvoissa painotetaan ihmisten hyvinvointia tai sosiaalista kestävyyttä, mutta tilataankin tuotteita halpa- ja lapsityövoimaa käyttävistä maista ja tämä on vastoin työntekijän omia arvoja, on työntekijän todennäköisesti vaikea sitoutua yritykseen.

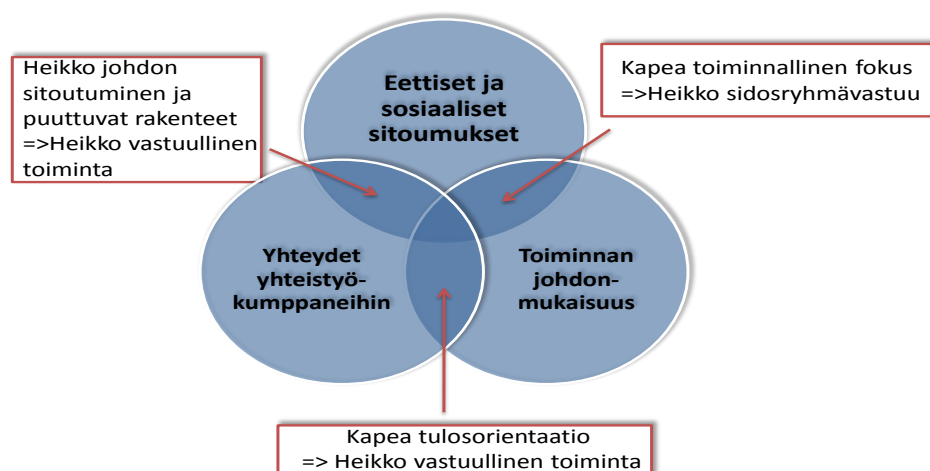


**Kuvio 1** Vastuullisuuden putous (Holmström-Savolainen 2009)

Vastuun putous saa alkunsa vastuullisesti ja yhdessä kirjoitetuista arvoista, jotka ovat jo yrityksessä tärkeitä asioita. Lähdettäessä miettimään vastuun tavoitteita eri osa-alueille niiden täytyy olla linjassa arvojen kanssa. Näistä muodostuvat kaikkien allekirjoittamat sanat. Sanojen pitää olla edelleen vedenpitäviä ja sekoittuneita tekojen kanssa. Tekojen olisi hyvä olla mitattavissa, jotta kehittymistä voidaan tarkastella. Tästä päästään analysoinnin tynempään veteen, jossa voidaan tarkastella, ovatko nämä kolme vastuualuetta tasapainossa ja sovitussa suhteessa toisiinsa. Tämä on myös se peilikuva vedessä, joka antaa yritykselle kasvot.

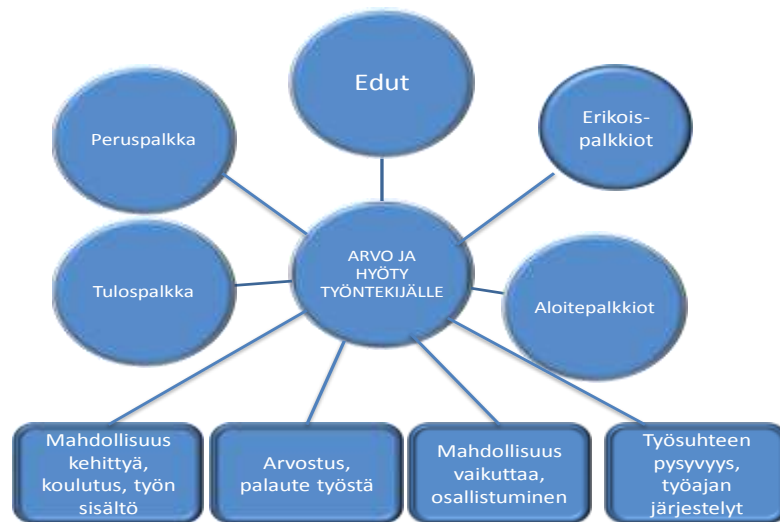
Meehan, Meehan ja Richards (2006, 386 – 397) korostavat yrityksen kilpailuetua sosiaalisella vastuullisuudella. Malli perustuu eettisiin ja sosiaalisiin sitoumuksiin eli julkiteorioihin, joita yritys on antanut, kuten missioon, visioon, strategiaan ja arvoihin sekä organisaatiopolitiikkaan ja –kulttuuriin. Toisena osana ovat yhteydet yhteistyökumppaneihin, jossa johtamismalli, yhteistyökumppanit, asiakkaat ja henkilökunta kohtaavat. Kolmantena osana on toiminnan johdonmukaisuus, josta kertovat arvojen näkyminen toiminnassa, yhteistyökumppaneiden valinta ja luottamusta kasvattava toiminta. Kuvio 1. näkee seurauksia, jos painotukset ovat liaksi eri osa-alueilla. Työntekijän on mutkattomampi sitoutua yritykseen, jos hän tietää sitoumusten olevan tasapainossa toiminnan kanssa. On työntekijää turhauttavaa, jos esimerkiksi arvoissa painotetaan yhteistyön merkitystä, mutta palkitaankin yksilöä. Sen, minkä sanotaan olevan meidän tapamme toimia, täytyy olla sama kuin miten me toimimme, koska muuten yrityksen uskottavuus

kärsii.



**Kuvio 2** Eettisten ja sosiaalisten sitoumusten tasapaino (Meehan, Meegan & Richards 2006, 392.)

Palkitseminen hoidetaan käytännön tasolla palkitsemispolitiikan ja sen toteuttamista tukevan järjestelmän avulla. Tehokkaan palkitsemisjärjestelmän tehtävä on turvata yrityksen pärjääminen markkinoilla ja työmarkkinoilla. Työn tekemisestä tarjottavat palkkiot voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään: taloudellisiin ja muihin palkkioihin, joita kuviossa 2. käsitellään. (Viitala 2007, 145.)



Kuvio 3 Palkitsemisen kokonaisuus (Viitala 2007, 145 viittaa Hakoseen 2006.)

Palkan pitää olla kohdallaan, jotta työntekijä vapautuu siihen liittyvästä tyytymättömyydestä ja voi käyttää energiansa työn tekemiseen ja kehittämiseen. Palkan nostaminen tämän jälkeen ei enää pitkäkestoisesti kasvata motivaatiota tai sitoutumista. Tämän mukaan palkkaus olisi ennemminkin oikeiden mukaisuuskysymys kuin kovin kestävä motivointi- ja sitouttamiskeino. Työntekijöiden sitoutumista voidaan kannustaa myös johtamisen keinoin, koska ihmisiä kunnioittava, luottamuksellinen ja avoin keskustelu ja tuki valavat luottamusta omaan suoritukseen ja motivoivat yrittämään. Arvostava suhtautuminen ja positiivinen palaute hyvin tehdystä työstä motivoivat ja lisäävät sekä sitoutumista että työniloa. (Viitala 2007, 161.)

## 2.2 Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö

*"Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin"* (Sydänmaanlakka 2006, 105).

Heinonen ja Paasio (2005) ovat tutkineet sisäisestä yrittäjyyttä kuntatyössä. Tutkimuksen mukaan hyvä ja karismaattinen johtaja pitää huolen siitä, että organisaatiolla on kirkas visio ja suunta ja että nämä on tehokkaasti ja ymmärrettävästi viestitty läpi organisaation. Lisäksi tehokas yrittäjämäinen johtaja kykenee luomaan sellaiset organisaatiopuitteet, jotka mahdollistavat strategian mukaisen toiminnan ja organisaation etene-  
misen visiota kohti ja tukevat sitä. Työntekijöiden sitoutuminen ja motivoiminen on hoidettu tarkoituksenmukaisin organisaatorakentein sekä ohjaus-, johtamis- ja kannuste-  
järjestelmin. (Heinonen & Paasio 2005, 31.)

Johdon käyttäytyminen ja osallistuminen päivittäiseen toimintaan ovat keskeisessä asemassa sisäistä yrittäjyyttä toteuttaessa. Päivittäinen työskentely yksikössä ei siinänsä ole ratkaisevaa, vaan se, että johtajalla on resursseja tukea ja kannustaa työntekijöitä sekä ohjata organisaatiota haluttuun suuntaan. Johto on sisäisen yrittäjyyden mahdollistaja, ja sen tuen ja sitoutumisen on näytävä päivittäisessä työssä. Organisaatorakenteen ja toimintatapojen osalta sisäistä yrittäjyyttä edistävät työntekijöiden luonnollinen yhdessä työskentely, löyhät tehtäväkuvat ja joustavuus sekä yhdessä tapahtuvaan sisäiseen kehittämiseen varattu aika. Lisäksi sisäiseen yrittäjyyteen kannustaminen on oleellisen tärkeää: työn sisällön ja itseohjautuvuuden merkitys korostuu varsinkin, jos rahalliset kannusteet ovat vähäisiä. (Heinonen 1999; Heinonen & Paasio 2005, 31.)

Johtajat tai esimiehet eivät voi suoraan johtaa sisäisiä yrittäjiä toimimaan yrittäjämäisesti, vaan johtajien on mahdollistettava sisäisten yrittäjien toiminta. Johtajat kehittävät organisaation rutiineja ja puitteita siten, että sisäisillä yrittäjillä on tarvittava vapaus viedä organisaatiota innovatiivisesti eteenpäin yhteisesti sovittuun ja johdon viitoittamaan suuntaan. (Heinonen & Paasio 2005, 33)

Lämsä ja Hautala (2005, 225 – 226) toteavat johtamistyön sisältöä käsiteltävien suuntausten lähestyvän johtajuutta yleensä johtajan roolin näkökulmasta. Johtajaan tai esimieheen kohdistuu eri tahoilta rooliodotuksia, joihin hän pyrkii käyttäytymisellään vastaamaan. Lämsä ja Hautala (2005) viittaavat johtamistutkija Henry Mintzbergiin, joka on jakanut esimiehen roolit kolmeen pääosaan ja 10 alarooliin: *Päätöksentekoon* liittyvät roolit ovat yrittäjä, henkilöstön ja asioiden ristiriitojen käsittelijä, voimavarojen jakaja sekä neuvottelija. *Viestintään* liittyvät roolit ovat havainnoija, tiedon levittäjä ja puheenjohtaja. *Ihmisten välisiin suhteisiin* liittyvät roolit ovat ihmisten johtaja, keulakuva ja yhteydenpitäjä. (Lämsä & Hautala 2005, 226.) Näitä kaikkia rooleja sisäinen yrittäjää esimie-

heltään tarvitsee, jotta hän voisi työskennellä mahdollisimman täysipainoisesti.

Henkilöstöjohtamisen linjausten ja käytäntöjen pitää olla yhteensopivia myös yrityksen muiden strategioiden kanssa.(Kotila 2005, 35.) Kotila(2005, 56) viittaa useisiin lähteisiin, joiden mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen määritellään yläkäsitteeksi, joka yhdistää sekä johdon että työntekijät liiketoimintaan ja liiketoimintaympäristöön kokonaisuudessaan.

Keskeisiä sisäisen yrittäjyyden elementtejä ovat selkeästi määritellyt tavoitteet, positiivinen palaute- ja tukijärjestelmä, yksilövastuun korostaminen sekä tuloksiin perustuva palkitseminen (Heinonen & Paasio 2005, 33; Kuratko ym. 1993, taulukko 1).

*Taulukko 1: Sisäisesti yritteliään organisaatiokulttuurin elementit*

ELEMENTTI	PERUSTEET
Selkeät tavoitteet	Työntekijöiden ja johdon yhteisesti sopimat, selkeät tavoitteet luovat pohjan yhteisille saavutuksille
Positiivinen palaute- ja tukijärjestelmä	Potentiaaliset luojat ja sisäiset yrittäjät tarvitsevat palautetta ymmärtääkseen toimintansa olevan hyväksyttävää ja palkittavaa
Yksilövastuun korostaminen	Innovatiivinen toiminta perustuu luottamukseen, uskoon ja tulostavastuuseen
Tuloksiin perustuva palkitseminen	Palkitsemisjärjestelmän on rohkaistava riskinottamista ja suoriutumista

(Heinonen & Paasio 2005, 33; Kuratko ym. 1993)

Älykkään johtajuuden mallin taustalla on kuva, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena. Työntekijä ei ole vain käsipari vaan kokonainen yksilö, joka rakentuu ammatillisesta, fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä kunnosta. Työn pitäisi olla työntekijälle merkityksellistä kutsumusta, ja sen pitäisi energisoida eikä uuvuttaa. Älykkään johtajuuden malli perustuu systeemiajatteluun, ilmiöiden tai tapahtumien välisten suhteiden näkemiseen lineaarisen syy-seuraus-ajattelun sijaan sekä muutosprosessien näkemiseen yksittäisten tapahtumien sijaan. Tuossa prosessissa on monia muuttujia, jotka vaikuttavat toisiinsa. (Sydänmaanlakka 2006, 115 – 116.) Morgan (1997, 24) huomauttaa amerikkalaisen insinööri Taylorin (1915) toteuttaneen vähän erilaisia joh-

tamisen periaatteita, jotka perustuivat pitkälti tekemisen ja ajattelun jakautumiseen. Hänen kuultiin sanovan työntekijälleen: ”Sinun ei oleteta ajattelevan”.

Keskeinen osa johtajan työssä on, että johtaja tekee jatkuvasti erilaisia päätöksiä. Hänen tehtävänsä on myös kerätä tietoa ja viestiä asioista eri tahoille. Lisäksi hän toimii sosiaalisen vuorovaikutuksen ja ihmisten suhteiden edistäjänä ja rakentajana. Tänä päivänä yhä useammat organisaatiot pitävät demokraattista johtamistyyliä tavoitteenaan, koska sen arvioidaan olevan tehokkainta ja mahdollistavan myös sisäiselle yrittäjyydelle suotuisan työskentely-ympäristön. (Lämsä & Hautala 2005, 225 – 226.)

### 2.3 Yhteistyö ja vuorovaikutus

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen tavoitteena on, että työntekijät ymmärtäisivät kaikkien yhteisen tahtotilan kohti yhteistä päämäärää. Johtajien ja esimiesten tulisi luoda mahdollisuuksia ja edistää työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja luoda niille suotuisaa ilmapiiriä. Energinen ja aktiivinen työyhteisö tarttuu nopeammin asioihin ja saa merkittävää aikaankin. Kjelin (2009) kuvaa mm. Puution (2002) ja Cronen & Piercen (1985) sosiaalisen systeemin kontekstihierarkian, joka pohjautuu siihen, että puheteot ovat perustana ja niistä nousee ylläpitävä voima. Kaikki merkitykset kasvavat erilaisista tilanteista, kuten me ihmiset näemme asiat eri tavoin ja tulkitsemmekin ne eri tavoin. Suhteet sitovat tilanteet ja identiteetin, ja kulttuurit muodostavat meissä merkityksiä ja liimaa oman historiamme muodostuneen käsityksen mukaan. Tiettyjä asioita ei voi tehdä yksin, joten taas muodostuu uusia kulttuureja. Kulttuureista lähtee taas uusi voima, joka antaa tuulta puheteoille. Tämä kuvastaa sitä, että prosessien ajattelu ja niiden ymmärtäminen edesauttavat vastuullista vuorovaikutusta. (Kjelin 2009.)

Ryhmän toiminnan muodostaa ja sitä ylläpitää jäsenten välinen viestintä. Ryhmä onkin varsin pitkälle sellainen, millaista sen viestintä on. Sanallisen viestinnän ja vuorovaikutuksen lisäksi ryhmän jäsenet viestivät ei-sanallisesti, kuten ilmeillään, eleillään ja liikkeillään. Epävirallista sanallista viestintää nimitetään usein ”puskaradioksi”. Jos virallinen viestintä on puutteellista, alkaa puskaradio hoidella asioita ja tiedottamista. (Lämsä & Hautala 2005, 122.)

Työyhteisöviestinnän uuden toimintamallin mukaisia avainasioita ovat vuoropuhelu, vastavuoroisuus, keskinäinen arvostus sekä viestinnän tuleminen osaksi jokaisen työtä. Työyhteisöjen sisäisessä viestinnässä on tapahtunut viime vuosien aikana merkittä-

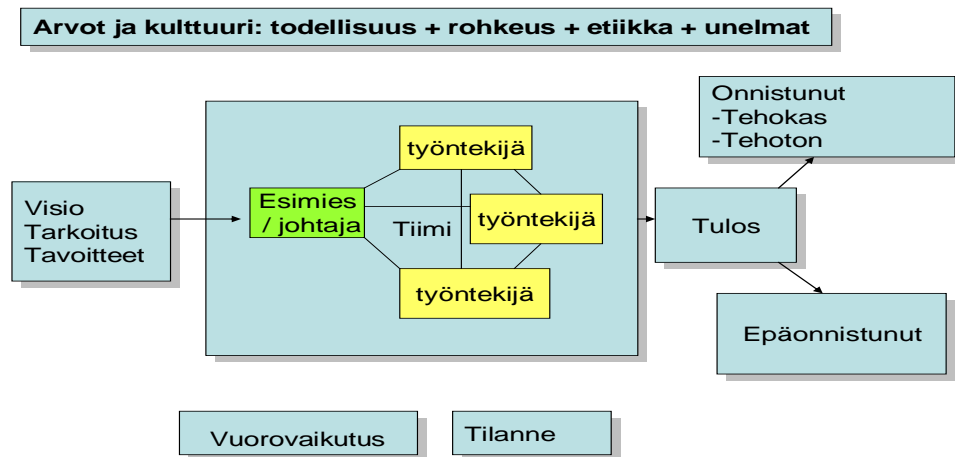


vä muutos. Nyt painotetaan vuorovaikutusta enemmän kuin yksisuuntaista tiedon siirtoa ylhäältä alaspäin etenkin asiantuntija-, tieto- ja toimistotyössä. (Työturvallisuuskeskus.)

Työyhteisöviestinnässä toteutetaan monissa yrityksissä niin sanottua uutta toimintamallia. Isoja asioita käsitellään avoimesti ja vuorovaikutteisesti. Esimerkiksi ajantasaisista tietoa on koko ajan saatavilla ja sitä tarvitsevien hyödynnettävissä. Tunnelman ollessa rento ja vapaamuotoinen, jokainen uskaltaa puhua ja esittää näkemyksensä. Tällaisessa toimintamallissa osallistuminen ja vaikuttaminen ovat mahdollista jokaiselle. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat yksilöitä ja koko työyhteisöä, sillä työyhteisön jäsenet muokkaavat omalla työllään ja viestinnällään organisaation toimintakykyä ja mainetta. Myös hiljaista tietoa jaetaan. Näin ollen työnantajamaine kuuluu osaksi jokaisen työtä ja heijastuu takaisin omaan identiteettiin. Toimintaa ja viestintää tapahtuu erilaisilla foorumeilla, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja, esimerkiksi intranetissä, internetin kotisivuilla, Facebookissa, sähköpostissa, videoviestinnässä, virtuaalikokouksissa jne. (Työturvallisuuskeskus.)

Sisäinen yrittäjä tarvitsee työyhteisössään avointa kulttuuria, joka antaa mahdollisuuden aloitteelliseen ja tavoitteelliseen työntekijän toimintaan. (Kansikas 2007, 63.) Koironen ja Pohjansaari (1994, 49) korostavat palautteen saamisen ja antamisen merkitystä. Koko organisaatiolta sekä asiakkailta saatu myönteinen tai kielteinen palaute työssä onnistumisesta tuo informaatiota palautteen saajalle siitä, ollaanko menossa oikeaan suuntaan.

Sydänmaanlakan (2006, 117) älykkään johtajuuden vuorovaikutusmallin perustana on panos – prosessi - tuotos –ajattelu. (Kuvio 4.) Lähtökohtana eli panoksena on annettu visio, tarkoitus ja tavoitteet. Johtaminen on paljolti merkityksen luomista ja antamista sekä siitä viestittämisestä tiimeille ja työntekijöille. Esimiehet ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa erilaisissa tilanteissa. Tämä on parhaillaan aitoa vuorovaikutusta monien suuntaan toiminnassa ja toiminnoista. Se voi olla käskemistä, väittelemistä tai keskustelua. Vuorovaikutus tapahtuu kollektiivisena prosessina, jonka lopputuotoksena on tulos, joka voi olla joko epäonnistunut tai tehokkaasti tai tehottomasti saavutettu onnistunut tulos. Yrityksen sekä yksilöiden arvot ja kulttuuri vaikuttavat osaltaan prosessiin, samoin se, miten visio on määritelty, miten vuorovaikutus toteutuu ja miten tuloksia arvioidaan.



Kuvio 4 Älykkään johtajuuden vuorovaikutusmalli (Sydänmaanlakka 2006, 117.)

Ruohotie (2000, 62) viittaa De Nisiin, Caffertyn & Meglinoon (1984) ja Londoniin (1994), jotka painottavat palautteen olevan tärkeää monestakin syystä. Se helpottaa oppimista, auttaa toimimaan tavoitteiden mukaisesti, lisää motivaatiota asettaa entistä korkeampia tavoitteita, auttaa tunnistamaan virheitä ja positiivisena voimistaa suoriutumisen tarvetta ja sisäistä motivaatiota.

Ihmiset, jotka hyväksyvät palautteen ja katsovat olevansa itse vastuussa suorituksistaan, asettavat yleisesti realistisia tavoitteita, jotka auttavat parantamaan suoritusta. Palaute lisää itsetuntemusta ja halua tehdä itsearviointia. Palautteen teho on riippuvaista siitä, miten selkeää, spesifistä ja puolueetonta se saajan mielestä on. (Ruohotie 2000, 62 – 63.)

Ruohotie (2000, 63) lainaa Levya ym. (1995), Morrisonia & Biessia (1991) kertoessaan itseä koskevan tiedon hankkimisen olevan edellytys omalle kasvulle ja kehitykselle ja tärkeä piirre itsesäätelyssä. Ihmiset etsivät palautetta, koska se välittää heille hyödyllistä informaatiota, suojelee heidän egoaan tai minäarvostustaan ja kertoo, mitä muut heistä ajattelevat. Ruohotie (2000, 62 – 63) toteaa usein olevan niin, että ihmiset, jotka eniten tarvitsisivat palautetta suorituksistaan, ovat vähiten innokkaita sitä vastaanottamaan. Jos he sitä kysyvät, he pyrkivät minimoimaan negatiivisen palautteen ja suojelemaan itsetuntoaan. Tuollaisesta palautteesta ei ole juuri apua. Seurauksena on se, että ne esimiehet turhautuvat, joiden vastuulla palautteen antaminen, ja on näin ollen voi koko tiimin toiminta kärsiä. Korkean suoritustarpeen omaavat työntekijät, kuten si-

säiset yrittäjät, etsivät palautetta vahvoilta asiantuntijoilta tai esimiehiltä. Ne, joilla on heikko minäarvostus ja vähäinen usko omaan kykyihin ja mahdollisuuksiin, vaikka syytätäkkin, eivät hae minkäänlaista palautetta. Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (2005, 182) lisäävät, että haasteen asettaa se, että 90 % kaikesta informaatiosta tarkastelemme päämäärätietoisesti tukeaksemme käsityksiä, uskomuksia tai olettamuksia, joita olemme jo pitkään vaalineet. Tämä tarkoittaa sitä, että jos työntekijälle on syntynyt jo epärealistisia käsityksiä omista taidoistaan, hän ei helposti muuta käsityksiään niistä. Tämän vuoksi kaikkien palautteen antajien olisi oltava vastuullisia ja rehellisiä arvioidessa toisen toimintaa.

Suosittelavaa olisi, että palautetta voitaisiin antaa monista eri lähteistä. Palautetta voidaan pyytää alaisilta, työkavereilta, esimiehiltä, johdolta, asiakkailta, alihankkijoilta jne. Ihmiset vertaavat saatua palautetta omaan havaintoihinsa. Tämä on sitä todennäköisempää, mitä vahvempi minäkuva työntekijällä on. Pyrkimys vertailuun on aktiivisempaa, jos esimerkiksi tuote- tai palvelustandardit ovat selkeitä, palaute on säännöllistä ja palautteen sisältö on tärkeää organisaatiolle. (Ruohotie 2000, 63 – 64.)

#### 2.4 Työhyvinvointi ja –motivaatio

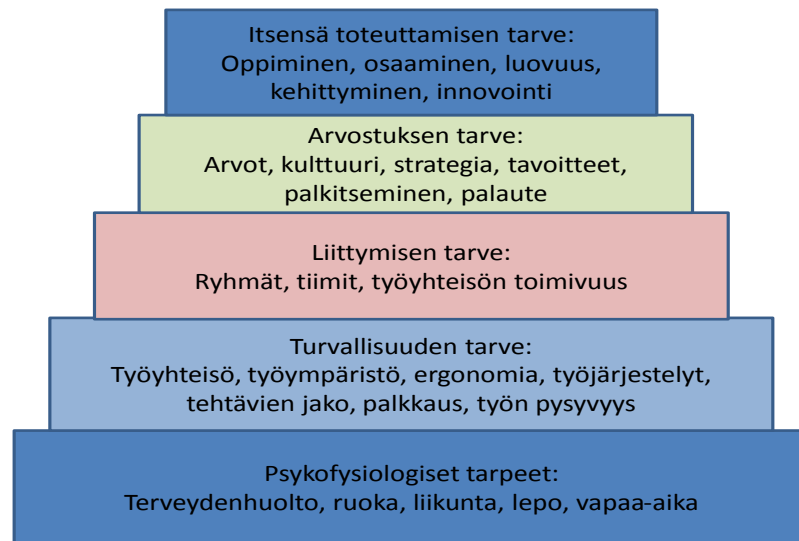
Rauramo (2006) esittää työhyvinvoinnin parantavan työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja ilmapiriä. Se edistää osaamista sekä tukee innostusta ja sitoutumista, mikä edelleen parantaa työnantajan imagoa sekä haluttuna työpaikkana että yhteistyökumppanina. Työhyvinvoinnin katsotaan vähentävän sairauspoissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia. Työyhteisöissä sosiaalinen pääoma – tuki ja kannustus, avoin tiedonkulku ja luottamus – ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja taloudelliseen tehokkuuteen. Sosiaalisen pääoma parantaa työn organisointia, lisää työhönsä tyytyväisten osuutta sekä vähentää työuupumusta. Työ on oleellinen osa ihmiselämää noin 40 vuoden ajan, ja useat viettävät päivittäin yli puolet valveillaoloajastaan työssä. Näin ollen olisi syytä kiinnittää huomiota siihen, millaisissa olosuhteissa ja millaista työtä tehdään. Työ ja työolosuhteet vaikuttavat hyvinkin voimakkaasti hyvinvointiin paitsi työssä myös vapaa-aikana. Toisaalta vapaa-aika elämäntapoineen, harrastuksineen ja ihmissuhteineen vaikuttaa työssä jaksamiseen. Näin ollen on vaikea erottaa työhyvinvointia muusta hyvinvoinnista. (Rauramo 2006.)

Kauppinen viittaa (2005) Otalaan ja Ahoseen (2003), joiden mukaan työhyvinvointi on organisaatiolle keskeinen kilpailutekijä, joka vaikuttaa suoraan menestykseen ja tulok-

seen. Sillä on merkittäviä vaikutuksia yksilön, työyhteisön ja yhteiskunnan tasolla. Tutkijat tuovat esille yrityskauppojen yhteydessä käytetyn Due Diligence -menettelyn laajentamisen koskemaan myös yrityksen henkilöstöä ja työhyvinvointia eikä vain tuotantokoneita, myyntisopimuksia, verorasitteita tai ympäristötekijöitä. Onhan juuri ihmisten ja työhyvinvoinnin rooli hyvin merkittävä organisaation strategian toteutumisen kannalta. He kysyvät, mitä merkitystä on sillä, jos kaupan kohteena olevan menestyneen yrityksen henkilöstö on uupunutta, motivaatio lopahtanut ja ilmapiiri huono, vaikka koneet olisivatkin kunnossa ja verot maksettu. (Kauppinen 2006, 6.)

Usein pohditaan, voiko onnellisuus olla edellytyksenä työhyvinvoinnille ja –motivaatiolle. Vesterinen (2008, 128) viittaa Ahosen (2007), että onnellisuus on asenteen ja olosuhteiden summa, josta seuraa, että onnellisuutta ja etenkin tyytyväisyyttä voi opetella omaksumalla myönteisiä tapoja ajatella. Tällaisia asenteita voivat olla esimerkiksi vastuun ottaminen omasta elämästä, huumori ja periksiantamattomuus. Ihminen, joka pitää itse elämää arvokkaana ja merkityksellisenä, pysyy vaikeuksien keskellä vahvana ja onnellisena. Tie onnellisuuteen onkin jokaisen itse löydettävissä tai tehtävissä. Kansikas (2007, 66) toteaa yrittävän elämänasenteen lisäävän oman elämän hallinnan tunnetta ja työhyvinvointia, kun on vastuussa omasta työstään ja huomaa vielä saavuttavansa asetut tavoitteet omien kykyjensä avulla.

Vesterinen (2008, 128 – 129) toteaa, että onnellisuus näyttäisi seuraavan psykologi Abraham Maslowin (1908-1970) tarve-/motivaatiohierarkiaa. Sen mukaan ihminen tyydyttää fyysiset perustarpeensa ensin eli hankkii ruoan, unta ja suojaa. Sitten ihminen täyttää turvallisuuden tarpeensa ja välttää pelkoa ja ahdistusta samalla kun pyrkii saamaan läheisyyttä ja rakkautta, vuorovaikutusta ja hellyyttä. Kun perustarpeet on tyydytetty, ihminen pyrkii hankkimaan arvonantoa ja toteuttamaan itseään eli täyttämään henkisiä tarpeitaan, joita ovat arvostuksen tarve sekä esteettiset ja älylliset tarpeet. Itsensä toteuttamisen tarve syntyy vasta kun kaikki muut tarpeet on tyydytetty. Nimenomaan kasvumotiivien tyydyttäminen saa aikaan voimakkaan onnen tunteen. Rauramo (2004) on rakentanut Maslowin tarve-/motivaatiohierarkian perustalta henkilöstön kehittämiseen ja ylläpitämiseen soveltuvan prosessimallin, ”työhyvinvoinnin portaat” (Kuvio 5.). Koska onnellisuus synnyttää työhyvinvointia, voivat Rauramon kuvaamat työhyvinvoinnin portaat ohjata valintoja sille, mihin seikkoihin onnellisuuden aikaansaamiseksi tulisi työssä kiinnittää huomiota.



*Kuvio 5 Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2004)*

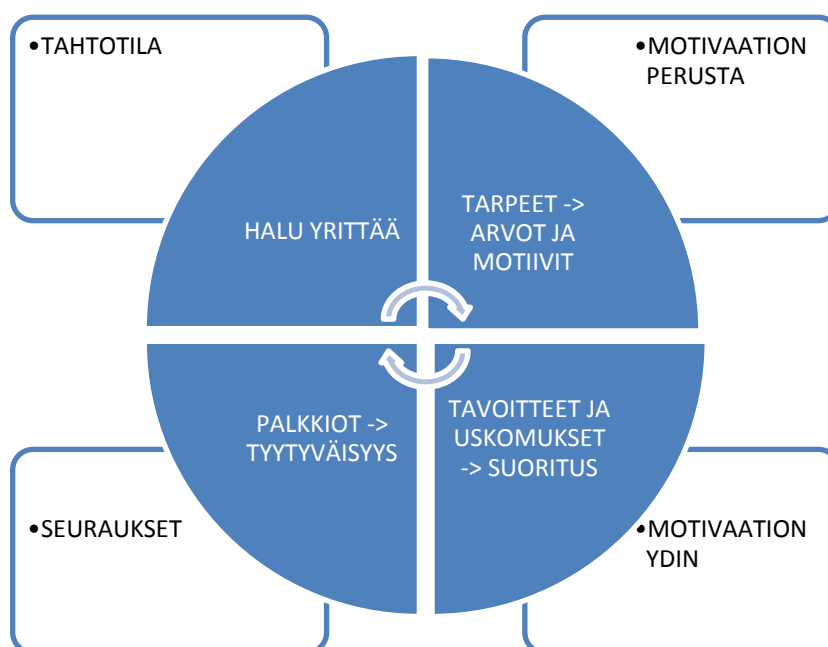
Motivaatio käsittää ne psyykkiset prosessit, jotka aiheuttavat kiinnostuksen heräämisen ja suuntautumisen sekä toiminnan jatkuvuuden. Motivoitumista ohjaavat yksilön arvot, asenteet, mielenkiinnon kohteet, itseen kohdistuvat orientaatiot (mm. minäkäsitys ja tehokkuususkomukset) ja saavutusorientaatiot (mm. suoriutumisen tarve, tehtäväorientaatio ja suoritustavoitteet). Mainitut motivationaaliset tekijät määräävät sitoutumista toiminnan tavoitteisiin. (Ruohotie 2000, 87.)

Koiranen ja Pohjansaari (1994, 49) viittaavat Scheiniin (1987), joka on tiivistänyt viisi keskeisintä työmotivaatioon vaikuttavaa tekijää:

- 1) Työn vaatimien taitojen tulisi olla moninaisia ja sellaista, että pääsisi toteuttamaan itseään. Työn kokeminen mielekkääksi on riippuvaista siitä, missä määrin yksilö voi käyttää erilaisia kykyjään ja taitojaan työtä tehdessä. Työn vaatimusten ja yksilöllisten valmiuksien pitäisi kohdata.
- 2) Työtehtävien ja työn sinänsä pitäisi olla sisällöltään mielekäästä ja tuoda työhön samaistumisen tunnetta. Työsuoritusta aktivoi se, että yksilö saa tehdä mielekkäitä työkokonaisuuksia ja voi kokea työn omakseen.
- 3) Mielikuva työtehtävien merkityksestä ja työn arvostuksesta lisää motivaatiota. Työn mielekkyyttä lisää, jos ihminen kokee sen vaikuttavan toisten ihmisten hyvinvointiin.

Mielekkyyden kokemista ohjaa osaltaan yksilön käsitys oman työnsä tärkeydestä, kuten myös työhön tai ammattiin kohdistuva yleinen arvostus.

- 4) Tiedon saaminen työn tuloksista ja palaute kaikkiaan on merkittävää. Esimiehiltä, kollegoilta ja alaisilta saatu myönteinen tai kielteinen palaute tehtävistä suoriutumisissa lisää työhalukkuutta tai tyytyväisyyttä. Tämän ulkoisen palautteen lisäksi työn suorittaminen voi itsessään tuottaa palautetta, esim. onnistumisen ja edistymisen kokemukset.
- 5) Mahdollisuus itsenäiseen toimintaan lisää työhalukkuutta, joka on usein riippuvainen siitä, missä määrin ihminen voi itse suunnitella työtään ja asettaa omia työtaivoitteitaan. Itsenäisen työn myötä vastuunottoakin yleensä lisääntyy. (Koironen & Pohjansaari 1994, 49.)



Kuvio 6 Motivaatiokehä: muunnelmä Locken (1991) ja Ruohotien (2000, 91) mallista

Ruohotien (2000, 91) motivaatioprosessin sekvenssikuvaus Locken (1991) mallista on muunneltu motivaatiokehäksi eli jatkumoksi. Motivaation perustana ovat työntekijän tarpeet, joita ohjaavat arvot ja motiivit. Jos yrityksen arvot ovat yhdenmukaisia työntekijän omien arvojen kanssa, hänen on helpompi motivoitua suoritukseensa. Tästä seuraa työskentelyn suuntaaminen kohti tavoitetta vaikuttimena myös omat uskomukset. Tässä kohtaa ollaan motivaation ytimessä, ja työntekijä ulkoisista ja sisäisistä vaikuttimista riippuen pitää motivaatiotaan yllä, kunnes saavuttaa tavoitteensa. Hyvästä motivaatiotasosta seuraa palkkio, aineellinen tai aineeton, joka luo tyytyväisyyttä. Tyytyväisyydestä kehä vie tahtotilaan ja haluun yrittää entistä paremmin uudelleen.

## 2.5 Luovuus ja innovatiivisuus

Luovuudesta ja innovaatioista puhutaan yhä enemmän. On tarve luoda palveluita, joita voidaan tuottaa paikallisesti ja luoda samalla mielekkyyttä. Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle markkinoilla on myös kasvava joukko kuluttajia, joilla on runsaasti aikaa ja rahaakin käytössä. Asiakkaat ovat yhä kiinnostuneempia siitä, miten tuotteet tai palvelut sopivat heidän tyyliinsä, arvomaailmaansa ja kauneudentajuunsa. Luovuuden tutkijat ovat sanoneet, että luovuus edellyttää yleensä rajojen ylittämistä ja luovat ihmiset liikkuvat rajapinnoilla. Luovat ihmiset ovat yleensä leikkisiä, ja heillä on kepeä elämänasenne. Huumori ja ilo ovat inhimillisiä tapoja kuvata yllättäviä asioita sekä hyvän olon tunnetta. Huumori paljastaa sen, mikä on vastoin normaalia oletustamme. Ilo kuvaa olotilaa, jossa voimme toimia vapaasti ja pelkäämättä. Erilaisten työryhmien työkennellessä on havaittu, että jos ryhmästä kuuluu naurua, siellä syntyy jotain innovatiivista. Ryhmät, joiden jäsenet ovat vakavia, harvoin tuottavat muuta kuin jo aiemmin tunnettua ja loogisesti pääteltävissä olevaa tietoa. (Lehtipuu & Monni 2007, 247 - 251.)

Innovatiivisuus on ihmisten, tiimin ja organisaation kykyä tuottaa ja soveltaa uusia ideoita lisäarvon tuottamiseksi. Jos luovuus käsitteenä on perinteisesti liitetty yksilöihin, niin innovatiivisuus on liitetty yrityksiin. Luovuuden ja innovatiivisuuden raja on epäselvä. Luovuus nähdään avoimempänä käsitteenä, innovatiivisuudella on taas selkeä suunta ja se on tavoitteellisempaa. Luovuus on liitetty taiteeseen ja tieteeseen, innovatiivisuus enemmän teknologiaan ja talouteen. Innovatiivisesti toimivalla on hyvä riskinsietokyky ja motivaatio, ja hän on tavoitteellinen ja pitkäjänteinen. Muuten innovatiivisuus ei välttämättä johda lopputulokseen. (Sydänmaanlakka 2009, 132 - 137.)

Myös Saarinen pohtii Kansikkaan kirjassa (2007, 83) luovuutta: ”Kuka tahansa tietää, mitä luovuus on, mutta sen yksilötekijöiden määrittely on vaikeaa. Luovuus on uusin ajattelemista tai se voi olla sitä, että löytää itsestään uusia puolia.” Saarinen yhtyy Lehtipuun ja Monnin (2007) esiin nostamaan mielipiteeseen, että luovuus voi olla jotain vanhaa uusissa kytkennöissä, jolloin avautuu uusia näkymiä johonkin ja joka luo portin rajan toiselle puolelle. (Kansikas 2007, 83.)

Luovan ihmisen tuntomerkkeinä on tavallisesti pidetty mm. seuraavia ominaisuuksia: elämän tarjoamien mahdollisuuksien maksimointi, joustavuus ja ennakkoluulottomuus, vapauden etsiminen, riskinotto kyky, rajojen rikkominen, toiminta ja kokeilu, vastuullisuus, itsekuri, reflektio eli oman toiminnan pohtiminen, suhteellisen korkea älykyys,

omaperäisyys, hyvä mielikuvitus, estetiikan taju, kyky ajatella vertauskuvin, joustavuus päätöksenteossa, kyky käsitellä uusia asioita ja taito löytää järjestys kaaoksesta. (www.wikipedia.fi.)

Kari Uusikylä on listannut luovuuden uhkia. Luovuutta jäytää tiukka kontrolli, esimerkiksi armeijamainen työn arviointi. Myöskään pakkokilpailutus ei ole luovuudelle eduksi. Vapaaehtoinen kilpailu on eri asia. Palkkioiden jakamisessa tulee olla tarkka, koska ulkoinen motivointi kun voi viedä energiaa oikeasta luovasta työstä. Myös tarkkaan rajatut toimintamahdollisuudet jäykistävät luovuutta. Luovuus ja innovatiivisuus saavat usein yhdenmukaisen sävyn asiakeskustelussa. Luovuuden avulla saavutetaan uusia mahdollisuuksia ja tavoitteita sekä sitä voidaan sitä innovatiivisuuden ja monien keksintöjen alkulähteenä. (www.wikipedia.fi.)

Toiset työtehtävät mahdollistavat sisäisen yrittäjyyden ja luovuuden paremmin kuin toiset. Palvelualoilla valtaosa työpaikoista suosii sisäistä yrittäjyyttä, sillä sekä asiakas että työnantaja toivovat tuotteiden ja palveluiden jatkuvasti kehittyvän ja työntekijöiden ratkaisevan asiakkaiden ongelmia innovatiivisilla tavoilla. (Kansikas 2007, 63 -64.)

Sydänmaanlakka (2009) on lainannut Torrancen luovuutta edistäviä voimatekijöitä.



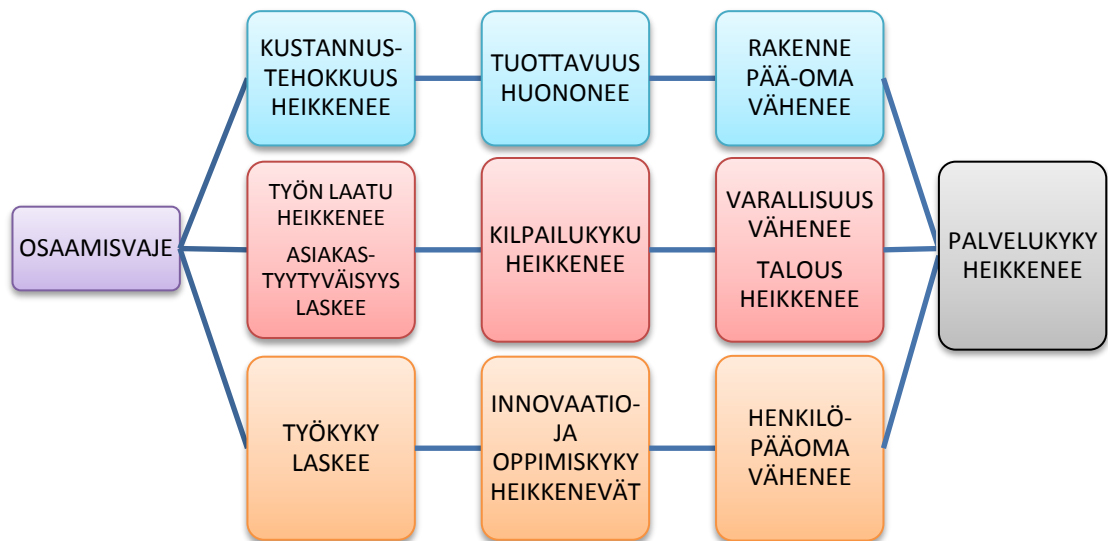
Kuvio 7 Luovuutta edistävät tekijät Torrancen mukaan (Sydänmaanlakka 2009, 181.)



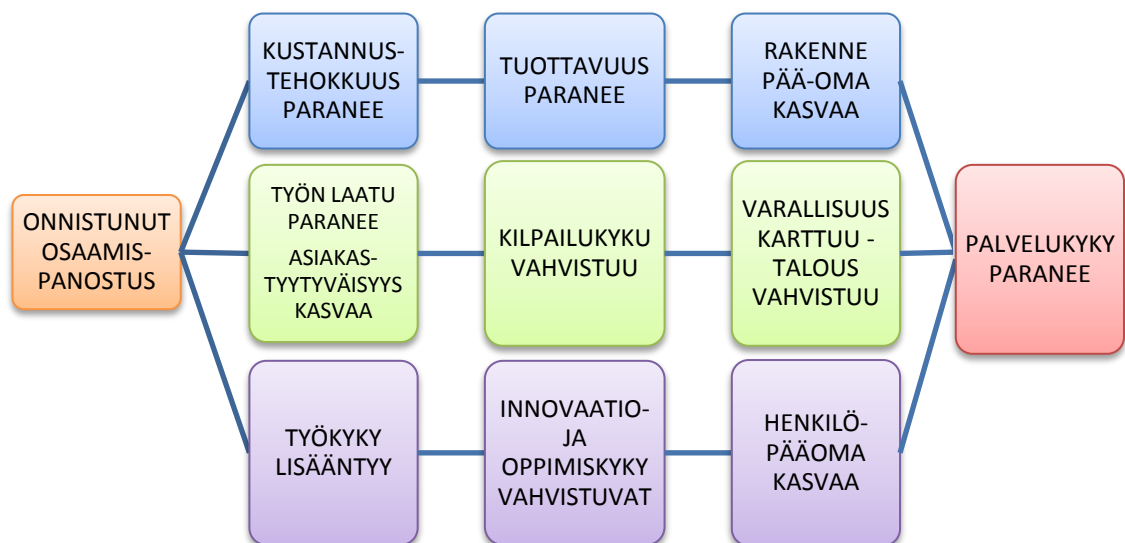
## 2.6 Koulutus ja osaamisen kehittäminen

Ammattipätevyys muodostuu kokemuksesta, kontekstista, kontakteista, tiedoista, taidoista, elinvoimasta ja yksilöllisistä ominaisuuksista. Tietoja ja taitoja ihminen kartuttaa opiskelemalla ja vuorovaikutuksessa työkavereidensa kanssa. Suomalaisessa yhteiskunnassa kautta linjan on suuri haaste oppia luottamaan työtoveriin niin paljon, että uskaltaa tunnustaa tietämättömyyttään, uskaltaa kysyä neuvoa, uskaltaa ennen tekemistä tuoda yhteisesti arvioitavaksi suunnittelemaansa ratkaisuvaihtoehtoja ja uskaltaa arvioida yhteisesti tehtyä. Oppimisen pohjana työskentely-ympäristössä on avoin yhteisöllisyys. Erittäin tärkeä osa ammattitaitoa on hiljainen tieto. Se pitäisi saada taltioitua ylös ja jaettua työyhteisön voimavaraksi. Äänetön ammattitaito liittyy vahvasti työhön sitoutumiseen ja ilmenee usein innostuneisuutena, innostavuutena, rakentavana yhteistyökykyinä, ihmissuhdetaitoina, tahdikkuutena, diplomatiana tai kykyinä ohjata, kouluttaa ja perehdyttää muita. Tämä on myös sisäistä yrittäjyyttä. Oppimisen tarkastelun yhteydessä korostetaan halua ja kykyä uuden oppimiseen. Jatkuvasti kasvavan informaation ja tietotulvan vuoksi on syytä kiinnittää huomiota myös poisoppimiseen. Uusiutuvan tiedon pohjalta on tarpeen pystyä kyseenalaistamaan aiempia näkemyksiään ja muuttamaan niitä. (Luukkainen & Wuorinen, 34 – 35.)

Kuvioissa 7 ja 8 Kauppinen (2005) selvittää ketjuja siitä, mitä seuraa, kun yrityksen osaamisvajetta ei paikata tai työntekijöiden ammattitaito vain vanhenee sekä mitä seuraa onnistuneesta osaamispanoksesta. Toisaalta Luukkainen ja Wuorinen (2002, 35) korostavat, että vaikka työnantaja mahdollistaa koulutuksin uuden oppimista, se ei riitä. Siihen tarvitaan työntekijän halu oppia uutta. Pelkkä oppimiskykyään ei korvaa oppimishalua, vaikka halu oppia uutta korvaa osan oppimiskyvystä.



Kuvio 8 Osaamisvajeesta palvelukyvyn heikkenemiseen: Kauppisen (2005, 5.) muunnelmä Otalan ja Ahosen (2003) kuviosta "Ammattitaidon vanhenemisen seurauksia"



Kuvio 9 Onnistuneesta koulutuksen ja osaamisen kehittämisestä palvelukyvyn parantamiseksi: Kauppinen (2005, 5.)

Sisäinen yrittäjä haluaa kehittyä koko ajan. Hän kerryttää jatkuvasti taitojaan ja valmiuksiaan. Sisäisen yrittäjyyden kehittyessä tietämys yhteistyökumppaneista, toimintatavoista, tekniikasta ja toimialasta paranee. Sosiaalinen kasvu merkitsee verkostojen kehittymistä sekä toisaalta kykyä tulla toimeen erilaisten sidosryhmien kanssa. Sosiaaliset taidot luovat uusia mahdollisuuksia ja resursseja. Sisäisen yrittäjyyden yhtenä tavoitteena pidetään kustannussäästöjä tai resurssien kasvua yrityksessä. Sisäisen yrit-

täijyyden tulokset ovat siis mitattavissa myös rahana. On osin paradoksaalista, että sisäisen yrittäjyyden esteet muodostuvat usein juuri haluttomuudesta kehittää uutta, koska ajatellaan, että kehittämiseen kuluva aika lisää työtä eikä tuota mitään. Sisäisen yrittäjän henkinen kasvu kuvaa sitä, että ottaa vastuuta omasta työstään tai toisaalta jakaa myös vastuuta. (Kansikas 2007, 64 – 65.)

Ruohotien (2000, 59) mukaan nykyaikaiset johtamisteoriat korostavat sitä, että ihmiset pyrkivät kehittymään, mikäli ympäristö tarjoaa siihen mahdollisuuksia, tukea ja haasteita. Työntekijät haluavat kehittää itseään omien kykyjensä edellyttämällä tavalla. Pyrkimys vastata kasvutarpeisiin on samansuuntainen kuin humanistiselle arvoperustalle ja ihmiskäsitykselle rakentuva elinikäisen kasvatuksen perustavoite: herättää ihmisten itseään toteuttava, jatkuva kasvupyrkimys ja luoda sille mahdollisuudet.

Tehokkaan kehittämistoiminnan tunnuspiirteenä on pidetty muun muassa sitä, että toiminta vahvistaa työntekijän sisäistä motivaatiota ja ylläpitää ja lisää ammatillisia valmiuksia. Parhaassa tapauksessa yrityksen kehittämistavoitteet suuntaavat työntekijöiden pyrkimyksiä lisätä omaa pätevyyttään ja oppia hallitsemaan uutta. Sisäisen motivaation lisääntyminen puolestaan johtaa entistä innovatiivisempaan työympäristöön. Jos yritys ei oikeasti kykene vapauttamaan luovuutta vakiintuneista käytänteistä, se edistää vain symbolisia innovaatioita, ja silloin luodaan katteettomasti tehokas kuva halusta uudistua. Vanhaan pitäytyvä organisaatio torjuu ideat, jotka joko muuttavat tai tuhoavat tutuksi tullutta ja vakiintunutta. (Ruohotie 2000, 59 – 60.)

Kehittyvän ja kasvua tukevat organisaatiot pyrkivät luomaan henkilöstöä motivoivan ja kannustavan ilmapiirin, jossa innovointi on osa jokapäiväistä työtä. Tehtävien määrittely voisi olla laajempaa, muutokseen rohkaisevaa ja valintavastuuta korostavaa. Yhteistoiminnallisuus on tavoittelemisen arvoista, koska kanssakäyminen laajentaa ja monipuolistaa tehtäviä ja synnyttää uusia tilanteita, joista voidaan oppia. (Ruohotie 2000, 61.)

Lähdettäessä pohtimaan tulevaisuuden osaamistarpeita pitää miettiä, mihin osaamiseen nykyinen toiminta perustuu, millä markkinoilla haluaa tulevaisuudessa toimia ja mitä osaaminen siellä edellyttää. Samalla arvioidaan, keitä palvelemme tulevaisuudessa ja mitä se tarkoittaa osaamisen näkökulmasta. Avainkysymys on: mitkä ovat ne taidot ja kyvyt, jotka tekevät yrityksestä ainutlaatuisen? (Aaltonen & Wilenius 2002, 47.)

## 2.7 Tuloksellisuus

Sisäinen yrittäjä on toiminnassaan ja päätöksenteossaan riippuvainen muustakin kuin itsestään. Hän ottaa huomioon organisaation muut jäsenet sekä yrityksen edun kokonaisuudessaan. Sisäisen yrittäjän toimintaa leimaa sitoutuminen omaan työhön ja yrityksen päämääriin. Korkealla työhönsitoutumisasteella on todettu olevan positiivinen vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 40.) Työntekijöiden sisäinen yrittäjyys tai sen puute näkyy yrityksen lopullisessa tuloksessa menestyksenä tai menestymättömyytenä. (Äikäs-Kohonen 1994, 14.)

Hyvä työelämän laatu parantaa palvelutoiminnan tuloksellisuutta, ja työn kokeminen tuloksellisena parantaa työelämän laatua. Tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaisella kehittämisellä saadaan aikaan pysyviä tuloksia. ([www.kuntatyöntantajat.fi](http://www.kuntatyöntantajat.fi))

Sydänmaanlakka (2006, 100 – 105) on määritellyt ihanneorganisaation, joka tukee myös sisäistä yrittäjyyttä. Se lähtee visioista ja unelmista, joita kohti yritystä halutaan lähteä kehittämään. Älykäs organisaatio on samanaikaisesti tehokas, oppiva ja henkilöstön hyvinvointia edistävä. Oleellisinta on, että nämä ulottuvuudet tasapainotetaan. Yleensä tehokkuus on asia, josta organisaatiot osaavat huolehtia erityisen hyvin, mutta muutakin huomioitavaa on. Tehokkuutta on kuitenkin tarkasteltava pidemmällä aikavälillä. Oppimisesta eli jatkuvasta uudistumisesta on tullut eloonjäämiskysymys niin yrityksille kuin yksilöillekin. Kun toimintaympäristö uudistuu jatkuvasti, meidän on muututtava samaa tahtia ja mielellään vähän nopeamminkin. On koko ajan panostettava osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Jos aiomme toimia tehokkaasti ja tuloksellisesti pitkään, meidän on pidettävä huolta henkilöstön hyvinvoinnista. Jos tätä ei muisteta, tuloksellisuus voi jäädä hyvin lyhytaikaiseksi.

Kotilan (2005, 57 – 67) strategisen henkilöstöjohtamisen ja yrityksen tuloksellisuustutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisessa ja esimiestyössä tulisi paneutua parhaan tuloksen saavuttamiseksi erityisesti alla oleviin pääkohtiin. Vaikka asiat kuuluvat osittain parhaisiin käytänteisiin (best practices), linjat ja tavat pitää olla purettu organisaatioon niin yksilöllisesti ja omaan yritykseen saumattomasti sovelletuiksi, ettei niitä pystytä kopiaimaan, vaan niistä tulee palveluyritykselle merkittävä kilpailuetu.

### **Päämäärätietoisuus**

Organisaation strategia suorituskyvyn parantamiseksi on selvästi määritelty ja ymmär-

retty sekä jokaisen tiedossa. Jokainen tietää oman työpanoksensa merkityksen. Esi- miehet johtavat ja kehittävät henkilöstöä tehokkaasti.

### **Viestintä ja vuorovaikutus**

Viestinnän merkitystä ei voi liikaa korostaa. Viestintää ja vuorovaikutusta tulee olla organisaatiossa ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Henkilöstöä rohkaistaan vastuunottoon osallistamalla heidät päätöksentekoon.

### **Jatkuva kehittyminen**

Henkilöstön ja esimiesten kehittäminen tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. Jokaisella on tähän mahdollisuus. Palvelusektorilla tulisi panostaa koulutukseen keskimäärin 5 - 10 % palkasta. Erityisesti sisäinen koulutus on tärkeää, esimerkiksi perehdytys ja mentorointi. Tämä on korostetussa asemassa silloin, kun yritys käyttää vuokra-työvoimaa.

### **Avoimuus**

Kaiken toiminnan pitää olla läpinäkyvää, ja kaikki tarvittava tieto pitää olla saatavilla.

### **Palkitseminen**

Sisäistä yrittäjyyttä ja henkilöstön työpanosta arvostetaan, ja siitä annetaan tasapuolista tunnustusta sovitulla tavalla. Palkitseminen on merkittävä työn motivaatiota lisäävä tekijä.

### **Rekrytointi- ja perehdytyskäytännöt / irtisanoutumiskeskustelu**

Hyvien käytäntöjen malleista suosituimmaksi nousivat kahdenkeskeiset haastattelut erityisesti työntekijätasolla. Irtisanoutumiskeskustelu on erityisen hyödyllinen yrityksissä, jossa vaihtuvuus on lisääntynyt viime vuosien aikana. Keskusteluissa voitaisiin saada tärkeää tietoa syistä, jonka vuoksi työpaikkaa vaihdetaan.

### **Työhyvinvoinnin ylläpito**

Edellä mainitut linjaukset tähtäävät myös työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Työtyytyväisyyskyselyt, kehityskeskustelut ja niistä seuraavat kehittämissuunnitelmat sekä toimenpiteet ovat myös merkittäviä ja joskus yllätyksellisiäkin reittejä saavuttaa henkilöstötyytyväisyyttä. Ihmisten työmotivaatio kasvaa, kun he huomaavat, että heistä ollaan oikeasti kiinnostuneita. Investointi henkilöstöön parantaa organisaation suorituskykyä. (Kotila 2005, 57 – 67.)

### 3 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

Kappaleen 3. kohdeorganisaation esittely perustuu toimitusjohtaja Panu Viljasen henkilökohtaisiin tiedonantoihin (8.1.2009, 9.6.2009, 18.10.2009) sekä yrityksen www-sivuihin ([www.casseli.fi](http://www.casseli.fi)).

Ravintola Casseli on perustettu vuonna 1999 Vesijärven rantaan Ankkurin alueelle Lahteen. Ravintolan omisti tuolloin Oppilastalo Oy, jonka pääomistaja on Lahden kaupunki. Oppilastalo Oy rakennuttaa ja vuokraa opiskelija-asuntoja Lahdessa. Ravintolatoimintaa Oppilastalolla oli ollut Mukkulan matkailukeskuksen muodossa jo 80-luvulta asti. Panu Viljanen tuli yhtiön palvelukseen 90-luvun alussa toimien matkailukeskuksen päällikkönä. Oppilastalo Oy luopui Mukkulan pidosta vuonna 1998 ja päätti siirtää toiminnot tulevaisuuden paikkaan Lahden satamaan, joka oli silloin pääosin rakentamatta. Esimerkiksi Sibeliustalo valmistui vuonna 2000.

Mukkulassa oli alkanut yhtiön toimintaan kuuluva catering-toiminta. Mukkulan alue oli laaja ja käsitti useita rakennuksia ja toimintoja. Catering-toiminta alkoi aluksi sisäisenä ja kehittyi pikkuhiljaa tapahtumien kuten Mukkulan juhannus- ja rock-konserttien myötä myös ulkopuoliseen toimintaan.

Ravintola Casseli avattiin 10 vuotta sitten. Oppilastalo yhtiöitti ravintolatoiminnan vuonna 2000 Casseli Oy:ksi. Casseli -nimi tulee ensimmäisen lahtelaisen sahan perustajan, Hjalmar Knut Casselin mukaan. Vuonna 2002 nykyinen omistaja, toimitusjohtaja Panu Viljanen osti yhtiön Oppilastalo Oy:ltä. Lahti halusi karsia kaupungille kuulumattomia ylimääräisiä toimintoja. Lisäksi yksityiset ravintolat olivat valittaneet Casseli Oy:n omistussuhteista.

Catering-toimintaa alettiin kehittää määrätietoisesti hankkien uusia sopimuksia ja kalustoa. Aiemmin kalusto oli ollut vuokratilustoa, mutta nyt päätettiin investoida kalustoon vuosittain. Vuosien varrella catering-puoli on kehittynyt merkittävästi. Kokonaisliikevaihtoa yrityksellä oli vuonna 2008 yli 3 milj. euroa. Liikevaihto on kasvanut vuosittain noin 20 % ja kasvaa vuonna 2009 samoin.

Ravintola Casselin liikeideana on tuottaa korkeatasoisia ravintolapalveluja persoonallisessa ympäristössä ympärivuotisesti yrityksille sekä yksityisille asiakkaille. Laadukkaat ravintolapalvelut saadaan aikaan hyvällä asiakaslähtöisellä palvelulla, maukkaalla ruoalla ja laajalla juomavalikoimalla. Näitä pääperiaatteita täydentävät pienet, omaleimaiset

set yksityiskohdat ja tasokas ravintolamiljö. Ravintola Casselin yhteydestä löytyvät myös kokoustilat jopa 100 henkilölle. Yhdistettyihin kabinettiin voidaan kattaa illallinen noin 120 henkilölle.

Myös ns. kiinteä ravintolatoiminta on laajentunut. Vuonna 2008 avattiin uusi kesäravintola Piano veden äärelle, elämän keskelle. Lahden sataman idyllissä, luonnon ja kaupungin rajapinnassa sijaitsee PIANO-paviljonki. A-oikeuksin varustettu PIANO-paviljonki palvelee asiakkaitaan kesällä sekä ulko- että sisäkahvilassa. Talvikaudella paviljonki on tilauskäytössä juhla- ja kokoustilana. PIANO-paviljongin on rakennuttanut Puu kulttuurissa ry, jonka tavoitteena on edistää puun käyttöä kulttuurin keinoin.

Tammikuussa 2009 aukesi henkilöstöravintola Novartin tehtaille Nastolaan. Joulukuussa 2009 siirtyy toinen henkilöstöravintola Uponor Nastolan tehtaat Casselin hoitoon. Catering-toiminnassa työskentelee ympärivuotisesti 4 työntekijää ja ravintoloissa 12 työntekijää. Vuositasolle muunnettuna Casseli Oy työllistää noin 40 kokoaikaista työntekijää.

Tulevaisuudessa Casseli Catering erikoistuu vielä nykyistäkin selvemmin. Casseli ei ole lähtenyt mukaan pitopalvelukilpailuun vaan keskittynyt selkeästi tapahtumien ravintolapalveluihin. Kilpailu on kovaa myös tapahtumapuolella, mutta osaavia ja riittävillä resursseilla toimivia yrityksiä on vähemmän. Casseli haluaa edelleen kehittää tapahtuman järjestäjän ja ravintoloitsijan välistä suhdetta luomalla tapahtumista entistä kilpailukykyisempiä. Visionaan Casselilla on vuodelle 2020 tämä: Casseli Catering Oy on tapahtuma-catering-in markkinajohtaja.

Casseli Cateringin referenssejä viime vuosilta

2009

Asuntomessut Valkeakoski, Kaisafest Helsinki, Kotkan meripäivät areena, The Tall Ship`s Races areena Turku, Salpausselän kisat Lahti, Isojano-tapahtuma Lahti, Maxpo 2009 Hyvinkää, Rakenna ja remonto -messut Vantaa.

2008

Asuntomessut Vaasa, Isojano-tapahtuma Lahti, Vihdoinkin konserttikiertue, Taitajamästare-tapahtuma Espoo, Salpausselän kisat ja Finlandia-hiihto Lahti, Erämessut Riihimäki, FinnMetko-näyttely Jämsänkösken, Loma-asuntomessut Pori, The Abba-Show

Joensuu, Deep Purple -konsertti Kuopio, Jazztori Lahti, Suuret Pikkujoulut -tapahtuma Lahti, Karaoken MM-kilpailut Lahti, Omakoti-messut, Rakenna & Remontoi-messut, Lemmikkimessut Myyrmäkihalli Vantaa, Bailatino-tapahtuma Lahti.

2007

Asuntomessut Hämeenlinna, TheTall Ship`s Races Kotka, Lentopallon Power Cup-tapahtuma Lahti, Salpausselän kisat Lahti, Ampumahiihdon maailmancup ja Finlandia-hiihto Lahti, Hector-konserttikiertue, Omakoti-messut Vantaa, Piha & Eläin-messut Riihimäki, Hartwallin Isojano-tapahtuma Lahti, AKK-gaala Lahti.

2006

Asuntomessut Espoo ja loma-asuntomessut Koli messuravintola ja kahvilapalvelut, Finnmetko-näyttely Jämsänkoski, Caravan-messut Lahti, Showtime-messut Lahti, Salpausselän kisat Lahti, Erämessut Riihimäki, Omakoti-messut Vantaa, Finlandia-hiihto Lahti, Hartwallin Isojano-tapahtuma Lahti, Rakenna ja remontoi -messut Vantaa, Ring of Fire -tapahtuma Lahti

2005

Asuntomessut Oulu ja loma-asuntomessut Parainen messuravintola ja kahvilapalvelut, Maxpo-messut Sipoo, Piha& Patio-messut Riihimäki, Rakenna & remontoi -messut Myyrmäkihalli, Häme Senaatintorilla -tapahtuma, Salpausselän kisat Lahti, Finlandia-hiihto Lahti, Omakoti-messut, Vantaan Suurmessut, Hartwallin Isojano-tapahtuma

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA ANALYSOINTI

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Anttilan (1996) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tulkinta, ymmärtäminen ja merkityksenanto. Tulkinnalla tarkoitetaan havaittavien merkityssuhteiden perusteellista purkamista. Tulkinnasta seuraa ymmärrys, että tutkittavasta ilmiöstä muodostuisi tajuttava kokonaisuus. Tutkitut osat eivät nivoudu itsestään yhteen, vaan tutkija yhdistää ne uudeksi kokonaisuudeksi, merkitysyhteydeksi. Siitä johtuu, että eri tutkijat voivat saada samasta laadullisesta ilmiöstä erilaisia tutkimustuloksia. Maailma on merkityshorisonttina erilainen eri aikoina ja eri ihmisille, koska meitä kiinnostavat eri asiat, tutkijan kokemusmaailma on erilainen ja tutkimukselle asetetut lähtökohdat sekä tavoitteet voi-



vat poiketa toisistaan. (Anttila 1996, 180 – 181.)

Laadullisessa tutkimuksessa täytyy ymmärtää tutkimuskohdetta. Tutkijan omat arvot muokkaavat sitä, mitä ja miten tahdomme ymmärtää tutkimiamme ilmiöitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 170.) Pyrkimyksenä on löytää ja paljastaa tosiasioita enemmän kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi ym. 2004, 152). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on usein jo sisällä aiheessa, eli hän valitsee tutkimuskohteeseen oman alan, kiinnostuksen kohteen tai itselleen muuten tärkeän asian.

Hirsjärven ym. (2004) mukaan aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen, vaan alkuperäinen ajatus on ollut, että yksityisessä toistuu yleinen. Tutkimalla yksityistä tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym. 2004, 171.) Tästä herää ajatus, että kun tutkija valitsee mielekkään aiheen ja tutkijan oma arvomaailma ja historia vaikuttavat voimakkaasti tutkimuksen kulkuun ja lisäksi tehdään pienestä näytteestä päätelmiä, onko tämä todella muiden mielestä tiedettä. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa ei aina ennakkoon edes tiedetä, mitä etsitään, joten yllätyksiä varmaankin tulee.

Laadullisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana, joten tutkimuksen eri vaiheet, kuten aineiston keruu, analyysi, tulkinta ja raportointi, kietoutuvat yhteen. (Eskola & Suoranta 1998, 15 - 16). Näin ollen laadullisen tutkimuksen kirjoittaminenkin on Hirsjärven ym. (2004) mukaan keskeinen osa tutkimusta. Koko tutkimusprosessin ajan on tarpeen kirjoittaa muistiin aineiston ja luetun kirjallisuuden herättämiä omia ajatuksia, huomioita, tulkintamahdollisuuksia, oivalluksia, havaintoja ja tuntemuksia. (Hirsjärvi ym. 2004, 247 - 248.) Vaikka laadullisen tutkimuksen tekeminen voisi kuulostaakin kevyemmältä tavalta kuin kvantitatiivisen tutkimuksen tekeminen, laadullisen tutkimus vaatii tekijältään intensiivistä innostumista aiheeseen, koska tutkiminen ja kirjoittaminen ovat niin kokonaisvaltaista kohteen ja tutkijan ollessa koko prosessin ajan vuorovaikutuksessa.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää todellisen elämän tutkimista. Valittua kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 152.) Anttila (1996) kertoo, että laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun halutaan luonnehtia tai kuvailla ilmiöitä ja niissä piileviä ihmisten antamia ominaisuuksia ja merkityksiä. (Anttila 1996, 1982.) Hirsjärvi & Hurme (2004) viittaavat Bullockiin, Littleen ja Millhamiin

(1992), jotka toteavat laadullisen tutkimus soveltuvan parhaiten silloin, kun on tarkoituksena selvittää käyttäytymisen merkitys ja sen konteksti. Laadullinen tutkimus tuo esille tutkittavien havainnot tilanteista ja antaa mahdollisuuden heidän menneisyytensä ja kehitykseensä liittyvien tekijöiden huomioimiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 27.)

#### 4.2 Haastattelu, teemahaastattelu ja eläytymismenetelmä

*Haastattelu ja ryhmähaastattelu* ovat Suomessa yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa. Haastattelu on eräänlaista keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattelemaansa. Tavoitteena on selvittää esimerkiksi mitä haastateltava ajattelee ja millaisia motiiveja hänellä on. Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Se on ennalta suunniteltua, haastattelijan alulle panemaa ja ohjaamaa, haastattelija joutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja pitämään haastattelua yllä sekä tunnettava roolinsa. (Eskola & Suoranta 1998, 86 - 99.)

Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä joustavasti aineiston keruuta tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myönteillen. Haastattelun etuna voidaan pitää myös sitä, että suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen ja heitä on mahdollista tavoittaa myöhemmin täydentämään aineistoa. Haastattelu valitaan tutkimusmenetelmäksi usein, koska halutaan korostaa sitä, että ihminen nähdään tutkimustilanteessa subjektina. Hänelle on annettava mahdollisuus tuoda asioita esille mahdollisimman vapaasti. Haastattelua käytetään, kun kysymyksessä on vähän kartoitettu alue, josta tutkijan on vaikea tunnistaa vastauksen suuntia. Haastattelu on sopiva vaihtoehto, kun halutaan nähdä haastateltavan reagointi, puhe, kehonkieli jne. laajemmassa kontekstissa, koska haastateltava voi kertoa asioista laajemmin kuin tutkija aavistaakaan, sekä tiedetään ennalta tutkimuksen aiheen tuottavan vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. Haluttaessa selventää ja tarkentaa saatuja vastuksia, syventää saatavia tietoja esimerkiksi perusteluja mielipiteille tai halutaan tutkia arkoja ja vaikeita asioita, haastattelu soveltuu hyvin tutkimusmenetelmäksi. (Hirsjärvi ym. 2004, 194 - 195.)

*Teemahaastattelu* on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa tyypillisesti kaikille haastateltaville aihepiirit eli teemat ovat samat mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2004, 197 – 198.) Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksensä antonsa. Haastateltavien vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat keskustel-

laankin kaikkien tutkittavien kanssa. Kaikkien haastateltavien kanssa ei tosin ole välttämätöntä puhua kaikista asioista samassa mittakaavassa. Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä, että keskustelu voidaan kohdentaa teemoja koskettaviin asioihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

*Eläytymismenetelmällä* tutkimusaineisto kerätään pienimuotoisten tarinoiden avulla. Vastaajille annetaan kehyskertomus, jonka antamien mielikuvien mukaan he kirjoittavat pienen kertomuksen. Keskeistä menetelmässä on kehyskertomuksen variointi. Kertomuksia on 2 - 4 erilaista, joissa varioidaan jotain tiettyä seikkaa. Analysoinnissa keskitytään siihen, mikä vastauksissa muuttuu, kun kehyskertomuksissa vaihdetaan yhtä tekijää. Eläytymismenetelmässä voidaan erottaa kaksi päävaihtoehtoa. Ensimmäinen, ”aktiivinen” versio on ns. roolileikki, jossa henkilöille annetaan roolit ja he eläytyvät tilanteeseen orientaation perusteella ja esittävät tulkintansa roolileikin avulla keksien vuorosanat, tilanteen kulut ja esittävät episodit itse. Toisessa, ns. ”passiivisessa” muodossa henkilöille kuvataan jonkin tilanteen puitteet ja eläytyminen tapahtuu kirjallisesti kirjoittamalla pieni kertomus. Etuna menetelmässä on nopeakäyttöisyys. Aina voi yrittää, mitä saisi tällä tavalla tutkimuskohteesta irti lisää. (Eskola & Suoranta 1998, 111 - 118.)

#### 4.3 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella, koska sisäistä yrittäjyyttä olisi voinut olla vaikea tutkia määrällisesti palveluliiketoiminnassa. Laadullinen tutkimus soveltuu todellisen elämän kuvaamiseen. Työntekijöiden sisäisen yrittäjyyden kehittämisen keinot ovat juuri sitä. Tutkimusmenetelminä olivat teemahaastattelu (haastattelurungot liitteinä 2 ja 3) sekä eläytymismenetelmä (kehyskertomukset liitteinä 4 ja 5.). Kyselylomakkeen vastauksista olisi voinut jäädä haastattelutilanteeseen verraten monet painotukset ja lisäkysymyksiin saadut vastaukset saamatta.

Teemahaastattelurunko rakentui opinnäytetyön tekijän kirjoittaessa teoreettista viitekehystä. Teemahaastattelurunko ja eläytymismenetelmän kehyskertomukset esitettiin, ja niihin tehtiin tarkennuksia testauksen jälkeen. Kysymykset laadittiin niin, ettei niissä suoraan kysytty työntekijöiden mielipidettä siitä, miten sisäistä yrittäjyyttä voitaisiin edistää, koska sisäisen yrittäjyyden käsite saattaa olla usealle vastaajalle vieras. Tämän vuoksi kysymykset laadittiin niin, että niissä kysyttiin yleisesti mielikuvien mukaisia sisäisen yrittäjyyden osa-alueita, joita voitaisiin edistää Casseli Oy:ssä tai työntekijä it-

sessään. Teema-alueet, haastattelurunko ja kehyskertomus muodostettiin niin, että tutkimuskysymyksiin saataisiin haastatteluaineistosta kattavat vastaukset.

Haastattelut toteutettiin syyskuussa 2009 Maxpo-2009 –messutapahtumassa, jossa Casseli Oy oli hoitamassa tapahtuma-catering. Alun perin haastattelut piti toteuttaa asuntomessuilla Valkeakoskella, mutta todettiin, että siellä toiminta on niin hektistä, että olisi voinut olla vaikeaa järjestää häiriöttömiä haastattelutilanteita. Esimiehille lähetettiin kysymykset ja saatekirje välitettäväksi haastateltaville sähköpostitse noin viikkoa ennen haastatteluita. Haastateltavat (n=6) valittiin esimiehiä lukuun ottamatta satunnaisotannalla. He olivat iältään 23 – 37 -vuotiaita. Tutkimukseen osallistui yhteensä kuusi haastateltavaa (5 naista ja 1 mies), joista kaksi toimi esimiesasemassa ja ovat vakituisia työntekijöitä. Muut haastateltavat olivat tilapäistyöntekijöitä, mutta heillä oli kokemusta useista Casseli Oy:n tapahtumista. Heidän työkokemuksensa vaihteli alle vuodesta 18 vuoteen. Kaikki haastateltavat olivat työskennelleet myös aiemmin joissakin Casseli Oy:n tapahtumissa. Haastateltaville tehtiin selväksi, että tutkimusaineistoa käsittelee ainoastaan opinnäytetyön tekijä eikä yksittäistä henkilöä voida tunnistaa tuloksista. Heidän haastattelulupansa äänitettiin. Haastattelut suoritettiin teemarungon mukaisesti. Kaikki haastateltavat eivät olleet ehtineet tutustua kysymyksiin ennakkoon, mutta se ei tässä tapauksessa horjuta tutkimuksen luotettavuutta, koska kysymykset koskivat haastateltavan mielikuvia siitä, miten hänen sisäiseen yrittäjyyteensä vaikuttavat erilaiset organisaatiossa esiin tulevat asiat. Haastattelutilanteet olivat rauhallisia ja häiriöttömiä. Esimiesten haastattelut järjestettiin työpäivän päätteeksi, mutta työntekijöille järjestettiin tauko työtehtävistä haastattelun ajaksi.

Haastatteluja oli luotettavampaa tehdä useampana päivänä, ja näin ollen haastattelijaa saattoi virkeänä paremmin keskittyä uuteen haastateltavaan. Haastattelut äänitettiin, ja aineistoa kertyi yhteensä noin 210 minuuttia, joka on litteroituna aineistona 24 sivua tekstiä. Haastattelu-aika vastaajaa kohden oli noin 35 minuuttia. Haastatteluiden painotuksena oli sisäisen yrittäjyyden toimintaympäristön arviointi työntekijöiden näkökulmasta eli erityisesti Casseli Oy:n työntekijöiden toimintaympäristön sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavien asioiden tarkastelu. Haastateltavilta selvitettiin myös, mitä sisäinen yrittäjyys heidän mielestään tarkoittaa sekä myös taustalla sitä, miten he itse kuvaavat itseään sisäisinä yrittäjinä. Tässä työssä on käytetty teemahaastattelun ja strukturoidun haastattelun välimuotoa. Aihealueet olivat poimittu kirjallisen viitekehysten teemoista, ja jokaisesta oli tehty apukysymyksiä.

Eläytymismenetelmää käytettiin lisätiedon tuottamiseen. Menetelmällä haettiin keinoja, jotka vaikuttavat sisäisen yrittäjyyden kehittämiseksi ja toisaalta pois suljettiin niitä asioita, jotka vaikeuttavat sisäisen yrittäjyyden kehittymistä. Kehyskertomukset (liitteet 4 ja 5) jaettiin Casseli Oy:n tilapäistyöntekijöille, mutta ne eivät palautuneet tutkimuksen tekijälle. Tiedonkeruu toteutettiin uudelleen niin, että tutkimuksen tekijä kokosi samaan tilaan kymmenen Hyria koulutus Oy:n catering-alan työvoimapolitiittisen koulutuksen aikuisopiskelijaa, joilla on jo kokemusta palvelu- ja catering-alasta. Eläytymismenetelmään osallistujia oli 10 henkilöä, joista 8 naista ja 2 miestä. He olivat iältään 18 – 56-vuotiaita. Tutkimukseen osallistuneilla opiskelijoilla oli työkokemusta yhteensä 1 – 26 vuotta, josta palvelualan työkokemusta 1 – 21 vuotta. Heille selvitettiin tämän opinnäytetyön taustaa, kerrottiin eläytymismenetelmästä ja he kirjoittivat kertomuksiin jatkoa luokassa ollessaan.

#### 4.4 Tutkimusaineiston analyysi

Laadullisessa analyysissä ja tulkinnoissa pysytään yleensä aineistossa ja analysoidaan sitä. Myös tutkijan teoreettista ajattelua voidaan käyttää lähtökohtana sekä apuvälineenä. Tutkimusaineiston laajuus, tutkimuksen pitkäkestoisuus sekä tutkijan ja tutkittavan samalle aaltopituudelle pääsy voivat muodostua ongelmiksi. Teemahaastattelun teemat muodostavat itsessään yhdenlaisen aineiston jäsenyyksen, koska ongelma ja analyysi ovat yleensä rakenteeltaan yhteneväiset. (Eskola & Suoranta 1998, 146 – 150.)

Sisällönanalyysissä tekstimuotoista aineistoa tarkastellaan eritellen, yhdenmukaisuuksia ja eroavaisuuksia etsien ja tiivistäen. Sisältöanalyysillä aineisto järjestetään johtopäätösten tekoa varten. Aineiston pelkistämässä karsitaan tutkimukselle epäolennainen aines pois. Ryhmitelystä ja luokittelussa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ja näin aineisto tiivistyy. Sisällönanalyysin tavoitteena on muodostaa tutkittavasta ilmiöstä kuvaus, joka kytkee omat tutkimustulokset ilmiön laajempaan asiayhteyteen ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin ja tieteelliseen keskusteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2004, Saaranen-Kauppinen & Puusniekan 2006 mukaan.)

Tallennettu aineisto on tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi eli litteroida sanatar-kasti ja välittömästi keruuvaiheen jälkeen, kuten tässä työssä tehtiin. Aineiston litteroiminen on tavallisempaa kuin päätelmien tekeminen suoraan nauhoista. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta, mutta ennen litterointiin ryhtymistä olisi tiedettävä, minkälaista analyysia aiotaan tehdä. (Hirsjärvi ym. 2004, 210 – 215.)

Haastattelut äänitettiin Hyria koulutus Oy:n mediaosaston laadukkaalla äänityslaitteella, josta ne oli mahdollista luotettavasti litteroida tietokoneen kautta kirjalliseen muotoon. Aineisto litteroitiin sanatarkasti iltaisin välittömästi haastatteluiden jälkeen, koska tällöin aineistoa voidaan helpommin tarvittaessa täydentää ja selventää. Sekä haastattelu- että eläytymismenetelmä-aineisto teemoiteltiin ja analysoitiin pian haastatteluiden jälkeen, niin että aineistonkeräystilanteet olivat vielä hyvin opinnäytetyöntekijän muistissa.

Haastattelut on tallennettu CD-levylle, jota säilytetään yhdessä eläytymismenetelmän avulla kerätyn aineiston kanssa Hyria koulutus Oy:n Riihimäen yksikössä.

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuustarkastelu

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen **reliabiliteetti** tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja kykyä antaa eissattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta mm. niin, että jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliaabelina, tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja tulos on sama, voidaan jälleen todeta tulokset reliaabeleiksi. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.)

**Validiteetti** tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2004, 216. Toisaalta Hirsjärvi ym. (2004, 217) lainaa Wolcottia (1995) ja Holsteinia & Gubriumia (1995, 9), jotka ovat päätyneet kritisoimaan, että haastattelu- ja tapaustutkimuksissa kaikki ihmisiä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia ja ettei ole kahta samanlaista tapausta, joten perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tule kysymykseen. Hirsjärvi ym. (217, 2004) kuitenkin toteaa, että kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi arvioida, vaikka mainittuja termejä ei haluttaisikaan käyttää. Tällaisia asioita ovat mm. haastatteluolosuhteet ja paikat, niihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja myös tutkijan itsearvio tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2004, 217.)

Tutkimuksen validiteettia voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä. Tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä voidaan käyttää termejä *triangulaatio ja kietyttäminen*. Tutkimus on kuin kristalliin katsomista. Mitä me näemme, kun katsomme kristallipalaa, riippuu siitä, kuinka me katsomme sitä. (Hirsjärvi ym. 2004, 218.) Tämän opinnäytetyössä luotettavuutta lisää kahden tutkimusmenetelmän käyttö. Varsinaisena

menetelmänä oli teemahaastattelu ja lisätietoa antavana menetelmänä käytettiin eläytymismenetelmää.

Aineisto litteroitiin sanatarkasti iltaisin välittömästi haastatteluiden jälkeen. Hirsjärven ym. (2004, 212) mukaan tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja aineisto inspiroi tutkijaa vielä sekä lisäksi aineistoa voidaan helpommin tarvittaessa täydentää ja selventää. Sekä haastattelu- että eläytymismenetelmä-aineisto teemoiteltiin ja analysoitiin pian haastatteluiden jälkeen, niin että aineistonkeräystilanteet olivat vielä hyvin opinnäytesyöntekijän muistissa.

Tässä työssä tutkimustuloksia peilattiin teoreettiseen viitekehykseen ja teoriaa verrattiin saatuihin tuloksiin. Näin voidaan parantaa luotettavuutta, koska tutkimuskysymysten kannalta oikein kohdenneet teema-alueet ja hyvä haastattelurunko sekä huolellisesti toteutetut haastattelut lisäävät tutkimuksen laadukkuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184.)

Suhteellisen pienestä otoksesta (n=6) huolimatta tutkimustulokset toivat jo toistoa ja niistä sai yhdenmukaisia vastauksia. Tutkimuksen validiteettia vahvistettiin lisäämällä opinnäytetyöhön suoria sitaatteja haastatteluista sekä esittämällä vahvistuksia tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä. Myös Eskola ja Suoranta (1998) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa on usein varsin pieni määrä näytteitä ja niitä pyritään analysimaan mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei näin ollen olekaan määrä, vaan laatu. (Eskola & Suoranta 1998, 15 - 18.)

## 5 TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU

Tutkimuksen haastattelutuloksissa puhuttaessa henkilökunnasta tarkoitetaan työntekijöitä ja esimiehiä. Mainittaessa työntekijät tarkoitetaan sillä extratyöntekijöitä, ja kun puhutaan esimiehistä, he ovat toimitusjohtajan alaisuudessa työskenteleviä ravintolapäälliköitä.

Eläytymismenetelmällä saadut tulokset ovat kunkin kappaleiden lopussa. Kehyskerto-  
muksien suorat lainaukset ovat upotettuna itse tekstiin sitaateissa ja ovat koko kappaleen levyisiä.

## 5.1 Henkilökunnan mielikuvia sisäisestä yrittäjyydestä

Haastatteluissa henkilökunta kuvaili sisäistä yrittäjyyttään henkilökohtaisella tasolla itsensä likoon laittamiseksi, jopa enemmän kuin olisi tarvittakaan. Sisäinen yrittäjä ei ota asennetta, että minä olen täällä vain töissä. Vaikka suurin osa haastateltavista oli tilapäistyövoimaa, he kertoivat sitoutuvansa siihen, mitä milläkin hetkellä ovat tekemässä. He myyvät aikaansa työnantajalle ja antavat siitä vastineeksi hyvän työpanoksen. Yksi haastateltava totesi ajattelevansa asioita yrittäjänäkökulmasta - miten itse toimisi, jos olisi yrittäjä. Myös kehittyminen ja oman työn arviointi katsottiin tarpeelliseksi ja motivoivaksikin.

*”Mulle se tarkoittaa sitä että teen sitä työtäni niin hyvin kuin pystyn, ettei kenenkään tarte tulla mulle siitä huomauttamaan. Ja pyrin kehittymään siinä mitä mä teen ja löytämään myös itsessäni parannettavaa tai tämmöstä näin. Ja että mä pystyn olemaan itse ylpeä siitä, miten mä olen sen tehnyt.”*

Kaikki haastateltavat kuvasivat itseään sisäisiksi yrittäjiksi myös asiakkaan silmissä. He luonnehtivat itseään asiallisiksi, mutta ei jäykiksi, ystävällisiksi, mutta ei liian tuttavalliseksi. Henkilökunta kertoi olevansa kiinnostunut asiakkaista ja heidän tarpeistaan. He kertoivat toimivansa reippaasti, aktiivisesti, joustavasti. Eräs haastateltava totesi jopa näyttelijän lahjoista olevan hyötyä asiakaspalvelutyössä, jos tilanne sitä vaatii.

*”Aika puhelijaan ja aika energisen kuvan annan kyllä itsestäni. Olen aika kiinnostunut asiakkaista ja uskon että se välittyy myös asiakkaille. En usko että ne ei ainakaan mitenkään huonoa kuvaa yrityksestä mun kautta saa. Mun mielestä Casseli näkyy meidän kaikkien työntekijöiden kautta nuorekkaana ja sellaisena välittömänä.”*

Eläytymismenetelmällä saaduissa tuloksissa sisäiset yrittäjät kuvailivat toimintaansa seuraavasti: *”Olen kiinnostunut alasta ja työstäni, josta otan myös vastuun. Arvostan työtäni ja haluan tehdä sen parhaalla mahdollisella tavalla. Olen tyytyväinen, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä. Palvelen heitä niin, kun toivoisin minuakin palveltavan.*

## 5.2 Perehdytys ja sitoutuminen



Casseli Cateringilla suurtapahtumien perehdytys on tapahtunut esimiehen kertomana seuraavasti:

*”Esimerkiksi kesätyöntekijöille messuille mä pistän sähköpostilla sen materiaalin, että ne saa rauhassa lukea sen. Nää kesätyöntekijät on usein sellaisia alle 18 vuotiaita ja ne ei uskalla aina kysyä, niin ne saa rauhassa tosiaan paneutua siihen. Perehdyttämisen osana sitten kierretään kaikki paikat ja katsellaan ympärille. Mutta samahan se on jo pitkään työskennelleiden kesken, niin tulee niin paljon asiaa, ettei kaikkea voi muistaa. Sitten luodaan avoimuutta ja kehoitetaan kysymään vaan rohkeesti, ettei sellasta tyhmää kysymystä ookkaan ja vaikka oliskin, niin pyydetään kysymään silti. Jos ei kysytä, niin sit se menee vaan niin, ettei tehä mitään tai tehään aivan päin metsää. Näissä tilapäistapahtumissa kyllä sitten menee joskus myös niin, että on sanottu että tehdään tämä näin, mutta sitten tulee joku tekninen juttu, eikä voidakaan tehdä niin ja kaikki muuttuu. Ja vaikka perehdytysmateriaaleihin on kirjattu paljon asioita, paikan päällä ohjaaminen on tärkeää.”*

Työntekijöillä oli vaihtelevia mielipiteitä perehdytyksestä. He olivat tulleet Casseli Oy:lle aluksi henkilöstövuokrausyritysten kautta ja sitten siirtyneet suoraan Casselin extratyöntekijöiksi. Kahta haastateltavaa oli perehdytetty työn lomassa työtehtäviin, mutta he eivät olleet nähneet mitään kirjallista materiaalia. Toisaalta apua oli voinut kysyä, jos joku asia oli ollut epäselvä.

*”Casselin yleisperehdytyksiä ei tullut silloin käytyä läpi, mutta aina kun on työtehtävät vaihtuneet, niin sitten niihin ollaan perehdytty. Työkeikalla on prieffi, jossa on käyty läpi sen tilaisuuden jutut. Aina kun kysyy jotain, joku vastaa tai ainakin yrittää ottaa selvää ja kertoo sitten myöhemmin. Mä en ole ikinä mitään perehdytysmanuaalia lukenut, kun tulin silloin alun perin taloon niin äkkiä. Messuilla on yleensä toimintaohjeet sitten. Tapahtumissa ei ole ikinä sellainen olo, että olisi yksin, aina voi kysyä joltain tai paikataan tai autetaan.”*

Kaksi haastateltavaa oli saanut kirjallisen manuaalin tapahtumasta, ja siinä oli ollut myös yrityksen perustietoja. He kertoivat oppineensa paljon seuraamalla ja matkimalla pidempään työskennelleitä ”konkareita”. Extratyöntekijät selvittivät osaavansa kertoa

”jotain” yrityksestä. Ne työntekijät, jotka perehdytysmateriaalin olivat saaneet, eivät olleet lukeneet sitä alussa niin ajatuksella.

Kysyttäessä Casseli Oy:n tavoitteita kukaan haastatelluista extratyöntekijöistä ei tiennyt suoralta kädeltä niitä. Vaikka niistä ei olisi työntekijöiden kanssa keskusteltukaan, esimiehet olivat omalla toiminnallaan osanneet tehdä ne selväksi työntekijöille, koska haastatteluvastaukset olivat hyvin samansuuntaisia.

*”En ole kyllä ajatellut asiaa, eikä niistä ole ollut kyllä kenenkään kanssa oikein puhuttakaan. Mutta eiköhän se oo jotenkin, että tarjotaan laadukkaita palveluita tilaisuudesta riippumatta laidasta laitaan. Hyvään ruokaan panostetaan aika paljon ja pyritään tarjoamaan hyvälaatuista nimenomaan. Tehdään asioita niin kuin käsketään eikä lähde sooloilemaan suurissa tilaisuuksissa.”*

Casseliin kerrottiin olevan helppo sitoutua omalla persoonalla, ja olettelujen tavoitteiden todettiin olevan myös sellaisia, että työntekijä haluaa olla mukana toteuttamassa niitä.

*”Me ei olla mitenkään käyty Casselin tavoitteita läpi tai niistä ei ole ainakaan käyty keskustelua mun kanssa, koska mä teen vaan keikkaa. Mutta esimerkiksi esimiehen kautta on helppoa aistia, miten halutaan toimia ja mistä on kyse, mistä ollaan ylpeitä ja mistä halutaan tulla tunnetuksi. Ne on just hyvää palvelua ja hyvää ruokaa ja perusjuttuja ja just se välitön tunnelma, et on helppo tulla. Ne on sellaisia, et niihin on helppo sitoutua. Mun ei ole tarvinnut edes ajatella, että olisinko mä sitoutunut tähän, kun se on jotenkin automaatio. Mieluimmin mä lähden Casselin kyytiin keikalle kun jonnekin muualle.”*

Sitoutuneita extratyöntekijöitä pitäisi ehdottomasti palkita haastatteluiden mukaan. Palkitseminen voi olla muutakin kuin aineellista. Casselissa sen kerrottiin onnistuneen. Esimerkiksi tapahtumien päätteeksi järjestetty tilaisuus, jossa oli vielä mahdollista kohottaa yhteishenkeä seuraavia koitoksia varten, koettiin tärkeänä asiana.

*”No totta kai pitää palkita. Kyllähän nyt jotakin ja täällä nyt yleensä palkitsemisjärjestelmä toiminukkin minun mielestä ja järjestetään nyt usein tapah-*

*tuman päätteeks joku karonkka tai semmonen tilaisuus, saunailta tai muu, jossa käyään läpitte ja läiskitään toisiamme olalle ja kyllä se minun mielestä on ollut ihan riittävä. Palautteen antamista tulee. En nyt ihan välttämättä tiää olisko sitten pelkkä raha, ei se nyt välttämättä ihan sama oo kuitenkaan. Että jos nyt antaa viiskymppiä ja kiitos. Se että ollaan porukalla yhdessä ja käyään läpitte tapahtumiakin, on minun mielestä mukavampi. Silloin nimenomaan pääsee vielä porukkaan mukaan ja kuuluu joukkoon. Se tärkeä juttu ja luo henkeä tulevaan.”*

Rehellinen palaute esimiehiltä, työkavereilta ja asiakkailta todettiin palkitsevaksi. Työryhmään mukaan ottaminen koettiin erityisen tärkeäksi. Rahallista korvausta ei pidetty välttämättömänä, vaikka se olisi välillä ihan mukavaa.

*”Olen sitä mieltä että sellaiset ihmiset, esimerkiksi keikkalaiset, jotka laittavat itsensä likoon, minusta siitä pitäisi palkita ehdottomasti. Se on yritykselle eduksi. Minun mielestä sen pitää olla jatkuvaa hienovaraista, huomioimista esim. niin kuin ystävällinen käytös, vaikka se kuuluu perusasioihin, mutta sekin minusta tuntuu hyvältä. Mutta mun mielestä se on hyvää palkitsemista siitä sitoutumisesta. Että sä kuulut siihen ryhmään, että jos sä teet hyvin, sua kiitetään ja en mä kyllä vaatisi mitään sen suurempaa. Totta kai, jos joskus saa jotain ekstra, niin hyvältä se tuntuu, mutta en mä pidä sitä välttämättömänä. Porukkaan ja joukkoon mukaan ottaminen on tärkeää.”*

Esimies oli kokenut, että yhdessä olo ja tekeminen on kivaa ja palkitsevaa. Palkinnot voivat olla myös erilaisia erilaisille työntekijöille. Miehet olivat käyneet katsomassa jalkapalloa messujen aikana ja naiset yhdessä syömässä. Toinen esimies totesi, että erityisesti extratyöntekijän kannalta palkitseminen voisi olla lisäporkkana, jonka avulla voitaisiin saada muutakin kuin pakollinen tekeminen irti työntekijän suorituksesta.

Eläytymismenetelmällä saaduissa tuloksissa kaikissa papereissa nousi esille hyvän perehdytyksen merkitys siihen, että työntekijä sitoutuu yritykseen ja työtehtäviin.

*”Perehdytys oli alussa heikkoa. Se olisi voinut vaikka osissa, niin sitä olisi ollut helpompi omaksua. Mielenkiintoisempi materiaali olisi herättänyt enemmän mielenkiintoa.”*

Myös oma vastuu perehdyttämisessä huomioitiin. Vastaaja totesi, että itse pitää kuunnella extratyönantajaa korva tarkkana ja paneutua annettuihin materiaaleihin. Tyytyväisyys palkkaan nousi useassa vastauksessa esille. Muita palkitsemisen muotoja ei mainittu.

Se, miten työkaverit ottavat vastaan uuden tulokkaan ja jatkossa tukevat toisiaan, vaikuttaa vastaajien mukaan sitoutumiseen. Koetaan, että jos ei tiedä yrityksen tavoitteita ja mitä työntekijältä odotetaan, on vaikeampaa tehdä työtään tarpeeksi hyvin. Kun oma arvomaailma ja yritykset arvot ovat sopusoinnussa, on mielekkäämpää ja helpompaa sitoutua työnantajaansa.

### 5.3 Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö

Esimiesten kerrottiin ohjaavan työskentelyä, ja heidän odotetaan pitävän kaikki langat käsissään ja huolehtivan kaikista tasapuolisesti.

*”Milla” on kyllä aivan mahtava pomona, mutta ei siitä voi puhuakaan samassa lauseessa kun kenestäkään muusta pomosta, kun se on niin mahtava persoona. Hyvä esimies muistaa puhua, tämä meni hyvin, tämä meni väärin, johtaa työtä ja pitää silmällä jokaista työpistettä. Tärkeintä on että puhuu ja antaa palautetta. Pitää kaikki langat käsissä.”*

Helposti tavoitettavia ja lähestyttäviä esimiehiä arvostetaan. Kritiikkiä voidaan ja uskaltaa antaa myös heille, koska heidän kanssaan kommunikointi on välitöntä.

*Täällä olevat esimiehet ovat helposti tavoitettavissa ja heidän kanssaan helppo kommunikoida. He eivät millään tasolla osoita olevansa mitenkään yläpuolella ja heidän luo on helppo mennä, helppo keskustella ja helppo kysyä. Jos joku ärsyttää, senkin voi sanoa. Et se on niin kuin terve se suhde.*

Hyvä esimies osaa ymmärtää ja hyödyntää ihmisten ja persoonien erilaisuutta ja näin löytää heille taitojensa ja ominaisuuksiensa mukaisia tehtäviä. Esimiehen pitäisi informoida työntekijöitä muuttuvissa tilanteissa ja edesauttaa yhteisöllisyyden kehittymistä.

*”Hyvä esimies on sellainen että se näkee ja ymmärtää ihmisten erilaisuuden. Ja että kaikkien ihmisten kyky tehdä samoja asioita ei ole välttämättä samanlaista. Pystyy löytämään niitä hyviä puolia, koska kaikissa ihmisissä niitä on. Ja mun mielestä se on ehkä just se tärkein, koska sitä kautta voidaan välttää myös se että ihmiset ei joudu epämiellyttäviin tilanteisiin, tule mitään konflikteja huonosti tehdyistä töistä. Esimiehen tehtävä on pitää*

*työntekijä informoituna kulloinkin juuri siitä tilanteesta ja periaatteessa se yhteisöllisyyden hoitaminen.”*

Esimiehet itse kokivat olevansa toimitusjohtajan ja työntekijöiden välissä työnantajan edustajana sekä esimerkkinä työntekijöille. Vaikka olisikin ns. rento esimies, olisi hyvä pitää työntekijöihin tietty välimatka, ja se pitää itse sisäistää. Esimiehet kertoivat tasapuolisuuden olevan tärkeää niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin kanssa toimiessa. Esimerkiksi asuntomessuilla työskennellään yli kuukausi usein samojen asiakkaiden kanssa, jolloin tieto kyllä kulkee, jos joku asiakkaista saa erityiskohtelua.

*”Esimiehen tehtävä on toimia pomona ja olla pomon ja työntekijöiden välillä työnantajan edustajana. Toisaalta se esimies on ihan tavallinen työntekijä, eikä pidä tappa itsensä työllä, mutta ei voi lähteä työntekijöiden mukaan esimiehenä sälkättämään, vaan pitää pitää tietty välimatka. Vaikka ei sekään tarkoita sitä, että minä istun tässä ja te menette tuohon pöytään, kun olette työntekijöitä. Se pitää olla itselle sellainen selvyys ja olla itse sen kanssa sujut ja sisäistää se. Mä itse olen aika rento, mutta sitten on toinenkin puoli, jos homma ei toimi. Itse annan kyllä myös sitten negatiivista tai korjaavaa palautetta jos on tarves ja sanottavaa. Reiluus ja tasapuolisuus on tärkeää niin työntekijöille, mutta myös asiakkaille. Sama linja kaikille.”*

*”Esimiehen pitää olla esimerkkinä työntekijöille. Mä olen tasavertainen ja tasapuolinen kaikkia kohtaan ja kuunteleva. Hyvää yhteistyötä täällä on ja toimivaa. Autetaan toisia ja huomioidaan toisia.”*

#### 5.4 Yhteistyö ja vuorovaikutus

Kysyttäessä työntekijöiden halukkuutta tehdä työtä yksin ja ryhmässä kaikki haastattelut vastasivat asian riippuvan työtehtävistä ja siitä, kenen kanssa pitäisi työskennellä. Jos on hyvä porukka ja kaikki tietävät tehtävänsä, ryhmässä on hyvä työskennellä. Silloin kun on lyhyempi työrupeama ja mukana on paljon ensikertalaisia, koettiin olevan raskasta. Taas esimerkiksi asuntomessuilla, joka on pidempikestoinen tapahtuma, nähtiin, että on oman jaksamisen kannalta hyväksi opettaa ja ohjata muita, vaikka se sillä hetkellä alussa olisikin työlästä ja aikaa vievää. Kyselevän ja ei-motivoituneen työparin todettiin olevan vastenmielinen riesa. Hyvän työkaverin kanssa voi työssä jakaa niin ilot

kuin hankalatkin tilanteet. Yhteistyötaitojen merkitystä työntekijät toivoivat korostettavan myös uusille extratyöntekijöille.

*”Tykkään että on sosiaalisen kanssakäymisen mahdollisuus päivän aikana, mutta jos on sellainen tehtävä joka vaatii keskittymistä ja rauhaa, niin mielelläni teen sen itse ja sitten taas jaksaa ja haluaa ollakin porukan mukana. Olen sosiaalinen sen jälkeen. Hirmuisesti saan kyllä ryhmästä ja vertaisuudesta varsinkin tiukoissa ja kiirepaikoissa. Tai jos ottaa päähän, voi kiroilla yhdessä kavereiden kanssa tai jos onnistuu, voi jakaa sitä iloa muiden kanssa. Jo pelkästään että voi hymyillä toiselle ihmiselle usein riittää. Täysin yksin tehdessä mä kyllä näivettyisin.”*

Myös esimiehet totesivat haastatteluissa työssään olevan yksilö- ja ryhmätöitä ja pitävän niistä kummastakin. Casseli Oy:n tiiviin esimiesryhmän työskentelyssä ryhmätyö on välttämätöntä.

*”Täähän täällä on nyt hyvin pitkälle semmosta ryhmätyötä, koska jos toinen osasto ei tiedä mitä toinen tekee, voi mennä vähän hankalaks. Pitkälle on ryhmätyötä. Kun meitä esimiehiäkin on niin vähän, ja jos joku osa pettäisi, niin menisi kyllä vaikeaksi, jos muut ei tiedä mitään. Ja vaikka jos keittiö olisi äärettömän hyvä ja palvelu ei niinkään tai päinvastoin, niin silloin se paketti ei pelaa asiakkaalle.”*

Haastateltavat antoivat palautetta informaation kulusta ja toivoivat epäkohtiin puuttamista ajoissa. Toisaalta taas kehuttiin selkeää organisaatiota, koska palautetta voi antaa suoraan ylöspäinkin ilman hierarkiaportaita.

*”Esimiehen tehtävänä opastaa, kannustaa, tukea ja olla esimerkkinä. Täällä toimii ihan ok, mutta kommunikaatiossa saattaa olla pieniä parantamisia joskus. Joskus pomot on päättäneet jotain ja sitten ovat unohtaneet kertoa meille ja sitten ihmettelevät miksei tätä olekaan tehty niin. Niitä on aina silloin tällöin ja niitähän voi tapahtua kelle vain. Kyllä täällä yleensä toimii ihan hyvin, sieltä tulee välitön palaute sitten meille päin ja esimiehille voi sanoa ihan hyvin, jos joku homma ei toimi. Siitä olen täällä tykännyt, kun ei ole mitään sellaista selkeää hierarkiaa että olis toimitusjohtaja ja sitten varatoimi-*

*tusjohtaja ja toimistopäällikkö. Tiedon ei tarvitse kulkea rappusia myöten, vaan voi mennä suoraan juttelemaan kelle vaan ja kaikki tekee kaikkea. Ja tarvittaessa toimitusjohtaja laskee kaljaa, kun on kiire. Ettei ole sitten sellaista turhaa pokkurointia.”*

*”Niin täällä, kun kaikkialla muuallakin tiedon kulku on kyllä keinoa. Tääkin tiimi on tehnyt niin paljon töitä yhdessä, eikä sitä aina tarvi kysyäkään, kun tiedetään toisten tavat työskennellä. Eilen esimerkiksi puhuttiin että tää juttu ei oikein tuu toimimaan näin, mutta sitten sille ei tehty mitään ja sit sanottiin vaan, että katotaan sit huomenna. Ja tänään sit huomattiin että se oli ihan hirveää, kun se ei toiminut.”*

Haastateltavilta kysyttiin palautteen ja avun antamisesta sekä saamisesta. He kertoivat antavansa ja saavansa suullista palautetta aktiivisesti. Casseli Oy ei ole tehnyt henkilöstölleen työtyytyväisyyskyselyjä esim. messujen päätteeksi. Apua annetaan, kun huomaa toisen sitä tarvitsevan. Eri osastojen välillä on haastateltavien mukaan ”matalan aidat”, joten eri osastojen työntekijät työskentelevät tarvittaessa eri pisteissä.

*”Esimiehiltä tulee välitön palaute meille päin ja esimiehille voi sanoa ihan hyvin, jos joku homma ei toimi. Jos on apua tarvinnut, niin minun mielestä on toiminut ja kaveriakin autetaan. Keittiökin tulee auttamaan salinpuolelle ja sitten taas toisin päin, sekin pelaa. ja ittekin menee kysymään tarviiko apua, jos näkee toisen tarvitsevan apua. Ei ole ollut haittaakaan itselle, että pystyy laajemmin tekemään töitä sekä keittiössä että salissa. Ei ole sitten niin suurta kynnystäkään mennä auttelemaan sinne toiselle puolelle”.*

Palautteen antaminen ei ole aina aivan ongelmaton. Toista voidaan ohimennen kehua, mutta negatiivisen palautteen antaminen koettiin vaikeampana. Palautteen saaminen tuntui hyvältä ja motivoivalta. Apua pyrittiin antamaan, mutta ei oltu varmoja siitä, miten toinen työntekijä sen hyväksyy.

*Apua saa aina, mut palaute on vähän vaikee tai se on kai Suomessa sekä rakentava negatiivisen anto tai sit positiivinen palaute. Kyllä me aina välillä toiselle huikataan ”Hyvä...”, kun posotetaan menemään, se kyllä virkistää-*

*kin. Kyllä mä yritän olla aina avulias, mutta en mä tiedä miten muut sen ottaa. Uusille työntekijöille on helpompi antaa apua.*

Esimiehet nostivat esiin myös asiakaspalautteen merkityksen sekä toivoivat vielä enemmän työntekijöiltä suoraa palautetta heidän ja yrityksen toiminnasta ja toimintavoista.

*”...palautetta saa myös asiakkailta ja se on sitä tärkeintä, jos tulee kiitosta ruoasta, palvelusta jne. tai sit jos kukaan ei sano mitään, niin sit ei ainakaan oo ärsyttänyt asiakasta. Ylemmältä johdolta saa myös palautetta pitkin vuotta. Tyytyväisyyskyselyitä ei kerätä työntekijöiltä.”*

*”Saan palautetta ja toivoisin ehkä enemmän vielä suoraa palautetta. Että yleensä pari puhuu ja ne sanoo myös muiden mielipiteitä. Me ei kerätä asiakkailta suoraan palautetta, mutta messupalautteet saadaan kyllä sitten, jossa kysytään myös meitä koskevia asioita. Asiakkailta tulee yleensä suoraan tosi hyvää palautetta tai sitten huonoa, mutta ei siitä välimaastosta.”*

Yhteistyön edistäminen nähtiin avoimin mielin eri osastoilla työskentelynä. Oltiin kiinnostuneita tutustumaan työkaveriin lyhyemmässäkin työvuorossa, vaikka työntekijät eri osastoilla vaihtelevatkin paljon.

*”Kyllä mä yritän kommunikoida mahdollisimman paljon esim. vuoron aikana. Paljon muuttuu aina nämä ihmiset, keiden kanssa tekee töitä. Aina yritän tutustua ja sitä kautta on helpompi tehdä tuttujen kanssa töitä, ei vieraiden. Asiakaskin sen hengen huomaa. Ja sitten jos on jotain ongelmaa tai häkkää, on tutun kanssa helpompi purkaa tilannetta. Aina menen auttelemaan kun pystyn.”*

Esimiehet perehdyttävät ja mahdollistavat työntekijöiden toisiinsa tutustumisen. Kaikki pitää saada kuulumaan johonkin ryhmään. Hiljaisempia työntekijöitä autetaan enemmän ryhmäytymään. Tavoitteena on, että työntekijän vastuuta omasta toiminnasta lisätään pikkuhiljaa ja käytetään opettamisessa ns. positiivista pedagogista viekkautta heidän huomaamattaan.



*Taustalla seurailen ja sitten menen jelppaileen, missä huomaan apua tarvittavan. Näissä pidemmissä kesätöissä tavoitteena on se, että työntekijät oppii itse ajattelemaan eikä joku oo koko ajan sanomassa mitä sitten seuraavaks. Ne oppii niin kun vähän salaa.*

Eläytymismenetelmän tuloksissa hyvän ryhmähengen luominen katsottiin kivijalaksi yhteistyölle. Sen syntymisen todettiin saavan alkunsa hyvän ja tasapuolisen johtamisen herättämänä. Tällöin työyhteisöstä tulee joustava ja avoin ja asioista uskalletaan puhua niiden oikeilla nimillä, vaikka työyhteisössä olisikin erilaisia persoonia. Johtamiselta odotettiin luottamusta puolin ja toisin. Hyvin suunnitelluissa tilanteissa on varaa myös muutoksiin. Esimiehiltä toivottiin välitöntä reagoitua ja apua uusiin ja ongelmallisiin asioihin. Työkavereita autetaan ja sparrataan sekä informaatio kulkee, koska kaikki kuuluvat porukkaan. Tällaisessa ryhmässä vastausten mukaan syntyy positiivinen kilpailuhenki ja sen jäsenet ovat valmiita oppimaan uutta.

Ryhmätyötä ja vuorovaikutusta estävinä tekijöinä nähtiin ryhmän jäsenten keskinäisen arvostuksen puute. Vastauksessa kuvailtiin, ”...jotkut työntekijät myöhästelevät aina, eikä siihen puututa. Meillä ei ole mitään selviä pelisääntöjä –vain tupakoitsijoilla on taukoja”. Työntekijöiden omien asioiden tuominen työpaikalle katsottiin olevan rasite työkavereille erityisesti kiireaikoina. Ilman esimieheltä tai asiakkailta tulevaa palautetta todettiin työn olevan ryhmähenkeä lannistavaa. Jos esimies ei ota esimiehen paikkaa, sen ottaa joku muu ja lähtee luotsaamaan yritystä haluamaansa suuntaan, eikä se ole välttämättä yrityksen etu. Esimiehen toivottiin olevan jämäkkä, mutta tilanteesta riippuen myös rento. Hänen tulisi välittää työntekijöistä ja olla esimerkkinä heille.

## 5.5 Työhyvinvointi ja –motivaatio

Ammattilypeys näkyi haastateltavien työskentelyssä niin, että työ tehdään niin hyvin kuin se vain on mahdollista. Koettiin, että pienillä asioilla ja ystävälliselläkin käytöksellä voi vaikuttaa paljon ja sillä on suuri merkitys asiakkaaseen. Siisteys, innokkuus, suora ryhtisyys ja reipas yleisolemus tulivat esiin haastatteluissa. Ymmärrettiin, että työstä nauttiminen tai siitä piittaamattomuus heijastuu suoraan asiakkaan saamaan kuvaan yrityksestä ja sen työntekijöistä. Rimaa haluttiin pitää korkealla, niin ettei päästetä huonoa laatua tai palvelua ”omien käsien” läpi asiakkaalle. Todettiin kuitenkin, että suurta-  
pahtumissa olosuhteet ovat erilaisia ja ne on otettava kuitenkin huomioon, kun työs-

kennellään ääriolosuhteissa. Ammattiylpeä työntekijä suosittelee ja kertoo muutakin kuin mitä asiakas kysyy. Hän on innostunut omasta työstään.

*Kai sitä aina jotenkin kattoo minkälaisia tuotteita omien käsien läpi kulkee, että jos ihan ala-arvosta tavaraa tulee keittiöstä, niin sitten se pistetään takasin sinne ja juomien kanssa sama juttu. Ja koittaa asiakaspalvelussa koittaa osata käyttäytyä tilanteen vaatimalla tavalla ja koittaa olla aina siistinä töissä.*

Iloa ja ylpeyttä tuottavia asioita extratyöntekijät kertoivat olevan tilaisuuden jälkeen saadut ansaitut kiitokset tyytyväisiltä asiakkailta. Myös hyvistä työkavereista ja työnantajasta ollaan iloisia, siitä että saadaan kuulua joukkoon.

*”Nää on esimerkiksi just sellaisia tilanteita, että asiakas tulee jälkeensä kiittämään, että mä palvelin hyvin. Se että jos joku antaa tippiä, ei ole minusta niin arvokasta, kuin se että joku vaivautuu tulla kiittämään jälkeensä, niin se on se mistä tulee oikeesti hyvä mieli ja millä on merkitystä.”*

*”Yleisesti ottaen mä tykkään hirveesti mun työkavereista. Jos ne olis aivan kurttunaamaisia, eihän tätä työtä jaksais päivääkään. No ainakin ylpeä olen silloin kun se tuote on hyvää, hinta ja laatu kohtaa.... On myös hyvä kuulua joukkoon.”*

Esimiehet ajattelivat asiaa hieman kokonaisvaltaisemmin. He olivat iloisia ja ylpeitä silloin, kun koko projekti onnistui niin kun oli suunniteltu. Toimenkuvien monipuolisuus oli työmotivaatiota ylläpitävää ja se, että saatiin uusia haasteita, joita yhdessä vietiin eteenpäin. Yrityksen kehittymisestä ja kehittämisestä sekä hyvästä tuloksesta oltiin iloisia ja ylpeitä.

Vaikka asiakkaat toivat iloa ja ylpeyttä haastateltujen extratyöntekijöiden työhön, samalla myös asiakkaat välillä turhauttivat heitä.

*”Samalla tavalla ne ihmiset, kun ihmisten kanssa tehdään töitä. Ihmiset saattaa olla pöljiä ja ajattelemattomia ja mäkin saatan joskus olla pöljä ja tekee mieli repiä tukkaa, mutta onneksi ne on vaan lyhyitä hetkiä ja niitä pääsee nopeasti yli.”*

Vaikeudet tiedonkulussa ja asioihin ajoissa puuttumisessa mainittiin jälleen työskentelejä turhauttavana tekijänä. Asiat haluttaisiin tehdä ajoissa ja kerralla hyvin, mutta muutoksia tulee matkalla, eivätkä ne välity aina ajoissa työntekijöille.

*”Ehkä se on se, että jos joutuu tekemään turhaa työtä. Aina välillä on, että laitetaan sali valmiiksi ja viittä vaille ennen kuin tilaisuus alkaa, isäntä tulee ja sanoo ettei näitä, nyt meni kaikki uusiks ja pyöräytetään kaikki uusiks. Semmonen nyt oikeestaan turhauttaa. Tämä erityisesti sellaisissa tapauksissa, että jos tieto ei ole kulkenutkaan esimiehiltä työntekijöille.”*

*”Ehkä kaikissa Casselin keikoissa harmittaa eniten se, kun huomataan että tää asia ei toimi tai ei tule toimimaan. Joo, joo katotaan sitä sitten ja sitten se vaan jää. Sit se vaan räjähtää käsiin.”*

Esimiehet totesivat kurjien ja ikävien asioiden olevan opettavaisia. Ne voivat toimia kimmokkeena toimivamman ratkaisun kehittämiseksi. Kun ihmisten kanssa ollaan tekemisissä, myös henkilökunnan keskinäiset erimielisyydet turhauttavat.

*”Minua turhauttaa henkilökunnan ristiriidat ja mua ottaa päähän kun kemiat ei toimi, kun töitä olisi kuitenkin tehtävä. Sun muut kiukuttelut hankalissa tilanteissa, jotka pitää kuitenkin selvittää, että pystytään jatkossa toimimaan paremmin.”*

Kun kysyttiin, arvostavatko asiakkaat tai esimiehet extratyöntekijöitä, haastateltavat totesivat, että esimiehet arvostavat ja asiakkaiden antama arvostus vaihtelee. Tärkeimpänä kuitenkin pidettiin, että itse arvostaa itseään ja omaa työtään.

*”Esimiehet kyllä arvostavat. Asiakkaita on sitten laidasta laitaan. Toiset arvostaa, toiset ei. Asiakkaat antavat kyllä palautetta, mutta se on mielenkiintoista, kun ne ovat myös niitä ääripäitä. On joko tosi hyvä kokemus tai sitten heidän mielestään tosi huono kokemus. Semmosta, että tää on ihan jees, ei oikein tuu.”*

Haastateltavat arvioivat omaa työmotivaatiotaan asteikolla 4 -10. Arvioinnit vaihtelivat 7:n ja 10:n välillä riippuen tilaisuudesta, tehtävien monipuolisuudesta ja tapahtuman kestosta. Esimiehet arvioivat työntekijöiden motivaatiota ulkoa päin arvosanoilla 9 – 10.

*”Sekin riippuu ihan tapahtumasta. Asuntomessuilla ensimmäinen viikko oli siellä ysin kohalla ja viimisenä viikkona seiskan paikkeilla, kun sä sen kolmekymmentä päivää teet samat kuviot joka päivä, niin eihän se enää loppuvaiheessa ole kivaa. Mutta kyllä se lyhyemmissä tapahtumissa kaheksan ja kymppin välillä liikkuu.”*

*”Tää on sen verran vaihtelevaa tää catering-homma, että pitää ottaa joku keskiarvo. Tää tapahtuma on ihan toinen, kun me ollaan sitten jossain Vaapaamuurareiden pikkujouluissa tarjoilemassa, niin se on sitten ihan toinen juttu. Mä sanoisin että kahdeksan.”*

Oman työmotivaation paranemiseen suositeltiin suunnitelmallisuuden kehittämistä, asioihin varhaisemmin puuttumista ja mahdollisuuksia vaikuttaa enemmän omaan tekemiseen, vaikka asiakkaan ehdoilla työskennelläänkin.

*”(Pitkä hiljaisuus)... Ehkä välillä joissakin tapahtumissa tai aika useinkin tai itse kaipaisin sellaista suunnitelmallisempaa tuo touhuaminen, kun yleensä mennään ja tehdään ja sitten aletaan miettiä kun menee vikaan että mikä meni vikaan. Että kun täällä onkin vaan kaks rullakkoa ku piti olla viisi, että etkö sä ottanutkaan tai jotakin tällaista, mutta nekin on aika pieniä juttuja.”*

*”Se voisi olla jotakin sellaista, jos voisi vielä enemmän vaikuttaa omaan tekemiseen täällä. Voisi hallita omaa itseään enemmän, mutta asiakkaan ehdoilla tätä kuitenkin pitkälti tehdään.”*

Eläytymismenetelmän motivaatiota lisääviksi tekijöiksi mainittiin vaihteleva ja kiireinen työ sekä mukavat asiakkaat ja työkaverit, joiden kanssa työnteko sujuu. Positiiviseksi asiakasi katsottiin, että töitä ei tarvitse viedä kotiin. Kotona tulisi olla aikaa, jolloin voisi virkistäytyä ja unohtaa työasiat vähäksi aikaa. Toisaalta kotihuolet tai muut murheet pitäisi pitää työpaikan ulkopuolella. Lisämotivaatiota saa, kun näkee omien kättensä jäljet ja saa palautetta suoraan asiakkailta. Motivaatiota lannistavimmaksi tekijäksi mainittiin

työskentelyilmapiirin välinpitämättömyys. Kannustavana tekijänä nousi esiin mahdollisuus vaikuttaa asioihin.

## 5.6 Luovuus ja innovatiivisuus

Haastelluilla extratyöntekijöillä oli eriäviä mielipiteitä siitä, miten he ovat päässeet vaikuttamaan omaan työhönsä. Toiset olivat sitä mieltä, että pääsevät vaikuttamaan työhönsä paljonkin, toiset taas ovat mielestään päässeet vaikuttamaan vain pikkuasioihin. Haasteltujen mukaan esimiehille voi antaa ideoita ja palautetta ratkaisujen tekemisessä.

*”No joo, koska olen ollut aika monessa mukana rakentamassa jo alusta asti, niin siinä kohtaa on päässy sanoon mihin kohtaan niitä tiskejä kannattaa pistää ja miten ei. Ja totta kai esimerkiks tarjoilujutuissa pystyy keittiön kanssa keskusteleen mikä niille on helpompi ja meille on helpompi ja koitetaan löytää niitten perusteella sopivat ratkaisut. Ja kyllähän yleensä, jos vaan huomaa, että joku homma ei vaan toimi, ja siitä mainitsee, niin pystyy muutoksia tekemään.”*

*Hyvin vähän jotain pikkujuttuja. En mä oikein koe, että mulla olis tilaa kehittää. Asuntomessuilla omaa työpistettä voi kehittää ja järjestää uudelleen. Haluaisin itse vaikuttaa esim. asuntomessuilla millaisia tuotteita meille tulisi kahviloihin myyntiin. Se olis kiva. Vaikka kun valitsisin pullat sinne, sitten mä voisi vakuuttaa asiakkaallekin, että se on hyvä tuote. Kyllähän täällä joitakin asioita otetaan huomioon.*

Esimiehet toivovat työntekijöiltä ideoita ja työn kehittämistä. Jokainen Casseli Oy:n esimies tekee tilaisuuden jälkeen arvioinnin tapahtuman kulusta; *huonoa, hyvää, kehitettävää*, jotka he käyvät läpi yhdessä. Seuraavan kerran vastaavan tapahtuman lähes-tyessä he tarkastavat, mihin asioihin olisi syytä kiinnittää huomiota. Kun kehitetään ja testataan uutta, tapahtuu virheitä, ja se on esimiesten mukaan inhimillistä. Silloin kuitenkin virheet pitää myöntää, eikä niitä saa laittaa muiden syyksi.

Oman työn organisointi tehdään yrityksen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Haastateltavat kertovat, että esimerkiksi pitempiketoiset tapahtumat toimivat sujuvasti,

kun esimiehillä ja työnantajalla on niin paljon kokemusta niistä. Paikan päällä he voivat sitten vielä ”hienosäätää”, jos tarvetta on.

Kysyttäessä haastateltavien päätöksentekomahdollisuudesta ja siitä, kenen edun mukaisia päätökset ovat, he totesivat päätösten olevan yrityksen edun mukaisia. Haastateltavat ymmärsivät, että yrityksen etu on myös työntekijän ja asiakkaan etu.

*”Pyrin ajattelemaan ensin yritystä, kyllä pääosin ensin yritystä. Hommat voiteltä vähentyä, jos alkaa ajatella itseään.”*

*”Ne on hyvin hyvin pieniä mitä täällä tehdään. Kyllä ne asiat tehdään niin että asiakas olisi tyytyväinen.”*

*”Jatkuvasti sitä tekee pieniä päätöksiä. Tämä on sellaista pienten ratkaisujen tekoa koko ajan. Kyllähän se yleensä menee, että joka tapauksessa yrityksen etu on mun etu myös.”*

## 5.7 Koulutus ja osaamisen kehittäminen

Haastatellut olivat opiskelleet ammattialaa viimeisen viiden vuoden aikana. Heillä oli suunnitelmissa kehittää itseään ja osaamistaan myös seuraavan viiden vuoden aikana. MaRaTa-alan jatko-opinnot kiinnostivat, mutta myös sellaiset muiden alojen lisäopinnot houkuttelivat, mistä voisi olla hyötyä catering-alalla. Yksi haastateltava kertoi suunnittelevansa lisäopintoja niin, että pystyisi paremmin ja joustavammin työskentelemään niin sali- kuin keittiötehtävissäkin. Opiskelupaikkoihin todettiin olevan tässä taloudellisessa ja työllisyystilanteessa vaikeampaa päästä kuin aiemmin. Pitkästä työkokemuksesta ja hyvästä toisen asteen todistuksesta huolimatta haastateltava oli jäänyt syksyllä AMK-opintojen ulkopuolelle.

Kysyttäessä esimiehiltä, miten he toivoisivat extratyöntekijöiden kehittävän tai kouluttavan itseään, he kertoivat useassa paikassa työskentelyn olevan opettavaista. Aikaa ja alaa toivottiin seurattavan myös asiakasnäkökulmasta sekä lukemalla alan lehtiä ja kirjallisuutta.

*”Menee äkkiä sellaiseks autopilotilla työskentelyksi, jos on varsinkin hyvin itseään toistava työpaikka. Kun työskentelee monessa paikassa, oppii koko*

*ajan uutta ja erilaisia tapoja tehdä.”*

Casseli Oy:n kehittämistarpeita kysyttäessä haastateltavat palasivat seikkoihin, joita olivat maininneet jo haastattelun aiemmissa teemoissa. Toisaalta nähtiin yrityksen myös kehittyvän vuosi vuodelta kokemuksen karttuessa.

*”Ehkä se informaation kulku, aika hyvinhän se kulkee kyllä, mutta aina välillä pikku-unohduksia käy kyllä. Minun mielestä joka kesä mennään eteenpäin toiminnassa ja kehitytään. Kyllä niistä virheistä yleensä otetaan opiksi.”*

*”Epäkohtiin puututtaisiin ajoissa, kun huomataan, että joku juttu ei toimi. Se kun ei muutu yön yli nukkumisen jälkeen itsekseen.”*

Asiakkaan henkilökohtaisempaan palveluun haluttiin kiinnittää huomiota. Kiiretilanteet ovat kuitenkin vain hetkittäisiä, ja kääntöpuolena niistä todettiin saatavan itselle lisämotivaatiota ja kehittymistä ammatillisestikin.

*”Varsinaisesti ei ole sellaisia. Joskus voisi olla kiva, että olisi vähän enemmän käsiä apuna kiiretilanteissa, niin saisi välillä hoidettua asiakkaita henkilökohtaisemmin, mutta kun tietää ettei se onnistu, kun ne on usein vaan ne hetket ja toisaalta ne on myös niitä hetkiä, jotka elävöittää sitä hommaa ja siinä itse kehittyikin.”*

Esimiehet eivät lähtisi laajentamaan toimintaa, vaan keskittyisivät nykyisen toiminnan kehittämiseen ja laadun parantamiseen esimerkiksi tuotteistamisella. He toivoivat, että toimistotehtäviä siirrettäisiin ATK-järjestelmiin, mm. verkkolaskutusta, joka säästäisi työaika ja lisäisi tehokkuutta.

Taito, tekeminen tai asenne, jonka haastateltava haluaisi muidenkin osaavan, antoi laajan kirjon vastauksia. Kaikki vastaukset liittyivät kuitenkin asenteeseen jollain tapaa. Hyvää asennetta työhön pidettiin tärkeänä; tarpeelliset taidot, pelisilmä ja kokonaisuuden hallinta kasvavat ajan myötä. Avoin mieli sekä uusien tapojen huomioiminen ja omaksuminen rutiinien tilalle olisi työkavereilta toivottavaa.

*”No ehkä vähän enemmän semmoista avointa mieltä. Ehkä jonkun verran semmoista urautumista on havaittavissa, kun ennenkin on tehty näin, niin*

*tehdään nytkin näin. Ehkä voitaisiin kuitenkin pysähtyä ja miettiä voitaisiinko kuitenkin tehdä jollain toisella tapaa.”*

Kiiiretilanteissa mieleltään rauhallisena pysyminen ja asioiden tekeminen askel kerrallaan olisi työyhteisön kannalta hyödyllistä. Vaikka työntekijällä olisi huonokin päivä, se pitäisi osata sulkea työn ulkopuolelle. Jos joku hermostuu, se vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan negatiivisesti ja näkyy myös asiakkaille.

*”Se on varmaan se, että mä en turhan helpolla stressaa ja mene paniikkiin. Jos joku asia menee päin prinkkalaa, niin sitten mennyt. Sitten niitä ruvetaan korjaamaan vaan, eikä turhaan ihmetellä. Kun jotkut sitten hermostuu ja stressaantuu ja se näkyy sitten kaikille.”*

Kysyttäessä puolestaan taitoa, tekemistä tai asennetta, minkä haluaisi oppia muilta, saatiin lyhyempiä vastauksia kuin edellisestä kysymyksestä. Ryhmätyöskentelytaidoista nousi esiin muiden kuuntelu ja itsestä poikkeavan erilaisuuden huomioiminen.

*”Ehkä vielä paremmin oppia kuuntelemaan muiden mielipidettä.”*

*”Kärsivällisyyttä. Mä olen niin rivakka, että välillä hermostuttaa muiden hitaus.”*

Asiakkaan tarpeiden tunnistamisesta lähtevää parempaa palveluosaamista haluttiin kehittää.

*...jotkut ihmiset osaa automaattisesti lukea asiakasta, ne on muotoutuneet siihen ja vaistoavat. Sitä olisi hauska kehittää lisää.*

## 5.8 Tuloksellisuus

Myyntitavoitteista ei esimiesten mukaan kerrota extratyöntekijöille, koska se on heidän mukaansa yrityksen sisäistä tietoa. Osa haastatelluista katsoi lisämyynnin tekemisen olevan tapahtumissa vaikeaa, paitsi sen, että sijoittaa oluthanoja tai jäätelönmyyntipisteitä paremmille myyntipaikoille. Jokainen voi kuitenkin omalla aktiivisuudellaan tarjota asiakkaalle muutakin ostettavaa kuin tämä on alun perin ajatellut ostaa. Raaka-ainekäytössä, mm. annostelussa, pitää noudattaa annettuja annoskokoja, ja myyntipis-



teisiin tuotteiden hankinnassa voi karsia kustannuksia arvioimalla tarkkaan tuotemenekkiä. Toisen työntekijän tehottomasta työskentelystä katsottiin olevan oikeus huomauttaa.

*”En tiedä tähän suoria tavoitteita, mutta kyllähän se näkyy siinä, kun että on hiljaista, niin ihmisiä lähetetään kotiin. Perusjuttuja, säästäväisyyttä ja tehokkuutta tavoitellaan. Varsinaisia lisämyyntikampanjoita ei ole, mutta vähän se olisi jos me kaikki ymmärrettäisiin myydä muutakin juomaa kun vaikka pullovesi. Esim. maistuisiko olut ruuan kanssa tai haluaisitko jälkiruokakahvin, mutta ei siihen ole erityisesti kehotettu. Välillä on sellaisia tilanteita, kun kaikilla ei ole työmoraali yhtä korkealla, niin kuka vain voi kehottaa toista, ettei täällä saa vain lorvailla, kun muut tekee töitä. Kyllähän se vaikuttaa muidenkin tehokkuuteen jos ne joutuu kattelemaan kun yksi vain pitää taukoa, juo kahvia ja polttaa tupakkaa.”*

Jokaisella haastellulla oli selkeä käsitys siitä, miten määrittelevät laadun. Haastateltavat kuvasivat hyväksi laaduksi;

*”... että asiakas saa vähintään sitä, mitä se odottaa saavansa...”*

*”...tasaista... odotukset ja palvelu tai tuote kohtaavat.”*

*”Se tarkoittaa mun mielestä sitä, että pitää määritellä mitä halutaan asiakkaalle tarjota ja mitä kuva halutaan asiakkalle antaa. Mikäli asiakas kokee tulleen kokonaisvaltaisesti hyvin palvelluksi, niin silloin se on ollut laadukasta. Riippumatta siitä onko se ollut oikeasti huonoa vai hyvää. Me asetetaan tietyt standardit että tällaista ja tällaista sen pitää olla ja asiakkaan kokemus ratkaisee.”*

*”Laatu on mielestäni sellaista mitä itse söisi, joisi tai saisi palvelua, eli jos ei ole kuranttia ei laita myös eteenpäinkään. tilanteesta riippuen; tuoreus ja hymy. toimitaan, niin kuin on luvattu.”*

Poikkeamaohjeista eivät kaikki haasteltavat olleet kuulleet. Jos asiakkailta tulee reklamaatioita, toimitaan vähän tilanteen mukaan. Työntekijät pyrkivät itse ensisijaisesti keskustelemaan asiakkaan kanssa ja hyvittämään asian välittömästi. Tarvittaessa pyy-

detään esimies paikalle. Poikkeamia tai palautteita ei kirjata, vaan ne saatetaan esimiehen tietoon muilla tavoin.

*”Ei siitä minun mielestä mitään yhtä ohjetta ole. Et se vähän riippuu minkälainen poikkeama on ollut. Et jos asiakas tulee sanomaan, että tämä on kahvi on kylmää, silloin sitä omaa ajattelua saa käyttää ja antaa uuden kupillisen. Mutta sitten jos sieltä löytyy kuollut rotta annoksesta, taas käännetään keittiön puoleen. Aina vähän riippuen siitä mitä se koskee. Oma ajattelua saa käyttää.”*

Kysyttäessä työntekijöiltä itseltään, miten he vastaavat työnantajan ja asiakkaan odotuksiin heidän työpanoksestaan ja sisäisestä yrittäjyydestään, kaikki haastateltavat vastasivat ajattelevansa ensin yrityksen etua. Jos työntekijä oli tehnyt pidempään Casseli Oy:lle työtä, he totesivat annetun vastuun myös lisääntyneen.

*”Sehän aina riippuu tapahtumasta ja mitä ollaan tekemässä. Kai se nyt on aina, että tekee mitä vaan, niin koittaa ajatella että tekee firman etua ensiteks ja tehokkudessakin, että jos on hiljasta eikä oo mitään tekemistä, rupee potkimaan väkeä kotia tai ilmottaa itte lähtevänsä tai jotain tällästä tai materiaalien ja raaka-aineitten käytössä käyttää järkeä, ettei hirveästi tuu hävikkejä, tommosta itsenäistä ajattelua.”*

Haastateltavat korostivat aktiivista asennetta työtä, asiakkaita ja työkavereita kohtaan. Tekemisen näkökulmasta työt pitää tehdä niin hyvin vain kuin osaa. Toimenkuvissa joustetaan ja ollaan kaiken kaikkiaan luottamuksen arvoisia.

*Perustekemisen lisäksi esim. työaikojen noudattaminen tietenkin. Mä itse vaadin itseltäni, vaikka en tiedä vaatiiko esimiehet, mutta mä huomaan, jos joku tarvitsee apua, niin sitten sitä pyrkii laajentamaan omaa toimenkuvaa mahdollisuuksien mukaan ja auttelemaan, jos sen hetkinen työtilanne ei vaadi täyttä läsnäoloa. Mutta kuvailisin itseäni kyllä, onko se nyt oikea sana lojaali työnantajaa kohtaan.*

Haastatellun esimiehen mukaan asiakkaalle annetut tuote- ja palvelulupaukset pitää aina pitää. Työntekijä kertoi vastaavansa asiakkaan odotuksiin olemalla eräänlainen kameleontti, joka vaihtaa rooliaan aina tilaisuuden ja asun mukaan.

*”Tämä on hirveän vaikea, kun jokainen asiakas on erilainen ja täytyy miettiä asiakkaan kohdalla erikseen. Just kesällä puhuin yhden nuoren pojan kanssa kuinka mun persoonallisuus muuttuu, kun mä vaihdan tarjoilijan musta-valkoisen asun päälle, tai että mä baarissa farkuissa ja T-paidassa. Vaikkei asiakkaan odotukset olisikaan tuonsuuntaisia, mutta omat odotukset iteltäni muuttuu, jopa äänensävy muuttuu.”*

Eläytymismenetelmällä saaduissa vastauksissa tuloksellisuuden kerrottiin lähtevän myönteisestä ja positiivisesta työasenteesta, joka välittyy asiakkaalle. Asiakassuhteet ovat tärkeitä. Niitä hoidetaan ja niihin suhtaudutaan kiinnostuneesti ja asiallisesti. Tuloksekasta työskentelyä ehkäisee vastausten mukaan epätietoisuus tavoitteista, joihin yritys tähtää ja siitä, mikä on työntekijöiden osa siinä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksissä teoreettinen viitekehys ja tämän opinnäytetyön haastattelu- ja eläytymismenetelmän tutkimustulokset käyvät vuoropuhelua peilaten tutkimuskysymyksiin.

Tässä tutkimuksessa oli haastavaa selvittää kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten pohjalta mitä sisäinen yrittäjyys palvelualoilla tarkoittaa. Sisäisen yrittäjyyden tutkimusta on kyllä tehty, mutta ei suoranaisesti asiakaspalvelunäkökulmasta. Myös suurin osa merkittävimmistä kirjallisista lähdeeteoksista on jo suhteellisen vanhoja.

Tutkimustulosten mukaan sisäinen yrittäjyys palvelualalla tarkoittaa työntekijän 100 % sitoutumista ja työpanosta työvuorossaan. Työntekijä ottaa selvää yrityksen toimintatavoista mahdollisuuksien mukaan jo ennen työvuoron alkua ja tutustuu omatoimisesti mahdollisiin perehdytysmateriaaleihin ennen töidensä aloittamista. Palvelualalla sisäinen yrittäjä ottaa jokaisen työvuoron ns. tosissaan ja tekee lisämyyntiä yrityksen edun mukaisesti. Hän auttaa toisia ja pyrkii omatoimisesti edistämään vuorovaikutusta työkavereiden kanssa, koska aktiivinen ja iloinen yhteistyö näkyy positiivisesti myös asiakkaalle ja antaa heille yrityksestä myönteisen kuvan. Sisäinen yrittäjä palvelualalla on kiinnostunut alasta, työstään ja asiakkaista. Hän arvostaa itseään ja on motivoitunut, ystävällinen ja joustava. Hän venyy asiakkaan tarpeiden mukaan, on luova ja laittaa oman persoonansakin peliin. Sisäinen yrittäjä noudattaa yrityksen toimintaohjeita, mut-

ta hän myös kehittää omaa sekä yrityksen toimintaa. Hän ei tyydy vain kuuntelemaan, vaan esittää omia toteuttamiskelpoisia kehittämisideoitaan asianmukaisesti.

Tutkimuskysymysten 2. *Mitä toimenpiteitä voidaan tehdä henkilöstön sisäisen yrittäjyyden kehittämiseksi* ja 3. *Millaiset työskentelyolosuhteet työnantajan pitäisi tarjota, että työntekijän sisäinen yrittäjyys olisi mahdollista* –vastauksia on erittäin vaikeaa erotella. Tutkimuksen tekemisen edetessä huomattiin, että kysymykset ja niiden vastaukset liittyvät toisiinsa oleellisesti ja johtopäätökset sekä kehittämisideat ovat erittäin samankaltaisia kumpaankin kysymykseen. Tästä johtuen tutkimuskysymysten vastaukset ovat yhdistetty samoihin johtopäätöksiin.

Haastattelujen mukaan kohdeyrityksellä on vaihtelevia käytänteitä perehdyttämisen johdonmukaisuuden kanssa. Jos työntekijät olivat tulleet aluksi lyhyempään työsuhteeseen tai henkilöstövuokrauksen kautta, heidän alkuperehdytyksensä oli jäänyt vähemmälle. Tapahtumien toimintaohjeet ovat hyödyksi, mutta myös perusperehdytys yritykseen mahdollistaisi työntekijän sitoutumisen yritykseen alusta alkaen paremmin. Ennakoon lähetettävään materiaaliin on helppo tutustua etukäteen, mutta kuten haastatteluissa ilmeni, siihen ei ollut välttämättä tutustuttu etukäteen. Perehdytysmateriaalin mielenkiinnon lisäämiseksi perehdytettävää kohtaan voitaisiin kokeilla erilaisia tapoja esimerkiksi ns. tarinaperehdytystä, jossa perehdytysmateriaali olisi muokattu tarinan muotoon. On todettu, että tarinoiden muotoon kerrottuja asioita on helpompi muistaa ja sisäistää ja ne voivat olla houkuttelevampia lähestyä, kuin normaali perehdytysmateriaalipinkka. Myös videoiden kautta olevaa perehdytystä voidaan kokeilla. Sitä voi olla työlästä tehdä, mutta erityisesti nuorien työntekijöiden ollessa kyseessä, vastaanotto voi olla tervetullut. Vaikka perehdytysmateriaali olisi kuinka kattava, ei voida unohtaa henkilökohtaista perehdytystä, joka on kuitenkin kaiken perehdytyksen avain. Kohdeyrityksessä erityisesti työnohjauksella koettiin olevan merkitystä.

Sisäinen yrittäjä tarvitsee perehdytystä ja sen myötä raamit työskentelylleen. Hänen on helpompi työskennellä, kun hän tietää mitä häneltä odotetaan ja millä edellytyksillä ja rajoituksilla hänen on tavoitteeseensa päästävä. Sisäinen yrittäjä ei halua liian tiukkoja rajoja ja ohjeita, koska se heikentää hänen luovuuttaan. Hän haluaa työstään ansaittua kannustetta ja tarvittaessa palkkion, mutta se ei ole hänen työskentelylleen edellytys.

Myös eläytymismenetelmän tuloksissa nousi esiin, että palvelualalla extratyöntekijöiden perehdytys on erityisen tärkeää. Työntekijät työskentelevät välillä yksin ja ovat lähes

aina suorassa kontaktissa asiakkaaseen, joka voi käytännössä kysyä yllätyksellisiäkin kysymyksiä, joihin pitäisi osata vastata ja antaa yrityksestä asiantunteva ja alan hallitseva kuva. Haastattelussa kävi ilmi, että töiden sujuvuutta voisi lisätä tapahtuma catering-tilanteissa esim. työntekijöille jaettavalla henkilöstöluettelolla, jossa kuvattaisiin eri henkilöiden vastuualueita ja tietoja siitä, keneen ottaa yhteyttä erilaisissa ongelmissa ja tilanteissa. Oma vastuu perehtymisessä korostui eläytymismenetelmävastauksissa, jotka noudattelee myös teoreettista viitekehystä. Työntekijän pitää olla itse aktiivinen perehdytystilanteissa ja työhönopastuksessa. Joillakin henkilöstövuokrausyrityksillä on käytänteenä, että palkanmaksu aloitetaan vasta todennetun perehdytyksen jälkeen eli työntekijän pitää osoittaa perehtyneisyys yritykseen ja vasta sen jälkeen hänelle maksetaan ensimmäinen tili takautuvasti. Tätä ideaa voisi kehittää myös pk-yrityksiin.

Tässä tutkimuksessa työntekijöiden sitouttamismuotona palkitseminen antoi mielenkiintoisen tuloksen. Vastaukset olivat sinänsä yllättäviä, koska haastateltavat eivät toivoneet rahallista korvausta hyvästä sitoutumisesta. Tämä puhuu sen puolesta, että tänä päivänä erityisesti nuorten keskuudessa työn mielekkyys ja vaihtelevuus ajavat rahallisen vastineen ohi. Ryhmään kuulumisen ja rehellisen palautteen saaminen todettiin olevan palkitsevaa. Myös ystävällinen käyttäytyminen ja kiittäminen tuntuvat työntekijästä hyvältä. Kuten Viitala (2007, 161) totesi, sosiaalisia palkkioita voitaisiin käyttää enemmänkin. Casselissa on pystytty luomaan henki, jossa työntekijät katsovat yhteisten palaute- ja kehittämistilaisuuksien olevan palkitsevia. Tästä on hyötyä molempiin suuntiin ja niihin kannattaa panostaa jatkossakin. Oli mielenkiintoista, kuinka hyvin työntekijät ottivat vastaan eri sukupuolille suunnatut palkkiot. Tätä ideaa voitaisiin kehittää niin, että nuoria alle 18-vuotiaita huomioitaisiin omalla tavallaan.

Tieteellisessä kirjallisuudessa painotettiin yrityksen vastuullisuutta ja arvomaailmaa työntekijän sitoutumisen tekijänä. (Lehtipuu & Monni 2007, 254; Kupias & Peltonen 2009, 13 – 14; Meehan, Meehan ja Richards 2006, 386 – 397). Myös haastatteluissa ja eläytymismenetelmän vastauksissa tuli ilmi, että niillä on merkitystä työntekijöille. Yritys, jonka sanat ja teot ovat yhteismitallisia ja ovat vielä samassa linjassa työntekijöiden arvomaailman kanssa, on helpompi saada sitoutuneempia työntekijöitä. Työntekijän voi olla jopa mahdotonta työskennellä yrityksessä, joka ei toimi hänen mielestään eettisesti oikein ja kestäväällä pohjalla. Tämän suuntauksen voidaan todeta tulevaisuudessa korostuvan.

Teoreettisessa viitekehyksessä johtajuuden todettiin olevan prosessi, jossa esimies tai

johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin. (Sydänmaanlakka 2006, 105; Heinonen & Paasio 2005, 31; Lämsä ja Hautala 2005, 225 – 226; Kotila 2005, 35.) Tämä edellyttää sitä, että esimies tunnistaa työntekijät yksilöinä ja ymmärtää heidän ainutlaatuisuutensa ja tunnistaa heille luontevimmat työtehtävät. Myös tämän tutkimuksen mukaan hyvä esimies osaa ymmärtää ja hyödyntää ihmisten ja persoonien erilaisuutta, ja näin löytää heille taitojensa ja ominaisuuksiensa mukaisia tehtäviä. Kohdeyrityksessä esimiestyön voidaan todeta tukevan sisäistä yrittäjyyttä tältä osin.

Henkilöstöjohtamisen linjausten ja käytäntöjen pitää olla yhteensopivia myös yrityksen muiden strategioiden kanssa. Esimiehen pitää tukea ja kannustaa työntekijöitä sekä ohjata organisaatiota haluttuun suuntaan. Esimiehelle vision pitää olla kristallin kirkas, että hän osaa viestittää suunnan tehokkaasti ja ymmärrettävästi myös työntekijöille. Haastatteluiden mukaan esimiesten kerrottiin ohjaavan työskentelyä ja heidän odotetaan pitävän langat käsissään ja huolehtivan kaikista tasapuolisesti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei työntekijöille jäisi tilaa itseohjautuvuuteen ja luonnolliseen yhteistoiminnallisuuteen. Esimiehen odotettiin informoivan työntekijöitä muuttuvissa tilanteissa ja edesauttaa yhteisöllisyyden kehittymistä.

Kuten Lämsä ja Hautala (2005, 225 – 226) painottavat, demokraattisesti johdettu organisaatio edesauttaa työntekijöiden sisäisen yrittäjyyden kehittymistä, koska se mahdollistaa yhteistoiminnallisuutta, sallii avoimen keskustelun ja päästää henkilökunnan mukaan aitoon osallistumiseen. Kun esimiesten ja työntekijöiden välillä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri, voimistuu kiinnostus yrityksen kehittämisestä, avoin ilmapiiri, vapaampi tiedonkulku ja itsenäinen toimintatapa.

Kohdeorganisaatiossa viestiminen muuttuvissa tilanteissa oli jäänyt vähemmälle huomiolle ja korostui monessa teemahaastattelun kohdassa. Vaikka esimiehet ennakoisivat itse hallitsevan tilanteen, tämä tuntui vaikuttavan työntekijöiden työskentelyyn häiritsevästi. Tiiviin esimiesryhmän ja matalan organisaation eduksi tutkimuksen mukaan nousi keskeltä johdettu organisaatio, jolloin ei tarvinnut kivuta hierarkian portaita ylös esittääkseen ehdotuksia tai antaakseen palautetta. Esimiehet olivat helposti lähestyttäviä ja läsnä, jolloin heidän tuki, sitoutuminen ja esimerkillinen työskentely näkyivät päivittäisissä toiminnoissa. Eläytymismenetelmän tuloksissa hyvän ryhmähengen luominen katsottiin kivijalaksi yhteistyölle. Sen syntyminen todettiin saavan alkunsa hyvän ja tasapuolisen johtamisen herättämänä. Esimiehiltä toivottiin välitöntä reagointia ja apua

uusiin ja ongelmallisiin asioihin. Tutkimustuloksissa todettiin myös, että jos esimies ei ota esimiehen paikkaa, sen ottaa joku muu ja lähtee luotsaamaan yritystä haluamaansa suuntaan, eikä se ole välttämättä yrityksen etu.

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen tavoitteena on, että työntekijät ymmärtäisivät kaikkien yhteisen tahtotilan kohti yhteistä päämäärää eli vuorovaikutuksen merkityksen moneen eri suuntaan. Sisäinen yrittäjä tarvitsee työyhteisössään avointa kulttuuria, joka antaa mahdollisuuden aloitteelliseen ja tavoitteelliseen työntekijän toimintaan. Oma aktiivinen toiminta korostuu. Palveluliiketoiminnan erityispiirteeksi voidaan katsoa vuorovaikutuksen toteutumisen useampaan suuntaan. Palautetta saadaan asiakkaalta välittömästi. Tämän tutkimuksen mukaan palautteen antaminen ei ole aina aivan ongelmatonta, mutta palautteen saaminen tuntui hyvältä ja motivoivalta. Hyvän ryhmähengen ja vuorovaikutustaitojen todettiin helpottavan palautteen antoa. Sisäinen yrittäjä tarvitsee palautetta, koska se auttaa häntä parantamaan suoritusta. Hän asettaa itselleen realistisia tavoitteita ja tuntee olevansa vastuussa tekemisistään.

Eläytymismenetelmätulosten mukaan työkavereita autetaan ja sparrataan sekä työntekijöiden keskinäinen informaatio kulkee, koska kaikki kuuluvat porukkaan. Tällaisessa ryhmässä syntyy positiivinen kilpailuhenki ja sen jäsenet ovat valmiita oppimaan uutta. Ryhmätyötä ja vuorovaikutusta estävinä tekijöinä nähtiin ryhmän jäsenten keskinäisen arvostuksen puute. Myös kyselevä ja ei-motivoitunut työpari todettiin olevan vastenmielinen riesa. Työntekijät toivoivat yhteistyötaitojen merkitystä korostettavan myös uusille extratyöntekijöille. Kehittämisideaksi voitaisiin esittää sosiaalisen vuorovaikutuksen pelisääntöjen luomiseen yritykseen. Osa-alueina voisi olla mm. työelämän yleiset pelisäännöt, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, toisten huomioiminen, oma vastuu, palautteen saaminen ja vastaanottaminen, ym. Myös palautekeskustelut tai -kyselyt pidempikestoisten tapahtumien jälkeen voisi tuoda yrityksen kehittämiseen uusia ideoita. Lisäksi kiinnostus työntekijöiden tyytyväisyydestä ja huomioimisesta lisää heidän motivaatiotansa työskennellä myös tulevaisuudessa motivoituneesti yrityksen palveluksessa.

Tieteellisen kirjallisuuden pohjalta todettiin työhyvinvoinnin parantavan työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja ilmapiiriä. (Rauramo 2006) Se edistää osaamista sekä tukee innostusta ja sitoutumista, mikä edelleen parantaa työnantajan imagoa sekä haluttuna työpaikkana että yhteistyökumppanina. Yrittävän elämänasenteen todettiin lisäävän elämänhallinnan tunnetta ja työhyvinvointia, kun tuntee olevansa vastuussa omasta työs-

tään ja saavuttavansa asetetut tavoitteet omien kykyjensä avulla. Myös onnellisuuden todettiin lisäävän työhyvinvointia.

Tämän tutkimuksen perusteella palvelualalla työskentelevät työntekijät ymmärtävät, että työstä nauttiminen tai siitä piittaamattomuus heijastuu suoraan asiakkaan saamaan kuvaan yrityksestä ja sen työntekijöistä. Iloa ja ylpeyttä tuottavia asioita extratyöntekijät kertoivat olevan tilaisuuden jälkeen saadut ansaitut kiitokset tyytyväisiltä asiakkailta. Myös hyvistä työkavereista ja työnantajasta ollaan iloisia, että saadaan kuulua joukkoon.

Sisäinen yrittäjä on innostunut työstään. Työskennellessään asiakaspalvelutilanteissa hän saa asiakaspalautetta suoraan itselleen omasta työskentelystään, joka on hänelle äärimmäisen motivoivaa. Tutkimustuloksissa asiakkaiden kerrottiin tuovat iloa ja ylpeyttä työhön, mutta samalla myös heidän asiaankuulumattomat kommentit saattavat turhauttaa työntekijää. Aiheellinen ja perusteltu kritiikki puolestaan antaa sisäiselle yrittäjälle kipinän parantaa toimintaansa. Tässä tutkimuksessa myös esimiehet totesivat kurjien ja ikävien asioiden olevan opettavaisia. Ne voivat toimia heille kimmokkeena toimivamman ratkaisun kehittämiseksi.

Tieteellisen kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että jos ryhmästä kuuluu naurua, siellä syntyy jotain innovatiivista. (Lehtipuu & Monni 2007, 247 - 251.) Myönteinen ajattelu ja omaan työhön vaikuttaminen on todettu lisäävän innovaatioiden ja luovuuden mahdollisuutta. Uusien ideoiden löytäminen ja kehittäminen vie aikaa, mutta myös vanhoista tavoista voidaan luoda uusia. Kohdeyrityksessä esimiehet pitivät palautepalavereja tapahtumisen jälkeen, jolloin he keräsivät tietoa tapahtumien onnistumisista ja kehittämiskohteista. Tähän työhön voitaisiin ottaa aktiivisemmin mukaan myös työntekijät, koska kiinnostus työntekijän ideoista lisää myös työntekijän sisäisen yrittäjäjyyden mahdollisuutta. Jos työntekijät kritisoivat ja antavat palautetta yrityksen epäkohdista tai toimintatavoista, myös johto ja esimiehet voisivat aktiivisemmin pyytää heiltä vastineita asioiden kehittämiseen, koska esimerkiksi kohdeyrityksessä esimiehet toivovat työntekijöiltä ideoita ja työn kehittämistä.

Suomalaisessa yhteiskunnassa kautta linjan on suuri haaste oppia luottamaan työtovereihin niin paljon, että uskaltaa tunnustaa tietämättömyyttään, uskaltaa kysyä neuvoa, uskaltaa ennen tekemistä tuoda yhteisesti arvioitavaksi suunnittelemaansa ratkaisuvaihtoehtoja ja uskaltaa arvioida yhteisesti tehtyä. Äänetön ammattitaito liittyy vahvasti työ-



hön sitoutumiseen ja ilmenee usein innostuneisuutena, innostavuutena, rakentavana yhteistyökynä, ihmissuhdetaitoina, tahdikkautena, diplomatiana tai kykynä ohjata, kouluttaa ja perehdyttää muita. Tämä on myös sisäistä yrittäjyyttä. Vaikka työnantaja toivoisi työntekijän lisäkoulutusta, siihen tarvitaan työntekijän halu oppia uutta. Organisaation kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset auttavat löytämään myös yrityksen osaamisvajeet.

Erityispiirteenä tässä tutkimuksessa nousi esille, että esimiehet toivoivat extratyöntekijöiden työskentelyä muidenkin yritysten palveluksessa koulutus- ja osaamisen kehittämismielessä. Tällöin kilpailevien yritysten parhaat käytänteet siirtyvät yrityksestä toiseen. Samalla voidaan kuitenkin olettaa, että myös oman yrityksen parhaat käytänteet aiheuttavat vuotoa ulospäin. Onnistunut osaamispanostus ei ole aina ulkopuolisen toimijan järjestämää koulutusta. Se voi olla myös yrityksen sisäistä tutor-työskentelyä tai vaikka kilpailevan yrityksen palveluksessa kouluttautumista.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa työntekijöille ei selvitetty toiminta- tai myyntitavoitteita, koska se oli esimiesten mukaan yrityksen sisäistä tietoa. Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden olisi kuitenkin tuloksellisempaa työskennellä, jos he tietäisivät toiminta- ja joitakin konkreettisia myyntitavoitteitakin. Tuloksellisuutta voitaisiin lisätä esimerkiksi tempauksina, jolloin toteutettaisiin erilaisia teemoja liittyen lisämyynnin tekemiseen, itsearviointiin, erityisen hyvään asiakaspalveluun, asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen jne, joita työntekijät voisivat itse kehittää ja innovoida. Haastatteluissa kävi ilmi, että pitkäkestoisissa tapahtumissa työntekijöiden motivaatio laskee hieman tapahtuman loppua kohti mentäessä. Näillä tempauksilla voitaisiin yrittää motivaatiota vielä lisätä, kun normaalityöskentelystä on tullut jo rutiinia.

Sisäinen yrittäjyys on työntekijän yrittäjämäistä käyttäytymistä työnantajansa palveluksessa. Haastatteluissa kävi ilmi, että vaikka tilapäistyöntekijä toimitaisikin työnantajansa edunmukaisesti, palvelualalla, jossa ollaan suoraan kontaktissa asiakkaaseen, työntekijä haluaa työskennellä parhaansa mukaan myös asiakkaan silmien edessä. Tämä on eräänlainen kehä sisäisen yrittäjyyden jatkumolle, jolloin työntekijä tuntee vastuuta ja halua palvella asiakasta hyvin oman itsensä, yrityksen ja asiakkaan vuoksi entistä paremmin.

Haastatellut vastasivat kysymyksiin avoimesti ja haastattelija sai mielikuvan, että he olivat tyytyväisiä, kun heidän mielipiteistä oltiin kiinnostuneita. Opinnäytetyön tekijää yl-

lättivät haastateltavien laajat näkemykset ja kauaskantoiset mielipiteet haastattelutilanteissa. Haastatteluille oli varattu enemmänkin aikaa ja haastateltavia, mutta tällä otoksella saatiin jo varsin laaja tutkimusaineisto. Tämän opinnäytetyön edetessä tekijälle on vahvistunut käsitys siitä, että vaikka sisäinen yrittäjyys lähteekin yritykselle pienistä asioista ja teoista, ne johtavat merkittäviin tuloksiin niin yrityksen, työntekijän, kuin asiakkaankin kannalta. Casseli Oy:llä työntekijöiden sisäinen yrittäjyys oli mahdollistettu hyvin. Vaikka työntekijät näkivät yrityksen toiminnassa joitakin kehittämiskohteita, se ei ollut vaikuttanut juurikaan heidän motivaatioonsa työskennellä yrittäjämäisesti. Tästä voisi päätellä, että kohdeyrityksen esimiesten asiallinen, aktiivinen ja välittävä asenne korjasivat joitakin epäkohtia, jotka saattaisivat muissa tilanteissa heikentää työntekijöiden sisäistä yrittäjyyttä. Jatkotutkimusaiheeksi voisikin tarkentaa esimiehen johtamistavan ja persoonan vaikutuksen sisäiseen yrittäjyyteen.

Työ tulee tulevaisuudessa sirpaloitumaan ja toisaalta tarvitaan moniosaajia, mutta toisaalta esimerkiksi ravintolan sisällä voi olla useita yrittäjiä, joilla on erityisosaamista omaan tekemiseensä. Esimerkiksi tarjoilijat ovat itsenäisiä yrittäjiä ja toimivat provisio-palkalla, kokit työskentelevät yrityksessä H-hetken ja aukioloajan, ja lähtevät tämän jälkeen seuraavaan paikkaan työhön, keittiöapulaiset esivalmistelevat tuotteet ja tekevät perustehtäviä, siivoojat hoitavat keittiön siivouksen ja tiskaamiseen omaan laskuunsa. Olennaista tässä pirstaloitumisessa ja yrittäjyydessä on intohimoinen suhtautuminen työhön ja työstään välittäminen. Pitää myös muistaa, että matka sisäisestä yrittäjyydestä yrittäjäksi ei ole enää kovin pitkä.

On hyvä, että ammatillisia perustutkintoja uudistetaan ja niissä korostetaan sisäisen yrittäjyyden merkitystä. Tulevaisuudessa suurten ikäluokkien siirtyessä eläkepäiville ja alkaessa nauttimaan suomalaisten palveluntuottajien tarjoamia palveluita, sisäisen yrittäjyyden merkitys kasvaa entisestään. Muun muassa vastuullinen toiminta, työn tuottavuus, innovatiivisuus, työntekijöiden motivaatio, sitoutuminen ja osaamisen korostuvat, koska todennäköisesti on tehtävistä on suoriuduttava pienemmällä henkilökuntamäärällä. Yrityksen ei tarvitse tehdä kaikkia mahdollisia korjauksia yhdellä kerralla, eikä kannatakaan. Pitää vain luoda visio, jota tavoitellaan varmoin ja tarkoin askelin askel kerrallaan.

Tämä tutkimus vahvisti kirjallisuudesta nousseiden keskeisten sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavien tekijöiden merkitystä entisestään. Tutkimustuloksien mukaan korostui seuraavat asiat:

### *Perehdytys ja sitoutuminen*

Tärkeää on monipuolinen perehdytys, jossa korostuu kiinnostava materiaali, työnohjaus ja työntekijän oman vastuun ymmärtäminen. Yrityksen vastuullisuus korostuu; sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen. Sanat vastaavat tekoja. Työntekijän ja yrityksen onnistuessa monimuotoiset palkitsemistavat.

### *Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö*

Henkilöstöjohtamisen linjaukset yhteensopivia yrityksen muiden strategioiden kanssa. Esimiesten tehtävänä on asettaa tavoitteita ja seurata niiden toteutumista. Esimiehet viestivät muuttuvissa tilanteissa, toimivat tasapuolisesti ja saavat esiin jokaisen työntekijän erinomaisuuden.

### *Yhteistyö ja vuorovaikutus*

Työntekijää kannustaa tai ohjaa palaute monelta suunnalta. Mahdollistetaan tiedonkulku alhaalta ylös ja ylhäältä alas. Yhteistyö ja vuorovaikutus ovat koko työyhteisön yhteisön vastuulla. Niitä ohjaa työpaikan sosiaaliset pelisäännöt, joihin jokainen työntekijä on sitoutunut.

### *Työhyvinvointi ja –motivaatio*

Työhyvinvoinnista ja –motivaatiosta muodostuu kehä, joka vaikuttaa kaikkeen työntekijän toimintaan. Tässä korostuu systeemit, joita esimiehen pitäisi ymmärtää, että tunnistaisi, mitä taustalla piilee ja osaisi tukea, ohjata ja energisoida.

### *Luovuus ja innovatiivisuus*

Luottamuksellinen ja avoin työskentelyilmapiiri mahdollistaa innovatiivisen toiminnan. Myönteisyys ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön herättää luovuuden kipinän.

### *Koulutus ja osaamisen kehittäminen*

Monipuoliset oppimisympäristöt lisäävät osaamista. Hyvä koulutus ja oppiminen ei aina vaadi koulun penkille menoa. Pitää muistaa myös oman organisaation mahdollisuudet osaamisen jakamisessa. Kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset auttavat löytämään sopivia mahdollisuuksia kehittää työntekijöitä.

### *Tuloksellisuus*

Tuloksellisuutta voidaan lisätä ennakkoluulottomilla kampanjoilla ja ne voivat piristää

myös työntekijöitä. Asetetut tavoitteet auttavat parantamaan laatua, lisäävät työntekijöiden mielekkyyttä yrittää enemmän ja ovat loppujen lopuksi kaikkien etu.

*Sisäisen yrittäjän purjeisiin puhaltaa hyvä henki ja ilmapiiri. Kippari osaa luotsata alusta oikeaan suuntaan. Hän on kertonut myös minulle minne olemme menossa. Meidän kaikkien välillä vallitsee luottamus. Voin turvallisilla mielin yhtyä arvoihin ja tavoitteisiin määränpäädästä, jonne olemme menossa. Meille jokaiselle on löytynyt paras paikka taitomme ja ominaisuutemme huomioon ottaen. Se tuntuu hyvältä, kun on paikka tässä kokonaisuudessa. Haluan itse kuulua joukkoon ja tiedän, että minua tarvitaan. Minun on helppo sitoutua ja teenkin parhaani. Jos ei olla myrskyn silmässä, voin kokeilla ja luoda jotain uutta. Siitä on hyötyä koko alukselle.*

## LÄHTEET

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi –Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. 3. painos. Hamina: Akatiimi Oy.
- Bell, C.R. & Zemke, R. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor Oy.
- Boudreau, J.W. & Ramstad P.M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.
- Casseli Oy. Yritysesittely. Luettavissa www-muodossa <http://www.casseli.fi>. Luettu 12.10.2009.
- Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Helsinki: Talentum.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heinonen, J. & Paasio, K. 2005. Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä. Luettavissa www-muodossa [http://www.polemiikki.fi/files/1119-TutkJulk48\\_net.pdf](http://www.polemiikki.fi/files/1119-TutkJulk48_net.pdf) Luettu 27.9.2009.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Juuti, P. 2008. Menestyksen tiet – Vaellatko valtavyöliä vai kuljetko omia polkujasi. Tampere: JTO-Palvelut Oy.
- Kansikas, J. 2005. Kannusta sisäiseen yrittäjyyteen. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja D2/2005.
- Kansikas, J. 2007. Kasvu yrittäjyyteen. Helsinki: Talentum.
- Kauppinen, M. 2005. Osaamisen edistäminen osana työhyvinvointia. Luettavissa www-muodossa <http://www.keva.fi/>. Luettu 17.9.2009.
- Kjelin, E. 2009. Vastuu omassa käytännön yhteisössä. Opintomateriaali. Helsinki: Haa-ga-Helia.
- Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys, innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-62. Helsinki: HeSE print.

- Kuntatyönantajat. Tuloksellisuus Luettavissa [www-muodossa](http://www.kuntatyonantajat.fi/) <http://www.kuntatyonantajat.fi/> Luettu 22.10.2009
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentillä. Palmenia-sarja 61. Helsinki: Gaudeamus / Palmenia.
- Lahden ammattikorkeakoulu.2007. Hyvä perehdytys –opas. Luettavissa [www-muodossa](http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf) <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>. Luettu 20.10.2009
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin –luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Oy.
- Lehtipuu, P. & Monni, S. 2007. Synergia. Vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Luukkainen, O. & Wuorinen, J. 2002. Yrittävä elämänsäsenne. Kasvaminen yksilönä ja yhteisönä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Meehan, J., Meehan, K. & Richards, A. 2006. Corporate social responsibility: the 3C-SR model. International Journal of Social Economics Vol. 33 No. 5/6, pp. 386 – 398.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2005. Strategy bites back. It is far more, and less, than you ever imagined... Englanti: Harlow : Financial Times / Prentice Hall
- Morgan, G. 1997. Images of organization. United States of America/California: SAGE Publications.
- Nuori yrittäjä 1997. Luettavissa [www-muodossa](http://yki.tokem.fi/yki_nof2/Info/projekti/yritt_jyys/yritt_jyys.htm) [http://yki.tokem.fi/yki\\_nof2/Info/projekti/yritt\\_jyys/yritt\\_jyys.htm](http://yki.tokem.fi/yki_nof2/Info/projekti/yritt_jyys/yritt_jyys.htm). Luettu 10.6.2009.
- Rauramo, P. 2006. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa [www-muodossa](http://www.kansalaisfoorumi.net) <http://www.kansalaisfoorumi.net>. Luettu 26.7.2009.
- Ruohotie P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu, Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö .
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Luettavissa [www-muodossa](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/) [<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/). Luettu 28.10.2009
- Sydänmaanlakka, P. Älykäs johtajuus. 2006. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakki, P. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. 2009. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Työturvallisuuskeskus TTK. 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Luettavissa [www-muodossa](http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi) <http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi> Luettu 20.10.2009)
- Vesterinen, P-L. 2008. Tekevätkö onnelliset työntekijät yrityksestä menestyvän? Teoksessa P. Juuti (toim.) Menestyksen tiet. – Vaellatko valtavyylää vai kuljetko omia polku-

jasi. Tampere: JTO-Palvelut Oy, 126–136.

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

Äikäs-Kohonen, L. 1994. Sisäinen yrittäjäyys: ohjauksesta omatoimisuuteen. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

## KUVIOT

Kuvio 1 Vastuullisuuden putous (Holmström-Savolainen 2009).....	10
Kuvio 2 Eettisten ja sosiaalisten sitoumusten tasapaino (Meehan, Meegan & Richards 2006, 392.) .....	11
Kuvio 3 Palkitsemisen kokonaisuus (Viitala 2007, 145 viittaa Hakoseen 2006.) .....	12
Kuvio 4 Älykkään johtajuuden vuorovaikutusmalli (Sydänmaanlakka 2006, 117.) .....	17
Kuvio 5 Työhyvinvoinnin portaat (mukaiillen Rauramo 2004) .....	20
Kuvio 6 Motivaatiokehä: muunnelma Locken (1991) ja Ruohotien (2000, 91) mallista .....	21
Kuvio 7 Luovuutta edistävät tekijät Torrancen mukaan (Sydänmaanlakka 2009,181.) .....	23
Kuvio 8 Osaamisvajeesta palvelukyvyyn heikkenemiseen: Kauppisen (2005, 5.) muunnelma Otalan ja Ahosen (2003) kuviosta ”Ammattitaidon vanhenemisen seurauksia” .....	25
Kuvio 9 Onnistuneesta koulutuksen ja osaamisen kehittämisestä palvelukyvyyn parantamiseksi: Kauppinen (2005, 5.) .....	25

## TAULUKOT

Taulukko 1: Sisäisesti yritteliään organisaatiokulttuurin elementit.....	14
--	----



## LIITE 1 SAATEKIRJE HAASTATTELUUN

Hei!

Olen Anna-Helena Holmström-Savolainen. Opiskelen ammatillisen opettajan työni ohessa Haa-ga-Helian ammattikorkeakoulussa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa (YAMK). Opintoihini kuuluu opinnäytetyönä tehtävä kehittämishanke, jonka olen tekemässä palvelualan työntekijöiden sisäisestä yrittäjyydestä ja sen kehittämisestä yrityksen toiminnan parantamiseksi. Toimintajohtaja Panu Viljanen on antanut suostumuksensa tämän työn tekemiseen Casseli Oy:lle.

Lähetän ohessa Teille teemahaastattelurungot, joihin voitte tutustua etukäteen. Olisin tulossa haastattelemaan Teitä Maxpo-09 –messujen aikana. Samalla haastattelin noin 5 - 10 extra-työntekijää, ja jos voisitte välittää työntekijöiden haastattelurungon myös heille. Mitkä päivät Teille olisivat parhaat?

Yhteistyöterveisin,

Anna-Helena Holmström-Savolainen  
opettaja, matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Hyria koulutus Oy  
Riihimäen yksikkö  
Sakonkatu 1, 11100 Riihimäki  
Puh. (019) 778 3309, 050 415 3678, 044 992 0101

anna-helena.holmstrom-savolainen@hyria.fi  
www.hyria.fi

**-Enemmän osaamista –**

*Yhdistyimme 1.8.2009 Hyria koulutus Oy:ksi: Hyvinkään ammattioppilaitos + Hyvinkään kauppaoppilaitos + Hyvinkään taidekoulu + Hyvinkään terveydenhuolto-oppilaitos + Hyvinkään-Riihimäen aikuiskoulutuskeskus + Riihimäen ammattioppilaitos + Uudenmaan maaseutuopisto + Oppisopimuskeskus*

## LIITE 2 HAASTATTELURUNKO TYÖNTEKIJÄLLE:

### Taustatietoja

1. Kuka olet, millainen on opiskelu- ja työhistoriasi?
2. Mikä on toimenkuvasi näillä messuilla?
3. Kerro miten tulit Casseli Oy:lle messuille töihin (miten rekrytointisi tapahtui)?
4. Millaiset kasvot annat mielestäsi Casseli Oy:lle (asiakkaiden silmissä)?
5. Mitä sisäinen yrittäjyys mielestäsi tarkoittaa?

### Perehdytys ja sitoutuminen

6. Tiedätkö Casseli Oy:n tavoitteet ja miten olet sitoutunut niihin?
7. Miten perehdyttämisesi tapahtui? Oletko tyytyväinen siihen?
8. Pitäisikö sitoutumisesta mielestäsi palkita? Miten?
9. Mitä ta mielestäsi odottaa sinulta (mitä sinun pitää tehdä palkkasi eteen)? Miten siihen vastaat eli mitä teet työnantajasi eteen?

### Yhteistyö ja vuorovaikutus

10. Työskenteletkö mieluummin ryhmässä kuin yksin? Miksi?
11. Mikä on mielestäsi esimiehen tehtävä; minkälainen on hyvä esimies? Millaista yhteistyö ja vuorovaikutus on täällä?
12. Saatko työssäsi apua tai palautetta? Tarjoatko sitä itse?
13. Miten omalla toiminnallasi edistät yhteistyötä?

### Työtyytyväisyys ja motivaatio

14. Miten ammattiyhteisö näkyy työssäsi?
15. Mitkä asiat tehtävissäsi tuottavat iloa ja mistä olet ylpeä?
16. Mitkä asiat ottavat päähän tai turhauttavat?
17. Arvostetaanko sinua tai työtäsi riittävästi (asiakkaat / esimiehesi)?
18. Millä arvosanalla kuvaisit omaa motivaatiotasi työssäsi arvoasteikolla 4-10?
19. Mitä pitäisi tapahtua, että arvosana nousisi yhdellä?

### Tuloksellisuus

20. Kustannustietoisuus ja tehokkuus, miten tulee työssäsi ilmi? Tiedätkö tavoitteet?
21. Mitä laatu tarkoittaa sinulle?
22. Miten toimitaan poikkeamatilanteissa?
23. Mitä asiakkaat odottavat sinulta? Miten siihen vastaat?

### Luovuus ja innovatiivisuus

24. Oletko päässyt kehittämään omaa työtäsi? Miten?/ Miksi et?
25. Miten työsi organisointi ja sujuvuus on hoidettu? Miten hoitaisit sen tehtävissäsi paremmin?
26. Millaisia päätöksiä teet työssäsi? Teetkö päätökset itsesi vai yrityksen eduksi? Anna esimerkki?

### Koulutus ja osaamisen kehittäminen

28. Miten olet kehittänyt itseäsi 5 viimevuoden aikana?
27. Miten olet ajatellut kehittää itseäsi seuraavan 5 vuoden aikana?
28. Kehittämistarpeita yritykselle, 3 tärkeintä?
29. Yksi asia taidoissasi, tekemisissäsi tai asenteessa, minkä haluaisit muiden sinulta oppivan? Miksi?
30. Yksi asia taidoissasi, tekemisissäsi tai asenteessa, minkä haluaisit oppia muilta? Miksi?

**LIITE 3 HAASTATTELURUNKO ESIMIEHELLE:****Taustatietoja**

31. Kuka olet, millainen on opiskelu- ja työhistoriasi?
32. Mikä on toimenkuvasi näillä messuilla?
33. Millaiset kasvot annat Casseli Oy:lle asiakkaiden silmissä?
34. Mitä sisäinen yrittäjyys mielestäsi tarkoittaa?

**Perehdytys ja sitoutuminen**

35. Miten työntekijöiden perehdyttäminen tapahtui? Oletko tyytyväinen siihen?
36. Pitäisikö sitoutumisesta mielestäsi palkita? Miten?
37. Mitä ta mielestäsi odottaa sinulta (mitä sinun pitää tehdä palkkasi eteen)? Miten siihen vastaat eli mitä teet työnantajasi eteen?

**Yhteistyö ja vuorovaikutus**

38. Työskenteletkö mieluummin ryhmässä kuin yksin? Miksi?
39. Mikä on mielestäsi esimiehen tehtävä? Millainen esimies olet? Millaista yhteistyö ja vuorovaikutus on täällä?
40. Saatko työssäsi apua tai palautetta? Tarjoatko sitä itse?
41. Miten omalla toiminnallasi edistät yhteistyötä?

**Työtyytyväisyys ja motivaatio**

42. Miten ammattilypeys näkyy työntekijöiden työskentelyssä?
43. Mitkä asiat tehtävissäsi tuottavat iloa ja mistä olet ylpeä?
44. Mitkä asiat ottavat päähän tai turhauttavat?
45. Arvostetaanko sinua tai työtäsi riittävästi (asiakkaat / ta/tt)?
46. Millä arvosanalla kuvaisit työntekijöiden motivaatiota työssään arvoasteikolla 4-10?
47. Miten heidän pitäisi toimia, että arvosana nousisi yhdellä?

**Tuloksellisuus**

48. Kustannustietoisuus ja tehokkuus, miten tulee työssäsi ilmi?
49. Mitä laatu tarkoittaa sinulle?
50. Miten toimitaan poikkeamatilanteissa?
51. Mitä asiakkaat odottavat teiltä? Miten siihen vastaatte?
52. Mitä t:t odottavat sinulta? Miten siihen vastaat?

**Luovuus ja innovatiivisuus**

53. Oletko päässyt riittävästi kehittämään omaa työtäsi? Miten?/ Miksi et?
54. Pystyvätkö työntekijät kehittämään oman työnsä organisointia tai sujuvuutta?
55. Millaisia päätöksiä teet työssäsi? Millä perusteella teet päätökset? Anna esimerkki.

**Koulutus ja osaamisen kehittäminen**

56. Miten olet ajatellut kehittää itseäsi seuraavan 5 vuoden aikana?
57. Miten työntekijöiden pitäisi kehittää itseään?
58. Kehittämistarpeita yritykselle, 3 tärkeintä?
59. Yksi asia taidoissasi, tekemisissäsi tai asenteessa, minkä haluaisit muiden sinulta oppivan? Miksi?
60. Yksi asia taidoissasi, tekemisissäsi tai asenteessa, minkä haluaisit oppia muilta? Miksi?

#### LIITE 4 ELÄYTYMISMENETELMÄN KEHYSKERTOMUS 1

Olen tyytyväinen työhöni ja extratyönantajaani. Meillä on hyvä henki työkavereiden kesken, asiakkaat ovat tyytyväisiä ja tulosta syntyy, vaikka olemmekin toisen palveluksessa. Perehdyttämisenikin sujui hyvin. Tämä kaikki johtuu varmaankin siitä, että...

## LIITE 5 ELÄYTYMISMENETELMÄN KEHYSKERTOMUS 1

Olen lopen uupunut työhöni ja extratyönantajaani. Mikään ei tunnu innostavan ketään ja asiakkailtakin tulee koko ajan valituksia. Perehdyttämisenikin tähän yritykseen ja tehtävään oli hoidettu vähän niin ja näin. Mutta toisaalta onko tällä kaikella nyt oikeastaan mitään väliäkään, koska...