

## Laatua ja vaikuttavuutta van- hustyöhön sisäisen yrittäjyy- den kautta

Kehittämissuosituksia sisäisen yrittäjyyden edistämiseen ikäihmisten hoidon ja hoivan organisaatiolle Hämeenlinnan kaupungissa

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysala  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan kehittä-  
minen ja johtaminen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2016  
Auli Vanha-Jaakkola  
Marjo Männistö-Honkamäki  
Hämeen ammattikorkeakoulu

Lahden ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

VANHA-JAAKKOLA, AULI JA MÄNNISTÖ-HONKAMÄKI, MARJO:

Laatua ja vaikuttavuutta vanhustyöhön sisäisen yrittäjyyden kautta  
Kehittämissuosituksia sisäisen yrittäjyyden edistämiseen ikäihmisten hoidon ja hoivan organisaatiolle Hämeenlinnan kaupungissa

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opinnäytetyö, 67 sivua, 9 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä tutkimuksellisenä kehittämishankkeena ikäihmisten hoidon ja hoivan organisaatiossa Hämeenlinnan kaupungissa. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli edistää sisäisen yrittäjyyden toteutumista organisaatiossa ja tavoitteena oli kuvata sisäisen yrittäjyyden nykytilaa sekä tuottaa suosituksia sisäisen yrittäjyyden edistämiseksi organisaatiossa.

Kunta-alalla tapahtuneet muutokset ovat tuoneet mukanaan tarpeen muuttaa toimintatapoja ja kehittää palveluja. Tilaaja-tuottaja -toimintatavan myötä kunnallisen sektorin kilpailukykyä ja asiakaspalvelun laatua on alettu vertailla yksityisten palveluntuottajien kanssa. Sisäinen yrittäjyys voidaan nähdä keinona kehittää organisaation tehokkuutta, parantaa asiakaspalvelun laatua ja vaikuttavuutta sekä näin lisätä kunnallisen palvelutuotannon kilpailukykyä. Sisäisen yrittäjyyden kautta on mahdollisuus vaikuttaa työkuultuurin muutokseen ja tuoda työntekijöille työniloa sekä lisätä työhyvinvointia.

Sisäisen yrittäjyyden nykytilaa selvitettiin määrällisen Webropol -kyselyn avulla. Kysely kohdistettiin Hämeenlinnan kaupungin kotihoidon ja palveluasumisen yksiköiden hoitotyöntekijöille. Kyselyn tulosten ja työnantajan edustajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta muodostettiin kehittämissuosituksia sisäisen yrittäjyyden edistämiseksi. Kehittämissuositukset kohdistuivat tiedonkulun avoimuuteen, muutosten perusteluun, tiedon jakamiseen tulevaisuuden tavoitteista organisaatiossa ja vision kirkastamiseen. Näiden tekijöiden kautta voitaisiin suunnata työntekijöiden tavoitteet kohti organisaation tavoitteita ja laajentaa näkökulmaa omasta työyksiköstä organisaation suuntaan. Kehittämissuosituksiksi nousivat lisäksi yksilöllisten toimintatapojen arvostaminen organisaatiossa, yksilöllisyyden huomioiminen koulutusten suunnittelussa, työtyytyväisyyteen panostaminen sekä palkitsemisjärjestelmän kehittäminen.

Asiasanat: sisäinen yrittäjyys, kuntaorgaorganisaatio, johtaminen, työntekijöiden asenteet

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Social- and Health Care Development and  
Management  
VANHA-JAAKKOLA, AULI AND MÄNNISTÖ-HONKAMÄKI, MARJO :

Quality and effectiveness in elderlycare by means of internal entrepreneurship  
Recommendations for developing the internal entrepreneurship in  
elderly care and nursing organization in Hämeenlinna

Master's thesis in Development and Management in Social and Health Care  
67 pages, 9 pages of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

---

This thesis was carried out as a work-oriented, exploratory development project in the elderly care and nursing organization in the town of Hämeenlinna. The purpose of the development project was to promote the implementation of internal entrepreneurship in the organization and the aim was to describe the current state of internal entrepreneurship and produce recommendations for developing the intrapreneurship in the organization.

The changes in the municipal sector have brought in the need to change practices and develop services. With the entry of the purchaser-provider model the competitiveness and customer service quality of the public sector have begun to compare to the private sector. The internal entrepreneurship can be seen as a way to improve the efficiency of the organization, enhance the quality and effectiveness of customer service and thus increase the competitiveness of municipal services. The internal entrepreneurship can be an opportunity to influence the change of work culture, bring employees the joy of work and enhance wellbeing at work. The current state of entrepreneurship was studied with a quantitative Webropol - survey among care employees of home health care and senior housing units in Hämeenlinna. The recommendations for the development were based on the results of the survey and discussion with the employer's representative.

The recommendations for the development targeted at the open flow of information, information sharing of future objectives, the reason for changes in the organization and clarification of the vision. With these factors the objectives of employees could be directed toward the organization's goals and broaden the perspective of their own work unit in the direction of the organization. The recommendations also aimed at respecting individual work practices in the organization, considering individuality in education planning, investing in job satisfaction and developing reward system.

Key words: internal entrepreneurship, municipal organization, management, employee attitudes

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTAA	3
2.1	Hämeenlinnan kaupunki	3
2.2	Ikäihmisten hoito- ja hoivapalvelut	4
2.3	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	7
3	SISÄINEN YRITTÄJYYS YRITTÄJYYDEN MUOTONA	8
4	SISÄISEEN YRITTÄJYYTEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	13
4.1	Organisaatiokulttuuri ja organisaation johtaminen	13
4.2	Työyhteisön johtaminen	16
4.3	Työntekijöiden asenteet ja motivaatio	20
4.4	Työhyvinvointi	22
4.5	Osaaminen ja innovatiivisuus	25
4.6	Tietoperustan yhteenveto	28
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	31
5.1	Kehittämishankkeen suunnittelu	31
5.2	Kehittämishankkeen tiedonkeruu	32
5.3	Kyselyn analysointi ja vastaajien taustatiedot	33
5.4	Alkukartoituksen tulokset	36
5.5	Johtopäätöksiä	42
5.6	Keskustelu kehittämishankkeen toteutuksesta työnantajan edustajan kanssa	47
5.7	Kehittämissuosituksien	49
5.8	Kehittämishankkeen jalkauttaminen	53
6	POHDINTA	55
6.1	Aineistonkeruumenetelmän eettisyys ja luotettavuus	55
6.2	Kehittämishanke ja sen toteutuksen arviointi	56
6.3	Kehittämishankkeen hyödynnettävyys ja jatkokehittäminen	57
7	LÄHTEET	58

LIITE 1/1

## 1 JOHDANTO

Kuntien toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja uudistuksia, jotka eivät aina ole ennakoitavissa (Joensuu 2014, 32). Julkisen hallinnon uudistaminen ja monimuotoistuminen tuovat mukanaan uudenlaisia toimintatapoja sekä hyvin nopeatempoisia, osin yritys-elämästä peräisin olevia kehittämistapoja (Niiranen & Lammintakanen, 19). Sosiaali- ja terveystoimen hallinnon alalla muutokset ja uudistukset ovat olleet nopeita. Sosiaali- ja terveyspalvelujen toimintoja on yhdistetty ja palvelut näyttävät keskittyvän yhä suurempiin yksiköihin. (Joensuu 2014, 32.) Kunta- ja palvelurakennemuutoksen eli Paras -hankkeen yhtenä tavoitteena oli luoda kunnille edellytyksiä selviytyä väestön ikääntymiseen liittyvistä palveluhaasteista, ja kuntakartan muovautuminen kohti isompia kuntia jatkuu todennäköisesti tulevaisuudessa (Kurkela 2013,1).

Taloudellista tehokkuutta kuntasektorilla on lähdetty tavoittelemaan myös tilaaja-tuottaja -toimintatavan kautta, jonka mukaisesti kunnallisia palveluita voidaan tuottaa sekä omana toimintana että ostamalla niitä ulkoisilta palveluntuottajilta (Heikkinen 2013, 78 – 79). Tehokkuuden lisäksi toimintatavan perustavoitteita ovat asiakaslähtöisyys ja palvelutuotannon kehittäminen (Suomen Kuntaliitto 2011, 6).

Muutokset sosiaali- ja terveysalalla ja samanaikaisesti tapahtuva väestön ikääntyminen ovat suuria haasteita ja tuovat mukanaan uusia osaamisvaatimuksia. Työhön sitoutumisen ja vastuunkantamisen lisäksi vaaditaan rohkeutta muuttaa toimintatapoja. Edellytyksiä työelämässä menestymiseen voidaan löytää esimerkiksi omaksumalla yrittäjyyteen liittyviä arvoja. (Joutsen-Onnela 2003, 142.) Yrittäjyyttä on perinteisesti kuvattu omistaja- eli yksityisyrittäjyytenä, itsenäisenä yrittäjyytenä ja ulkoisena yrittäjyytenä, jotka merkitsevät lähes samaa asiaa (Koiranen 1993, 28). Perinteisen näkemyksen lisäksi yrittäjyydellä on muitakin ilmenemismuotoja, joista yksi on sisäinen yrittäjyys (Koiranen 1993, 63). Sisäinen yrittäjyys voidaan nähdä yksilön yrittäjämäisenä ajattelu-, suhtautumis- ja toimintatapana työntekoon. Sisäiseen yrittäjyyteen ei liity omistamista eikä siihen kuuluvaa taloudellista riskiä. (Heikkilä 2006, 86 - 87.)

Laatu ja taloudellisuus nousevat yhä tärkeämmiksi myös tuotettaessa palveluja ikäihmisille. Asiakslähtöisten, kustannustehokkaiden ja laadukkaiden palveluinnovaatioiden sekä hyvien käytäntöjen kehittämistä ja käyttöönottoa tulisikin edistää ikääntyvien palveluissa. (Mäkitalo, Hautala, Narikka & Tuukkanen 2010, 50.) Sisäinen yrittäjyys yhdessä asiakkaan näkemyksen huomioimisen kanssa voi johtaa toiminnan asiakslähtöisyyteen ja innovatiivisuuteen sekä yksikön kilpailukykyyn lisääntymiseen (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 21- 22). Kuntaorganisaation sisäistä yrittäjyyttä vahvistamalla voidaan saavuttaa tilaaja-tuottaja -mallin mukaista taloudellista tehokkuutta (Heikkinen 2013, 80). Sisäinen yrittäjyys voi parhaimmillaan tuoda työntekijöille työniloa ja onnistumisen kokemuksia sekä oppimisen tuloksena parempaa markkina-arvoa. Työnantajan näkökulmasta sisäisen yrittäjyyden avulla voidaan lisätä organisaation tuloksellisuutta ja kilpailukykyä. (Heinonen & Paasio 2005, 11.)

Sisäinen yrittäjyys käsitteenä on abstrakti ja laaja. Tässä kehittämishankkeessa sisäinen yrittäjyys nähdään yksilön tapana toimia yritteliäästi ja asiakslähtöisesti kunnallisella sektorilla. Sisäisen yrittäjyyden edistäminen lähtee työelämän tarpeista kuntaorganisaation jatkuvissa muutoksissa. Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena on edistää sisäisen yrittäjyyden toteutumista ikäihmisten hoidon ja hoivan organisaatiossa Hämeenlinnan kaupungissa. Sisäisen yrittäjyyden tuominen työyhteisöihin on noussut esiin organisaation johdon taholta. Sisäisen yrittäjyyden periaatteen omaksuminen voi auttaa työntekijöitä sopeutumaan paremmin työelämän muutoksiin ja epävarmuuteen, joka on lisääntynyt myös kunta-alalla.

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on kuvata sisäisen yrittäjyyden nykytilaa ja tuottaa suosituksia kehittämistyön pohjaksi. Sisäisen yrittäjyyden nykytilaa selvitetään kartoittamalla kotihoidon ja palveluasumisen yksiköissä toimivien työntekijöiden näkemyksiä sisäisen yrittäjyyden tekijöiden toteutumisesta määrällisen kyselyn avulla. Kehittämissuosituksia tuotetaan organisaation johdon kanssa käytyjen keskustelujen ja kyselyn tulosten pohjalta.

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTAA

### 2.1 Hämeenlinnan kaupunki

Hämeenlinna on 68 000 asukkaan kaupunki Kanta-Hämeessä, jonka maantieteellinen pinta-ala kasvoi yli kymmenkertaiseksi Paras -hankkeen mukaisen monikuntaliitoksen myötä. Kuntaliitos toteutettiin 1.1.2009, jolloin Hauho, Hämeenlinna, Kalvola, Lammi, Renko ja Tuulos yhdistyivät. Kuntaliitoksella tavoiteltiin asiakaslähtöisyyttä, innovatiivisuutta ja tehokkuutta palvelujen tuottamisessa. (Joensuu 2014, 34.) Kaupungin vision mukaan:

*Hämeenlinna on historiastaan elinvoimaa ammentava, kaunis ja kodikas kulttuurikaupunki Suomen sydämessä.*

Hämeenlinnan kaupungin arvoja ovat yhdenvertaisuus, yhteisöllisyys, asiakaslähtöisyys, palveluhenkisyys, luovuus, rohkeus ja kestävä elämäntapa. (Hämeenlinnan kaupunkistrategia 2012- 2020.)

Kuntaliitoksen yhteydessä otettiin käyttöön elämänkaarimallin mukainen organisaatio, uusi lautakuntarakenne ja tilaaja-tuottaja - toimintatapa. Tilaaja-tuottaja -toimintatavan mukaisesti tilaajaorganisaatio vastaa palvelujen järjestämisestä ja päättää, mitä palveluja kuntalaisille tarjotaan ja mistä ne hankitaan. Tilaaja vastaa myös palvelu- ja asiakasohjauksesta. (Joensuu 2014, 34.) Elämänkaarijattelulla tarkoitetaan Hämeenlinnassa palvelujen järjestämistä ja tuottamista ihmisen elämänkaaren mukaan. Kaupungin hyvinvointipalveluista vastaavat lasten ja nuorten lautakunta, ikäihmisten lautakunta, terveyden ja toimintakyvyn edistämisen lautakunta sekä elämänlaatulautakunta. (Raukko2014, 83.) Lautakunnat tilaavat palveluja ja osoittavat niille rahoituksen. Toimintaa ohjataan palvelusopimuksilla myös kaupungin sisällä. Palvelusopimus on tilaajan ja tuottajan välinen sopimus vuoden aikana toteutettavista palveluista. (Uudistuva Hämeenlinna 2015, 20.)

Monituottajamallissa ulkoiset hankinnat kuuluvat olennaisena osana palvelutuotantoon (Uudistuva Hämeenlinna 2015, 20). Kuntalain mukaan kunta vastaa palvelujen järjestämisestä, palveluntuottajia voivat olla oman kunnan lisäksi esimerkiksi yksityinen yrittäjä, toinen kunta tai kolmannen sektorin toimija (Heikkinen 2013, 78). Hämeenlinnan kaupungin järjestämien palvelujen tuottamisesta vastaavat kaupunginhallituksen alaiset tulosvastuulliset palvelualueet sekä kaupungin liikelaitokset (Joensuu 2014, 34).

Hämeenlinnan kaupungissa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotannon organisaatorakennetta on kuntaliitoksen jälkeenkin kehitetty asiakaslähtöisemmäksi ja selkeämmin elämänkaarimallin mukaiseksi (Joensuu 2014, 34). Monialaisen ja moniammatillisen johtamismallin kautta palvelujärjestelmää voidaan tarkastella uudella tavalla, joka lähtee asiakkaiden kokonaistarpeista, vaikuttavuuspäämääristä ja taloudellisuudesta (Raukko 2014, 84 - 85).

Tilaaaja-tuottajamallin myötä kuntasektorilla joudutaan kilpailemaan tilaajalle tuotettavista palveluista aidosti ja itsenäisesti. Tilaaaja-tuottajamallia toteutettaessa kuntasektorin perinteiset johtamisjärjestelmät eivät sellaisenaan sovellu käytettäväksi, ja niitä tulisikin kehittää ja uudistaa. Yhtenä kehittämisenvälineenä voidaan nähdä sisäisen yrittäjyyden vahvistaminen kuntaorganisaatiossa, sillä sen merkitys korostuu koko organisaation toiminnan tuloksellisuuden kehittämisessä. (Heikkinen 2013, 79.)

## 2.2 Ikäihmisten hoito- ja hoivapalvelut

Ikäihmisten palvelujen suuntaviivoihin vaikuttaa vahvasti valtakunnallinen ohjaus. Useiden muiden lakien lisäksi toimintaa ohjaa laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalveluista (980/2012), joka tuli voimaan 1.7.2013. Laki velvoittaa kuntia laatimaan suunnitelman ikääntyneen väestön hyvinvoinnin, terveyden, toimintakyvyn ja itsenäisen suoriutumisen tukemiseksi. Lain mukaan on suunniteltava myös toimenpiteet, joiden avulla turvataan iäkkäiden tarvitsemien palvelujen ja omaishoidon järjestäminen. Lisäksi ikäihmisten palveluja ohjaavat kansallinen Kaste -ohjelma, kansallinen muistiohjelma, valmisteil-



la oleva omaishoidon kehittämisohjelma ja uusi laatusuositus. (Ikäihmisten lautakunta 2014, 3-5.) Uudistuneella ikäihmisten palvelujen laatusuosituksella pyritään tukemaan kuntia asiakaslähtöisyyden kehittämisessä ja laadun arvioinnin edistämiseksi. Hyvälaatuinen palvelu on asiakaslähtöistä ja laadukkaalla palvelulla voidaan vastata asiakkaan palvelutarpeeseen kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 10.)

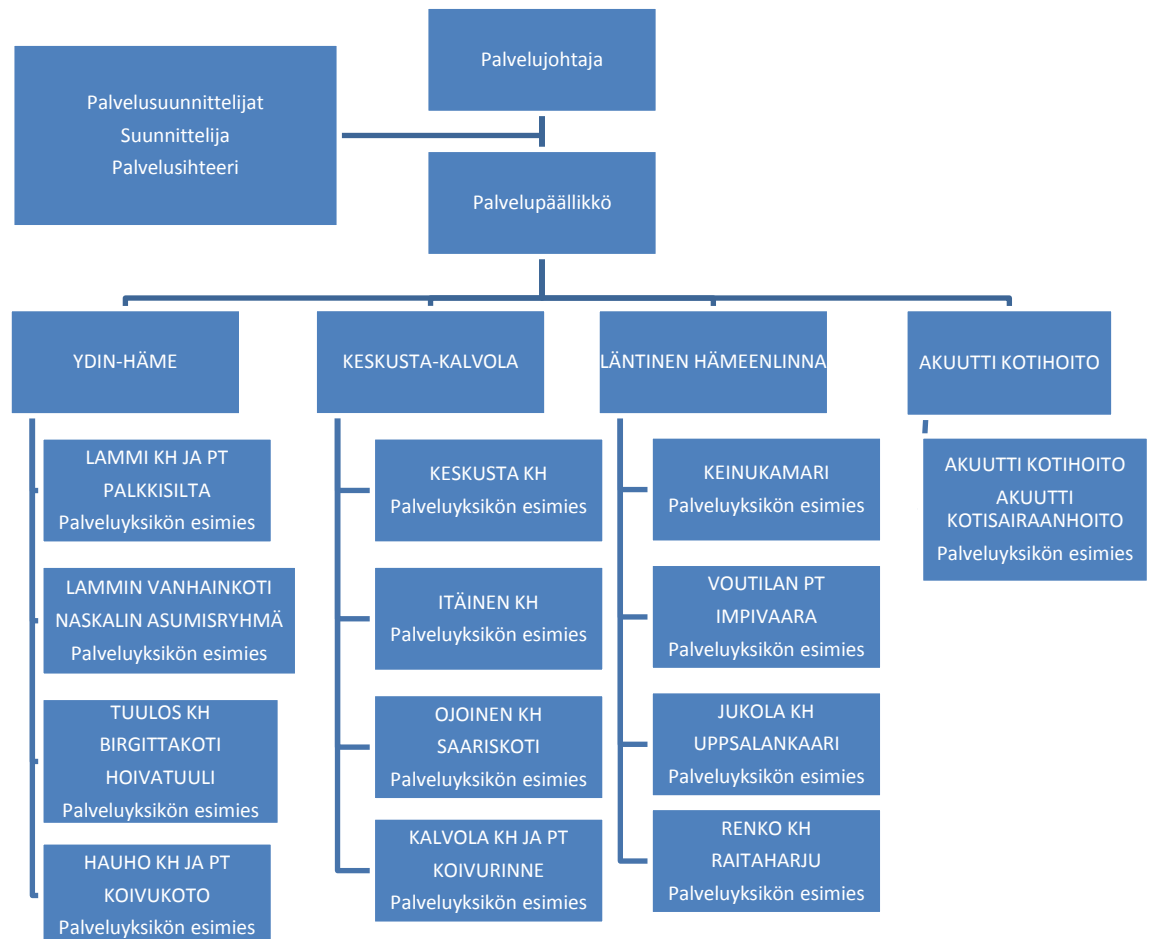
Hämeenlinnassa toteutetussa kaupunkitason hankkeessa asiakaslaatu on määritelty asiakkaan kokemana palvelun laatuna eli, saako asiakas sen mitä on tullut hakemaan. Yhteisiä kriteereitä laadulle ovat ammattimaisuus, taidot, asenteet ja käyttäytyminen. Tärkeitä tekijöitä ovat myös lähestyttävyyden, joustavuuden ja luotettavuuden. Virheiden hyvittäminen sekä maine ja uskottavuus vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. Laatu mitataan esimerkiksi asiakaskyselyiden, asiakasvalitusten, haamuasiakastutkimusten, työntekijäkyselyiden ja -raporttien avulla. (Suomen kuntaliitto 2011, 57.)

Hämeenlinnassa on panostettu ikäihmisten palvelujen kehittämiseen ja ikääntyvien oman osallisuuden vahvistamiseen sekä siirtymiseen laitospainotteisuudesta kotona asumisen tukemiseen. Ikäihmisten laitoshoidon purkamiseen liittyy suuria säästöodotuksia, ja keskeinen asia nykyisellä palvelusuunnitelmakaudella tulee olemaan sosiaali- ja terveysalan rahoituksen turvaaminen. (Ikäihmisten lautakunta 2014, 3.)

Ikäihmisten hoidon ja hoivan organisaatio tuottaa Hämeenlinnan kaupungin ikäihmisten palvelut. Organisaatio on uudistunut monikuntaliitoksen yhteydessä ja uudistukset jatkuvat edelleen. Vuonna 2009 yhdistettiin kotihoito, kotisairaanhoidon ja ikäihmisten asumispalvelut (Palvelutuotannon toimintasääntö 2009, 17). Vuoden 2012 alussa pitkäaikaishoiva sekä koti- ja asumispalvelut yhdistyivät muodostaen ikäihmisten hoidon ja hoivan organisaation. Organisaatiota johtaa palvelujohtaja ja hänen tukena toimii muutosjohtaja vuoden 2014 loppuun. Ikäihmisten palvelut tuotetaan kolmella palvelualueella, joita ovat Keskusta-Kalvola, Ydin - Häme ja Läntinen Hämeenlinna. (Hämeenlinnan kaupungin säädöskokoelma 2014,

20.) Palvelualueiden johdossa toimi aikaisemmin kolme palvelupäällikköä, kaupunginhallituksen päätöksellä (23.2.2015 § 99) palvelualueiden johtoon valittiin yhteinen palvelupäällikkö.

Ikäihmisten hoidon ja hoivan tuottamat palvelut koostuvat kotipalvelusta, kotisairaanhoidosta, akuutista kotihoidosta, päivätoiminnasta ja palvelusumisesta sekä pitkäaikaishoivasta. (Kuvio 1.)



KUVIO 1. Ikäihmisten hoito ja hoiva (Organisaatiokaavio, 2015)

### 2.3 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyömme on tutkimuksellinen kehittämishanke, jonka tarkoituksena on edistää sisäisen yrittäjyyden toteutumista Hämeenlinnan kaupungin ikäihmisten hoidon ja hoivan organisaatiossa. Kehittämishankkeen tavoitteena on kuvata sisäisen yrittäjyyden nykytilaa sekä tuottaa suosituksia sisäistä yrittäjyyttä tukevan organisaatiokulttuurin ja hoitotyöntekijöiden sisäisen yrittäjyyden edistämiseen.

Tiedonhankintaa ohjaava tutkimuskysymys on:

Miten sisäinen yrittäjyys ilmenee hoitotyöntekijöiden mielestä organisaatiokulttuurissa ja hoitotyöntekijöiden arjessa?

### 3 SISÄINEN YRITTÄJYYS YRITTÄJYYDEN MUOTONA

Richard Cantillonin 1700 -luvulla esittämän määritelmän mukaan yrittäjä on henkilö, joka investoi tarkoituksenaan työllistää toisia ja myydä tavaroita johonkin hintaan. Yrittäjän on Cantillonin mukaan siedettävä epävarmuutta ja uskallettava ottaa riskejä, koska yrittäjän tulot ja voitot eivät ole ennustettavissa ja jatkuvat liiketappiot voivat johtaa konkurssiin. Mahdollisuuden voittoihin Cantillon näki palkkiona riskinsietokyvystä. (Brown 2011,102 - 105.) Cantillon havaitsi ensimmäisenä yrittäjän ratkaisevan roolin talouden teoriassa, joten häntä voidaan pitää sen kantaisänä. Cantillon korosti yrittäjän taloudellista merkitystä ja tehtävää eikä pitänyt sosiaalista asemaa ja persoonallisuutta merkityksellisinä. Cantillon meni jopa niin pitkälle, että hän näki kerjäläiset ja varkaatkin yrittäjinä, mikäli he ottavat riskejä. Yrittäjänä oleminen ei Cantillonin mielestä estänyt olemasta jotain muutakin. Cantillon korosti, että yrittäjät voivat olla toinen toisilleen vastavuoroisesti sekä myyjiä että asiakkaita, jotka toimivat kysynnän ja tarjonnan lakien mukaan. (Hèbert & Link 1988, 42.)

Joseph Schumpeter julkisti yrittäjyyden käsitteen taloudellisen kehityksen taustaa vasten. Hän näki yrittäjän taloudellisen kehityksen avainhenkilönä. Schumpeterin (1934) näkemyksen mukaan omistajuus ja johtajuus eivät ole luonteenomaisia yrittäjälle. Hänen teoriansa mukaan dynaaminen yrittäjä on innovatiivinen tuotannon uudistaja. Schumpeterin mukaan uusien ideoiden toteutus on yrittäjyyttä ja niiden toteuttajia kutsutaan yrittäjiksi. (Hèbert & Link 1988, 44.) Historiassa on herättänyt paljon keskustelua kysymys siitä, tulisiko yrittäjän olla muutosten toimeenpanija vai pitäisikö hänen vain sopeutua niihin. Tämä ei kuitenkaan ole tärkeää, vaan yrittäjämäinen toiminta voi tarkoittaa yhtä hyvin uusien mahdollisuuksien luomista kuin olemassa oleviin olosuhteisiin reagoimista. (Hèbert & Link 1988, 48.)

Yrittäjyys on joksikin tulemisen ja muuttumisen prosessi, ja siihen liittyy moninaisuutta, epävarmuutta ja ennustamattomuutta. Yrittäminen on myös ennakoimista, jolloin yksilö tai organisaatio vastaa ympäristön haasteisiin, luo uusia ideoita ja toteuttaa niitä. Tällainen toimintatapa edistää monimutkaisten ja epävarmojen muutosten toteutumista. (Heinonen & Paasio

2005, 22.) Yrittäjyyden kannalta keskeistä on laajakatseisuus, johon kuuluu erilaisten uskomusten ja ajatusten salliminen sekä tulevaisuuden visiointi (Joutsen- Onnela 2003, 141). Yrittäjyyteen voidaan kasvaa henkisesti tietoja ja taitoja kehittämällä. Tiedot ja taidot ovat valmiuksia, mutta tahto yrittäjyyteen syntyy motivaation, arvojen, asenteiden ja elämäkatsomuksen pohjalta. Yrittäjyyspsykologien mukaan tahdon merkitys on suuri, ja he näkevät korkean suoritusmotivaation tärkeänä yrittäjän ominaisuutena. (Koiranen 1993, 14.) Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 13) ovat korostaneet, että yrittäjyyteen liittyy toiminnan innovatiivisuus, tapahtumien ennakointi ja kyky ottaa riskejä. Yrittäjyyden käsitettä on viime aikoina alettu tarkastella myös yrittäjämäisten toimintojen, innovaatioiden, kasvun ja muutoksen kautta (Heinonen & Paasio 2005, 22).

Yrittäjyys -termillä viitataan suomen kielessä koko yrittäjyyden alueeseen. Sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys ovat erillisiä käsitteitä ja yrittäjyys molempien yläkäsite. Ulkoinen yrittäjyys voidaan määritellä omistajayrittäjyydeksi ja ulkoinen yrittäjä henkilöksi, joka sitoutuu taloudellisesti tuottavan toiminnan aloittamiseen ja ylläpitämiseen sekä niihin liittyviin riskeihin. Sisäisen yrittäjän voidaan katsoa toimivan pitkälti samalla tavalla kuin ulkoinen yrittäjä, mutta hänellä ei ole taloudellista riskiä eikä omistusoikeutta. Sisäinen yrittäjyys voidaan määritellä yrittäjämäiseksi toiminnaksi toisen palveluksessa ja sisäinen yrittäjä henkilöksi, joka toimii toisen palveluksessa niin sitoutuneesti, oma-aloitteisesti ja innostuneesti kuin työskentelisi omassa yrityksessään. (Kersalo 2010, 11 – 15; Peltonen 2002, 16; Simsiö 2003, 11.)

Sisäinen yrittäjyys pohjautuu Schumpeterin näkemykseen yrittäjästä innovatiivisena uudistajana (Nyyssölä 2008, 58). Sisäinen yrittäjä on kehittämiskykyinen ja proaktiivinen mahdollisuuksien havainnoija, jolla on kyky tehostaa toimintaa. Sisäisen yrittäjyyden ominaispiirteitä ovat visionäärisyys, luovuus, innovatiivisuus ja itsenäisyys sekä tavoitteiden asettaminen ja pitkän aikavälin suunnittelu. Sisäisesti yritteliään organisaation piirteitä ovat kilpailunhalu, riskinottokyky, innovatiivisuus, itsenäisyys, kannustaminen ja luottamus. Työntekijöille sisäinen yrittäjyys näyttäytyy hajautetun vastuun ja vallan kautta. (Kansikas 2004, 96.) Sisäistä yrittäjyyttä voidaan tarkastella organisaation, ulkoisen ympäristön ja yksilön kannalta. Mikään

näistä tekijöistä ei selitä yksinään sisäisen yrittäjyyden ilmenemistä, vaan ne ovat kaikki vuorovaikutuksessa keskenään. Organisaatiossa vallitsevat suotuisat olosuhteet sisäiselle yrittäjyydelle mahdollistavat sopivilla persoonallisuudenpiirteillä varustetulle henkilölle yrittäjämäisen toiminnan. (Jäntti 2005, 15.)

Sisäisellä yrittäjyydellä on todettu olevan myönteinen vaikutus yritysten kasvuun ja kannattavuuteen. Sisäisen yrittäjyyden arvoihin perustuvat organisaatorakenteet johtavat todennäköisemmin voittoihin ja kasvuun kuin organisaatiot, joilta nämä ominaisuudet puuttuvat. (Antoncic 2007, 320.) Sisäisen yrittäjyyden on todettu lisäävän työn tehokkuutta sekä parantavan työntekijän ja yrityksen menestymismahdollisuuksia (Simsiö 2003, 96). Sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta tehokkuus saattaa tarkoittaa paremmin työn määrän vähenemistä kuin lisääntymistä. Työ ei uuvuta kapasiteetin täydestä käytöstä huolimatta vaan virkistää ja palkitsee. Työn laadukas tekeminen saattaa jopa vähentää kustannuksia. (Heinonen & Paasio 2005, 16.)

Yrittäjyys käsitteenä ei koske enää ainoastaan yksityissektoria vaan yrittäjämäinen toimintatapa on laajentunut käsittämään erilaisia ja erikokoisia organisaatioita. Toimintatapaa on alettu käyttää myös julkisella sektorilla. (Heinonen & Paasio 2005, 22.) Sisäisen yrittäjyyden käsite perustuu yrittäjyyteen eikä yritykseen, josta voidaan päätellä, että kunnallisessa toiminnassa sisäistä yrittäjyyttä ei pidä ymmärtää yritysmäiseksi toiminnaksi (Heinonen & Paasio 2005, 61). Toisaalta Nieminen (2007, 120) korostaa julkisen ja yksityisen sektorin lähentyvän toisiaan, koska muutosten myötä kuntien toimintaympäristö muokkaantuu samankaltaisemmaksi yksityisen sektorin kanssa. Perinteisesti kunnallista päätöksentekokulttuuria on pidetty esteenä sisäisen yrittäjyyden toteutumiselle. Todellisuudessa se ei kuitenkaan ole suurin ongelma, koska sisäinen yrittäjyys on voimakkaasti kytköksissä työyhteisöön ja päivittäisjohtamiseen. Sisäistä yrittäjyyttä voidaan edistää työyhteisöjen tasolla henkilökunnan ja johdon vuorovaikutuksen kautta riippumatta kunnallisesta päätöksentekokulttuurista. (Heinonen & Paasio 2005, 62.)

Taloudelliset tulokset ilmentävät sisäistä yrittäjyyttä myös toimintana, sillä talous voidaan nähdä toteutuneen toiminnan peilinä ja mittarina. Taloudellisia tavoitteita voidaan yleensä seurata numeerisesti, tällaisia tavoitteita kuntatyössä ovat esimerkiksi budjetissa pysyminen, hoitopäivätavoitteet, kustannukset ja hintataso. Kuntasektorilla vertailukelpoisten taloudellisten mittarien luominen on todettu vaikeaksi, joten sisäisen yrittäjyyden toiminnallisten tuotosten arvo korostuu. Kuntatyössä toiminnallisia tavoitteita ovat asiakaspinta, palveluiden sisältö, määrä ja laatu. Kuntasektorilla työyhteisöön liittyvät tekijät ovat nousseet esille merkittävänä toiminnallisina tavoitteina. (Heinonen & Paasio 2005, 47- 53.) Tavoiteltaessa sisäistä yrittäjyyttä julkisella sektorilla vastakkain asettuvat toisaalta tasapuolisuus, turvallisuus ja varmuus sekä sisäiseen yrittäjyyteen liittyvät vapaus riskinotto ja yksilöllisyys (Heinonen 1999, 250).

Sisäisen yrittäjyyden kautta voidaan kehittää kuntaorganisaation tehokkuutta ja työtapoja. Kehittäminen tapahtuu kuntaorganisaation sisällä pyrkimällä pois vanhoista toimintatavoista ja perinteisestä työkulttuurista, jotka voivat aiheuttaa pakkotahtisuuden tunnetta ja uupumusta työntekijöissä. Työkulttuurin muutos voi parhaimmillaan tuoda työyhteisöihin työn arvostuksen lisääntymistä ja työniloa. Taulukossa 1 kuvataan perinteistä ja sisäisesti yritteliästä työkulttuuria. (Heinonen & Paasio 2005, 12 - 13.)

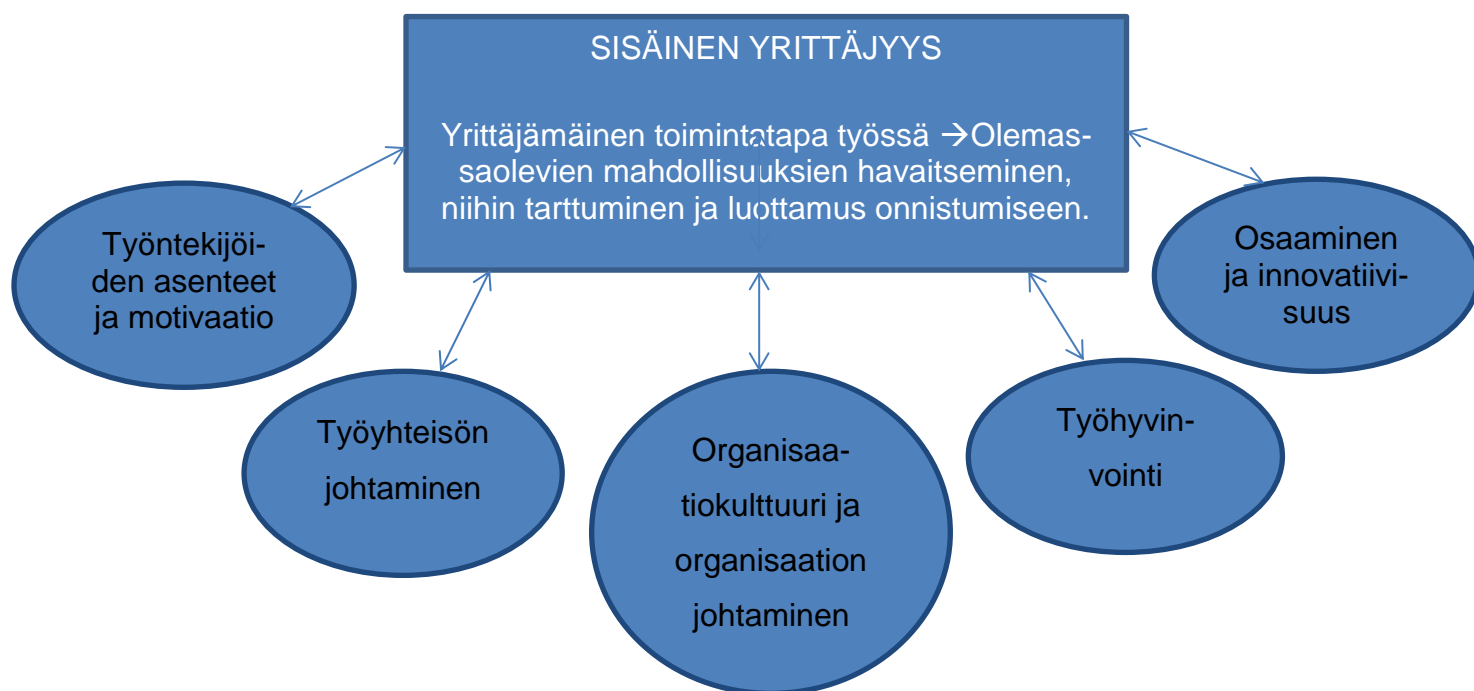
TAULUKKO 1. Perinteinen ja sisäisesti yritteliäs työkuultuuri (mukaellen Heinonen & Paasio 2005.)

SISÄISESTI YRITTELIÄS TYÖKULTTUURI	PERINTEINEN TYÖKULTTUURI
Epäjärjestys	Järjestys
Epämuodollinen	Muodollinen
Luottamus	Tulosvastuu
Limittäisyys	Selkeät rajat
Intuitio	Suunnittelu
Vaihtoehtoiset toimintatavat	Kontrolli
Henkilökohtainen harkinta	Muodolliset toimintaohjeet
Moniselitteisyys	Läpinäkyvyys
Kokonaisvaltaisuus	Asiantuntijuus
Tunne	Systeemi
Ideaan liittyvä omistaminen	Asema, auktoriteetti
Suoritusarviointi verkoston kautta	Muodollinen suoritusarviointi



#### 4 SISÄISEEN YRITTÄJYYTEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Sisäisen yrittäjyyden toteutumiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Kuviossa 2. kuvataan tässä kehittämihankkeessa käsiteltäviä tekijöitä.



KUVIO 2. Sisäisen yrittäjyyden tekijöitä (mukaellen Heinonen 2001, 125)

##### 4.1 Organisaatiokulttuuri ja organisaation johtaminen

Heinosen ja Vento-Vierikon (2002, 33) mukaan sisäinen yrittäjyys lähtee organisaatioiden muutostilanteesta, jolloin ne katsovat kohti tulevaisuutta pohtiessaan omaa strategiaansa. Organisaatiokulttuuria tulee kehittää etsimällä uusia toimintatapoja ja keinoja, joiden avulla löydetään voimavarat tulevaisuudessa selviytymiseen. (Kurronen 2011, 80.) Kunta-alalla kehittämiseen liittyy toisilleen vastakkaisia tavoitteita, kuten talouden reunaehdot ja tehokkuus sekä toisaalta demokratian toteutuminen (Halme & Kuuskasjärvi 2010, 14). Uudistamalla palvelurakenteita ja toimintatapoja sekä parantamalla johtamista ja työhyvinvointia voidaan vapauttaa työntekijöiden työpanosta välittömään asiakastyöhön (Mäkitalo, Hautala, Narikka & Tuukkanen 2010, 50).

Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää ottaa henkilöstö muutokseen mukaan ja korostaa yhteisöllisyyttä sekä yhteistä näkemystä tulevaisuudesta. Muutoksen johtaja vastaa motivoinnista ja kehittämisestä sekä toimii esimerkkinä ja keulakuvana organisaation sisällä ja organisaatiosta ulospäin. Hyvä johtaja osaa valita parhaimmat toimintatavat muutoksen eteenpäin viemiseksi, sillä hän kykenee tunnistamaan organisaatiossa vallitsevat kulttuurit ja jännitteet. Suurimpana haasteena muutoksen johtamisessa on nähty viestintä ja tiedottaminen. Muutoksen lopullinen muoto saattaa jäädä epäselväksi, vaikka sen tavoitteet olisi tuotu selkeästi ja useaan kertaan esille. Osaava muutoksen johtaja on kommunikaatiokykyinen, innostava, motivoiva ja päämäärätietoinen. (Juppo 2011, 161 – 164.)

Työyhteisöjen toimintaa organisaatioissa ohjaavat kirjoitetut ja kirjoittamattomat säännöt ja käytännöt, jotka luovat organisaatioiden jäsenille rajat toiminnan jäsentämisestä (Kurronen 2011, 80). Sisäisen yrittäjyyden kannalta organisaatorakenteen ja -kulttuurin yhteensopivuus on tärkeää. Keskeistä on luoda organisaatioon normit, jotka edistävät ja rohkaisevat työntekijöitä käyttäytymään luovasti. Organisaation normien tulisi antaa mahdollisuus jakaa osaamista ja tietoa yksilöiden ja ryhmien välillä sekä mahdollistaa resurssien siirtoa eri yksiköiden välillä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 67.)

Tahtotilan ilmaisua, josta voidaan nähdä mihin organisaatio pyrkii toiminnallaan, kutsutaan visioksi. Visio luo perustaa lähiajan tavoitteille ja sen on ulotuttava ajallisesti riittävän kauas. Vision on myös viestitettävä lähtökohdilla, joille tahtotila on rakennettu. Organisaatiolla on hyvä olla olemassa vaihtoehtoisia suunnitelmia, sillä tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa ja myös vision lähtökohdat saattavat muuttua. Koivuniemi (2004, 45.) Pinchot ja Pinchot (1996, 89) ovat korostaneet vision merkitystä yhteisöille. Heidän mukaansa selkeä visio ohjaa yhteisten arvojen kautta ja ilman pakkoa kohti yhteistä päämäärää. Vision varaan voidaan rakentaa organisaation kokonaisvaltainen kehittäminen. Selkeä visio antaa työlle merkityksen ja työntekijöille energiaa sekä lisää sitoutumista organisaatioon ja työhön. Parhaimmillaan visio viestii organisaation ainutlaatuisuudesta ja

antaa kuvan hyvästä ja mielekkästä tulevaisuudesta. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 77.)

Myönteisessä organisaatiokulttuurissa tunnistetaan ihmisten tarpeet etsiä tarkoitusta myös omalle itselleen. Työtehtävien sisäiset arvot osataan taitavissa organisaatioissa hyödyntää luomaan motivaatiota työntekijöille. Arvojen ja vuorovaikutuksen kautta voidaan luoda joustava organisaatio, jossa työntekijöillä on mahdollisuus suorittaa uusille ajatuksille perustuvia kokeiluita. (Kurronen 2011, 79.) Organisaatiokulttuuria voidaan kehittää selkeillä yhteisillä arvoilla, avoimella vuorovaikutuksella, yhteisesti hyväksytyillä säännöillä, sekä osallistavalla ja delegoidulla päätöksenteolla, sillä vaikutusvalta omaa työtä koskeviin päätöksiin on nähty päätöksenteon osalta tärkeimpänä organisaatiokulttuurin myönteisyyteen vaikuttavana tekijänä. (Kurronen 2011, 80 – 81.) Pinchot ja Pinchot (1996, 89) ovat korostaneet erilaisuuden hyväksymisen, tasa-arvon ja yksilöllisyyden kunnioittamisen tärkeyttä, ja heidän mukaansa jokaisen tulisi voida turvallisesti mielin luottaa organisaation oikeudenmukaisuuteen. He jatkavat, että pelko estää luopumasta menneestä sekä jähmettää älyä, ja suosikkijärjestelmät sekä ennakkoluuloisuus taas haittaavat uudistushenkisyyttä ja aloitteellisuutta.

Sisäinen yrittäjäyys näkyy organisaatioissa jatkuvana uudistumisena ja tulevaisuuden ennakoitina (Antoncic 2007, 320). Yritteliäessä organisaatiossa henkilöstö tuntee toiminnan tavoitteet, sitoutuu niihin voimakkaasti ja on valmis yhdistämään voimavaransa tavoitteiden toteuttamiseksi (Simsiö 2003, 92). Sisäisen yrittäjäyden toteutumiselle luovat pohjaa pienetkin rakennemuutokset, joita voivat olla esimerkiksi uudenlainen tiimiajattelu, joustavat tutkimus- ja kehittämisbudjetit sekä vaihtoehtoiset urapolut (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 67). Pinchot ja Pinchot (1996, 88) näkevät vapaat tiimit jokaisen älykkään organisaation peruspilareina, ja oikeassa ympäristössä sisäiset tiimit voivat nostattaa sitoutumista, yrittäjähenkistä innokkuutta ja kehittymishalua. Heidän mukaansa yksilöillä voi olla enemmän vaikutusvaltaa tiimin jäsenenä ja itseohjautuvissa tiimeissä jokaisen

sen jäsenen kykyjä hyödynnetään, koska yhdessä saadaan enemmän aikaa kuin yksin.

Avoin ja laadukas viestintä sekä toimivat viralliset ja epäviralliset informaatiokanavat johdon ja työntekijöiden välillä ovat erityisen tärkeitä sisäisen yrittäjyyden kannalta (Antoncic 2007, 320). Suoran viestinnän kautta voidaan siirtää työntekijöiden ideoita johdolle ja jaettu visio toimii kanavana johdolta työntekijöille. Suora viestintä mahdollistaa työntekijöiden kuulluksi tulemisen ja vaikutusmahdollisuudet johdon käyttäytymiseen. (Heinonen & Toivonen 2008, 594.) Avoimella viestinnällä voidaan parantaa ilmapiiriä tuomalla siihen vapautuneisuutta, valoisuutta, spontaanisuutta ja huumoria, jotka vaikuttavat myönteisesti innovatiivisuuden ja luovuuden syntyymiseen (Peltonen 2002, 75). Avoimessa keskusteluilmapiirissä pidättyvämmätkin organisaation jäsenet saavat mahdollisuuden ideoidensa esiintuomiseen (de Chambeau- Mackenzie 1986, 42). Avoin tiedonkulku, yrittämisen vapaus ja yhtäläiset oikeudet tuovat yksilöille ja tiimeille valtaa ja vaikuttavat siihen, että huomio kohdistetaan asiakkaisiin. Byrokraatioilla on ihmisiä erottava vaikutus, ja tärkeää onkin kantaa vastuun kantaminen kokonaisuudesta, jotta pystytään solmimaan yhteistyösuhteita sekä organisaation sisällä että muiden tahojen kanssa. Yhteisön tulisi tukea jäseniään ja välittää heistä turvaverkon ja koulutuksen avulla. (Pinchot & Pinchot 1996, 89.)

#### 4.2 Työyhteisön johtaminen

Sisäistä yrittäjyyttä ei varsinaisesti voi johtaa, mutta johtajan tehtävänä on antaa mahdollisuus sen toteutumiselle. Perinteiset johtajaopit tarvitsevat tuekseen luovuutta korostavaa ja innostavaa johtamisotetta, jolloin johtaja joutuu laittamaan koko persoonansa likoon. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 16.) Sisäisellä yrittäjyydellä on suuri merkitys lähiesimiestyössä, ja sitä tulee hyödyntää ja vahvistaa kunta-alalla. Sisäisesti yritteliäs lähiesimies kykenee vahvistamaan työntekijöiden sisäistä yrittäjyyttä, kehittämään toimintaa ja vaikuttamaan omien resurssiensa tehokkaampaan käyttöön. Lähiesimiesten kautta sisäistä yrittäjyyttä voidaan siirtää työksi-

köihin ja sitä kautta tehostaa organisaation toimintaa. Sisäisen yrittäjyyden omaksuminen osaksi johtamista edellyttää ylimmän johdon tukea ja valtuutusta käyttää sisäistä yrittäjyyttä lähiesimiestyössä. Luomalla lähiesimiehille mahdollisimman itsenäisen ja vastuullisen aseman mahdollistetaan sisäisen yrittäjyyden piirteen hyödyntäminen organisaation toiminnassa. (Heikkinen 2013, 80.) Organisaatiossa oleva asiantuntemus saadaan parhaiten käyttöön, kun valtaa jaetaan läpi koko organisaation (Markkula 2011, 184).

Vastuun kantaminen ja luovuus tukevat sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksenteon ominaisuuksia. Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisinä piirteinä voidaan nähdä esimerkiksi itsenäisyys sekä vallan ja vastuun delegointi. (Kansikas 2004, 160 -163.) Valta kuuluu olennaisesti johtamiseen, jotta voidaan kantaa vastuu organisaation tehokkuudesta ja toiminnasta. Johtamiseen liittyy vastuu asioista, ihmisistä ja tuloksista sekä eettinen ja symbolinen vastuu koko organisaatiosta. Johtaja vastaa organisaation nykytilasta ja tulevaisuuden suunnittelusta. Johtajien on muistettava, että työntekijät kaipaavat tietoa organisaation tavoitteista ja toiminnasta. (Markkula 2011, 184.) Hoitotyön johtajien vallalla on merkitystä organisaatioiden toiminnan ja etenkin hoitotyön kannalta, koska sen kautta voidaan vaikuttaa työntekijöiden keskinäiseen yhteistyöhön ja sitä kautta potilaan hoitoon. Hoitotyön lähiesimiehet ovat nähneet hoitotyön vallan tavoitteellisena, mutta organisaation ulkopuolisten vaikutusten ennakoinnin heikkona. (Viinikainen 2015, 62.)

Vastuullisuus on perinteisesti kuulunut sosiaali- ja terveysalalla vallitsevaan kulttuuriin. Vapaus ja vastuu tekemisistä ovat yhteydessä menestymiseen. (Joutsen-Onnela 2003, 141.) Vallan väärinkäyttö ja alistaminen saavat ihmiset näyttämään pahimmat puolensa, kun taas avoimessa järjestelmässä moni-ilmeisyys kukoistaa täysin eri tavoin kuin suljetussa (Pinchot ja Pinchot 1996, 91). Rajaniemen (2010, 186) mukaan vallan väärinkäyttö voi saada aikaan aktiivisia vastarektioita, mutta oikein käytettynä visionäärillä johtamisella luodaan toivoa paremmasta tulevaisuudesta. Tehokkuuden lisääminen edellyttää tasapainoista valta- ja vastuuhdeta. Delegoimalla valtaa, vastuuta ja johtajuutta saadaan aikaan

itsekontrollijärjestelmä, jolloin ulkopuolisen kontrollin tarve vähenee. (Markkula 2011, 183.) Myös Heinosen ja Paasion (2005, 16) mukaan vastuun delegointi paremminkin vapauttaa voimavaroja kuin lisää kontrollin tarvetta. Sisäisen yrittäjyyden kannalta on tärkeää, että työntekijöiden osittaista itseohjautuvuutta tuetaan (Heinonen & Paasio 2005, 62). Itsemääräämisoikeuden lisääntyessä myös työn tehokkuus lisääntyy, ja vastuun kasvaessa työntekijöiden mielenkiinto työtä kohtaan säilyy (Peltonen 2002, 78). Työn itsenäisyyden kannalta työaikajoustoja pidetään tärkeänä. Itsenäisyyden lisääntyminen antaa työntekijälle mahdollisuuden lisätä työnsä vaativuutta suunnittelemalla aikataulujaan ja työmenetelmiään. (Simsiö 2003, 97- 98).

Itse tekemisen sijaan johtajan on hyvä siirtää alaisilleen myös vaativampia tehtäviä, koska näin voidaan tukea työntekijöiden vastuullisuutta ja sisäistä yrittäjyyttä (Laaksonen, Lemström, Virtanen, Heinonen & Hytti 2012,60). Hyvä esimies ymmärtää työntekijöiden persoonien erilaisuutta ja osaa jakaa tehtäviä heidän ominaisuuksiensa ja taitojensa mukaan (Holmström-Savolainen 2009, 61). Vastuuta ei kuitenkaan voida kokonaan jakaa pois, koska johtaja on viime kädessä itse vastuussa toiminnasta. Johtajan on kyettävä toimimaan auktoriteettina ja haluttava käyttää myös valtaa, joka otetaan kantamalla vastuu toiminnasta ja alaisista. Tutkimusten mukaan mataliinkin organisaatioihin kaivataan selkeää johtajuutta, koska sekavat käytännöt ja epäselvyys tulevat muuten esiin ja valta keskittyy epävirallisille tahoille. (Westergård 2006, 61.)

Sisäistä yrittäjyyttä kehitettäessä johdon käyttäytyminen on ratkaisevassa asemassa, johtajalla on oltava resursseja työntekijöiden kannustamiseen ja tukemiseen sekä organisaation ohjaamiseen haluttuun suuntaan. Johdon tuen ja sitoutumisen pitää näkyä päivittäisessä työssä, vaikka johtaja itse ei siihen osallistuisikaan. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 66 - 67.) Johtajien kyvykkyys ja sitouttavan johtamistyylin omaksuminen ovat edellytyksenä yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden tehokkuudelle, ja johtamisen korkea laatu edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Alimo-Metcalfe, Alban-Metcalfe, Bradley, Mariathan, & Samele. 2008, 589.)

Esimiesten johtamistavat, persoonallisuuden piirteet, arvot, uskomukset ja näkemykset vaikuttavat sisäisen yrittäjyyden toteutumiseen työyksiköissä (Heikkinen 2013, 80).

Sisäisen yrittäjyyden palkitseminen on tärkeää, koska palkitsemisen avulla johto osoittaa arvostavansa yrittäjämäistä toimintaa. Tämän seurauksena sisäisistä yrittäjistä saattaa tulla esikuvia, jotka innostavat muitakin työntekijöitä sisäiseen yrittäjyyteen. (Koiranen 1993, 134.) Tulosorientoituneeseen palkitsemiseen siirtyminen terveydenhuollossa mahdollistaisi organisaation ja henkilöstön erilaisuuden perinteisen tasapäistämisen sijasta. Tällainen palkitseminen toisi kannusteita ja mahdollisuuksia henkilöstölle, mutta se vaatisi terveydenhuollossa perinteisesti tasa-arvoisena nähdyn tasapäisyyden periaatteen ohittamista ja edellytyksenä on, että johtajilla on valtaa ja vastuullisuutta palkitsemisen suhteen (Ruuska 2013, 141.)

Vanhusten tehostetun palveluasumisyksikön työntekijät ovat kokeneet, että työsuorituksiin perustuva palkkaus toisi mukanaan kilpailuasetelman, joka heikentäisi työilmapiiriä, alentaisi työsuoritusten laatua ja rikkoisi tiimityöskentelyn sekä toimivan työyhteisön (Leppänen 2013, 51). Rahallisten kannusteiden ollessa vähäisiä korostuvat työn sisällön ja itseohjautuvuuden merkitys (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 67). Sisäisten yrittäjien suhteen perinteiset palkitsemisjärjestelmät eivät välttämättä ole toimivia eivätkä perinteiset palkkiot riittäviä suhteessa innovaatioiden tai sisäisen yrittäjyyden riskeihin. Sisäinen yrittäjä haluaa käyttää vapauttaan ja intuitiotaan ottaakseen riskejä ja investoidakseen uusiin sisäisiin yrityksiin lanseeratakseen uusia tuotteita ja palveluita. Sisäisiä yrittäjiä kiehtoo vapaus kehittää uutta, ei niinkään vapaus vanhojen ideoiden eteenpäin viemiseen. (Pinchot 1986, 261- 266.)

Sisäistä yrittäjyyttä edistettäessä johtamisen keskeisenä tehtävänä voidaan nähdä luottamuksellisen ilmapiirin luominen työyksikköön. Tällaisessa ilmapiirissä toteutuvat sisäisen yrittäjyyden perusarvot, joita ovat vapaus, yksilöllisyys ja riskinotto. (Heinonen 1999, 250.) Johtajuuden avulla voidaan tukea työntekijöitä, jolloin aineelliset resurssit ja inhimilliset voimavarat voidaan hyödyntää ja yritysten tavoitteet saavuttaa (Markkula 2011,

183). Oikeudenmukaisesti johdetuissa työyhteisöissä luotetaan esimiehen päätöksiin ja työntekijät osallistuvat täysipainoisesti työyhteisön toimintaan, noudattavat esimiehen ohjeita ja sitoutuvat muutoksiin. Työyhteisön turvallista ilmapiiriä, yhteisiä tavoitteita ja tätä kautta organisaatioon sitoutumista voidaan tukea osallistavalla ja oikeudenmukaisella johtamisella. (Pekkarinen, Sinervo, Elo, Noro & Finne-Soveri 2006, 65 - 66.) Oikeudenmukainen johtaminen ja toimivat työyhteisöt ovat todellisia sosiaalisia innovaatioita esimerkiksi vanhustenhuollossa, ja niiden kehittäminen on erityisen tärkeää työntekijöiden ikääntyessä (Pekkarinen ym 2006, 66).

Sisäinen yrittäjyys ei synny itsestään, vaan johdon ja yksilöiden toiminnan sekä organisatoristen puitteiden yhdistämiseen tarvitaan välittäjätaaso, joka koostuu visio-ohjauksesta ja valtuutuksesta. (Heinonen & Paasio 2005, 68). Lämsän ja Hautalan (2005, 232) mukaan valtuuttamisessa on paljolti kysymys päätöksentekovaltuuden antamisesta mahdollisimman alhaiselle tasolle. Valtuuttaminen tarkoittaa Appelbaumin ja Honeggerin (1998) mukaan sitä, että työntekijät voivat tehdä ehdotuksia myös oman vastuualueensa ulkopuolelta (Jäntti 2006, 24). Vanhustenhuollon sairaanhoitajien ja kotipalvelun työntekijöiden keskuudessa jaettu visio, selkeä viestintä ja voimaantuminen on nähty tekijöinä, jotka vaikuttavat voimakkaasti innovatiivisten toimien esiintymiseen (Heinonen & Toivonen 2008, 591). Esimiehille vision pitää olla täydellisen kirkas, jotta he osaavat viestittää sen työntekijöille tehokkaasti ja ymmärrettävästi (Holmström-Savolainen 2009, 61).

#### 4.3 Työntekijöiden asenteet ja motivaatio

Sisäinen yrittäjyys voidaan nähdä työntekijän asenteena työtä kohtaan ja yksilöllisyys liittyy siihen vahvasti (Heinonen & Paasio 2005, 37). Yksittäisten työntekijöiden rooli sisäisen yrittäjyyden edistämässä onkin merkittävä (Heinonen & Toivonen 2008, 595). Yrittäjyyden tärkeimpiä kannusteita ovat henkilökohtaiset motiivitekijät, kuten halu, uskallus ja kyky, jotka voivat suunnata kohti sisäistä yrittäjyyttä. Työntekijöiden halu ja uskallus toteuttaa itseään entistä vapaammin johtavat siihen, etteivät he jätä käyttämättä niitä voimavaroja, jotka saattavat jäädä isojen organisaatioiden hie-



rarkkisten rakenteiden alle. (Peltonen 2002, 76.) Halu toimia sisäisen yrittäjän tavoin ei aina riitä, jos työntekijöiltä puuttuu uskallus siihen. Riippumatta positiivisista asenteista sisäistä yrittäjyyttä kohtaan, työntekijät haluavat usein toimia muuttumattomassa ja varmassa tilanteessa. (Heinonen & Paasio 2005, 38 - 39.)

Sisäinen yrittäjyys ei yleensä nouse esiin hiljaisten seuraajien kautta, jotka tosin ovat helppoja johdettavia, vaan sitä ajavat paremminkin itsevarmat ja aloitteelliset työntekijät. Työntekijöiden asenteiden kautta voidaan vaikuttaa myös johdon käyttäytymiseen, koska itsevarmat sisäiset yrittäjät kyseenalaistavat voimassaolevia käytäntöjä ja voivat vaikuttaa alhaalta ylöspäin rohkaisemalla johtajia sisäiseen yrittäjyyteen. (Heinonen & Toivonen 2008, 594 - 595.) Työntekijän oma osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet tavoitteiden laatimiseen vaikuttavat työn mielekkyyteen, lisäävät sitoutumista ja auttavat tavoitteiden saavuttamisessa (Kansikas 2005, 11 - 12, 94).

Sisäiset yrittäjät eivät pidä ajatuksesta, että heitä hallitaan. He haluavat uskoa hallitsevansa omaa kohtaloaan, ja hyvin toimivissa organisaatioissa näin usein onkin. (Pinchot 1985, 207.) Ihmisten on vaikea innostua tiukasti kontrolloidusta ja pakotetusta toiminnasta, jonka vastakohtana on autonominen toiminta. Autonomialla tarkoitetaan sitä, että ihminen kokee voivansa päättää tekemisistään. Tällöin motivaatio lähtee yksilön sisältä eikä tekeminen tunnu ulkoa ohjatulta. Autonomia ei kuitenkaan ole synonyymi itsenäisyydelle vaan työntekijä voi kokea autonomiaa toimiessaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Olennaista on se, että työntekijä kokee arvot sekä tavoitteet omikseen ja on sisäistänyt ne riippumatta siitä, mistä ne ovat peräisin. (Martela & Jarenko 2014, 28 -29.)

Sisäisen yrittäjyyden motivaattoreina voivat toimia halu saada arvostusta, tarve toteuttaa itseään ja omia visioitaan sekä tehdä itsenäisiä päätöksiä (Kansikas 2007, 137). Terveystieteiden tutkimuksissa työmotivaatiota lisääviin tekijöihin kuuluvat hyvä työilmapiiri, joustavat työajat, mahdollisuus vaikuttaa työn laatuun, uudenlaiset työtehtävät, hyvät työvälineet ja ammattitaitoiset työkaverit sekä hyvät koulutus- ja tutkimusmahdollisuudet (Laaksonen,

Lemström, Virtanen, Heinonen & Hytti 2012,60). Työntekijät kokevat usein työn tehostumisen tuovan itselle hyötyä oman työn kehittymisen kautta eivätkä he tunnista toiminnan tehokkuuden ja yksikön taloudellisuuden välistä suhdetta (Heinonen & Paasio 2005, 37 - 38). Vanhusten ympärivuorokautisissa palveluasumisyksiköissä tehdyn tutkimuksen mukaan tuottavuuden ja tuloksellisuuden tavoittelu eivät korostu hoitotyöntekijöiden toiminnassa sen paremmin yksityisellä kuin kunnallisellakaan sektorilla (Lepänen 2013, 56).

Työhön sitoutumista lisäävinä tekijöinä on nähty ammatillinen osaaminen, hyvä työyhteisö ja palkitseva potilastyö (Kalliola 2012, 33). Itselle saatu suora asiakaspalaute tuottaa iloa ja ylpeyttä työstä. Asiattomat kommentit saattavat turhauttaa, mutta perusteltu ja asiallinen kritiikki voi sisäisille yrittäjille toimia kimmokkeena toiminnan parantamiseen. (Holmström-Savolainen 2009, 63.) Asiakkaiden vaikeahoitoisuus ei välttämättä vähennä työhön sitoutumista. Vanhusten laitoshoidossa suoritetun tutkimuksen mukaan psykiatristen ja dementiasairauksien hoitoon erikoistuneilla osastoilla sitoutuminen työhön oli voimakkaampaa kuin sekaosastoilla, vaikka asiakkaat olivat osittain raskashoitaisempia. Tähän on vaikuttanut mahdollisuus yhteisten tavoitteiden asettamiseen ja näitä tukeviin toimintatapoihin, jotka sopivat dementoituneiden ja psykiatristen asiakkaiden hoitoon. Sekaosastoilla on vastattava psykiatristen, dementoituneiden ja paljon fyysistä apua tarvitsevien asiakkaiden tarpeista, jolloin yhteisten tavoitteiden asettaminen vaikeutuu. (Pekkarinen, Sinervo, Elo, Noro & Finne-Soveri 2006, 63- 64.) Sisäisen yrittäjyyden kannalta kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeää, joten jokaisen työntekijän tulisi olla tietoinen myös työryhmän ja koko organisaation roolista ja tavoitteista (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 76).

#### 4.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi voidaan nähdä työyhteisön ja yrityksen käyntikorttina, joka heijastuu myös työntekijän ja yrittäjän omassa elämässä. Hyvinvoiva työntekijä voi kokea sisäistä yrittäjyyttä, ja hän haluaa huolehtia jaksamises-

taan. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 15.) Työhyvinvointiin sisältyy yritykseen, työyhteisöön ja yksilöön liittyviä tekijöitä, ja se rakentuu hyvästä johtamisesta, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, työn organisoinnista, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä yrityskulttuurista. (Manka ym. 2010, 7.) Nykypäivän työelämä on nopeasti muuttuvaa ja on havaittu, että päätösten teko vaikuttaa arvioitua enemmän työntekijöihin. Henkilöstön terveyteen ja sairauspoissaolojen syntyyn päätöksenteon oikeudenmukaisuudella ja johtamisella on suuri vaikutus. (Koi-vuniemi 2004, 41.)

Yrittäjien keskuudessa tehdyn haastattelun mukaan työhyvinvointi koostuu fyysisen kunnon lisäksi riittävästä ammattitaidosta ja työn hallinnasta. Yrittäjien mukaan työhyvinvointi on sitä, että aamulla on mukava lähteä töihin, ja he näkevät työhyvinvoinnin ylläpitämisen sekä omasta jaksamisesta huolehtimisena että koko työyhteisön hyvinvoinnin turvaamisena. (Manka ym. 2010, 7.) Yrittäjien on todettu olevan tyytyväisempiä työhönsä kuin palkansaajien, vaikka he tekevät keskimäärin enemmän töitä. Työhyvinvointi näyttäytyy yrittäjien mukaan innostuneisuutena ja sitkeytenä, joiden avulla yrittämistä jatketaan jatkua huolimatta taloudellisesta epävarmuudesta. (Manka ym. 2010, 10.)

Ihmisten nauttiessa työstään ja kokiessa tyydytystä sitä tehdessään jää työn aiheuttama rasitus vähäiseksi. Tyydytystä tuottava työ vapauttaa voimavaroja, ja tuottaakseen tyydytystä tekijälleen on työhön kuuluttava itsensä kehittämisen, sosiaalisen toiminnan ja työnilon alueet. Ihmiset saavat työstään uutta voimaa ja kokevat työnsä mielekkääksi, kun heitä kohdellaan kunnioittavasti ja kannustavasti. (Markkula 2011, 185.) Vanhustyön tekijöiden keskuudessa tehdyn tutkimuksen mukaan hyvinvointia edistävinä tekijöinä nähtiin hyvä ilmapiiri, työkaverit sekä palautteen saaminen työtovereilta, esimiehiltä, asukkailta ja omaisilta. Tutkimuksen mukaan hoitajat kokivat yleisesti työnsä merkittäväksi, arvostuksen tunne ja sopiva haastavuus olivat yhteydessä tarmokkuuden kokemukseen. Vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja työaikoihin pidettiin merkittävinä, palkan toivottiin olevan kilpailukykyinen verrattuna muihin toimijoihin. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 34.)

Joustavuus muutostilanteissa ja turhien muodollisuuksien välttäminen päätösten toimeenpanossa vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyteen (Auer Antoncic & Antoncic 2011, 600). Muutostilanteissa työntekijöiden hyvinvoinnin parantaminen on erittäin tärkeää, koska investointi ihmisiin ja heidän hyvinvointiinsa tuo vastavuoroisesti hyötyä organisaatioille (Baptiste 2007, 304). Työntekijällä itsellään on myös vastuu työhyvinvoinnistaan ja sen edistämisestä, ja siihen liittyy olennaisesti voimaantuminen eli työntekijän omien voimavarojen vahvistaminen. Työntekijän omavastuun merkityksen oivaltamisella voidaan luopua syyttävästä asenteesta lähiesimiestä, ylempää johtoa ja työolosuhteita kohtaan. (Hietalahti & Pusenius 2012, 3 - 5.)

Lämsän ja Hautalan (2008, 64) mukaan epävarmuuden kokemusta ei nopeissa muutoksissa juurikaan voida välttää, joten työntekijöiden on opetettava myös sietämisen kulttuuria ja valittava toimintatapoja, jotka auttavat elämään epävarmuudessa. Isoissa organisaatiomuutoksissa työntekijöiden on usein vain sopeuduttava ja opeteltava tekemään työtä uudessa kontekstissa (Salomäki 2013, 83). Työhyvinvoinnin ja työelämässä selviytymisen kannalta voidaan tavoitteena pitää työntekijää, jolla on omavastuuta ja kärsivällisyyttä pitkäjänteiseen tavoitteiden asetteluun sekä kykyä kohdata epävarmuutta ja odottamattomia vastoinkäymisiä. Työntekijän tulisi myös kyetä kääntämään eteen tulevat vaikeudet oppimiskokemuksiksi. (Hietalahti & Pusenius 2012, 73.)

Työtyytyväisyydellä on todettu olevan merkittävä vaikutus sisäisen yrittäjyyden ja tuottavuuden kannalta (Auer Antoncic & Antoncic 2011, 600). Asiakassuhteiden laatu on monilla toimialueilla tärkein kilpailutekijä, ja työntekijöiden kohtelu organisaatiossa heijastuu heidän tapansa kohdata asiakkaat (Pinchot ja Pinchot 1996, 91). Työntekijöiden työstä nauttiminen tai piittaamattomuus vaikuttaa suoraan asiakkaiden saamaan kuvaan työntekijästä ja yrityksestä (Holmström-Savolainen 2009, 63). Hyvän työelämän kautta organisaatiot voivat tehostaa toimintaansa inhimillisellä tavalla, koska hyvä työelämä vapauttaa inhimillisiä voimavaroja ja lisää ihmisten kestävyttä. Työelämän laatua parantamalla voidaan kehittää uusia tuotteita ja parempia palveluja sekä varmistaa työntekijöiden saatavuus ja orga-

nisaation toiminnan jatkuminen. (Markkula 2011,185 – 186.) Edistämällä työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä voidaan kannustaa työntekijöitä sisäiseen yrittäjyyteen ja luoda yhteiskuntaan uudenlaista hyvinvointia (Auer Antoncic & Antoncic 2011,601). Aikaisempien tutkimusten mukaan sisäisesti yritteliäs toimintatapa vastavuoroisesti lisää työtyytyväisyyttä (Heinonen & Paasio 2005, 53).

#### 4.5 Osaaminen ja innovatiivisuus

Osaaminen sisältää tietoa, taitoa, kokemuksia, kontakteja ja asenteita, jotka tekevät hyvän suorituksen tietyssä tilanteessa mahdolliseksi. Käytännössä osaaminen näkyy kykynä toimia ja soveltaa tietoa, eli kykynä muuntaa osaaminen toiminnaksi. (Sydänmaalakka 2003, 142.) Organisaation menestyminen ja kilpailukykyisyys edellyttävät kykyä hankkia tietoa ja kehittää osaamista (Tekes 2007, 16). Osaamisen kehittäminen on elinehto sekä työntekijöille että työnantajille. Osaamattomuus aiheuttaa ylimääräisiä paineita kuten pelkoa työn menettämisestä, asiakkaiden vähenemisestä ja virheiden syntymisestä. (Manka ym. 2010, 14.) Oppiminen on aina yhdistetty organisaatioihin, ja oppimaan opettelua on pidetty organisaatioiden perustarpeena ja niiden säilymisen edellytyksenä. Oppimisprosessi alkaa yksilön oppimisesta ja voidaan siirtää organisaatioon. Oppimisprosessi voidaan nähdä kolmen tekijän kautta, joita ovat yksilön ja organisaation oppiminen sekä sisäinen yrittäjyys. Sisäinen yrittäjyys auttaa jakamaan organisaation oppimista, koska sisäiset yrittäjät voivat haastaa vanhoja järjestelmiä löytämällä uusia tapoja asioiden tekemiseen. (Molina & Callahan 2008, 394 - 395.)

Sisäisen yrittäjyyden avulla isoakin organisaatiota voidaan muokata suotuisaan suuntaan. Sisäisen yrittäjyyden ja oppivan organisaation käsitteissä on paljon asioita, joiden avulla organisaation menestymismahdollisuuksia voidaan lisätä. Oppiva organisaatio on joustava, sillä on kyky hankkia, luoda ja siirtää tietoa sekä muuntua uusien tarpeiden mukaisesti. (Peltonen 2002, 89 - 90.) Osaamisen kehittämisen kannalta on tärkeää, että uskaltaa tunnustaa tietämättömyytensä ja luottaa työtovereihin niin paljon,

että uskaltaa kysyä neuvoa, arvioida yhteistä tekemistä ja tuoda omia ratkaisuvaihtoehtojaan yhteisesti arvioitavaksi. Sisäistä yrittäjyyttä on myös äänetön ammattitaito, joka ilmenee esimerkiksi innostuneisuutena, innostavuutena, rakentavana yhteistyökykyinä, tahdikkuutena, diplomatiana ja kykyinä ohjata toisia työntekijöitä. (Holmström-Savolainen 2009, 63- 64.)

Sisäisen yrittäjyyden toteutumista voidaan edistää luomalla työntekijöille oppimismahdollisuuksia. Työntekijöitä voidaan auttaa havaitsemaan ympäristön mahdollisuudet, joiden avulla voidaan vähentää organisaation toimintaa haittaavia uhkia. Keskittymällä yksilön ja organisaation oppimiseen liittyviin kysymyksiin ja soveltamalla sisäisen yrittäjyyden filosofiaa voidaan lisätä organisaation tehokkuutta. (Molina & Callahan 2008, 394.) Organisaatioissa tuleekin panostaa suunnitelmalliseen pitkäntähtäimen koulutukseen. Toisaalta on kuitenkin muistettava, ettei koulutus aina takaa oppimista eivätkä organisaatioiden tarjoamat koulutustilaisuudet tee välttämättä niistä jatkuvasti oppivia. (Peltonen 2002, 77.) Työntekijän oma halu oppia on tärkeää, joten työnantajan toivomus lisäkoulutuksesta ei riitä motivoimaan itsensä kehittämiseen. Osaamisvajeita voidaan löytää kehityskeskustelujen ja osaamiskartoitusten avulla. (Holmström-Savolainen 2009, 64.) Jatkuvan koulutuksen ja kehittämisen merkitys korostuu tulevaisuudessa, ja työntekijöiden tulee oppia ottamaan yhä enemmän vastuuta oman osaamisensa kehittamisestä (Peltonen 2002, 90).

Muuttuvassa työelämässä ja yhteiskunnassa menestyminen edellyttää elinikäistä oppimista ja kehittymistä, ja oppimaan oppiminen on keskeistä tästä näkökulmasta (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 114). Asenne ja motivoituminen oppimiseen ovat keskeisimpiä tekijöitä elinikäisen oppimisen kannalta (Puutio 2014, 53). Ajatus elinikäisestä oppimisesta sisältää asenteen, ettei osaaminen ole koskaan riittävää eikä koskaan ole valmis (Puutio 2014, 49). Oppiminen ja sisäinen yrittäjyys ovat muuttumisen sekä joksikin tulemisen prosesseja, ja sisäinen yrittäjyys edellyttää itsensä liikoon laittamista ja jatkuvaa oppimista. Sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta oleellista on kehittää tekemällä oppimista, jolloin oppimisympäristönä on työyhteisö ja oppimisessa korostuu totuttujen rajojen rikkominen sekä uu-

den luominen. Tärkeää on oppia läpi koko elämän, johon sisäinen yrittäjyys antaa mahdollisuuden. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 115.)

Sisäiseen yrittäjyyteen kuuluvat keskeisesti riskinotto ja innovatiivisuus. Innovatiivisuuskin on tietystä mielessä riskinottoa, koska innovaatioiden lopputulos selviää usein vasta pitkän ajan kuluessa. Paras ratkaisu uusiin haasteisiin ei välttämättä ole vanhojen toimintatapojen tehokkaampi toteuttaminen vaan uusien ratkaisumallien löytyminen. (Jäntti 2006, 6.) Heinosen ja Vento-Vierikon (2002, 13) mukaan innovatiivisuutta ja luovuutta sekä yritteliäisyyttä voidaan saada aikaan jo olemassa oleviin organisaatioihin, jos työntekijöitä motivoidaan tuloksia aikaansaaviksi, yrittäjämäisiksi ja itseohjautuviksi yksilöiksi. Oppimista voi tapahtua koko organisaation, ryhmien ja yksilöiden tasolla, ja ihmiset voivat oppia tekemään laadukasta ja tuottavaa työtä sekä olemaan luovia (Peltonen 2002, 89). Myönteinen suhtautuminen luovuuteen ja riskin ottamiseen sekä ongelmien ratkaisukykyyn arvostaminen ovat keskeisiä tekijöitä sisäisen yrittäjyyden kannalta (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 76).

Elinkeinorakenteen muuttuessa palveluvaltaisemmaksi on teknologisten innovaatioiden lisäksi alettu painottaa palveluihin kohdistuvia aineettomia innovaatioita. Palvelujen käyttäjien yksilöllisten tarpeiden tunnistaminen on nousemassa yhä tärkeämmäksi, ja usein palveluvaltaiset innovaatiot syntyvätkin palvelujen käyttäjän ja tuottajan yhteisen kehittelyn tuloksena. Asiakastyötä tekevien rooli innovaatiotoiminnassa kasvaa palautetiedon tuottajana, ja henkilöstön osallistaminen innovaatiotoimintaan laajenee ja lisääntyy. (Alasoini 2011, 115.) Erilaisten ja eri-ikäisten työntekijöiden toimiminen työyhteisöissä edistää innovatiivisuutta, ja näin eri näkökulmia ja erilaista osaamista hyväksikäyttäen voidaan työhön, asiakassuhteisiin ja tuotteisiin löytää uusia ideoita. Työntekijöiden erilaisuuden hyväksyminen ja arvostaminen on tärkeää sisäisen yrittäjyyden kannalta. (Manka ym. 2010, 9.) Moni-ilmeisyys sopii parhaiten järjestelmään, jolta vaaditaan paljon innovatiivisuutta. Kun taustaltaan, luonteeltaan ja näkemyksiltään erilaiset ihmiset tuovat esiin omia ideoitaan, on todennäköistä, että saavutetaan erinomaisia tuloksia. (Pinchot ja Pinchot 1996, 91.)

Uudet toimintatavat tuovat mukanaan jännitystä ja vaihtelua sekä valtaa, kun taas sopusointu ja turvallisuus liittyvät perinteisiin rakenteisiin (Joutsen-Onnela 2003, 142). Pitkään julkisella sektorilla toimineet työntekijät ovat tottuneet tiettyihin työtapoihin ja kaikkia muutoksia saatetaan vastustaa kiihkeästi, vaikka ne helpottaisivatkin työtä. Hyvätkin innovaatiot voivat jäädä toteutumatta puutteellisten tietojen ja taitojen sekä muutoksenhallintakeinojen puutteen takia. (Manimala, Jose & Thomas 2006, 56.) Muodolliset henkilöstöhallinnon käytänteet vaikuttavat innovatiivista toimintakulttuuria heikentävästi. On havaittu, että henkilöstöä kontrolloivat johtamistavat vähentävät mahdollisuuksia luovuuteen, aloitteentekoon ja henkilökohtaiseen osallistumiseen. (Chandler, Keller & Lyon, 2000, 72 - 73.)

Koiranen ja Pohjansaari (1994,32) ovat havainneet, että yhteisöissä joissa virheistä ei rangaista esiintyy muita enemmän yrittäjämäistä käytöstä. Kriittinen suhtautuminen virheisiin estää innovaatioiden syntymistä. Virheitä ei kuitenkaan pidä peitellä tai jättää huomiotta, vaan ne tulee analysoida ja pitää oppimiskokemuksina. Onnistunut virheiden analysointiprosessi ja tulosten dokumentointi saattavat olla tehokkainta koulutusta uudistajille. (Manimala ym. 2006, 56.) Virheiden tapahduttua ei ole tarkoitus etsiä syyllistä vaan pohtia yhdessä, mitä olisi voitu tehdä toisin (Simsiö 2003,103). Epäonnistumiset ja takaiskut tulisi hyväksyä oppimisen lähteinä ja henkisen kasvun karikkoina matkalla kohti menestystä (Kansikas 2007, 88). Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 76) ovatkin todenneet, että parhaat innovaatiot syntyvät usein virheiden ja epäonnistumisten kautta. Jäntin (2006, 24) mukaan Appelbaum ja Honegger (1998) ovat kiteyttäneet ajatuksensa seuraavasti:

*Kun näet jotain, mitä pitäisi tehdä, tee se. Älä jää odottamaan, että joku pyytäisi tekemään sen, älä pyyhi ongelmia maton alle, älä syytä siitä muita.*

#### 4.6 Tietoperustan yhteenveto

Sisäinen yrittäjäyys voidaan nähdä yksilön yrittäjämäisenä ajattelu-, suhtautumis- ja toimintatapana työntekoon eikä siihen liity omistamista eikä taloudellista riskiä (Heikkilä 2006). Yrittäjämäinen toimintatapa on laajen-



tunut käsittämään erilaisia ja erikokoisia organisaatioita ja sitä on alettu käyttää myös julkisella sektorilla. Sisäisen yrittäjyyden käsite perustuu yrittäjyyteen eikä yritykseen, joten kunnallisessa toiminnassa sisäistä yrittäjyyttä ei pidä ymmärtää yritysmäiseksi toiminnaksi, vaikka julkinen ja yksityinen sektori ovatkin lähentyneet toisiaan ja toimintaympäristöt muokkaantuvat samankaltaisemmiksi muutosten myötä. (Heinonen & Paasio 2005, Nieminen 2007.)

Heinonen ja Vento-Vierikko (2002) ovat todenneet, että sisäinen yrittäjyys lähtee organisaatioiden muutostilanteesta. Organisaatiokulttuuria tulee kehittää etsimällä uusia toimintatapoja ja keinoja, joiden avulla löydetään voimavarat tulevaisuudessa selviytymiseen (Kurronen 2011, 80). Sisäisen yrittäjyyden kannalta organisaatorakenteen ja -kulttuurin yhteensopivuus on tärkeää ja keskeistä on, että normien kautta voidaan rohkaista työntekijöitä käyttäytymään luovasti. Organisaation normien tulisi mahdollistaa osaamisen ja tiedon jakaminen yksilöiden ja ryhmien välillä sekä reurssien siirto eri yksiköiden välillä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002.) Sisäinen yrittäjyys näkyy organisaatioissa jatkuvana uudistumisena ja tulevaisuuden ennakoitina. Avoin ja laadukas viestintä sekä toimivat viralliset ja epäviralliset informaatiokanavat johdon ja työntekijöiden välillä ovat erityisen tärkeitä sisäisen yrittäjyyden kannalta (Antoncic 2007, Mc Ginnis-Verney 1987.)

Työyhteisön johtajan tehtävänä on antaa mahdollisuus sisäisen yrittäjyyden toteutumiselle, ja perinteiset johtajaopit tarvitsevat tuekseen luovuutta korostavaa ja innostavaa johtamisotetta (Heinonen & Vento-Vierikko 2002). Sisäisen yrittäjyyden periaatteen omaksunut lähiesimies voi vahvistaa työntekijöiden sisäistä yrittäjyyttä, kehittää toimintaa ja vaikuttaa omien resurssiensa tehokkaampaan käyttöön. Sisäistä yrittäjyyttä tulee hyödyntää ja vahvistaa lähiesimiestyössä kunta-alalla. (Heikkinen 2013.) Koironen (1993) on todennut, että sisäisen yrittäjyyden palkitseminen on tärkeää, koska palkitsemisen avulla johto osoittaa arvostavansa yrittäjämäistä toimintaa. Sisäisen yrittäjyyden toteutumisen kannalta visio-ohjauksella ja valtuutuksella on suuri merkitys (Heinonen & Paasio 2005, 68). Markkulan

(2011) mukaan valtaa, vastuuta ja johtajuutta jakamalla saadaan aikaan itsekontrollijärjestelmä, jolloin ulkopuolisen kontrollin tarve vähenee.

Sisäisen yrittäjyyden motivaattoreina voivat toimia halu saada arvostusta, tarve toteuttaa itseään ja omia visioitaan sekä tehdä itsenäisiä päätöksiä (Kansikas 2007). Sisäiset yrittäjät haluavat uskoa hallitsevansa omaa kohdaloaan, ja hyvin toimivissa organisaatioissa se usein toteutuukin (Pinchot 1985). Työntekijät voivat kokea autonomiaa toimiessaan organisaation tavoitteiden mukaisesti ja olennaista on se, että arvot ja tavoitteet koetaan omiksi riippumatta siitä, mistä ne ovat peräisin (Martela & Jarenko 2014).

Työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen on tärkeää erityisesti muutosten aikana, koska panostaminen työntekijöihin ja heidän hyvinvointiinsa tuo vastavuoroisesti hyötyä organisaatioille (Baptiste 2007). Hyvinvoiva työntekijä voi kokea sisäistä yrittäjyyttä, ja hän haluaa huolehtia jaksamisestaan (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010). Heinosen ja Paasion (2005) mukaan sisäisesti yritteliäs toimintatapa lisää vastavuoroisesti tyytyväisyyttä. Hietalahti ja Pusenius (2012) ovat korostaneet työntekijän omaa vastuuta työhyvinvoinnistaan, johon liittyy olennaisesti työntekijän omien voimavarojen vahvistaminen. He ovat todenneet myös, että työntekijöiden omavastuun oivaltamisen kautta voidaan luopua syyttävästä asenteesta johtoa ja työolosuhteita kohtaan.

Sisäinen yrittäjyys edellyttää jatkuvaa oppimista ja itsensä likoon laittamista. Sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta on oleellista, että oppimisessa korostuu totuttujen rajojen rikkominen sekä uuden luominen. Tärkeää on oppia läpi koko elämän, johon sisäinen yrittäjyys antaa mahdollisuuden. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002.) Sisäisen yrittäjyyden kautta voidaan edistää organisaation oppimista, koska sisäiset yrittäjät voivat haastaa vanhoja järjestelmiä löytämällä uusia tapoja asioiden tekemiseen (Molina & Callahan 2008). Sisäistä yrittäjyyttä on myös äänetön ammattitaito, joka ilmenee esimerkiksi innostuneisuutena, innostavuutena, rakentavana yhteistyökykynä, tahdikkuutena, diplomatiana ja kykynä ohjata toisia työntekijöitä (Holmström-Savolainen 2009).

## 5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

### 5.1 Kehittämishankkeen suunnittelu

Kehittämishankkeen aiheen valintaan vaikutti opinnäytetyön tekijöiden kiinnostus sisäisestä yrittäjyydestä kehittämisen kohteena. Kehittämishanke päätettiin toteuttaa yhteistyönä Hämeen ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoiden kesken. Molemmat opiskelijat toimivat ikäihmisten hoidon ja hoivan organisaatiossa, Marjo toimii palveluyksikön esimiehenä kotihoidon yksikössä ja Auli sairaanhoitajana tehostetun palveluasumisen yksikössä.

Kehittämishankkeen suunnittelu aloitettiin vuoden 2013 alussa esittelemällä aihe organisaation muutosjohtajalle. Tietoperustan suunnittelu aloitettiin tutustumalla sisäistä yrittäjyyttä käsittelevään lähdekirjallisuuteen. Lähdekirjallisuuden perusteella rakennettiin tietoperustan alustava runko, joka esitettiin sähköisesti organisaation muutosjohtajalle keväällä 2013. Muutosjohtajan tutustuttua tietoperustaan käytiin keskustelua, jossa muutosjohtaja esitti työnantajan näkemyksen kehittämishankkeen toteuttamisesta. Keskustelussa sovittiin, että alkukartoitus sisäisen yrittäjyyden nykytilasta organisaatiossa toteutetaan määrällisen kyselyn avulla, koska organisaatio on laaja. Määrällisen kyselytutkimuksen avulla on mahdollista tutkia suurempaa tutkimusjoukkoa ja edellytyksenä on, että tiedetään ilmiöön vaikuttavat tekijät yleisellä tasolla (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000, 129 – 130, Kananen 2011, 12).

Muutosjohtajan kanssa käydyn keskustelun ja opinnäytetyön ohjauksen pohjalta kehittämishankkeen tavoitteeksi nousi suositusten tuottaminen sisäisen yrittäjyyden kehittämisen pohjaksi ikäihmisten hoidon ja hoivan organisaatiolle. Opinnäytetyön suunnitelma esitettiin Lahden ammattikorkeakoulussa keväällä 2013. Tietoperustan työstämistä jatkettiin organisaation muutosjohtajan ja opinnäytetyön ohjaajien ehdotusten pohjalta. Kyselyn suunnittelu aloitettiin tietoperustan valmistuttua, Vilkan (2014, 26) mukaan määrällinen tutkimus alkaa yleensä teoriasta, josta mitattavat asiat muodostetaan.

## 5.2 Kehittämishankkeen tiedonkeruu

Kyselylomake on yleisin tiedonkeruumenetelmä määrällisessä tutkimuksessa. Kyselylomake muodostuu kysymyksistä, joiden avulla aineisto kerätään henkilökohtaisella haastattelulla, puhelinhaastattelulla, postikyselynä tai nettikyselynä. (Kananen 2011, 12 -13.) Kvantitatiivisen tutkimuksen kysymykset voivat olla avoimia tai strukturoituja. Kysymysten toimivuudesta riippuu tutkimuksen luotettavuus, joten on tärkeää että vastaajat ymmärtävät ne oikein ja haluavat antaa niihin liittyvän tiedon. Kysymysten on oltava yksiselitteisiä, ja vastaajilla on oltava niihin liittyvä tieto. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat valmiina, ne voivat olla vaihtoehtokysymyksiä tai erilaisia asteikkokysymyksiä. (Kananen 2011, 30 - 31.)

Kyselyn laatimisessa käytettiin apuna Heinosen ja Paasion (2005) sekä Heinosen ja Toivosen (2008) kyselyjen aineistoa. Syksyllä 2014 kysely esitettiin organisaation muutosjohtajalle sähköisesti. Kyselyä muokattiin opinäytetyön ohjaajien ja muutosjohtajan ehdotusten pohjalta. Lokakuussa 2014 opinäytetyön vaiheita esiteltiin Hämeen ammattikorkeakoulun väliseminaarissa. Valmis kyselylomake esiteltiin neljällä kohderyhmään kuulumattomalla koevastaajalla. Esitestaajien kommenttien pohjalta osa kysymyksistä muokattiin ymmärrettävämpään muotoon. Aineistonkeruuvälineen sekä oman tutkimussuunnitelman toimivuuden testaaminen on tärkeää, koska esitutkimus varmistaa tutkimuksen validiteetin eli mittarin toimivuuden, ymmärrettävyyden ja loogisuuden (Paunonen ja Vehviläinen-Julkunen 1977, 207- 208).

Kyselylomakkeessa esitettiin yhteensä 68 strukturoitua väittämää, jotka nousivat tietoperustan pohjalta. Tietoperustan teemoja olivat organisaatiokulttuuri ja organisaation johtaminen, työyhteisön johtaminen, työntekijöiden asenteet ja motivaatio, työhyvinvointi sekä osaaminen ja innovatiivisuus. Lisäksi kysyttiin vastaajien taustatietoja. (Liite 1.)

Kyselyn kohderyhmäksi valittiin muutosjohtajan ehdotuksen mukaan kotihoidon ja palveluasumisen yksiköissä toimivat hoitotyöntekijät. Kysely to-

teutettiin sähköisesti Webropol -ohjelmalla organisaation Efficia - pääkäyttäjän ja palvelusihteerin avustamana maaliskuussa 2015. Kyselylle luotiin linkki ikäihmisten hoidon ja hoivan organisaation sivulle Hämeenlinnan kaupungin intranettiin. Linkkiin pääsemiseksi tehtiin polku, joka lähetettiin kohdeyksiköiden esimiehille sekä tiiminvetäjille ja pyydettiin heitä välittämään tietoa työntekijöille. Kyselyn vastausajaksi suunniteltiin ensin kaksi viikkoa, mutta vähäisen vastaajamäärän vuoksi sitä jatkettiin vielä kolmella viikolla 15.4.2015 asti.

### 5.3 Kyselyn analysointi ja vastaajien taustatiedot

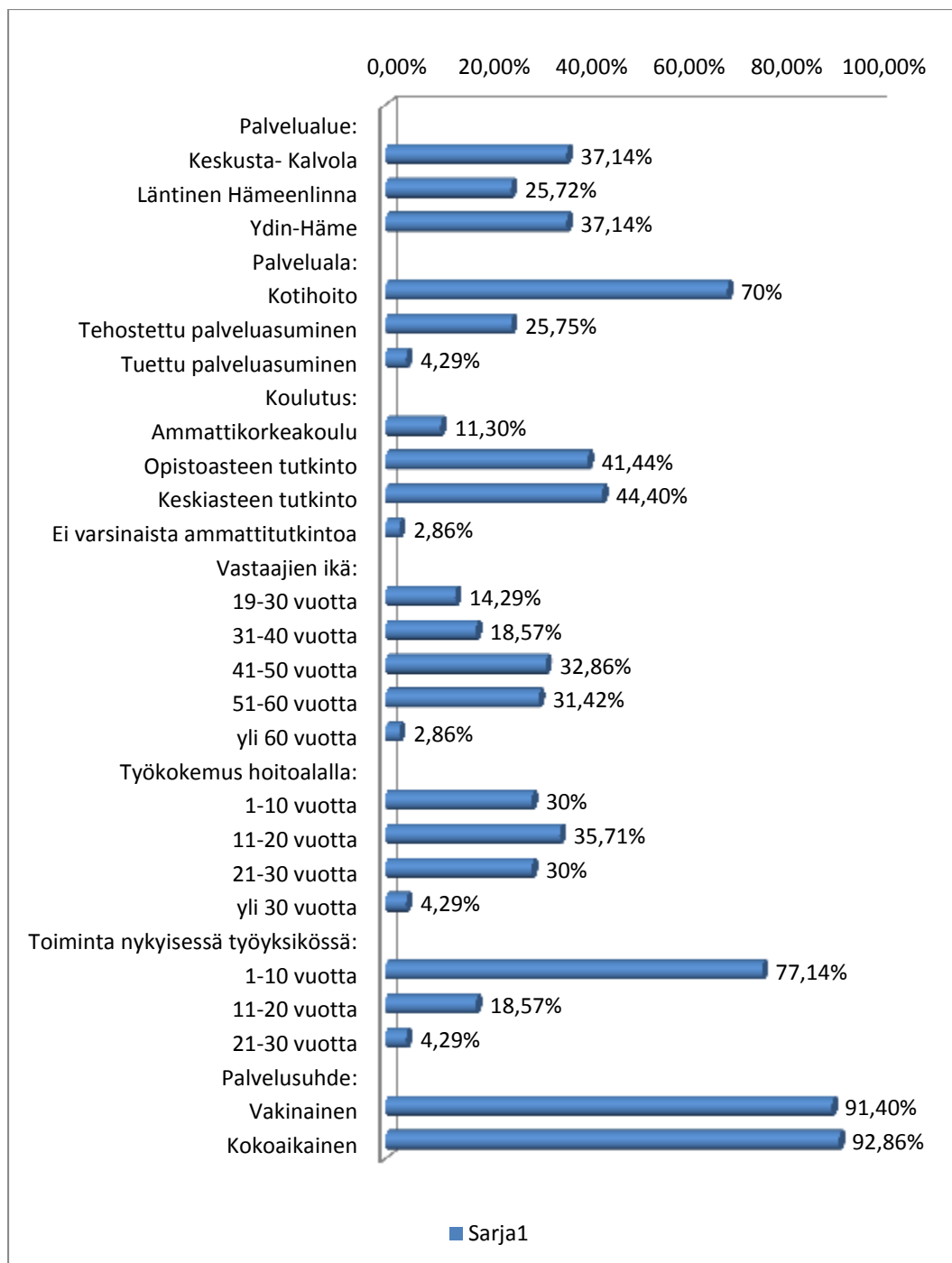
Tutkijan oma päättely ja tulkinnalliset ideat ohjaavat analyysimenetelmien käyttöä, ja esimerkiksi syy-yhteyksiä hakevan tutkijan on pääteltävä, mikä sen suunta voisi olla. Päättelyn tukena tutkijalla on oltava ilmiötä koskeva teoreettinen tieto ja aikaisempi tutkimus. Aineiston analyysi on prosessi, jossa tutkijan perehtyneisyys teoriaan ja työskentely aineiston parissa liittyvät yhteen. Teoria ja aineisto siis keskustelevat keskenään, ja tulkinta syntyy keskustelun oivallusten tuloksena. (Ronkainen ym. 2011, 125 – 126.)

Webropol -kyselyn asteikko oli yhdestä viiteen (1-5), jolloin numero viisi tarkoittaa täysin samaa mieltä, neljä osittain samaa mieltä, kolme ei samaa eikä eri mieltä, kaksi osittain eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä väittämän kanssa. Webropol -ohjelmalla muodostettiin aineistosta automaattinen peruseräraportti Exel -ohjelmaan. Laskimme aluksi keskiarvot väittämistä. Keskiarvojen avulla emme kuitenkaan saaneet selkeää tulosta aineistosta, koska väittäminen ei samaa eikä eri mieltä nosti keskiarvoa antamatta selkeää kuvaa näkemyksestä. Analysoimme tulokset uudelleen laskemalla yhteen väittämien täysin samaa mieltä ja osittain samaa mieltä (5,4) arvot sekä osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä (2,1) väittämien arvot ja (3) ei samaa eikä eri mieltä omana lukunaan. Näistä luokista laskimme prosenttiosuudet väittämille.

Kotihoidon ja palveluasumisen yksiköissä toimii yhteensä 300 hoitotyöntekijää. Sairaanhoidajia alueella toimii 49, lähihoitajia 231,5, kodinhoitajia

15,5, kotiaavustajia 2 ja osastoapulaisia 2. (Hämeenlinnan kaupunki, 2015.) Kyselyyn vastasi yhteensä 70 työntekijää, joten vastausprosentti oli 23,33.

Vastaajien määrä oli yhtä suuri Keskusta-Kalvolan sekä Ydin-Hämeen palvelualueilla ja Läntisen Hämeenlinnan alueella vastaajia oli selkeästi vähemmän. Kotihoidon työntekijät olivat aktiivisin vastaajaryhmä ja koulutuksen suhteen keskiasteen tutkinnon suorittaneet. Aktiivisin ammattiryhmä olivat sairaanhoitajat, koska opistoasteen ja ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet hoitotyöntekijät ikäihmisten hoidon ja hoivan organisaatiossa ovat sairaanhoitajia. Suurin osa vastaajista oli 41- 60 -vuotiaita, vähiten vastaajia oli yli 60 -vuotiaiden ryhmässä. Yli kolmanneksella vastaajista oli 11- 20 vuotta työkokemusta hoitoalalla ja suurin osa on toiminut nykyisessä työyksikössä 1 - 10 vuotta. Lähes kaikkien kyselyyn vastanneiden työsuhde oli vakinainen ja kokoaikainen. (Kuvio 3.)

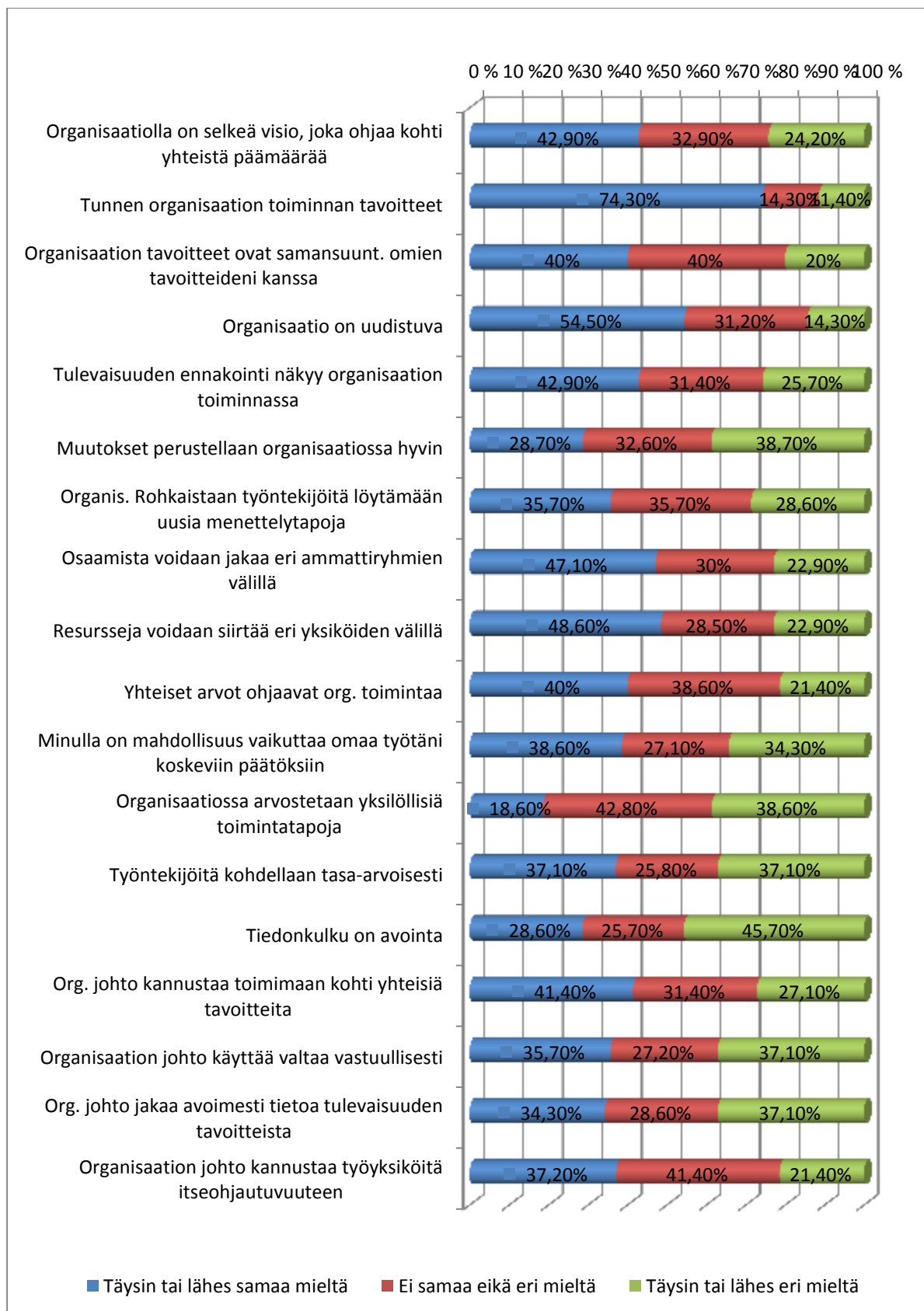


KUVIO 3. Vastaajien taustatiedot

#### 5.4 Alkukartoituksen tulokset

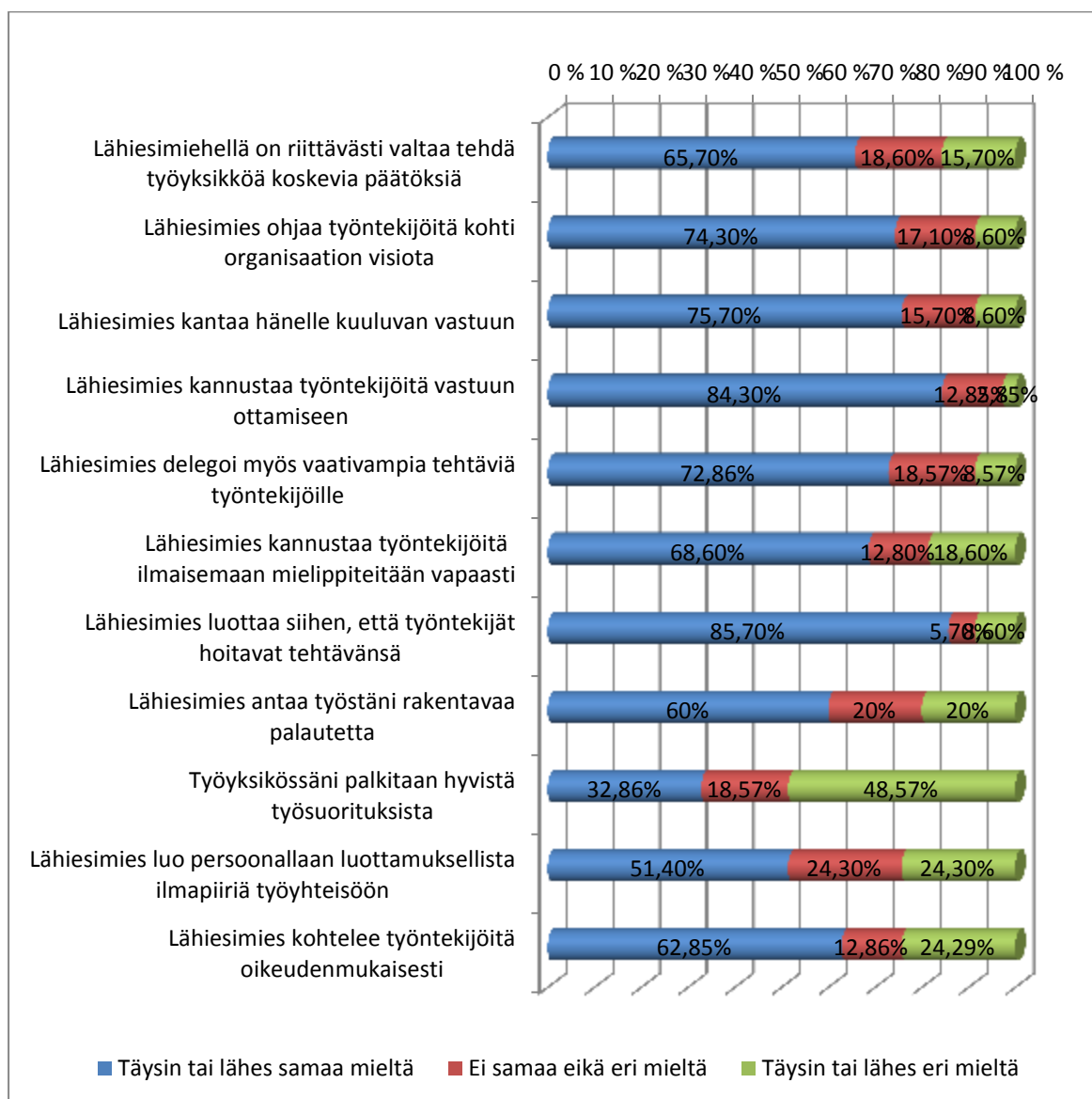
Organisaatiokulttuuria ja organisaation johtamista koskevista vastauksista voidaan havaita, että organisaation tavoitteet tunnettiin erittäin hyvin. Vastaajien omien tavoitteiden yhdensuuntaisuus organisaation tavoitteiden kanssa näkyi kuitenkin hajanaisuutena tuloksissa. Organisaatio nähtiin selvästi uudistuvana ja osaamisen jakaminen eri ammattiryhmien välillä sekä resurssien siirto eri yksiköiden välillä nähtiin mahdollisena. Vision tuntemisessa olisi vastausten mukaan parantamisen varaa. Huomiota tulisi vastaajien mukaan kiinnittää erityisesti yksilöllisten toimintatapojen arvoistamiseen, avoimeen tiedonkulkuun ja tiedon jakamiseen tulevaisuuden tavoitteista sekä muutosten perusteluun. (Kuvio 4.)





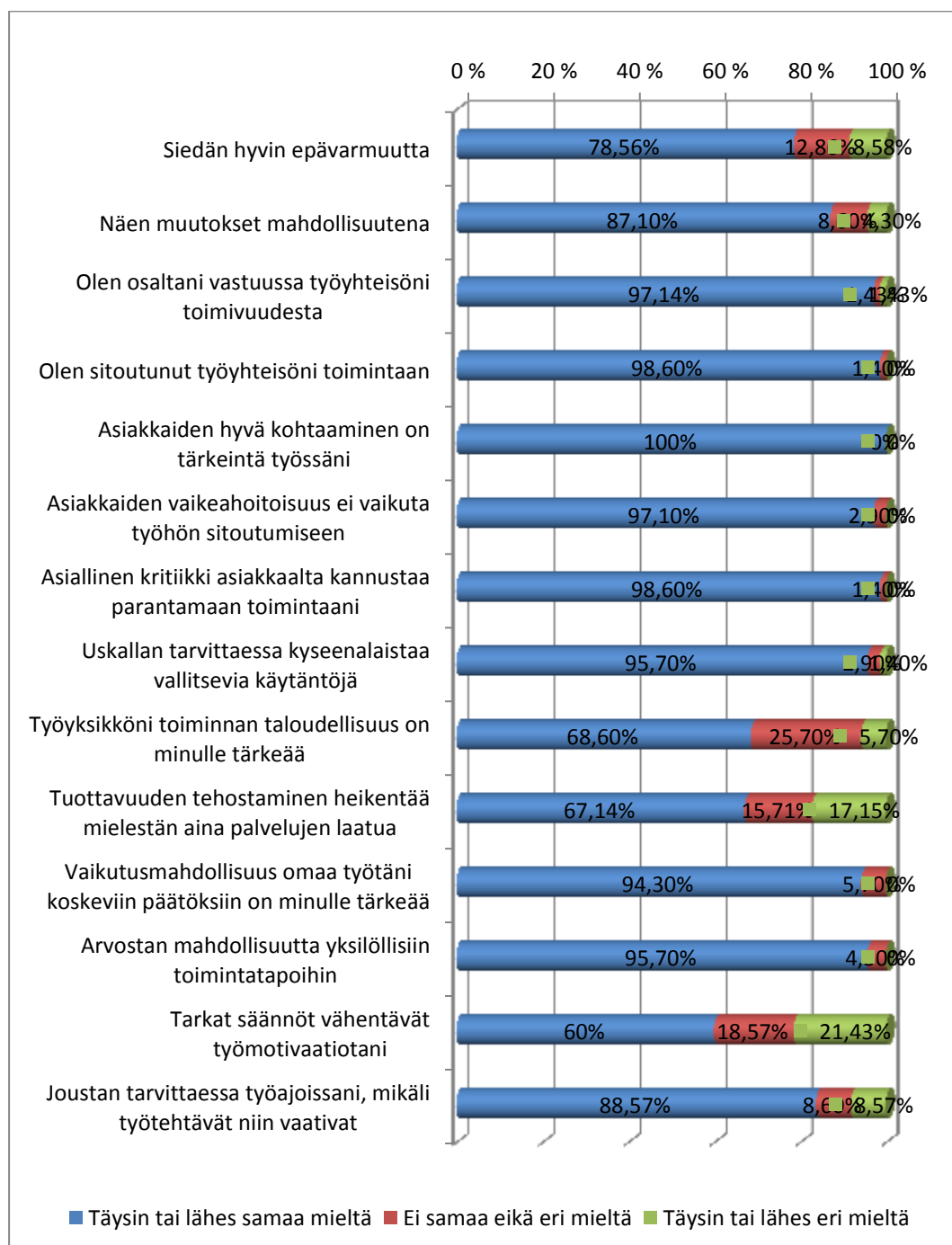
KUVIO 4. Organisaatiokulttuuri ja organisaation johtaminen

Työyhteisön johtaminen arvioitiin pääosin erittäin hyväksi. Lähiesimiehen koettiin antavan rakentavaa palautetta työstä, mutta hyvistä työsuorituksista ei vastaajien mukaan palkita työyhteisöissä riittävästi. Hajaannusta esiintyi eniten väittämässä, joka koski lähiesimiehen persoonaa luottamuksellisen ilmapiirin luojana. (Kuvio 5.)



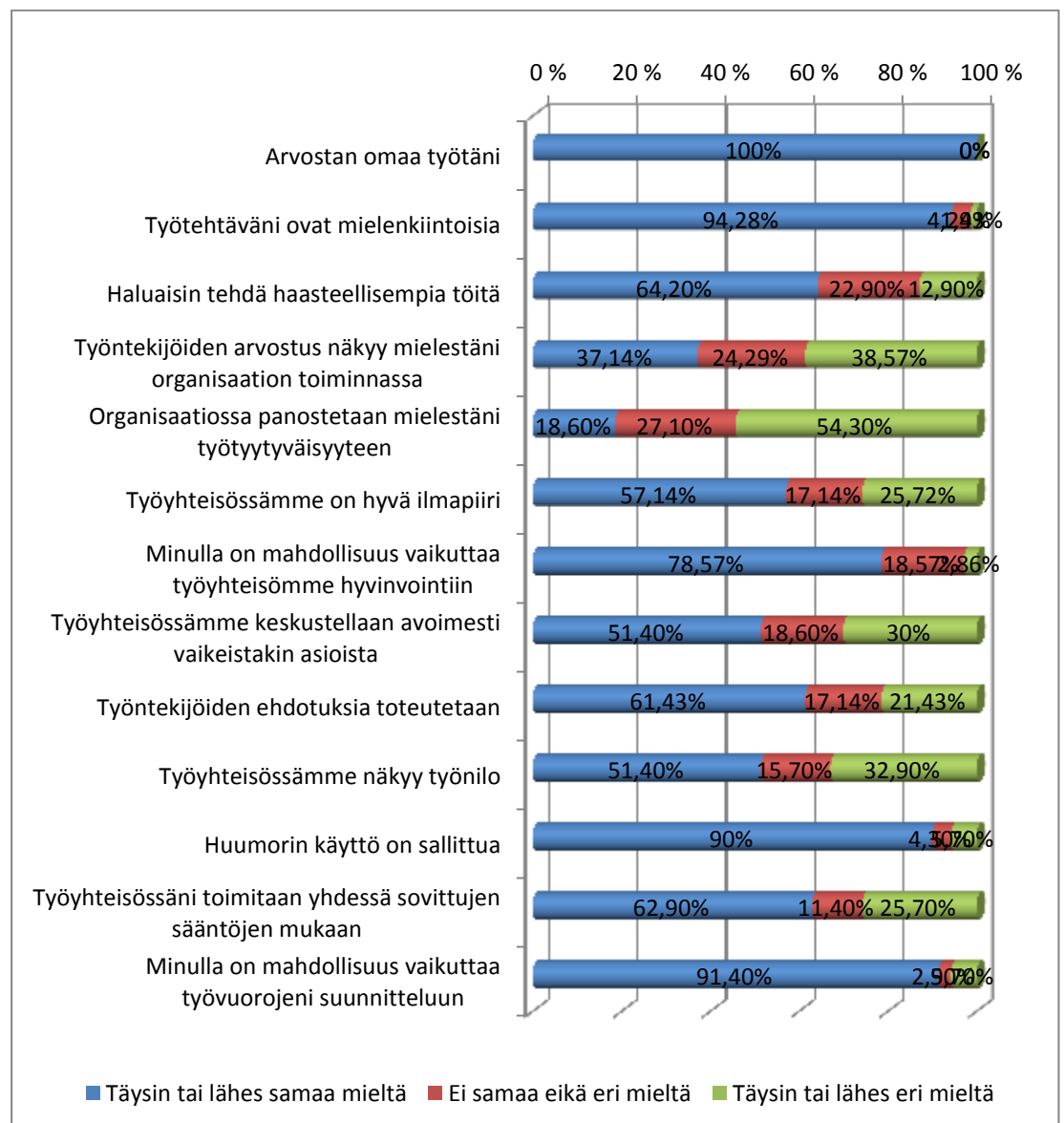
KUVIO 5. Työyhteisön johtaminen

Työntekijöiden kokemus asenteista ja motivaatiosta työtä kohtaan oli vastaajien mukaan erittäin myönteinen. Kaikki vastaajat näkivät asiakkaan hyvän kohtaamisen tärkeimpänä tekijänä toiminnassaan. Oman työyksikön toiminnan taloudellisuus koettiin melko tärkeäksi, mutta suurin osa vastaajista näki tuottavuuden tehostamisen heikentävän aina palvelujen laatua. (Kuvio 6.)



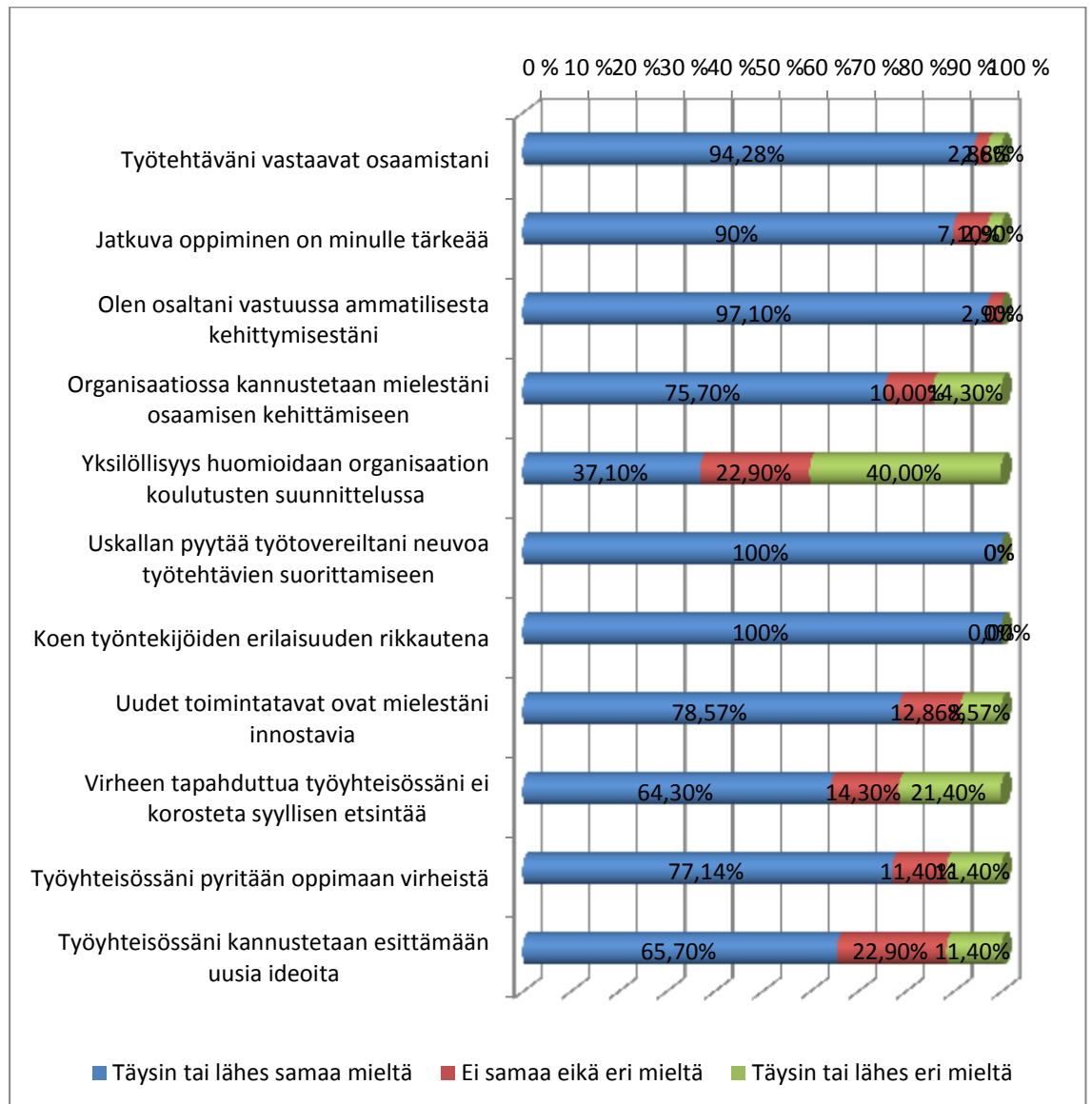
KUVIO 6. Työntekijöiden asenteet ja motivaatio

Työhyvinvointia koskevista vastauksista ilmeni, että se koettiin pääosin hyväksi. Vastaajien mukaan organisaatiossa tulisi kuitenkin panostaa enemmän työtyytyväisyyteen ja työntekijöiden arvostukseen. Kaikki vastaajat arvostivat omaa työtään ja lähes kaikki pitivät työtehtäviään mielenkiintoisina, mutta yli puolet vastaajista ilmaisi myös haluavansa tehdä haasteellisempia töitä. Suurin osa vastaajista näki huumorin käytön olevan sallittua, mutta vain vähän yli puolet koki työn ilon näkyvän työyhteisössä. (Kuvio 7.)



KUVIO 7. Työhyvinvointi

Osaamisen kehittämiseen ja innovatiivisuuteen kyselyn vastaajat suhtautuivat pääosin myönteisesti. Kaikki vastaajat kokivat uskaltavansa pyytää työtovereiltaan neuvoja työtehtävien suorittamiseen ja erilaisuus nähtiin rikkautena. Suurin osa vastaajista näki organisaatiossa kannustettavan osaamisen kehittämiseen, mutta koulutusten suunnitteluun kaivattiin enemmän yksilöllisyyttä. (Kuvio 8.)



KUVIO 8. Osaaminen ja innovatiivisuus

## 5.5 Johtopäätöksiä

Organisaatiokulttuuria ja organisaation johtamista arvioitiin kriittisemmin suhteessa muihin sisäisen yrittäjyyden tekijöihin ja vastauksissa näkyi selkeästi eniten hajontaa. Organisaatio saattaa näyttäytyä työntekijöille kasvottomana ja kaukaisena tahona, jota on helppo arvostella ja syyttää esimerkiksi muutosten ahdistuksessa. Kunnallinen päätöksentekokulttuuri sai myös Heinosen ja Paasion (2005, 37) tutkimuksessa muita osioita heikompia arvioita, joka heidän mukaansa oli ennakoitavissa. Luottamuksen mielikuva kaupungin ylimmän johdon suhteen jäi melko alhaiseksi myös Pekkolan, Pedakin ja Aulan (2013, 59) tutkimuksessa. He ovat todenneet ylemmän johdon näyttäytyvän etäisenä tahona, jonka kanssa suora vuorovaikutusta tapahtuu harvoin tai ei koskaan. Vakkalan (2012, 190) mukaan henkilöstön epäluottamus näyttäytyy sitä suurempana, mitä etäisemmästä toimijasta on kyse.

Organisaatio nähtiin uudistuvana ja tulevaisuuden ennakoinnin koettiin näkyvän sen toiminnassa. Antoncic (2007, 320) on todennut jatkuvan uudistumisen ja tulevaisuuden ennakoinnin ilmentävän organisaation sisäistä yrittäjyyttä. Ikäihmisten hoidon ja hoivan organisaatiota on uudistettu ja hallintoa kevennetty alueellisten yhdistymisten myötä viimeisen viiden vuoden aikana. Kyselyn tulosten mukaan osaamista voidaan jakaa eri ammattiryhmien välillä ja resursseja siirtää eri yksiköiden välillä. Heinosen ja Vento-Vierikon (2002, 67) mukaan mahdollisuus osaamisen jakamiseen ja resurssien siirtämiseen eri yksiköiden välillä on tärkeää. Resurssien siirron eri yksiköiden välillä on mahdollista, koska organisaation työntekijät ovat Hämeenlinnan kaupungin palveluksessa eivätkä jonkin tietyn palveluyksikön.

Organisaation tavoitteiden tunteminen ei kyselyn tulosten mukaan näyttänyt johtavan siihen, että työntekijöiden omat tavoitteet olisivat samansuuntaisia organisaation tavoitteiden kanssa. Simsiö (2003, 92) on todennut, että organisaation toiminnan tavoitteiden tunteminen sitouttaa henkilöstöä toimimaan niiden mukaisesti. Sairaanhoidtajien työmotivaatioon vaikuttaa Tooden (2015, 54) mukaan se, että työ sopii yhteen heidän yksilöllisten

arvojen ja tavoitteidensa kanssa. Kokemus yksilöllisten toimintatapojen arvostamisesta arvioitiin kriittisimmin suhteessa muihin organisaatiokulttuuria ja organisaation johtamista koskeviin väittämiin. Heinonen ja Paasio (2005, 37) ovat päinvastoin todenneet, että kunnalliset työskentelyn puitteet näyttivät tukevan työntekijöiden yksilöllisyyttä vahvasti. Yksilöllisyyden kunnioittaminen ja erilaisuuden hyväksyminen edesauttavat työntekijöiden uudistushenkisyyttä ja aloitteellisuutta organisaatiossa (Pinchot & Pinchot 1996, 89).

Kyselyn tulosten mukaan organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota avoimeen tiedon kulkuun ja siihen liittyen tiedon jakamiseen tulevaisuuden tavoitteista sekä muutosten perusteluun. Heinosen ja Paasion (2005, 37) tutkimuksessa on tullut esiin, että tiedon kulku voisi olla avoimempaa ja tehokkaampaa. Kurronen (2011, 81) on todennut, että organisaatiokulttuurin myönteisyyttä voidaan kehittää avoimen ja innovatiivisen vuorovaikutuksen kautta. Hänen mukaansa henkilöstön tulisi olla perillä organisaation kokonaiskuvasta ja henkilöstölle sekä työyhteisöille merkityksellisistä asioista pitäisi kertoa suoraan ja ajoissa, ettei tieto tulisi lehtien tai huhujen kautta. Myös Pekkola ym. (2013, 81) Pinchot ja Pinchot (1996, 89) sekä Antoncic (2007, 320) ovat korostaneet avoimen ja laadukkaan viestinnän merkitystä sisäisen yrittäjyyden toteutumisen kannalta.

Kyselyn tulosten mukaan vision tunteminen ei noussut ensisijaiseksi kehittämiskohteeksi, toisaalta kuitenkin visio tunteminen on erittäin tärkeää sisäisen yrittäjyyden kannalta ja kaikkien työntekijöiden pitäisi se tuntea. Pinchotin ja Pinchotin (1996, 89) mukaan selkeä visio ohjaa yhteisten arvojen kautta kohti yhteistä päämäärää ilman pakkoa. Heinosen ja Paasion (2005, 37) tutkimuksessa on tullut esiin, että yhteinen visio voisi ohjata paremminkin työyhteisön toimintaa. Sisäisen yrittäjyyden kannalta tärkeää on se, kuinka visio on viestitetty työntekijöille. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 77).

Työyhteisön johtaminen nähtiin pääosin myönteisenä. Pekkola ym. (2013, 59) ovat todenneet, että esimiehiin luotetaan enemmän kuin kaupungin johtoon. Lähiesimiehillä nähtiin olevan riittävästi valtaa tehdä työyhteisöä

koskevia päätöksiä. Viinikaisen (2015, 63) mukaan hoitotyön johtajilla ei ole riittävästi valtaa vaikuttaa hoitotyön resursseja koskevaan päätöksentekoon. Heikkinen (2013, 80) on todennut, että sisäisen yrittäjyyden hyödyntäminen organisaatiossa onnistuu parhaimmin luomalla lähiesimiehille mahdollisimman vastuullinen ja itsenäinen asema.

Lähiesimiehen nähtiin antavan rakentavaa palautetta työstä, mutta vastaajat kokivat, ettei hyvistä työsuorituksista palkita riittävästi. Koiranen (1993, 134) on todennut, että palkitsemisen kautta johto osoittaa arvostavansa yrittäjämäistä toimintaa. Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 67) ovat korostaneet työn sisällön ja itseohjautuvuuden merkitystä rahallisten kannusteiden vähäisyyden takia. Vahvana palkitsemiskeinona on koettu johdolta saatu arvostus, joka edellyttää johdon ja työntekijöiden kohtaamista työntekijöiden arjessa sekä vastavuoroisuutta kohtaamisessa. Toisaalta taas pienikin rahasumma saattaa välittää johdon arvostusta siihen liittyvän symbolisen merkityksen vuoksi. Avoin keskustelu palkitsemisen merkityksellisyydestä voi rakentaa yhteistä ymmärrystä palkitsemiskäytäntöjen kehittämiseksi. (Ruuska 2013, 142 – 144.) Monthan (2011, 32) on todennut, että vanhustyöntekijät ovat nähneet suullisen tunnustuksen melko hyvänä palkitsemiskeinona, vaikka osa työntekijöistä koki työn vaativuuteen perustuvan palkan parempana motivointikeinona. Leppäsen (2013, 51) mukaan vanhusten palveluasumisyksikön työntekijät ovat kokeneet, että tuloksiin perustuva palkkaus alentaisi työsuoritusten laatua luomalla yksikköön työilmapiiriä huonontavan kilpailuasetelman. Julkisella sektorilla rahalliset palkitsemismahdollisuudet ovat nykyään hyvin vähäiset.

Palkitsemisen lisäksi esimiehen toiminta luottamuksellisen ilmapiirin saavuttamiseksi näyttäytyi muihin lähiesimiestä koskemiin väittämiin verrattuna alhaisempaan. Heinosen (1999, 250) mukaan sisäisen yrittäjyyden perusarvot toteutuvat luottamuksellisessa ilmapiirissä, jonka luominen on johtamisen keskeinen tehtävä. Osallistavalla ja oikeudenmukaisella johtamisella voidaan tukea työyhteisön turvallista ilmapiiriä, yhteisiä tavoitteita ja tätä kautta organisaatioon sitoutumista (Pekkarinen, Sinervo, Elo, Noro & Finne-Soveri 2006, 65 – 66).



Kyselyn vastaajien näkemykset omista asenteistaan ja motivaatiostaan työtä kohtaan olivat erittäin myönteiset. Heinosen ja Paasion (2005, 38 - 39) tutkimuksessa on noussut esiin samansuuntaisia tuloksia, ja he ovat todenneet työntekijöillä saattavan olla epärealistinen kuva asenteistaan ja kyvyistään. Vastausten perusteella työntekijät näyttivät arvostavan asiakaslähtöisyyttä. Työhön sitoutuminen koettiin erittäin vahvana eikä asiakkaiden vaikeahoitoisuudella näyttäneen olevan vaikutusta siihen. Leppäsen (2013, 50) mukaan vanhustyöntekijät olivat sitoutuneita toimintaan ja arvostivat omaa työtään, mutta he kokivat asiakkaiden kunnan vaikuttavan työn haasteellisuuteen. Vaikutusmahdollisuutta omaa työtä koskeviin päätöksiin pidettiin tärkeänä ja vastaajat arvostivat mahdollisuutta yksilöllisiin työtapoihin. Toode (2015, 54) on todennut, että sairaanhoitajien itsenäisyyttä, yksilöllisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia tukevat tekijät vaikuttavat motivaation lisääntymiseen ja johtavat vahvempaan sitoutumiseen sekä parempiin työn tuloksiin.

Kyselyn vastaajat kokivat sietävänsä hyvin epävarmuutta ja muutokset nähtiin mahdollisuutena. Heinosen ja Paasion (2005, 38) mukaan työntekijöiden näkemys epävarmuudensietokyvystä jäi selkeästi heikoksi sekä kunnallisella että yksityisellä sektorilla. Tarkkojen sääntöjen nähtiin pääosin vähentävän työmotivaatiota. Työyksikön toiminnan taloudellisuus koettiin tärkeäksi, mutta tuottavuuden tehostaminen nähtiin selvästi palvelujen laatua heikentävänä tekijänä. Leppäsen (2013, 56) mukaan vanhusten ympärivuorokautisissa palveluyksiköissä toimivat hoitajat eivät tavoittele toiminnallaan tuottavuutta ja tuloksellisuutta sen paremmin yksityisellä kuin kunnallisellakaan sektorilla. Heinonen ja Paasio (2005, 37 – 38) ovat korostaneet, etteivät työntekijät välttämättä tunnista yksikön taloudellisuuden ja toiminnan tehokkuuden välistä suhdetta, vaikka kokevat työn tehostumisen tuovan hyötyä omassa työssä kehittymiseen. Leppänen (2013, 51) on todennut, että työntekijät uskoivat oman työyksikön kustannustehokkuuteen ja toiminnan tehostamiseen löytyvän tarvittaessa yhteishenkeä, mutta ohjeet ja keinot pitäisi tulla yksikön ulkopuolelta.

Vastaajat kokivat työhyvinvointinsa pääosin hyväksi, mutta työntekijöiden arvostaminen tulisi vastaajien mukaan näkyä paremmin organisaation toi-

minnassa. Hakosen ja Hulkko-Nymanin (2011, 34) mukaan vanhustyöntekijät kokivat, että tunne arvostuksesta ja työn sopiva haastavuus ovat yhteydessä siihen, että työ koetaan innostavaksi. Kaikki vastaajat arvostivat omaa työtään ja suurin osa piti työtehtäviään mielenkiintoisina, mutta toisaalta selkeästi yli puolet olisi valmis tekemään haasteellisempia töitä. Huumorin käyttämisen nähtiin olevan sallittua työyhteisöissä, työn ilon kokemus näkyi kuitenkin vähäisempänä. Tooden (2015, 54) mukaan sairaanhoitajat näyttivät olevan hyvin motivoituneita työhönsä, koska suurin osa työtehtävistä tuotti heille iloa. Organisaatiolta kaivattiin enemmän panostamista työtyytyväisyyteen. Työntekijöiden hyvinvoinnin parantaminen on tärkeää etenkin muutostilanteissa, koska hyvinvointiin panostaminen tuo hyötyä organisaatiolle (Baptiste 2007, 304). Nykyään työelämä on nopeasti muuttuvaa ja on havaittu, että päätösten teko vaikuttaa arvioitua enemmän työntekijöihin. Henkilöstön terveyteen ja sairauspoissaolojen määrään päätöksenteon oikeudenmukaisuudella ja johtamisella on suuri vaikutus. (Koivuniemi 2004, 41.)

Osaamisen kehittämiseksi ja innovatiivisuudelle näyttäisi kyselyn tulosten perusteella olevan hyvät edellytykset. Jatkuva oppimista pidettiin tärkeänä ja uudet toimintatavat koettiin innostaviksi. Manimala ym. (2006, 56) sen sijaan ovat todenneet, että julkisella sektorilla pitkään toimineet työntekijät ovat tottuneet tiettyihin työtapoihin ja jopa työtapoja helpottavia muutoksia vastustetaan kiihkeästi. Heidän mukaansa puutteellisten tietojen ja taitojen sekä muutoksenhallintakeinojen puutteen takia hyvätkin innovaatiot saattavat jäädä toteutumatta. Heinosen ja Vento-Vierikon (2002, 115) mukaan jatkuva oppiminen ja itsensä likoon laittaminen ovat sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä. Puutio (2014, 49) on todennut, että näkemys elinikäisestä oppimisesta tarkoittaa sitä, ettei osaaminen ole koskaan riittävää eikä koskaan ole valmis.

Vastaajien näkemyksen mukaan organisaatiossa kannustetaan osaamisen kehittämiseen, mutta koulutusten suunnitteluun kaivattiin enemmän yksilöllisyyttä. Heinonen ja Paasio (2005, 37) ovat myös todenneet, että kuntasektorin työntekijät kokevat heillä olevan melko hyvät mahdollisuudet itsensä kehittämiseen ja kouluttautumiseen. Peltonen (2002, 77) on esittä-

nyt, että organisaation järjestämät koulutustilaisuudet eivät välttämättä takaa jatkuvaa oppimista eikä koulutus aina tuota toivottua tulosta. Holmström-Savolaisen (2009, 64) mukaan sisäisen yrittäjyyden kannalta työntekijän oma halu uuden oppimiseen on tärkeää eikä pelkästään työnantajasta lähtöisin oleva toive kouluttautumisesta riitä. Kyselyn tuloksista nousi esiin, että työntekijät kokivat olevansa myös itse vastuussa ammatillisesta kehittymisestään.

Kyselyn tuloksissa herätti pohdintaa seikka, että vastaajat kokivat tuntevansa organisaation tavoitteet hyvin, mutta organisaation taholta odotettiin avoimempaa tiedonkulkua ja tiedon jakamista tulevaisuuden tavoitteista sekä parempaa perustelua muutoksille. Organisaation tavoitteita ei myöskään nähty samansuuntaisina omien tavoitteiden kanssa, mutta asiakaslähtöisyys heijastui vastaajien asenteista. Tästä voitaisiin päätellä, ettei organisaation tavoitteita kuitenkaan tunneta riittävän hyvin.

Lähiesimiehen toiminta nähtiin pääsääntöisesti positiivisessa valossa. Tässä osiossa nousi esiin, että työntekijät kaipaivat enemmän palkitsemista lähiesimiehen taholta. Lähiesimiehen mahdollisuudet aineelliseen palkitsemiseen ovat kuitenkin rajalliset, koska kunnallisella sektorilla tulospalkkiot eivät ole käytössä. Käytännössä ainoa aineellinen palkitsemismuoto on 30 euron arvoinen pikapalkkio. Voidaan myös pohtia, ymmärrettäänkö esimerkiksi kiittäminen hyvästä työsuorituksesta palkitsemiseksi.

Mielenkiintoista tuloksissa oli, että vastaajat kokivat työhyvinvointinsa erittäin hyväksi, mutta organisaatiolta toivottiin enemmän panostamista työtyytyväisyyteen. Kehittämishankkeen tekijöitä jäi pohdituttamaan kyselyn tuloksissa myös seikka, että huumorin käyttö nähtiin sallittuna, mutta kokemus työn ilosta näkyi alhaisempana.

## 5.6 Keskustelu kehittämishankkeen toteutuksesta työnantajan edustajan kanssa

Kyselyn tulokset esitettiin ikäihmisten hoidon ja hoivan organisaation palvelujohtajalle ja palvelupäällikölle sähköisesti. Palvelujohtaja ei ehtinyt

jäädä yhteiseen keskusteluun mukaan, mutta hän oli tutustunut etukäteen aineistoon ja keskustellut palvelupäällikön kanssa. Keskustelu kehittämis-kohteista ja kehittämissuosituksen tuottamisesta käytiin palvelupäällikön ja kehittämissuositusten tekijöiden kesken 30.10.2015.

Työnantajan edustajan mukaan tiedonkulun avoimuutta on aiemminkin kritisoitu eri yhteyksissä, joten sen suhteen on tehtävä jotain. Keskustelussa todettiin, että tiedon löytäminen Hämeenlinnan kaupungin intranet sivustolta ei ole helppoa ja tiedon etsimiseen kuluu paljon aikaa. Oikean tiedon löytämiseksi on tiedettävä polku, jota pitkin tietoon pääsee käsiksi, koska hakutoiminnon kautta tietoa ei löydy.

Keskustelussa pohdittiin työntekijöiden näkemystä, ettei yksilöllisiä toimintatapoja arvosteta organisaatiossa ja mietittiin, miten arvostuksen tulisi näkyä. Todettiin, että yksilöllisiä toimintatapoja voidaan käyttää laajalti asiakastyössä, vaikka isossa organisaatiossa tavoitteet ja toiminnan suuremmat linjaukset määritellään kaupungin ja organisaation johdon taholta. Työnantajan edustaja esitti, että työntekijät käyttäisivät omaa persoonaansa työssä ja tekisivät asiakastyötä omalla tavallaan. Vanhoista pitkään toimineista käytänteistä on joskus vaikea luopua ja tehdä vanhalla tutulla tavalla, vaikka uusi saattaisi olla toimivampi. Ehkä juuri suuret muutokset saavat aikaan tuntemuksen, ettei yksilöllisiä toimintatapoja arvosteta, ne ikään kuin hukkuvat isompien asioiden alle.

Keskustelua käytiin myös kyselyssä esiin nousseesta näkökulmasta, että talouden tehostaminen heikentää aina palvelun laatua ja todettiin tämän näkökannan vaativan asennemuutosta. Työntekijöiden tulisi ymmärtää laajempi näkökulma kuin esimerkiksi yhden asiakkaan tai yhden yksikön tilanne. Talouden tehostaminen pitää ymmärtää koko organisaation ja valtakunnan tasolla. Keskustelussa todettiin, että näkökulman tulisi muuttua seuraavaan suuntaan:

*Kaupunki olemme me veronmaksajat, ei mikään etäinen, kasvoton järjestelmä vaan yhteinen yritys.*

Kyselyn tulokset nostivat esiin esimerkiksi toiveen yksilöllisemmistä koulutuksista. Työnantajan edustajan mukaan tämä vaatii laajempaa pohdintaa ja suunnittelua. Tarkoitus on kuitenkin, että koulutukset hyödyttäisivät mahdollisimman suurta joukkoa työntekijöistä ja mahdollisimman moni pääsisi koulutuksiin, joten ne on suurimmaksi osaksi järjestetty massakoulutuksina. Tulevaisuudessa koulutuksia voitaisiin järjestää kuten ennenkin, mutta osa koulutuksista voitaisiin suunnata esimerkiksi eri ammattiryhmille.

Keskustelussa tuli esiin, että kehittämistyön toteutus tulee tapahtumaan työnantajan johdolla kehittämissuosituksen pohjalta ja työnantajan edustaja esitti, että kehittämissuunnitelma esitetään opinnäytetyössä yleisellä tasolla.

## 5.7 Kehittämissuositukset

Kehittämissuositukset sisäisen yrittäjyyden edistämiseksi Hämeenlinnan kaupungin ikäihmisten hoidon ja hoivan organisaatiossa muodostuivat kehittämissuositusten tietoperustan, alkukartoituksen tulosten ja työnantajan edustajan kanssa käydyn keskustelun ja alkukartoituksen tulosten pohjalta.

Organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota tiedonkulun avoimuuden lisäämiseen ja siihen liittyen muutosten perusteluun sekä tiedon jakamiseen tulevaisuuden tavoitteista. Vision kirkastaminen ei noussut ensisijaiseksi kehittämiskohteeksi, mutta sisäisen yrittäjyyden edistämisen kannalta vision tuominen näkyvämmäksi olisi tärkeää. Kehittämiskohteiksi nousivat lisäksi yksilöllisten toimintatapojen arvostaminen organisaatiossa, yksilöllisyyden huomioiminen koulutusten suunnittelussa, työtyytyväisyyteen panostaminen ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen.

**Tiedonkulun avoimuutta** voidaan edistää jakamalla avoimesti tietoa tulevaisuuden tavoitteista ja perustelemalla organisaatiossa tapahtuvat muutokset hyvin ja ajoissa. Luoman (2015,150) mukaan toimiva viestintä ja tiedottaminen muutoksista sekä niiden edistämisestä vähentävät muutos-

ten esteitä. Tärkeää on tiedottaa ajoissa etenkin muutoksista, jotka vaikuttavat suoraan työyksiköiden ja työntekijöiden toimintaan. Avoin tiedonkulku ja vision kirkastaminen voidaan nähdä keinoina, joiden kautta työntekijöiden asenteet ja tavoitteet suuntautuvat kohti organisaation tavoitteita. Organisaation menestyksen ja suunniteltujen muutosten onnistumisen kannalta selkeä ja houkutteleva visio on ensiarvoisen tärkeä (Luoma 2015,150). Ikäihmisten hoidon ja hoivan organisaation visio tulisi tehdä näkyvämmäksi ja se olisi hyvä liittää organisaation intranet -sivuille.

Muutosta ei ole mahdollista saada aikaan pelkillä johdon strategisilla linjauksilla vaan asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden näkemykset muutostarpeista olisi hyvä nostaa esiin jo uusien toimintatapojen suunnitteluvaiheessa. Toimintaan kohdistuvia muutospaineita tulisi käsitellä organisaatiossa hyvin konkreettisesti lähellä arkista työtä. Muutostilanteissa on hyvä hyödyntää kaikki ajatukset ja tulkinnat, myös kriittiset. Kehittäminen on olennainen osa työtä ja kuuluu kaikille. (Työterveyslaitos 2014.)

Konkreettinen kehittämissuositus avoimen tiedonkulun edistämiseksi on Hämeenlinnan kaupungin sisäisten internet -sivustojen muokkaaminen selkeämmäksi. Intranetin käytettävyyttä tulisi lisätä, koska tieto on hajanaista ja tiedon etsiminen hidasta eikä hakutoiminnon kautta löydy etsittäväää tietoa. Hakutoimintoa tulisikin kehittää käytön helpottamiseksi ja nopeuttamiseksi.

Intranetin käytettävyyttä lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi ulkoasun houkuttavuus, selkeä sisältörakenne, navigoinnin selkeys, toimiva hakukone, sivujen pitäminen ajan tasalla ja tekstin kirjoittaminen ymmärrettävään muotoon. Henkilöstön tietotekniikan taidot ja tiedot ovat nykyäänkin hyvin eritasoisia, joten viestintää ja koulutusta intranetin käytöstä tarvittaisiin lisää. (Korhonen 2007, 180 - 182.) Ikäihmisten hoidon ja hoivan organisaatiossa henkilöstön tietoteknistä osaamista on selvitetty yleisesti kehityskeskusteluissa, koulutusten pohjaksi sitä kuitenkin olisi hyvä selvittää esimerkiksi kyselyillä, joiden tuloksena syntyisi tarkempi osaamiskartoitus.

Korhonen (2007, 180) on todennut, että tiedon tulisi löytyä intrasta nopeasti ja vaivattomasti. Laapion (2010, 88 - 89) mukaan työntekijät ovat kokeneet intran käytön hankalaksi ja intra on kuvattu ikään kuin viidakoksi, josta tiedon hakeminen on vaikeaa ja aikaa vievää. Tiedon löytymistä intranetistä on jo pyritty helpottamaan luomalla selviä polkuja, joiden kautta tietyt teemat löytyvät intranet sivustolta. Näiden polkujen ja ohjeistusten tulee olla helposti saatavilla jokaisessa työyksikössä. Intranet sivustolle voitaisiin luoda myös ajankohtaisten asioiden linkki, josta löytyisi tietoa esimerkiksi tulevista ja meneillään olevista muutoksista.

Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon lisääntyy, mikäli heillä on sekä yksilöllinen että yhteisöllinen ymmärrys yhteisestä tulevaisuudesta (Luoma 2015,150). Työntekijöiden näkökulman tulisi laajentua oman työyksikön ulkopuolelle ja esimerkiksi tuottavuusnäkökulmaa tulisi laajentaa koko organisaatiota koskevaksi. Avoin tiedottaminen taloudellisesta tilanteesta ja säästötavoitteista sekä niiden perustelu saattaisivat vaikuttaa näkemysten muuttumiseen.

Organisaation uudistuvuus ja mahdollisuus resurssien siirtoon sekä tiedon jakamiseen eri yksiköiden välillä voidaan nähdä voimavaroina sisäisen yrittäjyyden edistämiseksi organisaatiossa. Resursseja siirretään nykyäänkin tilapäisesti esimerkiksi kotihoidossa ja yhteisen esimiehen johtamissa yksiköissä tarpeen mukaan. Työnkierron kautta voitaisiin laajentaa työntekijöiden näkemystä oman yksikön ulkopuolelle. Työnkiertoa voitaisiin toteuttaa nykyistä laajemmin, esimerkiksi mahdollisuutena työskennellä määräaikaisesti eri yksiköissä. Työnkiertoa toteutettaessa tulee huomioida yksilöllisyys ja sen tulisi perustua vapaaehtoisuuteen. Palveluyksiköiden esimiesten tulisi kannustaa ja rohkaista työntekijöitä tutustumaan eri työyhteisöihin työnkierron kautta.

**Yksilöllisten toimintatapojen arvostaminen** ei välttämättä tule esiin ison organisaation toiminnassa. Työyksiköissä ja asiakastyössä yksilöllisiä toimintatapoja toivotaan kuitenkin käytettävän ja niitä olisi syytä kehittää. Kehittämisen esteenä saattaa usein olla työntekijöiden halu toimia totuttujen käytäntöjen mukaan ja uudet innovaatiot saatetaan tyrmätä edes kokeile-

matta niitä. Työntekijöiden yksilöllisyyttä tulisi kunnioittaa myös työyhteisöissä ja nostaa uudet innovaatiot esiin sekä palkita niistä mahdollisuuksien mukaan.

### **Yksilöllisyyden huomioiminen koulutusten suunnittelussa, työtyytyväisyyteen panostaminen ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen**

nousivat myös kehittämiskohteiksi. Näiden tekijöiden kehittämisen pohjaksi vaaditaan syvällisempää tietoa siitä, minkälaista toimintaa työntekijät odottavat organisaatiolta ja esimiehiltä ja miten sitä voidaan toteuttaa. Työntekijöiden näkemyksiä voitaisiin selvittää työyksiköissä toteutettavien työpajojen kautta.

Kehittämishankkeen alkukartoituksen tuloksista nousi esiin, että työntekijät pitivät vaikutusmahdollisuutta omaa työtään koskeviin päätöksiin tärkeänä. Työntekijät ovat nykyään hyvin itseohjautuvia ja haluavat vaikuttaa omaan työhönsä sekä kehittää sitä kertomalla mielipiteitään ja käyttämällä omaa osaamistaan enemmän kuin aikaisemmin (Suonsivu 2012, 258). Holmström-Savolainen (2009, 63) on todennut, että työntekijöiden arvostellessa ja antaessa palautetta organisaation epäkohdista, voisivat johto ja esimiehet pyytää heiltä vastineita asioiden kehittämiseen ja ideoita työn kehittämiseen.

Muutostyöpaja on yhdessä tehtävä kehittämiseen tähtäävä projekti. Keskeisintä muutostyöpajatyöskentelyssä on osallistaminen ja osallistuminen. Mietittäessä yhdessä lähtötilanteita, tavoitteita ja ratkaisuja voidaan muutostyöpajatyöskentelyn avulla saavuttaa positiivisia muutoksia ja kehittämistä koko organisaation toimintaan. (Launis, Schaupp, Koli & Rauas-Huhtanen 2010, 1-2.) Muutospajassa tapahtuvaa toimintaa voidaan kuvata oppimistoimintana, jolla tarkoitetaan esimerkiksi sellaisten uudenaikaisten työkäytäntöjen tai toiminnan rakenteiden tuottamista, joiden kautta pyritään ratkaisemaan yhteistä toimintatapaa koskevia jännitteitä ja ristiriitoja. Muutospajatyöskentely tähtää laajentavaan oppimiseen eli yhteisen työn näkemiseen aiempaa laajemmassa näkökulmassa, ja tämän näkemyksen siirtämiseen käytäntöön uusien työtapojen kokeiluna. (Launis ym. 2010, 61.)



Työpajoissa voitaisiin käyttää aivoriihi -menetelmää, jonka luoja pidetään Sydänmaanlakan (2009) mukaan Alex Osbornia (Rytikangas 2011, 139). Aivoriihi on tunnettu menetelmä, jonka tavoitteena on löytää ideoita hyödyntämällä erilaisia näkemyksiä. Aivoriihi ei vaadi etukäteisvalmisteluja ja ryhmän koko on siinä vaihteleva. Aivoriihin ohjaajan on huolehdittava siitä, että kaikki pääsevät osallistumaan ja olennaista on, ettei kritiikkiä saa esittää. Aivoriihen ohjaaja esittää ratkaistavan ongelman ja voi esittää muutaman ensimmäisenä mieleen tulevan idean esimerkkinä toteutuksesta. (Kansan sivistysliitto, 12 -13.)

Aivoriihen ohjaajan on varmistettava, että kaikki ajatukset kirjataan ylös myöhemmän kehittelyn pohjaksi. Aivoriihi on ideointimenetelmä, joka vaatii aikaa, koska ajatukset vapautuvat hitaasti sovinnaisista ratkaisuksista, mutta vapautumisen kautta luovuus alkaa kasvaa. että määrä tuottaa laatua. Aivoriihi, ideointi ja irrottelu vaativat aikaa, koska ajatukset vapautuvat sovinnaisista ratkaisuksista hitaasti. Vapautumisen myötä kuitenkin luovuus kasvaa. (Kansan sivistysliitto, 12 -13.) Aivoriihi menetelmää voitaisiin käyttää työyksiköissä, koska se ei vaadi esivalmisteluja eikä erityisiä välineitä. Aivoriihessä kaikki osallistuvat saavat äänensä kuuluviin, koska ideoita ei saa kritisoida kesken istunnon

Launis ym.(2010,70) ovat esittäneet, että työpajoissa syntyneistä tulkinnoista voidaan käydä vuoropuhelua organisaation johdon kanssa sekä organisaation strategisella tasolla että työyhteisöjen arjen toimintamallien ja käytäntöjen tasolla. Työpajoissa syntyneet ideat voisivat toimia pohjana kehittämissuunnitelmien toiminnalle.

## 5.8 Kehittämishankkeen jalkauttaminen

Keskustelussa työnantajan edustajan kanssa sovittiin, että opinnäytetyön valmistuttua se esitetään johtoryhmälle ja esimiehille. Johtoryhmä valitsee kaksi tai korkeintaan kolme kehitettävää asiaa kerrallaan. Perustetaan kehittämissuunnitelma pohtimaan keinoja sisäisen yrittäjyyden edistämiseksi valittujen kehittämissuositusten perusteella. Sisäisen yrittäjyyden edistäminen organisaatiossa tulee olemaan pitkäaikainen projekti, jota viedään eteen-

päin työnantajan johtamana. Ensimmäiset kehitettävät asiat esimerkiksi vuoden 2016 aikana ja seuraavat vuonna 2017.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Aineistonkeruumenetelmän eettisyys ja luotettavuus

Kehittämishankkeen aiheen valintaan liittyy Hirsijärven ja Remeksen (2002, 26) mukaan jo eettisyys, koska valittaessa tutkimuksen kohdetta pohditaan, kenen ehdoilla ja miksi hanke toteutetaan ja miten valinnassa tulisi ottaa huomioon aiheen yhteiskunnallinen merkitys. Sisäisen yrittäjyyden edistäminen kehittämishankkeen aiheena on ajankohtainen ja merkityksellinen kuntaorganisaation kehittämisen kannalta, koska sosiaali- ja terveysalan muutosten myötä on noussut uusia osaamisvaatimuksia ja tarve muuttaa toimintatapoja. Yrittäjyyteen liittyvien arvojen kautta voidaan löytää rohkeutta muuttaa toimintatapoja ja edellytyksiä työelämässä menestymiseen (Joutsen-Onnela 2003, 142). Kehittämishankkeen suunnittelu toteutettiin yhteistyössä organisaation johdon edustajan kanssa, ja hän hyväksyi tietoperustan pääpiirteet sekä kyselylomakkeen ennen toteutusta.

Tutkimukseen osallistumisen on perustuttava vapaaehtoisuuteen ja osallistujan on ymmärrettävä hänelle esitetty informaatio tutkimuksesta. Aineiston keräämisessä on otettava huomioon anonymiteetin takaaminen, luotamuksellisuus ja aineiston asianmukainen tallentaminen. (Hirsijärvi & Remes 2002, 26 - 27.) Kysely toteutettiin sähköisellä Webropol -kyselyllä nimettömänä. Kyselyyn vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen. Kyselyn päätteeksi oli mahdollisuus osallistua lahjakortin arvontaan ja arvontalinkki oli erillään kyselystä.

Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa tiedon käyttökelpoisuutta. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta kuvataan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti eli pätevyys osoittaa, miten hyvin mittaus kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan mittaus tuloksen toistettavuutta, reliabeliutta lisää tutkimuksen toistettavuus. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein vakuuttavuuden käsitettä. Kehittämistoimintaan voidaan soveltaa kaikkia kolmea luotettavuuden näkökulmaa (Toikko & Rantanen 2009, 121- 122.) Tämän kehittämishankkeen luo-

tettavuutta vähentää kyselyn alhainen vastausprosentti. Kyselyn tuloksista löydettiin samankaltaisuutta aikaisempien tutkimusten tulosten kanssa, joka taas lisää luotettavuutta.

Alkukartoituksessa käytettiin strukturoituja asteikkokysymyksiä, aineisto analysoitiin yhdistämällä väittämien täysin ja lähes samaa mieltä arvot sekä väittämien täysin ja lähes eri mieltä arvot ja niille laskettiin prosenttiosuudet. Kyselyn keskeiset tulokset esitettiin sanallisesti, kaikki tulokset esitettiin kuvioina. Kyselyn tuloksia vertailtiin aikaisempiin tutkimuksiin ja tehtiin johtopäätöksiä. Hirsijärven ja Remeksen (2002, 210) mukaan tilastollinen analyysi ja päätelmien tekeminen ovat selittämään pyrkivän lähestymistavan keinoja ja laadullinen analyysi pyrkii asioiden syvempään ymmärtämiseen.

Avoimien kysymysten käyttäminen määrällisten lisänä olisi tuonut esiin syvällisempiä näkemyksiä sisäisen yrittäjyyden tekijöistä. Kehittämishankkeen analysointivaiheessa todettiin, että väittämien määrä olisi voinut olla pienempi. Toisaalta kuitenkin kehittämishankkeen tietoperustasta muodostui melko laaja ja kysely toteutettiin sen pohjalta. Alkukartoituksen tulosten analysointivaiheessa oli tarkoitus verrata kyselyn tuloksia taustatietojen pohjalta. Vastaajamäärän vähäisyyden vuoksi vertailu jätettiin tekemättä.

## 6.2 Kehittämishanke ja sen toteutuksen arviointi

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli edistää sisäistä yrittäjyyttä ikäihmisten hoidon ja hoivan organisaatiossa Hämeenlinnan kaupungissa. Hankkeen tavoitteena oli tuottaa suosituksia sisäisen yrittäjyyden edistämisen. Sisäinen yrittäjyys aiheena on abstrakti ja sen kehittäminen tapahtuu pitkällä aikavälillä. Kehittämishankkeessa tuotetut suositukset nousivat sisäisen yrittäjyyden tekijöistä ja niiden pohjalta voidaan toteuttaa kehittämistyötä.

Kehittämishanke toteutettiin työn ohella ja aikataulua muutettiin hankkeen aikana useaan kertaan. Yhteisen ajan löytäminen aineiston käsittelyyn oli toisinaan haasteellista, joten kehittämishanketta työstettiin myös itsenäi-

sesti. Kahden ammattikorkeakoulun yhteistyö oli mielenkiintoista, koska kouluilla on erilaisia käytäntöjä. Kehittämishankkeen viitekehys, alkukartoituksen tulokset ja johtopäätökset tuloksista esitettiin workshopissa Ethical Leadership and Management -symposiumissa Laurea Ammattikorkeakoulussa 9.10.2015. Tällä esityksellä korvattiin valmiin opinnäytetyön esitys Hämeen ammattikorkeakoulussa. Työn esittäminen oman opiskeluympäristön ulkopuolella oli opettavaista ja kuulijakunta aktiivista ja kiinnostunut. Tämänsuuntaista yhteistyötä eri koulujen välillä on hyvä jatkaa tulevaisuudessa.

### 6.3 Kehittämishankkeen hyödynnettävyys ja jatkokehittäminen

Kehittämishankkeen tulosten käyttökelpoisuudella tarkoitetaan tulosten hyödynnettävyyttä. Tulosten siirrettävyydellä tarkoitetaan yleensä sellaisten käytäntöjen kehittämistä, jotka voidaan suoraan siirtää toiseen ympäristöön. Lincoln ja Cuba (1985) ovat esittäneet, että tutkija ei ole vastuussa tiedon siirrettävyydestä, mutta hänen on esitettävä tutkimuksen toteutus ja konteksti niin läpinäkyvästi, että sen käyttökelpoisuutta voidaan arvioida eri yhteisöissä. (Toikko & Rantanen 2009, 125 - 126.) Kehittämishankkeen vaiheet ja kehittämissuosituksia on pyritty kuvaamaan selvästi ja tarkasti. Siirrettävyyttä saattaa lisätä se, että kehittämissuositukset ei luotu valmiita malleja sisäisen yrittäjyyden edistämiseen organisaatiossa. Valmiin mallin siirtäminen toiseen ympäristöön saattaa olla ongelmallista, mutta kehittämisen pohjaksi nousseita suosituksia voidaan käyttää hyväksi kehittämistyössä ja mallien suunnittelussa muuallakin.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää lähiesimiesten näkemyksiä sisäisestä yrittäjyydestä laadullisen tutkimuksen avulla, koska lähiesimiesten näkemykset sisäisestä yrittäjyydestä vaikuttavat paljon siihen, miten yritteliäs toiminta toteutuu työyksiköissä. Sisäisen yrittäjyyden toteutumista organisaatiossa voitaisiin tutkia myös toimintatutkimuksen avulla. Toimintatutkimuksen toteuttaminen organisaatiossa vaatisi useita toimijoita, jotta sisäisen yrittäjyyden toteutumista voitaisiin edistää työyksiköissä.

## 7 LÄHTEET

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla. Raportteja 76. Tykes [viitattu 4.6.2014]. Saatavissa: [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hyvinvointia\\_tyosta.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hyvinvointia_tyosta.pdf)

Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J. & Samele, C. 2008. The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work. *Journal of Health Organization and Management*. Vol. 22. No. 6, 2008: 586 – 598 [viitattu 4.9.2013]. Saatavissa: [www.emeraldinsight.com/1477-7266.htm](http://www.emeraldinsight.com/1477-7266.htm).

Antoncic, B. 2007. Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 107 No. 3, 2007: 309 - 325

Auer Antoncic, J. & Antoncic, B. 2011. Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*. Vol 111. No. 4, 2011: 589 - 607.

Brown, C. 2011. Entrepreneurship theory and the creation of economics: Insights from Cantillon´s essai [viitattu 2.2.2013]. Saatavissa: <http://www.swinburne.edu.au/lib/ir/onlineconferences/agse2011/000140.pdf>

de Chambeau, F. & Mackenzie, F. 1986. "Intrapreneurship" *Personnel Journal*, Vol 65:7, July 1986: 40-45.

Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. 2011. Kunnasta houkutteleva työpaikka. Kunnallisan alan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 65. Pole-Kuntatieto Oy ja tekijät [viitattu 4.6.2013]. Saatavissa: [http://www.kaks.fi/sites/default/files/TutkJulk\\_65.pdf](http://www.kaks.fi/sites/default/files/TutkJulk_65.pdf)

Hèbert, R.F. & Link, A.N. 1988. In Search of the Meaning of Entrepreneurship. *Small Business Economics* 1.1989: 39 – 49. Kluwer Academic Publishers [viitattu 10.11.2013]. Saatavissa: <http://www.taranomco.com/wp-content/uploads/2013/11/198.pdf>

Heikkilä, M. 2006. Minäkäsitys, itsetunto ja elämänhallinnan tunne sisäisen yrittäjyyden determinantteina. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics. Väitöskirja.

Heikkinen, M. 2013. Sisäinen yrittäjyys tilaaja-tuottajamallin lähiesimies-työssä. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta [viitattu 30.5.2014]. Pro gradu -tutkielma. Saatavissa:  
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/88698/Heikkinen.Merja.pdf?sequence=2>

Heinonen, J. & Paasio, K. 2005. Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä. Kunnallisan alan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 48. Pole-Kuntatieto Oy ja tekijät.

Heinonen, J. & Toivonen, J. 2008. Corporate entrepreneurs or silent followers. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 29. No 7, 2008: 583 - 599 [viitattu 4.5.2013]. Saatavissa:  
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-7739&volume=29&issue=7387> full text

Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. Sisäinen yrittäjyys. Uskalla, muutu, menesty. Talentum media Oy ja tekijät. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Hietalahti, H. & Pusenius, R. 2012. Työntekijän omavastuu työhyvinvoinnin tekijänä. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6.- 8. painos. Helsinki: Tammi.

Holmström-Savolainen, A-H. 2009. Sisäinen yrittäjyys palvelualalla. Opin- näytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Palveluliikennetoiminnan kou- lutusohjelma [viitattu 3.4.2013]. YAMK-opinnäytetyö. Saatavissa:  
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6586/Holmstrom-Savolainen\\_Anna-Helena.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6586/Holmstrom-Savolainen_Anna-Helena.pdf?sequence=1)

Hämeenlinnan kaupunki. 2015. Ikäihmisten hoidon ja hoivan henkilöstö [viitattu 15.10.2015]. Saatavissa: Hämeenlinnan kaupungin sisäisiltä sivuilta <http://intra/konserni/Palvelutuotanto/Ikaihminen-hoito-ja-hoiva/>

Hämeenlinnan kaupungin säädöskokoelma. 2009 [viitattu 3.2.2014]. Saatavissa:  
<http://www.hameenlinna.fi/pages/376468/Palvelutuotannon%20toimintas%C3%A4nt%201.1.2014-.pdf>

Hämeenlinnan kaupunkistrategia 2014 - 2020 [viitattu 13.10.2015].  
<http://www.hameenlinna.fi/pages/388584/h%C3%A4meenlinnan%20kaupunkistrategia%2014-20%20kh.pdf>

Ikäihmisten lautakunta. 2014. Hämeenlinnan palvelusuunnitelma 2014 - 2017 [viitattu 4.7.2015]. Saatavissa:  
[http://www.hameenlinna.fi/pages/388584/IKLA\\_palvelusuunnitelma\\_2014\\_2017.pdf](http://www.hameenlinna.fi/pages/388584/IKLA_palvelusuunnitelma_2014_2017.pdf)

Joensuu, M. 2014. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot. Teoksessa: Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim) Johtajana muutoksissa: 32 - 42. Helsinki: Suomen kuntaliitto [viitattu 27.9.2015]. Saatavissa:  
[https://www.google.fi/search?sourceid=navclient&hl=fi&ie=UTF-8&q=Niiranen+ja+Lammintakanen+ja+Johtajana+muutoksessa&gws\\_rd=ssl](https://www.google.fi/search?sourceid=navclient&hl=fi&ie=UTF-8&q=Niiranen+ja+Lammintakanen+ja+Johtajana+muutoksessa&gws_rd=ssl)

Joutsen-Onnela, M. 2003. Turvallisuutta ja sopusointua vai jännitystä ja valtaa. Tutkimus sairaanhoitaja- ja terveydenhoitajaopiskelijoiden yrittäjä- ja muista arvoista. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos. Väitöskirja.

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta [viitattu 5.10.2015]. Väitöskirja. Saatavissa:  
[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-335-6.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf)



Kaupunginhallituksen päätös 23.2.2015 § 99 [viitattu 30.11.2015]. Saatavissa:

[http://ktweb.hameenlinna.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/pk\\_asil.htm?+elin=KH&pvm=23%2e2%2e2015%2014%3a00](http://ktweb.hameenlinna.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/pk_asil.htm?+elin=KH&pvm=23%2e2%2e2015%2014%3a00)

Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Tekijät ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansan sivistysliitto. Osallistavat menetelmät. Tuki- ja virikeaineisto [viitattu 10.1.2015]. Saatavissa:

<http://www.ksl.fi/images/osallistavatmenetelmat.pdf>

Kansikas, J. 2004. Myyjä, tuotekehittäjä ja tuotejohtaja. Tuotepäälliköiden tehtävärakenteen heijastuminen tuotekehitysprojektissa sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin kuuluviin tekijöihin. Jyväskylän yliopisto. School of Business and Economics. Jyväskylän yliopistopaino. Väitöskirja.

Kansikas, J. 2007. Kasva yrittäjyyteen. Helsinki: Talentum.

Koiranen, M. 1993. Ole yrittäjä. Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. Helsinki: TT-Kustannustieto.

Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos [viitattu 20.10.2015]. Väitöskirja. Saatavissa:

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67371/951-44-5943-1.pdf?sequence=1>

Korhonen, H, P. 2007. Intranet suomalaisessa kuntaorganisaatiossa. Intranetin roolit, tehtävät ja sisällöt sekä henkilöstön sitoutuminen intranetin käyttöön. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos [viitattu 10.11.2015]. Pro gradu -tutkielma. Saatavissa:

[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12984/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-2007203.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12984/URN_NBN_fi_jyu-2007203.pdf?sequence=1)

- Kurkela, K. 2013. Kunnan itsehallinnollinen asema ja kuntaliitos. Tapaus-tutkimus Hämeenlinnan vuoden 2009 monikuntaliitoksesta. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu [viitattu 4.7. 2015]. Pro-gradu tutkielma Saatavissa: <file:///F:/sis.yr/Kurkela%202013.pdf>
- Kurronen, E. 2011. Myönteinen organisaatiokulttuuri: Tutkimus organisaation kehittämisestä. Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos. Pro-gradu -tutkielma.
- Laapio, T. 2010. Työyhteisöviestinnän kehittäminen kuntaorganisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos [viitattu 3.12.2015]. Pro-gradu -tutkielma. Saatavissa:  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/26569/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201102181784.pdf?sequence=1>
- Launis, K., Schaupp M., Koli, A. & Rauas- HUUHTANEN, S. 2010. Muutospa-jaohjaajan opas [viitattu 30.11.2015]. Saatavissa:  
[https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/355452-mpaja\\_web.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/355452-mpaja_web.pdf)
- Leppänen, A. 2013. Sisäinen yrittäjyys ympärivuorokautisen asumisen ja hoidon palveluissa. Case:Kaupungin omat ja ostopalvelut Jyväskylässä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma [viitattu 4.6.2014]. YAMK-opinnäytetyö. Saatavissa:  
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64666/Leppanen\\_Anu.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64666/Leppanen_Anu.pdf?sequence=1)
- Luoma, J. 2015. Understanding Change Management through the Psychological Ownership Framework. Examination of Antecedents of Successful Change. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics. 156. Väitöskirja.
- Lämsä, A-M. & Hautala T. 2008. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. 1–4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manimala, M. J., Jose, P. D. & Thomas, K. R. 2006. Organizational constraints on innovation and intrapreneurship: Insights from public sector. Vikalpa, vol 31, no1, January-March, 49 - 60.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampereen yliopisto. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere:Tammerprint Oy.

Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden kulmakivet. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotiede [viitattu 30.10.2014]. Saatavissa: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-353-0.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf)

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta [viitattu 4.4.2015]. Saatavissa: <https://filosofianakatemia.fi/tiedostot/sisainen-motivaatio.pdf>

Molina, C. & Callahan, J.L. 2008. Fostering organizational performance. The role of learning and intrapreneurship. Journal of European Industrial Training vol. 33 No. 5, 2009 pp: 388-400.

Mäkitalo, R., Hautala U., Narikka, J. & Tuukkanen, J. 2010. Hyvinvointia kestävästi. Valtiovarainministeriö [viitattu 4.5.2014]. Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/08\\_muut\\_julkaisut/20110112Hyvinv/Hyvinvointia\\_kestaevaesti.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20110112Hyvinv/Hyvinvointia_kestaevaesti.pdf)

Niiranen, V. & Lammintakanen, J. 2014. Teoksessa: Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim) Johtajana muutoksissa. Kuntaliiton verkkojulkaisu ACTA 253: 18 - 22. Helsinki: Kuntaliiton paino [viitattu 27.9.2015]. Saatavissa: [https://www.google.fi/search?sourceid=navclient&hl=fi&ie=UTF-8&q=Niiranen+ja+Lammintakanen+ja+Johtajana+muutoksessa&gws\\_rd=ssl](https://www.google.fi/search?sourceid=navclient&hl=fi&ie=UTF-8&q=Niiranen+ja+Lammintakanen+ja+Johtajana+muutoksessa&gws_rd=ssl)

Organisaatiokaavio 2015 [viitattu 16.11.2015]. Saatavissa Hämeenlinnan kaupungin sisäisiltä sivuilta: <http://intra/konserni/Palvelutuotanto/Ikaihmisten-hoito-ja-hoiva/>

Palvelutuotannon toimintasäntö. 2009. Hämeenlinnan kaupungin säädöskokoelma [viitattu 20.1.2014]. Saatavissa:

<http://www.hameenlinna.fi/pages/376468/Palvelutuotannon%20toimintas%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6%201.1.2012-.pdf>

Pekkarinen, L., Sinervo, T., Elovainio, M., Noro, A. & Finne-Soveri, H. 2006. Minkälaisiin työyhteisöihin hoitotyöntekijät sitoutuvat? Työyhteisön ilmapiiri, johtaminen ja työpaikan vaihtoaikheet vanhusten laitoshoidossa. Teoksessa Jokivuori, P., Latva-Karjanmaa, R. & Ropo, A. toim. Työelämän taitekohtia. Työpoliittinen tutkimus 309: 51 -71. Helsinki: Työministeriö

Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation hyvinvointia rakentamassa. Viestinnän tutkimuskeskus CRC. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos [viitattu 5.6.2015]. Saatavissa:

[http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI\\_raportti.pdf](http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf)

Peltonen, R. 2002. Sisäinen yrittäjyys ja oppiva organisaatio. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto [viitattu 4.9.2013]. Pro gradu tutkielma. Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13111/riipelto.pdf?sequence=1>

Pinchot, G. 1985. Intrapreneuring. Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. New York: Harper & Row, Publishers.

Pinchot, G. & Pinchot, E. 1993. Älykäs organisaatio. Englanninkielisestä alkuteoksesta *The End of Bureaucracy & The Rise of the Intelligent Organization* suomentanut Maarit Tillman. Mermerus. Maarianhamina. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Puutio, A. 2014. Motivaation merkitys aikuisopiskelussa. Turun ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma [viitattu 20.11.2015]. YAMK-opinnäytetyö. Saatavissa:[http://theseus32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/79380/Puutio\\_Ane.pdf?sequence=1](http://theseus32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/79380/Puutio_Ane.pdf?sequence=1)

Rajaniemi, J. 2010. Organisaatorakenne ja innovatiivisuus. Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Tampereen yliopistopaino.

Raukko, P. 2014. Monialainen ja moniammatillinen johtamistapa -case Hämeenlinna. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksissa: 83 - 86. Helsinki: Kuntaliiton verkkojulkaisu ACTA 253 [viitattu 27.9.2015]. Saatavissa: [https://www.google.fi/search?sourceid=navclient&hl=fi&ie=UTF-8&q=Niiranen+ja+Lammintakanen+ja+Johtajana+muutoksessa&gws\\_rd=ssl](https://www.google.fi/search?sourceid=navclient&hl=fi&ie=UTF-8&q=Niiranen+ja+Lammintakanen+ja+Johtajana+muutoksessa&gws_rd=ssl)

Ruuska, A. 2013. Palkitsemisdiskurssit terveydenhuollon strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio [viitattu 10.9.2015]. Saatavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-1259-6/urn\\_isbn\\_978-952-61-1259-6.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1259-6/urn_isbn_978-952-61-1259-6.pdf)

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksa tiimissä. 1. painos. Helsinki: Kauppa-kamari.

Salomäki, J. 2013. Johtaja työhyvinvoinnin rakentajana - Suomalaisten yritysten ja organisaatioiden ylimpien johtajien näkemyksiä työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisesta. Oulun yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta [viitattu 3.4.2015]. Saatavissa: <http://herkules.oulu.fi/thesis/nbnfioulu-201305131258.pdf>

Simsiö, M. 2003. Sisäisen yrittäjyyden edistäminen suurorganisaatiossa, Case Metso paper Rautpohja. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro-gradu -tutkielma.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013,11. Helsinki [viitattu 3.6.2015]. Saatavissa: [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110355/ISBN\\_978-952-00-3415-3.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110355/ISBN_978-952-00-3415-3.pdf?sequence=1)

Suomen kuntaliitto. 2011. Kehittyvät tilaaja-tuottajamallit suomalaisissa kaupungeissa. Raportti Toimi 2010 verkostohankkeen tuloksista. Helsinki. Suomen kuntaliitto [viitattu 21.2.2013]. Saatavissa: [shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/...tilaajatuottajaa4...](http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/...tilaajatuottajaa4...)

Suonsivu, K. 2012. Työhyvinvoinnin johtaminen vanhusten hoitotoiminnassa. Julkaisussa: Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella toissää? Kestämistä ja kestävyyttä: 253 - 266. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013. Tampereen yliopisto [viitattu 1.12.2015]. Saatavissa: [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman\\_tutkimuspai vat\\_2012.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman_tutkimuspai vat_2012.pdf?sequence=1)

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere University Press ja tekijät.

Toode, K. 2015. Nurses' Work Motivation Essence and associations. Acta Universitatis Tamperensis 2036. Tampere University Press [viitattu 14.10.2015]. Väitöskirja. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96785/978-951-44-9746-9.pdf?sequence=1>

Työterveyslaitos, 2014. Osallistava kehittäminen [viitattu 26.11.2015]. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/osallistava\\_kehittaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx)

Uudistuva Hämeenlinna. 2015 [viitattu 25.8.2015]. Saatavissa: [http://www.hameenlinna.fi/pages/5316/HML\\_strategia%202015.pdf](http://www.hameenlinna.fi/pages/5316/HML_strategia%202015.pdf)

Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta nro 238. Helsinki: Suomen kuntaliitto [viitattu 4.4.2015]. Saatavissa: [http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta238\\_sisaltoebook.pdf](http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta238_sisaltoebook.pdf)

Viinikainen, S. 2015. Hoitotyön johtajan valta sekä organisaation sosiaalinen tulevaisuus. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Tampere university press [viitattu 13.11.2015]. Väitöskirja. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96978/978-951-44-9770-4.pdf?sequence=1>

Vilkka, H. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet [viitattu 10.12.2015]. Saatavissa: <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

# Neutral

## Sisäinen yrittäjyys

### Hyvä vastaaja.

Tällä kyselyllä keräämme sinulta aineistoa yamk -opinnäytetyöhömmö. Taustatietojesi lisäksi kysely sisältää kysymyksiä organisaatiokulttuurista, johtamisesta, työntekijöiden asenteista ja motivaatiosta, työhyvinvoinnista sekä osaamisen kehittämisestä ja innovatiivisuudesta. Vastaathan kaikkiin kysymyksiin.

Käsitlemme vastauksesi luottamuksellisesti ja nimettöminä. Kysely toteutetaan monivalintakyselynä Webropol -ohjelman avulla ja vastauksia käsittelevät vain kyselyn laittajat, joilla on vaitiolovelvollisuus. Loppuraportissa ei tarkastella vastaajien tietoja, vaan vastaukset käsitellään kokonaisuuksina työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Tulokset esitellään tilastoryhminä, joten yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa.

Jättämällä yhteystietosi kyselyn jälkeen, osallistut kahden 50 euron arvoisen lahjakortin arvontaan S-ryhmän liikkeisiin. Yhteystietosi eivät tule esiin vastausten yhteydessä.

Yhteistyöterveisin

Marjo Männistö-Honkamäki

marjo.mannisto-honkamaki@hameenlinna.fi puhelin 0405438158

Auli Vanha-Jaakkola

auli.vanha-jaakkola@hameenlinna.fi puhelin 0407736824

#### 1. Työyksikköni sijainti \*

Ydin-Häme  Läntinen Hämeenlinna  Keskusta- Kalvola

#### 2. Työyksikköni kuuluu \*

Kotihoitoon  Tehostettuun palveluasumiseen  Tuettuun palveluasumiseen

#### 3. Koulutukseni \*

Ei varsinaista ammattitutkintoa  Keskiasteen tutkinto  Opistoasteen tutkinto  Ammattikorkeakoulututkinto  Ylempi korkeakoulututkinto

#### 4. Ikäni \*

19-30  31-40  41-50  51-60  yli 60

#### 5. Työskentelyaika hoitoalalla \*



1-5 vuotta  6-10 vuotta  11-15 vuotta  16-20 vuotta  21-30 vuotta  yli 30 vuotta

**6. Työskentelyaika nykyisessä työyksikössä \***

1-5 vuotta  6-10 vuotta  11-15 vuotta  16-20 vuotta  21-30 vuotta  yli 30 vuotta

**7. Työsuhteeni on \***

vakituinen  määräaikainen

**8. Työsuhteeni on \***

kokoaikainen  osaaikainen

**Tämän osion väittämät liittyvät Hämeenlinnan kaupungin ikäihmisten hoidon ja hoivan organisaatioon**

Asteikko kaikkiin kysymyksiin on: 5 Täysin samaa mieltä, 4 Osittain samaa mieltä, 3 Ei samaa eikä eri mieltä, 2 Osittain eri mieltä, 1 Täysin eri mieltä

**9. Organisaatiolla on selkeä visio, joka ohjaa kohti yhteistä päämäärää. \***

5  4  3  2  1

**10. Tunnen organisaation toiminnan tavoitteet. \***

5  4  3  2  1

**11. Organisaation tavoitteet ovat samansuuntaisia omien tavoitteideni kanssa. \***

5  4  3  2  1

**12. Organisaatio on uudistuva. \***

5  4  3  2  1

**13. Tulevaisuuden ennakointi näkyy organisaation toiminnassa. \***

5  4  3  2  1

14. Muutokset perustellaan organisaatiossa hyvin.\*

5  4  3  2  1

15. Organisaatiossa rohkaistaan työntekijöitä löytämään uusia menettelytapoja.\*

5  4  3  2  1

16. Osaamista voidaan jakaa organisaation eri ammattiryhmien välillä.\*

5  4  3  2  1

17. Resursseja voidaan siirtää organisaation eri yksiköiden välillä.\*

5  4  3  2  1

18. Yhteiset arvot ohjaavat organisaation toimintaa.\*

5  4  3  2  1

19. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa omaa työtäni koskeviin päätöksiin.\*

5  4  3  2  1

20. Organisaatiossa arvostetaan yksilöllisiä toimintatapoja.\*

5  4  3  2  1

21. Työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti.\*

5  4  3  2  1

22. Tiedonkulku on avointa.\*

5  4  3  2  1

23. Organisaation johto kannustaa toimimaan kohti yhteisiä tavoitteita.\*

5  4  3  2  1

24. Organisaation johto käyttää valtaa vastuullisesti.\*

5  4  3  2  1

25. Johto jakaa avoimesti tietoa tulevaisuuden tavoitteista. \*

5  4  3  2  1

26. Organisaation johto kannustaa työyksiköitä itseohjautuvuuteen. \*

5  4  3  2  1

## 2. Välttämät koskevat oman työyksikön johtamista

27. Lähiesimiehellä on riittävästi valtaa tehdä työyksikköä koskevia päätöksiä. \*

5 Täysin samaa mieltä  4 Osittain samaa mieltä  3 Ei samaa eikä eri mieltä  2 Osittain eri mieltä  1 Täysin eri mieltä

28. Lähiesimies ohjaa työntekijöitä kohti organisaation visiota. \*

5 Täysin samaa mieltä  4 Osittain samaa mieltä  3 Ei samaa eikä eri mieltä  2 Osittain eri mieltä  1 Täysin eri mieltä

29. Lähiesimies kantaa hänelle kuuluvan vastuun. \*

5 Täysin samaa mieltä  4 Osittain samaa mieltä  3 Ei samaa eikä eri mieltä  2 Osittain eri mieltä  1 Täysin eri mieltä

30. Lähiesimies kannustaa työntekijöitä vastuun ottamiseen. \*

5 Täysin samaa mieltä  4 Osittain samaa mieltä  3 Ei samaa eikä eri mieltä  2 Osittain eri mieltä  1 Täysin eri mieltä

31. Lähiesimies delegoi myös vaativampia tehtäviä työntekijöille. \*

5 Täysin samaa mieltä  4 Osittain samaa mieltä  3 Ei samaa eikä eri mieltä  2 Osittain eri mieltä  1 Täysin eri mieltä

32. Lähiesimies kannustaa työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteitään vapaasti. \*

5 Täysin samaa mieltä  4 Osittain samaa mieltä  3 Ei samaa eikä eri mieltä  2 Osittain eri mieltä  1 Täysin eri mieltä

33. Lähiesimies luottaa siihen, että työntekijät hoitavat tehtävänsä. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

**34. Lähiesimies antaa työstäni rakentavaa palautetta.\***

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

**35. Työyksikössäni palkitaan hyvistä työsuorituksista.\***

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

**36. Lähiesimies luo persoonallaan luottamuksellista ilmapiiriä työyhteisöön.\***

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

**37. Lähiesimies kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti.\***

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

### **3. Välttämät koskevat omaa asennettasi ja työmotivaatiosi**

**38. Uskallan tehdä työssäni itsenäisiä ratkaisuja.\***

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

**39. Siedän hyvin epävarmuutta.\***

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

**40. Näen muutokset mahdollisuutena.\***

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

**41. Olen osaltani vastuussa työyhteisöni toimivuudesta.\***

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

42. Olen sitoutunut työyksikköni toimintaan. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

43. Asiakkaiden hyvä kohtaminen on tärkeintä työssäni. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

44. Asiakkaiden vaikeahoitoisuus ei vaikuta työhön sitoutumiseeni. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

45. Asiallinen kritiikki asiakkaalta kannustaa parantamaan toimintaani. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

46. Uskallan tarvittaessa kyseenalaistaa vallitsevia käytäntöjä. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

47. Työyksikköni toiminnan taloudellisuus on minulle tärkeää. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

48. Tuottavuuden tehostaminen heikentää mielestäni aina palvelujen laatua. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

49. Vaikutusmahdollisuus omaa työtäni koskeviin päätöksiin on minulle tärkeää. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

50. Arvostan mahdollisuutta yksilöllisiin toimintatapoihin. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

51. Tarkat säännöt vähentävät työmotivaatiotani. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

52. Joustan tarvittaessa työajoissani, mikäli työtehtävät niin vaativat. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

#### 4. Tämän osion väittämissä käsitellään työhyvinvointiasi

53. Arvostan omaa työtäni. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

54. Työtehtäväni ovat mielenkiintoisia. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

55. Haluaisin tehdä haasteellisempia töitä. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

56. Työntekijöiden arvostus näkyy mielestäni organisaation toiminnassa. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

57. Organisaatiossa panostetaan mielestäni työtyytyväisyyteen. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

58. Työyhteisössämme on hyvä ilmapiiri. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

59. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisöimme hyvinvointiin. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

60. Työyhteisössäni keskustellaan avoimesti vaikeistakin asioista. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

61. Työntekijöiden ehdotuksia toteutetaan. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

62. Työyhteisössämme näkyy työni. 5 Täysin samaa mieltä \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

63. Huumorin käyttö on sallittua. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

64. Työyhteisössäni toimitaan yhdessä sovittujen sääntöjen mukaan. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

65. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työvuorojeni suunnitteluun. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

5. Tässä osiossa väittämät liittyvät osaamisen kehittämiseen ja innovatiivisuuteen

66. Työtehtäväni vastaavat osaamistani. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

67. Jatkuva oppiminen on minulle tärkeää. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

68. Olen osaltani vastuussa ammatillisesta kehittämisestäni. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

69. Organisaatiossa kannustetaan mielestäni osaamisen kehittämiseen. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

70. Yksilöllisyys huomioidaan organisaatiomme koulutusten suunnittelussa. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

71. Uskallan pyytää työtovereilta neuvoa työtehtävien suorittamiseen. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

72. Koen työntekijöiden erilaisuuden rikkautena. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

73. Uudet toimintatavat ovat mielestäni innostavia. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

74. Virheen tapahduttua työyhteisössäni ei korosteta syyllisen etsintää. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

75. Työyhteisössäni pyritään oppimaan virheistä. \*

- 5 Täysin samaa mieltä     4 Osittain samaa mieltä     3 Ei samaa eikä eri mieltä     2 Osittain eri mieltä     1 Täysin eri mieltä

76. Työyhteisössäni kannustetaan esittämään uusia ideoita. \*