

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kertu Miidu

SISEETTEVÕTLUSE TOETAMINE

PERSONALIJUHTIMISEGA FINANTSASUTUSE NÄITEL

Magistritöö

Personalijuhtimine

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA ja MSc

Kaasjuhendaja: Kristel Habicht-Spriit, MSc

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite seisukohtadele, töödele ja andmetele ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 11 835 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kertu Miidu.....

(allkiri, kuupäev)

162776HAPM

kertu.miidu@gmail.com

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA ja MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....
(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja: Kristel Habicht-Spriit, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....
(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....
(allkiri, kuupäev)

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärgiks on uurida, kuidas personalijuhtimisega toetada siseettevõtlust suures organisatsioonis. Siseettevõtlus on meetod, mis toetab uute ideede tekkimist ja rakendamist ehk innovatsiooni. Siseettevõtlus on kombinatsioon ettevõtte strateegiatest ja siseettevõtlike tunnustega töötajatest, kes seda ellu viivad. Uurimisküsimuste eesmärgiks on välja selgitada, kuidas on võimalik toetada siseettevõtlust koolitus- ja arengutegevustega, ristfunktsionaalsete projektimeeskondadega, agiilse tulemuste juhtimisega ja töö tasustamisega.

Töö koosneb kahest suuremast osast: teoreetilisest käsitlusest ja empiirilisest uuringust. Esimene osa algab teoreetilise käsitluse ülevaatest, milles defineeritakse siseettevõtlus, siseettevõtlike tunnustega töötajad ja kirjeldatakse siseettevõtlust toetavaid personalijuhtimise protsesse.

Empiirilise uuringu peatükk annab ülevaate meetodikast ja uuringuprotsessist, tulemuste analüüsist ja järeldustest. Meetodikas kirjeldatakse uurimisobjekti ja valimit, milleks käesolevas töös on Swedbank Eesti AS'i IT valdkonna töötajad. Seejärel on kirjeldatud uurimisküsimuste koostamise, andmete kogumise ja analüüsimise protsess. Empiirilises uurimuses osales 318 töötajat ja koguti 147 kasutatavat vastust. Vastanute seast 72% (106-l 147st) esinesid siseettevõtlikkuse tunnused.

Tulemuste analüüsimiseks kasutati kirjeldavat statistikat, t-testi ja Spearman'i korrelatsioonikordajat. Tulemustest nägime järgmised tendentse:

- koolitus- ja arengutegevuste väljundid on rohkem uutele ärivõimalustele orienteeritud, kui arengueesmärkide ja –tegevuste planeerimisel on aktiivsed nii juht kui ka töötaja;
- agiilse tulemuste juhtimise kõige olulisem komponent on konstruktiivne tagasisidestamine, mis omakorda toetab positiivselt isiklike ja organisatsiooni eesmärkide seostatuse tunnetamist;
- ristfunktsionaalsusel on positiivne seos meeskonnaliikmete kaasatusega ja uute ideede rakendamine on tavalistest meeskondadest kõrgem;
- siseettevõtlikud töötajad hindavad enim huvitavat tööd ja tunnustust, arengu- ja karjäärivõimalusi ning lisapuhkust. Vähem atraktiivsed on neile rahalised ja materiaalsed hüved.

siseettevõtlus, innovatsioon, organisatsioonikultuur, personalijuhtimine

ABSTRACT

SISEETTEVÕTLUSE TOETAMINE PERSONALIJUHTIMISEGA FINANTSASUTUSE NÄITEL

Kertu Miidu

SUPPORTING INTRAPRENEURSHIP WITH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PROCESSES BASED ON THE EXAMPLE OF A FINANCIAL INSTITUTION

The purpose of current thesis is to study how to support intrapreneurship in large enterprises by using human resource management (HRM) processes. Intrapreneurship is a method, which helps to create new ideas and implement them, in other words helps to create innovation. Intrapreneurship in large companies is a combination of strategic vision of intrapreneurial culture and people who are implementing it. The goal of the research questions that are stated in this thesis, is to study how to use processes like learning and development process, agile performance management, cross-functional project work and remuneration to achieve intrapreneurial culture.

This thesis consists of two main chapters—theory and empirical study. Theory gives an overview of previous approaches and defines intrapreneurship, intrapreneurs and HRM processes which could have an impact on intrapreneurial culture.

Empirical study consists of three sub-chapters: methodology, data analysis and discussion. Methodology gives an overview of the research object, population and sample which in current study is employee group of Swedbank Estonia IT teams located in Estonia. Sample size was 318 and author gathered 147 responses. Gathered data was analysed with Microsoft Excel and IBM SPSS. Chosen methods were descriptive statistics to understand general situation, t-tests to compare differences between intrapreneurial employees and non-intrapreneurial employees and Spearman's correlation coefficient to see correlations between different components. Discussion sub-chapter placed analysed data in context.

The results indicate that learning and development activities have more impact on creating new ventures if its managed by individuals and his/her manager together; the most important component of agile performance management is feedback which have positive impact on alignment of personal and organisational goals; cross-functionality has positive impact on inclusion of team members and helps to implement new ideas; intrapreneurial employees value interesting job and recognition, development and career opportunities and extra vacation days. Financial rewards are less important to them.

SISUKORD

1. TEOREETILINE TAUST.....	11
1.1. Siseettevõtlusvõtlus ja selle mõju innovatsioonile.....	11
1.2. Siseettevõtliku töötaja karakteristikud	13
1.3. Siseettevõtlik organisatsioonikultuur.....	15
1.4. Siseettevõtlikku organisatsioonikultuuri kujundavad personalijuhtimise protsessid.....	18
1.4.1. Koolitus- ja arengutegevused.....	19
1.4.2. Tulemuste juhtimine	20
1.4.3. Meeskonnatöö viisid.....	21
1.4.4. Töö tasustamine.....	23
2. EMPIIRILISE UURIMUSE MEETOD	24
2.4. Uurimisobjekt	24
2.5. Valim	25
2.6. Uurimismeetodid.....	26
2.6.1. Siseettevõtlike (SE) tunnuste kaardistamise meetod	27
2.6.2. Koolitus- ja arengutegevuste mõju hindamine	28
2.6.3. Agiilse tulemuste juhtimise komponentide seoste hindamine organisatsiooni ja isiklike eesmärkide seotuse tunnetamisega	30
2.6.4. Projektimeeskondade ristfunktsionaalse mõju kaardistamine.....	31
2.6.5. SE tunnustega töötajate motiveerivate tasukomponentide kaardistamine.....	32
2.6.6. Andmete kogumise meetod.....	33
3. Tulemused	34
3.4. Siseettevõtlike tunnuste kirjeldav statistika	34
3.5. Koolitus- ja arengutegevuste juhtimise mõju siseettevõtluksle	38
3.6. Agiilse tulemuste juhtimise komponentide mõju siseettevõtluksle	42
3.7. Siseettevõtlust toetavad tunnused projektigruppides.....	44
3.8. Siseettevõtlike töötajate töötasu komponentide eelistused.....	47
3.9. Arutelu ja järeldused.....	49
3.9.1. Kuidas mõjutab koolitus- ja arengutegevuste erinev juhtimine siseettevõtlust: uute teadmiste kohest rakendamist ning uute äri võimaluste leidmist?.....	49
3.9.2. Millised on seosed tulemuste juhtimise komponentide ning isiklike ja organisatsiooni eesmärkide seotuse tunnetamise vahel?.....	50

3.9.3. Millised projektigrupi iseloomustavad tunnused toetavad sisettevõtlust?	51
3.9.4. Milline tasusüsteem on sisettevõtliku töötaja jaoks atraktiivne ja motiveeriv?....	51
KOKKUVÕTE.....	55
SUMMARY.....	57
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	59
LISAD	62
Lisa 1. Uuringus kasutatud eestikeelne küsimustik.....	62
Lisa 2. Uuringus kasutatud inglisekeelne küsimustik.....	69
Lisa 3. SET hindamise kirjeldava statistika võrdlustabelist.....	76

SISSEJUHATUS

Tehnoloogia kiire areng viimastel aastakümnetel ei ole märkamatuks jäänud ilmselt kellelegi. Märksõnad nagu uus, parem, innovaatilisem ja mugavam on lahutamatud, kui turustatakse toodet või teenust. Oleme jõudnud ajastusse, mil peaaegu iga probleemi lahenduseks on välja töötatud mobiili- või veebirakendus, mis on pidevas arendusprotsessis ja kliendiga kohanev. See on loonud ettevõtetele kiiresti muutuva ja konkurentsitiheda keskkonna, sest mitmetes valdkondades käib võidujooks ajaga—kes tuleb esimesena välja volditava ekraani, nutitelefoni suhtleva veepudeli, isesõitva auto või parima nutirakendusega. Seega on nii suurele kui väikesele organisatsioonile ärikriitiline olla turu ja kliendi ootustega kiiresti kohanev ja innovaatiline.

Väikeste idufirmade puhul on ettevõtlikkus tavapärane ning sageli arendatakse tooteid ja teenuseid agiilselt ehk paindlikult, mis võimaldab lähtuda kliendi tagasisidest. Suurtel organisatsioonidel on seevastu rohkem ressursse uute lahenduste katsetamiseks, kuid sageli on nad märkimisväärselt aeglasemad uute toodete lansseerimisel. Käesolev töö annab ülevaate sellest, mis on siseettevõtlus, kuidas seda toetada ja edendada erinevate personalijuhtimise protsesside teel ja mil moel see aitab luua innovatsiooni. Personalijuhtimise protsessidest vaatleme käesolevas töös koolitus- ja arengutegevusi, tulemuste juhtimist, meeskonnatöö viise ja tasustamist. Siseettevõtlus on kombinatsioon korporatiivettevõttest ja siseettevõtlikkusest, mis ühest küljest toetab uute ideede tekkimist ja rakendamist ehk innovatsiooni, teisalt tõstab töötajate rahulolu. Probleem, millele autor otsib võimalikke lahendusi, seisneb selles, kuidas toetada idufirmalikku ettevõtlust suures organisatsioonis.

Globaalselt on siseettevõtlust uuritud aastakümneid, kuid eesti organisatsioonides ei ole sellel mõistel veel kuigi laialdast kõlapinda. Samas on Eesti turul ettevõtteid, näiteks Elisa ja SEB, kes praktiseerivad töötajatele suunatud häkatone või innovatsiooni loomet (Kreek 2018). Siseettevõtlikkust on varasemas käsitluses uuritud indiviidi tasandil ehk on uuritud peamiselt siseettevõtlike töötajate tunnuseid ja vaadeldud korporatiivse ettevõtluse mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Käesoleva töö eesmärk on uurida, kas innovatsiooni on võimalik luua läbi teadliku siseettevõtluse toetamise personalijuhtimise kaudu ning kas ja kuidas saab ettevõtlikkust

organisatsiooni sees edendada nii vähem kui rohkem ettevõtlike töötajate seas. Personalijuhtimise protsessidest käsitletakse töös koolitus- ja arengutegevust, tulemuste juhtimist, projektigruppides töötamist ja töötasustamist.

Koolitus- ja arengutegevuste eesmärk siseettevõtluse kontekstis on aidata töötajatel omandada uusi teadmisi, mille abil leida uusi äri võimalusi, ja oskusi, millega neid ellu viia. Tulemuste juhtimise eesmärk siseettevõtluse kontekstis on toetada töötaja eesmärgipärast tegutsemist, mis toob soovitud tulemusi nii ettevõttele kui töötajale. Projektigruppide ülesanne on viia ellu tekkinud uued ideed. Töötasustamise eesmärk on ettevõtlike töötajate tunnustamine ja motiveerimine.

Teoreetilistest käsitlustest lähtuvalt on töös esitatud 4 peamist uurimisküsimust:

1. Kuidas mõjutab koolitus- ja arengutegevuste erinev juhtimine siseettevõtlust: uute teadmiste kohest rakendamist ning uute äri võimaluste leidmist?
2. Millised on seosed agiilse tulemuste juhtimise komponentide (agiilsus, tagasisidestamine ja võimustamine) ning isiklike ja organisatsiooni eesmärkide seotuse tunnetamise vahel?
3. Millised projektigrupi iseloomustavad tunnused toetavad siseettevõtlust?
4. Milline tasusüsteem on siseettevõtliku töötaja jaoks atraktiivne ja motiveeriv?

Empiiriline uurimus viiakse läbi Swedbank Eesti ASi IT töötajate hulgas. Swedbank on Rootsis ja Baltikumis tegutsev jaepank, mis pakub teenuseid nii era- kui ka äriklientidele. Swedbanki grupi juured ulatuvad 19. sajandi algusesse ja Baltikumi turul on pank tegutsenud ligi 15 aastat. Suure universaalpanga IT töötajate puhul on innovatsiooniga kulmineeruv siseettevõtlus oluline, sest ühest küljest töötavad nad suures organisatsioonis, on nad teisalt tegeved äärmiselt turbolentses valdkonnas. Samuti on lähiminevikus kehtima hakanud mitmeid finantssektorit mõjutavaid regulatsioone, millest osad nõuavad teenusepakkujatelt rohkem kontrollmeetmeid ja teised suuremat avatust. Seega on panga IT töötajatele esitatud suur väljakutse, kuidas luua turvaline, kiire ja mugav teenus ja seda kõike kiiremini kui väikesed idufirmad. Samuti on konkurentsitihedas keskkonnas organisatsioonide väljakutseks talendikate töötajate meelitamine ja hoidmine.

Töö koosneb kolmest üldisemast peatükist, mis omakorda jagunevad alapeatükkideks. Esimene peatükk annab ülevaate varasematest samateemalistest uurimustest ja teoreetilistest käsitlustest. Teoreetiline ülevaade jaguneb kolmeks alapeatükiks, mis annavad ülevaate:

- 1) siseettevõtlusest ja selle mõjust innovatsioonile;
- 2) siseettevõtlike töötajate karakteristikutest;
- 3) siseettevõtlikku kultuuri toetavatest personalijuhtimise ja juhtimise protsessidest.

Siseettevõtlust tutvustav peatükk selgitab, milliste erinevate mõistetega on teemat varasemalt käsitletud ja mis eristab siseettevõtlust korporatiivsest ning kuidas neid võiks vaadelda ühe tervikuna ehk siseettevõtlusena. Samuti tuuakse esile siseettevõtluse kasutegurid ja eesmärk— innovatsiooni loomine ja konkurentsivõime tagamine.

Siseettevõtliku töötaja karakteristikud, sealjuures erisused, võrreldes ettevõtjate ning palgatöötajatega on kirjeldatud teises peatükis. Samuti kirjeldab antud peatükk üldisemalt ettevõtlike tunnuseid, mida autor kasutas küsitluses vastajate siseettevõtlike tunnuste olemasolu määramiseks, sest siseettevõtlikku töötajat defineeritakse kui ettevõtjat olemasoleva organisatsiooni sees (Pinchot 1985).

Kolmas peatükk annab ülevaate protsessidest, mis võiksid mõjutada siseettevõtlikkust organisatsioonikultuuri kontekstis. Nii organisatsioonikultuur kui ka siseettevõtlus on mõjutatavad erinevate tegurite poolt ning seetõttu on käesolevas töös käsitletud vaid üksikuid personalijuhtimise protsesse, mille mõju siseettevõtlikkuse toetamisega oli teooriale tuginedes kõige tugevam — koolitus- ja arengutegevused, tulemuste juhtimine, meeskonnatöö viisid ja tasustamine.

Töös on kasutatud järgmiseid mõisteid:

- Ettevõtlikkuse tunnustele baseeruvad käesolevas siseettevõtlikkus ja siseettevõtlike töötajate tunnused. Ettevõtlikkus on laiem mõiste, kuid siseettevõtlikkus on kitsendatud organisatsioonisisesse konteksti.
- Siseettevõtlus on kombinatsioon korporatiivettevõtlusest ja siseettevõtlikkusest, mille eesmärk on innovatsioon.

- Siseettevõtlikkus on ettevõtluse üks vorm, mis leiab aset juba olemasoleva organisatsiooni sees ja millel on seos organisatsiooni tulemustega (Felicio *et al.* 2012) ning mis liigub alt-üles ehk nõ spetsialistilt juhini (Eze *et al.* 2018).

Töö autor tänab juhendajat Taimi Elenurme ja kaasjuhendajat Kristel Habicht-Spriiti toetuse, juhendamise ja edasiviiva tagasiside eest.

1. TEOREETILINE TAUST

1.1. Siseettevõtlusvõtlus ja selle mõju innovatsioonile

Siseettevõtlikkust on uuritud juba aastakümneid ning selle perioodi jooksul on tekkinud mitmeid erinevaid hoiakuid ja teadmisi. Seda on uuritud nii organisatsiooni kui ka indiviidi vaatest ja otsitud ühisosa, mis need osapooled omavahel seoks. Käesolev teoreetiline ülevaade defineerib siseettevõtluise, esitab võimalikud kaasnevad mõjud organisatsioonile ning vaatleb nende seotust erinevate personalijuhtimise protsessidega.

Tänane keskkond, milles tegutsevad nii ettevõtted kui kliendid, on kiiresti muutumas ja uute tulijate kõrval konkurentsipüsimine on väljakutseks mitmetele ettevõtetele. Seega on uute lahenduste ja äriühimaluste märkamise ning lansseerimine ärikriitiline. Ettevõtlikkus aitab globaliseerivas keskkonnas kaasa organisatsiooni arengule, kasvule ja innovatsioonile (Aceituno *et al.* 2018). Innovatsioon on vajalik igale ettevõttele, kes tahab püsida muutuv turul konkurentsivõimelisena (Tidd *et al.* 2005). Innovatsiooni käsitus on küllaltki lai, kuid peamiselt mõistetakse seda kui ettevõtte või ettevõtja poolt “rakendatud ja turule toodud uuendust”, mis võrreldes teadustegevusega leiab praktilise väljundi (Andresoo 2013).

Vaatamata sellele, et varasemalt on autoreid, kes on vaadelnud siseettevõtlikkust ja korporatiivettevõtluise analoogsetena, leidub nende juures siiski põhimõttelisi erisusi. Samuti on keeruline tõsta nii siseettevõtlikkust kui ka korporatiivettevõtluise ühte kindlasse raami või vormi, sest nimetatud mõisteid on aja jooksul erinevalt defineeritud ning sõltuvad paljuski organisatsiooni eripäradest (Kuratko *et al.* 1990). Doubiene (2017) kirjeldab korporatiivettevõtluise kui ettevõtliku organisatsiooni loomist läbi juhtide toetava suhtumise, siseste reeglite ja protsesside ning organisatsioonikultuuri kujundamise ja toonitab sealjuures ka organisatsiooni strateegia olulisust selle arenemisel. Serai *et al.* (2017) vaatleb korporatiivettevõtluise kui protsessi, mis liigub ülevalt alla (tippjuhtkonnast töötajateni) ning on juhitud strateegilistest otsustest. Sellega toetatakse uute äriühimaluste leidmist ja arendamist

olemasoleva ettevõtte sees läbi innovaativsuse, teadlike riskide võtmise ja proaktiivsuse. Tulemuseks oodatakse uusi tooteid, teenuseid või protsesse, mis aitavad säilitada või tõsta ettevõtte konkurentsivõimet ja finantstulemusi. Samuti aitavad need tegevused kasvatada töötajate enesekindlust, arendada koostööd ja kujundada loovust toetavat töökeskkonda. (Serai *et al.* 2017) Töötajate rahulolu, koostöö- ja panustusvalmidus muutub konkurentsitihedal turul aktuaalseks—kui ettevõtlik palgatöötaja märkab uut äriühenduse võimalust, siis ta kas saab võimaluse kutsuda see ellu organisatsiooniga koostöös või ta lahkub ettevõttest ja loob iseseisvalt midagi uut. (Baruah, Ward 2015)

Eze *et al.* (2018) toob aga vastukaaluks esile siseettevõtlikkuse ja sellele iseloomuliku alt-üles (spetsialistilt juhini) liikuva innovatsiooni, mille puhul keskendutakse enamasti töötaja individuaalsetele isikuomadustele ning nende mõjule innovatsiooni tekkele ja ärivõimaluste leidmisele. Siseettevõtlikkus on ettevõtluse üks vorm, mis leiab aset juba olemasoleva organisatsiooni sees ja millel on seos organisatsiooni tulemustega (Felicio *et al.* 2012). Selle alla kuuluvad uuenduslikud algatused, mis kulmineeruvad uue toote, teenuse, tehnoloogia või muu ärivõimaluse loomisega. Ühelt poolt nähakse seda kui innovatsiooni esile kutsujat ning teisalt peetakse siseettevõtlikust meetodiks, mis aitab elimineerida arengut pärssivaid protsesse organisatsioonis. (Wünsch Takahashi, da Silva Souza 2017)

Siseettevõtlikkust uuritakse nii kultuurilise kui ka käitumusliku nähtusena. See on kombinatsioon keskkonnast, milles töötajal on voli arendada ja implementeerida erinevaid uuenduslikke ärivõimalusi, ja indiviidi ettevõtlikest karakteristikutest. Individuaalne tasand eristabki siseettevõtlikkust korporatiivsest. (Eze *et al.* 2018)

Kuigi käesoleva töö autor käsitleb korporatiivset ettevõtlust ja siseettevõtlikkust erinevate mõistetena, on mõlemal juhul lõpp-eesmärk toetada ettevõtte kasvu arengut läbi uute algatuste ja ärivõimaluste ellu kutsumise (Amo, Kolvereid 2005). Ühisteks tunnusoonteks on innovatsioon ehk uute ärivõimaluste leidmine ja lansseerimine, tulemuslikkuse kasv ja konkurentsivõime säilitamine või tõstmine (Miller, Bauer 2017). Töö autor vaatleb neid nähtuseid ühe tervikuna, mille defineerib siseettevõtlusena.

Kombinatsioon korporatiivsest ettevõtlusest ja siseettevõtlikkusest ehk siseettevõtlus aitab jõuda soovitud eesmärkideni (Miller, Bauer 2017). Seda ideaali toetavad ka Amo ja Kolvereid (2005), kes soovivad eesmärkide saavutamiseks eelkõige sõnastada korporatiivse ettevõtluse strateegia

ning sellest lähtuvalt värvata uusi või arendada olemasolevaid töötajaid, kes suudaksid seatud strateegilised eesmärgid saavutada—siseettevõtlike tunnustega töötajad.

Siseettevõtlikkust käsitlev kirjandus toob päevakorda mitmed kasutegurid, mis toetavad organisatsiooni arengut ja üldist tulemuslikkust. Toimiv siseettevõtlikkus aitab hoida talendikate töötajate pühendumust ning katsetada ja leida uusi ärivõimalusi (Baruah, Ward 2015). Siseettevõtlikkust seostatakse nii ettevõtte kasvu, arengu ja heade finantstulemustega, kuid ka kompetentsuse ja kõrge töörahuloluga. Eeskujulikeks näideteks kasuteguritest on Silicon Valley tehnoloogiagigandid (Amazon, Google, Facebook, LinkedIn) ja 3M. Tänu siseettevõtlikele projektidele, mida nimetatud organisatsioonid on toetanud, on võimalikuks saanud muuhulgas nii Gmail, Google news, Amazon Web Service ja Post It märkmepaberid. (Ibrahim 2016)

1.2. Siseettevõtliku töötaja karakteristikud

Siseettevõtja kontseptsioon põhineb Pinchot (1985) töö, mis vaatleb ettevõtjaid organisatsiooni sees ja väidab, et siseettevõtlike tunnustega töötajad ehk siseettevõtjad realiseerivad ettevõttesisesed uuenduslikud ideed. Siseettevõtlikkusele on iseloomulik alt-üles initsiatiiv, mis on organisatsiooni arendav ja muudatuste liikumapanevaks jõuks (Pinchot 1985). Märkimisväärne osa autoreid on siseettevõtjate puhul otsinud paralleele ettevõtjatega. Käitumuslikult väljendub ettevõtlikkus eelkõige selles, et töötaja leiab ettevõtjale iseloomulikult uue ärivõimaluse ja viib selle ellu (Miller, Bauer 2017). Ettevõtjate tunnusteks peetakse sõltumatuse soovi, saavutusvajadust, sisemist kontrollkeset, võimet hakkama saada ebakindlusega, opportunistlikkust, innovatiivsust, enesekindlust, proaktiivsust, otsusekindlust, sisemist motiveeritust, riskialtitudust ja visiooni omamist (Burns 2001). Siseettevõtlike töötajate tunnuste defineerimisel lähtub käesoleva töö autor ettevõtjate karakteristikutest, sest varasem kirjandus defineerib siseettevõtlike töötajaid ettevõtjateks olemasoleva organisatsiooni sees (Pinchot 1985; Ibrahim 2016).

Siseettevõtlikke töötajaid kirjeldatakse kui töötajaid, kes seovad ennast ettevõtlike projektidega või algatavad ise uusi projekte, samal ajal otsides turbulentset ja uuendusmeelset töökeskkonda. Siseettevõtlikke töötajaid kirjeldatakse kui väljakutseid otsivad, kangekaelsed, proaktiivsed ja loomingulised (Ibrahim 2016). Samas eristab siseettevõtjaid see, et nad saavad kasutada organisatsioonis olemasolevaid ressursse, sest töötavad juba toimiva ettevõtte sees, millel on

formuleeritud struktuurid ja poliitika. See omakorda vähendab nende vajadust riskida oma maine kui ressursidega. (Baruah, Ward 2015)

Erinevad autorid on vaadelnud siseettevõtlike tunnustega töötajate iseloomulikke karakteristikuid. Üheks prototüübiks on indiviid, kellele on omane kõrgelt arenenud emotsionaalne intelligentsus, hea suhtlemisoskus ja suhtlusvõrgustiku loomise võimekus ja suutlikkus töötada toote loomise protsessi erinevate etappide juures. Siseettevõtliku käitumismustri taga on täheldatud isikuomadusi nagu riskialtitud, soov autonoomia ja saavutuste järele, eesmärgile orienteeritus, sisemine motiveeritus ja enesekontroll. (Eze et al 2018) Samuti võib siseettevõtlike töötajaid ära tunda selle järgi, et nad mõtlevad strateegiliselt ja panevad tähele muutuseid välisel turul, visualiseerivad, on autentsed ja ausad. Mitmed autorid tõstavad siseettevõtlike tunnustega töötajate puhul esile veel ka proaktiivsust ja innovatiivsust (Miller, Bauer 2017; Felicio et al 2012).

Üheks korduvaks tunnuseks, mida mitmed autorid ettevõtlikuse puhul esile toovad, on valmidus võtta riske. Siinkohal joonistub välja ka ettevõtjate ja siseettevõtjate erisus—siseettevõtjad minimeerivad võimalikke riske jagades neid organisatsiooniga, milles nad töötavad. Samal ajal hinnatakse ettevõtjate riskitaluvust suuremaks, sest ebaõnnestumise korral vastutavad nad oma tegevuse eest iseseisvalt. Sellest võib eeldada, et siseettevõtjate riskitaluvus on keskmisest kõrgem, kuid sellegi poolest madalam ettevõtjatest. (Martiarena 2013)

Okhomina (2010) vaatles millised isikuomadused toetavad ettevõtlikkust. Ettevõtlik käitumine oli positiivses korrelatsioonis saavutusvajaduse, sisemise kontrollkeskme ja ebakindluse tolerantsiga (Ibid).

Martiarena (2013) väidab, et inividid, kelle oskused erinevates valdkondades on võrdselt võimekad, teostavad ennast sageli ettevõtjatena. Samas erineb sisetevõtja selle poolest, et tema tugevused ja nõrkused on selgemalt eristatavad ja organisatsioonis olemasolevad ressursid aitavad puuduseid balansseerida. Sageli on need töötajad omal alal kõrge ekspertsusega ning kursis ka väliskeskkonnas toimuvaga, aidates seeläbi arendada ja turule tuua uusi tooteid. (Martiarena 2013)

Tuginedes eelnevale teeb autor kokkuvõtte siseettevõtjaid ehk siseettevõtlike tunnustega töötajaid iseloomustavates tunnustest, mis on järgmised: ambitsioonikus, riskivalmidus,

eesmärgile orienteeritus, proaktiivsus, loomingulisus, innovaatilisus, kõrge emotsionaalne intelligentsus, suhtlemis- ja suhtlusvõrgustiku loomise oskus, suutlikkus töötada toote loomise protsessi erinevate etappide juures, autonoomsus, sisemine motiveeritus, enesekontroll ja sisemine kontrollkese, strateegilisus, visualiseerimisoskus ja ekspertsus (tunnevad ka välist turgu). Enim esile toodud tunnusteks on sõltumatuse ja autonoomia vajadus, innovaatilisus, proaktiivsus, riskialtidus, sisemine kontrollkese, saavutusvajadus, loomingulisus ja väliskeskkonna tundmine.

1.3. Siseettevõtlik organisatsioonikultuur

Tuginedes kõigele eelnevale võib jääda siseettevõtluse puhul mulje nagu tegemist oleks lihtsa valemiga, mis toob edu. Siinkohal tuleb aga silmas pidada ka seda, et ettevõtlik töötaja peab suhestuma organisatsiooniga, mille heaks ta töötab. Ehkki siseettevõtlike tunnustega töötajatel on võimalus väiksemate riskidega kutsuda ellu uusi lahendusi, annab ta siiski oma äriidee ja selle autoriõigused organisatsioonile. Samas on organisatsioonist oma ideega välja astumine ja liikumine konkurendi või ettevõtluse juurde suhteliselt lihtne. (Ibrahim 2016) Seega on organisatsiooni võimuses luua keskkond ja väärtuspakkumine, mis aitavad siseettevõtlike tunnustega töötajatel tunda ennast rahulolevana, toetatuna ja kaasatuna.

Pika tegutsemisajaga organisatsioonis võib siseettevõtluse rakendamine olla keeruline, sest enamasti ollakse turul juba tuntud toodete ja teenustega ning uute toodete lansseerimise asemel keskendutakse olemasolevate parendamisele (Ibrahim 2016). Ehkki paljud tugevalt turul olevad korporatsioonid tahaksid organisatsiooni muuta innovaatilisemaks ja viljeleda ettevõtlikku kultuuri, on neile iseloomulik hoida kinni tugevalt sisse juurdunud poliitikest ja reeglitest (Kuratko *et al.* 1990). Lähiajalugu näitab, et suurtel ettevõtetel on elus püsimiseks vajalik muutuda ning sageli teha kannapööre oma tegevusvaldkonnas. Sellist protsessi näitlikustab Nokia korporatsioon, mis on tänu muutuvale keskkonnale ja ettevõtlikkusele arenenud paberi tootmisest tehnoloogiaettevõtteks. (Tidd *et al* 2005)

Organisatsioonikultuurina käsitleb käesoleva töö autor jagatud väärtuste ja hoiakute kogumit, mis juhib ettevõttes inimeste käitumist. Välja kujunenud ja omaks võetud kultuur mõjutab olulisel määral muudatuste protsesse ja innovaatilisust. (Eze *et al.* 2018) Kultuur peaks kujunema orgaaniliselt ja tooma kokku korporatsiooni- ja indiviiditasandil olevad väärtused

(Gürsoy, Güven 2016). Szymanska (2016) väidab, et iniviidid mõjutavad oma isikuomadustega organisatsioonikultuuri. Käesolevas töös käsitleb autor innovaatilist organisatsioonikultuuri kui sisseettevõtlikkust toetavat vahendit, mida aitavad kujundada personalijuhtimise protsessid.

Organisatsioonikultuuri tajumine mõjutab oluliselt töötajate suhtumist, motivatsiooni ja tulemuslikkust. On äärmiselt oluline, et sõnastatud väärtused oleksid kooskõlas nii ettevõtte arengusuundade kui ka töötajate isiklike hoiakutega. Selleks, et saavutada kirjeldatud ühisosa on oluline juurutada deklareeritud väärtuseid, käitumismaneere ja hoiakuid personalijuhtimise protsessidesse ja töötamise viisidesse, et organisatsiooni väärtused saaksid baseeruda töötajate isiklikele hoiakutele. (Stachova et al 2015)

Sisettevõtlikkuse ja innovatsiooni toetamine organisatsioonides eeldab mitmete kinnistatud protsesside muutmist, toetamaks seatud visiooni. Sealhulgas ebavajaliku bürokraatia vähendamist, osakondade- ja funktsioonidevahelise koostöö loomist, eelarvestamise ja raamatupidamise põhimõtete kohandamist (ressursside tagamiseks), tööprotsesside ja tulemuste hindamise asjakohastamist. (Kearney et al. 2007)

Samas ei tohi siinkohal liikuda äärmustesse, sest innovatsioonile võib pärssivaks osutada ka struktureerimatus. Sageli väärtustatakse rangete struktuuride puudumist, kuid tegelikult võiks ühtse käsitlusena vaadata struktuure koos teiste innovatsiooni teket mõjutavate teguritega, milleks on muuseas ühtne innovatsiooni toetav visioon, sobilik struktuur, võtmeisikud (juhid, superviisorid), meeskonnatöö, töötajate individuaalne areng, mitmesuunaline kommunikatsioon, muudatustele avatus, koostöö väliste organisatsioonidega, loovust toetav kliima ja keskkond, õppimist toetav organisatsioon. (Tidd et al. 2005) Õppiv organisatsioon tähendab raamistikku, mis aitab kaasa töötajate arengule läbi nende arendamise, katsetamise, analüüsimise ja reflekteerimise. Selleks, et tehtud vigadest õppida ja arened, peab olema loodud keskkond, kus katsetamine ja eksimine on aktsepteeritud, eeldusel, et sellest õpitakse. (Ibid)

Loomevõimet saab ergutada läbi erinevate organisatsioonisiseste protsesside, mis on seotud juhtimise, kommunikatsiooni, arendamise, hindamise ja tunnustamisega. Uute ideede ja algatuste julgustamist tuleks toetada kõikides eelnevalt nimetatud tegevustes—näiteks tunnustada ja premeerida uute ideede genereerimist, mitte vanade praktikate vilumust. (Ibid)

Innovatsiooni edendava organisatsiooni struktuuri sisendiks on seatud eesmärgid ja tegevusmaastik. Mida kiiremini muutub ümbritsev keskkond, seda paindlikum võiks olla organisatsiooni ülesehitus ja raamistik, olemaks kohanemisvõimeline. Ettevõtted on erinevad ja sellest tulenevalt on struktuuri üheks olulisemaks märksõnaks “sobivus”. Sobivust mõjutavad lisaks eesmärgile ka teised organisatsiooni kirjeldavad tunnused nagu näiteks vanus ja suurus. (Ibid)

Gürsoy ja Güven (2016) on leidnud positiivse seose innovaatilise organisatsioonikultuuri ja siseettevõtluse vahel ning toovad innovaatilise organisatsioonikultuuri tunnustena välja innovaativuse, proaktiivsuse, riskivalmiduse, enesejuhtimise ja suhtlusvõrgustike olemasolu. Szymanska (2016) uurimus toetab samuti ettevõtliku organisatsioonikultuuri ja avatud innovatsiooni vahelist positiivset seost. Peamiste kultuuri mõjutavate teguritena tõstab ta esile töötajate individuaalsed omadused, traditsioonid, olemasolevad organisatoorsed lahendused ja juhtkonna toetuse (Ibid).

Siseettevõtlikkuse toetamiseks on oluline hinnata ettevõtmiste riske ja panustada nendesse, mis on ettevõttele ressursside seisukohalt mõistlikud. Samuti on oluline, et ettevõtlikkus oleks üks loomulik osa organisatsioonikultuurist. Ettevõtliku organisatsioonikultuuri kujundamiseks on vaja erinevate faktorite kombinatsiooni, näiteks peetakse oluliseks juhtkonna valmisolekut, toetavaid stiimuleid, sobilikku struktuuri, piisavaid ressursse ja riskivalmidust. (Kuratko *et al.* 2016) Kõrgema juhtkonna toetuse, vabaduse ja paindlikkuse, orgaanilise struktuuri (vähendatud formaliseeritus ja tsentraliseeritus), riskialtiduse ja vastutuse, proaktiivsuse ning tasusüsteemi olulisuse toovad välja ka Wunsch Takahashi ja da Silva Souza (2017).

Wunsch Takahashi ja da Silva Souza (2017) väidavad, et jäigad struktuurid, regulatsioonid ja reeglid, hirm riskide võtmise ees, bürokraatia ja sisse harjunud käitumismustrite püsimine takistavad ettevõtlikkuse tekkimist. Juhul, kui organisatsiooni kultuur ja poliitika ei toeta sisemist ettevõtlikkust ja taunib ebaõnnestumisi, siis on siseettevõtluse õnnestumine vähetõenäoline.

Baruah ja Ward (2015) on täheldanud, et ettevõtlikkust pärssiv keskkond põhjustab talentide rahulolematust ja sellega seotult ka lahkumist ettevõttest. Bankman ja Gilson (1999) väidavad, et iga töölt lahkunud start-up ettevõtja puhul on organisatsioonidel olnud võimalik seda ennetada ja

oma organisatsiooni jaoks tööle panna. Tõenäoliselt on juba olemasoleva tööandja pakkumine ettevõtlikule töötajale ahvatlevam, sest seeläbi oleks uue idee elluviimine oluliselt lihtsam—ressursid on olemas ja riskid madalamad. Kuigi sellega võtaks ettevõtte endale riski, arvestades ka asjaolu, et igat algatust ohustab ebaõnnestumine, on enamasti potentsiaalne kasutegur seda väärt. (Ibid)

Eelnevale tuginedes saab väita, et mitmed autorid on organisatsioonikultuuri kujunemise juures tähtsustanud juhtkonna, võtmeisikute ja ühtse visiooni rolli, sobilikku ja orgaanilist struktuuri (sh paindlikkus), tööprotsesside kohandamist ja bürokraatia vähendamist, riskivalmidust, proaktiivsust, enesejuhtimist ja -arendamist, toetavat tasu- ja hindamissüsteemi, ressursside olemasolu ning koostööd. Lisaks võib esile tõsta veel ka mitmesuunalist kommunikatsiooni, avatust muudatustele, välist koostööd, loovuse ja innovaatilisuse toetamist, vastutuse ja vabaduse tasakaalu, traditsioone ja indiviide ning õppiva organisatsiooni raamistikku.

1.4 Siseettevõtlikku organisatsioonikultuuri kujundavad personalijuhtimise protsessid

Eelnevalt on kirjeldatud erinevad mõjureid, mis on olulised innovaatilise organisatsioonikultuuri tekkeks. Järgnevalt vaatleb autor, läbi milliste protsesside on võimalik mõjutada organisatsioonikultuuri.

Monks *et al.* (2013) võrdleb mitmete autorite seisukohti, kelle hinnangul on personalijuhtimise filosoofia kõikide protsesside suunanäitajaks ja aitab seejuures kaasa organisatsioonikultuuri kujundamisele. Personalijuhtimise filosoofiat ja protsesse tuleks vaadelda eraldi—filosoofia annab kätte suuna, mille poole liikuda ja protsessid on detailselt kirjeldatud tegevused. Personaliprotsessid ühiselt vaadelduna moodustavad süsteemi, mille osade tugev sidusus aitab luua struktuuri, mis on oluline ühiste arusaamade, hoiakute ja käitumismaneeride kujunemiseks. (Ibid)

Käesolev töö lähtub personalijuhtimise protsessidest, mis eelnevale teoreetilisele käsitlesele ja autori hinnangule tuginedes mõjutavad siseettevõtlust. Siinkohal on vaadeldud koolitus- ja arengutegevusi, tulemuste juhtimist, meeskonnatöö viise ja tasustamist.

Personalijuhtimise protsessid mõjutavad vahetult töötajaid ja võrreldes personalipoliitikaga on täheldatud protsesside tugevamat mõju käitumisele ja hoiakutele. Personalitöö protsesside mõju väljendub töötajate gruppide puhul erinevalt—rahulolu ja rahulolematusest. Rahulolev töötaja usaldab juhtkonda ning soovib jätkata töötamist samas organisatsioonis. Seevastu rahulolematuid töötajaid kirjeldab stress ja töö ülekoormus. (Monks *et al.* 2013) Kesksel kohal igas organisatsioonis on sisemine kommunikatsioon, mis aitab töötajatel orienteeruda muutustes ning kanda edasi organisatsiooni väärtusi. Samuti on leitud tugev seos ajakohase ja selge kommunikatsiooni ning tulemuslikkuse ja usalduse vahel. (Reis Neto *et al.* 2018)

1.4.1. Koolitus- ja arengutegevused

Koolitus- ja arengutegevuste väärtus on märkimisväärne nii ettevõttele kui ka seal töötavale indiviidile. Organisatsioonitasandilt vaadatuna on äärmiselt kasulik tuua ettevõttesse uusi erialasid teadmisi ja ideid. Samuti on oluline, et töötajaskonna oskused oleksid tehnoloogiaalasel ajakohased, kasutamaks olemasolevaid seadmeid maksimaalse kasuteguriga. Teisalt ei ole vähem oluline arenguvõimalustega kaasnev motiveerituse tõus ning õppimisharjumuse juurutamine. (Tidd *et al.* 2005)

Kiiresti muutuvatel erialadel on pikad ja formaalsed arenguplaanid kulukad ja ebapraktilised. Selle asemel võiksid organisatsioonid luua töötajatele võimalused enda arengu juhtimiseks. Erinevad teoreetikud väidavad, et enesejuhtimine on õpitav ja arendatav. Organisatsioonid, kes toetavad iseseisvat arengu juhtimist, suunavad tänu sellele oma töötajaid iseseisvalt arenguvajadusi märkama ja eesmärgipäraselt tegutsema. Selleks, et töötajad saaksid enda jaoks defineerida oma arenguvajadused, on neil vaja teada, mis suunas organisatsioon on liikumas ja millised ootused on tema töörollile täna ja tulevikus—isiklikud ja organisatsioonilised eesmärgid võiksid omavahel suhestuda. Juhid saavad oma meeskondi toetada kootingu ja võimustamisega, sest andes inimesele valikuvabaduse, on nad oluliselt motiveeritumad eesmärkide täitmisel. (London, Smither 1999) Kooting on õppimise ja enesearengu meetod, mis baseerub ideele, et inimesel on endal olemas teadmised, kuidas oma elus ette tulevaid takistusi lahendada. Kooting aitab neutraalse pilguga analüüsides ja vastavaid meetodeid kasutades juhtida kootitavat lahendusteni. (ICF Estonia)

Eelnevast lähtuvalt on seatud esimene uurimisküsimus: kuidas mõjutab erinev koolitus- ja arengutegevuste juhtimine siseettevõtlust?

1.4.2. Tulemuste juhtimine

Tulemuste juhtimine keskendub selgetele organisatsiooni sihtidele ja otsib ühisosa töötaja isiklike professionaalsete eesmärkidega. Selle resultaat võiks olla ühisele ärieesmärgile orienteeritus ja töötaja individuaalne areng. Agiilne tulemusjuhtimine võimaldab seada ajakohaseid eesmärke lühemaks perioodiks, vahetut tagasisidestamist ja juhendamist. (Gorobinski *et al.* 2017)

Muutuvas keskkonnas ei ole paljud ettevõtted võimelised planeerima oma tegevusi terveks aastaks ja seega on keeruline eesmärgistada selleks perioodiks ka töötajate tegevusi ja arenguvajadusi. Projektid on sageli suhteliselt lühiajalised, samas ootused töötajate oskustele on pidevalt muutumas. Sellest tulenevalt ei loo väärtust eelneva aasta tulemustele keskendumine, vaid pidev ja agiilne tegevuste eesmärgistamine, tagasisidestamine ja arendamine. Mitmed ettevõtted, sealhulgas Adobe, Dell, Microsoft, IBM, Deloitte ja PwC, on vahetanud aastavestluste regulaarsete ja mitteametlike kohtumiste vastu, mis võimaldavad agiilsust ja vähendada ebavajalikku bürokraatiat. (Cappelli, Tavis 2016)

Töötajate ja tulemuste hindamise puhul on oluline lähtuda seatud eesmärkidest. Cappelli ja Tavis (2016) väidavad, et teadmispõhises organisatsioonis ei aita tagasivaatav hindamine ning premeerimine kaasa uute eesmärkide täitmisele. Pigem aitab nende sõnul tulemuste saavutamisele ja töötaja motiveerimisele kaasa asjakohaste arengutegevuste pakkumine (Ibid).

Töötajate võimustamine on meetod, mis võimaldab töötajale suuremat iseseisvust—vabadust ja vastutust eesmärkide kaardistamise ja rakendamise protsessis. Võimustamise all peetakse siinkohal silmas seda, kui juht annab oma alluvuses töötavatele indiviididele suurema võimu ja otsustusvabaduse oma tööalaste tegevuste planeerimiseks. See omakorda võimaldab töötajatel läheneda ülesannetele ja eesmärkidele loomingulisemalt ning tõstab pühendumist ja motivatsiooni. (Ravisha, Pakkerappa 2017) Siseettevõtlike tunnustega töötajate puhul võimaldab tulemuste juhtimise abil võimustamine iseseisvust, eesmärgile orienteeritust ja vabadust valida

enda jaoks parimad töötamise meetodid. Võimustamisega kaasneb suurem iseseisvus, vastutus ja eduka soorituse korral tunnustus (Ravisha, Pakkerappa 2017).

Payne (2007) sõnul on kootsiva tagasiside puhul soovitatav keskenduda muudetavale käitumisele; alustada tagasisidestamist positiivsest tunnustamisest; arvestada mõlema osapoole vajadustega; edastada tagasiside selgesõnaliselt ja kontrollida, kuidas see kootsitava poolt vastu võeti; anda korraka mõistlikus koguses tagasisidet, mida on võimalik vastu võtta—ei tohiks tekkida info üleküllust ja tuleks keskenduda sellele, mis vajab kohest tähelepanu; kasutada kontrollitavat sisendit ja fakte; anda valikuvõimalus, kuidas tagasisidega edasi tegutseda.

Eelnevalt lähtuvalt on autor sõnastanud uurimisküsimuse: millised on seosed agiilse tulemuste juhtimise komponentide ning isiklike ja organisatsiooni eesmärkide seotuse tunnetamise vahel? Agiilne tulemuste juhtimine on siinkohal defineeritud kui personalijuhtimise protsess, mis keskendub töötaja ja organisatsiooni eesmärkide seostatusele ja ühisosa leidmisele ning on paindlik ja muudatustega kiiresti kohanev. Agiilse tulemuste juhtimise komponentide all on käesoleva töö autor defineerinud agiilsuse, tagasisidestamise ja võimustamise.

1.4.3. Meeskonnatöö viisid

Töökorraldus ja töötamise viis on vahendid, millega saab mõjutada innovatsiooni tekkimist nii positiivselt kui ka negatiivselt. Uute lahenduste leidmiseks on vajalik loominguline mõtlemine ja probleemilahendus. Sundström ja Zika-Viktorsson (2009) viisid läbi juhtumianalüüsi toote arendamise näitel. Selle käigus selgus, et innovatsiooni loovat lähenemist toetavad projektiliikmete võimustatus (kõik vastutavad probleemi lahendamise eest), lahenduse läbipaistvus (individuaalse panuse mõju saavutatule), selgesõnaliselt visualiseeritud eesmärk, milleni jõudmist on võimalik meeskonnas ise interpreteerida ja selge, mitmesuunaline kommunikatsioon (Ibid).

Parsi (2017) annab ülevaate mitmete praktikute seisukohtadest, mis väidavad, et mitmekesised meeskonnad aitavad kaasa innovatsiooni tekkimisele. Ferdousi (2012) on uurinud seoseid ristfunktsionaalsete töögruppide ja innovatsiooni ning siseettevõtlikkuse vahel. Selleks, et ristfunktsionaalsetes tiimides tekiks sünergia, on vajalik, et liikmetel oleksid erinevad teadmised, kogemused ja tugevused ning nad oleksid tegevad organisatsiooni erinevates üksustes, tänu

millele oskavad nad anda sisendit erinevatele protsessi etappidele (näiteks disain, funktsionaalsus, integreerimine teiste toodetega jne) (Ibid).

Meeskonnatöö abil on võimalik tuua probleemi lahendamiseks kokku erinäoline grupp. Ühest küljest on see hea viis, kuidas luua ühtsustunnet organisatsiooniüleselt ja teisalt annab see võimaluse vaadelda probleemi erinevatest vaatenurkadest. (Tidd *et al.* 2005) Grupitasandil probleemide lahendamisel on aga omad plussid ja miinused. Mitmekesisus võib küll aidata probleeme näha erinevate külgede alt, kuid samas on oht ka grupimõtlemise tekkimiseks, mis pärsib loovat probleemilahendust. (Kurtzberg, Amabile 2000) Kurtzberg, Amabile (2000) toovad esile ka negatiivse aspekti, mis mitmekesisusega võib kaasneda—juhul, kui liikmed on väga erinevad, siis neil võib olla keeruline teatud olukordades leida lahendust, ühiste arusaamade ja teineteise mõistmise puudumise tõttu. Efektiivsete meeskondade moodustamisel on igati oluline pidada silmas liikmete omavahelist sobivust mitmekesisuse kõrval ehk nende oskused ja kogemused peaksid olema üksteist täiendavad ning võimust ei tohiks võtta lahendamata konfliktid ja erimeelsused. (Tidd *et al.* 2005)

Kommunikatsiooniga puutuvad kokku kõik osapooled organisatsioonis ja selle terviklikkus ning liikumise suunad mõjutavad oluliselt sisemisi protsesse ja töötajaskonda. Kui info ja suhtlemine on avatud ehk liigub kahesuunaliselt – nii horisontaalselt kui ka vertikaalselt, siis annab see töötajatele parema ülevaate ettevõttest kui tervikust, võimaldab teadmiste jagamist ja meeskonnaliikmete kaasatust. Info liikumise ja suhtlusvõrgustiku arendamiseks võib kasutada näiteks ametikohtade rotatsiooni, ristfunktsionaalseid meeskondi, koosolekuid ja sisemisi meediakanaleid. (Tidd *et al.* 2005)

Üheks meeskondade ja indiviidide arendamise ning toetamise viisiks on *action learning*, mis võimaldab väiksemas grupis koos õppida läbi tegutsemise, küsimise ja reflekteerimise. *Actionlearning* sobib kasutamiseks mitmekesisetes gruppides. See meetod hõlmab endas küsimuste esitamist ja seeläbi tegevuste ning otsuste peegeldamist, mille abil on võimalik oma tööd analüüsida uuest vaatenurgast ja leida uusi, loomingulisi lahendusi. Tegemist ei ole ühekordne tegevusega, vaid pikema protsessiga, mida meeskonnas praktiseerida. (Herbert 2002) Siseettevõtluse kontekstis aitab see luua õppivat keskkonda ja organisatsiooni, kaasata meeskond probleemi lahendamisse, toetada loomingulisust, tekitada ühtsustunnet ja avatud suhtlemist.

Eelnevast lähtuvalt on autor sõnastanud uurimisküsimuse: millised projektigrupi iseloomustavad tunnused toetavad siseettevõtlust?

1.4.4. Töö tasustamine

Stachova *et al.* (2015) nimetab üheks organisatsioonikultuuri mõjutavaks personalijuhtimise funktsiooniks tasusüsteemi, mis aitab väljendada seda, mida ettevõtte väärtustab ja hindab. Tööandjate ressursid on piiratud ja seega on tarvis leida optimaalne lahendus, et süsteem teeniks nii ettevõtet kui selle töötajaid—investeering töötajatesse peab olema tasuv ja toetama ühtlasi nii ärilisi eesmärke kui ka organisatsioonikultuuri. (Gorobinski *et al.* 2017)

Töötasu on üks motivatsiooni mõjutav faktor ning tänapäeval kuulub selle hulka rohkem tegureid kui vaid palk. Töötasu all peetakse silmas ka kõiki teisi hüvesid, mida tööandja pakub, sealhulgas karjääri- ja arenguvõimalused, tunnustamine, teised mitte-rahalised hüved, kaasaegne kontor, tehnika ja palju muud, mis töötamise meeldivaks muudab. Tasusüsteem, mis toetab väärtuste kujunemist, peab arvestama nii organisatsiooni kui ka töötaja eesmärkidega ja eeldab väga täpset vajaduste, huvide ja väärtuste kaardistamist. (Stachova *et al.* 2015)

Rahaliste tasude alla kuuluvad (Gorobinski *et al.* 2017): põhipalk, tulemustasu, lisatasu, preemia, soodustused, puhkus, kindlustus ja pension. Varasemalt on mitmed organisatsioonid kasutanud ühe tasusüsteemi osana preemiat juba saavutatud tulemuste eest. Samas väidavad Cappelli ja Tavis (2016), et võrreldes varasemasega on keskmiste aastaste boonustasude suurused märkimisväärselt vähenenud ning ei tundu töötajatele piisav, et terve aasta vältel pingutada. Teadmistepõhises organisatsioonis on paremaks lahenduseks rahaliste boonuste asemel töötajate arendamise. Mitterahaliste tasude all peetakse silmas (Gorobinski *et al.* 2017): huvitav töö, vastutus, tunnustus, edutamine, juhtimine, juhendamine, kolleegid ja töökeskkond.

Eelnevast lähtuvalt on autor sõnastanud uurimisküsimuse: milline tasusüsteem on siseettevõtliku töötaja jaoks atraktiivne ja motiveeriv?

2. EMPIIRILISE UURIMUSE MEETOD

2.1. Uurimisobjekt

Empiiriline uuring viidi läbi Swedbanki IT töötajate seas. Swedbank on Rootsis ja Baltikumis tegutsev universaalpank, mis pakub nii era- kui ka äriklientidele erinevaid finantstooteid ja -teenuseid.

Swedbanki ajalugu ulatub 19. sajandi algusesse, mis tähendab ligi 200 aastaseid traditsioone ja kujunemist. Aastal 2005 omandas Swedbank grupp enamosaluse Eesti Hansapangast, mis oli tegev ka Lätis ja Leedus ja laienes seeläbi Baltikumi turule. (The Story...)

Swedbank grupp annab tööd ligi 1500le inimesele, kes on tegevad IT vallas, kellest osad töötavad Eestis. Uurimus viidi läbi Swedbank grupi IT-töötajate seas, kelle töötamise asukoht on Eestis. (Töötamine Swedbankis)

Autor otsustas uurida siseettevõtlikkuse toetamise võimalusi Swedbank Eesti IT töötajate näitel, sest kuigi nad töötavad suures, pika ajaloo ja traditsioonidega ettevõttes, on nad samas tegevad äärmiselt turbulentsel erialal. Organisatsiooni arengu ja konkurentsivõime seisukohast vaadates on oluline teada, kuidas niivõrd suures ettevõttes innovatsiooni piisavalt kiiresti ellu kutsuda, et mitte väikestest *fin-tech*'idest mitte maha jääda.

Töö autor valis uuringu läbiviimiseks finantssektoris tegutseva organisatsiooni, sest tänu idufirmadele ja uutele regulatsioonidele, nagu näiteks PSD2 ja Open Banking, on turg kiiresti muutumas avatumaks nii klientidele kui ka uutele ettevõtetele. See omakorda tähendab suurte organisatsioonide jaoks vajadust kiireks kohanemiseks, mis võib suurust arvestades olla sageli keerulisem, kui väikeste ettevõtete puhul. Samas usub töö autor, et suurte ettevõtete eelis on nende kogemuste ja ressursside rohkus.

Käesolevas töös uuritakse, kuidas on võimalik personalijuhtimise protsesside abil toetada ettevõtlikku organisatsioonikultuuri ja uute ideede loomist ning ellu viimist ehk innovatsiooni.

Autor käsitleb ettevõtlikkuse ja innovatsiooni ergutamise võimalusi erinevate personalijuhtimise alaste meetmete ja protsessidega. Protsessid, millega lähemalt tutvutakse on tulemuste juhtimine, koolitus- ja arengutegevused, töötamise viisid ja tasustamine.

2.2. Valim

Valimi moodustamise aluseks oli soov kaasata uuringusse töötajad, kes on kõige enam seotud toodete ja teenuste arendamisprotsessiga ning kes on ühtlasi tegutsevas konkurentsitihedas tegevusvaldkonnas, seega selekteeriti välja IT valdkonna töötajad Swedbank Eestis. Valimi sihtgrupiks olid Swedbanki Eestis töötavad IT valdkonna töötajad erinevatest üksustest, Sihtgrupi kaardistamiseks kogus autor sisendit organisatsiooni personalipartneritelt, kes toetavad personalialastes küsimustes IT töötajaid. Selle tulemusena koondati 318 kontakti, kellele saadeti küsitlus välja.

Tabel 1. Ülevaade kogutud vastustest

Kogutud vastuste statistiline kirjeldus	
Valimi suurus	318
Laekunud vastuseid	168 (53% valimist)
Kasutatavaid vastuseid	147 (46% valimist)

Allikas: koostatud autori poolt empiirilises uuringus kogutud andmete põhjal

Märkused:

*ettevõtlike tunnuste määramise alused on esile toodud alapeatükis 3.4.

Tabel 1. annab ülevaate kogutud 168st vastusest. 21 vastajat olid küsimustiku jätnud pooleli, mistõttu olid edasiseks andmete analüüsimiseks sobilikud 147 töötaja vastused ehk 46% valimist. Kasutatavaid vastuseid kogunes 46% kogu valimist, mis võimaldab uurida personalijuhtimise ja siseettevõtluse vahelisi tendentse.

2.3. Uurimismeetodid

Töös seatud uurimisküsimustele vastuste leidmiseks kasutas autor kvantitatiivset meetodit ja kogus andmeid veebipõhise ankeetküsitluse teel. Küsimustik (Lisa 1. ja Lisa 2.) koosneb kahest osast, mille vahel on jaotatud 40 väidet.

Esimene küsimustiku osa koosneb 18 väitest, mis tuginevad ettevõtliku indiviidi tunnustele. Autor lähtus ettevõtjate karakteristikutest, sest varasemalt on siseettevõtjad defineeritud, kui ettevõtjat organisatsiooni sees (Pinchot 1985). Teoreetilistest käsitlustest, mis kirjeldasid (sise)ettevõtlikku indiviidi, toodi enim esile autonoomiat (Burns 2001; Eze *et al.* 2018), loomingulisust ja innovaativsusust (Burns 2001; Ibrahim 2016; Felicio *et al.* 2012), proaktiivsust (Burns 2001; Ibrahim 2016; Miller, Bauer 2017; Felicio *et al.* 2012), riskialtidust (Burns 2001; Ibrahim 2016; Eze *et al.* 2018; Martianera 2013), sisemist kontrollkeset (Eze *et al.* 2018; Okhomina 2010) ja saavutusvajadust (Burns 2001; Eze *et al.* 2018; Okhomina 2010). Ankeedis esitatud väidete sõnastamisel lähtus autor eeltoodud tunnuste kirjeldustest, mis tulenesid teoreetilisest käsitlusest. Kõik väited olid üles ehitatud hindamaks, mil määral väljenduvad ettevõtlikkuse tunnused vastaja igapäevases elus. Väitele sai hinnangu anda 5-punktilisel skaalal (1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-nõustun mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult). Iga karakteristikute hindamiseks on esitatud 3 väidet, et tunnuste osakaal oleks balansseeritud. Lausestuse stiil on ühtne ja fokusseeritud ettevõtlikkuse olemasolule—näiteks “Mõtlen sageli välja lahendusi oma tegevuste hõlbustamiseks.” (Lisa 1.).

Küsimustiku teine osa koosneb järgmisest 22 väitest või küsimusest, mille eesmärk on välja selgitada vastajate arvamused erinevate protsesside, sh meeskonnas töötamise viiside, tulemuste juhtimise, koolitus- ja arengutegevuste ning tasustamise rakendamise kohta sisetevõtluse toetamiseks. Sisetevõtlust määratleb autor käesolevas töös uute ideede loomise ja implementeerimisena ehk innovatsioonina.

Väited on jaotatud nelja peamise uurimisküsimuse vaatlemiseks. Projektitiimide tööd vaadeldakse seitsme, tulemuste juhtimist ja eesmärgistamist viie, koolitus- ja arengutegevusi seitsme ja tasusüsteemi kolme väite põhjal. Uuringus ei küsita isiklike demograafilisi andmeid, sest need ei ole analüüsi seisukohast relevantsed. Autor vaatab võimalikke sisetevõtlust mõjutavaid tegureid erinevate teooriast tulenevate seisukohtade abil, mis on autori poolt sõnastatud ankeedi jaoks sobivaks. Töötasu küsimuste osas keskendub autor ettevõtlike

tunnustega töötajatele. Ülejäänud väidete puhul on eesmärk leida protsesside komponendid, mis potentsiaalselt mõjutavad siseettevõtlust, sõltumata indiviidi ettevõtlike tunnuste tugevusest.

Küsimustiku valmimise etapis viis autor läbi ka testimise 10-liikmelise pilootgrupiga nii eesti- kui ka inglisekeelse küsimustiku parendamiseks. Pilootgrupi tagasisidele tuginedes muutis autor mitmete väidete sõnastusi ja ka küsimuste paiknemise järjestust, et ettevõtlike tunnuste kaardistamise osas ei asetataks väiteid töökeskkonna konteksti. Samuti testis autor pilootgrupi andmete analüüsimist, kontrollides, kas uurimisküsimuste vaatlemiseks on olemas tarvilik sisend. Ligikaudu kolmandik IT meeskondade töötajatest on välismaalased ning seetõttu edastati küsimustik kahes keeles. Vastamine ja uuringus osalemine oli vabatahtlik ja anonüümne.

2.3.1. Siseettevõtlike (SE) tunnuste kaardistamise meetod

Siseettevõtlikkuse hindamiseks koostas autor eelpool kirjeldatud küsimustiku, mis koosneb 18 väitest ja kaardistas kuut ettevõtlikkuse tunnust. Tulemuste analüüsimisel kasutati kirjeldavat statistikat küsimusteblokkide ulatuses, et näha, millised tunnused olid vastajate seas kõrgema keskmise tulemusega ja millised madalamaga. Järgmiseks etapiks oli vastuste diferentseerimine ettevõtlike tunnuste alusel ja gruppidepõhine võrdlus. Gruppidepõhine võrdlus annab ülevaate, kui võrd toetavad analüüsi tulemused toretulist käsitlust ning millises osas erinevad vähem siseettevõtlike tunnustega töötajad tugevamate tunnuste esindajatest.

Autori poolt sõnastatud väited lähtusid teoorias käsitletud tunnuste definitsioonidest, mis on esitletud järgnevalt (Tidd *et al.* 2005; Zhou, George 200; Wang *et al.* 2019; Antoncic 2003; Modise, Rambe 2017; Burns 2001; Theurer *et al.* 2018):

- Loomingulisus on omane kõigile, aga selle väljendumine ja mõju on indiviiditi erinev. Loov mõtlemine on innovatsiooni juures oluline, sest see hõlmab endas millegi uue välja mõtlemist ja implementeerimist. Erinevad autorid on väitnud, et loomingulist lähenemist aitab ellu kutsuda rahulolematuse, tänu millele otsitakse lahendusi parendusteks. Juhul, kui rahulolematu töötaja otsustab jääda ettevõttesse, siis on tal kaks valikut—kas eirata probleeme või proovida leida lahendus. Seeläbi tekivad uued väärtust loovad ideed toodetest, teenustest ja protsessidest, mis toetavad organisatsiooni arengut. Loovusele viitavate tunnuste hindamiseks sõnastas autor küsimused 1-3 (Lisa 1.).

- Proaktiivset indiviidi võib kirjeldada kui algatusvõimelist, teedrajavat, probleeme ennetavat, lahendustele orienteeritud ja uusi töömeetodeid juurutavat. Proaktiivusele viitavate omaduste välja selgitamiseks sõnastas autor küsimused 4-6 (Lisa 1.).
- Riskialtidus on tunnus, mida osa teadlasi näevad kui ettevõtjat defineerivat karakteristikut ning teised väidavad, et tegemist on määramatu omadusega, mis ei aita ettevõtjaid palgatöötajaist eristada. Seega tuleks vaadelda ettevõtlike indiviidide puhul, kuidas nad kognitiivselt tajuvad riske, sest inimesele on loomumane pigem kindel ja stabiilne kasu. Ettevõtlust uurivad teadlased väidavad, et riskialtid iseloomujooned ei ennusta käitumist ja seega on tarvilik vaadelda suhtumist ja hoiakuid. Hoiakut riskide võtmiseks hindas autor väidetega 7-9 (Lisa 1.).
- Sisemine kontrollkese on psühholoogiline kontseptsioon, mis väidab, et inimestel on kontroll oma elu mõjutavate kogemuste üle. Erinevad autorid on väitnud, et sisemine kontrollkese on töötulemuste ja rahulolu positiivseks sisendiks, kuid on ka neid, kes positiivset seost ei ole leidnud. Samas on võrdluseks toodud, et välise kontrollkeskmega indiviidid on suuremal määral nii väliskeskonnast kui ümbritsevatest inimestest mõjutatud, vähem enesekindlad ja vähem ettevaatlikud. Sisemise kontrollkeskmele viitavad tunnused selgitati välja küsimustega 10-12 (Lisa 1.)
- Saavutusvajadus on ettevõtlikele inimeste omane ning selle all on eelkõige mõeldud millegi olulise nõ ära tegemist. Raha, mis saavutuse eest teenitakse on lihtsalt tunnustus või märk, mitte kordaminek omaette. Saavutusvajaduse tugevust hinnati väidetega 13-15 (Lisa 1.).
- Autonomia ehk teisisõnu iseseisvus väljendub töökeskkonnas erinevalt. Seda võib vaadelda kui vabadust iseseisvalt ajastada töö tegemine, valida meetodid eesmärkide täitmiseks ja ka otsustusvabadus. Autonomia olemasolu töökohal on seostatud töö rahulolu, seotuse ja pühendumisega. Autonomia kaardistamiseks sõnastas autor esimeses osas küsimused 16-18 (Lisa 1.).

Ettevõtlikkust hindava küsimustiku usaldusväarsust hindas autor Cronbachi alfa (α) abil tulemusega $\alpha=0,83$, mis näitab aktsepteeritavat reliaablust.

2.3.2. Koolitus- ja arengutegevuste mõju hindamine

Üheks seatud uurimisküsimuseks oli selgitada koolitus- ja arengutegevuste mõju siseettevõtluse toetamisele. Koolitus- ja arengutegevuste eesmärk siseettevõtluse kontekstis on aidata töötajatel

omandada uusi teadmisi, mille abil leida uusi ärivõimalusi, ja oskusi, millega neid ellu viia. Koolitus- ja arengustegevuse juhtimise all on käesolevas töös mõeldud seda, kuivõrd on koolitus- ja arengustegevuste planeerimine ja eesmärgistamine juhi või töötaja enda poolt juhitud.

Siseettevõtjate puhul on teoreetilistes käsitlustes toodud esile nende sisemist kontrollkeset, motiveeritust, ekspertsust ja huvi tegevusvaldkonna vastu laiemalt (Miller, Bauer 2017; Burns 2001; Ibrahim 2016; Eze *et al.* 2018; Felicio 2012; Martianera 2013). Teoreetilistele käsitlustele tuginedes väidab autor, et töötaja poolt iseseisvalt juhitud koolitus- ja arengustegevused võimaldavad autonoomsust, proaktiivsust ja eeldavad vastutuse võtmist (Ravisha, Pakkerappa 2017; London, Smither 1999). Kombinatsioon enesejuhtimisest, teadmistest, ekspertsusest ja tegevusvaldkonna trendide tundmisest on potentsiaalne sisend uute ärivõimaluste leidmiseks (London, Smither 2017). Sellest tulenevalt on üheks kontrollitavaks eelduseks, et töötaja poolt juhitud arengustegevused toovad endaga kaasa aktiivsema uute ärivõimaluste otsimise.

Seitse väidet on püstitatud vaatlemaks, kas koolitus- ja arengustegevused on juhitud töötaja või juhi poolt ning kas indiviid rakendab uusi teadmisi koheselt oma töös ja otsib uusi ärivõimalusi oma teadmiste praktiseerimiseks. (Lisa 1., väited 13-19). Koolitus- ja arengustegevuse töösse rakendamist hinnati väitega “Rakendan uusi teadmisi koheselt oma töös.” ja uute ärivõimaluste otsimist hinnati väitega “Otsin uusi ärivõimalusi, kuidas rakendada uusi teadmisi oma töös, mida ma täna otseselt ei vaja.” Juhi aktiivsust koolitus- ja arengustegevuste juhtimises hinnati väitega “Minu juht suunab tugevalt minu arengustegevusi, näiteks suunab täiendõppele, koolitustele, varjutama, roteeruma jne.” ja töötaja iseseisvat aktiivsust väitega “ Otsin iseseisvalt nii organisatsioonisiseseid kui ka –väliseid võimalusi enda teadmiste arendamiseks”.

Autor arvutas kirjeldatud väidete bloki usaldusväärsuseks Cronbachi alfa $\alpha=0,77$, mis näitab aktsepteeritavat reliaablust.

Vastused diferentseeritakse selle alusel, milline on juhi või töötaja aktiivsus koolitus- ja arengustegevuste juhtimise protsessis. Autor koostas vastusest 4 gruppi kaardistamiseks, kes juhib koolitus- ja arengustegevusi:

- Grupp 1: individuaalne aktiivsus koolitus- ja arengustegevuste algatamises on aktiivsem (3-5) ja juhi aktiivsus on passiivsem (1-2), (n=29).
- Grupp 2: juhi aktiivsus koolitus- ja arengustegevuste algatamises on aktiivsem (3-5) ja individuaalne aktiivsus on passiivsem (1-2), (n=3).

- Grupp 3: juhi ja indiviidi koolitus- ja arengutegevuste algatamine on aktiivne (3-5), (n=111).
- Grupp 4: juhi ja indiviidi koolitus- ja arengutegevuste algatamine on passiivne (1-2), (n=4).

Tulmuste analüüsimiseks ja gruppidevaheliste erisuste leidmiseks kasutas autor kirjeldavat statistikat ja t-testimist. Kirjeldava statistika eesmärk on saada ülevaade üldistest tulemustest antud küsimusteblokis. T-teste kasutatakse juhul, kui eesmärk on võrrelda kahte kogumit, mis ei sõltu teineteisest. (Tooding 2015) Käesolevas töös eristas autor vastused gruppide alusel, mis on kirjeldatud eelnevas lõigus. T-testimine viidi läbi kahe grupiga, sest grupi 2 ja grupi 4 vastuste esindatus oli autori hinnangul ebapiisav järelduste tegemiseks.

2.3.3. Agiilse tulemuste juhtimise komponentide seoste hindamine organisatsiooni ja isiklike eesmärkide seotuse tunnetamisega

Järgmiseks eesmärgiks on välja selgitada, millised on seosed agiilse tulemuste juhtimise komponentide (agiilsus, tagasisidestamine ja võimustamine) ning isiklike ja organisatsiooni eesmärkide seotuse tunnetamise vahel. Selle all peab autor silmas, et siseettevõtlikust ajendab iseseisvus ja eesmärgipärane käitumine (Pinchot 1985; Miller, Bauer 2017; Ibrahim 2016). Seega võib järeldada, et tulemuste juhtimise kontekstis on oluline leida töötaja isiklike ja organisatsiooni eesmärkide ühisosa (Gorobinski *et al.* 2017). Tuginedes Cappelli ja Tavise (2016) teoreetilisele käsitlusele väidab autor, et eesmärkide seadmine ja mõtestamine on efektiivsem, kui see on intrapersonaalne. Agiilne tulemuste juhtimine võimaldab eesmärkide ja tegevuste kiiret kohandamist vastavalt erinevatele mõjuritele, mis töös ette tulevad (Gorobinski *et al.* 2017).

Analüüsimaks seoseid agiilse tulemuste juhtimise komponentide ning isiklike ja organisatsiooni eesmärkide seotuse tunnetamise vahel on autor defineerinud komponendid järgmiselt:

- Agiilsus on käesolevas töös defineeritud kui kiire kohanemisevõime ja paindlikkus. Selle komponendi hindamiseks on autor sõnastanud väite: “Töölane eesmärkide seadmine koos juhiga on agiilne (kiiresti kohanev ja paindlik; muudame eesmäärke ja tähtaegasid vastavalt vajadusele) (Lisa 1.).
- Tagasisidestamine on käesolevas töös vaadatud kui töötaja arengule suunatud tegevust, mis annab konstruktivse tagasisidestamist, mis keskendub muudetavale käitumisele. Tagasiside

tulemuslikkusele andsid vastajad oma hinnangu vastates väitele: “Juht tagasisidestab minu tööd piisavalt sageli ja konstruktiivselt.” (Lisa 1.)

- Võimustamine on meetod, mis annab töötajale suurema otsustus- ja vastutusvabaduse. Võimustamise eesmärk on loomingulisem probleemilahendus ja töötajate rahulolu tõstmine. Hinnangut võimustatusele selgitati välja väitega: “Kohtumised juhiga julgustavad mind looma uusi tooteid/teenuseid/lahendusi.” (Lisa 1.).
- Tunnetuslikku hinnangut isiklike ja organisatsiooni eesmärkide seotuse vahel hinnati väitega: “Ma näen selget seost oma isiklike professionaalsete ja organisatsiooni eesmärkide vahel.” (Lisa 1.)

Tulemustest üldise ülevaate saamiseks kasutas autor kirjeldavat statistikat. Võimalike seoste avastamiseks kasutas autor Spearman'i korrelatsioonikordajat, sest antud küsimustebloki vaatlemisel ei ole oluline lineaarne seos tunnuste vahel.

Esitatud väited hindasid tulemuste juhtimise komponentide omavahelist seotust ning autor hindas selle küsimuste bloki usaldusväärsusst Cronbachi alfa (α) abil tulemusega $\alpha=0.84$, mis on aktsepteeritav reliaablus.

2.3.4. Projektimeeskondade ristfunktsionaalse mõju kaardistamine

Edasiseks eesmärgiks on selgitada välja, kas ja kuivõrd toetab siseettevõtlikkust ja innovatsiooni töötamine ristfunktsionaalses projektimeeskonnas. Projektimeeskonna ristfunktsionaalsusena käsitleb autor käesolevas töös meeskonna liikmete erinevate tööalaste teadmiste, kogemuste ja funktsioonide esindatust, mida hinnati väitega “Projektimeeskonnas, milles ma töötan, on esindatud inimesi erinevatest üksustest ja divisjonidest, kellel on erinevad erialased teadmised ja kogemused.”.

Ristfunktsionaalsuse mõju meeskonnatöö viisidele vaadeldi 4 väite alusel:

- Meeskonnaliikmete kaasatust hinnati väitega “Kõik projektimeeskonna liikmed saavad algatada ideid ja ettepanekuid, mida ühiselt arutatakse.”;
- Siseettevõtluse ilminguid ehk ideede praktikas rakendamis hinnati väitega “Projektigrupis tekkinud uued ideed on leidnud praktilist rakendust organisatsioonis.”;
- Isikliku kasuteguri tunnetamist ideede loomel hinnati väitega “Tunnen, et tänu meeskonnale tekib mul rohkem uuenduslikke ideid, kui individuaalselt töötades.”;

- Isikliku panuse suuruse tunnetamist ideede rakendamisel väitega “Tunnen, et tänu töötamisele meeskonnas, saan ma rohkem panustada uute lahenduste ellu kutsumisse, kui teeksin seda individuaalselt.”;
- Lisaks on esitatud avatud vastusega (märksõnadega) küsimus, mis kaaristas võimalikke kitsaskohti. Kitsaskohtade avastamiseks esitati küsimus “Juhul, kui töögrupi ideed ei ole rakendust leidnud, siis milles on põhjus?”.

Siseettevõtluse lõpp-eesmärk on uus ja parem toode või teenus, mitte siseettevõtjate toetamine omaette (Amo, Kolvereid 2005). Seega tuleks leida võimalusi, kas ja kuidas on võimalik kaasata nii vähem kui rohkem ettevõtlikud töötajad innovatsiooni loomisesse. Tulemuste analüüsimist alustatakse kirjeldava statistikaga, mis annab üldise ülevaate projektimeeskondade tunnuste iseloomustamiseks. Seejärel viidi läbi t-testimine kahe grupi vahel. Grupeerimise aluseks oli ristfunktsionaalsuse olemasolu, mis lähtus vastanute hinnangutest. Ristfunktsionaalsuse hinnang <3 viitab ristfunktsionaalsuse puudumisele; hinnang ≥ 3 viitab ristfunktsionaalsuse olemasolule. Autor hindas usaldusväärsust Cronbachi alfa (α) abil tulemusega $\alpha=0,78$.

2.3.5. SE tunnustega töötajate motiveerivate tasukomponentide kaardistamine

Viimaseks uurib autor, millised tasu komponendid on siseettevõtliku töötaja jaoks olulised, eeldusel, et töötasu on indiviidi hinnangul konkurentsivõimeline. Kaardistuseks kasutatakse kolme küsimust, millest üks hindab põhitasu konkurentsivõimelisust ning seejärel peab vastaja valima enda jaoks olulisemad töötasutegurid ja hindama üldist rahulolu. Töötasutegurite sõnastamisel ja hilisemal analüüsimisel lähtus autor eelnevalt teorias esitletud töötasu osadest (Stachova et al 2015; Gorobinski *et al.* 2017; Cappelli, Tavis 2016) ja uuritava ettevõtte tööandja väärtuspakkumisest.

Töötasu konkurentsivõimelisust ja rahulolu kogutasuga hinnatakse kahe väite abil — “Minu töötasu on konkurentsivõimeline” ja “Olen rahul töö eest saadava kogutasuga (palk ja kõik kaasnevad hüved ja boonused)”.

Tulemuste analüüsimisel kasutas autor keskmiste tulemuste ja tasu komponentide eelistuste % võrdlemist gruppide vahel. Protsentuaalse ülevaate ja tulemuste tulpdiaagrammis esitamise kasuks otsustas autor, sest vastajate arv oli grutiti erinev.

2.3.6. Andmete kogumise meetod

Ankeetküsitlus koostati Netigate küsitluskeskkonnas, mida saab hõlpsasti jagada vastajatega ning võimaldab mugavat andmete eksporti andmetöötlusprogrammidesse. Andmete kogumise vahendi puhul oli vaja arvestada organisatsiooni turvalisuse nõuetega, mis ei võimalda mitmete vabavara keskkondade kasutamist. Küsitlus saadeti meili teel välja 04. aprillil 2019 ja vastamiseks oli aega 9 päeva. Selle perioodi jooksul saatis autor välja ka kolm meeldetuletust. Peale andmete kogumist alustas autor koheselt andmete korrastamist ja analüüsimist Microsoft Exceli ja IBM SPSS statistilise analüüsi programmides.

Tulemuste analüüsimiseks kasutati kirjeldavat statistikat, t-teste ja Spearmani korrelatsioonikordajat, sest uuritavate nähtuste puhul ei ole oluline lineaarne seos (Rootalu 2014). T-test annab võimaluse võrrelda “kaht teineteist sõltumatut kogumit” (Tooding 2015). Spearmani ehk astakorrelatsioonikordaja mõõdab seoste tugevust ja suunda kahe arvtunnuse vahel (Andmeanalüüs...). Astakkordaja võimaldab vaadelda monotoonset seost kahe tunnuse vahel, mis tähendab seda, et tegurid muutuvad küll koos, kuid ei pruugi seda alati teha samal määral (A Comparison...).

TULEMUSED

Uuringus ei küsitud isiklike demograafilisi andmeid, sest need ei olnud uurimisküsimuste kontekstis relevant. Vastuste diferentseerimine analüüsi jaoks sõltus uurimisküsimusest. Koolitus- ja arengutegevuste küsimusteblokis diferentseeriti vastajad selle põhiselt, kes juhtis koolitus- ja arengutegevusi. Meeskondade ristfunktsionaalsuse mõju ja seost siseettevõtlikele hinnati võrreldes gruppe ristfunktsionaalsuse olemasolu ja puudumise alusel. Motiveeriva tasusüsteemi kaardistamiseks diferentseeriti vastused vastaja siseettevõtlike tunnuste alusel.

2.4. Siseettevõtlike tunnuste kirjeldav statistika

Siseettevõtlike tunnuste (SET) hindamiseks autori poolt sõnastatud 18 väidet on esitatud tabelis 2.1, mis annab ühtlasi ülevaate siseettevõtlike tunnuste kirjeldavast statistikast kõikide vastuste üleselt. Tabelis 2.1. on esitatud kõik väited koos mõõdetava tunnusega, vastanute keskmine hinnang (\bar{x}), standardhälve ja hinnangute minimaalsed (min) ja maksimaalsed (max) tulemused. Kõikide siseettevõtlike tunnuseid mõõtvate väidete keskmiseks (\bar{x}) tulemuseks on 3.70, standardhällbega (sd) 0.47, mis teeb tunnuste keskmiseks vahemikuks 3.23-4.17. Keskmise vahemiku võtab autor siseettevõtlike tunnuste hindamise aluseks. Vastajad, kelle tulemused kujunesid vahemiku alampiirist madalamaks, hindas autor nõrkade või puuduvate siseettevõtlike tunnustega töötajateks. Vastajad, kelle tulemused kujunesid vahemiku ülempiirist kõrgemaks, hindas autor tugevate siseettevõtlike tunnustega töötajateks.

Kolm kõige madalamat keskmist hinnangut oli järgmistel väidetel (Tabel 2.1.):

1. Kui saaksin töötada projektis, mis muudaks maailma, siis teeksin seda ka ilma rahalise kompensatsioonita.
2. Ma pigem valin riskantsema lahenduse, kui see võiks mulle tuua rohkem kasu.
3. Ma pigem kaotan rahas, kui jätan proovimata oma ideede rakendamise.

Teise ja kolmanda väite ühiseks tunnuseks on mõõdetav tunnus, ehk riskialtidus. Esimese ja kolmanda väite ühiseks tunnuseks on võimalik rahaline kahju. Esimene väide hindas saavutusvajadust.

Kuus väidet olid kõrgema keskmise tulemusega, kui 4, mida võib hinnata kõrgeks tulemuseks.

Väited olid järgmised ja esitatud hinnangu kahanemise järjekorras:

1. Minu jaoks on oluline valida iseseisvalt oma töö tegemiseks sobilikud meetodid.
2. Mulle on omane mõelda paar sammu ette ja valmistuda eesootavaks.
3. Mõtlen sageli välja uusi lahendusi oma tegevuste hõlbustamiseks.
4. Ma oman oma elu üle kontrolli.
5. Minu jaoks on oluline valida oma töö tegemiseks sobiv aeg.
6. Mulle meeldib mõelda välja uusi lahendusi.

Esimene ja viies väide hindavad autonoomiat, teine väide hindab proaktiivsust, kolmas ja kuues hindavad loomingulisust ja neljas sisemise kontrollkeskme olemasolu.

Tunnused, mis on madalama keskmise hindega on riskialtidus ja saavutusvajadus.

Tabel 2.1. Siseettevõtlike tunnuste (SET) kirjeldav statistika

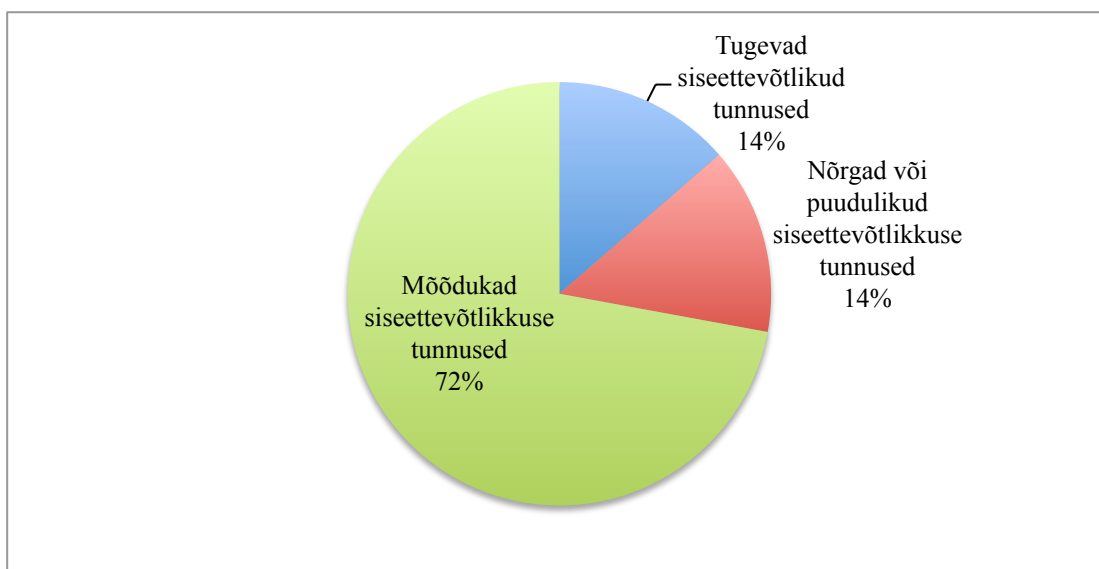
SET mõõtev väide	Min	Max	\bar{x}	sd.	Mõõdetav tunnus
Kui saaksin töötada projektis, mis muudaks maailma, siis teeksin seda ka ilma rahalise kompensatsioonita.	1	5	3.03	1.13	saavutusvajadus
Ma pigem valin riskantsema lahenduse, kui see võiks mulle tuua rohkem kasu.	1	5	3.16	.97	riskialtidus
Ma pigem kaotan rahas, kui jätan proovimata oma ideede rakendamise.	1	5	3.21	1.03	riskialtidus
See, kas minu plaan õnnestub või ebaõnnestub, sõltub ainult minust endast.	1	5	3.27	.89	kontrollkese
Ei ole olemas nähtust nagu hea või halb õnn.	1	5	3.34	1.13	kontrollkese
Olen oma otsustes iseseisev ning ei lase ennast teistest mõjutada.	1	5	3.37	.80	autonoomia
Ma valin töökoha sisu, mitte tasu järgi.	1	5	3.54	.97	saavutusvajadus
Ma viin oma ideid ellu, isegi kui on oht ebaõnnestuda.	1	5	3.76	.94	riskialtidus
Ma näen probleeme võimalustena.	1	5	3.81	.99	loomingulisus
Mul on võimalik mõjutada mind ümbritsevat keskkonda.	2	5	3.81	.90	proaktiivsus
Enne kohtumisele minekut, valmistan ma ennast ette, et kasutada aega maksimaalselt kasulikult.	1	5	3.86	.86	proaktiivsus
Mulle on oluline viia oma plaanid ja eesmärgid ellu.	2	5	3.92	.81	saavutusvajadus
Mulle meeldib mõelda välja uusi lahendusi.	2	5	4.07	.79	loomingulisus
Minu jaoks on oluline valida oma töö tegemiseks sobiv aeg.	1	5	4.07	1.03	autonoomia
Ma oman oma elu üle kontrolli.	1	5	4.10	.82	kontrollkese
Mõtlen sageli välja uusi lahendusi oma tegevuste hõlbustamiseks.	2	5	4.11	.83	loomingulisus
Mulle on omane mõelda paar sammu ette ja valmistuda eesootavaks.	2	5	4.12	.83	proaktiivsus
Minu jaoks on oluline valida iseseisvalt oma töö tegemiseks sobilikud meetodid.	1	5	4.14	.86	autonoomia
Tunnuste koond	2.18	4.94	3.70	.47	siseettevõtlikkus

Allikas: koostatud autori poolt empiirilises uuringus kogutud andmete põhjal

$\alpha=0.83$

n=147

Joonis 1. annab ülevaate siseettevõtlike tunnuste esindatusest vastanute seas. Töötajad, kelle ettevõtlikkuse tase jäi vahemikku 3.23-4.17 hinnati mõõdukate siseettevõtlike tunnustega töötajateks ja neid oli kokku 106. Vahemik valiti lähtudes tunnuste keskmisest tulemusest ja standardhälbest. 20 töötajal oli keskmine tulemus kõrgem, kui 4.17 ja jäi vahemikku 4.22-4.94 ja autor hindas neid tugevate siseettevõtlike tunnustega töötajateks. 21 vastaja keskmine tulemus oli alla 3,23, jäädes vahemikku 2.17-3.22 ja autor hindas neid nõrkade või puudulike siseettevõtlike tunnustega töötajateks. Seega võib öelda, et vastajate seas oli siseettevõtlike töötajate arv 126.



Joonis 1. Siseettevõtlike tunnuste esindatus valimis

Allikas: koostatud autori poolt empiirilises uuringus kogutud andmete põhjal

Siseettevõtlike tunnuste (SET) analüüsimisel vaatles autor põhjalikumalt, mil määral erinevad vähem ja rohkem siseettevõtlike töötajate ettevõtlikkust kaardistavad tunnused. Tabelis 2.2. on esitatud väljalõige SET hindamise kirjeldava statistika võrdlustabelist, mis on esitatud lisa 3. Hinnangute tulemused siseettevõtlikele tunnustele vähem ja rohkem ettevõtlike töötajate seas on sarnase proportsiooniga. Kõikide 18 tunnuse seas on samad väited saanud kõige madalaima hinnangu. Madalaima tulemusega on kõigil kolmel sihtgrupil hinnatud küsimused 15, 9 ja 8 (autori koostatud väited), mis kõik on seatud riskialti käitumisega ja võimaliku rahalise kaotusega.

Tabel 2.2. Väljalõige SET hindamise kirjeldava statistika võrdlustabelist

SET mõõtev väide	Koond, \bar{x}	SET puudub, \bar{x}	SET mõõdukas, \bar{x}	SET tugev, \bar{x}
Kui saaksin töötada projektis, mis muudaks maailma, siis teeksin seda ka ilma rahalise kompensatsioonita.	3.03	2.19	3.01	4,05
Ma valin pigem riskantsema lahenduse, kui see võiks mulle tuua rohkem kasu.	2.24	2.24	3.18	4.15
Ma pigem kaotan rahas, kui jätan proovimata oma ideede rakendamise.	2.48	2.48	3.18	4.15

Allikas: koostatud autori poolt empiirilises uuringus kogutud andmete põhjal

Märkused:

SET ehk siseettevõtlikud tunnused

Võrdlev statistika tabelis 3 kinnitab teoorias käsitletud Martiarena (2013) seisukohta, et siseettevõtlike tunnustega indiviide eristab ettevõtjast madalam riskialtidus või pessimistlikum hoiak riskide võtmise suhtes.

2.5. Koolitus- ja arengutegevuste juhtimise mõju siseettevõtlusele

Üheks sõnastatud uurimiseesmärgiks oli teada saada, milline võib olla koolitus- ja arengutegevuste mõju siseettevõtlusele. Selle hindamiseks võrdleb autor erinevalt juhitud koolitus- ja arengutegevuste rakendamist. Erinevalt juhitud koolitus- ja arengutegevuste on autor mõelnud seda, kes protsessi juhib. Teisisõnu, kas juht suunab töötaja arenguplaani ja –tegevusi või juhib seda töötaja.

Tabelis 3.1. on toodud ülevaade küsimustebloki kirjeldavast statistikast, mille vastuste seas on koondatud kõik vastajad sõltumata nende siseettevõtlike tunnuste tasemest. Kõige madalama keskmise tulemusega on esindatud väide, mis hindab juhi aktiivsust koolitus- ja arengutegevuste protsessis ehk “Minu juht suunab tugevalt minu arengutegevusi, näiteks suunab täiendõppele, koolitustele, varjutama, roteeruma jne.” ($\bar{x}=3.31$) ja kõige kõrgema keskmise tulemusega hinnati isiklikku koolitus- ja arengutegevuste juhtimist, mida hinnati väitega “Otsin iseseisvalt nii organisatsioonisiseseid kui ka -väliseid võimalusi enda teadmiste arendamiseks.” ($\bar{x}=4.16$).

Tabel 3.1. Koolitus- ja arengutegevuste kirjeldav statistika

Väide küsimustikust	min	max	\bar{x}	sd
Minu juht suunab tugevalt minu arengutegevusi, näiteks suunab täiendõppele, koolitustele, varjutama, roteeruma jne.	1	5	3.31	1.14
Otsin uusi äri võimalusi, kuidas rakendada uusi teadmisi oma töös, mida ma täna otseselt ei vaja.	1	5	3.48	1.05
Oma arengueesmärkides püüan leida ühisosa isiklike ja organisatsiooni eesmärkide vahel.	1	5	3.77	.92
Rakendan uusi teadmisi kohe oma töös.	1	5	3.82	.99
Organisatsioon, milles töötan, pakub piisavalt arenguvõimalusi, millest valida endale sobivaim.	1	5	3.94	.91
Oma arengueesmärkides lähtun oma eriala tulevikusuundadest.	2	5	4.06	.86
Otsin nii organisatsioonisiseseid kui ka -väliseid võimalusi enda teadmiste arendamiseks.	1	5	4.16	.91

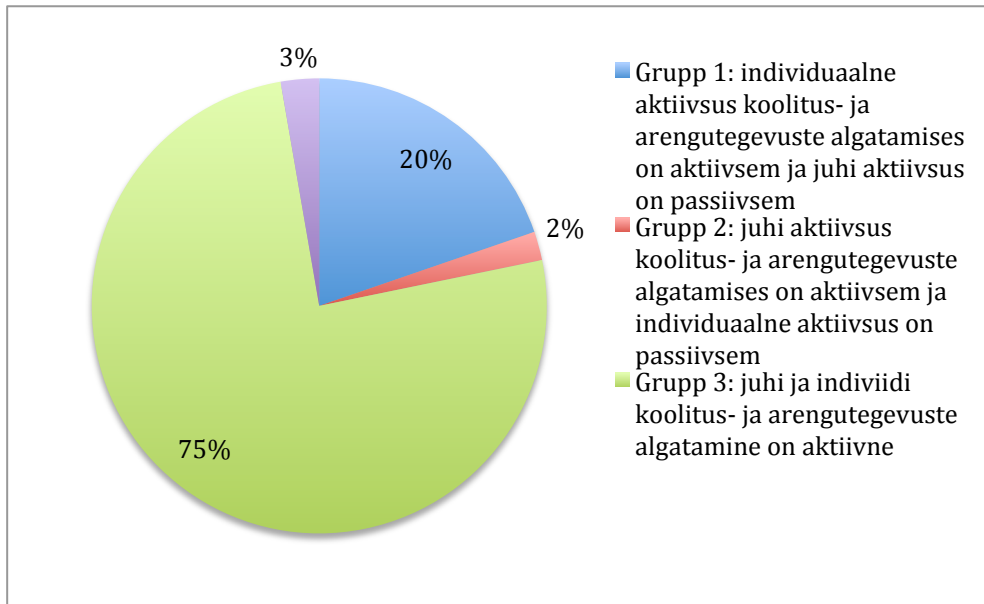
Allikas: koostatud autori poolt empiirilises uuringus kogutud andmete põhjal

$\alpha=0.77$

n=147

Selleks, et hinnata, kuidas mõjutab koolitus- ja arengutegevuste rakendamist selle juhtimine, jaotati vastused gruppidesse. Autor määratles 4 gruppi, mille protsentuaalne jaotus on esitatud joonisel 2:

- Grupp 1: individuaalne aktiivsus koolitus- ja arengutegevuste algatamises on aktiivsem (3-5) ja juhi aktiivsus on passiivsem (1-2), (n=29).
- Grupp 2: juhi aktiivsus koolitus- ja arengutegevuste algatamises on aktiivsem (3-5) ja individuaalne aktiivsus on passiivsem (1-2), (n=3).
- Grupp 3: juhi ja indiviidi koolitus- ja arengutegevuste algatamine on aktiivne (3-5), (n=111).
- Grupp 4: juhi ja indiviidi koolitus- ja arengutegevuste algatamine on passiivne (1-2), (n=4).



Joonis 2. Koolitus- ja arengutegevuste algatajate kombinatsioonid

Allikas: koostatud autori poolt empiirilises uuringus kogutud andmete põhjal
n=147

Gruppidepõhiseid erinevusi analüüsis autor t-testi abil. Võrdlusest jäeti välja grupi 2 ja grupi 4 esindajad, sest vastuste arv oli liiga väike statistiliste järelduste tegemiseks. Tabelis 3.2. ja 3.3. on ülevaade t-testi tulemustest, mis annavad ülevaate koolitus- ja arengutegevuste rakendamise keskmiste erinevustes gruppides.

Tabel 3.2. Keskmised koolitus- ja arengutegevuste rakendamise hinnangud võrdlevalt gruppide 1 ja 3 vahel

	Uute teadmiste rakendamine		Uute ärivõimaluste otsimine	
	Grupp 1*	Grupp 3**	Grupp 1*	Grupp 3**
Vastajate arv (n)	29	111	29	111
Keskmine (\bar{x})	3.59	3.91	3.17	3.61
Standardhälve (sd)	.907	.987	1.037	1.037
Keskmise standardhälve	.168	.094	.193	.098

Allikas: koostatud autori poolt empiirilises uuringus kogutud andmete põhjal

Märkused:

*individuaalne aktiivsus koolitus- ja arengutegevuste algatamises on aktiivsem (3-5) ja juhi aktiivsus on passiivsem (1-2)

** juhi ja indiviidi koolitus- ja arengutegevuste algatamine on aktiivne (3-5)

Tabel 3.3. Keskmiste koolitus- ja arengutegevuste rakendamise hinnangute võrdlus t-testi abil

	Ühesuguseid dispersioone eeldamata	
	Uute teadmiste rakendamine	Uute ärivõimaluste otsimine
Keskmiste vahe	-0.32	-0.44
Vahe standardhälve	0.19	0.22
t-statistik	-1.68	-2.04
Vabadusastmete arv	46.85	43.77
Olulisuse tõenäosus	0.10	0.05
Vahe usaldusvahemik, 95%	-0.71 kuni 0.06	-0.88 kuni -0.004

Allikas: koostatud autori poolt empiirilises uuringus kogutud andmete põhjal

Uute teadmiste kohese töösse rakendamise keskmiste vahe on 0.32 grupi 3 kasuks, vahe standardhälve (sd) on 0.19 ja t-statistiku absoluutväärtus on 1.68. Standardhälve (sd=0.19) seab grupi 1 väärtuste võimalikuks vahemikuks 3.40 kuni 3.76 ja grupi 3 väärtuste võimalikuks vahemikuks 3.74 kuni 4.08. T-statistiku väärtus viitab erisuse olemasolule, kuid arvestades keskmise vahe standardhälvet (sd=0.2) ja sellest tulenevaid varieeruvuse vahemikke, siis ei saa erisust hinnata märkimisväärseks, pigem väikseks.

Uute ärivõimaluste otsimise keskmiste vahe on 0.44 grupi 3 kasuks, vahe standardhälve (sd) on 0.22 ja t-statistiku absoluutväärtus on 2.04. Standardhälve (sd=0.22) seab grupi 1 väärtuste võimalikuks vahemikuks 2.95 kuni 3.39 ja grupi 3 võimalikuks vahemikuks 3.39 kuni 3.83. T-statistiku väärtus viitab erisuse olemasolule, kuid standarshälvest tuleneva võimaliku varieeruvuse tõttu ei saa erinevust märkimisväärseks nimetada, pigem mõõdukaks.

2.6. Agiilse tulemuste juhtimise komponentide mõju siseettevõtlusele

Agiilse tulemuste juhtimise komponentideks on käesolevas töös defineeritud agiilsus, tagasisidestamine ja võimustamine (definiitsioonid alapeatükis 2.6.) ning analüüsi eesmärgiks on leida võimalikud seosed kirjeldatud komponendite ja isiklike ja organisatsiooni eesmärkide tunnetusliku seotuse vahel. Analüüsis on kaasatud vastused, mille tulemuste juhtimise protsessi hinnang oli ≥ 3 , mis tähendab vähemalt mõningal määral agiilsete tunnuste olemasolu. Kasutatud vastuse arv oli 137 (n=137).

Tabelis 4.1 on ülevaade küsimustebloki kirjeldavast statistikast, millest näeme, et kõige madalama keskmise hinnangu ($\bar{x}=3.64$) on saanud väide “Ma näen selget seost oma isiklike professionaalsete ja organisatsiooni eesmärkide vahel.”, mis hindab isiklike ja organisatsiooni eesmärkide seotuse tunnetamist. Kõige kõrgema keskmise hinnangu ($\bar{x}=4.20$) on saanud tulemuste juhtimise agiilsuse hindamine väitega “Minu tööalaste eesmärkide seadmine koos juhiga on agiilne (paindlik ja kiiresti kohanev).”.

Tabel 4.1. Agiilse tulemuste juhtimise küsimustebloki kirjeldav statistika

	Min	Max	\bar{x}	sd
Ma näen selget seost oma isiklike professionaalsete ja organisatsiooni eesmärkide vahel.	1	5	3.64	1.01
Kohtumised juhiga julgustavad mind looma uusi tooteid/teenuseid/lahendusi.	1	5	3.87	.94
Juht tagasisidestab minu tööd piisavalt sageli ja konstruktiivselt.	1	5	3.89	.99
Ma olen rahul minu juhi poolt tegevust eesmärgistamiseks kasutatavate meetoditega.	1	5	3.94	.99
Minu tööalaste eesmärkide seadmine koos juhiga on agiilne (paindlik ja kiiresti kohanev).	3	5	4.20	.76

Allikas: koostatud autori poolt empiirilises uuringus kogutud andmete põhjal
n=137

Analüüsimaiks võimalikke seosed agiilse tulemuste juhtimise komponentide ja isiklike ja organisatsiooni eesmärkide tunnetusliku seotuse vahel kasutas autor Spearmani korrelatsioonikordajat. Tulemused on esitletud tabelis 4.2.

Tabel 4.2. Seosed agiilse tulemuste juhtimise komponendi vahel Spearman'i korrelatsioonikordaja (r) põhjal

	K8	K9	K10	K11
K8: Minu tööalaste eesmärkide seadmine koos juhiga on agiilne (paindlik ja kiiresti kohanev).	1			
K9: Juht tagasisidestab minu tööd piisavalt sageli ja konstruktiivselt.	.47**	1		
K10: Kohtumised juhiga julgustavad mind looma uusi tooteid/teenuseid/lahendusi	.45**	.69**	1	
K11: Ma näen selget seost oma isiklike professionaalsete ja organisatsiooni eesmärkide vahel.	.36**	.44**	.45**	1

Allikas: koostatud autori poolt empiirilises uuringus kogutud andmete põhjal
n=137

Märkused:

**p<0.01

Tulemustest selgub, et kõikidel vaadeldud komponentidel on olemas mõõdukas seos isiklike ja organisatsiooni eesmärkide seostamisel (loetelu seose tugevuse alusel):

- võimustamine, mida hinnati väitega “Kohtumised juhiga julgustavad mind looma uusi tooteid/teenuseid/lahendusi.” ja mõõduka seose tugevusega $r=0.45$;
- konstruktiivne tagasisidestamine, mida hinnati väitega “Juht tagasisidestab minu tööd piisavalt sageli ja konstruktiivselt.” ja mõõduka seose tugevusega $r=0.44$;
- agiilsus, mida hinnati väitega “Minu tööalaste eesmärkide seadmine koos juhiga on agiilne (paindlik ja kiiresti kohanev).” ja nõrgemapoolse mõõduka seose tugevusega $r=0.33$.

Tugevam seos ($r=0.47$) esines agiilsuse ja konstruktiivse tagasisidestamise vahel. Tagasisidestamine on omakorda tugevamapoolses mõõdukas seoses ($r=0.69$) võimustamisega.

2.7. Siseettevõtlust toetavad tunnused projektigruppides

Tabel 5.1. Projektimeeskondade karakteristikute hinnangute kirjeldav statistika

	Min	Max	\bar{x}	sd
Tunnen, et tänu meeskonnale tekib mul rohkem uuenduslikke ideid, kui individuaalselt töötades.	1	5	3.85	1.04
Projekti meeskond, milles ma töötan, on esindatud inimesi erinevatest üksustest ja divisjonidest, kellel on erinevad erialased teadmised ning kogemused.	1	5	3.90	1.08
Minu meeskonnas on hea koostöö, mis loob minu jaoks väärtust.	1	5	4.02	.93
Tunnen, et tänu töötamisele meeskonnas, saan ma rohkem panustada uute lahenduste ellu kutsumisse, kui teeksin seda individuaalselt.	1	5	4.03	.90
Projekti meeskonnas tekkinud uued ideed on leidnud praktilist rakendust organisatsioonis.	1	5	4.11	.86
Kõik projekti meeskonna liikmed saavad algatada ideid ja ettepanekuid, mida ühiselt arutatakse.	1	5	4.41	.84

Allikas: koostatud autori poolt empiirilises uuringus kogutud andmete põhjal
n=147

Projektimeeskondade karakteristikute kirjeldava statistika ülevaade on esitatud tabelis 5.1. Kõige madalam keskmine hinnang ($\bar{x}=3.85$) on väitel “Tunnen, et tänu meeskonnale tekib mul rohkem uuenduslikke ideid, kui individuaalselt töötades.”, kuid väite “Tunnen, et tänu töötamisele meeskonnas, saan ma rohkem panustada uute lahenduste ellu kutsumisse, kui teeksin seda individuaalselt.” keskmine hinnang on 0.18 punkti kõrgem. Kõige kõrgema hinde on saanud liikmete kaasatust hindav väide “Kõik projekti meeskonna liikmed saavad algatada ideid ja ettepanekuid, mida ühiselt arutatakse.” ($\bar{x}=4.41$).

Tabel 5.2. Projektimeeskonna karakteristikute keskmiste võrdlus ristfunktsionaalsuse alusel

Rist-funktsionaalsus	Meeskonna- liikmete kaasatus*		Sisettevõtlus ilming**		Meeskonnas tekib rohkem uusi ideid***		Meeskonnas on isiklik panus suurem****	
	olemas	puudub	olemas	puudub	olemas	puudub	olemas	puudub
Vastajate arv (n)	127	20	127	20	127	20	127	20
Keskmine (\bar{x})	4.47	4.00	4.17	3.75	4.08	3.70	3.91	3.45
Standardhälve (sd)	.76	1.03	.81	1.07	.89	.92	1.04	1.00
Keskmise standardhälve	.07	.23	.07	.24	.08	.21	.09	.22

Allikas: koostatud autori poolt empiirilises uuringus kogutud andmete põhjal

Märkused:

- * - “Kõik projekti meeskonna liikmed saavad algatada ideid ja ettepanekuid, mida ühiselt arutatakse.”
- ** - “Projekti meeskonnas tekkinud uued ideed on leidnud praktilist rakendust organisatsioonis.”
- *** - “Tunnen, et tänu meeskonnale tekib mul rohkem uuenduslikke ideid, kui individuaalselt töötades.”
- **** - “Tunnen, et tänu töötamisele meeskonnas, saan ma rohkem panustada uute lahenduste ellu kutsumisse, kui teeksin seda individuaalselt.”

Tabel 5.3. Projektimeeskonna karakteristikute keskmiste võrdlus ristfunktsionaalsuse alusel ja t-testimise abil

	Ühesuguseid dispersioone eeldamata			
	V1*	V2**	V3***	V4****
Keskmiste vahe	.47	.42	.38	.46
Vahe sd	.24	.25	.22	.24
T-statistik	1.97	1.66	1.71	1.92
Vabadusastmete arv	22.73	22.60	24.85	25.92
Olulisuse tõenäosus	0.06	0.11	0.10	0.07
Vahe usaldus- vahemik, 95%	-0.02 kuni 0.97	-0.10 kuni 0.93	-0.08 kuni 0.83	-0.03 kuni 0.96

Allikas: koostatud autori poolt empiirilises uuringus kogutud andmete põhjal

n=147

Märkused:

- **p<0.01
- * - “Kõik projekti meeskonna liikmed saavad algatada ideid ja ettepanekuid, mida ühiselt arutatakse.”
- ** - “Projekti meeskonnas tekkinud uued ideed on leidnud praktilist rakendust organisatsioonis.”
- *** - “Tunnen, et tänu meeskonnale tekib mul rohkem uuenduslikke ideid, kui individuaalselt töötades.”
- **** - “Tunnen, et tänu töötamisele meeskonnas, saan ma rohkem panustada uute lahenduste ellu kutsumisse, kui teeksin seda individuaalselt.”

Meeskonnaliikmete kaasatuse ehk väite V1 keskmiste vahe on 0.47 ristfunktsionaalsete projektitiimide kasuks, vahe standardhälve (sd) on 0.24 ja t-statistiku absoluutväärtus on 1.97. Standardhälve (sd=0.24) seab ristfunktsionaalsete projektimeeskondade liikmete kaasatuse väärtuste võimalikuks vahemikuks 4.23 kuni 4.72 ja ristfunktsionaalsuseta projektitiimide meeskonnaliikmete kaasatuse väärtuste võimalikuks vahemikuks 3.76 kuni 4.24. T-statistiku väärtus viitab erisuse olemasolule, kuid arvestades keskmise vahe standardhälvet (sd=0.24) ja sellest tulenevaid varieeruvuse vahemikke, siis ei saa erisust hinnata märkimisväärseks, pigem mõõdukaks.

Ideede praktikasse toomise ehk siseettevõtluse ilmingu ehk väite V2 keskmiste vahe on 0.42 ristfunktsionaalsete projektitiimide kasuks, vahe standardhälve (sd) on 0.25 ja t-statistiku absoluutväärtus on 1.66. Standardhälve (sd=0.25) seab ristfunktsionaalsete projektimeeskondade liikmete kaasatuse väärtuste võimalikuks vahemikuks 3.92 kuni 4.42 ja ristfunktsionaalsuseta projektitiimide siseettevõtluse ilmingu väärtuste võimalikuks vahemikuks 3.50 kuni 4.00. T-statistiku väärtus viitab väikse erisuse olemasolule, kuid arvestades keskmise vahe standardhälvet (sd=0.25) ja sellest tulenevaid varieeruvuse vahemikke, siis hindame erisusi ebaoluliseks.

Projektimeeskonna mõju ideede loomele ehk väite V3 keskmiste vahe on 0.38 ristfunktsionaalsete projektitiimide kasuks, vahe standardhälve (sd) on 0.22 ja t-statistiku absoluutväärtus on 1.71. Standardhälve (sd=0.22) seab uuritava väite V3 keskmise vahemikuks 3.86 kuni 4.30 ja ristfunktsionaalsuseta projektitiimide väite V3 väärtuste võimalikuks vahemikuks 3.48 kuni 3.92. T-statistiku väärtus viitab väikse erisuse olemasolule, kuid arvestades keskmise vahe standardhälvet (sd=0.22) ja sellest tulenevaid varieeruvuse vahemikke, siis hindame erisusi pigem väikseks.

Projektimeeskonna mõju panuse tunnetamisele ehk väite V4 keskmiste vahe on 0.46 ristfunktsionaalsete projektitiimide kasuks, vahe standardhälve (sd) on 0.24 ja t-statistiku absoluutväärtus on 1.92. Standardhälve (sd=0.24) seab uuritava väite V4 keskmise vahemikuks 3.67 kuni 4.14 ja ristfunktsionaalsuseta projektitiimide väite V4 väärtuste võimalikuks vahemikuks 3.21 kuni 3.69. T-statistiku väärtus viitab väikse erisuse olemasolule, kuid arvestades keskmise vahe standardhälvet (sd=0.24) ja sellest tulenevaid varieeruvuse vahemikke, siis ei saa erisust hinnata märkimisväärseks, pigem mõõdukaks.

Tabel 5.4. Ristfunktsionaalsete projektigruppide tunnustevahelised seosed Spearmani korrelatsioonikordajaga

	K1	K2	K3	K5	K6	K7
K1: Projekti meeskond, milles ma töotan, on esindatud inimesi erinevatest üksustest ja divisjonidest, kellel on erinevad erialased teadmised ning kogemused.	1					
K2: Kõik projekti meeskonna liikmed saavad algatada ideid ja ettepanekuid, mida ühiselt arutatakse.	.41**	1				
K3: Projekti meeskonnas tekkinud uued ideed on leidnud praktilist rakendust organisatsioonis.	.38**	.47**	1			
K5: Tunnen, et tänu töötamisele meeskonnas, saan ma rohkem panustada uute lahenduste ellu kutsumisse, kui teeksin seda individuaalselt.	.34**	.33**	.38**	1		
K6: Tunnen, et tänu meeskonnale tekib mul rohkem uuenduslikke ideid, kui individuaalselt töötades.	.29**	.35**	.30**	.54**	1	
K7: Minu meeskonnas on hea koostöö, mis loob minu jaoks väärtust.	.31**	.41**	.33**	.48**	.48**	1

Allikas: koostatud autori poolt empiirilises uuringus kogutud andmete põhjal
n=127

Märkused:

**p<0.01

Uurimisküsimusest lähtudes vaatleme me eelkõige, millised on seosed siseettevõtlikkuse ilmingu ja teiste karakteristikute vahel. Siseettevõtlikkuse ilmingu all on siinkohal silmas peetud innovatsiooni ehk uute ideede loomist ja rakendamist (väide K3).

Tabelis 5.4. esitatud tulemustest näeme, et siseettevõtlikkuse ilmingu seos kõikide teiste karakteristikutega on positiivne, kuid seda võib hinnata pigem nõrgaks. Kõige tugevam seos ($r=0.54$) on väitega, mis hindab meeskonnaliikmete kaasatust (K2).

2.8. Siseettevõtlike töötajate töötasu komponentide eelistused

Töötasu konkurentsivõimelisust hinnati kõikide vastajate üleselt keskmise tulemusega $\bar{x}=3.71$ (sd=0.86) ja rahulolu kogutasuga (sh töötasule lisanduvad hüved ja boonused) hinnati tulemusega $\bar{x}=3.81$ (sd=0.81).

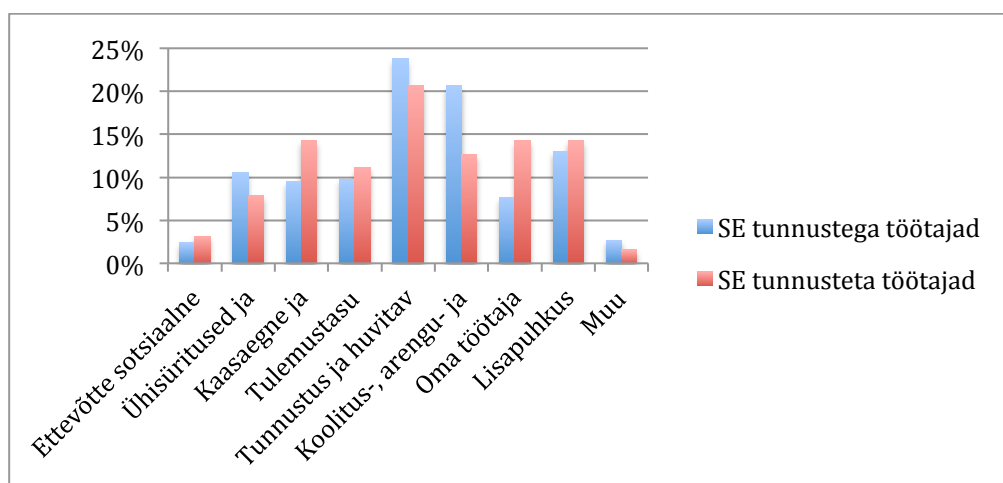
Tabelis 6 on ülevaade töötasu hinnangutest siseettevõtlike tunnuste põhisel. Keskmete erisused on väikesed, suurem erinevus on konkurentsivõimelisuse hindamisel, mida siseettevõtlike tunnustusega töötajad hindasid keskmisel 0.26 võrra kõrgemaks.

Tabel 6. Töötasuga rahulolu võrdlus SE tunnuste olemasolu põhisel

	Konkurentsivõimeline tasu		Rahulolu kogutasuga	
	SE tunnustega	SE tunnusteta	SE tunnustega	SE tunnusteta
Töötajate arv (n)	126	21	126	21
Keskmine hinnang (\bar{x})	3.75	3.48	3.82	3.76
Keskmete vahe	0.27	-0.27	0.06	-0.06
Standardhälve (sd)	0.86	0.81	0.82	0.77
Vahe sd	0.08	0.18	0.07	0.17

Allikas: koostatud autori poolt empiirilises uuringus kogutud andmete põhjal

Kogutasu komponentide eelistuste vaatlemiseks diferentseerisime siseettevõtlike tunnustega (n=126) ja siseettevõtlike tunnusteta töötajad (n=21). Siseettevõtlike tunnustega töötajad hindasid kõige olulisemaks huvitava töö ja tunnustuse (24%); koolitus-, arengu- ja karjäärivõimalused (21%) ja lisapuhkuse (13%). Siseettevõtlike tunnusteta töötajad hindasid kõide olulisemaks tunnustuse ja huvitava töö (21%), kaasaegse ja innovaatilise töökeskkonna (14%), oma töötaja soodustused (14%) ja lisapuhkuse (14%). Mõlemas grupis hinnati vähem oluliseks ettevõtte sotsiaalset vastutust.



Joonis 3. Kogutasu komponenti eelistused siseettevõtlike tunnuste olemasolu põhisel

Allikas: koostatud autori poolt empiirilises uuringus kogutud andmete põhjal

Lisaks etteantud valikutele, oli vastajatel võimalik ka avatud vastuse vormis kirjutada muu komponent, mida loetelus ei olnud esindatud. Avatud vastustena toodi esile töötasu ja paindlikkust (sh kaugtöö võimaldamist).

2.9. Arutelu ja järeldused

2.9.1. Kuidas mõjutab koolitus- ja arengutegevuste erinev juhtimine siseettevõtlust: uute teadmiste kohest rakendamist ning uute äriühingute leidmist?

Koolitus- ja arengutegevuste rakendamise ei sõltu märkimisväärselt selle juhtimisest. Erisused on mõlemal juhul grupi 3 kasuks, kui koolitus- ja arenguprotsessi juhivad aktiivselt nii töötaja kui ka juht. Uute äriühingute otsimise puhul on erinevus kõrgem, kuid seda ei saa seda pidada statistiliselt märkimisväärseks. Seega võib väita, et individuaalne initsiatiiv koolitus- ja arengutegevuse rakendamisel on oluline, kuid maksimaalse tulemuse saavutamiseks on vaja aktiivsust nii töötaja enda kui ka juhi poolt. Tulemusi, kus inivid on passiivne oma arengu suhtes, oli statistiliste järelduste tegemiseks liiga vähe.

Küsimustebloki kirjeldav statistikast näeme, et juhivoolne suunamine koolitus- ja arenguprotsessi on hinnatud kõige madalamaks ($\bar{x}=3.31$) ja isiklikud juhitud areng kõige kõrgemaks ($\bar{x}=4.16$). Seega on keskmiste tulemuste põhised kõrgem hinnang koolitus- ja arengutegevuste juhtimises indiviidil endal võrreldes juhiga. Samas joonistub välja, et valdav enamus vastajatest ($n=111$) kategoriseeruvad tulemuste alusel gruppi, milles aktiivseks on nii töötaja kui juht. Seega võime järeldada, et enamuste vastajate puhul on individuaalne aktiivsus suurem, kuid ka juhi aktiivsus on väljendunud.

Uurimisküsimuse eesmärk oli välja selgitada, kuidas mõjutab koolitus- ja arengutegevuste erinev juhtimine siseettevõtlust — nii uute teadmiste kohest rakendamist kui ka uute äriühingute leidmist. T-statistiku erinevused gruppide vahel ei ole märkimisväärsed, kuid need on olemas. Uute teadmiste kohese töösse rakendamise keskmiste vahel gruppide põhised on 0.32 grupi 3 kasuks, mille puhul on tegemist kombinatsiooniga, kus aktiivseks pooleks on nii juht kui ka töötaja. Uute äriühingute otsimise keskmiste vahel on olema suurem erinevus — 0.44 grupi 3

kasuks. Uute ärivõimaluste erinevustes on t-statistiku absoluutväärtus >2 , kuid vaadeldes tervikuna keskmiste erinevust, t-statistikud ja standardhälvet, võime öelda, et erisus ei ole märkimisväärne. Samas peab tõdema, et gruppide suurused on ebavõrdsed ja valim suhteliselt väike, mille tõttu usub autor, et täpsemate erisuste määratlemiseks peaks analüüsi kordama suurema ja mitmekesisema valimiga.

2.9.2. Millised on seosed tulemuste juhtimise komponentide ning isiklike ja organisatsiooni eesmärkide seotuse tunnetamise vahel?

Otsest tugevat seost ei leitud isiklike ja organisatsiooni eesmärkide seostamise vahel ühegi agiilse tulemuste juhtimise komponendiga. Samas näeme mõõdukat seost eesmärkide seostatuse tunnetamisega ja võimustamisega ning tugevamapoolset seost võimustamise ja konstruktiivse tagasisidestamise osas. Seega võime väita, et töötaja isiklike ja organisatsiooni eesmärkide seotuse tunnetamise toetamiseks peaks pakkuma konstruktiivset tagasisidestamist.

Keskmine hinnang tulemuste juhtimise agiilsusele oli suhteliselt kõrge ($\bar{x}=4.20$), olles seega kõige kõrgema keskmise tulemusega komponent. Agiilsust tuleks antud kontekstis vaadata, kui võimaluste tekitajat või vahendit, mis võimaldab töötajaid konstruktiivsemalt tagasisidestada ja toetada. Samas oli kõige madalamaks tulemuseks isiklike ja organisatsiooni eesmärkide seotuse tunnetamine ($\bar{x}=3.64$).

Seoste hindamisel oli kõikidel agiilse tulemuste juhtimise komponentidel positiivne, mõõdukas seos isiklike ja organisatsiooni eesmärkide seotuse tunnetamisega. Kõige tugevam seos ($r=0.45$) oli eesmärkide seotuse tunnetamisel töötajate võimustamisega. Agiilse tulemuste juhtimise juures on töötajate võimustamine oluline komponent — nii saab töötaja kohest tagasisidet, mille pealt kohandada oma tegevusi. Samuti eeldame, et juht aitab töötajal oma tegevusi suunata lähtuvalt organisatsiooni huvidest ja visioonidest.

Küsimustebloki kõige tugevam seos ($r=0.69$) tuli esile konstruktiivse tagasisidestamise ja võimustamise vahel. See seos tundub ka intuitiivselt loogiline. Samas on siin olulisel kohal tagasiside konstruktiivsus ja seeläbi töötaja otsustus- ja vastuvabaduse suurendamine.

2.9.3. Millised projektigruppi iseloomustavad tunnused toetavad sisetevõtlust?

Näeme, et ristfunktsionaalsusel on kõrgemad hinnangud kõikide vaadeldud sisetevõtlikkust mõjutavate tunnuste osas. Samas ei ole erinevuste suurused märkimisväärsed, kuid peame silmas pidama ka ebavõrdse suurusega, suhteliselt väikseid võrdlusgrupe. Saame aga väita, et ristfunktsionaalsetes gruppides on kõikide sisetevõtlust toetavate komponentide keskmine hinnang kõrgem. Projektimeeskonna ristfunktsionaalsusel ei ole tugevat seost ideede implementeerimisega, kuid ristfunktsionaalsuse suurendamine meeskonnas aitab positiivselt kaasa liikmete kaasatusele.

Üldistele keskmiste hinnangutele tuginedes näeme, et meeskonnas töötamine võrreldes individuaalse tööga toetab ideede loomet ($\bar{x}=3.85$) ja panust uute ideede ellu viimisel ($\bar{x}=4.03$), kuid keskmised tulemused ei ole väga kõrged. Kõige kõrgema keskmise tulemuse on saanud liikmete kaasatust hindav väide “Kõik projekti meeskonna liikmed saavad algatada ideid ja ettepanekuid, mida ühiselt arutatakse.” ($\bar{x}=4.41$)

Ristfunktsionaalsete ja tavalise projektigruppide võrdlusest joonistus väja, et väikesed erinevused on kõikide uuritavate väidete osas ristfunktsionaalsete projektitiimide kasuks.

Meeskonnaliikmete kaasatuse keskmiste vahe on 0.47, ideede praktikasse toomise ehk sisetevõtluse ilmingu keskmiste vahe on 0.42, projektimeeskonna mõju ideede loomele keskmiste vahe on 0.38 ja projektimeeskonna mõju panuse tunnetamisele keskmiste vahe on 0.46 ristfunktsionaalsete projektitiimide kasuks, mis kõik viitavad erinevuste olemasolule. Samuti on kõikide võrreldavate t-statistik liginemas absoluutarvule 2. Samas ei saa me nimetada erisusi oluliseks, sest standardhälvet arvesse võttes näeme, et tunnuste varieeruvus võib tunnused muuta peaaegu, et samaväärseks.

Samas peame siinkohal silmas pidama ka asjaolu, et valim oli suhteliselt väike ja võrreldavate gruppide suurused märkimisväärselt erinevad.

2.9.4. Milline tasusüsteem on sisetevõtliku töötaja jaoks atraktiivne ja motiveeriv?

Eelistuste erinevused sisetevõtlike tunnustega ja tunnusteta töötajate vahel ei ole väga suured. Erinevus joonistub välja kahe tunnuse vahel, mis on sisetevõtjatele märkimisväärselt ebaolulisemad—oma töötaja soodustused ja kaasaegne töökeskkond. Seega võime järeldada, et sisetevõtliku töötaja jaoks on konkurentsivõimelise töötasu olemasolu korral olulised koolitus-

ja arenguvõimalused, huvitav ja tunnustav töö ning lisapuhkus. Vähem huvi pakub neile ettevõtte sotsiaalne vastutus, omatöötaja soodustused ja kaasaegne töökeskkond.

Juhul, kui on eesmärk värvata või hoida siseettevõtlikke töötajaid organisatsiooni juures, siis võiks tööandja keskenduda koolitus- ja arenguvõimaluste pakkumisele ja huvitavatele väljakutsetele. Võimalik, et iga töö ei paku oodatud põnevust, siis võib organisatsioon luua lisavõimalused ettevõtlikkuse väljendamiseks — näiteks innovatsiooniloome konkursid või midagi selle laadset. See võimaldaks siseettevõtlikul töötajal ennast arendada ja teha midagi huvitavat ja väljakutset pakkuvat.

Konkurentsivõimelise töötasu olemasolul hindasid mõlemad töötajate grupid (nii rohkem kui ka vähem siseettevõtlikud) oluliseks mitte-rahalisi hüvesid nagu huvitav töö ja tunnustus (24%; 21%) ning koolitus-, arengu- ja karjäärivõimalused (21%; 14%). Siseettevõtlikud töötajad pidasid oluliseks veel ka lisapuhkust (13%) ning siseettevõtlike tunnusteta töötajad väärtustasid lisapuhkust ja oma töötaja soodustusi (14%; 14%). Kuigi tugevamalt esindatud eelistused on üsna sarnased, siis näeme jooniselt 3, et siseettevõtlike tunnustega töötajate puhul on ligi poole võrra vähem olulised näiteks oma töötaja soodustused ning kolmandiku võrra vähem oluline on kaasaegne ja innovaatiline töökeskkond.

2.9.5. Järeldused ja ettepanekud

Uurimuse eesmärk oli leida võimalusi, kuidas toetada siseettevõtlikkust suures organisatsioonis, et olla konkurentsivõimeline ja innovaatiline. Empiirilises uurimuses kasutatud valim ja vastuste arv ei võimalda käesoleva töö tulemusena esitleda usaldusväärset mudelit siseettevõtlusse toetamiseks personaliprotsessidega, küll aga on võimalik tuua esile tendentse, mis väljendusid tulemustest.

Teoreetilistes käsitlustes väljendati, et töötajate koolitus- ja arengutegevused on tulemuslikumad, kui need on individuaalselt juhitud (Ravisha, Pakkerappa 2017; London, Smither 1999), samas näeme uurimistulemustest, et uute teadmiste rakendamine ja uute ärivõimaluste otsimine sai kõrgema hinde, kui nii juht kui ka töötaja näitavad koolitus- ja arengutegevustes üles aktiivsust. Kui lähtume Pinchot (1985) sõnastatud siseettevõtja definitsioonist, et siseettevõtja on ettevõtja organisatsiooni sees, ja teame nii teooriast kui uurimusest, et siseettevõtlikud töötajad hindavad kõrgelt koolitus-, arengu- ja karjäärivõimalusi, siis võime järeldada, et atraktiivsed koolitus- ja

arenguvõimalused võiksid olla üheks argumendiks, miks siduda ennast suurema organisatsiooniga. Samas peab sellisel juhul olema lähemalt kaardistatud, milliseid koolitus- ja arenguvõimalusi siseettevõtlikud töötajad eelistavad.

Lisaks uute teadmiste ja oskuste arendamisele, on vaja neid ka praktikas rakendada, et see tooks kasu nii töötajale kui ka organisatsioonile. Siinkohal muutub oluliseks asjakohane tulemuste juhtimine, mis aitab ühtlustada töötaja eesmärgid organisatsiooni omadega. Kuigi uurimuse tulemustest ei selgunud tugevat seost agiilsuse ja eesmärgistamise vahel, nägime, et agiilsuse tõus mõjub positiivselt tagasisidestamisele ja tagasisidestamine omakorda võimustamisele, mis mõjutab eesmärkide seostatuse tunnetamist. Kokkuvõtvalt võiks seda vaadelda nii, et agiilne tulemuste juhtimine on tööriist, mille abil pakkuda konstruktiivsemat ja eesmärgipärast tagasisidet, mille väärtus siseettevõtlikkuse kontekstis on suurem.

Suurtes organisatsioonides viivad uuendusi ellu enamasti projektimeeskonnad ja sellist töötamise viisi kasutab käesoleva uurimuse objekt. Ristfunktsionaalsetes gruppides oli näha kõrgemaid tulemusi nii ideede implementeerimisel, töötajate kaasatusel ja rahulolul, kuid nende tugevus on küsitav eelkõige väikese valimi tõttu. Samuti oli kõige tugevam seos ristfunktsionaalsuse ja liikmete kaasatuse osas, mis siseettevõtlike kontekstis võiks tuua suurt väärust. Selleks, et tugevamaid seoseid kinnitada, oleks tarvilik viia läbi uurimus suurema ja mitmekesisema valimiga.

Motiveeriva töötasu eelistuste erisused ei ole märkimisväärselt erinevad, eriti kui vaatame, mida peetakse kõige olulisemaks. Samas me näeme, et rahalised hüved on sisetevõtlikele töötajatele ebaolulisemad kui teistele. Ka siinkohal on paslik uurida süvitsi, mida hindavad sisetevõtlike tunnustega töötajad arengu- ja koolitusvõimaluste ja teiste neile oluliste komponentide juures.

Eelnevaid tähelepanekuid tuleks vaadelda tervikliku protsessina, mida juhib töötaja otsene juht. Selleks, et juht oleks võimaline toetama oma töötajate sisetevõtlikkust, peab tal olema vajalikud teadmised ja oskused. Juhul, kui organisatsiooni eesmärgiks on sisetevõtlike edendamine, on tarvilik ka juhtide arendamine, et nad oleksid võimelised pakkuma konstruktiivset ja kootsivat tagasisidet ning kasutada töömeetodeid, mis toetavad inimeste arengut. Organisatsioon saab panustada raamistiku loomisele, mis toetab ettevõtlust — näiteks võimaldada töötaja kaasamist tema arenguvajaduste ja –tegevuste kaardistamisse; pakkuda organisatsioonisiseseid arengu- ja karjäärivõimalusi, sealjuures toetada eesmärkide saavutamist

võttes kasutusele agiilsemaid tulemuse juhtimise viise; toetada ristfunktsionaalsete meeskondade tööd, pakkudes paindlikkust nii töötamise aja kui koha suhtes ja keskenduda töötasustamise osas komponentidele, mis inimestele on olulised ja mis toetavad organisatsiooni personalipoliitika eesmärke.

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärk oli uurida, kuidas toetada siseettevõtlust personalijuhtimisega ning kas ja kuidas saab ettevõtlikkust organisatsiooni sees edendada nii vähem kui rohkem ettevõtlike töötajate seas. Personalijuhtimise protsessidest käsitleti töös koolitus- ja arengutegevust, tulemuste juhtimist, projektigruppides töötamist ja töötasustamist.

Võttes arvesse valimi suurust ja profiili ei saa uurimistulemustele tuginedes luua usaldusväärset mudelit siseettevõtluse toetamiseks, küll aga joonistuvad välja tendentsid, mida edaspidi lähemalt uurida. Tulemused viitasid sellele, et koolitus- ja arengutegevustel on teatav tähtsus nii uute äriideede leidmisel kui ka ettevõtlike inimeste motiveerimisel; agiilne juhtimine võib olla väärtust loov koos konstruktiivse tagasisidestamisega, mis võimaldab töötajaid uusi ideid ja lähenemisi rakendada; projektimeeskondade ristfunktsionaalsus ei ole otseselt tugevas seoses ideede implementeerimisega, kuid võimaldab projektiliikmete suuremat kaasatust, mis võib olla väärtust loov. Töötasustamise osas eelistab siseettevõtlik töötaja enesearengu ja tunnustusega seotud hüvesid, mitte niivõrd rahalisi boonuseid.

Tulemustest nägime järgmised tendentsid:

- koolitus- ja arengutegevuste väljundid on rohkem uute äri võimalustele orienteeritud, kui arengueesmärkide ja –tegevuste planeerimisel on aktiivsed nii juht kui ka töötaja;
- agiilse tulemuste juhtimise kõige olulisem komponent on konstruktiivse tagasisidestamine, mis omakorda toetab positiivselt isiklike ja organisatsiooni eesmärkide seostatuse tunnetamist;
- ristfunktsionaalsusel on positiivne seos meeskonnaliikmete kaasatusega ja uute ideede rakendamine oli tavalistest meeskondadest kõrgem;
- siseettevõtlikud töötajad hindavad enim huvitavat tööd ja tunnustust, arengu- ja karjäärivõimalusi ning lisapuhkust. Vähem atraktiivsed on neile rahalised ja materiaalsed hüved.

Organisatsiooni võimuses on luua keskkond, mis toetab sisetevõtlust. Näiteks vahetada pikast ajaperioodist lähtuvad arenguplaanid agiilsete tulemuste juhtimise tegevustega. Ootused töötajatele on pidevalt muutumises ja selleks, et nad suudaksid selleks valmis olla, peab ka organisatsioonipoolne lähenemine olema paindlikum ja kohanemisvõimeline. Seega on koolitus- ja arengutegevused väga tihedalt seotud tulemuste juhtimisega ning agiilsus võiks olla siinkohal meetod, mida kasutada. Edasisteks uurimisvõimaliusteks on uurida põhjalikumalt, milline koolitus- ja arengutegevuste protsess on sisetevõtlust toetav ning kuidas uusi teadmisi ja ideid tulemuste juhtimise teel toetada leidmaks praktiline lahendus organisatsioonis.

Projektipõhisus on suurtes organisatsioonis tavapärane töötamise viis. Ristfunktsionaalsus on tunnus, mis toetab meekonnaliikmete kaasatust ja tulemused viitavad ristfunktsionaalsete gruppide kõrgemale efektiivsusele ja tulemuslikkusele. See toob endaga kaasa mitmekesiseid teadmisi ja lähenemisi, kuid see on võimalik kui organisatsioon võimaldab paindlikkust töötamise aja ja koha suhtes ning toetab suhtlusvõrgustike arengut. Ristfunktsionaalsete gruppide olemust võiks uurida lähemalt ja samuti nende töökorralduse juhtimise mõju sisetevõtlusele. Käesolevas töös me võtsime aluseks vastajate subjektiivse hinnangu ristfunktsionaalsuse määratlemiseks, kuid see mõiste vajaks täpsemate tulemuste välja selgitamiseks sügavamad uurimist.

Käesolev töö tutvustab tendentse, mis võiksid edendada sisetevõtlust. Edasine uurimine tooks kasulikke tulemusi, kui keskenduda detailsemalt ühele protsessile korraga ja viia läbi suuremas ning mitmekesisemas valimi.

SUMMARY

SUPPORTING INTRAPRENEURSHIP WITH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PROCESSES BASED ON THE EXAMPLE OF A FINANCIAL INSTITUTION

Kertu Miidu

The purpose of current thesis is to study how to support intrapreneurship in large enterprises by using human resource management (HRM) processes. Intrapreneurship is a method, which main purpose is creating new ventures and innovation. It helps big corporations to be able to be more adaptive in quickly changing environment faster. Intrapreneurship in large companies is a combination of strategic vision of intrapreneurial culture and people who are implementing it.

The goal of the research questions that are stated in this thesis, is to study how to use processes like learning and development process, agile performance management, cross-functional project work and remuneration to achieve intrapreneurial culture:

- How does different process management of training and development activities affect the intrapreneurship: immediate implementation of new knowledge and finding new business opportunities?
- How does agile performance management components (agility, feedback and empowerment) correlate to alignment of individual and professional goals?
- Which project group characteristics support intrapreneurship?
- Which remuneration elements are most attractive and motivating for an intrapreneurial employee?

This thesis consists of two main chapters—theory and empirical study. Theory gives an overview of previous approaches and defines intrapreneurship, intrapreneurs and HRM processes which could have an impact on intrapreneurial culture. In theory, intrapreneurship is defined as a combination of intrapreneurial people and corporate entrepreneurship—a strategic

vision from organization and people who are implementing it. There are also a discussion about intrapreneurial employees characteristics and HRM processes presented.

Empirical study consists of three sub-chapters: methodology, data analysis and discussion. Methodology gives an overview of the research object, population and sample which in current study is employee group of Swedbank Estonia IT teams located in Estonia. Sample size was 318 and author gathered 147 responses. Chosen methods for data analysis were descriptive statistics to understand general overview, t-tests to compare different groups and Spearman's correlation coefficient to see correlations between different components.

The results indicate that learning and development activities have more impact on creating new ventures if its managed by individuals and his/her manager together; the most important component of agile performance management is feedback which have positive impact on alignment of personal and organisational goals; cross-functionality has positive impact on inclusion of team members and helps to implement new ideas; intrapreneurial employees value interesting job and recognition, development and career opportunities and extra vacation days. Financial rewards are less important to them.

Because of a small sample group it is suggested that more detailed understanding on this topic need further research. The author suggestes to go more in detail with different process separately and with more diverse sample group.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- P. Aceituno Aceituno, J. Danvila del Valle, A. Gonzalez Calzon. (2018). Entrepreneurship, intrapreneurship and scientific mobility: The Spanish case. *PLoS ONE*. Vol. 13, Iss. 9, p. 1-20.
- B.W. Amo, L. Kolvereid. (2005). Organizational Strategy, Individual Personality and Innovation Behavior. *Journal of Enterprising Cluture*. Vol 13, No 1, p 7-19.
- J. Andresoo. (2013). Innovatsiooni juhtimine teadusmahukas organisatsioonis Rahvusraamatukogu näitel. *Magistritöö*. Tartu: Tartu Ülikool.
- B. Antoncic. (2003). Risk Taking in Intrapreneurship: Translating the Individual Level Risk Aversion Into the Organizational Risk Taking. *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 11, No. 1, p.1-23.
- J. Bankman, R. J. Gilson. (1999). Why Start-Ups?. *Stanford Law Review*. Vol 51, Iss 2.
- B. Baruah, A. Ward. (2015). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol 11, Iss 4, p 811-822.
- P. Burns. (2001). *Entrepreneurship and Small Business*. Hampshire, New York: PALGRAVE, p. 27-43.
- P. Cappelli, A. Tavis. (2016). The Performance Management Revolution. *Harvard Business Review*, Vol. 94, Iss. 10, p58-67.
- J. Doubiene. (2017). Corporate Entrepreneurship in Lithuanian Mature Organisations: is it Really Working? *Engineering Economics*, Vol 28, Iss 1, p 56-67.
- Eesti Maaülikool. *Andmeanalüüs MS Excelis: Spearmani e astakorrelatsioonikordaja*. Kättesaadav: http://ph.emu.ee/~ktanel/andmeanalys_excelis/pt63.php , 12. aprill 2019.
- B. U. Eze, A. Abdul, E. K. Nwaba, A. Adebayo. (2018). Organizational Culture and Intrapreneurship Growth in Nigeria: Evidence from Selected Manufacturing Firms. *Emerging Markets Journal*. Vol. 8, No 1, p. 39-44.
- J. A. Felicio, R. Rodrigues, V. R. Caldeirinha. (2012). The effect of intrapreneurship on corporate performance. *Management Decision*. Vol 50, No 10, p1717-1738.
- S. Ferdousi. (2012). Cross-Functional Teams for Corporate Entrepreneurship Practices. *The ISM Journal of International Business*. Vol. 1, Iss.2.
- E. Gorobinski, M. Kadakas, K. Kase, E. Kraav, M. Kütt, P. Lindjärv, I. Lott, Ü. Matt, M. Nõmm, E. Saksa, K. Tamkõrv, H. Tamme. (2017). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: AS Pakett trükikoda.
- A. Gürsoy, B. Güven. (2016). Effect of Innovative Culture on Intrapreneurship. *International Journal of Business and Social Science*. Vol.7, No. 1, p 152.162.

- A. Herbert. (2002). *The Paradoxes of Action Learning: An Interpretive and Critical Inquiry into Vocational Educators' Professional Development*. Helsinki School of Economics: HeSE print.
- ICF Estonia. *Mis on kootsing?* Kättesaadav: <https://coaching.ee/mis-on-coaching/>, 19.04.2019.
- D. M. Ibrahim. (2016). Intrapreneurship. *Washington & Lee Law Review*. Vol. 73, Iss 4, p1741-1793.
- C. Kearney, R. Hisrich, F. Roche. (2007). Facilitating Public Sector Corporate Entrepreneurship Process: A Conceptual Model. *Journal of Enterprising Culture*. Vol. 15, No. 3, p 275-299.
- R. Kreek. (2018). *Telia: oma töötajates peitub tohtu innovatsioonireserv*. Ärileht.ee. Kättesaadav: <https://arileht.delfi.ee/news/uudised/telia-oma-tootajates-peitub-tohtu-innovatsioonireserv?id=84029368> , 08.05.2019.
- D. F. Kuratko, R. V. Montagno, J. S. Hornsby. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, p. 49-58.
- T. R. Kurtzberg, T. M. Amabile. (2000). From Guilford to Creative Synergy: Opening the Black Box of Team-Level Creativity. *Creativity Research Journal*. Vol. 13, No. 3&4, p. 285-294.
- M. London, J. W. Smither. (1999). Empowered Self-Development and Continuous Learning. *Human Resource Management*, Vol.1, No. 1, p-3-15.
- A. Martiarena. (2013). *Small Business Economics*. Vol. 40 Issue 1, p27-39.
- D. Miller, J. Bauer. (2017). Defining the Motivations and Capabilities of Young Intrapreneurs: Literature Review and Research Opportunities. *ISM Journal of International Business*. p3-10.
- Minitab LLC. *A Comparison of the Pearson and Spearman Correlation Methods*. Kättesaadav: <https://support.minitab.com/en-us/minitab-express/1/help-and-how-to/modeling-statistics/regression/supporting-topics/basics/a-comparison-of-the-pearson-and-spearman-correlation-methods/> , 12. aprill 2019,
- D. Modise, P. Rambe. (2017). Internal and External Locus of Control of Engineering Workforce in a Power Distribution Utility: Implications for Job Performance. *African Journal of Business and Economic Research (AJBER)*, Vol. 12, Iss. 2, 3, p. 113.147.
- K. Monks, G. Kelly, E. Conway, P. Flood, K. Truss, E. Hannon. (2013). Understanding how HR systems work: the role of HR philosophy and HR processes. *Human Resource Management Journal*, Vol 23, No 4, p. 379-395.
- D. A. Okhomina. (2010). The Relationship Between Personality Traits and Entrepreneurial Behaviour and the Moderating Role of a Supportive Environment. *International Journal of Business and Economics Perspectives* Vol. 5, No. 1.
- N. Parsi. (2017). Diversity & Innovation. *HR Magazine*, Vol. 62, Iss. 1, p. 38-45.
- V. Payne (2007). *Coaching for High Performance*. New York: American Management Association International.
- G. Pinchot III. (1985). *Intrapreneuring: You don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper and Row. Kindle ed.

- B. Ravisha, P. Pakkerappa. (2017). Impact of Employee Empowerment of Performance Management. *Amity Business Review*, Vol. 18, Iss. 2, p. 57-61.
- K. Rootalu. (2014). *Korrelatsioonikordajad*. Tartu Ülikool: Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas, Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/korrelatsioonikordajad>, 13. aprill 2019.
- M. T. Reis Neto, L. C. Fulgêncio da Silva, C. A. Avelar Ferreira. (2018). Influence of Internal Communication on the Organizations' Performance: Proposition of Model. *Future Studies Research Journal*. Vol. 10. Iss. 2, p. 214-237.
- M. H. Serai, S. K. Johl, M. Marimuthu. (2017). An Overview On Relationship Between Corporate Entrepreneurship And Firm Performance. *Global Business & Management Research*. Vol. 9, p428-438.
- K. Stachova, Z. Stacho, G. Pajtinkova Bartakova. (2015). *Influencing Organisational Culture by Means of Employee Remuneration*. *Business: Theory and Practice*. Vol 16, Iss 3, p 264-270.
- P. Sundström, A. Zika-Viktorsson. (2009). Organizing for innovation in a product development project Combining innovative and result oriented ways of working – A case study. *International Journal of Project Management*, Vol. 27, p. 745–753 .
- K. Szymanska. (2016). Organisational culture as a part in the development of open innovation - the perspective of small and medium-sized enterprises. *Management*. Vol 20, No 1, p. 142-154.
- Swedbank. *The Story of Swedbank*. Kättesaadav: <https://online.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PRODE24529001> , 30. märts 2019.
- Swedbank. *Töötamine Swedbankis*. Kättesaadav: <https://www.swedbank.ee/about/careers/work/career> , 30.märts 2019.
- C. P. Theurer, A. Tumasjan, I. M. Welp. (2018). Contextual work design and employee innovative work behavior: When does autonomy matter? *PLoS ONE*, Vol. 13, Iss. 10, p. 1-35.
- J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt. (2005). *Managing Innovation*. 3.ed. s.l. John Wiley & Sons Ltd.
- M. Tooding. (2015). *Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes*. 2.tr. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.
- Y. Wang, C. Ang, Z. Jiang, C-H. Wu. (2019). The role of trait extraversion in shaping proactive behavior: A multilevel examination of the impact of high-activated positive affect . *Personality and Individual Differences*, Vol 136, p107-112.
- A. R. Wüncch Takahashi, C. P. da Silva Suloza. (2017). Challenges And Motivations For The Development Of An Intrapreneurship Initiative In A Public University. *Brazilian Journal of Management*. Vol 10 Iss 2, p338-356.
- J. Zhou, J. M. George. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, p. 682-696.

LISAD

Lisa 1. Uuringus kasutatud eestikeelne küsimustik

Kuivõrd iseloomustavad Sind järgmised väited igapäevases elus?

Palun anna oma hinnang 5 punkti skaalal.

1. Mulle meeldib mõelda välja uusi lahendusi.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Ma näen probleeme võimalustena.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Mõtlen sageli välja lahendusi oma tegevuste hõlbustamiseks.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Mul on võimalik mõjutada mind ümbritsevat keskkonda.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Mulle on omane mõelda paar sammu ette ja valmistuda eesootavaks.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Enne kohtumistele minemist, valmistan ma ennast ette, et kasutada aega maksimaalselt kasulikult.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Ma viin oma ideid ellu, isegi kui on oht ebaõnnestuda.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Ma pigem kaotan rahas, kui jätan proovimata oma ideede rakendamise.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Ma valin pigem riskantsema lahenduse, kui see võiks mulle tuua rohkem kasu.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Ma oman enda elu üle kontrolli.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Ei ole olemas sellist nähtust nagu hea või halb õnn.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. See, kas minu plaan õnnestub või ebaõnnestub, sõltub ainult minust endast.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Mulle on oluline viia oma plaanid ja eesmärgid ellu.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Ma valin töökoha töö sisu, mitte tasu järgi.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Kui saaksin töötada projektis, mis muudaks maailma, siis teeksin seda ka ilma rahalise kompensatsioonita.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Minu jaoks on oluline valida iseseisvalt oma töö tegemiseks sobiv aeg.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Minu jaoks on oluline valida iseseisvalt oma töö tegemiseks sobilikud meetodid.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Olen oma otsustes iseseisev ning ei lase ennast teistest mõjutada.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Järgnevalt on toodud 21 väidet koostöö, tulemuste juhtimise, professionaalse arendamise ja tasustamise osas

Palun anna oma hinnang 5 punkti skaalal.

Projekti meeskonna all on siinkohal silmas peetud meeskonda, kellega töötad ühises projektis või igapäevaselt sama ülesandega.

1. Projekti meeskonnas, milles ma töötan, on esindatud inimesi erinevatest üksustest ja divisjonidest, kellel on erinevad erialased teadmised ning kogemused.

1-ei ole üldse, 2-vähesel määral, 3-mõningal määral, 4- suurel määral, 5- täiel määral

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Kõik projekti meeskonna liikmed saavad algatada ideid ja ettepanekuid, mida ühiselt arutatakse.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Töögrupis tekkinud uued ideed on leidnud praktilist rakendust organisatsioonis.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Juhul, kui töögrupi ideed ei ole rakendust leidnud, siis milles on põhjus? Palun vasta märksõnadega, näiteks puudus kinnitus, puudus ressurss, puudus vajadus jne.

-
5. Tunnen, et tänu töötamisele meeskonnas, saan ma rohkem panustada uute lahenduste ellu kutsumisse, kui teeksin seda individuaalselt.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Tunnen, et tänu meeskonnale tekib mul rohkem uuenduslikke ideid, kui individuaalselt töötades.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Minu meeskonnas on hea koostöö, mis loob väärtust.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Töölase eesmärkide seadmine koos juhiga on agiilne (kiiresti kohanev ja paindlik).
(Muudame eesmärgi ja tähtaegasi vastavalt vajadusele.)

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Juht tagasisidestab minu tööd piisavalt sageli ja konstruktiivselt.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Kohtumised juhiga julgustavad mind looma uusi tooteid/teenuseid/lahendusi.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Ma näen selget seost oma isiklike professionaalsete ja organisatsiooni eesmärkide vahel.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Ma olen rahul minu juhi poolt tegevuste eesmärgistamiseks kasutatavate meetoditega.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Organisatsioon, milles töötan, pakub piisavalt arenguvõimalusi, millest valida endale sobivaim.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Minu juht suunab tugevalt minu arengutegevusi, näiteks suunab täiendõppele, koolitustele, varjutama, roteerima jne.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Otsin iseseisavlt nii organisatsiooniseiseid kui ka -väliseid võimalusi enda teadmiste arendamiseks.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Oma arengueesmärkides lähtun võimalusel oma eriala tulevikusuundadest.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Oma arengueesmärkides püüan leida ühisosa isiklike ja organisatsiooni eesmärkide vahel.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Rakendan uusi teadmisi koheselt oma töös.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Otsin uusi äri võimalusi, kuidas rakendada uusi teadmisi oma töös, mida ma täna otseselt ei vaja.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Minu tasu on konkurentsivõimeline.

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Vali alljärgnevast loetelust 3 enda jaoks kõige olulisemat töötasu komponenti:

- Ettevõtte sotsiaalne vastutus (heateo päevad, prototron, terviserajad jne)
- Ühisüritused ja kolleegid
- Innovatiline ja kaasaegne töökeskkond
- Tulemustasuprogramm
- Tunnustus ja huvitav töö
- Koolitus-, arengu- ja karjäärivõimalused
- Oma töötaja soodustused (sport, tervis, teenused)
- Lisapuhkus
- Muu: _____

22. Olen rahul töö eest saadava kogutasuga (palk ja kõik kaasnevad hüved ja boonused)

1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-mõningal määral, 4-pigem nõustun, 5-nõustun täielikult

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Lisa 2. Uuringus kasutatud inglisekeelne küsimustik

To what extent do the statements below describe you in everyday life?

There are 18 statements below. Please give your assessment on a 5 point scale.

1. I usually come up with new solutions.

1-totally disagree, 2-rather disagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. I see problems as opportunities.

1- totally disagree, 2-rather disagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. I often come up with solutions that facilitate/simplify my activities.

1- totally disagree, 2-rather disagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. It is in my power to influence the environment around me.

1- totally disagree, 2-rather disagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. I usually think a few steps ahead and prepare for the upcoming.

1- totally disagree, 2-rather disagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Before meetings I always prepare myself to make the most of my time.

1- totally disagree, 2-rather disagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. I will try to put my ideas into practice, even if there is a risk of failure.

1- totally disagree, 2-rather disagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. It's better to carry financial loss than not to pursue putting your ideas in practice.

1- totally disagree, 2-rather diasagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. I will prefer riskier solution, if it may bring more benefit.

1- totally disagree, 2-rather diasagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. I have control over my life.

1- totally disagree, 2-rather diasagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. There is no such thing as bad or good luck.

1- totally disagree, 2-rather diasagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Whether my plan succeeds or fails depends solely on me.

1- totally disagree, 2-rather diasagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. It is essential to me to put my ideas in practice.

1- totally disagree, 2-rather diasagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. I choose job based on the purpose, not on the reward.

1- totally disagree, 2-rather diasagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. If I could work in a project that changes the world, I would do it without any financial compensation.

1- totally disagree, 2-rather diasagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Flexibility of working hours is essential to me.

1- totally disagree, 2-rather diasagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Choosing my own methods for working is important to me.

1- totally disagree, 2-rather diasagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. I am independent in my decisions and I won't let other people to influence me.

1- totally disagree, 2-rather diasagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

There are 21 statements about collaboration, performance management, development opportunities and compensation.

Please give your assessment on a 5 point scale.

Project team means here the group of people you are working with in the same project or common goal (product, process etc).

1. My project team consists of people from different units and divisions. Diverse professional knowledge and experience is represented.

1- totally disagree, 2-rather diasagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. All members of the project team can initiate ideas that will be discussed together.

1- totally disagree, 2-rather diasagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Project teams new ideas have found practical implementation in the organization.

1- totally disagree, 2-rather diasagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. If new ideas haven't been implemented, then what was the reason?

5. Thanks to my project team, I can contribute more into making new solutions, than individually.

1- totally disagree, 2-rather diasagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Thanks to my project team, I generate more new ideas, than individually.

1- totally disagree, 2-rather diasagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. I am happy with the way of working in our organization.

1- totally disagree, 2-rather disagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Setting goals with my manager/lead is agile (quickly adaptable & flexible).

1- totally agree, 2-rather disagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. I get frequent, constructive and useful feedback from my manager/lead.

1- totally disagree, 2-rather disagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Meetups with my manager/lead give me courage to try out new solutions.

1- totally disagree, 2-rather disagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. I see clear connection between my personal professional and organizational goals.

1- totally disagree, 2-rather disagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. I am happy with the way my manager/lead helps to manage my goals and performance.

1- totally disagree, 2-rather disagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. I have enough diverse development opportunities offered by organization.

1- totally disagree, 2-rather disagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. My manager/lead is directing my development activities, such as trainings, shadowing, rotation, etc.

1- totally disagree, 2-rather disagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. I am looking for both internal and external opportunities to develop my knowledge.

1- totally disagree, 2-rather disagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. In my development goals, I will take into account future trends of my speciality.

1- totally disagree, 2-rather disagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. In my development goals, I try to find a common ground between personal and organizational goals.

1- totally disagree, 2-rather disagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. I immediately practice new knowledge in my work.

1- totally disagree, 2-rather disagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. I am looking for new ways to apply new knowledge and find new business opportunities, even if I don't need it in my current role or task.

1- totally disagree, 2-rather disagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. My salary is competitive.

1- totally disagree, 2-rather disagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Evaluate the 5 most important parts of total fee.

1- totally disagree, 2-rather diasagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

- Social responsibility (good deeds, Prototron, health trails etc.)
- Joint events and colleagues
- Innovative working environment
- Shareholder benefit
- Recognition and interesting job
- Learning-, development- and career opportunities
- Employee benefits (sport, health, services)
- Extra vacation days
- Other: _____

22. I am happy with my whole remuneration.

1- totally disagree, 2-rather diasagree, 3- to some extent, 4-rather agree, 5-totally agree

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Lisa 3. SET hindamise kirjeldava statistika võrdlustabelist

Küsimuse nr	Koond			Ettevõtlikud tunnused puuduvad			Möödukad kuni tugevad siseettevõtlikud tunnused			Tugevad siseettevõtlikud tunnused		
	x	n	sd	x	n	sd	x	n	sd	x	n	sd
15	3,03	147	1,131	2,19	21	0,873	3,01	106	1,028	4,05	20	1,146
9	3,16	147	0,970	2,24	21	0,831	3,18	106	0,860	4,00	20	0,858
8	3,21	147	1,029	2,48	21	0,928	3,18	106	0,913	4,15	20	1,040
12	3,27	147	0,888	2,67	21	0,966	3,25	106	0,791	4,05	20	0,759
11	3,34	147	1,126	2,71	21	0,956	3,25	106	1,078	4,45	20	0,759
18	3,37	147	0,796	2,67	21	0,856	3,36	106	0,650	4,20	20	0,696
14	3,54	147	0,967	3,05	21	0,805	3,49	106	0,959	4,35	20	0,671
7	3,76	147	0,941	2,67	21	1,017	3,79	106	0,765	4,70	20	0,470
4	3,81	147	0,902	2,95	21	0,740	3,81	106	0,829	4,70	20	0,470
2	3,82	147	0,986	2,62	21	0,805	3,90	106	0,861	4,65	20	0,587
6	3,86	147	0,857	3,52	21	0,928	3,88	106	0,836	4,15	20	0,813
13	3,92	147	0,807	3,19	21	0,814	3,90	106	0,703	4,80	20	0,410
1	4,07	147	0,786	3,43	21	0,811	4,08	106	0,732	4,70	20	0,470
16	4,07	147	1,034	3,38	21	1,117	4,13	106	0,967	4,50	20	1,000
10	4,10	147	0,822	3,52	21	1,078	4,11	106	0,721	4,60	20	0,681
3	4,11	147	0,829	3,10	21	0,700	4,19	106	0,732	4,75	20	0,444
5	4,12	147	0,827	3,76	21	0,768	4,08	106	0,829	4,70	20	0,571
17	4,14	147	0,857	3,38	21	1,117	4,18	106	0,753	4,70	20	0,470

Allikas: autori koostatud, tugineb empiirilise uuringu teel kogutud andmetele

Märkused, siseettevõtlike tunnuste hindamiseks kasutatud autori poolt sõnastatud väited:

1. Mulle meeldib mõelda välja uusi lahendusi.
2. Ma näen probleeme võimalustena.
3. Mõtlen sageli välja lahendusi oma tegevuste hõlbustamiseks.
4. Mul on võimalik mõjutada mind ümbritsevat keskkonda.
5. Mulle on omane mõelda paar sammu ette ja valmistuda eesootavaks.
6. Enne kohtumistele minemist, valmistan ma ennast ette, et kasutada aega maksimaalselt kasulikult.
7. Ma viin oma ideid ellu, isegi kui on oht ebaõnnestuda.
8. Ma pigem kaotan rahas, kui jätan proovimata oma ideede rakendamise.
9. Ma valin pigem riskantsema lahenduse, kui see võiks mulle tuua rohkem kasu.
10. Ma oman enda elu üle kontrolli.
11. Ei ole olemas sellist nähtust nagu hea või halb õnn.
12. See, kas minu plaan õnnestub või ebaõnnestub, sõltub ainult minust endast.
13. Mulle on oluline viia oma plaanid ja eesmärgid ellu.
14. Ma valin töökoha töö sisu, mitte tasu järgi.
15. Kui saaksin töötada projektis, mis muudaks maailma, siis teeksin seda ka ilma rahalise kompensatsioonita.
16. Minu jaoks on oluline valida iseseisvalt oma töö tegemiseks sobiv aeg.
17. Minu jaoks on oluline valida iseseisvalt oma töö tegemiseks sobilikud meetodid.

18. Olen oma otsustes iseseisev ning ei lase ennast teistest mõjutada.