



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Sisäinen yrittäjyys yksilön toimintatapana finanssialalla?

Yrittäjyyden
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Max Puhakainen

Ohjaaja:
Professori Jarna Heinonen

15.5.2023
Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Yrittäjyys

Tekijä(t): Max Puhakainen

Otsikko: Sisäinen yrittäjyys yksilön toimintatapana finanssialalla?

Ohjaaja(t): Professori Jarna Heinonen

Sivumäärä: 55 sivua + liitteet 2 sivua

Päivämäärä: 16.5.2023

Viime vuosikymmeninä sisäinen yrittäjyys on noussut tutkimuksissa ajankohtaiseksi ja relevantiksi aiheeksi, kun yritykset ovat etsineet kehittyvillä ja kasvavilla markkinoilla itselleen erilaisia keinoja saada kilpailuetua. Työntekijöiden henkisten resurssien tärkeyttä on alettu painottamaan entistä enemmän organisaatioiden ymmärrettyä, että niiden huomioiminen kannustaa työntekijöitä parempaan innovointiin.

Finanssialaa voidaan pitää monialaisena sektorina, joka kattaa paljon erilaisia toimenkuvia ja organisaatioita. Suomalaisella tasolla finanssiala kattaa noin 38000 työpaikkaa, joiden sisältä löytyy paljon erilaisia positioita ja eroavaisuuksia. Ala voidaan kuitenkin nähdä myös sellaisena, jossa innovatiivisen ja kehitysmuotoisen sijaan kuvaavina adjektiiveina voidaan pitää jähmeää ja byrokraattista. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, että millä tavalla sisäinen yrittäjyys on läsnä yksilön työskentelyssä ja tämän tavoitteissa suomalaisella finanssialalla.

Tutkielma on suoritettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Teoria koostuu aiheeseen sopivasta kirjallisuuskatsauksesta ja aineisto kuudesta puolistrukturoidusta haastattelusta alan ammattilaisilta. Haastattelut on sittemmin litteroitu ja analysoitu teemoittelun kautta.

Tutkimus osoittaa, että suomalaisen finanssialan kontekstissa sisäisestä yrittäjyydestä löytyy viitteitä esimerkiksi työntekijöiden omien työskentelymallien ja asenteiden mukaan, mutta uuden luominen, innovointi ja kehitystyö ole keskijohdossa työskentelevien työtä. Organisaatioissa on mahdollisuus saada oma ääni kuuluviin kehitysehdotusten muodossa, mutta prosessit koettiin sellaisiksi, etteivät omat ehdotukset edenneet. Tuloksista huomattiin myös, että esimerkiksi uuden oppiminen ja positiivisuus henkilökohtaista kehitystä kohtaan on läsnä kohderyhmän tapauksessa. Työntekijöiden nähdään työskentelevän enemmänkin yrittäjähenkisesti, asennoituen työhönsä hyvin ja sitoutumalla etenkin asiakkuuksiin täysimääräisesti.

Avainsanat: sisäinen yrittäjyys, intrapreneurship, finanssiala, innovaatio, kehitys

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen rakenne ja toteutus	9
2	Sisäinen yrittäjyys	10
2.1	Sisäinen yrittäjyys käsitteenä	10
2.2	Sisäisen yrittäjyyden kehitys teoriassa	14
2.3	Sisäinen yrittäjyys yksilön työskentelyssä	15
2.4	Sisäisen yrittäjyyden haasteet	18
2.5	Sisäinen yrittäjyys finanssialalla	19
3	Metodologia ja aineisto	22
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus ja peruste valinnalle	22
3.2	Metodin suunnittelu ja prosessi	23
3.3	Aineisto	24
4	Tutkimustulokset	27
4.1	Työtehtävä ja kokemus	27
4.2	Vastuu ja vaikutus	29
4.3	Kehitystyö ja innovointi	33
4.4	Sitoutuneisuus ja työtapa	36
4.5	Työn tavoitteet, uuden oppiminen ja henkilökohtainen kehitys	38
4.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	49
5	Johtopäätökset	43
5.1	Vastuu ja paine	43
5.2	Innovatiivisuus, uuden luominen ja kehitys	44
5.3	Työtapa ja asenteet	45
5.4	Tavoitteet ja henkilökohtainen kehitys	46
6	Yhteenveto	48
6.1	Jatkotutkimusehdotukset	50

Lähteet	53
Liitteet	56
Liite 1. Haastattelurunko	56

KUVIOT

Kuvio 1 Sisäisen yrittäjyyden ulottuvuudet	12
Kuvio 2 Käsitteellinen malli sisäisen yrittäjyyden toiminnalle	13
Kuvio 3 Sisäisen yrittäjyyden mahdollistajat yksilön tasolla	17

TAULUKOT

Taulukko 1 Haastateltavat	24
---------------------------	----

1 Johdanto

Globalisaation, muuttuvan markkinadynamiikan ja alati kehittyvän teknologian myötä organisaatioiden tulee olla jatkuvasti innovatiivisia säilyttääkseen kilpailukykynsä. Kilpailukyky vaatii jatkuvaa opettelua, kasvua ja uuteen sopeutumista, minkä vuoksi sisäinen yrittäjäyys ja siihen liittyvät käytösmallit nähdään tärkeinä resursseina kasvulle ja suorituskyvyn parantamiselle, niin organisaation kuin yksilön näkökulmasta. (Itzkovich, Heilbrunn & Dolev 2019, 1449–1450.) Organisaatioiden tehokkuuden ja innovoinnin kehittämiset ovat nousseet päällimmäisiksi pääprioriteeteiksi (Hernández-Perlines, Ariza-Montes & Blanco-González-Tejero 2022, 428).

Finanssiala käsittää pankkipalveluita, sijoituspalveluita, vakuutus tuotteita sekä esimerkiksi erilaisia rahoitusratkaisuja- ja työpaikkoja. Näihin tuotteisiin ja työpaikkoihin liittyy oleellisesti myös valtava määrä erilaista teknologiaa sekä jäykähkö maine alaa itseään kohtaan. Erilaisten finanssipalveluiden siirtyessä pitkälti teknologian varaan monet alalla toimivat yhtiöt ovatkin nykyään jähmeiden ja konservatiivisten organisaatioiden sijaan uusiutuvia organisaatioita, koska digitalisaation myötä alan vanhat ja perinteiset toimijat saavat uusia sekä ketteriä organisaatioita kilpailutilanteessa haastajikseen. (Finanssialalle 2023.)

Finanssiala tarjoaa ihmisille luottamusta sijoittaa ja säästää rahojaan. Vahvat pankkijärjestelmät ja pääomamarkkinat ohjaavat varoja tehokkaasti tuottavimpiin käyttötarkoituksiin, auttavat hallituksia keräämään sijoituspääomaa, ylläpitävät taloudellisia turvaverkkoja ja nopeuttavat maksuja turvallisesti sekä rajojen sisällä että näiden yli. (The World Bank 2023.) Näiden kokonaisuuksien pyörittämiseksi tarvitaan toki myös huomattava määrä osajia sekä osaamista. Konservatiiviseksi nähdyllä mutta alati muuttuvalla finanssialalla on Suomessakin jo pelkästään noin 30 000 työntekijää. (Finanssialalle 2023.)

Sisäistä yrittäjäyttä on akateemisella tasolla paljonkin tutkittu esimerkiksi sellaisilta kannoilta, että millä tavoin sisäinen yrittäjäyys voi vaikuttaa liiketoiminnan menestykseen, kilpailukykyyn tai jopa kansantalouden kasvuun. Ilmiöllä on nähty myös olevan vaikutuksia yhtiöiden selviytymiskykyyn alati muuttuvassa, dynaamisessa markkinassa. (Kearney & Meynhardt 2016; Hernández-Perlines ym. 2022, 428.)

Sisäisessä yrittäjyydessä voidaan nähdä keskeisenä osana emoyhtiön ja työntekijän välinen riskinoton jakaminen (Martiarena 2013, 29–30), minkä vuoksi tutkimus sopii hyvin esimerkiksi sellaisten finanssialan toimijoiden toimintaan, jossa annetaan työntekijöille mahdollisuus toimia yrittäjämäisin elkein. Tämä käsittää esimerkiksi mahdollisuuden kehittää toimintaa joko yksin tai tiimin kanssa tai innovoida uusia liiketoiminnallisia hankkeita ja työskennellä niiden parissa. Tutkimuksesta voi hyötyä vastaavan alan toimija tai esimerkiksi sellainen yhtiö, joka pohtii sisäisen yrittäjyyden tärkeyttä yksilön työmuodon kannalta ja sen mahdollisia vaikutuksia yksilöiden tai tiimien työskentelytapoihin.

Sisäisen yrittäjyyden toimintatavoilla työskentelevät henkilöt usein ajavat eteenpäin muutoksia ja kehitystoimenpiteitä organisaatioissaan, mikä tekee näistä sekä aineettomasti että aineellisesti arvokkaita resursseja organisaatiolleen. Tässä tutkimuksessa selvitetään aiheen ilmentyvyyttä finanssialan kontekstissa, jota pidetään jähmeänä ja konservatiivisena, kun taas puolestaan sisäistä yrittäjyyttä innovatiivisena ja uutta luovana.

1.1 Tutkimuskysymykset

Pyrin selvittämään tutkimuksessa sisäisen yrittäjyyden ilmentyvyyttä finanssialalla. tutkimus on tehty seuraavien tutkimuskysymysten pohjalta, joihin työ kokonaisuudessaan tulee vastaamaan:

- Millä tavoin sisäinen yrittäjyys on läsnä yksilön työskentelyssä finanssialalla?
- Millä tavoin sisäinen yrittäjyys on läsnä yksilöiden tavoitteissa finanssialalla?

Tutkimuskysymysten avulla saadaan luotua mahdollisimman kattava kuva siitä, että millä tavalla vastaavissa asemissa olevat henkilöt mahdollisesti työskentelevät sisäisen yrittäjyyden toimintatapojen mukaisesti ja miksi.

Tutkimukseni tulee tarkastelemaan sisäistä yrittäjyyttä yksilön työskentelytapana finanssialalla. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, että millä tavoin ilmiö on läsnä yksilöiden toiminnassa sekä yksilöiden tavoitteissa suomalaisella finanssialalla. Tutkimus on epäsuoraa jatkoa kandidaatin tutkielmalleni, jonka tein sisäisen yrittäjyyden edistämisestä yksilön ja organisaation tasolla. Tässä tutkielmassa keskitytään

pääsääntöisesti yksilöön ja siihen, että millä tavalla ilmiö on läsnä yksilön työskentelyssä suomalaisen finanssialan kontekstissa.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja toteutus

Tutkimus koostuu teoria- ja empiriaosuuksista. Teoriassa keskitytään sisäiseen yrittäjyyteen itsensä ilmiönä, sisäiseen yrittäjyyteen käsitteenä, ilmiön kehitykseen, sisäisen yrittäjyyden ilmentymiseen yksilön työskentelyssä sekä ilmiön haasteisiin, edeten sisäisen yrittäjyyden ilmentyvyyteen finanssialalla. Empiirinen osuus on suoritettu haastattelemalla finanssialan asiantuntijoita, jotka työskentelevät erilaisissa rooleissa niin vakuutus- tai pankkiiriliikkeissä tai perinteisissä tilipankeissa.

Tutkielman johdannolla lähdetään avaamaan tutkimuksen syitä, taustoja, merkitystä sekä tavoitteellisuutta. Luku 2 keskittyy aiheeseen liittyvään teoriaan erilaisten alalukujen kautta, minkä jälkeen luvussa 3 siirrytään empiiriseen tutkimusosaan. Tutkielma päätetään empirian tuloksilla sekä lopullisilla johtopäätöksillä tutkielman tulokseen liittyen nidottuna yhteen käytetyn teorian kanssa.

2 Sisäinen yrittäjyys

Sisäinen yrittäjyys ilmiönä on saanut huomattavan määrän huomiota akateemisissa tutkimuksissa viimeisten vuosikymmenien aikana siitä syystä, että sen on nähty olevan tärkeä osa yritysten elinvoimaisuuden ja yleisen taloudellisen vaurauden kasvattamisessa. (Urbano, Turro, Wright & Zahra 2022, 1542.) Päätöksentekoprosessit ovat hajautuneet ja työntekijät saavat enemmän harkintavaltaa ja vastuuta. Tämä trendi kulkee käsi kädessä työntekijöiden kanssa, joiden luotetaan olevan joustavia, ennakoivia ja innovatiivisia. Sen sijaan, että työntekijät olisivat passiivisia vastaanottajia muuttuville työpaikoille ja tuotteille, näiden itsensä nykyisenä tehtävänä on omaksua rooleja "innovoijina" ja "erottajina" (Neessen, Caniels, Bart, de Jong, 2019, 546.)

Vuosien saatossa työntekijöiden rooli organisaatioissa on muuttunut ja työntekijöiden sisäisestä yrittäjyydestä on tullut tärkeä strateginen osa modernien organisaatioiden suorituskykyä. (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy & Kilic, 2010, 734). Työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän sisäisen yrittäjyyden mukaista työtapaa, jotta nämä voivat käsitellä muuttuvia vaatimuksia tai jopa mahdollisuuksiensa mukaan itse käynnistää niitä ja vaikuttaa suoraan yritykseen strategiseen suuntaan. (Neessen ym. 2019, 545–546.)

Yksittäisillä ulottuvuuksilla sisäistä yrittäjyyttä on akateemisella tasolla paljonkin tutkittu esimerkiksi sellaisilta kannoilta, että millä tavoin sisäinen yrittäjyys voi vaikuttaa liiketoiminnan menestykseen, kilpailukykyyn tai jopa kansantalouden kasvuun. Ilmiöllä on nähty myös olevan vaikutuksia yhtiöiden selviytymiskykyyn alati muuttuvassa, dynaamisessa markkinassa. (Kearney & Meynhardt 2016; Hernández-Perlines ym. 2022, 428.)

Tässä tutkielmassa sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan työntekijän asennoitumista ja suhtautumista omaan palkkatyöhönsä yrittäjämäisin ottein, pyrkien joko luomaan tai kehittämään liiketoimintaa olemassa olevan organisaation sisällä. Tällaisessa tilanteessa työntekijän nähdään innovoivan, ottavan riskejä ja suhtautuvan palkkatyöhönsä siten, että toimisi itse yrittäjänä.

2.1 Sisäinen yrittäjyys käsitteenä

Blanka (2019) määrittelee sisäisen yrittäjän (Eng. Intrapreneur) sellaiseksi työntekijäksi, kuka toimii yrittäjämäisesti yrityksen sisällä (Blanka 2019, 920). Elert ja Stenkula (2022,

1424) vuorostaan toteavat, että vaikka sisäisestä yrittäjyydestä kirjoitetaan laajalti sellaisena ilmiönä, missä yrittäjämäisiä käytösmalleja ja tapahtumia tapahtuu olemassa olevien yhtiöiden sisällä, termille ei kuitenkaan ole universaalisti hyväksyttyä tarkkaa määritelmää. Yhteisenä katsauksille nähdään kuitenkin se, että ilmiön nähdään pääsääntöisesti tukevan yritysten tarvetta elää muutoksissa ja sopeutua muuttuvaan markkinaan innovaation kautta.

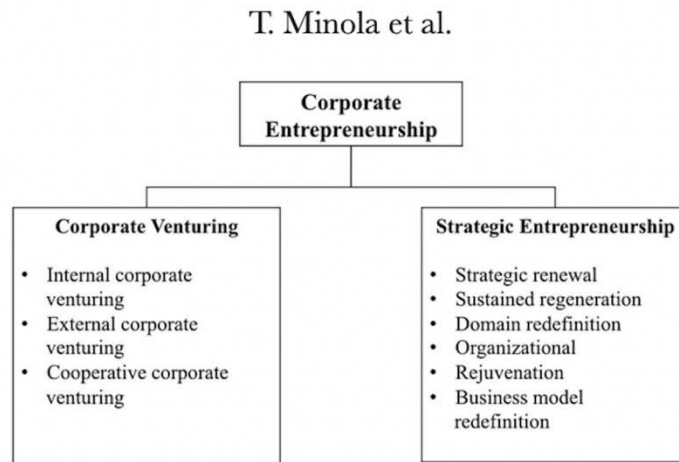
Mikäli termiä tarkastellaan Parkerin (2011, 18–19) mukaan, voidaan sisäisen yrittäjyyden nähdä olevan sellaista toimintaa, jossa kehitetään uudenlaista liiketoimintaa jo olemassa olevan yhtiön sisällä, jotta pystytään luomaan uusia mahdollisuuksia markkinoille toimimiselle ja täten tuottaa taloudellista arvoa. Parker erottelee sisäisen yrittäjyyden ja yrittäjyyden toisistaan sillä, että yrittäjyydessä pyritään kehittämään ja luomaan uudenlaista liiketoimintaa itsenäisesti omana yhtiönä eikä esimerkiksi emoyhtiön alla, toisin kuin sisäisessä yrittäjyydessä.

Gawke, Gorgievski & Bakker (2019, 805-807) tarkoittavat sisäisellä yrittäjyydellä palkkatyössä olevan ihmisen käytöstä, jossa ilmenee innovatiivisuutta, proaktiivisuutta, riskinottoa, mahdollisuuksien tunnistamista markkinasta ja näiden hyödyntämistä sekä verkostoitumiskykyä niin sisäisesti, kuin ulkoisesti. Myös tämän tutkimuksen mukaan sisäisen yrittäjyyden konseptiin liittyy useita erilaisia termejä, jotka aiheuttavat väljyyttä kerääntyvän ja kumuloituvan akateemisen tiedon välille.

Aiheesta on läpi viimeisten vuosikymmenten aikana myös erilaisten synonyymien ja määritelmien kautta, jotka ovat muovautuneet ajan kuluessa. Termeinä on nähty esimerkiksi ”corporate entrepreneurship”, ”strategic entrepreneurship” sekä ”internal corporate entrepreneurship” nykyisen ”intrapreneurship” termin ohella, mikä on osakseen vaikuttanut myös tiedon kerrostamisen hankaluuteen. (Hernández-Perlines ym. 2022, 429.)

Viitaten kuvioon 1, sisäinen yrittäjyys voidaan haarauttaa kahteen alakategoriaan, jotka ovat yhtiön sisällä liiketoiminnan luominen sekä strateginen yrittäjyys. Näistä ensimmäinen kuvastaa sisäisen yrittäjyyden ”perinteisempää” käsitystä paremmin, sillä vasemman puolimmaisessa laatikossa kuvataan enemmän juuri liiketoiminnan luomista joko sisäisesti, ulospäin tai yhdessä toisen yrityksen kanssa. Työntekijän tapauksessa työstä voi tulla mielekkäämpää, mutta myös stressialttiimpaa ja kuormittavampaa mikäli

työhön kohdistuu painetta uuden luomisesta tai kehittamisestä. (Minola, Kammerlander & Kellermanns 2021, 4.)



Kuvio 1 Sisäisen yrittäjyyden ulottuvuudet (Minola ym. 2021, 4)

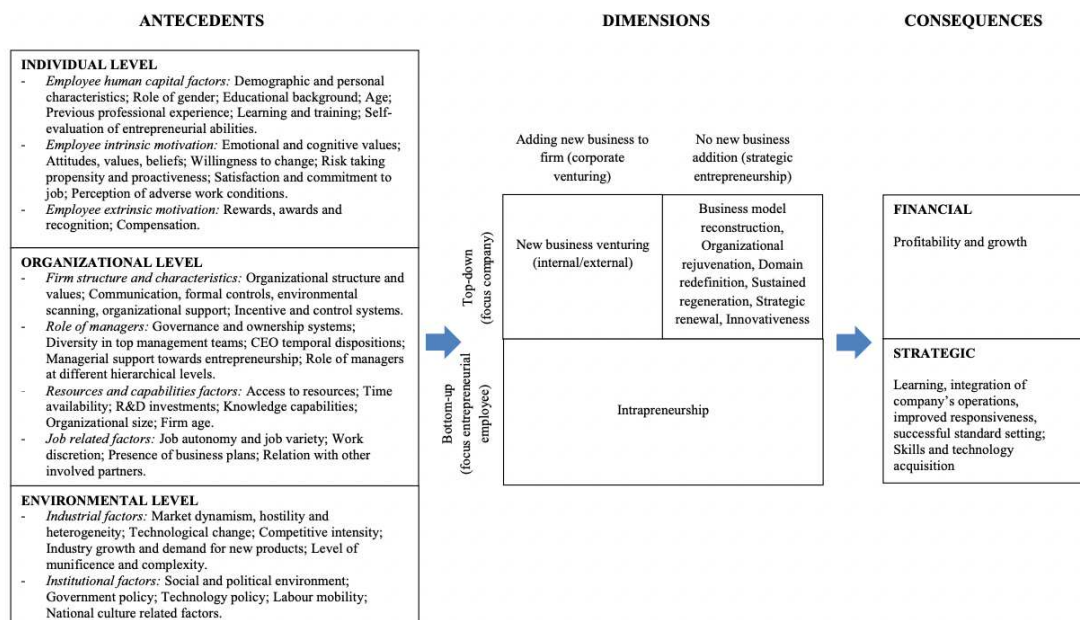
Termiä on mahdollista tarkastella niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta, koska sillä koetaan olevan vaikutuksia näistä kumpaankin. Englanninkielisistä termeistä ”intrapreneurship” nähdään liittyvän enemmän yksilön toimintaan, kun taas ”corporate entrepreneurship” nähdään koskettavan yrityksen puolta aiheeseen liittyen. Gawken, Gorgievskin & Bakkerin (2017, 89) mukaan kuitenkin sisäistä yrittäjyyttä ei voida kontekstualisoida pelkästään sillä ajatuksella, että se liittyy työntekijän käytösmalleihin ja asenteisiin, koska silloin konsepti olisi liian laaja ja täten päällekkäinen esimerkiksi itseohjautuvuuteen liittyvien käytösmallien kanssa.

Ulottuvuuksien osalta sisäiselle yrittäjyydelle nähdään olennaisina asioina sekä uuden liiketoiminnan luominen mutta myös olemassa olevan liiketoiminnan kehittäminen ja parantaminen sekä innovaatio. Malli havainnollistaa myös ”intrapreneurship”-termiä, jolla tarkoitetaan juuri yksilön toimintaa ja siihen liittyviä luonteenpiirteitä. Kirjoittajat kuitenkin huomauttavat, että aiheeseen liittyvässä akateemisessa kirjallisuudessa ei ole saatu luoduksi yleisesti hyväksyttyä määritelmää eri ulottuvuuksille. (Urbano ym. 2022, 1551).

On yleisesti hyväksyttyä, että sisäisellä yrittäjyydellä nähdään olevan positiivinen vaikutus yhtiön taloudelliseen suorituskykyyn (Bierwerth ym. 2015; Urbano ym. 2022, 1550.) Tämän myötä voidaan ajatella, että yksilön antama panos sisäisen yrittäjyyden kautta lisää puolestaan yhtiön kannattavuutta ja kasvua strategisen kehitysten ohessa.

Sisäisen yrittäjyyden toimintojen nähdäänkin nykyään olevan tärkeä muuttuja, kun selitetään yhtiöiden tai yksilöiden välistä suorituskykyä. Alla olevasta kuviosta 2 voidaan huomata, että kokonaisvaltaisessa sisäisen yrittäjyyden toiminnassa yksilön osa nähdään yhtä lailla tärkeänä osana, kuin organisaation tai ympäristön taso. Yksilön tasolla paneudutaan juuri esimerkiksi tämän omiin luonteenpiirteisiin, osaamiseen, arvoihin, työtapoihin, palkitsemispreferensseihin tai asenteisiin, jotka puolestaan kaikki ohjaavat sisäisen yrittäjyyden toimintaa. Siinä missä yhtiö voi saada sisäisen yrittäjyyden kautta uusia liiketoimintamalleja tai esimerkiksi strategisen uudistuksen kautta kasvua, voi yksilö puolestaan saada uutta osaamista sekä uusien taitojen ja teknologian omaksumista. (Urbano ym. 2022, 1549–1551).

Kuvio 2 kuvaa hyvin erilaisia alkutekijöitä, ulottuvuuksia ja tavoiteltuja lopputulemia, jotka liittyvät sisäisen yrittäjyyden harjoittamiseen. Tässä tutkielmassa keskitytään lähinnä yksilön tasoon, eikä tarkastella organisaation- tai ympäristön tasoja. Yksilön tasolla alkutekijöiden mahdollistajana kirjoittajat näkevät myös oman sisäisen yrittäjän toiminnan itsearviointin sekä myös saatavan kompensaaation efektiin. Esimerkiksi palkkioiden ja tunnustusten antamisen on huomattu olevan linjassa yksilöiden motivaation nostamiseen sisäistä yrittäjyyttä kohtaan. (Urbano ym. 2022, 1549–1550.)



Kuvio 2 Käsitteellinen malli sisäisen yrittäjyyden toiminnalle (Urbano ym. 2022, 1549)

Sisäisen yrittäjyyden tutkimukset keskittyvät tapoihin, joilla yritykset luovat uusia liiketoimintoja, millä pyritään tuottamaan uusia tulovirtoja ja arvoa osakkeenomistajille (Narayanan, Yang & Zahra 2009). Peilattuna edelliseen, sisäisen yrittäjyyden käsite on kehittynyt ajan edetessä ja useita erilaisia määritelmiä on syntynyt. Ilmiön itsensä voidaan nähdä tutkimusten valossa käsittävän pääasiassa kaksi erilaista ilmiötä: 1) uuden liiketoiminnan luominen olemassa olevan organisaation sisällä sekä 2) olemassa olevien organisaatioiden muokkautuminen strategisen uudistumisen kautta. (Urbano ym. 2021, 1542–1543.) Sisäisellä yrittäjyydellä pitkälti pyritään varmistamaan organisaation ketteryys ja muovautumiskyky pitkän tähtäimen kilpailukyvyn kannalta. Globalisoituvassa markkinassa uusiutumiskyky on tärkeää, minkä vuoksi yritykset painottavat innovaatiota ja uudenlaisen liiketoiminnan luomista entistä enemmän. (Minola ym. 2021, 1, 3.)

Toistuvana ongelmakohtana tutkimuksissa voidaan kuitenkin huomata termin monet määritelmät sekä käyttötarkoitukset. Lähteitä tutkiessa on tärkeää huomata, että missä kohtaa puhutaan yrityksen toteuttamasta sisäisen yrittäjyyden strategiasta ja toimintatavoista (strategic entrepreneurship, corporate entrepreneurship), ja milloin lähteissä puhutaan yksilön toimintatavoista ja malleista (intrapreneurship). Tässä tapauksessa mahdollisia tutkimusaukkoja syntyy herkemmin, jos termiä ei käyttötarkoituksessa ja tutkimuksessa itsessään määritellä tarpeeksi tarkasti. Esimerkiksi termit ”corporate entrepreneurship” ja ”intrapreneurship” saattavat tutkia samankaltaisia asioita ristiin, mikäli tutkimuskohtaisesti ei ole avarrettu, että mitä tutkimuksessa käsitteellä tarkoitetaan. (Minola ym. 2021, 3–4.) Käsitteen konseptointi tulee siis tehdä mahdollisimman selkeästi, jotta tutkimuskokonaisuudet pysyvät jatkossakin eheinä.

2.2 Sisäisen yrittäjyyden kehitys teoriassa

1980-luvulla yrityksissä alettiin huomaamaan kasvava tarve adaptoitua jatkuvaan muutokseen ja pärjätä kilpailun mukana. Yritysten sisäisen yrittäjyyden käytäntöjä ja aatteita otettiin käyttöön yhtiöiden tuoteinnovoinnin, pioneerihakuisuuden ja muuttumistarpeen vuoksi. Yrittäjyys-hengen nähtiin olevan tärkeä osa myös olemassa olevaa organisaatiota toiminnan kehittämisen ja jatkuvuuden vuoksi, eikä enää pelkästään osa uusien yritysten luotsaamista. (Qin He 2020, 1–2).

Kirjallisuuden osalta 1980-luvulla aihetta käsiteltiin vielä pitkälti nimenomaan aiemmassa kappaleessa mainitun yhtiön uudistumistarpeen ja siihen liittyvän prosessin kautta. 90-luvulla aiheeseen liittyvät akateemiset kirjoitukset liittyivät enemmän uudistumistarpeen sijaan siihen ilmiöön, että luotiin uutta liiketoimintaa olemassa olevan yhtiön sisällä. Tämä loi puolestaan pohjaa päivitetylle konseptille, joka on lähempänä nykyään tunnettuna ilmiötä. Suhde sisäisen yrittäjyyden ja yhtiön taloudellisen suoriutumiskyvyn on yksi peruste sille, miksi aihetta on haluttu niin laajalti tutkia viimeisen viiden vuosikymmenen aikana. Nykyään aihetta tutkitaan enemmänkin osissa kuin laajana kokonaisuutena, jotta tutkijat saavat paremman ymmärryksen esimerkiksi aiheeseen liittyvistä ulottuvuuksista. (Urbano ym. 2022, 1550).

Vaikka aihetta onkin tutkittu laajalti ja sen erilaiset hyödyt esimerkiksi organisaation kilpailukyvyn parantamisen suhteen ovat tiedossa, jää aiheen piiriin silti tutkimusaukkoja. Niin teoreettisen kuin empiirisen tason aukkoina voidaan pitää ymmärtämättömyyttä ilmiön laajuudesta sekä sellaisesta yrittäjämäisestä käytöksestä, jolle ilmiö pohjautuu. (Kuratko ym. 2015, 247; Urbano ym. 2022, 1542.)

Teoreettisella tasolla tutkimisaukkoja nähdään syntyvän perustein, että usein tutkimukset keskittyvät vain tiettyyn sisäisen yrittäjyyden ulottuvuuteen, eivätkä lähtökohtaisesti kata ilmiötä kokonaisuudessaan. Terminologian ja käsiteltävien ulottuvuuksien väliset erot tekevät myös aukkoja tiedon kerrostamiseen. Tällöin vaikeutuu saada kattavaa kokonaiskuva sisäisen yrittäjyyden akateemisen kirjallisuuden kokonaisvaltaisesta nykytilanteesta. (Urbano ym. 2022, 1542.)

2.3 Sisäinen yrittäjyys yksilön työskentelyssä

Itzkovichin ym. (2019, 1462) tutkimuksen tulosten mukaan sisäinen yrittäjyys nähdään usein aineettomana, lähinnä käytös- ja asennemalleihin pohjautuvana korkean tason ilmiönä, joka voi haastaa, palkita ja antaa mahdollisuuden tuottaa uusia työhön liittyviä taitoja. Ilmiön nähdään olevan kytköksissä esimerkiksi työtyytyväisyyteen, jonka hyvällä tai huonolla arvolla myös sisäisen yrittäjyyden toteuttaminen kulkeutuu samaan suuntaan. Huomiota herättää se, että sama tutkimus kuitenkin osoittaa, että esimerkiksi ympäristössä ilmenevä epäkohtelias käytös ei suoraan alenna sisäisen yrittäjyyden ilmentyvyyttä.

Henkilökohtaiset resurssit luovat yksilölle pohjaa erilaisten psykologisten mekanismien kautta omaksua erilaisia asioita, kuten esimerkiksi sisäisen yrittäjyyden käytösmalleja. Henkilökohtaisten resurssien nähdään olevan sellaisia tekijöitä, joilla yksilö pystyy vaikuttamaan omaan suhtautumiseensa sekä tämän kykyyn vaikuttaa ympäristöönsä. Näiden resurssien nähdään olevan kehittyviä, mikä puolestaan tutkimuksen mukaan viittaa siihen, että sisäisen yrittäjyyden toiminnalle altistaminen kehittää yksilön henkilökohtaisia resursseja, kuten esimerkiksi mukautuvuuskykyä, optimismia ja minäpystyvyyttä. (Gawke ym. 2017, 90.)

Tarkastellessa ilmiötä yksilön puolelta esimerkiksi erilaisilla henkilökohtaisilla taipumuksilla ja kyvykkyyksillä nähdään olevan suuria merkityksiä sisäisen yrittäjyyden ilmentymiseen. Urbano ym. (2022, 1549) toteavat, että aiempien tutkimustenkin mukaan yksilön sisäiselle yrittäjyydelle tärkeänä mahdollistaja on nähty erilaiset demograafiset ja henkilökohtaiset tekijät, tärkeimpinä mainittakoon esimerkiksi asenteet, arvot ja uskomukset. Näiden tutkimustulosten perspektiivistä tulkittiin, että esimerkiksi muutoskyvykkyys- ja haluisuus, riskinotto- ja työtyytyväisyys sekä siihen sitoutuminen lisäävät todennäköisyyttä harjoittaa sisäisen yrittäjyyden toimintaa.

Huangin, Yang Linin ja Hsiehin (2021, 9) teoriaa mukailevaan kuvioon 3 on lajiteltu neljään eri kategoriaan erilaisia sisäisen yrittäjyyden piirteitä ja ominaisuuksia, jotka liittyvät sisäiseen yrittäjyyteen yksilön tasolla. Termit ovat jaoteltu niille sopivan yläluokan mukaisesti. Huang ym. (2021) mukaan yksilö voi hyötyä sisäisestä yrittäjyydestä työelämässä muutenkin, kuin vain omassa työnkuvassaan. Tämä saattaa olla hyvinkin tietoinen uusimmasta tekniikasta sekä markkinoista, mitä pystytään halutessaan hyödyntämään hyvin omassa työpaikassa sekä työmarkkinoilla muutenkin.



Kuvio 3 Sisäisen yrittäjyyden mahdollistajat yksilön tasolla, mukailen Huang ym. (2021, 9)

Työympäristön nähdään vaikuttavan myös yksilön työskentelytapaan ja mahdolliseen sisäisen yrittäjyyden ilmentyvyyteen. Esimerkiksi sellaiset organisaatiot, joissa työntekijän on mahdollisuus autonomisemmin ja nauttia suurempaa luottamusta useimmiten toimivat vapaimmilla organisaatorakenteilla ja jaetummilla päätöksentekoprosesseilla. Formaalit ja johtamisen suhteen jäməkämmät organisaatiot saattavat herkemmin ostaa omaa ydinliiketoimintaansa koskemattomia palveluita sekä erilaisia kehityspalveluita muualta, luoden pienempää tarvetta organisaation sisällä sisäiselle yrittäjyydelle. (Elert & Stenkula 2022, 1428.)

Sisäisen yrittäjyyden syntyminen voidaan nähdä epäjohdonmukaisena ja dynaamisena prosessina, johon vaikuttaa moni asia. Tärkeänä lähtökohtana pidetään kuitenkin organisaation johdon luomaa jonkun asteista rakennetta siitä, millä tavalla ympäristössä esimerkiksi kannustetaan kokeilemaan, hyväksytään kokeilujen kautta tulevia virheitä ja palkitaan onnistumisista. Kun organisaatio toivoo työntekijältä kehitykseen liittyvää työtä, pyritään työntekijöitä usein sitoutumaan riskialttiiseen toimintaan erilaisten houkuttelevampien kannustimien ja työtehtävien avulla. (Qin He 2020, 5)

Mintzbergin (1973) mukaan sisäinen yrittäjä voidaan nähdä observoijana. Tämän tulee olla yrityksen nykytilanteesta perillä mahdollisimman hyvin, jotta pystyy tarkastelemaan yritykselle suotuisia mahdollisuuksia mutta myös mahdollisia uhkia sekä organisaation

sisäisesti että tämän ulkopuolella. Mahdolluuksiensa mukaan sisäinen yrittäjä voi pyrkiä itse ajamaan muutosta ja kehitystä organisaatiossaan läpi käyttäen erilaisia neuvottelutekniikoita. Sisäistä yrittäjyyttä voidaankin Mintzbergin mukaan kuvata paremmin moniosajana kuin millään muulla yksittäisellä termillä. Usein tällä tavalla toimivalla työntekijällä saattaa olla yrityksen sisällä muutamiaakin hankkeita samanaikaisesti käynnissä samalla, kun tämä observoi organisaatiota sekä ympäristöä. (Mintzberg 1973.)

2.4 Sisäisen yrittäjyyden haasteet

Aihekokonaisuuden ollessa laaja ja monimutkainen, kätkee sisäinen yrittäjyys sisälleen erilaisia haasteita. Yhtenä haasteena sisäisen yrittäjyyden konkretisoinnissa voidaan pitää sen mitattavuutta. Usein mittareina käytetään esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoa, myynnin tuottoa, oman pääoman tuottoa, markkinaosuutta tai kassavirtaa. Aiemmat tutkimukset ovat kuitenkin jo todenneet näiden mittareiden olevan sinänsä ongelmallisia, koska etenkin uusissa yrityksissä tuottavuus saattaa olla pitkäänkin negatiivisella tai olemattomalla tasolla, vaikka yhtiöt sinänsä olisivatkin menestyksekkäitä. (Urbano ym. 2022, 1554–1555.)

Sisäisen yrittäjyyden seuraamusten näkökulmasta on tällä hetkellä rajallinen käsitys niistä tekijöistä, jotka johtavat projektien epäonnistumiseen ja sisäisen yrittäjyyden toimintojen lopettamiseen (Behrens & Patzelt 2016; Shepherd ym. 2009). Sisäisen yrittäjyyden seurauksista on myös selvitettävä sosiaalisia sekä taloudellisia ja taloudellisia tuloksia suhteessa omistustavoitteisiin. Lisäksi aikaisemmissa tutkimuksissa ei oteta huomioon erityisiä tavoitteita, joita yritykset konkreettisesti tavoittelevat, kun ne mittaavat sisäisen yrittäjyyden toiminnan kokonaisvaikutusta. (Urbano ym. 2022, 1554–1555.)

Huang ym. (2021, 8–10) mukaan yksilön tasolla sisäinen yrittäjyys voi tuottaa haasteita muutamallakin tavalla. Ensimmäisenä kirjoittajat pitävät sitä, kuinka sisäiset yrittäjät saattavat mieltää pitkässä juoksussa toisille työskentelyn hankalaksi ja sitä kautta saattavat suunnata kohti omaa yrittäjyyttä. Toisena ongelmakohtana pidetään esimerkiksi projekti- ja yhteistyöhankkeissa sitä, jos sisäiset yrittäjät antavat projekteille suuremman panoksen joko tehdessä tai lopputulosta miettiessä kuin muut ja sitä kautta kokevat motivaation laskua saadessaan samaa kompensaatiota tiimin tai ryhmänsä kanssa. Kolmantena haasteena pidetään työllisyysmallia: työntekijöiden ollessa työntekijöitä eikä

varsinaisia yrittäjiä voivat nämä vierastaa omassa työssään sisäiseen yrittäjyyteen liittyviä riskinottoa ja vastuuta, etenkin ilman ulkoista motivaatiota, kuten esimerkiksi ylimääräistä rahallista kompensatiota.

2.5 Sisäinen yrittäjyys finanssialalla

Sisäisen yrittäjyyden ja finanssialan välisestä korrelaatiosta on toistaiseksi saatavilla lähteitä suppeasti. Erilaisia case-tutkimuksia kuitenkin löytyi esimerkiksi Turkin ja Pakistan alueilta toteutettuna, joissa haluttiin selvittää samaa ilmiötä pankkialan palvelusektorilla, jota itse pyrin omassa tutkimuksessani selvittämään. Pankkiiriliikkeiden osalta tutkimuksia relevantteja tutkimuksia löytyi huomattavasti vaikeammin.

Sääntely ja valvonta ovat keino finanssimarkkinoiden vakauden, ennustettavuuden ja tasapainon takaamiseksi. Ne nähdään edellytyksinä finanssialan kyvyille hoitaa perustehtävänsä ja edistää hyvinvointia yhteiskunnassa. Suomalainen finanssiala tukee asianmukaista ja perusteellisesti arvioitua sääntelyä, joka kohdistuu markkinoiden ongelmakohtiin. (Kauppi 2016, 8.) Suomalaisessa finanssisektoria säännellään niin kansallisella tasolla lakien ja viranomaismääräysten myötä, kuin myös EU:n tasolta erilaisten kansainvälisten standardien kautta (Finanssialalle 2023). Sääntely tapahtui 2000-luvun alkuun asti suurelta osin EU:n ministerineuvoston ja Euroopan parlamentin asetusten ja direktiivien kautta. Tällä hetkellä suuri osa uudesta suomalaista finanssialaa koskevasta sääntelystä on Euroopan komission ja eurooppalaisten sääntelyviranomaisten kehittämiä alemman tason normeja, jotka otettiin käyttöön vuoden 2011 alussa. (Kauppi, 2016, 2.) Sääntelyt nähdään kuitenkin osaltaan myös kriittisessä valossa. EU:n suuren vaikuttamisen sääntelyyn ja regulaatioihin voidaan nähdä osakseen hidastavan tiettyjä kehitystoimia alalla, kuten esimerkiksi vihreää siirtymää. (Finanssialalle 2023.)

Lee, do Nascimento, Facó ja Gaspar (2020, 410–411) toteavat artikkelissaan, että sisäinen yrittäjyys voi olla hankalaa toteuttaa sellaisessa organisaatiossa, joka on rakenteeltaan kompleksi, hierarkkinen ja byrokraattinen. Vaikka finanssiala onkin aiemmin ollut tunnettu edellä mainituista kuvauksista, pyrkii se nykyään näyttämään sellaisena työsektorina, jossa alalle tunnetun konservatiivisuuden ja jäykkyyden sijaan painotettaisiin digitaalisuutta, innovatiivisuutta ja matalampia organisaatioita. (Finanssialalle 2023).

Palvelusektorilla on tärkeää, että yritys pystyy palvelemaan asiakkaita ajankohtaisilla tavoilla sekä tuote- ja palvelukokonaisuuksilla säilyttääkseen kilpailukykyensä. Muokkautuvuuskyvyllä organisaatio pystyy takaamaan sen, että selviytyy työvoiman lisääntyvästä vaihtelusta sekä asiakkaiden muuttuvista ja kehittyvistä preferensseistä tarjottavia tuotteita tai palveluita kohtaan. (Hashemi 2022, 66.) Etenkin suurilla, byrokraattisilla palveluorganisaatioilla voi olla hankaluuksia implementoida sisäisen yrittäjyyden toimintatapoja. Tällaisissa ympäristöissä kustannuksilla ja tarkoilla ohjeilla sekä säännöksillä on suuri painoarvo, minkä myötä työntekijän tasolla innovaatiolle ei käytännössä anneta mahdollisuutta, tai ainakin hyvin pienissä määrin. Mikäli organisaatio ei lainkaan kannusta riskinottoon, anna tilaa erheille tai ota huomioon yksittäisten työntekijöiden kehitysideoita, edellytykset varsinaiselle kasvulle tai palvelukokonaisuuksien kehitykselle eivät ole tarkoituksenmukaisessa kunnossa. (Khan ym. 2011, 4–5.)

Şahin ja Şeşen (2021) tutkivat sisäistä yrittäjyyttä ja prosessi-innovaatiota pankkialalla Turkissa. Heidän mukaansa uusien tuotteiden tai palvelukokonaisuuksien lanseeraaminen, kehittäminen tai suunnitteleminen ovat ”radikaaleja innovaatioita”, jotka usein vaativat enemmän resursseja ja ovat sitä mukaan riskialttiimpia organisaatiolle toteuttaa (Veryzer 1998). Asteittaisia ja resurssimäärältään vähäisempiä innovaatioita ovat esimerkiksi palvelukokonaisuuksien ja tuotteiden kehitys tai muokkaus yksinkertaisemmilla tavoilla, joilla saadaan hyötyä aikaiseksi prosessin suhteen ilman suuria markkinoinnin, tutkimuksen tai kaupallistamisen resursseja. Etenkin palveluorganisaatiot suosivat jälkimmäisiä innovaatioita herkemmin pienemmän riskin ja lyhyemmän suoritusaikavälin myötä. (Şahin & Şeşen 2021, 643, 637.)

Khan ym. (2011) havaitsivat tutkimuksissaan, että kohderyhmän pankkialan työntekijöistä 50 % pyrkivät esittelemään uusia innovaatioita ja ajatuksia. 93 % vastaajista kertoi yrityksen viestivän sisäiseen yrittäjyyteen liittyvistä ohjelmista, joihin työntekijöillä oli halutessaan mahdollisuus osallistua. 86 % pankkialan työntekijöistä kertoi huomanneensa, että palveluinnovaatioita oli syntynyt muutamia viimeisen kahden vuoden aikana ulkoisen ympäristön vuoksi, kun asiakkaiden tai sidosryhmien preferenssit olivat muuttuneet. Pankkialan vastaajista 57 % kertoi markkinoinnin olevan suurin ”kategoria”, jossa sisäistä yrittäjyyttä päästiin hyödyntämään. Kaikki vastaajat pankkialalta olivat yhtä mieltä siitä, että sisäisellä yrittäjyydellä on ollut heidän organisaatiossaan selvä merkitys myyntiin, tulokseen sekä sijoitetun pääoman tuottoon.

Vakuutuspuolen organisaatioissa luvut olivat hyvinkin vastaavanlaisia, suurimpina erotuksina yrityksen viestiminen sisäisen yrittäjyyden ohjelmista ja mahdollisuuksista oli vakuutuspuolella 28,5 % ja siellä työntekijät 80 % työntekijöistä näki ilmiön vaikutuksen myyntiin kohtalaisena, kun vain 20 % merkittävänä. (Khan ym. 2011, 7–9.)

Hashemin (2022, 73–77) tutkimuksessa käsiteltiin sisäisen yrittäjyyden ilmentyvyyttä Iranilaisissa yksityispankeissa. Tutkimuksessa huomattiin, että yksi kolmesta suuresta paikallisesta yksityispankista suosi laajalti sisäisen yrittäjyyden toimintamalleja. Tässä kohdeorganisaatiossa organisaatiokulttuurin nähtiin olevan hyvinkin erilainen kahteen muuhun tarkasteltavaan nähden, joissa johto toimi enemmänkin hierarkkisesti dominoivasti kuin vapaammalla tavalla. Sisäistä yrittäjyyttä hyödyntäneessä pankkiorganisaatiossa nähtiin enemmän työntekijöiden sitoutuneisuutta, työntekijöiden itseluottamusta sekä tietynlaista jäämäkkyyttä työn otteessa. Näiden asioiden nähtiin johtaneen kasvuun suorituskyvyssä sekä tuottavuudessa.

3 Metodologia ja aineisto

Tutkielma on suoritettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Empiirinen tutkimusosa on toteutettu haastattelemalla finanssimaailmassa varainhoidon parissa työskenteleviä asiantuntijoita, koska se tuntui olevan yksinkertaisin ja tehokkain tapa saada relevanttia tietoa aiheeseen liittyen. Haastattelujen myötä saadaan hyvä käsitys laadullisen tiedon näkökulmasta eli siitä, mitä kukin haastateltava on oikeasti asiasta mieltä järkevästi luotujen kysymysten pohjalta, jotta vastauksia pystyy vertailemaan toiseensa ja analysoimaan niitä. Tässä kappaleessa avataan enemmän aineistonkeruumetodia käsitteenä sekä empiirisessä merkityksessä.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus ja peruste valinnalle

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu tuottaa aineistoa, joka on tekstiksi käännettävää materiaalia. Teksti voi syntyä erilaisten asioiden pohjalta, kuten esimerkiksi haastattelujen, päiväkirjojen, muiden havaintojen, tuotetun kirjallisen tai tuotetun äänimateriaalin pohjalta. Kvalitatiivisen tutkimuksen perusajatuksena on se, että aineistossa korostuu tutkittavan näkökulma aiheeseen liittyen. (Eskola & Suoranta 1998, 10–12.)

Tutkimuskysymyksen pyrkiessä selvittämään, että millä tavalla sisäinen yrittäjyys on läsnä yksilön työskentelytavassa suomalaisella finanssialalla, sopii sen tarkasteluun luontevasti laadullinen tutkimus määrällisen sijaan. Tutkittava aihe on laaja ja prosessinomainen. Laadullisen tutkimus antaa mahdollisuuden saada syvällistä ymmärrystä siitä, millä tavoin sisäisen yrittäjyys on läsnä yksilön työskentelyssä, koska menetelmä keskittyy havainnoimaan tässä tapauksessa haastateltavien kokemuksia, näkemyksiä ja motiiveja.

Tässä kyseisessä tutkimuksessa voidaan ajatella, että tutkimuksessa on aineistolähtöistä analyysia. Eskola & Suoranta (1998, 13–14) avaavat aineistolähtöistä analyysia siten, että pelkistetyllä tasolla se tarkoittaa ”teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien, ikään kuin alhaalta ylös.” Tutkimuksessani voidaan ajatella, että laadullinen aineisto ei lopu ja se on jatkuvasti päivittyvää, koska eri ihmisillä on erilainen kanta tutkittavaa asiaa kohtaan.

Kuten Tuomen ja Sarajärven (2018, 19–20) teoria antaa olettaa, myös tässä laadullisessa tutkimuksessa empiria ja teoria kulkevat käsi kädessä ja tukevat toisiaan pitkin tutkimusta. Ne tutkivat samaa ilmiötä, vaikkakin erilaisilla näkökulmilla ja viitekehyksillä. Tutkielmassa teoreettinen osuus painottuu enemmänkin yleisellä tasolla sisäisen yrittäjyyden teoriaan, joka antaa hyvän pohjan koko työn rakenteelle. Tämän myötä tutkimus etenee empirian kautta siihen, että millä tavalla ilmiö toteutuu annetussa kontekstissa, koska sitä on pelkän vanhan teorian kautta hyvin vaikeaa saada selvitettyksi.

Haastattelukysymyksiä- ja prosessia suunniteltaessa on tärkeää huomioida, etteivät haastattelukysymykset ja tutkimuskysymykset ole samoja kysymyksiä vaan enemmänkin niin, että haastattelukysymyksillä saadaan vastaus tutkimuskysymykseen analyysin kautta. Oletuksena ei pitäisi olla se, että haastateltavat pystyisivät vastaamaan suoraan tutkimuskysymykseen. ”Mitä”-pohjaisia kysymyksiä suositetaan sen vuoksi, että niillä voidaan selvittää laaja-alaisesti asian vaikutus toiseen. Analyysi suoritetaan vertailemalla erilaisista kysymyksistä saatuja erilaisia palasia yhteen, jotta pystytään näkemään vastausten kautta yhteneväisiä tai eriäviä linjoja jonkin tietyn asiakokonaisuuden tai liitoksen suhteen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 78–79.)

3.2 Metodin suunnittelu ja prosessi

Alusta lähtien oli pitkälti selvää, että tulen valitsemaan haastattelumetodin. Metodi oli itselle kaikkein tutuin ja selvin lähestymistapa ja koen, että myös vanhasta työkokemuksestani alalla on siinä mielessä hyötyä, että pystyn saavuttamaan haastateltavat kohdehenkilöt hyvin. Finanssiala on jo valmiiksi tuttu kehys, minkä vuoksi haastateltavien prospektointi ja valinta helpottui huomattavasti, kun tekijöiden rooleista ja työkuvista oli jo jonkun moinen käsitys ennen tehtävän aloittamista.

Empiirinen tutkimusprosessi saatiin käyntiin siten, että jo varhaisimmassa tutkimussuunnitelman ensimmäisessä luonnoksessa pyrittiin hahmottelemaan jollain tasolla haastattelun mahdollista runkoa. Kun runko oli jokseenkin hahmoteltu, aloin hahmottelemaan sopivia kandidaatteja haastateltavaksi aiheen perustalta. Päätin valita sellaisia finanssialan työntekijöitä, joilla oli avainrooli esimerkiksi oman toimiston sisällä. Pääasiassa tämä tarkoittaa keskijohtoa, mutta myös kokeneita senior-tason ammattilaisia.

3.3 Aineisto

Tässä tutkimuksessa käytettävä aineisto rakentuu kuudesta puolistrukturoidusta haastattelusta eri finanssialan ammattilaisilta, jotka työskentelevät eri yritysten keskijohdossa. Taulukkoon 1 on listattu haastateltavat ja heidän työkokemusvuotensa, positionsa sekä tieto siitä, minkälaisessa yrityksessä he työskentelevät. Yritykset ja niissä työskentelevät henkilöt ovat kokeneita ammattilaisia, joilla on muodostunut jo jonkin näköinen kokemus esimerkiksi omista vaikuttamismahdollisuuksistaan sekä mahdollisuudesta luoda uudenlaista liiketoimintaa tai uudistuksia organisaation sisällä.

Taulukko 1 Haastateltavat

Haastateltava	Työkokemus vuosina	Positio	Yritys
1	5	Sijoitusammattilainen	Pohjoismainen pääomasijoitusyhtiö
2	30	Senior-yksityispankkiiri	Pohjoismainen pankki
3	25	Johtaja/Sijoitusjohtaja	Pohjoismainen pankkiiriliike
4	18	Aluepäällikkö/Sijoitusneuvoja	Suomalainen pankkiiriliike
5	18	Yritysrahoitustoiminnan johtaja	Pohjoismainen yrityspankki
6	13	Aluepäällikkö/Yksityispankkiiri	Suomalainen pankkiiriliike

Yritykset vaihtelevat pankin, pankkiiriliikkeiden ja pääomasijoitusliikkeen väliltä. Työntekijät valittiin samankaltaisista asemista mutta eri yhtiöistä sen vuoksi, että saadaan erilaisia yhtiöstä riippumattomia vastauksia, joilla voidaan luoda tarkempi ja eheämpi kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta.

Haastattelut toteutettiin paikan päällä ja puolistrukturoidulla mallilla, jossa pohja oli sama mutta keskustelut etenivät kukin omaan suuntaansa ja sitä kautta täydentyivät. Tarpeen vaatiessa esitettiin myös lisäkysymyksiä, joilla saatiin tiettyihin kohtiin kattavampia vastauksia. Tarkoituksena oli hahmottaa, että millä tavalla haastateltavat itse työskentelevät ja miten sisäinen yrittäjäyys on mahdollisesti mukana näiden työnteossa kuvailujensa perusteella. Puolistrukturoitujen haastattelujen käyttäminen mahdollistaa itselle syvällisemmän ymmärryksen tutkimusaiheesta, koska haastattelumallilla pystyin tarkentamaan mahdollisia lisäkysymyksiä ja sain sitä kautta monipuolisempia vastauksia paikoittain. Haastattelihoilla oli mahdollisuus kertoa mielipiteensä vapaammin haastattelumallin myötä, mikä oli hyvin tärkeää tutkimuksessa kattavien ja relevanttien vastausten saamiseksi.

Kukin haastateltava antoi luvan haastattelujen tallentamista varten, mikä mahdollisti tarkan litteroinnin. Haastattelut litteroitiin ja sen jälkeen analysoitiin teemoittelua käyttäen. Litteroinneista on jätetty pois tutkimukselle epärelevantit puheenvuorot ja sellaiset kokonaisuudet, mistä ei esimerkiksi syntynyt järkevällä tavalla lausetta. Aineiston tulkintaa tapahtui toki jo litterointivaiheessa, kun tekstiä piti käydä läpi.

Analysoin aineistoa erilaisten teemojen kautta ja etsin teemojen sisältä joko toistuvia tai eriäviä kokemuksia ja mielipiteitä. Näiden kautta pystyin muodostamaan erilaisia johtopäätöksiä kustakin haastattelukysymyksestä päättelemällä itse, että onko esimerkiksi organisaatiolle uuden luominen ja kehitystoiminta läsnä haastateltavien työssä vai ei. Tässä tapauksessa huomattiin, että esimerkin alainen kohta ei ollut, koska siihen viittaavaa toimintaa ei ilmentynyt yhdessäkään haastattelussa.

Haastatteluita tehtiin sillä periaatteella, että sisäisestä yrittäjäyydestä terminä sinällään ei juurikaan keskustelu haastateltavien kanssa, vaan enemmänkin aiheen ilmentyvyyttä pyrittiin selvittämään erilaisilla kysymyksillä ja keskusteluilla näiden omiin työtapoihin ja asenteisiin liittyen. Haastatteluisa pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon konkreettisia esimerkkejä siitä, millä tavoin sisäiseen yrittäjäyteen liittyvät elementit ovat läsnä haastateltavien työssä.

Haastattelukysymykset teemoiteltiin erilaisten aiheeseen sopivien teemojen kautta. Esimerkiksi vastuu ja vaikutus -kategoria päätyi valituksi, koska vastuulla on tärkeä rooli sisäisessä yrittäjäyydessä. Samalla periaatteella loputkin valittiin loputkin teemat niiden edustaessa sisäisen yrittäjäyden itsensä elementtejä. Haastattelurungon jakamisella eri

teemojen osiin ja analysoimalla tuloksia teemoittain pystyi ilmiön eri osa-alueisiin, kuten esimerkiksi juuri vastuuseen tai vaihtoehtoisesti kehitys- ja innovointityöhön, pureutumaan selkeästi ja johdonmukaisesti.

Kaikissa haastatteluissa on puolistrukturoidulle tyylille ominaisesti samankaltainen runko (Liite 1), joka eteni mukaillusti kunkin haastattelun mukaan. Haastattelukysymyksien tarkoituksena oli saada selvyyttä siitä, että millaisia sisäiselle yrittäjyydelle ominaisia aihepiirejä, ominaisuuksia ja kokonaisuuksia haastatteluista voi mahdollisesti nousta esille. Näiden nostojen pohjalta on esitetty tutkielman tutkimustulokset sekä johtopäätökset.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimuksesta esiin nousseita tuloksia teemoittain. Tulosten käsittely on jaoteltu sen mukaan, mihin teemoihin ja aihepiireihin haastattelijat ovat vastanneet. Lähtökohtaisesti haastateltavilla oli samankaltaisia mielipiteitä aiheeseen liittyen, mutta paikoin oli huomattavissa eroavaisuuksia.

Erytisesti haastatteluista nousi esiin se, että oikeastaan organisaatiosta tai toimialasta riippumatta työntekijät kuvailivat valtaosin olevansa ”täysin” sitoutuneita työhönsä. Tätä ilmiötä selitettiin esimerkiksi sillä, että suuri osa vastanneista oli viime kädessä henkilökohtaisesti itse vastuussa asiakkuuksistaan taloudellisen paineen ohella myös sosiaalisella tasolla. Etenkin varainhoidon puolella asiakkuudet saattoivat olla hyvinkin henkilökohtaisia, esimerkiksi muutamia vuosikymmeniä pitkiä. Tällaisissa tapauksissa työtä kuvailtiin enemmänkin ”asiakkaiden asioiden hoitamisena” ja esimerkiksi loma-aikoinakin satunnaisten asiakkaiden pyyntöjen toteuttaminen tai välittäminen oli hyvinkin suotavaa eikä sitä koettu negatiivisena tai kuormittavana asiana.

Yhdistävänä tekijänä voitiin huomata myös se, että kohdeorganisaatioissa oli avoin kulttuuri uusien ehdotusten jättämiselle ja palautteelle, eivät haastateltavat kuitenkaan sinällään kokeneet, että omien toimenpiteiden kautta yritykseen olisi tullut jotain merkittävää uutta tai tapahtunut huomattavaa muutosta tai kehitystä jonkun olemassa olevan asian suhteen. Haastattelihoita kuitenkin yhdisti se, että omaan tekemiseen peilattuna asioita pystyttiin muuttamaan tai kehittämään sitä mukaan, kun haluttiin. Konsernin- tai toimistonlaajuisesti harvemmin asioita oli viety eteenpäin, mutta tämä selittyi pitkälti sillä, etteivät haastateltavat itse juurikaan olleet päättäneet viedä asioitaan päätöksentekijöille asti. Muutamassa haastattelussa huomattiin, että ”suuressa konsernissa on hankalaa saada itse muutosta aikaan, vaikka äänen saakin kuuluviin”. Toisaalta muutoksille ei ollut mitään ilmeisimmin tarvetta.

4.1 Työtehtävä ja kokemus

Haastateltavilla on keskiarvoltaan 18 vuoden kokemus finanssialan työtehtävistä. Haastateltavat ovat pitkälti ohjautuneet työtehtävään sitä myötä, että heitä oli joko alun perin pyydetty tehtävään tai he olivat itse esimerkiksi valmistumisen jälkeen hakeneet itsellensä vakinaista työpaikkaa.

Varsinaista alalle suuntautuvaa kiinnostavuutta ja määrätietoisuutta esiintyi haastateltavien kesken vain kahdella. Muut olivat enemmän tai vähemmän ajautuneet työtehtäviin. Ensimmäisellä kahdella lainauksella oli ollut selkeämpi urasuunta finanssialalle alusta lähtien.

”Itselle sijoittaminen oli tai on edelleen kiinnostavaa ja kiinnosti lähtökohtaisesti jo ihan opiskeluaikoina. Olin tutustunut harjoitteluissa tähän alaan ja huomasin, että täällä voi saada yksilönä erittäin ison vastuun.” (H1)

”Kävin 3 haastattelussa, joista tänne mä lopulta pääsin... Aiemmin toimin sijoitusneuvojana ja nykyään sellaisena sekä myyntitiimin vetäjänä.” (H4)

Loput haastattelihoita olivat enemmän tai vähemmän päätyneet alalle:

”Tähän tehtävään yrityskauppojen myötä mutta alalle... Päätös tuli varmaan sitä kautta, että lehdessä oli työhakemus auki ja täytin itse ne vaatimukset, joita oli annettu esimerkiksi koulutustasosta.” (H2)

”Suunnilleen 25 vuotta on kokemusta... Se on rakentunut hyvin epätyypillisesti, että mä oon aloittanut silloin -95 toimistoapulaisen hommista suunnilleen ja sieltä back officen kautta rahastoarvolaskennan kautta rahastojen myyntiin... Nyt reilusti suurimman osan ajasta varainhoidon puolella. Tähän firmaan mut pyydettiin töihin.” (H3)

”Puhtaasti niinku vanhan pelikaverin suosituksesta ja hänen kysymänä. En olisi varmaan ajautunut tälle alalle, jos mua ei olisi kysytty tänne... En ikinä ajatellut, että mä olisin tämmöisessä hommassa hyvä... Ajattelin, että no mennään ottamaan selvää, mitä siellä pitää tehdä.” (H6)

Työtehtävät olivat toisistansa jokseenkin erilaisia toisiinsa nähden. Huomattavaa oli kuitenkin se, että jokainen haastateltava kuitenkin puhui vastuusta jo haastattelun tässä vaiheessa, painottaen omia vastuualueitansa:

4.2 Vastuu ja vaikutus

Kullakin haastateltavalla oli omassa työssään selkeitä vastuualueita. Tässä alaluvussa käsitellään yksilöiden vastuuta, kokemusta vastuunotosta, vastuuta tuloksellisuudesta ja organisaation tuloshakuisuutta. Huomattavaa oli se, että etenkin tuloksellisuus koettiin tärkeänä elementtinä, josta vastattiin kaikkien kohdalla 100 % itse. Toimistoja tai tiimejä vetävillä oli toki myös osakseen vastuuta alaistensa ja vertaistensa toiminnasta.

”Vastaan Turun konttorista ja sen lisäksi yhteydenpitoa asiakkaisiin ja heidän varojensa hoitamista ja päivittäistä sijoitustoimintaa... Kun on paljon vanhoja asiakkuuksia, niin se on enemmänkin sellaista kaikkien asioiden hoitamista, mitkä siihen liittyy.” (H3)

”Vanhojen asiakkaiden palvelua, joita on tässä kerännyt lähinnä sen ensimmäisen 8 vuoden aikana. Sen lisäksi vastuu toimiston vetämisestä viimeiset pari vuotta.” (H4)

”Mä olen täällä vastuussa corporate finance -nimisestä yksiköstä, joka tekee pankin yritysjärjestelyjä tai pankin asiakkaille yritysjärjestelyjä... Lisäksi oon pankin johtoryhmässä. Manageeraan tiimiä, meitä on siinä 18.” (H5)

”Varsinkin tässä mitä mä teen niin pääomasijoittaja tietyllä tavalla toimii niin kun myös itse asiassa vähän niin kuin yrittäjänä siinä asiakasyrityksessä, mutta ei käytännön tasolla vaan enemmänkin hallitusmaisesti, missä vastuu on rahoitus- ja investointipuolella.” (H1)

”Oon brändännyt itsestäni sellaisen, vähän kuin family officerin, että mun vastuulla on sen asiakkaan niinku vähän kaikkia asioita mitä liittyy raha-asioihin näiden resurssien puitteissa.” (H6)

Kaikkien työnkuva painottui pitkälti asiakaslähtöiseen työhön, vaikka osalla olikin sen ohella esimerkiksi vetovastuu tiimin tai toimiston toiminnasta. Etenkin pankkiiripuolella haastateltavat painottivat asiakkaiden erinäköisten asioiden hoitamista kokonaisvaltaisella tavalla.

Henkilökohtaisen vastuun osalta haastattelijat mainitsivat sen, että asiakkaiden kanssa työskennellessä tulee kiinnittää huomiota itse asiakassuhteeseen ja siihen, että luottamus säilyy. Asiakkuudet nähtiin työssä tärkeänä, koska niitä painotettiin jo töiden kuvauksissa. Informantit nostivat myös oikeellisuuden ja tekemisen laadun esille tärkeinä vastuukohtina.

”Omassa työssäni oon vastuussa siitä, että ne sijoitusideat tai ehdotukset, mitä sitten minä ja mun tiimi esittää meidän yrityksen eli tän sijoittajan investointikomitealle, jos niiden perusteella päädytään tekemään sijoitus... Niin siinä kohtaa mä oon vastuussa siitä, että kaikki sopimustekniset asiat... on oikein. Sitten kun sijoitus on tehty, niin sen jälkeen se sijoitusaika mitä ollaan yrityksessä mukana, niin valvotaan että se sijoitus oikeasti menee hyvin.” (H1)

”Pääasiallinen vastuu on palvelulupauksen mukaisesti pitää aktiivista yhteydenpitoa asiakkaiden kanssa. Vastuu on myös regulaatiovaateiden mukaan kasvanut ja muuttunut niin, että sijoitusneuvonnan laatu täyttää ne kriteerit mitkä tulee. Varmaan isoin vastuu tällä hetkellä on se, että sen laadun myötä niin siinähan kyse on siitä, että varmistetaan asiakkaan tietävän tuotteen ominaisuudet ja hinnoittelurakenne. Nykyään mennään myöskin siihen suuntaan, että vastuullisuustekijät myös läpikäydään. Tavallaan niin, että toinenkin osapuoli on täysin tietoinen siitä, missä mennään.” (H2)

”No tietysti tässä ollaan kun ollaan tietyllä tapaa yrittäjiä ja meillä on nää tilat tässä tavallaan niinku ilman vastiketta käytössä ja näin niin jonkun näköistä tuloksetkovastuuta edellytetään. Pitkällä jänteellä tuskin sitä kukaan kovin niinku orjallisesti seuraa, mutta että vähän tarvitsisi jotain saada aikaiseksikin... Ja sitten tietysti toimiston pärjäämisestä samassa suhteessa on sitten vastuuta vastuuta, mikä nyt ehkä enemmän enemmän sitten on mielessä päivittäin tai ainakin viikoittain.” (H4)

”Kun asiakkaiden kanssa toimii, niin tehdään asiat niin kuin asiakkaan kanssa sovitaan. Tietenkin tässä työssä, niinku kaikki kaikessa on luottamus. Että jos jotain sovitaan niin sitten ne asiast pitää myös mennä niin että siinä on mielessä niinku oikeudenmukainen työ... Aika iso vastuu mun mielestä on niinku se

moraalikysymys, että jos asiakkaan kanssa sovitaan jotain, niin sitten myös tehdään niin. Sijoitustoiminnassa ei kukaan pysty mitään lupaamaan eikä saakaan... Mutta se vastuu on itsellä se, että hoitaa asiat hyvin nii asiakkaat säilyy pitkäaikaisena.” (H6)

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, että kokevatko haastateltavat jollain tavalla painetta henkilökohtaisella tasolla vastuunottamisesta ja mahdollinen syy tälle. Vastaukset olivat sisällöltään eriäviä, mutta yhteistä kaikille paitsi yhdelle oli jonkin asteisen paineen kokeminen.

”Mulla on niinku täysi vastuu itsellä ja tota se tietenkkin tuo niinku tietyllä tavalla alkuun varsinkin... se toi niinku paljon stressii ja semmoista huolta mutta sitten toisaalta se tota asetti sut semmoiseen ajattelumalliin, että sä oikeasti mietit kaikki asiat loppuun.” (H1)

“No kyllä kyllä mä valehtelisin, että siitä ei tule paineita. Kyllä siitä tulee paineet, siitä että toivoisi että toi (alainen) kaveri onnistuisi ja niinku tavallaan nyt kun tää tilanne on on tää mikä on, että kundi ketä tässä on pärjää tosi hyvin niin sitten taas siinä ei ole oikeastaan mitään paineita vaan se on niinku tosi jees. Se on niinku oikein mukavaa, kun hommat sujuu hyvin ja tota... kun sä löydät semmoisia niinku tyyppjä niinku tämäkin kaveri tässä on, niin ne on niinku itseohjautuvia, ei tarvitse paljon kysellä sitä että mitäs teet tänään? Mitä sä teet viikon päästä ja onko sulla asiakastapaamisia? Onko sulla sitä ja tätä, miten menee sen kanssa ihan muuten vaan... Kuuluu tähä esimiesrooliin, että keskustellaan... Itseohjautuvuus ei kyllä aina toimi kaikkien kanssa.” (H2)

Tuloksellisuuden osalta yhtenäistä haastateltaville oli se, että kysymykseen ”missä määrin vastaat oman tekemisesi tuloksellisuudesta?” kaikki kokivat olevansa täysimääräisesti vastuussa omasta tuloksellisuudestaan. Tuloksellisuutta korostettiin useammassa haastattelussa läpi haastattelurungon, vaikkei siitä sen enempää kysytty.

”Ihan täysin. Varmaan se, että mä oon aika... Velvollisuudentuntoinen ja tunnollinen. Se on varmaan ihan hyväkin malli siinä mielessä, että sitte kokee

saavansa myös palkintoa, että tekee asiat hyvin... Siinä täytyy aktiivinen olla koko ajan. Mä oon ehkä ollut jopa liiankin aktiivinen.” (H2)

”Mulla on erittäin iso mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten oma tai oman tiimin tulos muodostuu ja kehittyy niin... Niin hyvin suuresti pystyn vaikuttamaan siinä.” (H5)

”Mallihan on niinku rakennettu niin, että ansainta riippuu täysin siitä omasta tekemisestä... Sitten tullaan siihen kysymykseen, että kuinka paljon kukakin haluaa... Tässä työssä, niin kuin monessa muussakin työssä kaikki korreloi siihen työmäärään ja siihen, että kuinka hyvä sä oot siinä omassa työssäsi.” (H6)

”Ihan sataprosenttisesti. Siitä nämä hommat koostuu.” (H3)

Keskustellessa organisaatioiden tuloshakuisuudesta linja tuntui yhtenäiseltä – kaikkien haastateltavien tapauksessa organisaatio oli tuloshakuinen. Tuloshakuisuus näyttäytyi organisaatiokohtaisesti eri tavoin, mutta päällimmäinen linja oli sama.

”Kyllä mä uskon, että se on meillä niin kuin erittäin korostunutta. Ja en tiedä, onko se sitten finanssialalla muutenkin... Mutta kyllä ainakin meidän organisaatiossa on erittäin. Tavoitteet ja palkkiojärjestelmä tehdään sen mukaan...” (H4)

”Näky, se on yksi KPI mitä meillä mitataan. Tulos on kuitenkin se, jolla loppupeleissä määritellään se sun kompensatio, tai se vaikuttaa ehkä eniten suoraan siihen sun mahdolliseen muuttuvaan kompensatioon... Porkkana ja keppi siinä samaan aikaan.” (H2)

”Kyllä se näkyy koko ajan. On tietty minimitalavoite, mitä odotetaan jotta sä olet niin kuin hyvissä kirjoissa, eli sun pitää joka vuosi saada kasaan tietty määrä kauppaa, rahaa, bisnestä tai miten se nyt ikinä halutaan nähdäkään. Mitä seniorimpi kaveri, sitä enemmän odotuksia on, koska osittain palkkaus on sen myötä.” (H3)

Kaikilla haastateltavilla tulos oli suhteutettu omaan palkkioon, toisilla täysimääräisesti ja toisilla vähemmän. Yhteneväistä oli kuitenkin se, että tuloksellisuuteen pyrittiin ja sitä korostettiin niin yksilön kuin organisaation tahtotilassa. Tästä voidaan todeta tuloshakuisuuden ohjaavan yksilöiden toimintaa.

4.3 Kehitystyö ja innovointi

Tässä alaluvussa tarkastellaan sisäiselle yrittäjyydelle ominaisia piirteitä: innovaatiota, uuden luomista ja kehitystä sekä halua toteuttaa näitä asioita. Haastatteluista kävi pitkälti ilmi, että haastateltavilla oli suurissakin määrin mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä tekemisen metodeihin ja itsensä kehitykseen, mutta ei niinkään uuden luomiseen tai kehitykseen organisaatiolle, joka on oleellista sisäisen yrittäjyyden toiminnassa. Seuraavissa vastauksissa alkukysymys haastateltaville oli, että ”missä määrin olet päässyt vaikuttamaan uusien asioiden luomiseen ja kehitykseen työssäsi?”. Useammassa vastauksessa sävy oli kuitenkin enemmän positiivinen ja mahdollisuutta painotettiin.

” Sanotaan näin, että kun miettii tätä roolia missä mä oon, niin siinä on tosi avoin niinku pöytä, että sä voit sä voit toteuttaa sitä työtä hyvin eri tavoin. Joo ja tota sä pystyt itse määrittelee niin kun esimerkiksi, että haluatko sä käyttää tämmöistä työkaluja tai tämmöistä työkalua. Miten paljon sä haluat kuluttaa tämmöiseen asiaan aikaan ja miten paljon tommoiseen. Haluatko tehdä tätä tai tätä niin tota...” (H1)

“Jos fiksusti toimii, niin kyllä saa asiansa esitettyä, että se sitten tietysti... Kun alkaa olla sen kokoinen talo, että on kaikenlaisia projekteja niin niitä pitää priorisoida ja se, että pystyykö vaikuttamaan siihen priorisointiin, niin on sitten tietysti toinen asia. Jos miettii, että miten pystyy oman tiimin ja omaa asiaa ajamaan niin toimii. (H4)

Kahdessa vastauksessa saattoi kuitenkin huomata, että vaikka mahdollisuus kehitykseen oli sinänsä yksilön tasolla läsnä, niin siihen ei kuitenkaan suhtauduttu järin suurella innostuksella tai sellaisella ajatuksella, että sitä merkityksellisellä tasolla tehtäisiin.

”On mahdollisuus saada ääntä kuuluvaksi, että meillä on vähän keskustelua, että onko toiveita tai mistä uusista tuotteista tai tyyppisistä asioista asiakkaat voisivat olla kiinnostuneita... En ole itse kyllä mitään uutta luonut tähän. Olisi tietty siistiä sanoa, että kyllä olen, mutta en ole. Se strategisuus tulee muualta... Jos olisi heittää ideoita, niin kyllä niitä kuunnellaan, jos olisi vaan niinku kauhean idearikas. (H3)

”Kyllä ideoita pääsee esittämään. Mutta tietysti mitä suurempi on konserni niin se tuota... Se että... Onko se tuuleen huutamista? Niin... mitä isompi konserni niin sen pidempään tietysti halutut muutokset kestää... Että kyllä äänensä kuuluviin saa, mutta. Ei se välttämättä ihan pikaisella tai mihinkään johda, niin se tuntuu usein olevan.” (H2)

Vastauksista pystyi hyvin huomaamaan, että vastanneilla oli kertomansa mukaan mahdollisuus jakaa mielipiteitä mahdollisia muutoksia varten, mutta kehitysideoiden etenemiseen ja ylipäätään prosessointiin suhtauduttiin kriittisesti. Laajempia ideoita pääsi esittämään, mutta halun ja uskon aihetta kohtaan voidaan tulkita olevan vähäistä. Itsensä tai tiimin kehitykseen saatettiin itse investoida omaa osaamista ja aikaa mielellään, mutta organisaation osalta vastuu tuntui olevan muilla. Seuraavassa kohdassa haastateltavilta kysyttiin, että onko yrityksessä tai tiimin toiminnassa muuttunut jokin näiden omien ehdotusten myötä. Kahdelta ei tullut vastauksissa esiin konkreettisia toimia, kun taas muilta neljältä tuli.

”No ei nyt ainakaan tule mieleen.” (H2)

”Firma kun on toiminut yli kolmekymmentä vuotta tai jotain sellaista, niin kyllähän tässä on ihan aika lailla talon sisällä osaamista noihin juttuihin. Johonkin tiettyyn suuntaan paikallisesti pystynyt ohjaamaan tiettyjä asioita.” (H3)

Loput neljä kertoivat saaneensa ajatuksiaan läpi ja joitain ehdotuksia käytäntöön asti.

”Mä oon jonkun tämmöisen tietynlaisen niin kun seuranta tai... tämmöisen niinku mistä voitaisiin tunnistaa potentiaalisia sijoituskohteita, niin siihen tämmöisen

simpelin työkalun. Sitä sitten jotkut tiimistä käyttää, en tiedä käyttäkö kuinka moni. Mutta ei kyllä sen enempää. Eikä oo kyllä tarvinnutkaan.” (H1)

”Pikkuasioita paljonkin, mutta ei ehkä niinkään suoraan itse vietyä tai mitään sellaisia tavallaan uudistuksia. Esimies istuu noissa pöydissä enemmän ja hän on joskus kysellyt ja kuunnellut... Liittyy aika paljon asiakaskontaktointiin ja vähän kaikkeen. (H4)

”Mä oon osannut niinku omalla tavallaan... Vähän niinku esimerkkinä vienyt sitä just siihen ainakin meidän toimiston sisällä pois siitä tuotemyynnistä. Mut muuten ei mitään sen ihmeellisempiä juttuja. Toi kehitys tulee muualta.” (H6)

Vastauksissa kävi ilmi, että konkreettisella tasolla työntekijöiden uudistukset eivät sen enempää olleet muutamia pienempiä poikkeuksia lukuun ottamatta muuttaneet yrityksen sisällä toimintatapoja. Muutokset koskivat lähinnä paikallisia käytäntöjä. Useimmat mainitsivatkin, että kehitys ei välttämättä niinkään kuulu heidän työhönsä, vaan se ”*tulee muualta*”. Vastauksista ei kummunnut myöskään halua itse toteuttaa sen isompia uudistuksia tai antaa omaa puserrusta kehitykseen. Etenkin haastateltava 1:n kommentista ”... *Eikä ole kyllä tarvinnutkaan*” voidaan ajatella, ettei kehitysmielisyyttä sinänsä ole työntekijöiltä oletettukaan normaalia enempää.

Vaikka työntekijöillä olikin mahdollisuus antaa äänensä kuuluviin ja pyrkiä vaikuttamaan kehitykseen, oli sen mahdollisuuden hyödyntäminen kuitenkin tämän tutkimuksen kehityksessä hyvinkin vähäistä. Paikallisiin ja omiin toimintoihin oli halua tehdä muutoksia ja kehitysehdotuksia, mutta suuremmalle tasolle ei niinkään. Tuloksista ei voida suoraan todeta, että työnantaja suoraan rajoittaisi sisäisen yrittäjyyden harjoittamista, mutta sille ei anneta edellytyksiä esimerkiksi lomittamalla kehitystyötä osaksi työntekijöiden työaika tai tarjoamalla siihen erilaisia kannustimia. Työntekijöiden motivaatio kehittää nimenomaan yhtiön toimia tuntui olevan vähäinen.

4.4 Sitoutuneisuus ja työtapa

Tässä alaluvussa käsitellään työntekijöiden sitoutuneisuutta sekä työtä, että työnantajaa kohtaan sekä yleisesti asennetta työhön liittyen. Haastateltavilta haluttiin selvittää sitoutuneisuutta työhön kysymällä, että ”missä määrin koet olevasi sitoutunut työhösi?”. Haastateltavat ovat lähtökohtaisesti kovin sitoutuneita työhönsä. Kukaan ei sanonut, että olisi vähissä määrin tai ei laisinkaan, mutta kahden kohdalla oli huomattavissa, ettei sitoutuminen ollut ainakaan ilmoitettu aivan niin täysimääräisenä, kuin muiden neljän kohdalla, kuten esimerkiksi ”olen sataprosenttisen sitoutunut” tai ”olen täysin sitoutunut”.

”Toi vaihtelee. Mutta tota jos mä täällä oon ollut 18 vuotta niin enkö mä aika sitoutunut ole? Asiamiehenä toimiminen ja oman asiakaskunnan kerääminen sitten myöskin sitouttaa — ei tee mieli aloittaa alusta ja se vapaus mikä tähän liittyy niin ei sitten joka paikassa ole tarjolla — eikä asiakkaat muuta.” (H4)

”No kyllä mä siinä mielessä olen. Ei mulla sen kanssa ole niin kun... Oikeastaan probleemaa, että se sitoutuminen tai tietysti niin kun se rooli, mikä mulla on, niin se ohjaa siinä mielessä siihen sitoutumiseen.” (H2)

Haastateltavat kuvailivat olevansa täysin sitoutuneita työhönsä.

”No kyllä mä oon niinku niin sitoutunut, kun voi kukaan oikeastaan olla.” (H6)

”Ihan täysin. Tää työ missä missä mä nyt oon niin tota sanotaan näin että mä oon koko ajan valitettavasti käytettävissä, saatavilla ja tavoitettavissa ja tota on se sitten lauantai tai sunnuntai mikä tahansa kellonaika jos tulee joku akuutti juttu asiakkaalle niin sitten se tehdään — En mä näe, että se olisi hyvä tai huono asia... Se valitettavasti on niinku aika todellisuus.” (H1)

”Suuressa määrin, siis asteikolla 1-10 on vastaus 10 — Sitoutuminen näkyy ehkä siinä, että on aika hyvin käytettävissä... kellonaikaan riippumatta sä pyrit tekemään ne sun duunit. Ikään kuin pystyt tekemään sille asiakkaalle sen parhaan lopputuloksen ja ratkaisun ja sen mitä sä oot lähtenyt tekemään, sen toimittaa sen projektin riippumatta siitä, että onko se nyt sitten lauantai vai sunnuntai vai maanantai vai tiistai, että milloin sä teet sitä — Ja sitten se taas niinku vähän

niinku hämärtää sen sun työn ja vapaa ajan väliin. Sellaista ei oikeastaan niin helppoa enää tunnistaa, koska sinut saa aina kiinni.” (H5)

Haastateltavat kuvailivat omaavansa valmiuden työskennellä varsinaisen työajan ulkopuolella, mikäli työ sitä akuutisti vaatii. Vastauksissa oli kuitenkin huomattava se, että vastauksissa mahdollisen lisätyön olevan pitkälti sidoksissa asiakkuuksiin eikä työnantajayhtiöön. Yksittäiset asiakkuudet nähtiin muutenkin tärkeinä haastateltavien työssä, koska palkat määräytyivät tietyllä perusteella asiakassuhteiden- ja projektien menestysten mukaisesti. Tässä tapauksessa toki myös palvelua hoitavalla tai kokonaisuuden myyneellä työntekijällä on oma intressinsä hoitaa asia loppuun mahdollisimman hyvin. Näissä vastauksissa ei kuitenkaan ilmentynyt vielä sellaista vastausta, joissa olisi painotettu sitoutumista tai suhtautumista omaan työnantajaan.

Työnantajayhtiöön sitoutumisessa oli haastateltavien välillä selviä eroja. Kuten työhön sitoutumisessa yli päätään, ei vastauksista ilmentynyt mitään negatiivisuutta tai olematonta sitoutumista, mutta muutaman tapauksessa hieman vähemmän kuin toisten.

”Itse työpaikkaan mä sanoisin että ei ehkä niinku noin vahva mikä mikä vastaus äsken oli — Jos menee ja siirtyy toiseen firmaan, niin sitten myös pieni alkujuttu taas, että mä ymmärtäisin mikä siellä on tärkeää.” (H1)

Kuitenkin asiamieskeskeisessä työssä, jossa ansainta muodostuu puhtaasti yritykseen tuomasta rahasta ja kullakin tekijällä on oma asiakaskuntansa, painotettiin myös työnantajaan sitoutumista lähinnä sen vuoksi, ettei asiakaskuntaa tarvitse kerätä uudelleen.

Tuloksena voidaan siis todeta, että työntekijät ovat lähtökohtaisesti hyvin sitoutuneita työhönsä ja sitä kautta toteuttavat sisäisen yrittäjyyden tunnusmerkkejä. Vastapuolena kuitenkin voidaan todeta, että vaikka haastateltavat ovatkin hyvin sitoutuneita itse työhön, eivät he ole täysin samassa määrin sitoutuneita työnantajaansa, jonka alla sisäistä yrittäjyyttä käytännön tasolla tulisi harjoittaa.

Keskustellessa työhön liittyvistä asenteista haastateltavat nostivat hyvinkin positiivisia ajatuksia esiin. Etenkin H2 vastauksesta ilmeni sisäiselle yrittäjyydelle ominaisia piirteitä muutenkin, esimerkiksi uuden oppimisen ja ekstroverttiyden suhteen.

”Sanoisin, että... oon hyvin lojaali omalle työlle.” (H1)

”Kyllä mä koen, että mulla on se asenne kohdillaan, että mä haluan tehdä tulosta. Mä haluan palvella mahdollisimman hyvin asiakkaita — Mä haluan oppia tuntemaan uusia ihmisiä. Se on oikeastaan niin — Tuntee että on tota itselleen sopivassa roolissa.” (H2)

Haastateltavat kokivat oma-aloitteisuuden poikkeuksetta hyvin tärkeäksi palaseksi omaa työrooliaan ja siinä suoriutumista. Mielipide oli yhtenäinen kaikilta haastateltavilta. Tämä osa tuloksia puolestaan tukee sisäisen yrittäjyyden ilmentymistä, koska oma-aloitteisuus nähdään tärkeänä sisäisen yrittäjyyden elementtinä.

”Se on niinku äärimmäisen tärkeä. Niinku yksi tärkeimpiä asioita. Mitä mitä on omasta tekemisessä” (H5)

”Erittäin tärkeänä ja se on vähän niinku pakko olla. Jos jos ei olisi oma-aloitteisuutta niin mä en usko että mua pidättäisiin tässä firmassa.” (H1)

”Ei kukaan muu tule potkimaan.” (H3)

4.5 Työn tavoitteet, uuden oppiminen ja henkilökohtainen kehitys

Haastateltavilla oli eriäviä kokemuksia ja mieltymyksiä henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisesta. Kaikille oli yhteistä se, että työnantajan puolelta asetetaan erilaisia tavoitteita, mutta henkilökohtaiset tavoitteet olivat enemmänkin pitkän tähtäimen ja pehmeämmän puolen asioita, kuin tarkkoja rajauksia. Henkilökohtaiset tavoitteet nähtiin eri tavalla: yhden tavoitteena oli ”hoitaa asiat mahdollisimman hyvin”, kun taas toisella oli suurempi tavoite tehdä yksi kauppa vuoteen.

”En ole koskaan miettinyt tätä. Ehkä tietynlaisia niin kuin pitkän aikavälin tavoitteita asetan, mutta ne ei ole sellaisia, että niissä on tietty aika tai joku todella tarkka tavoite — mulla oli tavoite, että mä tein ensimmäisen vuoden aikana yhden diilin ja sen jälkeen oli tavoitteena, että no koitan toisen vuoden aikana tehdä myös vähintään yhden diilin.” (H1)

”Mulla on itsellä sellainen filis, että mä itse mittaan itseäni sillä, että mitä jää viivan alle enempi kuin esimerkiks työnantaja.” (H2)

”Tavoite sinällään et hoitaa tietysti asiat mahdollisimman hyvin.” (H3)

Syyt tavoitteiden asettamiselle olivat erilaisia, mutta päällimmäisenä nousi esiin tekemisen merkityksellisyys ja suunnitelmallisuus. Pelkkä raha tai sen tavoittelu ei ollut korkeana tavoitteena, vaan enemmänkin onnistumiset.

”Kai se on semmoinen punainen lanka, mikä pitää niinku fokuksen oikeassa asiassa — pysyy niinku kohtuullinen vire päällä ja keskitytään oikeisiin juttuihin.”
(H4)

Työnantajien puolelta tavoitteet olivat lähinnä tuloshakuisia liittyen tehdyn kaupan määrään tai muuten rahaan. Haastattelijat eivät painottaneet sen enempää työnantajan tavoitteissa esimerkiksi asiakastyytyväisyyden mittareita tai muita arvoja. Esihenkilöasemassa työskentelevillä oli tiettyjä tavoitteita esimerkiksi oman henkilöstön tai tiimin pärjäämiseen tai hyvinvointiin liittyen.

”Tavallaan sinulle annetaan tietyt raamit on se sitten taloudellisia ja tuloksellisia tavoitteita, sitten on tällaisia, näillä päin niinku henkilöstöön liittyviä työhyvinvointi tavoitetta, että meillä mitataan sitä säännöllisesti.” (H5)

Työnantajan antamia tavoitteita ei kuitenkaan aina täysi allekirjoitettu, mikäli ne olivat eri linjassa omien arvojen ja mielty mysten mukaan:

” Ylhäällä on niinku ahne firma, joka tietysti haluaa tehdä hyvää bisnestä ja kasvaa ja näin ja sitten taas toisaalta mä olen niinku vastuussa siitä, että mulla ne asiakkaat voi hyvin ja ne on mun asiakkaita myöskin niinku ensi vuonna ja 5 vuoden ja 10 vuoden päästä mahdollisimman pitkään. Firman puolelta, jos tullaan semmoisia tavoitteita tai vaatimuksia antamaan näin vaan, niin kyllä mä koen että mulla on vastuu asiakkaille, koska viime kädessä mä istun niiden asiakkaiden kanssa.” (H3)

Työnantajien antamissa tavoitteissa ei ilmentynyt haastattelujen mukaan viitteitä esimerkiksi kehitystyöstä, uuden luomisesta oikeastaan minkään suhteen tai innovatiivisuuden tavoittelusta.

Haastattelijat kertoivat samanlaisia kokemuksia ja mielty myksiä oma toiminnan kehittämisestä. Kaikilla oli tahtotila kehittyä jatkuvasti osajana, jotta pystytään pysymään ajan tasalla esimerkiksi markkinatilanteesta, uusista tuotteista, uudenslaisista regulaatiosta tai uusista yhtiön linjoista, joilla saattoi olla merkitystä esimerkiksi tiimin

sisäiseen dynamiikkaan. Itsensä kehitys tapahtui organisaatiolta saatavien vapaaehtoisten ja pakollisten koulutusmateriaalien lisäksi myös omasta mielenkiinnosta, kuten juuri esimerkiksi markkina-analyysien tutkimisen tai henkilökohtaisen alaan viittavan opiskelun kautta.

”Jatkuvasti ehkä tällainen mikä tässä työssä vähän automaattisesti tulee, niin sellainen uuden oppiminen ja jotta sä oot ja sitten tavallaan työnkuvaan kuuluu, että sun pitäisi tietää vähän mitä maailmassa tapahtuu.” (H5)

”Jos haluat pysyä relevanttina niin sun täytyy pysyä kartalla siitä, että mitä maailmassa tapahtuu ja että osaat käyttää teknologiaa – et voi niinku pudota siitä kehityksen kelkasta.” (H5)

”(Pyrin kehittymään) Joka päivä – Mä analysoin aika tarkkaan, että mikä meni hyvin, mikä meni huonosti ja mitä olisi voinut parantaa tai jäikö jotai huomaamatta.” (H4)

Myös esimerkiksi yksilöidysti uusien taitojen opetteluun suhtauduttiin positiivisesti. Regulaatioiden tai lainsäädäntöjen suhteen opettelu ei tuntunut järin mielekkäältä, mutta esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden suhteen kyllä.

”Tulee uusia yhteistyökumppanuuksia aina aika ajoin ja ainakin joo ja uusia palveluja ja tuotteita aloitellaan myös” (H4)

”Meilläkin on aika kapea sektori tässä ja sitten se menee siihen, että opiskellaan kaiken maailman vahinkovakuutuslainsäädäntöä, joka ei välttämättä sitten enää niin – niin ei sitten enää niinku tunnu mielekkäältä.” (H4)

”No siis mulle se (uusien asioiden opettelu) on niinku tosi semmoista, että mielellään joo.” (H6).

Tavoitteita seurattiin samankaltaisesti yhtiöstä tai positiosta riippumatta, eli viikko- tai kuukausitasolla käytännössä numeroiden muodossa.

“Ihan kuukausittain tota noin raportoidaan niinku sen edellisen kuukauden aikaansaannokset eli ihan mitataan sitä uutta rahaa eli että paljonko uutta bisnestä olet tehnyt, minkä laatuista sä oot tehnyt ja tietysti myöskin sitä, että kun näitä on

erilaisia... tuota meilläkin on näitä sijoitustuotteita, rahastoja ja strukseja ja varainhoitoa ja bondeja. Ja niin kyllä ne kaikki niinku mitataan. Kaikki raportoidaan hyvinkin tarkkaan.” (H3)

”No pääosin kuukausitasolla. Joo siinä on esimiehen kanssa palaveri noin kuukauden välein ja sitten sieltä joku ohjelma pyörittää jostain sen (raportin). (H2)

Tavoitteisiin pääsemistä kannustettiin erilaisilla palkkioilla, kuten pääasiassa kuitenkin rahallisilla bonuksilla tai muuten muuttuvilla komissioilla.

“Ihan se, että meillä on niinku meillä on niinku tällainen bonusjärjestelmä.” (H3)

”Rahallinen korvaus, se on varmaan se ehkä ensimmäinen, että sitten sä voit saada sen sun kannustinpalkkiot jossain mittakaavassa riippuen siihen, että miten sä oot päässyt tavoitteisiin, että se ehkä on niinku raadollisesti se.” (H5)

Haastateltavat pitivät oman henkilökohtaisen kehityksen lisäksi myös selvänä sitä, että he ovat kehittyneet omassa työroolissaan. Haastateltavat korostivat useampia asioita, joissa ovat kehittyneet. Useimmat kuvailivat kehittyneensä todella paljon.

”Kyllä ihan ihan älyttömästi sekä tietotaito että tietyllä tavalla mekaaninen taito, että puhun ihan niinku joidenkin analyysien tai tällöisten niinku tekemisessä. Mutta sitten se myös että kehitty paljon tietenkin se, että miten niitä tulkitaan ja miten niitä kuuluu käyttää.” (H1)

“Kyllä koen joo, ehkä ehkä tuota. On varmaan niin kun. No joo mitä kautta sitä sitten mittaa, mutta tää niinku siinä mielessä kehittää vähän puoliväkisin että... Pitää pysyä kehityksen mukana.” (H2)

“Sä opit koko ajan uusista tuotteista ja uusista liiketoimintamalleista ja uusista innovaatioista, että tavallaan sitten tapahtuu koko ajan, että niin tavallaan aika tällaista kokonaisvaltaista oppimista jatkuvasti.” (H5)

”No siis ihan niinku jäätävästi. Oon kehittänyt niinku joka alalla mitä voi vaan niinku liittyä niinku työelämään ja niinku tässä tähän hommaan. Ja myös ihmisenä sitä kautta.” (H6)

Kehitys ja uusien asioiden oppiminen nähtiin siis lähtökohtaisesti positiivisena pois lukien pakollisten asioiden, kuten esimerkiksi regulaatioiden tai lainsäädännön tapauksessa. Kehitysmuutosmyönteisyys oli huomattavaa myös viimeisten vastausten kohdalla, joissa haastateltavat kertoivat kehityksestä oman työroolin sisällä. Etenkin H6 lausunto kehittämisestä myös ihmisenä töiden kautta puolsi kokonaisvaltaista kehitystä.

5 Johtopäätökset

Pro gradu -tutkielmani tarkoituksena oli selvittää vastaukset alla oleviin kysymyksiin:

- Millä tavoin sisäinen yrittäjyys on läsnä yksilön työskentelyssä finanssialalla?
- Mitä sisäisen yrittäjyyden toiminnalla finanssialalla tavoitellaan?

Tutkimuksen empiirisen aineiston myötä tuli esille useita sellaisia kohtia, joissa finanssialan kontekstissa voidaan päätellä esiintyvän sisäistä yrittäjyyttä. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että vaikka tulokset joissain määrin ilmiön esiintyvyyttä puoltavatkin, ei ilmiö ole kuitenkaan vahvasti läsnä yksittäisten työntekijöiden toiminnassa esimerkiksi uudelleen luomisen, kehityksen tai innovoinnin puolesta, jotka ovat kuitenkin tärkeitä tunnusmerkkejä sisäiselle yrittäjyydelle.

5.1 Vastuu ja paine

Haastateltavilla oli eri mittaisia työkokemuksia ja positioita, millä selvitettiin sisäisen yrittäjyyden ilmentyvyyttä pitkin finanssialaa, eikä esimerkiksi pelkästään kotimaisten pankkiiriliikkeiden tapauksessa. Vastauksista pystyi huomaamaan vastuun ja etenkin asiakaslähtöisen työn sekä asiakkuuksien merkityksen haastateltaville, joista jälkimmäinen ilmentyi pitkin jokaista haastattelua haastattelujen eri kohdissa.

Haastateltavat kertoivat vastuun kuuluvan työhönsä olennaisesti positiosta tai yrityksestä riippumatta. Vastuu oli kuitenkin useimmiten rinnastettu asiakkuuksiin ja niiden ”hyvin hoitamiseen” enemmän kuin muihin mahdollisiin työtehtäviin. Vastuun osalta huomattiin, että informantit olisivat enemmänkin vastuussa asiakkailleen kuin suoraan työnantajilleen.

Esihenkilöasemassa työskentelevillä alaisten pärjääminen oli osittain omalla vastuulla ja sitä kautta heidän toimintaansa pyrittiin helpottamaan miettimällä itse erilaisia työskentelykeinoja ja vinkkejä. Näiden keinojen voidaan nähdä tukevan sisäisen yrittäjyyden tunnusmerkkejä, kun on pyritty kehittämään tiimin sisäistä toimintaa.

Osana vastuuta informanttien työnkuvaan liittyi myös painetta. Kuten Honig ja Samuelsson (2021) artikkelissaan mainitsivatkin, ovat sisäiset yrittäjät alttiita reagoimaan toimintaympäristön turbulenssiin ja epävakauteen, ja sitä kautta paineen tuntu on voinut olla läsnä haastateltavien työssä. Tämä ei kuitenkaan suoraan ole yhteydessä siihen, että

sisäisen yrittäjä kuormittuisi tai kokisi työstään herkemmin painetta toisenlaiseen työntekijään nähden, koska sisäiseen yrittäjyyteen liittyvä paine on usein rinnastettu työntekijään kohdistuviin odotuksiin uuden luomisesta tai innovatiivisesta ja kehitysmielisestä toiminnasta. (Minola ym. 2021, 4.) Tässä tutkimuksessa esiintyneiden havaintojen mukaan yksikään haastateltava ei tuonut esille mitään edeltävään viittaavaa.

Tuloksista kävi ilmi, että haastattelijat painottivat suuressa määrin tuloksellisuutta omassa työskentelyssään. Tuloksellisuus rinnastettiin käytännössä palkkiona saatuun rahaan ja työnantajan puolelta tuloksellisuutta painotettiin. Yleisesti ottaen sisäisen yrittäjyyden tavoitteellisuuteen liitetään kuitenkin onnistumiset esimerkiksi innovatiivisuuden lisäämisessä, kehitystyössä tai uusien ideoiden tuottamisessa sen sijaan, että kauppa tai raha olisi etupainossa. (Lee ym. 2020, 408–409). Tästä voidaan päätellä, ettei tutkimuksessa esiintyvä tuloksellisuuden tavoittelu ole esiintymisen laadusta päätellen sidoksissa sisäisen yrittäjyyden toimintaan vaan pikemminkin taloudellisista intresseistä johtuvaa.

5.2 Innovatiivisuus, uuden luominen ja kehitys

Aineistosta kävi ilmi, että haastattelijat olivat hyvin myönteisiä kertomaan omasta kehityksestään tai omasta ammattiosaamisen lisäämisestä uuden oppimisen muodossa. Haastattelut kuitenkin havainnollistivat, että sisäiselle yrittäjyydelle ominaiset innovatiivisuus, uuden luominen ja kehitys eivät ole olennaisia osia haastateltavien työnkuivissa. Haastateltavien vastauksissa ei ollut huomattavissa, että he itse tai työnantajat painottaisivat tavoitteissaan tai pyrkimyksissään innovoimista, uudenlaisen liiketoiminnan luomista tai nykyisen kehitystä. Finanssiala (2023) pyrkii olemaan nykyaikainen, ketteristä organisaatioista koostuvat toimiala ja siirtymään pois konservatiivisten ja jähmeiden organisaatioiden mielikuvasta. Tutkimustulosten mukaan tässä on kuitenkin vielä ristiriitaisuutta, tai sitten muutos on mahdollisesti vasta käynnistymässä.

Sisäiselle yrittäjyydelle olennainen osa, eli uuden luominen ja uudenlaisen liiketoiminnan kehitys olemassa olevien raamien sisällä, ei tässä tapauksessa toteudu. (Parker 2011, 18–19.) Vaikka haastateltavilla onkin sinänsä mahdollisuus vaikuttaa oman työpaikkansa kehitykseen kertomalla kehitysideoita, olivat ajatukset varautuneita tämän toiminnan tehokkuutta ja hyödyllisyyttä kohtaan. Organisaatiot koettiin sen verran suurina, että

käynnissä oli samaan aikaan muita projekteja, jotka vaativat enemmän priorisointia. Kuten Lee ym. (2020) toteavatkin, sisäinen yrittäjyys pääsee parhaiten esiin sellaisissa organisaatioissa, joissa byrokratian ja suuren koon tilalla on matala hierarkkinen rakenne, joka mahdollistaa työntekijöiden osallistua päätöksentekoon. (Lee ym. 2020, 410–411). Tässä tapauksessa työntekijät kokivat, että vaikka heillä onkin mahdollisuus saada äänensä kuuluviin ja sitä kautta vaikuttaa, ovat vaikutusmahdollisuudet kuitenkin rajalliset.

Huomionarvioista kehitykseen ja innovaatioon liittyvissä vastauksissa oli se, että haastateltavat totesivat muutamassa haastattelussa, että kehitys tai siihen verrattava työ ei oikeastaan heille kuulu ja se tulee muualta. Tässä tapauksessa kehityksen eteenpäin viemiselle ei ollut sen enempää halua, koska työnantajakaan ei sitä työntekijöiltä odottanut. Pieniä kehityskohtia oli viety eteenpäin lähinnä oman työn helpottamiseksi. Vaikka Urbanon ym. (2022) mukaan sisäisen yrittäjyyden nähdäänkin usein positiivisesti vaikuttavan yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn kasvun ja kehitystyön kautta, olivat tämän tutkimuksen kohdeyhtiöt käsitelleet uuden luomiseen liittyviä asioita ylempänä johtoportaan sijaan, että se olisi ollut yhteisvastuullista tai osakseen jalkautettua myös työntekijöille.

Honigin ja Samuelssonin (2021) mukaan sisäiset yrittäjät ovat siitä näkökulmasta hyvässä asemassa työssään innovoinnin suhteen, koska sisäiset yrittäjät voivat olla varmoja tulevaisuuden resursseista emoyhtiössä, jossa he innovointia toteuttavat. Kuitenkaan tässä tapauksessa resursseista ei sen enempää mainittu tai niitä ei sen enempää painotettu, koska työhön ei liittynyt innovatiivinen toiminta. Kehitystyö- ja mieleisyys keskittyi pääasiassa oman työskentelyn parantamiseen ja esihenkilötyössä oman tiimin osaamisen kehittämiseen sen sijaan, että olisi esimerkiksi pyritty kehittämään yhtiölle uusia tuotteita, palveluita tai palvelumalleja, kuten sisäiselle yrittäjyydelle on tyypillistä.

5.3 Työtapa ja asenteet

Kuten Gawke ym. (2017) ja Urbano ym. (2022) toteavat, henkilökohtaiset resurssit, kuten esimerkiksi oppimishalu, kehityshalu ja asenne luovat yksilölle hyvän pohjan toteuttaa sisäistä yrittäjyyttä. Näiden lisäksi muutoskyvykkyyttä painotettiin teoriassa. Tutkimuksessa huomattiin haastateltavilla olevan todella hyvä sitoutuminen ja asenne työtään kohtaan, joka täyttää sisäisen yrittäjyyden tunnusmerkkejä, mutta sitoutuminen

nähtiin suurempana määrin asiakkaiden ja oman tekemisen suuntaan kuin työnantajalle. Esimerkiksi itse organisaatioon ei ollut sitouduttu niin vahvasti ja sen kehittäminen ja ollut sitouttamisen ajurina, vaan sitouttamista ajoi enemmänkin oma tulos ja oma asiakaskunta.

Kaikki haastateltavat painottivat sitoutuneisuuden ja oma-aloitteisuuden merkitystä työssään, kuten myös teorian puolesta Huang ym. (2021) artikkelissaan. Jos työtapaa mietitään kuitenkin klassisemman lähestymistavan mukaan, kuten esimerkiksi Mintzbergin (1973) ajatusten pohjalta, niin sisäisen yrittäjän pitäisi enemmänkin pyrkiä toimimaan observoijana ja asioiden eteenpäin viejänä, kuin suorittajana. Tässä tapauksessa haastateltavat ovat ammattitaitoisia moniosaajia, mutta muutoksia ei pyritty viemään läpi itse erinäköisistä syistä. Oma-aloitteisuus nähtiin toimintaa ohjaavana ajurina, joka on sisäiselle yrittäjyydelle ominaista.

5.4 Tavoitteet ja henkilökohtainen kehitys

Tutkimuksesta pystyi havainnoimaan, että jokaisen haastateltavan työssä tavoitteellisuus oli läsnä. Tavoitteellisuus ja hyvin suoriutuminen ovat sinällään sisäisen yrittäjyyden tunnusmerkkejä, eli tässä tapauksessa ilmiö täyttyy. Tavoitteet ovat pitkälti pehmeämpiä pitkän tähtäimen tavoitteita, kun taas puolestaan työnantajan puolelta tulevat tavoitteet olivat konkreettisempia ja numerokeskeisempiä. Kummassakin tapauksessa kuitenkin tavoitteet painottuivat tulokseen, asiakasvastuullisuuteen ja tehtyyn kauppaan enemmän kuin uuden luomiseen, henkilökohtaiseen kehitykseen tai innovatiiviseen toimintaan.

Uuden oppiminen on vahvasti läsnä kaikkien työskentelyssä, mikä viittaa Huangin ym. (2021, 9) mukaan sisäiseen yrittäjyyteen. Oman osaamisen suhteen haluttiin pysyä ajankohtaisena ja relevanttina sekä tuntea markkinoiden nykytilannetta mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen tarjoamiseksi. Henkilökohtaiseen kehitykseen pyrittiin jatkuvasti oman osaamisen ja kyvykkyyden suhteen, mikä viittaa myös ilmiö esiintymiseen.

Tavoitteita käytiin emoyhtiön kanssa läpi pääsääntöisesti kuukausitasolla. Työntekijöitä pyrittiin ohjaamaan tavoitteisiinsa rahallisen kompensaation avulla. Kaikissa tapauksissa ansainta oli täysimääräisesti tai ainakin merkitsevältä osin mukana sidoksissa suoriutumiseen niiden mittaavien tekijöiden perusteella, joita työnantaja oli asettanut. Kuten Huang ym. (2021, 10-11) toteaa, sisäinen yrittäjä usein pyrkii työskentelemään

suuremmalla vastuulla ulkoisen motivaattorin avulla, kuten esimerkiksi tässä tapauksessa rahallisen kompensaation.

Uuden oppimisessa tietynlaisena rajaehtona koettiin työnantajan puolelta tuleva pakollinen opettelu esimerkiksi uusien regulaatioiden, säännösten tai lainsäädännön suhteen. Toiminta koettiin sellaiseksi, jolla ei aina ollut käytännönläheistä merkitystä haastateltavien toimintaan ja se koettiin ajoittain turhauttavaksi, kun ajan olisi voinut käyttää omaan työhön nähden hyödyllisemmin.

Kaikki kokivat kehittyneensä nykyisessä työssään ja useimmat painottivat kehityksen olevan laaja-alaista, eikä esimerkiksi vain tuotetietoon liittyvää. Kehitysmyönteisyys ja itsetietoisuus ovat Qin Hen (2020) mukaan relevantteja osia sisäisen yrittäjyyden toteutumiselle. Tällä voidaan nähdä olevan suora yhteys siihen, että haastateltavat ovat alun perin hyvin avoimia uusien taitojen oppimiselle ja tekivät sitä mielellään.

6 Yhteenveto

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää ja avartaa sisäisen yrittäjyyden esiintymismuotoja -ja laajuutta suomalaisen finanssialan kontekstissa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää finanssialalla työskentelevien työskentelymalleja, suhtautumista, tavoitteita, innovatiivisuutta sekä muita sisäiselle yrittäjyydelle tyypillisiä elementtejä ja koostaa tästä kokonaisuudesta lopputulos, että millä tavoin sisäinen yrittäjyys on läsnä yksilön työskentelyssä alan kontekstissa. Haastateltavina toimivat eri finanssialan yrityksissä työskentelevät ihmiset, joiden työkokemus oli 5–30 vuotta ja joilla oli sellainen rooli, jossa heillä oli vastuuta joko asiakkuuksista, omista työntekijöistä tai molemmista edellä mainituista.

Tutkimuksessa oleva aineisto on rakennettu kuudesta puolistrukturoidusta haastattelusta. Haastatteluissa on ollut samanlainen pohjarunko, mutta ne ovat kaikki edenneet omalla tavallaan ja lisäkysymyksiä on esitetty tarpeen mukaan. Aineistoa tukee aiheeseen liittyvä kirjallisuuskatsaus, johon tutkimustuloksia on peilattu johtopäätöksissä.

Tutkimuksen tulos on, että sisäisestä yrittäjyydestä esiintyy viitteitä suomalaisen finanssialan kontekstissa, mutta se ei ole toimintaa ohjaava ajuri. Suurimpina ilmiötä puoltavina elementteinä tutkimuksissa nähtiin oma-aloitteisuuden, henkilökohtaisella tasolla oppimis- ja kehityshalun sekä yleisesti työssä vastuuntuntoisuuden painotus. Tutkimuksesta kuitenkin huomattiin, että useita sisäiselle yrittäjyydelle tärkeitä elementtejä ei esiintynyt vastauksissa lainkaan, kuten innovointi ja kehitystyö, halu työskennellä yrittäjämäisin keinoin työnantajalle toimintaa kehittäen, uuden liiketoiminnan luominen organisaation sisällä tai nykyisen organisaation muokkaaminen strategisten uudistusten kautta. Työntekijöitä motivoi pitkälti omien asioidensa, esimerkiksi asiakkaidensa, hoitaminen mahdollisimman hyvin sen sijaan, että he pyrkisivät kehittämään työnantajan toimia. Työnantajat eivät myöskään itse odottaneet innovatiivista tai kehitysmielistä toimintaa työntekijöiltä, vaan odotukset ja tavoitteet olivat täysin rahaan, kauppaan ja asiakkuuksiin perustuvia.

Lähtökohtaisesti kehitysmuotoinen, matala ja avoin organisaatio sekä mahdollisuus vaikuttaa lisäävät sisäisen yrittäjyyden ilmentyvyyttä. Tutkimuksessa ilmeni, että vaikutusmahdollisuus oli läsnä, mutta sitä ei pidetty merkityksellisenä yksilön kannalta organisaatioiden keskittyessä muihin projekteihin ja tekevän innovatiivista ja

kehitysmielistä toimintaa johtoportaan. Havainnon myötä voidaan todeta, että sisäiselle yrittäjyydelle tärkeitä elementtejä, kuten esimerkiksi innovoimista ja uuden liiketoiminnan kehitystä puuttui eikä niitä välttämättä ainakaan yksilön tasolla edes tavoitella omassa työssä. Sisäisen yrittäjyyden voitiin tietyiltä osin nähdä olevan läsnä yksilön tavoitteissa, peilaten esimerkiksi henkilökohtaiseen kehitykseen. Päällimmäisenä tekijänä tavoitteissa huomattiin jatkuva kehitys sekä motivaattori, eli tässä tapauksessa työstä saatava kompensatio rahana.

Keskeinen hypoteesi tutkimuksesta on, että tutkimuksen perusteella suomalaisella finanssialalla ilmentyy sisäistä yrittäjyyttä yksilön tasolla esimerkiksi vastuunoton, tavoitteellisuuden ja oma-aloitteisuuden myötä. Sisäisen yrittäjyyden tärkeitä tunnusmerkkejä jää kuitenkin uupumaan, vaikka tutkimuksesta havaittiinkin yrittäjähenkistä työskentelyä. Näitä ei kuitenkaan pysty suoraan toisiinsa rinnastamaan. Sisäiselle yrittäjyydelle hyvin ominaiset innovointi- ja kehitystyö eivät ole läsnä yksilöiden työskentelyssä muuten, kuin henkilökohtaisen kehityksen myötä. Tähän vaikuttaa sekä työnantajien antamat tavoitteet työtä kohtaan sekä työntekijöiden oma suhtautuminen työn suorittamiseen ja siihen liittyviin rooleihin. Tutkimuksesta voidaan myös todeta, että sisäinen yrittäjyys on läsnä yksilön tavoitteissa finanssialalla vastuunoton, suoriutumisen ja henkilökohtaisen kehityksen myötä, mutta ei kuitenkaan organisaatiolle innovaatio- ja kehitystyön puolesta.

6.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen kohdalla on hyvä tarkastella tutkijan objektiivisuutta. Tutkijan tulee pyrkiä tutkimusta tehdessä olemaan mahdollisimman objektiivinen. Näin haastateltaville luodaan tilanne, jossa he voivat toimia haastattelutilanteessa mahdollisimman luontevasti. Aineiston analysoinnin vaiheessa objektiivisuus taas on tärkeässä roolissa, koska laadullisen tutkimuksen aineisto nähdään usein riippuvan tulkinnoista. Täten se luo mahdollisuuksia tulkita aineistoa muun muassa puolueellisesti tai subjektiivisesti ja tässä yhteydessä objektiivisuuden rooli korostuu. (May 2002, 162.) Tässä tutkimuksessa tutkija on pyrkinyt toimimaan myös objektiivisesti ja luomaan esimerkiksi haastateltaville luonnollisen haastattelutilanteen.

Kirkin & Millerin (1986, 19–20) mukaan usein laadullisen tutkimuksen arviointia tehdessä voidaan tutkimusta tarkastella reliabiliteetin eli toistettavuuden avulla ja toisena

validiteetin eli yksinkertaistetusti oikeanlaisen tulkitsemisen avulla. Tämän tutkimuksen laadullisuutta ja reliabiliteettia on arvioitu tutkimusprosessin edetessä, koska pelkästään tutkimuksen päätyttyä suoritettava arviointi ei kykene vaikuttamaan tehtyyn tutkimukseen merkittäväällä tasolla (Eriksson & Kovalainen 2008). Tutkimuksen haastateltavat työskentelevät kuudessa eri yrityksessä, jolloin se parantaa reliabiliteettia eli tutkimuksen siirrettävyyttä.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat toimivat finanssivalvonnan alaisten yritysten alla eli suomalaisen finanssialan kentällä. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset samalla tavalla, mikä myös puoltaa neutraalien haastatteluiden toteuttamista ilman ennako-oletuksia tai haastateltavien ohjaamista. Wallen (2015, 69) mukaan haastatteluissa tyypillistä on, että haastateltavat ovat tietoisia siitä, että he ovat osa tutkimusta ja tutkimuksen alaisia ja heiltä odotetaan myös vastauksia. Mahdollisia riskejä tällöin voi olla, että haastateltava antaa vastauksia, jotka eivät välttämättä olekaan heidän mielipiteensä mukaisia. Tällä on myös vaikutuksia reliabiliteettiin ja tässä tutkimuksessa onkin pyritty siihen, että haastattelutilanne on mahdollisimman neutraali, eikä tutkija kannusta tai ohjaa vastauksia.

Objektiivisuus on tärkeää laadullisen tutkimuksen analyysille, mutta se saattaa aiheuttaa ongelmallisuutta ihmisten tiedostamattomien prosessien vuoksi. Prosessien vuoksi tutkija saattaa huomaamattaan analysoida aineistoa henkilökohtaisten kokemusten tai mielipiteiden kautta, jopa pyrkiessään objektiiviseen lähestymistapaan. (May, 2002, 162.) Tutkielmassani on pyritty täysin objektiiviseen lähestymistapaan, vaikka mahdollisena voi pitääkin, että tiedostamattomat subjektiiviset näkemykset ja kokemukset ovat vaikuttaneet tutkielman tuloksiin. Tutkielmassa objektiivisuuteen, neutraaliuuteen ja luotettavuuteen liittyviä ongelmakohtia on minimoitu avaamalla tutkimusta sekä aineistoa mahdollisimman hyvin, helpottaen lukijan itsensä mahdollisuutta arvioida tutkijan ajatteluprosessia sekä johtopäätösten laatua.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielmasta voidaan vetää muutamia jatkotutkimusehdotuksia selvittämättä jääneiden kohtien tutkimiseksi tai tulosten täydentämiseksi. Yhtenä esimerkkinä tutkimuskohteelle voisi olla, että millaiset mahdollisuudet yksilöllä on toteuttaa sisäistä yrittäjyyttä suomalaisella finanssialalla. Tämän tiedon perusteella organisaatiot voisivat tunnistaa

kulttuureissaan erilaisia onnistumisia tai kehityskohtia aiheen tiimoilta ja saada selville, että mitkä tekijät finanssialan organisaatiokulttuurissa edistävät sisäistä yrittäjyyttä ja mitkä puolestaan saattavat sitä estää.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena voisi olla sellainen tutkimus, jossa selvitettäisiin johtamiskäytäntöjen vaikutusta sisäiselle yrittäjyydelle suomalaisella finanssialalla. Tutkimuksessa huomattiin, että esimiesten odotukset ja tavoitteet olivat pääasiassa rahaan, kauppaan ja asiakkuuksiin perustuvia eikä he odottaneet innovatiivista tai kehitysmielistä toimintaa työntekijöiltä. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia tarkemmin johtamiskäytäntöjen vaikutusta sisäisen yrittäjyyden kehittymiseen. Esimerkkeinä, että ”miten esimiesten asenteet ja odotukset vaikuttavat työntekijöiden yrittäjämäiseen toimintaan?” tai ”millaiset johtamiskäytännöt ja kannustusjärjestelmät edistävät sisäistä yrittäjyyttä finanssialan organisaatiossa?”

Lähteet

- Alpkan, Lutfihak – Bulut, Cagri – Gunday, Gurhan – Ulusoy, Gunduz – Kilic, Kemal (2010) Organizational Support for Intrapreneurship and Its Interaction with Human Capital to Enhance Innovative Performance. *Management decision*, Vol. 48 (5), 732–755
- Blanka, Christine (2018) An Individual-Level Perspective on Intrapreneurship: a Review and Ways Forward. *Review of managerial science*, Vol. 13 (5), 919–961
- Eskola, Jari. – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gawke, Jason C – Marjan J. Gorgievski – Arnold B. Bakker (2019) Measuring Intrapreneurship at the Individual Level: Development and Validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European management journal* 37, no. 6, 806–817.
- Gawke, Jason C – Marjan J. Gorgievski – Arnold B. Bakker (2017) Employee Intrapreneurship and Work Engagement: A Latent Change Score Approach. *Journal of vocational behavior* 100, 88–100.
- Elert, Niklas – Mikael Stenkula (2022) Intrapreneurship: Productive and Non-Productive. *Entrepreneurship theory and practice* 46, no. 5, 1423–1439.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications Ltd.
- Huang, Lan-Ying – Yang Lin, Shu-Min – Hsieh, Ying-Jiun (2021) Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges. *Frontiers in psychology* 12, 731990–731990.
- Hernández-Perlino, Felipe – Antonio Ariza-Montes – Cristina Blanco-González-Tejero (2022) Intrapreneurship Research: A Comprehensive Literature Review. *Journal of business research* 153, 428–444.

- Honig, Benson – Samuelsson, Mikael (2021) Business Planning by Intrapreneurs and Entrepreneurs Under Environmental Uncertainty and Institutional Pressure. *Technovation* 99, 102124–.
- Itzkovich, Yariv – Sibylle Heilbrunn – Niva Dolev (2022) Drivers of Intrapreneurship: An Affective Events Theory Viewpoint. *Personnel review* 51, no. 4, 1449–1470.
- Kauppi, Piia-Noora (2016) Lamfalussysta pankkiunioniin – Finanssialan sääntely ja valvonta Euroopan Unionissa. Teoksessa Norros, O., Luukkonen, I., Sirén, E. & Raulos, V. (toim.) *Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 45 vuotta*. Vakuutus- ja rahoitusneuvonta, Helsinki.
- Kirk, Jerome – Miller, Marc (1986) *Reliability and validity in qualitative research*. SAGE Publications Inc, Los Angeles.
- Lee, Ana – do Nascimento, Danilo – Facó, Júlio – Gaspar, Ricardo (2020) Intrapreneurship: A conceptual model and its dimensions. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS)*, Vol 7, Issue 6.
- Martiarena, Aloña (2013) What's so Entrepreneurial About Intrapreneurs? *Small business economics* Vol. 40 (1),
- May, Tim (2002) *Qualitative Research in Action*. SAGE Publications, London.
- Minola, Tommaso – Kammerlander, Nadine – Kellermanns, Franz W. – Hoy, Frank (2021) Corporate Entrepreneurship and Family Business: Learning Across Domains. *Journal of Management Studies*, 58(1), 1–26.
- Neessen, Petra C. – Caniels, Marjolein C. – Vos, Bart – de Jong, Jeroen (2019) The Intrapreneurial employee: Toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545–571.
- Narayanan, V. K. – Yang, Yi – Zahra, Shaker A. (2009) Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework. *Research Policy*, 38(1), 58–76.
- Parker, Simon C. (2011) Intrapreneurship or Entrepreneurship? *Journal of business venturing* 26, no. 1, 19–34.

- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Annika (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Urbano, David – Turro, Andreu – Wright, Mike – Zahra, Shaker (2022) Corporate Entrepreneurship: a Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Small business economics* 59, no. 4, 1541–1565.
- Walle, Alf H. (2015) *Qualitative research in business: a practical overview*. Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Perustiedot

1. Positio, asema ja yritys
2. Työkokemus finanssialalla kokonaisuudessaan

Taustatiedot työtehtävästä

3. Miksi olet tullut tähän yritykseen töihin?
4. Kerro lyhyesti omasta tämänhetkisestä työroolistasi

Vastuu ja vaikutus

5. Mistä olet vastuussa työssäsi?
6. Miten koet vastuunoton omassa roolissasi?
7. Koetko painetta siitä? Jos, miksi?
8. Missä määrin vastaat oman tekemisesi tuloksellisuudesta?
9. Millä tavalla edellä mainittu näkyy omassa työssäsi?
10. Entä yrityksen toiminnassa?

Kehitys ja innovointi

11. Missä määrin olet päässyt vaikuttamaan uusien asioiden luomiseen ja kehitykseen?
12. Oletko tehnyt työssäsi jotain sellaista, minkä myötä yrityksessä on muuttunut jokin asia?
13. Millaisia asioita yritys siitä sai?

15. Entä sinä?
16. Millä tavalla toiminta tai asia muuttui?

Työtapa

17. Missä määrin koet olevasi sitoutunut työhösi?
18. Entä työpaikkaasi?
19. Pääsetkö työssäsi vaikuttamaan uusien asioiden kehitykseen?
20. Pyritkö kehittämään omaa toimintaasi? Jos, miten/esimerkit
21. Miten kuvailisit omaa työhön liittyvää asennettasi?
22. Millaisena koet oma-aloitteisuuden omassa roolissasi?

Työn tavoitteet

23. Asetatko itsellesi työhön liittyviä tavoitteita? Jos asetat, miksi? Jos et aseta, miksi?
24. Millaisia tavoitteita sinulle asetetaan?
25. Millaisilla menetelmillä tavoitteisiin pääsemisestä mahdollisesti palkitaan?
26. Minkälaisilla tavoilla tavoitteita seurataan?
27. Millaisena koet työn suhteen uusien asioiden ja taitojen opetteluun?
28. Koetko kehittyneesi työroolissasi?
 - jos olet, miten?
 - jos et, haluaisitko?
 - jos haluaisit, miksi se ei ole onnistunut?