

Emmi Hietanen

Sisäisen yrittäjyyden ja sisäisen motivaation vahvistaminen Pöyry Finland Oy:ssä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi, Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

7.5.2018

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Emmi Hietanen Sisäisen yrittäjyyden ja sisäisen motivaation vahvistaminen Pöyry Finland Oy:ssä 99 sivua + 14 liitettä 7.5.2018
Tutkinto	Tradenomi, Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Tutkintovastaava Raisa Varsta
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli vahvistaa sisäisen yrittäjyyden elementtejä kohde-organisaationa toimivassa Pöyry Finland Oy:ssä. Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan henkilöä, joka työskentelee olemassa olevassa yrityksessä yrittäjämäistä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa käyttäen. Pöyry tavoittelee sisäisen yrittäjyyden avulla merkittäviä kehittämismahdollisuuksia ja -keinoja, joilla organisaation on mahdollista siivittää tiensä entistä parempaan kilpailukykyyn ja menestykseen. Oleellisena osana menestymiseen kuuluu sisäinen motivaatio, johon keskityttiin ennen kaikkea pilottiryhmän kanssa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, ja tiedonkeruumenetelminä käytettiin kyselyitä, haastatteluja, havainnointia ja kirjallisia lähteitä. Teoreettinen viitekehys käsitteli menestyviä yrityksiä, sisäistä yrittäjyyttä, sisäistä motivaatiota, innostusta, sitoutumista, luottamusta, yrityskulttuuria ja muutoksen johtamista. Tutkimuksessa käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä ja -mittareita. Kehittämistehtävässä käytettiin pilottiryhmää, koska muutoksen läpivieminen läpi organisaation olisi ollut kerralla liian suuri haaste.</p> <p>Toiminnallisen osuuden alkuun pilottiryhmässä suoritettiin alkukartoitus lomakekyselyllä ja ryhmähaastattelulla. Nykytila-analyysin perusteella tehtiin ehdotus testattavista toimenpiteistä. Toimenpiteiksi valittiin Valmennusvartti ja Onnistumisen juhlistaminen, mitkä myös testattiin pilottiryhmässä. Testausjakson jälkeen toimenpiteiden onnistumista arvioitiin lomakekyselyllä. Lisäksi työssä perehdyttiin syvähaastatteluiden avulla kokemuksiin sisäisestä yrittäjyydestä.</p> <p>Kehittämishankkeen testaus- ja seurantajakson jälkeiset tulokset osoittivat palautteenannon ja onnistumisen juhlistamisen lisääntyneen sekä parantuneen, mitkä olivat pilottiryhmän ensisijaisia tavoitteita. Lisäksi pilottiryhmässä toteutettujen kyselyiden pohjalta luotiin ehdotus organisaatiolle mittaristosta sisäisen yrittäjyyden toteutumisen mittaamiseen.</p> <p>Kehittämistehtävän jatkotoimenpiteinä juurrutetaan pilottiryhmän kanssa testatut ja hyväksi havaitut käytännöt pilottiryhmän organisaatioon sekä implementoidaan organisaation muihin osiin.</p>	
Avainsanat	sisäinen yrittäjyys, sisäinen motivaatio, motivaatio, yrityskulttuuri, muutosjohtaminen, itseohjautuvuus, toimintatutkimus

Author Title Number of Pages Date	Emmi Hietanen Strengthening Intrapreneurship and Intrinsic Motivation in Pöyry Finland Oy 99 pages + 14 appendices 7 May 2018
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Business Development
Specialisation option	
Instructor	Raisa Varsta, Senior Lecturer, Head of Degree Programme
<p>The aim of this Master's thesis was to strengthen the elements of intrapreneurship in the target organization Pöyry Finland Oy. Intrapreneurship means acting like an entrepreneur in a larger organization, i.e. it refers to a person who works with an entrepreneurial attitude in an existing company. With this Pöyry is seeking significant possibilities and ways to develop the competitiveness of the company as well as to improve its capabilities to succeed. Intrinsic motivation is an essential part of success and therefore the study concentrated on intrinsic motivation with a pilot group.</p> <p>The study was conducted as an action research. The used methods were surveys, interviews, observation and literature. The theoretical framework of the study focused on theories of successful companies, intrapreneurship, intrinsic motivation, enthusiasm, involvement, trust, company culture and change management. In this study, both qualitative and quantitative research methods and metrics have been used. A pilot group was used as it would have been too challenging to carry out the change throughout the whole organization.</p> <p>At first a pre-analysis was carried out together with a survey and a group interview. Based on the findings from these steps, suggestions were made about future actions. A coaching quarter and a celebration of success were chosen to be tested. Improvements were measured with a survey after the testing period. In addition, in-depth interviews were conducted to research experiences about intrapreneurship.</p> <p>The results after the testing and monitoring period show improvement in giving feedback and celebration of success. These were the primary targets with the pilot group. In addition, based on the surveys with the pilot group, a proposal for measuring intrapreneurship was created.</p> <p>As a further action, the tested and well proven actions should be rooted in the pilot group's organization in the future. The tested actions will also be implemented in other parts of the organization.</p>	
Keywords	intrapreneurship, intrinsic motivation, motivation, company culture, change management, self-determination, action research

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation kuvaus	3
1.2	Kehittämistehtävän lähtökohdat ja tavoitteet	4
1.3	Kehittämistehtävän rajaus ja pilottiryhmän valinta	5
2	Tutkimusongelma	7
2.1	Tutkimuskysymykset	8
2.2	Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit	8
2.3	Kehittämistehtävässä käytetty viitekehys	9
3	Sisäinen yrittäjyys, sisäinen motivaatio ja niihin vaikuttavat tekijät	10
3.1	Sisäinen yrittäjyys	10
3.1.1	Sisäisen yrittäjyyden synty	11
3.1.2	Sisäinen yrittäjyys yrityksen menestystekijänä	13
3.1.3	Sisäisen yrittäjän motivaatioon vaikuttavat tekijät	14
3.1.4	Sisäisen yrittäjyyden mittaaminen	14
3.2	Motivaatio	17
3.3	Neljä psykologista perustarvetta	18
3.3.1	Vapaaehtoisuus	19
3.3.2	Kyvykkyys	20
3.3.3	Yhteenkuuluvuus	20
3.3.4	Hyväntekeminen	21
3.4	Sisäisen yrittäjyyden ja sisäisen motivaation johtaminen	21
3.5	Innostus, luottamus, sitoutuminen, merkityksellinen epäonnistuminen ja kiitos	päämäärä, 22
3.6	Yrityskulttuuri	25
4	Tutkimusmenetelmät	29
4.1	Toimintatutkimus	29
4.2	Demingin ympyrä	29
4.3	Muutosjohtaminen	31
4.4	Aineistonhankinta ja analysointimenetelmät	33
4.4.1	Haastattelu	33
4.4.2	Kysely	34
4.4.3	Havainnointi	35
5	Kehittämistehtävän toteutus	36

5.1	Kehittämistehtävän vaiheet	36
5.2	Nykytila-analyysi	47
5.2.1	Alkukysely	47
5.2.2	Ryhmähaastattelu	53
5.2.3	Yhteenveto nykytila-analyysin tuloksista	60
5.3	Toimenpiteiden valinta	60
5.4	Syvähaastattelut	66
6	Kehittämistehtävän tulokset	73
6.1	Loppukyselyn tulokset	73
6.2	Keskustelut osastopäälliköiden kanssa	83
6.3	Yhteenveto tuloksista	84
6.4	Suosituksot johdolle ja mittaristo Pöyrylle	86
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	87
7.1	Kehittämistehtävän arviointi	87
7.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	89
7.3	Viitekehysten ja menetelmien sopivuus kehittämistehtävän toteutukseen	90
7.4	Jatkotoimenpiteet	92
7.5	Itsearviointi	93
	Lähteet	97
	Liitteet	
	Liite 1. Muutosjohtajan / -agentin muistilista onnistuneeseen muutokseen	
	Liite 2. Pilottiryhmän perehdytysviesti	
	Liite 3. Sisäinen yrittäjyys ja sisäinen motivaatio	
	Liite 4. Alkukysely	
	Liite 5. Alkukyselyn saatekirje	
	Liite 6. Ryhmähaastattelun runko	
	Liite 7. Toimenpide-ehdotukset, taustat, hypoteesit ja haasteet	
	Liite 8. Viesti pilottiryhmälle alkukyselyn tuloksista ja valituista toimenpiteistä	
	Liite 9. Syvähaastattelun runko	
	Liite 10. Loppukysely	
	Liite 11. Loppukyselyn saatekirje	
	Liite 12. Viesti pilottiryhmälle loppukyselyn tuloksista	
	Liite 13. Katsaus ja toimenpide-ehdotuksia sisäisen yrittäjyyden vahvistamiseen	
	Liite 14. Mittaristo sisäisen yrittäjyyden mittaamiseen Pöyryllä	

1 Johdanto

Työn tekeminen ja organisaatioiden menestymisen keskeiset tekijät ovat murroksessa. Työn muutokset näkyvät usealla eri tavalla. Muutos näkyy esimerkiksi keventyneinä organisaatioina ja vähentyneinä hierarkiatasoina. Myös työntekijöiden tehtävänkuvat monipuolistuvat ja laajenevat, koska nykyään ei luoteta enää tiukkoihin toimenkuva- ja tehtäväsidonnaisuuksiin. Samalla työn tekeminen muuttuu joustavammaksi. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 27.)

Suomen mahdollisuudet kilpailla kansainvälisillä markkinoilla kytkeytyvät ratkaisevasti kykyyn luoda uutta. Suomen viennin on jatkossa rakennettava työntekijöiden innovaatiokyvyn varaan. Uusia työpaikkoja syntyy inhimillistä kontaktia korostaville palvelu-aloille sekä luovuutta vaativille asiantuntija-aloille. Näillä aloilla työn tuloksellisuudessa korostuu entisestään ihmisten niin sanotun draivin eli sisäisen motivaation tuoman innostuksen merkitys. (Martela & Jarenko 2015, 199.) Draivi sanaa on käytetty käyttämässäni lähteessä, ja koska sille ei löydy vastaavaa täysin suomenkielistä sanaa, olen itsekin käyttänyt tätä opinnäytetyössäni.

Yrityksen menestyminen mitataan viime kädessä markkinoilla kilpailutilanteessa. Yleisesti menestymisenä pidetään kilpailijoita parempaa suoritus- tai kilpailukykyä. Ulkoisesti organisaation suorituskyvystä kertovat muun muassa sen tuottama liiketoiminnan tulos, markkinaosuus, asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus sekä organisaation imago. Sisäisesti tästä kertovat esimerkiksi uusiutuminen, työskentelyilmapiiri, oppiminen ja muutosvalmius sekä henkilökunnan työtyytyväisyys. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 11–12.)

Vaikka maailma organisaation ympärillä muuttuu ja tuo omat haasteensa menestyksen tiellä, suurimmat haasteet ja uhat eivät kuitenkaan tule organisaation ulkopuolelta. Suurempi uhka on organisaation oma kyvyttömyys ja haluttomuus muuttua. Organisaatiot eivät uskalla astua epämurkka-alueelleen. Arjessa tämä näkyy asenteena ”Näin meillä on aina tehty”. Brandworxx 2014 -selvityksessä on tarkasteltu menestyjien ja vähemmän menestyvien yritysten painopisteitä. Heikommin menestyneet yrittävät toimia kuten ennenkin ja he ovat panostaneet prosessien kehittämiseen ja asiakashallintaan. Menestyneiden yritysten painopiste on puolestaan kasvussa ja brändin arvossa. Samassa selvityksessä on osoitettu, että kaksi merkittävintä menestystä ennustavaa teki-

jää ovat vastaaminen asiakkaan vaihtuviin tarpeisiin ja varmistaminen, että koko henkilöstö ymmärtää yrityksen strategian. Voidaan siis sanoa, että yrityksen menestyminen riippuu sen asenteesta ja kulttuurista. (Piha 2015, 49, 57.)

Sisäisestä yrittäjyydestä puhutaan organisaatioissa paljon, mutta sisältö on varsin jäsentymätön (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 9). Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan henkilöä, joka työskentelee olemassa olevassa yrityksessä yrittäjämäistä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa käyttäen (Koiranen & Pohjansaari 1994, 7). Tämä on myös tässä työssä käytetty määritelmä. Sisäisellä yrittäjyydellä Pöyry haluaa parantaa menestymismahdollisuuksia ja tavoittelee merkittäviä kehittämismahdollisuuksia ja -keinoja, joilla organisaation on mahdollista siivittää tiensä entistä parempaan kilpailukykyyn ja menestykseen.

Työelämän muutoksen seurauksena ihmisen sisäinen motivaatio on noussut työelämän keskiöön. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tekemistä, joka lähtee ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen kohteista, jolloin tekeminen itsessään on palkitsevaa. Ulkoisella motivaatiolla saadaan aikaiseksi turvallista "samaa vanhaa", sisäisellä motivaatiolla saavutetaan luovaa ja innovatiivista, mikä on edellytys globaaleilla markkinoilla pärjäämiseksi. Tänä päivänä sisäisesti motivoitunut organisaatio on kilpailuetu, mutta kymmenen vuoden päästä se tulee olemaan elinehto kaikilla uusiutumiskykyä vaativilla ja nopeasti kehittyvillä toimialoilla. (Martela & Jarenko 2015, 21, 26, 29, 200.) Isoilla yhtiöillä onkin viimeinen hetki uudistua, koska jäykät prosessit ja raskas byrokratia eivät vastaa globaalin kilpailun haasteisiin (Piha 2015, 52). Tämän vuoksi tulevaisuudessa tulevat menestymään ne organisaatiot, jotka onnistuvat kanavoimaan ihmisten energian palvelemaan yrityksen päämääriä ja valjastamaan työntekijöiden sisäisen motivaation tuottavaan työhön. Sisäisen motivaation tuottavuusvaikutuksista on selvää näyttöä. Innostuneet työntekijät ovat tehokkaampia, mikä näkyy myös yrityksen tuloksessa. Tämän lisäksi sisäisesti motivoituneet ihmiset ovat proaktiivisempia, luovempia ja sitoutuneempia työhönsä. Tulevaisuuden johtaminen tulee keskittymään työntekijän energisyyden johtamiseen ajan johtamisen sijaan. (Martela & Jarenko 2015, 21, 26, 200.)

Sitran mukaan olemme siirtyneet yksinkertaisesta ja ennustettavasta maailmasta monimutkaiseen ja pirstaloituneeseen todellisuuteen. Tässä maailmassa niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin tulee kasvattaa kykyään tarttua mahdollisuuksiin. Sitra käyttää tästä termiä resilienssi. (Megatrendit 2016, 6.) Mielestäni Sitran kuvaama resilienssi

liittyy voimakkaasti sisäiseen yrittäjyyteen ja sen menestyksekkääseen hyödyntämiseen organisaation liiketoiminnassa.

1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Pöyry on kansainvälinen konsultointi- ja suunnitteluyhtiö, joka on perustettu 60 vuotta sitten vuonna 1958. Yhtiö on listattu Nasdaq Helsingissä. Yhtiö työllistää noin 5 500 asiantuntijaa 40 maassa. Rajasin opinnäytetyön toiminnallisen osuuden Suomeen, mutta kohdeorganisaationa käsittelen koko konsernia.

Toimintaympäristön analyysin suoritin Michael Porterin viiden kilpailuvoiman mallin (Porter's five forces analysis) avulla. Analyysin perusteella, kuten useimmilla toimialoilla, kilpailu nykyisten yritysten kesken on kilpailun määräävin tekijä. Vallitsevassa yleisessä taloudellisessa tilanteessa, jossa investointeja saatetaan tehdä niukasti, hintakilpailu on kovaa. Tähän yhdistyy myös Porterin voimista asiakkaiden tinkimiskyky, sillä kilpailevia palveluja on saatavilla usealta yritykseltä, mikä johtaa hintakilpailuun. Koska kilpailu painottuu kilpailuun nykyisten yritysten kesken, tulisi kohdeorganisaation erottautua kilpailijoistaan ja tarjota korkeaa laatua kustannustehokkaasti menestyäkseen.

Konsernin toimitusjohtajan mukaan Pöyry on valmis uuteen kehitysvaiheeseen. Tämä tarkoittaa, että yhtiö tekee kaikkensa parantaakseen kilpailukykyä ja varmistaakseen, että asiakkaat ovat aina keskipisteessä kaikessa tekemisessä. Lisäksi hän nostaa kolme asiaa, jotka ohjaavat yhtiötä seuraavien vuosien aikana: toimintojen yksinkertaistaminen ja organisaation valtuuttaminen, ydinliiketoiminnan vahvistaminen ja valmistautuminen kasvuun. (Pöyry Oyj: Osavuositiedote 1.1.–31.3.2016.)

Varmistaakseen menestyksen tulevaisuudessa, Pöyryllä on käynnissä kymmenen kohdan muutosohjelma, jonka tavoitteena on luoda uutta tarjontaa tulevaisuuden varalle, yksinkertaistaa sisäisiä prosesseja ja vahvistaa ihmisten osaamista. Lisäksi tavoitteena on purkaa monimutkaista organisaatorakennetta ja toimintatapoja muun muassa työntekijöiden valtuutuksen ja sisäisen yrittäjyyden avulla. (Erkko 2016, 14.)

1.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat ja tavoitteet

Ajatus kehittämistehtävän aiheesta valikoitui alun perin omakohtaisesta kiinnostuksestani. Sisäinen yrittäjyys terminä on minulle tuttu keskusteluistani uravalmentajan kanssa nelisen vuotta sitten hakiessani uutta työpaikkaa, minkä seurauksena aloitin nykyisellä työnantajallani Pöyryllä Business Controllerina. Elokuussa 2017 siirryin team leader –tehtäviin. Minulle sisäinen yrittäjyys oli siis entuudestaan tuttu ja ajattelin jo vuonna 2015, että tämän teeman ympäriltä saisin itseäni kiinnostavan oppimiskokemuksen aikaiseksi. Näkemykseni oli, että tämä aihealue ja sen toteutus tukisi kehittymistäni laajalaisesti, sillä pääsen kehittämään itseäni, ammattialaa ja ympäröivää liike-elämää sekä saan kokemusta vaativan muutosprojektin läpiviemisestä työelämä-kontekstissa.

Kehittämistehtävän perimmäisenä tavoitteena on parantaa organisaation kilpailukykyä. Rajatumpana tavoitteena on vahvistaa sisäistä yrittäjyyttä, jota on perinteisesti korostettu Pöyryllä, ja joka on toistunut vuoden 2016 alussa aloittaneen toimitusjohtajan puheissa ja viesteissä. Tästä syystä kehittämiskohde on hyvin ajankohtainen ja soveltuu erinomaisesti Pöyryn organisaatiolle. Sisäisen yrittäjyyden vahvistaminen voidaan myös nähdä osana organisaation valtuuttamista, mikä on yksi yhtiötä ohjaavista tekijöistä.

Organisaatiolle voidaan määritellä erilaisia kehitysvaiheita, jotka vaikuttavat organisaation kulttuurin muutokseen ja kehittymiseen. Kehitysvaiheita ovat: perustamis- ja kasvuvaihe, keski-ikäinen yhä menestyvä, kypsä ja taantuva sekä fuusiossa, yritysostoissa ja erilaisissa yhteisyrityksissä syntynyt yritys. (Schein 2009, 107.) Kypsää ja taantuvaa vaihetta ilmentää usein yrityksen laajeneminen, monimutkaistuminen ja vanheneminen sekä fokusoituminen sisäisiin hierarkioihin ja toimintatapoihin ulkoisen ympäristön sijaan. Tähän kehitysvaiheeseen kuuluu tiukka kontrolli ja organisaation useat toiminta- ja menettelytavat. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 55–57.) Näin jaoteltuna kohdeorganisaatio on kypsän ja taantuvan organisaation vaiheessa. Menneinä vuosina kohdeorganisaatio on saavuttanut jatkuvaa menestystä samalla kasvaen. Kohdeorganisaatio on siis saattanut tuudittautua menestykseen, ja organisaation kasvaessa katse on kääntynyt sisäänpäin.

Scheinin mukaan jatkuvalla kasvulla on tyypillistä voimakkaasti omaksutut yhteiset oletukset, jotka johtavat vahvaan kulttuuriin. Tämä on etu, jos sisäinen ja ulkoinen ympäristö ovat vakaita. Muutoin yhteiset vahvat oletukset voivat muodostua haitaksi. (Schein

2009, 181.) Pöyryn ympäristö ei ole ollut vakaa, vaan ympäristössä on tapahtunut muutoksia esimerkiksi finanssikriisin myötä.

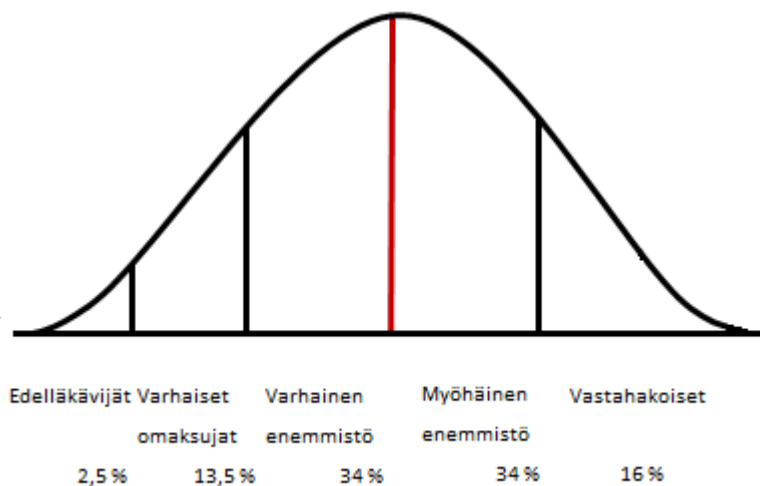
1.3 Kehittämistehtävän rajausta ja pilottiryhmän valinta

Kehittämistehtävän rajausta oli yksi työn haastavimmista vaiheista. Mielenkiintoni aiheita kohtaan rupesi lauantumaan jo ennen työn varsinaista aloitusta. Lähdin etsimään lähteitä muun muassa menestyvistä yrityksistä, johtamisesta, muutoksesta ja motivaatiosta. Jossain kohtaa luulin jo valitsemani aiheen keskittyvän liian suppealle alueelle ja harkitsin aiheen vaihtoa. Aiheeseen tutustumisen jälkeen ja sulateltuani lukemaani ymmärsin tehneeni työn kannalta oikeita asioita: Sisäinen yrittäjyys on menestyvän yrityksen yksi avaintekijöistä, mutta se vaatii sisäistä motivaatiota ja organisaation tukea ympärilleen. Kulttuuri on myös merkittävä voima, ja jos se ei tue tavoitetta, ei muutosta tapahdu. Lisäksi muutos vaatii johtamista.

Yrityskulttuurin muutos ei synny hetkessä, vaan muutostyö vie aikaa useita vuosia, joka minun tuli ottaa työn rajauksessa huomioon. Lisäksi sisäinen yrittäjyys itsessään on laaja käsite, jonka synty vaatii oikeat olosuhteet, eikä siihen näin ollen pysty itsessään vaikuttamaan. Aloittaessani opinnäytetyötäni en toiminut tiiminvetäjänä, ja koin, että minulla ei ollut tuolloin mahdollisuutta oman työni puitteissa johtaa kulttuurimuutosta. Tästä johtuen minun tuli astua tutun työroolin ulkopuolelle, mutta samalla minun tuli rajata työni niihin muutoksiin, joita pystyin itse tekemään. Tutustuttuani toimintatutkimuksen luonteeseen, minulle oli alusta alkaen selvää, että tulen rajaamaan työni Suomeen ja valitsemaan sieltä pilottiryhmän.

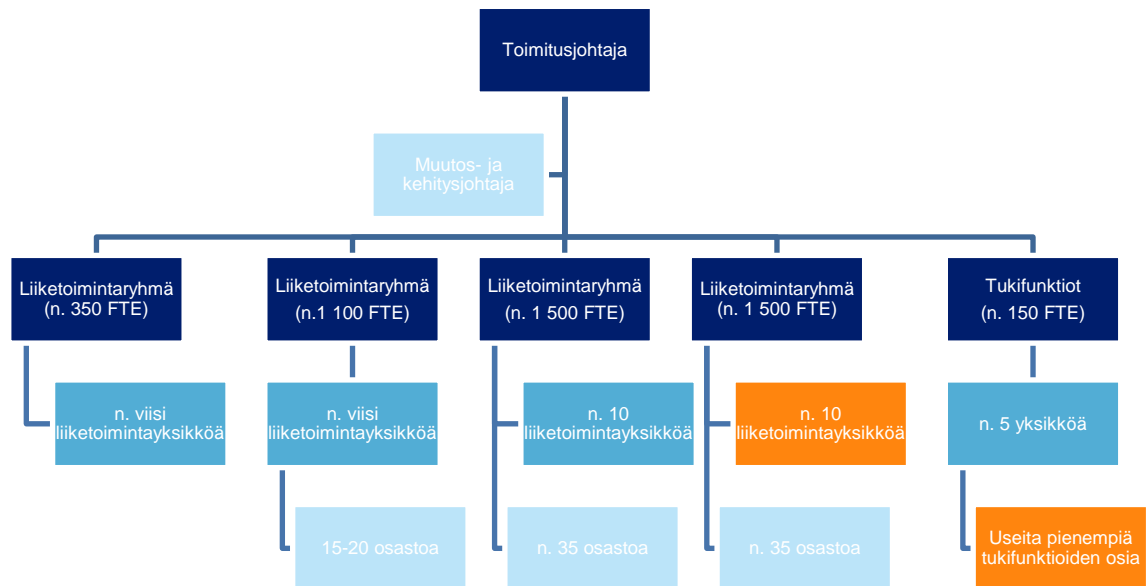
Pilottiryhmän käyttöön päädyin, koska monen tuhannen henkilön organisaatiossa muutosta ei pysty viemään kerralla kaikkiin osiin. Eli työni aikana implementointia ei viety eteenpäin koko organisaatiossa. Tämän etuna on lisäksi, että jos jokin organisaation osa voi oppia toimivaksi osoitetun uuden ajattelutavan, vähentää se mahdollista ahdistusta, kun vaihtoehto otetaan käyttöön vähitellen organisaation pääosassa (Schein 2009, 147). Pilottiryhmän kanssa tavoitteena oli tunnistaa ja testata toimenpiteitä, joilla vahvistaa sisäistä yrittäjyyttä. Pilottiryhmässä toteutettavien kyselyiden pohjalta oli tarkoitus luoda mittaristo sisäisen yrittäjyyden mittaamiseen, jota olisi mahdollista hyödyntää organisaation muissa osissa tulevaisuudessa.

Pilottiryhmää lähdin valitsemaan Rogersin mallin mukaisesti (kuvio 1). Mallin mukaan muutos on helpompi viedä läpi ottamalla ensin mukaan niin sanotut varhaiset omaksujat. Muutostyön alussa kannattaa siis keskittyä pioneereihin, jotka lähtevät innolla uuteen mukaan. Rogersin mallin mukaisesti 2,5 % on kokeilunhaluisia innovaattoreita ja 13,5 % varhaisia omaksujia. Tämän 16 %:n käyttö eturintamassa lähtee toteuttamaan muutosta. Seuraavat 68 % jakautuu puoliksi harkitsevaan varhaisenemmistöön ja puoliksi skeptisiin myöhäisiin omaksujiin. Viimeinen 16 % muodostuu vastahakoisista, jotka välttävät uuden opettelua. Jotta onnistuminen on mahdollista, on tärkeää varmistaa oikea viesti mielipidejohtajille tarpeeksi ajoissa. Seuraava aalto lähtee mukaan esimerkiksi rohkaisemina. Monesti vastahakoisetkin lähtevät muutokseen mukaan, kun enemmistö on jo mukana. (Rogers 1995, 262; Russell-Jones 2000, 94.)



Kuvio 1. Rogersin malli (Rogers 1995, 262).

Kehittämistehtävänäni pilottiryhmänä toimiva liiketoimintayksikkö koostuu tällä hetkellä kuudesta osastosta, joista viisi toimii Suomessa ja yksi Ruotsissa. Pilottiryhmä on rajattu Suomeen. Pilottiryhmänä toimivassa liiketoimintayksikössä työskentelee 70–83 asiantuntijaa laskentatavasta riippuen. Joulukuussa 2017 liiketoimintayksikön kirjoilla oli 83 työntekijää, mutta kahdeksan heistä oli pidemmällä vapaalla. Suurin osa henkilöstöstä työskentelee suunnittelu- ja asiantuntijatehtävissä. Osastopäälliköt toimivat asiantuntijatehtävän lisäksi esimiehinä. Suomessa työntekijöitä työskentelee seitsemällä paikkakunnalla ympäri Suomen. Pöyryn organisaatio ja pilottiryhmän sijoittuminen organisaatiossa on kuvattu kuviossa 2. Samassa kuviossa on esitetty oma sijoittumiseni taloushallinnon organisaatiossa.



Kuvio 2. Pöyryn mukailtu organisaatiokaavio.

Pilottiryhmästä saatuja tuloksia hyödynnetään kyseisen liiketoimintayksikön toiminnan kehittämisessä jo vuonna 2018. Lisäksi valmistelin ehdotuksen tuloksien laajemmasta hyödyntämisestä koko organisaatiossa.

Pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön visiota ja halua tuki keskittyminen ennen kaikkea sisäiseen motivaatioon. Tämä sopi kehittämistehtäväni luonteeseen hyvin, sillä sisäinen motivaatio on yksi sisäisen yrittäjyyden keskeisimpiä elementtejä. Näistä syistä rajasin pilottiryhmän kanssa työstettäviä tavoitteita motivaatioon ja sen lisäämiseen. Tämän tein silläkin uhalla, että Jim Collins kirjoittaa klassikkokirjassaan Hyvästä paras, että motivaatioon liittyvät ongelmat häviävät suurelta osin luonnostaan, kun olosuhteet ovat oikeat (Collins 2010, 30).

2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelman tarkoituksena on rajata tutkittavaa aihetta, koska kaikki ei mahdu samaan tutkimukseen. Mahdollisimman tarkka tutkimusongelma suuntaa ajatukset paremmin siihen, mitä on tarkoitus tutkia. Hyvä tutkimusongelma on muodoltaan yksiselitteinen ja selkeä ja siinä kiteytyy kysymyksenä tai kysymyksen muodossa, mitä aiheesta on tarkoitus tietää ja tutkia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän kehittämistehtävän tutkimusongelman voi kuvata yhdellä lauseella: "Miten voidaan vahvistaa sisäistä yrittäjyyttä Pöyryllä?"

2.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksillä tarkennetaan tutkimusongelmaa ja niiden voidaan myös ajatella, olevan kehittämistehtävän pienempiä kehittämisosioita. Tutkimuskysymykset ohjaavat koko prosessia ja nämä tulisi mitata. (Kananen 2014, 137). Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat sisäiseen yrittäjyyteen?
- Millä mittareilla sisäisen yrittäjyyden toteutumista voidaan mitata?
- Millaiset toimintamallit edistävät sisäistä yrittäjyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä?
- Mitkä organisaatiokulttuurin tekijät edistävät / hidastavat muutosta pilottiryhmässä?
- Miten johtaa muutosta? Miten saada ihmiset mukaan muutokseen?

2.2 Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit

Selkeät mittarit ovat oleellisia kehittämistehtävän onnistumisen arvioinnissa. Mittareiden yksiselitteisyydellä tarkoitetaan, että ne ovat helposti ymmärrettäviä ja niiden tuloksista voidaan keskustella ilman väärinkäsitysten vaaraa. Lisäksi mittareita on verrattava lähtöarvoon, suunnitelmaan sekä tavoitteeseen, ja toimintatutkimuksen vetäjällä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa tulokseen. (Niemelä & Pirker & Westerlund 2008, 101–102; Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 33.)

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu alkutilanteen mittaaminen ja kehittämistehtävän implementoinnin jälkeinen mittaaminen. Näiden ero kertoo mikä ja millainen muutos toimintatutkimuksella saatiin aikaiseksi. Toimintasyklin voidaan katsoa onnistuneen, jos ongelma pystytään poistamaan. Lisäksi on pystyttävä todistamaan, että syy tapahtui ennen seurausta, minkä lisäksi on kyettävä todistamaan, että syyn ja seurauksen välillä on suhde. Suhteen selvittämisen lisäksi tulee myös sulkea pois muut vaihtoehdot. Lisäksi toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkimusryhmän jäsenet itse arvioivat tuloksia. (Kananen 2014, 137; Niemelä ym. 108–109.) Haasteena mittaukselle on, että työ on kvalitatiivinen, jonka mittarit eivät ole niin yksiselitteisiä kuin kvantitatiivisella tutkimuksella (Kananen 2014, 137).

Käytin kehittämistehtävässä seuraavia mittareita:

- Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä on tunnistettu.
- Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia toimintamalleja on testattu pilottiryhmässä.
- Alku- ja loppukyselyn tulosten vertailu.
- Pilottiryhmän tekemä laadullinen arviointi.
- Kohdeyritykselle on luotu mittaristo sisäisen yrittäjyyden mittaamiseen.

Scheinin mukaan yrityskulttuurin arviointi ei voi lähtökohtaisesti perustua vain tutkimuksiin tai kyselyihin, koska ei tiedetä mitä kysyä, ja vastausten oikeellisuus ja luotettavuus eivät ole numeerisesti mitattavissa (Schein 2009, 102). Alku- ja loppukyselyn tekeminen on kuitenkin perusteltua työssäni, koska niiden pääasiallinen tarkoitus ei ole mitata tai arvioida kulttuuria vaan sisäiseen yrittäjyyteen ja sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja niiden toteutumista. Tästä syystä tein alku- ja loppukyselyn pilottiryhmälle, koska se kuitenkin kuuluu vahvasti toimintatutkimuksen luonteeseen. Työni pilottiryhmäksi valittu Pöyryn liiketoimintayksikkö myös arvioi alku- ja loppukyselyjen tuloksia saadakseni heiltä myös laadullisen arvion kehitystoimenpiteiden onnistumisesta.

Olisi hyvä mitata myös esimerkiksi säästöjä euroina tai henkilötyöpäivinä tai toiminnan tehostumista liikevoiton lisääntymisenä, mutta tässä työssä en voisi olla varma, onko muutos johtunut opinnäytetyöni toiminnallisesta osuudesta vai jostain muusta.

2.3 Kehittämistehtävässä käytetty viitekehys

Teoreettisella viitekehyksellä on suuri merkitys toimintatutkimuksessa, sillä kehitystoimenpiteiden tulee perustua kehityskohteen ongelmaa käsittelevään liiketaloudelliseen teoriaan, joka myös tukee koko prosessia. Valitsin ammattikirjallisuutta, jonka avulla pääsin työssäni alkuun vaivattomasti. Lähdin perkaamaan kirjallisuutta kirjaston (Helmet) tarjonnan kautta, ja olen käyttänyt tähän työhön noin 70 asiasanaa.

Sisäisestä yrittäjyydestä en löytänyt montaa teosta, mutta uskoakseni riittävästi. Lisäksi teosten julkaisusta on jopa yli kymmenen vuotta aikaa, mutta itse aihepiirin käsittely ei vaadi teoksia viime vuosilta. Motivaatiosta ja sisäisestä motivaatiosta löytyi useita teoksia, mutta päätin keskittyä pariin työni kannalta oleellisimpaan teokseen. Olin tutustunut aiheeseen ja lukenut aiheesta kirjoja jo aiemmin, enkä uskonut useamman lähteen tuovan lisäarvoa.

Kehittämistehtävässäni esittelemäni neljä psykologista perustarvetta pohjautuvat professoreiden Richard Ryanin ja Edward Decin kehittämään itseohjautuvuusteoriaan (self-determination theory), joka perustuu satoihin tutkimuksiin ja on modernin motivaatiotutkimuksen viitatuin teoria. Frank Martela ja Karoliina Jarenko ovat tehneet aiheesta akateemista tutkimustyötä kyseisten alaa johtavien professoreiden kanssa. (Martela & Jarenko 2015, 17.)

Koska opinnäytetyö vaatii muutosjohtamista, tutustuin kirjallisuuteen myös tältä osin ymmärtääkseni kontekstin laajemmin. Sisäisen yrittäjyyden vahvistaminen yrityksessä vaatii myös yrityskulttuurin ymmärtämistä ja sen hyödyntämistä, joten tutustuin myös lähteisiin yrityskulttuurista. Tältä osin työni perustaksi nousi Edgar H. Scheinin teos Yrityskulttuuri – Selviytymisopas (2009) sekä Asta Rossin Kulttuuristrategia-teokset (2012, 2015). Schein on organisaatiopsykologian alan perustaja ja organisaatiokulttuurin pioneeri, joka on konsultoinut monia organisaatioita ympäri maailmaa muun muassa kulttuurista ja organisaation kehittämisestä. Rossi puolestaan toimii tällä hetkellä Great Place to Work® Finlandin hallituksen puheenjohtajana.

3 Sisäinen yrittäjyys, sisäinen motivaatio ja niihin vaikuttavat tekijät

3.1 Sisäinen yrittäjyys

Organisaatioissa puhutaan paljon sisäisestä yrittäjyydestä, mutta sisältö on usein varsin jäsentymätöntä. Parhaimmillaan sisäinen yrittäjyys tarjoaa organisaatioille merkittäviä kehittämismahdollisuuksia ja -keinoja, joilla organisaatio on mahdollista siivittää entistä parempaan kilpailukykyyn ja menestykseen. Sisäistä yrittäjyyttä ei tule ymmärtää johtamistekniikkana, vaan se on organisaation perustavaa laatua oleva toimintafilosofia. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 9, 75.)

Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan henkilöä, joka työskentelee yrityksen sisällä yrittäjän tavoin. Sillä tarkoitetaan myös yrittäjämäistä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa olemassa olevassa yrityksessä. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 7.) Toisaalta sisäistä yrittäjyyttä pidetään suurissa organisaatioissa myös ratkaisuna kadonneen työn ilon haasteeseen. Lisäksi ajatuksena on, että sisäisesti yritteliäällä toiminnalla voidaan pa-

rantaa organisaation menestymismahdollisuuksia. Taulukossa 1 on esitelty sisäisen yrittäjyyden hyötyjä yksilölle ja organisaatiolle. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 7.)

Taulukko 1. Sisäisen yrittäjyyden hyötyjä (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 29).

Hyödyt yksilölle	Hyödyt organisaatiolle
Omaan työhön vaikuttaminen lisääntyy	Sitoutuminen organisaatioon lisääntyy
Tavoitteisiin sitoutuminen parantuu	Työntekijöiden työmotivaatio kasvaa
Valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä	Organisaation tavoitteellisuus lisääntyy
Oman työn arvostus paranee	Organisaatio keventyy
Työilmapiiri paranee	Organisaatio oppii ja kehittyy
Työt ja toiminnot kehittyvät	Muutoksen läpivieminen helpottuu
Työssä viihtyminen lisääntyy	Organisaation tuloksellisuus lisääntyy
Työntekijän "markkina-arvo" parantuu oppimisen myötä	Organisaation osaamisen hyödyntäminen tehostuu tiimityöskentelyn myötä
Työn sisältö rikastuu	Työ hahmottuu mielekkäiksi kokonaisuuksiksi
- > Työn iloa	- > Kilpailukykyä

3.1.1 Sisäisen yrittäjyyden synty

Sisäinen yrittäjyys ei synny yhdestä tekijästä vaan tiettyjen elementtien tasapainosta. Kysymys on ennen kaikkea siitä miten hyvin organisaation, ympäristön ja yksilön asiat saadaan toimimaan yhdessä tietyissä tilanteissa. (Heinonen & Korvela, 12.) Tutkimukseni lähteet olivat yksimielisiä siitä, että sisäinen yrittäjyys ei ole synnynnäistä.

Sisäisen yrittäjyyden oppi-isä Pinchot kuvaa sisäistä yrittäjyyttä mielentilaksi, joka vaatii syntyäkseen halun ja tilaisuuden. Ihmisistä tulee sisäisiä yrittäjiä, kun olosuhteet ajavat heidät toimimaan tahtonsa mukaan. (Pinchot 1986, 23, 26.) Heinonen ja Vento-Vierikko puolestaan kuvaavat sisäistä yrittäjyyttä oppimisen haasteena ja itsensä likoon pistämisenä, mikä ei synny itsestään. Yksilön päätös yritteliästä toiminnasta syntyy yksilöön ja organisaatioon liittyvien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Tämä vaatii toimintaa kiihdyttävän tapahtuman, joka laukaisee yksilön käyttäytymään sisäisesti yritteliäästi. Toisin sanoen, kun muut tekijät ovat sisäiselle yrittäjyydelle suotuisat, kimmoke ikään kuin sysää yksilön sisäiseen yrittäjyyteen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 95, 115, 123.)

Sisäisen yrittäjyyden hengen juurtuminen vaatii pitkäaikaista sitoutumista tavoitteisiin, eikä se yleensä toteudu alle viidessä vuodessa, vaikkakin edistystä voi näkyä jo kuukausien jälkeen. Sisäisen yrittäjyyden kehittäminen on siis pitkän aikavälin investointi,

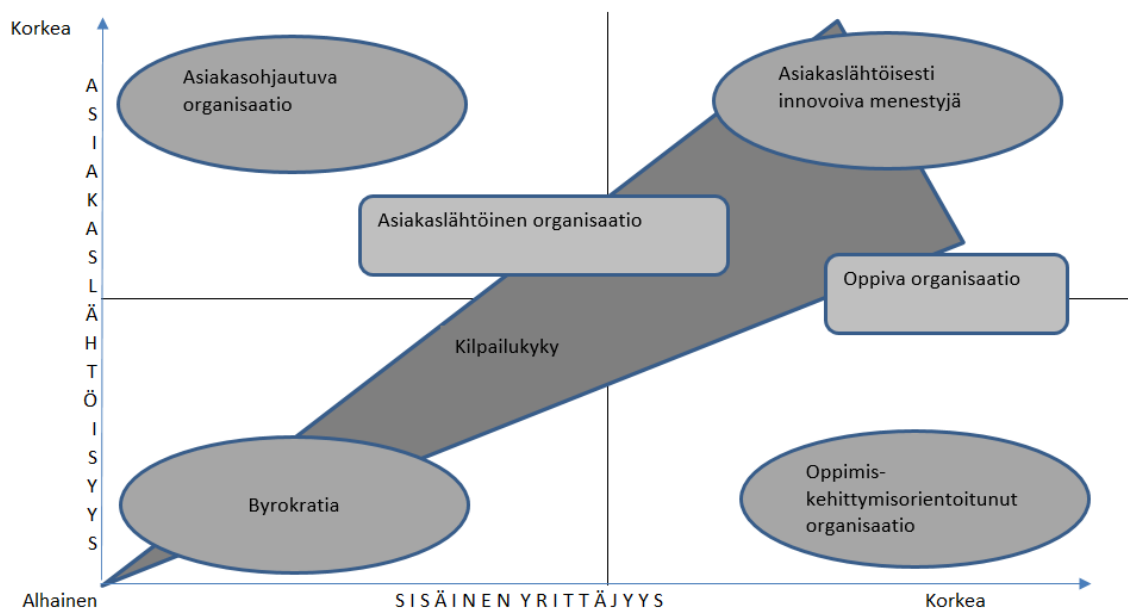
joka edellyttää jatkuvaa henkistä panostusta sekä ylimmän johdon toimintaa ja sitoutumista tähän tavoitteeseen. Johto voi omalla käyttäytymisellään luoda edellytykset sisäisen yrittäjyyden kulttuurille. Sisäinen yrittäjyys lähtee liikkeelle yrityksen ylimmästä johdosta, minkä lisäksi keskijohdon toiminta vuorovaikutustilanteissa heijastuu voimakkaasti sisäiseen yrittäjyyteen. Kaiken kaikkiaan johdon käyttäytyminen vaikuttaa sisäisen yrittäjyyden ilmenemiseen yrityksessä. Tähän liittyvät visio, sitoutuminen, tuki ja johtamistyyli. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 41–42, 45, 50.)

Pohjan sisäiselle yrittäjyydelle luo organisaation visio, joka määrittelee mihin organisaatio pyrkii, millainen on sen strateginen tulevaisuus ja minkälaista toimintaa pidetään tärkeänä. Organisaation visio siis luo työntekijöille kuvan hyvästä ja mielekkästä tulevaisuudesta. Parhaimmillaan visio viestii organisaation ainutlaatuisuudesta, sitouttaa, luo merkitystä työntekijöiden työhön ja antaa työntekijöille energiaa. Keskeistä on, kuinka johdon ilmaisema visio on viestitty eteenpäin, jaettu ja sisäistetty. Ilman visiota sisäisesti yritteliäällä toiminnalla ei ole pohjaa eikä mitään, mihin pyrkiä yhdessä sisäisen yrittäjyyden hengessä. Vision ohella johdon uudistumishalu ja innovatiivisuus välittävät työntekijöille organisaation yrittäjämäistä toimintaa, jota vahvistaa myös johdon pitkäjänteinen sitoutuminen sekä muutoshakuisen toiminnan aktiivinen tukeminen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 45, 77–78.) Esimerkiksi Matti Alahuhta korostaa kirjassaan innostavaa visiota, joka luo merkitystä työhön. Hän myös kertoo, miten onnistuneen vision määrittelyn ansiosta yhä useampi oppi katsomaan yritystä käyttäjien ja asiakkaiden silmin. (Alahuhta & Häikiö & Seppänen 2015, 54, 71.)

Organisaatorakenteen ja -kulttuurin vuorovaikutus ja yhteensopivuus ovat myös avaintekijöitä sisäisen yrittäjyyden synnyssä. Oleellisia ovat normit, jotka edistävät ja rohkaisevat yksilöitä käyttäytymään innovatiivisesti ja luovasti. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 66-67.) Kulttuurit eroavat toisistaan siinä, missä määrin ne olettavat ihmisluonnon olevan pohjimmiltaan hyvä tai paha, ja missä määrin ne ajattelevat ihmisluonnon olevan muuttumaton tai muutettavissa. Eri kulttuuriset oletukset voivat olla tarkoituksenmukaisia erilaisissa tehtävissä ja olosuhteissa, mutta jos työntekijöihin ei luoteta ja lisätään esimerkiksi valvontaa, seurauksena työntekijät lopulta muuttuvat passiivisemmiksi. (Schein 2009, 67.)

3.1.2 Sisäinen yrittäjyys yrityksen menestystekijänä

Sisäinen yrittäjyys itsessään ei luo markkinoiden huippuluokan menestyjiä. On totta, että sisäisen yrittäjyyden lähtökohta on organisaation tavoitteissa, jotka mahdollistavat organisaation oppimisen ja uuden tiedon muodostumisen ja näin ollen parantavat organisaation suorituskykyä. Tämä organisaatiolähtöinen toiminta ei kuitenkaan yksinään riitä menestykseen vaan tämän lisäksi huippusuoritus on aina sidoksissa alueisiin, jotka tuottavat asiakkaan näkökulmasta eniten lisäarvoa. Ilman sisäistä yrittäjyyttä asiakaslähtöisyydellä pystytään asiakkaan tarpeita tyydyttämään reaktiivisesti. Organisaation menestys vaatii siis sekä asiakaslähtöisyyttä että sisäistä yrittäjyyttä. Oleellista on, että nimenomaan asiakaslähtöisyys suuntaa organisaation toimintaa, oppimista ja kehittymistä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 20, 22–23.) Tämä organisaation menestyksen ja suorituskyvyn paraneminen asiakaslähtöisyyden ja sisäisen yrittäjyyden voimistuessa on esitelty kuviossa 3.



Kuvio 3. Asiakaslähtöisyys ja sisäinen yrittäjyys menestyksen lähteinä (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 21).

3.1.3 Sisäisen yrittäjän motivaatioon vaikuttavat tekijät

Sisäinen yrittäjä motivoituu ongelmien ratkaisemisesta, muutoksen aikaansaamisesta ja innovoinnista. Sisäisille yrittäjille on tärkeää oma kyky vaikuttaa työhönsä sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan henkiseen ja ammatilliseen kehitykseen työssä. Tämän lisäksi he kaipaavat riittävästi palautetta työsuorituksistaan ja saavutuksistaan. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 60, 87, 99.) Palaute onkin avainasemassa motivaation ja kehittymisen tiellä. Ilman palautetta on vaikea nähdä, miten hyvin suoriutuu ja mikä on suunta, jota kohti tulisi edetä. Systemaattisella palautteella, joka voidaan perustella faktoilla tai tarkoilla havainnoilla, on mahdollista saada ihmiset näkemään tavoiteltu suorituksen taso sekä sen synnyttämät tuotokset. (Järvinen & Rantala & Ruotsalainen 2014, 21).

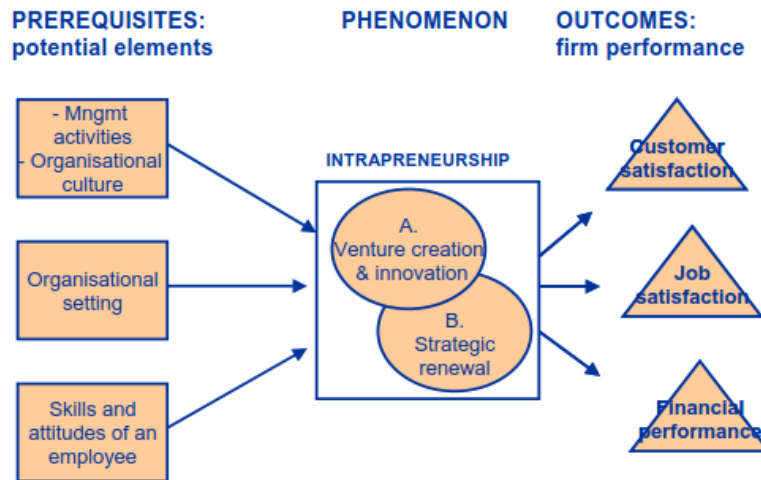
Sisäinen yrittäjä arvostaa ja tarvitsee vapautta toteuttaa luovuuttaan, jonka lisäksi hän kaipaa resursseja innovointiin ja muutokseen. Sisäisen yrittäjä ei yleensä syty perinteisille palkkioille esimerkiksi ylenemisille ja bonuksille. Ylenemistä ei voida kuitenkaan automaattisesti pitää sisäisen yrittäjyyden hengen vastaisena, sillä sisäiseen yrittäjyyteen liittyvä toimintavapaus voi kasvaa ylenemisen myötä. Sisäisen yrittäjyyden yleiseen tunnusmerkistöön ei sovi kaikkien palkitseminen samalla tavalla. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 60.)

3.1.4 Sisäisen yrittäjyyden mittaaminen

Jarna Heinonen ja Kaisu Korvela ovat tutkineet sisäisen yrittäjyyden konseptia ja ilmiötä, kuin myös sen edellytyksiä ja seurauksia. Heidän tutkimuksensa ”How about measuring intrapreneurship” on osa isompaa tutkimusta, jonka tavoitteensa on rakentaa malli sisäisestä yrittäjyydestä sekä mallin testaaminen erilaisissa yrityksissä. Tutkimuksen alustavat tulokset osoittavat, että sisäisen yrittäjyyden edellytyksillä ja seurauksilla on positiivinen riippuvuus toisistaan. Tutkijat kuitenkin korostavat, että sisäisen yrittäjyyden mittaaminen valottaa joitain asioita, mutta jättää kuitenkin vastaamatta moniin kysymyksiin. Tämän vuoksi he kehottavat tutkimaan sisäistä yrittäjyyttä muun muassa monipuolisilla tutkimusmenetelmillä. (Heinonen & Korvela, 1.)

Heinonen ja Korvela ovat tutkimuksessaan jaotelleet sisäisen yrittäjyyden edellytykset ja seuraukset kuvion 4 mukaisesti. Heidän mukaansa edellytyksiä ovat johdon toiminta, organisaatiokulttuuri, organisaation rakenteet ja työtavat sekä työntekijän taidot ja

asenne. Nämä edellytykset synnyttävät uskallusta ja innovaatioita sekä strategista uudistumista. Näiden seurauksena syntyy asiakastytyväisyyttä, työtyytyväisyyttä ja taloudellista suorituskykyä. (Heinonen & Korvela, 3.)



Kuvio 4. Sisäisen yrittäjyyden edellytykset ja tulokset (Heinonen & Korvela, 3).

Tutkimuksessa toteutettu kysely käsitteli johdon toimia, organisaatiokulttuuria, yksilön taitoja ja asennetta, asiakastytyväisyyttä ja työtyytyväisyyttä (Heinonen & Korvela, 5). Kysely sisälsi yhteensä 39 väittämää, joten tulosten käsittelyssä hyödynnettiin faktori-analyysia helpottamaan käsittelyä. Faktoreina käytettiin seuraavaa kymmentä tekijää. Ensimmäiset seitsemän faktoria käsittelivät sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä ja kolme viimeistä sen seurauksia (Heinonen & Korvela, 6-7, 10).

- Johdon ja organisaation kannustavuus (sisältäen organisaatiokulttuurin ja organisaation asenteen sisäistä yrittäjyyttä kohtaan)
- Yksilön motivaatio
- Läpinäkyvyys, avoimuus ja yhteisöllisyys
- Yksilön osaaminen (Valmiudet ja halu)
- Mahdollistava työympäristö
- Innovaatioihin kannustaminen
- Kehitys
- Työn arvostus ja työtyytyväisyys
- Asiakastytyväisyys
- Työn "ulkoinen" tyydyttävyyys (työilmapiiri ja työkuorma)

Kehittämistehtäväni kannalta mielenkiintoisin osa Heinosen ja Korvelan tutkimusta oli sisäisen yrittäjyyden edellytysten ja seurausten korrelaatioanalyysi. Korrelaatioanalyysi osoittaa, että lähes jokaisella edellytysten ja seurausten yhdistelmällä on keskinäinen korrelaatio sekä tilastollinen merkitsevyys (taulukko 2).

Taulukko 2. Sisäisen yrittäjyyden edellytysten ja seurausten välinen korrelaatio (Heinonen & Korvela, 11).

	Työn arvostus ja työtyytyväisyys	Asiakastytyväisyys	Työn ulkoinen tyytyväisyys
Johdon ja organisaation kannustavuus	$r = ,407^{**}$	$r = ,410^{**}$	$r = ,472^{**}$
Yksilön motivaatio	$r = ,587^{**}$	$r = ,256^{**}$	$r = ,166^*$
Läpinäkyvyys, avoimuus ja yhteisöllisyys	$r = ,348^{**}$	$r = ,403^{**}$	$r = ,417^{**}$
Yksilön osaaminen	$r = ,557^{**}$	$r = ,343^{**}$	$r = ,179^*$
Mahdollistava työympäristö	$r = ,474^{**}$	$r = ,226^{**}$	$r = ,233^{**}$
Innovaatioihin kannustaminen	$r = ,461^{**}$	$r = ,232^{**}$	$r = ,298^{**}$
Kehitys	$r = ,263^{**}$	$r = ,132$	$r = ,304^{**}$

Tulosten mukaan sisäisen yrittäjyyden seurauksista varsinkin työn arvostus ja työtyytyväisyys korreloivat edellytysten kanssa. Etenkin yksilöön sekä johtoon ja organisaatioon liittyvät edellytykset korreloivat vahvimmin työn arvostuksen ja työtyytyväisyyden kanssa. Johtoon ja organisaatioon liittyvät faktorit korreloivat myös asiakastytyväisyyden ja työn ulkoisen tyydyttävyyden kanssa. (Heinonen & Korvela, 12.)

Tulosten perusteella johdon ja organisaation tuella voi sanoa olevan suuri merkitys sisäisen yrittäjyyden toteutumisessa, sillä se korreloi keskimäärin vahvimmin jokaisen seurausfaktorin kanssa. Samoja tuloksia on nähtävissä läpinäkyvyyden, avoimuuden ja yhteisöllisyyden osalta. Voidaankin sanoa, että organisaatiot, joissa on avoin ja yhtei-

söllinen kulttuuri ovat mukavia työpaikkoja, joita myös asiakkaat arvostavat. (Heinonen & Korvela, 12.)

Esimerkiksi yksilön motivaatio ja osaaminen korreloivat selkeästi vahvemmin työn arvostuksen ja työtyytyväisyyden kuin muiden seurausten kanssa. Näiden tulosten mukaan yksilö, joka uskoo omiin kykyihinsä ja on halukas tekemään ja panostamaan työhönsä, arvostaa työtään ja on tyytyväinen työhönsä. Lisäksi kun yksilö on aktiivinen ja kykenevä, on hän iloinen ja ylpeä työssään. (Heinonen & Korvela, 12.)

3.2 Motivaatio

Sisäinen yrittäjyys on siis toimintafilosofia ja mielentila johtamistekniikan sijaan. Tästä syystä halun sisäisesti yritteliääseen toimintaan tulee löytyä henkilöstä itsestään.

Ihmisellä on kaksi perustavasti erilaista motivoitumisen tapaa, sisäinen ja ulkoinen. Ulkoisessa motivaatiossa ihminen ei ole innostunut käsillä olevasta tehtävästä vaan hän tekee sitä saavuttaakseen jonkin ulkoisen palkinnon, esimerkiksi palkan tai välttääkseen jonkin ulkoisen rangaistuksen, esimerkiksi potkut. Tavoitteena on saavuttaa ulkoinen päämäärä, ja tekeminen toimii saavuttamisen välineenä. Ihminen voi joutua työntämään itseään kohti tehtävää asiaa, joka kuluttaa henkisiä resursseja. Pidemmän päälle ulkoisen motivaation varassa toimiminen voikin ahdistaa ja tuntua raskaalta. (Martela & Jarenko 2015, 25–26.)

Ulkoinen motivaatio jakautuu kahteen kontrollityyppiin: ulkoiseen kontrolliin, jossa teemme asian, kun sitä kontrolloidaan ulkoapäin rangaistuksen tai palkkion avulla sekä sisäiseen kontrolliin, joka tapahtuu myös pakosta, mutta tällöin ihminen kontrolloi itse itseään ja tekee asioita, joita ei haluaisi tehdä. Kummassakaan tapauksessa ihminen ei pääse toteuttamaan itseään. (Martela & Jarenko 2015, 32.)

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tekemistä, joka vetää ihmistä puoleensa, koska hän haluaa sitä tehdä. Ihminen siis hakeutuu tekemään asioita, jotka innostavat ja kiinnostavat tai jotka tuntuvat arvokailta. Sisäinen motivaatio siis lähtee ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista ja on proaktiivista. Koska ihminen ei joudu pakottamaan itseään tekemään asiaa, vaan tekeminen itsessään on palkitsevaa, tämä ei kuormita ihmistä kuten ulkoisesti motivoitu tekeminen. (Leiviskä 2011, 49; Martela & Jarenko 2015, 26; Martela 2015, 65.)

Myös sisäistä motivaatiota on kahta tyyppiä. Sisäsyntyisellä motivaatiolla tarkoitetaan, että tekeminen itsessään innostaa ihmistä ja on nautinnollista. Motivaation lähteensä on siis tekemisen riemu. Sisäistetyssä motivaatiossa tekeminen itsessään tuntuu arvokkaalta, koska se liittyy omiin tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. Henkilö siis kokee tekemisen arvokkaaksi ja tärkeäksi, koska tekemisen tulos osuu yhteen tämän arvo maailman kanssa. (Ryan & Deci 2000, 68–76.)

3.3 Neljä psykologista perustarvetta

On esitetty, että ihmisellä on neljä psykologista perustarvetta, jotka täytyttyään synnyttävät innostusta, merkityksellisyyttä ja tekemisen draivia:

- Vapaaehtoisuus: Mahdollisuus tehdä itseä kiinnostavia asioita itse valitsemalla tavalla. Tehty työ ei ole ulkoapäin pakotettua, vaan edustaa sitä, mitä tekijä on ihmisenä.
- Kyvykkyys: Työ tarjoaa sopivasti haasteita ja mahdollisuuden käyttää parasta osaamistaan. Työssä pääsee oppimaan ja kehittymään, ja ihminen kokee saavansa asioita aikaan.
- Yhteenkuuluvuus: Ihminen kokee olevansa osa yhteisöä, jossa hänestä välitetään ja jossa häntä arvostetaan ihmisenä. Tunne siitä, että ollaan samassa veneessä.
- Hyväntekeminen: Kokemus siitä, että on mahdollisuus kokea saavansa aikaan hyvää työnsä kautta. Eli että omalla työllä on myönteinen vaikutus työtovereihin, asiakkaisiin tai laajempaan yhteiskuntaan. (Martela & Jarenko 2015, 17.)

Neljän psykologisen perustarpeen taakse on kertynyt huomattava määrä tieteellistä tutkimusta, ja niitä voidaankin pitää aitoina ihmisen hyvinvoinnille välttämättöminä perustarpeina. Neljällä perustarpeella tarkoitetaan kokemusta, joka on välttämätön hyvälle elämälle. Nämä ovat evolutiivisesti sellaisia perustavia taipumuksia, jotka ovat pitkällä tähtäimellä edistäneet ihmisen selviytymistä. Ajan myötä näistä on kasvanut osa ihmisen normaalia motivaatiota. Nämä perustarpeet ovat siis sisäänrakennettuna ihmisiin, eivätkä ne ole satunnaisia hyvinvoinnin lähteitä. Nämä ovat avainasemassa sekä hyvinvoinnin ja merkityksellisyyden kokemuksessa että sisäisen motivaation ja draivin kannalta. Vapaaehtoisuus ja kyvykkyys liittyvät itsensä toteuttamiseen, eli ihminen pääsee tekemään itselle tärkeitä asioita ja kokee pystyvänsä edistämään niitä. Tämä itsensä toteuttaminen voimaannuttaa sekä ruokkii luovuutta ja tekemisen intoa.

Itsensä toteuttamisen lisäksi ihmiselle on tärkeää olla yhteydessä muihin ihmisiin. Tähän tarpeeseen vastaa yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. (Martela & Jarenko 2015, 56–57, 60.)

Martela ja Jarenko ovat tutkineet neljän psykologisen perustarpeen toteutumista yrityksissä. Näissä esimerkkiyrityksissä on tiettyjä samankaltaisuuksia keskenään: työntekijöille annetaan vapautta ja vastuuta kehittää itse omaa tekemistään eteenpäin. Näissä yrityksissä vastustetaan hierarkiaa ja korostetaan avoimuutta ja tasa-arvoa. Käskyttämisen sijaan johtoportaan henkilöt pyrkivät olemaan ennemminkin tukihenkilöitä kuin valmentajia. Arvopohjana on vahva usko ihmiseen ja siihen, että jokainen työntekijä on arvokas ja haluaa tehdä parhaansa, kunhan vain saa siihen mahdollisuuden. Samankaltaisuus ei ole sattumaa, vaan kaikki esimerkkiyritykset ovat kulkeet polkua, joka antaa työntekijöille mahdollisuuden tuntea psykologisten perustarpeiden täyttyvän työssään. Ihminen saavuttaa vahvan draivin tehdä työnsä hyvin ja kehittyä edelleen paremmaksi, kun hänen sisäinen motivaationsa nojaa perustarpeiden muodostamaan vankkaan pohjaan. (Martela & Jarenko 2015, 16–17.)

3.3.1 Vapaaehtoisuus

Vapaaehtoisuus on kokemus siitä, että työntekijät pääsevät tekemään itseään kiinnostavaa työtä. Työ siis lähtee työntekijöiden omista innostuksen ja arvostuksen kohteista, ja työntekijä pääsee ilmaisemaan itseään ja omaa persoonaansa työn kautta. Vapaaehtoisuus voidaan jakaa kolmeen tekijään:

- Päämäärien omaehtoisuus eli mihin pyritään
- Toimintatapojen vapaus eli miten tekee
- Tekemisen innostavuus eli mitä tekee (Martela & Jarenko 2015, 68.)

Vapaaehtoisuudella tarkoitetaan kokemusta itsemääräämisestä. Tällöin ihminen pääsee tekemisensä kautta toteuttamaan itseään, ja tekemisen juurisyy on ihmisen sisällä. Ihminen, joka pystyy tekemään työtään vapaaehtoisuuden kautta, tuntee olevansa vapaa toteuttamaan itseään ja tekemään itseään kiinnostavia asioita. Vapaudella ei kuitenkaan tarkoiteta, ettei työntekijällä olisi suuntaa tai tietoa mitä pitäisi tehdä. Kyse on ennemminkin siitä, että organisaation osoittama suunta tuntuu omalta. Henkilö on siis sisäistänyt yrityksen arvot ja päämäärät ja kokee ne omikseen. (Martela & Jarenko 2015, 58.)

Vapaaehtoisuudella tarkoitetaan vapautta päättää, miten tavoitteita kohti edetään, kun tavoite on kirkas. Toiminnan tulee olla yrityksen arvojen ja strategian mukaista. Jos johtajan tai esimiehen on puututtava työntekijän tekemiseen, esimerkiksi potentiaalisen vakavan virheen välttämiseksi, tulisi puuttuminen tehdä tavalla, joka tukee työntekijän vapaaehtoisuutta. (Martela & Jarenko 2015, 70–71.)

Vapaus tuo mukanaan vastuuta. Kun päätökset tekee itse, on omasta toiminnasta erilainen vastuu kuin suorilla käskyillä mekaanisesti toteutettaessa. Työntekijän on siis opittava itsenäiseen päätöksentekoon ja myös ymmärrettävä kokonaisuudet, joihin oma päätös vaikuttaa. (Martela & Jarenko 2015, 72.)

3.3.2 Kyvykkyys

Itsensä toteuttamiseen ei riitä pelkkä vapaaehtoisuus. Tarvitaan myös kyvykkyyttä eli kokemusta siitä, että henkilö osaa hommansa ja saa asioita aikaan. Ihminen nauttii tekemisestä, jossa kokee olevansa taitava ja jossa saa asioita aikaan. Kyse on siis osaavuudesta ja aikaansaamisesta. Tulosta syntyy, kun osaaminen on kohdallaan, ja tällöin myös tekeminen virtaa eteenpäin. Kyvykkyyteen liittyy oleellisesti oppimisen ja kehittymisen kokemus. Oppiminen on tunne oman kyvykkyiden kasvattamisesta, kun ihminen tuntee oppivansa, sietää hän hetkellisesti vähäisempää osaamista, koska hän kokee kehittyvänä paremmaksi koko ajan. (Martela & Jarenko, 2015, 59.)

Kyvykkyiden johtamisessa on oleellista tarjota työntekijälle sopivan haastavia tehtäviä. Ihminen kokee liian haastavat tehtävät ahdistavina, mutta liian helpot puolestaan tylsinä. Kun tehtävät ovat sopivan haastavia, on motivaatiomme parhaimmillaan. (Martela & Jarenko, 2015, 60; Martela 2015, 96.)

3.3.3 Yhteenkuuluvuus

Yhteenkuuluvuuden kokemus syntyy, kun henkilö kokee, että on ihmisiä, joista hän välittää ja, jotka välittävät hänestä. Niin työssä kuin sen ulkopuolella ihminen tarvitsee kokemuksen, että hänestä välitetään ihmisenä, ja jotka näkevät ja hyväksyvät hänet sellaisena kuin hän on. Työpaikalla välittämisen kokemus syntyy keskinäisen arvostamisen ja hyvän yhteishengen kautta. (Martela & Jarenko, 2015, 61; Martela 2015, 108.)

Nykypäivän yhä nopeammin muuttuvassa maailmassa haasteet ovat entistä monimutkaisempia ja -ulotteisempia, joten jokaisen yksilöllinen panos ja energia tarvitaan. Parhaimmillaan sisäinen motivaatio johtaa huipputuloksiin, mutta on kuitenkin syytä huomioida, että tuloksellinen tekeminen ja suurin tulos syntyvät yhä useammin ryhmässä. Yhteenkuuluvuus on siis myös tärkeä liima yhdessä tekemiselle, mikä mahdollistaa moniulotteisen uuden ja luovan ajattelun. Tämä syntyy vain yhdessä ajattelemalla ja keskustelemalla. (Ajanko 2016, 32; Heinonen & Klingberg & Pentti 2011, 14; Lepänen & Rauhala 2012, 266.)

3.3.4 Hyväntekeminen

Pelkkä yhteisöllisyys ja tunne siitä, että toiset välittävät meistä, ei riitä. Ihmisellä on tarve tuntea, että hän voi työssään tehdä hyvää muille ihmisille. Tällöin kuvaan astuu hyväntekeminen, jolla tarkoitetaan tunnetta kyvystä vaikuttaa myönteisesti ympäröivien ihmisten elämään. Ympäröivillä ihmisillä tarkoitetaan työtovereita, asiakkaita tai laajemmin yhteiskuntaa. Hyväntekeminen valaa arvokkuuden tunnetta myös omaan elämään silloin, kun on tunne, että oma toiminta tuottaa jotain arvokasta maailmaan. (Martela & Jarenko, 2015, 61–62.)

3.4 Sisäisen yrittäjyyden ja sisäisen motivaation johtaminen

Sisäistä yrittäjyyttä ei voi termin varsinaisessa merkityksessä johtaa, mutta sisäisen yrittäjyyden mahdollistajana toimii johto, ja johdon tuen ja sitoutumisen tulee näkyä päivittäisessä työssä. Johtajien vastuulla on kehittää organisaation rutiineja ja toimintaedellytyksiä niin, että ne tukevat sisäisen yrittäjän polkua kohti johdon osoittamaa suuntaa. Johtajalla on lisäksi luonnollisesti oltava resursseja tukea ja kannustaa työntekijöitä sekä ohjata organisaatiota haluttuun suuntaan. Tältä osin johdon käyttäytyminen ja osallistuminen päivittäiseen toimintaan ovat keskeisessä asemassa sisäistä yrittäjyyttä toteutettaessa. Johtajat ovat siis hekin uuden haasteen edessä, sillä perinteisten johtamisoppien tueksi tarvitaan intuitiivisempaa, innovatiivisempaa ja innostavampaa johtamisotetta, johon kuuluu myös itsensä ja koko persoonan likoon laittaminen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 16, 67-68.) Tähän uuteen tyyliin on syytä opetella, sillä esimerkiksi Martelan ja Jarenkon sanoin, draivin onnistunut johtaminen tulee kymmenen vuoden päästä olemaan menestyksekkään toiminnan elinehto (Martela & Jarenko,

2015, 21, 200). Ne yritykset, jotka eivät onnistu pitämään parhaita ja innovoivimpia ihmisiään, ovat Pinchotin sanoin vain lahoa puuta (Pinchot 1986, 12).

Sisäisesti yritteliääseen organisaatioon kuuluu esimerkiksi seuraavat toimintamallit: itseohjautuvuus, tiimityöskentely, avoin ja epämuodollinen kommunikointi, innovatiivisuus sekä toimintaa tukevat palkitsemis- ja kannustejärjestelmät. Tästä johtuen sisäisen yrittäjyyden johtaminen perustuu toiminnan organisointiin, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan organisaation rakenteita ja toimintatapoja. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 42.)

Myös sisäisen motivaation johtaminen vaatii johtajalta panostusta. Sisäisen motivaation johtamisen perustana on ymmärrys ihmisen neljästä psykologisesta perustarpeesta: vapaaehtoisuudesta, kyvykkyydestä, yhteenkuuluvuudesta ja hyväntehtemisestä. Kun johtaja ymmärtää nämä ja tukee niiden toteutumista ihmisten työssä, vahvistaa tämä mahdollisuutta sisäisen draivin löytymiseen. On myös ymmärrettävä ja muistettava, että jos jokin näistä perustarpeista jää huomioimatta, voi muodostua tukos, joka estää sisäisen motivaation täysimittaisen toteutumisen organisaatiossa. (Martela & Jarenko, 2015, 158.)

3.5 Innostus, luottamus, sitoutuminen, merkityksellinen päämäärä, epäonnistuminen ja kiitos

Sisäisestä motivaatiosta puhuttaessa on kuitenkin syytä muistaa, että Jim Collinsin mukaan olosuhteiden ollessa oikeat, ihmisten sitoutumiseen ja motivoitumiseen liittyvät ongelmat häviävät merkittävältä osin luonnostaan (Collins 2010, 30). Tästä syystä tutustuin sisäiseen motivaatioon ja sisäiseen yrittäjyyteen oleellisesti vaikuttaviin elementteihin.

Innovaation perusedellytys on innostus. Uusia ideoita, keksintöjä ja innovaatioita ei synny ilman innostusta. (Innostunut yhteiskunta 2014, 43.) Innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö saa paljon aikaan, ja työstään nauttivien henkilöiden tuloksista nauttivat asiakkaatkin (Martela & Jarenko 2014, 24, 26; Alahuhta ym. 2015, 20). Kun ihminen on innostunut työstään, hän myös usein oppii ja kehittyy työssään nopeasti ja suurempi osa potentiaalista saadaan käyttöön (Alahuhta ym. 2015, 25). Innostavuus on lisäksi yksi vapaaehtoisuutta synnyttävä tekijä. Tämä tarkoittaa aiemmin kuvattua sisäsyntyis-

tä motivaatiota, jossa tekeminen itsessään vie mennessään, eikä tekijä mieti tuottaako se mitään ulkoisesti arvokasta. (Martela & Jarenko 2015, 71–72.)

Innostus ja kiinnostus ovat tärkeitä elementtejä sisäisessä yrittäjyydessä. Kun ihmiset ovat aidosti innostuneita omasta työstään, syntyy ”upeita tuloksia ja vahvoja innovaatioita”. Käskemällä puolestaan on mahdollista saavuttaa ainoastaan ”hyviä tuloksia” ja kohtalaisia innovaatioita”. (Martela & Jarenko 2015, 160.) Parhaisiin tuloksiin ei siis riitä pelkkä osaaminen. Vaikka ihminen olisi erityisen hyvä jossakin, mutta innostus puuttuu, hän turhautuu. (Martela 2015, 140.)

Innostukseen liittyy oleellisesti luottamus, sillä luottamus lisää innostusta. Luottamuksen on sanottu olevan pääomien pääoma, sillä se vapauttaa ja luo energiaa. Luottamus nostaa ihmisten hyvinvointia, jonka lisäksi se kehittää muun muassa kulttuuria, rakenteita ja prosesseja. Luottamus on myös avain organisaation menestymiseen. Epäluottamus puolestaan syö energiaa ja aiheuttaa epäluuloa, kyräilyä ja turvattomuutta. Jos luottamusta ei ole, suuri osa energiasta, ajasta ja työstä kuluu selustan turvaamiseen, sopimusten varmistamiseen ja liittolaisten hankkimiseen. (Lahti 2008, 88–89; Mäkipeska & Niemelä 2005, 28–29, 54; Harisalo & Miettinen 2010, 15, 19.) Ennen luottamus on perustunut järjestykseen ja ennustettavuuteen. Nykyään monimutkaisessa maailmassa se syntyy ihmissuhteista. Luottamus on tärkeä, sillä toiminta perustuu monimutkaisuudessa luottamukseen. (Piha 2015, 25.)

Luottamuksen puute on Rossin mukaan vahvan yrityskulttuurin fundamentaalinen este. Työntekijän kasvupotentiaalia on mahdotonta nähdä, jos ei luota työntekijän osaamiseen ja tämän haluan tehdä parhaansa. Jos johtaja puolestaan ei näe kasvupotentiaalia, ei hän näe riittävästi vaivaa selvittääkseen työntekijän henkilökohtaisia kiinnostuksenkohteita, eikä näin ollen käytännössä auta työntekijää kasvamaan työssään. (Rossi 2012, 93.) On myös syytä huomioida, että usein ihmiset käyttäytyvät niin kuin heidän odotetaan käyttäytyvän. Kun ihminen kokee, että häneen luotetaan, toimii hän luottamuksen arvoisesti. Puolestaan, kun ihminen kokee, ettei häneen luoteta, hän välttelee vastuuta. (Törmälä & Markkanen & Kadenius 2015, 24.) Rossi vielä korostaa, että arvoille ja periaatteille pohjautuva toiminta ohjaa työntekijöiden päätöksentekoa, toimintaa, vahvistaa innovointia ja luovuutta sekä valtuuttaa henkilöstöä. Jos työntekijöitä johdetaan pääasiassa sääntöjen, politiikan ja henkilöstöpolitiikan kautta, rakentuu vuorovaikutus lähtökohtaisesti epäluottamukselle. (Rossi 2015, 91.)

Innostuksen lisäksi vaaditaan myös sitoutuneisuutta, jotta organisaatio voi menestyä (Törmälä ym. 2015, 23). Sitoutuminen on osa yhteenkuuluvuutta, ja sitoutunut henkilö panostaa työhönsä kehitysideoina, ajatuksina ja kysymyksinä (Juholin 2009, 45). Kun henkilö on aidosti sitoutunut tavoitteisiin, on hän myös halukas panostamaan pitkän aikavälin kehittämiseen sekä valmis ponnistelemaan tätä tavoitetta kohti. Omistautunut henkilö on poikkeuksellisen vahvasti sitoutunut oman tekemisensä lisäksi myös yrityksen tavoitteisiin. Järvisen, Rantalan ja Ruotsalaisen mukaan voitaisiin omistautuminen tavoitteille ja suoriutumiseksi korvata termillä yrittäjämäinen toiminta. Merkityksellinen työ synnyttää omistautumista. (Järvinen ym. 2014, 25–26, 28.)

Kun työntekijä kokee työnsä päämäärät sellaisiksi, joita hän haluaa aidosti edistää, kokee hän samalla työnsä tavoitteet omikseen. Tätä kutsutaan työn merkitykselliseksi päämääräksi. Parhaassa tapauksessa johtaja ja työntekijä löytävät yhteistyössä työntekijälle sellaiset tavoitteet ja päämäärät, jotka ovat sekä organisaation että henkilön itsensä kannalta tavoittelemisen arvoisia. (Martela & Jarenko 2015, 68–69, 71.) Ihmisluonteeseen kuuluu merkityksen etsintä ja halu olla osa itseään suurempaa kokonaisuutta. Ihminen on kaikkein motivoitunein, kun hän sitoo oman tahtonsa itseään suurempaan merkitykseen. (Törmälä ym. 2015, 27.) Myös Rossi toteaa merkityksen kaipaavan olevan syvällä ihmisen dna:ssa. Kun ihmisellä on merkityksellinen päämäärä, on hän valmis antamaan itsestään aivan erilaisen panoksen. (Rossi 2012, 314.) Victor Franklin kokemukset Auschwitzin keskitysleirillä on nostettu monesti esimerkiksi itsensä ylittävästä tarkoituksesta. Frankl havaitsi, että vain ne ihmiset selvisivät hengissä, joilla oli isompi merkitys elämässään, pelkkä selviytymisvaisto ei riittänyt. (Martela 2015, 46.)

Sisäisen yrittäjyyden oppi-isä Pinchot on jo vuosikymmeniä sitten korostanut virheiden ja epäonnistumisten tärkeyttä. Hänen mukaansa suuretkin epäonnistumiset ovat oppimiskokemuksia (Pinchot 1986, 182). Pelko epäonnistumisesta johtaa päättämättömyyteen ja se voi myös jättää asioiden tekemättä jättämiseen. Kun ihminen pelkää epäonnistumista, ei hän uskalla ottaa riskejä. (Hiltunen 2014, 89.) Myös esimerkiksi Torkkola korostaa epäonnistumisen mahdollisuutta. Hänen mukaansa muutos vaatii epäonnistumista, koska tunteet saadaan silloin muutokseen helpommin mukaan. Toisaalta jos epäonnistumista ei ole ennakoitu, muutos pysähtyy. Ongelmat aiheutuvat harvoin yksilöistä johtuvista syistä, vaan syynä on järjestelmä, jossa yksilöt työskentelevät. Toimintamalli, jossa epäonnistumiset sallitaan, siirtää huomion yksilöstä prosessiin. (Torkkola 2015, 39, 120–121.)

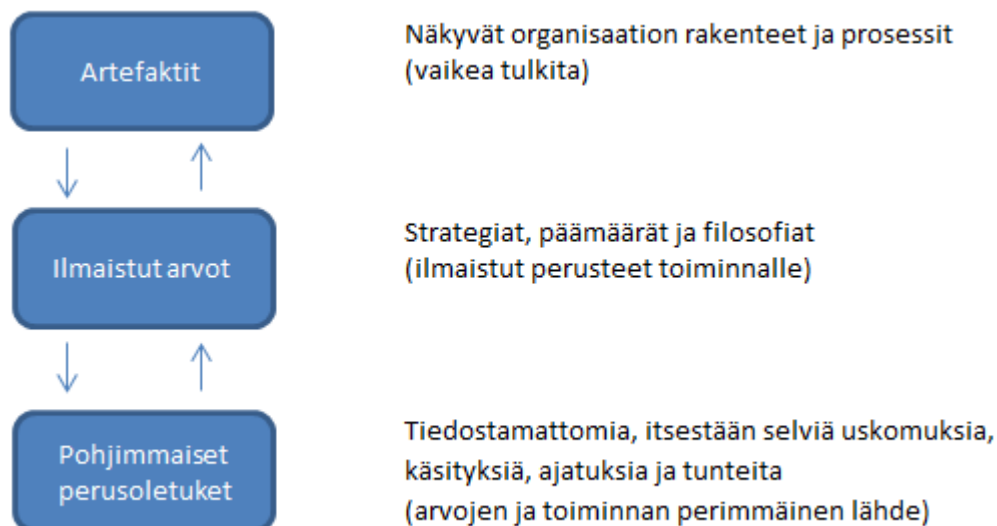
Kappaleessa 3.1.3 kirjoitin palautteen annon merkityksestä sisäisen yrittäjän motivaatioon vaikuttavana tekijänä. On myös syytä huomioida ero palautteen annon ja kiitoksen välillä. Siinä missä palaute on arvioivaa, on kiitos huomioivaa (Järvinen ym. 2014, 13). Kiitoksella on myös merkitys luottamuksen synnyssä. Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon kirjassa *Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa kiitoksesta* kirjoitetaan seuraavaa:

”Kiitokset ovat tärkeitä. Ne vahvistavat yhteisöllisyyden kokemusta ja tunnetta siitä, että on arvostettu ja hyödyllinen lauman jäsen. Kiitos konkretisoi yksilön merkityksen kokonaisuudelle ja eksplikoi hyvän tekemistä. Kiitos antaa palautetta tekemisestä ja vahvistaa sitä kautta kyvykkyyden kokemusta. Kiitos kertoo ihmiselle, että hän on tärkeä.” (Martela & Jarenko 2015, 209.)

3.6 Yrityskulttuuri

Sisäisen yrittäjyyden kasvualusta on yrityskulttuuri (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 7). Kulttuuri on syvä, vahva, piilevä ja usein tiedostamaton sarja voimia, jotka määrittävät sekä yksilö- että ryhmäkäyttäytymistä, käsitystapoja, ajatusmalleja ja arvoja, eikä siihen voi suhtautua kevyesti. Organisaatiokulttuurin elementit määrittävät strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja. Kulttuurin rooli organisaation elämässä on ymmärrettävä, jotta organisaatiosta voidaan tehdä tehokkaampi ja toimivampi. (Schein 2009, 29.) Moni tuntee sanonnan ”rakenne syö strategian aamupalaksi”, saman tekee myös kulttuuri (Rossi 2012, 157).

Jos kulttuuria ei johdeta, se rupeaa johtamaan, eikä organisaatiossa välttämättä olla tietoisia missä laajuudessa tämä tapahtuu. Suurin vaara organisaation kulttuurin johtamisessa on, ettei täysin ymmärretä kulttuurin syvyyttä ja voimaa. Tämän lisäksi kulttuurin pinnallinen ymmärtäminen voi olla yhtä vaarallista kuin se, että sitä ei ymmärretä lainkaan. Tehdyillä päätöksillä saattaa olla odottamattomia ja epämieluisia seurauksia, jos ei olla tietoisia vaikuttavista kulttuurisista voimista. Seuraukset tulisi sen sijaan ennakoida ja tehdä valinnat niiden toivottavuudesta. Monesti ihmiset tarttuvat innokkaasti helppoihin keinoihin arvioida ja johtaa kulttuuria, mutta tällöin käsitellään kuitenkin vain pinnallisia ilmiöitä. Kun Scheinin kutsuma ”kulttuurinen näkymä” saavutetaan, ovat poikkeukset selitettävissä, ristiriidat ymmärrettävämpiä ja muutosvastarinta alkaa vaikeutua normaaliilta. (Schein 2009, 17, 202, 204, 208.) Kulttuuri ilmenee ainakin kolmella tasolla, jotka on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Kulttuurin tasot (Schein 2009, 30).

Schein painottaa useaan otteeseen, että kulttuuri mielletään monesti hyvin pinta-puolisesti käsittämään vain sen, miten ihmiset toimivat organisaatiossa toistensa kanssa, jolloin kulttuuriset oletukset kehittyvät ainoastaan tämän oletuksen ympärille. Tämä kattaa kuitenkin vain pienen osan kulttuurin koko sisällöstä. Lisäksi kulttuurimuutos-ohjelmissa keskitytään monesti esimerkiksi työntekijöiden valtuuttamiseen ja yhteistyön lisäämiseen, jotka ovat toki oikeita, mutta vaarallisen rajoittuneita kulttuurikäsitteitä. Kulttuurimuutosohjelmissa ei niinkään keskitytä siihen, millaisia työntekijät haluaisivat organisaationsa olevan, vaan siihen miten he sillä hetkellä näkevät organisaationsa. Nämä muutosohjelmat eivät huomioi kulttuurin syvempiä osia ja todennäköisesti epäonnistuvat. Onnistumista hankaloittaa lisäksi, jos jätetään huomioimatta, että kulttuurisia oletuksia kehitty myös organisaation ydinrakenteen sekä sen toiminta-ajatuksen ja strategian suhteen. (Schein 2009, 42–43, 56.)

Rossi (2012, 2015) esittelee parhaimpia työpaikkoja, jotka yltyvät muun muassa parempiin tuottoihin ja taloudelliseen menestykseen, nopeampaan liikevaihdon kasvuun ja korkeampaan tuottavuuteen, kuin suomalaisyritykset keskimäärin. Parhaissa yrityksissä syntyy myös enemmän innovaatioita, niihin on enemmän työnhakijoita ja niissä on pienempi työntekijöiden vaihtuvuus. Nämä parhaimmat työpaikat kertovat, että asioita on mahdollista tehdä toisin. Näissä yrityksissä yrityskulttuuri nähdään tärkeimpänä menestystekijänä, ja niissä johtaminen, tavat palvella asiakkaita sekä niiden liiketoimintamalliset valinnat määrittävät yrityskulttuurista käsin. Johtopäätöksenä on, että

parhaat työpaikat saavuttavat muita paremmat taloudelliset tulokset, koska ne ovat rakentaneet yrityskulttuuristaan menestysstrategian. (Rossi 2012, 12, 17–19.)

Piha korostaa, että yrityksen kulttuuri ja asenne ovat yrityksen jatkuvan menestymisen kaikkein kriittisimmät tekijät. Ne joko mahdollistavat tai estävät menestymisen. Tapa, jolla organisaatio rakentaa yhdessä tekemisen tai luo yhdessä tekemisen tavat ja oikeudenmukaisen palkitsemisen kulttuurin, ratkaisee menestymisen. Nopearytmisessä maailmassa muutoksen tarpeessa ovat lisäksi organisaatiomallit, tavat palkita, tavat antaa palautetta ja tavat edistää yksilön kehittymistä. Samoin kuin yksilö, myös organisaatio voi omaksua kehitysasenteen vanhaan jumiutuneen asenteen sijaan. Organisaatio, joka tarttuu mahdollisuuksiin, ei voi olettaa, että epäonnistumisia ei tule. Epäonnistumisia on todennäköisesti jopa odotettavissa ja niistä tulee oppia nopeasti ja tehokkaasti. (Piha 2015, 50–51.)

Organisaatioilla on kolme kehitysvaihetta, joissa kulttuurin merkitys vaihtelee. Nuoressa ja kasvavassa yrityksessä kulttuuri on organisaation identiteetin päälähde. Se nähdään menestyksen perustaksi, jota pyritään vakiinnuttamaan ja levittämään. Nuoret organisaatiot kuvastavat perustajiensa uskomuksia ja arvoja, koska ne ovat usein vielä myös perustajiensa hallinnassa. Kulttuurimuutoksessa on kyse ennen kaikkea kulttuuristen elementtien kehittämisestä ja vahvistamisesta. (Schein 2009, 26.)

Keski-ikäisellä yrityksellä on usein ollut monia ulkopuolisten hallitusten nimittämiä ammattijohtajia. Todennäköisesti organisaatio on kehittynyt toimintoihin, tuotteisiin, markkinoihin tai maantieteelliseen alueeseen perustuviksi yksiköiksi, joille on syntynyt alakulttuureja. Näistä syistä kulttuurikysymys on kolmiosainen:

- Miten säilyttää ne kulttuurin elementit, jotka ovat edelleen sopeutuvia ja liittyvät organisaation menestymiseen?
- Miten yhdistää, sekoittaa tai vähintäänkin yhdensuuntaistaa eri alakulttuurit?
- Miten tunnistaa ja muuttaa ne kulttuuriset elementit, jotka saattavat olla kasvavassa määrin toimimattomia, kun ulkoiset ympäristölliset olosuhteet muuttuvat?

Keski-ikäisten organisaatioiden kulttuurimuutos vastaa muodonmuutosta, koska vanhat kulttuuriset elementit tulee oppia pois. Samalla on kuitenkin säilytettävä ydin, joka vaatii organisaatiolta oivaltamista ja taitoa muuttaa tiettyjä kulttuurisia elementtejä hallitusti. (Schein 2009, 26-27.)

Kypsän iän organisaation muutosprosessi on pohjimmiltaan sama kuin terveessä keski-ikäisessä yrityksessä, mutta välttääkseen vakavan taloudellisen vahingon, muutos tapahtuu suuren aikapaineen ja muutosten määrän alaisena. Tämä vaatii voimakkaita toimenpiteitä, joita yleensä kutsutaan "täyskäännöksiksi". Kypsä organisaatio pitää kuitenkin tiukasti kiinni siitä, mikä teki sen menestyväksi. Näin tapahtuu usein, vaikka juuri tämä kulttuuri estää organisaation jäseniä havaitsemasta muutoksia ympäristössä, jotka vaativat uusia reagoitintapoja. Näin ollen kulttuurista tulee rajoite strategialle ja muutokselle. (Schein, 2009, 28.)

Kulttuurin muuttaminen ei ole helppo tehtävä, joten Schein kehottaa keskittymään enemminkin tunnistamaan organisaation olemassa olevaan toimintaan liittyviä yleisiä oletuksia, jotka voivat auttaa halutun tavoitteen saavuttamisessa. Kulttuuri kannattaakin nähdä hyödynnettävänä positiivisena voimana eikä toimintaa ohjaavana rajoitteena. On siis syytä arvioida miten olemassa oleva kulttuuri edistää tai estää pyrkimyksiä muuttaa kulttuuria. Kulttuurin positiiviset ja tukea antavat elementit voidaan hyödyntää myös silloin, jos törmätään todellisiin rajoittaviin oletuksiin, jotka vaativat suunnitelman kulttuuristen elementtien muuttamiseksi. Useimmissa organisaation muutospyrkimyksissä on helpompaa käyttää hyväksi kulttuurin vahvuuksia kuin voittaa rajoitteet muuttamalla kulttuuria. Tästä syystä arviointiprosessin tulisi olla analyyttinen ja pohtiva sekä siinä tulee tunnistaa ensin kulttuuriset oletukset ja arvioida sitten niitä siinä suhteessa, ovatko ne vahvuuksia vai rajoitteita organisaation pyrkimyksille. (Schein, 2009, 74, 85, 102.)

Organisaation keski-ikässä kulttuurimuutokset kestävät monta vuotta ja asiaan sisältyvä psykologinen ja sosiologinen dynamiikka on ymmärrettävä. Kulttuurin keski-ikässä transformatiivisessa muutoksessa vaaditaan kulttuurin poisoppimista ja uudelleenoppimista. Kun kulttuuriset elementit ovat vakiintuneet, tulee muutosongelmasta aiempaa monimutkaisempi. Tässä vaiheessa vaaditaan sekä uskomusten, asenteiden ja arvojen ja oletusten poisoppimista että uusien vastaavien oppimista. Näkyvää käyttäytymistä voidaan pakottaa muuttamaan, mutta tämä ei ole pysyvää, elleivät syvemmät tasotkin käy läpi jonkinlaista muutosta. (Schein, 2009, 131–132.)

4 Tutkimusmenetelmät

4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa yhdistyy samanaikaisesti tutkimus, toiminta ja muutos. Se kohdistuu yksittäiseen tapaukseen ja tähtää pysyvän muutokseen sekä jatkuvaan toimintojen parantamiseen. Toimintatutkimus linkittyy vahvasti käytännön työelämään, ja sen voi toteuttaa jokainen työntekijä organisaation eri tasoilla. Vaikka toimintatutkimus liittyy konkreettisiin työelämän ongelmiin sekä niiden tiedostamiseen ja poistamiseen, vaatii se myös tutkimuksellisen otteen, jotta muutokset eivät ole vain arkisia parannuksia. Tieteen säännöstä poiketen tutkija vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön. Toimintatutkimuksen ominaispiirre on interventio eli toimenpidesuositukset testataan käytännössä. Toimintatutkimus kohdistuu lähes aina ihmisten toiminnan muuttamiseen ja sen periaatteena on, että henkilöt, joita ongelma koskee, löytävät yhdessä ratkaisun ja sitoutuvat muutokseen. Yleisesti nähdään, että yhteistyö on oleellinen osa tutkimusta. (Kananen 2014, 11, 16, 28.) Toimintatutkimuksissa hyödynnetään yleensä useita erilaisia menetelmiä, ennen kaikkea sellaisia, jotka mahdollistavat ihmisten aktiivisen osallistumisen ja heidän keskinäisen vuorovaikutuksensa hyödyntämisen (Ojasalo ym. 2014, 37).

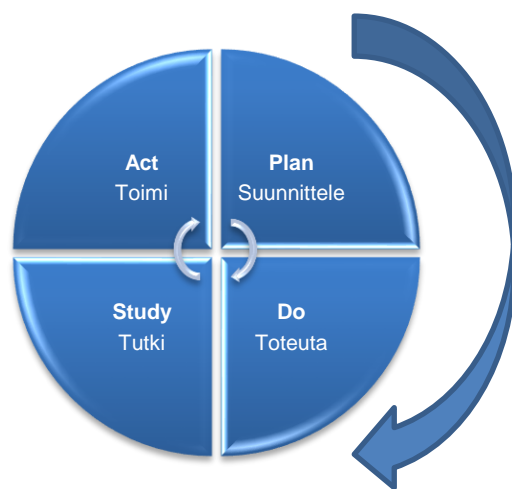
Kehittämistehtäväni kattaa toimintatutkimuksen peruseriaatteen. Taustalla on tutkimukseen perustuva pohja sisäisestä yrittäjyydestä ja sisäisestä motivaatiosta, ja se pyrkii pysyvästi muuttamaan organisaation konkreettisen ja ajankohtaisen työelämän ongelman. Näiden lisäksi kokoan ryhmän, jolloin yhteistyössä etsitään ongelmaan ratkaisua ja saadaan muutos aikaiseksi.

4.2 Demingin ympyrä

Jim Collins työryhmineen on selvittänyt miten hyvät yritykset muuttuvat parhaiksi, ja he ovat havainneet, että hyvästä parhaaksi ei ole ikinä muututtu yhdellä kertaa. Muutoksessa ei myöskään voi erottaa yhtä käännteentekevää toimenpidettä, hanketta eikä ihmettä. Muutokset eivät myöskään ole tapahtuneet kumouksellisen prosessin voimalla. (Collins 2010, 30, 33.) Myös Kirsi Piha viittaa kirjassaan Rytmihäiriö walesilaiseen akateemikkoon, johtamiseen tutkijaan ja asiantuntijaan David Snowdeniin, joka tyrmää suunnitelmallisuuden myytin. Snowdenin mukaan uskomme muiden toimivan suunnitelmallisemmin kuin itse toimimme. Kuitenkin epävarmassa ja nopearytmisessä maail-

massa voittajiksi selviytyvät ihmiset ja yritykset, jotka eivät varmistele, hio ja suunnittele liian pitkään vaan sen sijaan toimivat. Toimintaa suoritetaan kenties kokeilun kautta, mutta on muistettava, että kokeilujen tulee olla oikeaa toimintaa teoreettisen harrastelijamaisen puuhastelun sijaan. (Piha 2015, 18, 20.)

Näihin havaintoihin pohjaten, ja koska kulttuurimuutokset vaativat aikaa useita vuosia, minun oli turha ryhtyä opinnäytetyössäni massiivisiin toimenpiteisiin. Sen sijaan pienet, nopeat kokeilut sopivat opinnäytetyöni luonteeseen. Tästä syystä käytin yhtenä tutkimusmenetelmänä Demingin ympyrää (kuvio 6).



Kuvio 6. Demingin ympyrä (Rother 2011, 122).

Deminin ympyrä tunnetaan myös kokeilujen kehänä tai PDSA-syklinä (plan-do-study-act), joka tarkoittaa toiminnan suorituskyvyn parantamista toistuvien askeleiden avulla. Uutta tietoa luodaan kokeilemalla ja iteroimalla. Menetelmässä muodostetaan havaintojen perusteella hypoteesi, arvaus siitä, mitä tapahtuu, jonka jälkeen se vahvistetaan empiirisellä kokeilulla. (Rother 2011, 121; Torkkola 2015, 39–40.)

Suunnitteluvaiheessa määritellään hypoteesi, eli se mitä odotetaan tapahtuvan, rakennetaan mittaaminen sekä mietitään mistä tietää kokeen onnistuneen. Lisäksi tärkeä osa tätä vaihetta on pohtia, miten koe käytännössä järjestetään. Kokeen käytännön toteutuksessa tehdään pienin mahdollinen kokeilu, jolla on mahdollista saada lisätietoa hypoteesista. Tämän vaiheen kompastuskivenä on yleensä ajattelu liian laajasti, mutta mittakaavaksi riittää yksi henkilö, yksi osasto, yksi tunti tai yksi päivä. Toiminnan parantaminen on sitä nopeampaa, mitä nopeammin syklin saa pyörimään. Riittävä vauhti

saavutetaan tarpeeksi pienillä kokeilla, ja jokainen kierros käyttää hyväkseen aiempien kierrosten oppeja. Tutkimusvaiheessa pohditaan, onnistuiko koe ja saavutettiin odotettu tulos. Samalla tulee arvioida voiko tulos olla sattumaa. Päätösvaiheessa päätetään, otetaanko muutos laajempaan käyttöön. (Torkkola 2015, 41–42.)

4.3 Muutosjohtaminen

Jotta haluttuihin lopputuloksiin päästäisiin, prosessi tarvitsee aina viisi tekijää: muutostarpeen määrittelyn, yhteisen näkemyksen luomisen, muutoskyvystä huolehtimisen, ensimmäiset toimenpiteet sekä ankkuroinnin käytäntöön. Jos yksikin näistä puuttuu, muutosta ei onnistuta viemään onnistuneesti läpi. (Valpola 2004, 29.) Taulukossa 3 on esitelty mihin lopputulokseen eri tekijöiden poisjättäminen johtaa. Lisäksi liitteessä 1 on esitetty kattavampi eri lähteistä koottu muistilista onnistuneeseen muutokseen.

Prosessin käynnistämisen perusta on muutostarpeen hyväksyminen. Muutosta ei synny, jos sitä ei ole perusteltu ihmisille, joten ihmisille on kerrottava lähtötilanteen faktat ja muutoksen mahdollisuudet. Heidät on myös saatava innostumaan uusista suunnitelmista, mikä myös edellyttää, että ihmiset tunnistavat muuttuvan tilanteen. Lisäksi samalla on luotava yhteinen näkemys muutokselle, jotta suunnitelmat alkavat toteutua halutulla tavalla ja tarvittavilla tuloksilla. (Valpola 2004, 30.) Matti Alahuhdan sanoin, onnistunut muutos saavutetaan, kun koko henkilöstö on saatu mukaan. Tämä vaatii, että on keskusteltava jokaisen kanssa henkilökohtaisesti siitä, mitä muutokset juuri hänen työssään merkitsevät. Valitettavan usein ketju kuitenkin katkeaa keskijohdossa. (Alahuhta ym. 2015, 46, 48.)

Muutoksen toteutusvaiheessa tarvitaan muutoskykyä eli muutosvoimaa. Muutoskykyyn vaikuttaa organisaatio ja sen historia, toimiala ja työtehtävät. Toisissa organisaatioissa ihmiset eivät ole joutuneet kohtaamaan paljoa muutoksia, koska organisaatio on ollut pitkään stabiilissa tilanteessa samalla alueella. Toisissa organisaatioissa puolestaan on totuttu jatkuvaan kehittämiseen, ja ihmiset ovat kehittyneet taitaviksi uusien asioiden läpiviemisessä. Usein tehtäviä vaihtaneille ja / tai projekti- ja kehittämistehtävissä työskennelleille henkilöille on kasvanut taito pärjätä uusissa ja itselle vieraisissa tilanteissa. (Valpola 2004, 31–32.)

Ensimmäiset toimenpiteet konkretisoivat muutoksen tarkoituksen käytännössä, joten ne ovat tärkeitä muutoksen suunnalle ja vauhdille. Ne osoittavat, että muutos on lähte-

nyt käyntiin, antavat muutosvoimaa hitaammin eteneville tai vähintäänkin osoittavat, ettei prosessi ole pysähtynyt ”Power Point -esityksiksi”. Viimeinen kriittinen prosessi on ankkurointivaihe, joka on usein pitkä ja monivaiheinen tie, ja se kestää muutoksen suuruudesta riippuen kuukausia tai jopa useita vuosia. (Valpola 2004, 33–34.)

Taulukko 3. Muutokseen tarvittavat viisi prosessia ja miten niiden poisjättäminen vaikuttaa lopputulokseen (Valpola 2004, 29).

Muutos- tarpeen määrittely	+	Yhteisen näkemys- luominen	+	Muutos- kyvystä huolehti- minen	+	Ensimmäiset toimenpiteet	+	Ankkurointi käytäntöön	=Onnistunut muutos
Puuttuu	+	Yhteisen näkemys- luominen	+	Muutos- kyvystä huolehti- minen	+	Ensimmäiset toimenpiteet	+	Ankkurointi käytäntöön	=Viimeisenä työlistalla
Muutos- tarpeen määrittely	+	Puuttuu	+	Muutos- kyvystä huolehti- minen	+	Ensimmäiset toimenpiteet	+	Ankkurointi käytäntöön	=Nopea alku, joka kuihtuu pois
Muutos- tarpeen määrittely	+	Yhteisen näkemys- luominen	+	Puuttuu	+	Ensimmäiset toimenpiteet	+	Ankkurointi käytäntöön	=Ahdistu- neisuutta Turhautu- neisuutta
Muutos- tarpeen määrittely	+	Yhteisen näkemys- luominen	+	Muutos- kyvystä huolehti- minen	+	Puuttuu	+	Ankkurointi käytäntöön	=Satun- naisia ponnisteluja Vääriä alku- ja
Muutos- tarpeen määrittely	+	Yhteisen näkemys- luominen	+	Muutos- kyvystä huolehti- minen	+	Ensimmäiset toimenpiteet	+	Puuttuu	=Syvä pettymys ja kyynisyys

4.4 Aineistonhankinta ja analysointimenetelmät

4.4.1 Haastattelu

Organisaatiokulttuurin pioneerin Scheinin mukaan kulttuuria voidaan arvioida yksilö- ja ryhmähaastatteluin, joista jälkimmäinen on parempi menetelmä luotettavuutensa ja tehokkuutensa vuoksi. Koska kulttuuri on ryhmäilmiö, tietoja on helpompi saada ryhmältä kysymällä laajoja kysymyksiä ja havaitsemalla mistä asioista ryhmän jäsenet ovat selkeästi yhtä mieltä. (Schein 2009, 102.) Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden mukaan ryhmähaastattelun etuna yksilöhaastatteluun verrattuna on se, että ryhmän dynamiikka vie käsiteltäviä asioita uusille tasoille. Lisäksi he nostavat esille, että kahden haastattelijan voimin voi olla mahdollista virittää keskustelu monipuolisemmin ja luoda avoimempi ilmapiiri. Toinen haastatteliijoista voi keskittyä toista enemmän itse keskusteluun osallistumalla siihen, toisten kirjatessa osallistujien reaktioita. (Ojasalo ym. 2014, 111–112.)

Käytin ryhmähaastattelua pilottiryhmän kanssa. Valintaan vaikutti yllä esitellyt perustelut. Käytin soveltaen kahden haastattelijan taktiikkaa. Tarkoitukseni ei ollut jakaa rooleja, kuten yllä esitelty, vaan ennemmin hyödyntää pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön vetäjän aktiivisuutta keskustelussa.

Ryhmähaastattelun tiedonhankintakeinoksi soveltuu puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta niiden järjestystä on mahdollista muuttaa. Tämän lisäksi on mahdollista kysyä muita tilanteessa mieleen tulevia kysymyksiä sekä jättää pois kysymyksiä, jotka eivät tilanteeseen sovellukaan. (Ojasalo ym. 2014, 108–109.) Koen, että haastattelu on onnistunut, jos se saa myös avoimen haastattelun piirteitä, jossa haastattelijat ja haastateltava keskustelevat yleisesti haastatteluaiheesta tai -ongelmasta aktiivisesti ja tasavertaisesti.

Syvähaastattelussa haastateltavan kanssa keskustellaan luottamuksellisesti syvällisen ymmärryksen saamiseksi (Ojasalo ym. 2014, 109). Ryhmähaastattelun lisäksi hyödynsin opinnäytetyössäni syvähaastattelua.

4.4.2 Kysely

Kysely sopii kehittämistyön alkutilanteen selvittämiseen sekä loppuvaiheessa saavutettujen tulosten arviointiin. Kyselyssä sama asia kysytään samalla tavalla isolta joukolta. Kyselyn suunnittelu sisältää monta vaihetta. Ennen kyselyn tekemistä on olemassa riittävästi tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Kyselyn tulee siis pohjautua tietoperustaan, jonka käsitteet muutetaan mitattaviksi muuttujiksi. Aluksi tuleekin suunnitella tarkkaan, mitä tietoa tarvitaan. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja helposti vastattavissa. Kyselyn keskeisenä heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta, jonka lisäksi ei pystytä arvioimaan miten vakavasti vastaajat ovat kyselyyn suhtautuneet. (Ojasalo ym. 2014, 41, 121–122.)

Kyselyissä huomioin mitattavuuden valitsemalla kyselyihin oikeat kysymykset, koska se mitä ei pystytä mittaamaan, jää helposti huomaamatta. Esimerkiksi työtyytyväisyyttä pidetään tuottavuuden edellytyksenä, mutta kuitenkin näiden kahden väliltä ei ole löydetty kovinkaan vahvaa myönteistä suhdetta. Työtyytyväisyyttä kysyttäessä arvosanan yhdeksän antanut henkilö voi tarkoittaa, että ”hommat on ok, palkka juoksee ja kotiin pääsee ajoissa” tai ”tiimimme uusin projekti on innostava, ja uskon, että kovalla panostuksella saamme aikaan häkellyttävän läpimurron kuukauden sisällä”. Tyytyväisyys mittarina ei pysty erottamaan näitä kahta toisistaan. On siis informatiivisempaa mitata työssä koettua energisyyttä ja innostusta tyytyväisyyden sijaan. (Martela & Jarenko, 2015, 37–38.)

Keskustelimme opinnäytetyön ohjaajani kanssa, että kyselyn luotettavuutta lisää olemassa olevien kyselyiden hyödyntäminen ja että niihin kannattaa pitää riittävä vertailtavuus. Tämän lisäksi kohdeorganisaation kannalta tärkeät elementit voi lisätä kyselyyn viitekehyksen pohjalta. Ohjaajani suosituksen mukaisesti hyödynsin kyselyni valmistelussa sisäisen yrittäjyyden asiantuntijan, yrittäjyyden professorin, Jarna Heinosen sekä Kaisu Korvelan ”How about measuring intrapreneurship” -tutkimusta. Tutkimuksessa on selvitetty ja mitattu sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä ja seurauksia sekä näiden keskinäistä korrelaatiota. (Heinonen & Korvela.)

Valikoin olemassa olevasta Heinosen ja Korvelan kyselyistä sellaiset väittämät, jotka tukivat työni teoreettista viitekehystä. Sisällytin kyselyyn runsaasti väittämiä työni viitekehyksen pohjalta, koska työni oleellisena osana oli pilottiryhmän toiveesta sisäisen yrittäjyyden lisäksi sisäinen motivaatio ja tähän liittyvät neljä psykologista perustarvetta.

Lähestymiskulma erosi tästä syystä merkittävästikin pohjana käyttämästäni kyselystä, niinpä ryhmittelin kyselyn myös hieman toisin, jotta se tuki parhaalla mahdollisella tavalla omaa työtäni ja sen tavoitteita.

Ryhmittelin kyselyn omasta mielestäni luontevalla tavalla ja testautin sen pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön johtoryhmällä sekä eräällä kollegallani. Johtoryhmän jäseniä pyysin vielä erikseen ottamaan kantaa, kannattivatko he väittämien ryhmittelyä vai saattaisiko se heidän mielestään ohjata vastauksia. He kokivat, että kysymysten ryhmittely selkeyttää ja jäsentää vastaamista. Eräs kommentoi, että mahdollisesti ne saattavat hieman ohjata, mutta ennen kaikkea helpottavat hahmottamista. Kokemus myös oli, että kyselyyn on mukavampi vastata, kun väittämät eivät tule liian isoina annoksina.

Taustatietoja en pitänyt ratkaisevina tekijöinä työssäni, mutta halusin tutkia miten esimerkiksi eri-ikäiset ja eri sukupuolta olevat ihmiset kokevat sisäiseen motivaatioon ja sisäiseen yrittäjyyteen liittyvien asioiden toteutuvan työssään. Taustatiedoiksi valitsin seuraavat tekijät: sukupuoli, ikä, palveluaika yhtiössä vuosina, työkokemus vuosina sekä osasto. Taustatietoja kysyin laajasti, jotta minulla olisi mahdollisuus tutkia ilmiötä monipuolisesti. Osastotieto oli vastauksissa tarpeen, jotta kyselyiden tulokset oli mahdollista ryhmitellä ja esittää osastoittain. Halusin taustatietojen olevan mahdollisimman joustavat, koska en ennen kyselyn toteuttamista ollut täysin varma, miten tulen taustatietoja hyödyntämään. Tästä syystä en siis halunnut ryhmitellä vastausvaihtoehtoja valmiiksi ryhmiin, sillä se oli saattanut rajata niiden käytettävyyttä tulosten analysointivaiheessa. Siksi päädyin pyytämään vastaajia täyttämään taustatietoina täsmällisen ikänsä, työkokemuksensa vuosina sekä työvuotensa Pöyryllä. Pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön johtoryhmän jäsenet olivat sitä mieltä, että hahmottelemani taustatiedot olivat työni kannalta oleellisia ja on perusteltua olla ryhmittelemättä niitä kyselylomakkeelle. Kyselyssä sijoitin ne viimeiseksi, etteivät vastaajat sulje kyselyä heti ne nähdessään.

Havaintoyksiköksi eli mittauksen kohteeksi valitsin valikoidun pilottiryhmän.

4.4.3 Havainnointi

Havainnointi on joissain tapauksissa parempi menetelmä kuin esimerkiksi kyselyt ja haastattelut, joten sitä suositellaankin kehittämistyöhön. Menemällä paikan päälle saa

monesti hyödyllistä tietoa, jota muut menetelmät eivät mahdollista. Havainnointia voi käyttää myös täydentämään kyselyjä ja haastatteluja. Havainnointiaineistoa on mahdollista kerätä sekä luonnollisessa ympäristössä että keinotekoisissa tilanteissa. (Ojasalo ym. 2014, 42, 114.)

Havainnoinnista tulee keskeinen kehittämisen menetelmä, kun havaintoja kirjataan järjestelmällisesti esimerkiksi pitämällä kenttäpäiväkirjaa koko kehittämistyön ajan. Päiväkirjaksi riittää esimerkiksi vihko tai lehtiö, joka kulkee mukana koko ajan ja johon kirjataan omat havainnot välittömästi. (Ojasalo ym. 2014, 42, 115.) Tätä tarkoitusta varten minulla oli pieni vihko aina mukana.

5 Kehittämistehtävän toteutus

5.1 Kehittämistehtävän vaiheet

Tässä kappaleessa on kuvattu kehittämistehtäväni vaiheet. Opinnäytetyötäni lähdin työstämään itsenäisesti ja teoriaan tutustumalla. Vaikka aihe siis kiinnosti minua paljon, en ollut perehtynyt siihen aiemmin syvällisesti. Tutustumalla aluksi aiheeseen ja erilaisiin menetelmiin itsenäisesti, pystyin jäsentämään ajatukseni kaikessa rauhassa ja miettimään mitä työltäni itse haluan. Tutustumisella ja hyvällä valmistautumisella minun oli myös helpompi myydä ideani eteenpäin.

Teoreettista viitekehystä rupesin työstämään heti opiskelujen alettua elo-syyskuussa 2016. Ensimmäisen syksyn kurssit auttoivat minua menetelmiin tutustumisessa ja niiden valitsemisessa. Kun aloin saamaan niistä riittävän kuvan, ryhdyin marraskuun alussa sopimaan tapaamisaikaa konsernin silloisen muutos- ja strategiajohtajan kanssa. Lähestyin häntä sähköpostilla, jossa esittelin lyhyesti opinnot, taustani, aiheen valinnan ja tutkimusongelman. Silloinen muutos- ja strategiajohtaja vieraili Suomessa harvoin, joten sain joulukuun puolella sovittua hänen assistenttinsa kanssa tapaamisen helmikuun 2017 alkuun.

Tapaamiseemme mennessä ajatukseni olivatkin mukavasti kirkastuneet sekä teorian että menetelmien suhteen. Minulle oli myös syntynyt selkeä kuva, että sisäisellä motivaatiolla on tärkeä rooli sisäisen yrittäjyyden vahvistamisessa. Tapaamistamme varten

valmistelin lyhyen Power Point -esityksen, jossa kertosin opintojeni tavoitteet, toimintatutkimuksen luonteen, kehittämistehtävän perustelut, kehittämistehtävän tavoitteen ja rajauksen, tutkimusongelman ja -kysymykset, teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimusmenetelmät, tiedonkeruumenetelmät ja mittarit.

Silloinen muutos- ja strategiajohtaja vahvisti käsitykseni siitä, mihin organisaatio sisäisellä yrittäjyydellä tähtää: ”Make Pöyry great again”, nostaa organisaatio takaisin menestyjien joukkoon.

Keskustelimme konsernimme silloisen strategia- ja muutosjohtajan kanssa siitä, minkä tyyppinen ryhmä kannattaa valita pilottiryhmäksi. Yhtenä vaihtoehtona mietimme aloittamista hieman haasteellisemmasta liiketoimintayksiköstä. Tämä ryhmä toisi mahdollisesti tärkeitä havaintoja siitä, millaisia muutoksia tulisi tehdä tavoitteen saavuttamiseksi, mutta tutkimukset ovat osoittaneet, että tällainen haasteellinen ryhmä ei ole optimaalinen tapa lähteä toteuttamaan muutosta organisaatiossa. Päädyinkin hyödyntämään pilottiryhmän valinnassa Rogersin mallia, koska yleisesti muutoksen läpivienti kehoitetaan aloittamaan muutosmyönteisistä ihmisistä.

Päädyimme silloisen muutos- ja strategiajohtajan kanssa, että pilottiryhmä voisi olla tietty liiketoimintayksikkö. Tämä liiketoimintayksikkö toimi kehittämistehtäväni rajauksen mukaisesti pääasiassa Suomessa, oli optimaalisen kokoinen, 70–80 henkeä, jolloin esimerkiksi kyselyiden vastaajajoukko olisi riittävä ja tämän liiketoimintayksikön vetäjänä oli vasta aloittanut Rogersin mallin mukainen edelläkävijä / varhainen omaksuja. Lisäksi tällä liiketoimintayksiköllä ei ollut meneillään kehitysohjelmaa. Esimerkiksi Matti Alahuhdan kokemusten mukaan tehokkain tapa on keskittyä muutamaaan, maksimissaan viiteen kehitysohjelmaan ja varmistaa, että ne saatetaan loppuun saakka (Alahuhta ym. 2015, 70).

Tämän tapaamisen jälkeen silloinen muutos- ja strategiajohtaja oli yhteydessä tämän kyseisen liiketoimintayksikön vetäjään. Minäkin laitoin liiketoimintayksikön vetäjälle sähköpostia ja esittelin lyhyesti opinnäytetyötäni sekä ehdotin tapaamista helmikuulle. Hän oli vasta aloittanut talossa, minkä vuoksi hän oli luonnollisesti kiireinen. Saimme kuitenkin loppujen lopuksi sovittua lounastapaamisen maaliskuun loppupuolelle. Esittelin kehittämistehtävän hänelle saman materiaalin pohjalta kuin muutos- ja strategiajohtajalle aikaisemmin. Liiketoimintayksikön vetäjä innostui kehittämistehtävästä. Häneltä löytyikin monipuolisesti taustaa ja muun muassa neljä psykologista perustarvetta olivat

hänelle tuttuja. Sovimme aikataulusta, että tulen esittelemään opinnäytetyöni hänen vetämänsä liiketoimintayksikön johtoryhmälle, joka siis tulisi toimimaan työni pilottiryhmänä huhtikuun lopussa, alkukysely suoritetaan toukokuussa ja ryhmähaastattelu kesäkuussa. Pilottiryhmän vetäjän toiveena oli, että työ keskittyisi ennen kaikkea sisäiseen motivaatioon, koska se linkittyi heidän uuden strategiansa toimeenpanoon ja erityisesti heidän visioonsa ”Best place to work at Pöyry”. Yksi keskeinen teema heidän visiossaan oli motivaation parantaminen. Siinä käytettiin toki hyväksi Pöyryn henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia, mutta kehittämistehtäväni tulisi pureutumaan aiheeseen vielä syvemmälle.

Keskustelimme alustavasta aikataulusta ja totesimme, että koska meillä on joka tapauksessa rajattu aika toimenpiteiden testaamiseen, päädyimme neljään kuukauteen kesälomien jälkeen, eli elo-marraskuuhun. Olin tätä ennen aikataulua hahmotellessani keskustellut koulun ohjaani kanssa, että muutaman kuukauden mittausjaksolla on omat riskinsä ja aikataulullisesti työ saattaa mahdollisesti jäädä hieman torsoksi. Päätin kuitenkin käyttää lyhyempää mittausjaksoa. Työni tavoitteena ei ollut varsinaisesti saada muutosta aikaiseksi, koska kulttuurimuutokset vievät aikaa useita vuosia. Opinnäytetyöni ja opiskelujeni aikataulujen puitteissa tähän ei muutoinkaan ollut mahdollisuutta. Työni oli siis rajattu muun muassa toimintamallien ja mittariston testaukseen. Arvioni mukaan noin neljään kuukauden mittausjakso olisi näille asioille riittävä, enkä uskonut esimerkiksi parin lisäkuukauden tuovan suurta muutosta lopputulokseen. Lyhyt mittausjakso oli myös organisaation toive. Lisäksi se tuki tutkimusmenetelmäksi valitsemaani Demingin ympyrää, jossa tehdään pieniä kokeiluja isojen ponnistusten sijaan.

Kehittämistehtäväni sisälsi monia vuorovaikutustilanteita pilottiryhmän kanssa. Hahmottamista helpottamaan olen koonnut taulukkoon 4 merkittävimmät vaiheet pilottiryhmän kanssa. Kaikkia vaiheita en ole taulukossa kuvannut, sillä pelkästään sähköposteja lähetin pilottiryhmän edustajien kanssa toistasataa kappaletta.

Taulukko 4. Kehittämistehtävän tärkeimmät vaiheet pilottiryhmän kanssa.

Pilottiryhmän valinta	Helmi-maaliskuu 2017
Tapaaminen pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön vetäjän kanssa	Maaliskuu 2017
Alkukyselyn valmistelu	Maalis-toukokuu 2017
Kehittämistehtävän esittely pilottiryhmänä toimivan	Huhtikuu 2017

liiketoimintayksikön johtoryhmälle	
Sähköposti pilottiryhmälle kehittämistehtävästä	Toukokuu 2017
Alkukysely	Toukokuu 2017
Ryhmähaastattelu	Kesäkuu 2017
Alkukartoituksen tulosten esittely pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön johtoryhmälle	Kesäkuu 2017
Toimenpiteiden suunnittelu	Kesä-elokuu 2017
Toimenpide-ehdotusten esittely pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön johtoryhmälle	Elokuu 2017
Toimenpiteiden testaus pilottiryhmässä	Syys-joulukuu 2017
Viesti pilottiryhmälle alkukyselyn tuloksista ja valituista toimenpiteistä	Lokakuu 2017
Syvähaastattelut	Loka-marraskuu 2017
Loppukyselyn valmistelu	Marras-joulukuu 2017
Loppukysely	Joulukuu 2017
Keskustelut osastopäälliköiden kanssa loppukyselyn tuloksista	Helmikuu 2018
Yhteenveto ja jatkotoimenpide-ehdotukset pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön johtoryhmälle	Maaliskuu 2018
Yhteenvetoviesti pilottiryhmälle loppukyselyn tuloksista	Maaliskuu 2018

Lähdin työstämään alkukyselyä luvussa 4.4.2 kuvatulla tavalla, kun pilottiryhmä ja askelmerkit oli lyöty lukkoon. Kävin tässä vaiheessa kyselyrunkoa läpi koulun opin-
näytetyön ohjaajani kanssa.

Esittelin kehittämistehtäväni pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön johtoryhmälle 26.4.2017. Kyseinen johtoryhmä koostui liiketoimintayksikön vetäjän lisäksi viidestä osastopäälliköstä, assistentista, HR-managerista ja Business Controllerista. Yksi osastopäälliköistä on ruotsalainen, joten esittely tapahtui englanniksi. Olin valmistellut 10 sivun esityksen tilaisuutta varten. Alkuun kerroin heille taustastani Pöyryllä, opiske-
luistani, opinnäytetyöstäni, toimintatutkimuksen luonteesta, aiheen valinnasta sekä aikataulusta pilottiryhmän kanssa. Kerroin myös toimintatutkimuksen liittyvän vahvasti käytännön työelämään ja sen haasteisiin. Koska toimintatutkimuksen tavoitteena on saavuttaa pysyvä muutos, vaatii se taustalle tutkimusta. Kerroin asian vaativan ennen kaikkea ihmisten aktiivista osallistumista ja yhteistyötä. Esittelin myös tutkimus-
ongelman, tutkimuskysymykset sekä tiedonhankintamenetelmät. Esittelin heille myös Rogersin mallin taustoittaakseni, miksi heidän liiketoimintayksikkönsä on valikoitunut

pilottiryhmäksi. Viitekehuksesta nostin organisaation menestykseen vaikuttavat tekijät, muun muassa sisäisen motivaation ja kerroin, että olin päättänyt liiketoimintayksikön vetäjän kanssa, että keskitymme pilottiryhmän kanssa nimenomaan sisäiseen motivaatioon. Tähän liittyen esittelin neljä psykologista perustarvetta, jotka toteutuessaan luovat innostusta, merkittävyyttä ja draivia. Sisäisen yrittäjyyden osalta kerroin termin tarkoituksesta ja korostin, että sen avulla organisaatioiden on mahdollista saavuttaa menestystä mutta se ei ole johtamistekniikka. Sitä siis ei ole kirjaimellisesti mahdollista johtaa, mutta se voidaan mahdollistaa, ja siinä organisaatorakenne ja -kulttuuri näyttävät merkittävää roolia. Alleviivasin myös, että sisäisen yrittäjyys ei ole sisäsyntyistä, vaan se vaatii oikeiden olosuhteiden lisäksi sysäyksen.

Kerroin alkukyselyn valmistelun olevan työn alla ja, että he saisivat saada sen kommentoitavakseen ennen vastausajan alkamista. Lisäksi kaksi johtoryhmän jäsenistä ilmoittautui vapaaehtoisiksi testaamaan kyselyn teknistä toimivuutta ennen vastausajan alkamista.

Kun olin esitellyt kehittämistehtäväni pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön johtoryhmälle, lähetin heille seuraavan viikon alussa sähköpostiviestin, johon liitin alkukyselyn luonnosversion, kyselyn saatekirjeen sekä henkilöstölle lähetettävän ”aktivointikirjeen” ja lyhyen yhteenvedon sisäisestä yrittäjyydestä sekä sisäisestä motivaatiosta. Tähän mennessä kysely oli jo muovautunut lähelle lopullista versiotaan, mutta osalueiden järjestys poikkesi hieman lopullisesta, ja se sisälsi joitakin vaihtoehtoisia väittämiä. Oli todella rohkaisevaa, kun pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön johtoryhmän jäsenet olivat heti alusta alkaen kannustavia ja innokkaita osallistumaan kehittämishankkeeseen. Sain muun muassa seuraavanlaisia kommentteja:

”Mukava, kun päästään sinulle koekaniiniksi opinnäytetyöhön. Voin olla käytettävissä haastatteluun tms. ihan mihin vaan tarvitset.”

”Onnea matkaan opinnäytetyösi parissa. Mielenkiinnolla seuraan, miten tässä edetään.”

”Hyvä tästä tulee 😊”

”Kiitos, kun tuet meitä tässä, on ilo olla mukana kokeilussa. 😊”

Sain kommentteja useammalta henkilöltä ja kommentit tukivat valmistelemäni: sekä kysely että hahmottelemani viestit koettiin kattavina ja selkeinä. Johtoryhmän jäsenet myös ottivat kantaa vaihtoehtoisin väittämiin. Heidän näkemyksensä kuitenkin erosivat

monessa kohtaa toisistaan, joten loppujen lopuksi valitsin ne väittämät, jotka itsestäni tuntuivat parhailta ja tukivat tutkimaani teoriaa. Tämän lisäksi henkilöt antoivat arvokkaita näkemyksiä muun muassa, että sisäinen yrittäjyys on terminä koettu negatiivisena ja että lähtökohtaisesti positiivisempi ensiaskel olisi painottaa entistä enemmän sisäistä motivaatiota. Näin ihmiset saataisiin helpommin motivoitua mukaan kehittämään. Varmistin myös ”kouluohjaajaltani” voiko tämä aiheuttaa jotain haastetta esimerkiksi viestinnässä ja säilyykö työn luotettavuus, jos pilottiryhmän kanssa painotetaan enemmän sisäistä motivaatiota sisäisen yrittäjyyden sijaan. Hänen näkemyksensä oli, että kannattaa ottaa huomioon toimintaympäristö, eikä väkisin puskea jotain termiä esiin.

Kun kyselyn väittämät olivat vielä kertaalleen muotoutuneet ja täsmentyneet loin kyselyn Metropolian tarjoamalle e-lomakkeelle. Lähetin testikyselyn linkin aiemmin sovitusti kahdelle johtoryhmän jäsenelle kyselyn teknistä testausta varten. Pyysin heitä samalla kellottamaan vastaamiseen kuluvan ajan, jolla varmistin, ettei kyselyyn vastaaminen vie liian kauaa. Pyysin heitä vielä tässä vaiheessa ottamaan kantaa, jos jokin väittämistä oli vaikea ymmärtää tai jokin väittämistä tuntui turhan moniselitteiseltä. Testaajien mukaan vastaamiseen meni noin suunnitellut kymmenen minuuttia. Testaus sujui muutenkin suunnitelmien mukaan, eikä siitä löytynyt erityistä korjattavaa. Joitakin pieniä täsmennyksiä vielä tehtiin, esimerkiksi Muutos-osa-alueen otsikko päivittyi muotoon Muutoksen johtaminen.

Vajaa viikko ennen alkukyselyn aloittamista lähetin koko pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön henkilöstölle sähköpostiviestin (liite 2), jossa kerroin opinnäytetyöni taustoista ja tavoitteista. Kerroin toiminnallisen osuuden heidän kanssaan alkavan lomakekyselyllä, jonka tarkoituksena on selvittää, miten pilottiryhmän henkilöt kokevat sisäiseen motivaatioon ja sisäiseen yrittäjyyteen liittyvien asioiden toteutuvan työssään. Kerroin toisena vaiheena olevan ryhmähaastattelun, joka tullaan suorittamaan tiistaina 13.6.2017. Pyysin kiinnostuneita olemaan minuun yhteydessä. Sähköpostiviestini liitteenä (liite 3) oli myös kokoamaani taustaa yleisesti sisäisestä motivaatiosta ja sisäisestä yrittäjyydestä.

Yllätyin positiivisesti, kun sain vain hetki perehdytysviestin lähetyksen jälkeen ensimmäisen vapaaehtoisen ryhmähaastatteluun. Samalla henkilö mainitsi, että ihmisillä on todennäköisesti pienempi kynnys osallistua etänä, jos neuvotteluhuone ja Skype-linkki olisi valmiiksi hoidettu, jolloin halukkaat voisivat vain ilmestyä paikalle. Kerroin, että varaan neuvotteluhuoneen Vantaalta ja Oulusta, jotta saamme tilaisuuteen yhteisölli-

syyttä, vaikka emme kaikki pääse saman pöydän ääreen. Ajatus kuitenkin oli, että osallistujat olisivat etukäteen tiedossa, ettei käy niin, että osallistujia ei ole tarpeeksi.

Alkukysely (liite 4) toteutettiin toukokuun 2017 kahden viimeisen viikon aikana. Alun perin olimme pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön vetäjän kanssa sopineet kyselyn pidettäväksi toukokuun alussa, mutta uskoimme saavani enemmän vastauksia, jos siirrämme kyselyä hieman eteenpäin. Lähetin saatekirjeen ja linkin kyselyyn (liite 5) 15.5.2017. Pian tämän jälkeen eräs vastaajista kiitti kyselystä ja kertoi, että hänestä tuntuu, että teen tärkeää työtä sen kanssa. Hän myös kertoi hänellä pistäneen silmään, että kyselyssä ei ollut taidettu huomioida, ettei useinkaan esimies ole se, joka ohjaa ihmisten töitä ja antaa palautetta, kannustaa tai ei kannusta jne. vaan tämä henkilö on esimerkiksi projektipäällikkö. Hän myös toivoi, että asia huomioidaan selkeästi jatkossa. Kerroin hänen olevan aivan oikeassa, että hänen mainitsemansa asiat eivät ole ainoastaan esimiehen vastuulla ja esimerkiksi projektipäälliköllä on usein merkittävä rooli. Kerroin päätyneeni käyttämään kyselyssä esimiestä, koska työn luonteen vuoksi kysely pohjautuu tutkimaani teoriaan ja jo olemassa oleviin kyselyihin. Näissä on käsitelty esimiehen merkitystä kyseisissä asioissa. Totesin myös, että tämä ei tietenkään poista sitä, etteikö työn myöhemmissä vaiheissa voitaisi ottaa huomioon myös esimerkiksi projektipäälliköiden tapaa toimia. Kyselyn avautumista seuraavana päivänä ilmoitautui kaksi vapaaehtoista ryhmähaastatteluun.

Seurasin päivittäin vastausaktiivisuutta. Ensimmäisenä ja toisena vastauspäivänä vastauksia tuli mukavaa tahtia, mutta seuraavat päivät olivat hiljaisempia. Kysely aukesi maanantaina, ja torstaina alkuillasta vastauksia oli 24 kpl. Vastausprosentti oli tuolloin 34. Tiesin luotettavan tuloksen varmistamiseksi tarvitsevani lisää vastauksia, joten lähetin osastopäälliköille vastaustilanteen tiedoksi ja pyysin heitä muistuttamaan tiimejään esimerkiksi mahdollisissa tiimipalaverissa. Samalla lähetin heille tiedoksi ryhmähaastatteluun osallistuneiden tilanteen ja, että muutama osallistuja vielä tarvittaisiin.

Osastopäälliköt lupasivat muistuttaa tiimiensä jäseniä. Yksi päälliköistä totesikin, että jokaisen henkilön vastauksella on merkitystä. Lisäksi hän korosti, että on kaikkien etu, että nykyisestä tilanteesta saadaan kattava ja mahdollisimman realistinen näkemys. Yksi osastopäälliköistä laittoi lähes saman tien muistutuksen, joka näkyi vastausaktiivisuudessa heti samana ja seuraavana päivänä. Itse laitoin muistutuksen sähköpostitse koko vastaajajoukolle tiistaina 23.5.2017. Tämä myös näkyi piikkinä vastausaktiivisuudessa.

Analysoin tulokset, ja pidin noin kaksi viikkoa kyselyn päättymisen jälkeen Skype-palaverin pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön vetäjän kanssa kyselyn tuloksista. Lähetin hänelle edellisenä päivänä kyselyn tulokset liiketoimintayksikkö- ja osastotasolla sähköpostitse. Puhelussamme kävimme tulokset osa-alueittain läpi ja keskustelimme havainnoistamme. Kyselyn tulokset on esitelty ja analysoitu kappaleessa 5.2.1 Puhelussamme keskustelimme myös seuraavalla viikolla pidettävästä ryhmähaastattelusta. Katsoimme ilmoittautuneiden osallistujalistan läpi ja totesimme, että haluaisimme yhdeltä osastolta vielä lisäedustusta. Tasapainoisemman sukupuolijakauman takia olisi hyvä saada mies mukaan. Soitin kyseisen osaston osastopäällikölle ja kysyin vinkkiä, kuka hänen osastoltaan voisi osallistua haastatteluun. Hän vinkkasi nimen, ja laitoin kyseiselle henkilölle sähköpostia ja pyysin häntä osallistumaan ryhmähaastatteluun. Valitettavasti hän ei ehtinyt osallistumaan. Ilmoitettuani tästä kyseiselle osastopäällikölle, nimesi hän nopeasti toisen henkilön, joka oli lupautunut mukaan haastatteluun.

Ryhmähaastattelu pidettiin tiistaina 13.6.2017. Osallistujia oli loppujen lopuksi viisi kappaletta, sillä kaksi ilmoittautuneista joutui perumaan osallistumisensa haastattelu-päivän aamuna kiireellisten töiden vuoksi. Haastattelun jälkeen minulla oli tunne, että sain paljon hyvää ja arvokasta materiaalia työhöni, mikä auttoi oikeiden toimenpiteiden suunnittelussa ja valinnassa. Tilaisuus ylitti odotukseni, ja annoinkin siitä positiivista palautetta osallistujille ja henkilöille, jotka auttoivat minua haastattelun teknisessä toteutuksessa videoyhteyden ja nauhoituksen osalta. Ryhmähaastattelun tulokset on esitelty ja analysoitu kappaleessa 5.2.2. Ryhmähaastattelun runko on esitelty liitteessä 6.

Alkukartoituksen jälkeen kävin esittelemässä tulokset pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön johtoryhmälle maanantaina 19.6.2017. Olin tätä ennen lähettänyt heille alkukyselyn tulokset, jotta heillä oli mahdollista tehdä omia havaintoja ennen kuin esittelin tulokset yhteisesti. Uskoin, että näin saisimme paremmin koottua erilaisia havaintoja. Kuten ryhmähaastattelussa, sain tässäkin kohtaa palautteena, että tekemäni kysely koettiin enemmän omaksi kuin organisaation tekemä henkilöstötyytyväisyyskysely. Keskustelimme näkemyksistä toimenpiteiden suhteen, ja esille nousi voimakkaimmin palautekulttuuri, onnistumisen ja menestymisten juhlistaminen, epäonnistumisten ”tarpeellisuus” ja niistä oppiminen sekä ihmisten haastaminen epämurkuvuusalueelle. Tapamisessamme sovimme, että työstän tuloksista myös osastokohtaiset tulokset, jotka on mahdollista esitellä henkilöstölle. Ehdotin, että tulokset voisi käydä henkilöstön

kanssa fasilitoidusti läpi, jolloin henkilöt pääsisivät luomaan yhteistä ymmärrystä, suunnittelemaan ratkaisuja ja sopimaan toimenpiteistä.

Kesän 2017 aikana suunnittelin testattavat toimenpiteet alkukartoituksen pohjalta. Toimenpiteiden valinta on esitelty kappaleessa 5.3. ja liitteessä 7. Kävin esittelemässä suunnittelemani toimenpide-ehdotukset pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön johtoryhmälle keskiviikkona 16.8.2017.

Olin hieman huolissani, miten henkilöstö saadaan mukaan toimenpiteisiin, oliko muutostarve määritelty riittävästi ja oliko tarvittavista muutostoimenpiteistä luotu yhteinen näkemys. Muutostarvettahan olin määritellyt toukokuun sähköposteissani, mutta niissä oli vielä painottunut hieman enemmän sisäinen yrittäjäyys. Päätin kysyä osastopäälliköiltä miten tulostenesittely meni ja mitä kommentteja se herätti. Yhteisen näkemyksen varmistamiseksi päätin tehdä yhteenvedon koko pilottiryhmälle alkukyselyn tuloksista ja valituista toimenpiteistä.

Kuukausi tästä eteenpäin, eli syyskuun puolivälissä 2017, lähetin osastopäälliköille sähköpostia ja kyselin väliaikatietoja kyselyyn, tulosten esittelyyn ja toimenpiteisiin liittyen. Halusin varmistaa, olivatko kaikki ehtineet käymään tulokset läpi osastoillaan ja millaista palautetta tai kommentteja oli tullut. Halusin myös varmistaa, mitkä toimenpiteet oli loppujen lopuksi valittu kullekin osastolle ja millaisen vastaanoton ne olivat saaneet. Kysyin myös olivatko osastopäälliköt päässeet toimenpiteissä alkuun, ja kaipasivatko he apua tai tukea jossakin. Sain jälleen arvokasta tietoa kehittämistehtävääni. Osa henkilöistä oli hieman kyseenalaistanut kysymysten asettelua, mutta kaikkiseltaan palaute oli hyvää ja toimenpiteet otettiin hyvin vastaan. Juhlintaan / yhteiseen ajanviettoon liittyen suunnitteilla oli esimerkiksi sieniretki. Valmennusvartit käynnistettiin esimerkiksi osana puolivuositista kehityskeskustelua. Näiden viestittelyjen jälkeen minulle tuli olo, että muutostarve on määritelty ja yhteinen näkemys on luotu.

Pohdin saamani tutkimusaineiston valossa, miten voisin kehittämishankkeeni puitteissa linkittää työtäni vahvemmin sisäiseen yrittäjäyteen ja kohdeorganisaation tavoitteisiin. Ryhmähaastattelussa olin saanut hyvää tietoa asenteesta sisäistä yrittäjäyttä kohtaan. Ehdotin pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön vetäjälle, että jatkaisin muutaman henkilön kanssa sisäisen yrittäjäyden teemasta ja pyrkisin selvittämään, mitkä asiat tukevat / ovat esteenä sen toteutumiselle. Menetelmänä käyttäisin syvähaastattelua. Sain ehdotukselleni vihreää valoa.

Lähetin maanantaina 2.10.2017 sähköpostiviestin (Liite 8) koko pilottiryhmälle työn tilanteesta sekä alkukyselyn tuloksista ja toimenpiteistä. Samalla pyysin vapaaehtoisia osallistumaan syvähaastatteluun. Haastattelut sovimme ilmoittautuneiden kanssa loka- ja marraskuulle niin, että ne sopivat kaikkien työtilanteeseen. Syvähaastatteluiden tulokset on esitelty luvussa 5.4 ja haastatteluiden runko liitteessä 9.

Loppukyselyn ajankohdan lähestyessä lähdin hahmottelemaan loppukyselyn väittämiä. Kun olin hahmotellut väittämät, lähetin sähköpostin pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön johtoryhmälle. Kerroin heille, etten tule toteuttamaan kyselyä täsmälleen samanlaisena alkukyselyn kanssa. Kerroin, että tarkoitukseni on lisätä kysymyksiä testattuihin toimenpiteisiin liittyen ja jättää joitain alkukyselyn kysymyksiä pois, ettei kyselystä tule liian pitkä. Kuten alkukyselyn kanssa, lähetin hahmottelemani väittämät pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön johtoryhmän jäsenille kommentoitavaksi. Halusin muun muassa varmistaa heiltä, etten jättäisi pois jotain kysymystä, jonka he ehdottomasti haluaisivat säilyttää, alkukyselyn tulokset osastoittain kun poikkesivat paikoin reilustikin toisistaan. Heille lähettämässäni luonnoksessa olin yliviivannut väittämät, jotka ajattelin jättää pois. Sain pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön vetäjältä muutamia kommentteja, jotka huomioin kyselyn viimeistelyssä.

Samalla mainitsin heille, että vaikka matkani heidän kanssaan opinnäytetyöni puitteissa oli lähestymässä loppuaan, jatkaisin mielelläni heidän kanssaan myös myöhemmin. Totesin myös, että oleellinen osa työtäni olisikin miettiä miten asiat tästä eteenpäin jatkuisivat, sillä tavoiteltava muutos tulee vaatimaan useampia vuosia, jotta se saadaan juurrutettua kulttuuriin.

Loppukysely (liite 10) toteutettiin juuri ennen joulua 2017. Aivan alun perin olimme sopineet pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön vetäjän kanssa, että loppukysely toteutetaan marraskuussa. Elokuussa päätimme aikataulua tarkastaessamme, että loppukysely toteutetaan marras-joulukuun vaihteessa. Aivan marraskuun lopussa päätimme lykätä kyselyä noin viikolla, ettei se osuisi organisaatiossa toteutettavan toisen kyselyn kanssa päällekkäin. Sovimme, että seuraan vastausaktiivisuutta säännöllisesti ja, että laitan johtoryhmän jäsenille väliaikatietoja vastaustilanteesta. Lähetin saatekirjeen ja linkin kyselyyn (liite 11) 11.12.2017.

Seurasin päivittäin vastausaktiivisuutta. Pari ensimmäistä vastauspäivää noudattelivat samaa tahtia kuin alkukyselyn vastausaktiivisuus keväällä. Keskiiviikkona eli kolmante-

na vastauspäivänä vastaustahti rupesi hiipumaan. Tällä hetkellä vastauksia oli 18 kappaletta, vastaavaan aikaan alkukyselyn ollessa käynnissä vastauksia oli 23 kappaletta. Laitoin tässä vaiheessa johtoryhmälle väliaikatietoa ja pyysin heitä muistuttamaan osastojensa henkilöitä kyselystä, jotta pystyisimme varmistamaan kyselyn luotettavan tuloksen. Kerroin laittavani oman muistutukseni matkaan seuraavana tiistaina.

Oman muistutukseni lähetin vastaajajoukolla kuitenkin jo seuraavana maanantaina aamupäivällä, koska torstaina ei ollut tullut yhtään vastausta ja perjantaina tuli ainoastaan yksi. Viimeisin muistutuksen lähetin vastaajajoukolla torstaina 21.12. Välittömästi tämän jälkeen lähetin sähköpostin johtoryhmän jäsenille ja kerroin heille vastausaktiivisuuden tilanteen. Kiitin heitä myös heidän tekemistään muistutuksista, sillä olin havainnut parilla osastolla piikkejä vastausaktiivisuudessa. Totesin yhdellä osastolla ainoastaan kahden henkilön vastanneen kyselyyn ja, jotta tämänkin osaston vastaukset olisi mahdollista esitellä omana ryhmänään, pitäisi vastauksia saada lisää. Kyseisen osaston osastopäällikkö vastasi monen henkilön olevan jo lomalla, eikä hän uskonut, että saisimme enää montaa vastausta. Hän kysyi olisiko vastausaikaa mahdollista pidentää tammikuulle. Vastasin, ettei tämä valitettavasti ole mahdollista, sillä minun piti päästä analysoimaan tuloksia heti joulun jälkeen, jotta kehittämistehtäväni aikataulu pitäisi. Totesin myös, että liiketoimintayksikötasolla tuloksia oli riittävästi luotettavan tuloksen varmistamiseksi. Muistutukset olivat tällä välin kuitenkin tehneet tehtävänsä ja kerroin, että hänen osastollaan vastauksia oli sillä hetkellä neljä kappaletta. Osastopäällikkö muistutti henkilökohtaisesti vielä paria henkilöä. Loppujen lopuksi hänen osastoltaan viisi henkilöä vastasi kyselyyn, joten nämäkin tulokset oli mahdollista esitellä osastotasolla. Kyselyn tulokset on esitelty ja analysoitu kappaleessa 6.1.

Vastausajan päätyttyä purin ja analysoin loppukyselyn tulokset ja lähetin tulokset ja yhteenvedon niistä pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön vetäjälle sähköpostitse tammikuun 2018 puolivälissä. Totesin samalla, että alkukyselyn tulosten ymmärtämisessä minua auttoi ryhmähaastattelu, joten halusin keskustella loppukyselyn tuloksista osastoittain osastopäälliköiden kanssa. Hän piti ehdotustani hyvänä, joten varasin jokaisen osastopäällikön kanssa 45 minuutin ajan tulosten läpikäyntiä varten. Tätä ennen lähetin loppukyselyn tulokset osastoittain pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön johtoryhmän jäsenille yhteenvedon kera sähköpostitse. Tuloksista olin koonnut PowerPoint -esitykset osastoittain. Mainitsin heille, että lähetän heille kalenterikutsut tulosten läpikäyntiä varten. Keskustelut käytiin helmikuun 2018 aikana. Yhteenvedo keskusteluista on esitetty kappaleessa 6.2. Tämän jälkeen lähetin pilottiryhmänä toimivan liike-

toimintayksikön johtoryhmälle sähköpostitse yhteenvedon käydyistä keskusteluista ja ehdotuksistani jatkoon suhteen.

Maaliskuun 2018 lopussa lähetin yhteenvetoviestin pilottiryhmälle (liite 12). Kerroin opinnäytetyöni lähestyvän loppuaan ja kertasin lyhyesti heidän kanssa käydyt työn vaiheet. Samalla esittelin pääkohdat loppukyselyn tuloksista. Tämän jälkeen kävin vielä esittelemässä yhdelle osastolle heidän osastopalaverissaan heidän osastonsa loppukyselyn tulokset.

Huhtikuun 2018 aikana viimeistelin opinnäytetyöni ja pohdin jatkotoimenpiteitä hyödynnettäväksi laajemmin organisaatiossa. Tässä kohtaa analysoin kyselyiden taustatiedot selvittääkseni, miten sisäinen yrittäjäyys ja sisäinen motivaatio koetaan esimerkiksi eriikäisten joukossa tai eri vaiheessa työuraa.

5.2 Nykytila-analyysi

Nykytila-analyysi aloitettiin suorittamalla lomakekysely (liite 5), jonka tavoitteena oli saada ymmärrys pilottiryhmän kokemuksista sisäistä yrittäjäyttä ja sisäistä motivaatiota vahvistavien elementtien osa-alueilta. Pari viikkoa kyselyn päättymisen jälkeen pidettiin ryhmähaastattelu (liite 6), jossa keskusteltiin kyselyn teemoista ja kyselyssä esiin nousseista asioista. Näiden tulosten pohjalta oli tarkoitus tehdä toimenpide-ehdotukset.

5.2.1 Alkukysely

Kysely toteutettiin kohdeorganisaation pilottiryhmänä toimivassa liiketoimintayksikössä toukokuussa 2017. Kysely suoritettiin verkkokyselynä ja se lähetettiin valmiiden sähköpostilistojen mukaan liiketoimintayksikön 83 työntekijälle Suomessa. Todellisena vastaajajoukkona voidaan pitää 70 henkilöä, koska osa liiketoimintayksikön työntekijöistä oli kyselyhetkellä pitkällä vapaalla.

Kyselyn väittämien pohjana käytin Jarna Heinosen ja Kaisu Korvelan tutkimusta ”How about measuring intrapreneurship”. Aihealueet ja väittämät perustuivat lisäksi työn viitekehykseen sisäisestä yrittäjäydestä ja sisäisestä motivaatiosta kuin myös kulttuurista ja muutoksen johtamisesta. Sisäisen motivaation osa-alueilla oli merkittävä osuus kyselyssä työn toiminnallisen osuuden keskittyessä pilottiryhmän kanssa ennen kaik-

kea sisäiseen motivaatioon ja sen vahvistamiseen. Kyselylomake sisälsi 49 väittämää, jotka jakaantuivat yhdeksään eri osa-alueeseen taulukon 5 mukaisesti. Väittämien sanamuoto oli rakennettu positiiviseksi. Taustatietoina kysyttiin ikää, sukupuolta, palveluaikaa yhtiössä, työkokemusta sekä osastoa.

Taulukko 5. Alkukyselyn osa-alueet ja osa-alueiden väittämien lukumäärä

Alkukyselyn osa-alue	Osa-alueen väittämien lukumäärä
Työn merkityksellisyys	5 kpl
Johtaminen ja esimiestyö	6 kpl
Vastuu ja sitoutuminen	7 kpl
Vapaaehtoisuus	3 kpl
Kyvykkyys	4 kpl
Yhteenkuuluvuus	8 kpl
Hyväntekeminen	3 kpl
Kulttuuri	7 kpl
Muutoksen johtaminen	6 kpl
Yhteensä	49 kpl

Vastausvaihtoehdot perustuivat 4-portaiseen asteikkoon, jossa vaihtoehto 1 tarkoitti ”täysin eri mieltä”, vaihtoehto 2 ”jonkin verran eri mieltä”, vaihtoehto 3 ”jonkin verran samaa mieltä” ja vaihtoehto 4 ”täysin samaa mieltä”. Kyselyssä ei siis ollut mahdollista vastata ”en tiedä” tai ”ei mielipidettä”. Tällä halusin vastaajien valitsevan selkeästi mielihyvyyden, koska vaikka ihmisillä olisikin asiasta mielipide, valitsevat he monesti kyselyissä neutraalin vaihtoehdon.

Linkin kyselyyn lähetin saatekirjeen mukana (liite 4) vastaanottajille 15.5. Kyselyyn vastaamisaika oli 28.5. asti eli kaksi viikkoa. Määräaikaan mennessä vastauksia tuli 49 kpl, jolloin vastausprosentti oli 70 % (vastaajajoukko 70 henkilöä). Vastausprosentti yllätti tasollaan, vaikkakin se olisi voinut olla vielä korkeampi, jos ei juuri tätä kyselyä ennen olisi ollut muita kyselyitä. Vastausprosentti on kohtalaisen korkea ja sitä voidaan pitää luotettavana, minkä lisäksi voidaan ajatella ihmisten pitävän aihetta tärkeänä.

Tulosten käsittelyä varten siirsin aineiston kokonaisuudessaan Excelliin. Vastaajista viisi ei vastannut kaikkiin kyselyn varsinaiseen väittämään. Neljä heistä jätti vastaamat-

ta yhteen väittämään ja yksi heistä 19:ään. Taulukossa 6 on esitelty osa-alueiden saamat keskiarvot, jonka jälkeen tarkemmat tulokset on esitelty osa-alueittain.

Työssä ei esitellä tuloksia osastotasolla, mutta huomionarvoista on se, että yhdellä osastoista oli selkeästi muita korkeampi vastausprosentti ja selkeästi heikommat arviot. Tämän voi tulkita haluksi tuoda mielipide esille, minkä lisäksi vastaajat mitä ilmeisimmin odottivat aktiivisia toimia tilanteen parantamiseksi.

Taulukko 6. Alkukyselyn osa-alueet ja osa-alueen vastausten keskiarvo.

Alkukyselyn osa-alue	Osa-alueen keskiarvo
Työn merkityksellisyys	3,0
Johtaminen ja esimiestyö	2,97
Vastuu ja sitoutuminen	3,03
Vapaaehtoisuus	2,68
Kyvykkyys	3,15
Yhteenkuuluvuus	3,11
Hyväntekeminen	3,21
Kulttuuri	2,53
Muutoksen johtaminen	2,55
Yhteensä	2,90

Työn merkityksellisyys – keskiarvo 3,0

Työn merkityksellisyys -osa-alue kokosi yhteen väittämiä työn laajasta teemasta. Pääpainona siinä oli kuitenkin innostus ja merkityksellinen päämäärä. Kuten kyselyssä muutenkin, suunnittelin väittämät esitellyn teorian pohjalta, ja innostuksen ja merkityksellisen päämäärän on tutkittu vaikuttavan merkityksellisesti työn tuloksellisuuteen. Kun henkilöstö on innostunut, saadaan heidän potentiaalinsa paremmin käyttöön

Osa-alue sai kyselyssä keskiarvoksi 3,0. Kyselyn vastausten perusteella työ koetaan innostavana, ja vastaajat haluavat laittaa itsensä likoon työssään. Myös päämäärä koetaan merkityksellisenä. Samaan aikaan kohdeyrityksen arvoja ei tunneta omiksi. Työn imua ja flow-tilaa koetaan kohtalaisesti.

Johtaminen ja esimiestyö – keskiarvo 2,97

Johtaminen ja esimiestyö nousivat useissa lähteissä avainasemaan menestyvien yritysten osalta. Esimerkiksi Martelan ja Jarenkon sanoin, draivin onnistunut johtaminen tulee kymmenen vuoden päästä olemaan elinehto. Tällä osa-alueella on myös pääpaino Heinosen ja Korvelan kyselyssä. Näistä syistä sisällytin tähän kyselyn osa-alueeseen useamman väittämän. Pöyry puolestaan on painottanut palautteen merkitystä ja selkeitä tavoitteita sekä panostanut esimiestyöhön, esimerkiksi erilaisilla esimieskoulutuksilla.

Osa-alue sai kokonaisuudessaan keskiarvon 2,97. Keskiarvoa laski väittämä ”Työpaikallani annetaan riittävästi palautetta”. Kyselyn jälkeen kävi ilmi, että osa vastaajista koki osa-alueeseen vastaamisen haasteellisena, koska muutostilanteesta johtuen kaikille ei ollut yksiselitteistä, kehen esimiehellä viitataan. En kuitenkaan usko tämän vaikuttaneen tuloksiin merkittävästi.

Vastuu ja sitoutuminen – keskiarvo 3,03

Vastuu ja sitoutuminen -osa-alueelle oli haastavaa löytää kuvaavaa otsikkoa. Osa-alueen väittämällä halusin mitata ennen kaikkea sitoutumisen eri аспектеja ja nykytilaa yleisesti. Osa-alue sai kyselyssä kokonaisuutena keskiarvon 3,03. Korkeimmat arviot saivat väittämät ”Olen valmis ja halukas tekemään vastuullisia päätöksiä” ja ”Minuun luotetaan”. Minua ilahdutti näistä jälkimmäinen väittämä, sillä uskoin, että toimenpideehdotusten vienti käytäntöön tulisi olemaan helpompaa, kun luottamus on kohdillaan. Kaksi väittämää sai alle kolmen keskiarvon: ”Työntekijöiden ehdotukset viedään eteenpäin” ja ”Siedän hyvin epävarmuutta”. Näistä ensimmäisen tulokset ovat siinä mielessä mielenkiintoiset, että ihmiset kuitenkin kokevat, että heitä rohkaistaan kertomaan mielipiteensä avoimesti.

Vapaaehtoisuus – keskiarvo 2,68, Kyvykkyys – keskiarvo 3,15,
Yhteenkuuluvuus – keskiarvo 3,11 ja Hyväntekeminen – keskiarvo 3,21

Nämä kyselyn neljä osa-aluetta perustuivat työni viitekehyksessä esiteltyyn ihmisen neljään psykologiseen perustarpeeseen, jotka siis antavat vahvan perustan ihmisen sisäiselle motivaatiolle. Kun työntekijä on sisäisesti motivoitunut, voi hän itse hyvin, minkä lisäksi hän myös tuottaa organisaatiolle enemmän lisäarvoa. Tästä syystä sisäi-

nen motivaatio on avainroolissa tulevaisuuden työelämässä pärjäämisessä. (Martela & Jarenko 2015, 17.) Neljä psykologista perustarvetta näkyvät myös kohdeorganisaation missiossa, visiossa ja kulttuuriperustassa. Vapaaehtoisuus ilmenee Pöyryn kulttuuriperustassa "Annamme työntekijöillemme vastuuta ja kannustamme yrittäjähenkisyyttä". Kyvykkyys ja hyväntekeminen ovat puolestaan nähtävissä Pöyryn missiossa: "Missiomme on olla yritys, jossa lahjakkaat ihmiset muovaavat projektiensa kautta maailmaa ja luovat kestäväää arvoa asiakkaille ja yhteiskunnalle. Visiossa puolestaan otetaan vahvasti kantaa yhteenkuuluvuuteen: "Visiomme on olla kumppani, joka toimittaa järkeviä ratkaisuja tekemällä työtä yhdessä."

Ensimmäinen osa-alue varsinaisen sisäisen motivaation osa-alueella koski vapaaehtoisuutta. Osa-alue sisälsi kolme väittämää, joista kahden keskiarvo lähenteli kolmea. Kuitenkin väittämä "Pöyryn visio ohjaa toimintaani työssäni" laski koko alueen keskiarvon selvästi alle kolmen. Lähtökohtaisesti tämä ei ole sisäisen yrittäjyyden toteutumisen kannalta toivottavaa, sillä sisäisen yrittäjyyden pohjana pidetään selkeää suuntaa, jota kohti edetä. Vaikka kohdeorganisaation visio ei toimintaa niin ohjaakaan, tulosten perusteella on kuitenkin selvää mitä työssä odotetaan, ja että työn päämäärät ovat merkityksellisiä. Näiden lisäksi pääasiassa koetaan, että näitä odotuksia ja päämääriä kohti on mahdollista edetä valitsemallaan tavalla, eli toisin sanoen koetaan, että pystytään vaikuttamaan siihen, miten tehdä omaa työtään.

Osa-alue kyvykkyys sai koko kyselyn toiseksi parhaan keskiarvon. Vastaajat kokevat, että heillä on riittävä osaaminen työnsä suorittamiseen ja he voivat työskentelyssään käyttää omia vahvuuksiaan. Samanaikaisesti työn koetaan olevan sopivan haastavaa ja oman osaamisen lisääntyvän.

Kyselyn tuloksista näkee, että vastaajien kesken vallitsee jopa vahva yhteenkuuluvuus. Hyvistä keskiarvoista parhaat saivat väittämät koskien luottamusta, tukea ja oikeudenmukaisuutta. Tuen vahvuuden havaitsin jo ennen alkukyselyä ja sen aikana. Ennen kyselyä lähetin kyselyn väittämät pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön johtoryhmän jäsenille varmistaakseni niiden ymmärrettävyyden ja annoin heille mahdollisuuden kommentoida niitä. Palautteen ja kommenttien lisäksi jokainen osoitti minulle tukea kannustavin viestein. Ihmisten ilmoittautuessa ryhmähaastatteluun tai antaessaan palautetta kyselystä tai ehdotuksia jatkoon, olivat he hyvin kannustavia ja kertoivat minun tekevän tärkeää työtä, joka puolestaan kertoo myös opinnäytetyöni tärkeydestä ja mer-

kityksellisydestä. Kaikki tämä osoitettu tuki antoi minulle voimaa ja inspiraatiota aiheen parissa työskentelylle kevään kiireiden painaessa päälle.

Hyväntekeminen sai kokonaisuutena kyselyn parhaan keskiarvon, ennen kaikkea vastaajat kokevat, että he voivat työssään auttaa työtovereitaan, joka vahvistaa omalta osaltaan myös yhteenkuuluvuutta.

Kulttuuri – keskiarvo 2,53

Koska opinnäytetyöni linkittyy vahvasti kulttuuriin, ja kulttuurilla on vahva voima, nostin kulttuurin omaksi osa-alueekseen kyselyssä. Scheinin mukaan kulttuurin arviointi tulee ajankohtaiseksi silloin, kun organisaatio tunnistaa ongelmia toiminnassaan (Schein 2009, 76). Näin on myös Pöyryllä tehty. Väittämien tarkoituksena oli mitata sisäiseen yrittäjyyteen oleellisesti liittyviä kulttuurisia tekijöitä.

Tämä osa-alue sai kokonaisuutena heikoimman keskiarvon, 2,53. Osa-alueen sisällä väittämät saivat järjestään selvästi heikompia arvioita kuin edelliset osa-alueet. Osa-alueen ensimmäinen väittämä oli, että ”Yrityksessä kokeillaan aktiivisesti uusia työskentelytapoja”. Väittämien järjestys on saattanut ohjata ajattelua siihen suuntaan, että vastaajat ovat vastanneet kaikkiin osa-alueen kysymyksiin konsernin näkökulmasta eli miten he kokevat väittämien asioiden toteutuvan konsernitasolla. Edellisissä kohdissa kyselyssä on oma liiketoimintayksikkö ja tiimi olleet selkeämmin esillä, ja yleensä lähempänä olevat asiat tuntuvat toimivan paremmin. Tulosten mukaan onnistumisia ei juhlita, mutta epäonnistumisista ja virheistä ei myöskään rangaista vaan epäonnistumiset hyväksytään ja virheiden katsotaan kuuluvan osaksi oppimista.

Muutoksen johtaminen – keskiarvo 2,55

Muutosta tulee johtaa ja koska opinnäytetyön perimmäisenä tavoitteena oli aikaansaadaksi muutos, otin tämän osa-alueen mukaan alkukartoitukseen. Alkukyselyllä oli mahdollista mitata henkilöstön kokemuksia muutosjohtamisen osa-alueiden toteutumisesta. Muutoksen johtaminen sai kyselyssä vastausten keskiarvoksi 2,55, joka hipoo alinta osa-aluetta (Kulttuuri 2,53). Tulosten perusteella on muutoksen johtamiseen syytä kiinnittää huomiota.

Taustatiedot

Taustakysymysten avulla minun oli tarkoitus selvittää miten sisäinen yrittäjyys ja sisäinen motivaatio koetaan esimerkiksi eri-ikäisten joukossa tai eri vaiheissa työuraa. Vastaajilta kysyttiin taustatietoina sukupuolta, ikää, palveluaikaa yhtiössä, työkokemusta ja osastoa. Osastotietoa käytin ainoastaan tulosten esittelyyn osastoittain. Tulosten käsittelyn yhteydessä ryhmittelin taustatiedot. Viisi vastaajista ei vastannut kaikkiin taustakysymyksiin. Taustatietojen puuttuminen saattoi johtua siitä, että osa vastaajista pelkäsi henkilöllisyytensä paljastuvan. Kokonaisuudessaan taustatietoihin vastattiin ahkerasti, joten niidenkin voidaan arvioida antavan luotettavan kuvan tilanteesta.

Minulla ei ollut käytössäni pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön ikä- ja työkokemustietoja, eikä kuinka kauan he ovat työskennelleet Pöyryllä. En siis voinut verrat kyselyni taustatietoja näihin nähdekseni edustavatko vastaukset näiltä osin liiketoimintayksikön henkilötilannetta. Kuitenkin vastausprosentin ollessa 70, voin pitää tulosta luotettavana. Suhteessa enemmän miehiä vastasi kyselyyn.

Kyselytulosten tarkastelu taustatietojen valossa osoittaa, etteivät tulokset muutu oleellisesti esimerkiksi eri-ikäisten tai eri sukupuolten välisissä vastauksissa.

5.2.2 Ryhmähaastattelu

Lomakekyselyn lisäksi osana alkukartoitusta pidin kahden tunnin ryhmähaastattelun 13.6.2017, johon osallistui lisäksi viisi henkilöä. Haastattelu toteutettiin videohaastatteluna Helsingissä ja Oulussa Blue Jeans -ohjelmalla, jonka avulla haastattelu nauhoitettiin. Luotettavuuden varmistamiseksi litteroin haastattelun. Haastattelussa keskusteltiin lomakekyselyn teemoista, mutta en varsinaisesti esitellyt kyselyn tuloksia, vaikkakin niihin välillä viittasin. Ryhmähaastattelu toteutui suunnitelmien mukaan puolistrukturoituna haastatteluna. Keskustelu soljui myös omalla painollaan, jolloin minun ei haastattelijana tarvinnut edes esittää erikseen kysymyksiä saadakseni vastauksia. Tilaisuus sai siis toivotusti vahvasti avoimen haastattelun piirteitä. Myös pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön vetäjä osallistui ryhmähaastatteluun. Hän ei toiminut varsinaisesti haastattelijana, mutta koska hän tunsu opinnäytetyöni aihepiiriin ja koska olimme hänen kanssaan käyneet kyselyn tulokset läpi, vei hän osallistumisellaan tilaisuutta keskustelemaan ja avoimeen suuntaan, jolloin aiheeseen päästiin paljon syvemmälle. Suunniteltu kahden haastattelijan taktiikka siis toimi odotetusti.

Ryhmähaastattelussa keskustelimme sisäiseen yrittäjyyteen oleellisesti kuuluvasta merkityksellisestä päämäärästä. Kokemus oli, että kohdeorganisaatio ei tarjoa merkityksellistä päämäärää, mutta kun asiaa miettii liiketoimintayksikkötasolla, niin moni koee tekevänsä ympäristön hyväksi töitä.

”Siis meillä se on ainakin silleen helvetin selvää, että kukaan ei tykkää ydinjätteestä.”

Ryhmähaastattelussa nousi esille useampikin syy, miksi vision ei koeta ohjaavan työssä. Visiosta keskusteltaessa kävi heti ilmi, että ihmiset eivät muista sitä. Juurisyinä tässä pidettiin sitä, että Pöyryn visio ei haastateltavien mielestä ole kunnianhimoinen eikä innostava ja se voisi olla minkä tahansa yrityksen visio. Kohdeorganisaation vision koetaan olevan kauniita sanoja ja, että siihen on yritetty saada kaikki avainsanat yhteen lauseeseen. Eräs osallistuja sanoi aika painokkaasti, että tavoitteen sijaan täällä pitäisi olla jo:

”Ja visiohan on tavallaan se, mihin suunnataan, mihin pyritään. Niin tuohan [on] oikeastaan, missä pitäisi olla, ihan perusasiaa, tehdä yhdessä. Että jos me ollaan vasta sinne päin menossa, niin ei meillä kauhean hyvin mene.”

Visioon kaivattiinkin enemmän konkretiaa ja ohjausta ja osallistujat kokivat oman liiketoimintayksikkönsä vision ja strategian mielekkäämpänä ja toimintaa ohjaavampana.

Alkukyselyssä esimies ja johtaminen -osa-alueella palautteenantoa koskeva väittämä sai selkeästi heikoimman keskiarvon vastauksissa. Tästä keskusteltiin ryhmähaastattelussa, ja osallistujat olivat yksimielisiä, että palaute ei perinteisesti kuulu suomalaiseen kulttuuriin. Kuitenkin se koetaan tärkeäksi, eikä palautteeksi riitä hiljaisuus kaiken ollessa hyvin. Osallistujat kokivat, että palaute ei ole ainoastaan esimiesten vastuulla, vaan vastuu on kaikilla. Esimiehet ja projektipäälliköt ovat kuitenkin avainasemassa näyttämässä esimerkkiä ja rakentamassa oikeaa kulttuuria. Esille nostettiin myös, että jos ei ole palautteenantamisen kulttuuria, on korkeampi kynnyks puhua, kun kaikki ei ole hyvin. Haastattelussa nostettiin esille myös konkreettisia keinoja palautteenantamisen kulttuurin vahvistamiseksi. Kokemus oli, että palautteen ei ole tarpeen olla ns. ”kättelytilaisuuksia” vaan pieniä tekoja arjessa. Kuitenkin haastateltavat olivat sitä mieltä, että rakenne puskee oikean kulttuurin suuntaan. Eräs osallistujista totesi huomanneensa, että pitää opetella, että muistaa antaa palautetta.

Tämän keskustelun loppuun sparrasimme hieman konkreettisena toimenpiteenä niin kutsuttua valmennusvarttia osana valmentavaa johtamistyyliä. Valmennusvartti tarkoittaa, että esimiehellä on jokaisen työntekijänsä kanssa sovittuna kuukausittainen 15-60 minuutin palaveri. Ensimmäiset spontaanit reaktiot sekä esimies- että työntekijäpuolelta oli, että tunti on liian pitkä aika. Varsinkin esimiehet, joilla on jopa yli 20 henkilöä tiimissä, kokivat, että pitkällä tapaamisilla tämä voisi mennä liian liukuhihnamaiseksi. Vaihtoehdoksi nostettiin, että aika varattaisiin ainakin niille, joiden kanssa juttelu on syystä tai toisesta harvinaisempaa. Toisaalta tasapuolisuuden nimissä todettiin, että aika olisi syytä varata kaikille. Yhtä mieltä oltiin kuitenkin siitä, että toimintaehdotus antaisi mahdollisuuden molemmille osapuolille nostaa luontevasti esiin myös haastavia ja vaikeita asioita.

Keskustelimme myös vapaaehtoisuuden toteutumisesta työssä. Haastatteluun osallistuneet kokivat, että vapaaehtoisuutta työntekoon tuo muun muassa se, että on mahdollista jaksottaa työtä eri projektien välillä. Haastateltavat kokivat, että työtapoihin on mahdollista vaikuttaa vahvemmin kuin työn sisältöön. Kuitenkin myös työn sisältöön on pyritty vaikuttamaan keskustelemalla kehityskeskusteluissa siitä, minkä tyyppisiä töitä haluaisi tehdä ja tämän pohjalta järjestetty töitä mahdollisuuksien mukaan hieman uusiksi. Tahtotilan lisäksi luonnollisesti vaikuttaa kuitenkin myös millaisia projekteja asiakkaat tilaavat. Myöhemmin haastattelussa nousi myös kulttuuri osa-alueen osalta esille, että työskentely on asiakaslähtöistä ja sitä myöten joustavaa, jonka lisäksi kohdeorganisaatiolta ei tule vaatimuksia työskentelytavoista.

Kyvykkyyden osalta ryhmähaastattelussa oltiin sitä mieltä, että kaikkien on päästävä välillä pois mukavuusalueeltaan oman sietokyvyn mukaan ja näin ollen esimiesten tulee olla tietoisia, kuinka ”syvään veteen kukin henkilö voidaan upottaa”. Tämä vaatii esimiehellä ihmisten vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista sekä ns. yksilöllistä johtamistyyliä, eli kaikkia ei voi johtaa yhden muotin mukaan. Eräs osallistujista antoi esimerkin koulumaailmasta, jossa opettajan on huolehdittava, että lahjakkaatkin oppilaat joutuvat välillä pois mukavuusalueeltaan. Samoin esimiehen on tunnistettava ja osattava tarjota rohkeille ja lahjakkaille uusia haasteita. Toinen osallistujista jatkoi, että myös aremmille ja mukavuusalueeseen tyytyväisille olisi hyvä tarjota sopivan kokoisia haasteita mukavuusalueen ulkopuolelta. Osallistujat kertoivat haastattelussa tyydytyksen tunteesta, kun heidät on pistetty hankalaan paikkaan, josta he ovat onnistuneet uimaan pinnalle. Keskustelun kiteytyksenä oli, että pitäisi enemmän analyttisesti tarkastella, minkä tyyppinen kukin henkilö on ja minkälaista tukea he tarvitsevat.

Yhteenkuuluvuuteen työpaikoilla kuuluu oleellisena myös työtovereiden tunteminen ihmisenä. Haastatteluun osallistujat kokivat, että esimerkiksi yhteiset kahvitauot ja yhteinen tekeminen työajan ulkopuolella vahvistavat tätä osa-aluetta. Osallistujat kertoivat heillä olevan kaksi kertaa päivässä yhteiset kahvihetket joko oman osaston tai toimiston, johon kuuluu useita osastoja ja liiketoimintayksiköitä, kesken. Työskentelyn kannalta nähtiin kannattavimpana pitää kahvihetkiä eri osastojen ja liiketoimintayksiköiden kesken, koska projekteja tehdään monesti usean osallistujan kesken, eivätkä kaikki ole omalta osastolta. Haasteena koettiin tilojen rajallisuus isommalle porukalle. Kahvihetkiä pidettiin tärkeänä yhteenkuuluvuuden kannalta. Haastatteluryhmässä aiheutti pientä hämmennystä, kun kerroin, että omassa tiimissäni on vain kerran viikossa sovitut kahvit, joihin osallistuminenkin on monesti vähäistä. Osallistujat kertoivat puhuvansa kahvitauoilla monista asioista ja vain harvoin työasioista. Liiketoimintayksikön vetäjä kannusti kommentaillaan tämän suuntaiseen painotukseen. Taukojen säännöllisyys tuo tietynlaista rakennetta, joka tarjoaa mahdollisuuden osallistua säännöllisesti yhteisiin hetkiin, vaikka se ei aina olisi mahdollista. Taukojen myös koettiin vaikuttavan työtehoon positiivisesti.

Yhden osaston osallistujat kertoivat, että heillä on myös työajan ulkopuolisia omakustanteisia tapahtumia eli esimerkiksi yhteisiä pyöräretkiä tai Tallinnan matkoja. Välttämättä yksiselitteisiä johtopäätöksiä ei voida vetää, mutta osasto, jonka ihmiset näkevät myös työn ulkopuolella, antoi korkeimmat arviot väittämiin ”Tunnen tiimini jäsenet myös ihmisenä” ja ”Minusta välitetään aidosti ihmisenä”. Tässä ei voi olla täysin varma, kumpi on syy ja kumpi seuraus. Lukemassani kirjallisuudessa kuitenkin viitattiin tutustumisen työajan ulkopuolella lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikalla ja helpottavan työntekoa. Myös omakohtaiset kokemukset uudessa tiiminvetäjän roolissani tukevat syy-seuraussuhteen kulkevan näin päin. Toki jos yhteenkuuluvuuden tunnetta ei juurikaan ole, tuskin löytyy kiinnostustakaan tavata työajan ulkopuolella. Haastattelussa oli keskustelua, että pitäisi olla mahdollisuus kävellä töiden jälkeen esimerkiksi terassille, jolloin kynnys osallistua on matala. Eräs osallistuja kertoi, että heillä oli aikoinaan sihteeri, joka järjesti tai ennemmin kutsui työkavereita perjantaisin patiolla. Nyt se on jäänyt, koska tällä hetkellä kukaan ei ole innostamassa mukaan. Haastattelussa totesimme, että tämä voisi olla yksi kehityskohteista.

Kulttuuri-osa-alueen tiimoilta keskustelimme haastattelussa onnistumisen juhlistamisesta. Ensimmäiseksi osallistujille tuli mieleen ”myyntimiesten kuoharikorkkaukset”, jotka otettiin käyttöön pari vuotta sitten, koska myynnin tärkeyttä haluttiin korostaa.

Eräs osallistujista nosti esille, että iso osa myynnistä on vuositilauksia, jolloin henkilö myy kerralla koko vuoden työt. Tämä perustuu luottamukselliseen asiakassuhteeseen, eli kun aiemmat työt on tehty hyvin, on asiakkaan helppo tilata uusia töitä. Hän muistutti balanssin tärkeydestä vuosityön myynnin ja pienemmän kertakaupan juhlistamisessa, jotta molemmissa tapauksissa juhlistaminen muistettaisiin. Konkreettisenä juhlistamisen tapana pidettiin jälleen yksinkertaisia keinoja, joissa moni työntekijä tulee huomioon. ”Skumppatilaisuudet” nähtiin vaihtoehtona, mutta eräs osallistujista totesi, että joulun ja tammikuussa kun tulee paljon tilauksia, ei kuohuviiniäkään huvita joka päivä juoda. He olivatkin järjestäneet yhteisen tilausten juhlistamistapahtuman, jolloin he menivät yhdessä keilaamaan ja syömään. Yhteisessä tekemisessä kaikki tulevat huomioon, koska kaikki ovat omalla panoksellaan edesauttaneet kauppojen syntyä.

Osallistujat kokivat, että projektien onnistumisia ei juhlita samalla tavoin kuin myyntiä. Liiketoimintayksikön jäsenet olivatkin jo nostaneet tämän asian esille heidän suunnitellussaan strategiaansa. Konkreettisenä ehdotuksena oli näissä keskusteluissa nostettu, että onnistuneita projekteja voitaisiin nostaa kuukausittain samalla tavoin kuin myyntitähtiä. Lisäksi oli ehdotettu, että myös osastopalavereissa käytäisiin läpi hyviä projekteja. Ja mikäli ei varsinaisesti palkittaisi, niin ainakin mainittaisiin. Tästä keskustelu kääntyi spot-bonuksiin eli projektista tai muuten hyvästä suorituksesta maksettaviin bonuksiin. Haasteena nähtiin niiden rajallinen budjetti. Kaiken kaikkiaan osallistujat kokivat, että palkitsemisen ei pidä olla kovin suurieleistä, esimerkiksi pullakahvit osastopalavereissa nähtiin toimivana.

Lopuksi nostettiin vielä esille, että jos asioita tehdään työajan ulkopuolella, voi tapahtuma tai vastaava maksaa jonkin verran. Työajalla tekeminen tulee maksamaan enemmän, koska käytetty aika on pois laskutettavasta työstä. Toisin sanoen esimerkiksi keilahallin kustannus on aivan eri luokkaa kuin monen henkilön palkkakulut, joita vastaan ei saada laskutettua asiakasta. Juhlistamista työpaikan neuvottelutiloissa ei myöskään pidetty niin mielekkäänä, vaan tilaisuuksia on pidetty jopa jäykkänä. Työajan ulkopuolella voi olla kuitenkin haastava saada kaikki mukaan. Kokemus oli, että onnistumisia pitäisi juhlistaa enemmän, mikä tuppaa unohtumaan samalla tavoin kuin palautteenanto. Lisäksi nähtiin, että onnistumisten juhlistaminen on omalla tavallaan myös palautteen antoa, mikä konkretisoi palautteen hieman eri tavalla.

”Joo silloin toimii toi keilaus, niin tulee kaikki huomioon. Tai vastaavantyyppinen. Mitkä ehkä on aika mukavia siinä mielessä, ja siinä saadaan samalla sitä yhdessä tekemistä.”

Osallistujat kertoivat, että aiemmin projektin sulkemisen jälkeen assistentti toi yhteenvedon projektin taloudellisesta suorituksesta. Nykyään näin ei enää toimita. Tämän lisäksi haasteena koettiin, että tällaista tietoa ei välttämättä näe suoraan järjestelmästä. Tästä keskustelu jatkui konkreettisiin toimenpide-ehdotuksiin. Osallistujat näkivät tarpeellisena, että päättyneistä projekteista saisi kootun listan, jonka perusteella esimerkiksi osastopäällikkö voisi nostaa onnistumisia esille. Myös kerran kvartaalissa pidettävässä project review -tilaisuudessa nousee esille erilaisia onnistumisia, kun pitää korvansa auki. Kaikki onnistumiset eivät välttämättä ole taloudellisesti poikkeuksellisia menestyksiä, mutta joukkoon mahtuu projektipäälliköitä, jotka hoitavat sääntillisesti samanaikaisesti kymmeniä projekteja. Toimivana konseptina ajateltiin onnistumisten huomioimista project review -tilaisuuksien yhteydessä. Tällöin voisi projekteja läpikäydessä tarkastella niitä myös onnistumisten näkökulmasta ja sen perusteella muistaa ihmisiä.

Aiemmin keskustelussa nostettiin esille, että palautteen ei ole syytä olla vain projektin taloudellisesta menestymisestä tai asiakastyytyväisyydestä vaan ennen kaikkea työssä suoriutumisesta ja tiimissä toimimisesta. Yhteinen kokemus vuosien varrelta myös eri yhtiöistä oli, että projektien lopetuspalavereja ei pidetä projektien päättymisen jälkeen ja ne voisivat olla yksi konkreettinen toimenpide, jonka avulla on mahdollista tarjota ihmisille monipuolista palautetta.

Keskustelimme epäonnistumisista ja virheiden tekemisestä. Näkemys oli, että virheet ovat aina jollain tavalla jonkun henkilön mokia. Esimerkiksi toimiston ulkopuolelta maastotoissa voi sattua monenlaista. Esimerkkinä nostettiin, jos esimerkiksi laite tippuu reikään, se hetki meni jo, eikä sitä sinällään kannata jäädä vatvomaan tai ketään syyllistämään. Parempi lähestymistapa on käydä läpi, miksi näin tapahtui ja miten asiaa voidaan parantaa ja kannustaa henkilöä olla ottamatta tapahtunutta liian henkilökohtaisesti. Yhteinen näkemys oli, että toimistossa virheet eivät ole niin raakoja ja ovat helpommin korjattavissa. Tässä kohdin keskustelussa nousi myös liiketoimintayksikön sisäinen luottamus, koska kokemus oli, että kaikki tulevat aina reilusti kertomaan virheestä sen tapahduttua, eivätkä ryhdy peittelemään asioita.

”Ehkä sillä lailla uskaltaa tehdä virheitä, että ei sieltä nyt haukkuja tule.”

Haastattelun loppuun keskustelimme sisäisestä yrittäjyydestä ja miten se koetaan. Osallistujien yhteinen kokemus oli, että projekteja hoidetaan yrittäjämäisellä otteella,

jokainen haluaa tehdä työnsä asiakaslähtöisesti ja niin, että asiakas saa haluamansa kustannustehokkaasti. He eivät täysin ymmärtäneet kohdeorganisaation ”lanseeraamaa” sisäistä yrittäjyyttä vuoden 2016 alussa, sillä ihmiset kokivat jo toimivansa näin. Monelle tuli tunne, että mitä heiltä halutaan lisää. Ristiriitana sisäisen yrittäjyyden lanseeraamisen kanssa nähtiin se, että yrityksen koko henkilöstö ei haastatteluhetkellä ollut tulospalkkauksen piirissä (järjestelmä muuttui vuoden 2018 alussa). Osallistujat olivat sitä mieltä, että sisäisen yrittäjän sijaan olisi pitänyt alkaa käyttämään jotain muuta termiä.

”Kun lähtökohtasestikin ajatellaan taloudellisesti ja yritetään olla tehokkaita ja sit heitetään tämmönen termi kehiin, niin kyllä siinä pitäisi jo miettii et pitäiskö tähän laittaa joku tulospalkkaus mukaan tai sitten käyttää jotain muuta.”

Näkemyksenä oli, että yrittäjällä on tietty vastuu, mutta hän myös saa itse enemmän. Näkemyksenä myös oli, että jos ihmiset haluaisivat olla yrittäjiä, heillä olisi omat yritykset. Haastatteluun osallistujat kokivat, että sisäisestä yrittäjyydestä on Pöyryllä puhuttu nimenomaan taloudellisesta näkökulmasta, eikä siihen esimerkiksi ole onnistuttu liittämään sisäisen motivaation aspekteja. Osallistujat olivat myös sitä mieltä, että paremmin olisi mennyt, jos ei olisi ruvettu erikseen puhumaan sisäisestä yrittäjyydestä. Osallistujat kertoivat lisäksi, että heillä on sellainen tunne, että ihmiset ovat ottaneet termin hyvin negatiivisena. Lisäksi esimiehet kokivat, että he ovat joutuneet viemään ajatusta sisäisestä yrittäjyydestä eteenpäin ilman, että ylempi johto olisi selittänyt mitä termillä haetaan.

”Ja se on niinku sanafraksi, jota ei ole oikeasti minun mielestä pohjustettu ja selitetty niin, että sen ois osannut välittää eteenpäin hyvässä valossa.”

”Koko Oulun toimistolta en oo kuullut yhtäkään ihmiseltä positiivista siitä sisäinen yrittäjyys -sanasta.”

Sisäinen yrittäjyys -termin lisäksi myös sisäinen motivaatio koettiin hieman haastavana. Eräs osallistuja koki, että tämänkin termin kohdalla on puettu hänelle jotain hyvin arkista hienoksi sanaksi.

Ryhmähaastattelu koettiin antoisaksi tilaisuudeksi. Eräs haastatteluun osallistuneista tiivistä haastattelun annin hyvin:

”Ihan huippu keskustelua. Jotenkin, tää on tosi outoo meille, minulle ainakin, että keskustellaan muusta kun teknisestä näkökulmasta, mutta minä uskon, että tästä tulee ihan hirveesti hyötyä. Et saadaa näit kehitysideoita.”

Lisäksi sain seuraavia saatesanoja:

”Mä toivon, että sä tuot viestin siitä yrittäjyydestä [niin], että tästä tulee ihmisille positiivinen ja mukava asia, eikä semmonen, että nyt sitä taas tuputetaan. Että sen sais käännettyä niin päin, että sillä ei tapeta sitä sisäistä motivaatiota.”

5.2.3 Yhteenveto nykytila-analyysin tuloksista

Sisäiseen motivaatioon vahvasti linkittyvät osa-alueet vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen saivat hyvät arviot alkukyselyssä. Esimerkiksi alkukyselyn perusteella vastaajat kokevat, että heillä on riittävät taidot työn suorittamiseen ja työtehtävät ovat sopivan haastavia. Hyväntekemisen koetaan olevan korkealla tasolla: työstä on aitoa hyötyä ja työssä on mahdollisuus auttaa työtovereita. Vapaaehtoisuuden kokonaisarviota laski väittämä ”Pöyryn visio ohjaa toimintaani työssäni”. Samanlaisia tuloksia sain ryhmähaastattelusta. Vaikka Pöyryn visiota ei muistettu tai sitä ei pidetty innostavana, on pilottiryhmän henkilöstölle selvää mitä heiltä työssä odotetaan. He myös kokevat, että heillä on merkityksellinen päämäärä. Alkukartoituksen mukaan ihmiset ovat innostuneita työstään, jonka lisäksi luottamus on korkealla. Tämä ilmenee muun muassa siinä, että toisia tuetaan ja lupaukset pidetään. Kokemus on, että työpaikalla ei anneta riittävästi palautetta, eikä onnistumista juhlita. Palautteenannon ei katsota kuuluvan suomalaiseen kulttuuriin, mutta ryhmähaastattelun perusteella siihen on panostettava.

Ryhmähaastatteluun osallistuneiden mukaan pilottiryhmänä toimivassa liiketoimintayksikössä on jo aiemmin toimittu sisäisen yrittäjän tavoin. Tästä syystä he eivät koe lanseerattua sisäistä yrittäjyyttä motivoivana.

5.3 Toimenpiteiden valinta

Kuten kirjoitin kulttuurin roolista muutoksessa kappaleessa 3.6, kulttuuri kannattaa Scheinin mukaan nähdä hyödynnettävänä positiivisena voimana eikä toimintaa ohjaavana rajoitteena. Tämän mukaan kulttuurimuutoksessa paras lopputulos siis saavutetaan isojen muutosten sijaan käyttämällä hyväksi ja vahvistamalla kulttuurin vahvuuksia, jotka voivat auttaa tavoitteen saavuttamisessa. Rossi, ja hänen mukaansa myös Steve Jobs kritisoivat kuitenkin tätä lähestymistä. Vahvaa yrityskulttuuria ei heidän mu-

kaansa rakenneta parantamalla nykyistä, vaan heidän mukaansa vahva yrityskulttuuri vaatii radikaalisti ja pysyvästi erilaisen tavan johtaa. Päätin kehittämistehtävässäni luottaa Scheinin lähestymistapaan, sillä kuten kappaleessa 1.3 kerroin työni rajauksesta, en kokenut minulla olevan mahdollisuutta johtaa suuria kulttuurimuutoksia, minkä lisäksi minun tuli ottaa huomioon toimenpiteiden testaukseen käytettävissä oleva aikataulu. Päätöstäni tuki myös tutkimusmenetelmäksi valitsemani Demingin ympyrä, joka suosii pieniä kokeiluja. Myös Jim Collins työryhmineen on havainnut, että hyvästä parhaasta yritykseksi ei ole muututtu kumouksellisen prosessin tai käänteentekeväen toimenpiteen avulla (Collins 2010, 30, 33). Alkukartoituksen perusteella pystyin arvioimaan pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön vahvuuksia ja suunnittelemaan toimenpiteet niiden pohjalta.

Rossin kanssa olin samaa mieltä siitä, että rakenne auttaa liittämään toimintatavat osaksi kulttuuria (Rossi 2012, 157). Tämän lisäksi ryhmähaastattelussa nostettiin monta kertaa tavoitteeksi rakenteet, etteivät asiat jää sattuman varaan. Näkemykseni mukaan rakenteet ovat myös askeleita kohti sisäisen yrittäjyyden johtamista, koska sisäistä yrittäjyyttä ei voi sanan varsinaisessa merkityksessä johtaa vaan se perustuu ennen kaikkea organisaation rakenteisiin ja toimintatapoihin. Oleellista oli myös ottaa huomioon, että toimenpiteiden nojatessa rakenteisiin, toimenpiteet eivät jää niin herkästi esimiehen persoonan tai johtamistyylin varaan (Rossi 2012, 14). Toimenpiteiden tavoitteena oli myös vahvistaa työelämän mielekkyyttä, inhimillisyyttä ja välittävää johtamista, joilla on Rossin mukaan yhteys kansantaloudellisesti tärkeään työurien pitenemiseen (Rossi 2012, 232).

Kulttuurilla oli siis merkittävä rooli toimenpiteiden valinnassa, joten käytin inspiraationa Asta Rossin teoksia Kulttuuristrategia – Rakenna yrityskulttuuri, jota työntekijät, asiakkaat ja omistajat rakastavat (2012) sekä Kulttuuristrategia 2 – Kohti Euroopan parasta työelämää (2015). Teokset perustuvat Great Place to Work® -instituutin tekemiin tutkimuksiin, joissa menestyjät pärjäävät taloudellisesti myös vaikeina aikoina. Tämä tietty joukko yrityksiä on onnistunut kasvamaan ja kukoistamaan myös aikana, jossa Suomi on kärsinyt taantumasta ja jossa liiketoiminta on supistunut. Yhteistä näille yrityksille on, että niitä johdetaan yrityskulttuurin kautta, mistä niille muodostuu strateginen kilpailuetu.

Great Place to Work® -instituutin tekemissä tutkimuksissa vertailuissa menestyneiden yritysten kulttuuri ei ole sattumaa. Sattuman sijaan yritykset ovat tietoisesti rakentaneet

yrityskulttuuriaan, jota he myös johtavat. Tutkituissa yrityksissä toistui parhaina käytäntöinä esimerkiksi seuraavia rakenteita ja asioita:

- Kiittäminen
- Viikoittaiset one-to-one keskustelut
- Esimies-alaiskeskustelut vähintään neljä kertaa vuodessa, joissa on keskusteltu esimerkiksi seuraavista asioista:
 - Onko olemassa joitain esteitä, jotka estävät sinua tekemästä työtäsi mahdollisimman hyvin?
 - Miten voin tukea sinua työssäsi?
 - Miten teemme yrityksestämme entistä paremman työpaikan?
- Esimiesten lahjakaappi
- Työntekijän henkilökohtainen visio
 - Voi koostua esimerkiksi pitkän ja lyhyemmän aikavälin tavoitteista ja haaveista, arvoista ja taidoista.
- Työnantajan ja työntekijän yhteiset arvot
- Hassujen juttujen tekeminen yhdessä

Inspiraationa käytin siis käytäntöjä, jotka on koottu parhaista työpaikoista. Käytännöt on siis testattu käytännössä ja havaittu toimiviksi. On kuitenkin syytä huomioida, että käytäntöjä ei voi suoraan kopioida vaan ne on valittava ja sovellettava omaan kulttuuriin sopiviksi.

Testattaviksi toimenpiteiksi lähdin suunnittelemaan pieniä kokeiluja, jotka tukevat jo olemassa olevaa ja samalla tavoiteltavaa kulttuuria. Tämän lisäksi pyrin valitsemaan toimenpiteiksi asioita, jotka muokkaavat monelta osalta kulttuuria tavoiteltuun suuntaan. Arvioin jokaisen toimenpiteen kohdalla kulttuuriperustan ja organisaation hyödynnettävän positiivisen voiman, tein hypoteesin mitä asioita toimenpide tulee muuttamaan sekä arvioin toimenpiteen haasteet. Suunnittelemani toimenpide-ehdotukset, niiden positiivisen voiman, riskit ja hypoteesit on esitetty liitteessä 7.

Olimme sopineet pilottiryhmänä toimivan liiketoimintaryhmän vetäjän kanssa, että lähdemme testaamaan kolme toimenpidettä, joista yksi on valmennusvartti. Olimme puhuneet valmennusvartista jo, kun ensimmäisen kerran tapasimme ja annoin esimerkkejä, mitä pilottiryhmän kanssa testattavat toimenpiteet voisivat esimerkiksi olla. Valmennusvartti oli myös vetäjälle itselleen tuttu, ja hän oli käyttänyt sitä oman entisen esimiehensä kanssa ja todennut hyväksi. Valmennusvartti oli toistunut eri variaatioin menestyneissä yrityksissä. Valmennusvartti tarkoittaa, että esimies varaa kalenteristaan säännöllisesti aikaa keskusteluille jokaisen tiiminsä jäsenen kanssa. Valmennusvartti aktivoi vuorovaikutusta, sillä vaikka esimiehellä olisikin niin kutsuttu avoin ovi, ei hän välttämättä ole paikalla, kun ihmiset rohkaistuvat sille tulemaan (Rossi 2012,157). Val-

mennusvartti siis tuo kaivattua rakennetta, vaikka alkukyselyn tulosten mukaan vastaajat pääsääntöisesti kokevat, että heillä on riittävästi mahdollisuuksia keskustella esimiehensä kanssa työhön liittyvistä asioista. Tätä voi myös pitää hyödynnettävänä positiivisena voimana. Toisena kulttuurisena vahvuutena tunnistin alkukartoituksessa esimiehen valmentavan ja läsnä olevan otteen.

Halusin myös, että valittavilla toimenpiteillä olisi mahdollista muokata kulttuuria tavoiteltuun suuntaan. Arvioni mukaan Valmennusvartin avulla on mahdollista vaikuttaa lähes jokaiseen alkukyselyn osa-alueeseen, esimerkiksi työn merkityksellisyyteen, tavoitteiden kirkastamiseen ja työn odotuksiin. Näin, että Valmennusvartin avulla esimiehellä on paremmat mahdollisuudet oppia tuntemaan tiimensä jäsenten vahvuudet ja heikkoudet, mistä puolestaan on linkki Kyvykkyyks-osa-alueeseen. Tuntiessaan henkilön vahvuudet ja heikkoudet, esimies pystyy paremmin tarjoamaan sopivan haastavia työtehtäviä.

Valmennusvartin haasteena tunnistin esimiehen aikataulun. Esimiehet, joilla on monta henkilöä tiimissään, kokevat mahdollisesti haasteena aikatauluttaa kaikki tapaamiset. Toisaalta tässäkin yhteisesti sovittu rakenne pitää huolen, että kaikkien kanssa tulee keskusteltua. Muuten arjen viedessä, ei välttämättä tulisi juteltua kaikkien kanssa. Tästä syystä kunkin esimiehen tulee, mahdollisesti yhdessä tiimensä jäsenten kanssa, sopia sopiva aika ja väli palaverien välillä. Lukemissani parhaissa käytännöissä oli myös hyödynnetty lounasta ”palaveritapaamisen” sijaan.

Säännöllisillä tapaamisilla esimiehen kanssa on siis mahdollista vahvistaa muun muassa palautteenannon kulttuuria, mikä on myös tärkeää sisäiselle yrittäjyydelle ja mikä nostettiin myös pilottiryhmän toimesta tärkeäksi. Mutta, koska esimiehet eivät ole jokaisessa projektissa läsnä ja koska palautteenannon kulttuuria halutaan jalkauttaa myös eteenpäin, suunnittelin palautteenannon vahvistamiseksi myös muita toimenpiteitä.

Menestyksen ja onnistumisen juhlistaminen nousi parhaissa käytännöissä ja muun muassa tekemässäni ryhmähaastattelussa esille, joten lähdin suunnittelemaan testattavia toimenpiteitä tämän lisäämiseksi. Kuten kirjoitin kappaleessa 3.5 kiitoksen tärkeydestä, näen sen vahvistavan neljän psykologisen perustarpeen toteutumista ainakin kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden osalta ja mielestäni myös hyväntekemisen osalta. Rossi toteaa, menestymisen juhlistamisen olevan hyvin olennainen tekijä yrityskulttuurissa, koska silloin huomio pysyy aktiivisesti menestyksen rakentamisessa, eikä se pääse lipsahtamaan minimoinnin puolelle (Rossi 2012, 264). Myös sisäisen yrittä-

yyden oppi-isä Pinchot on todennut, että aina on löydyttävä aikaa hyvien uutisten juhlistamiseen ja suunnittelemiseen riippumatta siitä, kuinka kiire on (Pinchot 1986, 131).

Menestyksen juhlistamisen osalta suunnittelin useampia eri sykleillä ja eri organisaation tasolla toimivia toimenpiteitä, joiden tavoitteina oli luoda ja juurruttaa menestyksen juhlistamista. Suunnittelemani toimenpiteet olivat Esimiehen kiitoskaappi, Projektien lopetuspalaverit, Palaute-suklaa ja Juhlistaminen tiimissä. Lisäksi halusin myös näiden toimenpiteiden vaikuttavan asioihin laajemminkin, kuin pelkästään menestyksen juhlistamiseen. Arvioni mukaan seuraavissa kappaleissa esitellyiden toimenpiteiden onnistuessa ne lisäävät luottamusta, yhteenkuuluvuutta useammalla tapaa sekä vahvistavat / puskevat organisaatiota tavoiteltavan kulttuurin suuntaan.

Esimiehen kiitoskaappi tarkoittaa, että esimiehellä on esimerkiksi leffalippuja, viinipulloja, lahjakortteja ja pieniä herkkuja palkitsemista ja onnistumisen juhlistamista varten. Hyödynnettävänä positiivisena voimana tunnistin alkukartoituksen perusteella luottamuksen ja innostuksen. Mahdollisena haasteena tunnistin Esimiehen kiitoskaapissa budjetin. Hypoteesinani oli, että toimenpiteen ansiosta palautteenanto ja onnistumisen juhlistaminen tiimissä lisääntyvät. Mahdollisesti myös luottamus lisääntyy.

Tämän toimenpiteen osalta olisi mahdollista myös hyödyntää pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön olemassa olevia rakenteita, esimerkiksi project reviewtä, joka on kvartaaleittain pidettävä tilaisuus, jossa on totuttu käymään projektien taloudellinen tilanne läpi. Tilaisuuden lähestymistapoihin olisi mahdollista lisätä myös onnistumisen juhlistaminen palkitsemalla onnistuneita projekteja. Samalla tulisi kuitenkin huomioida, että projektipäälliköiden lisäksi huomioidaan myös muu projektiväki.

Kolmantena toimenpiteenä suunnittelin Projektien lopetuspalaverit ryhmähaastattelun keskustelun pohjalta. Näissä palavereissa projektin tuloksen ja asiakastyytyväisyyden lisäksi on jopa ennen kaikkea tärkeää antaa palautetta työsuorituksista ja tiimissä toimimisesta. Palavereissa voisi siis keskustella ryhmädynamiikasta ja siitä, onko ollut helppo tehdä muiden kanssa töitä ja mitkä ovat syyt tämän takana. Hyödynnettävänä positiivisena voimana tunnistin alkukartoituksen perusteella luottamuksen, työn tekemisen tiimeissä sekä toinen toistaan tukevan tiimin. Hypoteesinani oli, että Projektien lopetuspalaverin ansiosta palautteenanto lisääntyy ja, että tiimissä juhlistetaan onnistumista. Haasteena tunnistin, että vuosiprojektien kasautuessa joulukuulle, ei ole mielekästä pitää useita kymmeniä lopetuspalavereja erikseen, vaan ne voisi pitää esimerkiksi

asiakaskohtaisesti ja / tai isoimmista projekteista. Vuositilausten osalta projektipäällikkö voisi esimerkiksi kerran kvartaalissa antaa esimerkiksi palautetta 15 minuutissa.

Neljäntenä toimenpide-ehdotuksena suunnittelin niin kutsutun Palaute-suklaan. Palaute-suklaa tarkoittaa, että henkilön ollessa tyytyväinen esimerkiksi työkaverin suoritukseen, tukeen, apuun tai vastaavaan, voi hänelle kiitoksen konkretisoimiseksi antaa suklaan. Suklaan sijaan voisi myös käyttää jotain muuta vastaavaa. Kyseinen toimenpide myös auttaisi huomioimaan hyvät suoritukset ajantasaisesti ja lisäksi spontaania palautetta organisaation eri tasoilla. Toimenpiteen rakenne tukee viestiä, että palautteenanto ja kiittäminen eivät ole vain esimiehen vastuulla, vaan positiivinen ja välitön palaute on osa jokaisen työtä. Hyödynnettävänä positiivisena voimana tunnistin alkukartoituksen perusteella luottamuksen, työn tekemisen tiimeissä sekä toinen toistaan tukevan tiimin. Hypoteesinani oli, että Palaute-suklaan ansiosta palautteenanto ja kiitos tiimissä lisääntyvät. Varsinaisia haasteita, en tämän toimenpide-ehdotuksen osalta tunnistanut.

Viidentenä toimenpide-ehdotuksena suunnittelin Juhlistamisen tiimeissä. Tämä olisi esimerkiksi menestyksen juhlistamista yhdessä esimerkiksi keilauksen merkeissä työajan ulkopuolella. Myös hassuttelu olisi suotavaa, koska ihminen innostuu paremmin, kun hän voi aidosti olla oma itsensä, ja tämä puolestaan liimaa tiimiä yhteen. Hyödynnettävänä positiivisena voimana tunnistin alkukartoituksen perusteella luottamuksen, työn tekemisen tiimeissä sekä toinen toistaan tukevan tiimin. Hypoteesinani oli, että tiimissä juhlistamisen ansiosta palautteenanto ja kiitos tiimissä lisääntyvät, jonka lisäksi ihmiset oppivat tuntemaan tiimin jäsenensä myös ihmisinä työroolin takana. Toimenpide-ehdotuksen haasteena tunnistin budjetin, vaikkakin esimerkiksi keilaus tulee halvemmaksi kuin pienempi kokoontuminen työajalla, joka on asiakaslaskutuksesta pois. Haasteena myös on, että kaikilla ei ole mahdollisuutta osallistua työajan ulkopuolella.

Esiteltyäni tulokset pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön johtoryhmälle, osa johtoryhmän jäsenistä oli sitä mieltä, että ehdotetut toimenpiteet keskittyivät pelkästään palautteenantoon ja menestymisen juhlistamiseen. Näkemykseni oli eri, koska näkemykseni mukaan näillä toimenpiteillä oli mahdollista vaikuttaa myös muihin asioihin. Lisäksi koin, että nämä olivat oikeanlaiset toimenpiteet siihen hetkeen ja aikatauluun. Liian montaa toimenpidettä ei kannattanut ottaa mukaan, etenkin kun testausjakso oli lyhyt. Loppujen lopuksi testattaviksi toimenpiteiksi valittiin Valmennusvartti ja Menestyksen juhlistaminen, joka nimettiin Onnistumisen juhlistamiseksi.

Kehittämistehtäväni toiminnallisen osuuden halusin nimenomaan toteuttaa pilottiryhmän kanssa, joten tässä kohtaa hylkäsin muut toimenpideajatukset. Minulla oli työn alkuvaiheissa suunnitelmissa, että työni yhtenä toiminnallisuutena tekisin ehdotuksen organisaation kehityskeskustelupohjan uudistamisesta, mutta vaikka rakenteet puskevat halutun kulttuurin suuntaan, luovuin ajatuksesta tässä vaiheessa. Edellinen muutos- ja strategiajohtajammekin sanoi keskustelussamme, että ”Ei niinkään pohjan, vaan ”guidancen” selkeyttäminen.” Eli ymmärrys siitä, miksi asiat ovat tärkeitä. Arvioni oli, että minulla ei työn aikataulun puitteissa ollut tähän mahdollisuutta, joten hylkäsin tämän ajatuksen.

5.4 Syvähaastattelut

Syvähaastatteluiden tavoitteena oli saada opinnäytetyöhön näkyvyyttä sisäisestä yrittäjyydestä. Pilottiryhmän kanssa keskityin pääasiassa sisäiseen motivaatioon, mutta asiat kulkevat käsi kädessä ja sisäinen yrittäjyys on se mitä Pöyry nimenomaisesti korostaa ja miten se kannustaa työntekijöitä työskentelemään. Näistä syistä halusin tutkia sisäistä yrittäjyyttä hieman enemmän, saadakseni paremman näkemyksen mitä ihmiset ajattelevat sisäisestä yrittäjyydestä. Haastattelutuloksia aion hyödyntää myös jatko-toimenpiteiden suunnittelussa. Tiedonhankintakeinoksi valitsin kahdenkeskisen haastattelun, jotta keskustelu olisi luottamuksellisempi. Olin valmistellut kysymyksiä etukäteen (liite 9), mutta toivoin tilaisuuden olevan myös keskusteleva. Koska keskustelut olivat osa tutkimusta, ne nauhoitettiin ja litteroitiin.

Sisäiseen yrittäjyyteen kuuluu yrittäjyyden elementti, joten olin kiinnostunut kuulemaan millaisia ajatuksia ja mielikuvia yrittäjyys haastateltavissa herätti. Yrittäjyys toi haastateltavien mieleen positiivisuutta ja pyrkimystä eteenpäin. Haastateltavat kokivat, että yrittäjät antavat kaikkensa yrityksensä eteen, ja näin ollen vastuun nähtiin kuuluvan yrittäjyyteen oleellisesti. Haastateltavien mielestä yrittäjän vastuu ei sinänsä eroa muista elämän vastuista, on henkilö sitten vanhempi, työntekijä tai yrittäjä. Vastuun myös nähtiin tuovan paljon mahdollisuuksia: kun on vastuuta, on myös tekemisissä monen erilaisen mielenkiintoisen asian ja osa-alueen kanssa.

Yksi haastateltavista kertoi ajatuksen yrittäjyydestä kiehtovan häntä. Kiehtovaksi ajatuksen tekee ajatus vapaudesta päättää itsenäisesti asioista, esimerkiksi mitä tekee ja milloin tekee. Tällä hetkellä hän ei kuitenkaan koe yrittäjyyden olevan hänelle tarkoitet-

tu. Hän näki pääasiallisena kynnyksenä yrittäjäksi ryhtymiselle epävarmuuden työn riittävydestä ja toimeentulosta.

”Siinä kiehtoo oma vapaus ja, että olisi oman itsensä herra. Että saa päättää itse, mitä tekee ja milloin tekee. Toisaalta se tuo mukanaan paljon vastuita. Täytyy siis olla tarpeeksi työtä, että saa toimeentulon, ja täytyy ehkä paljon enemmän pinnistellä sen eteen, että työtä saa tarpeeksi. Siinä ehkä on tässä vaiheessa se kynnys lähtee.”

Haastateltavat siis kokivat, että yrittäjyyteen liittyy vastuiden lisäksi kuitenkin vapauksia. Myös vastuu itsessään kiehtoo, sillä silloin olisi mahdollista vastata kokonaisuudesta. Kokemus oli, että he pystyvät työssään toteuttamaan tiettyjä vapauksia.

”Kun aattelee sitä [vapautta] tähän nykyiseen työhön, mitä nyt teen, niin kyllä mä aika hyvin pystyn päättämään mitä teen. On aika hyvät mahdollisuudet valita töitä ja tehdä sitä melko lailla vapaasti ja omatoimisesti.”

Yrittäjyydellä ja sisäisellä yrittäjyydellä nähtiin olevan yhteys. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että nämä kaksi asiaa ovat hyvinkin lähellä toisiaan. Merkittävimpänä erona nähtiin vastuu, sillä loppupeleissä sisäinen yrittäjä ei ole vastuussa kaikesta.

”... että pystyy toimimaan omatoimisesti, mutta on kuitenkin siellä jonkun isomman yrityksen huomissa. Ettei ole ihan sitä kokonaisvastuuta. Mutta kumminkin, jos tehtäväksi tai projektiksi on annettu, niin vastaa siitä omalta osaltaan ja pitää huolen siitä, että se projekti, menestyy hyvin, aivan kun se ois sun oman yrityksen projekti.”

Sisäisellä yrittäjyydellä nähtiin olevan hyötyjä sekä yritykselle että yksilölle. Hyötynä yritykselle nähtiin se, että työntekijät tekevät työnsä kuin olisivat oman yrityksensä omistajia. Käytännössä tämä näkyy haastateltavien mielessä korkeampana motivaationa ja sitoutuneisuutena, joka hyödyttää molempia osapuolia. Lisäksi työntekijöiden valtuuttaminen nähtiin tavoiteltavana ja tärkeänä sisäisen yrittäjyyden ja sisäisen motivaation saralla.

”Hyötynä tietenkin tulee ekana mieleen se, että työntekijät, tai ne sisäiset yrittäjät, ois motivoituneempia, kun ne ajattelisivat, että se työ ois aivan kun tekis itselleen. Vois kuvitella, että sitten ponnistelis sen työn eteen vähän enemmän, kuin, että se ois vaan jotakin jota tehdään pakonomaisesti tai, sen takia, että yritys saa sitä työtä tehtyä ja saa esimerkiksi voitot ja muut.”

”... Tulee olo, että luotetaan ja ei ole niin kontrolloitu se työntekeminen. Sitä kautta motivaatio voisi tulla paremmaksi.”

Näkemyksensä oli, että Pöyry tavoittelee sisäisellä yrittäjyydellä parempaa tulosta ja että työntekijät olisivat motivoituneempia ja sitoutuneempia. Haastateltaville oli kuitenkin hieman epäselvää, mitä Pöyry tarkalleen tavoittelee sisäisellä yrittäjyydellä.

”Ei ehkä ihan täysin ole selvää, mutta taas toistan itseäni näistä motivoituneista työntekijöistä, että se [motivaatio] ois lähtökohtana. ... Et varmaan se on se pääasia siinä, mutta en ihan semmosta selkeätä viestiä ainakaan muista mistään lukeeni.”

Sisäisen yrittäjyyden korostaminen ja siihen kannustaminen nähtiin kuitenkin kaiken kaikkiaan perusteltuna ja tavoiteltavana: kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten hyvin yritys pärjää, jonka lisäksi innostuksen, yhteistyön, työkaveruuden ja tietoisuuden asiakkaisiin nähtiin paranevan.

”Kyllä se ajatuksena on hyvä juttu ja varmaan toimii esimerkiksi, meidän konsultialalla, mutta ei välttämättä ihan kaikissa yrityksissä. Mutta aika monella alalla. Ja just toi ihmisten motivaation lisääminen siihen työntekoon tuo sitä tehokkuutta ja ehkä onnellisuuttakin.”

Haastateltavat korostivat johtamisen merkitystä sisäistä yrittäjyyttä tavoiteltaessa.

”[Johtamisella] On merkitystä, on valtavasti merkitystä. Kyllä.”

Haastateltavat kokivat sisäisen yrittäjyyden ideologian tulevan ylimmältä johdolta, mutta, että liiketoimintayksikön vetäjä ja osastopäälliköt ovat avainasemassa sisäisen yrittäjyyden jalkauttamisessa ja heidän motivoivan omalta osaltaan siihen suuntaan. Yksikön vetäjä ja osastopäälliköt vievät siis viestiä omalta osaltaan eteenpäin, mutta käytännönläheisemmin. Esimerkiksi moni tapaa osastopäällikköä päivittäin, mutta hänen kanssaan ei niinkään jutella suoraan sisäiseen yrittäjyyteen liittyvistä asioista vaan käytännön asioista. Osa haastateltavista tosin totesi, että tokihan projekteista ja niiden laskutuksesta ja budjettipäivityksistä puhuminen vie tavallaan sisäisen yrittäjyyden suuntaan.

Ylimmän johdon osalta konsernin toimitusjohtajan lähettämät videoviestit koettiin tehokkaana ja toimivana tapana.

”Kyllähän esimerkiksi ne [konsernin toimitusjohtajan] videoviestit on motivoivia, kun hän on hirveen motivoiva siinä ulosannissaan. Siinä tulee semmonen olo että vau, kyllä tää on... että siitä saa sitä energiaa ja motivaatiota.”

Eräs haastateltavista nosti esille, että kaikilla englanninkielentaito ei ole niin hyvä, jolloin viestintää sisäisestä yrittäjyydestä voisi joskus tulla innostavasti myös omalla äidinkielellä. Tämä voisi auttaa kaikkia löytämään oman sisäisen yrittäjyytensä.

”... kun meilläkin on paljon vanhempia henkilöitä, joille englanninkielentaito ei ole ihan niin hyvää, että siinä mielessä jos tätä asiaa tulisi innostavasti myös omalla äidinkielellä, niin [se] voisi ehkä auttaa heitä löytämään sisäisen yrittäjyytensä.”

Sisäisestä yrittäjyydestä viestiminen koettiin henkilöityvän juuri konsernin toimitusjohtajaan ja hänen videoviesteihinsä. Lisäksi haastateltavat nostivat esille, että konsernin toimitusjohtaja on käynyt useamman kerran kiertämässä ja tapaamassa ihmisiä, mutta muut konsernin johtoryhmän jäsenet harvemmin.

Kehittämisehdotuksena nähtiin, että ylin johto voisi välillä jalkautua ja käydä tapaamassa ihmisiä. Yleensä kun esimies tai johtaja vaihtuu, kyseinen henkilö käy kiertämässä, mutta tämä laantuu alun jälkeen. Tällä tavoin johto voisi saada ideoita yrityksen kehittämiseen. Tämä nähtiin myös hyvänä viestinnän keinona. Näin toimimalla johto olisi jalat maassa, eikä tarkastelisi asioita ylhäältä käsin. Eräs haastateltava nosti esille, että liiketoimintayksikön vetäjä käy alun jälkeenkin yksikön eri toimistoilla ja ihmiset ovat kokeneet sen valtavan hyvänä.

”Moni on aivan innoissaan kun esimies tulee käymään. Ja niiden esimiehen esimies tulee käymään siellä. Se, että on fyysisesti läsnä, niin onhan se ihan erilaisista johtamista, kun, että tulee vaikka sähköpostia tai Skype-palavereita.”

Näkemyks oli, että liikaa ei kuitenkaan kannata innostaa, ettei se käänny itseään vastaan.

Kun kysyin haastateltavilta miten Pöyry on onnistunut sisäisen yrittäjyyden viestinnässä, nostivat haastateltavat esille heidän muistamiaan ensimmäisiä toimenpiteitä. Lanseeraus koettiin hieman epäonnistuneena, eikä sitä koettu niin motivoivana. He eivät ymmärtäneet kaikkia asioita, joita tehtiin sisäisen yrittäjyyden kasvattamisen nimissä. Lisäksi yksikön sisällä tapahtui muutoksia samaan aikaan, joka saattoi vaikuttaa asiaan. Monen asian koettiin kuitenkin muuttuneen matkan varrella, jonka lisäksi suunnan koettiin nyt olevan oikea.

Esimerkiksi tällä hetkellä sisäisen yrittäjyyden osalta ei haastateltavien kokemuksen mukaan korostettu liikaa tuloksen tekemistä. Tuloksesta toki puhutaan ja se nousee luvuissa ja infoissa esille, mutta sitä ei ole nyt ylikorostettu.

”Tuloksen tekeminen totta kai on tällaisessa yrityksessä se juttu, mutta sitten taas kun henkilökohtaisesti aattelen, niin sen älytön korostaminen... Että siitä en aivan hirveesti tykkää, että se tulosajatus siinä korostuu.”

Haastateltavien mukaan sisäisestä yrittäjyydestä ei ole keskusteltu kovinkaan paljon yhteisesti esimerkiksi tiimin kesken. Satunnaisia kahvipöytäkeskusteluja aiheen tiimoilta on ollut, kun Pöyry on viestinyt muun muassa tavoitteistaan tai aihe on ollut esillä osastokokouksissa ja kvartaali-infoissa.

Tällä hetkellä rakenteiden koetaan tukevan sisäistä yrittäjyyttä. Haastateltavat kokevat, että sisäistä yrittäjyyttä tukevat rakenteet eivät ole liian byrokraattisia, mutta sisältävät portaita. Haastateltavien mielestä sisäiseen yrittäjyyteen kuuluu työskentely tiimeissä niin, että tietoa on mahdollista jakaa ja saada apua. Tiimirakenteen ei nähty olevan este sille, että voi toimia sisäisen yrittäjän tavoin.

Haastatteluissa nousi esille, että aikaisemmin on ollut enemmän siiloajattelua, koska tuloksia on seurattu osastoittain ja yksiköittäin isompien kokonaisuuksien sijaan, joka on johtanut osaoptimointiin yrityksen sisällä. Saman liiketoimintalinjan sisällä olevat toiset liiketoimintayksiköt koettiin läheisemmäksi ja tutummaksi kuin muut liiketoimintalinjat. Yhteistyö muiden liiketoimintalinjojen välillä nähtiin kuitenkin toimivan hyvin ylemmällä tasolla, etenkin asiakaskäynneissä.

Rakenteiden lisäksi oman yksikön rutiinien ja toimintatapojen nähtiin tukevan sisäistä yrittäjyyttä: toiminnanohjausjärjestelmä, osastopäällikkö ja tiimi tukevat. Haastateltavat kokivat heillä olevan matala kynnyksellä yhteydessä työkavereihin.

Haastattelussa emme sukeltaneet syvemmin yrityskulttuurin maailmaan, varsinkaan konsernitasolla, mutta liiketoimintayksikötasolla kulttuurin nähtiin tukevan sisäistä yrittäjyyttä. Yksikön kulttuuri koettiin motivoivana ja innostavana. Oikeanlaisen kulttuurin nähtiin korostuneen etenkin sen jälkeen, kun yksikön johdossa aloitti nykyinen vetäjä. Yksikön vetäjän koettiin tuoneen tullessaan avoimuutta. Sisäiseen yrittäjyyteen nähtiin kuuluvan olennaisesti luottamus ja yhteistyö, joiden nähtiin kuvaavan myös yksikön kulttuuria. Kokemus oli, että ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti rooleista riippumatta. Yksikön kulttuuri myös kannustaa olemaan yritteliäs, sekä kannustaa aloitteiden tekemiseen ja uusien taitojen oppimiseen. Myös myynti ja asiakastyö on nostettu haastateltavien mukaan uudelle tasolle viime vuosiin verrattuna. Samojen elementtien nähtiin korostuneen myös koko Pöyryllä.

Myös syvähaastatteluissa tuli ilmi kulttuurimuutoksiin vaadittava aika. Osassa haastatteluita viitattiin noin kymmenen vuotta vanhoihin lanseerauksiin, jotka työntekijöiden nähtiin nyt sisäistäneen. Syynä nähtiin, että ainoastaan sanomalla ja viestimällä mikään asia ei mene perille, vaan siihen liittyy myös miten ja mihin asioihin todella kiinnitetään huomiota, mitä asioita seurataan ja mitä työssä ja arjessa korostetaan.

Haastateltavien näkemys oli, että työtä tehdään yksikössä sisäisen yrittäjän tavoin ja että asiakkaat huomioidaan laajasti ja monella tapaa. Heidän mukaansa projektit pyritään tekemään niin hyvin kuin mahdollista, projekteja myydään lisää, uusia asiakkuuksia pyritään lisäämään, asiakkaita tavataan sekä seminaareja järjestetään.

Haastateltavat näkivät, että yksikössä projekteja tehdään yrittäjämäisellä otteella. Yksikössä moni toimii tai on toiminut projektipäällikön roolissa, jolloin moni ymmärtää kokonaisuuden ja tavoitteen, kuinka palvella asiakasta mahdollisimman hyvin.

”... ja jos ei asiakkaan kanssa ole muuta sovittu, niin pyritään tekemään projekti niissä raameissa, mitkä on annettu, mutta pyritään myös huomaamaan projektien vaiheiden aikana jos asiakkaalta alkaa tulla pyyntöjä, mitkä alkaa mennä jo lisätyön puolelle ja osataan sitten myös laskuttaa niistä lisätöistä. Sitten totta kai pyritään, kun se projekti on saatu tehtyä, että asiakas myös tilaa jatkossakin meiltä töitä, että saadaan sitä jatkuvuutta siihen. Ja sitten tietenkin jos siinä projektissa on muitakin tekijöitä kuin vaan itse, [tulee] tiimi huomioida, [ja] pitää huolta, että tiimi saa tietoa jos tulee joitakin muutoksia. Ja myös näistä asiakkaalta saatavista palautteista tulee infota tiimiä, jotta hekin tietää missä mennään ja myös seurata sitä muitten käyttämää työaikaa, joka liittyy siihen projektin tuottavuuteen.”

Sisäistä yrittäjyyttä koettiin mahdollisesti olevan eniten projektipäälliköillä, joilla on työssään mukana taloudellinen aspekti. Suunnittelijalla ei välttämättä ole samanlaista näkemystä työssään.

”Vähän riippuu ihmisestä. Joku on sitä mieltä, että hyvä juttu ja joku on sitä mieltä, että ei niinkään ajattele, että haluisi ajatella itseään sisäisenä yrittäjänä. Ehkä sekin riippuu siitä toimiiko projektipäällikkönä vai onko sellainen, jolla ei ole omia projekteja eli, jolla ei ole sellaista taloudellista aspektia siinä työntekemisessä.”

Pöyryn visiota ei muistettu, mutta ryhmähaastattelusta poiketen syvähaastatteluun osallistuneet kokivat vision hyvänä.

”Siinä on just ne asiat, mitä ajattelinkin. Ollaan asiakkaalle luotettava kumppani, joka tekee työtä järkevästi ja ajatellen asiakasta. Ja myös yhdessä tekeminen, että töitä tehdään yhdessä tiimissä ja yli tiimirajojen sekä asiakkaan kanssa... Kuu-
lostaa sellaiselta, johon voi itsekin sitoutua.”

"Kyllä se on sellainen, jonka itse voisin lausua ja itselleni asettaa visioksi tai jonkinlaiseksi ohjenuoraksi. Tämä on järkevä ja konkreettinen oloinen visio, ettei aivan korkealentoista jotakin diipadaapaa, josta ei oikein saa kiinni."

Haastateltavat eivät kuitenkaan osanneet nostaa esille miksi he eivät visiota muista.

"Näitä kaikkia visioita ja strategioita ja kymmenen kohdan ohjelmia ja smart save-reja ja muita on, niin tuntuu, että ei mahdu kovalevyille kaikki tällaiset lausahdukset."

Oman yksikön tavoitteet ja strategia ovat paremmin tiedossa. Vision osa "Best place to work at Pöyry" koettiin hieman haastavana mennyttä taustaa vasten, mutta tulevien vuosien tavoitteeksi sopivalta.

Myös syvähaastattelussa puhuimme palautteesta. Haastateltavat kokivat, että palautetta voisi saada enemmän. Kokemus oli, että eniten palautetta antaa esimies, mutta palautetta olisi hyödyllistä saada myös muilta sidosryhmiltä.

Palkitseminen nähtiin palautteenannon välineenä, joka tuo palautteeseen konkretiaa. Palkitseminen myös innostaa tekemään töitä tiukasti. Myös "pehmeämpi" palautteenanto, kuten kiitos ja läsnäolo nähtiin tärkeänä.

"Jos on oikein huippu hyvin mennyt projekti, niin kyllä mun mielestä, olisi kiva saada projektipalkinto. Varsinkin isommissa töissä, joissa ollaan tosissaan työtä tehty, että saadaan hyvä tulos. Kyllä se kuuluu mun mielestä jollakin tavalla huomioida. Mutta ehkä ei missään ihan pienissä tavallisissa välttämättä, että siinäkin menee sitten se maku jos koko ajan palkitaan."

"Kyllä, osastopäällikkö muistaa sen sanoa ja kiitellä, vaikka ei mitään erityistä palkintoa siitä saakaan tai mitään muuta huomionosoitusta. Sekin on ihan mukava, että sanotaan kiitos hyvästä työstä."

"Hyvästä myynnistä ja hyvästä projektin johdosta palkitaan ja se on nyt laajentunutkin liiketoimintalinjatasolle."

Pöyryn uskotaan menestyvän tulevaisuudessa. Uskoa luo eri alojen asiantuntijat ja laaja asiakasverkosto. Nykyinen suunta näyttää oikealta. Haastateltavat myös uskoivat, että heillä itsellään on mahdollisuuksia vaikuttaa tämän saavuttamiseen. Keinoina tähän nähtiin tekemällä työnsä mahdollisimman hyvin, tekemällä projektit hyvin, hoitamalla hyvin asiakassuhteita ja ennakoimalla asioita.

Yhteenvetona syvähaastatteluista voi todeta, että yrittäjyys koetaan positiivisena. Yrittäjyyteen nähtiin kuuluvan vapaus päättää asioista, mutta myös paljon vastuuta. Juuri vastuun nähtiin olevan merkittävin ero yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden välillä. Muilta osin näiden kahden nähtiin olevan aika lähellä toisiaan. Sisäinen yrittäjyys nähtiinkin mielekkäänä ja tavoiteltavana suuntana, vaikka organisaation ensimmäisiä toimenpiteitä ei ymmärrettykään. Rakenteiden ja kulttuurin nähtiin tukevan sisäisen yrittäjyyden toteutumista. Sisäisen yrittäjyyden viitekehyksen mukaisesti haastatellut näkivät johdon merkityksen ja kokivat, että ylin johto voisi tuoda viestiä sisäisestä yrittäjyydestä vahvemmin. Ylin johto voisi myös näkyä enemmän ja viestiä sisäisestä yrittäjyydestä olisi hyvä viestiä myös työntekijöiden äidinkielillä. Haastateltavat ymmärsivät mitä Pöyry tavoittelee sisäisellä yrittäjällä, mutta ei muistanut, että sitä olisi sitä koskaan kuullut. Pöyryn visiota ei muistettu.

Haastatteluiden tulokset siis tukivat aiemmin tekemiäni havaintoja. Lisäksi haastatteluista nousi paljon mielenkiintoisia aiheita esille, joita olisi halutessaan voinut lähteä tutkimaan paljon syvemminkin.

6 Kehittämistehtävän tulokset

6.1 Loppukyselyn tulokset

Lähdin analysoimaan toimenpiteiden vaikuttavuutta loppukyselyllä (liite 11), jonka tavoitteena oli saada ymmärrys valittujen tavoitteiden ja toimenpiteiden onnistumisesta.

Kuten alkukysely, myös loppukysely toteutettiin kohdeorganisaation pilottiryhmänä toimivassa liiketoimintayksikössä joulukuussa 2017. Kysely suoritettiin verkkokyselyinä, ja se lähetettiin valmiiden sähköpostilistojen mukaan liiketoimintayksikön 83 työntekijälle Suomessa. Todellisena vastaajajoukkona voidaan pitää 75 henkilöä, koska osa liiketoimintayksikön työntekijöistä oli pitkällä vapaalla.

Kyselylomake sisälsi 38 väittämää, jotka jakaantuivat kymmeneen eri osa-alueeseen. Kyselyn pohjana oli toteuttamani alkukysely, joka perustui kehittämistehtäväni viitekehykseen ja olemassa olevaan kyselyyn sisäisestä yrittäjyydestä. Kyselyä ei kuitenkaan toistettu täysin identtisenä, vaan sisällytin loppukyselyyn ne väittämät, joilla on

mielestäni suurin merkitys työni kannalta. Tutkittava aihe on laaja ja monitahoinen. Siksi kaikki väittämien taustalla olevat asiat eivät voineet muuttua paremmaksi suhteellisen lyhyen toimenpiteiden testausjakson aikana. Tästä syystä halusin lisätä kyselyyn toimenpiteiden onnistumista mittaavia kysymyksiä. En halunnut kasvattaa väittämien kokonaismäärää, joten tästäkin syystä päädyin jättämään joitakin alkukyselyssä olleita väittämiä loppukyselystä kokonaan pois. Vertailtavuuden säilyttämiseksi halusin kuitenkin säilyttää riittävän määrän väittämiä alkukyselystä. Samalla tein pientä hienosäätöä väittämiin, mutta pyrin pitämään huolen, että merkitys ei muutu. Loppukyselyn väittämien jakaantuminen osa-alueittain sekä niiden vertailu alkukyselyyn on esitetty taulukossa 7.

Taulukko 7. Vertailu alku- ja loppukyselyn kysymysten lukumääristä osa-alueittain.

Alku- ja loppukyselyn osa-alue	Alkukyselyn osa-alueen väittämien lukumäärä	Loppukyselyn osa-alueen väittämien lukumäärä
Työn merkityksellisyys	5 kpl	3 kpl
Johtaminen ja esimiestyö	6 kpl	5 kpl
Vastuu ja sitoutuminen	7 kpl	3 kpl
Vapaaehtoisuus	3 kpl	3 kpl
Kyvykkyys	4 kpl	4 kpl
Yhteenkuuluvuus	8 kpl	4 kpl
Hyväntekeminen	3 kpl	2 kpl
Kulttuuri	7 kpl	4 kpl
Muutoksen johtaminen	6 kpl	-
Valmennusvartti	-	3 kpl
Onnistumisen juhlistaminen	-	4 kpl
Yhteensä	49 kpl	35 kpl

Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin alkukyselyssä ja perustuivat siis 4-portaiseen asteikkoon, jossa vaihtoehto 1 tarkoitti ”täysin eri mieltä”, vaihtoehto 2 ”jonkin verran eri mieltä”, vaihtoehto 3 ”jonkin verran samaa mieltä” ja vaihtoehto 4 ”täysin samaa mieltä”. Kyselyssä ei siis ollut mahdollista vastata ”en tiedä” tai ”ei mielipidettä”. Kuten alkukyselyssä, taustatietoina kysyttiin jälleen ikää, sukupuolta, palveluaikaa yhtiössä, työkokemusta sekä osastoa.

Linkin kyselyyn lähetin saatekirjeen mukana (liite 10) vastaanottajille 11.12. Kyselyyn vastaamisaika oli 22.12. asti eli kaksi työviikkoa. Määräaikaan mennessä vastauksia tuli 38 kpl, joten vastausprosentti oli 50,7 (vastaajajoukko 75 henkilöä). Vastausprosentti jäi siis selvästi kevään alkukyselystä. Syynä on todennäköisesti se, että vastausajankohta oli juuri ennen joulua, jolloin vastaajat olivat kiireisiä työtehtävissään. Kuten ennen alkukyselyä, myös loppukyselyä ennen organisaatiossa toteutettiin useampi muukin kysely, mikä saattoi hillitä vastausintoa. Vastausprosenttia voi kuitenkin mielestäni pitää tämän tyyppisessä tutkimuksessa riittävän korkeana luotettavuuden varmistamiseksi. Yleisesti vastausprosentti oli osastoittain noin 50, ja vain yhdellä osastolla vastausprosentti jäi tästä selvästi. Neljä vastaajista jätti valitsematta osastonsa, joten heidän vastauksiaan ei voida käsitellä henkilöstölle esiteltävissä osastokohtaisissa tuloksissa.

Tulosten käsittelyä varten siirsin aineiston kokonaisuudessaan Exceliin. Vastaajista kahdeksan ei vastannut kaikkiin kyselyn varsinaiseen väittämään. Jokainen heistä jätti vastaamatta 1-3 väittämään.

Taulukossa 8 on esitelty osa-alueiden saamat keskiarvot, jonka jälkeen tarkemmat tulokset on esitelty osa-alueittain. Taulukossa on kaksi saraketta alkukyselyn tuloksille. Ensimmäisessä sarakkeessa on esitetty kyselyn tulokset, kuten ne faktisesti olivat. Toisessa sarakkeessa puolestaan on esitetty tulokset niiden kysymysten osalta, jotka olivat mukana sekä alku- että loppukyselyssä. Jälkimmäisen sarakkeen lisäyksellä halusin tuoda lisää läpinäkyvyyttä tuloksiin. Seuraavissa kappaleissa vertailut alkukyselyyn on esitetty todellisten alkukyselyn tulosten mukaan.

Toisin kuin alkukyselyssä, loppukyselyn tuloksissa ei ollut suuria eroja osastojen välillä. Osasto, joka sai alkukyselyssä muita osastoja selvästi heikommat tulokset, oli noussut muiden osastojen rinnalle.

Taulukko 8. Alkukyselyn osa-alueet ja vastausten keskiarvo.

Osa-alue	Osa-alueen saama keskiarvo alkukyselyssä (sisältäen kaikki alkukyselyn väittämät)	Osa-alueen saama keskiarvo alkukyselyssä (sisältäen kysymykset, jotka olivat mukana molemmissa kyselyissä)	Osa-alueen saama keskiarvo loppukyselyssä
Työn merkityksellisyys	3,00	3,05	3,25
Johtaminen ja esimiestyö	2,97	2,94	3,22
Vastuu ja sitoutuminen	3,03	3,26	3,44
Vapaaehtoisuus	2,68	2,68	2,96
Kyvykkyys	3,15	3,15	3,37
Yhteenkuuluvuus	3,11	3,15	3,27
Hyväntekeminen	3,21	3,20	3,37
Kulttuuri	2,53	2,63	3,07
Muutoksen johtaminen	2,55	-	-
Valmennusvartti	-	-	2,75
Onnistumisen juhlistaminen	-	-	2,76
Yhteensä	2,90	2,99	3,14

Työn merkityksellisyys – keskiarvo 3,25

Työn merkityksellisyys -osa-alue sai kyselyssä keskiarvoksi 3,25 (alkukyselyssä 3,0), joten kyselyn vastausten perusteella vastaajat kokevat muun muassa innostumisen ja merkityksellisen päämäärän vahvistuneen entisestään mittausjakson aikana. ”Minulla on työssäni merkityksellinen päämäärä” sekä ”Tunnen Pöyryn arvot omikseni”- väittämät jätettiin loppukyselystä pois, koska niihin ei pyritty valituilla toimenpiteillä vaikuttamaan.

Johtaminen ja esimiestyö – keskiarvo 3,22

Johtaminen ja esimiestyö -osa-alue sai kokonaisuudessaan keskiarvon 3,22 (2,97). ”Esimieheni tuntee vahvuuteni ja heikkouteni” –väittämän tulos säilyi kutakuinkin samalla tasolla alkukyselyyn verrattuna ja väittämä ”Tiedän mitä minulta työssäni odotetaan” oli noussut hieman. Pilottiryhmän kanssa testattavia toimenpiteitähän lähdin rakentamaan ja valitsemaan niin, että jo olemassa oleva kulttuuri tukee niitä. Esimerkiksi Johtaminen ja esimiestyö -osa-alueen vahvuuksina pidin esimiehen valmentavaa ja läsnä olevaa otetta sekä sitä, että työntekijöillä on riittävästi mahdollisuuksia keskustella esimiehensä kanssa töihin liittyvistä asioista. Vaikka näin nämä alkukyselyn perusteella vahvuuksina, oli näiden väittämien tuloksissa lisäksi nähtävissä selkeä muutos parempaan loppukyselyssä.

Kehityspotentiaalina pidin, että esimies oppisi tuntemaan tiimensä jäsenten vahvuuksia ja heikkouksia ja, että työpaikalla annetaan riittävästi palautetta. Näistä ensimmäisessä ei loppukyselyn perusteella ollut tapahtunut käytännössä muutosta. Kuitenkin jälkimmäinen on noussut koko kyselyn tuloksista eniten, nousua alkukyselyyn on 0,57 desimaalia. Tämä on työni kannalta hienoa katsottavaa, koska palautteenannon lisääminen oli keskeisimpiä toimenpiteiden tavoitteita. Vaikkakin tulokset on esitetty keskiarvoina, on tässä kohtaa pakko nostaa esille, että loppukyselyssä 76,3 % vastanneista on vastannut vaihtoehdon 3 ”jonkin verran samaa mieltä” tai 4 ”täysin samaa mieltä” kyseiseen väittämään, kun vastaava osuus alkukyselyssä oli 41,7 %. Kyselyn vastauksista ei voi kuitenkaan päätellä, että nimenomaan esimiehet ovat parantaneet palautteenantoaan. Väittämä ei spesifioi palautteenantoa esimieheen ja myöhemmin kyselyssä esitetyt väittämät ”Valmennusvartti on lisännyt palautteenantoa” sekä ”Onnistumisen juhlistaminen on lisännyt palautteenantoa” ovat saaneet arvioiksi 2,66 ja 2,67, jotka ovat käytännössä täsmälleen samalla tasolla. Näitä tuloksia käsitellään myöhempien osa-alueiden analysoinnissa.

Vastuu ja sitoutuminen – keskiarvo 3,44

Vastuu ja sitoutuminen -osa-alue sai kyselyssä kokonaisuutena keskiarvon 3,44 (3,03). Tähän saattaa hieman vaikuttaa se, että suurin osa ryhmän väittämistä oli jätetty loppukyselystä pois. Rajasin suurimman osan kysymyksistä pois, koska tämän osa-alueen väittämät oli otettu alkukyselyyn mukaan lähinnä mittaamaan alkutilannetta yleisesti. Kuitenkin keskiarvon parantuminen ei ole ainoastaan tästä kiinni, koska pientä

parannusta tapahtui myös molemmissa kyselyissä olevien väittämien keskiarvoissa. Merkittävin nousu oli väittämällä ”Minua rohkaistaan kertomaan mielipiteeni avoimesti”, jonka tulos parani 0,33 desimaalia. Kahdella muulla väittämällä ei ollut niin merkittävää nousua, mutta huomionarvoista on se, että vastaukset ovat jo vähintäänkin lähellä 3,5, jotka ovat koko kyselyn parhaimpia keskiarvoja. Muutos näkyy myös moodissa ja mediaanissa, jotka olivat nousseet kaikissa väittämissä neljään.

Vapaaehtoisuus – keskiarvo 2,96, Kyvykkyys – keskiarvo 3,37,

Yhteenkuuluvuus – keskiarvo 3,27 ja Hyväntekeminen – keskiarvo 3,37

Koska sisäisessä motivaatiossa on kyse neljän psykologisen perustarpeen (vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus, hyväntekeminen) yhteispelistä, minua ilahdutti, että jokainen näistä osa-alueista oli saanut parempia arvioita loppukyselyssä. Vaikka toimenpiteitä ei rakennettu suoraan näiden osa-alueiden ympärille, ovat nämä kuitenkin sisäisen motivaation ytimessä. Myöskään tästä syystä näistä osa-alueista ei juuri rajattu kysymyksiä pois loppukyselystä.

Vapaaehtoisuuden koettiin lisääntyneen mittausjakson aikana, sillä osa-alueen keskiarvo nousi loppukyselyssä lähelle kolmea ollen 2,96 (2,68). Väittämät ”Voin hyödyntää työssäni omia mielenkiinnon kohteitani” ja ” Voin toteuttaa itseäni ja käyttää luovuutta työssäni” saivat molemmat yli kolmen keskiarvon, ja joista ensimmäinen oli noussut 0,29 desimaalia. Osa-alueen suurin nousu, 0,41 desimaalia, tapahtui väittämälle ”Pöyryn visio ohjaa toimintaani työssäni”. Selkeästi noususta huolimatta väittämä sai edelleen kyselyn alhaisimman keskiarvon. Väittämän mediaani oli noussut kahdesta kolmeen. Muutos näkyy myös myönteisten vastausten (3 tai 4) määrässä, loppukyselyssä näitä oli 52,6 % vastauksista, kun vastaava osuus alkukyselyssä oli 38,8 %. Muutos jäi niin kutsutuksi selittämättömäksi tekijäksi.

Osa-alue Kyvykkyys sijoittui loppukyselyssä lähelle kärkeä keskiarvon ollessa 3,37 (3,15). Kuten alkukyselyssä, vastaajat kokivat, että heillä on riittävä osaaminen työnsä suorittamiseen. Vaikka keskiarvo kyselyiden välillä on tämän väittämän osalta käytännössä sama, on eroa nähtävissä mediaanissa, moodissa ja vastausten minimiarvossa. Sekä moodi että mediaani olivat loppukyselyssä kolme, kun ne alkukyselyssä olivat neljä. Alkukyselyssä pienin annettu arvio oli kaksi, kun se loppukyselyssä oli yksi. Osa-alueen muut väittämät puolestaan saivat paremmat arviot sekä keskiarvossa, moodissa, mediaanissa ja minimiarvossa mitattuna.

Yhden osaston tulokset olivat kaiken kaikkiaan nousseet selkeästi, mutta Kyvykkyyden osa-alueella ei ollut tapahtunut suurta muutosta ja alkukyselyn mukaan tilanne oli alun perinkin hyvä. Väittämän ”Työtehtäväni ovat sopivan haastavia” arviot olivat kuitenkin nousseet, jonka voi tulkita johtuneen siitä, että esimies on oppinut tuntemaan tiimensä jäsenet ja antavan sopivan haastavia työtehtäviä. Tällä osastolla valmennusvarttiin oli panostettu systemaattisesti.

Kuten muidenkin osa-alueiden, myös yhteenkuuluvuuden arviot paranivat alkukyselyyn verrattuna. Väittämät ”Tunnen tiimini jäsenet myös ihmisinä” ja ”Voin luottaa ihmisiin, joiden kanssa työskentelen” pysyivät samana, mutta kaksi muuta väittämää ” Meillä on toinen toistaan tukeva tiimi” ja ” Minusta välitetään aidosti ihmisenä” nousivat 0,21 ja 0,33 desimaalia. Yhtenä onnistumisen juhlistamisen toimenpiteen potentiaalina oli tiimin jäsenten tutustuminen toisiinsa, mutta tähän ei vastausten perusteella ole tullut muutosta. Tämä voi toisaalta olla asia, joka vaatii enemmän aikaa.

Hyväntekeminen osa-alue sai myös loppukyselyssä hyvät arviot 3,37 (3,21). Ennen kaikkea vastaajat kokivat, että heidän työllään on entistä myönteisempi vaikutus maailmaan. Jo alkukyselyssä koettiin vahvasti, että työssä on mahdollisuus auttaa työtovereita, joten tästä syystä arviot eivät ole merkittävästi parantuneet.

Kulttuuri – keskiarvo 3,07

Alkukyselyn heikoin osa-alue, Kulttuuri, teki loppukyselyssä merkittävän parannuksen 3,07 (2,53). Tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia keskenään, sillä loppukyselyssä oli alkukyselyn seitsemän kysymyksen sijaan ainoastaan neljä kysymystä. Tosin kun verrataan niitä kysymyksiä (kolme kappaletta), jotka olivat molemmissa kyselyissä mukana, on muutos edelleen merkittävä, +0,45 desimaalia (3,05 vs. 2,60). Ja kun edelleen verrataan yksittäisiä kysymyksiä, jotka olivat molemmissa kyselyissä mukana, on parannus havaittavissa näistä jokaisessa, sillä arviot paranivat 0,43-0,49 desimaalia. Koko kyselyssä suurempi parannus tapahtui ainoastaan väittämässä ”Työpaikallani annetaan riittävästi palautetta” (+0,57). Alkukyselyn osalta heräsi ajatuksia, onko kysymysten järjestys ohjannut vastaajien ajattelua vastaamaan konsernin näkökulmasta liiketoimintayksikön sijaan, joka olisi vaikuttanut heikompiin arvioihin. Kuitenkin ko. väittämien ei pitäisi aiheuttaa sekaannusta.

Mielestäni oli hieno nähdä parannus onnistumisen juhlistamisessa, mikä oli yksi testattavista toimenpiteistä. Myös nousu tämän osa-alueen väittämässä yleisesti oli hienoa, koska kulttuurilla on suuri merkitys kaikkeen tekemiseen. Nousu näkyy ennen kaikkea keskiarvossa, sillä vastausten moodi (3), mediaani (3), vastausten minimi arvo (1) sekä vastausten maksimi arvo (4) pysyivät loppukyselyssä samana alkukyselyyn verrattuna.

Menestymisen ja sisäisen yrittäjyyden kulttuurin kannalta on tärkeää, ettei virheitä pelätä. Lähes kaikki vastaajista ovat vähintään jonkin verran samaa mieltä, että esimies hyväksyy epäonnistumisen ja että virheiden katsotaan kuuluvan osaksi oppimista. Tätä ajatusta / toimintatapaa on viety systemaattisesti eteenpäin pilottiryhmässä. Osastopäälliköt kertoivatkin loppukyselyn jälkeen käydyissä kahdenkeskisissä keskusteluissa heidän luoneen tunnetta, että virheitä saa tehdä. Toistuviin virheisiin luonnollisesti puututaan rakentavasti, mutta turhaan peruutuspeiliin katsomista vältetään. Mottona on lisäksi ollut, että ”syyllisiä ei tule löytää, mutta asiaan johtuneet syyt on löydettävä” sekä ”tapahtuma meni jo, ei murehdita sitä, mutta opitaan jatkoa varten”.

Valmennusvartti – keskiarvo 2,75 ja Onnistumisen juhlistaminen – keskiarvo 2,76

Lisäsin loppukyselyyn siis kaksi uutta osa-aluetta, Valmennusvartin ja Onnistumisen juhlistamisen. Näillä omilla osa-alueilla halusin mitata valittujen toimenpiteiden onnistumista selvittääkseni, onko mahdolliset parannukset johtuneet juuri valituista toimenpiteistä vai kenties jostain muusta. Liiketoimintayksikköä kokonaisuutena tarkasteltaessa arviot ovat kaikkien väittämien kohdalla alle kolme (2,66-2,83). Tämän mukaan valituilla toimenpiteillä on ollut ainakin jonkin verran vaikutusta. Myöskin moodia (3) ja mediaania (3) tarkasteltaessa valituilla toimenpiteillä on ollut positiivinen vaikutus.

Tuloksia läpikäydessäni ymmärsin, että väittämien olisi pitänyt olla täsmällisempiä tai minun olisi tullut lisätä muista väittämistä poiketen useampia vastausvaihtoehtoja. Nyt esimerkiksi tuloksista on nähtävissä, että vastaajat kokevat heillä olevan riittävästi mahdollisuuksia keskustella esimiehensä kanssa työhön liittyvistä asioista (3,50), mutta Valmennusvartin koetaan lisänneen tähän mahdollisuuksia vain keskiarvolla 2,78. Aivan yhtä suurta eroa ei näkynyt Onnistumisen juhlistamisessa.

Avoimia vastauksia annettiin Valmennusvarttia koskien yhteensä 13 kappaletta, joista suurin osa oli positiivisia tai positiivisen neutraaleja.

"Valmennusvartti on todella hyvä keksintö. Aiemmin kahdenkeskistä keskustelua oli esimiehen kanssa todella harvoin ja palautteen saaminen omasta työstä oli vähäistä. Valmennusvartin aikana on mahdollista ottaa esiin mieltä askarruttavia asioita eri tavalla kuin aikaisemmin ja olen kokenut sen parantavan omaa motivaatiotani. Esimies saa myös enemmän tietoa alaisistaan."

"Mielestäni nyt keskustelu on avoimempaa. Valmennusvartin aikana on myös opeteltu tuntemaan toisiamme."

"Mielestäni valmennusvartti on erittäin hyvä lisä kehityskeskustelujen rinnalle. Vaikka esimiehen kanssa keskustellaan muutoinkin asioista, niin valmennusvartti on hyvä hetki keskustella omista tavoitteista, kehitystoiveista yms. joista ei ehkä muulloin keskusteltaisi. Erittäin hyvä uudistus."

Osassa vastauksista otettiin kantaa, ettei Valmennusvartteja ole ainakaan varsinaisesti pidetty. Tämä puolestaan on saattanut vaikuttaa kyselyn keskiarvoa heikentävästi, jos vastaajat ovat vastanneet olevansa vähintään jonkin verran eri mieltä väittämän kanssa siitä syystä, että koko Valmennusvarttia ei ole pidetty. Minun olisi siis pitänyt olla kysymyksen asettelussa tarkempi ja laittaa esimerkiksi vaihtoehdoksi "Emme ole esimieheni kanssa pitäneet Valmennusvarttia".

"Keskusteltu on, en ole tiennyt että nämä on nimetty Valmennusvartiksi - tai juuri sellaisia ei ole pidetty vielä?"

"Meillä ei ole ollut Valmennusvartteja, mutta muissa yhteyksissä palaveerataan."

Keskiarvoa on myös saattanut laskea tilanne, jossa Valmennusvartteja on pidetty, mutta niiden ei ole koettu tuoneen muutosta, asioiden ollessa jo alun perin hyvin. Tämän välttämiseksi vastausvaihtoehdoksi olisi voinut laittaa esimerkiksi "En ole kokenut Valmennusvartin tuoneen muutosta, asiat olivat alun perinkin hyvin".

"Meillä keskustelut ja palautteenanto esimiehen kanssa on toiminut hyvin jo ennen Valmennusvarttien aloittamista, joten tilanne ei juurikaan ole muuttunut."

"En ole huomannut vaikutusta. Keskustelen muutenkin esimieheni kanssa riittävästi ja tarvittaessa."

"Emme ole pitäneet valmennusvartteja. Toisaalta aiemminkin on asioista tarvittaessa puhuttu, ei siis muutosta suuntaan tai toiseen."

Vastaavanlaisia tuloksia oli nähtävissä Onnistumisen juhlistamisessa, jossa avoimia vastauksia annettiin yhteensä kymmenen kappaletta, joista suurin osa oli neutraaleja. Pari positiivistakin kommenttia tuli:

"Projektin päättymistä juhlittiin saunaillan merkeissä. Keskustelu projektin hoitamisesta oli hyvä. Kokemusta on itselleni kertynyt vasta tästä yhdestä projektista, mutta toivottavasti tämä uusi toimintatapa ei jää kertaluontoiseksi."

"Palkitsemisia on tullut enemmän kuin ennen. Yhteinen saunailta sekä toisen projektin osalta elokuva-ilput & kuohuviini"

"Kuohuviinitilaisuuksia on ollut silloin tällöin"

Suurimmassa osassa vastauksista otettiin kantaa, ettei onnistumisia ole juhlitettu:

"Yrityksen asteelle on jäänyt, kun on ollut niin kiire."

"En ole huomannut eroa."

"En muista, että toistaiseksi olisi ollut onnistumisten juhlamista."

Taustatiedot

Vastaajilta kysyttiin taustatietoina alkukyselyn tapaan sukupuolta, ikää, palveluaikaa yhtiössä, työkokemusta ja osastoa. Osastotietoa käytin ainoastaan tulosten esittelyyn osastoittain. Tulosten käsittelyn yhteydessä ryhmittelin taustatiedot. Taustakysymysten avulla minun oli tarkoitus selvittää, miten sisäinen yrittäjyys ja sisäinen motivaatio koetaan esimerkiksi eri-ikäisten joukossa tai eri vaiheissa työuraa. Lisäksi vertasin taustatietojen valossa loppukyselyn tuloksia alkukyselyn tuloksiin. Yhdeksän (alkukyselyssä viisi) vastaajista ei vastannut kaikkiin taustakysymyksiin. Taustatietojen puuttuminen saattoi johtua siitä, että osa vastaajista pelkäsi henkilöllisyytensä paljastuvan.

Alkukyselyn tavoin minulla ei ollut loppukyselyn taustojen tueksi pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön henkilöstön ikä- ja kokemustietoja, eikä kuinka kauan he ovat työskennelleet Pöyryllä. Kuitenkin kyselyihin vastanneiden iän vaihteluväli, keski-ikä ja mediaani-ikä olivat lähellä toisiaan. Myös kokemus Pöyryllä oli lähellä toisiaan alku- ja loppukyselyyn vastanneiden välillä. Näiden tietojen valossa voin pitää alku- ja loppukyselyn tuloksia vertailukelpoisina keskenään. Vastaajien sukupuolijakauma noudatti liiketoimintayksikön sukupuolijakaumaa.

Kyselytulosten tarkastelu taustatietojen valossa osoittaa, etteivät tulokset muutu oleellisesti esimerkiksi eri-ikäisten tai eri sukupuolten välisissä vastauksissa. Myös kehitys alku- ja loppukyselyn välillä ei muuttunut eri taustamuuttujien välillä.

Tulos ja viitekehys tukevat toisiaan, ja osoittaa, että sisäinen yrittäjyys voi kehittyä missä vaiheessa elämää ja työuraa tahansa. Johtamisen kannalta tuloksen perusteella korostuu tarve johtaa ihmisiä yksilöinä, ei tietyn ryhmän edustajina.

6.2 Keskustelut osastopäälliköiden kanssa

Koska alkukyselyn tulosten ymmärtämisessä minua auttoi ryhmähaastattelu ja koska kyselyt eivät kerro koko totuutta, varasin jokaisen pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön osastopäällikön kanssa 45 minuutin ajan tulosten läpikäyntiä varten. Esimerkiksi kahdella osastoista oli loppukyselyn tulosten perusteella nähtävissä, että palautteenannon koettiin parantuneen, ja olin kiinnostunut kuulemaan mitä osastoilla oli tarkalleen ottaen tehty. En myöskään ollut kaikilta osin täysin varma, mitä toimenpiteitä oli valittu ja miten ne oli toteutettu milläkin osastolla. Näiden ymmärtäminen oli siis minulle arvokasta tietoa tulosten ymmärtämisessä sekä opinnäytetyöni dokumentoinnissa. Tämän lisäksi halusin tehdä pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön johtoryhmälle lyhyen yhteenvedon, jonka perusteella pilottiryhmä voi jatkossa hyödyntää parhaita käytäntöjä osastolta toiselle. Parhaiden käytäntöjen hyödyntämisen lisäksi seuraavana askeleena tulisi miettiä, miten hyväksi koetut toimenpiteet on mahdollista ankkuroida osaksi kulttuuria, etteivät ne jää kertaluontoisiksi. Muuten lopputuloksena saattaisi olla muutoksen johtamisen mallin esittelemä pettymys ja kyynisyys.

Myös osastopäälliköiden näkemysten mukaan alhaisempi vastausprosentti johtui muista kiireistä joulun alla. Keskustelut tukivat loppukyselyn tuloksia ja toisaalta myös antoivat näkyvyyttä tuloksille. Esimerkiksi yhdellä osastoista tulokset olivat paikoin hieman laskeneet, mutta osastopäällikön näkemyksen mukaan tämä ei todennäköisesti ollut merkki sen kummemmasta. Muutos oli tosiaan pieni, jonka lisäksi osastopäällikkö ei uskonut tilanteen muuttuneen huonompaan suuntaan sitten alkukyselyn.

Jokainen osastopäälliköistä koki osastonsa ilmapiirin olevan hyvä. Eräs heistä nosti esille, että siihen varmasti vaikuttaa, että osa ihmisistä on tehnyt hyvässä hengessä töitä ilman konflikteja jo 20 vuoden ajan. Toinen puolestaan nosti esille, että kyselyn väittämä ”Olen innostunut työstäni” on voimakas ilmaisu suomalaisille, mutta tästä huolimatta väittämä on saanut erittäin positiiviset vastaukset. Tästä voi päätellä pilottiryhmän todella olevan innostunut työstään.

Keskusteluissa keskityimme kehittämistehtävänä toimenpiteiden eli Valmennusvartin ja Onnistumisen juhlistamiseen toteuttamiseen. Tulimme keskusteluissamme siihen tulokseen, että Valmennusvarteille ei ole juuri koettu olevan tarvetta sillä esimiehen kanssa on paljon vapaamuotoista keskustelua muutenkin. Tätä näkemystä tukivat myös loppukyselyn avointen vastausten kommentit. Näissä keskusteluissa on käyty läpi tavoitteita, työhön liittyviä asioita sekä henkilökohtaisia asioita.

Haasteena Valmennusvarttien pitämiselle pidettiin ennen kaikkea suurta tiimin kokoa. Kullakin osastolla työskentelee 15–20 henkilöä, joten osa osastopäälliköistä koki, että Valmennusvarttien mahdollinen kalenteriin kuukausittain olisi haastavaa. Myös Valmennusvarttien mahdollinen peruminen tai siirtäminen koettiin antavan väärää signaaleja. Yhdessä keskusteluista totesimme, että Valmennusvarttien säännönmukainen järjestäminen tulee olla esimiesten vastuulla. Yhdellä osastoista pallo oli annettu työntekijöiden suuntaan, ja tämä ei ollut toiminut.

Keskustelujen jälkeen lähetin johtoryhmälle sähköpostitse yhteenvedon käydyistä keskusteluista ja ehdotuksistani jatkon suhteen. Totesin, että onnistumisia ei ollut kauheasti juhlistettu, mutta esimerkiksi saunaillat oli otettu ilolla vastaan. Haastoinkin heitä tämän tyyppiseen onnistumisen juhlistamiseen kevään 2018 aikana. Kerroin samalla, että olin oman tiimini kanssa käynyt pelaamassa pakohuonepelejä, joka oli onnistunut tiimityön vahvistamisen kannalta. Annoin heille myös ehdotukseni miten keskusteluissa nousseet parhaat käytännöt olisi mahdollista kopioida osastolta toiselle. Muistutin heitä samalla, että muutos ei tapahdu hetkessä ja, että muutos tapahtuu todennäköisesti sykleissä. Kerroin näkeväni heidän olevan yhdessä muutoksen johtamisen taitekohdistusta, joten nyt heidän on aika juurruttaa toimenpiteitä ja saavutettuja kulttuurin elementtejä, etteivät tehdyt toimenpiteet jää kertaluontoiseksi. Tämän pohjalta kannustin heitä pitämään palautteenannon agendalla, juttelevan tiimiläistensä kanssa, juhlimaan onnistumisia, pitämään luottamusta ja avoimuutta yllä, rohkaisemaan uuteen ja myös epäonnistumiseen.

6.3 Yhteenveto tuloksista

Yleisesti ottaen voi sanoa, että tulokset olivat parantuneet kyselyn joka osa-alueella. Varsinkin yhden osaston vastaukset olivat parantuneet selvästi. Tämä osasto sai alkukyselyssä heikoimmat tulokset. Suurin parannus koettiin palautteenannon lisääntymisessä. Kaksi osastoista, joissa oli systemaattisimmin kiinnitetty huomiota ja panostettu

palautteen antamiseen, tulokset olivat nousseet todella selvästi. Toisessa oli hyödynnetty suunnitellusti Valmennusvarttia, ja näissä keskusteluissa on annettu palautetta puolin ja toisin tiimin jäsenten ja esimiehen välillä. Lisäksi molemmissa näissä osastoista osastopäälliköt ovat käyneet palautteenannon tärkeyttä projektipäälliköiden kanssa läpi sekä valmentaneet ja kehottaneet heitä antamaan palautetta, koska esimies ei näe kaikkea mitä projektissa tapahtuu. Kahdella muulla osastolla tulokset ovat pysyneet lähes samana. Toinen selkeä parannus on onnistumisen juhlistamisessa, joka on parantunut selvästi joka osastolla. Myös kulttuuri osa-alue kokonaisuutena sai parempia arvioita. Sisäiseen motivaatioon keskittyvien osa-alueiden (vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus, hyväntekeminen) tulokset olivat kaikki parantuneet.

Vaikka toimenpiteiden suunnittelijana minua hieman harmittaa, että toimenpiteiden toimivuudesta ei saatu kyselyn tuloksissa tämän luotettavampaa arviota, en voi kuitenkaan olla olematta tyytyväinen siihen miltä loppukyselyn tulokset kaiken kaikkiaan näyttävät. Kuten kirjoitin kappaleessa 5.3 toimenpiteiden valinnasta, hyvästä parhaaksi yritykseksi ei ole koskaan muututtu kumouksellisen prosessin tai käänteentekevän toimenpiteen avulla. Tulokset heijastavat luottamuksen lisääntymistä, joka on pohjana menestykselle ja kulttuurin muutokselle. Erään osastopäällikön kanssa puhuimme monin esimerkein hänen osastollaan tapahtuneesta yleisestä ilmapiirin muutoksesta. Hänen vetämällään osastolla vastaukset olivat kaiken kaikkiaan nousseet huomasti. Emme nähneet, että tähän olisi ainoastaan yhtä syytä, vaan tähän on todennäköisesti vaikuttanut muun muassa liiketoimintayksikön johdon ja esimiestyön uudelleenorganisointi ja yksikön muuttunut työtilanne. Osastolla oli tehty yhdessä myös töitä sen eteen, että uutta työtä on löytynyt, mikä on parantanut työtilannetta selkeästi.

Valmennusvartin hypoteesina sen vaikuttavuudesta oli, että palautteenanto lisääntyy ja esimies oppii tunnistamaan tiimensä jäsenten vahvuuksia ja heikkouksia. Tulosten perusteella palautteenanto on selvästi lisääntynyt. Väittämän ”Esimies tuntee vahvuuteni ja heikkouteni” on pysynyt käytännössä samana. Huomioitavaa on kuitenkin, että osasto, jolla oli systemaattisesti toteutettu valmennusvartteja ja osasto, jolla oli muuten panostettu keskusteluihin, olivat tämänkin väittämän tulokset parantuneet. Kahdella muulla osastolla väittämän tulokset olivat kuitenkin syystä tai toisesta laskeneet hieman.

Onnistumisen juhlistamisen / juhlistamisen tiimissä hypoteesina sen vaikuttavuudesta oli, palautteenannon paranemisen lisäksi, että tiimissä juhlistetaan onnistumista ja tiimin jäsenet tunnetaan myös ihmisinä. Näistä ensimmäisen tulokset olivat loppu-

kyselyssä parantuneet joka osastolla. Kuten Valmennusvartin osalta, tulokset olivat selvimmin nousseet osastolla, jossa onnistumista oli juhlittu yhdessä. Väittämän ”Tunnen tiimini jäsenet myös ihmisinä” tulokset olivat molemmissa kyselyissä käytännössä samat. Parilla osastolla tulokset olivat laskeneet. Toisella osastolla muutos oli hyvin pieni ja toisella osastolla saattaa vaikuttaa vastaajien vähyys ja se, että osastopäällikkö tiesi yhden uuden henkilön vastanneen kyselyyn. Tulos oli kuitenkin selvästi noussut osastolla, joka kaiken kaikkiaan sai parempia tuloksia.

Yhteenvetona voin todeta tulosten parantuneen sekä toimenpiteiden onnistuneen niillä osastoilla, joissa niihin oli panostettu. Hienoa oli myös nähdä, miten paljon tulokset olivat parantuneet lyhyessä ajassa osastolla, joka sai alkukyselyssä kaikkein heikoimmat arviot. Esimerkiksi alkukyselyssä vain 12,5 prosenttia vastaajista oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä, että työpaikalla annetaan riittävästi palautetta. Loppukyselyssä tämä oli noussut 90 prosenttiin. Tämä kertoo systemaattisuuden lisäksi myös johtamisen ja esimiestyön tärkeydestä, sillä tällä osastolla oli ollut vaihtuvuutta esimiehissä ja johtamisessa ei ole ollut jatkuvuutta.

Kuten luvussa 2.2 kirjoitin, toimintatutkimuksen toimintasyklin voidaan katsoa onnistuneen, jos ongelma pystytään poistamaan. Suorittamani alku- ja loppukyselyn tulokset osoittavat implementoinnin onnistuneen. Kuitenkin lisäksi on pystyttävä todistamaan, että syyn ja seurauksen välillä on suhde ja, että syy tapahtui ennen seurausta. Tätä osuutta on hieman haastava tilastollisesti yksiselitteisesti todentaa. Kvantitatiivista tulosta tukemassa minulla on kuitenkin laadulliset keskustelut ja palautteet.

6.4 Suositukset johdolle ja mittaristo Pöyrylle

Pilottiryhmän kanssa saavutetut tulokset olivat monin tavoin positiivisia, joten halusin jakaa ne konsernin johdolle. Näin ollen hyväksi havaittuja käytäntöjä olisi mahdollista hyödyntää organisaation muissa osissa. Katsaukseni ja ehdotukseni on esitelty liitteessä 13 ja ehdotukseni mittaristosta liitteessä 14.

Jo alkukyselyä valmistellessani koin, että minulla on tieto siitä, mitä kyselyyn tarvitaan. Loppukyselyyn ja lopuksi koko organisaatiolle annettavaan mittaristoehdotukseen tietoni oli lisääntynyt entisestään. Mittaristoehdotuksessani panostin vielä ymmärrettävyyteen ja yksiselitteisyyteen. Lisäksi mittariston tavoitteena minulla oli vähentää väittämiä

entisestään, sillä tiesin organisaation suosivan lyhyitä kyselyitä. Toteuttamissani kyselyissä oli useita eri asioita mittaavia osa-alueita, joiden koin kahden kyselykierroksen jälkeen olevan edelleen relevantteja. Tästä syystä sisällytin koko organisaation kyselyehdotukseeni väittämiä jokaiselta osa-alueelta. Sen sijaan lähdin tiivistämään kyselyä jättämällä osin samaa mittaavia asioita pois. Tätä päätöstä tuki pilottiryhmän kanssa toteutettujen kyselyiden tulokset. Kyselyiden tulosten mukaan osa-alueiden keskiarvo ei juurikaan muuttunut, vaikka kysymysten määrää vähennettiin. Tämä on nähtävissä esimerkiksi taulukossa 8. Koska kysymysten määrä tippui huomattavasti, en enää jättänyt kysymyksiä osa-alueittain.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

7.1 Kehittämistehtävän arviointi

Tässä luvussa arvioin opinnäytetyöni onnistumista tarkastelemalla löytyikö tutkimusongelmaan ja –kysymyksiin ratkaisut ja toteutuiko mitattavat asiat. Koen, että kaikkiin tutkimuskysymyksiin löytyi vastaukset ja mitattavat asiat toteutuivat ja onnistuivat. Näin ollen myös tutkimusongelmaan löytyi ratkaisu.

Tavoitteenani oli tunnistaa sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä. Koin, että työni onnistumisen ja rajauksen kannalta minun oli tärkeää löytää nämä nopeasti työni alkuvaiheessa. Minun tuli siis olla tarkkana työni rajauksessa, ja huomioida aihepiiri riittävän laajasti, mutta samanaikaisesti pitää tiukka fokus. Kehittämistehtäväni lähtökohdanna oli tavoite nostaa Pöyry takaisin menestyjien joukkoon ja parantaa kilpailukykyä. Sisäinen yrittäjyys ei siis itsessään ollut tavoite vaan keino näiden saavuttamiseksi.

Perehtymällä kirjallisuuteen sekä sisäisestä yrittäjyydestä että muun muassa menestyvistä yrityksistä, löysin ensimmäisten kuukausien aikana seuraavat tekijät: sisäinen motivaatio ja siihen liittyvät neljä psykologista perustarvetta, visio / merkityksellinen päämäärä sekä johtaminen ja esimiestyö. Oleellista oli lisäksi ymmärtää, ettei sisäistä yrittäjyyttä voi sanan varsinaisessa merkityksessä johtaa vaan se mahdollistetaan erilaisin keinoin ja rakentein. Näistä kenties oleellisimpia ovat johdon toiminta ja tuki, organisaatorakenteet sekä yrityskulttuuri. Näiden havaintojen avulla minulla oli kohtalaisen helppo lähteä viemään työtä oikeaan suuntaan. Hieman myöhemmin sisäistin

myös lisää sisäiseen yrittäjyyteen oleellisesti vaikuttavia tekijöitä esimerkiksi palautteenannon, innostuksen ja luottamuksen.

Näiden löytämieni tekijöiden pohjalta minun oli mahdollista lähteä kehittämään kyselymittaristo. Tässä minua auttoi lisäksi Heinosen ja Korvelan tutkimus sisäisen yrittäjyyden mittaamisesta, joka tuki oppimaani ja lisäsi työni luotettavuutta. Tulosten vertailu osoittaa toimintasyklin onnistuneen, jota tukee pilottiryhmältä saatu laadullinen arviointi. Kehittämistehtävässä käyttämieni kyselyiden pohjalta loin kohdeyritykselle mittariston sisäisen yrittäjyyden mittaamiseen.

Yhtenä tavoitteenani oli tunnistaa sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia toimintamalleja ja testata näitä pilottiryhmän kanssa. Kuten mittariston kanssa, hyödynsin testattuja ja hyviksi havaittuja keinoja myös konkreettisten toimintamallien osalta. Taustalla vaikutti lisäksi sekä menestyvät yritykset että yrityskulttuuri. Toimenpiteitä ei ole mahdollista suoraan kopioida yritykseltä toiselle. Tästä syystä perehdyin pilottiryhmän organisaatiokulttuurin positiivisesti vaikuttaviin tekijöihin ja hyödynsin näitä konkreettisten toimenpiteiden testauksessa.

Mittausjakson toimenpiteet on todettu toimiviksi. Tästä on tukena erityisesti pilottiryhmän eri tasoilta saatu laadullinen palaute. Pilottiryhmän jäsenet antoivat kiittävää palautetta loppukyselyn avoimissa vastauksissa, niillä osastoilla, joilla toimenpiteet oli systemaattisimmin toteutettu. Toimenpiteet on otettu ilolla vastaan niillä pilottiryhmän osastoilla, joissa toimenpiteitä on testattu systemaattisimmin. Pilottiryhmänä toimivan liiketoimintayksikön osastopäälliköt ja vetäjä ovat kokeneet saavansa aitoja hyötyjä kehittämistehtävästäni. Osastopäälliköt saivat konkreettisia toimenpiteitä sisäisen yrittäjyyden ja sisäisen motivaation vahvistamiseksi ja he kokivat osallistumisen pilottiryhmään silmiä avaavana. He myös arvostivat saadessaan tukea sisäiseen motivaatioon ja sisäiseen yrittäjyyteen liittyvissä asioissa. Heidän mielestään oli hyvä, kun kii-reessä joku aina välillä pysäytti ja laittoi miettimään asioita.

Myös muutoksen johtamiseen löytyi ratkaisu ja tämä oli myös yksi käyttämäni menetelmistä. Työssäni käyttämäni muutokseen tarvittavaa viittä prosessia olen myös hyödyntänyt nykyisessä roolissani tiiminvetäjänä, kun olemme tiimini kanssa tällä hetkellä organisoitumassa uudelleen. Viestimiseni aloitin muutostarpeen määrittelyllä, jota toistin tiimille yhteisesti että kahden kesken viesteissäni ja kohtaamisissa tiimini jäsenten kanssa. Tämän jälkeen aloimme luoda yhteistä näkemystä. Tässä hyödynsin opiske-

luissa oppimaan dynaamista fasilitointia eli keräsimme faktat, huolet, kysymykset ja ratkaisut. Muutoskyvystä huolehtimiseksi suunnittelimme perehdytystä yhdessä. Tässä vaiheessa ensimmäiset toimenpiteet on tehty ja ne ovat todella lupaavia, seuraava askel onkin ankkurointi käytäntöön. Koen, että samalla meidän tulee vielä yhteisesti huolehtia muutoskyvystä ahdistuneisuuden ja turhautuneisuuden välttämiseksi.

Muistan ryhmähaastattelussa saamani saatesanat, joissa kehoitettiin tuomaan sisäistä yrittäjyyttä positiivisesti esille, etteivät ihmiset kokisi että sitä tuputetaan. Tähän ei ehkä puhtaasti päästy. Mutta koska olen saanut positiivista palautetta, uskon pilottiryhmän ymmärtäneen tapani toimia, kun olen puhunut aiheesta. Uskon siis ainakin jossain määrin, että asiasta on puhuttu kuten on haluttu.

7.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen laadun arviointi ei ole ainoastaan tekninen suoritus vaan siihen tulee kiinnittää huomiota jo toimintasyklin aikana. Perinteisesti tieteessä luotettavuus tarkastetaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. (Kananen 2014, 132-133.)

Reliabiliteetilla mitataan tutkimustulosten luotettavuutta eli sitä, kuinka tarkasti tulos olisi toistettavissa, jos tutkimus uusittaisiin. Jos samoihin tutkimustuloksiin päädytään uudestaan, tutkimus on luotettava. Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetikysymyksiin liittyy kaksi kriteeriä, jotka ovat analyysin arvioitavuus ja uskottavuus. Arvioitavuudella tarkoitetaan, että lukijalla on mahdollisuus seurata tutkijan päättelyä ja uskottavuudella, että tutkijan kuvaamalla tavalla on päädytty esitettyihin tulkintoihin. (Anttila 2016, 516, 518.) Toimintatutkimukseen reliabiliteetti ei sovellu toistettavuuden osalta, sillä toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos.

Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, selvittääkö saatu tulos sitä, mitä se sanoo selvittävänsä. Ja mittaavatko mittarit sitä mitä niiden on tarkoitus mitata. Validiteetti on hyvä, jos tutkimus tutkii juuri sitä, mitä sen tutkijan mukaan kuuluukin. Tulosten yleistettävyyden on myös keskeistä. (Anttila 2016, 516, 518.)

Varmistin työni luotettavuuden ja pätevyyden hyvällä dokumentoinnilla, etenemällä suunnitellusti, tutkimusvaiheiden kuvaamisella, haastattelujen äänittämällä, haastatteluaineiston litteroinnilla sekä perustelemalla tiedonkeruu-, analysointi-, mittaus- ja tut-

kimusmenetelmät. Lisäksi esitin tutkimustulokset kohderyhmälle ja muille tutkittaville sekä pyysin heiltä kommentteja tuloksista tutkimuksen läpikäynnin jälkeen.

Kehittämistehtäväni tutki sitä mitä kuuluikin, sillä tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin löytyi vastaukset. Tätä tukee myös saamani palaute pilottiryhmältä. Myös tulos selvittää sitä, mitä sen pitikin selvittää. Koen, että olen työssäni käyttänyt asianmukaista teoriaa sekä tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Aineiston riittävyys kirjallisuuden osalta on riittävä ja myös vastaajien ja osallistujien määrä toteuttamissani kyselyissä ja haastatteluissa on riittävällä tasolla. Työstäni saamani tulokset on myös mahdollista yleistää, eivätkä ne siis ole sidoksissa ainoastaan kehittämistehtävääni tai kohdeorganisaatiooni.

7.3 Viitekehysten ja menetelmien sopivuus kehittämistehtävän toteutukseen

Uskon, että käyttämäni viitekehys soveltui erinomaisesti kehittämistehtäväni toteutukseen luvussa 7.1 kuvaamallani tavalla. Koen, että viitekehystäni avulla minulla oli selkeää ja kohtalaisen helppoa suunnitella pilottiryhmässä testattavia toimenpiteitä. Oli myös jännittävää ja inspiroivaa lukea esimerkkiyrityksistä eri toimialoilta siivousfirmoista ja tehtaista lakitoimistoihin.

Koen myös tutkimusmenetelmien tukeneen työtäni ja toisiaan toivotulla tavalla. Kuten Schein on esittänyt, ei kulttuuria kannata tutkia kyselyin. Koin kyselyiden kuitenkin tuoneen esille monia tärkeitä asioita, joita ilman olisi ollut hankala lähteä suunnittelemaan testattavia toimenpiteitä. Lisäksi eräs osastopäälliköistä koki alkukyselyssä esiin nousseiden asioiden olleen hänelle työni parasta antia. Lisäksi sain kyselyistäni kiitosta.

Ryhmähaastattelu tuki minua alkukyselyn tulosten ymmärtämisessä ja toi uusia ja syvempiä näkökulmia aiheeseen. Uskon tämän haastattelumuodon olleen tähän tarkoitukseen oikea valinta, sillä kuten Scheinkin on todennut, on ryhmähaastattelu luotettava ja tehokas kulttuurin arviointiin. Lisäksi allekirjoitan Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden näkemyksen, että ryhmän dynamiikka vei käsiteltäviä asioita uudelle tasolle. Syvähaastattelut olivat kokemukseni mukaan oikea valinta sisäisestä yrittäjyydestä keskustelemiseen. Keskustelut olivat luottamuksellisia ja koen, että haastateltavat kertoivat asioista avoimesti.

Myös havainnointi läpi kehittämistehtävän antoi paljon hyödyllistä tietoa. Tietyllä lailla havainnointiin kuului kanssakäyminen osastopäälliköiden kanssa.

Demingin ympyrää käytin monessa työssäni vaiheessa suorasti ja epäsuorasti (kuvio 7). Suunnitteluvaiheessa (Plan) suunnittelin asioita, Do-vaiheessa, jonka itse miellän testausvaiheeksi, esittelin ja testasin suunnitelmiani pienellä joukolla, monesti pilottiryhmänä toimineen liiketoimintayksikön johtoryhmän jäsenillä. Tämän jälkeen tutkin oppimaani, eli useimmiten johtoryhmältä saatua palautetta. Lopuksi otin suunnittelemani asiat käyttöön. Montaa kierrosta ei yhden asian parissa ehditty tekemään, mutta toisaalta koen sen kertoneen myös hyvästä suunnittelusta ja toteutuksesta, jolloin suunnitteluvaiheeseen ei ole ollut syytä enää palata.



Kuvio 7. Demingin ympyrän hyödyntäminen kehittämistehtävän aikana.

Esimerkkinä Demingin ympyrän laajemmasta käytöstä nostan toimenpiteiden suunnittelun (tummansiniset laatikot kuviossa 7). Suunnitteluvaiheessa (Plan) määrittelin hypoteeseja eli mitä odotetaan tapahtuvan ja suunnittelin testattavat toimenpiteet näiden pohjalta. Apuna käytin lähtötason mittauksessa toteuttamani alkukyselyn tuloksia. Toimenpiteet asian parantamiseksi testattiin Demingin Ympyrän Do-vaiheessa, jonka jälkeen tulokset arvioitiin tutkimusvaiheessa (Study) suoritetulla loppukyselyllä ja keskusteluilla, jotta nähtiin, onnistuiko koe, paransiko kokeilu ongelmaa ja saavutettiin odotettu tulos. Osastot, joilla vastaukset tukivat syklin onnistumista, on seuraavana vaiheena toimenpiteiden juurruttaminen pysyväksi osaksi osaston toimintamalleja.

Osastot, joilla tulokset eivät tue syklin onnistumista palattiin suunnitteluvaiheeseen, jossa annoin heille ehdotukseni asian korjaamiseksi.

Myös pilottiryhmän käyttö itsessään oli Demingin ympyrän mukainen (vaaleansiniset laatikot kuviossa 7). Olen suunnitellut erilaisia asioita, joita on testattu pilottiryhmän kanssa. Tämän jälkeen olen arvioinut saamani tulokset ja antanut jatkotoimenpideehdotukset laajempaan käyttöön.

Pidin läpi opinnäytetyöni mielessäni onnistuneen muutosjohtamisen viisi prosessia, joka menetelmänä soveltui työhöni hyvin. Jälkikäteen ajateltuna minun olisi todennäköisesti pitänyt tuoda muutostarvetta ja yhteisen näkemyksen luomista vahvemmin esille, mutten kokenut minulla olleen työkaluja näihin. Uskon, että osalla aihe on ollut viimeisenä työlistalla muutostarpeen määrittelyn osin puuttuessa. Kehittämistehtävä kuitenkin onnistui ja ensimmäiset toimenpiteet on tehty. Seuraava askel on ankkurointi käytäntöön.

7.4 Jatkotoimenpiteet

Kuten olen jo todennut, niin toimenpiteiden mittausaika oli verrattain lyhyt, mutta muutoksia on jo näkyvissä. Pilottiryhmässä onkin tarpeen jatkaa testattuja toimenpiteitä ja juurruttaa nämä osaksi kulttuuria. Ja koska eroja tuloksissa oli havaittavissa pilottiryhmän osastojen välillä, on esimerkiksi osastopäälliköiden syytä käydä läpi parhaita vinkkejä. Uskon mittausjakson olleen riittävä.

Hieman soveltamalla Valpolan esittämää viittä tekijää, joilla muutoksessa päästään haluttuihin tuloksiin, on pilottiryhmän nyt ensimmäisten toimenpiteiden jälkeen huolehdittava ankkuroinnista käytäntöön. Ilman ankkurointia käytäntöön on lopputuloksena syvä pettymys ja kyynisyys. Samalla on kuitenkin edelleen ainakin tietyiltä osin huolehdittava muutostarpeen määrittelystä sekä yhteisen näkemyksen luomisesta, jotta toimenpiteet eivät jää työlistan viimeiseksi, tai, ettei nopean alun jälkeen asiat kuihdu pois. Käytäntöjen jatkamisesta tuli myös toiveita loppukyselyn avoimissa vastauksissa.

”Projektin päättymistä juhlittiin saunaillan merkeissä. Keskustelu projektin hoitamisesta oli hyvä. Kokemusta on itselleni kertynyt vasta tästä yhdestä projektista, mutta toivottavasti tämä uusi toimintatapa ei jää kertaluontoiseksi.”

Myös, koska kyseessä oli pilottiryhmä, jonka kanssa on saatu näyttöä toimenpiteiden onnistumisesta, on toimenpiteitä laajennettava pikkuhiljaa myös muihin organisaation osiin. Tämän toimeenpanemiseksi olen valmistellut osana työni tuloksia katsauksen ja toimenpide-ehdotukset yrityksen johdolle sekä luonut mittariston sisäisen yrittäjyyden mittaamiseen organisaatiossamme. Toimenpiteiden testausaika pilottiryhmän kanssa oli verrattain lyhyt, joten välimittauksia ei olisi kannattanutkaan välttämättä tehdä. Jatkoa varten olisi kuitenkin hyvä miettiä, miten voisi suorittaa kuumemittari-tyyppisesti toimenpiteiden toimivuutta jo mittausjakson aikana.

Pilottiryhmänä toimineen liiketoimintayksikön vetäjä on mittausjakson jälkeen lähtenyt viemään sanomaa eteenpäin liiketoimintalinjansa muihin liiketoimintayksiköihin. Suunnittelimme hänen kanssaan myös esittelevämme työni tähänastisia tuloksia konsernimme HR-johtajalle

7.5 Itsearviointi

Kehittämistehtävää oli mielenkiintoista ja opettavaista tehdä, sillä aihe kiinnosti minua henkilökohtaisesti ja näen sillä olevan merkitystä kohdeorganisaatiolle ja työelämälle yleisesti. Näiden lisäksi koen, että opinnäytetyöni aihe on hyvin ajankohtainen. Alun perin en edes kunnolla ymmärtänyt, kuinka ajankohtaisesta asiasta kehittämistehtävässani onkaan kysymys. Mihin tahansa kirjaan tartuinkin, niin kaikissa puhuttiin nopeasti muuttuvasta maailmasta ja yritysten tarpeesta muuttaa toimintatapojaan ja johtamistaan. Kaiken kaikkiaan uskon, että kehittämistehtäväni on vastannut todelliseen työelämän haasteeseen ja pilottiryhmänä toiminut liiketoimintayksikkö on saanut konkreettisia hyötyjä. Työni rajaukseen olen tyytyväinen, sillä koen opinnäytetyöni olevan ehyt kokonaisuus laajasta aiheesta huolimatta. Onnistuin pitämään työssäni fokuksen, enkä lähtenyt rönsyilemään kesken kaiken. Muutamia käännöksiä tuli työn aikana tehtyä, mutta opinnäytetyön ohjaajaa lainatakseni, toimintatutkimuksen hienous on, ettei aivan kaikkea voi suunnitella etukäteen.

Opinnäytetyöni sekä vahvuutena että haasteena oli aikataulu. Työn kokonaisaikataulu piti hienosti työn alusta loppuun, vaikka pieniä muutoksia matkan varrella tehtiinkin. Haasteena oli alun perinkin laajan aiheen yhdistäminen verrattain lyhyen opiskeluajan kanssa. Alun perin lähdin opiskelemaan, koska koin minulla olevan ”liikaa aikaa” ja arvojeni mukaisesti halusin oppia uutta ja kehittää itseäni. Kuitenkin jo ennen opiskelu-

jen alkua olin töissä ylityöllistetty ja vuosi tästä eteenpäin aloitin selkeästi haastavammissa tehtävissä. Alkuperäisten suunnitelmien mukaan, en siis ehtinyt käyttämään kehittämistehtävääni työaikaa juuri ollenkaan, jonka lisäksi energiatasoni eivät aina olleet riittävällä tasolla. Energian ollessa vähäinen, minulla oli haasteita löytää kipinä riittävän raportin tekemiseen ja dokumentointiin. Päämäärätietoisuuteni ansiosta puskin itseäni tavoitetta kohti ja voin sanoa olevani tyytyväinen lopputulokseen. Loppujen lopuksi sain työhön kaiken mitä halusin. Lisäksi koin, että kehittämistehtävän ajankohta oli oikea, sillä kohdeorganisaatiossa oli jo nostettu sisäinen yrittäjyys esille ja myös pilottiryhmälleni ajankohta oli sopiva. Näistäkään syistä en halunnut lykätä kehittämistehtäväni aikataulua missään vaiheessa.

Pitkän työrupeaman yhden hienommista ja inspiroivimmista hetkistä koin lukiessani Draivi-teoksen kappaletta hyväntekemisen johtamisesta. Kappale meni syvälle pintani alle sisäistäessäni vuosien jälkeen, mistä omat ajoittaiset motivaatiohaasteeni ovat johtuneet: en ole kokenut työni auttavan tarpeeksi. Olin tunnistanut tunteen, ettei työni ole merkityksellistä, mutten ollut kyennyt sitä tarkemmin kuvaamaan edes itselleni. Tämän hetken myötä palaset viimein loksahdivat kohdilleen, ja minun oli helpompi lähteä etsimään ratkaisuja. Tällä hetkellä koen toimivani oikeassa roolissa: minulla on merkityksellinen päämäärä ja koen, että voin auttaa työnantajaani menestymään, koen myös neljän psykologisen perustarpeen täyttyvän. Nyt siis koen tekeväni hyvää ennen kaikkea tiimini jäsenille, mutta myös työnantajalleni. Vapaaehtoisuus näkyy siinä, että minulla on suunta, johon tiimiäni viedä, ja olen saanut päättää tavat, miten me sinne pääsemme. Vaikka minulla on aiemminkin ollut mahtavat kollegat ja työtoverit, nyt koen tekeväni työtä muiden kanssa vahvemmin kuin koskaan. Lisäksi koen kyvykkyyteni kasvaneen viime kuukausina, ja nykyisessä tehtävässäni onkin ollut hienoa ennen kaikkea oppia jatkuvasti uutta ja toimia osaamiseni ääri rajoilla ja mukavuusalueeni ulkopuolella.

Alun perin hain opiskelemaan, koska olin tunnistanut yhdeksi arvoistani jatkuvan oppimisen ja halusin uusia ajatuksia työni suorittamiseen. Kehittämistehtävä sekä koko Liiketoiminnan kehittämisen -koulutusohjelma antoivat minulle todella paljon ja enemmän mitä osasin odottaa. Olen oppinut paljon uutta menestyvistä organisaatioista, kulttuurista, sisäisestä yrittäjyydestä, sisäisestä motivaatiosta ja muutoksen johtamisesta. Koin saavani kehittämistehtävään uusia ajatuksia tai ajatuksia tukevia malleja lähes jokaiselta kurssilta. Moni kurssi myös tuki kehittymistäni ensimmäisen lukuvuoden jälkeen alkaneissa esimiestehtävissä. Olin saanut kommentteja jo vuosia sitten, että mi-

nusta tulee joskus hyvä esimies, mutta nyt en halua kuvitella millainen alku näissä tehtävissä olisi ollut ja millaiselle pohjalle olisin esimiestyötäni lähtenyt rakentamaan ilman kehittämistehtävää ja koulutusta. Toki alku on sisältänyt hankaluuksia, eivätkä ne luonnollisesti loppu, mutta uskon olevani oikealla tiellä viemässä tiimiäni kohti menestystä ja auttamassa työnantajaani menestymään. Opin siis kehittämistehtävästä enemmän kuin osasin kuvitellakaan. Tämä osaaminen taitaa näkyä myös muille, sillä esimerkiksi loppukyselyn tulosten läpikäynnin yhteydessä pari osastopäällikköä kysyi minulta mielipiteitä ja näkemyksiä heidän kohtaamiinsa johtamishaasteisiin.

Oli myös hienoa oppia itsestäni uutta, esimerkiksi mihin päämäärätietoisuuteni voikaan johtaa. Opiskelu itsessään opetti myös, että vaikka asiat eivät olisi edes lähellä täydellisyyttä, voi lopputulos olla erinomainen. Ja, että turha niuhottaminen on syytä jättää pois. Uusien selkeästi haastavimpien tehtävien alettua mietin useaan kertaan, lykkäänkö opinnäytetyöni viimeistelyä, jotta ennen kaikkea elämässäni olisi työn ja koulun lisäksi muutakin, mutta myös siksi, että saanko siitä tarpeeksi hyvän kiireiden kasautuessa päällekkäin. Päätin kuitenkin edetä alkuperäisen aikataulun mukaan, etten toisaalta rupea käyttämään liikaa viimeistelyn viilaamiseen.

Kehittämistehtävässä on toki parannettavaa, johtuu se sitten kiireestä töissä tai muista syistä. Kuten jo tuloksia esitellessä kirjoitin, niin minun olisi pitänyt olla täsmällisempi valittujen toimenpiteiden toimivuutta mittaavissa kysymyksissä. Tämä oli toisaalta vasta Demingin ympyrän ensimmäinen sykli, joten voin huomioida saamani opin seuraavalla kierroksella.

Työskentelyäni kehittämistehtävän parissa olisi saattanut helpottaa, jos olisin keskustellut siitä aktiivisemmin eri tahojen kanssa. Olisin myös varmasti saanut lisää arvokkaita näkökulmia. Mieltäni painoi vähän väliä, että koin olevani turhan kaukana pilottiryhmästäni. En ollut työskennellyt kenenkään pilottiryhmäläisen kanssa tai tuntenut ketään ennestään ja kehittämistehtävän aikana suorat kontaktit jäivät muutamiin henkilöihin. Lisäksi ideaalimaailmassa olisin ollut pilottiryhmän johtoryhmälle parempana tukena, mutta aikataulun lisäksi koin rajoitteena sen, että he ovat minua paljon kokeneempia työelämässä. Ehkä minun olisi pitänyt tässä kohtaa uskoa enemmän itseeni. Toisaalta, kuten jo totesin, mittausjakso oli lyhyt ja mikään ei estä yhteistyömme jatkumista tulevaisuudessa.

Kehittämistehtävään ei välttämättä kiitokset perinteisesti kuulu, mutta tuntuu jo pelkäävän työn luonteen vuoksi tarpeelliselta kiittää ihmisiä, jotka ovat tuellaan tai muulla toiminnallaan auttaneet minua matkallani: Iso kiitos molemmille ohjaajilleni arvokkaista keskusteluista ja suunnan näyttämisestä, koko pilottiryhmälle, etenkin kyselyihin vastanneille, haastatteluihin osallistuneille ja kaikille, jotka ovat minua kannustaneet, pilottiryhmän osastopäälliköille aktiivisuudesta ja kannustamisesta, kaikille matkan varrella olleille esimiehille kannustuksesta ja jaksamiseni varmistamisesta, Ramille kannustamisesta, uskon valamisesta ja konkreettisesta avusta työni viimeistelyssä sekä aviomiehelleni kärsivällisyydestä ja korvaamattomasta tuesta arjessa ja epätoivojen hetkillä.

Lähteet

Ajanko Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen Liikekirjat.

Alahuhta, Matti & Häikiö Martti & Seppänen, Pekka 2015. Johtajuus kirkas suunta ja ihmisten voima. Kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. Docendo.

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja Ilmaisu, Teos, Tekeminen. AKATIIMI Oy, Hamina.

Collins, Jim 2010. Hyvästä paras: Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Talentum, Helsinki.

Erkko, Anni 2016. Turhaa hierarkiaa vastaan. Kauppalehti Optio. 17/2016 (27.10.2016).14.

Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio 2010. Luottamus. Pääomien pääoma. Tampere University Press, Tampere.

Heinonen, Jarna & Korvela Kaisu. How about measuring intrapreneurship. ResearchGate.

Heinonen, Jarna & Vento-Vierikko, Irma 2002. Sisäinen yrittäjyys – Uskalla, muutu, menesty. Talentum, Helsinki.

Heinonen, Sirkku & Klingberg, Rea & Pentti, Päivi 2011. Kaikkien aivot käyttöön. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Hiltunen, Arto 2014. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. Talentum, Helsinki.

Innostunut yhteiskunta 2014. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 8/2014. Tulevaisuusvaliokunta, Eduskunta. Helsinki.

Juholin, Elisa 2009. 5. uudistettu painos. Communicare!: viestintä strategiasta käytäntöön. Infor, Helsinki.

Järvinen, Pekka T. & Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2014. Johda suoritusta. Talentum, Helsinki.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koiranen, Matti & Pohjansaari Tuija 1994. Sisäinen yrittäjyys - Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Konetuumat Oy, Tampere.

Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab, Helsinki.

Kotter, John & Rathgeber, Holger 2014. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Talentum, Helsinki.

Lahti, Leena 2008. Monikulttuurinen johtaminen. WSOYpro, Helsinki.

Leiviskä, Eija 2011. Työ täynnä elämää – Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tietosanoma, Helsinki.

Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Talentum Media Oy, Helsinki.

Martela, Frank 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Gummerus Kustannus Oy.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum, Helsinki.

Megatrendit 2016. Sitra.

Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu 2005. Haasteena luottamus - Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Niemelä, Mika & Pirker, Anne & Westerlund, Johan 2008. Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. 3. uudistettu painos. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Piha, Kirsi 2015. Rytmihäiriö - Tartu mahdollisuuksiin tai kuole. Talentum Pro, Helsinki.

Pinchot, Gifford III 1986. Yrityksen sisäinen yrittäjyys. Rastor, Helsinki.

Porter's five forces analysis. Wikipedia.
https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_five_forces_analysis. Luettu 1.10.2016

Pöyry Oyj: Osavuositiedote 1.1.–31.3.2016. Pörssitiedote 4.5.2016.

Rogers, Everett M. 1995. Diffusion of Innovations. Fourth Edition. The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc.

Rossi, Asta 2012. Kulttuuristrategia. Kauppakamari, Helsinki.

Rossi, Asta 2015. Kulttuuristrategia 2. Kauppakamari, Helsinki.

Rother, Mike 2011. Toyota kata. Readme.fi.

Russell-Jones, Neil 2000. Muutosjohtaminen. Inforviestintä.

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist. January 2000.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Luettu 19.2.2017

Schein, Edgar H. 2009. Yrityskulttuuri - Selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suomen Laatu keskus Oy.

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro, Helsinki.

Törmälä, Ville & Markkanen, Jari & Kadenius, Tero 2015. Uusi ajattelu – Uusi johtaminen. Suomen Liikekirjat.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY, Helsinki.

Muutosjohtajan / -agentin muistilista onnistuneeseen muutokseen

- Muutostarpeen määrittely
- Organisaation ymmärtäminen, kulttuurin muutokset
- Viestintä
 - Oikea-aikaisesti läpi muutoksen
 - Viestintäsuunnitelman valmistaminen
 - Kysymysten ja vastausten etukäteisvalmistelu, joita käyttää tiedottaessaan muutoksesta henkilöstölle
- Yhteisen näkemyksen luominen
 - Onnistunut muutosjohtaminen tarkoittaa ihmisten saamista mukaan muutokseen
 - Tee muutoksesta ihmisen henki ja elämä
 - Kaikki tasot mukaan, sidosryhmien mukaan ottaminen
- Muutoskyvystä huolehtiminen
 - Arvioi käytettävissä olevat voimavarat ja organisaation muuttumiskyky
- Muutosprosessin hyvä suunnittelu
 - Muokkaus yrityskulttuurin ja ihmisten mukaan
- Pysyvän tiimin ja tukijoukkojen valinta
 - Toisten valtuuttaminen
- Ensimmäiset toimenpiteet
 - Lyhyen aikavälin voitot
 - Päälle painaminen entistä kovemmin ja kiivaammin ensimmäisten menestysten jälkeen
 - Vaatimustason madaltaminen kohdatessa muutosvastarintaa
- Ankkurointi käytäntöön
 - Luo uusi kulttuuri

(Kotter 1996, 13, 29-138; Kotter & Rathgeber 2014, 79, 125-127; Russell-Jones 2000, 29-30, 32, 36, 46, 68, 74; Valpola 2004, 29; Torkkola 2015, 120)

Pilottiryhmän perehdytysviesti

(Lähetetty 10.5.2017)

Otsikko: Tervetuloa mukaan vahvistamaan sisäistä motivaatiota ja sisäistä yrittäjyyttä

Hei,

olen Emmi Hietanen ja suoritan töiden ohessa Liiketoiminnan kehittämisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Teen tutkintooni kuuluvaa toiminnallista opinnäytetyötä (=toimintatutkimus) ja kohdeyrityksenä on Pöyry Finland Oy. Työni aiheena on sisäisen yrittäjyyden vahvistaminen sisäisen motivaation avulla. Pöyryllä olen työskennellyt kolme vuotta Business Controllerina.

Toimintatutkimuksessa yhdistyy samanaikaisesti tutkimus, toiminta ja muutos. Toimintatutkimuksessa toimenpidesuosituksot testataan käytännössä. Toimintatutkimuksen periaatteena on, että henkilöt, joita ongelma koskee, löytävät yhdessä ratkaisun ja sitoutuvat muutokseen. Monen tuhannen henkilön organisaatiossa muutosta ei pysty viemään kerralla kaikkiin osiin vaan avuksi otetaan pilottiryhmä. Tämän etuna on, että jos jokin organisaation osa voi oppia uuden ajattelutavan, joka voidaan osoittaa toimivaksi, vähentää se ahdistusta, jos vaihtoehto otetaan käyttöön organisaation pääosassa. Suomen [REDACTED] yksikkö toimii työni pilottiryhmänä ja fokus on sisäisen motivaation johtamisessa.

Käytännössä toiminnallisen osuuden ensimmäisenä vaiheena on lomakekysely, jonka tarkoituksena on selvittää, miten Suomen [REDACTED] yksikön henkilökunta kokee sisäiseen motivaatioon ja sisäiseen yrittäjyyteen liittyvien asioiden toteutuvan työssään. Linkin kyselyyn tulet saamaan ensi viikon aikana. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset esitetään vain tilastojen muodossa. Luotettavan tiedon saamiseksi jokaisen työntekijän vastaus on tärkeä ja auttaa suunnittelemaan tarvittavia toimenpiteitä. Vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia ja vastausaikaa on sunnuntaihin 28.5. saakka.

Toisessa vaiheessa suoritan ryhmähaastattelun lomakekyselyn tulosten pohjalta. Ryhmähaastattelu suoritetaan tiistaina 13.6. klo 9-11. Mikäli haluat osallistua tähän vaiheeseen, olethan minuun yhteydessä.

Näiden vaiheiden avulla pyrin löytämään asiat, joihin lähdemme yhdessä etsimään ratkaisuja ja edistämään sisäistä yrittäjyyttä ja sisäistä motivaatiota. Näitä konkreettisia toimenpiteitä tulemme testaamaan loppuvuoden aikana elokuusta alkaen.

Jos sinulla on kysyttävää asian tiimoilta, voit tulla tapaamaan minua huoneeseeni Vantaalla [REDACTED] tai olla minuun yhteydessä sähköpostilla [REDACTED] tai puhelimitse [REDACTED].

Liitteenä lyhyt tiivistelmä sisäisestä yrittäjyydestä ja sisäisestä motivaatiosta.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,
Emmi Hietanen

Sisäinen yrittäjyys ja sisäinen motivaatio

Työelämä on murroksessa ja yritykset toimivat alati muuttuvassa ja nopeatempoisessa maailmassa. Jäykät prosessit ja raskas byrokratia eivät vastaa globaalin kilpailun haasteisiin, vaan pärjäämiseen vaaditaan luovuutta ja innovatiivisuutta. Tämän vuoksi tulevaisuudessa tulee menestymään ne organisaatiot, jotka onnistuvat kanavoimaan ihmisten energian palvelemaan yrityksen päämääriä ja valjastamaan työntekijöiden sisäisen motivaation tuottavaan työhön. Tänä päivänä sisäisesti motivoitunut organisaatio on kilpailuetu, mutta kymmenen vuoden päästä se tulee olemaan elinehto kaikilla uusiutumiskykyä vaativilla ja nopeasti kehittyvillä toimialoilla.

Organisaatioissa puhutaan paljon sisäisestä yrittäjyydestä, mutta sisältö on varsin jäsentymätön. Parhaimmillaan sisäinen yrittäjyys tarjoaa organisaatioille merkittäviä kehittämismahdollisuuksia ja -keinoja, joilla organisaatio on mahdollista siivittää entistä parempaan kilpailukykyyn ja menestykseen. Sisäistä yrittäjyyttä ei tule ymmärtää johtamistekniikkana vaan se on organisaation perustavaa laatua oleva toimintafilosofia. Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan henkilöä, joka työskentelee yrityksen sisällä yrittäjän tavoin. Lisäksi ajatuksena on, että sisäisesti yritteliäällä toiminnalla voidaan parantaa organisaation menestymismahdollisuuksia. Sisäinen yrittäjyys ei ole synnynnäistä, vaan mielentila, joka vaatii syntyäkseen halun ja tilaisuuden: Ihmisistä tulee sisäisiä yrittäjiä, kun olosuhteet ajavat heidät toimimaan tahtonsa mukaan.

Ihmisellä on kaksi perustavasti erilaista motivoitumisen tapaa, sisäinen ja ulkoinen. Ulkoisessa motivaatiossa ihminen ei ole innostunut käsillä olevasta tehtävästä vaan hän tekee sitä saavuttaakseen jonkin ulkoisen palkinnon, esim. palkan tai välttääkseen jonkin ulkoisen rangaistuksen. Ulkoisella motivaatiolla saadaan aikaiseksi turvallista samaa vanhaa. Sisäisellä motivaatiolla puolestaan saavutetaan menestykseen vaadittavaa luovuutta ja innovatiivisuutta. Sisäinen motivaatio lähtee ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista ja on proaktiivista. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tekemistä, joka vetää ihmistä puoleensa, koska hän haluaa sitä tehdä. Ihminen siis hakeutuu tekemään asioita, jotka innostavat ja kiinnostavat tai jotka tuntuvat arvokkailta.

Sisäiseen motivaatioon liittyy olennaisesti neljä psykologista perustarvetta, jotka täytyttyään synnyttävät innostusta, merkityksellisyyttä ja tekemisen draivia. Nämä perustarpeet ovat:

- Vapaaehtoisuus: Mahdollisuus tehdä itseä kiinnostavia asioita itse valitsemalla tavalla. Tehty työ ei ole ulkoapäin pakotettua, vaan edustaa sitä, mitä tekijä on ihmisenä. Vaatii, että tavoite on kirkas.
- Kyvykkyys: Ihminen nauttii tekemisestä, jossa kokee olevansa taitava ja jossa saa asioita aikaan. Työ tarjoaa sopivasti haasteita ja mahdollisuuden käyttää parasta osaamistaan. Ihminen kokee liian haastavat tehtävät ahdistavina, mutta liian helpot puolestaan tylsinä.
- Yhteenkuuluvuus: Yhteenkuuluvuuden kokemus syntyy, kun ihminen kokee, että on ihmisiä, joista hän välittää ja, jotka välittävät hänestä. Niin työssä kuin sen ulkopuolella ihminen tarvitsee kokemuksen, että hänestä välitetään ihmisenä, ja jotka näkevät ja hyväksyvät hänet sellaisena kuin hän on. Työpaikalla välittämisen kokemus syntyy keskinäisen arvostamisen ja hyvän yhteishengen kautta.
- Hyväntekeminen: Kokemus siitä, että on mahdollisuus kokea saavansa aikaa hyvää työnsä kautta. Eli että omalla työllä on myönteinen vaikutus työtovereihin, asiakkaisiin tai laajempaan yhteiskuntaan. Hyväntekeminen valaa arvokkuuden

tunnetta myös omaan elämään, silloin kun on tunne, että oma toiminta tuottaa jotain arvokasta maailmaan.

Vapaaehtoisuus ja kyvykkyys liittyvät itsensä toteuttamiseen eli ihminen pääsee tekemään itselle tärkeitä asioita ja kokee pystyvänsä edistämään niitä. Tämä itsensä toteuttaminen voimaannuttaa sekä ruokkii luovuutta ja tekemisen intoa. Itsensä toteuttamisen lisäksi ihmiselle on tärkeää olla yhteydessä muihin ihmisiin. Tähän tarpeeseen vastaavat yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen.

Alkukysely

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn sisäisestä motivaatiosta ja yrittäjyydestä!

Teen Liiketoiminnan kehittämisen ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaa opinnäytetyötäni Sisäisen yrittäjyyden vahvistamisesta. Kohdeorganisaationi on Pöyry Finland Oy ja pilottiryhmänäni toimii Suomen [REDACTED] yksikkö. Pilottiryhmän kanssa fokus on sisäisen motivaation vahvistamisessa.

Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan henkilöä, joka työskentelee yrityksen sisällä yrittäjän tavoin. Sisäisesti yritteliäällä toiminnalla voidaan parantaa organisaation menestymismahdollisuuksia. Sisäiseen yrittäjyyteen linkittyy oleellisesti sisäinen motivaatio.

Sisäinen yrittäjyys ei ole synnynnäistä, vaan mielentila, joka vaatii syntyäkseen halun ja tilaisuuden: Ihmisistä tulee sisäisiä yrittäjiä, kun olosuhteet ajavat heidät toimimaan tahtonsa mukaan. Sisäinen motivaatio lähtee ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista ja on proaktiivista. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tekemistä, joka vetää ihmistä puoleensa, koska hän haluaa sitä tehdä. Sisäisellä motivaatiolla on mahdollista saavuttaa menestykseen vaadittavaa luovuutta ja innovatiivisuutta. Sisäinen motivaatio ja yrittäjyys vaativat oikean mielentilan lisäksi oikeat olosuhteet, joita pyrin opinnäytetyössäni vahvistamaan.

Kysely on ensimmäinen osa opinnäytetyöni toiminnallista osuutta. Kyselyn tarkoituksena on selvittää, miten Suomen [REDACTED] yksikön henkilökunta kokee sisäisen motivaation ja sisäiseen yrittäjyyteen liittyvien asioiden toteutuvan työssään.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset esitetään vain tilastojen muodossa. Luotettavan tiedon saamiseksi jokaisen työntekijän vastaus on tärkeä ja auttaa suunnittelemaan tarvittavia toimenpiteitä. Vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia.

Tällä ja seuraavilla sivuilla esitetään joukko väittämiä, joihin Sinua pyydetään vastaamaan. Vaihtoehto 1 tarkoittaa "täysin eri mieltä", vaihtoehto 2 "jonkin verran eri mieltä", vaihtoehto 3 "jonkin verran samaa mieltä" ja vaihtoehto 4 "täysin samaa mieltä". Vastaathan kaikkiin kysymyksiin.

Vastaathan kyselyyn 28.5.2017 mennessä.

Ystävällisin terveisin,

Emmi Hietanen

Työn merkityksellisyys ja merkitykselliset tehtävät

	1	2	3	4
Olen innostunut työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen usein työssäni työn imua ja flow tilaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on työssäni merkityksellinen päämäärä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan laittaa itseni likoon työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen Pöyryn arvot omikseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Flowlla tarkoitetaan täydellisen uppoutumisen tilaa, jossa tekeminen vie vahvasti mukanaan ja keskittyminen on niin syvää, että ajan ja paikan taju katoavat. Työn imu on työhön liittyvää innostumista kuvaava käsite. Sillä tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä.

Johtaminen ja esimiestyö

	1	2	3	4
Työpaikallani annetaan riittävästi palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mitä minulta työssäni odotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kertoo rehellisesti missä mennään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehelleni on valmentava ja läsnä oleva ote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tuntee vahvuuteni ja heikkouteni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävästi mahdollisuuksia keskustella esimieheni kanssa työhöni liittyvistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vastuu ja sitoutuminen

	1	2	3	4
Olen valmis ja halukas tekemään vastuullisia päätöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen innokas esittämään uusia ideoita ja ehdotuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden ehdotukset viedään eteenpäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua rohkaistaan kertomaan mielipiteeni avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minuun luotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitän itseäni aktiivisesti työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siedän hyvin epävarmuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vapaaehtoisuus

	1	2	3	4
Pöyryn visio ohjaa toimintaani työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin tehdä työni omien mielenkiinnonkohteideni kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin toteuttaa itseäni ja käyttää luovuutta työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kyvykkyys

	1	2	3	4
Minulla on riittävä osaaminen työni suorittamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin tehdä työni omien vahvuuksieni kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni ovat sopivan haastavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen oppivani jatkuvasti: kyvykkyyteni kasvaa ja osaamiseni lisääntyy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yhteenkuuluvuus

	1	2	3	4
Työtä tehdään tiimeissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen tiimini jäsenet myös ihmisinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissäni jaetaan kiitosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissäni pidetään lupaukset ja toimitaan oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä on toinen toistaan tukeva tiimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin luottaa ihmisiin, joiden kanssa työskentelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minusta välitetään aidosti ihmisenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan helposti apua työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hyväntekeminen

	1	2	3	4
Koen, että työlläni on myönteinen vaikutus maailmaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työstäni on aitoa hyötyä muille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että voin työssäni auttaa työtovereitani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kulttuuri

	1	2	3	4
Pöyryllä kokeillaan aktiivisesti uusia työskentelytapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onnistumista juhlitaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni hyväksyy epäonnistumiseni ja tukee siinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virheiden katsotaan kuuluvan osaksi oppimista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pöyryllä arvostetaan yksilöllisiä työskentelytapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto kulkee avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatiivisuutta ja luovuutta pidetään tärkeänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muutos

	1	2	3	4
Muutokset nähdään Pöyryllä mahdollisuutena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johto rohkaisee minua toimimaan uudella tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutostarpeet määritellään yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvittavista muutostoimenpiteistä luodaan yhteinen näkemys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pienet edistysaskeleet tuodaan näkyviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääsen vaikuttamaan ennen päätöksentekemistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Taustatiedot

Lopuksi pyydän sinua vastaamaan muutamaa taustakysymykseen.

Taustakysymysten avulla on tarkoitus selvittää, miten sisäinen yrittäjäisyys ja sisäinen motivaatio koetaan esimerkiksi eri-ikäisten joukossa tai eri vaiheessa työuraa. Vastauksia ei yhdistetä yksittäisiin vastaajiin, eikä niitä esitetä sellaisenaan. Aineiston käsittelyssä vastaukset ryhmitellään siten, etteivät yksittäiset henkilöt ole eriteltävissä.

Sukupuoli

-Valitse- ▼

Ikä

Palveluaika yhtiössä, vuotta

Työkokemus vuosina

Osasto

-Valitse- ▼

Alkukyselyn saatekirje

(Lähetetty 15.5.2017)

Otsikko: Linkki lomakekyselyyn sisäisestä yrittäjyydestä

Hei,

sait viime viikolla viestin koskien opinnäytetyötäni sisäisen yrittäjyyden ja sisäisen motivaation vahvistamisesta. Työ linkittyy [REDACTED]-yksikön strategian toimeenpanoon ja visioon.

Käynnistämme nyt työn ensimmäisen vaiheen eli lomakekyselyn. Linkin kyselyyn löydät tämän viestin lopusta. Kyselyn tarkoituksena on selvittää, miten Suomen [REDACTED]-yksikön henkilökunta kokee sisäiseen motivaatioon ja sisäiseen yrittäjyyteen liittyvien asioiden toteutuvan työssään.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset esitetään vain tilastojen muodossa. Sisäinen yrittäjyys vaatii oikean mielenilman lisäksi oikeat olosuhteet, joita pyrin opinnäytetyössäni vahvistamaan.

Luotettavan tiedon saamiseksi jokaisen työntekijän vastaus on tärkeä ja auttaa suunnittelemaan tarvittavia toimenpiteitä. Vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia.

Linkki kyselyyn: [REDACTED]

Tunnus: [REDACTED]

Salasana: [REDACTED]

Vastaathan kyselyyn 28.5.2017 mennessä.

Jos sinulla on kysyttävää asian tiimoilta, voit tulla tapaamaan minua huoneeseeni Vantaalla [REDACTED] tai olla minuun yhteydessä sähköpostilla ([REDACTED]) tai puhelimitse ([REDACTED]).

Ystävällisin terveisin,
Emmi Hietanen

Ryhmähaastattelun runko

Esittelyt

- Nimi
- Yksikkö
- Tehtävät
- Työkokemus Pöyryllä
- Taustaa
- Sanaa vapaa

Vielä vähän taustaa kyselystä

- Mikä on teidän kokemus, ohjaako ihmisiä sisäinen vai ulkoinen motivaatio?
- Miten sisäinen yrittäjäyys koetaan yleisesti? Miten ymmärrätte käsitteen?
- Miten Pöyry on onnistunut motivoimaan tähän?
- Koetteko, että ihmiset ovat tyytyväisiä työhönsä? Entä energisiä ja innostuneita?
- Mitkä asiat tuhoavat motivaatiota?

Haastattelukysymyksiä

- Lomakekysely sisälsi yhdeksän eri osa-aluetta. Millaisia ajatuksia kysely herätti, oliko kysymyksiin helppo vastata? Millaisia ajatuksia teille on muuten herännyt aiheesta?

Työn merkityksellisyys

- Työ koetaan innostavana, ja itsensä halutaan laittaa likoon. Mitkä asiat vaikuttavat työn innostavuuteen? Entä mistä johtuu, että olette valmiita laittamaan itsenne likoon?
- Millainen on merkityksellinen päämäärä?
- Pöyryn arvoja ei tunneta omiksi. Mistä voi johtua? Eikö arvoja tunneta vai eikö niitä aidosti tunneta omiksi? Koetteko arvojen heijastuvan yksikköönne/osastoonne?
- Mitkä asiat vaikuttavat työn imuun ja flow-tilaan? Laulaako sähköposti? Kyvykkyys näyttää tulosten perusteella olevan kohdillaan, vaikuttaako muut asiat?

Johtaminen ja esimiestyö

- Koetaan, että palautetta ei anneta tarpeeksi. Kysymys on esitetty, johtaminen ja esimiestyö -kohdan alla, mutta palautteenanto ei rajoitu esimieheen. Keneltä koette saavanne eniten palautetta? Onko saatu palaute laadukasta? Miten toivotte saavanne palautetta? Esimies vs. projektipäällikkö.
- Pyydättekö palautetta? Onko se helppoa? Jos ette pyydä, miksi?
- Tiedetään mitä työssä odotetaan. Esimieskö kommunikoinut?
- Tulosten perusteella esimiesten koetaan olevan avoimia tiedonkulussa ja koetaan, että esimiehen kanssa on mahdollista keskustella. Millaisin keinoin esimiehet toteuttavat tätä?
- Kuinka merkityksellisenä koette, että esimies tuntee teidän vahvuudet ja heikoudet?

Vastuu ja sitoutuminen

- Koetaan, että rohkaistaan kertomaan mielipide ja näin tehdään, mutta yhtä voimakkaasti ei koeta, että työntekijöiden ehdotukset viedään eteenpäin? Mitä tunteita tämä herättää? Mistä tämä voisi johtua?
- Epävarmuuden sieto koetaan alhaisena. Mistä mahtaa johtua? Mitkä asiat vaikuttavat?

Vapaaehtoisuus

- Pöyryn vision ei koeta ohjaavan työssä. Vision mukaan toimiminen on yksi sisäisen yrittäjyyden kulmakiviä. Aiemmassa väittämässä tavoitteet kuitenkin koettiin selviksi ja päämäärä merkitykselliseksi. Eivätkö tavoitteet linkity visioon vai eikö niiden koeta liittyvän siihen? Tunnettaanko visio? Jos tunnetaan, koetaanko innostavaksi?

Kyvykkyys

- Yksi parhaimmat arvosanat saaneita osa-alueita. Miltä tuntuu, kun tehtävät ovat sopivan haastavia?
- Mistä mahtaa johtua, että näin koetaan?

Yhteenkuuluvuus

- Pääasiassa koetaan, että työtä tehdään tiimeissä, joissa pidetään lupaukset, toimitaan oikeudenmukaisesti, tuetaan toisia ja ihmisiin voidaan luottaa.
- Tiimin jäsenet pääasiassa tunnetaan ihmisinä ja koetaan, että välitetään aidosti. Miten tämä näkyy arjessa? Onko yhteisiä kahvitunteja? Tehdäänkö asioita yhdessä työajan ulkopuolella. Kaipaanko tällaista?
- Kiitosta ei jaeta samalla mitalla. Osa palautteenantoa. Miten haluaisitte saada kiitosta? Annatteko itse kiitosta. Mitkä asiat vaikuttavat, ettei kiitosta jaeta?

Hyväntekeminen

- Miten koitte kysymykset hyväntekemisestä? Tuntuivatko vierailta?

Kulttuuri

- Mitä ajatuksia herättää, että Pöyryllä ei kyselyn tulosten mukaan aktiivisesti kokeilla uusia työskentelytapoja?
- Epäonnistumiset sallitaan ja virheiden katsotaan kuuluvan osaksi oppimista. Miten tämä ilmenee?
- Mutta miksi onnistumista ei juhli? Miten onnistumista pitäisi juhliä?
- Ryhmä sisälsi Pöyry-väittämiä, onkohan väittämät "Tieto kulkee avoimesti" ja "Innovatiivisuutta ja luovuutta pidetään tärkeänä" ajateltu Pöyry-väittämäksi? Mikä estää tiedon avoimesti kulkemisen?

Muutoksen johtaminen

- Muutokset nähdään Pöyryllä mahdollisuutena, innovatiivisuutta ja luovuutta pidetään tärkeänä sekä johto rohkaisee toimimiaan uudella tavalla (kaikkea tätä kohtalaisesti), mutta uusia työskentelytapoja ei kokeilla aktiivisesti. Mistä mahtaa johtua?
- Onko sisäisen yrittäjyyden muutostarve perusteltu?
- Tuodaanko esille mitä sisäisellä yrittäjyydellä on saavutettu?

Kiitos

Toimenpide-ehdotukset, taustat, hypoteesit ja haasteet

Toimenpide	Kuvaus	Positiivinen voima alkukartoituksen perusteella	Hypoteesi toimenpiteen vaikuttavuudesta	Haasteet
Valmennusvartti	Esimies varaa säännöllisesti kalenterista aikaa keskustelulle jokaisen tiiminsä jäsenen kanssa.	Esimiehelläni on valmentava ja läsnä oleva ote. Minulla on riittävästi mahdollisuuksia keskustella esimieheni kanssa työhöni liittyvistä asioista.	Esimies tuntee vahvuuteni ja heikkouteni. Työpaikallani annetaan riittävästi palautetta.	Esimiehen aikataulu.
Esimiehen kiitoskaappi	Esimiehen ”kiitoskaappi”, jossa on esimerkiksi leffalippuja, viinipulloja, lahjakortteja ja pieniä herkkuja palkitsemista ja onnistumisten juhlistamista varten.	Luottamus. Innostus.	Työpaikallani annetaan riittävästi palautetta. Minuun luotetaan. Tiimissäni juhlistetaan onnistumista.	Budjetti.
Projektien lopetuspalaveri	Projektin päättyä pidettävä palaveri projektin taloudellisesta tuloksesta ja asiakastytytyväisyydestä. Samalla myös palautetta työsuorituksista ja tiimissä toimimisesta.	Minuun luotetaan. Työtä tehdään tiimeissä. Meillä on toinen toistaan tukeva tiimi. Voin luottaa ihmisiin joiden kanssa työskentelen.	Työpaikallani annetaan riittävästi palautetta. Tiimissäni juhlistetaan onnistumista.	Vuositilauksen kasautuminen joulukuulle.

Palautesuklaa	Henkilön ollessa tyytyväinen esimerkiksi työkaverin suoritukseen, tukeen, apuun tai vastaavaan, voi hänelle kiitoksen konkreettiseksi antaa suklaan.	Työtä tehdään tiimeissä. Meillä on toinen toistaan tukeva tiimi. Voin luottaa ihmisiin joiden kanssa työskentelen.	Työpaikallani annetaan riittävästi palautetta. Tiimissäni juhlietaan onnistumista.	-
Juhlistaminen tiimissä	Menestyksen juhlistamista yhdessä esimerkiksi keilauksen merkeissä työajan ulkopuolella.	Työtä tehdään tiimeissä. Meillä on toinen toistaan tukeva tiimi. Voin luottaa ihmisiin joiden kanssa työskentelen.	Työpaikallani annetaan riittävästi palautetta. Tiimissäni juhlietaan onnistumista. Tunnen tiimini jäsenet myös ihmisinä.	Budjetti. Kaikilla ei ole mahdollisuutta osallistua.

Viesti pilottiryhmälle alkukyselyn tuloksista ja valituista toimenpiteistä

(Lähetetty 2.10.2017)

Otsikko: Ajankohtaista sisäisen motivaation ja sisäisen yrittäjyyden vahvistamisesta

Hei,

opinnäytetyöni sisäisen motivaation ja sisäisen yrittäjyyden vahvistamisesta on edennyt toimenpiteiden testaukseen. Toukokuun lopussa työn toiminnallinen osuus käynnistyi lomakekyselyllä, jonka tarkoituksena oli selvittää, miten Suomen [REDACTED] yksikön henkilökunta kokee sisäiseen motivaatioon ja sisäiseen yrittäjyyteen liittyvien asioiden toteutuvan työssään. Kiitos kaikille kyselyyn vastanneille, vastaajamäärä oli kattava (70 %), joka lisää selvästi työn luotettavuutta. Toiminnallisen osuuden toisena vaiheena oli ryhmähaastattelu 13.6. Kiitos myös tähän vaiheeseen osallistuneille. Ryhmähaastattelussa pääsimme keskustelemaan kyselyn teemoista ja kyselyssä esiin nousseista asioista.

Osastopäälliköt ovat saaneet osastonsa kyselytulokset ja käyneet ne osastoillaan läpi. Jos sinulle heräsi kysymyksiä tuloksista tai kyselystä yleensä, niin keskustelen niistä mielelläni. Sisäiseen motivaatioon vahvasti linkittyvät osa-alueet vapaaehtoisuus, kyvykyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen saivat hyvät arviot. Tosin vapaaehtoisuuden kokonaisarviota laski väittämä ”Pöyryn visio ohjaa toimintaani työssäni”. Alla on vielä esitetty muutama nosto yksikkötason tuloksista, joilla on suora yhteys sisäisen motivaation ja sisäisen yrittäjyyden toteutumiseen:

- Luottamus tiimin kesken on korkea, toisia tuetaan ja lupaukset pidetään.
- Vastaajat kokevat, että heillä on riittävät taidot työn suorittamiseen ja työtehtävät ovat sopivan haastavia
- Hyväntekemisen koetaan olevan korkealla tasolla: työstä on aitoa hyötyä ja työssä on mahdollisuus auttaa työtovereita.
- Vastaajilla on selvää, mitä heiltä työssä odotetaan.
- Kokemus on, että työpaikalla ei anneta riittävästi palautetta, eikä onnistumisia juhlita.

Näiden vaiheiden tulosten pohjalta suunnittelin konkreettiset toimenpide-ehdotukset, joiden avulla on tarkoitus testata ratkaisuvaihtoehtoja ja edistää sisäistä motivaatiota. Toimenpide-ehdotukset on koottu aidoista työympäristöistä, joten toimenpiteet on testattu käytännössä ja havaittu toimiviksi. Toimenpiteiden valinnassa on huomioitu testaukseen käytettävissä oleva aikataulu.

Osastopäälliköt esittelivät kyselytulosten esittelyn yhteydessä osastolleen valitut testattavat toimenpiteet, joita on nyt lähdetty testaamaan. Testaukseen on valittu alla olevia toimenpiteitä. Toimenpiteillä on suora yhteys palautteenantoon ja menestyksen juhlistamiseen, mutta toimenpiteillä on mahdollisuus vaikuttaa myös muihin kyselyssä olleisiin väittämiin ja osa-alueisiin.

- Valmennusvartti, jossa esimies varaa esimerkiksi kuukausittain aika keskustelulle jokaisen tiiminsä jäsenen kanssa.
- Juhlistaminen tiimissä, koska työtä tehdään pääasiassa tiimeissä, juhlitaan menestymistä yhdessä esimerkiksi sieniretken merkeissä työajan ulkopuolella.

Opinnäytetyöni teemat ovat moniulotteisia ja olenkin kiinnostunut pureutumaan syvemmälle sisäisen yrittäjyyden teemaan ja selvittämään, mitkä asiat tukevat / ovat esteenä sen toteutumiselle. Lähestymistavaksi olen valinnut syvähaastattelun, jossa keskustellaan luottamuksellisesti kahden kesken syvällisen ymmärryksen saamiseksi. Syvähaastattelut tullaan toteuttamaan loka-joulukuun aikana kunkin haastateltavan kanssa erikseen sovittavana ajankohtana. Mikäli haluat osallistua tähän vaiheeseen, oletahan minuun yhteydessä. Ei ole väliä osallistuitko ryhmähaastatteluun vai et.

Loppukysely tullaan suorittamaan marras-joulukuun vaihteessa.

Jos sinulla on kysyttävää asian tiimoilta, voit tulla tapaamaan minua huoneeseeni Vantaalla [REDACTED] tai olla minuun yhteydessä sähköpostilla ([REDACTED]) tai puhelimitse ([REDACTED]).

Mukavaa syksyn jatkoa!

Ystävällisin terveisin,
Emmi Hietanen

Syvähaastattelun runko

Yrittäjyys

- Mitä ajatuksia yrittäjyys sinussa herättää?
- Mitä yrittäjyyteen mielestäsi kuuluu?
- Mitkä ovat yrittäjän vastuut? Miten ne peilautuvat sisäiseen yrittäjyyteen?
- Poikkeako sisäinen yrittäjyys tästä?

Sisäinen motivaatio

- Koetko vapaaehtoisuuden toteutuvan työssäsi? Eli teetkö sinua kiinnostavia asioita valitsemallasi tavalla?
- Tarjoaako työ sinulle sopivasti haasteita?
- Teetkö työtä ihmisten kanssa? Koetko olevasti osa yhteisöä? Arvostetaanko ja välitetäänkö sinusta?
- Koetko saavasi hyvää aikaan työsi kautta? Esim. autatko työtovereitasi ja Pöyryä?
- Saatko riittävästi palautetta työstäsi? Miten haluaisit saada palautetta?
- Mistä uskot sisäisen yrittäjän motivoituvan?
- Koetko työsi mielekkääksi?

Sisäinen yrittäjyys

- Mitä mielikuvia sisäinen yrittäjyys herättää?
- Mitkä ovat mielestäsi sisäisen yrittäjyyden hyödyt yritykselle?
- Mitkä ovat mielestäsi sisäisen yrittäjyyden hyödyt yksilölle?
- Mitä sisäinen yrittäjyys merkitsee sinulle?
- Mitä olet yleisesti mieltä sisäisestä yrittäjyydestä?
- Millaisen yrityskulttuurin näet tukevan sisäistä yrittäjyyttä?
- Haluatko työskennellä kuin yrittäjä?
- Mikä kimmoke voisi saada sinut toimimaan yritteliäästi?
- Koetko, että sinun tulee työntää itseäsi kohti sisäistä yrittäjyyttä? Miltä se tuntuu?

Sisäinen yrittäjyys Pöyryllä

- Keskusteletteko työtovereiden kesken sisäisestä yrittäjyydestä?
- Onko sinulle selvää mitä Pöyry tavoittelee sisäisellä yrittäjyydellä?
- Mitä Pöyry korostaa sisäisessä yrittäjyydessä? Miltä se tuntuu? Onko se innostavaa, masentavaa tai neutraalia?
- Miltä Pöyryn viestintä asian suhteen on tuntunut?
- Mikä vaikutus sisäisestä yrittäjyydestä viestimisellä on ollut sinuun? Entä yksikkösi?
- Onko Pöyry motivoinut toimimaan kuten sisäinen yrittäjä?
- Jos on, miten? Jos ei, miten tulisi motivoida?

- Miten näet, että sisäisellä yrittäjyydellä on mahdollista siivittää organisaatio entistä parempaan kilpailukykyyn ja menestykseen?
- Koetko, että voit työlläsi auttaa Pöyryä menestymään? Millä keinoin?
- Olet ollut Pöyryllä kauan, mikä on muuttunut? Oliko ennen enemmän yrittäjämäisyyttä? Mistä se saattaa johtua?

- Koetko sisäisen yrittäjyyden enemmän johtamistekniikkana vai toimintafilosofiana?

- Onko työntekijöiden valtuutus onnistunut? Miten se onnistuisi?
- Hoidetaanko yksikössäsi projekteja yrittäjämäisellä otteella?
- Miten asiakas huomioidaan?
- Miten sisäinen yrittäjyys näkyy projektityössä / projektin hoidossa?
- Mitä luulet tapahtuvan, jos toimit tai et toimi sisäisen yrittäjän tavoin?
- Palkitaanko hyvästä työsuorituksesta?
- Miten sisäisestä yrittäjyydestä tulisi palkita?
- Miten Pöyry saisi sisäisen yrittäjyyden viestintään positiivisempaa kuvaa?

Kulttuuri ja ilmapiiri

- Tukeeko organisaatorakenne sisäistä yrittäjyyttä?
- Miten kuvailisit Pöyryn yrityskulttuuria yleisesti?
- Tukeeko työpaikan kulttuuri sisäistä yrittäjyyttä?
- Kannustaako ilmapiiri olemaan yritteliäs?
- Kannustetaanko aloitteiden tekemiseen?
- Kannustetaanko oppimaan uusia taitoja ja työtehtäviä?
- Asennoituvatko ihmiset yrittäjämäisesti?
- Kannustetaanko sinua ja muita työntekijöitä käyttäytymään innovatiivisesti ja luovasti?
- Koetko, että työntekijöihin luotetaan?
- Tukevatko organisaation rutiinit ja toimintaedellytykset sisäistä yrittäjyyttä?
- Mitkä kulttuurin osa-alueet tukevat sisäistä yrittäjyyttä?
- Mitkä asiat parantaisivat sisäistä yrittäjyyttä?

Johdon tuki

- Koetko, että Pöyry on panostanut johtamiseen?
- Onko johto uudistumishaluinen?
- Miten ylin johto on mielestäsi sitoutunut tavoitteeseen?
- Luoko johdon käyttäytyminen edellytyksiä sisäiselle yrittäjyydelle?
- Henkilöityykö sisäinen yrittäjyys konsernin toimitusjohtajaan? Ovatko muut johdoryhmästä lähteneet mukaan innostamaan?
- Mitä ylin johto voisi tehdä toisin?
- Oletko saanut tukea toimia sisäisesti yritteliäästi?
- Uskotko, että johtamisella on merkitystä?

Pöyryn suunta

- Uskotko Pöyryn menestymiseen tulevaisuudessa? Miksi?
- Tunnetko Pöyryn vision? Mitä olet siitä mieltä?
- Onko mahdollisesti joku syy, miksi et muista visiota?
- Onko Pöyryn tavoitteet tiedossa?
- Tuntuuko Pöyryn osoittama suunta omalta?
- Onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa sinua koskeviin tavoitteisiin? Keskustellaanko niistä vai tulevatko ne annettuna?
- Työskenteleekö henkilöstö yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi?

Loppukysely

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn sisäisestä motivaatiosta ja sisäisestä yrittäjyydestä!

Teen Liiketoiminnan kehittämisen ylemmän ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaa opinnäytetyötäni sisäisen yrittäjyyden vahvistamisesta. Kohdeorganisaationi on Pöyry Finland Oy ja pilottiryhmänäni toimii Suomen [REDACTED] liiketoimintayksikkö. Pilottiryhmän kanssa fokus on sisäisen motivaation vahvistamisessa.

Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan henkilöä, joka työskentelee yrityksen sisällä yrittäjän tavoin. Sisäiseen yrittäjyyteen linkittyä oleellisesti sisäinen motivaatio, joka syntyy ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. Sisäiseen motivaatioon liittyy olennaisesti neljä psykologista perustarvetta, jotka täytyttyään synnyttävät innostusta, merkityksellisyyttä ja tekemisen draivia. Nämä perustarpeet ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Sisäinen motivaatio ja sisäinen yrittäjyys vaativat oikean mielentilan lisäksi oikeat olosuhteet, joita pyrin opinnäytetyössäni vahvistamaan.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää, miten Suomen [REDACTED] liiketoimintayksikön henkilökunta kokee tällä hetkellä sisäiseen motivaatioon ja sisäiseen yrittäjyyteen liittyvien asioiden toteutuvan työssään ja miten alkukyselyn perusteella valitut toimenpiteet ovat toimineet ja onko niillä saavutettu tavoiteltuja lopputuloksia.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset esitetään vain tilastojen muodossa. Luotettavan tiedon saamiseksi jokaisen työntekijän vastaus on tärkeä. Vastaaminen vie aikaa noin 10-15 minuuttia.

Tällä ja seuraavilla sivuilla esitetään joukko väittämiä, joihin Sinua pyydetään vastaamaan. Vaihtoehto 1 tarkoittaa "täysin eri mieltä", vaihtoehto 2 "jonkin verran eri mieltä", vaihtoehto 3 "jonkin verran samaa mieltä" ja vaihtoehto 4 "täysin samaa mieltä". Vastaathan kaikkiin kysymyksiin.

Vastaathan kyselyyn 22.12.2017 mennessä.

Ystävällisin terveisin,

Emmi Hietanen

Työn merkityksellisyys ja merkitykselliset tehtävät

	1	2	3	4
Olen innostunut työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen usein työssäni työn imua ja flow-tilaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on työssäni merkityksellinen päämäärä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Flowlla tarkoitetaan täydellisen uppoutumisen tilaa, jossa tekeminen vie vahvasti mukanaan ja keskittyminen on niin syvää, että ajan ja paikan taju katoavat. Työn imu on työhön liittyvää innostumista kuvaava käsite. Sillä tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä.

Johtaminen ja esimiestyö

	1	2	3	4
Työpaikallani annetaan riittävästi palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mitä minulta työssäni odotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehelläni on valmentava ja läsnäoleva ote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tuntee vahvuuteni ja heikkouteni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävästi mahdollisuuksia keskustella esimieheni kanssa työhöni liittyvistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vastuu ja sitoutuminen

	1	2	3	4
Olen valmis ja halukas tekemään vastuullisia päätöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua rohkaistaan kertomaan mielipiteeni avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minuun luotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vapaaehtoisuus

	1	2	3	4
Pöyryn visio ohjaa toimintaani työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin hyödyntää työssäni omia mielenkiinnon kohteitani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin toteuttaa itseäni ja käyttää luovuutta työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kyvykkyys

	1	2	3	4
Minulla on riittävä osaaminen työni suorittamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin työssäni hyödyntää omia vahvuuksiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni ovat sopivan haastavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen oppivani jatkuvasti: kyvykkyyteni kasvaa ja osaamiseni lisääntyy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yhteenkuuluvuus

	1	2	3	4
Tunnen tiimini jäsenet myös ihmisinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä on toinen toistaan tukeva tiimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin luottaa ihmisiin, joiden kanssa työskentelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minusta välitetään aidosti ihmisenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hyväntekeminen

	1	2	3	4
Koen, että työlläni on myönteinen vaikutus maailmaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että voin työssäni auttaa työtovereitani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kulttuuri

	1	2	3	4
Tiimissäni juhlietaan onnistumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni hyväksyy epäonnistumiseni ja tukee siinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virheiden katsotaan kuuluvan osaksi oppimista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköni johto rohkaisee minua toimimaan uudella tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toimenpiteiden vaikutusten arviointi

Seuraavilla kysymyksillä on tarkoitus arvioida valittujen toimenpiteiden vaikutuksia.

Valmennusvartti

Esimies varaa säännöllisesti aikaa keskustelulle jokaisen tiiminsä jäsenen kanssa.

	1	2	3	4
Valmennusvartti on lisännyt mahdollisuuksia keskustella esimieheni kanssa työhön liittyvistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmennusvartti on lisännyt palautteenantoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on oppinut tunnistamaan vahvuuksiani ja heikkouksiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä vaikutuksia toimenpiteellä on mielestäsi ollut? Millaisista asioista olette valmennusvartissa keskustelleet?

Onnistumisen juhlistaminen

	1	2	3	4
Onnistumisen juhlistaminen on lisännyt palautteenantoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onnistumisen juhlistaminen on lisännyt kiitoksen jakamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onnistumisen juhlistaminen on lisännyt luottamusta tiimissäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onnistumisen juhlistaminen on lisännyt yhteisöllisyyttä tiimissäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä vaikutuksia toimenpiteellä on mielestäsi ollut? Millä tavoin onnistumista on juhlistettu tiimissäsi?

Muu palaute

Muut terveiset opinnäytetyöstäni / asian tiimoilta.

Taustatiedot

Lopuksi pyydän sinua vastaamaan muutamaan taustakysymykseen.

Taustakysymysten avulla on tarkoitus selvittää, miten sisäinen yrittäjyys ja sisäinen motivaatio koetaan esimerkiksi eri-ikäisten joukossa tai eri vaiheessa työuraa. Vastauksia ei yhdistetä yksittäisiin vastaajiin, eikä niitä esitetä sellaisenaan. Aineiston käsittelyssä vastaukset ryhmitellään siten, etteivät yksittäiset henkilöt ole eriteltävissä.

Sukupuoli

-Valitse- ▼

Ikä

Palveluaika yhtiössä, vuotta

Työkokemus vuosina

Osasto

-Valitse- ▼

Loppukyselyn saatekirje

(Lähetetty 11.12.2017)

Otsikko: Linkki lomakekyselyyn sisäisestä motivaatiosta ja sisäisestä yrittäjyydestä

Hei,

opinnäytetyöni toiminnallinen vaihe on lähestymässä loppuaan. Työni aiheena on sisäisen yrittäjyyden ja sisäisen motivaation vahvistaminen, ja työni on linkittynyt Suomen [REDACTED] liiketoimintayksikön strategian toimeenpanoon ja visioon.

Toukokuun lopussa työn toiminnallinen osuus käynnistyi lomakekyselyllä, jonka tarkoituksena oli selvittää, miten Suomen [REDACTED] liiketoimintayksikön henkilökunta kokee sisäiseen motivaatioon ja sisäiseen yrittäjyyteen liittyvien asioiden toteutuvan työssään. Toiminnallisen osuuden toisena vaiheena oli ryhmähaastattelu 13.6., jossa pääsimme keskustelemaan kyselyn teemoista ja kyselyssä esiin nousseista asioista. Näiden vaiheiden tulosten pohjalta suunnittelin konkreettiset toimenpide-ehdotukset, joiden avulla on testattu ratkaisuvaihtoehtoja ja edistetty sisäistä motivaatiota. Loka-marraskuun aikana olen lisäksi suorittanut kahdenkeskisiä syvähaastatteluja sisäisestä yrittäjyydestä. Iso kiitos kaikille näihin vaiheisiin osallistuneille!

Nyt jäljellä on vielä loppukyselyn vuoro. Linkin kyselyyn löydät tämän viestin lopusta. Kyselyn tarkoituksena on selvittää, miten Suomen [REDACTED] liiketoimintayksikön henkilökunta kokee tällä hetkellä sisäiseen motivaatioon ja sisäiseen yrittäjyyteen liittyvien asioiden toteutuvan työssään ja miten alkukyselyn perusteella valitut toimenpiteet ovat toimineet ja onko niillä saavutettu tavoiteltuja lopputuloksia. Valitut toimenpiteet olivat esimiehen valmennusvartti ja onnistumisen juhlistaminen.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset esitetään vain tilastojen muodossa. Luotettavan tiedon saamiseksi jokaisen työntekijän vastaus on tärkeä. Vastaaminen vie aikaa noin 10–15 minuuttia.

Linkki kyselyyn: [REDACTED]

Tunnus: [REDACTED]

Salasana: [REDACTED]

Vastaathan kyselyyn 22.12.2017 mennessä.

Kyselyn tulokset esitellään ensi vuoden alkupuolella.

Jos sinulla on kysyttävää asian tiimoilta, voit tulla tapaamaan minua huoneeseeni Vantaalla [REDACTED] tai olla minuun yhteydessä sähköpostilla [REDACTED] tai puhelimitse ([REDACTED]).

Mukavaa joulun odotusta!

Ystävällisin terveisin,
Emmi Hietanen

Viesti pilottiryhmälle loppukyselyn tuloksista

(Lähetetty 22.3.2018)

Otsikko: Yhteenveto sisäisen motivaation ja sisäisen yrittäjyyden vahvistamisesta

Hei,

opinnäytetyöni sisäisen motivaation ja sisäisen yrittäjyyden vahvistamisesta on lähestymässä loppuaan. Toukokuun lopussa työn toiminnallinen osuus käynnistyi lomakekyselyllä, jonka tarkoituksena oli selvittää, miten Suomen [REDACTED] yksikön henkilöstö kokee sisäiseen motivaatioon ja sisäiseen yrittäjyyteen liittyvien asioiden toteutuvan työssään. Tätä vaihetta seurasi kesäkuussa ryhmähaastattelu, jossa pääsimme keskustelemaan kyselyn teemoista ja kyselyssä esiin nousseista asioista. Näiden vaiheiden tulosten pohjalta suunnittelin konkreettiset toimenpide-ehdotukset, joiden avulla testasimme ratkaisuvaihtoehtoja, joilla edistää sisäistä motivaatiota. Testaukseen valikoitui kaksi toimenpidettä: valmennusvartti ja onnistumisen juhlistaminen. Näillä toimenpiteillä oli ennen kaikkea tarkoitus vaikuttaa palautteenantoon ja onnistumisen juhlistamiseen. Näitä toimenpiteitä siis testattiin syys-marraskuussa, jonka jälkeen ennen joulua suoritettiin vielä loppukysely, jonka tarkoituksena oli selvittää toimenpiteiden vaikuttavuutta. Viime vuoden lopulla tein myös muutaman syvähaastattelun, joissa pureuduttiin vielä syvemmälle sisäisen yrittäjyyden teemaan. Iso kiitos kaikille näihin vaiheisiin osallistuneille!

Osastopäälliköt ovat saaneet osastonsa loppukyselytulokset ja pikku hiljaa käyneet nämä osastoillaan läpi. Yleisesti ottaen voi sanoa, että tulokset olivat parantuneet jokaisella kyselyn osa-alueella. Myös sisäiseen motivaatioon keskittyvät osa-alueet (vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus, hyväntekeminen) olivat kaikki parantuneet. Alla on vielä esitetty muutama nosto yksikkötason tuloksista, joilla on suora yhteys sisäisen motivaation ja sisäisen yrittäjyyden toteutumiseen:

- Suurin parannus on koettu palautteenannon lisääntymisessä. Nousua on tapahtunut etenkin osastoilla, jotka ovat tähän systemaattisimmin panostaneet.
- Toinen selkeä parannus on onnistumisen juhlistamisessa, joka on parantunut selvästi joka osastolla.
- Myös kulttuuri osa-alue kokonaisuutena sai parempia arvioita.
- Liki 95 % vastaajista kokee olevansa innostunut työstään.
- Lähes kaikki vastaajista kokevat heillä olevan riittävästi mahdollisuuksia keskustella esimiehen kanssa työhön liittyvistä asioista ja, että esimies on valmentava ja läsnä.

Näitä tuloksia katsellessa ja matkaanne sivusta seuranneena uskon, että olette oikealla reitillä tavoitellessanne visiotanne Best place to work at Pöyry. On ollut mahtavaa saada olla kanssanne tällä matkalla!

Jos sinulla on kysyttävää asian tiimoilta, voit tulla tapaamaan minua huoneeseeni Vantaalla [REDACTED] tai olla minuun yhteydessä sähköpostilla ([REDACTED]) tai puhelimitse ([REDACTED]).

Mukavaa alkavaa kevättä!

Ystävällisin terveisin,
Emmi Hietanen

Katsaus ja toimenpide-ehdotuksia sisäisen yrittäjyyden vahvistamiseen

Liite ainoastaan kohdeorganisaation käytössä.

Mittaristo sisäisen yrittäjyyden mittaamiseen Pöyryllä

1. Olen innostunut työstäni
2. Minulla on työssäni merkityksellinen päämäärä
3. Tiedän mitä minulta työssäni odotetaan
4. Työpaikallani annetaan riittävästi palautetta
5. Esimieheni tuntee vahvuuteni ja heikkouteni
6. Minulla on riittävästi mahdollisuuksia keskustella esimieheni kanssa työhöni liittyvistä asioista
7. Saan vaikuttaa työtehtäviäni koskevaan päätöksentekoon
8. Voin toteuttaa itseäni ja käyttää luovuutta työssäni
9. Minulla on riittävä osaaminen työni suorittamiseen
10. Työtehtäväni ovat sopivan haastavia
11. Tiimissäni on hyvä yhteishenki
12. Tunnen tiimini jäsenet myös ihmisinä
13. Meillä on toinen toistaan tukeva tiimi
14. Minusta välitetään aidosti ihmisenä
15. Koen, että voin työlläni vaikuttaa myönteisesti ympäröivien ihmisten elämään (työtovereihin, asiakkaisiin ja / tai laajempaan yhteiskuntaan)
16. Tiimissäni juhlitaan onnistumista
17. Virheiden katsotaan kuuluvan osaksi oppimista
18. Yksikköni johto rohkaisee minua toimimaan uudella tavalla
19. Olen valmis ja halukas tekemään vastuullisia päätöksiä
20. Minua rohkaistaan kertomaan mielipiteeni avoimesti