

Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä

Jarna Heinonen • Kaisu Paasio

Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä

KUNNALLISALAN KEHITTÄMISSÄÄTIÖ
KAKS

SISÄINEN YRITTÄJYYS KUNTATYÖSSÄ

Kunnallissalan kehittämissäätiön
tutkimusjulkaisut, nro 48

© Pole-Kuntatieto Oy
ja tekijät

Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala 2005

ISBN 952-5514-24-2 (nid.)

ISBN 952-5514-25-0 (PDF)

ISSN 1235-6956

Sisällys

ESIPUHE 7

EXECUTIVE SUMMARY 9

1	MIKSI TUTKIA SISÄISTÄ YRITTÄJYYTTÄ KUNNISSA?	14
1.1	Muutos sisäisen yrittäjyyden taustalla	14
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	16
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	18
3	SISÄINEN YRITTÄJYYS ILMIÖNÄ	22
3.1	Yrittäjyys sisäisen yrittäjyyden perustana	22
3.2	Sisäisen yrittäjyyden käsite	23
3.3	Sisäinen yrittäjyys kunnissa	26
3.4	Keskustelua: kunta vs. yksityinen sektori	28
4	SISÄISEN YRITTÄJYYDEN EDELLYTYKSET	30
4.1	Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät	30
4.2	Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät kunnissa	34
4.2.1	Havaintoja aiemmista case-tutkimuksista	34
4.2.2	Sisäisen yrittäjyyden tekijöiden mittaus	34
4.2.3	Reitit sisäiseen yrittäjyyteen	41
4.3	Keskustelua: kunta vs. yksityinen sektori	43
5	SISÄISEN YRITTÄJYYDEN MERKITYS	46
5.1	Sisäisen yrittäjyyden lisäarvo	46
5.2	Sisäisen yrittäjyyden lisäarvo kuntaorganisaatiossa	47
5.2.1	Toiminnan tavoitteet	47
5.2.2	Asiakkuus ja työtyytyväisyys	52
5.3	Keskustelua: kunta vs. yksityinen sektori	54
6	KUNTATYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN SISÄISEN YRITTÄJYYDEN MITTARISTON AVULLA	57
6.1	Mittarin hyödynnettävyys ja jatkokehitystyö	57
6.2	Tutkimuksellisia johtopäätöksiä	61
6.3	Jatkotutkimusehdotuksia	64

7	YHTEENVETO JA KÄYTÄNNÖN IMPLIKAATIOT	67
7.1	Yhteenveto	67
7.2	Käytännön implikaatiot	69
	LÄHTEET	73
	LIITTEET	77

Esipuhe

Kuntien toimintojen uudelleenorganisointi on jo vuosia ollut keskustelun kohteena. Perusteina on käytetty yhteiskunnan yleisiä muutostrendejä, jotka koskettavat myös kuntien toimintaa. Lisäksi muutostarvetta on perusteltu rahoituksen riittämättömyydellä, asiakkaiden tarpeiden ja odotusten muuttumisella, kilpailukykyvaatimuksilla, henkilökunnan ikääntymisellä sekä useilla muilla ulkoisilla ja sisäisillä tekijöillä, joilla on vaikutusta esimerkiksi kuntaorganisaation tehokkuuteen, asiakkaiden tyytyväisyyteen sekä henkilökunnan viihtymiseen, jaksamiseen ja osaamiseen. Ratkaisuja on haettu rakenteista ja erilaisista johtamismenetelmistä mutta myös kilpailuttamisesta, ulkoistamisesta ja jopa yksityistämisestä. Yhtä ja ainoaa oikeaa ratkaisua ei varmastikaan voida määritellä. Väisämättä kuitenkin näyttää siltä, että kuntaorganisaatiossa työ ja työn tekemisen tavat muuttavat muotoaan aivan kuten ne ovat muuttaneet muotoaan talouden muilla sektoreilla.

Sisäinen yrittäjyys liitetään usein virheellisesti yritysmäisyyteen, ulkoistamiseen, kilpailuttamiseen ja yksityistämiseen. Käsillä oleva tutkimus tarkastelee kuntaorganisaation työn muutosta erityisesti organisaation sisältä käsin arvioimalla sisäisen yrittäjyyden käyttökelpoisuutta ja soveltuvuutta kuntasektorilla. Tutkimus on osa laajempaa Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutin sisäisen yrittäjyyden tutkimusohjelmaa, jonka keskeisenä tavoitteena on tarkastella ja soveltaa sisäisen yrittäjyyden toimintatapoja ja -periaatteita erikokoisissa ja talouden eri sektoreilla toimivissa organisaatioissa sekä näin lisätä ymmärrystämme sisäisen yrittäjyyden monimuotoisesta ilmiöstä.

Haluamme lämpimästi kiittää kaikkia niitä kuntia ja kunnallisia yksiköitä, jotka ovat rohkeasti ja ennakkoluulottomasti lähteneet mukaan tähän Kunnallisan kehittämissäätiön rahoittamaan tutkimushankkeeseen. Nöyrä kumarrus myös Kunnallisan kehittämissäätiölle siitä, että säätiö uskoi tutkimusideamme kantavan suunnitelmaa pidemmälle ja mahdollisti näin tutkimuksen toteutuksen.

Yksityisen sektorin puolella sisäisen yrittäjyyden mittaukseen liittyvää tutkimustyötämme ovat rahoittaneet Liikesivistysrahasto ja Emil Aaltosen säätiö.

Mahdollisuus yksityisen sektorin vertailuun on tuonut lisävalaistusta myös tähän kuntasektoria käsittelevään tutkimukseemme. Siksi kiitoksen sana myös tässä on varmasti paikallaan. Merkittävässä roolissa tutkimuksen toteutuksessa oli sisäinen konsulttimme ja tutkijakollegamme, kauppatieteiden tohtori Jouko Toivonen, joka avasi silmämme näkemään sisäiseen yrittäjyyteen johtavia reittejä.

Tutkimuksemme osoittaa, että sisäisen yrittäjyyden elementtejä voidaan löytää myös kuntasektorilta. Tutkimuksemme jättää kuitenkin vielä monia kysymyksiä avoimeksi. Tästä on hyvä jatkaa eteenpäin uutta etsien sisäisen yrittäjyyden hengessä.

Turussa 5. päivänä huhtikuuta 2005

Jarna Heinonen ja Kaisu Paasio

Executive Summary

Kuntasektori kokee voimakkaita muutoksia, jotka tuovat omat haasteensa kunnan toimintaan. Kuntasektorin kohtaamat muutokset liittyvät talouden ja yhteiskunnan yleisiin muutoksiin, jotka koskettavat sekä julkista että yksityistä sektoria. Kyse on laajasta yhteiskunnallisesta murroksesta: siirtymästä palkkatyöyhteiskunnasta yrittäjyisyhteiskuntaan. Tämä ei tarkoita sitä, että palkkatyö korvautuisi yrittäjyydellä, vaan paremminkin sitä, että kaiken työn yrittäjyyspiitoisuus on selvästi kasvamassa talouden sektorista riippumatta ja palkkatyön ja yrittäjyyden välinen jyrkkä ero on selvästi häviämässä. Näin ollen kunnan toimintaympäristön muutokset vaikuttavat ennen muuta työhön, ja ne koskettavat työtapojen muuttumisen kautta kaikkia kuntasektorilla työskenteleviä henkilöitä. Uudessa tilanteessa kunnan menestyksenkäs toiminta edellyttää henkilökunnalta jatkuvaa sopeutumiskykyä ja uusiutumista.

Tämän tutkimuksen peruslähtökohtana on juuri mainittu yhteiskunnan paradigman muutos palkkatyöyhteiskunnasta yrittäjyisyhteiskunnaksi. Tutkimuksessa hahmotetaan tätä muutosta kuntaorganisaation sisältä käsin. Tutkimuksessa tarkastellaan yrittäjyyteen pohjautuvaa ilmiötä, sisäistä yrittäjyyttä, kuntasektorilla. Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan yrittäjyyttä olemassa olevassa organisaatiossa – sen koosta tai muodosta riippumatta – jossa toimitaan aikaisemmin totutusta poikkeavalla tavalla. Käytännössä sisäinen yrittäjyys ilmenee yksilötasolla siten, että työntekijä suhtautuu työhönsä yhtä sitoutuneesti, innostuneesti ja innovatiivisesti kuin jos hän työskentelisi yrittäjänä omistamassaan yrityksessä.

Tässä tutkimuksessa kehitettiin sisäisen yrittäjyyden käsitteistöön perustuen sisäisen yrittäjyyden mittari, jonka perusteella kuntaorganisaation sisäisen yrittäjyyden ilmenemistä ja tasoa sekä sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä voidaan analysoida ja arvioida. Tutkimuksen osatavoitteena haettiin vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät näkyvät kuntaorganisaatiossa ja kuinka niistä voidaan kerätä tietoa?

2. Kuinka nämä tekijät ovat kuntasektorilla operationalisoitavissa ja muokattavissa sisäisen yrittäjyyden mittaristoksi?
3. Kuinka kuntaorganisaatiota ja sen johtamista voidaan käytännössä kehittää tavoitteellisesti sisäisen yrittäjyyden mittariston avulla?

Tutkimuksessa on yksinkertaistaen kyse siitä, missä määrin kunnista voidaan löytää sisäistä yrittäjyyttä ja tunnistaa siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa arvioidaan myös, miten sisäistä yrittäjyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä voidaan mitata. Lopulta tutkimuksessa pohditaan, missä määrin ja mihin suuntaan sisäisellä yrittäjyydellä sekä sen mittaamisella voidaan tukea kunnan johtamista ja työskentelyä ja näin ollen valmistaa kuntaorganisaatiota selviytymään yhteiskunnan murroksessa.

Tutkimuksemme osoittaa, että sisäisen yrittäjyyden edellytykset ovat löydettävissä myös kuntaorganisaatioissa. Kiintoisaa on lisäksi, että sisäinen yrittäjyys ja sen edellytykset kuntasektorilla ja yksityisellä sektorilla eivät merkittävästi poikkea toisistaan. Olemme usein erilaisissa keskusteluissa ja koulutustilaisuuksissa törmänneet siihen, että esimerkiksi kunnan johdon ja työntekijöiden mielestä sisäinen yrittäjyys ilmiönä näyttää kovin kiintoisalta, mutta sen ei uskota mitenkään soveltuvan juuri kuntasektorille. Tutkimuksemme osoittaa selkeästi, että tämä uskomus ei pidä paikkaansa ja että sisäistä yrittäjyyttä voi yhtä hyvin löytyä kunnallisesta organisaatiosta kuin yksityisen sektorin yrityksestä. Lisäksi tutkimuksessa käyttämämme mittaristo soveltuu sisäisen yrittäjyyden ilmiön ja siihen vaikuttavien tekijöiden tunnistamiseen ja mittaamiseen kuntasektorilla.

Kaiken kaikkiaan lähtökohdat sisäisen yrittäjyyden kehittämiseksi kunnallisella sektorilla ovat vähintäänkin kohtalaiset. Jotta kuntaorganisaatio voi toimia sisäisesti yritteliäästi, eräiden yksilöön ja organisaatioon liittyvien asioiden on toteuduttava yhtäaikaaisesti. Sisäinen yrittäjyys ei kuitenkaan synny osaavan johdon ja suotuisten organisaatiopuitteiden sekä osaavien ja motivoituneiden yksilöiden summana. Niiden lisäksi tarvitaan visio-ohjausta ja valtuutusta yhdistämään näitä organisaatioon ja yksilöön liittyviä sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä. Paraskaan johto tai rakenteelliset tekijät eivät sellaisenaan johda toivottuun tulokseen, ellei asiaa vision ja valtuutuksen kautta organisaatiossa jalkauteta yksilötasolle. Tämä havainto merkitsee käytännössä sitä, että sisäistä yrittäjyyttä tavoiteltaessa on erityistä huomiota kiinnitettävä kuntaorganisaation visioon eli tulevaisuuden tahtotilaan ja sen välittymiseen työntekijöille sekä valtuutukseen eli siihen, että työntekijöillä on riittävästi tilaa ja mahdollisuuksia toimia sisäisesti yritteliäästi.

Tähän tutkimukseen osallistuneiden kuntien kohdalla yksilötason luomat edellytykset sisäiselle yrittäjyydelle ovat hyvät. Yksilötasolla motivaatio ja osaaminen näyttävät antavan hyvän pohjan organisaation sisäiselle yrittäjyydelle. Työntekijät kokevat, että valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä, he voivat työskennellä oma-aloitteisesti ja voivat kehittää omaa työtään sekä itseään. Välittäjätasolla valtuutus on siis kunnossa, ts. työntekijät kokevat, että heillä on tilaa toimia sisäisesti yritteliäästi.

Kunnalliseen päätöksentekokulttuuriin liitettäviä toiminnan avoimuutta ja joustavuutta tulisi selvästi kehittää: valmistelua ei koeta avoimeksi ja läpinäky-

väksi eikä resurssien jakoa ja tavoitteiden asettamista oikeudenmukaiseksi ja selkeäksi. Toiminnan konkreettinen ohjaus – työnjako ja pelisäännöt – on voimakkaampaa kuin visio-ohjaus. Johdon osakseen saama luottamus ja yhteisön antama apu ja tuki eivät vielä työntekijöiden mielestä riittävissä määrin tue kuntaorganisaation sisäistä yrittäjyyttä. Merkittävää on selvästi heikommalla tasolla oleva visio-ohjaus, ts. käsitys siitä, mihin suuntaan työyhteisö on menossa. Visio-ohjaus kaipaa selkeyttämistä ja näkyväksi tekemistä arjen työssä. Päivittäiset johtamisjärjestelmät näyttäisivät tukevan sisäisesti yritteliästä toimintaa paremmin kuin kuntatyöyhteisön kulttuuriin liittyvät tekijät. Näyttää siis siltä, että kunnan työntekijöillä on tilaa toimia sisäisesti yritteliäästi, mutta visio-ohjauksen puutteellisuus jättää avoimeksi toiminnan suunnan. Organisaation vision ei siis todellisuudessa koeta riittävissä määrin ohjaavan yksilön toimintaa.

Tutkimuksen perusteella sellaisissa kunnallisissa yksiköissä, joissa sisäinen yrittäjyys niin ilmiönä kuin edellytystensäkin puolesta näkyy vahvana, toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet on saavutettu keskimäärin paremmin kuin yksiköissä, joissa sisäinen yrittäjyys on vähäisempää ja sen edellytykset ovat heikot. Toki on mahdollista, että tutkimukseen osallistuneet kunnalliset yksiköt ovat toiminnassaan monin tavoin aktiivisia ja kehittämiseen suuntautuneita, jolloin myös tulokset ovat myönteisiä. Kaiken kaikkiaan mittaristomme antaa viitteitä siitä, että sisäinen yrittäjyys näyttäisi olevan yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen. Pienetkin muutokset työtavoissa voivat merkitä suuria muutoksia tuloksellisuudessa.

Merkittävää on, että myös organisaation asiakaslähtöisyys ja työtyytyväisyys saattaisivat kulkea käsi kädessä sisäisen yrittäjyyden kanssa. Tämän perusteella sisäinen yrittäjyys voidaan nähdä keinona selviytyä yhteiskunnan työelämään vaikuttavista muutoksista. Sisäinen yrittäjyys saattaa olla avain, tai ainakin osaratkaisu, työntekijöiden jaksamisongelmiin ja työn ilon katoamiseen. Parhaimmillaan sisäinen yrittäjyys näyttäisi tuovan yksilöille iloa työhön, onnistumisen kokemuksia sekä parempaa ”markkina-arvoa” oppimisen myötä. Vastaavasti kuntaorganisaatiolle sisäinen yrittäjyys voi tuoda parempaa tuloksellisuutta ja kilpailukykyä. Lisäksi sisäinen yrittäjyys toimintatapana on käyttökelpoinen kunnan suhteessa elinkeinoelämään. On ymmärrettävää, että yrittäjämäisesti toimivan kunnan edellytykset toteuttaa yrittäjälähtöistä elinkeinopolitiikkaa ovat lähtökohtaisesti hyvät.

Miten tämän tutkimuksen tuloksia ja sisäisen yrittäjyyden mittaristoa sitten voidaan hyödyntää kuntaorganisaatioissa? Tutkimus valottaa sisäistä yrittäjyyttä ilmiönä ja käsitteenä ja helpottaa näin sisäisestä yrittäjyydestä käytävää keskustelua. Käsite erotetaan selkeästi esimerkiksi yritysmaisyudesta, yksityistämisestä, kilpailuttamisesta ja ulkoistamisesta, jolloin käsitteeseen liittyvät ennakoluulot pienenevät ja ideologisista lähtökohdista riippumatta voidaan lähteä pohtimaan sisäisen yrittäjyyden soveltamista kuntaorganisaatiossa.

Tutkimuksessa on myös hahmotettu sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä kuntasektorilla sekä näiden tekijöiden kietoutumista toisiinsa sisäistä yrittäjyyttä toteutettaessa. Merkittävämpää kuitenkin on, että tutkimuksessa laaditun ja testatun sisäisen yrittäjyyden mittariston avulla voidaan tunnistaa yksilöön ja organisaatioon liittyviä heikkouksia ja vahvuuksia, jotka joko edistävät tai hidas-

tavat sisäisen yrittäjyyden toteutumista kuntaorganisaatiossa. Näin ollen mittariston avulla voidaan havaita työyhteisön sisäisen yrittäjyyden kipupisteitä, jotka luonnollisesti vaihtelevat eri organisaatioissa ja työyhteisöissä.

Mittariston avulla kuntaorganisaatiota voidaan benchmarkata ja vertailla muihin julkisen tai yksityisen sektorin työyhteisöihin. Tällainen vertailu antaa hyvät lähtökohdat työyhteisön systemaattiselle kehittämiselle. Sisäisen yrittäjyyden mittaaminen voi olla alkusysäys organisaation kehittämiselle. Mittaustulokset voivat antaa työyhteisösidonnaista ja arvokasta pohdinnan ja keskustelun aihetta vaikkapa työyhteisön kehittämispäivään. Koska tulokset käsittelevät juuri oman organisaation sisäistä yrittäjyyttä ja sen edellytyksiä työntekijöiden omiin vastauksiin ja arvioihin perustuen, työyhteisö on yleensä kiinnostunut aiheesta ja sitä kautta sitoutuu helpommin tuloksista kumpuaviin kehittämistoimiin. Mittariston tulokset antavatkin tietopohjaa organisaation kehittämissuunnitelman laadintaa silmällä pitäen. Parhaimmillaan mittaristo johdattaa työyhteisöä löytämään itse oikeita ratkaisuja työn organisoinnissa ja antaa uutta puhtia tekemiselle.

Kaiken kaikkiaan sisäisen yrittäjyyden mittaristo voi analysointityökaluna tukea työyhteisön kehittämistä. Mittari on diagnostiväline, jonka perusteella voidaan tehdä systemaattista kehittämistyötä. Sen avulla voidaan paikallistaa, millaiset tekijät vaikeuttavat tai edistävät sisäisen yrittäjyyden toteutumista organisaatiossa. Mittari sellaisenaan ilman konsultatiivista panosta ei kykene tarjoamaan keinoja, joilla havaitut ongelmat voitaisiin parantaa. Siihen tarvitaan sisäisen yrittäjyyden teorioihin kiinteästi liitettyä kehittämistyötä kehityksen kohteena olevassa työyhteisössä.

Ulkoistamisesta, yksityistämisestä ja kilpailuttamisesta poiketen sisäinen yrittäjyys kehittää kuntaorganisaation omia työtapoja ja tehokkuutta. Ulkoistamisessa, yksityistämisessä ja kilpailuttamisessa tehokkuusvaatimus ikään kuin siirretään kuntaorganisaatiosta itsestään pois ja tehottomuus, joskin kenties pienentyneessä mittakaavassa, jää edelleen kuntaorganisaation vanhoihin toimintatapoihin. Sisäisessä yrittäjyydessä ei näin tapahdu vaan kehittäminen tehdään nimenomaan kuntaorganisaation sisällä työyhteisön toimintatavoista ja työntekijöistä käsin. Kysymys on todella konkreettisesta työkaluttuurin muutoksesta.

Parhaimmillaan työkaluttuurin muutos voi tuoda mukanaan työniloa ja työn arvostuksen kohentumista. Perinteinen työkaluttuuri puolestaan on pahimmillaan omiaan aiheuttamaan uupumusta, jaksamisongelmia ja pakkoahdistisuuden tunnetta työntekijöissä.

Mikäli kuntaorganisaatiossa halutaan lähteä kehittämään sisäistä yrittäjyyttä, karkealla tasolla on mahdollista tehdä sisäisen yrittäjyyden toimintasuunnitelma. Ensiksi kunnassa on määriteltävä kehittämisen tahtotila sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta. Tämän jälkeen on kriittisesti arvioitava, missä määrin sisäisen yrittäjyyden mukanaan tuoma työkaluttuurin muutos soveltuu kyseessä olevan työyhteisön tarpeisiin. Näistä lähtökodista voidaan kehittämiselle ja sisäiselle yrittäjyydelle määritellä konkreettiset ja mitattavissa olevat tavoitteet. Tarvittava muutos yksilön ja organisaation tasolla määrittyy tulevaisuuden tahtotilan ja tavoitteiden sekä sisäisen yrittäjyyden mittaristolla analysoidun nykytilan välille. Myös konkreettiset toimenpiteet voidaan suunnitella mittaristolla analysoituun

Taulukko 1: Työkulttuurin muutos (mukailtu lähteestä Gibb 2002)

PERINTEINEN TYÖKULTTUURI	SISÄISESTI YRITTELIÄS TYÖKULTTUURI
Järjestys	Epäsiisti, sekainen
Muodollisuus	Epämuodollisuus
Tulosvastuu	Luottamus
Tieto	Havainnointi, valppaus
Säännöt	Asiakasohjaus, lisäarvo
Täsmällisyys	Muutos
Suunnittelu	Intuitio
Kontrolli	Omaehtoisuus
Muodolliset standardit	Henkilökohtainen arviointi
Läpinäkyvyys	Moniselitteisyys
Asiantuntijuus	Holistisuus
Systeemi	Tunne
Asema, auktoriteetti	Omistaminen (ideaan liittyen)
Muodollinen suoritusarviointi	Suoritusarviointi verkoston kautta

nykytilaan perustuen. Lohdullista on, että sisäiseen yrittäjyyteen voi kouluttautua niin yksilönä kuin organisaationakin. Kyse on kuitenkin pitkäkestoisesta kehitymisestä ja aktiivisesta kehittämistoiminnasta, joten tulosten suhteen on oltava kärsivällinen ja realistinen, joskin jämäkkä.

1 Miksi tutkia sisäistä yrittäjyyttä kunnissa?

1.1 Muutos sisäisen yrittäjyyden taustalla

Yhteiskunnan laajasti läpäiseviä muutoksia ovat mm. globalisaatio, teknologian kehittyminen, osaaminen työn muovaajana, väestön ikääntyminen, palveluyhteiskunnan murros sekä globaalistuvan median yhdenmukaistava ja sensaatiohaakuinen vaikutus. Mainitut muutossuunnat tuovat haasteita kunnan toiminnalle aivan samoin kuin ne vaikuttavat yritysten menestymisen edellytyksiin. Yleisistä muutostrendeistä on johdettavissa organisaatioihin – niin yrityksiin kuin julkisen sektorin toimijoihin – kohdistuvia konkreettisempia haasteita. Nämä haasteet liittyvät osaamisen kehittämiseen sekä toiminnan joustavaan organisointiin, vuorovaikutteisuuteen ja verkottumiseen. (Wilenius–Aaltonen 2002.)

Edellä mainittuihin yleisiin muutostrendeihin liittyen kunnilla on erityisiä haasteita. Lamavuosista lähtien kunnat ovat taiteilleet rahoituksen riittävyyden kanssa. Kunnan hyvinvointipalveluiden kysyntä tuntuu olevan rajaton, mutta resurssit niiden tuottamiseen puolestaan rajalliset. Yhtälö on kaikessa haasteellisuudessaan myös ongelmallinen varsinkin, kun samanaikaisesti asiakkaiden (kuntalaisten) tarpeet ja odotukset muuttuvat nopeasti. Kuntalaiset odottavat entistä yksilöllisempiä ja räätälöidympiä palveluita ja ratkaisuja, jotka ovat heille tarjolla nopeasti ja joustavasti. Kunnan palveluiden toimintaympäristö – tuotantokenttä – on sekin muutosten kourissa. Julkiset palveluntuottajat ja yksityisen sektorin yritykset toimivat yhteisillä, osin päällekkäisillä alueilla. Eri sektoreiden toiminnot ovat viime vuosina kietoutuneet toisiinsa täydentäen toisiaan ja muodostavat näin yhdessä hyvinvointipalveluiden laajan kirjon. Uudessa tilanteessa tarkastelun kohteeksi vääjäämättä nousee kunnan kyky toimia kilpailukykyisesti omat vahvuutensa tunnistaen ja säilyttäen ja niitä kehittäen sekä erityispiirteitään hyödyntäen. Kunnissakin työ on muuttanut muotoaan ja työtävät tämän myötä ovat kehittymässä tuoden mukanaan kokonaan uudenlaisia osaamisvaatimuksia.

Erityisesti henkilökunnan ikääntyminen koskettaa voimakkaasti kuntia. Vuonna 2003 kunta-alalla työskenteli noin 426 000 henkeä. Seuraavien kymmenen vuoden aikana kunta-alalta arvioidaan jäävän eläkkeelle noin 140 000 henkeä eli lähes kolmasosa henkilöstöstä (Kunta-alan työllisyystilanne vuosina 2004–2010). Vaikka voimakas eläköityminen tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia toimintojen uudelleenorganisointiin, kyse on myös selvästä uhkasta. Kuinka vuosien saatossa karttunut osaaminen kyetään siirtämään organisaatiossa hallitusti eteenpäin? Kuinka löytää kuntiin uutta osaavaa henkilökuntaa tilanteessa, jossa kuntasektoria ei pidetä järkevänä houkuttelevana eikä edes turvallisena työnantajana, sillä esimerkiksi pätkätyöt liitetään juuri julkiseen sektoriin, vaikka kuntasektorilla on viime aikoina pyritty määrätietoisesti vähentämään määräaikaisen henkilökunnan osuutta (Kunta-alan työllisyystilanne vuosina 2004–2010).

Muutospaineet koskettavat konkreettisella tavalla työskentelyn arkea kunnassa. Henkilökunnan tehokkuusvaatimusten ohella huomiota on kiinnitettävä työntekijöiden viihtyvyyteen, jaksamiseen ja työn arvostukseen. Vaikka nämä ovat kuntaorganisaation sisäisiä muutoshasteita, ne ovat liitettävissä myös laajempiin yhteiskunnallisiin muutostrendeihin.

Kuntien menestyksellä toiminta uudessa tilanteessa edellyttää henkilökunnalta jatkuvaa sopeutumiskykyä. Muutoksen loputtomassa prosessissa sopeutuminen on vähintäänkin yhtä tärkeää kuin tehokkuuden tavoittelu. Sopeutuminen merkitsee jatkuvaa oppimista niin organisaation kuin yksilön tasolla ja johtaa siihen, että työ kokonaisuudessaan muuttaa muotoaan.

Taulukko 2: Muutos työssä

MUUTOKSET TYÖSSÄ		
Erikoistuminen	→	Monialaisuus ja monitaitoisuus
Säännöt ja ohjeet	→	Itseohjautuvuus, itsenäisyys
Tuotannon organisoiminen	→	Markkinoiden ja asiakkaiden tuominen lähelle työntekijää
Henkilöstö resurssina	→	Henkilöstön sitoutuminen ja jaksaminen kilpailutekijöinä

Työn muutokset näkyvät käytännössä monella eri tavalla. Organisaatiot ovat keventyneet, hierarkiatasot vähentyneet ja niiden rajat madaltuneet. Työn tekeminen on muuttunut joustavammaksi, onpa kyse sitten työajasta, -paikasta tai -palkasta. Perinteisesti tiukat toimenkuva- ja tehtäväsidonnaisuudet organisaatiossa murtuvat ja työntekijöiden työnkuvat laajenevat ja monipuolistuvat. Työssä tarvitaan perinteisen ammattitaidon ja osaamisen lisäksi sosiaalisia taitoja, esimerkiksi vuorovaikutus- ja tiimityötaitoja sekä yhteistyökykyä. (Heinonen-Vento-Vierikko 2002.) Työntekijän ja asiakkaan läheisempi vuovaikutus edellyttää työntekijältä itseohjautuvuutta ja itsenäistä otetta työhön. Asiakkaan ja markkinoiden läsnäolo ohjaa toimintaa suuntaan, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa.

Henkilökunta nähdään merkittävänä kilpailukyvyn lähteenä, minkä vuoksi työntekijöiden organisaatioon sitoutumista ja jaksamista tuetaan. Organisaatiosta riippumatta tulosta tehdään toimimalla yrittäjämäisesti.

Yhteiskunnan muutostrendit vaikuttavat kuntasektorilla erityisesti siihen, että työn luonne on saamassa uusia piirteitä ja sisältöjä. Sisäinen yrittäjyys rikkoo perinteisiä työhön liittyviä uskomuksia:

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

Muutokset koskettavat työyhteisöä ja siinä työskenteleviä ihmisiä sekä työyhteisön toimintatapoja. Sisäinen yrittäjyys voikin olla etenemistä myötävirtaan. Tämä kuitenkin edellyttää vallitsevien toimintatapojen ja uskomusten reipashenkistä kyseenalaistamista ja rohkeaa uudistumista.

Sisäistä yrittäjyyttä eli yrittäjämäistä toimintaa olemassa olevassa organisaatiossa on esitetty ratkaisuksi suurten organisaatioiden ja julkisen sektorin toimijoiden työn ilon katoamiseen sekä toisaalta organisaation muutoksen hallitsemiseksi ja läpiviemiseksi. Tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvin vaikeassa toimintaympäristössä haasteiden eteen joutuneet organisaatiot ovat pystyneet muuttamaan kulttuuriaan omaksumalla sisäisen yrittäjyyden toimintatapoja. (Heinonen–Vento–Vierikko 2002; Morris–Sexton 1996.) Terminä sisäinen yrittäjyys (intrapreneurship) esiintyi ensimmäisen kerran 1980-luvun puolivälissä (Pinchot 1985), jolloin käsitteellä viitattiin erityisesti yrittäjämäiseen toimintaan suuren organisaation sisällä. Suomessa sisäisestä yrittäjyydestä on haettu voimaa laman tuomiin vaikeuksiin 1990-luvulta lähtien (Heinonen–Vento–Vierikko 2002).

Sisäinen yrittäjyys saattaa olla yksi keino rakennettaessa kuntaorganisaatiosta entistä parempaa, inhimillisempää ja houkuttelevampaa työyhteisöä. Sisäiseen yrittäjyyteen voi perustua se, että kunta palvelun tuottajana on osaava ja arvostettu sekä haluttu yhteistyökumppani myös yksityisen sektorin yrityksille. Lopulta sisäinen yrittäjyys kenties avaa markkinoiden, kilpailuttamisen ja ulkoistamisen puristuksissa oleville kunnille uusia ja toistaiseksi hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. Kysymyksiä, kysymyksiä ja arvailuja – aihetta on syytä tutkia tarkemmin.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tässä tutkimuksessa sisäinen yrittäjyys käsitteenä ja ilmiönä tuodaan kuntaorganisaatioon. Sisäisen yrittäjyyden mittaristolla etsitään keinoja sisäisen yrittäjyyden tunnistamiseksi, näkyväksi tekemiseksi ja tukemiseksi. Tutkimuksessa tarkastellaan ja pohditaan, miten sisäinen yrittäjyys on sovitettavissa kuntasektorille sekä missä määrin sisäistä yrittäjyyttä voidaan hyödyntää kuntaorganisaation muospaineissa. Aikaisemmat tutkimukset antavat viitteitä yrittäjyyden ilmiön universaalista luonteesta, jolloin käsitteen soveltaminen myös julkisen organisaation toimintaan olisi mahdollista. Toki yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioiden

peruslähtökohdat ovat erilaiset, minkä vuoksi sisäiseen yrittäjyyteen liittyvät mahdollisuudet, toimintatavat ja tulokset saattavat kontekstista riippuen vaihdella. (Morris–Jones 1999.)

Tässä tutkimuksessa kehitetään sisäisen yrittäjyyden käsitteistöön perustuen sisäisen yrittäjyyden mittari, jonka perusteella kuntaorganisaation sisäisen yrittäjyyden ilmenemistä ja tasoa sekä sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä voidaan analysoida ja arvioida. Tutkimuksen osatavoitteena haetaan vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät näkyvät kuntaorganisaatiossa ja kuinka niistä voidaan kerätä tietoa?
2. Kuinka nämä tekijät ovat kuntasektorilla operationalisoitavissa ja muokattavissa sisäisen yrittäjyyden mittaristoksi?
3. Kuinka kuntaorganisaatiota ja sen johtamista voidaan käytännössä kehittää tavoitteellisesti sisäisen yrittäjyyden mittariston avulla?

Tutkimuksen loppuraportti sisältää tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä – sisäisestä yrittäjyydestä – teoreettista ja uutta käytännön esimerkkeihin perustuvaa tietoa. Tutkimuksen kohde on kuntaorganisaatio kokonaisuutena (kunta) tai sen osa, kunnallinen toiminto. Kunnallisella toiminnolla tarkoitetaan tietyn julkisen palvelun tai tuotteen tuottajaa paikallisella tasolla. Kunnallinen toiminto on kuntaorganisaation yksikkö, ja se muodostaa oman, usein tulosvastuullisen toimintokokonaisuuden kunnassa. Kuntaorganisaatio yleensä sisältää useita kunnallisia toimintoja, joiden autonomian aste riippuu kunnan hallintokäytännöistä sekä toiminnan luonteesta. (Heinonen 1999.)

Tämän tutkimuksen fokus on sisäisessä yrittäjyydessä kuntasektorilla. Olemme kuitenkin osin samanaikaisesti kehittäneet ja testanneet sisäisen yrittäjyyden mittaristoa myös yksityisen sektorin organisaatioissa. Viittaamme tässä tutkimusraportissa lyhyesti myös näihin kokemuksiimme. Pyrkimyksenämme on kriittisesti pohtia perinteisesti yksityisen sektorin toimintaan liitetävän yrittäjyyden – erityisesti sisäisen yrittäjyyden – soveltuvuutta kunnalliseen toimintaan. Yksityisen ja kunnallisen sektorin vertailu on perusteltua, koska näin voidaan saada arvokasta tietoa ilmiöstä erilaisissa konteksteissa.

Tutkimusraportti koostuu seitsemästä luvusta. Luvussa 2 esitetään lyhyesti, kuinka tutkimus on tehty. Luvussa 3 selvennetään sisäisen yrittäjyyden käsitettä ja tarkastellaan sisäisen yrittäjyyden ilmiötä empiirisesti kunnista kerätyn aineiston valossa. Neljännessä luvussa esitetään aikaisempaan tutkimukseen perustuen sisäisen yrittäjyyden organisatorisia edellytyksiä, ts. mitkä tekijät näyttäisivät tukevan sisäisesti yritteliästä toimintaa organisaatiossa. Aihetta tarkastellaan luvussa empiirisen tutkimusaineiston perusteella. Luvussa 5 pohditaan sisäisen yrittäjyyden merkitystä yleisellä tasolla sekä kuntaorganisaatiossa aikaisempaan tutkimukseen ja case-kuntien empiiriseen aineistoon perustuen. Luvussa 6 pohdimme tutkimustulosten pohjalta mittarin hyödynnettävyyttä kunnallisen toiminnan tavoitteellisessa kehittämisessä. Luvussa 7 esitämme tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenvedon. Tässä raportin viimeisessä, erityisesti käytännön toimijoille suunnatussa luvussa pohdimme lisäksi tutkimustulosten käytännön implikaatioita. Tutkimusraportti päättyy lyhyeen toimenpideluetteloon, jonka pohjalta kunnassa voidaan aloittaa sisäisen yrittäjyyden kehittäminen.

2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutusta silmällä pitäen käytiin keskusteluja useiden suomalaisten kuntien kanssa. Väärien mielikuvien syntymisen estämiseksi tietoisesti vältettiin puhumasta sisäisen yrittäjyyden käsitteestä, vaan tutkimus ja mittaristo esiteltiin henkilöstön tavoitteellisen kehittämisen mittaristona. Tiesimme aikaisempien tutkimusten perusteella, että sisäinen yrittäjyys tulkitaan kunnallisessa toiminnassa hyvin monella eri tavalla. Tulkinnoissa korostuu yritysmäinen sekä hallinnon tehokkuutta ja tulosvastuuta tavoitteleva tulkinta, jolloin sisäisen yrittäjyyden perusluonne jää taka-alalle. (Heinonen 1999.) Tuomalla sisäisen yrittäjyyden mittaristo kuntakontekstiin henkilöstön tavoitteellisen kehittämisen välineenä pyrittiin välttämään käsitteeseen usein virheellisesti liittyviä assosiaatioita.

Monissa kunnissa hanke herätti kiinnostusta, mutta loppujen lopuksi sellaisia kuntia, jotka halusivat lähteä mukaan kehityshankkeeseen, oli melko vähän. Osassa tapauksia aikatauluseikat olivat esteenä, monissa puolestaan sopivan yksikön löytäminen oli vaikeaa tai tutkimukseen osallistuminen koettiin siitä saatavia hyötyjä työläemmäksi. Havaittavissa oli myös epätietoisuutta siitä, millaisia lääkkeitä ja menetelmiä nimenomaan kauppakorkeakoulu voi tuoda kuntasektorille riippumatta siitä, että nimenomaisesti pyrimme tutkimuksemme otsikoinnilla tällaisia ennakkokäsityksiä hälventämään.

Tutkimuksen tavoitteena oli sisäisen yrittäjyyden mittariston kehittäminen ja pilotointi valituissa case-kunnissa. Tutkimuksessa ei pyritty tulosten tilastolliseen yleistämiseen esimerkiksi suomalaisessa kuntakentässä laajasti. Kuitenkin mukaan pyrittiin valitsemaan eri puolilta Suomea erilaisia ja erikokoisia kuntia sekä kunnallisia yksiköitä.

Tutkimuskohteiksi valittiin Naantali, Oulu ja Rusko, jotka kaikki ovat keskenään erilaisia. Naantali on Etelä-Suomen matkailukaupunki, joka tunnetaan erityisesti kesäkaupunkina. Aukkaita Naantalissa on runsaat 13 000. Oulu on Pohjois-Suomen suurin kaupunki ja samalla maamme kuudenneksi suurin kaupunki. Aukkaita Oulussa on noin 126 000. Pientä kuntaa tutkimuksessa edustaa

3 500 asukkaan Rusko, joka markkinoi rauhallista ja maaseutumaista asuinym-
päristöään Turun läheisyydessä.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin syksyllä 2003 ja keväällä 2004 kyselytutkimuksena. Kuntasektorin työyhteisöjä lähestyttiin kahdella erilaisella kyselylomakkeella: 1) henkilöstökyselyllä, joka suunnattiin koko henkilöstölle ja 2) avainhenkilöille suunnatulla kyselyllä, joka toimitettiin kunnan tai kunnallisen yksikön johdolle, esimiehille, vastaaville tms. Henkilöstökysely sisälsi kysymyksiä johdon toiminnasta ja työyhteisön kulttuurista, työskentelyn puitteista, kunnan päätöksenteon kulttuurista, vastaajien omista kyvyistä ja asenteista sekä asiakkuudesta ja käsityksistä asiakkaasta (liite 1). Avainhenkilöiden kyselyssä keskityttiin sisäisen yrittäjyyden ilmiöön (kunnan/kunnallisen yksikön innovatiivisuus, kunnan/kunnallisen yksikön strateginen uusiutuminen) sekä työyhteisön taloudellisiin ja toiminnallisiin tavoitteisiin (liite 2)¹. Henkilöstökysely toteutettiin Internet- tai kirjekyselynä kunnan toiveiden mukaisesti syys-lokakuussa 2003 ja avainhenkilöiden kysely vastaavalla tavalla tammi-helmikuussa 2004.

Tutkimuksessa käytetyt kyselylomakkeet olivat soveltuvien osin samansisältöisiä Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutin sisäisen yrittäjyyden mittariston kehittämishankkeessa käytettyjen lomakkeiden kanssa. Käsillä olevan tutkimuksen toteuttamiseen mennessä PK-Instituutin kahdessa yritysten kehittämis- ja koulutusohjelmassa on tehty halukkaille yrityksille sisäisen yrittäjyyden mittausta. Tämän tutkimusraportin valmistumiseen mennessä mittauksen läpikäyneitä yrityksiä on 19 ja niistä saatuja henkilöstökyselyitä 346 kappaletta ja avainhenkilökyselyitä 22 kappaletta. Näiden mittauksien sekä niistä saatujen kokemusten perusteella kuntien kyselylomakkeet muokattiin kuntatoimintaan soveltuviksi. Näin ollen yksityisen sektorin sisäisen yrittäjyyden mittaristo -tutkimuksessa ja kuntasektorin työyhteisöjen kehittämishankkeessa on tarkoituksellisesti yhteisiä ja samansisältöisiä elementtejä. Raportissa tuodaankin soveltuvien osin esiin myös yksityisen sektorin tutkimustuloksia sisäisen yrittäjyyden mittauksesta, vaikka raportti lähtökohtaisesti keskittyy sisäisen yrittäjyyden ilmiön analysointiin kunnallisessa toiminnassa.

Tutkimus kattaa yhden koko kunnan (Rusko) lisäksi kahdesta kunnasta yksiköitä lasten päivähoitosta, sosiaalitoimesta sekä keittiö- ja siivouspalveluista. Tutkimuksen kohteena olevat toiminnot ovat ”puhtaasti” kunnallista toimintaa tai hallintoa (toimintaa, jota ei yksityisen sektorin organisaatiossa sellaisenaan ole, esimerkiksi sosiaalitoimi) ja toisaalta toimintaa, jolle on markkinoilta löydettävissä vaihtoehto. Tutkimuskohteiden valinta oli tältäkin osin tarkoituksellista, koska lähtökohtana on ajatus, että sisäinen yrittäjyys voisi olla laajasti sovellettavissa kunnalliseen toimintaan eikä vain markkinoilla tai markkinoiden kaltaisissa olosuhteissa tapahtuvaan kunnalliseen toimintaan. Tässä tutkimuk-

¹ Molemmissa kyselyissä vastaajille esitettiin tutkittaviin asiakokonaisuuksiin liittyviä väittämiä, joiden vastausvaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä, ei samaa ei eri mieltä, melko eri mieltä ja täysin eri mieltä. Lisäksi avainhenkilöiden kyselyssä vastaajia pyydettiin vapaamuotoisesti listaamaan yksikkönsä/kuntansa taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet sekä arvioimaan 5-portaisella asteikolla, missä määrin ne on saavutettu.

sessä markkinoiden olemassaolon ei katsota luovan perustaa sisäiselle yrittäjyydelle, vaan ilmiön ajatellaan nousevan työhön vaikuttavista muutostrendeistä.

Sisäisen yrittäjyyden tutkimuksessa on Zahra ym:n (1999a) mukaan tärkeää yhdistää erilaisia tutkimustasoja. Heidän mukaansa sisäisen yrittäjyyden tutkimuksessa on liikaa keskitytty organisaatiokokonaisuuden tarkasteluun, jolloin organisaation toiminnalliset yksiköt ovat jääneet vaille huomiota. Tästä syystä tässä tutkimuksessa on tietoisesti päätetty lähestyä sekä kuntakokonaisuutta että kuntaorganisaation toiminnallista osaa, kunnallista yksikköä. Täytettyjä henkilöstökyselyitä tutkimuksessa palautettiin yhteensä 264 ja avainhenkilöiden kyselyitä 17 kappaletta.

Aineistoa käsiteltiin laadullisin ja määrällisin menetelmin. Joissakin tilanteissa aineiston pieni koko (avainhenkilöiden kyselyt) tai laatu (avoimet kysymykset) ei sallinut tilastollisten menetelmien käyttöä, ja tällöin tarkastelu on enemmänkin kvalitatiivista ja kuvailevaa. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa käsittelyssä aineistosta laskettiin frekvenssejä, joiden avulla tuloksia myös kuvaillaan. Analysointivaiheessa hyödynnettiin kahta monimuuttujamenetelmää: faktorianalyysia² ja polkuanalyysia³.

Aineiston laadullinen eli kvalitatiivinen käsittely tarkoittaa tässä kysymyslomakkeiden avointen vastausten tyypittelyä. Erityisesti avainhenkilöiden aineiston pieni koko (n = 17) asetti analyysille rajoitteita, ja käsittely on enemmänkin kuvailevaa ja tyypittelevää. Henkilöstökyselyiden määrä oli suurempi (n = 264), ja tällöin analyysissa hyödynnettiin tilastollisia monimuuttujamenetelmiä (ks. edellä).

Kutakin tutkimukseen osallistunutta kuntaa tai kunnallista yksikköä tarkasteltiin omana kokonaisuutenaan. Kullekin tutkimuskohteelle toimitettiin verrattain yksinkertainen ja helposti luettava, koostekuvioihin perustuva kuntakohtainen raportti sen omista tutkimustuloksista (ks. esimerkkiraportti, liite 3). Käsillä olevassa tutkimusraportissa ei esitetä kuntakohtaisia tuloksia, vaan aineistoa tarkastellaan laajemmin ja yleisellä tasolla yhtenä kokonaisuutena.

Zahra ym. (1999a) korostavat empiirisen tutkimuksen merkitystä pyrittäessä hahmottamaan sisäistä yrittäjyyttä ilmiönä sekä sisäisen yrittäjyyden ja organisaation suorituskyvyn välistä suhdetta. Laadullisen ja määrällisen tutkimusaineis-

² Faktorianalyysi on menetelmä, jonka avulla muuttujien (kyselylomakkeessa esitetyt kysymykset) taustalta löytyviä riippuvuuksia voidaan selittää. Lähtökohtana ovat muuttujien väliset riippuvuudet, joiden avulla etsitään sellaisten muuttujien muodostamia joukkoja, jotka ovat yhteydessä toisiinsa mutta eivät muihin muuttujiin. (Alkula ym. 1999.) Tässä tutkimuksessa faktorianalyysia käytettiin aineiston tiivistämiseen (väittämistä muodostettiin summamuuttujia) eli sen avulla pienennettiin kyselylomakkeessa ollutta muuttujien suurta määrää.

³ Polkuanalyysi on menetelmä, jossa selvitetään useiden tekijöiden yhteyttä selitettävään muuttujaan joko suoraan tai muiden tekijöiden kautta. Polkuanalyysin tarkoituksena on löytää erilaisia ”polkuja”, jotka yhdistävät selittäviä muuttujia yhdeksi selittäväksi muuttujajoukoksi – poluksi. (Erätuuli ym. 1994.) Tässä tutkimuksessa polkuanalyysia hyödynnettiin pyrittäessä löytämään tutkittujen osioiden (johdon toiminta ja työyhteisön kulttuuri, työskentelyn puitteet, kunnan päätöksenteon kulttuuri, yksilön kyvyt ja asenteet) välisiä yhteyksiä. Tarkastelussa käytettiin regressioanalyysia.

ton yhdistelyä ja sen mukanaan tuomaa rikkautta voidaan pitää edellytyksenä hahmotettaessa sisäisen yrittäjyyden olemusta, siihen vaikuttavia tekijöitä ja sisäisen yrittäjyyden tuotoksia. Ilmiönä sisäinen yrittäjyys on hyvin kontekstisidonnainen, joten sen suoraviivainen tarkastelu vain määrällisen aineiston perusteella ei ole tarkoituksenmukaista tilanteessa, jossa sisäisen yrittäjyyden käsite tuodaan uudelleen kontekstiin, kunnalliseen toimintaan.

Tässä tutkimuksessa yhdistämme toisiinsa kunnan henkilökunnalta keräämämme määrällistä aineistoa kunnan tai sen yksikön avainhenkilöiden aineistoon, joka sisältää myös laadullisempia vastauksia esimerkiksi organisaation tavoitteiden osalta. Koska tutkimuksen ensivaiheessa analysoinnin kohteena olevien kuntien tai kunnallisten yksiköiden määrä rajoittuu kolmeen kuntaan ja kymmeneen erilliseen yksikköön, kaikkia vastauksia ei voida analysoida tilastollisin menetelmin, vaan tässä vaiheessa tulokset monin paikoin lähinnä kuvataan laadullisesti. Tutkimuskohteiden määrän lisääntyessä monipuolisemmat tilastolliset analysointimenetelmät tulevat mahdolliseksi. Tässä vaiheessa käyttämämme pehmeämmät menetelmät ovat perusteltavissa, koska ymmärrys sisäisen yrittäjyyden sovellettavuudesta kunnallisessa kontekstissa on vielä vähäistä. Esitetyistä rajoitteista huolimatta tämän tutkimuksen perusteella voidaan tehdä suuntaa-antavia havaintoja tutkittavasta ilmiöstä, sisäisestä yrittäjyydestä kunnallisessa toiminnassa.

Kokonaisuutena tarkasteltuna käytettävissämme oleva yksityisen sektorin aineisto ei kooltaan juurikaan poikkea kuntasektorin aineistosta. Sen sijaan merkittävä ero on siinä, että käsillä olevassa tutkimuksessa oli mukana kymmenen kunnallista työyhteisöä, joiden keskimääräinen koko oli melko pieni. Yksityisen sektorin aineisto puolestaan muodostui 19 yrityksestä. Käytännössä tämä johtaa näkökulmaeroon tarkastelussa: molempia aineistoja on mahdollista käsitellä kokonaisuutena; sen lisäksi yksityisen sektorin aineistosta voidaan pyrkiä löytämään mahdollisia eroja ja yhtäläisyyksiä yritysten sisäisen yrittäjyyden tasossa, laadussa ja määrässä. Soveltuvin osin tällainen tarkastelu on mahdollista myös kuntasektorilla, mutta analyysimenetelmä on tutkittujen organisaatioiden lukumäärän vuoksi lähinnä laadullinen. Yksityisen sektorin aineistoa käsiteltiin edellä kuvatuilla menetelmillä kvantitatiivisesti. Aineistoa tiivistettiin faktorianalyysin avulla ja eri osioiden yhteyksiä tarkasteltiin vastaavasti polkuanalyysin sekä korrelaatioanalyysin menetelmin.

3 Sisäinen yrittäjyys ilmiönä

3.1 Yrittäjyys sisäisen yrittäjyyden perustana

Sisäinen yrittäjyys käsitteenä perustuu yrittäjyystutkimukseen, joka viime aikoina on laajentunut käsittämään yrittäjämäisten toimintojen – kuten innovaatioiden, kasvun ja muutoksen – kuvaamista ja selittämistä erilaisissa organisaatioissa (Antoncic–Hisrich 2003a). Näin ollen yrittäjyys käsitteenä ei olekaan ainoastaan talouden yksityistä sektoria koskeva asia, vaan toimintatapana yrittäjyys näyttää levittäytyvän erilaisiin ja erikokoisiin organisaatioihin, myös julkiselle sektorille, esimerkiksi kuntiin.

Tarkastellessamme sisäisen yrittäjyyden olemusta meidän on syytä lyhyesti valottaa yrittäjyyden moniulotteista ilmiötä. Viime aikoina yrittäjyystutkijat ovat keskittyneet yrittäjyyden ytimenä pidettyihin seikkoihin: yrittäjyyden prosessiin ja yrittäjämäisen ihmisen erityiseen taitoon hyödyntää yrittäjyyden prosessiin liittyvä mahdollisuus (Venkataraman 1997; Eckhardt–Shane 2002). Mahdollisuutta – sen havaitsemista ja hyödyntämistä – pidetään keskeisessä asemassa yrittäjyyttä tarkasteltaessa (Shane–Venkataraman 2000).

Yrittäjyys on joksikin tulemisen ja muuttumisen prosessi (Bygrave 1989), johon liittyy ennustamattomuutta, epävarmuutta ja moninaisuutta (Leskinen 1999). Yrittäjyyden prosessissa yksilö tai organisaatio vastaa ennakoiden ympäristön haasteisiin, luo ja toteuttaa uusia ideoita ja toimintatapoja sekä edistää näin epävarmojen ja monimutkaisten muutosten toteutumista (Gibb 2002; Landström 1998). Tämä näkemys perustuu yrittäjyysteorian kehittymisen näkökulmasta katsottuna merkittävän taloustieteilijän J. Schumpeterin (1934) ajatuksiin. Hän korosti yrittäjyyttä *prosessina* yrittäjäpersoonan asemasta. Yrittäjyyden prosessiin perustuu myös myöhempi määritelmä yrittäjästä: yrittäjä on henkilö, joka havaitsee mahdollisuuden ja luo organisaation tarttuakseen tähän mahdollisuuteen (Bygrave–Hofer 1991; Bygrave 1993). Yrittäjyydessä yritteliäät henkilöt toimivat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa etsien, arvioiden ja hyödyntäen liiketoimintaympäristöstä nousevia mahdollisuuksia (Shook ym. 2003).

Yrittäjyys ja mahdollisuuden hyödyntäminen eivät näkemyksemme mukaan edellytä uuden yrityksen tai liikeidean synnyttämistä, vaan yrittäjyyttä voi ilmaista myös olemassa olevassa organisaatiossa (ks. Shane–Venkataraman 2000). Tällöin on kyse tämän tutkimuksen fokuksessa olevasta ilmiöstä ja yrittäjyyteen läheisesti liittyvästä käsitteestä – sisäisestä yrittäjyydestä – jossa yrittäjyyden taivoin korostuu yrittäjyyden prosessi ja innovatiivisuus (Guth–Ginsberg 1990). Kunnalliseen toimintaan liitettynä sisäisessä yrittäjyydessä ei ole kyse yksityistämisestä tai yritysmäisyydestä, joihin käsite usein virheellisesti sotketaan. Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan yksinkertaistaen yrittäjämäistä toimintaa kunnassa.

3.2 Sisäisen yrittäjyyden käsite

Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan yrittäjyyttä olemassa olevassa organisaatiossa – sen koosta tai muodosta riippumatta – jossa toimitaan aikaisemmin totutusta poikkeavalla tavalla. Prosessin tuloksena voi olla paitsi uutta liiketoimintaa myös muuta innovatiivista toimintaa, kuten uusia tuotteita, palveluita, teknologioita, sisäisiä toimintatapoja, strategioita tai uusiutumista (Antoncic–Hisrich 2001, 2003a ja 2004). Sisäisen yrittäjyyden lähtökohta on mahdollisuuden olemassaolo ja sen havaitseminen, siihen tarttuminen sekä luottamus siihen, että mahdollisuuteen tarttuminen uudella, aikaisemmin totutusta poikkeavalla tavalla onnistuu ja tukee organisaation tavoitteiden toteutumista (Heinonen 1999).

Sisäinen yrittäjyys ei tapahdu organisaation ytimessä, vaan se uutta synnyttävänä toimintana ja käyttäytymisenä tuo organisaatioon uusiutumista. Kuntaorganisaation ytimeen kuuluvat esimerkiksi palvelutuotannon johtaminen ja olemassa olevien rutiinien ja toimintojen tehokas toistaminen ja hallinta. Sisäinen yrittäjyys kuntasektorilla käsittää olemassa olevan toimintakentän ulkopuolella tapahtuvat muutokset, esimerkiksi toimintakentän laajentumisen, organisaation uudelleenorganisoinnin ja innovoinnin. Sisäinen yrittäjyys voidaan nähdä uteliaana ja vanhoja rajoja rikkovana toimintana, ei niinkään organisaation ydintoimintana, koska sisäisessä yrittäjyydessä on kyse tavanomaisesta toimintatavasta poikkeavasta toiminnasta. (Antoncic–Hisrich 2003a.)

Usein sisäinen yrittäjyys rinnastetaan moderneihin johtamisen oppeihin ja käsitteisiin kuten organisaation kyvykkyyteen, oppimiseen ja innovatiivisuuteen. Sisäisellä yrittäjyydellä on liittymäkohtia mainittuihin käsitteisiin, mutta kyse ei ole samasta ilmiöstä. Organisaation kyvykkyys esimerkiksi perustuu siihen, että organisaation monialainen osaaminen integroidaan ja koordinoidaan kokonaisvaltaiseksi kyvykkyudeksi, johon organisaation ydinosoaminen ja kilpailuetu voivat perustua. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna sisäinen yrittäjyys paremminkin pyrkii tuomaan organisaatioon erilaisuutta ja uusiutumista eikä näin välttämättä lainkaan edistä koherentin organisaation muodostumista. Vastaavasti organisaation oppimisen alueella sisäinen yrittäjyys kurkottelee uusiutumisyhtymyksissään kohti uutta ja tuntematonta riippumatta lähtötilanteen rutiineista, tiedosta ja resursseista. Oppivassa organisaatiossa puolestaan kehitetään toimintaa ennen muuta nykyisyydestä käsin, sen päälle rakentaen.

Schumpeterin (1934) mukaan innovatiivisuus ja yrittäjyys on liitetty lähes erottamattomasti toisiinsa. Perinteisesti innovatiivisuuden ymmärretään käsittävän sekä tuote- että prosessi-innovaatiot ja jossakin määrin myös hallinnolliset, organisatoriset innovaatiot. Sisäisessä yrittäjyydessä innovatiivisuus voi käsittää mitä tahansa uutta ja aikaisemmin totutusta poikkeavaa toimintaa riippumatta siitä, liittyykö se tuotteeseen tai teknologiaan. Kyse voi olla vaikkapa innovatiivisesta strategisesta uusiutumisesta ja uudesta asemoitumisesta toimintaympäristössä. Näin ollen organisatorinen innovatiivisuus voidaan nähdä sisäisen yrittäjyyden osa-alueena. Verrattaessa sisäistä yrittäjyyttä erilaisiin (strategisen) johtamisen käsitteisiin näyttää siltä, että selkeitä samankaltaisuuksia on löydettävissä, mutta samalla peruslähtökohdat poikkeavat toisistaan. Johtamisen käsitteet korostavat analyttistä ja suunnitteluun perustuvaa lähestymistapaa, kun sisäinen yrittäjyys puolestaan rakentuu innovatiivisen ja yrittäjämäisen lähestymistavan varaan. Sisäinen yrittäjyys on lähtökohtaisesti toimintaorientoitunutta ja se pyrkii venyttämään organisaation tuotteita, palveluita, teknologioita, normeja, suuntautumista tai toimintaa uusiin suuntiin. (Antoncic–Hisrich 2003a.)

Sisäisen yrittäjyyden tutkimuksen kohde vaihtelee painotuksen mukaan. Tutkimuksen fokuksessa voi olla sisäinen yrittäjä, henkilö, joka organisaatiossa toimii sisäisesti yritteliäästi. Tällöin huomio yleensä kohdistuu hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa. Toisaalta tutkimuksen kohteena voi olla uuden yritystoiminnan synnyttäminen olemassa olevasta organisaatiosta käsin, jolloin keskitytään esimerkiksi uuden toiminnan yhteensopivuuteen emo-organisaation kanssa. Sisäisen yrittäjyyden tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena voi olla myös yrittäjämäinen organisaatio, jolloin tarkastelun kohteena ovat tällaisen organisaation ominaisuudet ja toimintatavat. (Antoncic–Hisrich 2003a.)

Käsillä olevassa tutkimuksessa sisäistä yrittäjyyttä tarkastellaan erityisesti viimeksi mainitusta näkökulmasta. Tutkittujen kuntien työntekijöiden vastausten perusteella hahmotetaan sisäiseen yrittäjyyteen viittaavia ominaisuuksia ja toimintatapoja noissa organisaatioissa. Lisäksi tutkimuksen kohteena ovat kuntatyöyhteisössä työskentelevät ihmiset: heidän motivaationsa, asenteensa ja valmiutensa toimia sisäisesti yritteliäästi.

Sisäinen yrittäjä on organisaation sisäisen yrittäjyyden ydintoimija: kunnan palveluksessa oleva työntekijä, jonka työhön liittyvä itsensä toteuttaminen kanavoituu organisaation tavoitteiden ja toiminnan kautta. Sisäistä yrittäjää voidaankin pitää kunnan palveluksessa olevana työntekijänä, joka toteuttaa unelmansa ("The Dreamers Who Do", ks. Pinchot 1985). Sisäisen yrittäjyyden lähtökohtana on ajatus yrittäjyydestä inhimillisenä, luovana toimintana ja uudistajana. Sisäinen yrittäjyys ei edellytä (taloudellisen) yrittäjärisikin olemassaoloa, joskin riskin ottaminen ja sitä kautta myös mahdollisuus epäonnistumiseen liittyvät sisäiseen yrittäjyyteen. Sisäinen yrittäjä on tunnistettavissa lähinnä vastuun kantamisen ja innovatiivisen työntekotavan perusteella. (Ks. Huuskonen 1992.)

Sisäinen yrittäjyys on ymmärrettävissä tarkasteltaessa sisäisen yrittäjyyden sisältöä ja ominaisuuksia. Useat tutkijat ovat tutkimustensa perusteella tunnistaneet sisäisen yrittäjyyden ydinpiirteitä. Aikaisemman tutkimuksen perusteella sisäinen yrittäjyys käsittää karkeasti ottaen ilmiänsä kaksiksi hieman erilaista ilmiötä. Toisaalta kyse voi olla riskipitoisista ja radikaaleista tuote-innovaatioista

(Covin–Slevin 1991; Miller 1983) sekä uuden liiketoiminnan synnyttämisestä (venture-toiminta) (Kuratko ym. 1990). Toisaalta sisäinen yrittäjyys pitää sisällään organisaation strategisen uudistumisen ja muutoksen (Sathe 1989; Guth–Ginsberg 1990). Molemmat sisäisen yrittäjyyden ”lajit” edellyttävät uusiutumista ja vanhojen ja totuttujen toimintatapojen kyseenalaistamista sekä niistä irtaantumisesta. Antoncic ja Hisrich (2003a) päätyivät myöhemmin erottamaan vielä hienojakoisemmin sisäisestä yrittäjyydestä kahdeksan eri ulottuvuutta.

Taulukko 3: Sisäisen yrittäjyyden ulottuvuudet (Antoncic–Hisrich 2003a)

ULOTTUVUUS	MÄÄRITELMÄ
Uudet yritykset (new ventures)	Uusien itsenäisten tai puoli-itsenäisten yksikköjen tai yritysten perustaminen
Uusi liiketoiminta (new businesses)	Uuden liiketoiminnan synnyttäminen nykyisiin tuotteisiin tai markkinoihin perustuen
Tuote-/palvelu-innovaatiot	Uusien tuotteiden ja palveluiden luominen
Prosessi-innovaatiot	Uudet innovatiiviset tuotantomenetelmät ja tekniikat
Uudistuminen (self-renewal)	Strategian uudelleen muotoilu, uudelleen organisointi ja organisationaalinen muutos
Riskin ottaminen	Uusien mahdollisuuksien nopeasta ja rohkeasta hyödyntämisestä johtuva mahdollisuus epäonnistumiseen ja menetykseen
Ennakointi (proactiveness)	Ylimmän johdon uraa uurtava ja aloitteellinen suuntautuminen
Aggressiivinen kilpailu	Aggressiivinen asemointi suhteessa kilpailijoihin

Sisäinen yrittäjyys on todella moniulotteinen ilmiö. Sisäisen yrittäjyyden eri ulottuvuudet voidaan sisällöllisesti erottaa toisistaan, mutta ulottuvuudet ovat myös samanaikaisesti liitettävissä toisiinsa, jolloin ne muodostavat sisäisen yrittäjyyden perustan. (Antoncic–Hisrich 2003a.) Edellä esitetyt sisäisen yrittäjyyden ulottuvuudet voidaan edelleen typistää neljään ulottuvuuteen – uusi liiketoiminta (business venturing), innovatiivisuus, uudistuminen ja ennakointi – jotka kaikki sisältyvät Schumpeterin (1934) innovaation käsitteeseen, yrittäjyyden peruselementtiin (Antoncic–Hisrich 2001).

Yksikään sisäisen yrittäjyyden ulottuvuus ei kunnallisessa toiminnassa näyttäisi mahdottomalta. Yksityisen ja julkisen sektorin toimintojen lähentyessä toisiaan myös uudet yritykset ja uusi liiketoiminta sekä kilpailutilanne ovat tulleet osaksi kunnallista toimintaa. Asiakkaiden (kansalaisten) muuttuvat odotukset ja tarpeet ovat jo pitkään edellyttäneet uusia tuote-, palvelu- ja prosessi-innovaatioita myös kunnallisessa palvelutuotannossa. Toimintojen uudelleenorganisointi ja uusiutuminen tulivat erityisen ajankohtaisiksi taloudellisen taantuman jälkimai-

ningeissa. Tuolloin myös kuntaorganisaation johdolta ryhdyttiin vaatimaan ennakkoivampaa ja strategisempaa otetta, jolla voidaan paremmin vastata tulevaisuuden haasteisiin ja muutoksiin. Nykyään ei edes riskin ottamista voida sulkea pois kunnallisesta toimintakentästä. Kokonaan toinen asia kuitenkin on, kuinka epäonnistumiseen julkisuudessa suhtaudutaan ja kuinka tämä puolestaan vaikuttaa johtajien ja työntekijöiden haluun ottaa riskiä omassa työssään.

Tarkasteltaessa sisäistä yrittäjyyttä organisaatiossa on muistettava, että kyse ei ole joko tai -asetelmasta (sisäistä yrittäjyyttä on tai ei ole), vaan paremminkin astevaihtelusta (sisäistä yrittäjyyttä on enemmän tai vähemmän) (Antoncic–Hisrich 2003a). Lisäksi sisäinen yrittäjyys voi ulottuvuuksiensa osalta vaihdella eri organisaatioissa, vaikka puhummekin yleisemmällä tasolla sisäisen yrittäjyyden ilmiöstä. Sama pätee myös sisäisen yrittäjyyden päätoimijaan yksilöön: sisäisen yrittäjyyden suuntautuminen vaihtelee samoin kuin sisäisen yrittäjyyden taso eri yksilöiden välillä ja eri tilanteissa. Kyse on näin ollen myös ajallisesta ilmiöstä. Organisaatio ja yksilö voivat jollakin hetkellä olla sisäisesti yritteliäämpiä kuin toisella hetkellä.

3.3 Sisäinen yrittäjyys kunnissa

Heinosen aiemmat tutkimukset kuntasektorilla (1999) tukevat käsitystä sisäisen yrittäjyyden aste-eroista sekä ilmiön dynaamisesta luonteesta. Kunnalliseen hammashuoltoon ja vanhustenhuoltoon sijoittuva tutkimus osoitti, että sisäinen yrittäjyys organisaatiossa voi ilmetä eri tavoin ja että toiminnan toimiala tai hallinnollinen sijoittuminen (sosiaali- ja terveystoimi) eivät näitä eroja selitä. Myöskään kunta sinänsä ei riitä perusteeksi alhaisemmalle tai korkeammalle sisäisen yrittäjyyden tasolle, sillä tutkimus antoi selkeitä viitteitä siitä, että saman kunnan eri yksiköissä sisäinen yrittäjyys näyttäytyy eri tavoin ja eriasteisena. Nämä aikaisemmat tutkimustulokset osaltaan ovat vaikuttaneet case-valintoihimme tässä tutkimuksessa.

Tässä tutkimuksessa sisäisen yrittäjyyden olemusta kuntaorganisaatiossa mitattiin edellisessä luvussa esitettyyn kahtiajakoon perustuen. Sen mukaan sisäinen yrittäjyys voi näyttäytyä joko yksikön tuotteisiin ja palveluihin liittyvänä innovatiivisuutena tai strategisena suuntautumisena. Tietoa sisäisen yrittäjyyden olemuksesta kerättiin kunnan tai kunnallisen yksikön avainhenkilöiltä. Väitteet sisäisen yrittäjyyden olemuksen tunnistamiseksi muotoiltiin aiemman tutkimuksen perusteella (ks. Miller 1983; Zahra–Covin 1995; Zahra 1993 ja 1996, Zahra–Garvis 2000).

Taulukkoon 4 on kerätty yhteen sisäisen yrittäjyyden ilmeneminen kunnissa. Kunkin väittämän kohdalla olevat luvut ovat vastausten keskiarvoja⁴. Sisäisen yrittäjyyden indeksi on laskettu kunkin väittämän keskiarvojen keskiarvoista. Näin on saatu erikseen indeksi yksikön innovatiivisuudelle sekä yksikön strategiselle uusiutumiselle.

⁴ Avainhenkilöt ovat vastanneet Likert-asteikon (1 = täysin eri mieltä – 5 = täysin samaa mieltä) perusteella väittämiin.

Taulukko 4: Sisäinen yrittäjyys kunnissa

KUNTASEKTORI	KA	YKSITYINEN SEKTORI	KA
Yksikkömme strategia mahdollistaa toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämisen	4,2	Yrityksemme strategia mahdollistaa liiketoimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämisen	3,9
Yksikkömme on voimakkaasti sitoutunut kehittymään	4,1	Yrityksemme on voimakkaasti sitoutunut tutkimus- ja kehitystoimintaan	3,2
Yksikkömme on tehnyt monia huomattavia muutoksia olemassa oleviin toimintoihin ja/tai palveluihin viimeisen kolmen vuoden aikana	3,8	Yrityksemme on tehnyt monia huomattavia muutoksia olemassa oleviin tuotteisiin ja/tai palveluihin viimeisen kolmen vuoden aikana	3,5
Yksikkömme on tuonut asiakkaille useita uusia toimintoja ja/tai palveluita viimeisen kolmen vuoden aikana	3,8	Yrityksemme on tuonut markkinoille useita uusia tuotteita ja/tai palveluita viimeisen kolmen vuoden aikana	3,6
		Yrityksessämme on viimeisen kolmen vuoden aikana tehty uskaliaita ja laajakantoisia toimenpiteitä asemoitaessa yritystä ja sen tuotteita/palveluita	3,9
		Yrityksemme on kolmen viimeisen vuoden aikana pyrkinyt toteuttamaan hyvin riskipitoisia hankkeita (joiden tuotto-odotukset ovat korkeat)	3,1
		Yrityksemme on voimakkaasti sitoutunut teknologiseen johtajuuteen ja innovaatioihin	3,0
Yksikön innovatiivisuus -indeksi	4,0	Yrityksen venture- ja innovaatio -indeksi	3,5
Yksikkömme toimintaidea ja missio on viimeisen kolmen vuoden aikana määritelty uudelleen	4,4	Yrityksemme liikeidea ja missio on viimeisen kolmen vuoden aikana määritelty uudelleen	4,0
Yksikkömme on edistänyt työntekijöidensä itsenäisyyttä tukeakseen näiden innovatiivisuutta	3,8	Yrityksemme on edistänyt yksiköidensä ja/tai työntekijöidensä itsenäisyyttä tukeakseen näiden innovatiivisuutta	3,6
Yksikkömme on viimeisen kolmen vuoden aikana muuttanut kilpailustrategiaansa kunkin toimintayksikön ja/tai palvelun osalta	3,6	Yrityksemme on viimeisen kolmen vuoden aikana muuttanut kilpailustrategiaansa kunkin liiketoimintayksikön ja/tai tuotteen osalta	3,1
Yksikössämme on käynnistetty erilaisia ohjelmia toiminnan tuottavuuden parantamiseksi	3,6	Yrityksessämme on käynnistetty erilaisia ohjelmia liiketoiminnan tuottavuuden parantamiseksi	4,3
Yksikössämme on luotu menetelmiä, jotka houkuttelevat työntekijöitä innovoimaan	3,6	Yrityksessämme on luotu menetelmiä, jotka houkuttelevat työntekijöitä innovoimaan	3,2
Yksikkömme on organisoinut toimintansa uudelleen innovatiivisuuden lisäämiseksi	3,6		
Yksikkömme organisaatorakenne on tehty joustavammaksi innovatiivisuuden lisäämiseksi	3,5	Yrityksemme organisaatorakenne on tehty joustavammaksi innovatiivisuuden lisäämiseksi	3,4
Yksikkömme henkilökuntaa on koulutettu käyttämään luovia menetelmiä työssään	3,3		
Yksikössämme on muodostettu työntekijöiden innovaatioideoiden esiin saamiseen tähtääviä toimintatapoja	3,2		
Yksikkömme on viimeisen kolmen vuoden aikana luopunut useasta kannattamattomasta toiminnosta ja/tai palvelusta	2,8	Yrityksemme on viimeisen kolmen vuoden aikana luopunut useasta kannattamattomasta liiketoimintayksiköstä ja/tai tuotteesta	3,0
Yksikössämme on koordinoituja toimia innovaatioiden parantamiseksi	2,6		
Resurssien saanti on mahdollistettu kokeellisille projekteille	2,4		
Yksikössämme palkitaan henkilökuntaa luovuudesta ja innovatiivisuudesta	2,0		
Yksikön strateginen uusiutuminen -indeksi	3,3	Yrityksen strateginen uusiutuminen -indeksi	3,5

Aineiston vähäisyyden vuoksi sisäisen yrittäjyyden ilmiötä ei voida tarkemmin analysoida tilastollisin menetelmin, vaan toistaiseksi on tyydyttävä tulosten kuvailuun. Laskettua indeksiä tulkitaan siten, että luku 5 tarkoittaa hyvin sisäisesti yritteliästä toimintaa, luku 1 puolestaan vähäistä sisäistä yrittäjyyttä. Tutki-

mustulosten perusteella sisäinen yrittäjyys ilmenee tutkituissa kunnallisissa organisaatioissa paremminkin innovatiivisuutena kuin strategisena uusiutumisena.

Tulokset viittaavat siihen, että strategisella tasolla edellytykset sisäiselle yrittäjyydelle ovat tutkituissa kunnissa vähintäänkin suotuisat, elleivät suorastaan hyvät. Strategia mahdollistaa toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämisen. Strategisia asioita on kunnissa selvästi pohdittu ja määritelty uudelleen aivan viime aikoina. Myös rakenteellisia ja toiminnallisia uudistuksia on tehty henkilökunnan innovatiivisuuden lisäämiseksi. Aktiivinen palkitseminen ja koordinoitujen toimenpiteiden innovatiivisuuden ja luovuuden edistämiseksi ovat kuitenkin vielä puutteellisia, eikä uutta hakevia projekteja kyetä riittävästi resursoimaan. Kuinka kyettäisiin, kun samanaikaisesti ei luovuta vanhasta ja sitä kautta vapauteta resursseja uusiutumiseen?

Tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että yksilötason sisäistä yrittäjyyttä pyritään kunnissa tekemään mahdolliseksi, vaikka suoranaisesta palkitsemiseen perustuvasta kannustamisesta ei kuitenkaan ole kyse. Toimenpiteet eivät ole kyllin konkreettisia, ja ennen kaikkea niitä ei ole kyetty koordinoimaan siten, että yksilöiden toiminta johtaisi yhteisön sisäisesti yritteliääseen toimintaan. On kokonaan eri asia tukea yksilöllisyyttä organisaatioissa kuin rakentaa tästä yksilöiden erilaisuudesta ja itseohjautuvuudesta yhteisön yhteinen voimavara.

3.4 Keskustelua: kunta vs. yksityinen sektori

Tutkimuksessamme käyttämämme sisäisen yrittäjyyden ilmiötä mittaava patteristo on kehittynyt tutkimustyön ja evoluution tuloksena. Väitteitä on rakennettu aikaisempaan tutkimukseen perustuen ja eri tutkimuskonteksteihin sovittaen. Näin ollen taulukossa 4 olevat sisäisen yrittäjyyden ilmiötä hahmottavat väitteet eivät ole yksityisen ja kunnallisen sektorin organisaatioissa aivan samansisältöiset. Kuntasektoria ja yksityistä sektoria ei voi suoraan verrata keskenään, mutta tulosten perusteella voidaan kuitenkin tehdä joitakin tulkintoja.

Kuntasektorilla innovatiivisuus-indeksi on korkeampi, joten tämän perusteella tällaista sisäistä yrittäjyyttä löytyisi kuntasektorilta enemmän kuin yksityiseltä sektorilta. Kuntasektorin tulos on kunkin verrattavissa olevan, innovatiivisuutta mittaavan väitteen kohdalla korkeammalla tasolla kuin yksityisellä sektorilla. Strategisen uusiutumisen osalta tulos on hyvin samansuuntainen, vaikka indeksi kokonaisuutena saa kuntasektorilla heikomman tuloksen kuin yksityisellä sektorilla. Keskenään vertailukelpoisten väitteiden osalta kuntasektori pääsääntöisesti kuitenkin sijoittuu yksityisen sektorin sisäistä yrittäjyyttä korkeammalle tasolle.

Yksityisestä sektorista poiketen kuntasektorilla pyrittiin tietoisesti hahmotamaan strategista uusiutumista laajemmalla kysymyspatteristolla. Näillä ”lisäkysymyksillä” tarkasteltiin konkreettisia innovatiivisuutta tukevia toimenpiteitä, joissa kuntasektori menestyy strategiatasoa heikommin. Yksityisellä sektorilla on tehty selvästi voimakkaammin työtä tuottavuuden parantamiseksi ja kyetty luopumaan kannattamattomista toiminnoista hieman herkemmin kuin kuntasektorilla.

Ennakko-oletuksena oli, että kuntasektorilla sisäinen yrittäjyys painottuisi strategisen uusiutumisen alueelle, ei niinkään innovatiivisuuden alueelle. Ennakko-oletuksesta poiketen tilanne kuntasektorilla olikin päinvastainen. Tätä voidaan pitää jossakin määrin yllättävänä, sillä innovatiivisuus-uloittuvuus viittaa aktiiviseen tuotekehitykseen ja jopa uuden liiketoiminnan synnyttämiseen, joskaan jälkimmäistä ei kuntasektorin kysymyslomakkeeseen sellaisenaan sisällytetty. Strateginen uusiutuminen puolestaan käsittää uuden strategisen suunnan hakemista, organisaation kehittämistä sekä uusien innovatiivisten työtapojen etsimistä ja edistämistä. Onkin oletettavaa, että ratkaisumme strategisen uusiutumisen yksityiskohtaisemmasta patteristosta vaikuttaa myös mittaustulokseen. Tämän vuoksi jatkossa empiiristen havaintojen määrän kasvaessa on tarkoituksenmukaista pohtia sisäisen yrittäjyyden ilmiön mittauksessa eri ulottuvuuksien keskinäistä tasapainoa.

4 Sisäisen yrittäjyyden edellytykset

4.1 Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät

Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat erilaiset organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät. Koska sisäistä yrittäjyyttä useimmiten tarkastellaan työyhteisössä tapahtuvana organisatorisena ilmiönä, keskeiseen asemaan on nostettu organisaatioon ja sen toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä. Aikaisempiin tutkimuksiin⁵ perustuen Heinonen (1999) on korostanut ympäristön, johdon käyttäytymisen, organisaation ja menestymisen vaikutusta sisäisen yrittäjyyden toteutumiseen. Myös yksilön merkitys sisäisen yrittäjyyden päätoimijana on tunnustettu (Heinonen–Vento–Vierikko 2002). Eri tutkijat ovat luoneet omiin tarpeisiinsa erilaisia sisäisen yrittäjyyden malleja, joissa tutkimustilanteen ja tutkimuksen perusoletuksien mukaan esiintyvät hieman vaihdellen eri tekijät (ks. esimerkiksi Antoncic–Hisrich 2004). Tässä tutkimuksessa tällaisia eri tutkimuksissa esiin nostettuja tekijöitä tarkastellaan sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavina tekijöinä.

Organisaation ulkoista toimintaympäristöä on tyypillisesti pidetty yrittäjämäistä toimintaa katalysoivana tekijänä (Covin–Slevin 1991). Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia ympäristötekijöitä ovat mm. ympäristön dynaamisuus, teknologiset mahdollisuudet, toimialan kasvu, kysyntä, epäsuotuisa muutos sekä kilpailutilanne. Sisäisen yrittäjyyden määrän on empiirisissä tutkimuksissa todettu kasvavan edellä mainittujen tekijöiden lisääntyessä organisaation toimintaympäristössä. (Antoncic–Hisrich 2001.) Ympäristön dynaamisuus ja uhkat katalysoivat organisaatiota muuttumaan, jolloin organisaatiossa on luontaista tarvetta yrittäjämäiselle ja vanhaa kyseenalaistavalle otteelle.

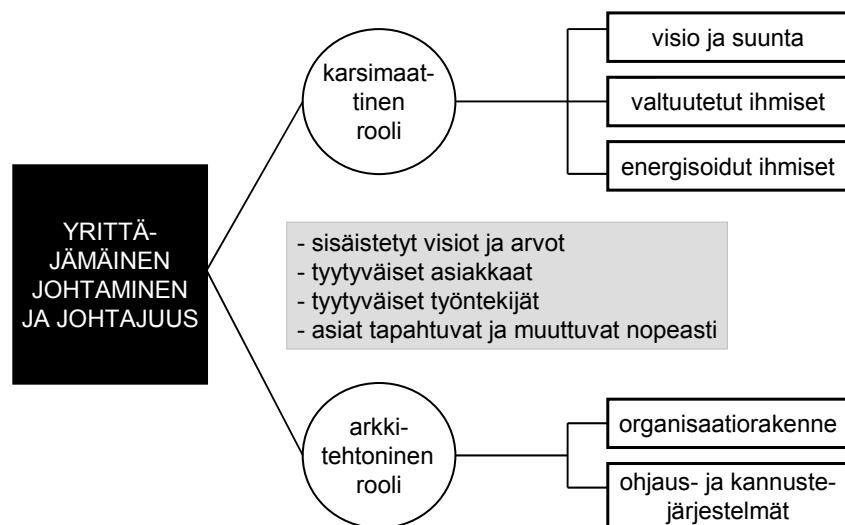
Organisaation sisäisten tekijöiden on havaittu olevan läheisessä yhteydessä organisaation sisäiseen yrittäjyyteen (Antoncic–Hisrich 2001). Organisaatio on

⁵ Ks. tarkempi kirjallisuuskatsaus sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavista tekijöistä Heinonen (1999) ja Heinonen–Vento–Vierikko (2002).

sisäisen yrittäjyyden mahdollistava rakenne, ja sisäiselle yrittäjyydelle voidaan määritellä organisatorisia edellytyksiä. Tutkimusten mukaan johdon käyttäytyminen – visiot, sitoutuminen, tuki ja johtamistyyli – vaikuttavat siihen, kuinka sisäinen yrittäjyys organisaatiossa ilmenee. (Guth–Ginsberg 1990; Miller 1983; Kuratko ym. 1990.) Sisäinen yrittäjyys lähtee liikkeelle organisaation ylimmästä johdosta (Quinn 1979). Myös keskijohdon toiminta erilaisissa vuorovaikutustilanteissa heijastuu voimakkaasti sisäiseen yrittäjyyteen (Hornsby ym. 2002). Johdon tehtävänä on vapauttaa organisaatio mahdollisista institutionaalistuneista kahleista ja edistää sekä organisaation sisäistä että ulkoista vuorovaikutusta, jonka varaan sisäinen yrittäjyys rakentuu (Hjorth–Johannisson 1994). Johdolla tarkoitetaan sekä yksittäistä johtajaa että johtajia ryhmänä, sillä johtotiimin samansuuntainen toiminta sisäisen yrittäjyyden edistämiseksi vahvistaa sisäistä yrittäjyyttä (ks. Heinonen 1999).

Johdon uudistumishalu ja innovatiivisuus voivat vision ohella (tai sen puuttessa) välittyä työntekijöille johdon käyttäytymisessä: sitoutumisessa, tuessa ja johtamistyyliä (ks. Quinn 1985, MacMillan 1986, Kuratko ym. 1990, Pinchot 1983, Kanter 1983 ja Pinchot 1985). 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. (Ks. Molz 1984, MacMillan 1986 ja Kanter 1983.)

Karismaattinen johtaja pitää huolen siitä, että organisaatiolla on kirkas visio ja suunta ja että ne on tehokkaasti ja ymmärrettävästi viestitty läpi organisaation. Lisäksi tehokas yrittäjämäinen johtaja kykenee luomaan sellaiset organisaatio-
 puitteet, jotka mahdollistavat strategian mukaisen toiminnan ja organisaation etenemisen visiota kohti ja tukevat sitä. Työntekijöiden sitoutuminen ja motivoiminen on hoidettu tarkoituksenmukaisin organisaatorakentein sekä ohjaus-, johtamis- ja kannustejärjestelmin. (Kuvio 1.)



Kuvio 1: Yrittäjämäinen johtaminen ja johtajuus (mukailtu lähteestä Thompson 1999)

Johdon lisäksi sisäisen yrittäjyyden organisatorisina edellytyksinä on kirjallisuudessa nostettu esiin organisaatiokulttuuri, organisaatorakenne ja toimintatavat (Guth–Ginsberg 1990). Organisaatiokulttuuri luo sisäiselle yrittäjyydelle kasvualustan (MacMillan 1986). Sisäinen yrittäjyys ei ole mikään trendikäs johtamistekniikka vaan organisaation perustavaa laatua oleva toimintafilosofia. Keskeistä sen toteuttamisessa ovat organisaation ja sen työntekijöiden kyky ja halu hyödyntää ympäristöstä nousevat mahdollisuudet. (Pryor–Shays 1993.) Organisaatiokulttuurin pohjalta nousevat myös monet muut sisäisen yrittäjyyden toteutumisen kannalta merkittävät arvot. Myönteinen suhtautuminen jatkuvaan luovuuteen (ks. Grossi 1990) ja riskin ottamiseen (ks. Kiechl 1990) sekä ongelmien ratkaisukyvyyn arvostaminen (ks. Stopford–Baden–Fuller 1994) kuuluvat oleellisesti sisäisesti yritteliääseen organisaatioon. Lisäksi sisäisesti yritteliäässä organisaatiossa virheet nähdään oppimisen lähteenä (Stevenson–Jarillo 1990; Scholthammer 1982). Korkeaa ja yhteisesti miellettyä tavoitetasoa pidetään usein yritteliään organisaation ominaisuutena (ks. Stopford–Baden–Fuller 1994 ja Scholthammer 1982).

Organisaatorakenteet luovat puitteet, jotka joko mahdollistavat tai rajaavat toimintaa (Heikkilä–Laakso–Heikkilä 1997), myös sisäistä yrittäjyyttä. Sisäiseen yrittäjyyteen liitettävä innovatiivisuus ja organisaation koko asetetaan usein vastakkain. Suurella organisaatiolla on resursseja panostaa innovaatioiden kehittämiseen, kun taas pienen on turvauduttava ulkoisiin asiantuntijoihin ja rahoittajiin, joiden löytäminen ja sitouttaminen yrityksen toimintaan hidastaa innovaatioprosessia. Totuus lienee, että koko sellaisenaan ei ole ratkaisevin yrittäjämäisyyden ja innovatiivisuuden edellytys. Tärkeämpiä ovat organisaation rakenne ja toimintatavat sekä edellä käsitelty organisaatiokulttuuri. (Heinonen–Vento–Vierikko 2002.)

Toimintatavat puolestaan ohjaavat organisaation käyttäytymistä. Sisäisesti yritteliääseen organisaatioon liitetään mm. seuraavat toimintatavat: itseohjautuvuus, tiimityöskentely, avoin ja epämuodollinen kommunikointi, innovatiivisuus, toimintaa tukevat palkitsemis- ja kannustejärjestelmät (ks. esim. Pinchot 1985, Stevenson–Jarillo 1990 ja Antoncic–Hisrich 2001). Sisäisesti yritteliäässä organisaatiossa henkilökunnan osaamista, resursseja ja luovuutta hyödynnetään kokonaisvaltaisesti (Harisalo 1991). Tämä edellyttää organisaatiossa avointa tiedonkulkua. Tiedon, osaamisen ja resurssien jakaminen sekä kehittäminen ovat innovaatioiden ja sisäisesti yritteliään toiminnan edellytyksiä (Kanter 1983; Pinchot 1985; Antoncic–Hisrich 2001). Erityisesti epämuodollisen ja avoimen vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys sisäisesti yritteliäässä organisaatiossa korostuu (Stevenson–Jarillo 1990; Antoncic–Hisrich 2001). Tähän liittyy myös tiimien ja tiimityöskentelyn merkitys tavoiteltaessa sisäistä yrittäjyyttä (Shepherd–Krueger 2002).

Sisäisesti yritteliäässä organisaatiossa työntekijät saavat riittävästi palautetta saavutuksistaan ja työsuorituksistaan. Myös palaute- ja kannustejärjestelmät on viritetty sisäisen yrittäjyyden hengen mukaisesti (Hornsby ym. 2002). Perinteiset palkkiot (yleneminen ja bonukset) eivät todennäköisesti sovi sisäiseen yrittäjyyteen ja innovointiin, sillä ”puhtaimmillaan” sisäinen yrittäjä tarvitsee ja arvostaa ennen muuta vapautta käyttää omaa luovuuttaan ja resursseja sekä aikaa

innovointiin ja muutokseen (Pinchot 1985; Duncan ym. 1988). Sisäisesti yritteliässä organisaatiossa painotetaan työn arviointia ja tuloksellisuutta, mutta arvioinnissa korostetaan oppimiseen ja kehittymiseen liittyviä näkökulmia, ei muodollista ja yksityiskohtaista valvontaa. (Antoncic–Hisrich 2001.) Tulostavasti ja sisäinen yrittäjyys, ts. säännöt ja muodot sekä elävä ja uusiutuva toiminta ovat keskenään dynaamisessa vuorovaikutuksessa ja tasapainossa (Dougherty 1995). Keskeisiä sisäisen yrittäjyyden elementtejä ovat selkeästi määritellyt tavoitteet, positiivinen palaute- ja tukijärjestelmä, yksilövastuun korostaminen sekä tuloksiin perustuva palkitseminen (Kuratko ym. 1993, taulukko 5).

Taulukko 5: Sisäisesti yritteliään organisaatiokulttuurin elementit (Kuratko ym. 1993)

ELEMENTTI	PERUSTEET
Selkeät tavoitteet	Työntekijöiden ja johdon yhteisesti sopimat, selkeät tavoitteet luovat pohjan yhteisille saavutuksille
Positiivinen palaute- ja tukijärjestelmä	Potentiaaliset luoajat ja sisäiset yrittäjät tarvitsevat palautetta ymmärtääkseen toimintansa olevan hyväksyttävää ja palkittavaa
Yksilövastuun korostaminen	Innovatiivinen toiminta perustuu luottamukseen, uskoon ja tulostavasti
Tuloksiin perustuva palkitseminen	Palkitsemisjärjestelmän on rohkaistava riskinottamista ja suoriutumista

Usein sisäisen yrittäjyyden organisatoriset edellytykset ymmärretään hieman harhaisesti sisäisen yrittäjyyden johtamiseksi. Ilmaisuna tämä on vähintäänkin epätarkka, koska johtajat eivät voi johtaa sisäisiä yrittäjiä vaan johtajien on mahdollistettava sisäisten yrittäjien toiminta. Johtajat kehittävät organisaation rutineja ja puitteita siten, että sisäisillä yrittäjillä on tarvittava vapaus viedä organisaatiota innovatiivisesti eteenpäin yhteisesti sovittuun ja johdon viitoittamaan suuntaan. (McKinney–McKinney 1989.)

Sisäinen yrittäjyys ei synny organisaatiossa itsestään. Sisäinen yrittäjä on sisäisen yrittäjyyden avainhenkilö ja päätoimija. Sisäinen yrittäjä kyseenalaistaa vallitsevan tilanteen. Hän saa motivaationsa ongelmien ratkaisemisesta, muutoksen aikaansaamisesta ja innovoinnista. Henkilönä sisäinen yrittäjä on kunnianhimoinen ja kilpailuhenkinen. (Ross–Unwalla 1986.) Yksilön päätös toimia sisäisesti yritteliäästi syntyy organisaatioon ja yksilöön liittyvien tekijöiden yhteisvaikutuksesta silloin, kun jonkinlainen toimintaa kiihdyttävä tapahtuma laukaisee yksilön käyttäytymään sisäisesti yritteliäästi (Schindehutte ym. 2000). Yksilön kyvyt ja asenteet puolestaan vaikuttavat hänen toimintaansa sisäisenä yrittäjänä.

4.2 Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät kunnissa

4.2.1 HAVAINTOJA AIEMMISTA CASE-TUTKIMUKSISTA

Kahdessa eri kunnallisessa yksikössä tehdyn case-tutkimuksen (Heinonen 1999) perusteella turvallisuus ja luottamus organisaation perusoletuksena luovat sisäiselle yrittäjyydelle suotuisan kasvualustan. Kun kunnallisen yksikön toimintaan kohdistetaan suuria muutospaineita tai tiukkoja tavoitteita, mitataan yksikön johdon kykyä toimia puskurina muutospaineiden ja yksikön henkilökunnan välissä. Kun työyhteisössä voidaan luottaa siihen, että organisaation peruslähtökohdat on turvattu, työntekijöiden sitoutuminen yhteisön ja itsensä kehittämiseen paranee. Yhteisen tavoitteen ja kunnianhimoisen tavoitteellisuuden rakentaminen ja työstäminen luottamuksen ilmapiirissä siten, että jokainen työntekijä ymmärtää oman roolinsa kokonaisuudessa, lisää sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä. Lopulta organisaatiokulttuuri määrittää sen, kuinka yhteisössä hyväksytään yksilöllisyys – niin työyhteisön sisällä kuin suhteessa asiakkaaseen.

Kunnallisissa yksiköissä tehdyn tutkimuksen perusteella tasapuolisuutta, varmuutta ja ääretöntä konsensusta korostava organisaatiokulttuuri ei kannusta sisäiseen yrittäjyyteen, pikemminkin päinvastoin. Yksilöllisyyden hyväksymisen ja riskin ottamisen varaan rakentuva sisäinen yrittäjyys ei julkisella sektorilla ole parhaalla mahdollisella kasvualustalla, mikä asettaa entistä suurempia haasteita yksikön toimivalle johdolle.

Johdon käyttäytyminen ja osallistuminen päivittäiseen toimintaan ovat keskeisessä asemassa sisäistä yrittäjyyttä toteuttaessa. Päivittäinen työskentely yksikössä ei sinänsä ole ratkaisevaa, vaan se, että johtajalla on resursseja tukea ja kannustaa työntekijöitä sekä ohjata organisaatiota haluttuun suuntaan. Johto on sisäisen yrittäjyyden mahdollistaja, ja sen tuen ja sitoutumisen on näytävä päivittäisessä työssä. Organisaatorakenteen ja toimintatapojen osalta sisäistä yrittäjyyttä edistävät työntekijöiden luonnollinen yhdessä työskentely, löyhät tehtäväkuvat ja joustavuus sekä yhdessä tapahtuvaan sisäiseen kehittämiseen varattu aika. Lisäksi sisäiseen yrittäjyyteen kannustaminen on oleellisen tärkeää: työn sisällön ja itseohjautuvuuden merkitys korostuu varsinkin, jos rahalliset kannusteet ovat vähäisiä. Organisaatorakenne sinänsä ei tuota sisäisesti yritteliästä käyttäytymistä. (Heinonen 1999.) Oleellista on organisaatorakenteen ja -kulttuurin vuorovaikutus ja yhteensopivuus. Näin ollen kyse ei ole pelkästään siitä, kuinka innovatiivista ja sisäisesti yritteliästä toimintaa johdetaan, vaan laajemmasta toimintatapojen, rakenteen ja kulttuurin muodostamasta kokonaisuudesta. (Heinonen–Vento–Vierikko 2002.)

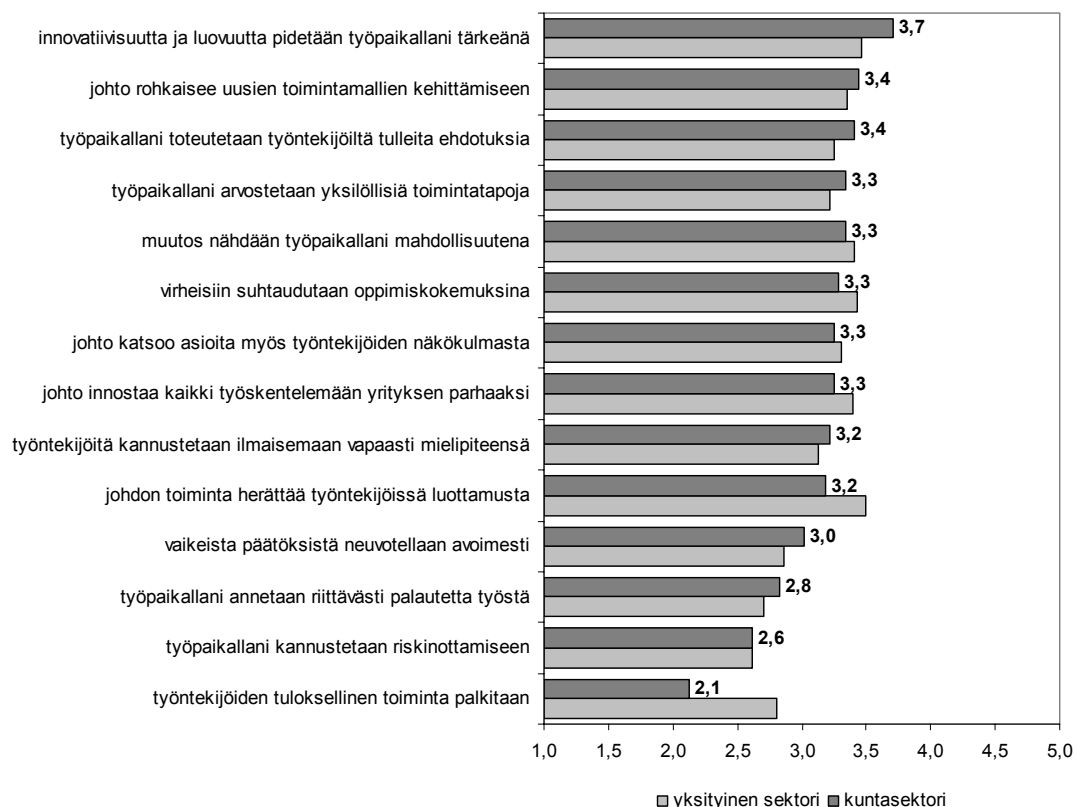
4.2.2 SISÄISEN YRITTÄJYYDEN TEKIJÖIDEN MITTAUS

Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavien tekijöiden mittaristomme koostui joukosta väittämiä, joiden avulla työyhteisön toimintaa kartoitettiin usean ulottuvuuden kautta. Tutkimuksen kohteena oli sisäisen yrittäjyyden ilmiö, vaikkei itse kyselyssä tätä käsitettä käytettykään. Mittauksen pyrkimyksenä oli sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen. Tässä tutkimuksessa sisäisen yrittä-

täytyy edellytyksiä tarkasteltiin johdon toimintaan, työyhteisön kulttuuriin, työskentelyn puitteisiin ja kunnan päätöksenteon kulttuuriin liittyvillä väittämillä. Lisäksi tarkasteluun otettiin yksilötason väitteitä, jotka liittyvät yksilön kykyyn ja asenteisiin toimia sisäisesti yritteliäästi. Tutkimuksesta rajattiin tietoisesti pois organisaation ulkoinen toimintaympäristö. Kunnallisen sektorin tiedetään kohtaavan voimakkaita muutospaineita, mutta tässä tutkimuksessa ei pidetty oleellisena sitä, missä määrin tutkittavat kunnat tai kunnalliset yksiköt kokevat eri tavoin nämä haasteet ja kuinka ne vaikuttavat kunnallisen toiminnan sisäiseen yrittäjyyteen.

Seuraaviin kuvioihin on koottu edellä kuvatut organisaation sisäiset sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät. Kuviossa 2 on johdon toimintaan ja organisaatiokulttuuriin liittyvät väitteet. Kuviossa 3 esitetään organisaation toimintatapoihin liittyvät tekijät. Kuvioon 4 on koottu kunnallista päätöksentekokulttuuria ilmentävät väitteet ja lopulta kuvioon 5 yksilöiden omia kykyjä ja asenteita kuvaavat väitteet.

Kuvioissa on käytetty asteikkoa 1–5 ja kullekin väittämälle on laskettu saatujen vastausten keskiarvo. Lukuja tulkitaan siten, että suurempi arvo tarkoittaa väittämän kanssa samaa mieltä olemista eli tässä tapauksessa sisäisen yrittäjyyden edellytysten kannalta myönteistä asiaa. Tummemmat vaakapalkit kuvioissa kuvaavat tilannetta kuntasektorilla ja vaaleammat puolestaan vastaavaa yksityisellä

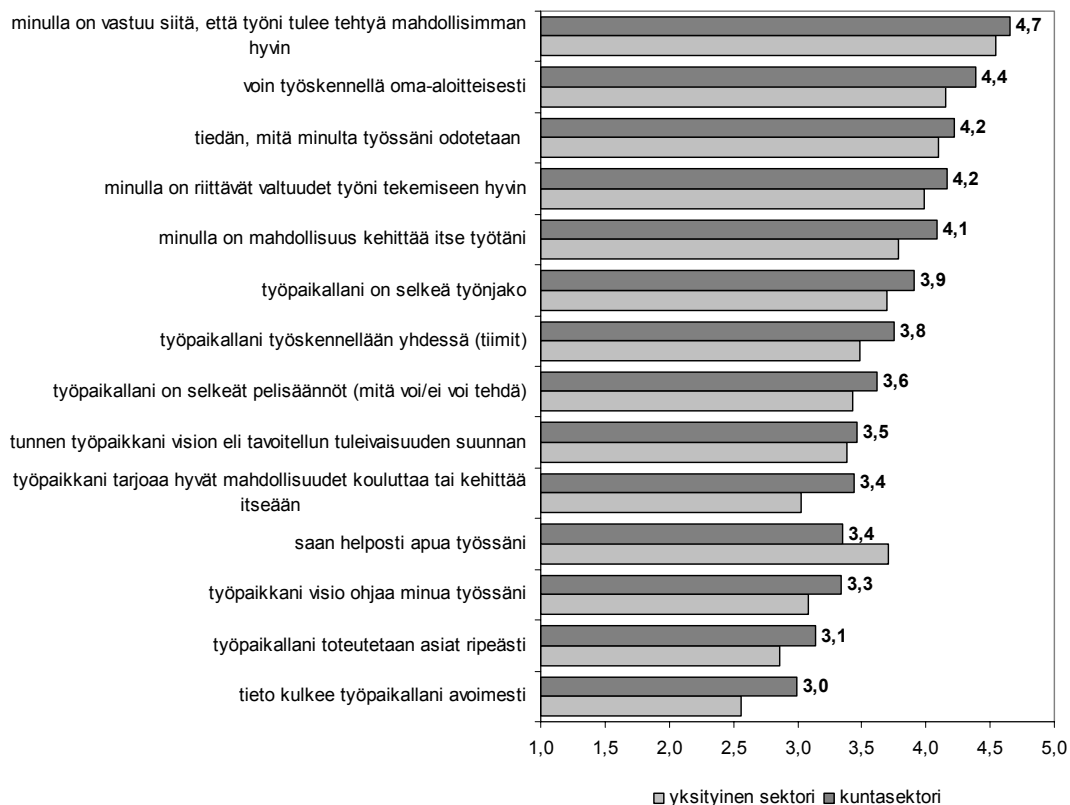


Kuvio 2: Johdon toiminta ja työyhteisön kulttuuri kuntasektorilla ja yksityisellä sektorilla

sektorilla⁶. Kunnallista päätöksentekokulttuuria koskeville väittämille ei luonnollisestikaan löydy vastinparia yksityiseltä sektorilta.

Johdon toiminnan ja työyhteisön kulttuurin kannalta sisäisen yrittäjyyden edellytykset ovat kuntasektorilla melko hyvät. Tältä osin työntekijät arvioivat erityisen positiivisesti sen, että innovatiivisuutta ja luovuutta arvostetaan työssä ja toimintaa kehitetään työntekijöiden tekemien ehdotusten perusteella. Lisäksi johto rohkaisee työntekijöitä uusien toimintamallien kehittämiseen. Sisäisen yrittäjyyden toteutumisen näkökulmasta heikoimmat arviot annetaan tuloksellisen toiminnan palkitsemisesta, ts. työntekijät kokevat, että tuloksellisesta toiminnasta ei riittävässä määrin palkita. Myöskään riskinottamiseen ei työntekijöitä työyhteisössä juurikaan kannusteta. Lisäksi työntekijät kaipaavat avoimuutta ja lisää palautetta työstään.

Verrattaessa kuntasektorin tuloksia yksityisen sektorin tuloksiin havaitaan, että yleinen linja niissä on varsin samankaltainen. Tuloksellisesta toiminnasta palkitseminen on ennustettavasti kuntasektorilla selvästi vähäisempää. Luottamus johdon toimintaa kohtaan henkilökunnan keskuudessa voisi sekin olla korkeammalla tasolla. Toisaalta kuntasektori suoriutuu yksityistä sektoria paremmin niiden tekijöiden osalta, joissa kuntasektori sai osa-alueen parhaimmat arviot: innovatiivisuuden, luovuuden ja yksilöllisyyden arvostamisessa sekä toiminnan kehittämisessä, erityisesti työntekijöiltä tulleiden ehdotusten perusteella.



Kuvio 3: Työskentelyn puitteet kuntasektorilla ja yksityisellä sektorilla

⁶ Yksityisen sektorin tutkimustulokset liittyvät PK-Instituutissa toteutettuihin koulutus- ja kehittämishankkeisiin, joissa sisäisen yrittäjyyden mittaristoa on kehitetty.

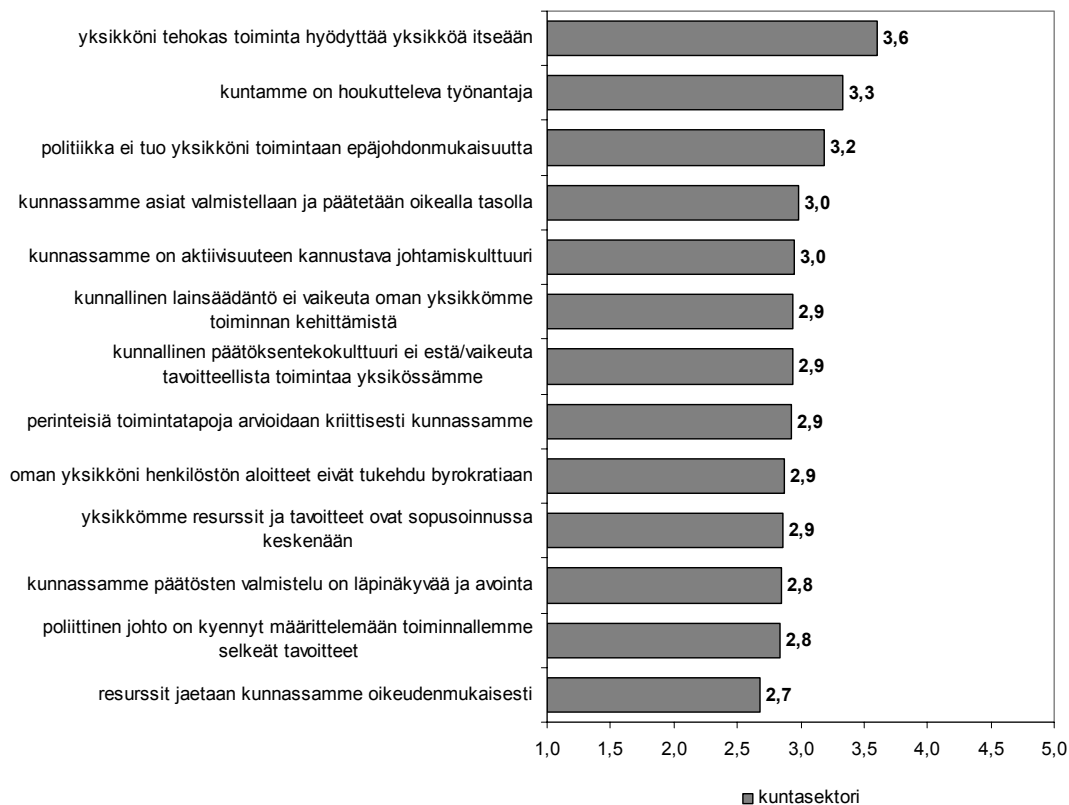
Kuntasektorin työskentelyn puitteet saavat sisäisen yrittäjyyden toteutumisen näkökulmasta korkeammat arviot kuin johdon toiminta ja työyhteisön kulttuuri. Näin ollen sisäisen yrittäjyyden edellytykset ovat työskentelyn puitteita tarkasteltaessa kuntasektorilla huomattavan hyvät. Työntekijät kokevat, että heillä itsellään on vastuu työnsä tekemisestä hyvin sekä toisaalta riittävät valtuudet siihen. Tämä on hyvä lähtökohta sisäiselle yrittäjyydelle, jossa vallan ja vastuun tulee kulkea käsi kädessä. Yksilön näkökulmasta merkittävää on lisäksi, että työntekijät kokevat voivansa työskennellä oma-aloitteisesti; he tietävät, mitä heiltä odotetaan ja he voivat itse myös kehittää omaa työtään.

Yrittäjyyden teoreettisiin lähtökohtiin perustuen sisäiseen yrittäjyyteen liitetään voimakas yksilöllisyys. Kyse on yksilön toiminnasta, jolloin päätoimija olen minä itse. Kunnalliset työskentelyn puitteet näyttävät ainakin tämän tutkimuksen valossa tukevan työntekijän voimakasta yksilöllisyyttä. Toisaalta sisäinen yrittäjyys merkitsee samalla myös voimakasta kollektiivista, yhteisöllistä toimintaa organisaation yhteisten tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi. Vastausten perusteella näyttää siltä, että tämä puoli ei ole aivan yhtä hyvin hoidettu. Tiedon kulku voisi olla tehokkaampaa, asiat työyhteisössä voisivat edetä ripeämmin, ja työpaikan yhteinen visio voisi voimakkaammin ohjata työyhteisön toimintaa. Tulokset eivät kuitenkaan ole yllättäviä. Esimerkiksi tiedonkulun avoimuutta yleensä kaivataan eri organisaatioissa toteutetuissa työilmapiiriä ja toimintatapoja kartoittavissa tutkimuksissa.

Merkittävä havainto on, että kokonaisuudessaan työskentelyn puitteet näyttävät vastausten perusteella olevan kuntasektorilla hoidetut paremmin kuin yksityisellä sektorilla. Ainoastaan yksi väittämä – saan helposti apua työssäni – saa yksityisen sektorin organisaatioissa sisäisen yrittäjyyden toteutumisen näkökulmasta paremman arvion kuin kuntasektorilla. Tämä viittaa jo edellä esitettyyn riittämättömään yhteisöllisyyden tuntemukseen kuntasektorilla. Toisaalta, osin jopa ennako-oletusten vastaisesti, kuntasektorin työntekijät kokevat, että heillä on kohtalaisen hyvät mahdollisuudet kouluttaa ja kehittää itseään. Paljon puhuttu kunnalliset säästötoimet eivät ainakaan tässä kohdin nouse negatiivisessa mielessä esiin.

Kunnallinen päätöksentekokulttuuri saa vastaajilta selvästi edellisiä osioita heikompia arvioita, mikä oli sekin ennakoitavissa. Tulos ei kokonaisuudessaan ole kuitenkaan yllätyksetön. Esimerkiksi positiivista sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta on, että yksikön tehokkaan toiminnan koetaan hyödyttävän juuri kyseistä yksikköä. Aikaisemmissa tutkimuksissa on päinvastaisesti todettu, että tiukoista rahallisista toimintaraameista selviytyminen saattaa kunnallisella sektorilla johtaa seuraavana vuonna peräti entistä vähäisempiin resursseihin. Tämä johtuu siitä, että kunnan yksiköt eivät ole taloudellisesti itsenäisiä, jolloin niiden rahat ovat ”kunnan yhteisessä kassassa”. Vuodenvaihteessa tilinpäätös laaditaan kunnan tasolla, ei yksittäisen yksikön tasolla, minkä vuoksi toisen yksikön ”säästöt” tai positiivinen tuottavuuskehitys voivat mennä budjettinsa mahdollisesti ylittävän yksikön ”vajeen” kattamiseen. (Heinonen 1999.)

Tämän tutkimuksen antama verrattain positiivinen kuva saattaa olla selitettävissä sillä, että yksittäiset työntekijät eivät välttämättä näe tehokkaan toiminnan ja yksikön talouden välistä suhdetta kuvatulla tavalla vaan kokevat – aivan aiheel-



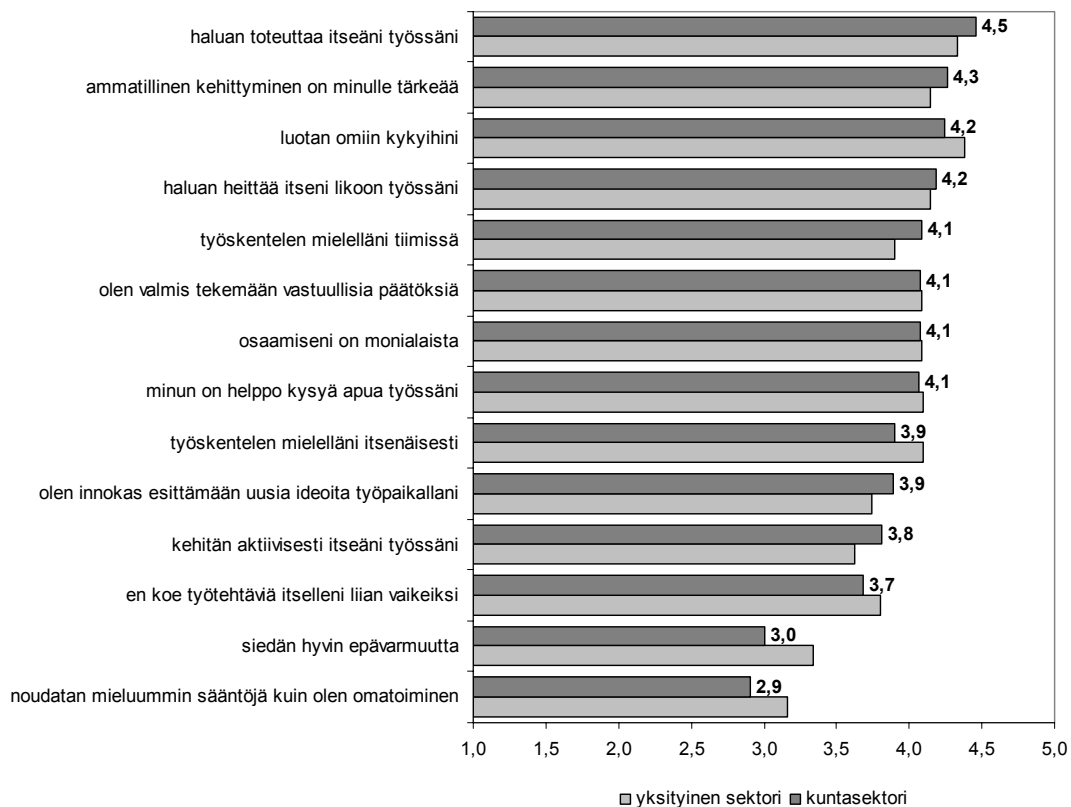
Kuvio 4. Kunnallinen päätöksentekokulttuuri

lisesti – että työn tehostuminen tuo itselle selviä hyötyjä oman työn kehittymisen kautta. Jos työntekijät puolestaan näkevät tehokkuuden ja käytettävissä olevien määrärahojen ja tehokkuushyötyjen myös rahallisessa mielessä jäävän oman yksikön hyödyksi, tulos on erittäin myönteinen ja antaa hyvän ja mahdollistavan perustan sisäisen yrittäjyyden kehittämiseksi.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat kuitenkin käsitystä, että resurssien jakamista ei kunnallisessa toiminnassa koeta kovinkaan oikeudenmukaiseksi. Osaltaan tämä varmasti liittyy siihen, että asioiden valmistelu ei ole riittävän avointa ja läpinäkyvää ja toisaalta siihen, että poliitikot eivät kykene määrittelemään toiminnalle kyllin selkeitä tavoitteita. Osin kyse on jo edellä esitetystä riittämättömästä luottamuksesta johtoa kohtaan. Nämä ovat omiaan hidastamaan sisäisen yrittäjyyden kehittämistä kunnallisessa organisaatiossa.

Yllätyksetöntä on se, että työntekijöiden arviot omista kyvyistään ja asenteistaan toimia sisäisesti yritteliäästi ovat erittäin myönteiset. Positiivista suhtautumista sisäiseen yrittäjyyteen ilmentävät työntekijöiden halu toteuttaa itseään työssään sekä ammatillisen kehittymisen suuri merkitys. Myös halu heittää itsensä likoon, valmius vastuullisten päätösten tekemiseen ja yhteistyöhalu antavat viitteitä myönteisistä asenteista sisäistä yrittäjyyttä kohtaan. Hyvä luottamus omiin kykyihin sekä monialainen osaaminen puolestaan ovat sisäiseen yrittäjyyteen liitettäviä ominaisuuksia yksilötasolla.

Sisäisen yrittäjyyden toteutumista ajatellen selvästi heikommalle tasolle jäävät työntekijöiden arviot kyvystään sietää epävarmuutta sekä halustaan olla ai-

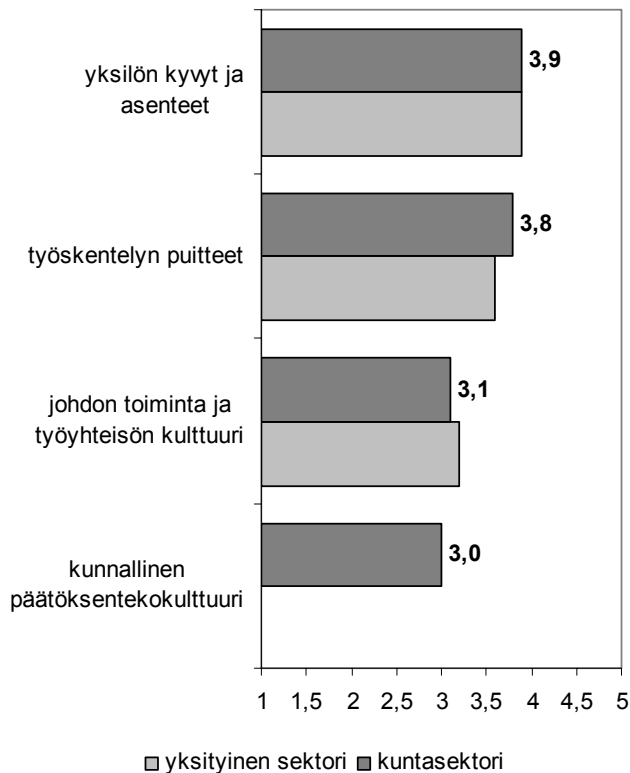


Kuvio 5. Yksilön kyvyt ja asenteet kuntasektorilla ja yksityisellä sektorilla

dosti oma-aloitteisia sääntöjen noudattamisen asemesta. Nämä molemmat ilmaisevat viime kädessä pyrkimystä toimia muuttumattomassa ja varmassa tilanteessa muutoin sisäisen yrittäjyyden kannalta positiivisista asenteista ja kyvyistä riippumatta. Tulosten valossa näyttää siltä, että työntekijät haluavat toimia sisäisesti yritteliäästi, mutta uskallusta osin puuttuu.

Jälleen yksityisen sektorin ja kuntasektorin tulokset ovat hyvin samansuuntaisia. Asenteet ovat yleisesti ottaen erittäin myönteiset. Samoin omat kyvyt koetaan verrattain hyviksi sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta. Arvioiden aitous on kuitenkin syytä pohtia kriittisesti, koska päivittäisessä toiminnassa näkyvät myös heikohko kyky sietää epävarmuutta ja luontainen taipumus sääntöjen noudattamiseen oma-aloitteisuuden asemesta. Toki jälkimmäistä voidaan selittää sillä, että suomalaisen kulttuuriin (niin kunta- kuin yksityiselläkin sektorilla) liittyy tunnollisuus sääntöjen ja käskyjen noudattamisessa yleisemminkin. Joka tapauksessa on muistettava, että esitetyt tulokset perustuvat työntekijöiden omaan henkilökohtaiseen arvioihin itsestään. Tutkimuksen ulottumattomiin jää, missä määrin työntekijöillä on epärealistinen kuva itsestään ja todellisuudesta. Mahdollisena ei voida pitää sellaistaakaan ajatusta, että työntekijöillä on itsestään, kyvyistään ja asenteistaan liian myönteinen kuva.

Kaiken kaikkiaan yksityisen ja kunnallisen sektorin edellytykset toimia sisäisesti yritteliäästi eivät näyttäisi oleellisesti poikkeavan toisistaan. Kuvioon 6 on vielä kerätty osa-alueittain yhteen sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät.



Kuvio 6. Yhteenveto: sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät kunnallisella ja yksityisellä sektorilla

Osa-alueiden keskinäinen järjestys on hyvin luonnollinen. Työntekijöiden omien arvioiden perusteella omat kyvyt ja asenteet arvioidaan parhaimmiksi. Tämän jälkeen itseään seuraavaksi lähimpänä olevat työskentelyn puitteet koetaan melko myönteisiksi sisäisen yrittäjyyden toteutumisen näkökulmasta tarkasteltuna. Etäämpänä itsestä toimiva johto ja työyhteisön kulttuuri saavat hieman näitä heikommata arviot. Lopulta kuntasektorilla etäisin osa-alue, kunnallinen päätöksentekokulttuuri, saa sisäisen yrittäjyyden kannalta heikoimmat arviot. Kyse on hyvin inhimillisestä asiasta: huonommiksi mielletyt asiat on helppo ”ulkoistaa” itsestään mahdollisimman kauas. Ilmiö on kaikessa inhimillisyydessään yhteinen kunnalliselle ja yksityiselle sektorille.

Tarkasteltaessa kunnallisia työyhteisöjä itsenäisinä kokonaisuuksina voidaan tehdä joitakin havaintoja. Johdon toiminnalla ja työyhteisön kulttuurilla sekä työskentelyn puitteilla näyttää olevan positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen. Sellaisissa työyhteisöissä, joissa työntekijät ovat arvioineet johdon toimintaa, työyhteisön kulttuuria ja työskentelyn puitteita keskimäärin positiivisesti, ollaan myös tyytyväisiä työn eri ulottuvuuksiin (oman työn arvostus, työssä viihtyminen jne.).

Sisäinen yrittäjyys on vuorovaikutteista toimintaa, ja siihen liittyy useita tekijöitä ja vaikuttimia. Johdon toimintaa ja organisaation kulttuuria voidaan arvioida eri kriteerein kulloisestakin organisaatiosta ja työyhteisöstä käsin. Tutkimukseemme osallistui esimerkiksi samasta kunnasta kaksi yksikköä, joilla oli osin sama johto. Kuitenkin näissä yksiköissä suhtauduttiin osittain samaan joh-

toon varsin eri tavoin: toisessa arvio oli erittäin myönteinen, toisessa puolestaan hyvin kriittinen. Tulokset kertovat selkeää kieltä siitä, että sisäinen yrittäjyys on voimakkaasti työyhteisösidonnainen ilmiö, jossa päivittäisjohtamisella sekä työntekijöiden ja johdon välisellä vuorovaikutuksella on merkittävä rooli.

4.2.3 REITIT SISÄISEEN YRITTÄJYYTEEN⁷

Tässä luvussa analysoimme syvällisemmin sisäistä yrittäjyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä saadaksemme lisäymmärrystä sisäisen yrittäjyyden ilmiöstä. Analyysiaineistona ovat henkilöstökyselyn vastaukset kaikissa kohdekunnissa tai kunnallisissa yksiköissä. Ensi vaiheessa käytimme faktorianalyysia aineiston tiivistämiseen (väittämistä muodostettiin summamuuttujia) (ks. liite 4). Faktorianalyysissa muodostettiin ja nimettiin taulukosta 6 ilmenevät faktorit, joista rakennettiin jatkossa käsiteltävät summamuuttujat⁸.

Kunnallisten työyhteisöjen organisatorista tilannetta tarkasteltiin seuraavaksi lähemmin siten, että pyrittiin löytämään yhteyksiä sisäisen yrittäjyyden eri tasojen (johto, organisaatio, kunta, yksilö) välillä. Tilannetta pyrittiin selvittämään regressioanalyysilla. Analyysiin valittiin mukaan taulukossa 6 kuvatut summamuuttujat, joiden taustalla oli faktorianalyysi.

Taulukko 6. Osioittain muodostetut faktorit

OSIO	FAKTORI
Johdon toiminta ja työyhteisön kulttuuri	Luotettavuus ja luottamus Yksilöllisyys ja innovatiivisuus Avoimuus Riskinottoon tukeminen
Työskentelyn puitteet	Valtuutus Visio-ohjaus Organisaation tuki Toiminnan ohjaus
Kunnan päätöksentekokulttuuri	Toiminnan avoimuus ja joustavuus Politiikan ilmentymät
Yksilön kyvyt ja asenteet	Motivaatio ja kompetenssi Oman työn arvostus Työn mielekkyys Tiimiorientaatio Epävarmuus ¹

¹ Summamuuttuja jätetään pois jatkoanalyysista alhaisen alpha-kertoimen vuoksi (ks. liite 4).

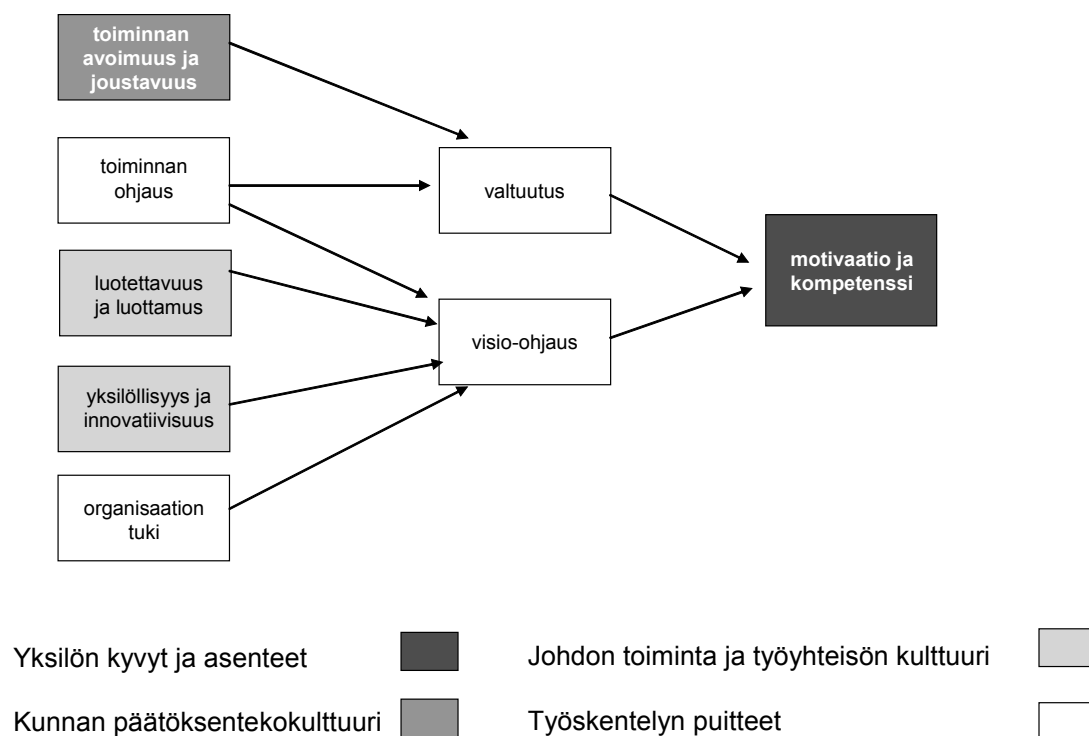
⁷ Sisäisen yrittäjyyden reittejä koskeva osio perustuu pitkälti Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutin erikoistutkijan, kauppatieteiden tohtori Jouko Toivosen pohdintoihin.

⁸ Liitteestä 4 löytyvät väittämät, joista faktorit muodostuvat, sekä niiden saamat faktori-pistemäärät.

Ensiksi testattiin sellaista mallia, jossa johdon toiminta, organisatoriset puitteet ja kunnan päätöksentekokulttuuri vaikuttavat suoraan sisäisen yrittäjyyden yksilötasoon. Sisäisen yrittäjyyden elementit ovat tällöin toisistaan riippumattomia, tavallaan additiivisia tekijöitä. Kukin erillinen dimensio lisää sisäisen yrittäjyyden määrää riippumatta toisista. Työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä on varsin tavallista, että vastaavankaltaisia elementtejä tarkastellaan yksiulotteisesti, additiivisesti. Osiot summataan yhteen ja arvioidaan jonkin summaindeksin avulla kokonaistilannetta sekä osioista löytyviä heikkoja ja vahvoja tekijöitä. Siis siten, että elementtien summa olisi esitettävissä esimerkiksi seuraavasti:

Innovatiivisuus + avoimuus + riskinotto + tuki + mielekkyys = sisäinen yrittäjyys.

Havaitsimme, että malli ei toimi sellaisenaan, sillä johdon toiminnasta, työskentelyn puitteista ja kunnallisesta päätöksentekokulttuurista suurin osa jäi mallin ulkopuolelle. Mallin kehittelyä jatkettiin siten, että muuttujat järjestettiin uudestaan kahden tason asemesta kolmeen tasoon. Nyt oletettiin, että johdon toiminta ja kunnallinen päätöksentekokulttuuri vaikuttavat työskentelyn organisatoristen puitteiden kautta yksilöihin. Mallin selitysaste on hyvä ja tulkinta vaikuttaa mielekkäältä. Pudotimme vielä joitakin tekijöitä pois mallista tulkintaa helpottamaan. Lopullisesta mallista (kuvio 7) muodostui näin kolmitasoinen, jossa keskimäinen ulottuvuus on eräänlainen välittäjätaso kahden reunimmaisesta tason välillä (ks. lähemmin myös liite 5).



Kuvio 7: Polkumalli sisäisen yrittäjyyden eri tasojen keskinäisistä riippuvuussuhteista. (Kuviossa on esitetty vain tilastollisesti merkitsevät riippuvuussuhteet $p < 0,5$.)

Kolmitasoisessa mallissa johdon toiminta, organisatoriset työskentelyn puitteet ja kunnallinen päätöksenteko ovat samassa asemassa. Valtuutus ja visio-ohjaus ovat uusina elementteinä mallissa keskellä, jolloin ne toimivat välittäjinä yksilön motivaatioon ja kompetenssiin. Yksilön motivaatio ja kyvyt ovat keskeisessä asemassa sisäisen yrittäjyyden toteutumisen näkökulmasta, sillä sisäisessä yrittäjyydessä päätoimija on työyhteisön jokainen yksilö.

Kunnan toiminnan avoimuus ja joustavuus sekä organisatorisista työskentelyn puitteista toiminnan ohjaus vaikuttavat valtuutuksen kautta yksilön motivaatioon ja kompetenssiin. Vastaavasti toiminnan ohjaus, luotettavuus ja luottamus, yksilöllisyys ja innovatiivisuus sekä organisaation tuki ovat visio-ohjauksen kautta yhteydessä yksilön motivaatioon ja kompetenssiin. Mallissa ei ole enää mukana kaikkia muuttujia, vaan siitä on jätetty pois sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta epärelevantteja ja riippuvuussuhteiltaan vähäisiä tai olemattomia muuttujia.

Valtuutuksen ja visio-ohjauksen rooli johdon toiminnan, työskentelyn puitteiden ja kunnallisen päätöksenteon välissä on tärkeä löydös. Sisäisen yrittäjyyden organisatoriset elementit ja puitteet tai kunnalliseen päätöksentekokulttuuriin liittyvät elementit eivät suoraan vaikuta yksilötason sisäiseen yrittäjyyteen, vaan näyttää enemmänkin siltä, että rakenteiden ja yksilötason yhdistäjänä tarvitaan välittäjätasoa. Näin ollen paraskaan johto tai rakenteelliset tekijät eivät sellaiseenaan johda toivottuun tulokseen, ellei asiaa vision ja valtuutuksen kautta organisaatiossa jalkauteta yksilötasolle.

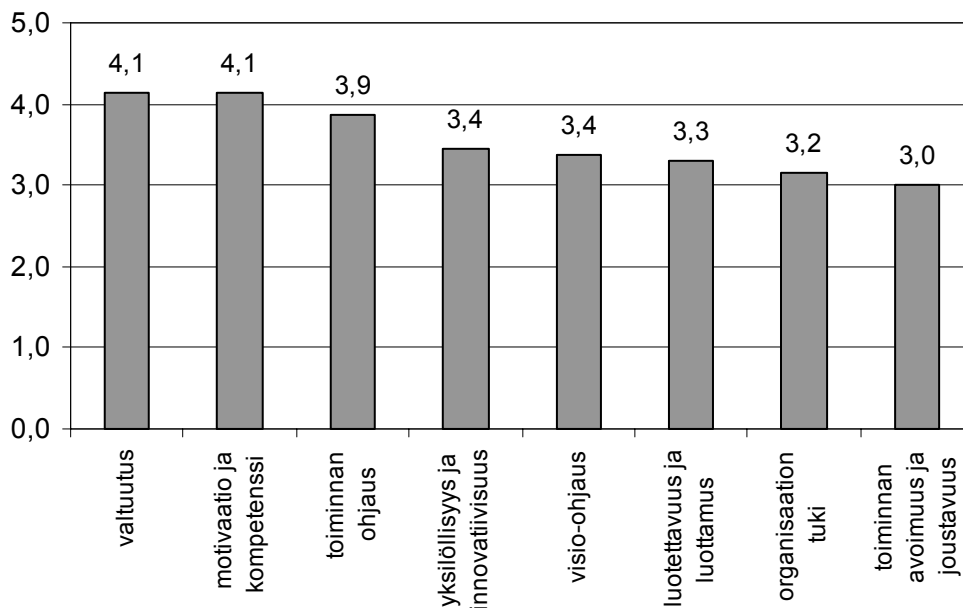
4.3 Keskustelua: kunta vs. yksityinen sektori

Toivonen (2003, ei julkaistu) tarkasteli PK-Instituutin koulutusohjelmaan osallistuneiden yritysten sisäistä yrittäjyyttä edellä kuvatun polkumallin avulla. Sisäisen yrittäjyyden tasot olivat yhtä (kunnallinen päätöksentekokulttuuri) lukuun ottamatta samat. Myös Toivosen polkuanalyysin tulokseksi saatiin kolmitasoinen malli, jossa johdon toiminta ja organisatoriset elementit saivat välittäjän yksilötason sisäiselle yrittäjyydelle. Välittäjätaso muodostui valtuutuksesta ja visio-ohjauksesta tämän kuntasektorin tutkimuksen tulosten tavoin.

Heinosen ja Korvelan (2003) työstämänä yrityssektorin aineistosta saatiin faktorianalyysin ratkaisuna tiivistetyksi aineistosta samankaltaisia summamuuttujia sekä hyvin pitkälle vastaavanlaisia keskinäisiä riippuvuussuhteita (korrelaatioanalyysin keinoin) kuin edellä mainitussa Toivosen analyysissä ja käsillä olevassa kuntasektorin tutkimuksessa. Yhdensuuntaiset tulokset sisäisen yrittäjyyden tasojen tai elementtien välillä kertovat siitä, että sisäinen yrittäjyys näyttäytyy organisaatioissa kuvatulla tavalla eli organisaatiossa itsessään (johdon toiminta, työskentelyn puitteet, kuntasektorilla kunnallinen päätöksentekokulttuuri) ja yksilötasolla (motivaatio ja kompetenssi). Näiden tasojen riippuvuussuhde havaittiin polkumalleissa välittävän tason kautta. Koska korrelaatioanalyysissä tarkastelun tasoja oli vain kaksi, välittävää tasoa ei menetelmän avulla ollut edes mahdollista tunnistaa.

Tulokset kertovat myös siitä, että vaikka sisäinen yrittäjyys saattaa ilmetä kuntasektorilla ja yrityksissä eriasteisena (ainakin määrällisesti), ilmiön eri taso-

jen keskinäinen yhteys säilyy pääpiirteissään samana organisaatiosta riippumatta. Toisaalta on muistettava, että sisäisen yrittäjyyden tasoon liittyvät erot kunta- ja yksityissektorin välillä eivät merkittävästi poikkea eri organisaatioiden välisistä tasoeroista sektorista riippumatta. Kuntien tai yritysten keskinäiset erot voivat siis olla vähintään yhtä suuria tai jopa suurempia kuin kuntaorganisaation ja yksityisen sektorin yritysten väliset erot. Tämä viittaa siihen, että sisäinen yrittäjyys ilmiönä on ensi sijassa liitettävissä työyhteisöön ja siellä tapahtuvaan päivittäisjohtamiseen, ei niinkään esimerkiksi talouden sektoriin.



Kuvio 8: Sisäisen yrittäjyyden eri tasot kuntasektorilla (polkumalliin muodostetut summamuuttujat)

Kuviossa 8 on kootusti esitetty polkumallissa tunnistettujen sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavien tekijöiden saamat arvot tutkimissamme kunnissa. Yksilötasolla motivaatio ja kompetenssi näyttävät antavan hyvän pohjan organisaation sisäiselle yrittäjyydelle. Tässä kohden on syytä muistaa, että kyse on työntekijöiden itsearvioinnista ja on mahdotonta arvioida, missä määrin se vastaa todellisuutta. Myös organisaation valtuutus näyttäisi olevan kunnossa. Työntekijät kokevat, että valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä, he voivat työskennellä oma-aloitteisesti ja voivat kehittää omaa työtään sekä itseään. Kunnalliseen päätöksentekokulttuuriin liitettävä toiminnan avoimuus ja joustavuus saavat heikoimmat arvot: valmistelua ei koeta avoimeksi ja läpinäkyväksi eikä resurssien jakoa ja tavoitteiden asettamista oikeudenmukaiseksi ja selkeäksi. Toiminnan konkreettinen ohjaus – työnjako ja pelisäännöt – on voimakkaampaa kuin visio-ohjaus. Johdon osakseen saama luottamus ja yhteisön antama apu ja tuki saavat hieman heikompia arvioita.

Kaiken kaikkiaan lähtökohdat sisäisen yrittäjyyden kehittämiseksi kunnallisella sektorilla ovat vähintäänkin kohtalaiset. Mittariston avulla voidaan tun-

nistaa kipupisteitä, jotka toki eri organisaatioissa ja työyhteisöissä vaihtelevat. Tähän tutkimukseen osallistuneiden kuntien kohdalla yksilötason luomat edellytykset kuntasektorilla ovat hyvät. Polkumallimme välittäjätasolla valtuutus on kunnossa, ts. työntekijät kokevat, että heillä on tilaa toimia sisäisesti yritteliäästi. Merkittävää on selvästi heikommalla tasolla oleva visio-ohjaus, ts. suunta siitä, minne työyhteisö on menossa, kaipaa selkeyttämistä ja näkyväksi tekemistä arjen työssä. Päivittäiset johtamisjärjestelmät näyttäisivät tukevan sisäisesti yritteliästä toimintaa paremmin kuin kuntatyöyhteisön kulttuuriin liittyvät tekijät.

5 Sisäisen yrittäjyyden merkitys

5.1 Sisäisen yrittäjyyden lisäarvo

Kiinnostus sisäiseen yrittäjyyteen perustuu siihen, että sisäisesti yritteliään toimintatavan uskotaan olevan yhteydessä organisaation suorituskykyyn. Monet tutkimukset ovat pyrkineet empiirisesti todistamaan tätä yhteyttä, ja joitakin viitteitä sisäisen yrittäjyyden ja organisaation suorituskyvyn välisestä yhteydestä onkin löydetty (ks. esimerkiksi Zahra ym. 1999a, Zahra ym. 1999b, Zahra–Covin 1995, Zahra 1995 ja Zahra 1991). Sisäisen yrittäjyyden on todettu vaikuttavan myönteisesti erityisesti organisaation pitkän aikavälin kannattavuuteen (Zahra–Covin 1995). Sisäisen yrittäjyyden on havaittu myös edistävän organisaation muutosprosessin (esimerkiksi yritysostotilanteessa) läpi viemistä (Zahra 1995). Edelleen sisäinen yrittäjyys organisaatioissa voi yhteiskunnan tasolla lisätä tuotavuutta, edistää hyvien käytäntöjen leviämistä, luoda uutta (liike)toimintaa sekä kohentaa kansallista kilpailukykyä laajemminkin (Wennekers–Thurik 1999).

Sisäisen yrittäjyyden organisaatioon mukanaan tuoma lisäarvo liitetään ennen kaikkea taloudelliseen suorituskykyyn (kannattavuuteen) sekä organisaation kasvuun, jolloin sisäisen yrittäjyyden merkitys korostuu organisaation taloudellisen kasvun ja varallisuuden luojana. Eri tutkimusten empiiriset tulokset tukevat edellä esitettyä. (Antoncic–Hisrich 2004.) Sisäisen yrittäjyyden eri ilmenemismuotojen ja ulottuvuuksien (ks. luku 3.2) kautta voidaan paremmin ymmärtää, millä tavoin sisäinen yrittäjyys on liitettävissä organisaation menestymiseen ja suorituskyvyn parantumiseen. Kyse voi olla vaikkapa sisäisen yrittäjyyden mukanaan tuomasta uudesta innovaatiosta, nopeudesta toimia, rohkeasta erilaisuudesta tai kustannusjohtajuudesta (ks. myös Covin–Miles 1999).

Sisäinen yrittäjyys vaikuttaa organisaation suorituskykyyn sekä suoraan että yhdessä organisaation ulkoisten ja sisäisten, organisatoristen tekijöiden kanssa (Antoncic–Hisrich 2004). Jo määritelmän mukaisesti sisäisesti yritteliäät organisaatiot synnyttävät muita organisaatioita enemmän uutta liiketoimintaa, innovoivat tuotteitaan, palveluitaan ja prosessejaan muita intensiivisemmin, uusiutu-

vat, ottavat riskiä ja toimivat proaktiivisesti. Tämän johdosta tällaiset organisaatiot ovat keskimäärin tuloksellisempia kuin muut.

Antoncic ja Hisrich (2004) totesivat tutkimustulostensa perusteella sisäisen yrittäjyyden vaikuttavan positiivisesti ainakin

- varallisuuteen (uudet varat taseessa)
- kasvuun (myynnin ja henkilökuntamäärän absoluuttinen kehitys sekä markkinaosuuden suhteellinen kehitys)
- kannattavuuteen (absoluuttinen nettotuloksen ja pääoman tuottoasteen kehitys sekä vastaavat kilpailijoihin verrattuna).

On huomattava, että kyseinen tutkimus on tehty yritysaineistolla. Mitä tämä voisi tarkoittaa julkisella sektorilla, erityisesti kunnallisessa toiminnassa? Kuntaorganisaation tehtävänä ei ole varallisuuden kerääminen, vaan sille laissa määriteltujen tehtävien järjestäminen. Kasvu sinänsä ei voine olla julkisen toiminnan tavoite, koska julkinen toiminta pääsääntöisesti rahoitetaan verovaroin. Lisäksi jos julkinen toimija aggressiivisesti kasvaa ja valloittaa markkinaosuuksia yksityiseltä sektorilta, kyse on markkinaehtoisen toiminnan estämisestä tai häiritsemisestä. Kannattavuutta kunnallisessa toiminnassa on totuttu mittaamaan lähinnä rahan riittävyydellä. Tämä toki sopii sisäisen yrittäjyyden tuloksellisuuden mittaamiseksi, mutta vain tietyin varauksin: rahojen riittävyys heijastelee myös myönnettyjä määrärahoja eikä suoranaisesti kerro välttämättä mitään toiminnan tehokkuudesta tai kannattavuudesta, vaan pikemminkin se kertoo johtajan kyvystä neuvotella yksikölle määrärahoja ja resursseja.

Kunnallisen toiminnan suorituskyvyn arvioiminen ei ole yhtä yksiselitteistä kuin suorituskyvyn arvioiminen yksityisellä sektorilla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei kunnallisen toiminnan suorituskykyä voisi mitenkään arvioida. Itse asiassa sisäiseen yrittäjyyteen liittyvät taloudelliset tulokset ilmentävät sisäistä yrittäjyyttä toimintana: jotakin on tapahtunut, jotta hyviin taloudellisiin tuloksiin on päästy. Taloushan on viime kädessä vain toteutuneen toiminnan peili, mittari. Toimintaa ajatellen kyse voi olla myös vaikkapa asiakastyytyväisyydestä tai henkilökunnan oppimisesta, jaksamisesta, työtyytyväisyydestä tai työyhteisön ilmapii-ristä. Nämäkin ovat merkittäviä ja mahdollisia sisäisen yrittäjyyden mukanaan tuomia tuotoksia. Erityisesti kuntasektorilla, jossa vertailukelpoisten taloudellisten mittareiden luominen on perinteisesti ollut vaikeaa, on tarkoituksenmukaista kiinnittää huomiota myös sisäisen yrittäjyyden toiminnallisiin tuotoksiin.

5.2 Sisäisen yrittäjyyden lisäarvo kuntaorganisaatiossa

5.2.1 TOIMINNAN TAVOITTEET

Tässä tutkimuksessa suorituskyvyn ja sisäisen yrittäjyyden yhteyttä on tarkasteltu lähinnä kunnalle tai sen yksikölle asetettujen tavoitteiden pohjalta. Tiedostamme suorituskyvyn mittaamiseen liittyvät ongelmat kunnallisessa toiminnassa. Lähtökohthanamme oli, että kunnallisen toiminnan arvioinnissa taloudelliset tavoitteet ja luvut kuvaavat riittämättömästi kunnan tai sen yksikön onnistumista toiminnassaan. Tämän vuoksi annoimme vastaajille vapaat kädet tutkitun kunnan

tai kunnallisen yksikön tavoitteiden hahmottamisessa. Pyysimme kunnan tai kunnallisen yksikön avainhenkilöitä heille suunnatun kyselyn yhteydessä hahmottamaan kunnalle tai kunnalliselle yksikölle erikseen toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita. Lisäksi pyysimme vastaajia listaamaan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteensa sekä arvioimaan, missä määrin nämä heidän näkemyksensä mukaan on saavutettu⁹. Tämän perusteella voimme tehdä varovaisia arvioita sisäisen yrittäjyyden ja sen mukanaan tuoman lisäarvon välisestä suhteesta.

Vastausten perusteella havaitsimme, että jo konkreettisten tavoitteiden luettelointi osoittautui suhteellisen vaikeaksi tehtäväksi. Vastaajien oli ilmiselvästi hankalaa hahmottaa, mitä kyselyssä tarkoitettiin taloudellisella ja toiminnallisella tavoitteella. Taloudelliseksi tavoitteeksi helposti miellettiin tavoite, jonka toteutumista voidaan jollakin tavalla numeerisesti seurata. Kyse saattoi yhtä hyvin olla koulutettujen määrästä tai luotujen uusien yritysten tai työpaikkojen lukumäärästä kuin vaikkapa hoitopäivätavoitteesta, käyttöasteesta tai kustannus- ja hintatasosta. Toiminnallisiksi tavoitteiksi puolestaan listattiin usein asiakaspintaan, palvelun määrään, laatuun ja sisältöön sekä toimintatapaan liittyviä asioita.

Avainhenkilöiden mainitsemat taloudelliset tavoitteet voidaan koota karkeasti yhteen seuraaviin ryhmiin, joita edelleen myös esimerkit valottavat (taulukko 7). Esimerkit perustuvat vastaajien käyttämiin ilmaisuihin, joilla he määrittivät tavoitteet.

Taloudellisina tavoitteina mainittiin kirjava joukko erilaisia tavoitteita, joiden toteutumista useimmissa tapauksissa kyetään numeerisesti arvioimaan. Kaikki taloudellisina tavoitteina mainitut eivät toki välttämättä kerro kovinkaan paljon yksikön tai kunnan toiminnan taloudellisuudesta sinänsä, mutta voivat siitä huolimatta olla hyödyllisiä kunnallisen yksikön toimintaa arvioitaessa.

Taulukko 7: Yksiköiden taloudelliset tavoitteet

TAVOITE	ESIMERKIT
1. Budjetti ja talousarvio	budjetissa pysyminen, tulotavoite
2. Kustannukset ja hintataso	kustannusten hallinta, taloudellisuus, palvelun edullisuus, kustannukset verrattuna valtakunnan keskiarvoon, hoitopäivähinta €, käyntihinta €, toimintamenot
3. Panokset ja resurssit	resurssien kohdentuminen, resurssien mukainen toiminta, koulutuspäivien lukumäärä
4. Prosessi	hinnoittelun selkeyttäminen, poissaolot, raportointiohjelmat, mitoitus, tehokkuus
5. Tuotokset ja määrä	hoitopäivätavoitteet, käyttöaste %, uudet työpaikat, uudet yritykset
6. Muut	palvelutaso, laatu, kestävä kehitys, teknologian hyödyntäminen, toimintatapojen arviointi, suunnitelmallisuus

⁹ Asteikko 1–5, jossa 1 = erittäin hyvin, 5 = erittäin huonosti.

Taloudellisten tavoitteiden osalta tuotokseen ja määrään sekä prosessiin liittyvät tavoitteet herättivät eniten kriittisyyttä. Erityisesti joissakin päiväkodeissa hoitopäivätavoitteet sekä poissaoloihin ja sijaisuuksiin liittyvät tavoitteet oli saavutettu melko huonosti. Muiden taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen suhtauduttiin kaikissa kohdeorganisaatioissa myönteisemmin (toteutuneet hyvin, melko hyvin tai neutraalisti).

Vastaavasti toiminnalliset tavoitteet voidaan koota yhteen seuraaviin ryhmiin, joita myös esimerkit valottavat (taulukko 8). Esimerkit perustuvat vastaajien käyttämiin ilmaisuihin, joilla he määrittivät tavoitteet.

Taulukko 8. Yksiköiden toiminnalliset tavoitteet

TAVOITE	ESIMERKIT
1. Asiakaspinta ja asiakaspalvelu	asiakaspalvelu, asiakaslähtöisyys, asiakastyytyväisyys, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen
2. Palvelun määrä ja saatavuus	palvelujen saatavuus, palvelujen riittävyys
3. Palvelun laatu ja sisältö	korkea laatu, monimuotoinen palvelu x, asiantuntemus, ammattitaito, turvallisuus, tukipalvelut, kilpailukyvyyn säilyttäminen
4. Toimintatapa palvelutuotannossa	sujuva palveluprosessi, joustavuus, kestävä kehitys, suunnitelmallisuus, uudet palvelumallit, yhteistyö, avoimuus, vuorovaikutus, kiireettömyys, lapsilähtöisyys, toimintojen arviointi
5. Toiminnan taloudellisuus ja tehokkuus	tehokkuus, tasapainoinen talous, käyttöaste %, kustannustehokkuus, taloudellisuus, vuosikate, lainanotto investointeihin
6. Työyhteisö	henkilöstön hyvinvointi, henkilökunnan sitoutuminen, luova ja avoin työote, toimiva johtamisjärjestelmä, työkyvyn ylläpitäminen, oman ja toisen työn arvostaminen, työyhteisön ilmapiiri, tyytyväisyys, työtapojen uudistaminen, ammattitaidon ylläpitäminen
7. Muut	imago, kilpailukykyinen veroprosentti

Vastaajia ei erityisesti pyydetty luettelemaan tavoitteita tärkeysjärjestyksessä. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin havaita, että yleensä luetteloiden alkupäästä löytyi ryhmiin 1–3 kuuluvia asioita. Asiakaspinta ja asiakaspalvelu, palvelun määrä ja sen saatavuus sekä palvelun laatu ja sisältö mainittiin siis usein tavoitelistan alkupäässä. Tämän jälkeen tulivat ryhmiin 4 ja 5 kuuluvat tavoitteet eli palvelutuotannon toimintatapaa ja toiminnan taloudellisuutta ja tehokkuutta luonnehtivat tavoitteet. Useita mainintoja, joskin voittopuolisesti tavoitelistojen häntäpäässä, saivat työyhteisöön liittyvät tavoitteet.

Vastaajien näkemys oli, että mainitut toiminnalliset tavoitteet oli yleensä saavutettu joko erittäin tai melko hyvin. Erityisen hyvin toteutuneita toiminnallisia tavoitteita olivat palvelun laatuun ja sisältöön liittyvät tekijät, kun sen sijaan työyhteisöä koskeviin tavoitteisiin suhtauduttiin kriittisemmin ja vastauksissa oli myös enemmän hajontaa.

Tarkasteltaessa tavoitteiden toteutumista ja tutkimuksen kohteena olevia organisaatioita samanaikaisesti ei havaittu selvää säännönmukaisuutta, lukuun ottamatta edellä mainittuja päiväkotien taloudellisia tavoitteita. Ylipäätään listatut tavoitteet olivat sisällöltään organisaatiosidonnaisia, mikä osaltaan vaikeuttaa yleisemmän tason tulkintaa. Ei voida kiistattomasti todeta, että esimerkiksi tietynkokoiset ja tietyllä alalla toimivat case-organisaatiot olisivat maininneet tietyn tyyppisiä tavoitteita ja saavuttaneet niitä jotenkin tässä tutkimuksessa tunnistettavissa olevalla tavalla.

Luetelluista taloudellisista ja toiminnallisista tavoitteista muodostettiin yhteenveto (taulukko 9), jossa toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita on tarkasteltu kunnan erityyppisissä (palvelun tai toiminnan luonne, toimiala) työyhteisöissä.

Tarkasteltujen työyhteisöjen toiminnallisissa ja taloudellisissa tavoitteissa on sekä yhtäläisyyksiä että eroja. Yhteistä kaikille ovat asiakaspintaan ja asiakaspalveluun liittyvät toiminnalliset tavoitteet sekä kustannuksiin ja hintatasoon liittyvät taloudelliset tavoitteet. Lähes yhtä usein tavoitteissa kiinnitetään huomiota palvelun laatuun ja sisältöön sekä prosessiin. Kaikki mainitut ovat sellaisia osa-alueita, joita on vaikea ohittaa arvioitaessa kunnallisen toiminnan suorituskykyä. Tavoitteiden vertailu erityyppisten työyhteisöjen kesken on hankalaa ja osin jopa epätarkoituksenmukaista. Kootut tavoitteet liittyvät usein tiiviisti työyhteisön toimintaan, työprosesseihin ja laatuun, ja ovat näin hyvin työyhteisösidonnaisia.

Koko kunnan tasolla tavoitteet ovat luonnollisesti hieman erityyppisiä, koska niissä tarkastelun kohteena ei ole yksittäinen yksikkö tai sen palvelutuotanto. Toiminnallisista tavoitteista erottuvat erityisesti palvelun laadun ja sisällön tekijät (sujuva palveluprosessi, joustavuus). Huomiota kiinnitettiin myös toiminnan taloudellisuuteen ja tehokkuuteen (tasapainoinen talous, kustannustehokkuus) sekä työyhteisöön (henkilöstön hyvinvointi). Taloudelliset tavoitteet puolestaan kohdentuvat erityisesti kustannuksiin ja hintatasoon (kustannusten hallinta, hoitopäivähinnat, käyntihinnat).

Kaiken kaikkiaan kunnalliseen toimintaan on liitettävissä kovin erilaisia ja monentasoisia tavoitteita. Aina on otettava huomioon, millaisen kunnan tai kunnallisen yksikön toimintaa ollaan arvioimassa. Kunnallisen yksikön tasolla suorituskykyä ja onnistumista yksinkertaisimmillaan heijastaa palvelutuotannon taloudellisuus (esimerkiksi hoitopäivän hinta) ja kuntatasolla puolestaan kunnan kilpailukyky laajemmin (esimerkiksi kilpailukykyinen kunnallisveroprosentti). Tämän kaltaisia tekijöitä ja niiden toteutumista on melko helppo kuvata tavoitteina ja mitata, mutta vaikeampaa on päästä kiinni toimintaa kuvaaviin tavoitteisiin sekä niiden mittaamiseen ja toteutumisen arviointiin. Esimerkkinä voidaan mainita vaikkapa resurssien oikea kohdentuminen, toimintojen uudistaminen ja asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen.

Taulukko 9: Toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet työyhteisötyypeittäin

TYÖYHTEISÖ	TAVOITE	
	<i>Toiminnallinen</i>	<i>Taloudellinen</i>
Päiväkodit	Toimintatapa palvelu-tuotannossa	Tuotokset ja määrä
	Palvelun laatu ja sisältö	Panokset ja resurssit
	Asiakaspinta ja asiakaspalvelu	Budjetti ja talousarvio
	Työyhteisö	Prosessi
	Muut	Kustannukset ja hintataso
		Muut
Ruokapalvelut	Palvelun laatu ja sisältö	Kustannukset ja hintataso
	Asiakaspinta ja asiakaspalvelu	Prosessi
	Toimintatapa palvelu-tuotannossa	
Siivouspalvelut	Palvelun laatu ja sisältö	Prosessi
	Asiakaspinta ja asiakaspalvelu	Kustannukset ja hintataso
	Työyhteisö	
Sosiaalitoimi	Työyhteisö	Kustannukset ja hintataso
	Toimintatapa palvelu-tuotannossa	Prosessi
	Asiakaspinta ja asiakaspalvelu	Muut
Koko kunta	Palvelun laatu ja sisältö	Kustannukset ja hintataso
	Toiminnan taloudellisuus ja tehokkuus	Tuotokset ja määrä
	Työyhteisö	Budjetti ja talousarvio
	Asiakaspinta ja asiakaspalvelu	Panokset ja resurssit
	Palvelun määrä ja saatavuus	Muut
	Toimintatapa palvelu-tuotannossa	

On oletettavaa, että avainhenkilökyselyssämme vastaajat enemmänkin lyhyesti luonnehtivat, minkä tyyppisiä tavoitteita heidän yksiköstään löytyy, ja itse tavoitteet monelta osin jäivät listaamatta. Joka tapauksessa listatut tavoitteet ovat sentasoisia, että ne edellyttävät vielä tarkennusta, jotta niiden voidaan sanoa ohjaavan päivittäistä toimintaa kunnallisessa yksikössä. Tämän tutkimuksen ulottumattomiin jää, missä määrin tällaista konkreettisempaa tavoitteiden asettamista ja siihen perustuvaa tavoitteiden toteutumisen seuranta on todellisuudessa tehty sekä missä määrin tällaisen toiminnan kehittämiseen ja jatkojalostukseen on tulevaisuudessa tarvetta.

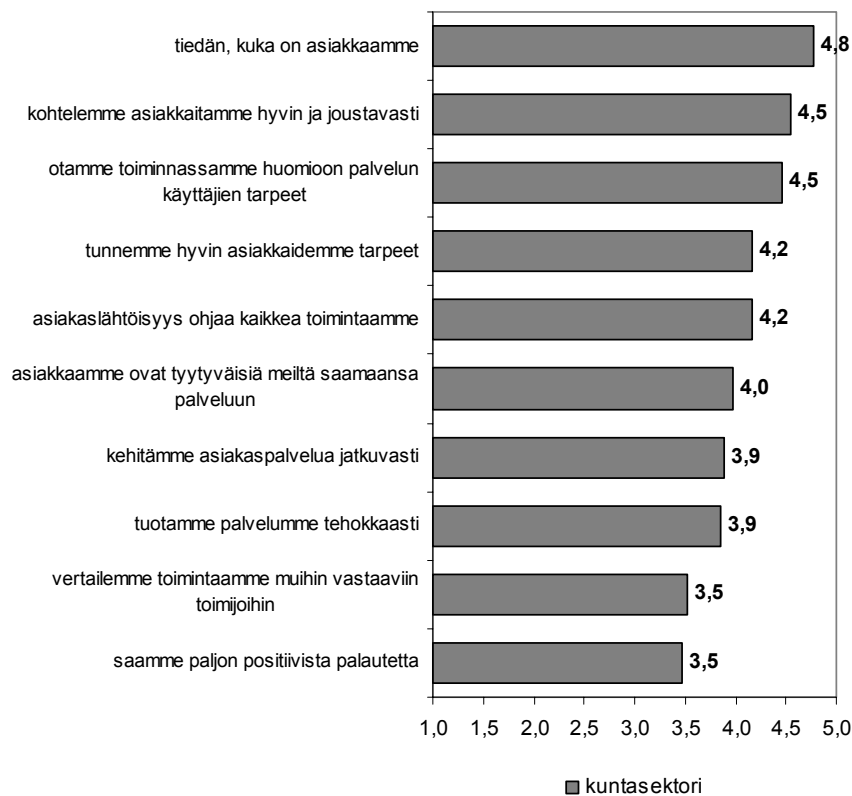
Lisäksi voidaan todeta eräs jo aiemmissakin tutkimuksissa esiin tullut tavoitteisiin ja niiden mittaamiseen liittyvä seikka: tavoitteet ovat aina hyvin kontekstisidonnaisia. Koska taloudellisten tekijöiden mittaaminen kunnallisella sektorilla yksityisen sektorin tavoin (ks. aiemmin 5.1) ei ole aina mahdollista tai tarkoituksenmukaista, on löydettävä muita toiminnan tuloksellisuutta kuvaavia mittareita ja suureita. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei taloudellisia mittareita voi ja tule edelleenkin kehittää. Toisaalta myös yksityisellä sektorilla toiminnan tuloksellisuuden arvioinnissa on viime aikoina hyödynnetty monia toimintaa laajemmin kuvaavia tekijöitä (esimerkiksi Balanced Scorecard Kaplan–Norton 1996 ja Strategiakartat Kaplan–Norton 2004). Oleellista on kyetä konkreettisesti määrittämään ja sen jälkeen mittaamaan tarkastelun kohteena olevia tekijöitä. Aiemmin luvussa 4.2.2 todettiin, että vastaajien mielestä yksikön tavoitteet ja resursointi eivät välttämättä kulje käsi kädessä. Lisäksi vastaajat olivat sitä mieltä, että poliittisen johdon yksikölle tai kunnalle asettamat tavoitteet eivät ole riittävän konkreettisia. Nämä työntekijöiden ja avainhenkilöiden vastauksiin perustuvat tulokset tukevat toisiaan antaen olettaa, että tavoitteiden määrittelyssä ja täsmentämisessä on vielä kehitettävää.

5.2.2 ASIAKKUUS JA TYÖTYTYTYVÄISYYS

Edellä esitetyissä tavoitteissa asiakaspintaan ja asiakaspalveluun liittyvät tekijät nousivat selvästi ja odotetusti esiin. Tutkimuksessamme mittasimme vielä erikseen henkilökunnan käsitystä asiakkuudesta ja asiakkaista. Aikaisempien tutkimustemme perusteella tiesimme, että käsitteenä asiakas ei välttämättä kuntasektorilla ole ongelmaton ja selkeä. Erityisesti sisäisen ja ulkoisen asiakkaan olemassaolo tuntuu aiheuttavan sekavuutta asiakkuuden ymmärtämisessä. Myös poliittinen edustuksellinen demokratia ja poliittinen järjestelmä voivat luoda asiakas-käsitteelle kunnallisessa toiminnassa omat erityispiirteensä. Perusongelmana on, että asiakas, jota palvellaan, ei välttämättä tuo rahaa organisaatioon, vaan rahalliset resurssit allokoidaan yksiköille poliittisin päätöksin. Onkin mahdollista, että asiakkaan todelliset tarpeet ja odotukset jäävät taka-alalle, jos toiminnan menestymistä ei mitata asiakaspinnassa. (Heinonen 1999.)

Tutkimukseen osallistuneissa kuntayksiköissä asiakas ja asiakkuus tunnistettiin kohtalaisen hyvin. Asiakaspalvelua, toiminnan asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan huomioon ottamista pidetään tärkeänä. Hieman heikompia arvioita annetaan siitä, missä määrin toimintaa vertaillaan muihin vastaaviin toimintoihin ja millaista asiakaspalautetta yksikössä saadaan. (Kuvio 9.) Vaikka tutkimamme työyhteisöt toimivat eri sektoreilla, niiden välillä ei havaittu olevan merkittäviä eroja asiakkuuden tulkinnassa ja ymmärtämisessä.

Olemme tutkineet asiakaslähtöisyyttä myös yksityisen sektorin mittauksissamme. Väittämät yksityisen sektorin yrityksissä oli kuitenkin muotoiltu selkeästi eri lähtökohdista kuin kuntasektorilla. Kuntasektorilla erityistä huomiota kiinnitettiin asiakas-käsitteeseen ja asiakkaan tunnistamiseen. Yksityisellä sektorilla tarkastelu perustui voimakkaammin yrityksen markkinoilla kohtaamaan kilpailuun sekä henkilökunnan arvioon oman yrityksen suoriutumisesta markkinoilla asiakaspinnassa. Niinpä näiden patteristojen tuottamien tulosten vertailu ei täs-

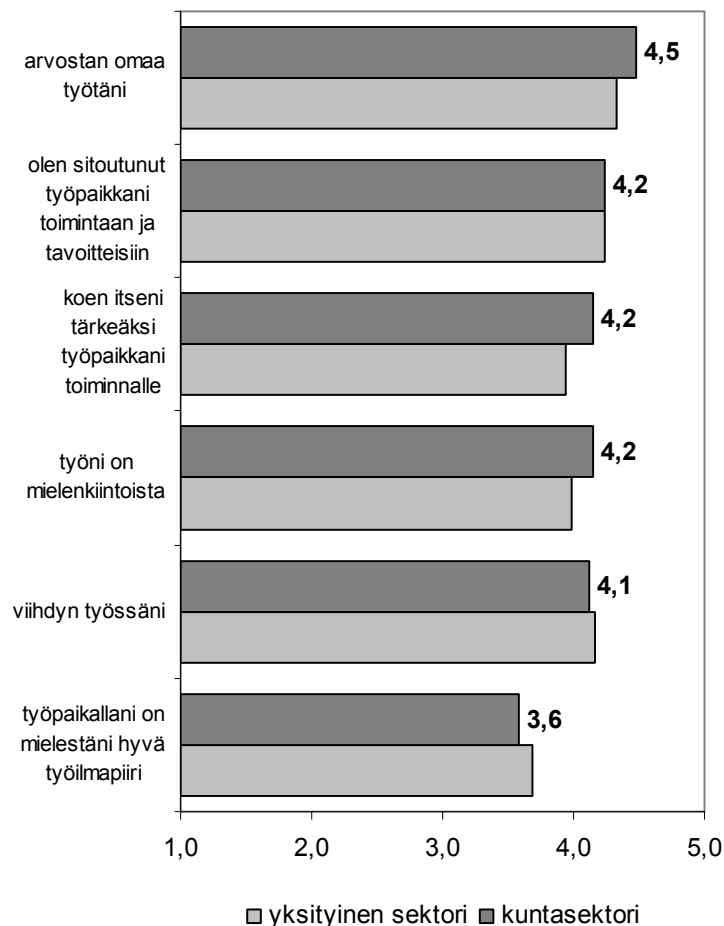


Kuvio 9: Asiakkuus ja käsitys asiakkaasta kuntasektorilla

sä yhteydessä ole tarkoituksenmukaista. Voidaan kuitenkin todeta, että kummallakin sektorilla asiakaslähtöisyyteen ja asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen kiinnitetään suurta huomiota. Kilpailuvertailut ja benchmarking-harjoitukset olisivat hyödyllisiä niin kunnallisille yksiköille kuin yrityksillekin.

Kuntasektorin toiminnallisissa tavoitteissa nousivat esiin myös työyhteisöön liittyvät asiat. Asiakkuuden tavoin mittasimme tutkimuksessamme työtyytyväisyyttä, koska oletimme aikaisemman tutkimuksen valossa sisäisesti yritteliään toimintatavan johtavan työyhteisössä parempaan työtyytyväisyyteen.

Tulosten perusteella työtyytyväisyys kuntasektorilla on suhteellisen hyvä (kuvio 10). Kuntapuolen henkilökunnan arviot ovat keskimäärin paremmat kuin yksityisen sektorin, joskin erot ovat hyvin pieniä. Ainoastaan työilmapiiri koetaan heikommaksi verrattuna yksityisen sektorin vastaavaan. Sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta on erityisen mielenkiintoista, että kuntaorganisaatioiden työntekijät arvostavat omaa työtään, ovat sitoutuneita työpaikan toimintaan ja tavoitteisiin, kokevat itsensä tärkeiksi työpaikan toiminnalle, pitävät työtään mielenkiintoisena ja viihtyvät työssään.



Kuvio 10: Työtyytyväisyys kuntasektorilla ja yksityisellä sektorilla

5.3 Keskustelua: kunta vs. yksityinen sektori

Taulukkoon 10 on yhteenvetona koottu tutkimiemme kuntaorganisaatioiden saamat arviot sisäisen yrittäjyyden edellytyksistä, sisäisen yrittäjyyden tasosta (ilmiö) sekä sisäisen yrittäjyyden tuloksista. Taulukossa esitetyt luvut ovat vastaus-ten keskiarvoja. Osa taulukon sisältämistä asioista on käsitelty jo aiemmin (edellytykset osa-alueittain, sisäisen yrittäjyyden ilmiö sekä asiakkuus ja työtyytyväisyys sisäisen yrittäjyyden tuloksina). Mukaan on otettu nyt myös se, missä määrin tavoitteet on organisaatiossa saavutettu (avainhenkilöiden subjektiivinen arvio). Lisäksi taulukko on laadittu yksikkökohtaisesti.¹⁰

Tutkituissa kunnallisissa yksiköissä sisäinen yrittäjyys on suhteellisen korkealla tasolla. Myös edellytykset sisäiselle yrittäjyydelle ovat verrattain suotuisat. Tämä on tullut ilmi raportissa jo aiemmin. Myös käsitys asiakkaasta ja työtyytyväisyys ovat hyvällä tasolla. Kunnallisissa yksiköissä listatut toiminnalliset ja ta-

¹⁰ Taulukossa on vain yhdeksän kunnallisen yksikön tai kunnan vastaukset, vaikka tutkimukseen osallistui kymmenen yksikköä tai kuntaa. Yhden yksikön puuttuminen johtuu siitä, että joidenkin avainhenkilöiden vastauksia ei kyetty kohdentamaan tiettyyn yksikköön. Näin ollen sisäisen yrittäjyyden tasosta ei kyseisessä yksikössä ole varmuutta.

Taulukko 10: Sisäinen yrittäjyys kuntaorganisaatioissa¹¹

	SISÄINEN YRITTÄJYYS (KA)		TULOKSET (KA)			
Organisaatio	Edellytykset	Ilmiö	Asiakkuus	Työ- tyytyväisyys	Toiminnall. tavoitteet	Taloudell. tavoitteet
Ruokapalvelu	3,5	3,8	4,4	4,1	3,8	3,0
Koko kunta	3,4	3,9	4,0	4,2	4,2	4,0
Sosiaalitoimi	3,6	4,2	3,8	4,1	3,9	3,9
Siivous- palvelut	3,6	3,5	4,1	4,1	3,8	3,4
Päiväkoti	3,9	3,6	4,3	4,5	4,8	5,0
Päiväkoti	3,6	3,7	4,0	4,3	3,0	2,5
Päiväkoti	3,4	2,6	4,2	4,1	3,6	3,4
Päiväkoti	2,8	2,5	3,7	3,4	3,0	2,6
Päiväkoti	3,4	3,8	4,1	3,9	4,2	4,5

loudelliset tavoitteet on saavutettu keskimäärin melko hyvin. Eri organisaatioiden välillä on kuitenkin selviä eroja. Kunnallisten yksiköiden avainhenkilöiden arvioiden perusteella toiminnalliset tavoitteet on saavutettu jonkin verran taloudellisia tavoitteita paremmin.

On huomattava, että tuloksia ja ilmiötä (sekä siihen vaikuttavia edellytyksiä) voidaan tässä yhteydessä tarkastella vain tapauskohtaisesti, koska tarkastelussa olevien yksikköjen määrä on liian vähäinen tilastollisiin analyyseihin. Tapausten perusteella voidaan kuitenkin arvioida, millaisia mahdollisia yhteyksiä sisäisellä yrittäjyydellä voi olla organisaation jokapäiväiseen toimintaan asiakkaan ja työyhteisön sekä tavoitteiden saavuttamisen näkökulmista. Näyttää siltä, että sellaiset kunnalliset yksiköt, joissa sisäinen yrittäjyys niin ilmiönä kuin edellytystenäkin puolesta näyttäytyy vahvana, toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet on tavoitettu keskimäärin paremmin kuin alhaisemman sisäisen yrittäjyyden edellytysten ja tason yksiköissä. Tämä on erittäin tärkeä havainto. Kunnallisen yksikön sisäisen yrittäjyyden ja toiminnan tuloksellisuuden välistä suhdetta on jatkossa pyrittävä tutkimaan laajemmilla tutkimusaineistoilla.

Koska tulokset eivät perustu tilastollisiin havaintoihin vaan laadulliseen kunnallisten case-yksiköiden väliseen vertailuun, tulkintakin on lähinnä suuntaa antava. On myös mahdollista, että tutkimukseen osallistuneet kunnalliset yksiköt ovat toiminnassaan monin tavoin aktiivisia, jolloin myös tulokset ovat myönteisiä.

Yksityisen sektorin sisäisen yrittäjyyden mittauksissa organisaation suori-tuskykyä arvioitiin yritysten tilinpäätöstietojen perusteella. Koska tiedämme, että

¹¹ Taulukossa on käytetty asteikkoa 1–5, jossa pienet arvot kuvaavat sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta heikkoa tilannetta ja suuremmat arvot puolestaan suotuisaa tilannetta.

kuntasektorilla vastaavanlainen tilinpäätöstietojen analysointi aina yksikkötasolle vietyä ei ole tässä yhteydessä mahdollista, päädyimme arvioimaan kuntaorganisaation suorituskykyä tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen pohjautuen. Yksityiselläkin sektorilla tilinpäätöstietoja tarkasteltiin melko yleisellä tasolla, paremminkin yritysten toimintaa ja menestystä sanallisesti kuvaamalla kuin tulosta numeerisesti ja mekaanisesti analysoimalla. Havaitsimme, että PK-Instituutin koulutusohjelmiin osallistuneiden ja tutkimiemme yritysten tilinpäätökseen perustuvat tunnusluvut olivat vähintään keskimääräisellä tai sitä paremmalla tasolla yrityksen toimialan yleiseen kehitykseen verrattuna. Tämä on varsin ymmärrettävää, koska yleensä juuri aktiiviset ja toiminnassaan menestyvät organisaatiot ovat muita kiinnostuneempia organisaation kehittamisestä ja toiminnan tehostamisesta. Samansuuntaisia viitteitä antaa se, että työtyytyväisyys oli tutkituissa yksiköissä suhteellisen hyvällä tasolla.

Yritysanalogian mukaisesti on oletettavaa, että tähän tutkimukseen osallistuneet kunnat ovat keskimääräistä kiinnostuneempia oman toimintansa kehittamisestä. Tulosten perusteella tutkimukseemme ei osallistunut yhtään todella huonossa tilassa olevaa kuntaa tai kunnallista yksikköä. Tutkimukseen valikoituneissa kunnissa oli huomattu työyhteisön kehittämisen merkitys ja niissä aktiivisesti tartuttiin tämän tutkimuksen mukanaan tuomaan mahdollisuuteen yhtenä keinona työyhteisöä tulevaisuuteen viettäessä.

Kaiken kaikkiaan mittaristomme antaa viitteitä siitä, että sisäinen yrittäjyys olisi yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen. Tältä osin tutkimustuloksemme tukevat aiempia tutkimuksia, joissa organisaation suorituskyvyn ja sisäisen yrittäjyyden välille on löydetty yhteys (ks. esimerkiksi Zahran eri tutkimukset, luku 5.1). Merkittävää on, että myös työtyytyväisyys näyttäisi kulkevan käsi kädessä sisäisen yrittäjyyden kanssa. Tämän perusteella sisäinen yrittäjyys voidaan nähdä keinona selviytyä yhteiskunnan työelämään vaikuttavista muutoksista. Sisäinen yrittäjyys voi olla avain, tai ainakin osaratkaisu, työntekijöiden jaksamisongelmiin ja työnilon katoamiseen.

6 Kuntatyöyhteisön kehittäminen sisäisen yrittäjyyden mittariston avulla

6.1 Mittarin hyödynnettävyys ja jatkokehitystyö

Sisäisen yrittäjyyden mittauksen perusteella on ensi vaiheessa kyetty tunnistamaan kuntaorganisaation keskeiset vahvuudet ja heikkoudet mittariston eri tasoilla sisäisen yrittäjyyden toteutumisen näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkasteltiin sisäisen yrittäjyyden toteutumisen mekanisme: yksilötason edellytysten ja organisaatiotason edellytysten toimintaa välittäjätasoa kautta. Mittari antaa näin mahdollisuuden arvioida organisaation edellytyksiä toimia sisäisesti yritteliäästi.

Toimitimme kaikille tutkimukseen ja mittaukseen osallistuneille kunnille ja kunnallisille yksiköille kuntakohtaisen koosteen kyseisen kunnan tai kunnallisen yksikön mittaustuloksista (liite 3). Samassa yhteydessä suositelimme johdolle tutkimuksen tuloksien käsittelemistä yhteistyössä henkilökunnan kanssa. Kuntakohtainen raportti sisälsi lyhyen sanallisen koosteen kunnan tai sen yksikön sisäisestä yrittäjyydestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä tilannetta havainnollistavat kuviot (mittaustulokset). Kunnassa voitiin verrata oman henkilökunnan vastauksia kaikkien muiden kuntien vastausten keskiarvoon. Näin ollen keräämämme tieto luo pohjaa organisaatioiden benchmarkaukselle ja vertailulle työyhteisöä kehitettäessä. Koska PK-Instituutissa on tehty vastaavanlaista tutkimustyötä myös yksityisellä sektorilla, vertailu voidaan tarvittaessa ulottaa (kuten käsillä olevassa raportissa on tehty) myös yksityisen sektorin yrityksiin. Vastaavanlaiset tutkimukset joko sellaisenaan tai mahdollisiin työyhteisön kehittämissankkeisiin liitettyinä kasvattavat sisäisen yrittäjyyden mittaustulosten määrää ja näin ollen antavat myös parempaa vertailupohjaa tuloksille.

Saamamme palautteen perusteella monissa tutkimukseen osallistuneissa kuntayksiköissä tuloksia on käsitelty henkilökunnan kanssa yhdessä, useimmiten kehittämiss- tms. päivän yhteydessä. Lisäksi johto on hyödyntänyt tutkimustuloksia organisaation kehittämissuunnitelmissa. Tutkijoina emme ole osallistuneet tulosten purkuun tai niiden käsittelyyn case-kunnissa. Tämä oli tietoinen valintamme. Tutkimushankkeessa oli ensisijaisesti kyse sisäisen yrittäjyyden mittaris-

ton kehittämisestä ja testaamisesta kunnallisella sektorilla. Lähtökohtaisesti kyse ei ollut noiden kuntayksiköiden kehittämistoiminnan tukemisesta ja eteenpäin viemistä, vaikka tutkimuksessamme tarjosimmekin siihen kunnille kehitteillä olevan työkalun – mittaristomme.

Mittariston kehittämistä silmällä pitäen tiedustelimme kuntien yhteyshenkilöiltä heidän näkemystään mittariston toimivuudesta sekä arvioita tekemämme mittauksen hyödyllisyydestä. Saamamme palaute on pääsääntöisesti ollut erittäin positiivista. Ulkopuolisen ja objektiivisen näkökulman saaminen koettiin kuntayksiköissä tärkeäksi. Kiitosta saatiin myös siitä, että tarkastelu ja tulosten raportointi tapahtui yksikkökohtaisesti niissä tapauksissa, joissa se oli mahdollista. Tällä tavoin yksikön omat tulokset olivat paremmin hahmotettavissa ja tunnistettuihin heikkouksiin ja vahvuuksiin oli helpompi tarttua. Myös tutkimuksen tulokset, erityisesti kuntayksiköille toimitettu raportti, koettiin hyödyllisiksi. Tulokset valottivat selkeästi niitä seikkoja, joita kehittämällä työyhteisöä voidaan tavoitteellisesti viedä eteenpäin sisäisen yrittäjyyden hengessä.

Tutkijoiden roolia pidettiin useimmissa tapauksissa riittävänä. Meille esitettiin kuitenkin toiveita myös siitä, että olisimme tutkimuksen alkuvaiheessa tulleet kentälle kertomaan hankkeesta ja sen tavoitteista ja tutkimuksen päätyttyä puolestaan olisimme itse raportoineet tuloksia. Eräässä palautteessa todettiin, että ”nähty tai kuultu tutkija voisi olla mukavampi”. Palautteista löytyi myös toivomus, että tutkimushanke olisi kyselyn ja tulosten raportoinnin lisäksi sisältänyt työyhteisön kehittämiseen liittyviä konkreettisia toimenpiteitä, esimerkiksi tuloksiin nojautuvaa konsultointia. Nämä ovat varmasti tarkoituksenmukaisia kommentteja.

Tutkimushanketta ei kuitenkaan ollut alun perin suunniteltu ja resursoitu sen mukaan, että tutkijan rooli olisi ulottunut kehittämistoimintaan ja tulosten jalkauttamiseen saakka. Tämän vuoksi tutkimus toteutettiin ennen kaikkea kuntien yhteyshenkilöiden avustuksella ja välityksellä. Tutkijat kuvasivat yhteyshenkilöille tutkimuksen kulun, tavoitteet ja lopputuloksen. Tarkoituksena oli, että yhteyshenkilöiden välityksellä tieto saavuttaisi tutkimuksessa mukana olleet kuntayksiköt ja yksilöt. On selvää, että vuorovaikutus tutkijoiden ja tutkittujen yksiköiden välillä olisi ollut hedelmällistä, mutta valitettavasti tässä yhteydessä se ei ollut mahdollista.

Koska tutkijoiden osuus rajoittui nimenomaan tutkijan rooliin eikä laajentunut aktiivisen kehittäjän tai edes kehitystä katalysoivan toimijan rooliin, yhteyshenkilön ja johdon merkitys toimintaa kehitettäessä oli keskeinen. Pitkälti johdon aktiivisuudesta riippui, missä määrin mittariston tuloksia työyhteisön kehittämisessä hyödynnettiin. On tärkeää, että kunnissa jatketaan jo aloitettua työtä, joko kuntayksikön omin voimin tai tutkija- tai konsulttitahon tukemana. Jatkotoimenpiteet riippuvat ennen kaikkea kuntien omista resursseista ja työyhteisön kehittämiseen liittyvistä tavoitteista, joihin tutkimus antaa joitakin suuntaviivoja.

Kokemuksemme perusteella näyttää siltä, että sisäisen yrittäjyyden mittaaminen voi antaa alkusysäyksen työyhteisön kehittämiselle kunnassa. Tästä on kuitenkin vielä matkaa siihen, että mittariston avulla voidaan sisäistä yrittäjyyttä organisaatiossa todellakin kehittää. Mittari sinänsä on diagnostiväline, jonka

pohjalta kehittämistyötä voidaan viedä systemaattisesti eteenpäin. Sisäisen yrittäjyyden mittaaminen on analyyttinen tapa jäsentää sisäisen yrittäjyyden ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä erilaisissa organisaatioissa. Tuntuu luonnolliselta, että mittauksen perusteella työyhteisö ryhtyy konkreettisiin kehittämistoimiin.

Tutkijan näkökulmasta ajatellen kehittäminen työyhteisön kanssa yhteistyössä voi tapahtua esimerkiksi toimintatutkimuksena, jolloin tutkimuksellisin keinoin pyritään kohteeseen – tässä tapauksessa kuntaorganisaatioon – tavalla tai toisella vaikuttamaan. Tutkija ei täysin objektiivisesti pyrikään ottamaan etäisyyttä kohdeorganisaatioon vaan tietoisesti osallistumalla sen toimintaan pyrkii ratkaisemaan jonkin ongelman yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. Tutkijan roolina on tällöin ennen kaikkea oikeita kysymyksiä kysymällä johdattaa organisaatiota löytämään toimivia ratkaisuvaihtoehtoja sekä saada näin organisaatioon uutta puhtia ja tekemisen meininkiä. (Ks. Eskola–Suoranta 1998.)

Jatkossa sisäisen yrittäjyyden teorioiden pohjalta voidaan esimerkiksi toimintatutkimuksen keinoin työyhteisön kehittämistyössä koetella erilaisia periaatteita, joiden varaan vahvuuksien kehittäminen ja heikkouksien poistaminen voisivat perustua. Lopulta nämä ovat pilkottavissa yksittäisiksi keinoiksi, joiden avulla mittariston esiin nostamia asioita voidaan konkreettisesti kehittää (ks. esimerkinomaisesti taulukko 9). Tunnistamisen tarkoituksena on löytää työyhteisön kehittämiseen juuri oikeat ja tarkoituksenmukaiset keinot. Ilman käytännön kehittämistyötä ja -kokeiluja tällaisten ”täsmäkeinojen” tunnistaminen ei ole mahdollista. Mittari kykenee parhaimmillaankin vain paikallistamaan, millaiset tekijät vaikeuttavat tai edistävät sisäisen yrittäjyyden toteutumista jossakin organisaatiossa. Mittari ei siis voi kertoa, mitä tälle asialle voitaisiin jatkossa tehdä. Sisäisen yrittäjyyden teorioihin kiinteästi liittyvä kehittämistyö voi kuitenkin

Taulukko 11: Habmo sisäisen yrittäjyyden kehittämistyölle

TUNNISTUS	PERIAATTEET	KEINOT
Johdon toiminta, työskentelyn puitteet ja työyhteisön kulttuuri	Itseohjautuvuus, yksilöllisyys Avoimuus Innovatiivisuus Luottamus Joustavuus ...	Ryhmä- ja tiimi-työskentely Riskinoton kannustaminen Johdon koulutus ...
Sitoutuminen	Vision jalkauttaminen Strategian selittäminen Valtuutus ...	Strategiasessiot Konkreettiset tavoitteet Kehityskeskustelut ...
Yksilön kyvyt ja asenteet	Motivointi Osaamisen kehittäminen ...	Koulutus (esimies, työntekijä) Motivointi ...

avata uusia näkymiä niihin keinoihin, joilla sisäistä yrittäjyyttä organisaatiossa voidaan erilaisissa tilanteissa edistää. (Ks. Colbert 2004.)

Tutkijan intervention lisääntyessä lähestytään konsultatiivista toimintaa, jossa kyse ei enää ole niinkään tutkimuksesta vaan paremminkin organisaation kehittämisestä konsultin avustuksella ja tukemana. Edelleen on mahdollista lähestyä sisäisen yrittäjyyden kehittämistä koulutuksen näkökulmasta. Mittaristo antaa viitteitä siitä, millaiseen työyhteisön koulutukseen – niin työntekijöiden kuin johdon osalta – organisaatiossa on tarvetta.

On lohdullista, että sisäiseen yrittäjyyteen voi kouluttautua. Kyse on siitä, että yksilöä tuetaan havaitsemaan muutoksen mahdollisuudet ja tuetaan hänen kykyään ja haluaan tarttua niihin. Pieninkin askelin voi edetä, ts. koko organisaatiota ei tarvitse kehittää ja muuttaa kerralla, vaan ensiaskeleet voi testata pienemmälläkin ryhmällä. Potentiaaliset sisäiset yrittäjät voivat löytyä mistäpäin organisaatiota tahansa. Tärkeää on tukea ideoiden ja mahdollisuuksien havaitsemisen muuntumista toiminnaksi. Pienetkin muutokset toimintatavoissa voivat merkitä suuria eroja tuloksellisuudessa. Vaikka sisäinen yrittäjyys ei synnyttäkään uutta liiketoimintaa, mikä kuntasektorilla ei lienekään tavoite, merkittäviä muutoksia voidaan saada aikaan asenteissa sekä talouden ja tuottavuuden alueilla. (Thornberry 2003.)

Tämän tutkimuksen perusteella on lisäksi aihetta olettaa, että sisäisestä yrittäjyydestä koituu hyötyä myös asiakaspintaan ja ennen kaikkea työyhteisöön. Kuntaorganisaatioiden asettamat tavoitteet ja niiden saavuttaminen antavat tästä selkeitä viitteitä. Lisäksi työntekijöiden omat arviot asiakkuudesta ja asiakas-tyytyväisyydestä ja ennen kaikkea heidän työtyytyväisyytensä tukevat väitettä.

Lopulta sisäinen yrittäjyys voi osoittautua käyttökelpoiseksi kunnan suhteessa elinkeinoelämään. Paljon keskustelua käydään siitä, millaista on yrittäjämainen elinkeinopolitiikka. Yrittäjyyskulttuurin sovittaminen elinkeinopoliittisiin toimijoihin on haasteellista, koska yrittäjän ja viranomaisen toiminta- ja ajattelutavat eivät välttämättä kohtaa toisiaan (Dodd–Anderson 2001). Parhaimmillaan elinkeinopolitiikka toteutuu läpäisyperiaatteella kunnissa ja seutukunnan organisaatioissa, sillä vaikuttavaa elinkeinopolitiikkaa ei voi eristää kuntiin eikä kunnallisiin tai seudullisiin kehittämisyrityksiin. Uudistumisen ja yrittäjyyden näkökulmasta vaikuttavinta elinkeinopolitiikkaa lienee se, että kunnallisten ja seudullisten avaintoimijoiden organisaatiot itse toimivat yrittäjämäisesti, nykyistä toimintaa kyseenalaistaen sekä uudistuksia ja innovaatioita tavoitellen – toisin sanoen sisäisesti yritteliäästi.

Vaikka kuntien ja seutujen elinkeinostrategioissa ja niiden toteuttamisessa korostuvat usein yhteistyö ja yhdessä tekeminen, on muistettava, että vähintään yhtä tärkeässä asemassa on yksilötason tekeminen. Päätöksentekijä, viranhaltija, toimija, luottamushenkilö tms. voi omalla toiminnallaan niin halutessaan vaikuttaa strategiaan linjauksiin sekä siihen, kuinka niitä arjessa toteutetaan tai jätetään toteuttamatta. Päätös strategiasta ja tavoitteista ei vielä johda tulokselliseen elinkeinopolitiikkaan, vaan tarvitaan todellista toimintaa monella eri tasolla.

6.2 Tutkimuksellisia johtopäätöksiä

Tutkimuksemme avartaa ymmärrystä sisäisen yrittäjyyden käsitteestä ja sen sovellettavuudesta erityisesti kuntasektorilla. Kuljetamme soveltuvien osin tutkimuksessamme kunnallista ja yksityistä sektoria rinnakkain. Keskeinen havainto on, että sisäinen yrittäjyys ilmiönä on löydettävissä sektorista riippumatta. Kiinnostaisaa on lisäksi, että sisäisen yrittäjyyden edellytykset kuntasektorilla ja yksityisellä sektorilla eivät juurikaan poikkea toisistaan. Sisäisen yrittäjyyden ilmiön ja siihen vaikuttavien tekijöiden mittausta (ks. 4.2.2) sekä syvällisempi analyysimme sisäisen yrittäjyyden reiteistä (ks. 4.2.3) kertovat samaa kieltä siitä, että sisäinen yrittäjyys näyttäytyy eri sektoreilla hyvinkin samalla tavalla.

Sisäinen yrittäjyys käsitteenä juontaa juurensa yrittäjyydestä, ei yrityksestä. Tästä voidaan luonnollisesti päätellä, että sisäistä yrittäjyyttä kunnallisessa toiminnassa ei tule ymmärtää yritysmäiseksi toiminnaksi kunnassa. Usein yrittäjyyden tuominen julkisen sektorin kontekstiin rinnastetaan yksisilmäisesti business-maiseen toimintaan (Sadler 2000), mikä ei kuitenkaan sisällä (sisäisen) yrittäjyyden prosessuaalista ydintä. Yleisessä keskustelussa yrittäjyys liitetään usein virheellisesti kunnallisten toimintojen yksityistämiseen. Aikaisempaan keskusteluun perustuen tästä sisäisessä yrittäjyydessä ei todellakaan ole kyse. Asiat voivat kuitenkin liittyä toisiinsa. Kuntasektorilla yksityistäminen voi olla kimmoke organisaation sisäisen yrittäjyyden synnyttämiseksi. Taustalta löytyvät ulkoisesta toimintaympäristöstä nousevat kehittämispaineet yksityistetyn toiminnon kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja kehittämiseksi. Tutkimustulosten mukaan yksityistäminen liitettynä sisäisesti yritteliääseen toimintatapaan voi johtaa parempaan suorituskykyyn. Tämä perustuu uusiutuviin toimintatapoihin ja ohjausmenetelmiin, jotka kannustavat yhteisöä toimimaan sisäisesti yritteliäästi. (Antoncic–Hisrich 2003b.)

Tämä tutkimus on osoittanut, että yrittäjämäiset toimintatavat – sisäinen yrittäjyys – voidaan tuoda myös kunnalliseen toimintaan. Sisäinen yrittäjyys on avainasemassa sekä tehokkuutta ja tuottavuutta että asiakkaille suunnatun palvelun laatua kehitettäessä. Myös yksilötason hyödyt ovat ilmeisiä: työyhteisön ilmapiirin ja yksilön jaksamisen paraneminen. (Morris–Jones 1999.) Tämä näkyi selvästi tässä tutkimuksessa yksiköille asetettujen toiminnallisten tavoitteiden kautta. Työyhteisön – sen hyvinvoinnin, ilmapiiriin, työtyytyväisyyden jne. – kehittäminen nähtiin laajasti toimintaan liitettävänä tavoitteena, vaikka ne eivät olleetkaan ensisijaisia tavoitteita. Lisäksi työntekijöiden omat arviot työyhteisön työilmapiiristä olivat suhteellisen hyvällä tasolla.

Hierarkkinen rakenne tai jäykähköt ohjausjärjestelmät eivät sinänsä ole esteitä sisäiselle yrittäjyydelle. Julkiselle toiminnalle tyypillinen tulosvastuu ja kontrolli voidaan liittää sisäisesti yritteliääseen toimintatapaan, kunhan ne viritetään tukemaan myös innovatiivisuutta, proaktiivisuutta ja muutosta. (Sadler 2000.) Keskeisessä asemassa on työyhteisö, joka on sisäisesti yritteliään toiminnan kasvualusta, ponnistus pohja. Jokaisen organisaation on löydettävä itselleen sopiva yhdistelmä, koska kuntasektorin organisaatiot ovat kukin omanlaisensa.

Merkittävässä asemassa on organisaation ylin johto, jonka jopa symbolinen rooli innovatiivisen ajattelu- ja toimintatavan kannustamisessa on oleellinen.

Myös koulutuksella sekä palkkio- ja mittausjärjestelmillä näyttäisi olevan suuri merkitys. Erityisesti puutteellisia palkkio- ja mittausjärjestelmiä on totuttu käytännössä pitämään kompastuskivinä sisäistä yrittäjyyttä julkisella sektorilla tavoiteltaessa. Sisäisen yrittäjyyden toteuttamiselle ei ole ohje- tai sääntökirjaa. Keskeisessä asemassa on kokeilu ja kokemuksen saaminen sisäisestä yrittäjyydestä. Tässä suhteessa julkinen sektori ei välttämättä tarjoa parasta mahdollista kasvualustaa. Selvää kuitenkin on, että kokeiluille on mahdollisuuksia huomattavasti enemmän kuin byrokratiassa mukana elävät uskovatkaan (Morris-Jones 2000).

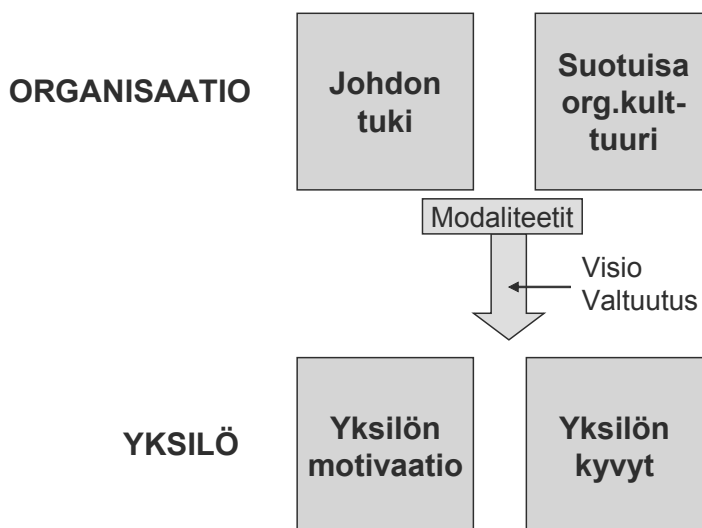
Kunnallista päätöksentekokulttuuria on totuttu pitämään merkittävänä esteenä kuntaorganisaation uusiutumiselle ja sisäiselle yrittäjyydelle. Vaikka tämä tutkimus antaa samansuuntaisia viitteitä, kunnallista päätöksentekokulttuuria ei kuitenkaan yksiselitteisesti voi pitää sisäisen yrittäjyyden suurimpana esteenä tai ongelmana. Sisäinen yrittäjyys on ensisijaisesti voimakkaasti työyhteisöön ja päivittäisjohtamiseen kytköksissä oleva ilmiö, jota voidaan kunnallisesta päätöksentekokulttuurista riippumatta työyhteisön tasolla henkilökunnan ja johdon vuorovaikutuksella edistää.

Mittariston elementtien (johdon toiminta ja työyhteisön kulttuuri, työskentelyn puitteet, kunnan päätöksenteon kulttuuri sekä yksilön kyvyt ja asenteet) nähdään tässä tutkimuksessa muotoutuvan erilaisiksi sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttaviksi tasoiksi¹². Ensimmäinen taso on yksilöiden taso. Sisäinen yrittäjyys on ilmiö, joka liitetään luonnollisimmin yksilöihin: päätoimija olen minä itse. Kyse on näin ollen yksilöistä sekä heidän kyvyistään ja asenteistaan. Sisäisessä yrittäjyydessä yksilöt toimivat tietyssä ympäristössä, organisaatiossa, ja johdon johdettavina. Ympäristö voi olla sisäisen yrittäjyyden kannalta suotuista tai epäsuotuista. Sisäinen yrittäjyys voidaan tukahduttaa tai sitä voidaan tukea. Johdon toiminta ja vallitsevat rakenteet luovat puitteet, jotka määrittävät sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä. Tästä syntyy jännite yksilöllisen tason ja rakenteellisen tason (johdon ja organisaation rakenne) välille.

Mittaristomme kolmas taso liittyy yksilö- ja organisaatiotasojen vuorovaikutukseen. Sisäisen yrittäjyyden kannalta on tärkeää, että yksilöt toimivat osittain itseohjautuvasti ja johdon toiminta ja organisaation toimintatavat tukevat tätä. Perinteisesti on todettu, että yksilön tulee sisäistää organisaation toimintatavat ja johdon ohjaus sekä toisaalta ulkoistaa oppimansa yhteisölliselle tasolle. Työelämän kehittämisessä voitaisiin puhua yhtäältä ratkaisujen tuottamisesta yksilötasolta organisaation tietoisuuteen ja toisaalta muutosjohtamisesta sekä muutosten omaksumisesta (ks. kuvio 11).

Sisäisen yrittäjyyden mittaristomme operationalisoinneissa tälle mallille on löydetty tukea. Kolmannen vuorovaikutustason olemassaolo on pystytty empiirisesti osoittamaan (Lähteenmäki ym. 2001). Havaintomme mukaan kolmannen

¹² Sisäisen yrittäjyyden eri tasoihin ja modaliteetteihin liittyvät pohdinnat on pitkälti laatinut kauppatieteiden tohtori, erikoistutkija Jouko Toivonen Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutista.



Kuvio 11: Sisäisen yrittäjyyden mittariston tasot

tason merkitys on keskeinen. Sen läsnäolo on sisäisesti yritteliään organisaation välttämätön mutta ei riittävä ehto. Toisin sanoen hyvätkään toimintatavat ja erinomaisesti yksilöitä tukevat johtamiskäytännöt eivät ole hyödyllisiä ilman kolmannen tason mukanaoloa. Olemme nimenneet tämän tason modaliteetiksi (vrt. Giddens 1984 ja Skivington–Daft 1991). Sen mittaamisessa tärkeitä ovat työntekijän ja johdon yhteiset tavoitteet sekä valtuutuksen (empowerment) kokeminen.

Työelämän kehittämisessä on varsin tavallista, että vastaavankaltaisia elementtejä tarkastellaan yksiulotteisesti, additiivisesti. Osiot summataan yhteen ja arvioidaan jonkin summaindeksin avulla kokonaistilannetta sekä osioista löytyviä heikkoja ja vahvoja tekijöitä. Sisäisen yrittäjyyden mittaristossa on pyritty ottamaan huomioon nykyaikaisen organisaatiotutkimuksen tuloksia sosiaalisen toiminnan todellisesta luonteesta ja kehittämään epälineaarisempaan ja vähemmän konemaiseen ajatteluun perustuvaa kehittämismallia.

Sisäiseen yrittäjyyteen liittyy kiinteästi organisaation oppiminen ja muutosjohtaminen. Näin ollen on luonnollista, että mallimme on dynaaminen ja ei-additiivinen. Mittaristollamme pystytään tunnistamaan kehittämiskohdista oleelliset ja tärkeät seikat. Kaikkia asioita ei pidetä aina yhtä tärkeinä. Lisäksi mallimme antaa nykyaikaiseen organisaatiotutkimukseen perustuvaa uutta tietoa (ymmärrystä) asioiden välisistä syy- ja seuraussuhteista.

Organisaatiotutkimuksessa toistuva ongelma liittyy toiminnan ennustettavuuteen. Paraskaan johto ja loistavinkaan organisaatio eivät ”siirry” automaattisesti yksilötasolle sisäiseksi yrittäjyydeksi tai muuksi yksilötason ilmiöksi, kuten usein oletetaan. Organisaatioissa tapahtuvaa käytännön kehittämistyötä pitää jatkaa eli pitää mitata ja arvioida ihmisten asenteita ja toimintaa, ilmapiiriä, toiminnan sujuvuutta, johdon ja työntekijöiden välistä suhdetta ym. sekä luoda keinoja esiin tulleiden ongelmien ratkaisuksi. Sisäisen yrittäjyyden multimodaalinen mittaristo on yksi mahdollinen tapa hallita aikaisempaa paremmin mitauksia ja sitä kautta myös käytännön kehittämistyötä organisaatioissa.

Kuntasektorilla tehdyt mittaukset antavat vahvistusta sille, että ei-additiivisuus on liitettävä sisäisen yrittäjyyden ilmiön ominaisuudeksi. Sisäinen yrittäjyys ei siis synny osiensa summana vaan modaliteettien välityksellä. Visio-ohjauksen ja valtuutuksen selkeä rooli johdon toiminnan ja organisatoristen puitteiden sekä yksilöiden toiminnan välissä on selvästi uusi löydös. Sisäisen yrittäjyyden organisatoriset elementit tai puitteet eivät vaikuta suoraan yksilötason sisäiseen yrittäjyyteen, kuten oletettiin. Tuloksista voidaan päätellä, että rakenteiden ja yksilötason yhdistäjänä tarvitaan välittäjätasoa.

Empiirisiin havaintoihin perustuvassa mallissamme sisäisen yrittäjyyden modaliteetti koostuu kahdesta osasta: visio-ohjauksesta ja valtuutuksesta. Visio-ohjauksen merkitys on helposti ymmärrettävissä. Se on työntekijöiden tulkinta yrityksen suunnasta. Se osoittaa, onko johdon toiminnasta ja puitteista tie yksilöiden toimintaan ja asenteisiin; työntekijät ymmärtävät vision ja hyväksyvät sen. Valtuutus modaliteettina tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on mahdollisuus toimia sisäisesti yritteliäästi. Jos visio-ohjauksen käytännön ilmenemismuoto on ymmärrys ja hyväksyntä (sitoutuminen), niin valtuutuksen ilmenemismuoto on kyky toimia sisäisesti yritteliäästi.

Kiinnostavaa on, että johdon innostava toiminta (organisaation tuki) ja tiimi tai työnjako näyttävät vahvistavan visio-ohjausta, ts. innostavuus ja tiimi tai työnjako vahvistavat ymmärrystä ja sitoutumista. Tämä viittaa siihen, että visio-ohjaus on enemmän sitoutumista. Avoimuus, palkitseminen ja riskinottoon rohkaistaminen yhdessä johdon innostavan toiminnan kanssa vahvistavat valtuutuksen kokemista. Kyse on näin varsin luonnolliselta kuulostavasta mekanismista. On kuitenkin muistettava, että visio-ohjaus ja valtuutus ovat VAIN sisäisen yrittäjyyden modaliteetit. Ei ole syytä olettaa, että kyseiset modaliteetit olisivat voimassa kaikissa yksilötason ilmiöissä ja asenteissa.

6.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Sisäisen yrittäjyyden eri tasoja kuvaavan mallin (kuvio 11) kolmivaiheisuuden lähtökohta oli johtaminen, puitteet eli organisaatio ja kolmantena yksilöiden asenteet ja toiminta. Kolme elementtiä yhdessä tuottavat ilmiön sisäinen yrittäjyys. Polkumallin kehittäminen johti sellaiseen päätelmään, että sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä ei kuvata additiivisuuteen perustuen. Ei-additiiviset prosessit näyttäisivät olevan merkittävämpiä. Jatkossa on tarkoituksenmukaista pohtia, miksi kutsua ilmiötä, jossa

- tarvitaan kaikki elementit yhtä aikaa läsnä, yksikään niistä ei saa puuttua
- rakenne ja toiminta kytkeytyvät modaliteetin välityksellä toisiinsa.

Modaalisuuden empiirinen vastine on alustavissa havainnoissamme liittynyt yhteiseksi koettuihin tavoitteisiin vision omaksumisena ja valtuutuksena. Esi-merkiksi luottamus johtoa kohtaan ei tällaiseksi osoittautunut, vaikka organisaatiotutkimusten perusteella niin olisi voinut olettaa. Vaikka modaali-teettien olemassaolo on osoitettu alustavissa malleissamme ja vaikka niille voidaan antaa uskottava, aikaisempaan organisaatiotutkimukseen perustuva selitys, empiiriset havaintomme jättävät monia kysymyksiä avoimiksi.

Modaliteettien olemus on systemaattisesti arvioimatta. Tärkeätä olisi arvioida, mitä muita elementtejä modaliteetti sisältää visio-ohjauksen omaksumisen ja valtuutuksen kokemisen lisäksi. Modaliteetti-käsitteen monipuolisemmalle käsitteilylle on selvä tarve.

Modaliteettien käsiteanalyysin lisäksi on tarkoituksenmukaista pyrkiä operationalisoimaan organisaatioiden, myös kuntaorganisaatioiden, kehittämisen kannalta oleelliset ja mitattavissa olevat aspektit laajemmin ja perustellummin kuin sisäisen yrittäjyyden mittaristossa toistaiseksi on tehty. Tämän perusteella sisäistä yrittäjyyttä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä ja modaliteetteja olisi kiinnostavaa empiirisesti mitata erilaisissa organisaatioissa.

Tässä tutkimuksessa on kehitetty sisäisen yrittäjyyden mittaristo kunnalliseen toimintaan. Case-kunnista on kerätty mittaristoa koskeva tutkimusaineisto, jota on osin kvalitatiiviseen ja osin kvantitatiiviseen aineistoon pohjautuen arvioitu. Tutkimusaineisto on kuitenkin vielä liian suppea varsinkin kuntien ja yksiköiden väliseen tilastolliseen vertailuun ja todelliseen benchmarkingiin. Vaikka yksittäisten vastausten määrä (työntekijöiden vastaukset) on suhteellisen suuri, kunnallisia yksiköitä on tutkimusaineistossamme vielä sen verran vähän, että sofistikoituneiden tilastollisten analyysien käyttö ei ole mahdollista. Tämän vuoksi myös sisäisen yrittäjyyden ilmiön ja siitä saatavan tuloksen välisen suhteen arviointi on tässä yhteydessä vielä laadullista. Aineiston avulla on saatu arvokasta tietoa sisäisen yrittäjyyden syntymekanismista yksilötasolla. Ilmiö organisaatiotasolla ja erityisesti siitä saatavat hyödyt jäävät kuitenkin jatkotutkimustemme kohteeksi. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää jatkaa valitulla tiellä ja pyrkiä keräämään kunnista ja yksityisen sektorin organisaatioista lisää vertailukelpoista tutkimusaineistoa.

Lisäksi huomiota on mittariston jatkokehittelyssä kiinnitettävä mittariston väittämien erottelukykyn. Suhteellisen vähäiset erot eri organisaatioiden (sektorista riippumatta) välillä sisäistä yrittäjyyttä tarkastellessamme antavat aihetta kriittiseen pohdiskeluun. Onko niin, että tutkimukseemme ovat valikoituneet tiettyntyyppiset organisaatiot? Tämä olisi hyvin ymmärrettävää, koska yleensä tämän kaltaisiin henkilöstön kehittämishankkeisiin valikoituu oman alansa parhaimmistoa, tai ei ainakaan organisaatioita heikoimmasta päästä. Kuitenkin on tarkoituksenmukaista pohtia, missä määrin käyttämiämme väittämiä voisi terävöittää ja tämentää siten, että vastausten hajonta muodostuisi suuremmaksi ja näin ollen myös mittaristomme erottelukyky todennäköisimmin paranisi.

Väittämien erottelukykyn vaikuttaa myös se, että olemme käyttäneet raportoinnissa indeksilukuja (keskiarvoja ja keskiarvojen keskiarvoja). Ratkaisumme perustuu aikaisempiin tutkimuksiin, joissa sisäisen yrittäjyyden ilmiötä tutkittiin nimenomaan keskiarvoista muodostettujen indeksilukujen avulla. Toisaalta ratkaisuumme vaikutti se, että avainhenkilökyselyssä vastausten määrät olivat pienet, jolloin esimerkiksi frekvenssien ja prosenttien käyttö ei olisi ollut tarkoituksenmukaista. Ratkaisun heikkous on se, että keskiarvot eivät niinkään erottele vaan esittävät vastausten keskimääräisen tason ”hävittäen” ääripäät.

Lopulta toimintatutkimuksen keinoin olisi mielenkiintoista edetä taulukossa 11 esitettyjen ajatusten viitoittamaa tietä. Kuntaorganisaatioissa tapahtuvan konkreettisen työyhteisön kehittämistyön pohjalta voidaan sisäisen yrittäjyyden

kehittämistä konseptualisoida eri tilanteisiin ja organisaatioihin sopiviksi kokonaisuuksiksi. Näiden kokemusten perusteella olisi tarkoituksenmukaista pohtia kriittisesti konseptien toimivuutta paitsi kokeilun kohteena olleissa myös muissa kuntaorganisaatioissa. Näin ollen sisäisen yrittäjyyden kehittämismenetelmiin ja toimenpiteisiin kohdistuva tutkimus olisi luonnollinen ja kiintoisa jatke käsillä olevalle sisäisen yrittäjyyden mittaristolle, jonka tuottamaan analyysiin perustuen kehittämistoimet voisivat rakentua.

7 Yhteenveto ja käytännön implikaatiot

7.1 Yhteenveto

Kuntasektori on voimakkaassa muutoksessa, joka tuo omat haasteensa kunnan toimintaan. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat myös työhön, joten ne koskettavat työtapojen muuttumisen kautta kaikkia kuntasektorilla työskenteleviä. Uudessa tilanteessa kunnan menestyksekkäs toiminta edellyttää henkilökunnalta jatkuvaa sopeutumiskykyä ja uusiutumista.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin sisäistä yrittäjyyttä eli yrittäjämäistä toimintaa olemassa olevassa organisaatiossa yhtenä mahdollisena ratkaisuna kuntasektorin haasteista selviämiseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää sisäisen yrittäjyyden käsitteistöön perustuen sisäisen yrittäjyyden mittari, jonka perusteella kuntaorganisaation sisäisen yrittäjyyden ilmenemistä ja tasoa sekä sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä voidaan analysoida ja arvioida. Tutkimuksen osatavoitteena haettiin vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät näkyvät kuntaorganisaatiossa ja kuinka niistä voidaan kerätä tietoa?
2. Kuinka nämä tekijät ovat kuntasektorilla operationalisoitavissa ja muokattavissa sisäisen yrittäjyyden mittaristoksi?
3. Kuinka kuntaorganisaatiota ja sen johtamista voidaan käytännössä kehittää tavoitteellisesti sisäisen yrittäjyyden mittariston avulla?

Sisäisen yrittäjyyden mittaristo laadittiin aikaisempaan kansainväliseen ja kotimaiseen tutkimukseen sekä PK-Instituutin yksityisen sektorin sisäisen yrittäjyyden mittauskokemuksiin perustuen. Tutkimuksen empiiriseen osaan osallistui kolme case-kuntaa (niissä yhteensä kymmenen kunnallista yksikköä), joissa mittaristoa testattiin syksyn 2003 ja kevään 2004 aikana. Mittaristo koostuu henkilöstökyselystä ja avainhenkilökyselystä, joiden tiedot kerättiin yhteen tietokantaan. Aineistoa käsiteltiin laadullisin ja määrällisin menetelmin. Lisäksi mittauksen tuloksia verrattiin soveltuvien osin yksityisen sektorin sisäisen yrittäjyyden mittaustuloksiin.

Tutkimuksen 1. ja 2. osatavoitteessa haettiin vastausta sisäisen yrittäjyyden edellytysten ilmenemiseen ja mittaamiseen kuntasektorilla. Tutkimuksen perusteella näyttää hyvin ilmeiseltä, että aikaisemman tutkimuksen perusteella tunnistetut sisäisen yrittäjyyden edellytykset ovat löydettävissä myös kuntaorganisaatioissa. Kiintoisaa on lisäksi, että sisäisen yrittäjyyden edellytykset kuntasektorilla ja yksityisellä sektorilla eivät merkittävästi poikkea toisistaan.

Merkittävä havainto on, että sisäinen yrittäjyys ei synny additiivisesti osien summana vaan ns. modaaliteettien välityksellä. Empiirisiin havaintoihin perustuvassa mallissamme sisäisen yrittäjyyden modaaliteeteiksi tunnistettiin visio-ohjaus ja valtuutus. Tämä visio-ohjauksen ja valtuutuksen selkeä rooli johdon toiminnan ja organisaation puitteiden sekä yksilön toiminnan välissä on uusi löydös. Yksilötason sisäisen yrittäjyyden syntyminen edellyttää välittäjätasoa yhdistämään organisaation rakenteet yksilön toimintaan. Hyväkään johto tai rakenne ei johda toivottuun tulokseen, jos yksilötasolla ei ole ”kaikupohjaa”. Tutkimustemme perusteella näyttää siltä, että työntekijöillä on tilaa (tai he ainakin kokevat niin) toimia sisäisesti yritteliäästi, mutta visio-ohjauksen puutteellisuus jättää avoimeksi toiminnan suunnan. Organisaation vision ei siis todellisuudessa koeta riittävässä määrin ohjaavan yksilön toimintaa.

Käyttämämme mittaristo soveltuu vähintäänkin kohtalaisesti sisäisen yrittäjyyden ilmiön ja siihen vaikuttavien tekijöiden tunnistamiseen ja mittaamiseen kuntasektorilla. Mittariston jatkokehittelyssä on kuitenkin kiinnitettävä huomiota mittariston väittämien erottelukykyyneen. Käytännössä tämä merkitsee väittämien mahdollista terävöittämistä ja täsmentämistä siten, että kyselyistä saatavien vastausten hajonta kasvaisi. Vastaavasti lisääaineiston kerääminen muista kunnista antaa nykyistä paremmat mahdollisuudet lisäanalyysieihin ja kuntien todelliseen benchmarkingiin. Erityistä huomiota on syytä kiinnittää ilmiön ja suorituskyvyn väliseen suhteeseen, sillä tuloksemme antavat selviä viitteitä suhteen olemassaolosta.

Keskeiseksi ongelmaksi tässä tutkimuksessa muodostuikin, osin varsin odotetusti, kunnallisen toiminnan suorituskyvyn mittaaminen, mikä puolestaan mahdollistaisi sisäisen yrittäjyyden ja suorituskyvyn välisen suhteen tarkastelun. Tutkimus osoitti, että tavoitteiden määrittelyssä on kuntasektorilla vielä täsmentämisen varaa, mikäli tavoitteiden todella toivotaan ohjaavan yksilön päivittäistä työskentelyä. Vaikka kuntasektorilla ei välttämättä voidakaan yksityisen sektorin tavoin löytää selkeitä ja yksiselitteisiä taloudellisia mittareita, toiminnan taloudellista tehokkuutta ja tuloksellisuutta kuvaavia mittareita voidaan, ja niitä tulee, kuitenkin kehittää.

Kokemustemme perusteella sisäisen yrittäjyyden mittaristo voi analysointityökaluna tukea työyhteisön kehittämistä. Mittari on diagnostiväline, jonka perusteella voidaan tehdä systemaattista kehittämistyötä. Parhaimmillaankin mittarin avulla voidaan paikallistaa, millaiset tekijät vaikeuttavat tai edistävät sisäisen yrittäjyyden toteutumista organisaatiossa. Mittari sellaisenaan ilman konsultatiivista panosta ei kykene tarjoamaan keinovalikoimaa, jolla diagnosoidut ongelmat voitaisiin parantaa. Siihen tarvitaan sisäisen yrittäjyyden teorioihin kiinteästi liitettyä kehittämistyötä kehityksen kohteena olevassa työyhteisössä.

7.2 Käytännön implikaatiot

Sisäisen yrittäjyyden mittaristo voi olla alkusysäys kuntaorganisaation kehittämistyölle. Tutkimustulosten perusteella voidaan hahmotella sisäisen yrittäjyyden toimintasuunnitelmaa yleisellä tasolla. Kuten edellä on todettu, sisäinen yrittäjyys on voimakkaasti työyhteisösidonnainen ilmiö. Samassakin kunnassa eri yksiköiden edellytykset sisäiseen yrittäjyyteen voivat vaihdella. Kyse on ilmiöstä, jossa päivitysjohdattamisella ja työntekijöiden ja johdon välisellä vuorovaikutuksella on merkittävä rooli. Tämän vuoksi on mahdotonta laatia kaikille kuntaorganisaatioille soveltuvaa yksityiskohtaista toimintasuunnitelmaa tai reseptiä sisäisen yrittäjyyden kehittämiseksi. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin hahmottaa erilaisia vaiheita, jotka on käytävä läpi organisaatiossa, mikäli organisaatiota halutaan tietoisesti ja onnistuneesti kehittää sisäisen yrittäjyyden hengen mukaisesti.

Sisäisen yrittäjyyden kehittäminen -toimintasuunnitelma

I TAHTOTILA

Sisäinen yrittäjyys on keino uudistaa organisaatiota. Sisäinen yrittäjyys merkitsee käytännössä organisaation työkuulttuurin muutosta, johon liittyvät ennen kaikkea ennakkoluuloton luovuus, riskin ottaminen ja ennakointi (Heinonen–Vento–Vierikko 2002). Ensi vaiheessa on tarkoituksenmukaista arvioida, missä määrin sisäinen yrittäjyys tuo organisaatioon haluttuja ja tavoiteltuja piirteitä ja toimintatapoja. Usein erityisesti kunnallisen sektorin organisaatiossa sisäinen yrittäjyys tarkoittaa radikaalia muutosta ja uudelleenjärjestelyjä pitkän kehityksen tuloksena syntyneeseen toimintakulttuuriin. Yksinkertaistaen muutosta voidaan kuvata taulukon 12 esittämällä tavalla.

Taulukko 12: Työkuulttuurin muutos (mukailtu lähteestä Gibb 2002)

PERINTEINEN TYÖKULTTUURI	SISÄISESTI YRITTELIÄS TYÖKULTTUURI
Järjestys	Epäsiisti, sekainen
Muodollisuus	Epämuodollisuus
Tulosvastuu	Luottamus
Tieto	Havainnointi, valppaus
Säännöt	Asiakasohjaus, lisäarvo
Täsmällisyys	Muutos
Suunnittelu	Intuitio
Kontrolli	Omaehtoisuus
Muodolliset standardit	Henkilökohtainen arviointi
Läpinäkyvyys	Moniselitteisyys
Asiantuntijuus	Holistisuus
Systeemi	Tunne
Asema, auktoriteetti	Omistaminen (ideaan liittyen)
Muodollinen suoritusarviointi	Suoritusarviointi verkoston kautta

II SOPIVUUS

+++↑
organisaatio

kouluta, kehitä, mentROI yksilöitä
vahvista ja tue yksilöitä
vaihda strategiaa
vaihda porukkaa

vahvista
tee näkyväksi askeleet
vaali
kannusta

← --- --- yksilö → +++

---↓

pohdi realistisesti, mitä
voit asettaa tavoitteeksi
ja millä aikataululla
tee tavoitteellinen suunnitelma
etenemisestä

edellytä yhteisöllisyyttä
luo järjestelmät tukemaan
kehitä jatkuvasti
anna tilaa
varmista suunta
edistä avoimuutta
sanat ja lupaukset teoiksi

Mikäli mittariston perusteella sekä organisaatioon että yksilöihin liittyvät sisäisen yrittäjyyden edellytykset ovat heikohkoja, on syytä pohtia realistisesti, missä määrin nimenomaan sisäinen yrittäjyys soveltuu organisaation kehittämisen tavoitteeksi. Mikäli puutteita havaitaan yksilötasolla, voidaan koulutuksen ja kehittämisen keinoin tukea yksilön kehittymistä sisäiseen yrittäjyyteen. Mikäli sisäisen yrittäjyyden edellytykset yksikön ja organisaation tasolla ovat hyvät, on tarkoituksenmukaista vahvistaa jo toteutettuja toimenpiteitä ja tehdä näkyväksi saatuja tuloksia. Jos puolestaan yksilötason edellytykset ovat hyvät mutta organisaatiotasolla on puutteita, kyse on usein yhteisen suunnan puutteesta. Yhteisöllisyyden edistäminen ja sisäistä yrittäjyyttä tukevat järjestelmät saattavat tällöin

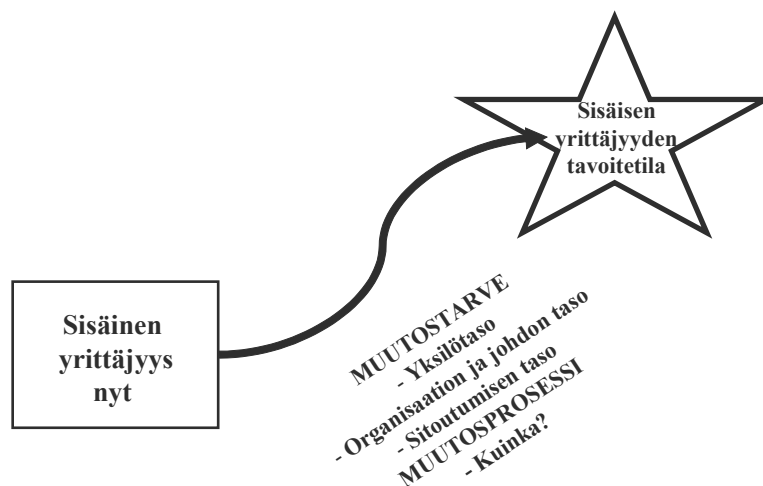
olla sopivia keinoja sisäisen yrittäjyyden kehittämisessä. Tilanne näyttää yksilön ja organisaation tasolla tarkasteltuna kuvatulunlaiselta. Tutkimukssamme tunnistimme kuitenkin kolmannen, ns. välittäjätaon, modaliteetit, joiden arvioinnin mittaristomme mahdollistaa. Kyse voi olla myös siitä, että organisaatiotaon ja yksilötaon edellytykset sinänsä ovat kunnossa, mutta modaliteetit – visio-ohjaus ja valtuutus – kaipaavat vahvistamista.

III TAVOITTEET

Sisäisen yrittäjyyden mittaristo antaa perustiedot organisaation sisäisen yrittäjyyden nykytilasta: sen luonteesta, tasosta ja edellytyksistä. Mikäli organisaation tahtotilan ja sisäisen yrittäjyyden soveltuvuuden pohdinnan jälkeen organisaatiossa päädytään kehittämään organisaatiota sisäisen yrittäjyyden hengessä, on seuraavaksi tarkoituksenmukaista asettaa sisäisen yrittäjyyden kehittämislle tavoitteet. Minkälaisia tuloksia sisäisellä yrittäjyydellä toivotaan saavutettavan? Tavoitteiden on oltava riittävän konkreettisia ja mitattavia, jotta myöhemmin voidaan arvioida, missä määrin tavoitteet on saavutettu ja minkälaisia tuloksia sisäisellä yrittäjyydellä on saatu aikaan.

IV MUUTOS

Analysoidun nykytilan ja tavoitteiden perusteella voidaan määritellä organisaatiossa tarvittava muutos (kuvio 13).



Kuvio 13: Sisäisen yrittäjyyden kehittäminen: muutos

Sisäisen yrittäjyyden mittaristo valottaa organisaation nykytilan sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta (sisäinen yrittäjyys nyt). Sisäisen yrittäjyyden tavoitetilän ja nykytilan erotuksena voidaan hahmottaa tarvittava muutos yksilötaolla, organisaation ja johdon taolla sekä sitoutumisen taolla (modaliteetit). Tämän perusteella on hahmotettavissa tarvittava muutosprosessi: sen luonne ja laajuus.

V TOIMENPITEET

Käytännön muutosprosessi käsittää konkreettiset toimenpiteet sisäisen yrittäjyyden kehittämiseksi. Aiemmin taulukossa 11 esitettiin hahmo sisäisen yrittäjyyden kehittämistyölle. Ajatuksena on, että sisäisen yrittäjyyden nykytilan analyysi antaa lähtökohdat kehittämistyölle: organisaation vahvuuksien kehittämiseksi ja heikkouksien poistamiseksi sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta tarkasteltuna. Tunnistettuihin, sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttaviin tekijöihin vaikuttaminen perustuu sisäisen yrittäjyyden teorioista käsin laadittuihin periaatteisiin sekä niitä edistäviin konkreettisiin kehittämistoimenpiteisiin. Työyhteisöön sidoksissa olevien ”täsmäkeinojen” identifiointi rakentuu käytännön kehittämistyöhön ja -kokeiluihin työyhteisössä.

Lähteet

- Alkula, Tapani–Pöntinen, Seppo–Ylöstalo, Pekka (1999): *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. WSOY, Juva.
- Antonic, Bostjan–Hisrich, Robert D. (2004): Corporate Entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation, *Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 6, 518–550.
- Antonic, Bostjan–Hisrich, Robert D. (2003a): Clarifying the intrapreneurship concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10, No. 1, 7–24.
- Antonic, Bostjan–Hisrich, Robert D. (2003b): Privatization, Corporate Entrepreneurship, and Performance: testing a Normative Model. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 8, No. 3, December, 197–218.
- Antonic, Bostjan–Hisrich, Robert D. (2001): Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, No. 5, 495–527.
- Bygrave, William D. (1993): Theory Building in the Entrepreneurship Paradigm. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, No. 3, 255–280.
- Bygrave, William D. (1989): The Entrepreneurship Paradigm (I): a Philosophical Look at Its Research Methodologies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 13, Fall 1989, 7–26.
- Bygrave, William D.–Hofer, Charles W. (1991): Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 15, Winter 1991, 13–22.
- Colbert, Barry A. (2004): The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, 341–358.
- Covin, Jeffrey G.–Miles, Morgan P. (1999): Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring 1999, 47–63.
- Covin, Jeffrey G.–Slevin, Dennis P. (1991): A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, Fall 1991, 7–25.
- Dodd, Sarah Drakopoulou–Anderson, Alistair R. (2001): Understanding the enterprise culture. Paradigm, paradox and policy. *Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 2, No. 1, 13–26.
- Dougherty, Deborah (1995): Managing Your Core Incompetencies for Corporate Venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 19, Spring 1995, 113–135.
- Duncan, W. Jack–Ginter, Peter M.–Rucks, Andrew C.–Jacobs, Douglas T. (1988): Intrapreneurship and the Reinvention of the Corporation. *Business Horizons*, Vol. 31, No. 3, 61–21.

- Eckhardt, J. T.–Shane, S. S. (2002): Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management*, Vol. 29, No. 3, 333–349.
- Eräutuuli, Matti–Leino, Jarkko–Yli-Luoma, Pertti (1994): *Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät ihmistieteissä*. Kirjapaino Oy West Point, Rauma.
- Eskola, Jari–Suoranta, Juha (1998): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.
- Gibb, Allan (2002): In pursuit of a new ‘enterprise’ and ‘entrepreneurship’ paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International Journal of Management Review*, Vol. 4, No. 3, 233–269.
- Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society*. Oxford: Polity Press.
- Grossi, Giovanni (1990): Promoting Innovation in a Big Business. *Long Range Planning*, Vol. 23, No. 1 (February), 41–52.
- Guth, W. D.–Ginsberg, A. (1990): Guest Editors’ Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 4, 5–15.
- Harisalo, Risto (1991): Henkilöstöpolitiikka innovaatiojohdetuissa kunnissa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, Vol. 19, No. 4, 536–547.
- Heikkilä-Laakso, Kristiina–Heikkilä, Jorma (1997): *Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta*. Turun opettajainkoulutuslaitos. Julkaisusarja B Selosteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta: 57.
- Heinonen, Jarna (1999): *Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Sisäinen yrittäjyys kunnallisen yksikön muutoksessa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A-5:1999.
- Heinonen, Jarna–Korvela, Kaisu (2003): How about measuring intrapreneurship? Conference Proceedings of 33rd EISB (Entrepreneurship, Innovation and Small Business) Conference in Milan, Italy, September 10–12, 2003, SDA Bocconi and EFMD. CD-Rom Publication.
- Heinonen, Jarna–Vento-Vierikko, Irma (2002): *Sisäinen yrittäjyys – uskalla, muutu, menesty*. Talentum: Jyväskylä.
- Hjorth, Daniel–Johannisson, Bengt (1994): *Between Corporate Strategy and Individual Initiative – Shifting Perspectives on Corporate Entrepreneurship as a Course for Business Renewal*. SIRE Working Paper 1994:1.
- Hornsby, Jeffrey S.–Kuratko, Donald F.–Zahra, Shaker A. (2002): Middle managers’ perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, No. 3, 253–273.
- Huuskonen, Visa (1992): *Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A-2:1992.
- Kanter, Rosabeth Moss (1983): *The Change Masters*. Corporate Entrepreneurs at Work. Simon and Schuster: New York.
- Kaplan, Robert S.–Norton, David P. (2004): *Strategiakartat, aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Talentum.
- Kaplan, Robert. S.–Norton, David P. (1996): *The balanced scorecard. Translating strategy into action*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Kiechl, Rolf (1990): Intrapreneurship bringt neuen Elan. *Management Zeitschrift*, Vol. 59, No. 12, 27–30.
- Kunta-alan työllisyystilanne vuosina 2004–2010. Kunnallinen työmarkkinalaitos. <http://www.kuntatyonantajat.fi>, luettu 8.12.2004.
- Kuratko, Donald F.–Hornsby, Jeffrey S.–Naffziger, Douglas W.–Montagno, Ray V. (1993): Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations. *SAM Advanced Management Journal*, Winter 1993, 29–39.
- Kuratko, Donald F.–Montagno, Ray V.–Hornsby, Jeffrey S. (1990): Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Summer Special Issue, 49–58.

- Landström, Hans (1998): The Roots of Entrepreneurship Research. *Paper presented at the RENT XI Conference*, November 26–27, 1998. Lyon, France.
- Leskinen, Pia-Lena (1999): "Yrittäjällä on koko elämä kiinni yrityksessä". *Opiskelijoiden yrittäjyyskäsitykset ja niiden muutokset yritysprojektin aikana*. Acta Wasaensia, No. 71, Liiketaloustiede 27, Vaasan yliopisto.
- Lähtenmäki, S.–Toivonen, J.–Mattila, M. (2001): Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals for its Measurement. *British Journal of Management*, Vol. 12, No. 2, 113–129.
- MacMillan, Ian C. (1986): Progress in Research on Corporate Venturing. Teoksessa: *The Art and Science of Entrepreneurship*, toim. Donald L. Sexton ja Raymon W. Smilor, 241–263. Ballinger: Cambridge.
- McKinney, George–McKinney, Marie (1989): Forget the Corporate Umbrella – Entrepreneurs Shine in the Rain. *Sloan Management Review*, Summer 1989, 77–82.
- Miller, Danny (1983): The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, Vol. 29, No. 7, 770–791.
- Molz, Richard (1984): Entrepreneurial Managers in Large Organizations. *Business Horizons*, Vol. 27, No. 5, 56–58.
- Morris, Michael H.–Jones, Foard F. (1999): Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, Fall 1999, 71–91.
- Morris, M. H.–Sexton, D. (1996): The concept entrepreneurial intensity: Implications for company performance. *Journal of Business Research*, Vol. 36, No. 1, 5–14.
- Pinchot, Gifford III (1985): *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to become an Entrepreneur*. Harper & Row Publishers, Inc.: New York.
- Pinchot, Gifford III (1983): Intrapreneurship: How Firms Can Encourage and Keep Their Bright Innovators. *International Management*, Vol. 38, No. 1, 11–14.
- Pryor, Austin K.–Shays, E. Michael (1993): Growing the Business with Intrapreneurs. *Business Quarterly*, Spring 1993, 43–50.
- Quinn, James Brian (1985): Managing Innovation: Controlled Chaos. *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 3 (May/June), 73–84.
- Quinn, James Brian (1979): Technological Innovation, Entrepreneurship, and Strategy. *Sloan Management Review*, Vol. 20, No. 3, 19–30.
- Ross, Joel E.–Unwalla, Darab (1986): Who is an Intrapreneur? *Personnel*, Vol. 63, No. 12 (December), 45–49.
- Sadler, Robert J. (2000): Corporate Entrepreneurship in the Public Sector: The Dance of the Chameleon. *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 59, No. 2, 25–43.
- Sathe, V. (1989): Fostering entrepreneurship in the large, diversified firm. *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 1, 20–32.
- Schindehutte, Minet–Morris, Michael H.–Kuratko, Donald F. (2000): Triggering events, corporate entrepreneurship and the marketing function. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring 2000, 18–30.
- Schollhammer, Hans (1982): Internal Corporate Entrepreneurship. Teoksessa: *Encyclopedia of Entrepreneurship*, toim. Calvin A. Kent, Donald L. Sexton ja Karl H. Vesper, 209–223, 226–229. Prentice-Hall, Inc.: Englewood Cliffs, New Jersey.
- Schumpeter, Joseph A. (1934): *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press: Cambridge.
- Shane, Scott–Venkataraman, S. (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, 217–226.
- Shepherd, Dean A.–Krueger, Norris F. (2002): An Intentions-Based Model of Entrepreneurial Teams' Social Cognition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, No. 2, Winter 2002, 71–91.
- Shook, Christopher L.–Priem, Richard L.–McGee, Jeffery E. (2003): Venture Creation and

- the Enterprising Individual: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, 379–399.
- Skivington, J. E.–Daft, R. L. (1991): A Study of Organizational ‘Framework’ and ‘Process’ Modalities for the Implementation of Business-level Strategic Decisions. *Journal of Management Studies*, Vol. 28, No. 1, January 1991, 45–60.
- Stevenson, Howard H.–Jarillo, J. Carlos (1990): A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Summer Special Issue, 17–27.
- Stopford, John M.–Baden-Fuller, Charles W. F. (1994): Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 7, 521–526.
- Sämkiahö, Risto (1974): *Tempu ja kuinka ne tehdään. Monimuuttujamenetelmät Kansan palvelijoina*. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisu 220/1974, Jyväskylän yliopisto.
- Thompson, John L. (1999): A Strategic Perspective of Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 5, No. 6, 279–296.
- Thornberry, Neal E. (2003): Corporate entrepreneurship: teaching managers to be entrepreneurs. *Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 4, 329–344.
- Toivonen, Jouko (2003, ei julkaistu): Sisäisen yrittäjyyden mittaustuloksia PK-Instituutin koulutusohjelmista.
- Venkataraman, S. (1997): The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor’s perspective. Teoksessa: *Advances in entrepreneurship, emergence, and growth*, toim. Katz, J. ja Brockhaus, R., Vol. 3, 119–138. Greenwich, CT, JAI Press.
- Wennekers, S.–Thurik, R. (1999): Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, Vol. 13, No. 1, 27–55.
- Wilenius, Markku–Aaltonen, Mika (2002): Osaamisen ennakointi yrityksen kehittämisen haasteena. Teoksessa *Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset*, toim. Matti Kampinen–Osmo Kuusi–Sari Söderlund. Suomalaisen kirjallisuuden seura, Helsinki, 819–841.
- Zahra, Shaker A.–Garvis, Dennis M. (2000): International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, No. 5–6, 469–492.
- Zahra, Shaker A. (1996): Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 6, 1713–1735.
- Zahra, Shaker A. (1995): Corporate entrepreneurship and financial performance: the case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, No. 3, 225–247.
- Zahra, Shaker A. (1993): Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, No. 4, 319–340.
- Zahra, Shaker A. (1991): Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Explanatory Study. *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, No. 4, 259–285.
- Zahra, Shaker A.–Covin, Jeffrey G. (1995): Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, Vol 10, No. 1, 43–58.
- Zahra, Shaker A.–Jennings, Daniel F.–Kuratko, Donald F. (1999a): The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, Winter 1999, 45–65.
- Zahra, Shaker A.–Nielsen, Anders P.–Bogner, William C. (1999b): Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring 1999, 169–189.

Liite 1. Henkilökuntakysely

TURUN KAUPPAKORKEAKOULU

Turku School of Economics and Business Administration

PK-INSTITUUTTI

Työyhteisöjen kehittäminen kunnissa -kysely

Hyvä vastaaja! Tällä kyselyllä kerätään aineistoa Kunnallisalan kehittämissäätiön rahoittamaan hankkeeseen, jossa tarkastellaan suomalaisten kuntien toimintaa kehittämisenäkökulmasta. Kyselylomakkeen tarkoituksena on selvittää, **millaisia toimintoja ja käytänteitä työpaikallanne on sekä miten niitä kehittämällä voitaisiin parantaa työntekijöiden yrittäjämäisempää/itsenäisempää toimintaa.** Vastaamalla voit vaikuttaa mm. siihen, että omalla työpaikallasi työilmapiiri paranee ja sitä kautta myös työssä viihtyminen lisääntyy.

Kyselylomake sisältää vastaajan taustatietoja selvittävien kysymysten lisäksi kysymyksiä johdon toiminnasta ja työyhteisön kulttuurista, työskentelyn puitteista, kunnan päätöksenteon kulttuurista, vastaajan omista kyvyistä ja asenteista sekä asiakkuudesta. **Vastaathan kaikkiin kysymyksiin.**

Vastauksia käsitellään **nimettöminä ja luottamuksellisina.** Vastaukset palautetaan suljetuissa kuorissa Turun kauppakorkeakouluun ja niitä käsittelevät ainoastaan tämän tutkimuksen tutkijat ja heillä on vaitiolovelvollisuus. Tutkimusraportissa ei tarkastella yksittäisten vastaajien tietoja, vaan tapauksia käsitellään kokonaisuuksina, organisaatio- ja työyhteisötasolla. Kaikki tulokset esitetään tilastollisina ryhminä, jolloin yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa eikä erottaa.

Palauta täytetty lomake sovittuun ajankohtaan mennessä oheiseen vastauskuoreen suljettuna työpaikallanne sovittuun paikkaan. Kerätyt kuoret toimitetaan yhtenä nippuna PK-Instituuttiin 20.10.2003 mennessä.

Kiitos yhteistyöstä!

tutkija Kaisu Korvela
PK-Instituutti
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku

Lisätietoja kyselystä antavat johtaja Jarna Heinonen (p. 02 4814 577) ja tutkija Kaisu Korvela (p. 02 4814 511).

I. Vastaajan taustatiedot

Vastaa kyselylomakkeen seuraaviin kysymyksiin ympäröimällä jokin annetuista vastausvaihtoehdoista tai vastaamalla tyhjälle riville.

1. Kunta _____

2. Yksikkö _____

3. Asema organisaatiossa _____

4. Sukupuoli a. nainen b. mies 5. Syntymävuosi _____

6. Koulutus

- a. ei varsinaista ammattikoulutusta e. ammattikorkeakoulututkinto
b. ammattikoulu tai oppisopimus f. alempi tai ylempi korkeakoulututkinto
c. alempi opistoasteen tutkinto g. koulutus kesken, mikä _____
d. ylempi opistoasteen tutkinto h. muu, mikä _____

7. Työskentelyaika kunnassa _____ vuotta

8. Työskentelyaika yksikössä _____ vuotta

9. Onko virka-/työsuhteesi a. vakituinen b. määräaikainen c. muu, mikä _____

10. Entä onko virka-/työsuhteesi a. kokopäiväinen b. osa-aikainen c. muu, mikä _____

11. Johdon toiminta, työyhteisön kulttuuri

Arvioi, oletko seuraavien väittämien kanssa samaa vai eri mieltä asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä; 2=melko eri mieltä; 3=ei samaa eikä eri mieltä; 4=melko samaa mieltä; 5=täysin samaa mieltä. Ympyröi kunkin väittämän kohdalla parhaiten sopiva vaihtoehto.

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa, ei eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Patteriston väittämässä johdolla tarkoitetaan lähintä esimiestä, eli yksikön/osaston johtajaa.					
a) Johdon toiminta herättää työntekijöissä luottamusta	1	2	3	4	5
b) Johto katsoo asioita myös työntekijöiden näkökulmasta	1	2	3	4	5
c) Johto innostaa kaikki työskentelemään työyhteisön parhaaksi	1	2	3	4	5
d) Johto rohkaisee uusien toimintamallien kehittämiseen	1	2	3	4	5
e) Työpaikallani kannustetaan riskinottamiseen	1	2	3	4	5
f) Virheisiin suhtaudutaan oppimiskokemuksina	1	2	3	4	5
g) Työpaikallani arvostetaan yksilöllisiä toimintatapoja	1	2	3	4	5
h) Innovatiivisuutta ja luovuutta pidetään työpaikallani tärkeänä	1	2	3	4	5
i) Muutos nähdään työpaikallani mahdollisuutena	1	2	3	4	5
j) Työpaikallani annetaan riittävästi palautetta työstä	1	2	3	4	5
k) Vaikeista päätöksistä keskustellaan avoimesti	1	2	3	4	5
l) Työntekijöiden tuloksellinen toiminta palkitaan	1	2	3	4	5
m) Työntekijöitä kannustetaan ilmaisemaan vapaasti mielipiteensä	1	2	3	4	5
n) Työpaikallani toteutetaan työntekijöiltä tulleita ehdotuksia	1	2	3	4	5

12. Työskentelyn puitteet

Arvioi samaan tapaan kuin edellä, oletko seuraavien väittämien kanssa samaa vai eri mieltä asteikolla 1-5, jossa **1=täysin eri mieltä; 2=melko eri mieltä; 3=ei samaa eikä eri mieltä; 4=melko samaa mieltä; 5=täysin samaa mieltä**. Ympyröi kunkin väittämän kohdalla parhaiten sopiva vaihtoehto.

Patteriston väittämässä tarkastellaan omaa työyhteisöäsi.	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa, ei eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
a) Työpaikallani on selkeä työnjako	1	2	3	4	5
b) Työpaikallani työskennellään yhdessä (tiimit)	1	2	3	4	5
c) Tiedän, mitä minulta työssäni odotetaan	1	2	3	4	5
d) Minulla on mahdollisuus kehittää itse työtäni	1	2	3	4	5
e) Minulla on riittävät valtuudet työni tekemiseen hyvin	1	2	3	4	5
f) Minulla on vastuu siitä, että työni tulee tehtyä mahdollisimman hyvin	1	2	3	4	5
g) Voin työskennellä oma-aloitteisesti	1	2	3	4	5
h) Työpaikkani tarjoaa hyvät mahdollisuudet kouluttaa tai kehittää itseään	1	2	3	4	5
i) Työpaikallani on selkeät pelisäännöt (mitä voi/ei voi tehdä)	1	2	3	4	5
j) Työpaikallani toteutetaan asiat ripeästi	1	2	3	4	5
k) Tunnen työpaikkani vision eli tavoitellun tulevaisuuden suunnan	1	2	3	4	5
l) Työpaikkani visio ohjaa minua työssäni	1	2	3	4	5
m) Tieto kulkee työpaikallani avoimesti	1	2	3	4	5
n) Saan helposti apua työssäni	1	2	3	4	5

13. Kunnan päätöksenteon kulttuuri

Arvioi edelleen samaan tapaan, oletko seuraavien väittämien kanssa samaa vai eri mieltä asteikolla 1-5, jossa **1=täysin eri mieltä; 2=melko eri mieltä; 3=ei samaa eikä eri mieltä; 4=melko samaa mieltä; 5=täysin samaa mieltä**. Ympyröi kunkin väittämän kohdalla parhaiten sopiva vaihtoehto.

Patteriston väittämässä ei enää tarkastella omaa työyhteisöä, vaan laajemmin, kuntatasolla.	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa, ei eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
a) Kuntamme on houkutteleva työnantaja	1	2	3	4	5
b) Kunnassamme päätösten valmistelu on läpinäkyvää ja avointa	1	2	3	4	5
c) Kunnassamme asiat valmistellaan ja päätetään oikealla tasolla	1	2	3	4	5
d) Kunnallinen lainsäädäntö vaikeuttaa oman yksikkömme toiminnan kehittämistä	1	2	3	4	5
e) Oman yksikköni henkilöstön aloitteet tukehtuvat byrokratiaan	1	2	3	4	5
f) Kunnassamme on aktiivisuuteen kannustava johtamiskulttuuri	1	2	3	4	5
g) Perinteisiä toimintatapoja arvioidaan kriittisesti kunnassamme	1	2	3	4	5
h) Kunnallinen päätöksentekokulttuuri estää/vaikeuttaa tavoitteellista toimintaa yksikössämme	1	2	3	4	5
i) Poliittikka tuo yksikköni toimintaan epäjohtonmukaisuutta	1	2	3	4	5
j) Resurssit jaetaan kunnassamme oikeudenmukaisesti	1	2	3	4	5
k) Yksikkömme resurssit ja tavoitteet ovat sopusoinnussa keskenään	1	2	3	4	5
l) Poliittinen johto on kyennyt määrittelemään toiminnallemme selkeät tavoitteet	1	2	3	4	5
m) Yksikköni tehokas toiminta hyödyttää yksikköä itseään	1	2	3	4	5

14. Yksilön kyvyt ja asenteet

Arvioi edellisten tapaan, oletko seuraavien väittämien kanssa samaa vai eri mieltä asteikolla 1-5, jossa **1=täysin eri mieltä; 2=melko eri mieltä; 3=ei samaa eikä eri mieltä; 4=melko samaa mieltä; 5=täysin samaa mieltä**. Ympyröi kunkin väittämän kohdalla parhaiten sopiva vaihtoehto.

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa, ei eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Patteriston väittämät keskittyvät omiin henkilökohtaisiin ominaisuuksiisi.					
a) Luotan omiin kykyihini	1	2	3	4	5
b) Haluan toteuttaa itseäni työssäni	1	2	3	4	5
c) Haluan heittää itseni likoon työssäni	1	2	3	4	5
d) Olen valmis tekemään vastuullisia päätöksiä	1	2	3	4	5
e) Olen innokas esittämään uusia ideoita työpaikallani	1	2	3	4	5
f) Osaamiseni on monialaista	1	2	3	4	5
g) Kehitän aktiivisesti itseäni työssäni	1	2	3	4	5
h) Ammatillinen kehittyminen on minulle tärkeää	1	2	3	4	5
i) Siedän hyvin epävarmuutta	1	2	3	4	5
j) Noudatan mieluummin sääntöjä kuin olen omatoiminen	1	2	3	4	5
k) Olen sitoutunut työpaikkani toimintaan ja tavoitteisiin	1	2	3	4	5
l) Minun on helppo kysyä apua työssäni	1	2	3	4	5
m) Työskentelen mielelläni tiimissä	1	2	3	4	5
n) Työskentelen mielelläni itsenäisesti	1	2	3	4	5
o) Työpaikallani on mielestäni hyvä työilmapiiri	1	2	3	4	5
p) Viihdyn työssäni	1	2	3	4	5
q) Arvostan omaa työtäni	1	2	3	4	5
r) Koen työtehtävät toisinaan itselleni liian vaikeiksi	1	2	3	4	5
s) Työni on mielenkiintoista	1	2	3	4	5
t) Koen itseni tärkeäksi työpaikkani toiminnalle	1	2	3	4	5

15. Asiakkuus ja käsitys asiakkaasta

Arvioi edellisten tapaan, oletko seuraavien väittämien kanssa samaa vai eri mieltä asteikolla 1-5, jossa **1=täysin eri mieltä; 2=melko eri mieltä; 3=ei samaa eikä eri mieltä; 4=melko samaa mieltä; 5=täysin samaa mieltä**. Ympyröi kunkin väittämän kohdalla parhaiten sopiva vaihtoehto.

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa, ei eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Patteriston väittämät keskittyvät yksikkönne asiakkaisiin sekä asiakkuuteen laajemminkin.					
a) Tiedän, kuka on asiakkaamme	1	2	3	4	5
b) Kohtelemme asiakkaitamme hyvin ja joustavasti	1	2	3	4	5
c) Otamme toiminnassamme huomioon palvelun käyttäjien tarpeet	1	2	3	4	5
d) Asiakslähtöisyys ohjaa kaikkea toimintaamme	1	2	3	4	5
e) Tunnemme hyvin asiakkaidemme tarpeet	1	2	3	4	5
f) Kehitämme asiakaspalvelua jatkuvasti	1	2	3	4	5
g) Asiakkaamme ovat tyytyväisiä meiltä saamaansa palveluun	1	2	3	4	5
h) Saamme paljon positiivista palautetta	1	2	3	4	5
i) Tuotamme palvelumme tehokkaasti	1	2	3	4	5
j) Vertailemme toimintaamme muhin vastaaviin toimijoihin	1	2	3	4	5

16. Muuta aiheeseen liittyvää/terveiset tutkijoille:

KIITOKSET VASTAUKSESTASI!

Liite 2. Avainhenkilökysely

TURUN KAUPPAKORKEAKOULU

Turku School of Economics and Business Administration

PK-INSTITUUTTI

Työyhteisöjen kehittäminen kunnissa -kysely avainhenkilöille

Hyvä vastaaja! Tällä kyselyllä kerätään aineistoa Kunnallisanalan kehittämissäätiön rahoittamaan hankkeeseen, jossa tarkastellaan suomalaisten kuntien toimintaa työyhteisön kehittämisen näkökulmasta. Kyselylomake on tarkoitettu kaikille kunnan/kuntayksikön avainhenkilöille ja sen tarkoituksena on selvittää, mm. **miten uusiutuminen, itseohjautuvuus ja innovatiivisuus ilmenevät kunnassa.**

Kyselylomake sisältää vastaajan taustatietoja selvittävien kysymysten lisäksi kysymyksiä kunnan/kuntayksikön innovaatiosta ja strategisesta uusiutumisesta, sekä taloudellisista että toiminnallisista tavoitteista ja toiminnasta sekä kartoitusta havaituista yksikön hyvistä ja huonoista puolista. **Vastaathan kaikkiin kysymyksiin.**

Vastaukset käsitellään **nimettöminä ja luottamuksellisina**. Vastaukset palautetaan suljetuissa kuorissa Turun kauppakorkeakouluun ja vastauksia käsittelevät ainoastaan tämän tutkimuksen tutkijat ja heillä on vaitiolovelvollisuus. Tutkimusraportissa ei tarkastella yksittäisten vastaajien tietoja, vaan tapauksia käsitellään kokonaisuuksina, yksikkötasolla. Kaikki tulokset esitetään tilastollisina ryhminä, jolloin yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa eikä erottaa.

Palauta täytetty lomake sovittuun ajankohtaan mennessä oheiseen vastauskuoreen suljettuna yrityksessä sovittuun paikkaan. Kerätyt kuoret toimitetaan yhtenä nippuna PK-Instituuttiin XX.XX.2004 mennessä.

Kiitos yhteistyöstä!

tutkija Kaisu Paasio
PK-Instituutti
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku

Lisätietoja kyselystä antavat johtaja Jarna Heinonen (p. 02 4814 577) ja tutkija Kaisu Paasio (p. 02 4814 511).

I. Vastaajan taustatiedot

Vastaa kyselylomakkeen seuraaviin kysymyksiin niille varatuille tyhjille riveille.

1. Kunta _____
2. Yksikkö _____
3. Asema organisaatiossa _____

II. Työyhteisön kehittäminen

Vastaa seuraaviin kysymyksiin ympyröimällä jokin seuraavista vastausvaihtoehdoista:
1=täysin samaa mieltä; 2=melko samaa mieltä; 3=ei samaa eikä eri mieltä; 4=melko eri mieltä; 5=täysin eri mieltä.

4. Yksikön innovatiivisuus	täysin samaa mieltä	melko samaa mieltä	ei samaa, ei eri mieltä	melko eri mieltä	täysin eri mieltä
a) Yksikkömme on tuonut asiakkaille useita uusia toimintoja ja/tai palveluita viimeisen kolmen vuoden aikana	1	2	3	4	5
b) Yksikkömme on tehnyt monia huomattavia muutoksia olemassa oleviin toimintoihin ja/tai palveluihin viimeisen kolmen vuoden aikana	1	2	3	4	5
c) Yksikkömme on voimakkaasti sitoutunut kehittymään	1	2	3	4	5
d) Yksikkömme strategia mahdollistaa toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämisen	1	2	3	4	5

5. Yksikön strateginen uusiutuminen	täysin samaa mieltä	melko samaa mieltä	ei samaa, ei eri mieltä	melko eri mieltä	täysin eri mieltä
a) Yksikkömme toimintaidea ja missio on viimeisen kolmen vuoden aikana määriteltä uudelleen	1	2	3	4	5
b) Yksikkömme on viimeisen kolmen vuoden aikana luopunut useasta kannattamattomasta toiminnosta ja/tai palvelusta	1	2	3	4	5
c) Yksikkömme on viimeisen kolmen vuoden aikana muuttanut kilpailustrategiaansa kunkin toimintayksikön ja/tai palvelun osalta	1	2	3	4	5
d) Yksikössämme on käynnistetty erilaisia ohjelmia toiminnan tuottavuuden parantamiseksi	1	2	3	4	5
e) Yksikkömme on edistänyt työntekijöidensä itsenäisyyttä tukeakseen näiden innovatiivisuutta	1	2	3	4	5
f) Yksikkömme organisaatiorakenne on tehty joustavammaksi innovatiivisuuden lisäämiseksi	1	2	3	4	5
g) Yksikössämme on luotu menetelmiä, jotka houkuttelevat työntekijöitä innovoimaan	1	2	3	4	5
h) Yksikkömme on organisoinut toimintaansa uudelleen innovatiivisuuden lisäämiseksi	1	2	3	4	5

i) Yksikkömme henkilökuntaa on koulutettu käyttämään luovia menetelmiä työssään	1	2	3	4	5
j) Yksikössämme palkitaan henkilökuntaa luovuudesta ja innovatiivisuudesta	1	2	3	4	5
k) Yksikössämme on koordinoituja toimia innovaatioiden parantamiseksi.	1	2	3	4	5
l) Yksikössämme on muodostettu työntekijöiden innovaatioideoiden esiin saamiseen tähtäviä toimintatapoja	1	2	3	4	5
m) Resurssien saanti on mahdollistettu kokeellisille projekteille.	1	2	3	4	5

III. Yksikön tavoitteet ja toiminta

6. Millaisia toiminnallisia tavoitteita yksiköllänne on ja miten olette ne saavuttaneet?

(Listaa seuraavaan taulukkoon sarakkeeseen A) yksikönne toiminnalliset tavoitteet ja arvioi sarakkeessa B) miten hyvin ao. tavoite on saavutettu asteikolla 1-5, jossa: **1=erittäin hyvin; 2=melko hyvin; 3=ei hyvin eikä huonosti; 4=melko huonosti; 5=erittäin huonosti**. Listaa taulukkoon mahdollisimman monta tavoitetta.)

A) Toiminnallinen tavoite	B) Miten saavutettu?				
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

7. Millaisia taloudellisia tavoitteita yksiköllänne on ja miten olette ne saavuttaneet?

(Listaa taulukkoon edelliseen tapaan sarakkeeseen A) yksikönne taloudelliset tavoitteet ja arvioi sarakkeessa B) miten hyvin ao. tavoite on saavutettu asteikolla 1-5, jossa: **1=erittäin hyvin; 2=melko hyvin; 3=ei hyvin eikä huonosti; 4=melko huonosti; 5=erittäin huonosti**. Listaa taulukkoon mahdollisimman monta tavoitetta.)

A) Taloudellinen tavoite	B) Miten saavutettu?				
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

8. Pohdi yksikönne hyviä puolia: mitä sellaista tulee mieleesi, joka toimii erittäin hyvin yksikössänne?

9. Pohdi samaan tapaan myös yksikönne huonoja puolia: mitä sellaista tulee mieleesi, joka toimii erittäin huonosti yksikössänne? Miten parantaisit tilannetta?

10. Muuta aiheeseen liittyvää/terveiset tutkijoille:

KIITOKSET VASTAUKSESTASI!

Työyhteisöjen kehittäminen kunnissa

Esimerkkikunta

Kooste mittauksesta

Turun kauppakorkeakoulu
PK-Instituutti
Kaisu Paasio

Sisällysluettelo

Johdanto
Johdon toiminta, työyhteisön kulttuuri
Työskentelyn puitteet
Kunnan päätöksenteon kulttuuri
Yksilön kyvyt ja asenteet
Asiakkuus ja käsitys asiakkaasta
Työtyytyväisyys
Työyhteisön kehittäminen
Yksikön tavoitteet ja toiminta
Yhteenveto

Johdanto

Tutkimuksen taustaa

Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutti toteutti vuosina 2003–2004 tutkimuksen työyhteisöjen kehittämisestä kuntasektorilla. PK-Instituutti tuotti myös käsillä olevan yhteenvedon. Tutkimushanketta rahoitti Kunnallissalan kehittämissäätiö. Kyseessä oli ennen kaikkea suomalaisten kuntien työyhteisöjen kartoitus; tutkimuksessa keskityttiin erityisesti johtamiseen, työskentelyn puitteisiin ja työilmapiiriin erikokoisissa kunnissa. Lisäksi tarkasteltiin soveltuvien osin organisaation sisäisen yrittäjyyden ilmiötä.

Syksyllä 2004 koostetaan koko hankkeesta laajempi tutkimusraportti (julkaistaan todennäköisesti Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimussarjassa), joka toimitetaan kaikille suomalaisille kunnille.

Käytännön toteutus

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Työyhteisön toimintaa lähestyttiin kahdenlaisten kyselylomakkeiden avulla: 1) henkilöstökysely, joka oli tarkoitettu koko henkilöstölle ja 2) kysely avainhenkilöille (yksiköiden/osastojen vastaavat tms.). Henkilöstökysely sisälsi kysymyksiä *johdon toiminnasta ja työyhteisön kulttuurista, työskentelyn puitteista, kunnan päätöksenteon kulttuurista, vastaajien omista kyvyistä ja asenteista sekä asiakkuudesta ja käsityksistä asiakkaasta*. Avainhenkilöiden kyselyssä puolestaan keskityttiin *työyhteisön kehittämiseen* (kunnan/yksikön innovatiivisuus sekä kunnan/yksikön strateginen uusiutuminen), sen *taloudellisiin ja toiminnallisiin tavoitteisiin sekä toimintaan*¹.

Tutkimukseen valittiin joukko erikokoisia suomalaisia kuntia. Kunnan koosta riippuen tutkimusyksikkönä on ollut joko koko kunta, siellä toimiva yksikkö tms. Toistaiseksi tutkimus kattaa yhden kunnan lisäksi eri kunnista yksiköitä lasten päivähoidosta, sosiaalitoimesta sekä keittiö- ja siivouspalveluista. Täytettyjä henkilöstökyselyitä tutkimuksessa palautettiin yhteensä 264 ja avainhenkilöiden kyselyitä 17. Esimerkkikunnan tapauksessa henkilöstökyselyyn vastasi 115 työntekijää ja avainhenkilöiden kyselyyn seitsemän.

Tulokset esitetään raportissa keskiarvolukuina. Kukin tutkittu aihealue esitetään kuviona, jossa pylväät ilmentävät esimerkkikunnan keskimääräistä tulosta ja taustalla kulkeva ohuempi viiva havainnollistaa koko aineiston (tutkimuksessa mukana olleet kunnat/kunnan yksiköt) keskimääräistä tulosta. Tällä tavoin esiteltynä raportti antaa lukijalleen käsityksen paitsi oman organisaation työyhteisön toiminnan tilasta, myös suhteuttaa tuloksen vertailuryhmään.

¹ Molemmissa kyselyissä kunkin aihealueen vastausvaihtoehdot olivat: täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä, ei samaa, ei eri mieltä, melko eri mieltä ja täysin eri mieltä. Lisäksi avainhenkilöiden kyselyssä vastaajalla oli mahdollisuus listata taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet avoimessa muodossa.

Kuvioita tulkitaan asteikolla 1–5, jolloin pienempi arvo tarkoittaa eri mieltä olemista ja suurempi arvo samaa mieltä olemista. Asteikon kriittisenä rajana pidetään arvoa kolme, eli sitä pienemmät arvot kuvaavat jonkinasteista kehitystarvetta sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta. Kolmea suuremmat arvot puolestaan kuvaavat sisäisen yrittäjyyden kannalta myönteistä suuntaa. Kriittinen arvo kolme on merkitty kussakin kuviossa erillisellä katkoviivalla tulkinnan helpottamiseksi. Yksinkertaistaen voi todeta, että katkoviivan alle jäävät tekijät kaipaavat jonkinlaisia kehitystoimia viivan yläpuolelle yltävien tekijöiden ollessa oikealla tiellä sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta.

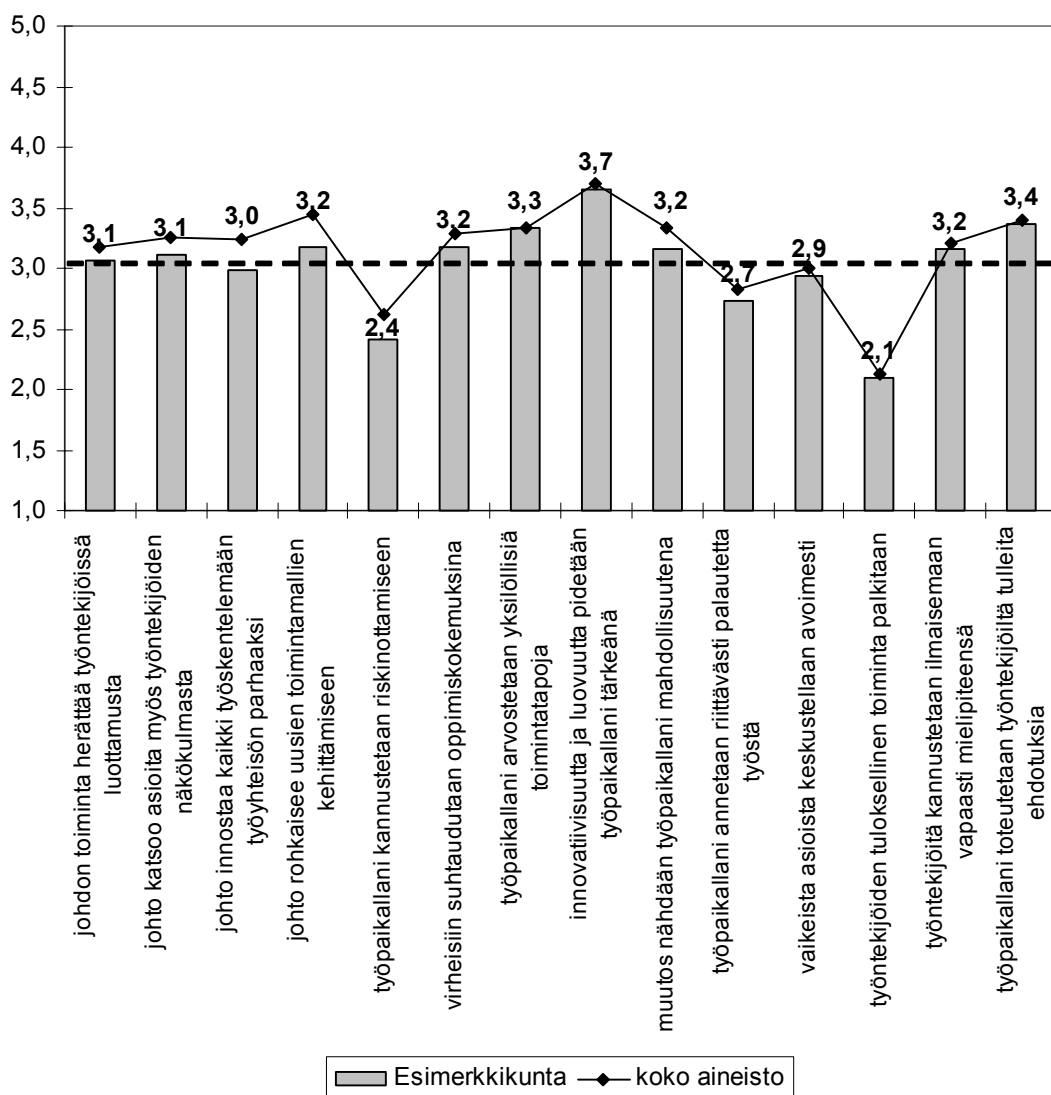
Yksikön tavoitteet ja toiminta -osio esitetään kutakuinkin siinä muodossa, kuin siihen on vastattukin.

Raportin lopussa tulokset on koottu tiivistäen yhteenvedoksi.

Käsillä olevan raportin tarkoituksena on ennen kaikkea antaa välitöntä palautetta työyhteisölle ja toimia keskustelun herättäjänä. Saatuja tuloksia suositellaan käytäväksi organisaatiossa yhdessä läpi, esimerkiksi kehittämispäivän tms. yhteydessä. Tuloksia tarkasteltaessa on huomioitava, että tulokset eivät välttämättä ole yksi yhteen vallitsevan tilanteen kanssa, vaan kyseessä on vastaajien oma näkemys työyhteisöstään ja itsestään.

Johdon toiminta, työyhteisön kulttuuri

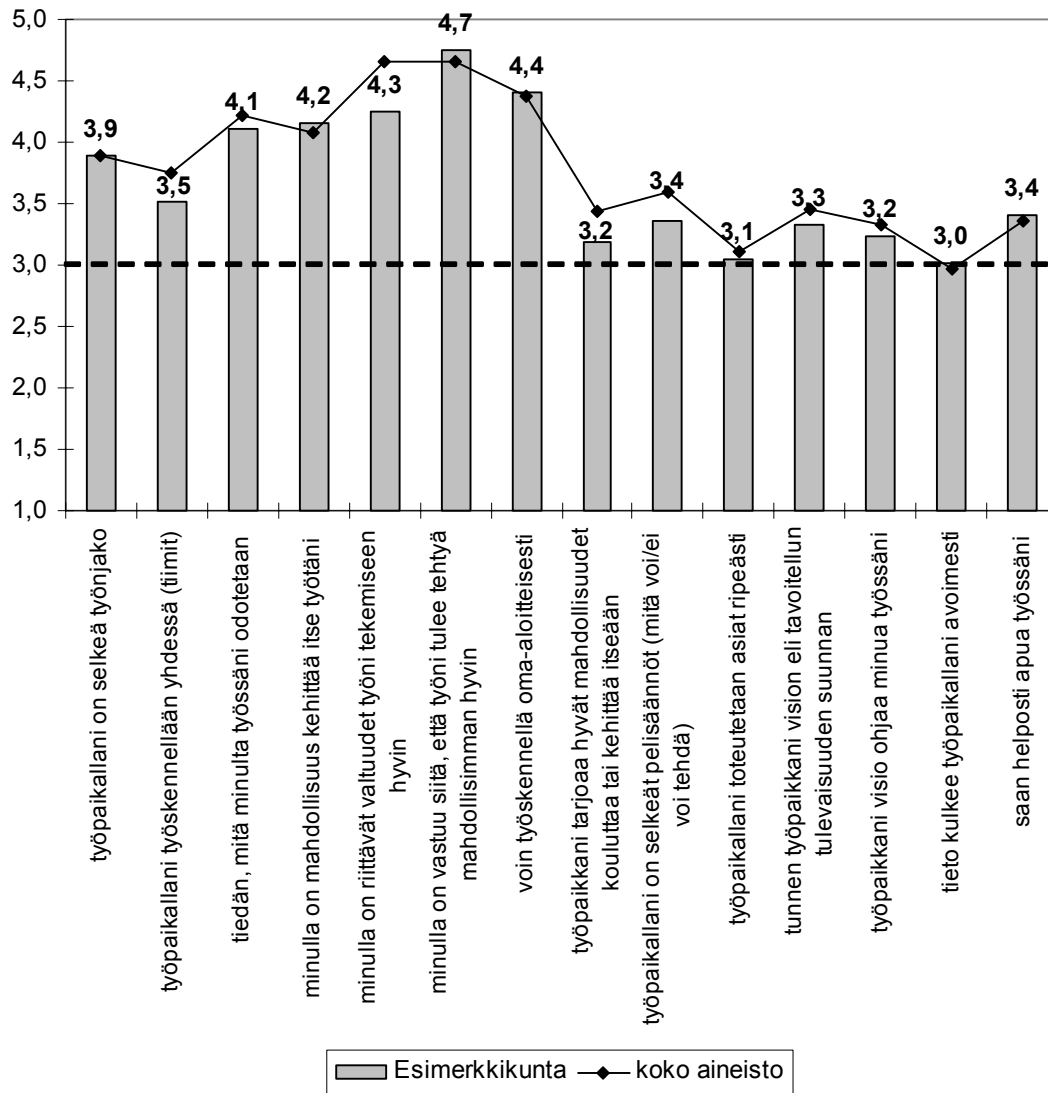
Sisäiselle yrittäjyydelle voidaan määritellä joitakin organisatorisia edellytyksiä. Tutkimusten mukaan johdon käyttäytyminen – visiot, sitoutuminen, tuki ja johtamistyyli – vaikuttavat siihen, kuinka sisäinen yrittäjyys organisaatiossa ilmenee. Sisäinen yrittäjyys lähtee aina liikkeelle organisaation johdosta, toisin sanoen johto on sisäisen yrittäjyyden mahdollistaja ja sen tuen sekä sitoutumisen on oltava näkyvää päivittäisessä työssä. Sisäisen yrittäjyyden johtaminen perustuu toiminnan organisointiin, eli organisaation rakenteisiin ja toimintatapoihin. Sisäisesti yritteliääseen organisaatioon liitetään muun muassa seuraavat toimintatavat: avoin ja epämuodollinen kommunikointi, innovatiivisuus sekä toimintaa tukevat palkitsemis- ja kannustejärjestelmät. (Heinonen, Vento-Vierikko 2002.)



Kuvio 1. Johdon toiminta, työyhteisön kulttuuri; esimerkkikunta ja verrokkiryhmän koko aineisto

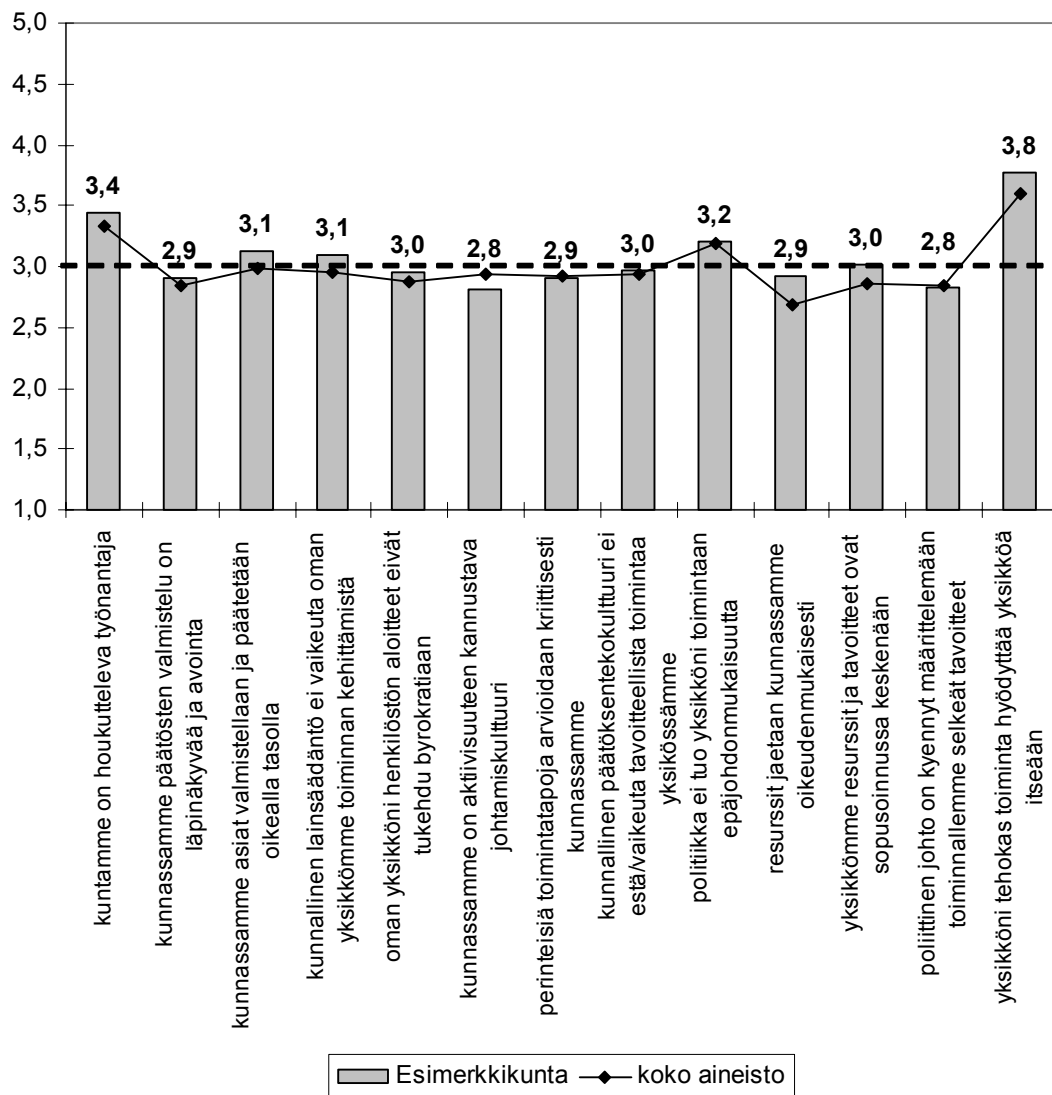
Työskentelyn puitteet

Toimintatapojen osalta sisäistä yrittäjyyttä edistävät muun muassa työntekijöiden luonnollinen yhdessä työskentely, löyhät tehtäväkuvat ja joustavuus. Keskeistä on luoda sellaiset normit, jotka edistävät ja rohkaisevat yksilöitä käyttäytymään innovatiivisesti ja jotka mahdollistavat organisaatiossa tehokkaan ja vapaan resurssien, tiedon sekä osaamisen siirron toimijoiden välillä. (Heinonen, Vento-Vierikko 2002.)



Kuvio 2. Työskentelyn puitteet; esimerkkikunta ja verrokkiryhmänä koko aineisto

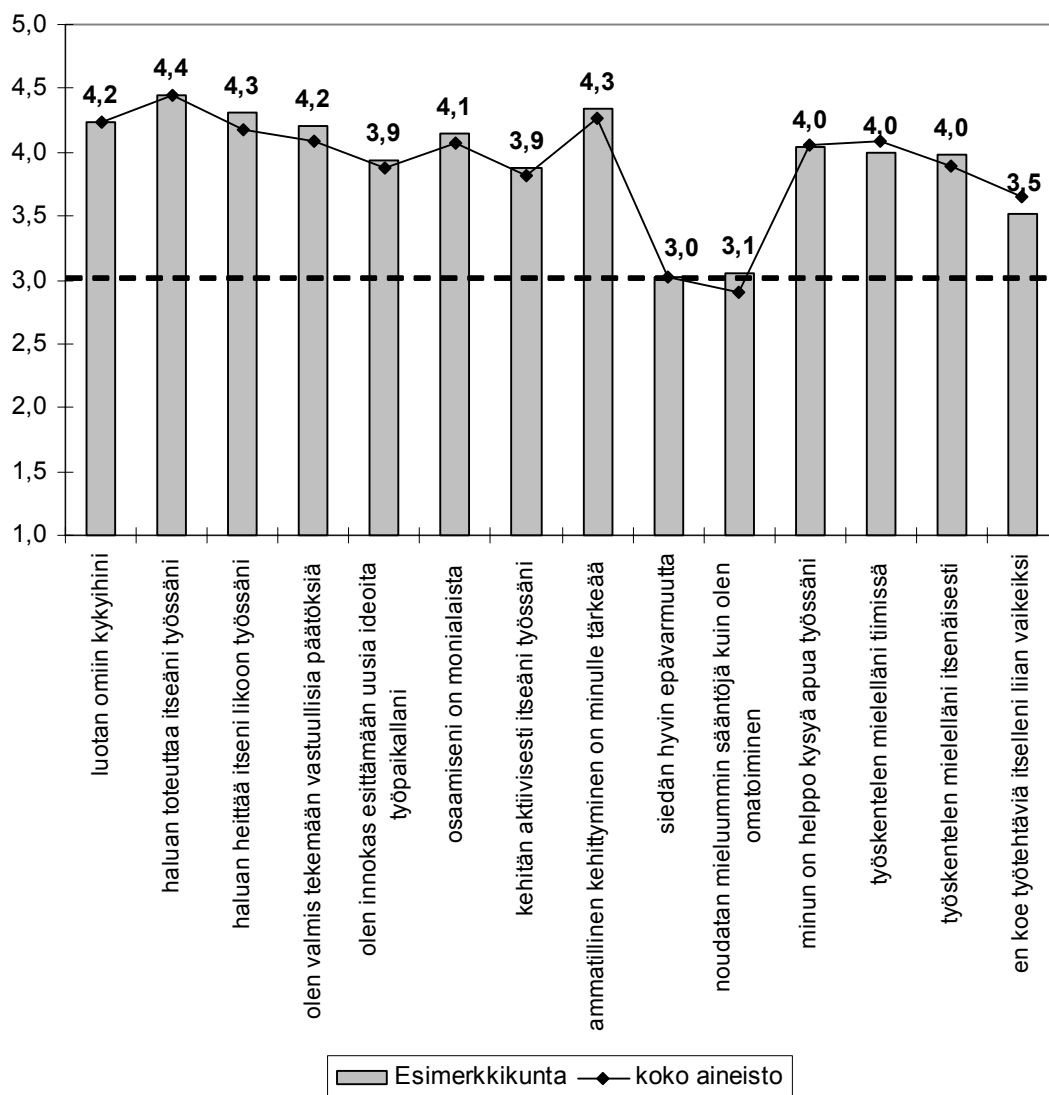
Kunnan päätöksenteon kulttuuri



Kuvio 3. Kunnan päätöksenteon kulttuuri; esimerkkikunta ja verrokkiryhmänä koko aineisto

Yksilön kyvyt ja asenteet

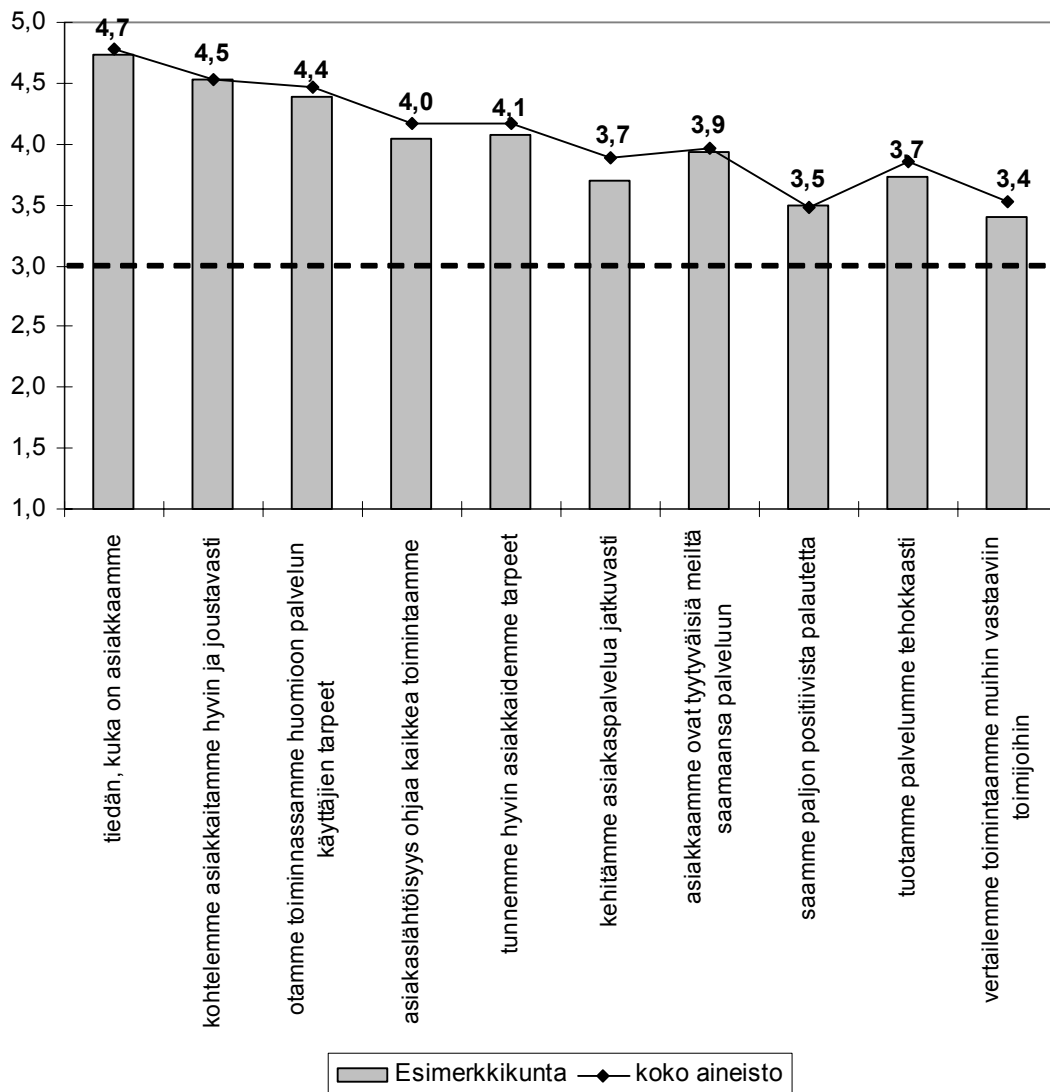
Yksilön päätös toimia yritteliäästi syntyy organisaatioon ja yksilöön liittyvien tekijöiden yhteisvaikutuksesta, toisin sanoen kimmoke yksilön sisäiseen yritteliäisyyteen syntyy omasta halusta silloin, kun myös muut tekijät ovat sille suotuisat. Sisäisen yrittäjyyden kimmokkeet voivat olla sisäisiä tai ulkoisia, mahdollisuuksia tai uhkia, teknologiatyöntöisiä tai markkinavetoisia, organisaatiossa ylhäältä tai alhaalta tulevia, systemaattisesti tai tietoisesti etsinnän tai sattuman ja opportunistin tuloksia. (Heinonen, Vento-Vierikko 2002.)



Kuvio 4. Yksilön kyvyt ja asenteet; esimerkkikunta ja verrokkiryhmänä koko aineisto

Asiakkuus ja käsitys asiakkaasta

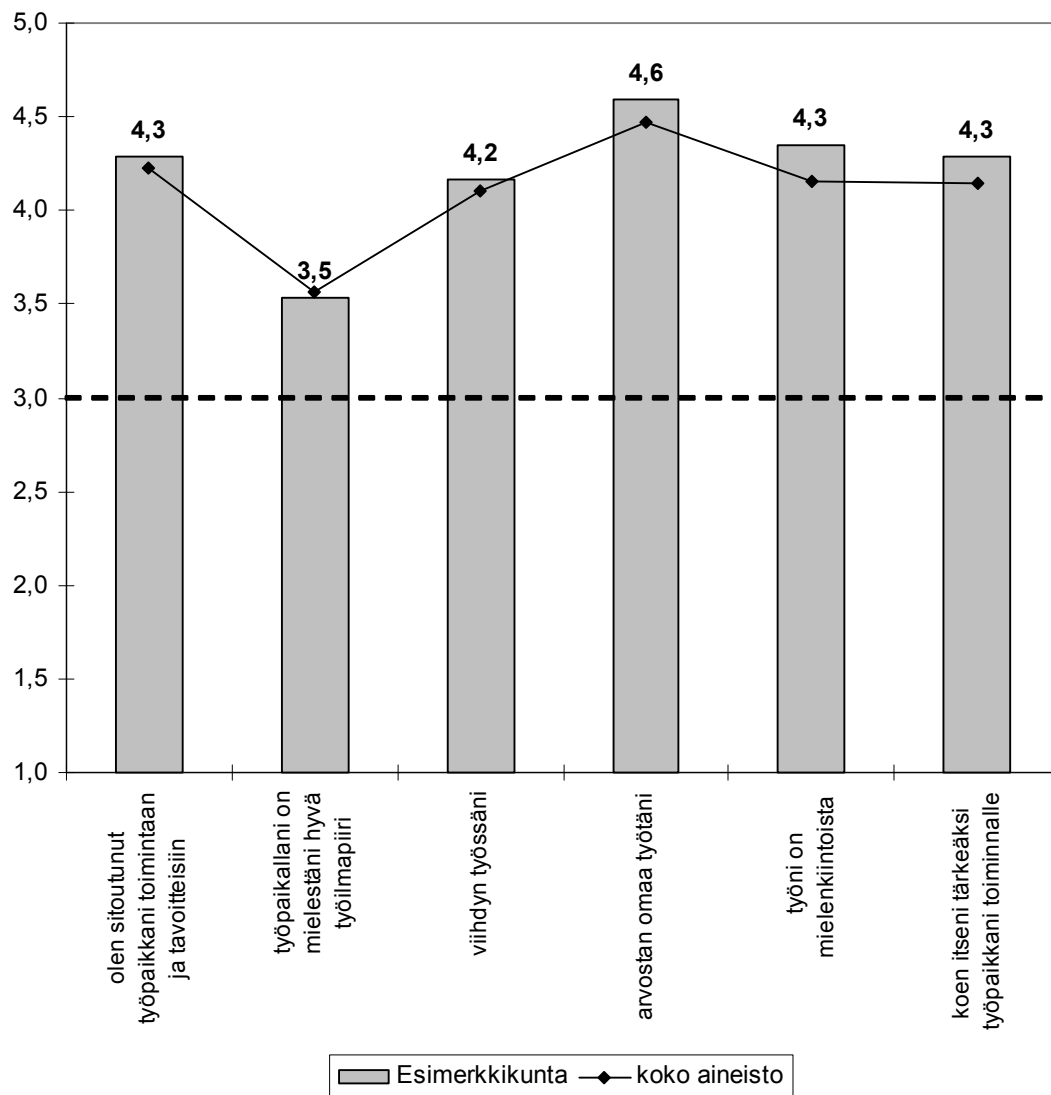
Yrityksen toiminta on voimakkaasti sidoksissa asiakkaaseen. Sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta organisaation tehostuneen toiminnan ja asiakaslähtöisyyden korostamisen kautta lisääntyy myös asiakkaiden tyytyväisyys. (Heinonen, Vento-Vierikko 2002.)



Kuvio 5. Asiakkuus ja käsitys asiakkaasta; esimerkkikunta ja verrokkiryhmänä koko aineisto

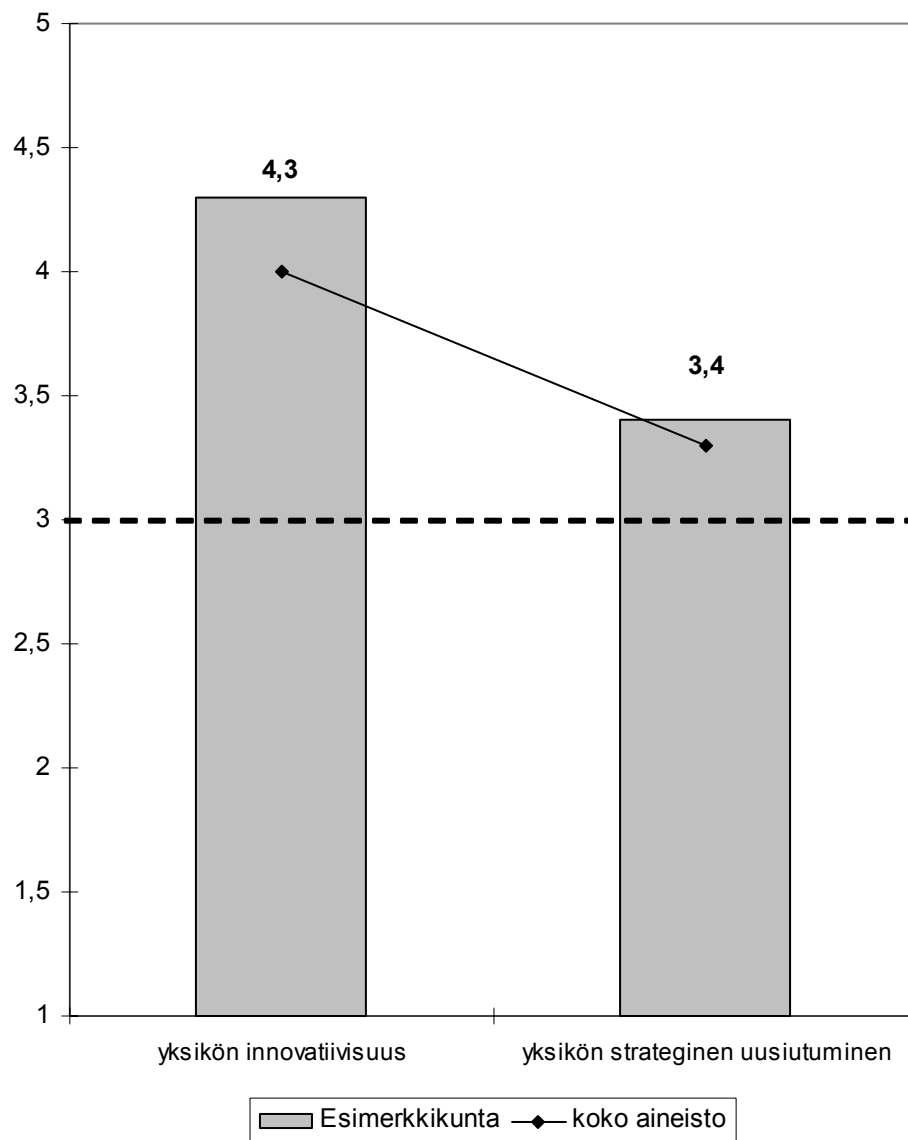
Työtyytyväisyys

Sisäisesti yritteliäs toimintatapa näkyy yrityksessä viime kädessä työntekijöiden työtyytyväisyytenä ja työyhteisön hyvänä ilmapiirinä. Työntekijät viihtyvät työssään, saavat siitä henkilökohtaista tyydytystä, joka samalla johtaa paitsi työntekijän myös organisaation menestymiseen. (Heinonen, Vento-Vierikko 2002.)



Kuvio 6. Työtyytyväisyys; esimerkkikunta ja verrokkiryhmänä koko aineisto

Työyhteisön kehittäminen



Kuvio 7. Työyhteisön kehittäminen; esimerkkikunta ja verrokkiryhmänä koko aineisto

Yksikön tavoitteet ja toiminta

Tutkimuksessa kartoitettiin yksikön toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita. Kumpaankin ryhmään oli mahdollista listata viisi tavoitetta. Alla on listattu mainitut tavoitteet siten, kuin ne vastauksissa esitettiin.

Esimerkkikunnan toiminnalliset tavoitteet:

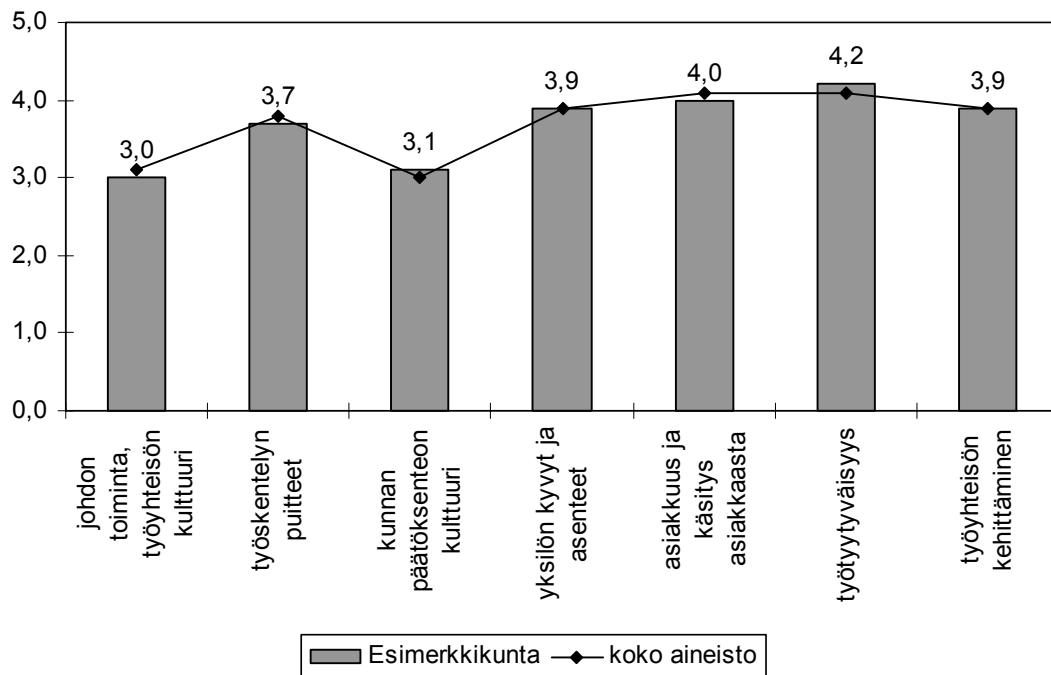
- palvelujen hyvä saatavuus
- palvelun hyvä laatu
- hyvä asiakaspalvelu
- henkilökunnan sitoutuminen
- työyhteisön hyvä ilmapiiri
- palvelujen riittävyys
- toiminnan tehokkuus ja taloudellisuus
- avoin tiedottaminen

Esimerkkikunnan taloudelliset tavoitteet:

- talousarviossa pysyminen
- toiminnan edullisuus jatkossakin
- tehokkuus
- laadukkuus
- alhaiset hallinnon kustannukset

Esimerkkikunnan eri osastoissa listattiin hieman erilaisia tavoitteita. Niiden toteutuminen on ollut vaihtelevaa.

Yhteenveto



Kuvio 8. Yhteenveto kyselyn osa-alueista; esimerkkikunta ja verrokkiryhmänä koko aineisto

Johdon toiminta, työyhteisön kulttuuri -osion keskiarvoksi tuli 3,0. Esimerkkikunnan trendi noudattelee pitkälti samaa linjaa kuin verrokkiryhmän, tosin joiltakin osin suhtautuminen on verrokkiryhmää kriittisempää. Osion parhaimpina erottuu innovatiivisuuden ja luovuuden arvostaminen. Ryhmän heikoimpina puolestaan erottuvat tuloksellisesta toiminnasta palkitseminen sekä riskiottoon kannustaminen.

Työskentelyn puitteet -osiossa keskiarvo on 3,7. Kokonaisuutena suhtautuminen työskentelyn puitteisiin on esimerkkikunnassa edellistä osiota myönteisempää. Tulos on myös linjassa verrokkiryhmän vastausten kanssa. Osa-alueen huippuina erottuvat vastuu omasta työstä ja mahdollisuus oma-aloitteiseen työskentelyyn. Tiedon kulun avoimuuteen ja asioiden ripeään toteutukseen puolestaan suhtaudutaan kriittisemmin.

Kunnan päätöksenteon kulttuuri -osion keskiarvo on 3,1. Jälleen vastaukset noudattelevat verrokkiryhmän vastaavaa. Osion myönteisimpinä erottuvat yksikön tehokkuuden tarjoama hyöty sekä kunnan houkuttelevuus työnantajana. Kriittisimmin suhtaudutaan kunnan johtamiskulttuurin aktiivisuuteen, poliittisen johdon asettamien tavoitteiden selkeyteen, kunnan päätösten valmistelun läpinäkyvyyteen ja avoimuuteen sekä resurssien jaon oikeidenmukaisuuteen. Nämä tekijät jäävät samalla myös alle kriittisen rajan.

Yksilön kyvyt ja asenteet -osion keskiarvoksi muodostui 3,9. Jälleen tulos noudattelee verrokkiryhmän vastauksia. Osion huippua edustavat halu toteuttaa itseään työssään,

halu heittää itsensä likoon työssään sekä ammatillisen kehittymisen tärkeys, kuitenkin lähes kaikki väittämät ovat aivan lähellä näitä. Heikoimman arvosanan saavat epävarmuuden sietokyky ja sääntöjen noudattaminen.

Asiakkuus ja käsitys asiakkaasta -osiossa keskiarvo on 4,0 eikä mikään tekijöistä jää alle kriittisen arvon. Jälleen esimerkkikunnan yleinen suhtautuminen on samansuuntaista kuin verrokkiryhmässä. Osion huippuina erottuvat tieto siitä, kuka on asiakas, asiakkaiden hyvä ja joustava kohtelu sekä palvelun käyttäjien tarpeiden huomioiminen. Suhteessa osion hyvään tulokseen heikommin sijoittuvat toiminnan vertaaminen muihin vastaaviin toimijoihin sekä positiivisen palautteen saanti.

Työtyytyväisyys -osiossa keskiarvoksi muodostui 4,2 ja se on osa-alueiden korkein tulos. Kaikki väittämät ovat kriittisen arvon paremmalla puolella ja suhtautuminen on yleisesti verrokkiryhmää myönteisempää. Oman työn arvostus erottuu osion korkeimpana arvona. Osion alaisimman tuloksen saa työilmapiiri.

Työyhteisön kehittäminen -osiossa keskiarvo on 3,9. Tulos on verrokkiryhmää korkeampi. Esimerkkikunnassa yksiköiden innovatiivisuus on strategista uudistumista voimakkaampaa.

Liite 4. Faktorianalyysin ratkaisut ja Cronbachin alpha -testin tulos

Faktorianalyysin avulla pienensimme kyselylomakkeessa ollutta muuttujien suurta määrää. Liitteessä on esitetty faktorianalyysin ratkaisut, joiden perusteella muodostettiin summamuuttujat. Faktoreista muodostettujen summamuuttujien reliabiliteettia koeteltiin Cronbachin alpha -testillä (Alkula ym. 1999), jonka tulos on esitetty liitteessä.

Luotettavuus ja luottamus -faktori

Johdon toiminta herättää työntekijöissä luottamusta
Johto katsoo asioita myös työntekijöiden näkökulmasta
Johto innostaa kaikki työskentelemään työyhteisön parhaaksi
Johti rohkaisee uusien toimintamallien kehittämiseen
*Cronbachin alpha 0,9

Yksilöllisyys ja innovatiivisuus -faktori

Työpaikallani arvostetaan yksilöllisiä toimintatapoja
Innovatiivisuutta ja luovuutta pidetään työpaikallani tärkeänä
Muutos nähdään työpaikallani mahdollisuutena
Työpaikallani toteutetaan työntekijöiltä tulleita ehdotuksia
*Cronbachin alpha 0,8

Avoimuus-faktori

Työpaikallani annetaan riittävästi palautetta työstä
Vaikeista päätöksistä keskustellaan avoimesti
Työntekijöiden tuloksellinen toiminta palkitaan
Työntekijöitä kannustetaan ilmaisemaan vapaasti mielipiteensä
*Cronbachin alpha 0,8

Riskinottoon tukeminen -faktori

Työpaikallani kannustetaan riskinottamiseen
Virheisiin suhtaudutaan oppimiskokemuksina
*Cronbachin alpha 0,6

Valtuutus-faktori

Voin työskennellä oma-aloitteisesti
Minulla on riittävät valtuudet työni tekemiseen hyvin
Minulla on mahdollisuus kehittää työtäni
Minulla on vastuu siitä, että työni tulee tehtyä mahdollisimman hyvin
Työpaikkani tarjoaa hyvät mahdollisuudet kouluttaa tai kehittää itseään
*Cronbachin alpha 0,7

Visio-ohjaus -faktori

Tunnen työpaikkani vision eli tavoitellun tulevaisuuden suunnan
Työpaikkani visio ohjaa minua työssäni
*Cronbachin alpha 0,9

Organisaation tuki -faktori

Tieto kulkee työpaikallani avoimesti

Saan helposti apua työssäni
Työpaikallani toteutetaan asiat ripeästi
*Cronbachin alpha 0,8

Toiminnan ohjaus -faktori

Työpaikallani on selkeä työnjako
Työpaikallani työskennellään yhdessä (tiimit)
Tiedän, mitä minulta työssäni odotetaan
Työpaikallani on selkeät pelisäännöt (mitä voi/ei voi tehdä)
*Cronbachin alpha 0,7

Toiminnan avoimuus ja joustavuus -faktori

Kunnassamme päätösten valmistelu on läpinäkyvää ja avointa
Kunnassamme asiat valmistellaan ja päätetään oikealla tasolla
Kuntamme on houkutteleva työnantaja
Resurssit jaetaan kunnassamme oikeudenmukaisesti
Kunnassamme on aktiivisuuteen kannustava johtamiskulttuuri
Poliittinen johto on kyennyt määrittelemään toiminnallemme selkeät tavoitteet
Yksikkömme resurssit ja tavoitteet ovat sopusoinnussa keskenään
Yksikköni tehokas toiminta hyödyttää yksikköä itseään
Perinteisiä toimintatapoja arvioidaan kriittisesti kunnassamme
*Cronbachin alpha 0,8

Politiikan ilmentymät -faktori

Kunnallinen päätöksentekokulttuuri estää/vaikeuttaa tavoitteellista toimintaa yksikössämme (käännetty)
Oman yksikköni henkilöstön aloitteet tukehtuvat byrokratiaan (käännetty)
Kunnallinen lainsäädäntö vaikeuttaa oman yksikkömme toiminnan kehittämistä (käännetty)
Politiikka tuo yksikköni toimintaan epäjohtonmukaisuutta (käännetty)
*Cronbachin alpha 0,7

Motivaatio ja kompetenssi -faktori

Olen innokas esittämään uusia ideoita työpaikallani
Haluan toteuttaa itseäni työssäni
Kehitän aktiivisesti itseäni työssäni
Olen valmis tekemään vastuullisia päätöksiä
Ammatillinen kehittyminen on minulle tärkeää
Osaamiseni on monialaista
Haluan heittää itseni likoon työssäni
Luotan omiin kykyihini
Siedän hyvin epävarmuutta
*Cronbachin alpha 0,9

Oman työn arvostus -faktori

Koen itseni tärkeäksi työpaikkani toiminnalle
Arvostan omaa työtäni
Työni on mielenkiintoista
*Cronbachin alpha 0,7

Työn mielekkyys -faktori

Työpaikallani on mielestäni hyvä työilmapiiri

Viihdyn työssäni

Olen sitoutunut työpaikkani toimintaan ja tavoitteisiin

*Cronbachin alpha 0,7

Tiimiorientaatio-faktori

Työskentelen mielelläni tiimissä

Työskentelen mielelläni itsenäisesti

Minun on helppo kysyä apua työssäni

*Cronbachin alpha 0,6

Epävarmuus-faktori

Koen työtehtävät itselleni toisinaan liian vaikeiksi (käännetty)

Noudatan mieluummin sääntöjä kuin olen omatoiminen

*Cronbachin alpha -0,4

-> jätettiin jatkoanalyysistä pois alhaisen alpha-kertoimen vuoksi

Liite 5. Polkumallin eteneminen sisäisen yrittäjyyden mittaristossa¹

Tässä liitteessä kuvaamme sitä, millä tavoin kausaalisuhteiden etsintä sisäisen yrittäjyyden elementtien väliltä eteni.

Johdon toimintaa ja organisatorisia puitteita mittaavien muuttujien vaikutusta yksilön asenteisiin ja kykyihin pyrittiin selvittämään ensin regressioanalyysillä. Analyysiin mukaan valittiin mittaristosta laaditut summamuuttujat, joiden määrittämisessä käytettiin faktorianalyysi ja cronbachin alpha -kertoimia. Analyysissä pyrittiin luomaan teoreettisten ja loogisten vaikutussuhteiden perusteella polkumalli. (Polkumallin edellytyksistä ks. esim. Sänkiäho 1974.)

Ensiksi oletettiin mallin mukaisesti, että johdon toiminta ja organisatoriset puitteet vaikuttavat suoraan sisäisen yrittäjyyden yksilötasoon. Sisäisen yrittäjyyden elementit ovat tällöin toisistaan riippumattomia ikään kuin additiivisia tekijöitä. Kukin erillinen dimensio lisää sisäisen yrittäjyyden määrää riippumatta toisista. Tällainen ajattelu on luonnollinen lähtökohta Heinosen ja Vento-Vierikon sisäisen yrittäjyyden mallin tulkinnassa ja operationalisoinnissa (ks. Heinonen ja Vento-Vierikko 2003).

Regressiomallin käyttö on tässä kuvailevaa, emmekä pyri mallin selittämiseen, testaamiseen tai ennustamiseen. (Ks. Sänkiäho 1974.) Kausaalisten riippuvuussuhteiden analysointiin regressioanalyysi sopii paremmin kuin korrelatioanalyysi. Tärkeimmät ja eniten selittävät muuttujat saattavat jäädä mallien ulkopuolelle. Mallien selitysaste on tosin melko korkea kaikissa kolmessa tapauksessa. Alustava polkuanalyysi suoritettiin useiden peräkkäisten regressiomallien avulla.

Ensimmäinen regressiomalli osoitti todeksi sen, että perusmalli ei toimi. Johdon toiminnasta ja organisatorisista puitteista suurin osa jää mallin ulkopuolelle. Mallin selitysaste oli hyvä. On varsin yllättävää, että innostava johto ei ole selittäjien joukossa. Tässä on se tulkintaa vaikeuttava ongelma, että muuttujat vaikuttavat toisiinsa. Se ei kuitenkaan poista sitä tosiseikkaa, että vain visio-ohjaus ja valtuudet näyttävät selittävän yksilötason summamuuttujia. Tulkinnallisesti jouduimme ottamaan huomioon myös sen, että kyse voisi olla myös elaboraation kaltaisesta tilanteesta. Vision ja valtuutuksen väliin tuleva vaikutus poistaa näennäisen vaikutuksen. Ilman niitä eivät johdon toiminta ja rakenteet vaikuta yksilötasoon.

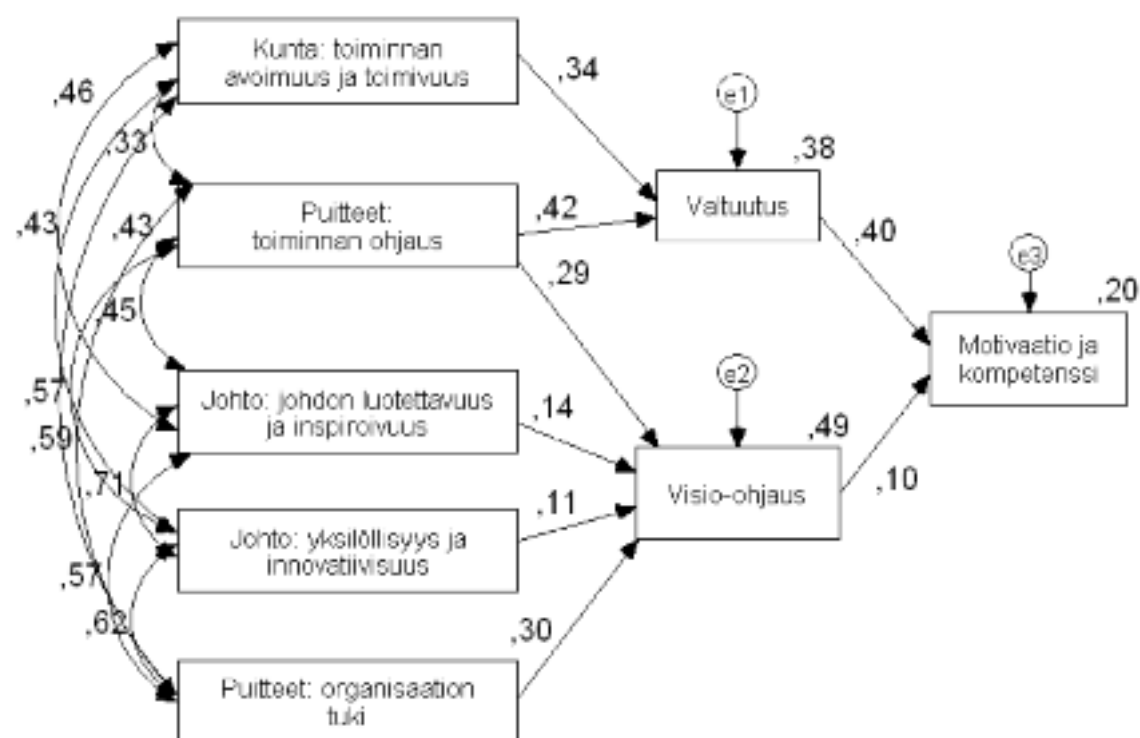
Näin ollen järjestimme muuttujat kolmeen tasoon. Nyt oletimme, että johdon toiminta vaikuttaa organisatoristen puitteiden kautta. (Ei välttämättä perusteltavissa aukottomasti, mutta tarjoaa mahdollisuuden edetä lopulliseen malliin.) Työntekijöiden itenäisyys pudotettiin pois, koska se näytti olevan irrallaan tästä rakenteesta. Valtuutus tosin vaikutti siihen, mutta mikään muu muuttuja ei.

Organisatorisista puitteista visio-ohjaus ja valtuutus jäivät edelleen yksilötasojen selittäjiksi. Nyt näytti siltä, että elaboraatio-oletuksemme väliin tulevista muuttujasta saattoi pitää paikkansa.

¹ Liitteen 5 tekstin on kirjoittanut kauppatieteiden tohtori, erikoistutkija Jouko Toivonen Turun kaup-pakorkeakoulun PK-Instituutista.

Lopullisessa mallissa organisatorinen tuki siirrettiin johdon toiminnan kanssa selittämään visio-ohjausta ja valtuutusta. Näin saadaan malli, jossa kaikki muuttujat eivät ole käytössä. Johdon toiminta ja organisatoriset puitteet ovat nyt samassa asemassa. Visio-ohjauksesta ja valtuutuksesta tulee uusi elementti malliin, josta tulee nyt kolmitasoinen. Tämä kolmitasoinen malli siirrettiin nyt LISREL-ohjelmistoon varsinaista polkuanalyysia varten. Tulokset on esitetty tämän liitteen kuviossa.

Puitemuuttujien ja modaliteettien välillä on polkumallin mukaan tietty riippuvuus. Puitemuuttujat (johdon toiminta ja organisaation puitteet) vaikuttavat modaliteetteihin hieman eri tavalla. Modaliteettien vaikutus motivaatioon ja kompetenssiin (sisäiseen vrittäjävytyteen) osoittautui mallissa tilastollisesti merkitseväksi ja selityskykyiseksi.



Liitekuvio 1. LISREL-polkumalli sisäiseen yrittäjyyteen (motivaatio ja kompetenssi) vaikuttavista tekijöistä

Mallin tunnustusest

Chi-square = 21.957

Degrees of freedom = 10

Probability level = .015

$\Rightarrow$ Pitäisi olla yli 0,05

RMSEA = 0,067 vaihteluväli 0,028 ... 0,106

⇒ Pittagora alla 0.05-0.08

NFI = 0.976

$\Rightarrow$ Pittisi alla vli 0.900

$$11.1 \text{ (Fischer-Lewis Index)} = 0.951$$

→ Pitäisi olla yli 0.900

*Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisujen sarjassa
ovat ilmestyneet*

- 1 Pirjo Mäkinen
KUNTARAKENNESELVITYS (1992)
- 2 HYVINVOINTIYHTEISKUNNAN TULEVAISUUS
Kolme näkökulmaa (1992)
- 3 Maria Lindbom
KUNNAT JA EUROOPPALAINEN ALUEKEHITYS (1994)
- 4 Jukka Jääskeläinen
KUNTA, KÄYTTÄJÄ, MARKKINAVOIMA
Kunnallisen monopolin ohjaus ja johtaminen (1994)
- 5 Torsti Kivistö
KEHITYKSEN MEGATRENDIT JA KUNTIEN TULEVAISUUS
Kohti ihmisläheistä kansalaisyhteiskuntaa (1995)
- 6 Kari Ilmonen–Jouni Kaipainen–Timo Tohmo
KUNTA JA MUSIIKKIJUHLAT (1995)
- 7 Juhani Laurinkari–Pauli Niemelä–Olli Pusa–Sakari Kainulainen
KUNTA VALINTATILANTEESSA
Kuka tuottaa ja rahoittaa palvelut? (1995)
- 8 Pirjo Mäkinen
KUNNALLISEN ITSEHALLINNON JÄLJILLÄ (1995)
- 9 Arvo Myllymäki–Asko Uoti
LEIKKAUKSET KUNTIEN UHKANA
Vaikeutuuko peruspalvelujen järjestäminen? (1995)
- 10 Heikki Helin–Markku Hyypiä–Markku Lankinen
ERILAISET KUNNAT
Kustannuserojen taustat (1996)
- 11 Juhani Laurinkari–Tuula Laukkanen–Antti Miettinen–Olli Pusa
VAIHTOEHDOKSI OSUUSKUNTA
– yhteisö kunnan palvelutuotannossa (1997)
- 12 Jari Hyvärinen–Paavo Okko
EMU – ALUEELLISET VAIKUTUKSET JA KUNTATALOUS (1997)
- 13 Arvo Myllymäki–Juha Salomaa–Virpi Poikkeus
MUUTTUMATON – MUUTTUVA KANSANELÄKELAITOS (1997)

- 14 Petri Böckerman
ALUEET TYÖTTÖMYYDEN KURIMUKSESSA (1998)
- 15 Heikki Helin–Seppo Laakso–Markku Lankinen–Ilkka Susiluoto
MUUTTOLIIKE JA KUNNAT (1998)
- 16 Kari Neilimo
STRATEGIAPROSESSIN KEHITTÄMINEN MAAKUNTATASOLLA
– case Pirkanmaa (1998)
- 17 Hannu Pirkola
RAKENNERAHASTOT
– ohjelmien valmistelu, täytäntöönpano ja valvonta (1998)
- 18 Marja-Liisa Nyholm–Heikki Suominen
PALVELUVERKOSSA YÖTÄPÄIVÄÄ (1999)
- 19 Jarmo J. Hukka–Tapio S. Katko
YKSITYISTÄMINEN VESIHUOLLOSSA? (1999)
- 20 Salme Näsi–Juha Keurulainen
KUNNAN KIRJANPITOUUDISTUS (1999)
- 21 Heikki Heikkilä–Risto Kunelius
JULKISUUSKOE
Kansalaiskeskustelun opetuksia koneistoille (2000)
- 22 Marjaana Kopperi
VASTUU HYVINVOINNISTA (2000)
- 23 Lauri Hautamäki
MAASEUDUN MENESTYJÄT
Yritykset kehityksen vetureina (2000)
- 24 Paavo Okko–Asko Miettälä–Elias Oikarinen
MUUTTOLIIKE PAKOTTAA RAKENNEMUUTOKSEEN (2000)
- 25 Olavi Borg
TIEDON VAJE KUNNISSA (2000)
- 26 Max Arhippainen–Perttu Pyykkönen
KIINTEISTÖVERO KUNNALLISTALOUDESSA (2000)
- 27 Petri Böckerman
TYÖPAIKKOJEN SYNTYMINEN
JA HÄVIÄMINEN MAAKUNNISSA (2001)
- 28 Aimo Rynnänen
KUNTAYHTEISÖN JOHTAMINEN (2001)

- 29 Ilkka Ruostetsaari–Jari Holttinen
LUOTTAMUSHENKILÖ JA VALTA
Edustuksellisen kunnallisdemokratian mahdollisuudet (2001)
- 30 Terho Pursiainen
KUNTAETIIKKA
Kunnallisen arvokeskustelun kritiikkiä (2001)
- 31 Timo Tohmo–Jari Ritsilä–Tuomo Nenonen–Mika Haapanen
JARRUA MUUTTOLIIKKEELLE (2001)
- 32 Arvo Myllymäki–Eija Tetri
RAHA-AUTOMAATTIYHDISTYS KANSALAISPALVELUJEN
RAHOITTAJANA (2001)
- 33 Anu Pekki–Tuula Tamminen
LAPSEN EHDOILLA (2002)
- 34 Lauri Hautamäki
TEOLLISTUVA MAASEUTU
– menestyvät yritykset maaseudun voimavarana (2002)
- 35 Pertti Kettunen
KUNTIEN ELOONJÄÄMISEN TAITO (2002)
- 36 MAAKUNTIEN MERKITYS JA TEHTÄVÄT (2003)
- 37 Marko Taipale–Max Arhippainen
ANSIOTULOVÄHENNYS, JAETTAVAT YRITYSTULOT JA
KUNTIEN VEROPOHJA (2003)
- 38 Jukka Lassila–Tarmo Valkonen
HOIVARAHASTO (2003)
- 39 Pekka Kettunen
OSALLISTUA VAI VAIKUTTAA? (2004)
- 40 Arto Ikola–Timo Rothovius–Petri Sahlström
YRITYSTOIMINNAN TUKEMINEN KUNNISSA (2004)
- 41 Päivi Kuosmanen–Pentti Meklin–Tuija Rajala–Maarit Sihvonen
KUNNAT ERIKOISSAIRAANHOIDOSTA SOPIMASSA (2004)
- 42 Pauli Niemelä
SOSIAALINEN PÄÄOMA SUOMEN KUNNISSA (2004)
- 43 Ilkka Ruostetsaari–Jari Holttinen
TARKASTUSLAUTAKUNTA KUNNAN PÄÄTÖKSENTEOSSA (2004)

- 44 Aimo Ryyänen
KUNNAT VALTION VALVONNASSA (2004)

- 45 Antti Peltokorpi–Jaakko Kujala–Paul Lillrank
KESKENERÄISEN POTILAAN KUSTANNUKSET
Menetelmä kunnille terveyspalveluiden tuotannon suunnitteluun ja ohjaukseen (2004)

- 46 Pentti Puoskari
KUNTA JA AMMATTIKORKEAKOULU (2004)

- 47 Timo Nurmi
KUNTIEN ARVOPERHEET (2005)

- 48 Jarna Heinonen–Kaisu Paasio
SISÄINEN YRITTÄJYYS KUNTATYÖSSÄ (2005)



Kunnallisalan kehittämissäätiö KAKS rahoittaa kuntia palvelevaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Tavoitteena on näin tukea kuntien itsehallintoa ja parantaa niiden toimintamahdollisuuksia.

Rahoitamme hankkeita ja tutkimuksia, joiden arvioimme olevan kuntien tulevaisuuden kannalta keskeisimpiä. Tuloksien tulee olla sovellettavissa käytäntöön. Rahoitettavilta hankkeilta edellytetään ennakkoluultonta ja uutta uraa luovaa otetta.

Säätiöllä on *Polemiikki*-niminen asiakaslehti ja kaksi julkaisusarjaa:

Polemia-sarja, jossa käsitellään kunnille tärkeitä strategisia kysymyksiä ajattelua herättävällä tavalla.

Tutkimusjulkaisut-sarja, jossa julkaistaan osa säätiön rahoittamista tutkimuksista. Pääosa säätiön rahoittamista tutkimuksista julkaistaan tekijätahon omissa julkaisusarjoissa.

Toimintamme ja julkaisumme esitellään tarkasti kotisivuillamme www.kaks.fi.

Vuonna 1990 perustettu itsenäinen säätiö rahoittaa toimintansa sijoitus-tuotoilla.

Osoite	Kasarmikatu 23 A 15 00130 Helsinki
Puhelin	(09) 6226 570
Telekopio	(09) 6226 5710
Asiamies	Lasse Ristikartano, (09) 6226 5720
Tutkimusasiames	Veli Pelkonen, (09) 6226 5740
Taloudenhoitaja	Anja Kirves, (09) 6226 5730
Viestintäassistentti	Mari Pelander, (09) 6226 5750

Tutustu kotisivuihimme (www.kaks.fi)!