

SISÄINEN YRITTÄJYYS YMPÄRIVUOROKAUTISEN ASUMISEN JA HOIDON PALVELUISSA

Case: Kaupungin omat ja ostopalveluyksiköt
Jyväskylässä

Anu Leppänen

Opinnäytetyö
Lokakuu 2013

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) LEPPÄNEN, Anu	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 7.10.2013
	Sivumäärä 64	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty (x)
Työn nimi SISÄINEN YRITTÄJYYS YMPÄRIVUOROKAUTISEN ASUMISEN JA HOIDON PALVELUISSA Case: Kaupungin omat ja ostopalveluyksiköt Jyväskylässä		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) PESONEN, Sinikka		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän kaupunki/Perusturvapalvelut/Vanhus- ja vammaispalvelut KARHULA, Sirkka		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten ympärivuorokautisen asumisen ja hoidon toimintayksiköiden työntekijät kokevat sisäisen yrittäjyyden eri teemojen (työyhteisön toimivuus, tavoitteellisuus, tuloksellisuus, kehittymishalu, esimiestyö ja kehitysmahdollisuudet) nykytilan omassa toimintayksikössään sekä nostaa esille työntekijöiltä tulevia kehittämisehdotuksia. Tuloksena oli tarkoitus saada tietoa, jota voidaan hyödyntää sisäisen yrittäjyyden kehittämisessä ja toimintayksiköiden ohjaamisessa kohti itseohjautuvampaa toimintaa.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksen muodostivat uusi julkisjohtaminen ja sisäinen yrittäjyys. Tutkimuskohteina oli kaksi Jyväskylän kaupungin omaa ympärivuorokautisen asumisen ja hoidon toimintayksikköä ja kaksi Jyväskylän kaupungille ympärivuorokautista asumista ja hoitoa ostopalveluna tuottavaa toimintayksikköä. Tutkimusaineistona työssä toimivat teemahaastattelut, jotka muodostuivat neljästä kolmen henkilön ryhmähaastattelusta. Aineisto kuvattiin toimintayksikkökohtaisina raportteina. Lisäksi tuloksia arvioitiin sisäiseen yrittäjyyteen liittyvinä teemoina. Mielenkiinnon kohteena oli myös Jyväskylän kaupungin omien toimintayksiköiden ja ostopalveluyksiköiden tutkimustulosten keskinäinen vertaaminen.</p> <p>Tulokset olivat pääosin samankaltaisia Jyväskylän kaupungin omien toimintayksiköiden ja palveluita ostopalveluna hankittavien toimintayksiköiden kesken. Eroavaisuuksia ilmeni lähinnä työyhteisön toimivuuden, tavoitteellisuuden, tuloksellisuuden ja kehittymishalun teemoissa. Aineiston pohjalta esille nostettiin kehittämiskohteita, jotka liittyivät esimiestyöhön, tiimityöhön, työntekijöiden henkilökohtaisen erityisosaamisen ja vahvuuksien hyödyntämiseen sekä palkitsemiseen ja tavoitteiden asettamiseen. Opinnäytetyö tuotti runsaasti tietoa työntekijöiden kokemuksista ja toimintayksiköiden sisäisen yrittäjyyden nykytilan teemoista. Aineistosta ilmeni useita kohtia, jotka lisäävät esimiesten ja johdon ymmärrystä perustyön arjesta ja auttavat toiminnan kehittämisessä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) uusi julkisjohtaminen, tuloksellisuus, sisäinen yrittäjyys, tiimityö, esimiestyö		
Muut tiedot liitteenä tutkimusaineiston keräämiseen liittyviä materiaaleja 3 sivua		



Author(s) LEPPÄNEN, Anu	Type of publication Bachelor's / Master's Thesis	Date 7.10.2013
	Pages 64	Language Finnish
		Permission for web publication (x)
Title INTERNAL ENTREPRENEURSHIP IN HOUSING AND CARE SERVICES FOR THE ELDERLY Case: The City's own units and the units for purchased services		
Degree Programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Tutor(s) PESONEN, Sinikka		
Assigned by City of Jyväskylä, Services for the elderly and the disabled KARHULA, Sirkka		
Abstract <p>The aim of the master's thesis was to find out how the workers at the elderly living and care services experience the current state of the themes of internal entrepreneurship (functionality of work community, ambition, effectiveness, desire to develop, leadership and development opportunities) in their units. Another aim was to find out about the future development proposals highlighted by the workers. The purpose of the study was to obtain information that can be utilized in the development of internal entrepreneurship and in guiding the units towards self-directed activities.</p> <p>The framework of the master's thesis consists of the new public management and internal entrepreneurship. The study areas were two of the city's own units for the housing and care services and two units for purchased services for the housing and care services for the elderly. The data was collected through four three-person group interviews. The results are described in the identified unit reports. In addition, the results were evaluated as internal entrepreneurship related themes. Attention was also paid to the comparison of the results of the city's own units and the units for purchased services.</p> <p>The results were mainly the same in the city's own units and the units for purchased services. There was variation mainly in the themes of internal entrepreneurship: functionality of work community, ambition, effectiveness and desire to develop. The results showed that some concern was raised concerning leadership, workers' personal special skills and strengths as well as reward and goal-setting. The master's thesis provided a wealth of knowledge and experience of workers and information of the current state of the themes of internal entrepreneurship. The results revealed a number of points, which will increase the managers' understanding of the basic work and help the managers to develop their units.</p>		
Keywords new public management, effectiveness, internal entrepreneurship, teamwork, leadership		
Miscellaneous The thesis includes 3 pages of appendices.		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
1.1 Tutkimuksen tausta	3
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	5
1.3 Tutkimuksen rakenne	6
2 KOHTI UUTTA JULKISJOHTAMISEN AJATTELUA.....	6
3 SISÄINEN YRITTÄJYYS	8
3.1 Sisäinen yrittäjyys – Mitä se on?.....	8
3.2 Sisäinen yrittäjyys ja yksilö.....	9
3.3 Sisäinen yrittäjyys ja yksilön ja organisaation suhde	10
3.4 Sisäisen yrittäjyyden hyödyt.....	12
3.5 Sisäinen yrittäjyys ja tiimityöskentely.....	13
3.6 Tiimityöskentely ja tuottavuus ja tuloksellisuus	15
3.7 Työmotivaatio ja työtyytyväisyys.....	17
3.8 Sitoutuminen.....	19
3.9 Osaaminen ja innovatiivisuus.....	20
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	23
4.1 Tutkimuskohde.....	23
4.2 Tutkimusmenetelmä.....	24
4.2.1 Laadullinen tutkimus	24
4.2.2 Teemahaastattelu	25
4.2.3 Ryhmähaastattelu	26
4.3 Tutkimusaineiston hankinta	27
4.4 Tutkimuksen luotettavuus	28

5 AINEISTON ESITTELY JA TULOKSET.....30

5.1 Aineiston esittely.....30

5.2 Tulokset48

6 POHDINTA56

LÄHTEET.....60

LIITTEET62

Liite 1. Saatekirje 62

Liite 2. Teemahaastattelurunko..... 63

KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimuksen viitekehys..... 5

KUVIO 2. Sisäisen yrittäjyyteen yksilötasolla vaikuttavat tekijät.....10

KUVIO 3. Suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden välinen yhteys.....19

KUVIO 4. Sisäinen yrittäjyys, organisaation oppiminen ja menestys22

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Sisäisen yrittäjyyden hyötyjä.....13

TAULUKKO 2. Keskeiset erot.....58

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Kuntien taloustilanteen kiristyessä hyvinvointipalveluiden tuottavuus- ja tehokkuusvaatimukset ovat vahvistuneet, ja kunnissa haetaan keinoja selvitä palveluvelvoitteista toimintaympäristön muuttuessa. Kuntaorganisaatioilta edellytetään entistä enemmän kykyä uudistaa rakenteita ja toimintatapoja palvelujen järjestämiseksi taloudellisesti, resursseja mahdollisimman tehokkaasti hyödyntäen. Väestön ikärakenteen muutos aiheuttaa monenlaisia muospaineita kuntatalouteen ja erityisesti vanhusväestön hoidon ja hoivan kustannukset kasvavat. (Julkinen talous tienhaarassa 2010, 121 ja 142–143.)

Kuntaorganisaatiossa työn ja työn tekemisen tavat muuttavat muotoaan, kuten ne ovat muuttaneet muotoaan talouden muilla sektoreilla. Muutostarvetta on perusteltu rahoituksen riittämättömyydellä, asiakkaiden tarpeiden ja odotusten muuttumisella, kilpailukykyvaatimuksilla, henkilökunnan ikääntymisellä sekä useilla ulkoisilla ja sisäisillä tekijöillä, joilla on vaikutusta kuntaorganisaation tehokkuuteen, asiakkaiden tyytyväisyyteen sekä henkilökunnan viihtymiseen, jaksamiseen ja osaamiseen. Ratkaisuja on haettu ensisijaisesti kuntien toimintojen rakenteista ja johtamismenetelmistä. Ratkaisuja on haettu myös kilpailuttamisesta, ulkoistamisesta ja yksityistämisestä, jossa tehokkuusvaatimus siirretään kuntaorganisaatiolta pois ja jossa tehottömyys, joskin pienentyneessä mittakaavassa, jää kuitenkin edelleen kuntaorganisaation vanhoihin toimintatapoihin. (Heinonen & Paasio 2005, 7-12.)

Lähdesmäen (2003, 59–79) mukaan uuden julkisjohtamisen keskeisiä periaatteita ovat tehokkuus, taloudellisuus, julkinen yrittäjyys, johtamisen toimintavapaus ja tulosvastuu. Julkisella yrittäjyydellä tarkoitetaan yritysmäisen otteen lisääntymistä ja keskeisten toimijoiden toimintavapauden lisäämistä julkisella sektorilla.

Sisäistä yrittäjyyttä ja yrittäjämäistä toimintatapaa pidetään julkisella sektorilla vieraina ja jossakin määrin jopa vaikeasti julkisen sektorin toimintaan sovellettavina käsitteinä. Julkisen sektorin muospaineiden vuoksi on kuitenkin aihetta olettaa, että sisäinen yrittäjyys ja yrittäjämäinen toimintatapa nousevat tulevaisuudessa julkisen sektorin toiminnassa aikaisempaa voimakkaammin esiin. Lainsäädäntö ja julkisen sekto-

rin toimintatavat eivät ole suoranaisia esteitä sisäiselle yrittäjyydelle, joskin ne nykyisellään asettavat toimivalle johdolle erityisiä haasteita edistettäessä sisäistä yrittäjyyttä julkisessa organisaatiossa. Paljon on kiinni siitä, kuinka organisaatiossa ajatus sisäisestä yrittäjyydestä sisäistetään ja millaisin toimintatavoin asiaa organisaatiossa vietään eteenpäin. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 85.)

Jyväskylän kaupunkistrategian yhtenä strategisena teemana on terve kuntatalous sekä palvelujen ja investointien sovittaminen taloudellisiin voimavaroihin. Lisäksi tavoitteena on osaavien ja hyvinvoivien työyhteisöjen aikaansaaminen. Tuottavuus- ja vakauttamisohjelman 2013 yksi lähtökohta on palveluprosessien ja sisäisten prosessien tehokkuuden parantaminen, päällekkäisten toimintojen karsiminen, toiminnallisten ja rakenteellisten uudistusten tekeminen sekä sisäisen yrittäjyyden korostaminen.

Olen tutkinut myös aikaisemmin sisäisen yrittäjyyden nykytilaa vanhuspalveluissa (Leppänen 2012). Tutkimuskohteina olivat ne vanhuspalveluiden toimintayksiköt, jotka kokeilivat suoriteperusteista budjetointia vuoden 2011 aikana. Tutkimustuloksia analysoitiin sisäisen yrittäjyyden teemoina, jotka olivat työyhteisön toimivuus, tavoitteellisuus, tuloksellisuus, kehittymishalu, esimiestyö ja kehittymismahdollisuudet. Teemat muodostuivat faktorianalyysin avulla työntekijöille kohdistetun webropol-kyselyn vastausten perusteella. Keskeinen tulos oli, että sisäistä yrittäjyyttä edistäviä tekijöitä on löydettävissä muun muassa työntekijöiden sitoutumisessa, oman työn arvostuksessa sekä työpaikan perustehtävän ja tavoitteiden tunnistamisessa. Tiimityöskentely koettiin mielekkääksi. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että esimiesasemassa olevat työntekijät ovat kehitymis- ja uudistumishaluisia ja vahvasti sitoutuneita toimintaan. Sisäistä yrittäjyyttä estäviä tekijöitä löytyi muun muassa henkilöstön palkitsemisessa ja palautteen antamisessa. Myös toimintayksiköille annettujen resurssien ja tavoitteiden ristiriita ja työntekijöiden tekemien kehittämisehdotusten etenemismahdollisuuksien puute koettiin rajoittaviksi tekijöiksi.

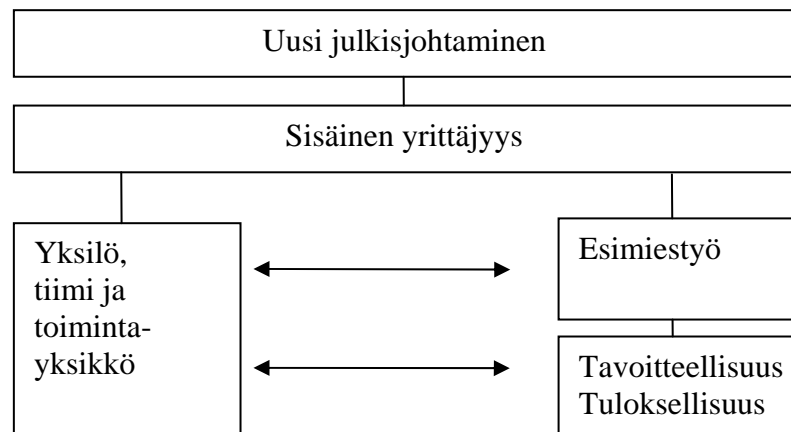
Tämä opinnäytetyö jatkaa aiempaa tutkimustani (Leppänen 2012) syventämällä sisäisen yrittäjyyden teemoja. Tutkimuskohteina on kaksi Jyväskylän kaupungin omaa ympärivuorokautisen asumisen ja hoidon toimintayksikköä ja kaksi Jyväskylän kaupungille ympärivuorokautista asumista ja hoitoa ostopalveluna tuottavaa toimintayksikköä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten ympärivuorokautisen asumisen ja hoidon toimintayksiköiden työntekijät kokevat sisäisen yrittäjyyden eri teemojen nykytilan omassa toimintayksikössään sekä nostaa esille työntekijöiltä tulevia kehittämissuhteita. Työn tuloksena on tarkoitus saada tietoa, jota voidaan hyödyntää sisäisen yrittäjyyden kehittämisessä ja toimintayksiköiden ohjauksessa kohti itseohjautuvampaa toimintaa.

Haastatteluaineisto esitetään toimintayksikkökohtaisina raporteina. Tutkimustuloksia arvioidaan sisäiseen yrittäjyyteen liittyvinä teemoina, jotka ovat työyhteisön toimivuus, tavoitteellisuus, tuloksellisuus, kehittymishalu, esimiestyö ja kehitysmahdollisuudet. Erityisen mielenkiinnon kohteena on Jyväskylän kaupungin omien toimintayksiköiden ja ostopalveluyksiköiden tutkimustulosten keskinäinen vertaaminen.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen empiirinen osuus kohdistuu toimintayksiköiden työntekijöihin. Tiedonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu, joka toteutettiin neljänä kolmen henkilön ryhmähaastatteluna.



KUVIO 1. Tutkimuksen viitekehys

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kuudesta eri pääluvusta. Johdantoluvun jälkeisessä luvussa käsitellään uutta julkisjohtamisen ajattelua. Luvussa 3 perehdytään sisäiseen yrittäjyyteen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Luvussa 4 esitellään tutkimuksen kohde sekä tutkimusmenetelmä, aineiston hankinta ja tutkimuksen luotettavuus. Luvussa 5 esitellään aineisto ja tutkimustulokset. Luvussa 6 on pohdinta.

2 KOHTI UUTTA JULKISJOHTAMISEN AJATTELUA

Tässä opinnäytetyössä ympärivuorokautisen asumisen ja hoidon palvelujen johtamista tarkastellaan uuden julkisjohtamisen suuntauksen perusteella. Uusi julkisjohtaminen on suomenkielinen vastine New Public Management -käsitteelle (NPM).

Uusi julkisjohtaminen tarkoittaa mm. erillisten, yritysmäisesti johdettujen yksiköiden muodostamista. Niillä on omat perustehtävänsä ja talousarvionsa sekä suurempi päätösvalta resurssien käytöstä. Kilpailun lisääntyminen julkisen sektorin sisällä sekä sen ja yksityisen sektorin välillä tuo uusia vaihtoehtoja palvelutuotannon järjestämiseen. Kilpailun lisääntymisestä seuraa paineita kustannusten hallintaan ja kustannustietoisuuden lisäämiseen. Johtamiskäytäntöjä uudistettaessa julkisella sektorilla otetaan käyttöön yksityissektorin johtamiskäytäntöjä. Resurssien käytössä korostetaan kuminalaisuutta ja säästäväisyyttä. Aktiivinen johtamisote ja johtajien toimintavaltuudet lisääntyvät, jolloin erityisesti ylempien johtajien rooli on näkyvämpi ja vahvempi. Toiminnan ja tulosten mittaamista varten luodaan selkeät ja mitattavat kriteerit, joilla palvelujen sisältöä ja tasoa arvioidaan. Tuloksia korostetaan sekä palkkausta ja palkitsemista määritellään niiden perusteella. (Hood 1995, 95–98.)

Talouden palvelujen tuotantotapojen monimuotoistuminen ja talouden ohjausmallien uudistaminen liittyvät myös johtamismallien muuttumiseen. Lumijärven ja Jylhäsaaren (1999, 12) mukaan julkishallinnon 1990-luvulla toteutetut johtamisen uudistukset vaikuttivat aluksi lähinnä uudenalaisten ohjaustapojen käyttöön ottamiseen hallinnon eri tasojen välillä. Normi- ja resurssiohjauksen tilalle tuli tulosohjaus, jossa tavoitteet ja resurssit kytketään yhteen ja lisätään hallintoyksiköiden itsenäisyyttä.

Uudesta julkisjohtamisesta on käyty myös kriittistä keskustelua, jossa korostuu ajatus tehokkuustavoitteiden korostumisesta laadun ja julkiselle sektorille ominaisten arvojen, kuten puolueettomuuden, tasa-arvon ja luotettavuuden kustannuksella. Kriittisten arvioiden mukaan uusi julkisjohtaminen ei ole kyennyt ratkaisemaan hyvinvointivaltion kriisioireita (Lähdesmäki 2003, 81).

Julkusen (2006, 99) mukaan uuden julkisjohtamisen seurauksia ovat muun muassa ammatillisen vastuun muuttuminen julkisen palvelun etiikasta yksityisen johtamisen etiikkaan sekä vanhan ammatillisen ilmapiirin syrjäytyminen selon- ja tilinteon, laskemisen ja läpinäkyvyyden tieltä. Johtajia arvioidaan sen mukaan, miten he pystyvät pysymään budjettiraameissa ja toimimaan tavalla, joka pienentää kustannusten kasvua ja tehostaa resurssien käyttöä.

Lähdesmäen (2003, 80–81) mukaan uudesta julkisjohtamisesta löytyy kriittisiä näkökulmia. Näitä näkökulmia ovat muun muassa johtamisen yleispätevyyden toimimattomuus julkisen sektorin erityisten poliittisten, eettisten, sosiaalisten ja laillisuusnäkökulmien vuoksi: julkisen sektorin laaja arvoperusta, turbulenti poliittinen toimintaympäristö, monimutkaiset vastuukysymykset ja hajaantunut toimivalta resurssien käytön suhteen, tehokkuuden alle jäävät julkiset toiminnan arvot sekä virkamiesetiikan hämärtyminen.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena olevissa Jyväskylän kaupungin omissa ympärivuorokautisen asumisen ja hoidon toimintayksiköissä on kokeiltu ansaintalogiikkaan perustuvaa budjetointia. Sen tausta-ajattelu voidaan liittää sen mukaisiin toimintamalleihin, joiden tavoitteet ja toimintatavat vastaavat uuden julkisjohtamisen periaatteita.

Ansaintalogiikan malli tarkoittaa sitä, että budjetoidun henkilöstörahan käyttöä seurataan ja verrataan ansaintaan eli hoidettavien asiakkaiden hoitoisuuden ja hoitopaikkojen täyttöasteen mukaan muodostuvaan rahaan. Ansaintalogiikan malli on yksi talouden seurannan apuväline ja tarkoitettu havainnoimaan mm. hoitopaikkojen vajaakäytön vaikutuksia kustannuskehitykseen. Mallilla tavoitellaan muun muassa talouden osaamisen paranemista, henkilöstöresurssin optimaalista käyttöä ja sairauspoissaolosten vähenemistä, työntekijöiden voimavarojen löytämistä osaamisen kehittämiseen sekä arjen innovaatioiden syntymiseen. Tavoitteena on myös muuttaa ajattelu- ja toimintatapa sellaiseksi, että työntekijät haluavat lisää asiakkaita. Keinoina tavoitteiden

saavuttamisessa käytetään toimintayksiköiden esimiesten ja työntekijöiden itseohjautuvuuden, päätösvallan ja palkitsemisen lisäämistä.

3 SISÄINEN YRITTÄJYYS

3.1 Sisäinen yrittäjyys – Mitä se on?

Sisäinen yrittäjyys on uutta luovaa ajattelua ja työskentelyä työnantajan palveluksessa työntekijänä. Sisäiset yrittäjät osaavat sparrata itsensä lisäksi myös muut ahkeroimaan kohti yhteistä päämäärää. (Kansikas 2007, 61.) Käytännössä sisäinen yrittäjyys ilmenee siten, että työntekijä suhtautuu työhönsä yhtä sitoutuneesti, innostuneesti ja innovatiivisesti kuin jos hän työskentelisi yrittäjänä omistamassaan yrityksessä. (Heinonen ym. 2005, 9.)

Sisäinen yrittäjyys rikkoo perinteisiä työhön liittyviä uskomuksia:

- Tehokkuus voi merkitä vähemmän työtä pikemmin kuin enemmän työtä.
- Kapasiteetin täysimääräisen käytön ei tarvitse olla uuvuttavaa vaan pikemminkin virkistävää ja palkitsevaa.
- Laadukas työ ei välttämättä lisää kustannuksia vaan voi jopa säästää niitä.
- Vastuun delegointi ei lisää kontrollin tarvetta vaan vapauttaa voimavaroja. (Heinonen ym. 2005, 16.)

Kansikkaan (2007, 99–100) mukaan sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat erityisesti seuraavat asiat:

- Henkilökohtainen osaaminen, ominaisuudet, kyvyt ja asenteet. Sisäinen yrittäjyys on persoonallisuuden sekä työkokemusten, harjoittelun ja opiskelun yhteistulos.
- Tilannetekijät ja olosuhteet. Yhteisön ilmapiiri tai yhteiskunnallinen tilanne voivat joko tukea innovatiivisuutta tarjoten niille resursseja tai vastustaa muutoksia ja estää uudistukset.

- Organisaation johdon, esimiesten tai työtovereiden asennoituminen sisäiseen yrittäjyyteen. Lähimmän esimiehen suhtautuminen sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttaa ratkaisevasti sisäisen yrittäjyyden olemassaoloon. Myös yhteisön muut jäsenet voivat käyttäytymisellään ja asenteillaan esimerkiksi aloitteita, luovuutta ja itseohjautuvuutta kohtaan joko rohkaista tai lannistaa sitä. Kannustamisen kulttuurilla ja palkitsemisella voidaan tukea sisäistä yrittäjyyttä.
- Työnkuva tai tehtävärakenne.
- Luovuutta ja oma-aloitteisuutta vaativat työtehtävät.
- Ympäristön muut tekijät. Sisäinen yrittäjyys on uudentavaa ja itseään korjaavaa kyvykkyyttä, joka parhaimmillaan mukautuu ympäristön haasteisiin ja muutoksiin.

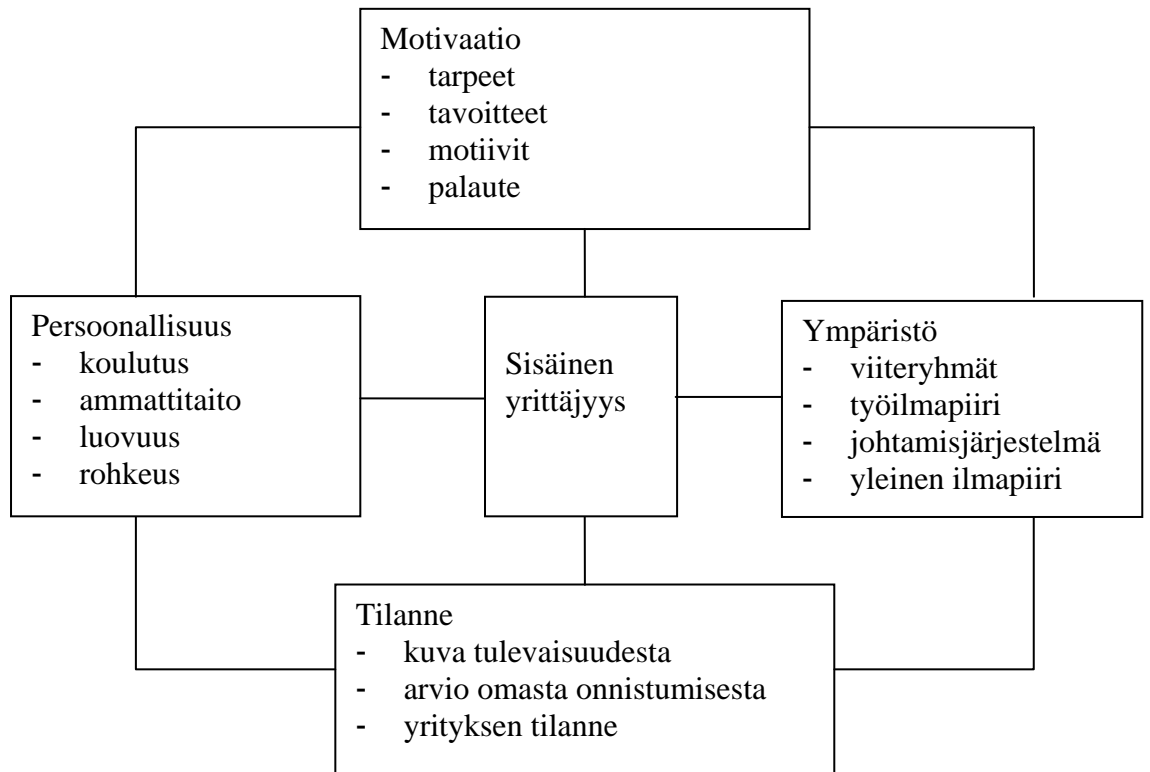
3.2 Sisäinen yrittäjyys ja yksilö

Huuskon (2007, 52) mukaan tavallisimmin sisäinen yrittäjyys käsitetään yksilön toimintatavaksi, joka ilmenee työntekijän toiminnassa siten, että hän toimii kuin yrittäjä, vaikka olisi toisen palveluksessa. Työntekijä toimii aktiivisesti ja aloitteellisesti ongelmia ratkoen ja uusia toimintatapoja etsien, eikä hän odota, että joku ajattelisi kaiken valmiiksi.

Kansikkaan (2005, 7-8) mukaan sisäinen yrittäjyys tulee esiin asenteen, suhtautumisen, työskentelytavan ja ulospäin näkyvän asennoitumisen ilmentymänä. Sisäinen yrittäjä on aloitekykyinen, innovatiivinen, kekseliäs ja tehokas visionääri ja tekijä. Sisäinen yrittäjyys voi ilmetä aloitteellisena ja henkilökohtaisen vastuun kantamisena työn tuloksista. Työntekijä haluaa toteuttaa itseään organisaation tavoitteiden ja toiminnan kautta. Tällöin työntekijä laittaa peliin koko potentiaalinsa ja osaamisensa.

Sisäiseksi yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavat yksilön persoonallisuus ja motivaatio sekä tilanne- ja ympäristötekijät. Yksilön persoonallisuudessa yhdistyvät luontainen luovuus ja rohkeus sekä koulutuksella hankittu ammattitaito ja osaaminen. Motivaatio muodostuu henkilökohtaisista tarpeista, tavoitteista, vaikuttamista ja toiminnasta annetusta palautteesta. Yksilön yrittäjyyteen vaikuttavat persoonallisuuden ja motivaation lisäksi tulevaisuuden kuva, arvio omista onnistumismahdollisuuksista sekä organisaation tilanne. Ympäristötekijöistä merkittävänä sisäisen yrittäjyyden vaikuttajina ovat

yksilön viiteryhmät sekä työnteon mielekkyyteen liittyvät tekijät. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 41.)



KUVIO 2. Sisäiseen yrittäjyyteen yksilötasolla vaikuttavat tekijät. (Koiranen ym. 1994, 41.)

3.3 Sisäinen yrittäjyys ja yksilön ja organisaation suhde

Sisäisesti yritteliäs organisaatio tarttuu mahdollisuuksiin resursseistaan riippumatta. Mahdollisuudet voivat löytyä toimintaympäristöstä tai organisaation sisältä. Mikäli toimintaympäristö on kovin staattinen eikä edellytä organisaation muuttumista, sisäiset kimmokkeet ja kannustimet ovat merkittävämmässä asemassa sisäisen yrittäjyyden toteutumisessa. Keskeisiä ovat joka tapauksessa sisäisen yrittäjyyden päätoimijan – yksilön eli sisäisen yrittäjän – kyky nähdä mahdollisuudet, hänen motiivinsa tarttua niihin, hänen halunsa ryhtyä tuumasta toimeen, sitoutumisensa organisaation tavoitteisiin sekä viime kädessä myös hänen taitonsa ja osaamisensa. Sisäinen yrittäjyys ilmenee yksilössä itseohjautuvuutena, omanarvontuntona, sopeutumiskykynä ja hyvänä työn hallintana. Käytännössä sisäisen yrittäjyyden merkitsee myös monipuolisia taitoja ja valmiuksia, tuloksellista ja tavoitteellista toimintaa sekä jatkuvaa oppimista ja kehit-

tymistä. Sisäisessä yrittäjyydessä korostuu myös yksilön tapa asennoitua ja toimia työyhteisössä. Tärkeitä ovat myös toiminnan aikaansaannokset eli tulokset. (Heinonen ym. 2002, 38-39.)

Sisäisen yrittäjyyden toimintamalleista perinteisimpiin kuuluu työtä, vastuuta ja valtaa hajauttava sekä jakava toimintatapa. Sisäisen yrittäjyyden toimintamallit organisaatiossa voivat liittyä organisaation madaltamiseen ja rakentamiseen tiimeihin perustavaksi. Tällöin päätöksentekovaltaa ja vastuuta hajautetaan organisaatioon eri tasoille. Vastuun ja vallan jakaminen sekä yksittäisten työntekijöiden ja tiimien tulosten mittaaminen näkyvät usein konkreettisina tulosparannuksina. (Kansikas 2007, 68.)

Huuskon (2007, 52) mukaan sisäisen yrittäjyyden toteuttaminen ja toteutuminen toisen palveluksessa edellyttävät sitä, että kuvatulle toimintatavalle on luotu edellytykset. Arkityössä tulee olla tilaa kokeilulle ja työntekijöiden ongelmanratkaisulle.

Aloitteellisuutta tukevassa ympäristössä hyväksytään epäonnistumiset ja takaiskut väylänä kohti oppimista ja menestymistä. Se, että joskus on väärässä ja epäonnistuu täydellisesti, on hyväksyttävä samalla tavalla kuin menestys osana yritteliäisyyttä. Epäonnistumiset ovat oppimistilanteita ja henkisen kasvun karikkoja matkalla kohti onnistumista. Sisäiset yrittäjät eivät masennu ja luovuta epäonnistumisen tapahduttua. (Kansikas 2007, 88.)

Koiranen ym. (1994, 43) toteavat, että suurin syy yritteliäisyyden puuttumiseen työyhteisöissä lienee kykenemättömyys tai haluttomuus tunnustaa, etteivät vanhat hierarkiset johtamismenetelmät kannusta itsenäiseen ajatteluun ja kekseliäisyyteen, jota organisaatio tarvitsee menestyäkseen toimintaympäristössään.

Kansikkaan (2005, 8) mukaan organisaatio tukee ja kannustaa tai tukahduttaa ja vastustaa sisäistä yrittäjyyttä. Yrittäjämäisissä organisaatioissa etsitään ja sallitaan etsiä uusia ideoita ja mahdollisuuksia, joita voitaisiin toteuttaa työtehtävinä tai -tavoitteina. Uusien ideoiden kehittäminen, luovuuden ja tehokkuuden arvostaminen sekä kannustinjärjestelmän kehittäminen ovat yrittäjämäisen kulttuurin ominaispiirteitä. Muutosta suosivat arvot sekä vallan ja vastuun hajauttaminen ovat sisäisen yrittäjyyden kulmakiviä.

Hamel ja Välikangas (2003) toteavat, että useimmissa organisaatioissa johtajan valta on suoraan verrannollinen hänen hallinnassaan oleviin voimavaroihin: resurssien menettäminen tietää arvoaseman ja vaikutusvallan menettämistä. Tämä voi aiheuttaa sen, että yksöiden johtajat suhtautuvat sisäiseen yrittäjyyteen ja innovointiin varauksellisesti. Arkiseen tuotantoon osallistumattomien johtajien on vaikea muodostaa perusteltua näkemystä alempana organisaatiossa avautuvista mahdollisuuksista. Sisäisen yrittäjyyden avaamia mahdollisuuksia ja innovaatioita on saatava aikaan työntekijä- ja toimintayksikkötasolla, jotta myös organisaation kokonaisuutta ajatellen toiminta on tuloksellista.

Jansenin ja van Weesin (1994, 39) mukaan organisaatiokulttuurin muutos ei tapahdu ainoastaan yleisten asenteiden muuttuessa tai uuden tietämyksen kautta. Muutokseen tarvitaan lisäksi työntekijöiden konkreettisia käytännön tekoja. Työntekijöiden käyttäytyminen riippuu siitä, miten työntekijä on sijoitettu organisaatioon sekä siitä, millainen rooli ja mitkä mahdollisuudet hänelle on annettu. Työntekijöille on annettava mahdollisuus omien kykyjen näyttämiseen ja käyttämiseen, itsensä kehittämiseen sekä koko organisaation toimintaan liittyvien kehittämis ehdotusten tekemiseen. Työntekijät on vakuutettava yhteisestä suunnasta ja visiosta. Toimintayksiköille on annettava mahdollisuus toiminnan ja prosessien kehittämiseen uudestaan ja uudestaan.

3.4 Sisäisen yrittäjyyden hyödyt

Sisäisen yrittäjyyden hyötykäyttö edellyttää useimmilta esimiehiltä merkittävää ajattelutavan muutosta. On uskallettava ottaa se riski, että työntekijät ajattelevat omilla aivoillaan ja tekevät arkityössään omaan osaamiseensa ja päättelykykyynsä liittyviä ratkaisuja. Tärkeä elementti sisäisen yrittäjyyden ymmärtämisessä on työprosessien avaaminen, sen avulla saadaan selville missä vaiheessa ja kenen aivoilla ajattelutyö tapahtuu. (Huusko 2007, 53.)

Työntekijöiden kasvu sisäiseen yrittäjyyteen tuo työyhteisöön korkeatasoista tietämystä ja osaamista, uusia toimivampia tapoja tuottaa palveluita, kykyä kantaa ja ottaa vastuuta omasta työstä sekä aloitekyvyn, luovuuden ja innovatiivisuuden kasvua. (Kansikas 2007, 100.) Näin työntekijöiden voimavarat saadaan esiin ja niitä voidaan hyödyntää työyhteisön menestyksen tukena.

TAULUKKO 1. Sisäisen yrittäjyyden hyötyjä. (Heinonen ym. 2002, 29.)

HYÖDYT YKSILÖLLE	HYÖDYT ORGANISAATIOLLE
omaan työhön vaikuttaminen lisääntyy	sitoutuminen organisaatioon lisääntyy
tavoitteisiin sitoutuminen parantuu	työntekijöiden työmotivaatio kasvaa
valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä	organisaation tavoitteellisuus lisääntyy
oman työn arvostus paranee	organisaatio keventyy
työilmapiiri paranee	organisaatio oppii ja kehittyy
työt ja toiminnot kehittyvät	muutoksen läpivieminen helpottuu
työssä viihtyminen lisääntyy	organisaation tuloksellisuus lisääntyy
työntekijän ”markkina-arvo” parantuu oppimisen myötä	organisaation osaamisen hyödyntäminen tehostuu tiimityöskentelyn myötä
työn sisältö rikastuu	työ hahmottuu mielekkäiksi kokonaisuuksiksi
=> TYÖN ILOA	=> KILPAILUKYKYÄ

Edellä olevassa taulukossa tuodaan ilmi sisäisellä yrittäjyydellä saavutettavia etuja. Käytännössä sisäisen yrittäjyyden toteuttamisessa on myös vaikeasti ylitettäviä esteitä. Tavoitteena on, että sisäinen yrittäjyys voitaisiin entistä laajemmin nähdä yksilön ja organisaation kehittämisen välineenä ja että tämän välineen hallinta käytännössä helpottuisi. (Heinonen ym. 2002, 29.)

3.5 Sisäinen yrittäjyys ja tiimityöskentely

Vastauksena toimintaympäristön muutoksiin suuret organisaatiot kehittävät rakennetaan pienten yksiköiden suuntaan. Pienet yksiköt tai osastot toimivat yhä useammin yritysten tapaan. Ne ovat helpommin johdettavissa ja valvottavissa ja ne ovat myös usein innovatiivisempia kuin suuret organisaatiot. Pieniä yksiköitä on lisäksi pidetty mielekkäämpinä työpaikkoina kuin suuria. Työntekijöiden vastualueet ovat niissä usein laajempia, ja niiden yhteys yksikön kokonaistavoitteeseen on helpompi hahmottaa. (Strömmer 1999, 42.)

Työyhteisöt toimivat tulevaisuudessa yhä useammin itse ohjautuvien tiimien pohjalta. Työntekijät johtavat nykyistä useammin itse itseään ja kantavat kollegiaalisesti vastuuta työn tuloksista. Työn suunnittelu, toteutus ja tulosten arviointi on yhdistetty samaan kokonaisuuteen. Joustavuus työajoissa, työpaikassa ja palkitsemisjärjestelmissä sekä muissa työsuhteen ehdoissa lisääntyy. Esimiehet ovat valvojien sijasta valmentajia, joiden keskeinen tehtävä on luoda edellytyksiä työntekijöiden oppimiselle ja sille, että heillä on mahdollisuus päästä työssään parhaimpaansa. (Strömmer 1999, 42.)

Tiimi voidaan määritellä kiinteäksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on yhteisesti sovittu päämäärä. Jokaisella yksilöllä on oma merkittävä työroolinsa ja osaamisensa, jotka täydentävät toisten tiimin jäsenten työrooleja ja osaamista siten, että yhteisvastuullisesti pyritään päämäärään yhteistyön, vastuunkannon, keskinäisen avunannon, riippuvuuden ja yhdessä sovittujen normien ohjatessa työskentelyä. (Heikkilä 2002, 16-17.)

Tiimi on itseohjautuva työryhmä. Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovittun päämäärän ja sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyössä. (Spiik 2004, 39.)

Tiimityöskentelyssä ihmiset voivat tehdä työtä kokonaisvaltaisesti alusta loppuun: ryhmä saa suunnitella, toteuttaa ja valvoa itse omaa työtään. Tätä kautta ryhmä kantaa myös itse paremmin vastuuta tehtävistään. Ihmisten henkisiä voimavaroja hyödynnetään paremmin heidän omilla ehdoillaan, jotka sovitetaan yhteen organisaation tavoitteiden kanssa. Työstään vastuuta kantava ihminen tietää myös, mitä omista päätöksistä seuraa. Hän toimii itseohjautuvasti ja korjaa päätöksiä työsuorituksen aikana, jotta sovittu tavoite saavutetaan. (Spiik 2004, 117-118.)

Tiimit tekevät vastuualueeseensa liittyvät tehtävät itseohjautuvasti organisaation pelisääntöjen rajoissa. Ne johtavat itse omaa työskentelyään. Tämä merkitsee myös, että sen jäsenet luottavat entistä enemmän omiin kykyihinsä ja toisiinsa. Jäsenet kantavat yhdessä vastuun määrällisistä ja laadullisista tuloksista. Itseohjautuvaa toimintaansa varten tiimi tarvitsee riittävät reurssit sekä asiat- että ihmiset-puolella. Tiimin tulee myös määritellä sisäinen työnjakonsa. Se organisoituu järkeväksi kokonaisuudeksi, jossa tiimin resursseja käytetään oikealla ja tehokkaalla tavalla. Päätöksenteon pitää olla selvä jokaiselle ja kun syntyy ongelmatilanne jokainen tietää, miten se hoidetaan. Tuloksellinen itseohjautuvuus edellyttää myös, että jäsenet ovat sitoutuneet tiimin tavoitteisiin ja tehtäviin. Tiimissä on myös sovittu, miten paljon joustavuutta tehtävien hoitaminen ja työskentely edellyttää jokaiselta jäseneltä. Yhteistyön tulee olla saumatonta ja vuorovaikutuksen avointa. Työkaveria autetaan oikeissa tilanteissa ja oikeaan aikaan. (Spiik 2004, 209.)

Sisäistä yrittäjyyttä pidetään tiimityöskentelyssä hyvin keskeisenä elementtinä. Tiimien käyttöönoton yhteydessä on aina otettava kantaa siihen, minkä verran toiminta halutaan jättää työntekijöiden sisäisen yrittäjyyden varaan eli minkä verran tiimien odotetaan – ja sallitaan – tekevän ajattelutyötä. (Huusko 2007, 55.)

Kansikkaan (2007, 71) mukaan sisäinen yrittäjyys jalostuu tiimityössä. Tiimillä voidaan käsittää työtä tekevien henkilöiden muodostamaa, tiiviisti yhdessä toimivaa, keskustelevaa ja tuloksia saavuttavaa ryhmää. Hyvin toimiva tiimi tukee yhteistyötä ja kykyjen löytämistä ja sitä kautta kehittää sisäistä yrittäjyyttä. Toimivassa tiimissä työntekijä kokee työnsä omakseen ja omistautuu aidosti sen tekemiselle.

3.6 Tiimityöskentely ja tuottavuus ja tuloksellisuus

Tiimitoiminnan ja tuloksellisuuden väliltä on löydetty seuraavia yhteyksiä:

- Ryhmän kiinteyden tunne lisää tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä.
- Itsemääräämisaste, esimiesten tuki, ryhmän rakenteen heterogeenisyys ja ryhmän sisäiset prosessit vaikuttavat tehokkuuteen.
- Mitä helpoimmin tiimi pääsee tiedon lähteille, sitä tehokkaampi se on.
- Mitä paremmin ryhmän jäsenet tuntevat toisensa, sitä tehokkaampi ryhmä on.
- Ryhmän käsitykset omasta tehokkuudestaan vaikuttavat kuitenkin suorituskykyyn: mitä enemmän ryhmä uskoo aikaansaavansa, sitä parempia ovat myös tulokset.
- Vaikeat tavoitteet nostavat suorituskykyä, ryhmän kiinteys on myös tärkeä tuottavuuden selittäjä.
- Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon lisää tuottavuutta.
- Laatu, tuottavuus ja turvallisuus ovat tiimeissä korkeammalla kuin perinteisissä työryhmissä.
- Innovatiivinen työilmapiiri on tärkeä tuottavuuden lisääjä.

(Manka 2008, 92.)

Tiimin tehokkuuteen ovat vaikuttaneet myös työn suunnittelun mahdollisuus (itsemääräämisaste), ryhmän jäsenten keskinäinen riippuvuus, ryhmän rakenne (erityisesti heterogeenisyys), ryhmän sisäiset prosessit ja esimiesten tuki. Tiimien välityksellä työntekijät saavat äänensä kuuluviin. He saavat tietoa enemmän kuin ennen, he löytävät ja

saavat ratkaista ongelmia, joita vain johtajien on aiemmin lupa ollut ratkoa ja pystyvät ottamaan monenlaisia vastuita. Myös ryhmän käsitykset omasta tehokkuudestaan vaikuttavat suorituskykyyn. Odotuksilla on taipumus muuttua todeksi. (Manka 2008, 92-93.)

Tuottavuutta koskevat tutkimustulokset osoittavat, että vaikutukset voivat olla myös tilannesidonnaisia. Ne voivat riippua työntekijöiden ominaisuuksista, vallalla olevista arvoista sekä organisaation piirteistä, kuten tiedonkulun ja palkitsemisen järjestelmistä. Kuitenkin tiimin tehokkuus näyttää edistävän koko organisaation tehokkuutta. (Manka 2008, 95.)

Spiik (2004, 118–119) toteaa, että tiimityöskentelyllä saavutetaan kokonaistoiminnan kannalta seuraavia myönteisiä tuloksia:

- Tuottavuus ja kannattavuus kehittyvät (palvelutoiminta selkenee ja tehostuu, ihmiset panostavat enemmän osaamistaan työhön ja vaikuttavat aktiivisemmin toisten tekemiseen).
- Laatu paranee (vastuu on tiimeillä, eli siellä missä mahdolliset virheetkin syntyvät).
- Joustavuus lisääntyy (reagointiherkkyys muuttuvissa tilanteissa paranee).
- Työmoraali ja motivaatio paranevat (tiimitoiminta parantaa työmoraalia, lisää työtyytyväisyyttä ja vähentävät poissaoloja, kun ihminen voi henkisesti paremmin voi hän paremmin myös fyysisesti).

Tiimityön tehokkuus perustuu liikkuvuuteen ja joustavuuteen. Tiimin sisälle syntyvät normit ja roolit kehittyvät ajan myötä. Tiimin jäsenet omaksuvat aivan uusia taitoja. Työtehtäviä muokataan ja tavoitteita asetetaan uudelleen. Parhaimmillaan tiimityötä leimaa jatkuvan oppimisen ja kokeilemisen henki, joka ravistelee luutuneita asenteita ja karsii haitallisesti vaikuttavia rutiineja. (Ruohotie & Honka 1999, 101.)

3.7 Työmotivaatio ja työtyytyväisyys

Motivaatiotekijät ovat tärkeitä tekijöitä sisäiseen yrittäjyyteen kannustamisessa. On tärkeää tuntea motivaatioprosessi ja siihen vaikuttavat tekijät, jotta sisäiseen yrittäjyyteen voitaisiin kannustaa siten, että organisaation tavoitteet saavutetaan. Motivaatio on nykyisen toiminnan keskeisimpiä käsitteitä, sillä motivoituneen henkilöstön katsotaan olevan organisaation menestymisen keskeinen edellytys. Henkilöstössä ilmenevä sisäinen yrittäjyys on voittopuolisesti asenne- ja motivaatiotason ilmiö. (Koiranen ym. 1994, 45.)

Sisäinen yrittäjyys motivoi organisaation palveluksessa olevia ihmisiä, joita kannustetaan toteuttamaan uusia ideoita ja joille annetaan vapaus luoda ja markkinoida ajatuksiaan. Pohjimmiltaan sisäisessä yrittäjyydessä on kyse organisaation yksilöille suomista mahdollisuuksista toteuttaa sisimmässään piilevää yrittäjyyttä. (Koiranen ym. 1994, 36.)

Motivaatio on alun perin johdettu latinalaisesta sanasta *moveo*, joka merkitsee liikumista. Termiä on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasana on motiivi. Motiiveista puhuttaessa on usein viitattu tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit siis virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Ne ovat päämääräsuuntautuneita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Ruohotie 1998, 36.)

Motiivit ohjaavat yksilön toimintoja kohti tiettyä päämäärää ja sitovat tietyn osan ihmisen energiasta niiden saavuttamiseksi. Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. (Ruohotie ym. 1999, 13.)

Strömmerin (1999, 150-151) mukaan motivaatio on toiminnan syyke. Se suuntaa ja virittää suoritukseen, joka onnistuu valmiuksista riippuen. Samallakin ihmisellä motivaatio vaihtelee eri tilanteissa ja eri aikoina. Se riippuu sisäisistä tarpeista ja sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. Myös kannusteiden painoarvo vaihtelee eri yksilöillä. Motiivit virittävät ihmisen toimimaan, ylläpitävät toimintaa ja suuntaavat sitä.

Joistakin motiiveista ihminen on tietoinen itse, osa niistä on tiedostamattomia. Motivaatio vaihtelee tilanteesta toiseen.

Motivaatiota lisääviä tekijöitä:

- Selkeä tavoite, joka on tiedossa, mahdollinen saavuttaa ja mitattavissa.
- Tulosten arviointi, joka perustuu hyväksytyihin kriteereihin ja suoritetaan säännöllisesti.
- Palaute, joka on avointa, välitöntä ja kohdistuu toimintaan ja tuloksiin.
- Ohjaava tuki, joka perustuu luotettavaan ihmiskäsitykseen ja on pääasiassa myönteistä.
- Kannustava palkkaus, joka perustuu suoritukseen tai tulokseen.
- Työ itsessään, joka on itsenäistä, vaihtelevaa ja sopivan vaativaa.
- Sopiva työn määrä aikaan ja tavoitteisiin nähden.

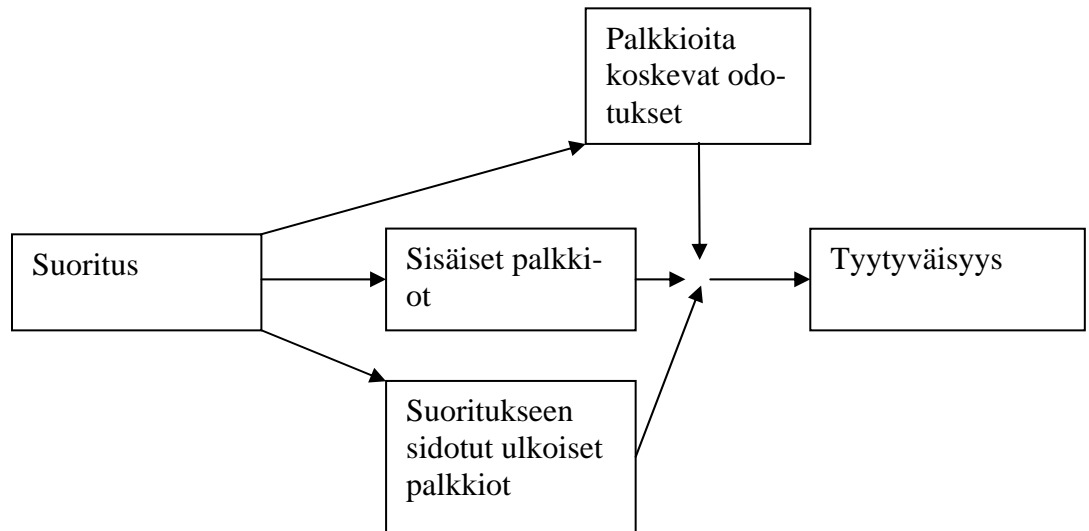
(Strömmer 1999, 162.)

Juuti ja Vuorela (2002, 67) toteavat, että hyvä yksilön ja työn välinen suhde lähtee molemminpuolisen vuorovaikutuksen onnistumisesta. Se on kiinnostavaa, monipuolista ja itsenäistä ja siitä saa palautetta. Työhön liittyvät motiivit viriävät itseisarvoisesti työstä. Työ, joka sopii ihmiselle ja vastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan, luo perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle.

Onnellinen työntekijä tekee tehtäviä, joilla hän näkee yhteyden suurempaan kokonaisuuteen. Työn liittäminen suurempaan kokonaisuuteen tekee työstä kuin työstä merkityksellistä. Työntekijä on onnellinen kun hän tekee merkityksellisiä asioita parhaaksi katsomallaan tavalla. Tällöin hänelle annetaan mahdollisimman paljon henkistä vapautta organisoida oma työnsä, jolloin työntekijä on tyytyväisempi ja jaksaa paremmin. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 25.)

Tyytyväisyys ja motivaatio kietoutuvat läheisesti yhteen. Tyytyväisyys on seurausta suorituksen palkitsemisesta; motivaatio taas on riippuvainen mm. palkkioita koskevista odotuksista. Suoritustasoerot johtavat erilaisiin palkkioihin, jotka vuorostaan saavat aikaan eroja tyytyväisyydessä. Sisäisillä palkkioilla oletetaan olevan läheisempi yhteys suoritukseen ja tyytyväisyyteen kuin ulkoisilla palkkioilla. Ihminen kokee mielihyvää saadessaan käyttää henkisiä voimavarojaan. Tästä syystä työt ja tehtävät tulisi muotoilla haasteellisiksi ja mielenkiintoisiksi niin, että niiden suorittaminen voisi joh-

taa sisäisiin palkkioihin, esim. onnistuminen, edistymisen ja vastuun kokemuksiin. Toisaalta ihmiset odottavat myös ulkoisia palkkioita ja suuntaavat toimintaansa näiden palkkioiden toivossa. Tästä syystä palkkiot tulisi sitoa suoritukseen. Jos palkkiot ovat seurausta suorituksesta ja ne havaitaan oikeudenmukaisiksi, suorituksen ja tyytyväisyyden välillä vallitsee positiivinen riippuvuus. (Ruohotie 1998, 46-47.)



KUVIO 3. Suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden välinen yhteys. (Ruohotie 1998, 47.)

Koirasen (1993, 134) mukaan sisäisen yrittäjyyden palkitseminen on tärkeää ensisijaisesti kahdesta syystä. Ensinnäkin palkitsemisella osoitetaan, että organisaatio arvostaa innovaatioita ja sisäistä yrittäjyyttä. Tällä voidaan saada muutkin organisaation jäsenet innostumaan yrittämisestä. Toiseksi sisäisten yrittäjien toiminnasta tehdään palkitsemisen avulla suotavaa. Sisäisistä yrittäjistä tulee esikuvia ja sankareita, joita toiset voivat jäljitellä ja joiden puoleen he voivat kääntyä ideoidensa toteuttamiseksi.

3.8 Sitoutuminen

Strömmerin (1999, 162) mukaan sitoutuminen on motivaatiota laajempi käsite. Työelämässä se kuvaa sitä, miten yksilö kokee työyhteisön osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä. Sitoutuminen näkyy kolmena piirteenä yksilön käyttäytymisessä. Ensinnäkin se näkyy siinä, miten paljon henkilö on valmis tekemään työyhteisön hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä. Toiseksi sitoutuminen merkitsee työyhteisön tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä ja halua ponnistella

niiden puolesta. Kolmanneksi sitoutuminen näkyy haluna säilyttää jäsenyys organisaatiossa.

Sisäinen yrittäjä on toiminnassaan ja päätöksenteossa riippuvainen muustakin kuin itsestään. Hän ottaa huomioon organisaation muut jäsenet sekä organisaation edun kokonaisuudessaan. Sisäisen yrittäjän toimintaa leimaa sitoutuminen omaan työhön ja organisaation päämääriin. Korkealla työhönsitoutumisasteella on todettu olevan positiivinen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. (Koiranen ym. 1994, 40.)

Johtajuuden haaste sisäisessä yrittäjyydessä on saada aikaan sitoutuneisuutta työyhteisön hyväksi, jotta ihmiset eivät turhaudu ja hakeudu toisen organisaation palvelukseen. Sisäinen yrittäjyys kulttuurina arvostaa sitoutumista toimintaan ja sille on tyypillistä lähteä palveltavan asiakkaan tarpeista. (Koiranen ym. 1994, 120-121.)

Kansikkaan (2005, 11) mukaan luottamus työyhteisössä heijastuu sitoutumisena työhön. Tiedotus, keskustelu ja positiivisesti kannustava ilmapiiri johtavat usein sitoutumisen syntymiseen sekä siihen, että työntekijät luottavat toisiinsa.

3.9 Osaaminen ja innovatiivisuus

Organisaatioiden on menestyäkseen kyettävä muuttumaan ympäristön myötä. Jotta organisaatio voisi muuttua ympäristöönsä nopeammin, sen on kyettävä jatkuvasti oppimaan uutta. Kaikkien ihmisten on säilytettävä kykynsä oppia uutta ja aistia herkästi uusia tuulia. Jatkuva uudistuminen vaatii uusiin mahdollisuuksiin tarttumista. Johdon on oltava innostava valmentaja, joka jatkuvasti huolehtii jokaisen ihmisen kyvystä ja halusta oppia uutta. (Juuti ym. 2002, 27.)

Työyhteisö ei ole tuloksellinen eikä voi hyvin, ellei sitä jatkuvasti kehitetä. Tuloksen ja hallinnan tunnetta lisäävien kehittämismenetelmien keskeinen piirre on, että ne perustuvat ihmisten osallistumiseen, avoimeen ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen sekä pyrkimykseen saada palautetta omasta toiminnasta. Näiden periaatteiden varaan rakentuva kehittäminen tähtää siihen, että saadaan jokaisen voimavarat täysimääräiseen käyttöön, saadaan toiminta suoritettua sujuvasti sekä työhön liittyvät päätökset tehtyä siellä, missä tapahtumatkin ovat. (Juuti ym. 2002, 60.)

Strömmer (1999, 183) toteaa, että organisaatiota käsitellään usein itsenäisenä sosiaalisena yksilönä, joka ei ole aivan suoraviivaisesti jäsentensä oppimisen summa. Organisaatio kuitenkin oppii jäsentensä oppimisen kautta, joten sen oppimiskyky riippuu sen jäsenten kyvystä oppia. Sen vuoksi yksilöiden oppimisen mahdollistaminen organisaatiossa on kriittinen tekijä koko organisaation kehittymiselle.

Työhalukkuuden kannalta organisaation on tärkeää luoda sellainen henkistä kasvua rohkaiseva ilmapiiri, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin päätöksiin ja ratkaisuihin. (Ruohotie ym. 1999, 132.)

Työn hallinta edellyttää sopivaa peruskoulutusta, sopivaa työtä ja jatkuvaa kouluttautumista. Se kuitenkin edellyttää myös työskentelyä ja työssä oppimista, sillä työ on paras opettaja silloin, kun työ tarjoaa puitteet oman toiminnan kriittiselle tarkastelulle. Esimiehen aktiivinen rooli tärkeä osaamisen, kehittämisen ja työhyvinvointia lisäävän toiminnan käynnistäjänä. (Juuti ym. 2002, 33.)

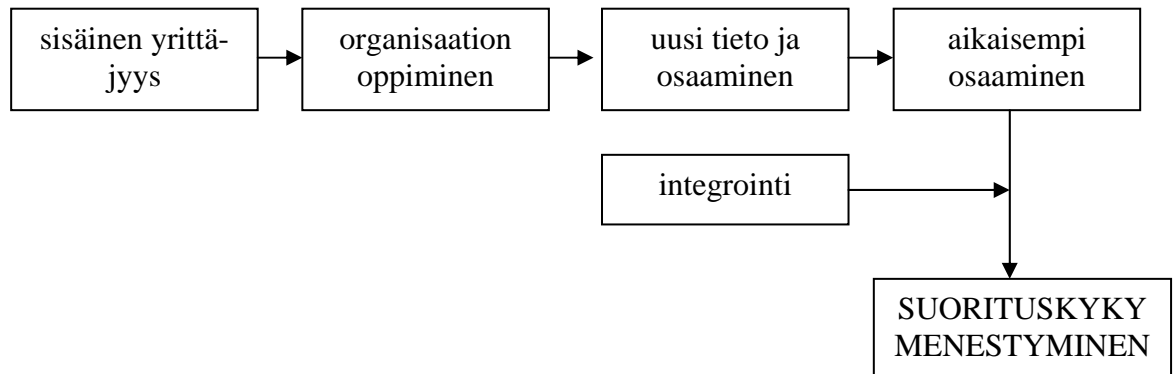
Sisäisen yrittäjyyden tavoitteluun sopivat normatiivis-uudelleen koulutettavat menetelmät, joissa uskotaan ihmisen aktiivisuuteen ja motivaatioiden moninaisuuteen sekä toiminnan sosiaaliseen luonteeseen. Konkreettinen hyöty opitusta on merkitsevä, mutta sen rinnalla pidetään tärkeänä arvojen, normien ja työyhteisön sosiaalisen verkoston merkitystä muutoksessa. Menetelmillä tavoitellaan organisaation laaja-alaista muutosta. Kehittämisen kohteita ovat ongelmanratkaisukyky ja innovatiivisuus sekä yksilötason kehittymispyrkimykset. (Strömmer, 1999, 205).

Heinosen ym. (2002, 19) mukaan sisäisesti yritteliäs toiminta on tärkeää organisaation menestyksekkään oppimisen ja tiedon muodostamisen näkökulmista, sillä sisäinen yrittäjyys luo mahdollisuuksia organisaation monipuoliselle oppimiselle. Oppiminen synnyttää uutta tietoa ja osaamista, joiden avulla organisaatio voi ylläpitää ja laajentaa aikaisempaa tietoaan sekä rakentaa kokonaan uutta osaamista.

Innovaatiolla tarkoitetaan Koirasen ym. (1994, 65) mukaan uusien ideoiden, prosessien, tuotteiden ja palveluiden luomista, hyväksymistä ja käyttöönottamista. Sisäinen yrittäjyys ja innovatiivisuus ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa. Kummassakin on kyse mahdollisuuksien havaitsemisesta ja niiden hyödyntämisestä.

Koirasen ym. (1994, 11) mukaan sisäinen yrittäjyys viriää innovatiivisesta mahdollisuuksien hyödyntämisestä. Sisäisten yrittäjien rooliin kuuluu olla kehittäjiä, jotka saavat aikaan menetelmäparannuksia, joilla toimintaa kyetään strategisesti uudistamaan. Pyrkimyksenä on saada organisaatiosta niin luova ja innovatiivinen, että sen monista ideoista on varaa valita.

Myös Kansikkaan (2007, 99–100) mukaan työntekijöiden kasvu sisäiseen yrittäjyyteen tuo työyhteisöön korkeatasoista tietämystä tai osaamista, uusia ideoita tai toimivampia tapoja tuottaa palveluita, kykyä kantaa ja ottaa vastuuta omasta työstä sekä aloitekyvyn, luovuuden ja innovatiivisuuden kasvua – työntekijöiden voimavarojen saamista esiin ja hyödyntämistä työyhteisön menestyksen tukena.



KUVIO 4. Sisäinen yrittäjyys, organisaation oppiminen ja menestys. (Heinonen ym. 2002, 20.)

Edellä esitetyn kuvion mukaan organisaation oppiminen ja uuden tiedon muodostuminen ovat sisäisen yrittäjyyden tuloksia. Osaamisen varaan rakentuu organisaation suorituskyky ja menestys.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteina olivat kaksi Jyväskylän kaupungin omaa ympärivuorokautisen asumisen ja hoidon toimintayksikköä ja kaksi Jyväskylän kaupungille ympärivuorokautista asumista ja hoitoa ostopalveluna tuottavaa toimintayksikköä. Jyväskylän omat toimintayksiköt valittiin tutkimuskohteiksi saman kokoluokan, asiakasprofiilin ja toiminnan perusteella. Lisäksi kyseiset toimintayksiköt osallistuivat aikaisempaan tutkimukseeni (Leppänen 2012). Ostopalveluyksiköistä tutkimuskohteiksi valittiin omien toimintayksiköiden kanssa kokoluokaltaan, asiakasprofiililtaan ja toiminnaltaan vertailukelpoiset toimintayksiköt.

Ympärivuorokautisen asumisen ja hoidon toimintayksiköissä turvataan yksilöllinen asuminen ikäihmisille. Asiakkaiden omatoimisuutta tuetaan toimintakykyä ylläpitävällä ja kuntouttavalla työotteella. Myös virkistystoiminta on osa asiakkaiden arkea. Ikääntyneelle kuntalaiselle tarjotaan hänen tarpeidensa mukainen sekä hoidon ja tilojen kannalta sopivin hoitopaikka. Asiakkaalle tehdään henkilökohtainen hoito- ja palvelusuunnitelma, jota tarkistetaan säännöllisesti. Asiakas saa asua toimintayksikössä niin pitkään, kuin se hoitotyön, lääketieteen tai toimintaympäristön näkökulmasta on mahdollista.

Jyväskylän kaupungin perusturvalautakunnan 21.3.2013 käsittelemän toimintakertomuksen 2012 mukaan ympärivuorokautisen asumisen ja hoidon (entisen palveluasumisen) toimintamenot olivat 31 994,1 tuhatta euroa, toimintatulot olivat 9 472,0 tuhatta euroa ja toimintakate oli 22 522,1 tuhatta euroa. Henkilöstömenot olivat 14 318,2 tuhatta euroa. Toiminnassa panostettiin asiakaslähtöisyyttä, asukkaiden kokonaisvaltaista hoitoa ja asiakkaan kohtaamista. Asiakkaiden ja omaisten kanssa tehtävää yhteistyötä kehitettiin. Palkkakustannusten nousua rajoitettiin arvioimalla entistä tarkemmin sijaisten palkkaamista ja varahenkilöyksiköstä saatiin aikaisempaa paremmin sijaisia lyhytaikaisiin sairauslomiin. Työllistämistuella palkattuja työntekijöitä voitiin hyödyntää asukkaiden hoivatyössä ja etenkin tukipalvelutehtävissä. Henkilöstön työhyvinvointia parannettiin esimerkiksi opiskelijaohjausrahoja hyödyntämällä. Lähiesi-

miehiä lisättiin, niin että toimintayksikössä on läsnä oleva esimies. Henkilöstökouluksia oli runsaasti ja lähes kaikki työntekijät osallistuivat niihin.

4.2 Tutkimusmenetelmä

4.2.1 Laadullinen tutkimus

Kun käytetään laadullisia menetelmiä, tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta analysoitavaa aineistoa syntyy usein runsaasti. Toisin sanoen tarkoituksena on hankkia suppeasta kohteesta mahdollisimman paljon tietoa ja näin ymmärtää ilmiötä paremmin ja usein kokonaisvaltaisemmin. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tällöin todellisuus ymmärretään moninaiseksi kokonaisuudeksi, jota ei voi jakaa mielivaltaisesti eri osiin. Laadullisissa menetelmissä puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan. Tutkimuksen kohde on siis harkitusti valittu, sellainen, josta halutaan lisää tietoa. Tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut ovat hyvin oleellisia, koska niiden avulla tutkimuksen lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo & Moilanen 2009, 94.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää todellisen elämän tutkimista. Valittua kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Pyrkimyksenä on löytää ja paljastaa tosiasioita ennemmin kuin todentaa väittämiä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 152.) Laadullinen tutkimus vaatii tekijältään intensiivistä innostumista aiheeseen, koska tutkiminen ja kirjoittaminen ovat niin kokonaisvaltaista kohteen ja tutkijan ollessa koko prosessin ajan vuorovaikutuksessa.

Laadullisessa tutkimuksessa täytyy ymmärtää tutkimuskohdetta. Tutkijan omat arvot muokkaavat sitä, mitä ja miten tahdomme ymmärtää tutkimiamme ilmiöitä. (Hirsjärvi, ym. 2004, 170.)

Laadullisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana, joten tutkimuksen eri vaiheet, kuten aineiston keruu, analyysi, tulkinta ja raportointi, kietoutuvat yhteen. (Eskola & Suoranta 1998, 15 – 16.) Koko tutkimusprosessin ajan on tarpeen kirjoittaa muistiin aineiston ja luetun kirjallisuuden herättämiä omia ajatuksia,

huomioita, tulkintamahdollisuuksia, oivalluksia, havaintoja ja tuntemuksia. (Hirsjärvi ym. 2004, 247 - 248.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, koska laadullinen tutkimus soveltuu todellisen elämän ja aitojen kokemusten kuvaamiseen. Tarkoituksena oli syventää samoja sisäisen yrittäjyyden teemoja, joita käsiteltiin tämän opinnäytetyön tekijän aikaisemmassa tutkimuksessa (Leppänen 2012). Tarkoituksena oli kuvata, miten ympärivuorokautisen asumisen ja hoidon toimintayksiköiden työntekijät kokevat sisäisen yrittäjyyden eri teemojen nykytilan omassa toimintayksikössään sekä nostaa esille työntekijöiltä tulevia kehittämissuhteita.

4.2.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Se on ennalta suunniteltua, haastattelijan alulle panemaa ja ohjaamaa. Haastatteliija joutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja pitämään haastattelua yllä sekä tunnettava roolin- sa. (Eskola ym. 1998, 86 - 99.)

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

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa tyypillisesti kaikille haastateltaville aihepiirit eli teemat ovat samat mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2004, 197 – 198.)

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Kyselylomaketta käyttämällä olisi voinut jäädä havaitsematta monet painotukset vastauksissa haastattelutilanteeseen verrattuna. Lisäksi keskustelun aikana syntyneisiin lisäkysymyksiin ei olisi saatu vastauksia kyselylomaketta käyttämällä.

4.2.3 Ryhmähaastattelu

Yksilöhaastatteluun nähden ryhmähaastattelun keskeinen etu on se, että ryhmässä vallitseva dynamiikka vie käsiteltäviä asioita uusille tasoille. Ryhmän vetäjä ohjaa keskustelua ja varmistaa, että kiinnostuksen kohteena olevat aihepiirit käydään läpi ryhmässä. Tässä voi käyttää tukena esimerkiksi teemalista kuten teemahaastatteluissa. Organisaation ulkopuolinen henkilö on usein parempi ja neutraalimpi vetäjä, sillä ihmisten tulisi keskustelutilanteissa tuntea olonsa vapaaksi. Yksi keskustelutilaisuus kestää yleensä 1-3 tuntia. Menetelmä sopii hyvin tilanteisiin, joissa aihepiiristä ei ole paljoa tietoa tai tieto on luonteeltaan epämääräistä. (Ojasalo ym. 2009, 100-101.)

Ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruun muoto, koska samalla saadaan tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa. Ryhmähaastattelu on erityisen käyttökelpoinen silloin kun voidaan ennakoida, että haastateltavat arastelevat haastattelua. Ryhmän kontrolloivalla vaikutuksella on sekä myönteinen että kielteinen puoli. Ryhmä voi auttaa, jos kysymys on esimerkiksi muistinvaraisista asioista. Ryhmä voi auttaa myös väärinymmärrysten korjaamisessa. Toisaalta ryhmä voi estää ryhmän kannalta kielteisten asioiden esiintulon. Ryhmässä voi olla dominoivia henkilöitä, jotka pyrkivät määräämään keskustelun suunnan. Nämä seikat on otettava huomioon tuloksia tulkittaessa ja johtopäätöksiä tehtäessä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 207.)

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka toteutettiin neljänä kolmen henkilön ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelu valittiin haastattelutavaksi, koska näin toimimalla saatiin tietoja usealta haastateltavalta yhtä aikaa. Lisäksi haastateltavien keskinäinen vuorovaikutus rikastuttaa haastattelutilanteen antia.

4.3 Tutkimusaineiston hankinta

Toimintayksiköiden esimiehille lähetettiin sähköpostitse 20.5.2013 saatekirje (saatekirje liitteenä 1) ja teemahaastattelurunko (haastattelurunko liitteenä 2) välitettäväksi haastateltaville. Toimintayksiköt valitsivat itse haastateltavat vapaaehtoisperiaatteella. Teemahaastattelut toteutettiin neljänä kolmen hengen ryhmähaastatteluna. Ajankohdat olivat 3.6.2013, 7.6.2013, 10.6.2013 ja 13.6.2013. Haastattelujen kellonajaksi valittiin työvuoroaikataulujen vuoksi iltapäivä. Haastattelut kestivät 1-2 tuntia. Haastattelut äänitettiin ja siihen kysyttiin lupa.

Tutkimukseen osallistui yhteensä 12 haastateltavaa, jotka kaikki olivat naisia. Koulustaustaltaan haastateltavissa oli 10 lähihoitajaa, 1 sairaanhoitaja ja 1 toimintaterapeutti. Haastateltavien työsuhteiden laatu jakautui siten, että 9 henkilöä oli vakituises-
sa työsuhteessa ja 3 henkilöä oli määräaikaisessa työsuhteessa. Haastateltavien työskentelyaika kyseisessä toimintayksikössä vaihteli 1,5 vuodesta 9 vuoteen.

Äänitettyä aineistoa kertyi haastatteluista yhteensä 6 tuntia 4 minuuttia. Keskustelussa painotettiin kokemusperäistä tietoa ja asioita käsiteltiin sekä omasta että koko työyhteisön näkökulmista. Haastattelun alussa esiteltiin työn tarkoitus ja todettiin että haastatteluun osallistuminen ja tutkimustulosten raportointi tehdään anonymisti, henkilöiltä tai yksiköitä ei yksilöidä. Haastateltaville tehtiin selväksi, että tutkimusaineistoa käsittelee ainoastaan tämän opinnäytetyön tekijä. Haastattelut suoritettiin teemarungon mukaisesti. Haastattelutilanteet olivat rauhallisia ja häiriöttömiä. Ryhmähaastattelut toteutuivat hyvin, haastateltavat keskustelivat avoimesti ja ryhmän jäsenillä oli vahva keskinäinen luottamus. Ryhmädynamiikka oli pääsääntöisesti toimivaa, vaikka haastateltavina oli erilaisia henkilöitä. Jokainen haastateltava osallistui keskusteluun jokaisessa teema-alueessa, joten mielipiteet tuli kattavasti kuulluksi. Tämän opinnäytetyön tekijän rooli haastattelutilanteissa oli aktiivisen kuuntelijan, havainnoijan, tarkkailijan sekä keskustelun aloittajan rooli. Tarkkailu keskittyi myös äänenpainoihin, ilmeisiin ja eleisiin.

Toimintayksiköihin jätettiin lisäksi avointen kirjeiden palautuslaatikot, jotka haettiin 1.7.2013. Avoimien kirjeiden kirjoittamisen mahdollisuus tarjottiin toimintayksikön kaikille työntekijöille, jotta kaikki toimintayksikössä oleva tieto tulisi tämän opinnäytetyön tekijän käyttöön. Avoimia kirjeitä jätettiin yhteensä 6 kappaletta, kaikki kirjeet

koskivat toimintayksikkö C:tä, joka oli toinen tutkimukseen osallistuneista Jyväskylän kaupungin ostopalveluyksiköistä. Toimintayksikkö C:n työyhteisön toimintaan vaikutti se, että vakituinen esimies oli poissa työstä ja esimiestehtävää hoiti sijainen. Tällä saattoi olla aktivoiva merkitys avointen kirjeiden kirjoittamiseen. Jyväskylän kaupungin omilla toimintayksiköissä A ja B saatettiin kokea, että avoimiin kirjeisiin vastaaminen on epäolennaista perustyön arjen keskellä. Toimintayksikkö D oli toinen tutkimukseen osallistuneista ostopalveluyksiköistä, jossa saatettiin kokea, että toimintayksikössä on jo kehitetty toimintaa sisäisen yrittäjyyden teemoihin liittyen riittävästi ja tutkimukseen osallistuminen ei täten ollut mielekäästä.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta mm. niin, että jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina, tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja tulos on sama, voidaan jälleen todeta tulokset reliabeleiksi. Validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.)

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi arvioida, vaikka mainittuja termejä ei haluttaisikaan käyttää. Tällaisia asioita ovat muun muassa haastatteluolosuhteet ja paikat, niihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja myös tutkijan itsearvio tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2004, 217.) Myös hyvä teemahaastattelurunko sekä huolellisesti toteutetut haastattelut lisäävät tutkimuksen laadukkuutta.

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Teemahaastattelurunko rakentui tämän opinnäytetyön tekijän aikaisemman tutkimuksen pohjalta (Leppänen 2012), jossa hyödynnettiin Kunnallisalan kehittämissätiön tutkimusjulkaisun Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä liitteinä olevia kysymyslomakkeita, jotka pohjautuivat alun perin Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutin sisäisen yrittäjyyden mittariston kehittämishankkeissa käytettyihin kysymyslomakkeisiin. Haastattelurungon toimivuudesta oli siis jo etukäteistietoa. Lisäksi haastattelurungon teemojen voitiin katsoa olevan perusteltuja, koska ne muodostettiin yhdistelemällä kirjallisuudesta löy-

tyneitä näkökulmia Jyväskylän kaupungin ympärivuorokautisen asumisen ja hoidon toimintaan ja kehittämistarpeisiin. Haastattelurunko oli ympärivuorokautisen asumisen ja hoidon johdon hyväksymä ja tarkastama, jonka avulla varmistettiin se, että tutkittiin juuri niitä asioita, joita oli tarpeen selvittää. Haastattelurunko ja saatekirje pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeiksi. Teemahaastattelurunko laadittiin johdonmukaisesti siten, että haastateltavia ei ohjattu vastaamaan. Johdonmukainen asettelu varmistaa sen, että myös kysymyksiin vastataan mahdollisimman johdonmukaisesti ja aidosti. Asettellulla vaikutetaan tutkimuksen reliabiliteettiin.

Aineisto litteroitiin sanatarkasti välittömästi haastatteluiden jälkeen. Hirsjärven ym. (2004, 212) mukaan tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja aineisto inspiroi tutkijaa vielä sekä lisäksi aineistoa voidaan helpommin tarvittaessa täydentää ja selvittää. Haastatteluaineisto teemoiteltiin ja analysoitiin pian haastatteluiden jälkeen, niin että aineistonkeräystilanteet olivat vielä hyvin opinnäytetyön tekijän muistissa.

Haastatteluissa ilmeni toistoa ja niistä sai yhdenmukaisia vastauksia. Tutkimuksen validiteettia vahvistettiin lisäämällä opinnäytetyöhön suoria sitaatteja haastatteluista. Tämän opinnäytetyössä luotettavuutta lisää lisäksi avointen kirjeiden käyttäminen. Kirjeiden sisällöt rikastuttivat toimintayksikkö C:n haastatteluaineistoa.

Eskolan ym. (1998, 15-18) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on usein varsin pieni määrä näytteitä ja niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei näin ollen olekaan määrä, vaan laatu.

5 AINEISTON ESITTELY JA TULOKSET

5.1 Aineiston esittely

Tutkimuskohteina olleita toimintayksiköitä ei identifioida haastateltavien tunnistamisen välttämiseksi. Tutkimusaineiston analysoinnin ja tulosten raportoinnin selkeyttämiseksi toimintayksiköille on annettu tunnistekirjain (A-D) satunnaisjärjestyksessä, siten että A ja B ovat Jyväskylän kaupungin omia toimintayksiköitä ja C ja D ovat Jyväskylän kaupungille palveluita ostopalveluna tuottavia toimintayksiköitä. Avoimia kirjeitä jätettiin yhteensä 6 kpl, ja kirjeet koskivat toimintayksikkö C:tä. Avointen kirjeiden anti raportoidaan toimintayksikkö C:n aineistossa.

Toimintayksikkö A

Työyhteisön toimivuus

Toimintayksikön ilmapiiri koetaan kokonaisuudessaan hyväksi. Ilmapiiriin vaikuttava vuorovaikutuksen ja keskustelun avoimuus, joka toteutuu sekä työntekijöiden keskuudessa että työntekijöiden ja esimiehen välillä. Vaikeista asioista uskalletaan puhua yhdessä. Haastateltavilla on vahva kokemus siitä, että kaikki työntekijät ovat tasavertaisia. Lisäksi työntekijät ovat solidaarisia toisilleen, eikä kukaan yritä olla toista parempi. Työntekijät ovat tekemisissä keskenään jonkin verran myös työajan ulkopuolella. Toimintayksikössä on selkeä työnjako. Työnjakoa on kehitetty tekemällä sitä läpinäkyvämmäksi, jolloin työntekijöiden keskuudessa tiedetään tarkasti, mitä toinen työntekijä tekee. Tiimityöskentely koetaan helpoksi ja mielekkääksi, se toimii myös eri tiimien välillä. Toimintayksikössä on vapaus sopia ja päättää joistakin asioista työntekijöiden kesken esimiehen kanssa yhdessä sovittujen linjausten mukaisesti. Tämän koetaan olevan tiimityöskentelyn toimivuuden kivijalka. Toimintayksikössä on laadittu toimivat työyhteisön pelisäännöt yhdessä työntekijöiden kanssa.

Tavoitteellisuus

Asiakkaiden hoitoon liittyen perustehtävä ja tavoitteet tunnistetaan hyvin. Perustehtävä ja tavoitteet on kirjattu hoito- ja palvelusuunnitelmiin. Haastateltavat arvostavat

omaa työtänsä ja kollegoidensa tekemää työtä. Toimintayksikössä ei ole hierarkiaa eri ammattiryhmien välillä ja jokaisella ammattiryhmällä on omat selvät tehtävänsä.

Haastateltavat kokevat, että hoitoala on yleisesti alipalkattu ja aliarvostettu työn vaativuuteen nähden. Hoitoalalla työskenteleminen on työlästä ja raskasta sekä fyysisesti että psyykkisesti. Toimintayksikössä kaivataan enemmän työrauhaa, sillä työn alla olevien työtehtävien koetaan keskeytyvän liian usein.

Välillä tuntuu, että ne ketä tekee päätöksiä, ei oikeasti tiedä mitä työtä me tehdään, jos koko ajan lisätään, että vielä pitäisi tehdä näitä ja näitä, tulee älyttömästi. (Haastateltava A1.)

Kauheasti on tavallaan turhaa työtä, joka ei ole hoitotyötä, joka ei tavallaan kuuluisi mutta kuuluuhan se, siitä menee hirveesti aikaa niinku vaikka keittiötyöhön, pitäisi olla laitosapulaisia. (Haastateltava A2.)

Toimintayksikön työntekijät ovat vahvasti sitoutuneita. Myös sijaiset kantavat täyden vastuun ja suhtautuvat vakavasti annettuihin työtehtäviin. Työtehtävät koetaan haasteellisiksi tilannekohtaisesti, sillä työtehtävät vaihtelevat asiakkaiden kunnon mukaisesti. Oma työpanos koetaan arvokkaaksi ja tärkeäksi toimintayksikön toiminnalle ja asiakkailta saatu palaute kannustaa yhä parempiin suorituksiin.

Tuloksellisuus

Haastateltavien mukaan motivaatioon aidosti vaikuttavia tekijöitä ovat onnistunut työvuorosunnittelu ja työvuorojoustot, jotka mahdollistavat työntekijöiden oman elämän suunnittelun. Lisäksi motivaatiota lisäisi yleinen palkankorotus. Myös positiivinen palaute ja kiitokset toisilta työntekijöiltä ja esimieheltä motivoivat parempiin työsuorituksiin. Toimintayksikössä on palkittu työntekijöitä pitkästä sairauslomattomasta kaudesta kakkukahvilla ja se koettiin kannustavana ja hyvänä toimintatapana. Motivaatioon vaikuttavat myös kaupungin työntekijöille yleisesti tarjottavat henkilöstöedut. Haastateltavien mukaan työsuoritukseen perustuva palkkaus ei toimi, jos se lisää kilpailua ja kateutta työntekijöiden kesken, jolloin se saattaisi pahimmillaan rikkoa toimintayksikön hyvän ilmapiirin. Haastateltavat totesivat, että jos heidän toimintayksikönsä säästäisi yhteisvastuullisen toiminnan kautta sairauslomista aiheutuvia kustannuksia, se ei olisi järkevää pidemmällä aikavälillä, koska tuplavuorojen tekeminen vaikuttaa yleiseen työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin. Tässä asiassa rahallinen kom-

pensaatio ei ole riittävä kannuste. Yleisesti ottaen sairauslomamat eivät ole ongelma toimintayksikössä, sillä työntekijät ovat sairauslomalla vain todellisista syistä.

Työntekijöiden kanssa on keskustelu säännöllisesti ajankohtaisista talousasioista. Toimintayksikössä on tiedossa talousarvion ylitys, ja säästötoimenpiteitä on tehty. Jyväskylän kaupungin taloustilanne koetaan kaukaiseksi ja uskotaan, että taloustilanteesta selvitään kuitenkin, kuten on aina selvitty. Toimintayksikössä on käyty keskusteluja oman toimintayksikön ja ostopalveluyksikön kustannusvertailuista. Työntekijöillä on yhteishenkeä toiminnan tehostamiseksi ja kustannusten vähentämiseksi sekä mahdollisen yksityistämisen välttämiseksi, mutta ohjeet ja toimenpiteet on annettava toimintayksikön ulkopuolelta.

Tietää vaan, että on miinuksella ja tiukentaa pitää ja säästää pitää, ollaan tehty jo kaikkea ja ihmetellään, että miten voi olla miinuksella vaikka ollaan säästetty täällä, et on ollu semmonen ohjelma et talon sisällä mietitty mistä voi säästää. (Haastateltava A1.)

Kaupunkiorganisaation ylempi johto on käynyt vierailulla toimintayksikössä, mikä koetaan positiiviseksi signaaliksi ja ylemmän johdon kiinnostukseksi toimintaan, mutta sillä ei ole suurta merkitystä arkityöhön. Toimintayksikön työntekijöiden keskuudessa ei koeta epävarmuutta tulevaisuudesta, koska hoitoalalla on aina töitä tarjolla. Lisäksi toimintayksikössä työskennellään tällä hetkellä minimihenkilöstöllä, josta ei voida tehdä vähennyksiä.

Kehittymishalu

Työntekijöiden valmius vastuullisiin päätöksiin vaihtelee ja jaettu vastuu on tiimityössä parasta. Mahdollisen päätösvallan ja vastuun jakaminen toimintayksikölle toisi mukanaan vapautta ja vaikutusmahdollisuuksia, mutta myös suuren vastuun, jota hieman pelätään. Toimintayksikössä syntyy uusia ideoita arkityön yhteydessä. Niitä kokeillaan yhdessä ja ne joko otetaan käyttöön vakituiksi toimintatavoiksi tai palataan takaisin vanhoihin toimintatapoihin. Haastateltavat totesivat, että toimintayksikköön on tullut varahenkilöiden mukana uusia vinkkejä ja ideoita. Toimintayksikön esimiehelle on helppo kertoa uusista ideoista, ja niihin suhtaudutaan vakavasti. Haastateltavien mukaan toimintayksikön työntekijät heittävätkin itsensä likoon työtehtäviä suorittaessaan. Omiin kykyihin ja ammattitaitoon luotetaan.

Esimiestyö

Toimintayksikössä koetaan, että esimies innostaa työntekijöitä työskentelemään toimintayksikön parhaaksi. Ylemmän johdon vaikutus innostavuuteen on vähäistä. Hyvistä uusista ideoista voisi palkita tiimikohtaisesti. Henkilökohtaiseen palkitsemiseen ei uskota, koska kaikki työntekijät osallistuvat idean toteuttamiseen. Toimintayksikön esimies osaa katsoa asioita myös työntekijöiden näkökulmasta. Toimintayksikön esimiehellä on kokemusta perustyöstä, joten ymmärrys konkreettiseen arkityöhön on itse hankittua ja näin ollen myös aitoa.

Tässä talossa esimies kyllä tietää millaista täällä on työskennellä ja näin, tietää millaista oikeasti on ja osaa oikeasti suhtautua siihen, eikä sano ihan pimeitä juttuja, et tehkää näin ja näin, kun ymmärtää tosi hyvin. (Haastateltava A3.)

Haastateltavat totesivat, että hyvä esimies on luotettava, avoin, helposti lähestyttävissä, sopivalla tavalla napakka, tuntee perustyön hyvin eikä ajattele olevansa ylempänä. Esimiehen ja ylemmän johdon etuna on perustyön syvälinen tuntemus ja omakohtainen kokemus. Ylemmän johdon vierailun ajaksi järjestetty tutustumiskierros ei anna todellista kuvaa perustyön arjesta.

Kaikkien, jotka siellä päättää, pitäis ite lähteä ihan tähän tavalliseen työhön, vaikka kuukauden olla ja sitten alkaa keskustelemaan näistä asioista. (Haastateltava A2.)

Toimintayksikössä on selkeät palaveri- ja viestintäkäytänteet yhteisten asioiden käsittelemiseen.

Kehitysmahdollisuudet

Työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen on kiinni työntekijöistä itsestään, mutta käyttö ei ole täysimääräistä. Toimintayksikössä on tarjolla erilaisia koulutuksia, ja niihin osallistuneet työntekijät jakavat saamansa tiedon kaikkien työntekijöiden kesken. Haastateltavien mukaan tarjolla voisi olla enemmän ammatillisia koulutuksia. Tällä hetkellä koetaan, että osa koulutuksista on epäolennaisia perustyötä tekevien arkea ajatellen. Omien vahvuuksien hyödyntäminen on yksilöllistä. Perustyön arki on usein niin kiireistä, että omien erityisvahvuuksien hyödyntämiseen ei ole aikaa. Toi-

mintayksikössä sallitaan yksilölliset toimintatavat, mutta muu toiminta ja työntekijät on aina otettava huomioon. Toimintayksikössä suhtaudutaan virheisiin oppimiskokemuksina.

Kaikkeni annan joka päivä ja parhaani yritän. (Haastateltava A2.)

Toimintayksikkö B

Työyhteisön toimivuus

Toimintayksikön tiimeissä ilmapiiri on hyvä, mutta toimintayksikössä kokonaisuudessaan se vaihtelee. Tiimeissä työntekijät kannustavat ja tukevat toisiaan. Avun pyytäminen työkaverilta on helppoa, ja töihin on helppo lähteä. Vuorovaikutus on avointa työntekijöiden keskuudessa, mutta työntekijöiden ja esimiehen välillä vuorovaikutuksen ja keskustelun avoimuus ei aina toteudu. Työnjako koetaan selkeäksi ja yhteiset pelisäännöt koetaan toimiviksi, koska työntekijät ovat samalla tavalla ajattelevia ja toimivia henkilöitä. Haastateltavat totesivat, että eri tavalla ajattelevat ja toimivat henkilöt ovat ohjautuneet automaattisesti muihin työtehtäviin. Toimintayksikössä suunnitellaan työvuorolistat siten, että työntekijät työskentelevät kaikkien työntekijöiden kanssa tasapuolisesti niin, että kaikki työntekijät ovat kaikissa kerroksissa saman veran. Toimintayksikössä ei pääse syntymään erillisiä kuppikuntia. Työntekijät ovat tekemisissä keskenään myös työajan ulkopuolella, joten he tuntevat toistensa luonteenpiirteet hyvin. Näin ollen tiimien keskinäinen vuorovaikutus on avointa. Lisäksi käytössä olevaan viestivihkoon voi kirjoittaa asioita, joita haluaa käsiteltävän yhteisissä palavereissa. Käytäntönä on, että tiimivastaava vie tarvittaessa asioita eteenpäin esimiehelle, mutta usein asiat ratkaistaan työntekijöiden kesken. Tiimityöskentelyssä saattaa joskus tulla tilanteita, joissa erilaisia toimintatapoja sovitetaan yhteen. Tiimityöskentely on kuitenkin kaiken toiminnan kivijalka. Kaikki työntekijät ovat asiakkaiden hoitoon liittyvien tehtävien suorittamisessa tasa-arvoisessa asemassa.

Tavoitteena on hoitaa meidän asukkaita parhaalla mahdollisella tavalla, et sen sitten vaan jokainen taaplaa tyylillään. (Haastateltava B2.)

Tavoitteellisuus

Asiakkaiden hoitoon liittyen perustehtävä ja tavoitteet tunnistetaan hyvin. Perustehtävä ja tavoitteet on kirjattu hoito- ja palvelusuunnitelmiin. Tavoitteet on käyty läpi myös kehityskeskusteluissa, jotka on toteutettu tiimikeskusteluina. Kehityskeskustelujen toteuttaminen tiimikeskusteluina on koettu hyväksi toimintatavaksi. Tiimikeskusteluissa työntekijät uskaltavat keskustella avoimemmin eri asioista sekä ottaa mieltä painavia asioita esille. Haastateltavat totesivat, että yksinolo kehityskeskusteluissa saattaa jännittää useita työntekijöitä. Haastateltavat arvostavat omaa työtänsä ja totesivat, että se on perustyö siinä missä muukin. Haastateltavat kokevat, että ulkopuolisten arvostus hoitoalaa kohtaan on vähäistä. Perustyötä tekevien osaamista ei arvosteta ja siihen ei aina luoteta. Haastateltavat kokevat, että hoitoala on yleisesti alipalkattu työn vaativuuteen nähden, erityisesti siksi, että työtehtävissä otetaan vastuu toisesta ihmisestä. Haastateltavien mukaan toimintayksikössä koetaan, että yhteistyö eri ammattiryhmien välillä on joskus haasteellista. Perustyötä tekevien työtä pitäisi tuoda enemmän esille. Perustyötä tekevät työntekijät tuntevat asiakkaat ja heidän kuntonsa parhaiten ja soveltavat omaa osaamistaan jatkuvasti.

Haastateltavat kokevat, että työntekijät ovat vahvasti sitoutuneita työskentelemään asiakkaan parhaaksi. Haastateltavat totesivat, että työtehtävät ovat sinänsä helppoja mutta kuitenkin raskaita fyysisesti ja psyykkisesti. Asiakkaiden kunto vaihtelee, joten joskus työtehtävät saattavat olla erityisen vaikeita ja haasteellisia. Haastateltavien mukaan toimintayksikössä koetaan, että perustyöntekijöiden on helpompi irrottautua työtehtävien psyykkisestä raskaudesta kuin muiden ammattiryhmien edustajien, koska perustyössä vastuu siirtyy aina seuraavaan työvuoroon tuleville työntekijöille.

Tehtävät ovat itsessään helppoja, asukkaiden olo ja vointi ja mieliala muuttuu päivittäin, tunneittain, et välillä on ihan äärettömän haasteellista tehdä pientä simppeä hommaa. (Haastateltava B3.)

Joskus tehty mittaritouhuja, ollut askelmittari ja sykemittari ihmisillä täällä kiinni, niin se vastaa yksi työpäivä kahden tunnin yhtäjaksoista punttisalitreeniä. Askeleita tulee paljon ja on nostoja ja siirtoja, apuvälineitä on, mutta kädethän ne on jotka meillä toimii. (Haastateltava B1.)

Tuloksellisuus

Haastateltavien mukaan toimintayksikössä koetaan, että motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat ensisijaisesti pieni kiitoksen sana ”teit hienosti” ja työrauhan antaminen. Erillisillä esineillä palkitseminen tai yksittäisten työntekijöiden esille nostaminen ei ole mielekästä. Työsuoritukseen perustuva palkkaus toisi arkityöhön mukaan kilpailun, joka ei ole reilua, koska jokainen perustyöntekijä tekee samaa työtä. Hoitoala on väärä ala työsuoritusperusteiseen kilpailuun ja se rikkoisi yhteistyön työntekijöiden ja tiimien välillä. Erillisiin projekteihin tai kehittämistoimenpiteisiin osallistumisista pitäisi maksaa erilliskorvaukset niihin osallistuville työntekijöille ja tiimeille. Suurempi peruspalkka motivoisi koko toimintayksikön työntekijöitä. Toimintayksikössä koetaan, että työn vaativuus ja haasteellisuus sekä työn tarve ja vastuu kasvavat jatkuvasti.

Toimintayksikössä koetaan, että sairauslomat eivät ole tuottaneet ongelmia työntekijöiden kesken. Sairaslomien paikkaamiseen käytetään varahenkilöitä ja ulkopuolisia sijaisia ei oteta. Lisäksi joskus työntekijät tekevät tuplavuoroja, joista sovitaan joustavasti työntekijöiden ja tiimin kesken. Hyvin toimivan tiimityöskentelyn vahvuus näkyy arkityössä työntekijöiden ja tiimien joustavuudessa ja esimiehen ei tarvitse järjestää työvuorojen muutoksia työntekijöiden puolesta.

Talousasioita käsitellään säännöllisesti yhdessä työntekijöiden kanssa, ja työntekijöillä on tiedossa, että tällä hetkellä annetussa talousarviossa on pysytty. Talousasioihin liittyviä termejä ja käsitteitä on avattu työntekijöille. Haastateltavat totesivat tietävänsä omasta työstään osalta oleelliset talouteen liittyvät asiat, mutta koko kaupunkiorganisaation tasolla määrärahaosuuksien muodostumista ja kohdentamisperusteita ei ymmärretä. Toimintayksikön säästötoimenpiteet näkyvät konkreettisesti mm. työvälineiden ja tavaroiden kierrättämisenä. Uusilla teknisemmällä työvälineillä työn tekeminen olisi helpompaa ja ergonomisempaa. Asiakasnäkökulmasta työvälineiden ja tavaroiden kierrättäminen on harmillista, sillä asiakkaat kuitenkin maksavat hoidosta ja asumisesta. Haastateltavat totesivat, että jos heidän toimintayksikkönsä säästäisi yhteisvastuullisen toiminnan kautta sairauslomista aiheutuvia kustannuksia, työntekijöiden rahallinen palkitseminen ei olisi hyvä menettelytapa. Säästyneestä summasta olisi enemmän hyötyä työntekijöille perustyön arjessa esimerkiksi uusina työvälineinä kuin

erikseen maksettavana palkkiona. Toimintayksikössä koetaan, että kaupungin työntekijöille kohdistettujen henkilöstöetujen vähentäminen on harmillista.

Haastateltavat totesivat, että toimintayksikössä koetaan epävarmuutta lähinnä määräaikaisten työntekijöiden keskuudessa, mikä heijastuu konkreettiseen arkeen siten, että määräaikaiset työntekijät eivät uskalla tai halua ottaa oikeata vastuuta työtehtävistä. Lisäksi määräaikaiset työntekijät kilpailevat keskenään, mikä myös heijastuu toimintaan. Toimintayksikössä on käyty keskustelua mahdollisesta yksityistämisestä. Haastateltavat kokevat, että mahdollisen yksityistämisen välttämiseksi toimintayksikön työntekijät ovat valmiita toiminnan tehostamiseen mutta keinot siihen on annettava heille ulkopuolelta. Hoitoala sinänsä ei herätä epävarmuutta, koska töitä on tarjolla aina.

Kehittymishalu

Työntekijät tekevät vastuullisia asiakkaiden hoitoon liittyviä päätöksiä päivittäin. Peruslinjaukset tulevat johdolta, mutta tiimityöskentelyssä työntekijät toteuttavat ne konkreettisesti. Uusia ideoita syntyy arkityön yhteydessä. Uusista ideoista keskustellaan yhdessä ja työntekijät lähtevät usein helposti mukaan kokeilemaan niitä. Työntekijät ovat vierailleet useissa muissa vastaavissa toimintayksiköissä, joista on siirtynyt hyviä käytäntöjä oman toimintayksikön toimintaan ja lisäksi on jaettu omaa osaamista toisten toimintayksiköiden käyttöön. Toimintayksikössä hyödynnetään monialaista osaamista, jokainen työntekijä tuo oman osaamisensa ja työntekijöiden verkosto tukee oman osaamisen kehittämistä. Perustyöntekijöiden ja muiden ammattiryhmien edustajien rajapinnassa on paljon kehittämistä, jotta luottamus heidän välillään löytyisi ja perustyöntekijät voisivat hyödyntää omaa osaamistaan täysimääräisesti.

Arvostusta meillekin, jotka luettu vain muutama hassu vuosi. (Haastateltava B2.)

Työntekijät heittävät itsensä likoon tilannekohtaisesti. Työntekijöiden kiinnostus ja aika ei riitä niihin asioihin, jotka koetaan epäolennaisiksi. Haastateltavat totesivat, että heidän osaltaan hoitotyössä toimiminen ei ole ihan kutsumusammattityötä, mutta pitävät suuresti siitä työstä jota tekevät. Haastateltavien mukaan sellaiset työntekijät, jotka eivät oikeasti pidä hoitotyöstä karsiutuvat siitä pois. Työssä viihtyminen on tilanne-

kohtaista. Toimintayksikössä keskitytään joskus liikaa epäolennaisiin asioihin ja yritetään saada toiminta näyttämään ulospäin kiiltokuvamaiseksi.

*Viikonloppuisin on ihana olla töissä, kun saa olla oma ammatillinen persoona, kun on se työrauha. Viikonloppuna ei ole päiväkeskustoimintaa, koko talo rauhoittuu, ei tarvitse viedä asukkaita ees taas niihin ta-
pahtumiin, kun vaikka ois omat hommat kesken niin arkena pitää lähteä viemään. Viikonloppuna ehtii tehdä enemmän kun saa tehdä rauhassa omaan tahtiin. (Haastateltava B1.)*

Esimiestyö

Toimintayksikössä koetaan, että esimiehen innostavuus työntekijöiden työskentelemiseen vaihtelee. Toimintayksikön esimiehen kiinnostus kohdistuu joskus epäolennaisiin asioihin, jotka eivät liity asiakkaiden hoitoon ja joihin kuluu työntekijöiden työaika. Haastateltavat toivovat, että perustyön arki nostettaisiin esille ja huomio kiinnitettäisiin ensisijaisesti asiakkaiden jaksamiseen. Työntekijöiden tulisi saada toteuttaa erilaisia työergonomisia ratkaisuja enemmän, jotka helpottavat perustyön arkea sekä nopeuttavat työsuorituksia. Toimintayksikössä koetaan, että perustyön konkreettinen taso ei kiinnosta esimiestä. Lisäksi koetaan, että ylemmällä johdolla ole käsitystä perustyön arjesta. Haastateltavat toivoivat, että ylemmän johdon edustajat tulisivat tutustumaan arkipäivään yllättäen, eikä varsinaisesti järjestettyyn tilaisuuteen. Hyvällä esimiehellä ja johdolla on oltava syvälinen tuntemus ja omakohtainen kokemus myös perustyöstä. Arjen innovaatioita kehitetään tiimin kesken, esimiehen rooli perustyön kehittämisessä on vähäinen. Haastateltavat totesivat, että perustyön arjelle ja siinä syntyville innovaatioille olisi hyvä saada medianostetta, jolloin saadaan näkyvyyttä myös perustyöntekijöille ja heidän osaamiselleen. Haastateltavat totesivat, että hyvä esimies on reilu, luotettava, tasapuolinen ja palkitsee oikeudenmukaisesti oikeista asioista. Lisäksi hyvällä esimiehellä on konkreettinen kiinnostus työntekijöiden arkeen sekä on tasapuolisesti kiinnostunut kaikista työntekijöistä, asiakkaista ja omaisista.

Haastateltavien mukaan perustyöntekijöiden ammattiosaamiseen olisi luotettava ja asioista olisi voitava keskustella suoraan esimiehen ja työntekijöiden kesken. Luottamuksen lisääminen onnistuisi siten, että esimies ja ylempi johto sitouttaisivat työntekijät mukaan kehittämis- ja suunnittelutyöhön aina niissä asioissa, jotka koskevat perustyöhön liittyvien päätösten valmistelua. Kehittämishankkeiden tulee aina lähteä liikkeelle työntekijöistä ja tiimeistä käsin, ei täysin ulkopuolelta ohjattuna ja annettuna.

Haastateltavat toivoivat, että asiakaslähtöisyys toteutuisi aidosti tulevaisuudessa, tällä hetkellä toimintayksikössä koetaan, että ainoastaan kustannusvaikutuksilla on merkitystä.

Sekin toisi paljon luottamusta, kun oikeasti kuultaisiin, mitä meillä on sanottavaa, eikä aina vaan tultaisi sanomaan, että miten hommat täytyy tehdä. Vähätellään, että meidän ollaan vaan työntekijöitä, mitä meidän mistään tarvii tietää. (Haastateltava B2.)

Haastateltavat totesivat, että työntekijöiden palkitsemisen on oltava selkeämpää ja tasapuolista. Perustyöhön liittyvistä työsuorituksista palkitseminen koetaan turhana, koska siitä maksetaan palkkaa. Palkitseminen tulisi toteuttaa tavaroina, jolloin jokainen työntekijä tulisi palkituksi. Yhteisten virkistyspäivien tai muihin päivämääriin ja kellonaikoihin sidottuihin tilaisuuksiin eivät vuorotyötä tekevät työntekijät pääse tasapuolisesti osallistumaan.

Joku saa jostakin jotain ja joku toinen ei, vaikka tekee samalla tavalla. (Haastateltava B2.)

Haastateltavat totesivat, että tieto kulkee toimintayksikössä useimmiten hyvin ja tiedon kulkua varten on säännöllinen palaverirakenne. Haastateltavien mukaan sähköpostiviestinnässä voisi käyttää harkintaa, sama viesti saattaa tulla useammasta lähteestä ja joskus ne sisältävät epäolennaisia asioita joilla ei ole merkitystä perustyöntekijöille.

Kehitysmahdollisuudet

Toimintayksikössä on jatkuvasti tarjolla koulutuksia ja lisäksi on mahdollista osallistua työnkiertoon. Koulutuksiin osallistuneet työntekijät jakavat saamansa tiedon koko toimintayksikön käyttöön. Koulutukset tulevat usein yhdessä sumassa, joka aiheuttaa mm. sen, että työvuoroon jäävillä työntekijöillä on raskaampaa, koska osa työntekijöistä on koulutuksessa. Haastateltavat totesivat, että tiedot koulutuksista tulisi olla ajoissa työvuorosuunnittelun käytettävissä. Toimintayksikössä sallitaan erilaiset toimintatavat, kunhan lopputulos on sama. Toimintayksikössä suhtaudutaan virheisiin oppimiskokemuksina, ne käsitellään yhdessä, jotta jatkossa vastaavilta tilanteilta vältyttäisiin.

Toimintayksikkö C

Työyhteisön toimivuus

Toimintayksikön ilmapiiri on kokonaisuudessaan tällä hetkellä hyvä ja rento, töihin on helppo tulla. Toimintayksikkö koetaan uniikiksi, koska työntekijät jakautuvat naisiin ja miehiin sekä eri ikäluokkiin, jolloin sukupuoli- ja ikäjakaumasta johtuen erillisiä kuppikuntia ei pääse syntymään. Vuorovaikutus ja keskustelu on avointa, myös vaikeista asioista uskalletaan puhua ja ne käsitellään heti. Ilmapiiri on kannustava myös eri ammattiryhmien kesken. Toisten työntekijöiden ammattitaitoon ja osaamiseen luotetaan. Työntekijät eivät ole työajan ulkopuolella juurikaan tekemisissä, joka johtunee työntekijöiden erilaisista elämäntilanteista. Toimintayksikössä on selkeä työnjako, jonka koetaan vaikuttavan suurena tekijänä hyvään ilmapiiriin. Epäselvistä työnjaollisista asioista on keskustelu työntekijöiden kesken ja tehtäväkuvat on kirkastettu läpinäkyviksi. Keskeisimmät asiakohdat on kirjattu perehdytyskansioon ja ne on työntekijöiden allekirjoittamat. Tiimityöskentely koetaan mielekkäänä, vastuun jakaminen yhdessä on oleellinen osa onnistunutta tiimityötä. Toimintayksikön yhteiset pelisäännöt on työstetty yhdessä arkityön yhteydessä työntekijöiden ja esimiehen kanssa

Vastuun jakaminenhan on aina hyvä juttu. Aina on hirveän rento just sil-lain työskennellä siinäkin suhteessa, että jos tarvii apua, niin tietää, että on ihan sama keneltä pyytää, niin sitä saa. (Haastateltava C2.)

Työyhteisön ilmapiiri on hyvä, kaikilla on mukava tehdä töitä toistensa kanssa. (Avoin kirje 6.)

Olemme avoimia keskenämme, työskentely on rentoa. Motivoimme toinen toistamme. (Avoin kirje 2.)

Tavoitteellisuus

Asiakkaiden hoitoon liittyvät perustehtävä ja tavoitteet tunnistetaan hyvin. Perustehtävät ja tavoitteet on kirjattu hoito- ja palvelusuunnitelmiin. Lisäksi tavoitteiksi on asetettu kestävän kehityksen mukainen toiminta sekä energiansäästö. Työntekijöille ei ole asetettu taloustavoitteita. Haastateltavat arvostavat omaa työtänsä sekä kollegoidensa tekemää työtä. Työntekijöiden keskinäinen arvostus ja kunnioitus tuovat myös voima-

varoja ja tukea tiimityöskentelyn onnistumiselle. Myös omaisten arvostus ja omaisilta saatu palaute on voimavara työntekijöille.

Haastateltavien mukaan hoitoala on yleisesti alipalkattua työn vaativuuteen ja työn määrään nähden, erityisesti siksi koska työtehtävissä otetaan vastuu huonokuntoisten ikäihmisten hyvinvoinnista. Media voisi uutisoida positiivisia nostoja perustyön arjesta, jolla vaikutettaisiin ulkopuolisten tahojen hoitoalan arvostuksen lisääntymiseen.

Palkka huono verraten työn vastuullisuuteen sekä työmäärään. (Avoin kirje 1.)

Mediassahan ei ole ollutkaan kun negatiivista, et mua ainakin itteeni ärsyttää, kun aina tulee, että jostain hoivakodista tulee vaan sitä, mitä on jätetty tekemättä. Miksei ne koskaan nää sitä, et hei, mitä siellä hoivakodissa on tehty. Tulis vaikka tänne kuvaamaan arkea. (Haastateltava C1.)

Työn mielekkyyden perustana on kutsumus hoitotyöhön. Toimintayksikön perustyöntekijät toimivat myös työn laadun valvojina, haastateltavat ovat havainnoineet että ne työntekijät, joille hoitoala ei ole ollut kutsumusammatti, ovat hakeutuneet muihin työtehtäviin. Työn haasteellisuus vaihtelee tilannekohtaisesti ja asiakkaiden kunnan mukaisesti. Työtehtävät koetaan fyysisesti, sosiaalisesti ja henkisesti raskaiksi, erityisesti omaisten kohtaaminen on joissain tilanteissa haasteellista.

Meet kotona sänkyyn pitkälleen ja hiljennyt, niin alkaa kelaan ja se mitä on huomannut, kun joku pitkäaikainen asukas kuolee, niin on käytävä asiaa läpi, kun ollaan pitkä matka kuljettu hänen kanssaan ja sillain, et sitä kautta tulee, ei olla robotteja. (Haastateltava C2.)

Haastateltavat kokevat itsensä tärkeäksi toimintayksikön toiminnalle ja totesivat, että toimintayksikön työntekijät ovat vahvasti sitoutuneita toimintayksikköön, sen perustehtävään ja tavoitteisiin.

Kaikki ollaan kauhean tarkkoja, ollaan asukkaiden puolestapuhujia, sillain, et jos joku kohtelee epäkunnioittavasti, niin ei tarvi enää tulla, me pidetään yllä toistemme laatua. Joka tulee suorittamaan, ei ole kauan täällä. (Haastateltava C3.)

Tuloksellisuus

Haastateltavien mukaan motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat ensisijaisesti asiakkaiden hyvinvointi ja työtehtävistä saadut onnistumisen kokemukset, myös omaisten ja johdon antama positiivisella palautteella on suuri merkitys. Rahallinen palkitseminen on erikseen maksettava ylimääräinen korvaus, joka eivät vaikuta perustyön suorittamiseen. Motivaatioon vaikuttavana tekijänä yleisesti ottaen olisi suurempi peruspalkka, joka maksettaisiin tasapuolisesti jokaiselle työntekijälle. Työsuoritukseen perustuvasta palkkauksesta seuraa kilpailuasetelma, josta johtuen hyvin toimiva tiimityö ja toimintayksikön hyvä ilmapiiri kärsisi. Kilpailuasetelmassa saatettaisiin mielistellä asiakkaita ja tarkkailla toisia työntekijöitä, jolloin myös työn laatu kärsisi. Toimintayksikössä itse luodut palkitsemisen keinot ovat parhaita, mm. käytössä olevat kakkukahvit ja yhteiset virkistyspäivät.

Työnantaja voisi kyllä enempi motivoida tulokselliseen työskentelyyn, palkitseminen. (Avoin kirje 5.)

Toimintayksikössä ei koeta sairauslomien määrää ongelmana. Talousasioista keskustellaan todella vähän työntekijöiden kanssa ja talousasioihin liittyvät termit ja käsitteet ovat epäselviä työntekijöille. Toimintayksikössä on ohjeistettu työntekijöitä säästeliäisyyteen. Jyväskylän kaupungin taloustilanne koetaan kaukaiseksi asiaksi, joka ei kosketa toimintayksikön työntekijöitä. Tuleva kilpailutus ei huoleta, koska vanhenevien ikäluokkien määrä kasvaa, joten hoitoalan työtilanne on turvattu myös tulevaisuudessa.

Kehittymishalu

Työntekijöillä on vahva valmius asiakkaiden hoitoon liittyvien vastuullisten päätösten tekemiseen. Uusia ideoita kehittyä arkityötä tehdessä jatkuvasti ja niiden eteneminen vakiintuneeksi toiminnaksi on helppoa. Uusista ideoista palkitsemisen tulee koskettaa koko toimintayksikköä, ei ainoastaan idean kehittäjää, koska koko toimintayksikkö osallistuu sen toteuttamiseen. Toimintayksikössä on monialaista osaamista ja sitä hyödynnetään tilannekohtaisesti. Työntekijät tuntevat toistensa vahvuudet ja jokainen työntekijä heittää itsensä likoon työtehtäviä suorittaessaan. Työntekijät tekevät vallitsevissa olosuhteissa aina parhaan suorituksensa. Omiin kykyihin luotetaan ja koetaan,

että työntekijöiden keskuudessa on vahva luottamus toisten työntekijöiden kykyihin. Työkokemuksella hankittuun omaan vaistoon voi luottaa.

Esimiestyö

Toimintayksikössä koetaan, että tällä hetkellä esimies innostaa työntekijöitä työskentelemään työyhteisön parhaaksi. Ylemmän johdon merkitys koetaan ainoastaan esimiehen ohjaajana. Kaupungin johto koetaan erillisenä ja irrallisena tahona, jolle tuotetaan paljon erilaisia raportteja, mutta muutoin se ei näy arjessa. Nykyinen esimies on innostava, rento ja lempeä. Haastateltavien mukaan hyvä esimies kunnioittaa työntekijöitä, on luotettava ja keskusteleva sekä luonteva roolissaan siten, ettei hänen tarvitse pitää valtaa keinotekoisesti esillä. Lisäksi hyvä esimies antaa työntekijöille vapauden suunnitella ja kehittää omaa työtään itsenäisesti ja katsoo asioita työntekijöiden näkökulmasta. Esimiehellä on oltava omakohtaista kokemusta perustyöstä.

Esimiestyöskentelyssä on tärkeää, että esimies olisi tehnyt samaa työtä kuin me muut. (Avoin kirje 4.)

Esimiehille voisi tehdä hyvää osallistua silloin tällöin kenttätyöhön. (Avoin kirje 5.)

Toimintayksikössä koetaan, että nykyinen esimies antaa työrauhan työtehtävien suorittamiseen ja se annettu työrauha palaa asiakkailta ja omaisilta takaisin positiivisena palautteena. Nykyinen esimies luottaa työntekijöiden asiantuntijuuteen sekä rohkaisee uusien toimintamallien kehittämiseen.

Toimintayksikössä on kehitetty säännölliset palaverirakenteet tiedon kulun helpottamiseksi, lisäksi käytössä on myös muita viestintäkäytänteitä. Toimintayksikössä koetaan, että palautteen antaminen on helppoa työntekijöiden keskuudessa, mutta suhteessa esimieheen sen koetaan olevan yksilökohtaista.

Arvostan työtäni, mutta toki olisi johdoltakin kiva saada se suullisesti kuultua. (Avoin kirje 4.)

Palautteen antaminen esimiehelle on vaikeaa. Esimies on niin tiukka, että rehellistä mielipidettä ei kehtaa kertoa. (Avoin kirje 2.)

Kehitysmahdollisuudet

Toimintayksikössä sallitaan pääsääntöisesti yksilölliset toimintatavat. On itsestään selvää, että jokainen työntekijä tekee työtään omalla persoonallaan. Yksilöllisiin toimintatapoihin kuitenkin puututaan heti, jos ne ovat vaarallisia asiakkaille, toiminnalle tai työntekijöille. Toimintayksikössä rohkaistaan myös opiskelijoita löytämään oma työskentelytapansa.

Pitäisi korostaa enemmän sitä, että on monia erilaisia työskentely- ja toimintatapoja, ei yhtä oikeaa tapaa. (Avoin kirje 3.)

Toimintayksikössä on tarjolla erilaisia koulutuksia. Haastateltavat totesivat, että työvuorot suunnitellaan aina joustavasti, jotta koulutuksiin osallistuminen on mahdollista. Toimintayksikössä suhtaudutaan virheisiin oppimiskokemuksina. Ne käsitellään yhdessä jotta jokainen työntekijä kiinnittäisi virheisiin liittyviin asioihin enemmän huomiota.

Toimintayksikkö D

Työyhteisön toimivuus

Toimintayksikön ilmapiiri on kokonaisuudessaan tällä hetkellä hyvä. Aikaisemmin ilmapiiriä heikensi nuorten perustyöntekijöiden suuri määrä, jolloin heidän sosiaalinen elämänsä heijastui työpaikalle. Se vaikutti koko työyhteisöön siten, että muut työntekijät kokivat väsymystä ja ärtymystä. Työyhteisön rikkaus on eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden kokonaisuus, jolloin ei pääse syntymään erillisiä kuppikuntia. Toimintayksikössä on tehty kehittämistyötä hyvän ilmapiirin saavuttamiseksi ja siinä on edistytty hyvin. Joissain asioissa koetaan silti edelleen ulkopuoliseksi jäämisen tunteita eri ammattiryhmien kesken. Perustyöntekijöiden muodostaman suurimman ammattiryhmän ulkopuolelle saattaa edelleen jäädä muiden eri ammattiryhmien edustajia. Toimintayksikön työntekijät eivät tällä hetkellä ole tekemisissä keskenään työajan ulkopuolella. Keskustelu ja vuorovaikutus on pääsääntöisesti kuitenkin toimivaa, tosin keskustelun avoimuus saattaa edelleen vaihdella. Toimintayksikössä pystytään silti keskustelemaan myös vaikeista asioista. Toimintayksikössä on tehty paljon kehittämistyötä, keskustelua ja vuorovaikutusta on lisätty tietoisesti ja sille on tehty rakenteet.

Haastateltavat kokevat tiimityön mielekkääksi ja totesivat, että kaikilla työntekijöillä on nyt yhteinen käsitys siitä, miksi töissä ollaan ja että yhteistyöllä syntyy paras työnjälki. Yhteisten sääntöjen noudattaminen on erityisen tärkeää. Lisäksi tärkeää on se, että kaikki työntekijät tekevät sovitut työtehtävät ja saman työmäärän.

Kaikki tietää nyt minkä takia tullaan tänne joka päivä tai yö. (Haastateltava D3.)

Toimintayksikössä on selkiytetty työnjakoa ja rakennettu selvät työvuorot, jonka koetaan vaikuttavan positiivisesti ilmapiiriin. Toimintayksikön yhteiset pelisäännöt on rakennettu yhdessä työntekijöiden kanssa ja työntekijät ovat sitoutuneet niihin allekirjoituksin. Yhteisten pelisääntöjen muodostamisessa vaikeutena oli ja on edelleen savuttomuus, johon kaikki työntekijät eivät sitoudu. Haastateltavat totesivat, että työyhteisön toimivuuden perustana on onnistunut johtajuus.

Kyl se mun mielestä lähtee siitä johtajuudesta, naisvaltaissa aloissa, niinku sosiaali- ja terveysala, on niin sen johtajan rooli vielä merkittävämmässä asemassa kun johdat naislaumaa. Se on kivijalka, josta tulee säännöt ja ohjeet meille. (Haastateltava D2.)

Tavoitteellisuus

Asiakkaiden hoitoon liittyen perustehtävä ja tavoitteet tunnistetaan hyvin. Perustehtävä ja tavoitteet on kirjattu hoito- ja palvelusuunnitelmiin. Taloustavoitteita ei ole käsitelty työntekijöiden kanssa. Haastateltavat kokevat, että perustyötä hoitoalalla tekevät ammattiryhmät ovat nykyisin enenevässä määrin aliarvostettuja. Arvostuksen vähenemisen syyksi arveltiin työntekijöiden laadun heikkenemistä, hoitoalan perustyöhön valmistuu henkilöitä, joilla ei ole kutsumusta ammattiin. Sijaisten kanssa työskenteleminen on joskus haasteellista, kun herää epäily henkilön ammattitaidosta ja kutsu- muksesta. Kaiken ammattiin liittyvän opiskellun tiedon ja osaamisen hyödyntäminen arkityössä ei aina ole mahdollista. Toimintayksikössä koetaan vahvasti, että toisilta ammattilaisilta ja kollegoilta saatu vertaistuki ja yhteistyöverkostot ovat tärkeä voimavara perustyöntekijöille, mutta erityisen tärkeitä ne ovat muiden ammattiryhmien edustajille, joiden lukumäärä toimintayksikössä on yhdestä muutamaan henkilöön.

Haastateltavien mukaan hoitoalan palkkaus ei vastaa työn vaativuutta. Lisäksi yleisesti ottaen hoitoala ja erityisesti vanhustyö ovat aliarvostettuja. Työvuoron jälkeen on aina

fyysinen ja psyykinen väsymys, erityisesti muistisairaiden kanssa työskentely on psyykkisesti kuluttavaa. Perustyössä työntekijöiden on helpompi irrottautua psyykkiseltä raskaudelta koska vastuu siirtyy aina seuraavaan työvuoroon tuleville työntekijöille, kun taas muiden ammattiryhmien edustajille psyykinen raskaus heijastuu työajan ulkopuolelle.

Työntekijät ovat vahvasti sitoutuneita toimintayksikön toimintaan ja tavoitteisiin, vaikutusta työsuhdetta arvostetaan ja työ koetaan kutsumustyönä. Työtehtävien haasteellisuus on tilannekohtaista, se vaihtelee asukkaiden kunnan mukaan. Haastateltavat kokevat itsensä tärkeäksi toimintayksikön toiminnalle, mutta oman kokemuksen lisäksi tarvitaan positiivista palautetta asiakkailta ja omaisilta.

Näkee oman työnsä jäljen, että kaikki istuu aamupalalla puhtaissa vaatteissa ja puhtaana, niin sä näät sen, et hei, mä oon tehnyt ton. (Haastateltava D2.)

Tuloksellisuus

Haastateltavien mukaan motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat ensisijaisesti ylimääräiset vapaapäivät sekä erilaiset liikunta- ja kulttuuripalveluihin kohdennetut kortit tai setelit. Toimintayksikössä on käytössä erillinen toimintatapa sairauslomien vähentämiseksi. Perusajatuksena on se, että jos työntekijällä on tietyllä aikajänteellä sairauslomia alle tietyn määrän, siitä saa palkinnoksi ylimääräisiä vapaapäiviä, joita on mahdollista käyttää erikseen sovittuna ajankohtana tai säästää vuosiloman yhteyteen. Toimintatavalla on ollut positiivinen vaikutus toimintayksikön toimintaan, kynnys sairausloman hakemiseen on tällä hetkellä korkealla. Toimintatapa suunniteltiin yhteistyössä työntekijöiden kanssa, eriäviä mielipiteitä toimintatapaan esittivät työntekijät, joille saattaa tulla poissaoloja lapsen sairauden takia.

Haastateltavien mukaan työsuoritukseen perustuva palkkaus on ideana hyvä, mutta se ei sovellu hoitotyöhön, koska se toisi toimintaan kilpailutekijän, jonka seurauksena työn laatu kärsisi. Talousasioita käsitellään vähän työntekijöiden kanssa, varsinaisia säästötoimenpiteitä ei ole tehty ja työntekijöillä ei ole tietoa kustannusten seurannasta. Hoitoalalla on aina töitä, mutta tuleva kilpailutus hieman jännittää. Jyväskylän kaupungin taloustilanne koetaan kaukaisena asiana, joka ei kosketa tätä toimintayksikköä. Haastateltavat toivoisivat, että ylemmän johdon edustajia kävisi useammin vierailulla

toimintayksikössä. Ylemmän johdon merkitys arkityöhön on tällä hetkellä vähäistä. Toimintayksikön saama palaute kaupungin johdolta on ollut positiivista, haastateltavat toivovat, että jatkossa toimintayksikön saamat palautteet käsiteltäisiin yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta palautteiden vaikutukset näkyisivät suoraan perustyössä. Talousasioiden osalta tietoja ei tarvitse käsitellä yhdessä työntekijöiden kanssa niin kauan kuin toiminta on tuloksellista. Mahdollisista taloudellisista ongelmista työntekijät haluavat tietoa sekä toiminnan tehostamiseksi ulkopuolelta annetut selkeät toimintaohjeet.

Tämä yksikkö näin huonosti, jos kysytään että mitä voisimme tehdä, jos meille heitetään tällainen pallo, niin musta tuntuu että ei, meillä on omassa työssä ihan tarpeeksi. (Haastateltava D1.)

Kehittymishalu

Työntekijöillä on vahva valmius asiakkaiden hoitoon liittyvien vastuullisten päätösten tekemiseen. Lisäksi päätöksiä tehdään usein myös yhteistyössä esimiehen kanssa. Toimintayksikössä kannustetaan uusien ideoiden esittämiseen ja haastateltavat kokevat, että kulttuuri on avointa. Toimintayksikön toimintaan ei ole vielä ehtinyt muodostua vahvoja perinteitä, joten muutosten tekeminen on helppoa. Pienistä arjessa syntyneistä ideoista annetaan kiitosta ja ne tuodaan aktiivisesti esiin. Uusista ideoista palkitseminen kuuluu kaikille työntekijöille, koska uusia ideoita kokeillaan ja ne otetaan käyttöön yhdessä. Toimintayksikössä on monialaista osaamista ja se pyritään hyödyntämään. Työntekijöiden omat henkilökohtaiset kyvyt ja vahvuudet otetaan huomioon ja niitä voi hyödyntää, kunhan toteutus on turvallista. Työntekijät ovat kuitenkin passiivisia tuomaan omia erityiskykyjään esille tai sitten ei ehkä osata ajatella että niitä voisi hyödyntää myös työtehtävien yhteydessä. Haastateltavat kokevat, että toimintayksikössä työntekijöiden itsensä likoon heittäminen työtehtäviä suorittaessaan on yksilö- ja tilannekohtaista. Haastateltavat luottavat omaan osaamiseensa ja ammattitaitoonsa.

Esimiestyö

Toimintayksikössä koetaan, että esimies yrittää parhaansa mukaan innostaa työntekijöitä työskentelemään työyhteisön parhaaksi. Esimies voisi olla oma-aloitteisempi ja aktiivisempi. Esimies saa enemmän arvostusta työntekijöiltä silloin, kun hän nauttii

avoimesti työstään sekä omaa kokemusta perustyöstä. Lisäksi tarvitaan kokonaisvaltaista näkemystä, jotta asioita osataan katsoa myös eri ammattiryhmien näkökulmista. Haastateltavat totesivat, että hyvä esimies on oikeissa asioissa jämäkkä, asioita ei saa jättää auki tai vaihtoehtoisiksi valinnoiksi. Päätökset on pysyttävä tekemään ja niissä on pysyttävä, jotta toiminnalla on selkeä suunta ja tarkoitus. Lisäksi hyvä esimies on helposti lähestyttävä, luotettava sekä ottaa työntekijät ja työtehtävät tosissaan. Pienet arjen huomioid ovat paras palkitsemisen keino. Käytettyinä keinoina ovat olleet yhteiset kakkukahvit tai elokuvaliput, esimerkiksi silloin kun on onnistuttu pitämään sairauslomien määrä vähäisenä. Palkitseminen kannustaa työyhteisöä ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Toimintayksikössä on asiaankuuluva työrauha. Toimintayksikössä on kehitetty säännölliset palaverirakenteet tiedon kulun helpottamiseksi, lisäksi käytössä on myös muita viestintäkäytänteitä. Palautteen antaminen on luonnollista työntekijöiden keskuudessa.

Kiva saada positiivista ja negatiivista palautetta, kun omassa työssä soikaistuu, et eihän sitä voi kehittyä muuten. (Haastateltava D3.)

Kehitysmahdollisuudet

Työntekijöille tarjotaan koulutuksia, mutta erityisesti muiden ammattiryhmien edustajien kuin perustyötä tekevien on oltava myös itse aktiivisia ja etsittävä tietoa sopivista koulutuksista. Toimintayksikössä suhtaudutaan virheisiin oppimiskokemuksina, ne käsitellään yleisellä tasolla jotta niistä opitaan yhdessä.

5.2 Tulokset

Työyhteisön toimivuus

Tässä teemassa käsiteltiin ilmapiiriä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, vuorovaikutuksen ja keskustelun avoimuutta, työnjakoa ja sen selkeyttä, tiimityöskentelyä sekä yhteisiä pelisääntöjä ja niiden toimivuutta.

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että toimintayksiköt ovat toimivia, joka on sisäisen yrittäjyyden kehittämisen näkökulmasta tärkeää. Työyhteisöissä on pääsääntöisesti hyvä ilmapiiri, selkeä työnjako sekä toimivat yhdessä rakennetut pelisäännöt.

Ilmapiiriin vaikuttaviksi tekijöiksi koettiin vahvasti toimintayksikön esimiestyö ja työntekijöiden sukupuoli- ja ikäjakauma, joka vaikuttaa erillisten ryhmittymien muodostumiseen. Vuorovaikutuksen ja keskustelu on avointa työntekijöiden ja tiimien kesken, mutta suhteessa esimieheen se vaihtelee. Toimintayksiköissä on panostettu ilmapiirin parantamiseen ja työnjaon selkiyttämiseen, jonka koetaan tuottaneen haluttua tulosta.

Heinosen ym. (2002, 67) mukaan sisäistä yrittäjyyttä edistävät työntekijöiden luonnollinen yhdessä työskentely, löyhät tehtävänkuvat ja joustavuus. Lisäksi sisäiseen yrittäjyyteen kannustaminen on oleellisen tärkeää: työn sisällön ja itseohjautuvuuden merkitys korostuvat varsinkin, jos rahalliset kannusteet ovat vähäisiä.

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että tiimityöskentely ja vastuun jakaminen on koko toiminnan kivijalka. Tiimityöskentelyssä on parasta työntekijöiden keskinäinen tuki ja luottamus. Jaetulla vastuulla yksittäisen työntekijän kokema fyysinen ja psyykinen työn kuormittavuus vähenee.

Kansikkaan (2005, 9) mukaan suhtautumis- ja ajattelutapaa pitäisi suunnata siihen, että yhteisön tai tiimin menestyminen on kiinni yhteistyöstä ja siitä, että tieto ja osaaminen tapahtuvat joustavasti tavoitteiden ja tulosten puolesta.

Haastatteluaineisto on samankaltainen Jyväskylän kaupungin omien toimintayksiköiden ja palveluita ostopalveluna hankittavien toimintayksiköiden kesken. Suurin eroavaisuus löytyi siinä, että omien toimintayksiköiden työntekijät ovat myös työajan ulkopuolella tekemisissä keskenään, tätä ilmiötä ei tunnistettu ostopalveluyksiköissä. Ostopalveluyksiköissä korostettiin erityisesti työntekijöiden sukupuoli- ja ikäkauman merkitystä työyhteisön toimivuuteen.

Tavoitteellisuus

Tässä teemassa käsiteltiin perustehtävän ja tavoitteiden tunnistamista, työn arvostusta, työntekijöiden sitoutumista ja työtehtävien haasteellisuutta.

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että toimintayksiköt pyrkivät vahvasti työskentelemään tavoitteellisesti, joka tukee sisäisen yrittäjyyden toteutumista. Asiakkaiden hoitoon liittyen perustehtävä ja tavoitteet tunnistetaan, muita tavoitteita työnte-

kijöille ei pääsääntöisesti ole asetettu. Työntekijät ovat sitoutuneita, myös määrääi-
kaisten työntekijöiden sitoutumisen aste on korkealla. Työntekijät arvostavat omaa
työtänsä sekä oman tiiminsä tekemää työtä. Työntekijät kokevat, että ulkopuolisten
tahojen arvostus hoitoalaa ja vanhustyötä kohtaan on vähäistä, joka näkyy alipalkka-
uksena työn vaativuuteen ja vastuuseen nähden. Toimintayksiköissä koetaan joskus
ongelmatilanteita eri ammattiryhmien ja perustyöntekijöiden kesken. Perustyönteki-
jöiden ammattitaitoa ei tuoda riittävästi esille. Työtehtävien haasteellisuus vaihtelee
tilannekohtaisesti ensisijaisesti asiakkaiden kunnon mukaan. Henkilökohtainen kut-
sumus hoitotyöhön lisää työn mielekkyyttä.

Heinosen ym. (2002, 84) mukaan kun työyhteisössä voidaan luottaa siihen, että orga-
nisaation peruslähtökohdat on turvattu, työntekijöiden sitoutuminen yhteisön ja itsensä
kehittämiseen paranee. Yhteisen tavoitteen ja kunnianhimoisen tavoitteellisuuden ra-
kentaminen ja työstäminen luottamuksen ilmapiirissä siten, että jokainen työntekijä
ymmärtää oman roolinsa kokonaisuudessa, lisää sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä.

Kansikkaan (2005, 10–11) mukaan tavoitteiden asettaminen ja niihin pyrkiminen on
tapa kohti vastuun sisäistämistä ja sen saavuttamista. Jos työnkuvan kannalta on mah-
dollista asettaa omia realistisia tavoitteita, ne johtavat vastuun kantamiseen omasta
työstä. Mikäli työntekijä kokee voivansa ostaa työsuorituksen itseltään päivän päät-
teeksi, hänen voidaan katsoa onnistuneen tehtävässään.

Haastatteluaineisto on samankaltainen Jyväskylän kaupungin omien toimintayksiköi-
den ja palveluita ostopalveluna hankittavien toimintayksiköiden kesken. Suurin eroa-
vaisuus löytyi siinä, että omien toimintayksiköiden työntekijöiden kokemusten mu-
kaan työntekijöiltä puuttui työrauha, tätä ilmiötä ei tunnistettu ostopalveluyksiköissä.
Ostopalveluyksiköissä omaisten rooli palautteen antajina ja työntekijöiden voimava-
rana painottui enemmän kuin omissa toimintayksiköissä. Lisäksi ostopalveluyksiköi-
den työntekijöillä korostui henkilökohtainen kutsumus hoitotyöhön.

Tuloksellisuus

Tässä teemassa käsiteltiin motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, toiminnan tehostamisen
mahdollisuuksia, sairauspoissaolojen määrää, talousasioiden osaamista, kustannuste-
hokkuuden ymmärtämistä sekä epävarmuuden sietämistä.

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että työntekijöiden motivaatioon voidaan vaikuttavia erilaisilla tekijöillä. Toimintayksiköissä koetaan vahvasti, että hoitoalan perustyö on alipalkattua sen vaativuuteen ja vastuuseen nähden. Suuri vaikutus motivaatioon olisi yleisellä palkankorotuksella. Lisäksi motivaatiota lisääisi työvuorojoustojen ja vapaapäivien mahdollisuudet, jotka mahdollistavat työntekijöiden oman elämän suunnittelua. Motivaatioon vaikuttaa lisäksi esimiehen, asiakkaiden ja omaisten antama positiivinen palaute. Toimintayksiköissä ei uskota työsuoritukseen perustuvaan palkkaukseen. Työntekijät kokevat, että työsuoritukseen perustuvassa palkkauksesta seuraisi kilpailuasetelma, joka rikkoisi toimivan yhteistyön ja tiimityöskentelyn, heikentäisi ilmapiiriä sekä alentaisi työsuoritusten laatua. Työntekijät eivät koe sairauslomien määrää ongelmaksi. Toimintayksiköissä on palkittu pienillä huomionosoituksilla työntekijöitä sairauslomattomasta kaudesta. Jyväskylän kaupungin taloustilanne koetaan yleisesti kaukaisena asiana, joka ei kosketa omaa toimintayksikköä. Toimintayksiköissä koetaan, että työntekijöiltä löytyy tarvittavaa yhteishenkeä toiminnan tehostamiseen ja kustannustehokkuuteen, mutta keinot ja ohjeet konkreettisiin toimenpiteisiin on annettava toimintayksikön ulkopuolelta. Työntekijöillä ei ole epävarmuuden tunnetta, koska työntekijöitä tarvitaan tulevaisuudessa hoitoalalle yhä enemmän.

Työntekijän on nähtävä selkeä yhteys oman työpanoksensa ja saadun palkkion välillä, jotta palkkiolla on suora vaikutus tuottavuuteen. Kansikkaan (2005, 22) mukaan avoin yhteistyö niin, että kaikki osallistuvat kannustinjärjestelmän suunnitteluun auttaa sen toteutumista. Kyse on kannustimien oikeutuksesta työn mittaamiseen. Kuuntelemalla työntekijöitä voidaan minimoida käyttöön liittyviä ongelmia sekä tehdä kannustinjärjestelmästä työhön sopiva sekä realistinen. Itse kehittämistyö ei pääty järjestelmän valmistuttua. Kannustinmenettelyn kehittäminen on jatkuvaa, sen perusteita on tarkastettava joka vuosi. Kannustimien tulisi olla sellaisia, että päätökset suorituksista syntyvistä palkkioista ovat loogisia ja läpinäkyviä. Tällöin kaikki voivat toimia ja työskennellä tiedon, eikä uskomusten varassa.

Heinosen ym. (2002, 60) mukaan sisäisesti yritteliäässä organisaatiossa työntekijät saavat riittävästi palautetta saavutuksistaan ja työsuorituksistaan. Myös palaute- ja kannustejärjestelmät on viritetty sisäisen yrittäjyyden hengen mukaisesti. Palkitsemiskäytäntö, jossa kaikkien työntekijöiden ponnistelut palkitaan samalla tavoin, on huomaani tavoitteissaan, mutta pohjimmiltaan tasa-arvoajattelun yksi ilmenemismuoto.

Tässä organisaatioilmastossa ei sisäinen yrittäjyys kauan elä. Työntekijän on nähtävä selkeä yhteys oman työpanoksensa ja saadun palkkion välillä, jotta palkkiolla on suora vaikutus tuottavuuteen.

Haastatteluaineisto on osittain samankaltainen Jyväskylän kaupungin omien toimintayksiköiden ja palveluita ostopalveluna hankittavien toimintayksiköiden kesken. Eroavaisuus löytyi siinä, että omien toimintayksiköiden työntekijöiden kokemusten mukaan työntekijöitä voisi palkita työrauhan ja positiivisen palautteen antamisella, kun taas ostopalveluyksiköiden työntekijöiden mukaan myös konkreettiset liikunta- tai kulttuurisetelit olisivat hyvä keino. Eroavaisuuksia löytyi myös talouteen liittyvien asioiden keskustelusta työntekijöiden kanssa. Omien toimintayksiköiden työntekijöiden kanssa talousasioista keskustellaan säännöllisesti ja talouteen liittyviä käsitteitä ja niiden merkityksiä on avattu. Ostopalveluyksiköissä työntekijöiden talousosaamiseen ja talousasioiden ymmärrykseen ei ole kiinnitetty aktiivisesti huomiota.

Kehittymishalu

Tässä teemassa käsiteltiin valmiutta vastuullisten päätösten tekemiseen, uusien ideoiden toteuttamisen mahdollisuuksia, monialaista osaamista, kehittymistä ja itsensä likoon heittämistä sekä omiin kykyihin luottamista.

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että työntekijät ovat kehittymishaluisia, joka on sisäisen yrittäjyyden kehittämisen näkökulmasta ensisijaisen tärkeää. Työntekijät ovat valmiita tekemään vastuullisia asiakkaiden hoitoon liittyviä päätöksiä yhdessä tiimin tai esimiehen kanssa. Työntekijät ovat innokkaita esittämään uusia ideoita, joita syntyy perustyön arjessa eri toimintojen yhteydessä. Ideoiden eteneminen kohti käyttöön ottoa koetaan helpoksi. Toimintayksiköissä koetaan, että työntekijät pääsääntöisesti heittävät itsensä likoon työtehtäviä suorittaessaan, mutta joskus se vaihtelee yksilö- ja tilannekohtaisesti. Toimintayksiköissä hyödynnetään monialaista osaamista, jossa jokainen työntekijä tuo oman osaamisensa koko toimintayksikön käyttöön. Työntekijät luottavat omiin kykyihinsä ja ammattitaitoonsa. Lisäksi työntekijöiden keskuudessa on pääsääntöisesti vahva luottamus toisten työntekijöiden kykyihin ja ammattitaitoon.

Kansikkaan (2007, 73) mukaan into on parasta raaka-ainetta sisäiselle yrittäjyydelle silloin, kun sen myötä yhdistyvät kokemus, taidot, kannustaminen, realismi ja mahdollisimman objektiivinen tieto.

Heinosen ym. (2002, 67) mukaan keskeistä on luoda organisaatioon sellaiset normit, jotka edistävät ja rohkaisevat yksilöitä käyttäytymään innovatiivisesti ja jotka mahdollistavat organisaatiossa tehokkaan ja vapaa resurssien, tiedon ja osaamisen siirron yksilöiden, ryhmien ja yksikköjen välillä. Tulosvastuu ja sisäinen yrittäjyys, toisin sanoen säännöt ja muodot sekä elävä ja uusiutuva toiminta ovat keskenään dynaamisessa vuorovaikutuksessa ja tasapainossa. Keskeisiä elementtejä ovat selkeästi määritellyt tavoitteet, positiivinen palaute- ja tukijärjestelmä, yksilövastuun korostaminen sekä tuloksiin perustuva palkitseminen.

Heinosen ym. (2002, 55–56) mukaan organisaation sisäinen vuorovaikutus ja ajoittain kiivaskaan keskustelu eivät välttämättä tue sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta tarpeellisia oppimisen ja osaamisen levittämiseen liittyviä pyrkimyksiä. Vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin määrä ei sinänsä ole oleellista, vaan se, miten niitä yhteistyössä voidaan hyödyntää organisaation kehittämisessä. Merkittävää on myös, että kehittämissuorituksen tulokset tunnustetaan ja tunnustetaan organisaatiossa. Jossakin määrin kyse on semantiikasta sekä myös siitä, että tehty työ ja saavutetut tulokset tehdään organisaatiossa näkyviksi.

Haastatteluaineisto on samankaltainen Jyväskylän kaupungin omien toimintayksiköiden ja palveluita ostopalveluna hankittavien toimintayksiköiden kesken. Suurin eroavaisuus löytyi siinä, että omiin toimintayksiköihin on tullut ideoita ja kehittämissuorituksia varahenkilötoiminnan kautta ja lisäksi omat toimintayksiköt ovat tehneet tutustumis- ja vierailukäyntejä muihin omiin vastaaviin toimintayksiköihin. Tätä ilmiötä ei tunnistettu ostopalveluyksiköissä. Eroja löytyi myös siinä, että omissa toimintayksiköissä koettiin, että perustyöntekijöiden ja muiden eri ammattiryhmien edustajien yhteistyössä on kehittämistä, jotta luottamus kaikkien kesken löytyisi. Tätä ilmiötä ei tunnistettu ostopalveluyksiköissä.

Esimiestyö

Tässä teemassa käsiteltiin esimiehen kykyä innostaa työskentelemään työyhteisön parhaaksi, esimiehen kykyä rohkaista uusien toimintamallien kehittämiseen, esimiehen kykyä katsoa asioita työntekijöiden näkökulmasta, esimiehen kykyä herättää luottamusta sekä palkitsemista, tiedon kulkua ja palautteen antamista ja saamista.

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että toimintayksikköjen esimiestyössä on kehitettävää. Esimiestyön kehittäminen on tärkeää myös sisäisen yrittäjyyden kehittämisen näkökulmasta. Toimivalla esimiestyöllä on suuri merkitys sisäisen yrittäjyyden toteutumisessa. Johto ja esimiestyö henkilöityvät oman toimintayksikön esimieheen. Ylemmän johdon rooli koetaan lähinnä esimiehen ohjaajaksi, eikä sillä ole juurikaan merkitystä perustyon arkeen. Toimintayksiköissä koettiin vahvasti, että esimiehellä on oltava syvälinen tuntemus ja omakohtainen kokemus perustyöstä, jotta esimies osaa katsoa asioita työntekijöiden näkökulmasta sekä herättää luottamusta työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi esimiehen persoonalla on suuri vaikutus siihen, miten toimintayksikön esimiestyö ja sitä kautta koko toimintayksikön toiminta sujuu.

Kansikkaan (2005, 36-39) mukaan esimiehen tehtävässä korostuvat sosiaaliset taidot ja kyky toimia vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutustaitoihin kuuluvat kannustaminen ja tilan antaminen. Vastuun kantaminen ja sen ottaminen tarvittaessa heijastuvat muihin toimijoihin myös luottamuksena tulevaisuuteen. Aitous ja omien voimavarojen käyttö organisaation hyväksi synnyttävät luottamusta. Esimies, joka ottaa vastuuta ja osaa työnsä, jakaa osaamistaan ja kannustaa positiivisesti mutta rakentavasti, on luotettava suunnannäyttävä haasteiden edessä. Hyvät esimiehet pystyvät innostamaan työntekijät toimimaan yhteisen tavoitteen puolesta.

Heinosen ym. (2002, 45) mukaan johdon uudistumishalu ja innovatiivisuus voivat välittyä työntekijöille johdon käyttäytymisessä: sitoutumisessa, tuessa ja johtamistyyllissä. Johdon pitkäjänteinen sitoutuminen ja muutoshakuisen toiminnan aktiivinen tukeminen sekä avoin ja joustava johtamistyyli edistävät organisaation yrittäjämäistä toimintaa. Johto voi näin omalla käyttäytymisellään joko estää sisäisen yrittäjyyden toteutumisen tai luoda sille edellytyksiä.

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että toimintayksiköissä on kehitetty säännölliset palaverirakenteet tiedon kulun helpottamiseksi. Lisäksi käytössä on muita viestintäkäytänteitä. Palautteen antaminen on luonnollista työntekijöiden keskuudessa, mutta työntekijöiden ja esimiehen välillä se vaihtelee. Esimiehillä on suuri merkitys sisäisen yrittäjyyden ja toiminnan tehostamisen ja ymmärryksen lisäämisessä koko organisaatiossa.

Strömmerin (1999, 219) mukaan organisaation sisäisen viestinnän merkitys korostuu juuri muutostilanteissa. Tiedon puute aiheuttaa helposti vääriä huhuja ja pelkoja, mikä vuoksi oikea-aikainen ja totuudenmukainen tieto on tärkeää.

Heinosen ym. (2002, 54) mukaan sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa henkilökunnan osaamista, resursseja ja luovuutta hyödynnetään kokonaisvaltaisesti. Se edellyttää organisaatiossa avointa tiedonkulkua. Tiedon, osaamisen ja resurssien jakaminen sekä kehittäminen ovat innovaatioiden ja sisäisesti yritteliään toiminnan edellytyksiä.

Koirasen ym. (1994, 12) mukaan avoin kommunikaatio edistää organisaation ilmapiirissä valoisuutta, vapautuneisuutta, huumoria ja spontaanisuutta, joilla kaikilla on myönteinen vaikutus sisäisen yrittäjyyden kannalta tärkeän innovatiivisuuden syntymiseen. Huonon tiedonkulun voidaan katsoa lisäävän organisaation ilmapiiriin epäluuloisuutta, joka rakentaa esteitä innovatiivisuudelle.

Haastatteluaineisto on samankaltainen Jyväskylän kaupungin omien toimintayksiköiden ja palveluita ostopalveluna hankittavien toimintayksiköiden kesken. Aineistossa korostui erityisesti esimiehen persoonan vaikutus siihen, miten toimintayksikön esimiestyö ja sitä kautta koko toimintayksikön toiminta sujuu.

Kehitysmahdollisuudet

Tässä teemassa käsiteltiin omien vahvuuksien hyödyntämistä, yksilöllisten toimintatapojen arvostamista, virheisiin suhtautumista sekä koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia.

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että toimintayksiköissä annetaan mahdollisuuksia yksilöllisille toimintatavoille ja vahvuuksille. Virheisiin suhtaudutaan oppimiskokemuksina. Työntekijöille on runsaasti tarjolla erilaisia koulutuksia.

Strömmerin (1999, 63) mukaan on tärkeää, että sisäistä yrittäjyyttä tavoittelevassa organisaatiokulttuurissa toiminnan tuloksia, hyviä tai huonoja, ei tarkastella onnistumisina tai epäonnistumisina, vaan palautteena, jota voidaan käyttää oppimisessa ja seuraavien toimenpiteiden suunnittelussa. Lisäksi on otettava huomioon, että suuressa organisaatiossa on aina alakulttuureja, joiden toiminta häiriintyy muutoksesta ja jotka siksi vastustavat sitä. Toimintatavan muutokseen sopeutuminen merkitsee jatkuvaa koko organisaation, sen eri osien ja yksilöiden oppimista.

Haastatteluaineisto on samankaltainen Jyväskylän kaupungin omien toimintayksiköiden ja palveluita ostopalveluna hankittavien toimintayksiköiden kesken.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten ympärivuorokautisen asumisen ja hoidon toimintayksiköiden työntekijät kokevat sisäisen yrittäjyyden eri ulottuvuuksien nykytilan omassa toimintayksikössään sekä nostaa esille työntekijöiltä tulevia kehittämisehdotuksia. Työn tarkoituksena oli saada tietoa, jota voidaan hyödyntää sisäisen yrittäjyyden kehittämisessä ja toimintayksiköiden ohjaamisessa kohti itseohjautuvampaa toimintaa. Tutkimuskohteina oli kaksi Jyväskylän kaupungin omaa ympärivuorokautisen asumisen ja hoidon toimintayksikköä ja kaksi Jyväskylän kaupungille ympärivuorokautista asumista ja hoitoa ostopalveluna tuottavaa toimintayksikköä.

Tämän opinnäytetyön teoriaosassa esiteltiin uutta julkijohtamista ja ansaintalogiikkaan perustuvaa talousohjauksen toimintamallia sekä sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä. Ansaintalogiikan malli on Jyväskylän perusturvapalveluiden ensimmäinen askel kohti toimintayksiköiden itseohjautuvampaa toimintaa ja sisäisen yrittäjyyden toteuttamista. Uusi julkisjohtaminen vaikuttaa tausta-ajattelussa ja toiminnan ohjauksessa.

Uuden julkisjohtamisen yhteyksiä toimintayksiköiden toimintaan voidaan arvioida haastatteluaineiston perusteella. Aineiston perusteella voidaan päätellä, että tuloksellisuus ja tuottavuuden tavoittelu eivät korostu työntekijöiden toiminnassa. Aineistossa korostuivat hoitotyötä ohjaavat arvot ja se, että resurssien käyttöä olisi linjattava työn

vaativuuden ja fyysisen ja psyykkisen kuormittavuuden mukaan. Työsuoritukseen perustuvaa palkkausta ei koettu järkeväksi keinoksi työntekijöiden motivointiin. Aineiston mukaan vallan ja vastuun jakamiseen toimintayksiköille suhtaudutaan varauksellisesti, mutta työntekijät kokevat jaetun vastuun hyvänä. Haastateltavien kokemukset voivat olla vastakkaisia tai hidastavia tekijöitä uudelle julkisjohtamiselle.

Omaan aikaisempaan tutkimukseeni (Leppänen 2012) verrattuna haastatteluaineistossa korostuivat esimiestyö ja sen merkitys tuloksellisuuteen ja sisäisen yrittäjyyden toteutumisen mahdollisuuksiin. Ylimmän johdon merkitys tässä on vähäinen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ylimmän johdon tulisi pitää tiivis yhteys keskijohtoon ja kannustaa esimiehiä toimintayksikön johtamisessa kohti haluttua suuntaa.

Haastatteluaineisto esitettiin toimintayksikkökohtaisina raportteina. Lisäksi haastatteluaineistoa arvioitiin sisäiseen yrittäjyyteen liittyvinä teemoina, jotka ovat työyhteisön toimivuus, tavoitteellisuus, tuloksellisuus, kehittymishalu, esimiestyö ja kehitysmahdollisuudet. Erityisen mielenkiinnon kohteena oli Jyväskylän kaupungin omien toimintayksikköjen ja ostopalveluyksikköjen tutkimustulosten keskinäinen vertaaminen.

Haastatteluaineisto oli pääosin samankaltainen Jyväskylän kaupungin omien toimintayksikköiden ja palveluita ostopalveluna hankittavien toimintayksikköiden kesken. Aineistossa korostui erityisesti esimiehen persoonan vaikutus siihen, miten toimintayksikön esimiestyö ja sitä kautta koko toimintayksikön toiminta sujuu.

Keskeiset erot Jyväskylän kaupungin omien toimintayksikköjen ja ostopalveluyksikköjen välillä on koottu taulukkoon 2.

TAULUKKO 2. Keskeiset erot

Sisäisen yrittäjyyden teema	Keskeiset erot
Työyhteisön toimivuus	Omien toimintayksiköiden työntekijät ovat työajan ulkopuolella tekemisissä keskenään, tätä ilmiötä ei tunnistettu ostopalveluyksiköissä. Ostopalveluyksiköissä korostettiin erityisesti työntekijöiden sukupuoli- ja ikäjakauman merkitystä työyhteisön toimivuuteen.
Tavoitteellisuus	Omien toimintayksiköiden työntekijöiltä puuttui työrauha, tätä ilmiötä ei tunnistettu ostopalveluyksiköissä. Ostopalveluyksiköissä korostui omaisten rooli palautteen antajina ja työntekijöiden voimavarana. Ostopalveluyksiköiden työntekijöillä korostui henkilökohtainen kutsumus hoitotyöhön.
Tuloksellisuus	Omien toimintayksiköiden työntekijöiden mukaan työntekijöitä voisi palkita työrauhan ja positiivisen palautteen antamisella, kun taas ostopalveluyksiköiden työntekijöiden mukaan konkreettiset liikunta- tai kulttuurisetelit olisivat hyvä keino. Omien toimintayksiköiden työntekijöiden kanssa talousasioista keskustellaan säännöllisesti ja talouteen liittyviä käsitteitä ja niiden merkityksiä on avattu. Ostopalveluyksiköissä työntekijöiden talousosaamiseen ja talousasioiden ymmärrykseen ei ole kiinnitetty aktiivisesti huomiota.
Kehittämishalu	Omiin toimintayksiköihin on tullut kehittämisehdotuksia varahenkilötoiminnan kautta ja on tehty tutustumis- ja vierailukäyntejä toisiin omiin vastaaviin toimintayksiköihin. Omissa toimintayksiköissä koettiin, että perustyöntekijöiden ja muiden eri ammattiryhmien edustajien yhteistyössä on kehittämistä, jotta luottamus heidän välillään löytyisi. Näitä ilmiötä ei tunnistettu ostopalveluyksiköissä.
Esimiestyö	Ei juurikaan eroavaisuuksia.
Kehitysmahdollisuudet	Ei juurikaan eroavaisuuksia.

Haastatteluaineiston pohjalta keskeisiä kehittämiskohteita ovat:

1. Esimiestyö. Toimintayksiköissä ainoaksi johtajaksi tunnistettiin oman toimintayksikön esimies. Esimiehen ominaisuuksiin ja persoonaan sekä perustyöstä hankittuun työkokemukseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Lisäksi esimiesten on hyvä saada ylemmältä johdolta enemmän tukea ja ohjausta oman toimintayksikkönsä johtamiseen kohti haluttua tavoitetta.

2. Tiimityö. Toimintayksiköissä korostui tiimityön mielekkyys sekä työntekijöiden keskinäinen tuki ja luottamus toisiinsa. Tiimityön kehittämiseen on panostettava entistä enemmän. Yhteisten kehittämispäivien järjestämisellä voisi lisätä työntekijöiden vapaata vuorovaikutusta. Perustyötä tekevien tiimien onnistunut johtaminen on toiminnan kulmakivi.
3. Työntekijöiden henkilökohtaiset erityisosaamiset ja vahvuudet. Työntekijöillä on omia erityisosaamisia ja vahvuuksia, mutta niitä ei osata, haluta tai ymmärretä hyödyntää työtehtävien yhteydessä. Erityisosaamiset ja vahvuudet on hyvä kartoittaa ja on syytä hyödyntää laajemmin myös työntekijän oman tehtäväalueen ulkopuolella.
4. Palkitseminen ja tavoitteiden asettaminen. Työntekijöiden palkitseminen voi jatkossa olla tiimikohtaista tai toimintayksikkökohtaista palkitsemista. Työntekijöille voi asettaa hoitoon liittyvien tavoitteiden lisäksi talouteen, asiakastytyväisyyteen ja prosesseihin liittyviä tavoitteita.

Tämä opinnäytetyö täydensi omaa aikaisempaa tutkimustani sisäisen yrittäjyyden nykytilasta vanhuspalveluissa (Leppänen 2012). Tutkimuksella saatiin runsaasti aidosti koettua ja syvällistä tietoa ympärivuorokautisen asumisen ja hoidon toimintayksiköiden työntekijöiltä. Haastatteluaineistosta löytyi useita kohtia, jotka lisäävät esimiesten ja johdon ymmärrystä perustyön arjesta sekä auttavat toiminnan kehittämisessä. Lisäksi tutkimus antoi ylemmälle johdolle ja esimiehille näkökulmia tiimityön kehittämiseen.

LÄHTEET

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Hamel, G. & Vähäkangas, L. 2003. Dynaaminen uudistumiskyky eli resilienssi, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Talentum Media Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heinonen, J. & Paasio, K. 2005. Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä. Kunnallisan alan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut, n:o 48. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. Sisäinen yrittäjyys uskalla, muutu, menesty. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Hood, C. 1995 The "new public management" in the 1980s: variations on a theme. Accounting, Organizations and Society. Vol 20. No. 2/3, 93–109.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi - Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Edita Publishing Oy, Helsinki: Edita Prima Oy.

Jansen, P.G.W & van Wees, L.L.G.M: Conditions for Internal Entrepreneurship, Journal of Management Development, Vol. 13 No. 9, 1994, pp. 34-51

Julkinen talous tienhaarassa. 2010. Finanssipolitiikan suunta 2010-luvulla. Taloudelliset ja talouspoliittiset katsaukset 8/2010. Valtionvarainministeriö.

Julkunen,R. 2006. Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu. Helsinki, Stakes. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus, Aavaranta-sarja n:o 51. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy,

Jyväskylän kaupunkistrategia. Jyväskylän kaupunginvaltuusto 23.3.2010.

Jyväskylän talousarvion 2010 suunnitteluohje. Kaupunginhallitus 25.5.2009.

Kansikas, J. 2005. Kannusta sisäiseen yrittäjyyteen. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja D2/2005. Savonia-ammattikorkakoulu, Savonia Business. Kuopio: Kopia Oy.

- Kansikas, J. 2007. Kasva yrittäjyyteen. Talentum Media Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy,
- Koiranen, M. 1993. Ole yrittäjä: sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys. TT-kustannustieto. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys: innovatiivisuuden, laadun ja tuotta-vuuden perusta. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Leppänen, A. 2012. Sisäisen yrittäjyyden nykytila vanhuspalveluissa. MBA-tutkimus, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tulokset tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.
- Lähdesmäki, K. 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. Acta Wasaensia No 113. Hallintotiede 7. Universitatis Wasaensis. Vaasa.
- Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudellaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sosiaali- ja terveystalveluiden strategia ja sen toteuttamisohjelma. Perusturvalautakunta 20.1.2011.
- Sosiaali- ja terveystalveluiden toimintakertomus 2012. Perusturvalautakunta 21.3.2013.
- Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Werner Söderström Osakeyhtiö. Vantaa: Dark Oy.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Oy Edita Ab.
- Tiensuu, V. & Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio – ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Hei,

Olen Anu Leppänen, työskentelen Jyväskylän kaupungin perusturvapalveluiden hallinnossa. Opiskelen työni ohella Jyväskylän ammattikorkeakoulussa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen (YAMK) koulutusohjelmassa. Opintoihini kuuluu opinnäytetyö, jonka teen Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalveluiden käyttöön.

Opinnäytetyöhöni liittyen tulen haastattelemaan toimintayksikköne henkilöstöä 3.6.2013 klo 13-16. Haastattelu suoritetaan 3 henkilön ryhmähaastatteluna. Toivon, että valitsette valmiiksi toimintayksiköstänne haastatteluun osallistuvat henkilöt. Haastattelun tarkoituksena on selvittää millaisia toimintoja ja käytänteitä toimintayksikössänne on sekä miten niitä kehittämällä voitaisiin parantaa toimintayksiköiden itseohjautuvampaa toimintaa.

Lähetän Teille tämän saatekirjeen liitteenä temahaastattelurungon, johon voitte tutustua etukäteen. Haastattelutilanteessa keskustellaan haastattelurungon mukaisista teemoista ja niistä saaduista kokemuksista sekä heränneistä ajatuksista.

Jotta kaikki toimintayksikössänne oleva tieto tulisi käyttöni, kaikki työntekijät voivat osallistua haastatteluun avoimen kirjeen muodossa. Jätän toimintayksikköenne laatikon, jonne voitte jättää ajatuksianne nimettömästi kirjeen muodossa. Haen laatikon 1.7.2013. Voitte myös lähettää ajatuksianne sähköpostitse anu.j.leppanen@jkl.fi.

Haastatteluista saatuja tietoja käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina.

Yhteistyöterveisin,
Anu Leppänen

Anu Leppänen
hallintopäällikkö

p. (014) 266 3003, 0400 986 447
faksi (014) 266 3000

Jyväskylän kaupunki
Perusturvapalvelut/Hallinto
Kilpisenkatu 1, 40100 Jyväskylä
PL 275, 40101 Jyväskylä
Laskutusosoite: PL 179, 00026 BASWARE
anu.j.leppanen@jkl.fi
<http://www.jkl.fi/sote/etusivu>

Liite 2. Teemahaastattelurunko

1. Työyhteisön toimivuus

- ilmapiiri
- avoimuus
- työnjako
- tiimityöskentely
- pelisäännöt

2. Tavoitteellisuus

- perustehtävän ja tavoitteiden tunnettuus
- oman työn arvostus
- sitoutuminen toimintaan ja tavoitteisiin
- työtehtävien haasteellisuus

3. Tuloksellisuus

- motivointi
- toiminnan tehostaminen
- sairauspoissaolot
- talousosaaminen ja ymmärrys
- kustannustehokkuus
- epävarmuuden sietäminen

4. Kehittymishalu

- valmius vastuullisiin päätöksiin
- uusien ideoiden esittäminen
- monialainen osaaminen
- kehittyminen työtehtävissä
- itsensä likoon heittäminen
- omiin kykyihin luottaminen

5. Esimiestyö

- Johdon/esimiehen kyky innostaa työskentelemään työyhteisön parhaaksi
- Johdon/esimiehen kyky rohkaista uusien toimintamallien kehittämiseen
- Johdon/esimiehen kyky katsoa asioita myös työntekijöiden näkökulmasta
- Johdon/esimiehen kyky herättää työntekijöissä luottamusta
- Palkitseminen
- Tiedon kulku
- Palautteen antaminen

6. Kehitysmahdollisuudet

- omien vahvuuksien hyödyntäminen
- yksilöllisten toimintatapojen arvostaminen
- virheisiin suhtautuminen
- koulutus- ja kehitysmahdollisuudet