

Merja Heikkinen
SISÄINEN YRITTÄJYYS
TILAAJA-TUOTTAJAMALLIN
LÄHIESIMIESTYÖSSÄ
Pro gradu –tutkielma
Hallintotiede
Kevät 2013

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Sisäinen yrittäjyys tilaaja-tuottajamallin lähiesiemiestyössä

Tekijä: Merja Heikkinen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu –työ X__ Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 115

Vuosi: Kevät 2013

Tiivistelmä:

Pro gradu tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sisäisen yrittäjyyden vaikutusta kuntasektorin tilaaja-tuottajamallin lähiesiemiestyöhön ja sen vaikutuksia koko organisaation toimintaan. Tutkimuskohteena olivat Oulun kaupungin hyvinvointipalveluiden palvelutuotannon ja sivistys- ja kulttuuripalveluiden päivähoidon lähiesimiehet, jotka ovat toimineet tilaaja-tuottajamallissa vuodesta 2007 lähtien. Tilaaja-tuottajamallin tavoitteena on lisätä kuntasektorin kustannustehokkuutta ja saattaa toiminnot kilpailukykyisiksi yksityisen ja kolmannen sektorin tuottamien palveluiden kanssa. Hierarkian alimmalla tasolla olevat lähiesimiehet toimivat avainasemassa tavoiteltaessa toiminnasta taloudellisuutta ja tehokkuutta, sillä poliittisten päättäjien ja ylimmän johdon tavoitteet muuttuvat todeksi vasta hierarkian alimmalla tasolla.

Lähiesimiesten toimintaa tarkasteltiin kolmesta eri näkökulmasta. Aluksi selvitettiin tutkimuskohteena olevien lähiesimiesten persoonallisuuteen liittyvää sisäistä yrittäjyyttä. Tutkimus osoitti, että sisäistä yrittäjyyttä on havaittavissa lähiesimiesten persoonallisuudessa. Seuraavaksi tutkittiin sisäisen yrittäjyyden vaikuttavuutta toimintaan. Lähiesimiesten omassa toimimisessa oli havaittavissa taloudellisuutta ja tehokkuutta, mutta tarkasteltaessa lähiesimiesten johtamien yksiköiden ja henkilöstön toimintaa ilmeni, että sisäistä yrittäjyyttä ei vielä ehkä osata riittävästi hyödyntää toiminnassa. Sisäinen yrittäjyys läpi organisaation vietynä heijastuisi koko organisaation toiminnan tehokkuutena ja hyöty tilaaja-tuottajamallissa olisi koko organisaatiolle merkittävä. Sisäisen yrittäjyyden omaksuminen osaksi johtamista toisi organisaatioon itseohjautuvuutta ja luonnollista tavoitteisiin pyrkimistä.

Tutkimus toteutettiin Webropol-ohjelmalla ja tutkimuslomake lähetettiin sähköisenä 120 lähiesimiehelle, joista kyselyyn vastasi 69 lähiesimestä vastausprosentin ollessa 57,5 %. Vastaukset koottiin Webropol-ohjelmalla ja siirrettiin käsiteltäväksi SPSS-ohjelmaan.

Tutkimuksen avainsanoja ovat sisäinen yrittäjyys, tilaaja-tuottajamalli, yrittäjämäinen toiminta, talousosaaminen ja lähiesimies.

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi _x_.

SISÄLLYSLUETTELO:

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimustehtävä	3
2	SISÄINEN YRITTÄJYYS.....	8
2.1	Sisäinen yrittäjyys käsitteenä	8
2.2	Sisäisen yrittäjyyden ilmenemismuodot	11
2.3	Johtaminen sisäisen yrittäjyyden mahdollistajana.....	13
2.4	Työntekijät johtamisen voimavarana.....	17
2.5	Sisäisen yrittäjyyden merkitys organisaatiolle	20
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ TILAAJA-TUOTTAJAMALLI.....	27
3.1	Tilaaaja-tuottajamallin käsitteet	27
3.2	Tilaaajan rooli tilaaaja-tuottajamallissa.....	29
3.3	Tuottajan rooli tilaaaja-tuottajamallissa	32
3.4	Sopimusohjaus.....	34
3.5	Tilaaaja-tuottajamallin tavoitteet.....	35
3.6	Johtamisen haasteet tilaaaja-tuottajamallissa.....	38
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA LUOTETTAVUUS	43
4.1	Tutkimusote, tutkimusmenetelmä ja aineiston käsittely	43
4.2	Tutkimuksen luotettavuus	45
5	SISÄISEN YRITTÄJYYDEN MERKITYS TILAAJA-TUOTTAJAMALLIN	49
	LÄHIESIMIESTYÖSSÄ	49
5.1	Lähiesimiesten taustatiedot	49
5.2	Sisäisen yrittäjyyden luonteenpiirteiden ilmeneminen lähiesimiehissä.....	51
5.3	Sisäinen yrittäjyys toiminnassa	56
5.3.1	Lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuus ja tehokkuus.....	57
5.3.2	Yksikön toiminta osana organisaation strategisia tavoitteita.....	63
5.4	Yhteenveto empiirisestä tutkimuksesta.....	70
6	POHDINTAA.....	78
6.1	Tutkimustulokset	78
6.2	Tutkimusprosessi.....	80
7	Lähteet	83
8	Liitteet	89

Kuvio- ja taulukkoluetelo:

Kuvio 1. Sisäisen yrittäjyyden edellytykset ja siitä syntyvät tulokset (Peltonen 2002, 52)	16
Kuvio 2. Sisäinen yrittäjyys – uskalla, muutu, menesty (Heinonen&Vento-Vierikko 2002, 121)	21
Kuvio 3. Kuntapalvelujen hankintamenettely kilpailuttamalla (Valkama et al. 2008, 23)	31
Kuvio 4. Lähiesimiesten palveluaika	50
Kuvio 5. Lähiesimiesten taustatiedot	50
Kuvio 6. Henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet	51
Kuvio 7. Sisäisen yrittäjyys palvelualueittain	52
Kuvio 8. Sisäinen yrittäjyys lähiesimiehen palveluajan mukaan.	53
Kuvio 9. Sisäinen yrittäjyys palvelussuhteen luonteen mukaan	54
Kuvio 10. Lähiesimiesten ja yksikön toiminta organisaatiossa	56
Kuvio 11. Lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuus ja tehokkuus palvelualueittain	57
Kuvio 12. Lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuus ja tehokkuus palveluajan mukaan	58
Kuvio 13. Lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuus ja tehokkuus palvelussuhteen luonteen mukaan	59
Kuvio 14. Lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuus ja tehokkuus sen perusteella onko yritystoiminta lähiesimiehelle tuttua	61
Kuvio 15. Yksikön toiminta palvelualueittain	64
Kuvio 16. Yksikön toiminta palvelussuhteen keston mukaan	64
Kuvio 17. Yksikön toiminta palvelussuhteen luonteen mukaan	66
Kuvio 18. Sisäisen yrittäjyyden vaikuttavuus tilaaja-tuottajamallissa	76
Taulukko 1. Vastaajien määrä ja vastaus-%	49

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Kaikissa länsimaissa on viime vuosina tehty kuntasektorin organisaatio- ja palvelurakenteissa merkittäviä muutoksia. Muutosten taustalla ovat ikääntyvän väestön tuomat muutospaineeet kunnallisen toiminnan ja talouden kestävyydelle. Kustannusten hillitseminen ja rahoituksen turvaaminen ovat keskeisimpiä muutosten tavoitteita. Esimerkiksi terveydenhuollon ja vanhustenhuollon palvelutarpeen lisääntyminen aiheuttavat muutostarpeita koko kuntasektorin toiminnalle. Myös ennakoitavissa oleva eläkepoistuma yhdistettynä kuntasektorin tiukkoihin budjettikehyksiin edellyttävät toimintatapojen ja palvelurakenteiden muutoksia. (Anttiroiko & Tiura 1997, 9.) Muutosten avulla pyritään turvaamaan työvoiman saatavuus suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle, jolloin palvelut ja toiminta joudutaan turvaamaan jäljelle jäävällä supistuneella henkilöstöresursseilla. Henkilöstön vähentyminen antaa kunnille mahdollisuuden uudelleenorganisointiin, mutta luo samalla haasteen osaamisen jatkumiselle organisaatiossa. (Heinonen & Paasio 2005, 14.) Kuntasektorilta edellytetään kykyä muuntautua ympäristöstä lähteviin tarpeisiin ja rakentamaan toimintansa sitä vastaavasti. Nykyisin kuntien olemassaolo on riippuvainen siitä, kuinka hyvin ne pystyvät vastaamaan eteen tuleviin haasteisiin. Kuntien haasteena on myös kyky hallita alueellisia, kansallisia sekä kansainvälisiä verkostoja. (Haveri et al. 2011, 325.)

Viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana ei liene ole olemassa hetkeäkään, jolloin kuntamuutoksesta ei olisi puhuttu. (Ryynänen 2008, 38). Kahdenkymmenen vuoden ajan kuntien kilpailukykyä on kehitetty nousemaan mukaan jopa maailmanlaajuiseen kilpailuun (Nyholm 2008, 39). Kuntien johtamista pyritään muuttamaan enemmän yksityisen sektorin johtamismallin mukaiseksi, jolloin korostuu enemmän yrittäjämäinen johtaminen (Lähdesmäki 2003, 70). Kuntasektorilla käynnistyneessä tilaaja-tuottajamallissa kunnalliset palveluntuottajat ja yksityiset palveluntuottajat toimivat samoilla palvelualueilla ja tuottavat nykyisin toisiaan täydentäviä palveluita. Uudessa tilanteessa on muodostunut haasteeksi kuntasektorin kyky toimia kilpailijana yksityisen palveluntuottajan kanssa. Kuntasektorin tulee kilpailutilanteissa kyetä tunnistaa omat vahvuudet ja erityispiirteet sekä niitä on pystyttävä kehittämään ja hyödyntämään jatkuvasti. Kuntasektorilla työtävät tulevat muuttamaan muotoaan ja edellyttävät entistä enemmän uudenlaista osaamista. Tutkimukset ovat osoittaneet, että joutumalla haasteellisten toimintaympäristömuutosten eteen on niistä usein selvitty omaksumalla sisäisen yrittäjyyden toimintatapoja ja organisaatiosta tai hierarkiatasosta riippumatta tulosta on saatava aikaan yrittäjämäisellä toiminnal-

la. Uudessa tilaaja-tuottajamallissa punnitaankin kunnan omaa kykyä toimia kilpailutilanteissa. Tunnistamalla kunnan oman palvelutuotannon vahvuudet, ja kehittämällä siellä olevia erityispiirteitä, voidaan toimintaa kehittää entistä kilpailukykyisemmäksi. (Heinonen & Paasio 2005, 14-16.)

Kunnissa toteutettavassa tilaaja-tuottajamallissa korostuu aiempaa enemmän talousosaaminen, eli kaikilta organisaation johtavassa asemassa olevalta edellytetään työssään sisäisen yrittäjyyden ominaispiirteitä. Ne kunnat, jotka ovat ottaneet tilaajatuottajamallin käyttöön, ovat siirtyneet toimimaan markkinaperusteisesti, jolloin kunta toimii palvelun tilaajana, mutta palvelun tuottaja voi olla kunnan oman palvelutuotannon asemasta myös yksityinen palveluntuottaja tai kolmas sektori. Kunnassa toimiva tilaaja on vastuussa palvelun järjestämisestä ja rahoittaa palvelun kuntalaiselle, mutta kuntalainen ei itse välttämättä huomaa saavansa kunnan tarjoamaa palvelua myös yksityisen sektorin tuottamana. Palvelun tuottaminen joko kunnan oman palvelutuotannon tai yksityisen sektorin tuottamana perustuu aina tilaajan kanssa tehtyyn sopimukseen. (Kähkönen 2007, 22.) Mikäli aitoja markkinoita ei kuntasektorin ja yksityisen sektorin välille muodostu, kuntasektorille pyritään luomaan suunnitelmallisesti ja keinotekoisesti omasta organisaatiosta ostaja-myyjä eli tilaaja-tuottaja –asetelmia, jolloin puhutaan näennäismarkkinoista (Valkama et al. 2004, 46; Kallio et al. 2006, 30).

Tilaaja-tuottajamallissa toimivien kuntien johtaminen on muutoksessa. Perinteisestä johtamisesta edellytetään siirtymistä yrittäjämäisempään johtamiseen, jolloin sisäisen yrittäjyyden merkitys korostuu aiempaa enemmän. Organisaation kaikilla hierarkiatasoilla toimivilta johtavassa asemassa olevilta edellytetään johtamisessa entistä enemmän talousosaamista ja yrittäjämäistä työotetta. ”Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan yksinkertaisesti yrittäjämäistä toimintaa kunnassa.” Sisäistä yrittäjyyttä hyödyntäen osataan jatkuvasti luoda uutta toimintaa ja uudistaa olemassa olevia käytäntöjä. Sen olemassaolon voi tunnistaa vastuun kantamisena ja innovatiivisen työntekotavan perusteella. (Heinonen & Paasio 2005, 23-24.) Hierarkian alimmalla tasolla toimivien lähiesimiesten tehtävänä on toimia operatiivisella tasolla, lähellä organisaatiokulttuuria ja lähiesimiesten roolit operatiivisella tasolla vaihtelevat sen perusteella, mitä tehtäviä lähiesimiehen johtamalle yksikölle kuuluu (Christensen et al. 2007, 106). Lähiesimiehet luovat omalla toiminnalla ne puitteet ja rajat, joiden sisällä he voivat toteuttaa itseään ja työtään sekä lisätä työyksikön hyvinvointia lähiesimiehenä. Hyöty kohdentuu sekä koko organisaation tuloksellisuuteen että varsinaiseen toiminnalliseen ympäristöön, jossa lähiesimies itse toimii.

1.2 Tutkimustehtävä

Tämän pro gradu tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella Oulun kaupungin hyvinvointipalveluiden palvelutuotannossa (sosiaalisen hyvinvoinnin, terveystalveluiden ja ikäihmisten hyvinvoinnin) sekä sivistys- ja kulttuuripalveluiden päivähoidossa palveluesimiehinä toimivia lähiesimiehiä ja heidän toimintaansa sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää onko sisäisellä yrittäjyydellä merkitystä lähiesimiestyössä ja millaisia vaikutuksia sisäisellä yrittäjyydellä on tilaaja-tuottaja –toimintaympäristössä toimimiseen, organisaation tuloksellisuuteen ja johtamiskulttuuriin. Tutkimuskohteeni hajanaisuutta perustelen sillä, että kyseessä olevat neljä palvelualueita ovat kuuluneet vuodesta 2007 vuoteen 2011 loppuun saakka sosiaali- ja terveystalveluiden alaisuuteen ja ovat olleet yhteistyössä käynnistämässä ja toteuttamassa tilaaja-tuottajamallia samassa hallintokunnassa. Vuoden 2012 alussa päivähoito liitettiin Oulun kaupungilla osaksi sivistys- ja kulttuuripalveluita, jossa se jatkaa aloittamansa sopimusohjauksellisen toteuttamista. Tästä syystä päivähoiton liittäminen osaksi tutkimusta on perusteltua. Lisäksi tutkimuskohteenä olevat lähiesimiehet toimivat esimiehinä organisaatiossa hierarkian alimmalla tasolla ja käyttävät samantasoista päätösvaltaa hallinnollisissa asioissa ja henkilöstöasioissa luottamuselinten hyväksymien johtosääntöjen ja jatkodelegointipäätösten perusteella.

Oulun kaupunki sekä Haukiputaan, Kiimingin, Yli-Iin ja Oulunsalon kunnat lakkasivat olemasta 31.12.2012 ja 1.1.2013 muodostettiin kuntaliitos, jolloin edellä mainituista kunnista tuli Oulun kaupunki. Tutkimuksesta on rajattu pois uuden Oulun liitoskuntien (Haukipudas, Kiiminki, Yli-Ii ja Oulunsalo) lähiesimiehet, jotka on yhdistetty osaksi Oulun kaupungin henkilöstöä 1.1.2012. Lisäksi tutkimuksesta on rajattu pois organisaatiomuutoksesta johtuen tilaajan alaisuuteen siirtyneet lähiesimiehet. Tutkimuksesta jätetään myös tietoisesti taustalle toiminnalle tärkeimpien roolien poliittisten päättäjien ja ylimmän johdon tutkiminen. Hierarkian alimmalla tasolla tapahtuvan lähiesimiestyön tarkasteleminen sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta tuo esille, onko sisäisellä yrittäjyydellä merkitystä hierarkian alimman tason lähiesimiestyössä ja millaisia vaikutuksia sillä on koko organisaation toimintaan.

Tämän tutkielman tutkimusongelmia ovat:

Pää tutkimusongelma:

Onko sisäisellä yrittäjyydellä merkitystä tilaaja-tuottajamallin lähiesimiestyössä?

Alaongelma:

Millaisia vaikutuksia sisäisellä yrittäjyydellä on koko organisaation toimintaan ja johtamiskulttuuriin?

Tuon tutkimuksessani aluksi esille mitä tarkoitetaan sisäisellä yrittäjyydellä ja tilaaja-tuottajamallilla. Tutkimusta ohjaava teoreettinen viitekehys painottuu sisäisen yrittäjyyden sekä tilaaja-tuottajamallin tarkempaan tarkasteluun. Sisäinen yrittäjyys liittyy yrittäjämäiseen johtamiseen ja sen tarkasteleminen yhdessä tilaaja-tuottajamallin kanssa antaa laajemmin näkökulmaa siihen, miten toiminta kuntasektorilla on muuttunut ja tarvitaanko muutoksia myös johtamiskulttuuriin. Kuntasektorilla käynnissä oleva tilaaja-tuottajamalli edellyttää lähiesimiestyöltä entistä yrittäjämäisempää työtettä eli sisäisen yrittäjyyden tunnuspiirteitä. Aiempaan kuntasektorin toimintaan verrattuna on uudessa tilaaja-tuottajamallissa korostettu tehokkuuden ja taloudellisuuden lisäämistä ja käytettävissä olevien resurssien saamista tuotettujen palveluiden tai tuotteiden kautta. Resurssien saaminen edellyttää jokaiselta lähiesimieheltä aiempaa enemmän talousosaamista päätöksenteossa, toimintojen toteuttamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uudenlaista näkökulmaa tilaaja-tuottajamallissa toimimiselle. Tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, mitä sisäinen yrittäjyys tilaaja-tuottajamallin lähiesimiestyössä merkitsee, ja millaisia vaikutuksia sillä on organisaation toiminnalle ja siellä olevalle johtamiskulttuurille.

Tutkimus käsittelee organisaation toimintaa, johtamista ja johtamismuutosten vaikutusta toimintaan eri näkökulmista. Tutkimusta ohjaa organisaatioteoria, jolla on runsaasti yhteyksiä hallinto- ja johtamiskulttuuriin. Tämä tarkoittaa organisaatiossa vallitsevaa uskomusten, oletusten ja arvojen kokonaisuutta, joka liitetään eri yhteyksiin kuten politiikkaan, byrokraatiaan tai viranhaltija- ja esimiestyöhön. Hallintokulttuuri sisältää kaikki näkyvät ja piilossa olevat organisaation rakenteet, hierarkiarakenteet, viranhaltijatyön ammatillisuudet ja johtamisroolit. (Salminen 2004, 11-12.) Yhtäläillä tutkimuksessa tarkastellaan toimintaa liikkeenjohtamisen teorian kautta, jolloin sisäinen yrittäjyys kuntasektorilla saadaan näkyväksi kulttuurisena muutosvoimana. ”Yrityksen toiminnan ja toimialan kilpailun luonne muovaavat yrityksen kulttuuria, arvot puo-

lestaan määrittävät toimintatapoja. Sankarihahmot ovat eräänlaisia yrityksen arvojen ja menestyksen henkilöitymiä, jotka tarjoavat samaistumiskohteen yrityksen työntekijöille.” Yhteisön kyky kehittää ja ylläpitää yrittäjyyttä on täysin riippuvainen organisaation kulttuurista. (Koironen & Pohjansaari 1994, 67.) Tutkimuksella on myös useita yhteyksiä johtamisen eri teorioihin. Esimerkiksi tilaaja-tuottajamallilla on yhteyksiä teoreettisesti uuteen julkisjohtamiseen (NMP) ja markkinaperusteisten mallien hyödyntämiseen toimintojen tehostamisessa. Prosessi-johtaminen ja asiakaslähtöisyyden korostamiset ovat yhteydessä liiketaloudellisiin asiakkaan merkitystä korostaviin malleihin (CRM). Asiakaslähtöisyyteen liittyy myös palautteen hyödyntäminen ja jatkuva parantaminen, jotka ovat kytköksissä laatuajatteluun ja laatujohtamiseen. (Stenvall & Airaksinen 2009, 21.)

Tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ovat sisäisen yrittäjyys ja tilaaja-tuottajamalli.

Tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ovat sisäisen yrittäjyys ja tilaaja-tuottajamalli. Sisäinen yrittäjyys liittyy elämänsentteeseen ja -tyyliin. Sitä on vaikea opettaa, mutta sille voidaan pyrkiä luomaan edellytyksiä. Yrittäjyys on itsensä likoon laittamista, rohkeutta kokeilla uusia asioita ja pyrkimystä ratkaista luovasti eteen tulevat ongelmat. ”On mahdotonta antaa yleispätevää neuvoa siitä, miten sisäisen yrittäjän tulisi toimia. Ehkä rohkeus, positiivinen ja uutta luova asenne, kyky kehittää uusia ideoita ja aktiivinen toiminta ovat kaikkein tärkeimpiä lähtökohtia.” (Anttiroiko & Tiura 1997, 53.) Sisäistä yrittäjyyttä omaavassa organisaatiossa tartutaan toimintaympäristössä tai organisaation sisällä oleviin mahdollisuuksiin resursseista riippumatta. Yrittäjyys on muuta kuin yritystoimintaan liittyvä ominaisuus. Kyse on enemmänkin yksilön yrittäjämäisestä suhtautumisesta työntekoon ja oppimiseen sekä usein myös elämään. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 38.) Tutkimuskohteena olevassa toimintaympäristössä, tilaaja-tuottajamallissa, kuntasektorin organisaatiot on jaettu tilaajiin ja tuottajiin. Mallin tarkoituksena on tehdä toiminnasta läpinäkyvää, jolloin tehokkuutta voidaan lisätä. Tilaaja-tuottajamallissa on tavoitteena rakentaa organisaatioista niin joustavia, että reagointi ulkopuolisiin vaatimuksiin kuten taloustilanteeseen tai kuntalaisten vaatimuksiin on nopeaa (Stenvall & Airaksinen 2009, 25). Tuotettavat palvelut tuotetaan, jolloin palvelukokonaisuudet kuvataan tarkasti ja lasketaan niille hinta (Kuopila et al. 2007, 13). Tilaajan ja palvelun tuottajan, joko oman tai yksityisen, välille laaditaan sopimus, jonka pohjalta palvelut kuntalaisille tuotetaan. Sopimuksessa määritellään palvelun sisältö, palvelutuotteiden määrä sekä niiden hinta ja laatu. Lisäksi sopimuksissa sovitaan vastuista. Sopimuksilla voidaan sopia myös kannustimista tuotannon tehostamisessa tai sanktioista, jos sopimusta ei noudateta. (Kuopila et al. 2007, 12-13.) Sopimukseen perustuvassa sopimusohjauksessa

toimintaa ja sopimusten toteutusta seurataan ja kehitetään jatkuvasti yhteistyössä tilaajan ja tuottajan kesken (Rannisto et al 2011, 13).

Sisäistä yrittäjyyttä tutkittaessa tutkimuksessa käytetään organisatorista lähestymistapaa. Organisatorinen lähestymistapa pyrkii yrittäjähenkisen yrityskulttuurin luomiseen ja kehittämiseen. Yrittäjyyttä kehitetään organisaation rakenteiden ja arvojärjestelmien avulla. ”Yrittäjähenkisyyden avulla halutaan rohkaista ideointiin sekä uusiin toimintatapoihin. Organisaatiossa kehitetään mahdollisuuksia yrittäjäkykyjen vahvistamiseen ja kannustetaan luovuuteen, kekseliäisyyteen ja yritteliäisyyden kaupalliseen hyödyntämiseen.” (Koiranen & Pohjansaari 1994, 35.) Tulevaisuudessa organisaatioilta edellytetään suurta kulttuurillista muutosta, johon omakсутaan sisäinen yrittäjyys osaksi ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapoja (Koiranen & Pohjansaari 1994, 67). Edellisen perusteella sisäinen yrittäjyys muokkaa organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria, mutta tilanne voidaan nähdä myös päinvastaisena. Samalla tavalla kun sisäisen yrittäjyys vaikuttaa yrityksen kulttuuriin, yrityskulttuuri muovaa myös omalta osaltaan organisaation yrittäjyyttä. Organisaation strategisten johtajien osuus muutosprosessissa on merkittävä. ”Rohkaisemalla innovointiin ja riskinottoon johtajat luovat kulttuuria, joka normeillaan kannustaa yrittäjyyteen”. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 68.)

Tutkimusaineistona käytetään aiempia tutkimuksia ja hyödynnetään myös omaa kandidaatin työtä, joka on tehty Lapin yliopistossa sisäisestä yrittäjyydestä tilaaja-tuottajamallissa. Toimintaympäristöksi valitusta tilaaja-tuottajamallista on tehty useita tutkimuksia eri puolilta Suomea, joita hyödynnetään tutkimusaineistona. Tilaaja-tuottajamalli on käytössä useissa Suomen kunnissa useissa eri muodoissa. Jyväskylän mallissa korostetaan selkeästi kuntien välistä yhteistyötä sekä palvelutuotantorakenteen alueellisuutta ja malli nähdään välivaiheena liikelaitostumiseen siirtymisessä. Turussa korostetaan palveluiden laatua, jonka pohjalta toimintaa ja organisoitumista rakennetaan. Tampereen mallissa tavoitteena on kokonaisvaltaista kaupungin palveluiden uudistamista ja hallintorakenteen uudelleenrakentamista. (Anttiroiko et al. 2007, 217-218.) Edellä mainittuja tilaaja-tuottajamalleja ovat tutkineet muun muassa Jari Stenvall, Juhani Määttä ja Pekka Valkama. Tilaaja-tuottajamallista on tehty myös paljon väitöskirjoja ja pro gradu tutkimuksia, joita hyödynnetään tässä tutkimuksessa.

Myös sisäisestä yrittäjyydestä on tehty paljon tutkimuksia, mutta sen soveltumista kuntasektorin tilaaja-tuottajamalliin on tutkittu vähän. Sisäistä yrittäjyyttä ja sen soveltumista kuntatyöhön on tutkinut muun muassa Turun kauppakorkeakoulun professori Jarna Heinonen, jonka tekemät

tutkimukset ovat toimineet myös tämän pro gradun tekemisen innoittajana. Jarna Heinonen on tehnyt sisäisen yrittäjyyden tutkimuksia kuntatyöhön ja korostanut paljon sen merkitystä uudenaikaisessa kuntajohtamisessa. Muita sisäisen yrittäjyyden tutkijoita ovat muun muassa Matti Koiranen, Kaisu Paasio, Irma Vento-Vierikko, Tuija Pohjansaari, Ari-Veikko Anttiroiko ja Marja Tiura. Tutkijat, jotka ovat tehneet tutkimuksia sisäisestä yrittäjyydestä käyttävät paljon viittauksia vanhempaan tutkimusaineistoon, joten tästä syystä lienee perusteltua käyttää myös tässä tutkimuksessa viittauksia alkuperäisiin, vanhempiin, lähdeaineistoihin.

Rakenteellisesti tutkimus etenee siten, että tutkimuksen alussa osassa yksi esitellään kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä toteutetun tutkimuksen lähtökohtia ja tutkimuskohdetta. Lisäksi siinä tuodaan esille tutkimuksen sisältöä, tutkimusmetodeja, teoreettista viitekehystä, sekä tutkimuksen avainsanoja ja keskeisimpiä käsitteitä. Luvut kolme ja neljä avaavat lukijalle teoreettisia viitekehyksiä tarkemmin, jolloin lukijalle selviää mitä ovat tutkimuskohteena oleva sisäinen yrittäjyys ja tilaaja-tuottaja-malli. Luvussa neljä käsitellään tutkimuksen toteutusta ja aineiston käsittelyä. Luvussa käsitellään tutkimuksessa käytettyä tutkimusotetta, -menetelmää ja aineiston analyysia sekä tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa viisi käydään läpi empiirisen tutkimuksen kautta saatuja tuloksia samalla analysoiden niitä ja niiden keskinäistä vaikutusta. Luku kuusi sisältää pohdintaa tutkimuksen tekemisestä ja sen sisällöstä. Luku seitsemän on lähde luettelo, jonka jälkeen luvussa kahdeksan ovat liitteet, jotka sisältävät tutkimuslomakkeen, tutkimuksen luotettavuutta kuvaavat mittaristot ja tutkimustulosten taulukoita sekä avoimen kysymyksen vastaukset koottuna.

2 SISÄINEN YRITTÄJYYS

Sisäisen yrittäjyyden tunnuspiirteet omaava henkilö tavoittelee omalla toiminnallaan organisaation tehokkuuden parantamista, innovatiivisuutta ja näkee mahdollisuuden muuttaa organisaation entistä dynaamisemmaksi ja itseohjautuvammaksi. Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa joissakin tapauksissa riskinottoa tavoitteisiin pääsemiseksi. Sisäistä yrittäjyyttä esiintyy sekä yksityissektorilla, julkisella sektorilla että vapaaehtoistyössä. Sisäisen yrittäjyyden avulla suurikin organisaatio voi muuttua entistä dynaamisemmaksi ja itseohjautuvammaksi. Yrittäjyys on yksilötason ominaisuus ja yrittävä ihminen osaa suhtautua elämään haasteena ja uskaltaa laittaa itsensä likoon. (Anttiroiko & Tiura 1997, 9-11.) Sisäinen yrittäjyys on kokonaisuus, johon liittyvät luontainen luovuus ja rohkeus, koulutuksen avulla saavutettu ammattipätevyys ja osaaminen. Motivaatio syntyy henkilökohtaisista tarpeista, tavoitteista, vaikuttimista ja saadusta palautteesta. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 41.) Ilmiön sisäisen yrittäjyys tuottavat yhdessä kolme elementtiä; Johtaminen, puitteet eli organisaatio, yksilöiden asenteet ja toiminta (Heinonen & Paasio 2005, 64). Tarkasteltaessa sisäistä yrittäjyyttä lähiesimiestyössä lähiesimiesten keskeinen tehtävä on muun muassa heidän alaisuudessaan toimivien työntekijöiden ohjaus. Toiminnan lähtökohdaksi on se, miten lähiesimiehet ymmärtävät tiimin jäsenten työskentelevän yhteisten tavoitteiden eteen. Lähiesimiehen ja työntekijöiden keskuuteen muodostuu sosiaalinen verkosto, joka toimii siten kuin lähiesimiehet sitä kokonaisuutena hallitsevat. (Goldsmith & Eggers 2004, 37-38.)

2.1 Sisäinen yrittäjyys käsitteenä

Yrittäjyys käsitteenä voidaan jakaa ulkoiseen yrittäjyyteen eli omistajuusyrittäjyyteen ja sisäiseen yrittäjyyteen. Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa yrittäjämäistä käyttäytymistä toisten palveluksessa. Sisäinen yrittäjä on toisen palveluksessa oleva työntekijä, joka toteuttaa työtä organisaation tavoitteisiin tähtäävällä omalla toiminnalla. (Anttiroiko & Tiura 1997, 10.) Sisäinen yrittäjyys ja yrittäjyys -käsitteenä tulkitaan usein osaksi yritystoimintaa ja yritysmäisyyteen. Tarkasteltaessa yrittäjyyden prosessia voidaan nähdä kuitenkin eri osa-alueita; tapa toimia, asioiden organisointia sekä nähdä ja ratkaista ongelmia. Lisäksi yrittäjyys voidaan nähdä tapana kommunikoida, oppia ja asioiden hahmottamiskykynä. Organisaatio, jossa on sisäistä yrittäjyyttä, tarttuu toimintaympäristössä tai organisaation sisällä oleviin mahdollisuuksiin resursseista riippumatta. Yrittäjyys on muutakin kuin yritystoimintaan liittyvä ominaisuus. Kyse on yksilön

yrittäjämäisestä suhtautumisesta työntekoon ja oppimiseen sekä usein myös elämään. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 38.)

Sisäistä yrittäjyyttä on vaikea opettaa, mutta sen hyödyntämiseen voidaan toiminnassa pyrkiä. Se liittyy henkilön omaan elämänsenteeseen ja -tyyliin. Sisäistä yrittäjyyttä omaava laittaa itsensä likoon, kokeilee uusia asioita rohkeasti ja pyrkii ratkaisemaan eteen tulevat ongelmat luovasti. ”On mahdotonta antaa yleispätevää neuvoa siitä, miten sisäisen yrittäjän tulisi toimia. Ehkä rohkeus, positiivinen ja uutta luova asenne, kyky kehittää uusia ideoita ja aktiivinen toiminta ovat kaikkein tärkeimpiä lähtökohtia.” (Anttiroiko & Tiura 1997, 53.) Sisäinen yrittäjyys liittyy persoonallisuuteen ja henkisen minän kasvuun. Yksilöiden henkisen minän kasvun taustalla ovat yksilöiden pyrkimykset kokonaisvaltaiseen itsensä kehittämiseen, eivätkä motiivit itsensä kehittämiseen ole helposti selitettävissä. Kehittymisessä kuitenkin ”yksilön pahin vastus on hän itse.” (Heikkilä 2006, 97.) Kuntasektorin toiminnan muuttuessa entistä markkinaperusteisemmaksi, on palveluiden tuottamisessa pystyttävä reagoimaan markkinoihin tarpeiden mukaisesti ja kyettävä kilpailemaan palveluiden tuottamisesta yksityisen sektorin kanssa. Mikäli kuntasektorin johtavassa asemassa eivät pysty kilpailemaan yksityisen sektorin kanssa, palveluiden tarjonta siirtyy tulevaisuudessa kuntasektorilta aiempaa enemmän yksityisen sektorin tuottamaksi. (Flynn 2007, 221.) Yrittäjyyden puuttumiseen on usein syynä lähiesimiesten tai työyhteisön kykenemättömyys tai haluttomuus tunnustaa, että vanhat, hierarkkiset johtamismenetelmät eivät kannusta yritteliäisyyteen. Ne eivät kannusta myöskään itsenäiseen ajatteluun, riskinottoon ja kekseliäisyyteen, joita organisaatio tarvitsee menestyäkseen nykyisessä yhteiskunnassa. Usein koetaan, että yrittäjät ovat liian kurittomia työskentelemään toisten palveluksessa. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 43.)

Yrittäjyys käsitteenä ei ole uusi keksintö, vaan se on ollut olemassa jo kauan. Yrittäjyyden ymmärtämiseen voi pyrkiä selvittämällä mikä on se asia, joka saa ihmiset motivoitua tavoittelemaan ”unelmiaan vaikka läpi harmaan kiven.” (Peltonen 2002, 9.) Sisäinen yrittäjyys suuressa organisaatiossa on ratkaisu myös kadonneen työilon ongelmaan (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 7). Mielekäs työ ja hyväksyttävä arvoperusta ovat avainasemassa puhuttaessa henkilöstön motivaatiosta ja työssä jaksamisesta (Stenvall et al. 2007, 67) Panostamalla sisäiseen yrittäjyyteen voidaan edesauttaa henkilöstöä löytämään työstään todellista sisäistä motivaatiota ja hyödyntämään ammatillista osaamista sekä kokemaan työssä onnistumista (Peltonen 2002, 17). Yksilötasolla sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat työntekijän persoonallisuus, motivaatio sekä tilanne- ja ympäristötekijät (Kinnunen 2000, 38).

Persoonallisuuden ja motivaation lisäksi sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttaa tilanne- ja ympäristötekijät kuten yksilön tulevaisuudenkuva, omat onnistumismahdollisuudet sekä organisaatiossa vallitseva tilanne. Sisäisen yrittäjyyden vaikutustekijöistä ympäristötekijöihin vaikuttavat työntöön mielekkyys ja yksilön viiteryhvät. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 41.) Ympäristötekijöillä on merkittävä vaikutus organisaatiossa vallitsevaan sisäiseen yrittäjyyteen. Dynaamisessa ympäristössä toimivan organisaation on toimittava mahdollisimman yrittäjämäisesti. Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat suuresti organisaation johtajat. Käyttäytymistä säätelevät ylimmän johdon ominaisuudet, arvot, uskomukset ja visiot. Byrokraattisilla rakenteilla on taipumus estää innovatiivista käyttäytymistä ja vaikeuttaa organisaation muuttumista. Organisaatiolla on enemmän mahdollisuuksia innovatiiviseen ja muuttuvaan organisaatioon, mikäli sillä on ylimääräisiä voimavaroja suunnata kohti uusia mahdollisuuksia. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 42.) Sisäinen yrittäjyys ei tapahdu vain organisaation ylimmällä tasolla, vaan läpi organisaation tapahtuvana samalla synnyttäen organisaation ja sen toiminnan uusiutumista. Sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta tarkasteltuna organisaation osaaminen selvitetään ja järjestetään kokonaisvaltaiseksi kyvykkyudeksi, jotka parantavat sen ydinosaamista ja parantavat kilpailuetua muihin nähden. (Heinonen & Paasio 2005, 23.)

Työyhteisön kehittäminen on tärkeää erityisesti sisäisen yrittäjyyden edistämisen kannalta. Yksilötasolla tärkeitä ovat persoonallisuus- ja motivaatiotekijät, mutta yrittäjäkäyttäytymisellä on merkittävä vaikutus myös ympäristöön ja tilanteisiin. Työyhteisön merkitys korostuu yksilön yrittäjyyden vahvistumisena tai heikkenemisenä. Myös yleisellä ilmapiirillä on vaikutusta sisäiseen yrittäjyyteen. Kannustava ja optimistinen ympäristö vahvistaa sisäistä yrittäjyyttä, kun taas pessimistinen ja turhautunut ympäristö voi vaikuttaa sisäiseen yrittäjyyteen kielteisesti. (Koiranen 1993, 71.) Sisäinen yrittäjyys tulisi organisaatiossa nähdä yksilön ja organisaation kehittämisen välineenä. On kuitenkin erittäin haastavaa antaa konkreettisia ohjeita sisäistä yrittäjyyttä kehittäville. Olisi tärkeämpää antaa mahdollisuus tehdä ja kokeilla oikeita asioita. Myös epäonnistumisen antamisen mahdollisuus auttaa kehittämään sisäistä yrittäjyyttä organisaatiossa. Saavutusten havaitseminen voi viedä aikaa, mutta havaitsemisen jälkeen on kehitystyö käynnistynyt ja kiihtyy entisestään. Edistysaskeleista tulee uskallusta avoimesti puhua, jotta havaitaan että ollaan oikealla tiellä. Usein sisäinen yrittäjyys kehittyy vaikeuksien kautta. Sisäisen yrittäjyyden keskeisenä lähtökohtana on se, että jokainen kantaa riskit omista tekemisistään ja päätöksenteostaan. Sisäinen yrittäjä onkin tunnistettavissa vastuun kantamisesta ja innovatiivisesta työntekotavasta. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 29-34.) Vahvan itseluottamuksen omaava

työntekijä toimii yrittäjämäisesti ja uskaltaa asettaa itselleen tavoitteita, lisäksi hän sitoutuu tavoitteisiinsa ja uskoo selviytyvänsä niihin liittyvistä haasteista (Heikkilä 2006, 167). Yrittäjämäisellä käytöksellä on suora yhteys organisaation menestymiseen. Sisäisen yrittäjyyden ytimen muodostaa mahdollisuuden havaitseminen, siihen tarttuminen, riski ottaa se ja luottamus sen onnistumiseen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 35.)

2.2 Sisäisen yrittäjyyden ilmenemismuodot

Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa yrittäjämäistä työtettä ja toimimista aina työnantajan tavoitteiden mukaisesti. Sisäistä yrittäjyyttä omaava persoona toteuttaa työtä organisaation tavoitteisiin tähtäävällä omalla toiminnalla ja taloudellisilla valinnoillaan. Yrittäjämäisesti toimiva henkilö toimii koko ajan tuloskeskeisesti ja on innovatiivinen. Hän uskaltaa tehdä nopeita päätöksiä ja hyödyntää toimintavapauttaan. Julkisen sektorin johtamisessakin on alettu painottamaan entistä enemmän yrittäjämäistä otetta. Julkisen johtajan on osattava liikkeenjohtoa sekä samalla osattava toimia myös julkisena johtajana, jota yrittäjäjohtajalta ei vaadita. Tehokkuutta on saatava aikaan siten, että ihmisten tasapuolinen kohtelu ja hyvän hallinnon periaatteet eivät vaarannu. Lähtökohtana kuitenkin on, että kuntasektorin tehtävänä ei ole tuottaa voittoa, ja tältä osin kuntasektorin johtaminen poikkeaa yrittäjämäisestä johtamisesta. (Lähdesmäki 2003, 222-224.) Kuntasektorilla johtaminen liittyy enemmän sopimusten laatimiseen, neuvotteluihin ja palvelutuotannon valvontaan enemmän kuin yksityisen sektorin johtaminen, jossa keskitytään enemmän rahoituksen saamiseen ja voiton tuottamiseen (Flynn 2007, 3). Sisäinen yrittäjyys ilmiönä on monitahoinen ja siihen vaikuttavat tekijät ovat yksilö- ja organisaatiolähtöisiä. Sisäinen yrittäjyys ilmiönä on haasteellinen, sillä sitä ei voi varsinaisesti johtaa. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 16.)

Sisäisen yrittäjyyden tunnuspiirteitä omaava henkilö pystyy näkemään uusia toimintamahdollisuuksia omissa työhön liittyvissä valinnoissaan ja visioissaan. Yrittäjämäinen toiminta perustuu yksilön persoonallisuuteen. ”Menestyvältä yrittäjältä vaaditaan mm. seuraavia ominaisuuksia:

- runsaasti aloitekykyä ja tarmokkuutta
- itseluottamusta ja halua ottaa riskejä
- taipumus nähdä raha kasvun työvälineenä
- uskoa siihen, että asianomainen yksilö voi itse päättää omasta kohtalostaan

- kykyä oppia omista epäonnistumisistaan
- pitkän aikavälin näkemys tai visio paitsi omasta, myös organisaation tulevaisuudesta
- kovaa kilpailua itselle asetettujen tavoitteiden kanssa”.

(Anttiroiko & Tiura 1997, 9-10.)

Sisäisen yrittäjän ominaispiirteet omaava osaa tehdä laskelmoituja ja hallittuja riskinottoja. Houkuttava palkkio lisää riskin ottamista. Yrittäjää riskin ottamisesta aiheutuva epävarmuus häiritsee vähemmän kuin muita ihmisiä. Hän kestää paremmin riskiä ja kestää paremmin muita tekijöitä epävarmuuden keskellä. (Koiranen 1993, 81.) Motivaatio on ihmisen psyykkinen viireystila, joka vaikuttaa siihen, millä aktiivisuudella tai ahkeruudella hän työskentelee ja mihin suuntautuneena hän toimii. Henkilö, jonka yrittäjämotivaatio on korkea, työskentelee tavoitteet silmälläpitäen ahkerasti. Motivaatio on valmiustekijöiden lisäksi keskeinen suoritukseen vaikuttava tekijä. Yrittäjämäisen käytöksen avulla henkilö tyydyttää toimeentulon ja kasvun tarpeitaan. Kannusteet ovat joko fyysisiä ympäristöä koskevia tai taloudellisia. Kannusteet tehostavat voimakkaasti henkilön suoritusta. Sisäisen yrittäjyyden tehtäväkannusteilla on suuri merkitys motivaation luomisessa. Parhaimmillaan kannusteet ovat sellaisia, että ne voimakkaasti tehostavat suoritusta. Sisäisen yrittäjyyden tehtäväkannusteena voidaan pitää menestyksen tunnetta itse työtehtävässä. (Koiranen 1993, 69.) Organisaatiossa toimivia henkilöitä tulisi motivoida yrittäjämäiseen toimintaan, itseohjautuvuuteen ja tulosvastuullisuuteen, jotta yritteliäisyys ja siihen liittyvä innovatiivisuus ja luovuus voidaan saavuttaa (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 33). Motivaatio liittyy selkeästi osaksi yrittäjyyttä. Ulkoisten tekijöiden lisäksi tulisi kehittää myös yksilöiden motivaatiota. Yrittäjyyttä omaava persoona osaa käyttää motivaatiota siihen saakka, kunnes asetettu tavoite on saavutettu. (Handelberg 2012, 31.)

Heinosen ja Vento-Vierikon (2002, 21-22) mukaan sisäisen yrittäjyyden vaikuttavuus näkyy asiakaslähtöisessä työssä:

- Asiakkaan näkökulman ja sisäisen yrittäjyyden puute työn tekemisessä johtaa byrokratian lisääntymiseen ja perinteisten toimintatapojen säilymiseen.
- Asiakkaan näkökulman korostaminen ilman sisäistä yrittäjyyttä johtaa asiakasohjautuvaan toimintaan, jonka välitön vaikutus on tyytyväinen asiakas, mutta jättää kehittämistyön taka-alalle.

- Asiakkaan näkökulman huomioiminen ilman sisäistä yrittäjyyttä johtaa oppimis- ja kehittämisorientoituneen työyhteisön kehittämiseen, jossa korostuu työntekijöiden työssä viihtyminen. Organisaatiolla ei ole tuntumaa asiakaspintaan ja huomion kohteena ovat sisäisten ja toiminnallisten prosessien kehittäminen.
- Asiakkaan näkökulman huomioiminen ja sisäisen yrittäjyyden ominaispiirteet yhdessä johtavat asiakaslähtöiseen ja innovatiiviseen toimintaan ja sitä kautta menestykseen. Organisaatio on oppiva ja sen toiminnassa huomioidaan kaikki organisaation liiketoimintaprosessit. Organisaatiolla on kilpailuetu ja se toimii sisäisesti yritteliäästi ja innovoi asiakaslähtöisesti.

Sisäinen yrittäjä toimii organisaation jäsenenä ja se ilmenee monenlaisina ilmiöinä; strategisena uudistuksena ja tuotteiden kehittämisenä organisaatiossa. Sisäisen yrittäjyyden edistäminen ja vaaliminen muodostaa erään johtajuuden keskeisimmistä haasteista eli se liittyy keskeisesti organisaation johtamiseen. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 31.) Koiranen (1993, 124) nostaa esille Kolchin ja Hyclakin (1987) muistutuksen siitä, että ”sisäinen yrittäjyys vapauttaa ihmisiä ja organisaatioita kohti tarkoituksellisempaa, rikkaampaa ja tuottavampaa elämää”.

2.3 Johtaminen sisäisen yrittäjyyden mahdollistajana

Ylimmän johdon rooli johtamisessa on keskeinen, mutta kuitenkin siellä toimivat johtajat eivät pysty vaikuttamaan siihen mitä organisaation yksiköissä käytännössä tehdään. Ylimmän johdon suunnitelmat ja tavoitteet muuttuvat toiminnaksi ja tuloksiksi vasta pienemmissä organisaatioon kuuluvissa yksiköissä eri puolilla organisaatiota. Johtajaa voi hyvällä syyllä verrata laivan kapteeniin. Johtaja ei suoranaisesti pysty yksin vaikuttamaan organisaation kehitykseen, mutta johtajan vaikutusvoima siihen on kiistaton. (Viitala & Jylhä 2007, 250.) Tästä syystä jokaisella organisaation hierarkiatasolla tehtävä johtamistyö on organisaation tavoitteiden kannalta merkittävä. Lähiesimiestyö myös alemmalla hierarkiatasolla sisältää kaiken sen toiminnan, jonka varassa esimies toteuttaa ja suuntaa tuotantoja ja tukee alaisiaan tavoitteiden saavuttamisessa. (Viitala & Jylhä 2007, 254.) Parhaallakaan tavalla rakennettu organisaatiorenne tai paraskaan johto eivät tavoita asetettuja tavoitteita, ellei asioita visioda ja jalkauteta niitä työntekijätasolle saakka (Heinonen & Paasio 2005, 10). Johtajuus ja lähiesimiestyö organisaatiossa vaikuttavat suoraan organisaation toimintaan ja tuloksiin.

”Strategisessa johtamisessa on kyse siitä, että organisaation toiminta saatetaan samalle aaltopituudelle ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien ja uhkien kanssa.” Tavoitteena on luoda organisaatiolle tulevaisuuden visio, jossa tuodaan esille organisaation tulevaisuuden tahtotila ja organisaation strategiset pyrkimykset. Strategia edellyttää organisaatiolta resursseja ja tietoa siitä, miten strategia johdattaa organisaatiota kohti haluttua visiota. Strategia sisältää siis myös organisaation arvot. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 45; Virtanen 2005, 78.) Johdon uudistushaluisuus tai innovatiivisuus heijastuu organisaatiossa johdon käyttäytymisenä; Johdon sitoutumisessa, sen antamassa tuessa ja johtamistyyllissä. Johto voi sitoutua toimintaan pitkäjänteisesti, tukea muutoshakuista toimintaa ja johtamistyyllillään suhtautua avoimesti ja joustavasti toimintaan, jolloin yrittäjämäinen toiminta organisaatiossa mahdollistuu. (Heinonen 1999, 175; Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 45.)

Osittain yksilöön ja organisaation liittyvien asioiden on toteuduttava yhtäaikaaisesti, jotta kuntasektorilla toimiva organisaatio voi toimia sisäisesti yritteliäästi. Sisäinen yrittäjyys ei kuitenkaan synny pelkästään osaavan johdon ja hyvin rakennettujen organisaatiopuitteiden sekä osavien ja työhönsä motivoituneiden työntekijöiden summana. Sisäinen yrittäjyys edellyttää edellisten lisäksi visio-ohjausta ja valtuutusta käyttää ja yhdistää näitä organisaatioon ja yksilöön liittyviä sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä. Organisaation rakenteelliset tekijät tai parhaalla mahdollisella tavalla toimiva johto eivät yksistään johda tulokseen, vaan tulokseen päästään yhteisen vision ja valtuutuksen kautta jalkauttamalla asia työntekijätasolle. Tämä tarkoittaa sitä, että sisäistä yrittäjyyttä tavoiteltaessa on erityistä huomiota kiinnitettävä kuntaorganisaation visioon eli tulevaisuuden tahtotilaan ja varmistettava sen välittyminen työntekijätasolle saakka ja valtuutukseen eli siihen, että organisaatiossa toimiville työntekijöille järjestetään riittävästi tilaa ja mahdollisuuksia toimia sisäisesti yritteliäästi. (Heinonen & Paasio 2005, 10.) Johdolta vaaditaan ”kykyä havaita oppimismahdollisuudet ja hyödyntää ne, uuden tiedon näkyväksi tekemistä, tiedon kommunikointia ja levittämistä organisaatiossa sekä kykyä kytkeä tieto tarkoituksemukaiseksi osaksi koko organisaation osaamista.” (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 19).

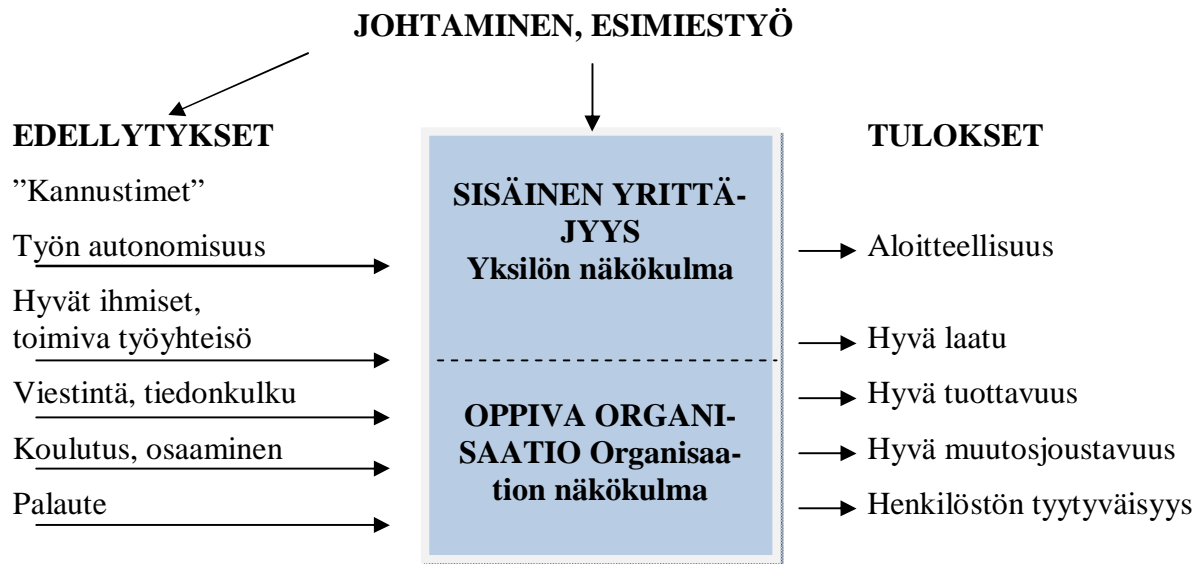
Viitala ja Jylhä (2007, 259) tuovat esille Kirkpartikin ja Locken (1991) yrittäjämäisessä johtamistyössä korostuvista tärkeistä piirteistä. ”Tärkeiksi piirteiksi nousivat:

- saavuttamisen halu
- kunnianhimo
- energisyys ja aloitteellisuus

- motivaatio johtamistyöhön
- rehellisyys ja lahjomattomuus
- itseluottamus ja siihen liittyen myös henkinen tasapaino
- kyky hankkia ja tulkita suuri määrä informaatiota
- hyvä toimialan tuntemus”

Hierarkian alimmalla tasolla olevilla lähiesimiehillä voi olla vääränlainen käsitys omasta vastuustaan. Vastuusta syytetään mielellään ylintä johtoa tai muita johtavassa asemassa olevia virkamiehiä. Esimiehen tehtävien tunnistaminen ja oman roolin selkeyttäminen ovatkin työkaluja, joiden avulla esimies voi vastuutaan hoitaa. Organisaatiossa esimieheksi voidaan nimittää, mutta johtajuus ja alaisten kunnioitus eivät synny luonnostaan vaan ne on ansaittava työyhteisössä. Myös työn ja esimiehen persoonallisuuden yhteensovittaminen on johtamistyössä erityisen tärkeää. (Harjuniemi 2008, 9-10.) Yrittäjämäisellä lähiesimiestyöllä saavutetaan tulostavastuuta. Tulostavastuun lisääntyminen näkyy siinä, että ”olemassaolon oikeutusta haetaan joka päivä: Enää ei voida ajatella, että kun on viran saanut, on se eläkevirka riippumatta siitä, hoitaako työnsä hyvin vai huonosti”. (Lähdesmäki 2003, 223.)

Lähiesimiesten oma käyttäytyminen ja osallistuminen päivittäisiin toimintoihin tukee ja kannustaa työntekijöitä toimimaan haluttuun suuntaan (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 66-67). Kuntasektorilla on vielä paljon kokemattomuutta ja haasteita ryhmätyöskentelyn hyödyntämisessä. Yhteistyötä tulisi lisätä niin johtavassa asemassa olevien keskuuteen kuin työyhteisössä toimivien työntekijöiden keskuuteen motivoimalla toimijat toimimaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Luomalla ryhmätyöskentelyä tukevia sääntöjä ja kannustimia kehitetään toimintaa haluttuun suuntaan. (Flynn 2007, 196.) Toimimalla yhteistyössä työyhteisöön kuuluvien työntekijöiden kanssa lähiesimies saavuttaa mahdollisimman tehokkaasti organisaatiolle asetetut strategiset tavoitteet. Lähiesimiehen on osattava hahmottaa koko organisaatiolle laadittu visio ja arvot sekä hyväksytyt tavoitteet. Saavuttaakseen asetetut tavoitteet on lähiesimiehen itse sitouduttava organisaation toimintakulttuuriin ja toimintatapoihin. (Tiusanen, 2001, 54.)



Kuvio 1. Sisäisen yrittäjyyden edellytykset ja siitä syntyvät tulokset (Peltonen 2002, 52)

Kuntasektorilla aiemmin vallinnut toimintakulttuuri on johtanut siihen, että lähiesimiehillä ei välttämättä aiemmin ole ollut mahdollisuutta käyttää johtajuuttaan. Tämä taas on johtanut siihen, että osa lähiesimiehistä yhä edelleen odottaa selkeitä ohjeita ja määräyksiä johtamistyölle, eikä oma-aloitteista kehittämistä lähiesimiestyössä tapahdu. Kehittämistyö nähdään usein yhä edelleen ylimmän johdon tehtävänä. (Stenvall & Airaksinen 2009, 40.) Sisäisessä yrittäjyydessä pahimpia esteitä ovat oman ammattitaidon puuttuminen, rohkeuden puuttuminen, kiinnostuksen puute yritystoimintaa tai yrittäjyyttä kohtaan, riittämätön kunnianhimo tai se, ettei osaa myydä. Myös sillä on merkitystä, suuntaako johtavassa asemassa oleva esimies tarmokkuuttaan oikein. Jos esimiehellä ei ole selkeää kuvaa tavoitteistaan, hän turhautuu ja alkaa korvata niitä toisilla eli väärillä tavoitteilla. Resurssien riittämättömyys tai oman työpaikan väärä valinta voivat myös vaikuttaa negatiivisesti johtamiseen. Tällöin liikeideasta ei synny kannattavaa eikä motivaatio riitä organisaation tavoitteisiin pyrkimiseen. (Koironen 1993, 79.)

Sisäinen yrittäjyys edellyttää johtavassa asemassa olevilta ja työntekijöiltä entistä tiiviimpää yhteistyötä, jonka mukaan luodaan organisaatiolle tulevaisuuden suunta. Tällöin puhutaan jaetusta johtajuudesta. Jaetun johtajuuden vallitessa on jokaisen organisaatiossa toimivan otettava mahdollisuuden ilmaantuessa tai osaamisen mukaan aloitteentekijän rooli. Vision tavoittaminen helpottuu, kun organisaatiolle asetetaan yhteinen tavoite, johon sekä työntekijät että kaikki johtavassa asemassa olevat ovat sitoutuneet. Jaettu johtajuus ei vähennä yhtään johtamisen arvoa organisaatiossa, vaan luo sille kehitysmahdollisuuden. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 80-81.) Ammatillisella identiteetillä on siis merkitystä lähiesimiestyölle. Millaiseksi lähiesimies

ymmärtää itsensä suhteessa siihen työhön, johon hän on hakeutunut. Miten lähiesimies kokee sitoutumisensa ja samaistumisensa suhteessa työympäristöön ja mitä hän pitää tärkeänä. Merkitystä on myös sillä, miten lähiesimies näkee toimintansa vaikuttavan ympäristöön; organisaation julkikuvaan ja kilpailukykyyn muihin toimijoihin nähden. Esimiesidentiteetti korostuu vastuuta koskevien kysymysten käsittelemisessä. Näkeekö esimies kyvyn vaikuttaa asioihin, vai näkeekö hän ne vain olosuhteista johtuvina. Esimiehiksi hakeutuvien olisi nähtävä itsensä subjektina, jonka kyky toimia korostuu ongelmien ilmaantuessa ja hänellä on kyky toimia niiden ratkaisuisissa. (Harjuniemi 2008, 9.)

2.4 Työntekijät johtamisen voimavarana

Julkisen sektorin työntekijät, jotka omaavat sisäisen yrittäjyyden piirteitä ovat luovia ja kunnianhimoisia, ja heillä on visioita organisaation tai toiminnan kehittämiseksi. Sisäisen yrittäjyyden omaavat työntekijät näkevät organisaation toiminnan mahdollisuutenaan kehittää itseään ja omaa työtään. Omilla valinnoilla voi vaikuttaa toiminnan tehokkuuteen ja taloudellisuuteen ja valinnat vaikuttavat vaihtoehtojen avautumiseen toiminnassa. He osaavat kiinnittää huomiota valintoihin, joilla on vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Usein suuressa organisaatiossa työskentelevät eivät pysty havainnoimaan asioita samalla tavalla kuin sisäisen yrittäjyyden tunnuspiirteet omaavat työntekijät pystyvät. (Anttiroiko & Tiura 1997, 12-15.)

Mahdollisimman taloudellisiin ja tehokkaisiin tuloksiin päästäkseen organisaatiossa tulisi olla henkilöitä, joilla on sisäisen yrittäjyyden tunnuspiirteitä. Luonteenpiirre auttaa myös parantamaan työn mielekkyyttä ja parantaa yhteisiin tavoitteisiin pääsemistä. Sisäisen yrittäjyyden luonteenpiirteiden omaavat toimivat organisaatiossa siten, että organisaation toiminta kehittyy koko ajan ja heillä on kyky reagoida nopeasti ympäristömuutoksiin. Luonteenpiirteestä tuleva luovuus ja omaperäisyys ovat organisaatiolle rikkaus. (Anttiroiko & Tiura 1997, 10-11.) Menestyäkseen yrittäjämäisesti tiimissä on oltava hyvien vuorovaikutussuhteiden lisäksi jäsenet, joilla on taito työskennellä tiiminä ja yksilöllä tarvittava ammattitaito työn tekemiseen (Handelberg 2012, 28). Tiimin jäsenet kytkevät oman sisäisen yrittäjyyden toimintatapansa organisaatioon ja myös sen tavoitteisiin. Tiimissä toimivat henkilöt pystyvät näkemään mahdollisuudet ja hänellä on motivaatio tarttua niihin. Sisäisen yrittäjyyden omaavat henkilöt omaavat monipuolisia taitoja ja valmiuksia. Tiimissä toimivien toiminta on tuloksellista, tavoitteellista, jatkuvaa oppimista sekä kehittymistä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 39.)

Heinonen & Vento-Vierikko (2002, 29) tuovat esille sisäinen yrittäjyyden vaikutuksen työntekijöihin:

- Omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet kasvaa
- Tavoitteisiin sitoutuminen paranee
- Oman työn arvostus paranee
- Työilmapiiri paranee
- Työtehtävät ja organisaation toiminnot kehittyvät
- Työssä viihtyminen ja työstä saatava työn ilo lisääntyy
- Työntekijöiden ”markkina-arvo” paranee oppimisen myötä
- Työn sisältö rikastuu

Luonnollinen yhdessä työskentely ja löyhät tehtäväkuvat ja joustavuus edistävät työntekijöiden sisäistä yrittäjyyttä. Organisaation tulee luoda sellaiset normit, jotka edistävät sisäistä yrittäjyyttä ja rohkaisevat yksilöitä käyttäytymään innovatiivisesti. Myös yksiköiden välistä osaamisen siirtoa tulee tukea tehokkaan ja vapaan resurssin turvin. Kehitystyö johtaa organisaation ydinosaamiseen, visioihin ja arvoihin. Keskeisiä elementtejä tulosvastuussa ja tavoitteiden saavuttamisessa on yksilövastuun korostaminen ja tuloksiin perustuva palkitseminen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 67.) Organisaatiossa käytännön tason alakulttuurin ja -systeemin johtajana toimii lähiesimies. Lähiesimiehen on kyettävä mukauttamaan organisaation päätöksentekijöiltä tulevat tavoitteet ja säännöt alakulttuurin toimintaan ja tuolloin käytännön toiminta eli operationaalinen todellisuus muuttuu. Lähilähiesimiehillä on tässä tilanteessa merkittävä rooli muutoksen läpiviemisen onnistumiselle. Muutoksen viemisessä organisaation alatasolle lähiesimiehet ovat avainasemassa olevia henkilöitä. (Nyholm 2008, 67.)

Antamalla strategisille tavoitteille riittävästi painoarvoa lähiesimiehet saavat tavoitteet ohjaamaan verkoston jäsenten toimintaa haluttuun suuntaan (Goldsmith ja Eggers 2004, 56). Kuntasektorin kehittäminen edellyttää uusia innovaatioita ja ideoita, ja kehittämistä pyritäänkin tekemään aiempaa enemmän alhaalta asiakasrajapinnasta ylöspäin nousevista ideoista eikä ylhäältä alaspäin johdetuilla jatkuvilla prosesseilla. Uudeksi menetelmäksi onkin muodostunut moniääninen johtaminen, jonka avulla uusien ideoiden luominen on mahdollista. Kuntasektorilla olevat normit ja säännöt voidaan kokea esteinä moniääniselle johtamiselle, mutta ne voivat

olla myös mahdollisuus, jolla hierarkkinen johtamiskulttuuri muutetaan. ”Moniäänisyys julkisissa organisaatioissa edellyttää aktiivista työtä ja henkilöstön osallistumisen tärkeyden esilläpitoa.” (Rannisto et al. 2011, 95.) Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä tulisi osata hyödyntää organisaatioissa vallitseva hiljainen tieto yhtä tärkeänä osana kehittämistä kuin prosessien luomisenkin (Nonaka & Takeuchi 1995, 50).

Työntekijät motivoidaan ja sitoutetaan toimintaan rakentamalla tarkoituksenmukaisia organisaatorakenteita ja johtamisjärjestelmiä sekä ohjaus- ja palkitsemisjärjestelmiä (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 45). Työyhteisöjen haasteeksi on noussut oikeanlaisen ilmapiirin ja kulttuuritaustan luominen organisaatioissa toimiville avainhenkilöille. Lähiesimiehille ja työntekijöille tulisi antaa mahdollisuuden toteuttaa itseään ja aloitekykyään työyhteisössä kuin yrittäjät. Vain näin päästään organisaatioissa huipputuloksiin. (Koiranen 1993, 27; Jalonen et al. 2011, 14.) Lähiesimiehet työskentelevät tukemalla työllään ylintä johtoa saavuttamaan organisaatiolle asetetut tavoitteet. Samanaikaisesti he toimivat työyksiköissä työntekijöidensä tukihenkilöinä ja näyttävät omalla toiminnallaan suuntaa päämäärien ja strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Lähiesimiestehtävän luonne on muuttunut viime vuosikymmeninä merkittävästi ja erityyppisissä johtamistehtävissä tarvitaankin aiempaa enemmän erilaisia ominaisuuksia ja valmiuksia. Tiukasta kurista ja valvonnasta lähiesimiestyössä on siirrytty vuorovaikutteisempaan ja demokraattisempaan johtamiseen, jonka keskeisenä välineenä on työntekijöiden motivointi ja kannustus. (Kylmälahti & Paunonen 2003, 20-21.)

Globaali talous on muuttanut lähiesimiestyötä entistä vaativammaksi. Organisaatioilta edellytetään sopeutumista jatkuvaan muuttumiseen ja oppimiseen. Kommunikaation tarve on lisääntynyt ja organisaatioissa tapahtuu jatkuvaa muutosta sosiaalisissa, taloudellisissa ja teknologisissa ympäristöissä. Jatkuva muutos on tuonut haasteita niin lähiesimiehille kuin työntekijöillekin. Lähiesimiesten tärkeys on korostunut muutosten myötä ja lähiesimiehistä parhaiten menestyvätkin ne, jotka pysyvät jatkuvassa muutoksessa mukana. (Kylmälahti & Paunonen 2003, 19.) Kuntasektorilla lähiesimiesten toiminta ei ole enää pysyvä olotila. Lähiesimiesten on kyettävä muuttamaan organisaatiota ja työntekijöitä asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja toimimaan työympäristössään sitä tukevasti. Samalla lähiesimiehen on kyettävä toimimaan ympäristössään niin, että työntekijät ovat tietoisia organisaation tavoitteista ja kyettävä motivoimaan työntekijät jatkuvassa muutoksessa. Lähiesimiehen tärkeys organisaatioissa tulee esille siten, miten hän saa työntekijät toimimaan strategisten tavoitteiden ja ylimmän johdon määrittelemällä tavalla. Lähiesimiehen keinot lisätä tavoitteiden saavuttamismahdollisuuksia ja työntekijöiden työhy-

vinvointia lähtevät heistä itsestään. Käytettävissä olevat resurssit ja henkilöstövoimavarat ovat rajalliset, mutta niiden käyttämismahdollisuudet ja liikkumavarat tulevat esille siten, miten lähiesimiehet sisäistävät omat keinonsa käyttää niitä. Sisäistä yrittäjyyttä omaava organisaatio pyrkii vähäisillä resursseilla saamaan aikaiseksi mahdollisimman paljon (Heinonen 1999, 161).

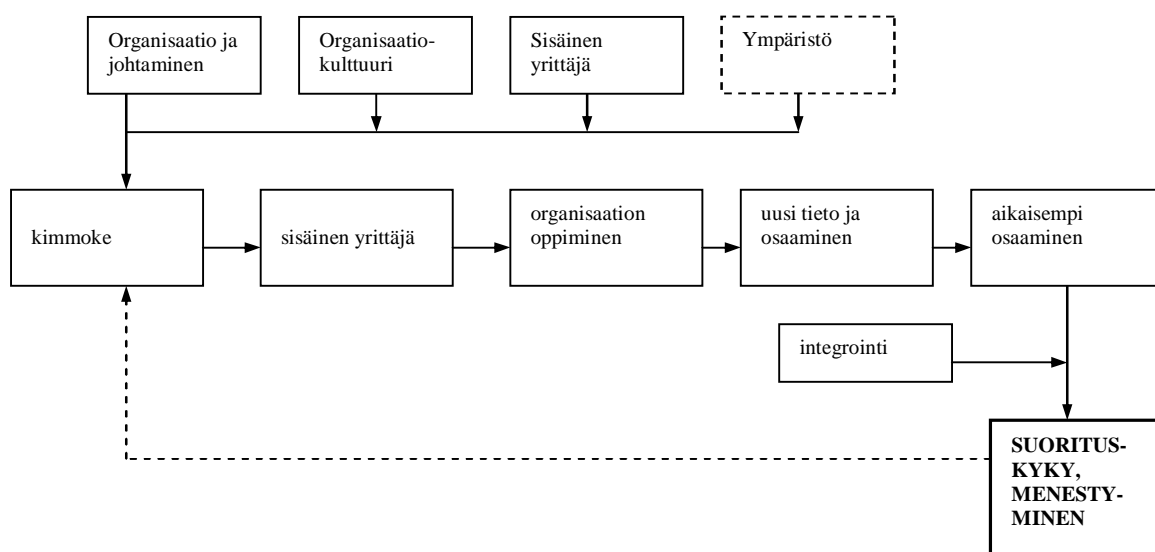
2.5 Sisäisen yrittäjyyden merkitys organisaatiolle

Johto on sisäisen yrittäjyyden mahdollistaja, jolloin tuen antaminen ja työntekijöiden kannustaminen asetettuihin tavoitteisiin ja haluttuun suuntaan luovat perustan sisäiselle yrittäjyydelle. Verkostojen ja sidosryhmien osaamisen huomioiminen kehittämistyössä hyödyntää yrittäjämäisesti toimivaa organisaatiota. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 66-67.) Organisaatiossa, jossa on sisäistä yrittäjyyttä, hyödynnetään kokonaisvaltaisesti osaamista, resursseja ja luovuutta. Tätä edesauttaa avoin ilmapiiri ja hyvä tiedonkulku (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 54). Sisäisestä yrittäjyydestä ollaan aiempaa enemmän kiinnostuneita, koska sisäisesti yritteliäällä toimintatavalla katsotaan tuovan toimintaan lisäarvoa ja sillä on suora yhteys organisaatiossa vallitsevaan suorituskyykyyn (Heinonen & Paasio 2005, 46). Sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa tulisi luopua perinteisestä ajattelusta, että vain ylin johto on kykenevä tuottamaan tietoa, ja että tiedon käsitteellä on vain tietynlainen merkitys. Organisaatiossa tulisi hyödyntää myös alhaalta ylöspäin työntekijöiden muokkaamaa ja jalostamaa tietoa, jonka merkitys kehitystyössä on ainutlaatuista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 125.)

Johtavassa asemassa olevien yhdensuuntainen yrittäjämäinen toiminta vaikuttaa sisäisen yrittäjyyden vahvistumiseen organisaatiossa. Sisäisesti yritteliäs organisaatio on itseohjautuva, tiimityöskentelyyn perustuva ja avoin. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 42.) Sisäinen yrittäjyys ilmiönä kytkeytyy organisaation tavoitteisiin, visioihin ja strategioihin. Samanaikaisesti organisaation työntekijä – yksilö – asettaa itselleen henkilökohtaisia tavoitteita, joita pyritään soveltamaan tuloksellisesti organisaation tavoitteisiin. Sisäisen yrittäjyyden taustalla on koko ajan luoda uusia ideoita ja kehittää uusia toimintatapoja. Perinteinen hallinnollinen tulosvastuu saattaa sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta heikentää sitä byrokraattisuutensa takia. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 64.) Organisaatiokulttuuri luo kasvualustan sisäiselle yritteliäisyydelle (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 71).

”Menestyvä organisaatio kykenee tuottamaan asiakkailleen enemmän lisäarvoa kuin kilpailijat tai luomaan saman hyödyn kilpailijoita tehokkaammin. Sisäinen yrittäjämäinen toimintapa kehittää uutta tietoa ja osaamista, jonka varaan organisaation ydinosaaminen rakentuu. Sisäinen yrittäjyys työyhteisön toimintatapana mahdollistaa oppimisen ja uuden tiedon muodostumisen, mikä vahvistaa organisaation ydinosaamista ja menestymismahdollisuuksia. Yritteliäästi toimivalla oppivalla organisaatiolla on hyvät edellytykset kehittyä huippuluokan menestyjäksi markkinoilla, mikäli se kykenee kytkemään innovatiiviset oppimis- ja kehittymisprosessinsa asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin alueisiin. Organisaation suorituskyky ja menestys kehittyvät positiivisesti asiakaslähtöisyyden ja sisäisen yrittäjyyden voimistuessa.” (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 120.)

Asiakaslähtöisessä työssä pyrkimyksenä on muodostaa palveluista enemmän asiakkaiden tarpeita vastaavia ja laadultaan sellaisia, jotka ovat asiakkaille tärkeitä. Tavoitteena on ollut tuottaa palvelut nopeasti yksityisyyttä kunnioittaen ja asiakkaita arvostaen eri palveluissa. (Flynn 2007, 151.; Jalonen et al. 2011, 151.) Asiakaslähtöinen ja innovoiva toimija suuntaa katseensa tulevaisuuteen ja etsii tehokkaasti ja ennakoiden muutosmahdollisuuksia toimintaan (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 120). Organisaatiokulttuuri rakentuu sisäisesti yritteliääksi organisaation vision, arvojen ja asenteiden pohjalta. Johtamalla organisaatiota vähitellen haluttuun suuntaan rakennetaan sisäisen yrittäjyyden perusta organisaatiolle. Kokemuksia ja luovuutta hyödyntämällä opitaan uutta ja oppiminen auttaa selviytymään muutoksista ja menestymään kilpailussa. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 120-121.)



Kuvio 2. Sisäinen yrittäjyys – uskalla, muutu, menesty (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 121).

Sisäinen yrittäjyys parantaa tuottavuutta ja lisää innovaatiotasoa siten, että siellä toimivat ihmiset ovat aidosti halukkaita ja heillä on mielekäs keino antaa panoksensa työyhteisön hyväksy. Sisäinen yrittäjyys on oma arvomaailmansa, eräänlainen ideologia. Arvot yhdentävät tavoitteisiin pääsemisen ajattelua, ohjaavat ja rajaavat työntekijöiden toimintaa. Ne luovat perustan motivaatiolle ja ilmenevät omana organisaatiokulttuurina. Johdon aktiivinen tuki vaikuttaa kulttuurisen muutoksen rakentumiseen. Sisäistä yrittäjyyttä sisältävä kulttuuri arvostaa sitoutumista toimintaan. Tähän vaikuttaa myös se, että toimitaan asiakaslähtöisesti. Sisäistä yrittäjyyttä voi oppia ja siihen voi kasvaa. (Koiranen 1993, 131-132.) Oppimismenetelmät ja -ympäristöt poikkeavat perinteisestä oppimisesta. Oppimisessa keskitytään luovuuden ja mielikuvituksen kehittämiseen sekä kyetään kanavoimaan energiaa tavoitteiden toteuttamiseen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 123.)

Sisäinen yrittäjä kokee työyhteisön kehittämisen tärkeänä. Työyhteisö vaikuttaa sisäiseen yrittäjyyteen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Koiranen määrittelee (1993, 72) yritteliäiden organisaatioiden tunnusmerkit. ”Ne ovat:

- Niissä rohkaistaan innovointiin ja niihin on luotu innovointiin kannustava ilmapiiri. Em. filosofia toteutuu myös johtamis- ja palkitsemisjärjestelmissä.
- Byrokratian esteitä vältetään. Painotetaan tuloksia eikä toimintatapoja. Kannustetaan tiimityöskentelyyn.
- Opitaan virheistä. Edistetään virheiden ja ongelmien esilletuloa, mutta vihataan saman virheen uusiutumista.
- Johto ei, ainakaan yksi, toimi ongelmien ratkaisijana vaan koko työyhteisö. Johto pikemminkin etsii ongelmia ja nostelee niitä pintaan. Mottona on, että ongelmaan sisältyy muutoksen mahdollisuus.
- Ihmisten ajattelutapaa leimaa tulevaisuudenusko. He ovat tulostietoisia ja muutosherkkiä. Johto on miettinyt, mitä ihmiset työltään todella haluavat toimiakseen sisäisinä yrittäjinä ja menestyäkseen siinä. Heiltä on poistettu turha paperityö ja heille on annettu tarvittavat resurssit ja vapaustekijät. Mottona on: Tee ihmisistä yrittäjiä – ja kas kummaa, he käyttäytyvät kuin yrittäjät.”

Toiminnassa tulisi huomioida etteivät vanhat, kuntasektorin hierarkkiset, johtamismenetelmät kannusta omatoimiseen ja itsenäiseen ajatteluun, riskinottoon ja kekseliäisyyteen, joita organisaatiot tarvitsevat menestyäkseen tilaaja-tuottajamallin kilpailuympäristössä. Merkittävin syy yritteliäisyyden puuttumiseen työyhteisöissä lienee kykenemättömyys tai haluttomuus tunnustaa sitä. Joissakin suuryrityksissäkin esiintyy vielä yrittäjävastaisuutta. Sisäiset yrittäjät koetaan liian kurittomiksi toimimaan toisten palveluksessa. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 43.) Organisaation kilpailutilanteisiin liittyy oleellisesti organisaation resurssit ja organisaation kyky hyödyntää etuaan alati muuttuvassa toimintaympäristössä (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 26). Sisäinen yrittäjyys tulisikin nähdä organisaatiossa yhteisenä tavoitteena ja kehittymisen välineenä (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 29). Organisaatio, jossa näkyy sisäinen yrittäjyys, keskittyy tuloksiin ja tiimityöhön, palkitsee ja havainnoi innovoinnin ja riskien ottamisen. Lisäksi siellä sallitaan virheet, joista otetaan opiksi. Toiminta pysyy joustavana ja jatkuvasti muutensorientoituneena. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 62.) Oppivan organisaation yksi peruskriteereistä työyhteisökulttuurissa onkin se, että opitaan tehdyistä virheistä (Virtanen 2005, 57). Lähiesimiehet pystyvät omalla käyttäytymisellään luomaan vaikutelman, että osaamisella ja omalla näkemyksellä voidaan saavuttaa yksikölle menestystä. Lähiesimies ryhmänjohtajana omalla käyttäytymisellä yrittäjämäisesti vaikuttaa positiivisesti alaisten suorituksiin ja yksikön tuloksiin. (Handelberg 2012, 35.)

Heinonen & Vento-Vierikko (2002, 29) määrittelevät organisaatiolle työntekijöiden sisäisestä yrittäjyydestä saatavat hyödyt:

- Työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon, jolloin organisaation tuloksellisuus ja kilpailukyky lisääntyy
- Työntekijöiden motivaatio kasvaa ja tavoitteellisuus lisääntyy
- Organisaatio keventyy
- Työntekijät mahdollistavat organisaation oppimisen ja kehittymisen
- Muutosten läpivieminen läpi organisaation helpottuu
- Tiimityöskentely osaamisen lisääntymisen myötä tehostuu
- Työ koetaan mielekkäänä kokonaisuutena

Lähiesimiehet toimivat työympäristössä, joissa heidän on kyettävä toimimaan moniäänisesti samanaikaisesti ylimpään johtoon päin kaupungin linjausten mukaisesti ja omaan tiimiin kuuluviin

työntekijöihin päin. He toimivat kahden suunnan välissä ja heidän on kyettävä viemään käytännön työtä hierarkian ylhäältä tulevien strategisten linjausten suuntaan. Vaikka julkisella sektorilla korostetaankin strategioissa usein läpinäkyvyyttä, avoimuutta ja henkilöstön osallistumista, työntekijöiden aito kuuleminen koetaan usein kuitenkin haasteelliseksi, sillä sen toteutustavat eivät ole vakiintuneet käytäntöön ja työntekijöiden osallisuus jää näennäiseksi. Moniäänisyyden olisi toimittava myös alhaalta työntekijöiltä ylöspäin. (Rannisto et al. 2011, 93.) Organisaation rakenteet muodostavat ympäristön, joiden sisällä lähiesimiehet käyttävät omia johtajan piirteitä ja ominaisuuksia. Rakenteiden sisällä nähdään myös, miten lähiesimiehet omaksuvat ja käyttävät omia roolejaan. Tästä syystä rakenteiden olemassaololla on merkitystä. Rakenteet luovat perustan sille, minkä tyyppistä johtamista kyseisessä yksikössä tarvitaan, ja mitä ominaisuuksia sen johtamiselta edellytetään. (Christensen et al. 2007, 110-111.)

Lähiesimiesten tulisi kyetä hyödyntämään työntekijöiden keskuudesta nousevaa hiljaista tietoa. Hiljainen tieto jää usein yksilötasolle eikä sitä osata riittävästi hyödyntää. Johdon tehtävänä tulisi olla nostaa työntekijöistä esille tuleva hiljainen tieto ylemmälle tasolle, jotta sitä voisivat hyödyntää kaikki työhön osallistuvat. (Nonaka & Takeuchi 1995, 198.) Heinonen & Paasio (2005, 68) tuovat tutkimuksessaan esille sen, että hyväkään johto ei pysty saavuttamaan tavoitteita, jos työntekijöiltä lähtevä viesti ei saavuta ylintä johtoa. Vain tällä tavalla myös työntekijöiden sisäinen yrittäjyys mahdollistetaan organisaatiossa. Tämä tulisi huomioida organisaation sisäisiä toimintarakenteita suunniteltaessa ja toteutettaessa. Kuntasektorilla sisäisen yrittäjyys eri yksiköiden välillä voi vaihdella, ja sen on todettukin olevan voimakkaasti työyhteisösidonnainen ilmiö. Ilmiöön liittyy päivittäisjohtamisen ja työntekijöiden sekä ylimmän johdon välinen vuorovaikutus, jolla sisäisen yrittäjyyden kannalta merkittävä rooli. Luomalla liiketoiminnassakin tehokkuutta ja tuottavuutta lisäävät olosuhteet, jossa yksilöt toimivat itsenäisesti muodostaen itseohjautuvia tiimejä, pystytään lisäämään sisäisen yrittäjyyden piirteitä organisaatiossa. Näissä tiimeissä yksilöt ja tiimit etsivät automaattisesti rajoja pyrkiessään ylimmän johdon asettamiin tavoitteisiin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 76.)

Kehitystyössä tulisi osata hyödyntää kaikilta organisaatiossa toimivilta yksilöiltä lähtevää tietoa. Avoimesti hierarkiatasolta toiselle ja yksilötasolta toiselle jaettu tieto auttaa luomaan organisaatioon uutta tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 224.) Lähiesimiehillä on tärkeä tehtävä toimia viestittäjänä työntekijöiden ja ylimmän johdon välillä. Sisäisesti yritteliäässä organisaatiossa tulisi jo luopua perinteisestä ajattelusta, että vain ylin johto on kykenevä tuottamaan tietoa, ja että tiedon käsitteellä on vain tietynlainen merkitys. Organisaatiossa tulisi hyödyntää myös alhaalta

ylöspäin työntekijöiden muokkaamaa ja jalostamaa tietoa, jonka merkitys kehitystyössä on ainutlaatuista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 125; Rannisto et al. 2011, 79.) Organisaation eri hierarkiatasoilta lähtevän uuden tiedon tuottamisessa on tavoitteena löytää erilaisia muunnoksia tiedon useille ulottuvuuksille, joita organisaation kehittämisenä voidaan hyödyntää (Nonaka & Takeuchi 1995, 245).

Viestinnän parantamista varten organisaation palautejärjestelmän kehittämiseen olisikin kiinnitettävä erityistä huomiota. Siitä olisi luotava mahdollisimman helpporakenteinen, jolloin sen toistaminen saadaan organisaatiossa sujuvaksi. Kohderyhmäksi voi aluksi valita pienemmän ryhmän, mutta palautejärjestelmän toimimisen vakiinnuttua kohderyhmää voidaan laajentaa. ”Kehittämisen interventiot on syytä saada käyntiin todella nopeasti. Kaikki ylimääräinen aika nykytilan analysoimisen ja analyysin kautta vedettyjen johtopäätösten jälkeen toteutettavien toimenpiteiden välissä on ylimääräistä.” (Paljakka 1999, 157-158.) Päätöksentekoprosessien tarkastelemista tulisi tehdä niin, että tarkastelun kohteena olisi myös sitä toteuttava henkilöstö. Lähiesimiesten ja henkilöstön sitoutuminen päätöksiin toisi lisäarviota tarkasteluun. Lisäksi tarkastelua tulisi tehdä siitä näkökulmasta, minkälainen luottamus työntekijöillä on strategisia päätöksiä toteuttavaan lähiesimieheen. (Handelberg 2012, 75.) Mikäli organisaatio lähtee muuttamaan kulttuuriaan, on kehittämistyössä huomioitava organisaatiossa olemassa olevat kulttuuriset ominaispiirteet (Jäntti 2006, 69).

Tutkimukset sisäisestä yrittäjyydestä osoittavat, että läpi organisaation vietyä sisäinen yrittäjyys synnyttää organisaation ja sen koko toiminnan uusiutumista. Sisäinen yrittäjyys muokkaa organisaation osaamista parantaen ydinosaamista ja kilpailuetua muihin nähden. (Heinonen & Paasio 2005, 23.) Kaikilla hierarkiatasoilla toimivilla johtavassa asemassa olevilla on yhtä merkittävä vaikutus organisaation toimintaan ja sen tuloksellisuuteen. Organisaatiossa käyttäytymistä säätelevät kuitenkin aina ylimmän johdon ominaisuudet, arvot, uskomukset ja visiot. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 42.) Sitoutumalla pitkäjänteisesti muutoshakuiseen toimintaan ja suhtautumalla avoimesti ja joustavasti toimintaan johto mahdollistaa yrittäjämäisen toiminnan organisaatiossa (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 45). Sisäistä yrittäjyyttä omaavassa organisaatiossa jaetun johtajuuden vallitessa, on jokaisen organisaatiossa toimivan otettava mahdollisuuden ilmaantuessa tai osaamisen mukaan aloitteentekijän rooli. Sitouttamalla kaikki organisaatiossa toimivat yhteiseen tavoitteeseen, asetetun vision tavoittaminen helpottuu. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 80-81.)

Sisäisellä yrittäjyydellä ja ympäristötekijöillä on merkittävä vaikutus organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen. Luomalla organisaatioon puitteet, jossa lähiesimiehiltä edellytetään sisäistä yrittäjyyttä, edesautetaan organisaation ympäristön muodostumista entistä dynaamisemmaksi. Tällöin sisäistä yrittäjyyttä omaavat lähiesimiehet ja käyttävät voimavarojaan suunnaten toimintaa kohti uusia mahdollisuuksia. Panostamalla sisäiseen yrittäjyyteen voidaan edesauttaa organisaatiossa toimivia löytämään työstään todellista sisäistä motivaatiota ja hyödyntämään ammatillista osaamista sekä kokemaan työssä onnistumista. (Peltonen 2002, 17.)

Viemällä sisäistä yrittäjyyttä läpi organisaation työntekijätasolle saakka luodaan ympäristö, jossa myös työntekijät ovat luovia ja kunnianhimoisia, ja heillä on visioita organisaation tai toiminnan kehittämiseksi. Sisäisen yrittäjyyden omaavat työntekijät näkevät organisaation toiminnan mahdollisuutenaan kehittää itseään ja omaa työtään. Omilla valinnoilla voi vaikuttaa toiminnan tehokkuuteen ja taloudellisuuteen ja valinnat vaikuttavat vaihtoehtojen avautumiseen toiminnassa. He osaavat kiinnittää huomiota valintoihin, joilla on vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Usein suuressa organisaatiossa työkentelevät eivät pysty havainnoimaan asioita samalla tavalla kuin sisäisen yrittäjyyden tunnuspiirteet omaavat työntekijät pystyvät. (Anttiroiko & Tiura 1997, 12-15.) Mahdollisimman taloudellisiin ja tehokkaisiin tuloksiin päästäkseen organisaatiossa tulisi olla henkilöitä, joilla on sisäisen yrittäjyyden tunnuspiirteitä. Luonteenpiirre auttaa myös parantamaan työn mielekkyyttä ja parantaa yhteisiin tavoitteisiin pääsemistä. Sisäisen yrittäjyyden luonteenpiirteiden omaavat toimivat organisaatiossa siten, että organisaation toiminta kehittyy koko ajan ja heillä on kyky reagoida nopeasti ympäristömuutoksiin. Luonteenpiirteestä tuleva luovuus ja omaperäisyys muodostuvat organisaatiolle rikkaudeksi. (Anttiroiko & Tiura 1997, 10-11.)

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ TILAAJA-TUOTTAJAMALLI

Suomen useissa kunnissa on käynnistynyt tilaaja-tuottajamalli, jonka tavoitteena on tuottaa palvelut kuntalaisille entistä tehokkaammin ja taloudellisemmin. Kuntien toimijat on jaettu tilaajiin ja tuottajiin ja tilaajaorganisaation tehtävänä on vastata kuntalaisten palveluiden järjestämisestä. Tilaajat ovat oikeutettuja kilpailuttamaan palveluiden järjestäminen omien yksiköiden ja yksityisten palveluntuottajien välillä ja tekemään palvelun tuottamisesta sopimuksen valitsemansa yksikön kanssa. (Valkama 2004, 203.) Aito markkinamekanismi toteutuu silloin, kun samaa palvelua tarjoaa joku muukin palveluntuottaja tai jos hinta määräytyy kilpailuttamisen kautta eikä määräydy yksipuolisesti määrättyä maksuna. Malli mahdollistaa monien eri tuottajien hyödyntämisen palvelutuotannossa ja tämä luo valintamahdollisuuksia ja joustavuutta kunnan toimintaan. (Kuopila et al. 2007, 36.)

3.1 Tilaaja-tuottajamallin käsitteet

Kuntien itsenäinen kehittyminen on ollut voimakasta vuodesta 1980 lähtien. Se on ollut niin voimakasta, että kuntien itsenäistä kehittymistä on lisätty lailla kuntien toiminnan turvaamiseksi. (Haveri et al. 2011, 69.) Kunnissa on kehitetty johtamisjärjestelmiä 1990-luvun puolesta välistä lähtien. Strateginen johtaminen, tulosjohtaminen, verkostojohtaminen sekä sopimusohjaus ovat muodostuneet osaksi johtamisen kehittämistä. (Haveri et al. 2011, 280.) Johtaminen merkitsee lyhyesti asioiden ja toimintojen suunnittelemista, päättämistä, koordinoimista sekä valvontaa (Christensen et al. 2007, 97). Johtamisen kehittämisen lisäksi kunnat ovat käynnistäneet myös erilaisia toimenpiteitä, joilla pyritään vastaavaan kiristyviin vaatimuksiin. Toimintojen uudelleenarviointi on aloitettu ottamalla käyttöön esimerkiksi tilaaja-tuottajamalleja tai etsimällä muita markkinaperusteisia ratkaisuja. (Haveri et al. 2011, 8.)

Tilaaja-tuottajamallin kehittelyn lähtökohtana on ollut vahvasti mukana viitekehys tietynlaisesta yrittäjyyden ideaalimallista. Yrittäjämäisesti organisaatio toimii verkostomaisesti ja on joustava. Lisäksi se kykenee nopeasti sopeutumaan palveluiden kysyntä- ja rahoitustekijöiden muutoksiin. (Valkama 2004, 202.) Yrittäjämäinen johtaminen julkisella sektorilla koetaan jopa edellytyksenä menestyksekkäälle johtamiselle. Markkinahenkisyys yhdistettynä yksilö- ja organisaatiotason viestintäosaamiseen luovat edellytykset johtamisen onnistumiselle. (Pesonen 2008, 21.) Yrittäjämäinen johtaminen kuntasektorilla tarkoittaa kykyä innovoida ja sopeutua eteen tuleviin muutoksiin (Haveri et al. 2011, 278). Uusi julkisjohtaminen eli New Public ma-

nagementkin korostaa yrittäjämäisen johtamisen vahvistamisen tarvetta julkisella sektorilla (Lähdesmäki 2003, 70; Uusitalo 2007, 14; Juntunen 2010, 91). Yksityisen sektorin johtamismallien on todettu soveltuvan käytettäväksi myös julkiselle sektorille tehden toiminnasta kustannustehokkaita ja asiakaspalveluun keskittyneitä. Tämä voisi olla yksi ratkaisu tilaaja-tuottajamallin johtamisongelmiin. (Lähdesmäki 2003, 70.) Kuntien yhteiskunnallisen roolin ei tarvitse olla enää perinteisen ahdasta. Kunnilla on paljon potentiaalia, jos kunnat ottavat käyttöön toiminnassaan yrittäjämäisemmän toimintatavan. (Valkama 2004, 63.)

Tilaaja-tuottaja –toimintatavalla tarkoitetaan kuntasektorin organisaatioiden eriyttämistä erillisiksi tilaaja- ja tuottajaorganisaatioiksi. Tilaaja tilaa palveluita kuntalaisille sekä julkiselta sektorilta että yksityiseltä sektorilta. Tilaaja-tuottajamallista puhutaan kun toiminta tuotetaan tilaaja-tuottaja –toimintatavalla. Palvelun tuottaja voi tällöin olla oman organisaation lisäksi joku muu kunta, kuntayhtymä, kuntakonsernin osakeyhtiö tai joku yksityinen palveluntuottaja. (Kuopila et al. 2007, 10-11.) Äärimmilleen viedyssä tilaaja-tuottaja –toimintatavassa kuntasektorin palvelut hankitaan yksityisen palveluntuottajalta ja kuntasektorille tilaajalle jää vain palveluiden määrittäjän, tilaajan ja maksajan rooli. (Kuopila et al. 2007, 37). Kuntasektorin oman palvelutuotannon on toteutettava sille asetettua strategiaa, kun taas yksityinen sektori tai kolmas sektori voivat toteuttaa omaa toimintaa ohjaavia strategioita. Tämä on yksi merkittävä ero kuntasektorin ja yksityisen sektorin vapaassa kilpailussa ja tämä asettaa palveluntuottajat eriarvoiseen asemaan keskinäisessä kilpailussa. (Stenvall & Airaksinen 2009, 66.)

Tilaaja-tuottajamallissa tilaaja vastaa palveluiden järjestämisestä ja niiden sisällöstä kuntalaisille ostamalla palvelukokonaisuuksia poliittisten päättäjien asettamien tavoitteiden mukaisesti. Tilaaja kilpailuttaa kuntalaisille ostettavat palvelut, valitsee haluamansa tuottajat sekä laatii valitsemiensa palveluntuottajien kanssa määräaikaisten sopimukset. Tilaaja valvoo palvelutuotannon ja sopimusten toteutumista ja huolehtii myös siitä, että kuntalaisille tuotetaan määrällisesti ja laadullisesti ne palvelut, joita kulloinkin tarvitaan. (Kuopila et al. 2007, 27.) Tilaaja-tuottajamallin käyttöönoton myötä myös tilaajaorganisaatioon kuuluvien luottamusmiesten rooli on muuttunut. Tilaajaorganisaatioon kuuluvien poliittisten päättäjien kuten esimerkiksi lautakunnan tulisi omaksua, että he eivät enää pysty päättämään kaikista toiminnan yksityiskohdista, vaan heidän tulisi keskittyä kuntalaisille tilattavien palveluiden määrittämiseen ja rahoittamiseen. Tilaajan tehtävänä ei ole ostaa vain tuotteita, vaan tuotteilla aikaansaatavia vaikutuksia kuntalaisille ja palvelun käyttäjille. (Kuopila et al. 2007, 19.)

Tilaaaja-tuottajamallin tarkoituksena on erottaa tuottaja- ja tilaajaorganisaatiot toisistaan, jolloin tilaaja vastaa myös viranomaistoiminnan järjestämisestä ja tuottaja tuotantotoiminnasta. Oma kunnallinen palvelutuottaja asetetaan tarkoituksella tilaaja-tuottajamallissa tilanteeseen, jossa sille luodaan kilpailunomainen toimintaympäristö ja edellytykset tehostaa omaa toimintaa. Erottamalla tilaaja ja tuottaja toisistaan ja selkeyttämällä vastuita organisaatiolta haetaan kunnilta edellytettyä kustannustehokkuutta. (Määttä 2010, 79.) Näin hierarkkisuuteen perustuvassa organisaatiossa johtavassa asemassa olevat joutuvat jatkuvasti tarkkailemaan kustannuksia ja hyötyjä nykyisessä organisaatiossa, etsien samalla uusia vaihtoehtoisia malleja saavuttaakseen entistä paremmin asetetut tavoitteet (Christensen et al. 2007, 134). Kaikkien kuntasektorilla toimivien osapuolten tulisi omaksua uudenlainen johtamisen ajattelumalli, sillä tilaaja-tuottajamallissa tuotantopuolta tullaan johtamaan liiketoimintaosaamista painottaen (Kallio et al. 2006, 328).

Kuntiin pyritään luomaan tilaaja-tuottaja –toimintatavalla sisäiset palvelumarkkinat eli niin sanottu sisäinen tilaaja-tuottaja –toimintatapa. Markkinalogiikkaa tavoitellaan muun muassa sisäisellä sopimusohjauksella, mutta myös ulkoisia palvelumarkkinoita eli niin sanottua ulkoista tilaaja-tuottaja –toimintatapaa hyödynnetään. Tällöin palvelun tuottajana voi olla esimerkiksi kunnan omistuksessa tai määräysvallassa oleva yksikkö esimerkiksi kunnallinen osakeyhtiö, osakkuusyhtiö tai kuntayhtymä. Yhtä lailla palvelun tuottaja voi olla myös toinen kunta, yritys tai kolmannen sektorin toimija. (Kuopila et al. 2007, 37.)

3.2 Tilaaajan rooli tilaaja-tuottajamallissa

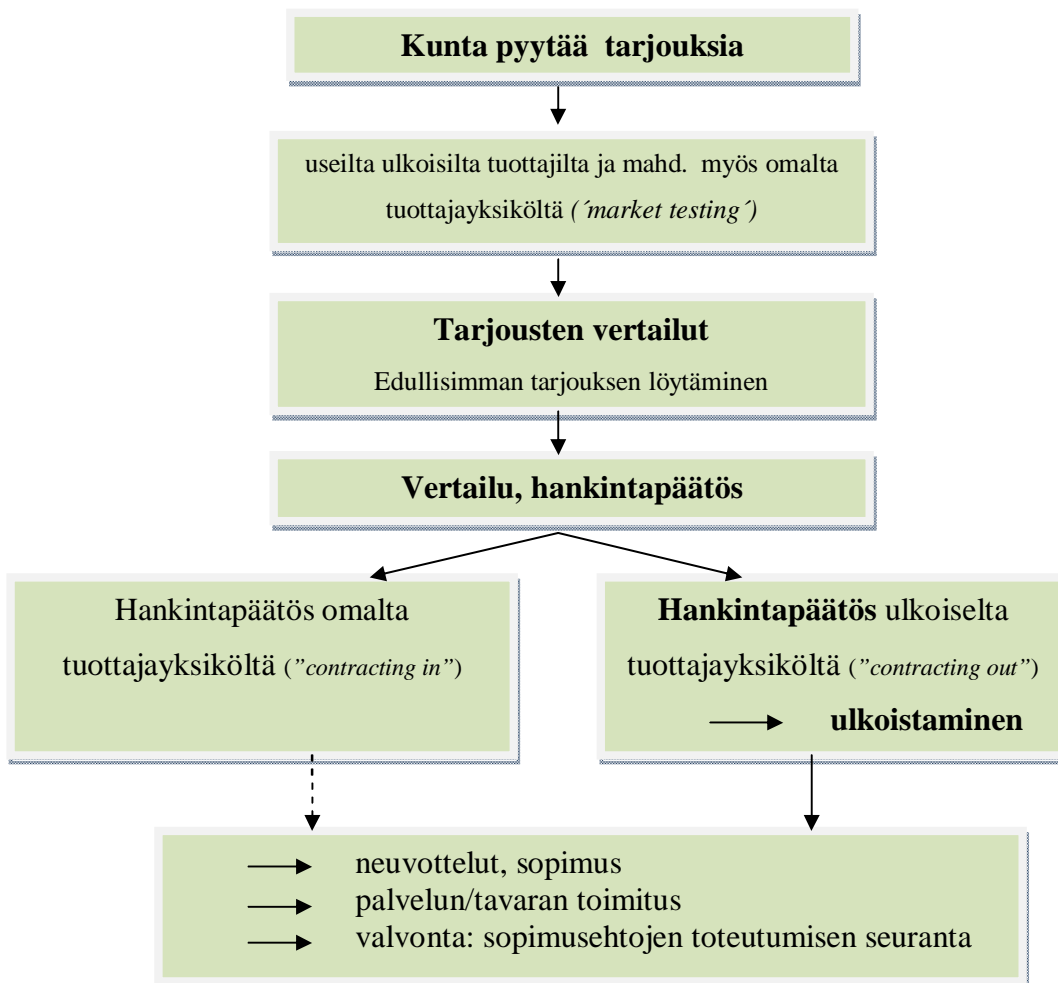
Kuntalain mukaan kunta vastaa kunnallisten palveluiden järjestämisestä kuntalaisille. Tehtävät ovat joko kunnan itsehallinnon nojalla ottamia tai laissa säädettyjä tehtäviä. Kunnille määritetyistä tehtävistä säädetään aina lailla. Lain edellyttämien palveluiden järjestämiseksi kunta voi hankkia palveluita myös muilta kuin kunnan omilta palveluntuottajilta. (Jalonen et al. 2011, 124-125; KuntaL 365/1995.) Tilaajana kunnassa toimivat esimerkiksi lautakunnat ja heidän alaisensa henkilöstö. Valtuusto myöntää määrärahat tilaajaorganisaation lautakunnille, jotka toimivat tilaajina. Tilaaajan tehtävänä on viranhaltijoidensa toimesta tilata tarvittavat palvelut kuntalaisille joko julkiselta sektorilta tai yksityiseltä palveluntuottajalta. Mallin tavoitteena on luoda tilaaajan ja tuottajan välille aito markkinatilanne, jolloin kilpailuun osallistuvat voivat vertailla tuotteittensa hintoja. Tilanne luo paineita myös kuntasektorin oman palvelutuotannon tehostamiseen. (Kallio et al. 2006, 29-31). Tilaaajan tehtävänä on jatkuva tuottajien toiminnan ja

hintojen seuranta sekä laadun jatkuva arviointi (Valkama 2004, 41; Uusitalo 2007, 29). Toiminta tilaaja-tuottajamallissa perustuu kilpailutukseen ja tilaaja tilaa palvelun tuottajalta vain, jos on vakuuttunut siitä, että kyseessä oleva tarjouksen sisältö vastaa niitä odotuksia, joita kilpailutamisella on lähdetty hakemaan (Uusitalo 2007, 8).

Tilaaja-tuottajamallin kehittelyn lähtökohtana on ollut vahvasti mukana viitekehys tietynlaisesta yrittäjyyden ideaalimallista. Yrittäjämäisesti organisaatio toimii verkostomaisesti ja on joustava. Lisäksi se kykenee nopeasti sopeutumaan palveluiden kysyntä- ja rahoitustekijöiden muutoksiin. (Valkama 2004, 202.) Yrittäjämäinen johtaminen julkisella sektorilla koetaan jopa edellytyksenä menestyksekkäälle johtamiselle. Markkinahenkisyys yhdistettynä yksilö- ja organisaatiotason viestintäosaamiseen luovat edellytykset johtamisen onnistumiselle. (Pesonen 2008, 21.) ”Kunnan johtaminen yrittäjämäisesti tarkoittaa kykyä innovoida ja sopeutua muutoksiin” (Haveri et al. 2011, 278). Uusi julkisjohtaminen eli New Public managementkin korostaa yrittäjämäisen johtamisen vahvistamista julkisella sektorilla (Lähdesmäki 2003, 70; Uusitalo 2007, 14; Juntunen 2010, 91). Yksityisen sektorin johtamismallien on todettu soveltuvan käytettäväksi myös julkiselle sektorille tehden toiminnasta kustannustehokkaita ja asiakaspalveluun keskittyneitä. Tämä voisi olla yksi ratkaisu tilaaja-tuottajamallin johtamisongelmiin. (Lähdesmäki 2003, 70.) Kuntien yhteiskunnallisen roolin ei tarvitse olla enää perinteisen ahdasta. Kunnilla on paljon potentiaalia, jos kunnat ottavat käyttöön toiminnassaan yrittäjämäisemmän toimintatavan.

Tilaaja vastaa kuntalaisille järjestettävistä palveluista. Tilaajaorganisaatioon kuuluvat poliitikot päättävät, mitä palveluita kuntalaisille verovaroin hankitaan. Tilaajaorganisaatioon kuuluva lautakunta tekee poliittiset päätökset tarvittavista palveluista ja rahoittaa järjestelmän. Tilaajaorganisaatio järjestää ja ostaa lautakunnan tekemien päätösten pohjalta kuntalaisille tarvittavat palvelukokonaisuudet. Tilaaja on hankintatoimen ammattilainen, joka kilpailuttaa kuntalaisille tuotettavat palvelut, ohjaa ja hankkii niitä. Lisäksi tilaaja arvioi ja valvoo jatkuvasti tilattujen palveluiden toteutumista. (Kuopila et al. 2007, 27; Stenvall & Airaksinen 2009, 22.) Tilaajan tehtäväksi katsotaan kuuluvaksi myös muun muassa palveluverkko- ja investointisuunnittelun, alueen kokonaiskehittämisen sekä ennaltaehkäisevän toiminnan ylläpitämisen. Lain edellyttämien viranomaistehtävien on pysyttävä jatkossakin kuntasektorin viranomaisten hoidossa, jotta virkavastuu-, julkisuus- ja oikeusturvanäkökohdat voidaan turvata. Tilaaja-tuottajamallissa tilaaja toimii julkisoikeudellisena toimijana ja vastaa viranomaistoiminnasta. (Kuopila et al. 2007, 27.) Lain edellyttämät viranomaistehtävät kuuluvat siis edelleen kunnalle, ja tilaaja-

tuottajamallissa viranomaistehtävät kuuluvat tilaajalle. Tämä tulee huomioida myös kehittämistyössä. (Valkama et al. 2004, 47.)



Kuvio 3. Kuntapalvelujen hankintamenettely kilpailuttamalla (Valkama et al. 2008, 23)

Palveluiden uudelleenjärjestämisessä on tavoitteena asiakaslähtöisyyden voimistaminen. Perinteinen malli, jossa palveluiden tuottaminen järjestetään organisaation hierarkiarakenteen kautta, on muuttunut, ja palveluita pyritäänkin tilaaja-tuottajamallissa luomaan ihmisten elinkaaren mukaisen prosessiajattelun kautta. Mallin tavoitteena on tuottaa palvelut kuntalaisille yli hallintokuntarajojen asiakaslähtöisemmin kuin aiemmassa mallissa. (Stenvall & Airaksinen 2009, 23.) Myös luottamushenkilöistä koostuvat lautakunnat asetetaan asiakaslähtöistä ja prosessiajattelua ohjaaviksi lautakunniksi (Stenvall & Airaksinen 2009, 23). Valtuusto kohdentaa verorahoja lautakunnalle ja lautakunta käyttää rahat niin, että sille asetetut tavoitteet palveluiden järjestämisessä täyttyvät. Perusajatus on, että tilaaja tietää mitä tuotteita se ostaa kuntalaisille verorahoille ja mistä se tuotteet hankkii. Tilaaja ostaa kuntalaisille vaikuttavuutta ja sen aikaan-

saamiseksi oikeita tuotteita ja näin tilaajan vastuu ja ammattitaito kohdistuvat palveluprosessin tuotospuolelle. (Kallio et al. 2006, 28-29.)

Tilaaaja-tuottajamallin myötä kuntasektorille on muodostunut toimijoiden välille erilaisia rooleja. Eri roolit ovat osoittautuneet aiemmin tehtyjen tutkimusten mukaan olevan jatkuvan keskustelun kohteena. Keskustelua on käyty muun muassa siitä, missä laajuudessa tilaaja voi osallistua ohjaamaan tuottajan toimintaa tai voiko tuottajasta muodostua liian vahva suhteessa tilaajaan. Tutkimuksista käy kuitenkin ilmi se, että sopimusohjauksen etenemisen myötä palvelutuotannon asema on jatkuvasti heikentynyt tilaajaan nähden. Tilaaaja-tuottajamallissa toimimisessa on paljon keskustelua aiheuttanut myös vastuukysymykset. Keskustelua on käyty siitä, kenellä on vastuu, jos palvelutuotannon omassa toiminnassa on ongelmia tai jos resurssit toimintaan ovat riittämättömät. Toimijoiden määrä tilaaja-tuottajamallissa on myös perinteiseen malliin verrattuna lisääntynyt. Sopimusohjaukseen on todettu liittyvän niin paljon erilaisia vuorovaikutussuhteita, että joustavan toimintamallin muodostamiseksi ei ole olemassa mitään yksiselitteistä ohjeistusta tai toimintatapaa. (Rannisto et al. 2011, 18.)

3.3 Tuottajan rooli tilaaja-tuottajamallissa

Tilaaajan ja palvelun tuottajan, tässä tapauksessa kunnan oman palveluntuottajan, välinen toiminta perustuu tilaajan tekemiin sopimuksiin palveluntuottajan kanssa (Valkama 2004, 205; Rannisto et al. 2011, 20). Tuottaja päättää miten tilaajan kanssa sovitut palvelut tuotetaan kuluttajille. Tuottaja joutuu kiinnittämään aiempaa enemmän huomiota luomiinsa palveluprosesseihin ja kehittämään ja muuttamaan niitä tilaajan määrittelemien kohderyhmien ja tavoitteiden mukaisesti. Tästä syystä tuottajan onkin erittäin tärkeää ylläpitää hyviä asiakassuhteita niin tilaajaan kuin kuntapalveluiden käyttäjiin. (Uusitalo 2007, 6.) Tuottaja vastaa yhteistyössä tilaajan kanssa palveluiden kehittämisestä ja informoi tilaajaa tuottamistaan palveluista sekä sopimuksen toteutuksesta. Tuottaja päättää itsenäisesti miten sopimuksessa mainitut palvelut tuotetaan ja siten keskittyy tuotantoprosessien hallintaan. Tuottaja vastaa palveluiden laadusta tilaajalle ja asiakkaille. Tuottajalla on oikeus käyttää palveluiden tuottamisesta saadut tulot haluamallaan tavalla ja hankkia tarvitsemansa tuotannon tekijät vapaasti ilman tilaajan ohjausta. Palvelutuotannosta vastaa luottamusmieselin esimerkiksi johtokunta sekä sen alainen henkilöstö. Tuottaja hankkii palvelun tuottamiseen tarvittavan pääoman ja työntekijät. Pääoma tuotantoon saadaan laskuttamalla sopimuksessa mainitut toteutuneet tuotteet tilaajalta. Laskutettaviin tuot-

teisiin on sisällytetty kaikki palvelun tuottamiseen tarvittavat menot esimerkiksi henkilöstö- ja hallintomenot. (Kuopila et al. 2007, 36.)

Tuottajan itsenäisyyden vahvistaminen on tärkeää, sillä näin varmistetaan tilaajan ja tuottajan roolien todellinen erottaminen toisistaan. Itsenäinen asema muodostuu luonnollisesti, jos tilattavan palvelun tuottaa yksityinen sektori. Kuntasektorilla oman palveluntuottajan itsenäisyyden vahvistamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. (Kuopila et al. 2007, 44.) Kuntasektorilla toimivien palveluntuottajien nähdäänkin tarpeelliseksi muodostua vähintäänkin puoliitsenäisiksi, jolloin ne joutuisivat kilpailemaan tuotantonsa myymisestä tilaajalle. Samalla tuottaja joutuu tarkistamaan jatkuvasti palveluprosessejaan rahoituksen saamiseksi. Palvelutuotannon kilpailutuksen on nähty myös parantavan kuntalaisten saamien palveluiden laatua. (Valkama 2004, 53.) Toisaalta voidaan myös joskus nähdä parempana vaihtoehtona tuottaa palvelu omassa palvelutuotannossa, jos näennäismarkkinoiden muodostamisen nähdään aiheuttavan tehotomuutta ja lisäkustannuksia hyötyjä enemmän. Kustannustehokkuuden mittaaminen on kuitenkin haastavaa, sillä uudelleenorganisointi aiheuttaa lähes aina lisäkustannuksia. (Kähkönen 2007, 5.)

Tilaaja-tuottajamallissa johtamisen luonteen kuvataan muuttuneen yksinkertaisemmaksi ja poliittisesta päätöksenteosta irralliseksi. Kilpailuasetelmassa erilaiseksi oman palvelutuotannon aseman tekee se, että muista tuottajista poiketen kuntasektorilla tuotantoa johtaa esimerkiksi johtokunta. Haastavana koetaan myös se, että tilaaja määrittelee mitä asiakaspalveluita tuotetaan eikä yksikkö voi itse muuttaa toimintaa asiakaslähtöiseksi itse. Tämä taas koetaan toisaalta myönteisenä asiana, sillä aikaa jää oman palvelutuotannon kehittämiseen tilattujen palveluiden mukaiseksi. Sopimusten runsaan määrän taas katsotaan luovan oman haasteen johtamistyölle. Sopimusten nähdään usein olevan myös ristiriidassa prosessiajatteluun pyrkivien ja niihin liittyvien palvelukokonaisuuksien kanssa. (Stenvall & Airaksinen 2009, 90.)

Tuottajan on tunnettava julkisissa hankinnoissa noudatettavat menettelytavat ja pystyttävä muuttamaan toimintaansa ennakoidusti asiakastarpeissa tapahtuvista muutoksista johtuen. Tuottaja vastaa palvelutuotannon tehokkuudesta ja kyvystä tehdä kokonaistaloudellisesti edullisia tarjouksia kilpailuissa. Tuottajan keskeisenä tehtävänä onkin jatkuva liiketoimintaosaamisen kehittäminen organisaatiossa. (Kuopila et al. 2007, 36.) Tilaajan ja tuottajan välistä työnjakoa mietittäessä on hyvä huomata, että tilaajan tehtävänä on miettiä sitä, mitä kunnan tehtäviin kuuluu ja miten ne tulee hoitaa. Tuottajan tehtävänä on miettiä sitä, miten palvelut saadaan tuotet-

tua mahdollisimman kustannustehokkaasti. (Kallio et al. 2006, 225.) Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että tilaaja-tuottajamallin tuotannon organisaatioissa ei pidetä kuitenkaan kovin luotettavana yksityisen sektorin ja oman tuotannon vertailtavuutta, sillä omassa palvelutuotannossa toimivat kokevat heitä tarkkailtavan huomattavasti tarkemmin kuin yksityisiä palvelun tuottajia. Osa lain perusteella tulleista velvoitteista ja tehtävistä koetaan myös erilaisuutena. Pelkona tutkimuksen mukaan koetaan se, että oman palvelutuotannon tehtäväksi jäävät ne tehtävät, joita yksityisellä tai kolmannella sektorilla ei haluta tehdä. Epävarmuutta tuodaan myös esille taloudellisesta hyödyistä, joka mallilla olisi tullut saavuttaa. Etuina mallissa nähdään selkeästi läpinäkyvyyden lisääntyminen ja laaja-alainen kustannustietoisuuden kehittyminen. Osa kokee johtamisen vapauden lisääntyneen, joka lisää kehittämismahdollisuuksia. (Stenvall & Airaksinen 2009, 89-90.)

3.4 Sopimusohjaus

Tilaaja-tuottajamallissa eli sopimusohjausmallissa tilaaminen ja tuottaminen on selkeästi erotettu toisistaan (Uusitalo 2007, 23; Rannisto et al. 2011, 13). Tavoitteena on luoda joustava organisaatio, jolloin reagointi ulkopuolisiin vaatimuksiin kuten taloustilanteeseen tai kuntalaisten vaatimuksiin on nopeaa (Stenvall & Airaksinen 2009, 25). Tuotteistamisella tarkoitetaan palveluiden tarkempaa määrittämistä niiden sisältöjen mukaan. Tuotteistamisessa luodaan palvelukokonaisuuksia, jotka kuvataan ja lasketaan niille hinta. Tuote on palvelu tai tuote tai näiden yhdistelmä. (Kuopila et al. 2007, 13.) Sopimuksella tarkoitetaan tilaajan ja tuottajan välistä sopimusta tuotettavista palveluista. Sopimuksessa määritellään palvelun sisältö, palvelutuotteiden määrä sekä niiden hinta ja laatu. Lisäksi sopimuksissa sovitaan vastuista. Sopimuksilla voidaan sopia myös kannustimista tuotannon tehostamisessa tai sanktioista, jos sopimusta ei noudateta. (Kuopila et al. 2007, 12-13.) Sopimusohjauksessa toimintaa ja sopimusten toteutusta seurataan ja kehitetään jatkuvasti yhteistyössä tilaajan ja tuottajan kesken (Rannisto et al. 2011, 13).

Sopimusohjausmallin lähtökohtana oli kuntasektorin tarve radikaaliin uudistukseen. Nähtiin, että oman palvelutuotannon merkittävä uudistaminen edellytti esimerkiksi tilaaja-tuottajamallin aloittamista, jolla mahdollistetaan palveluiden tuottamisen kilpailuttaminen yksityisen sektorin kanssa. Huomattiin, että yksityistä palvelutuotantoa tullaan tarvitsemaan enemmän palvelujen turvaamisessa kuntalaisille. (Rannisto et al. 2011, 13.) Sopimusohjauksen lähtökohtana on sopimuksen avulla ohjata sopimuksen tehneiden osapuolten toimintaa. Sopimusosapuolten välisiä vuorovaikutussuhteita ohjataan sopimusohjauksella. Sopimusohjaus voidaan nähdä myös yh-

teistyötä ohjaavana sopimuksena. Sopimuksissa määritellään tuotettavien palveluiden laatu, tuotettavien palveluiden määrä ja hinta. Sopimusten laatimiseen liittyy myös ennakoitavuus ja ennustettavuus. Syntyneitä sopimuksia voidaan myös hyödyntää suunnittelun välineenä, jolloin niiden avulla voidaan esimerkiksi tarkastella resurssien riittävyyttä. Niiden avulla voidaan myös tarkastella sitä, millä keinoilla tuotannossa sopimuksissa asetettuihin tavoitteisiin päästään, tai miten tilaaja pystyy tilaamaan asukkaille tarvittavat palvelut. (Sihvonen 2006, 16.) Sopimusneuvotteluissa sovitaan myös muista palvelun tuottamiseen liittyvistä sopimusehdoista ja toimintaperiaatteista. Sopimuksissa voidaan määritellä esimerkiksi sopimusrikkomuksesta ja niihin liittyvistä sanktioista. Tämän vuoksi sopimukset tuovat sopimusten toteuttamiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle erityisen tärkeän aseman. (Sihvonen 2006, 17.)

Sopimusohjauksesta on muodostunut ohjausjärjestelmä, jonka avulla tuotettavat palvelut ja niiden tuottaminen saadaan läpinäkyväksi. Tilaajalla on mahdollisuus sopimusten avulla ohjata tuottajaa toimimaan haluamallaan tavalla. Sopimusohjauksessa toimiminen eroaa vapailta markkinoilta siinä, että kuntasektorin toiminnan sopimusohjauksessa voidaan puhua neuvotellusta sopimuksesta, kun taas yritysmaailmassa hinnan määrää tuottaja. (Sihvonen 2006, 17.) Sopimusohjaus voidaan nähdä osana näennäismarkkinoita, sillä johtaminen tapahtuu sopimuksen avulla ja on näennäismarkkinoilla johtamisessa käytetty ohjauksen muoto. Todellisuudessa siitä voi kuitenkin puuttua markkinoihin liittyvä kilpailuelementti ja se voi korvata hierarkia- tai markkinaohjauksen. (Kähkönen 2007, 20.) Sopimusohjauksen on kuntasektorilla katsottu tuoneen toimintaan ja johtamiseen uudenlaisia haasteita. Kuntasektorille eri toimijoiden välille on muodostunut uudenlaisia jännitteitä ratkottavaksi. (Sihvonen 2006, 24.) Lisäksi toimijat joutuvat tasapainottelemaan ohjauksessaan vapauden ja tiukan ohjauksen välissä (Stenvall & Airaksinen 2009, 67). Sopimusohjauksen toimivuutta hankaloittaa myös se, että sen ei koeta vielä olevan riittävän kehittynyt ja kattava. Muun muassa budjetoinnin ja organisaatorakenteen rakentaminen sopimusohjausta tukeväksi on vielä kesken ja tämä aiheuttaa toimintaan jatkuvasti kitkaa. Vaikka tämä on tiedostettu sekä tilaajan että tuottajan kesken, ei yksimielisyyteen ja hyväksytyyn ratkaisun löytämiseen ole vielä päästy. (Rannisto et al. 2011, 16.)

3.5 Tilaaja-tuottajamallin tavoitteet

Tilaaja-tuottajamalli on käytössä useissa Suomen kaupungeissa erilaisina malleina. Mukaan lähtemisestä ja käytettävästä mallista päättävät kunnat itse. Esimerkiksi Tampereen malli poikkeaa Oulun kaupungin mallista merkittävimmin siinä, että Tampereella on käytössä pormesta-

rimalli, jonka tavoitteena on luoda johtamismalli, jossa poliittista päätöksentekoa on tietoisesti lähdetty vahvistamaan. Tampereen mallin käyttöönotto on edellyttänyt lakimuutosta, joka mahdollistaa kunnan johtoon valittavat pormestarin ja apulaispormestareita. Tilaaja-tuottajamallin pormestarimallissa kuntaa johtaa kaupunginjohtajan asemesta pormestari, jonka kaupunginvaltuusto valitsee keskuudestaan valtuustokaudeksi. Kaupunginjohtajan sijaan Tampereella pormestarina toimii päätoiminen luottamusmies, joka toimii samalla kaupunginhallituksen puheenjohtajana. (Stenvall & Airaksinen 2009, 21-22.) Pormestarimallin soveltumisesta Suomeen kuntien erityispiirteen takia on myös olemassa erilaisia näkemyksiä tutkijoiden keskuudessa (Ryynänen 2008, 53). Useista malleista huolimatta yhtenäistä käytössä oleville eri malleille on se, että toimijoiden toimiminen perustuu kahden toimijan välisiin sopimuksiin, jolloin mahdollistuu linjausten luominen ja valvonta. Sopimusohjauksen avulla nähdään myös saatavan perusrakenne, jonka avulla saadaan toteutettua rakenneuudistus kuntasektorille. (Anttiroiko et al. 2007, 212.; Uusitalo 2007, 27.) Oulussa tilaaja-tuottajamalliin on siirrytty asteittain, hallintokunta kerrallaan. Tampereen kaupunki on siirtynyt tilaaja-tuottajamalliin siirtämällä koko kaupungin toiminta pilotoinnin jälkeen toteuttamaan sopimusohjausmallia. (Stenvall & Airaksinen 2009, 38.)

Tilaaja-tuottajamallilla tavoitellaan selkeästi kuntasektorilla rahoituksen turvaamista. Kustannustehokkuutta saadaan aikaiseksi pakottamalla kuntasektorin tuottajat kilpailemaan palveluiden tuottamisesta yksityisen sektorin kanssa. (Kallio et al. 2006, 13-14.) Mallissa tuotettavien palveluiden kustannukset saadaan läpinäkyviksi, joka helpottaa omien palvelutuotantoyksiköiden ja yksityisten palveluntuottajien kustannusten vertailtavuutta. Erottamalla tilaaminen ja tuottaminen toisistaan saadaan kuntasektorilla hallinnosta pois jäykkyyttä, jota aikaansaavat hierarkkiset käskysuhteet. Tavoitteena on hajauttaa toimeenpanevaa johtamista enemmän käytännön tasolle. (Kuopila et al. 2007, 27-36.) Tilaaja-tuottajamallin avulla pyritään mahdollisimman laadukkaaseen ja joustavaan palvelutuotantoon. Tavoitteeseen pyritään kilpailuttamisen avulla, joka on parhaita keinoja varmistaa, että hinta- ja laatusuhde vastaavat kuntalaisten tarpeita. Tilaaja-tuottaja –ajattelun avulla viraston tai laitoksen johto saa paremmin yhdistettyä palvelutuotantoa ja asiakkaiden tarpeita. Mallin avulla luodaan tuottajien välille kilpailutilanne, joustetaan hallintoa ja nostetaan esille palvelun laatu. (Määttä 2010, 79-80.) Harkitut työtavat, tavoitteiden ja johtamisen selkeyttäminen ja kustannustehokkaasti rakennetut toimintatavat voivat vaikuttaa palvelun laatuun. Tilaaja-tuottajamallissa asiakaskeskeisyys ja hinta-laatusuhde nousevat tarkastelussa keskeiseen rooliin. (Ryynänen 2007, 15.)

Tilaaaja-tuottajamallin tavoitteena on luoda tilaajan ja tuottajan välille markkinoita muistuttava ostaja-myyjä -suhde eli ns. näennäismarkkinat (Valkama 2004, 202-203; Kallio et al. 2006, 29-31). Markkinoilla toimimisen uhkakuvaksi on kuitenkin noussut esille kilpailun puute. Aidon kilpailutilanteen ja kilpailijoiden puutteen takia kuntasektorin kilpailutilannetta onkin alettukin kutsua näennäismarkkinoiksi. (Valkama 2004, 52-53.) Suomessa ei kuitenkaan, useista erilaisista tilaaaja-tuottajamalleista huolimatta, ole onnistuttu luomaan vielä tehokkaasti toimivia näennäismarkkinoita (Määttä 2010, 80). Näennäismarkkinoiden luomisen vauhdittamiseksi eduskunta on säätänyt lain julkisista hankinnoista v. 2007. Laki on säädetty muun muassa valtion ja kuntien viranomaisille, ja laissa sanotaan, että ”lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuolisia mahdollisuuksia tarjota tavaroita, palveluita ja rakennusurakointia julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa.” (Laki julkisista hankinnoista.)

Valkaman (2004, 53) mukaan tilaaaja-tuottajamallin avulla julkiset palveluntuottajat pakotetaan ja toisaalta vapautetaan osallistumaan kilpailuun, jolloin niiden on sitä kautta osoitettava tarpeellisuutensa ja taloudellisuutensa palveluntuottajana. Mallin avulla madalletaan rajaa palveluiden tuottamisesta yksityisen sektorin ja kuntasektorin välillä (Määttä 2010, 17). Tavoitteena on selkeästi panostaa markkinaperusteisten toimintamuotojen ja nettobudjetoinnin lisäämiseen kuntasektorille. Lisäksi tavoitteena oli hallinnon moniportaisuuden poistaminen ja voimavarojen yhteiskäytön lisääminen. (Määttä 2010, 49.) Merkittäviä eroja julkisen sektorin ja yksityisen palveluntuottajan välillä on lisäksi se, että julkisen sektorin on otettava huomioon laajempi joukko normeja ja arvoja kuin yksityisen sektorin. Demokraattisille näkökohdille, perustuslailisille arvoille ja kansalaisten hyvinvoinnille on julkisella sektorilla annettava paljon painoarvoa sekä toiminnan on oltava avointa, asiakkaita yhdenvertaisesti kohtelevaa ja puolueetonta. Edellisten lisäksi julkisen sektorin johtajat ovat vastuussa palveluista kansalaisille ja äänestäjille, eivätkä ne pysty keskittymään vain johonkin erityiseen asiakasryhmään. (Christensen et al. 2007, 4.) Julkisen sektorin johtamisessa tulee huomioida myös muita monimutkaisia asioita kuten kulttuuriset perinteet (Christensen et al. 2007, 115).

Palveluiden hinnoittelun ja tuotteistamisen haasteeksi on muodostunut seuranta- ja laskentajärjestelmien kehittymättömyys sekä hinnoittelun luominen sellaiseksi, että yksityisten ja julkisten palveluiden vertailtavuus mahdollistuu (Määttä 2010, 16). Kuntasektorin kilpailutuksen haasteena on myös se, ettei kukaan muu palveluntuottaja pysty järjestämään todellista vaihtoehtoista tuotantoa, joka voisi kilpailla palvelun tuottamisessa eli ei synny todellista kilpailutilannetta

palvelutuotantoon (Kähkönen 2007, 5). Avoimilla markkinoilla ostajat voivat itse päättää palvelunsa hankinnasta ja hinnasta, mutta kuntasektorin näennäismarkkinoilla tilaaja tilaa ja rahoittaa kuntalaisen palvelut eikä kuntalainen välttämättä voi itse valita palvelunsa tuottajaa (Kähkönen 2007, 22). Stenvall ja Airaksinen (2009, 118) tuovat tutkimuksessaan esille, että tilaaja-tuottajamallin yhdeksi haasteeksi on myös tullut toimintamallin hallittavuus. Heidän mukaansa on kysymys siitä, kyetäänkö toimintaa johtamaan sekä hyödyntämään ja koordinoimaan niitä vaikutteita, joita nousee esille. Tilaaja-tuottaja –toimintatavasta on runsaasti puoltavia ja vastustavia näkemyksiä. Vastustuksen taustalla olevia syitä ovat mm. toiminnan muuttuminen merkittävästi, kun tilaajaorganisaatiosta rakennetaan politiikan foorumi, joka punnitsee kuntalaisten tarpeet. Lisäksi kritiikkiä aiheuttaa se, että tilaaja-tuottajamallissa tuotantopuolta tullaan johtamaan uudenlaisen, liiketoimintaosaamista painottavan ajattelutavan kautta. (Kallio et al. 2006, 328.)

Tampereen mallissa on noussut haasteeksi myös tilaajan ja tuottajan roolien omaksuminen toimintaan. Pahimmillaan tämä aiheuttaa tahattoman jakautumisen kahdelle puolelle, joko tilaajan puolelle tai tuottajan puolelle, organisaatiossa. Tämä johtuu tutkimuksen mukaan epätietoisuudesta siitä, mitä tilaaja odottaa tuotannossa toimivilta. Myös sopimusten epärealistisuuden on katsottu lisäävän ristiriitoja ja jännitteitä tilaajan ja tuottajan välillä. (Stenvall & Airaksinen 2009, 91.) Tavoitteena on, että tilaaja-tuottajamallissa tilaajan ja tuottajan tulisi toimia tasaveroisina sopimuskumppaneina. Molempien osapuolten tulisi samalla tavalla sitoutua yhteistyön kehittämiseen ja vuorovaikutuksen tulisi olla vastavuoroista ja molemminpuolista. Riskit ja hyödyt tulisi jakaa molempien osapuolten kesken. ”Jos siis tuottaja on toiminnallaan pystynyt tehostamaan toimintaansa ja säästämään, tämän ei tulisi johtaa siihen, että seuraavalla sopimuskaudella resursseja tiukennetaan ja säästöt jäävät tilaajan voitoksi.” (Uusitalo 2007, 31.)

3.6 Johtamisen haasteet tilaaja-tuottajamallissa

Perinteisesti kunnassa tuotetut palvelut on tuotettu omana toimintana hierarkian alimmalla tasolla ja johtaminen on tapahtunut ylhäältä alaspäin, jolloin ylimmän johdon rooli kehittämistyössä ja käytännön toteuttamisessa on ollut keskeistä (Kallio et al. 2006, 19). Perinteinen keskitetty toimintakulttuuri, jossa johtaminen toteutetaan hierarkkisesti ylimmältä johdolta asteittain alas, tuo oman haasteensa tilaaja-tuottajamallissa johtamiselle. Perinteisen keskitetyn toimintakulttuurin käyttö tilaaja-tuottajamallissa on johtanut siihen, että johtamiskulttuuri on jäänyt kehittymättömäksi. Kehittymättömyys näkyy erityisesti hierarkian alimmalla tasolla lä-

hiesimiehinä toimivien kohdalla. Kun perinteisessä mallissa lähiesimiehillä ei ollut johtamiskulttuurista johtuen mahdollisuuksia käyttää omaa johtajuuttaan työssään, odottavat lähiesimiehet vieläkin ylimmältä johdolta toimintaa ohjaavia selkeitä ohjeita ja määräyksiä. (Stenvall & Airaksinen 2009, 40.) Toiminnan kehittäminen mielletään tilaaja-tuottajamallissa usein vieläkin ylimmän johdon tehtäväksi eikä kehittämistyötä mielletä lähiesimiestason tehtäväksi. Tällä on sopimusohjausmallissa kehittämistyön kannalta haitallinen vaikutus. Hyvinvointipalveluiden sektorikohtaisuus ja siellä olevan henkilöstön autonominen asema asettavat tilaaja-tuottajamallin toteuttamiselle myös omat haasteensa. (Stenvall & Airaksinen 2009, 40.)

Lähiesimiesasemassa olevien rooli on organisaation toiminnan kannalta haastava ja mielenkiintoinen. Lähiesimiesasemassa olevat on nähty jopa muutosvastarintana ja organisaation kehittämisen esteenä. Heidän on nähty olevan kykenemättömiä kehittymään, joka johtuu heidän merkittävästä asemastaan toimia hierarkiarakenteen alimmalla tasolla. Esimiehet ovat hierarkkisesti lähellä organisaation alakulttuuria eli he toimivat alakulttuurin johtajana. Roolinsa takia lähiesimiehet joutuvat työssään yhdistämään osaamiseensa ja asemaansa liittyvää valtaa. Asemansa takia lähiesimiehet ovat kuitenkin kehittämistyössä ylimmälle johdolle korvaamaton tiedon väline. (Rannisto et al. 2011, 82.) Haastavaksi lähiesimiesten roolin tekee se, että lähiesimiehet edustavat johtajuutta alaiselleen henkilöstölle, joka kohdistaa lähiesimiehelle paineita työn tekemiseen. Samanaikaisesti heihin kohdistuu erilaisia paineita poliittisten johdon ja ylimmän johdon taholta (Stenvall et al. 2007, 64).

Yksi haaste on myös lähiesimiesten roolista johtuva ajanpuute osallistua verkostomaisen työn tekemiseen ja kehittämistyöhön (Goldsmith & Eggers 2004, 61). Ylimmän johdon ja poliittisten päättäjien asettamat linjaukset ja tahdonilmaukset eivät myöskään usein välity kuitenkaan hierarkian alimmalla tasolla toimiville. Hierarkian lähiesimiehet eivät aina tiedä minkälaisia innovaatioita tai kehittämistä heiltä odotetaan. Tämän takia esimiesten entistä itsenäisempi asema ja epätietoisuus aiheuttavat ajoittain jännitteitä kaupungin kokonaisedun tavoittelussa. Tästä johtuen konsernijohdon merkitys kaupungin kokonaisedun tavoittelijana tulee mallissa korostumaan. (Stenvall & Airaksinen 2009, 67-68.) Yhdeksi tilannetta korjaavaksi keinoksi tutkimuksessa tuodaan esiin vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisääminen tilaajan ja tuottajan toimijoiden välille. Säännöllisten ja avointen neuvottelujen käyminen vähentää jännittynyttä ilmapiiriä tilaajan ja tuottajan välillä. (Stenvall & Airaksinen 2009, 92.)

Tilaaaja-tuottajamallissa korostuu myös henkilöstöjohtamisen merkitys. Organisaatiossa ylhäältä alaspäin tapahtuvien linjausten antaminen kuitenkin heikentää hierarkian alimman tason johtamisen itsenäistä asemaa. Delegointisääntö antaa lähiesimiestasolle toimintavapauksia henkilöstön hallinnassa, mutta tehdyn tutkimuksen mukaan tämä aiheuttaa ristiriitaa tiukasti ohjeistettujen käytäntöjen määrittely ja toimintavapautta rajoittavat tiukat linjaukset. Linjaukset ovat liian tiukkoja ja joustamattomia tilaaaja-tuottaja -toimintamallia tukemaan. Uusi toimintakulttuuri edellyttäisi muutoksia myös henkilöstövoimavarojen käyttöön liittyen. Niistä tulisi muodostaa enemmän tuotantoa tukeviksi, vuorovaikutteisemmiksi ja niissä tulisi tukea ja korostaa aiempaa enemmän yksiköiden itsenäisyyttä. Kaiken kaikkiaan henkilöstövoimavarojen ohjausta ei nähdä organisaatiossa kovin selkeänä. Henkilöstöjohtamisen koetaan olevan liian irrallista muusta toiminnasta ja sen kuulumista osaksi kokonaisuutta tulisi kehittää. Tampereen tilaaaja-tuottajamallissa ei kuitenkaan koettu henkilöstövoimavarojen hallintaa erityisen tärkeänä kokonaisuuden kannalta. Osittain kuitenkin toivottiin paluuta entiseen johtamiskulttuuriin, ja taas toisaalta uusi malli koettiin hyvänä ja kehittämiskelpoisena toimintamallina. Ammattijärjestöjen koettiin toimivan pääosin vanhalla mallilla uudessa toimintaympäristössä, joka hankaloittaa kehittämistä entisestään. (Stenvall & Airaksinen 2009, 68-69.)

Oman haasteensa tilaaaja-tuottajamallin toteutukselle tuo myös oman palvelutuotannon vuorovaikutuksen vähentyminen konsernihallintoon. Tämä voi pahimmillaan vähentää tai estää konsernitason asettamien tavoitteiden ja linjausten ohjautumisen organisaation joka tasolle. Tämä voi lisätä organisaatiossa epätietoisuutta ja lisätä epäluottamusta mallia kohtaan. Epäluottamus hierarkian alimmalla johtamistasolla voi olla kasvanut kehämäiseksi organisaatiossa vuorovaikutuksen vähentymisen, itsenäisyyden kasvun ja uskon mukaan siitä, että tuloksia voi tehdä keinotekoisesti. Organisaation alimmalla tasolla havaittu toisten yksiköiden pelaaminen ja helpon rahan tekeminen voivat johtaa oman organisaation sisälläkin keskinäiseen epäluottamukseen. (Stenvall & Airaksinen 2009, 45-46.) Hierarkian alimmalla tasolla toimivat voivat toimia tarkoituksenmukaisesti siten, että toiminta vaarantaa sopimusohjaukselle asetetut tavoitteet. Organisaation alimman tason johtamista koskevat roolit ja vastuut ovat tilaaaja-tuottajamallissa määrittelemättä tai vähemmälle huomiolle. Johtamiskulttuurilta edellytetty muutos perinteisestä johtamismallista asettaa tilaaaja-tuottajamallissa edelleenkin merkittäviä haasteita mallin toimivuuden kannalta. (Stenvall & Airaksinen 2009, 42-43.)

Stenvall & Airaksinen (2009, 46) tuovatkin omassa tutkimuksessaan esille, että kehitystyössä on jatkossa kiinnitettävä erityistä huomiota juuri tämänlaisiin haasteisiin. On pyrittävä luomaan

työympäristö, jossa työn tekemisen lähtökohtana on aito halu tuottavuuden lisäämiseen kehittämislähtöisesti ja innovatiivisesti. Ylimmän johdon tehtävänä on tuoda muun muassa strategioiden avulla tietoa organisaatioon ja osoittaa näin mihin suuntaan toimintaa on kehitettävä (Stenvall & Airaksinen 2009, 117). Yksi merkittävimmistä asioista tilaaja-tuottajamallin toimivuudelle on siellä toimivien ihmisten asenteilla ja yhteisellä halulla ratkaista eteen tulevia ongelmia ja saada aikaiseksi merkittäviäkin muutoksia hankalissakin asioissa (Rannisto et al. 2011, 4). Hyvän esimiestyön yksi tärkeimmistä kriteereistä on rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin (Stenvall et al. 2007, 114). Kaikkien toimijoiden osaamiseen ja aitojen toimintaedellytysten luomiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Näin saadaan kaikki organisaatiossa toimivat sitoutumaan tilaaja-tuottajamallissa toimimiseen. (Kallio et al. 2006, 328.) ”On kuitenkin muistettava, ettei kunnallista palvelutuotantoa voida hetkessä muuttaa markkinaehtoiseksi. Näennäismarkkinoiden kehittäminen kuntasektorille on pitkä prosessi, jonka edellytyksenä on määrätietoinen poliittinen sitoutuminen ja suunniteltu muutosprosessi. (Valkama et al. 2004, 26.)

Aiemmin tehdyt tutkimukset osoittavat, että tilaaja-tuottajamallilla rahoituksen turvaamista on lähdetty kuntasektorille hakemaan pakottamalla kunnalliset palveluntuottajat kilpailemaan palveluiden tuottamisesta yksityisen sektorin kanssa. Tällä aikaansaadaan haluttua kustannustehokkuutta. (Kallio et al. 2006, 13-14.) Tilaaja-tuottajamallin avulla pyritään kilpailuttamalla luomaan laadukkaampia ja joustavampia palveluita. Kilpailutuksen avulla varmistetaan, että hinta- ja laatusuhde vastaavat kuntalaisten tarpeita. Tilaaja-tuottaja –ajattelun avulla johto saa paremmin yhdistettyä palvelutuotantoa ja asiakkaiden tarpeita. Mallin avulla pyritään myös entistä joustavampaan kuntasektorin hallintoon. (Määttä 2010, 79-80.) Hierarkkisuuuteen perustuvassa organisaatiossa kaikki johtavassa asemassa olevat pyritään saamaan tarkkailemaan jatkuvasti kustannuksia ja hyötyjä organisaatiossa, etsien samalla uusia vaihtoehtoisia malleja saavuttaakseen entistä paremmin asetetut tavoitteet (Christensen et al. 2007, 133-134). Perinteisesti kunnassa tuotetut palvelut on tuotettu omana toimintana hierarkian alimmalla tasolla ja johtaminen on tapahtunut ylhäältä alaspäin. Perinteisessä mallissa ylimmän johdon rooli kehittämistyössä ja käytännön toteuttamisessa on ollut kuntasektorilla keskeistä (Kallio et al. 2006, 19). Perinteinen keskitetty johtamismalli, jossa johtaminen toteutetaan hierarkkisesti ylimmältä johdolta asteittain alas, tuo oman haasteensa tilaaja-tuottajamallin johtamiselle. Perinteisen mallin käytön on tutkimusten mukaan osoitettu johtaneen tilaaja-tuottajamallissa johtamiskulttuurin kehittymättömyyteen. (Stenvall & Airaksinen 2009, 40.)

Hierarkkisuuteen perustuvassa perinteisessä johtamismallissa ei alemman tason johtajilla ole ollut mahdollisuutta käyttää omaa johtajuutta samassa laajuudessa kuin mitä tilaaja-tuottajamallissa johtamiselta odotetaan. (Stenvall & Airaksinen 2009, 40.) Tilaaja-tuottajamallissa johtaminen on muuttunut enemmän liiketoimintaosaamista painottavaksi, ja tämä edellyttää kaikilta johtavassa asemassa olevilta uudenlaisen johtamisen ajattelumallin omaksumista (Kallio et al. 2006, 328). Muutos edellyttää myös kunnan omien tuotantoyksiköiden valta- ja vastuusuhteiden päivittämistä vastaamaan luodun kilpailuympäristön vaatimuksia (Valkama 2008, 173). Tilaaja-tuottajamallin kehittelyn lähtökohtana on alun perin ollut vahvasti mukana viitekehys tietynlaisesta yrittäjyyden ideaalimallista. Yrittäjämäisesti organisaatio toimii verkostomaisesti ja on joustava. Lisäksi se kykenee nopeasti sopeutumaan palveluiden kysyntä- ja rahoitustekijöiden muutoksiin. (Valkama 2004, 202.) Kuntasektorilla yrittäjämäinen johtaminen on alettu näkemään jopa edellytyksenä menestyksekkäälle johtamiselle (Pesonen 2008, 21). Yrittäjämäinen kuntasektorin johtaminen tarkoittaa kykyä innovoida ja sopeutua eteen tuleviin muutoksiin (Haveri et al. 2011, 278). Uusi julkisjohtaminen eli New Public managementkin korostaa yrittäjämäisen johtamisen vahvistamista julkisella sektorilla (Lähdesmäki 2003, 70; Uusitalo 2007, 14; Juntunen 2010, 91). Yksityisen sektorin johtamismallit soveltuvat käytettäväksi myös kuntasektorilla tehden toiminnasta kustannustehokkaita ja asiakaspalveluun keskittyneitä. Tämä voisi olla yksi ratkaisu julkisen sektorin johtamisongelmiin. (Lähdesmäki 2003, 70.) Sisäisen yrittäjyyden omaksuminen ja hyväksyminen osaksi tilaaja-tuottajamallin johtamista mahdollistaa tilaaja-tuottajamallille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa ja kuntasektorin johtamisen kehittämisessä haluttuun suuntaan.

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA LUOTETTAVUUS

4.1 Tutkimusote, tutkimusmenetelmä ja aineiston käsittely

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, jolloin saatujen tulosten muuntaminen määrälliseksi mahdollistui (Soininen 1995, 34). Tutkimustyyppinä tutkimuksessa oli Survey-tutkimus, jolla voidaan tutkia pienempiä joukkoja otoksena. Lisäksi se soveltuu tieteelliseen tutkimukseen, jossa käytetään otosta tiedonkeruuseen. (Järvinen & Järvinen 2004, 56.) Survey-tutkimuksen avulla pyritään selvittämään käytännön läheistä toimintaa suhteessa teoriaan ja menetelmä on tästä syystä tutkijoiden keskuudessa suosittu tutkimistyyppi. Survey-tutkimuksessa sen muuttujat ovat kaikki samanarvoisessa asemassa eli riippuvia ja riippumattomia muuttujia ei erotella toisistaan. (Soininen 1995, 80.) Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää muuttujien avulla, mikä vaikutus muuttujilla on toisiinsa ja mikä vaikutus on muuttujien vaihtelulla. Tutkimuksessa pyrittiin muuttujien avulla myös selittämään mitä vaikutuksia sisäisellä yrittäjyydellä on lähiesimiestyöhön tilaaja-tuottajamallin toimintaympäristössä. Survey-tutkimuksessa kysymykset oli strukturoituja eli ennakkoon määriteltäviä kysymyksiä. Kysymykset johdettiin teoriasta tai teoreettisesta viitekehiksestä, sillä kysymyksessä on teoriaa testaava metodi. (Järvinen & Järvinen 2004, 56.)

Tutkimus pohjautui positivismiin, jotta saatiin mahdollisimman totuudenmukaisen kuva tutkimuskohteena olevien ihmisten käsityksestä heidän omasta asemastaan ja toiminnasta. Tutkimuksen tavoitteena oli saada mahdollisimman objektiivinen kuva tutkimuskohteesta. (Järvinen & Järvinen 2004, 147.) Kvantitatiivisen sisällönerittelyn ensimmäinen vaihe alkaa osittain jo ennen aineiston keräämistä, jolloin määritellään tutkimuksessa käytettävät muuttujat (Alasuutari 1994, 41). Tästä syystä kysymysten laaditaan ja niiden ymmärrettävyyteen käytettiin aikaa ja kiinnitettiin jo kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa huomiota kysymysten luokittelumahdollisuuteen. Kysymystenasettelu loi perustan tutkimuksesta saatujen vastausten analysoinnin onnistumiselle. (Järvinen & Järvinen 2004, 147.) Kysymyslomakkeelle mietittiin valmiiksi vastausvaihtoehdot. Vastausvaihtoehtoja tarkastelemalla kyettiin analysointivaiheessa luokittelemaan vastaukset niin, että niiden avulla pystyttiin erottelemaan tutkimuskohteet heidän ominaisuuksiensa avulla. (Järvinen & Järvinen 2004, 149-150.)

Ennen tutkimuksen suorittamista tutkimusta varten haettiin tutkimuslupa tutkimuskohteena olevien lähiesimiesten johdolta. Suoritetun lomaketutkimuksen avulla pyrittiin saamaan esille

ja vertaamaan tutkimuskohteissa ilmeneviä keskinäisiä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä sekä vertaamaan niitä aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin. Tulosten avulla löydettyjä havaintoja pyrittiin tutkimuksessa selittämään. (Soininen 1995, 17.) Aineistonkeruumenetelmänä oli sähköinen lomaketutkimus ja tutkimus suoritettiin Webropol-ohjelmalla. Saatujen tulosten avulla selvitettiin, omaako vastaaja sisäistä yrittäjyyttä ja miten se vaikuttaa hänen toimimiseensa lähiesimiehenä ja miten se vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Kyselylomakemenetelmä soveltuu tutkimukseen, jossa kohderyhmänä on valittu otos (näyte), jonka ominaispiirteitä, mielipiteitä tai uskomuksia halutaan tutkia (Soininen 1995, 114). Tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista otantaa eli otokseen poimittiin sellaiset tapaukset, jotka on oman harkinnan perusteella valittu edustamaan tutkimuksen tarpeita (Soininen 1995, 103).

Tutkimuskysymykset suunniteltiin strukturoituna kohderyhmälle. Strukturoidut kysymykset pohjautuivat tässä tutkimuksessa käytettyyn teoreettiseen viitekehykseen. Kysymyksistä pääosa oli likert-asteikollisia asenneväittämiä, joilla saatiin esille vastaajien sekä kielteisiä että myönteisiä asennoitumisia kysymyksenä olevaan kohteeseen. Kyselylomakkeella (liite 1) kysymyksillä 1-6 selvitettiin vastaajan taustatiedot. Kysymyksellä 7 selvitettiin vastaajan henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteita. Kysymykset 8 ja 9 laadittiin mittaamaan vastaajan ominaisuuksia, joilla selvitettiin onko vastaajan luonteenpiirteessä sisäistä yrittäjyyttä. Kysymykset 10 ja 11 mittasivat sitä, miten vastaaja toimii työssään ja työympäristössään. Kyselylomakkeen viimeinen kysymys 12 oli avoin kysymys, jossa vastaajat saivat tuoda esille omia näkemyksiään tilaaja-tuottajamallista eli sopimusohjausmallista. Lomaketutkimuksessa jätettiin tietoisesti käyttämättä sisäinen yrittäjyys -sanaa, sillä pelkkänä sanana, ja sen sisältöä tuntematta, se olisi voinut aiheuttaa vastaajissa hämmennystä. Sisäinen yrittäjyys sanana ei kyselyssä olisi tuonut lisäarvoa. Sisäinen yrittäjyys on persoonallisuuteen liittyvä ominaisuus, jota mitattiin vastaajan luonteenpiirteiden kautta (Heinonen 1999, 169).

Tutkimusaineiston keräämiseen käytettiin Webropol-ohjelmaa, josta tiedot siirrettiin tutkimuksen valmistuttua käsiteltäväksi SPSS-ohjelmalla (PASW Statistics 18-ohjelma). Osittain tutkimusaineistoa käsiteltiin myös Microsoft Excel-ohjelmalla. SPSS-ohjelmalla kysymyspatteristosta muodostettiin uusia summamuuttujia. Ennen summamuuttujien muodostamista niiden keskinäinen riippuvuus tarkistettiin. Tutkimuksen taustatekijöitä tutkittiin ja testattiin aluksi frekvenssijakauman avulla. Tutkimuksen taustamuuttujiksi valittiin organisaation palvelualue, jolla lähiesimies työskentelee. Taustatekijänä oli myös lähiesimiesten palveluksessa oloaika, jotka luokiteltiin kahteen luokkaan, jotta saatiin selville keiden palvelussuhde on alkanut tilaa-

ja-tuottajamallin alussa tai sen aikana (0-5 v.) ja ne lähiesimiehet, jotka ovat toimineet samassa organisaatiossa lähiesimiehinä jo pidempään (yli 6 v). Muita muuttujia olivat palvelussuhteen luonne eli vakituiset lähiesimiehet sekä sijaiset tai määräaikaiset sekä se, ovatko lähiesimiehet toimineet Oulun kaupungilla perustyössä ennen lähiesimiehenä aloittamista vai ovatko he tulleet Oulun kaupungille suoraan lähiesimiehen virkaan. Ikäluokittain vastaajat luokiteltiin alle 40-vuotiaisiin, 40-49-vuotiaisiin, 50-59-vuotiaisiin ja yli 60-vuotiaisiin.

Koulutustaustan tarkastelussa pääpaino oli sillä, minkä asteen koulutuksella vastaajat olivat saaneet lähiesimiehen viran. Koulutustaustaa koskevilla lisäkysymyksillä pyrittiin selvittämään vastaajien muut koulutukset. Tavoitteena oli saada selville, onko vastaajilla yrittäjyyteen tai liiketoimintaan liittyviä koulutuksia, jolloin olisi saatu selville onko liiketoimintaosaamista sisältävällä koulutuksella merkitystä sisäiseen yrittäjyyteen. Vastaajista vain muutamalla oli kyseistä lisäkoulutusta, joten kysymyksen kautta ei haluttua sisältöä tutkimukseen saatu, ja lisäkoulutustaustan tarkastelu jätettiin tästä tutkimuksesta pois. Sisäinen yrittäjyys liittyy oleellisesti liiketoimintaosaamiseen, joten tutkimuksessa selvitettiin myös vastaajien aiempia työkokemuksia yksityissektorilta, ja sitä onko yritystoiminta heille tuttua. Myös lähiesimiesten kiinnostuksen kohteiden tarkastelulla pyrittiin löytämään sisäistä yrittäjyyttä selittäviä tekijöitä.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta mitattaessa tulee ottaa huomioon lukuisten tekijöiden vaikutusta tutkimukseen. Tarkastelu tapahtuu kahdesta eri näkökulmasta; mittausmenetelmän ja koko tutkimuksen tasolla. Mittausmenetelmien tarkastelulla tutkitaan mittarin ominaisuuksia ja tutkimuksen tarkastelu keskittyy siihen, kuinka pätevää, yleispätevää ja käyttökelpoista tietoa tutkimuksesta saadaan. Mittavälineen luotettavuutta on reliaabelius eli mittausvirheettömyys ja validius eli pätevyys. Näillä kahdella käsitteellä on selkeä yhteys toisiinsa, sillä luotettavan mittauksen edellytyksenä on aina korkea validius. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan yleensä sisäisellä ja ulkoisella validiudella, reliaabeliudella ja objektiivisuudella. Sisäinen validius tarkoittaa sitä missä suhteessa tutkimuksesta saatu tulos on ohjelman tai menettelytapojen seurausta. (Soininen 1995, 120.) Sisäisen validiteetin kannalta on olennaista tehdä riittävän huolellinen arviointi ja tarkastella onko teoreettisten ja käsitteellisten määritysten suhteessa loogisuutta. (Jalonen 2007, 55) Ulkoinen validius tarkoittaa sitä, missä määrin saadut tulokset ovat yleistettävissä ja missä määrin tutkijan tutkimuksensa perusteella muodostamat oletukset ja käsitteet ovat käytettävissä johonkin toiseen tilanteeseen tai muita ryhmiä koskevaksi. ”Objektiiv-

suudella tarkoitetaan sitä, miten löydökset selittyvät tutkittavien ominaisuuksista ja kontekstista, eivätkä tutkijan harhoista, kiinnostuksen kohteista, motivaatiosta ja näkökulmista. (Soininen 1995, 121-122.) Tutkimuskysymysten reliabiliteettia eli luotettavuutta mitattiin tässä tutkimuksessa Cronbachin alfa-kertoimen avulla. Yhtenäistä ohjeistusta siitä, minkälainen reliabiliteetin kertoimen tulisi olla, ei ole olemassa. Tutkimusten mukaan käsitys hyvästä kertoimesta vaihtelee, eli ei ole olemassa ohjeistusta siitä, milloin reliabiliteetti on hyvä, tai milloin se tulisi hylätä. Hyväksi reliabiliteetin rajaksi esitetään yli 0,7 tai 0,8. Reliabiliteetin kerroin esitetään kuitenkin hylättäväksi, mikäli se on alle 0,5. (Heikkilä 2006, 113-114.) Testaamalla tutkimusaineiston luotettavuutta varmistettiin, ettei tutkimuksen tekemisessä käytettyyn aineistoon jää virheellistä tietoa.

Uusien summamuuttujien keskinäistä toimivuutta testattiin ja tutkittiin SPSS-ohjelmassa olevan faktorianalyysin avulla. Saatuja tuloksia pidettiin suuntaa antavana summamuuttujien muodostamisessa. Vastaajien kiinnostuksen kohteista muodostettiin uusia summamuuttujia, joiden toimivuus ja riippuvuus tarkastettiin Cronbachin alfa-kertoimen avulla (liite 2). Tutkimuksesta jätettiin pois kiinnostuksen kohteet, joilla ei havaittu olevan keskinäistä riippuvuutta eikä faktorianalyysin esittämällä ryhmittelyillä ollut tutkimuksen kannalta sisällöllistä merkitystä (liite 2). Tutkimus sisälsi myös avoimen kysymyksen, jonka vastauksia ei analysoida erikseen, vaan ne liitetään osaksi tutkimusaineistoa (liite 4). Sisäistä yrittäjyyttä vastaajien luonteessa tutkittiin kysymyksillä 8 ja 9. Kysymyksistä muodostetun sisäisen yrittäjyyden summamuuttujan reliabiliteettia mitattiin Cronbachin alfa-kertoimen avulla, joka antoi muuttujalle tuloksen 0,855 (liite 2), jota voidaan pitää hyvänä. Muuttujien keskinäisestä riippuvuudesta saatu KMO arvo 0,712 osoittaa muuttujien keskinäisen riippuvuuden (liite 2).

Lähiesimiesten toimintaa omassa yksikössä ja osana organisaatiota mitattiin kysymyksillä 10 ja 11. Tutkimuslomakkeen laatimisen yhteydessä laadittuja tutkimuskysymyksiä tarkasteltiin muodostaen kaksi eri toiminnallista näkökulmaa: Onko lähiesimiehen oma toimiminen taloudellista ja tehokasta sekä toimiiko lähiesimiehen johtama yksikkö organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. Toimintaa kuvaavien summamuuttujien reliabiliteetti testattiin Cronbachin alfa-kertoimen avulla, jossa molemmille uusille summamuuttujille saatiin arvo, joka oli yli 0,8 mitä voidaan pitää erittäin hyvänä KMO arvojen (muuttujien keskinäisen riippuvuuden) ollessa 0,672 ja 0,748 (liite 2).

Kvantitatiivisesta tutkimuksesta saatu tulos on yleensä luonteeltaan luotettavaa, mutta sitä on kritisoitu siitä, että sen on katsottu olevan hyvin pinnallista. Sen ei katsota soveltuvan epäolennais-

ten piirteiden kuvaamiseen, eikä sen avulla ilmiöiden tulkinta ja ymmärtäminen ole välttämättä helppoa. (Soininen 1995, 34.) Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää se, että otannan yhteydessä syntynyt valikointiharha johtaa siihen, että tutkimustuloksia ei voi yleistää. Lisäksi tutkimuksessa tutkimusohjelma ja tutkimustilanne saattoivat aiheuttaa tutkittavissa vastausten antamisen keinotekoisuutta. Tutkimuksen aikana kysymysten laaja määrä saattoi myös aiheuttaa tutkittavissa vastaushetkellä turhautumista eli väsymystä, kyllästymistä vastailuun tai huolimattomuutta vastauksissa. Tutkimuksen tuloksia saattoi heikentää myös se, että vastaajat halusivat vastauksillaan auttaa tutkijaa antamalla vastauksia, joita olettaa tutkijan haluavan tutkimukseensa. (Soininen 1995, 121.) Usein myös erilaiset ulkopuoliset eli kolmannet muuttajat muodostavat validiteettiongelman. (Luomi 2006, 19). Tässä tutkimuksessa ulkopuolisiksi muuttujiksi saattoi muodostua esimerkiksi yhteiskunnallinen tilanne, käynnissä oleva kuntaliitos ja kaikki muut mahdolliset tekijät, jotka vaikuttavat tutkimushetkellä tutkimuksen taustalla. Ulkoi- sista muuttujista vain yhden tekijän nimeäminen saattaisi vääristää tutkimustuloksia (Luomi 2006, 20).

Tutkimuksessa käytetty otanta kohdistui suuren hallintokunnan alimmalla tasolla toimiviin lähiesimiehiin, joiden määrittelemine tutkimuksessa oli helppoa. Mahdollinen valikointiharha on kuitenkin voinut syntyä, sillä tutkimuskohteena olevan hallintokunnan organisaation rakenne ja henkilöstö on joiltakin osin muuttunut vuoden 2012 alussa. Kuntaliitoksesta johtuva viiden kunnan yhdistyminen on aloitettu ja hierarkiarakennetta on lähdetty suunnitelmallisesti muuttamaan ja henkilöstöä siirtämään uuteen organisaatorakenteeseen. Lisäksi päivähoido, joka kuului sosi- aali- ja terveystalouteen vuoden 2011 loppuun saakka, on siirretty sivistys- ja kulttuuripalve- luiden alaisuuteen. Nämä suuret muutokset ovat aiheuttaneet myös lähiesimiesten siirtämistä ja omatoimista siirtymistä organisaation sisällä yksiköstä toiseen. Pääpiirteittäin lähiesimiehet tut- kimuskohteena olevilla palvelualueilla ovat pysyneet samana, mutta henkilöstörakenteen muutos voi joltakin osin tuoda tutkimukseen harhaa.

Vastaajien suhtautumista tutkimukseen ei voi tietää. Jää vain arvailujen varaan miten tutkimus- kohteena olevat lähiesimiehet ovat suhtautuneet sähköpostilla saapuneeseen tutkimuspyyntöön. Ei voi myöskään olla varma miten he ovat suhtautuneet nettipohjaiseen Webropol-ohjelmaan. Tutkimuskysymykset pyrittiin laatimaan siten, että ne olisi kaikille vastaajille ymmärrettäviä, mutta sitä, miten vastaajat ovat tutkimuskysymykset ymmärtäneet, ei voi tietää. Tutkimuskysy- mykset lähetettiin vastaajille työpaikan sähköpostiosoitteeseen. Tämä on voinut työkiireiden tai muiden syiden takia vaikuttaa tutkimuksen sisältöön tai tutkimuksen vastaajien määrään. Tutki-

muskysymykset lähetettiin kesäkuussa, ja vastaajille lähetettiin useita lisäpyyntöjä tutkimukseen vastaamisesta. Kuitenkin jää epäselväksi, mikä vaikutus kesäaikaan sijoittuvalla ajankohdalla oli tutkimuksen tuloksille. Tutkimuskysymykset koskivat lähiesimiehiä persoonana ja heidän omaa toimimistaan organisaatiossa. Vastaajat ovat hyvin varovaisia vastatessaan kysymyksiin, joilla selvitetään vastaajan omia käsityksiä eli silloin kun tehdään itsearviointia. Vastaajat ovat varovaisia suojellessaan itseään. Toisaalta taas vastaajat voivat tehostaa ja ottaa riskejä oman orientaation tehostamiseksi. (Heikkilä 2006, 112-113). Tämä voi vaikuttaa tässäkin tutkimuksessa. Myös tutkimuksen objektiivisuus voi muodostua tutkimuksessa kyseenalaiseksi. Tutkimuksen tekijä on itse luonteeltaan sisäinen yrittäjä ja tutkittuaan aiempia tutkimuksia on vakuuttunut, että yrittäjämäinen johtaminen soveltuu toteutettavaksi kuntasektorilla. Lisäksi tutkimuksen tekijä työskentelee itse samassa hallintokunnassa kuin tutkimuskohteena olevat lähiesimiehet, joskin eri puolella organisaatiota sekä eri tehtävissä ja eri asemassa. Näidenkään vaikutusta tutkimukseen ja sen tuloksiin ei voi tietää, mutta näitä ei voi jättää täysin huomioimatta.

5 SISÄISEN YRITTÄJYYDEN MERKITYS TILAAJA-TUOTTAJAMALLIN LÄHIESIMIESTYÖSSÄ

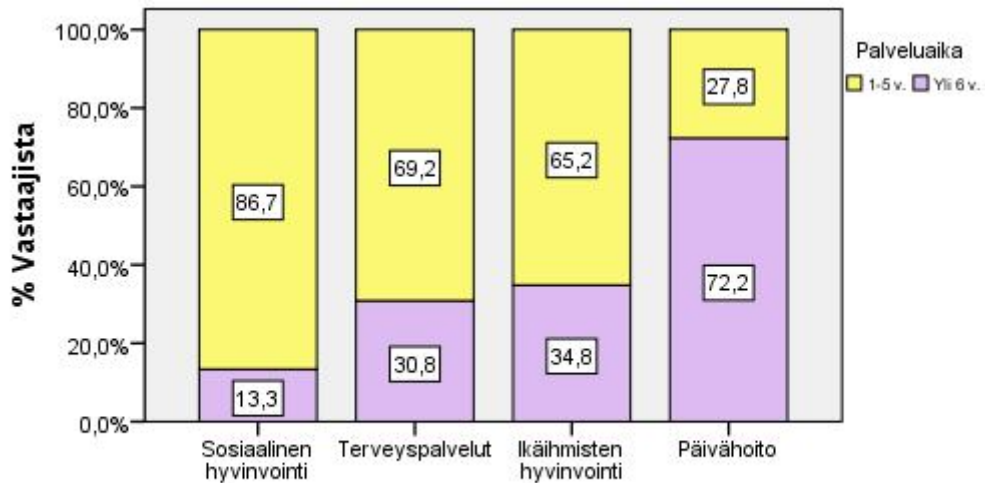
5.1 Lähiesimiesten taustatiedot

Taulukko 1. Vastaajien määrä ja vastaus-%

	Kyselyjen lkm	Vastausten lkm	% Kaikki	% <i>Palvelualue</i>
Sosiaalinen hyvinvointi	22	15	21,7	<i>68,2</i>
Terveyspalvelut	21	13	18,8	<i>61,9</i>
Ikäihmisten hyvinvointi	31	23	33,3	<i>74,2</i>
Päivähoito	46	18	26,1	<i>39,1</i>
Yhteensä	120	69	100,0	57,5

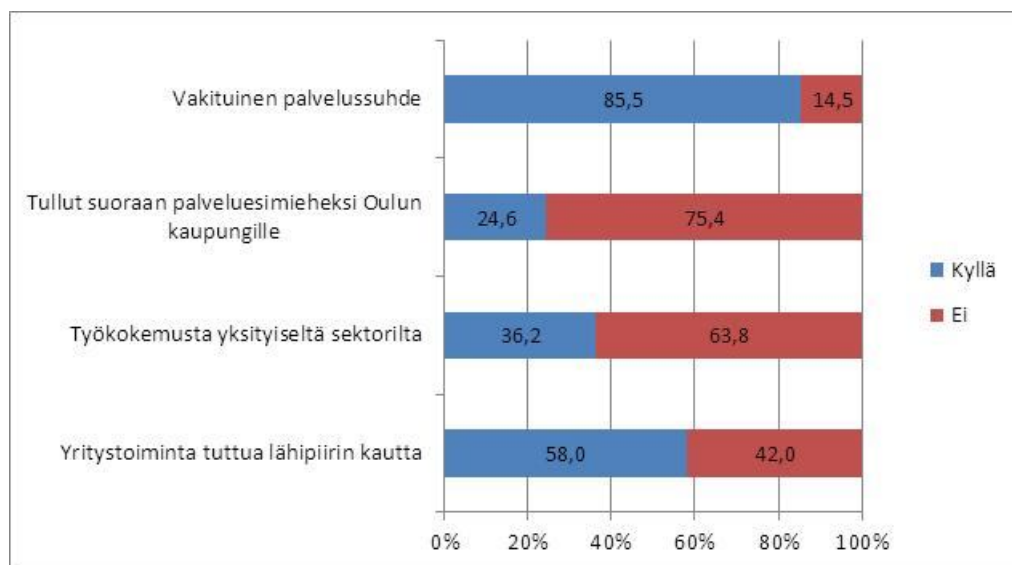
Tutkimuslomake lähetettiin 120 vakituiselle, sijaiselle ja määräaikaiselle lähiesimiehelle. Tutkimukseen vastasi 69 lähiesimiestä ja vastausprosentti oli 57,5 %. Tarkasteltaessa vastaajien määrää suhteessa kaikkiin vastaajiin eniten vastauksia tuli ikäihmisten hyvinvoinnista (33,3 %) ja vähiten terveyspalveluista (18,8 %). Palvelualueittain tarkasteltuna eniten vastauksia tuli ikäihmisten hyvinvoinnista (74,2 %) ja vähiten päivähoiton palvelualueelta (39,1 %).

Vastanneista yli puolet (50,7 %) oli saanut lähiesimiehen viran opistoasteen tutkinnolla. Vajaa puolet (49,3 %) vastaajista oli saanut viran alemmalla tai ylemmällä korkeakoulututkinnolla (liite 3, kuvio 1). Palvelualueittain tarkasteltuna päivähoiton lähiesimiehistä suurin osa (66,7 %) oli opistoasteen suorittaneita, ikäihmisten hyvinvoinnissa hieman yli puolet (52,2 %) ja terveyspalveluissa hieman alle puolet (46,2 %) ja sosiaalisessa hyvinvoinnissa kolmasosa (33,3 %) oli opistoasteen suorittaneita. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita oli kaikilla palvelualueilla noin 20 % vastaajista. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita oli päivähoitossa 11,1 %, ikäihmisten hyvinvoinnissa 21,7 %, terveyspalveluissa 30,8 % ja sosiaalisessa hyvinvoinnissa 46,7 % vastanneista (liite 3, kuvio 2). Suurin osa (68,1 %) vastanneista oli yli 50-vuotiaita. Alle 50-vuotiaita vastaajista oli 31,8 %. Iältään alle 40-vuotiaiden osuus vastaajista oli pienin (7,2 %) ja suurin ikäluokka (53,6 %) oli 50-59-vuotiaat (liite 3, kuvio 3).



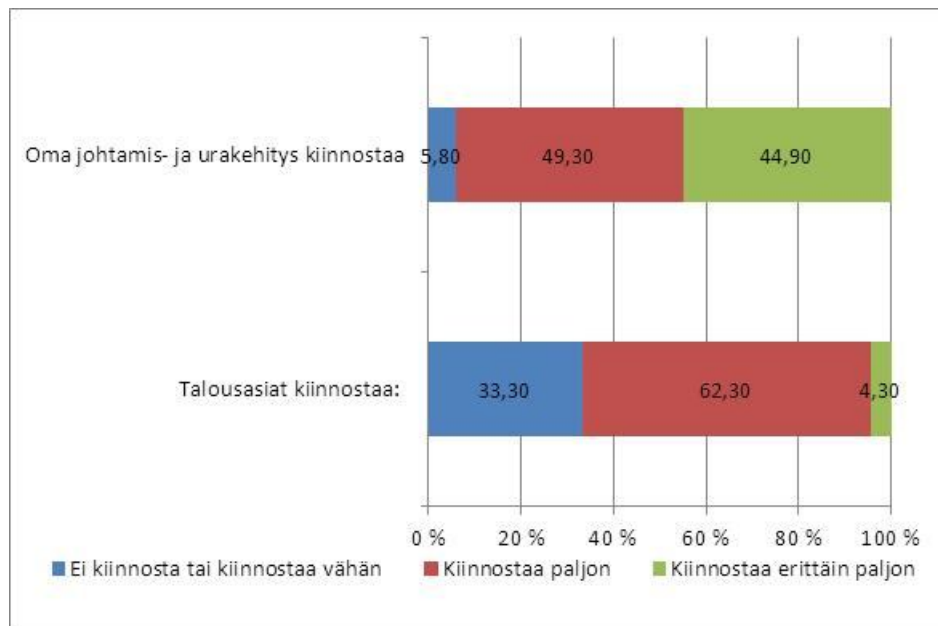
Kuvio 4. Lähiesimiesten palveluaika

Oulun kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa aloitettiin tilaaja-tuottajamalli vuoden 2007 alusta eli tutkimuksen tekohetkestä viisi vuotta aiemmin. Yli kuusi vuotta työskennelleet ovat työskennelleet lähiesimiehinä Oulun kaupungilla jo ennen tilaaja-tuottajamallin alkamista. Palvelualueittain tarkasteltuna yli kuusi vuotta palvelleita oli eniten (72,2 %) päivähoiton palvelualueella ja vähiten sosiaalisessa hyvinvoinnissa (13,3 %). Kolmasosa terveystoimien ja ikäihmisten hyvinvoinnin lähiesimiehistä on työskennellyt lähiesimiehenä ennen tilaaja-tuottajamallin alkamista.



Kuvio 5. Lähiesimiesten taustatiedot

Kyselyn toteuttamishetkellä vastaajista 85,5 % oli vakituksessa palvelussuhteessa ja 14,5 % vastaajista oli sijaisena tai määräaikaisena. Neljännes (24,6 %) vastaajista oli tullut kaupungille suoraan lähiesimiehen virkaan, ja 75,4 % vastaajista oli toiminut Oulun kaupungilla perustyössä ennen lähiesimiehenä aloittamista. Yksityisellä sektorilla vastaajista oli työskennellyt 36,2 % ja vastaajista 63,8 %:lla ei ollut työkokemusta yksityiseltä sektorilta. Yritystoiminta vastaajille lähipiirin tai muun kautta oli tuttua 58 %:lle vastaajista ja 42 %:lle se oli vierasta.



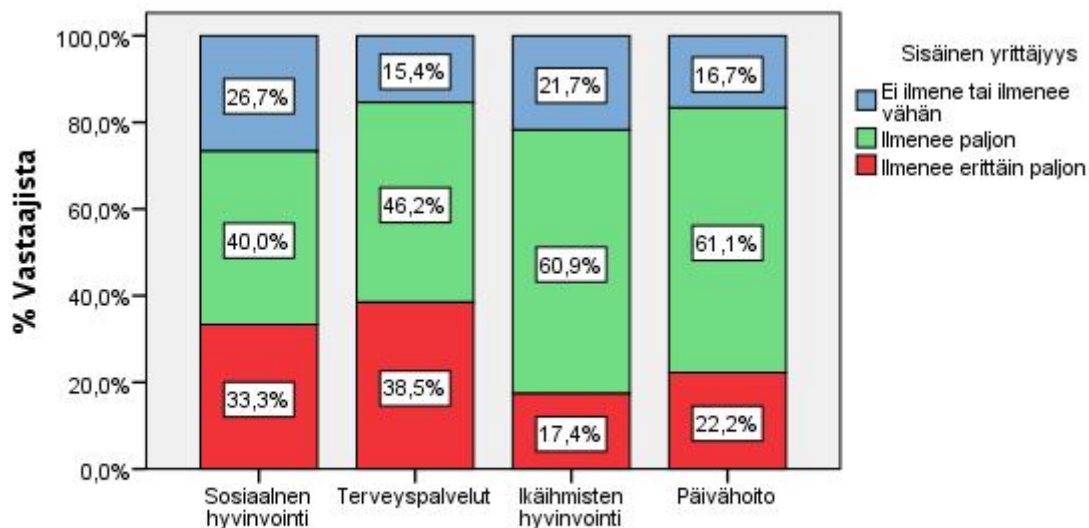
Kuvio 6: Henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet

Kiinnostuksen kohteista kysyttäessä tavoitteena oli löytää sisäistä yrittäjyyttä selittäviä tekijöitä. Vastaajista 44,9 % oli kiinnostunut omasta johtamis- ja urakehityksestä erittäin paljon, 49,3 % paljon ja 5,8 % vastaajista se ei kiinnostanut siitä lainkaan tai kiinnostus on vähäistä. Talousasioista erittäin paljon kiinnostuneita oli 4,3 %, paljon kiinnostuneita oli 62,3 % ja 33,3 % vastaajista se ei kiinnostanut lainkaan tai kiinnostus oli vähäistä.

5.2 Sisäisen yrittäjyyden luonteenpiirteiden ilmeneminen lähiesimiehissä

Johtaminen on muuttunut haasteelliseksi kuntasektorilla, sillä perinteinen johtamismalli, jossa johtaminen tapahtuu hierarkian ylimmältä johdolta asteittain alas, ei sovellu sellaisenaan toteuttavaksi suoraan tilaaja-tuottajamallissa. (Stenvall & Airaksinen 2009, 40.) Kuntasektorille tulisi omaksua uudenlainen johtamisen ajattelumalli, sillä kuntasektorin johtamista kehitetään liiketoimintaosaamista painottaen. (Kallio et al. 2006, 328). Sisäinen yrittäjyys tulisi nähdä yhte-

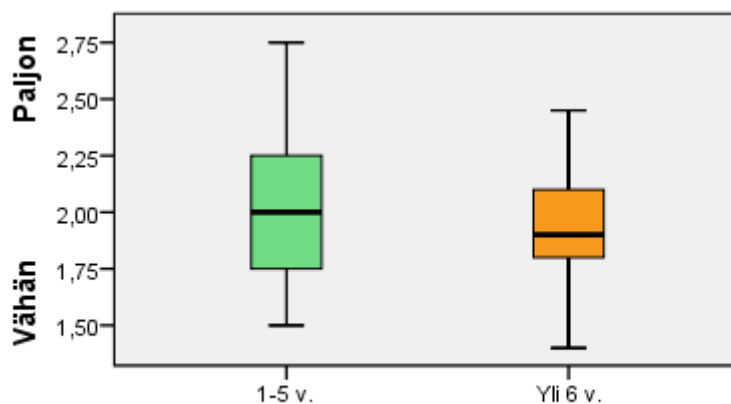
nä kehittämisen välineenä lisätä kuntasektorille liiketoimintaosaamista. Sisäinen yrittäjä toimii yrittäjämäisesti toisten palveluksessa ja toteuttaa työtään organisaation tavoitteisiin tähtäävällä omalla toiminnalla. (Anttiroiko & Tiura 1997, 10.) Yrittäjämäisen toiminnan lähtökohtana on yksilön persoonallisuus. (Heinonen 1999, 169; Anttiroiko & Tiura 1997, 9-10.) Sisäisen yrittäjyyden ominaispiirteitä omaavalla persoonalla on runsaasti aloitekykyä, tarmokkuutta ja itseluottamusta, ja hän on taipuvainen ottamaan riskejä. Hän näkee rahan työvälineenä, jolla hän voi itse vaikuttaa omaan menestymiseensä ja sen kautta pystyy päättämään omasta ja johtamansa yksikön kohtalosta. Sisäistä yrittäjyyttä omaava persoona käy jatkuvasti kovaa kilpailua itselleen asetettujen tavoitteiden kanssa, pystyy oppimaan epäonnistumisestaan, ja pystyy tekemään pitkän tähtäyksen suunnitelmia omasta ja samalla myös koko organisaation tulevaisuudesta. (Heinonen & Paasio 2005, 64). Tutkimuksessa mitattiin tutkimuskohteena olevien lähesimpien sisäistä yrittäjyyttä muodostaen kysymyspatteristot, joiden kysymykset oli johdettu edellä mainituista sisäisen yrittäjyyden luonteenpiirteistä.



Kuvio 7. Sisäisen yrittäjyys palvelualueittain

Palvelualueittain tarkasteltuna sisäinen yrittäjyys tuli voimakkaana esille terveyspalveluissa 38,5 %:lla vastaajista, sosiaalisessa hyvinvoinnissa 33,3 %:lla vastaajista, päivähoitossa 22,2 %:lla vastaajista ja ikäihmisten hyvinvoinnissa 17,4 %:lla vastaajista. Luonteenpiirrettä ei ilmennyt tai sen ilmeneminen oli vain vähäistä sosiaalisessa hyvinvoinnissa neljäsosalla (26,7 %) vastaajista, ikäihmisten hyvinvoinnissa viidesosalla vastaajista (21,7 %), päivähoitossa 16,7 %:lla vastaajista ja terveyspalveluissa 15,4 %:lla vastaajista.

Yksilöiden asenteissa sisäinen yrittäjyys liittyy yksilöiden persoonallisuuteen ja henkisen minän kasvuun. Henkisen minän kasvun taustalla ovat yksilön omat pyrkimykset kokonaisvaltaiseen itsensä kehittämiseen, eivätkä motiivit itsensä kehittämiseen ole helposti selitettävissä. (Heikkilä 2006, 97.) Motivaatio kuitenkin liittyy selkeästi yrittäjyyteen. Yrittäjyyttä omaava yksilö käyttää motivaatiota tavoitteiden saavuttamiseen niin kauan, että tavoite on saavutettu. (Handelberg 2012, 31). Vahvan itseluottamuksen omaava persoona toimii yrittäjämäisesti ja uskaltaa asettaa itselleen tavoitteita, hän myös sitoutuu tavoitteisiinsa ja uskoo selviytyvänsä niihin liittyvistä haasteista (Heikkilä 2006, 167).

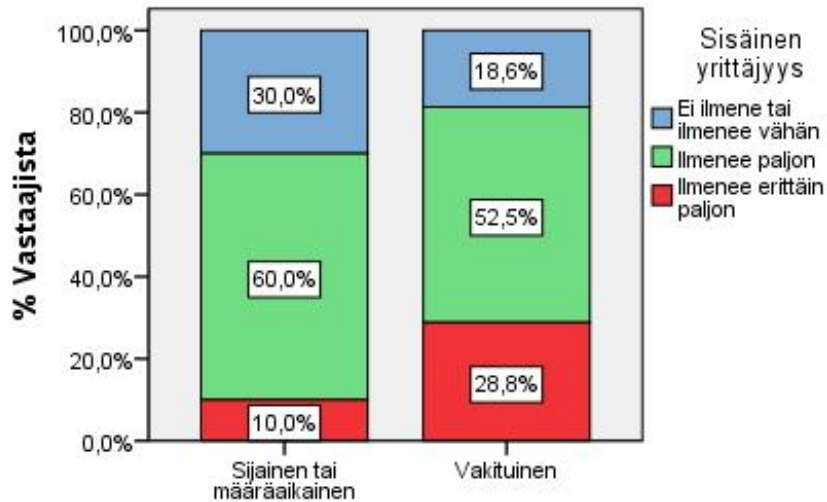


Kuvio 8. Sisäinen yrittäjyys lähiesimiehen palveluajan mukaan

Tutkimuskohteena olevissa lähiesimiehissä sisäistä yrittäjyyttä ilmeni enemmän lähiesimiehillä, jotka olivat aloittaneet lähiesimiehinä tilaaja-tuottajamallin alussa tai sen aikana eli heillä, jotka olivat toimineet lähiesimiehinä alle kuusi vuotta. Yli kuusi vuotta lähiesimiehenä toimineilla sisäistä yrittäjyyttä ilmeni, mutta heikommin kuin alle kuusi vuotta palveluksessa olleilla.

Kunnallisella sektorilla toimivien palveluntuottajien aseman itsenäistymistä tulisi vahvistaa. (Kuopila et al. 2007, 44). Panostamalla sisäiseen yrittäjyyteen voidaan edesauttaa lähiesimiehiä löytämään työstään todellista sisäistä motivaatiota ja hyödyntämään ammatillista osaamista sekä kokemaan työssä onnistumista (Peltonen 2002, 17). Vanhat, hierarkkiset johtamismenetelmät eivät kannusta yritteliäisyyteen eivätkä myöskään itsenäiseen ajatteluun, riskinottoon ja kekseliäisyyteen, joita organisaatio tarvitsee nykyisessä yhteiskunnassa. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 43). Sisäinen yrittäjä havaitsee mahdollisuuksia, tarttuu niihin, ottaa riskejä saavuttaakseen haluamansa ja luottaa onnistumiseen (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 35). Läpi

organisaation vietyä sisäinen yrittäjyys synnyttää organisaation ja sen toiminnan uusiutumista. Osaaminen muuttuu kokonaisvaltaiseksi kyvykkyudeksi, joka parantaa organisaation ydinosaamista ja parantaa kilpailuetua muihin nähden. (Heinonen & Paasio 2005, 23.)



Kuvio 9. Sisäinen yrittäjyys palvelussuhteen luonteen mukaan

Tässä tutkimuksessa sisäinen yrittäjyys ilmeni selkeimmin vakituisilla lähiesimiehillä, joista 28,8 %:lla oli luonteenpiirteessä voimakkaasti sisäistä yrittäjyyttä. Vastaavasti sijaisilla ja määräaikaisilla sitä ilmeni voimakkaana vain 10 %:lla vastaajista. Lisäksi sijaisilla ja määräaikaisilla on havaittavissa, että sisäisen yrittäjyyden luonteenpiirrettä ei ilmene tai sen ilmeneminen on vähäistä jopa 30 %:lla vastaajista.

Ikäryhmittäin tarkasteltuna (liite 3, kuvio 4) tutkimuksessa kävi ilmi, että vahvimmin sisäistä yrittäjyyttä tuli esille lähiesimiehillä, jotka olivat iältään 40-49-vuotiaita ja alle 40-vuotiaita. Lähiesimiehistä 50-59-vuotiaiden keskuudessa vaihtelua oli eniten ja heikoiten sisäistä yrittäjyyttä ilmeni yli 60-vuotiailla. Sisäinen yrittäjyys on kokonaisuus, johon liittyy henkisen minän kasvun lisäksi luontainen luovuus ja rohkeus, koulutuksen avulla saavutettu ammattipätevyys ja osaaminen. Motivaatio syntyy henkilökohtaisista tarpeista, tavoitteista, vaikuttimista ja saadusta palautteesta. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 41.) Koulutustaustoittain tarkasteltuna (liite 3, kuvio 5) sisäistä yrittäjyyttä ilmeni eniten niillä lähiesimiehillä, jotka olivat suorittaneet opistoasteen tutkinnon. Alemman ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneilla se tuli esille hieman heikompana.

Sisäinen yrittäjyys liittyy persoonan omaan elämänsenteeseen ja -tyyliin. Sisäistä yrittäjyyttä omaavalla on taito laittaa itsensä likoon, kokeilla rohkeasti uusia asioita ja pyrkimys ratkaista aina eteen tulevat uudet ongelmat luovuutta hyödyntäen. Ei ole olemassa yleispäteviä ohjeita siitä, miten sisäisen yrittäjän tulisi toimia. Sisäisen yrittäjä on kuitenkin luonteeltaan rohkea ja positiivinen, jolla on uutta luova luonne. Hänellä on kyky kehittää uusia ideoita ja hänen toimintansa on aktiivista. Sisäisen yrittäjyyden opettaminen on vaikeaa, mutta sen hyödyntämiseen voidaan toiminnassa pyrkiä. (Anttiroiko & Tiura 1997, 53.) Tutkimuksessa lähiesimiehiltä kysyttiin kiinnostuksen kohteita, joilla oletettiin olevan merkitystä sisäisen yrittäjyyden luonteenpiirteeseen (liite 3, kuvio 6). Vastaajat, jotka olivat erittäin paljon kiinnostuneita omasta ura- ja johtamiskehityksestä, olivat myös luonteeltaan erittäin voimakkaasti sisäisiä yrittäjiä. Sama tuli esille myös talousasioista kiinnostuneiden kohdalla. Ne vastaajat, jotka olivat kiinnostuneita talousasioista, olivat myös luonteeltaan sisäisiä yrittäjiä.

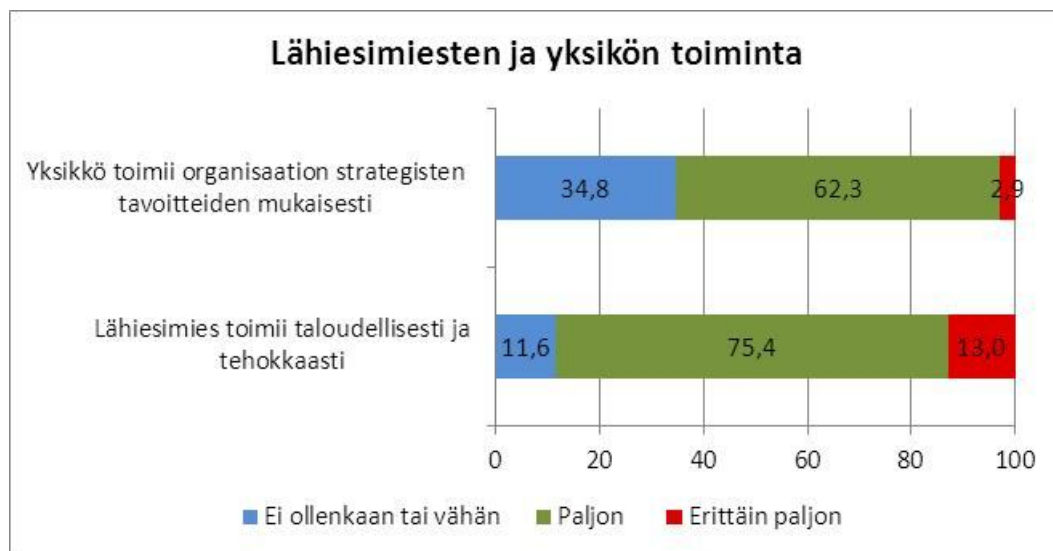
Suoraan lähiesimieheksi Oulun kaupungille tulleista (liite 3, kuvio 7) sisäistä yrittäjyyttä ilmeni 29,4 %:lla vastaajista, kun vastaava luku perustyöstä lähiesimieheksi siirtyneillä oli 25,0 %. Perustyöstä lähiesimieheksi siirtyneillä sisäistä yrittäjyyttä ei ilmennyt tai sen ilmeneminen oli vähäistä 23,1 %:lla vastaajista, kun taas suoraan lähiesimieheksi tulleilla sisäistä yrittäjyyttä ilmeni vähän tai ei ollenkaan 11,8 %:lla vastaajista. Lähiesimiehistä, joilla oli työkokemusta yksityiseltä sektorilta (liite 3, kuvio 8), ilmeni sisäistä yrittäjyyttä voimakkaasti 36 %:lla vastaajista. Heistä vain 12 %:lla ei ilmennyt sisäistä yrittäjyyttä tai sen ilmeneminen oli vähäistä. Vastaavasti heillä, joilla ei ollut kokemusta yksityiseltä sektorilta, sisäistä yrittäjyyttä ilmeni voimakkaasti 20,5 %:lla vastaajista ja sitä ei ilmennyt tai sen ilmeneminen oli vähäistä neljäsosalla (25 %) vastaajista. Tutkimuksessa selvitettiin myös onko yritystoiminta lähiesimiehelle lähipiirin tai muun kautta tuttua (liite 3, kuvio 9). Heistä, joille yritystoiminta oli tuttua kolmasosalla (32,5 %) ilmeni luonteenpiirteessä voimakkaasti sisäistä yrittäjyyttä. Yritystoimintaa tuntevilla sisäistä yrittäjyyttä ei ilmennyt tai sen ilmeneminen oli vähäistä 17,5 %:lla vastaajista. Lähiesimiehillä, joille yritystoiminta ei ollut tuttua, sisäistä yrittäjyyttä ilmeni voimakkaasti vain 17,2 %:lla vastaajista. Lisäksi heistä neljäsosalla (24,1 %) ei ilmennyt sisäisen yrittäjyyden luonteenpiirrettä tai sen ilmeneminen oli vähäistä.

Yrittäjyys käsitteenä ei ole uusi keksintö, vaan se on ollut olemassa jo kauan. Yrittäjyyden ymmärtämiseen voi pyrkiä selvittämällä mikä on se asia, joka saa ihmiset motivoitua tavoittelemaan ”unelmiaan vaikka läpi harmaan kiven.” (Peltonen 2002, 9.) Sisäinen yrittäjyyteen vai-

kuttavat tekijät ovat yksilö- ja organisaatiolähtöisiä. Ilmiönä se on haasteellinen ja monitahoinen, sillä sitä ei voi varsinaisesti johtaa. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 16.)

5.3 Sisäinen yrittäjyys toiminnassa

Tutkimuksessa toiminnan tarkastelua tehtiin kahdesta eri näkökulmasta. Teoreettisen viitekehyksen kautta johdetut tutkimuskysymykset oli laadittu siten, että voitiin tarkastella onko lähiesimiehen oma toimiminen taloudellista ja tehokasta ja onko lähiesimiehen johtaman yksikön toiminta organisaation strategisten tavoitteiden mukaista.

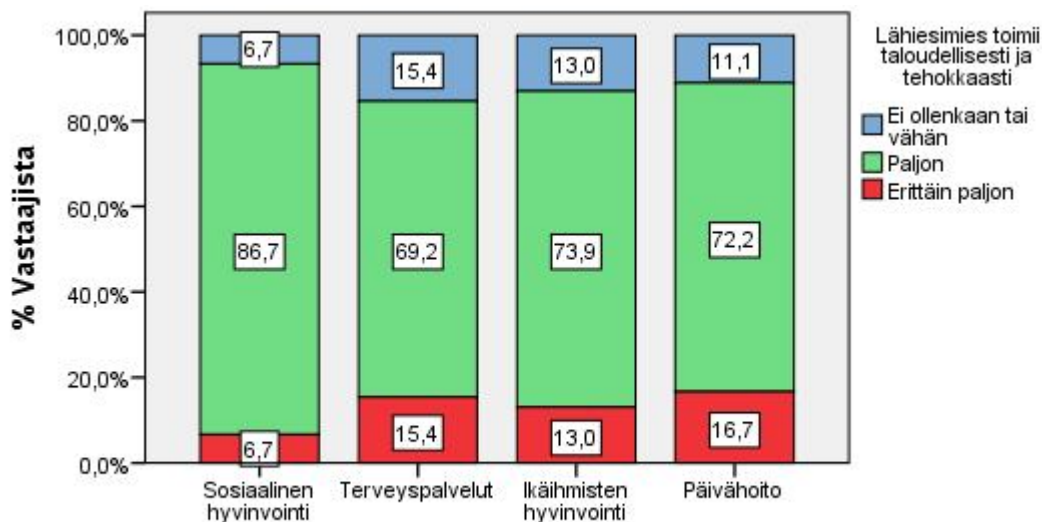


Kuvio 10. Lähiesimiesten ja yksikön toiminta organisaatiossa

Lähiesimiesten oma toimiminen oli taloudellista ja tehokasta 88,4 %:lla vastaajista ja voimakkaana oman toimimisen taloudellisena ja tehokkaana koki 13 % vastaajista. Lähiesimiehistä 11,6 % koki, ettei heidän oma toimimisensa ollut ollenkaan tai oli vain vähän taloudellista ja tehokasta. Johtamansa yksikön toiminnan organisaation strategisten tavoitteiden mukaisena koki 65,2 % vastaajista, mutta heistä vain 2,9 %:n mielestä toiminta oli voimakkaasti strategisten tavoitteiden mukaista. Ei ollenkaan tai vähän yksikön totesi toimivan organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti yli kolmasosa (34,8 %) vastaajista.

5.3.1 Lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuus ja tehokkuus

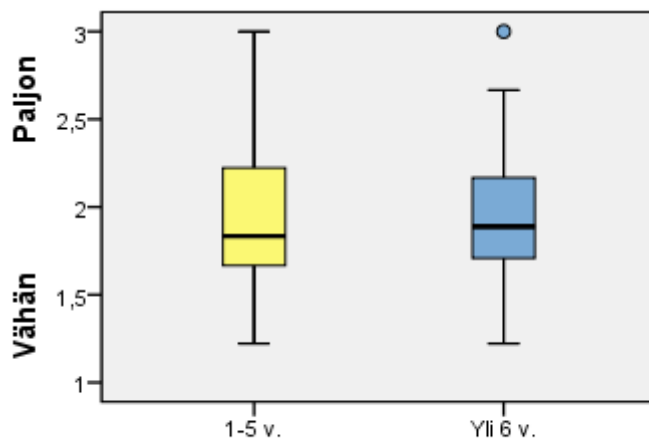
Kaikilla ympäristötekijöillä, myös organisaation johtajilla, on merkittävä vaikutus organisaatiossa vallitsevaan sisäiseen yrittäjyyteen. Organisaation käyttäytymistä säätelevät ylimmän johdon ominaisuudet, arvot, uskomukset ja visiot. Organisaatiolla on enemmän mahdollisuuksia muuttua innovatiiviseksi, mikäli sillä on halua ja voimavaroja suunnata kohti uusia mahdollisuuksia. Byrokraattisilla rakenteilla on taipumus estää innovatiivista käyttäytymistä organisaatiossa ja ne voivat vaikeuttaa organisaation muuttumista entistä dynaamisemmaksi. Dynaamisen ympäristön syntyminen edellyttää toimimista mahdollisimman yrittäjämäisesti. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 42.) Tutkimuksessa tarkasteltiin lähiesimiesten yrittäjämäistä käyttäytymistä heidän oman toimimisensa taloudellisuuden ja tehokkuuden näkökulmasta.



Kuvio 11. Lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuus ja tehokkuus palvelualueittain

Tutkimuksen kohteena olevista lähiesimiehistä oman toimimisensa näki taloudellisena ja tehokkaana valtaosa vastaajista. Kuitenkin lähiesimiehistä oman toimimisensa näki voimakkaasti taloudellisena ja tehokkaana päivähoitossa 16,7 % vastaajista, terveyspalveluissa 15,4 % vastaajista, ikäihmisten hyvinvoinnissa 13 % vastaajista ja sosiaalisessa hyvinvoinnissa 6,7 % vastaajista. Lähiesimiehistä oman toiminnan taloudellisuus ja tehokkuus oli heikkoa tai sitä ei ollut ollenkaan terveyspalveluissa 15,4 % vastaajista, ikäihmisten hyvinvoinnissa 13 % vastaajista, päivähoitossa 11,1 % vastaajista ja sosiaalisessa hyvinvoinnissa 6,7 % vastaajista. Tutkimus osoitti, että sisäistä yrittäjyyttä esiintyy lähiesimiehen omassa toimimisessa jokaisella palvelualueella, mutta sen esiintyminen ei tullut vielä kovin voimakkaasti esille.

Tilaaaja-tuottajamallin etuna on nähty läpinäkyvyyden lisääntymisen ja laaja-alaisen kustannustietoisuuden kehittymisen. Osa on kokenut johtamisen vapauden lisääntyneen ja antavan enemmän kehittämismahdollisuuksia. (Stenvall & Airaksinen 2009, 90.) Sisäistä yrittäjyyttä omaavat lähiesimiehet tavoittelevat omalla toiminnallaan organisaation tehokkuuden parantamista, innovatiivisuutta ja näkevät mahdollisuuden muuttaa organisaation entistä dynaamisemmaksi ja itseohjautuvammaksi (Anttiroiko & Tiura 1997, 9-11). Yrittäjämäisesti toimiva organisaatio on joustava ja kykenee nopeasti sopeutumaan palveluiden kysyntä- ja rahoitustekijöiden muutoksiin. (Valkama 2004, 202). Hierarkian alimmalla tasolla toimivien lähiesimiesten on myös osattava hahmottaa koko organisaatiolle laadittu visio ja arvot sekä hyväksytyt tavoitteet. Saavuttaakseen asetetut tavoitteet on lähiesimiehen ensin itse sitouduttava organisaation toimintakulttuuriin ja toimintatapoihin. (Tiusanen, 2001, 54.)

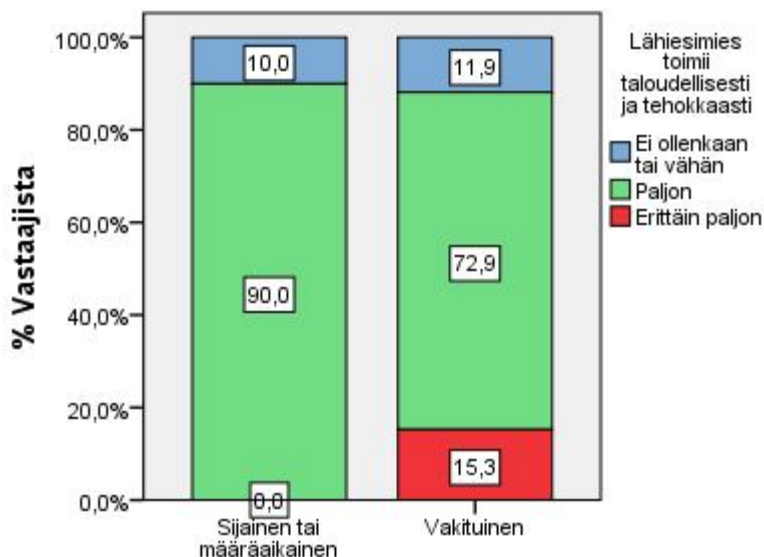


Kuvio 12. Lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuus ja tehokkuus palveluajan mukaan

Lähiesimiehinä tilaaaja-tuottajamallin alussa tai sen aikana aloittaneet, alle kuusi vuotta työskennelleet, lähiesimiehet kokivat oman toimimisensa olevan taloudellisempaa ja tehokkaampaa kuin yli kuusi vuotta palveluksessa olleet lähiesimiehet. Tämä osoittaa, että tutkimuskohteena olevassa tilaaaja-tuottajamallissa lähiesimiesten rekrytoinnissa on, ehkä tiedostamatta, huomioitu sisäisen yrittäjyyden ominaispiirteitä.

Tilaaaja-tuottajamallissa tuotantoon luodaan tarkoituksella kilpailunomainen toimintaympäristö, jossa sille luodaan edellytykset tehostaa toimintaa (Määttä 2010, 79). Erottamalla tilaaajan ja tuottajan roolit aidosti toisistaan on lähdetty tietoisesti vahvistamalla tuottajan itsenäistä asemaa.

Kun tilattavan palvelun tuottaa yksityinen sektori, itsenäinen asema muodostuu luonnollisesti. Tästä syystä myös kunnan oman tuotannon yksiköiden itsenäisen aseman muodostumiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. (Kuopila et al. 2007, 44.) Palveluntuottajien nähdäänkin tarpeelliseksi muodostua vähintään puoli-itsenäisiksi, jolloin ne joutuvat kilpailemaan tuotantonsa myymisestä tilaajalle. Tämä edellyttää myös jatkuvaa palveluprosessien tarkistamista rahoituksen saamiseksi. (Valkama 2004, 53.) Tuotannossa lähiesimiehet joutuvat tarkkailemaan jatkuvasti kustannuksia ja hyötyjä, etsien samalla uusia vaihtoehtoisia malleja saavuttaakseen entistä paremmin yksikölle asetetut tavoitteet (Christensen et al. 2007, 134). Yrittäjämäisesti työhön suhtautuva tarvitsee itselleen itsenäisen aseman toimia vaihtoehtoisten mallien löytämiseksi ja saavuttaakseen hänelle asetetut tavoitteet. Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 38) tuovat omassa tutkimuksessaan esille, että sisäistä yrittäjyyttä omaava tarttuu toimintaympäristössä tai organisaation sisällä oleviin mahdollisuuksiin resursseista riippumatta.



Kuvio 13. Lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuus ja tehokkuus palvelussuhteen luonteen mukaan

Tutkimukseen vastanneista vain vakituiset (15,3 %) lähiesimiehet näkivät toimimisensa voimakkaasti taloudelliseksi ja tehokkaaksi. Sijaisilla ja määräaikaisilla lähiesimiehillä ei esiintynyt omassa toiminnassa voimakasta taloudellisuutta ja tehokkuutta. Vakituista lähiesimiehistä 11,9 % sekä sijaisista ja määräaikaisista 10 % näki, ettei heidän oma toimimisensa ole ollenkaan taloudellista ja tehokasta tai se on sitä vain vähän. Sijaisten ja määräaikaisten voimakkaan taloudellisen ja tehokkaan toiminnan puuttumisen taustalla lienee yhteys palvelussuhteen keston. Ajallisesti lyhyet palvelussuhteet eivät anna mahdollisuutta kehittää omaa johtamista taloudellisemmaksi ja tehokkaammaksi.

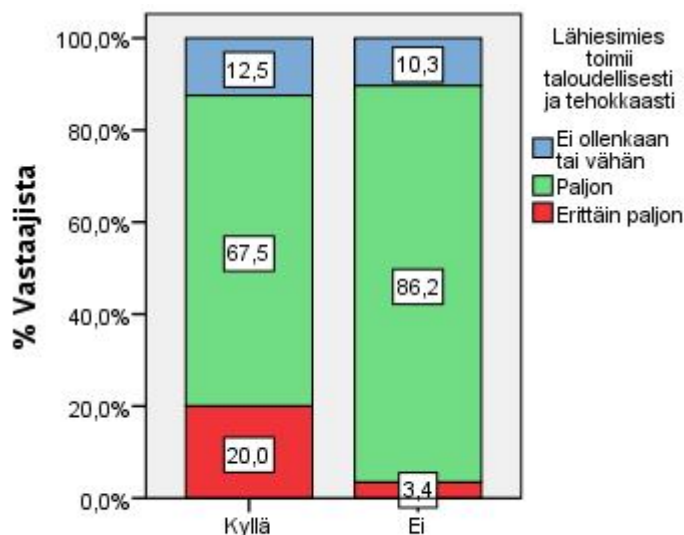
Sisäistä yrittäjyyttä omaava lähiesimies uskaltaa tehdä nopeita päätöksiä, hyödyntää toimintavapauttaan ja toimii tuloksellisesti ja tavoitteellisesti. Kuntasektorillakin johtamisessa on lähdetty painottamaan enemmän yrittäjämäistä työtettä. Samanaikaisesti on osattava toimia myös julkisena johtajana, jota yrittäjäjohtajalta ei vaadita. Tehokkuutta on saatava aikaan siten, että ihmisten tapasuolinen kohtelu ja hyvän hallinnon periaatteet eivät vaarannu. Lähtökohtana kuitenkin on, että kuntasektorin tehtävänä ei ole tuottaa voittoa, ja tältäkin osin julkisen sektorin johtaminen poikkeaa yrittäjämäisestä johtamisesta. (Lähdesmäki 2003, 222-224.) Sisäinen yrittäjyys organisaatiossa vahvistaa koko organisaation toimintaa ja tuloksellisuutta. Tästä syystä sisäistä yrittäjyyttä olisikin tavoitteellisesti lähdettävä viemään osaksi organisaation kaikkien hierarkiatasojen johtamistyötä.

Tutkimuskohteena olevien lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuutta ja tehokkuutta ikäluokittain tarkasteltuna (liite 3, kuvio 10) sitä esiintyi eniten 40-49-vuotiailla ja 50-59-vuotiailla, joilla vastausten hajonta oli kuitenkin suurinta. Yli 60-vuotiaat oman toimimisen näkivät taloudellisena ja tehokkaana kolmanneksi parhaiten ja alle 40-vuotiaat kokivat sen heikoimpana. Koulustaustoittain tarkasteltuna (liite 3, kuvio 11) lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuutta ja tehokkuutta esiintyi eniten opistoasteen tutkinnon suorittaneiden lähiesimiesten keskuudessa ja hieman heikompana alemman ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden keskuudessa. Lisäämällä lähiesimiestyöhön sisäistä yrittäjyyttä lähiesimiehet saadaan tavoittelemaan toiminnallaan paremmin koko organisaation tehokkuuden parantamista, innovatiivisuutta ja näkemään mahdollisuuden muuttaa yksikön ja organisaation entistä dynaamisemmaksi ja itseohjautuvammaksi. Lähiesimiehillä, joilla on sisäistä yrittäjyyttä, on kyky ottaa riskejä tavoitteisiin pääsemiseksi ja näin suurikin organisaatio muuttuu aidosti itseohjautuvaksi ja entistä dynaamisemmaksi ja itseohjautuvammaksi. Yrittävä lähiesimies osaa suhtautua elämään haasteena ja uskaltaa laittaa itsensä likoon. (Anttiroiko & Tiura 1997, 9-11.)

Koirasen (1993, 69) mukaan yrittäjämäisen käytöksen avulla henkilö tyydyttää myös omia toimeentulon ja kasvun tarpeitaan, joita voidaan tehostaa kannusteiden avulla. Kannusteet tehostavat voimakkaasti henkilön suoritusta. Kannusteet voivat olla joko fyysisiä ympäristöä koskevia tai taloudellisia. Sisäisen yrittäjyyden tehtäväkannusteilla on myös suuri merkitys motivaation luomisessa. Sisäisen yrittäjyyden tehtäväkannusteena voidaan pitää menestyksen tunnetta itse työtehtävässä. Sisäisen yrittäjän ominaispiirteet omaava osaa myös tehdä jatkuvasti laskelmoituja ja hallittuja riskinottoja. Houkuttava palkkio eli kannuste lisää halua ottaa riskejä. Si-

säistä yrittäjyyttä omaavaa lähiesimiestä epävarmuus häiritsee vähemmän kuin muita ihmisiä. Hän kestää paremmin riskiä ja kestää paremmin muita tekijöitä epävarmuuden keskellä. (Koironen 1993, 81.)

Lähiesimiehen omalla toimimisella taloudellisesti ja tehokkaasti vaikutti olevan yhteys siihen, onko lähiesimies kiinnostunut omasta johtamis- ja urakehityksestä (liite 3, kuvio 12). Vastaavasti myös talousasioista kiinnostuksella (liite 3, kuvio 12) vaikutti olevan myönteinen vaikutus lähiesimiehen oman toimimisen taloudellisuuteen ja tehokkuuteen. Oulun kaupungille suoraan lähiesimieheksi tulleista 5,9 %:lla vastaajista oma toimiminen oli voimakkaasti taloudellista ja tehokasta (liite 3, kuvio 13). Kuitenkaan 23,5 %:lla suoraan lähiesimiehen virkaan tulleista toiminta ei ollut taloudellista ja tehokasta tai se oli sitä vain vähän. Perustyöstä lähiesimiehiksi siirtyneistä 15,4 %:lla oma toimiminen oli voimakkaasti taloudellista ja tehokasta ja 7,7 %:lla lähiesimiehistä toiminta ei ollut tai oli vain vähän taloudellista ja tehokasta. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös yksityisellä sektorilla työskentelyn vaikutusta lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuuteen ja tehokkuuteen (liite 3, kuvio 14). Yksityisellä sektorilla toimineiden lähiesimiesten ja siellä työskentelemättömien lähiesimiesten vastaukset olivat lähes samanlaiset. Molemmissa ryhmässä lähiesimiehen oman toimimisen taloudellisuus ja tehokkuus tuli esille voimakkaasti 12-14 %:lla vastaajista ja 11-12 %:lla vastaajista ei ollut omassa toimimisessa taloudellisuutta ja tehokkuutta tai se oli vähäistä.



Kuvio 14. Lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuus ja tehokkuus sen perusteella onko yritystoiminta lähiesimiehelle tuttua

Tutkimuksessa selvitettiin myös yritystoiminnan tuntemisen vaikutusta lähiesimiesten omaan toimimiseen. Lähiesimiesten, joille yritystoiminta oli lähipiirin tai muun kautta tuttua, omassa toimimisessa oli taloudellisuutta ja tehokkuutta vahvasti 20 %:lla vastaajista. Heillä, joille yritystoiminta ei ollut tuttua, esiintyi taloudellisuutta ja tehokkuutta omassa toiminnassa vahvasti vain 3,4 %:lla vastaajista. Tämän tutkimustuloksen perusteella yritystoiminnan tuntemisella vaikuttaisi olevan jonkin verran merkitystä lähiesimiestyölle.

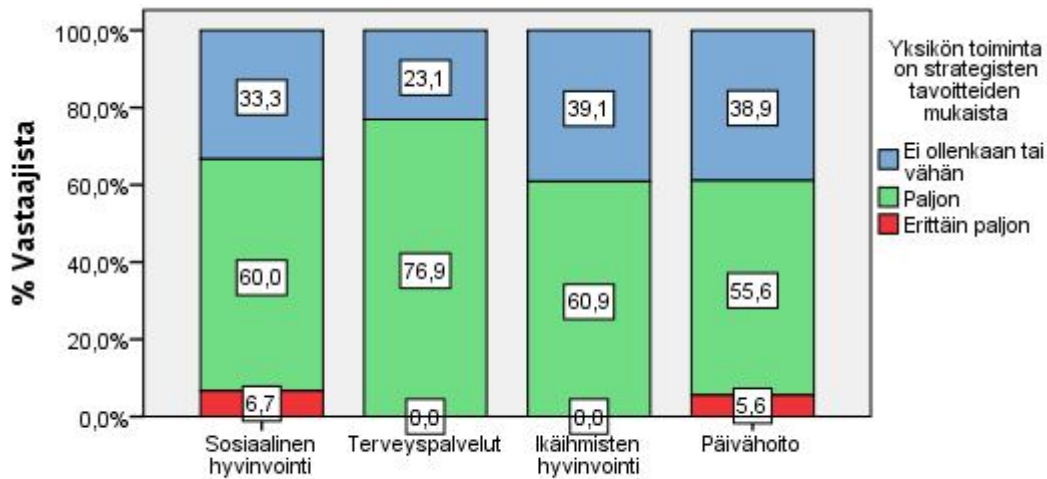
Tilaaaja-tuottajamallissa toimimisen tavoitteena on luoda organisaatioon joustavat olosuhteet, jolloin pystytään reagoimaan nopeastikin ulkopuolisiin vaatimuksiin kuten muuttuviin taloustilanteisiin tai kuntalaisten vaatimuksiin (Stenvall & Airaksinen 2009, 25). Haasteeksi mallissa on muodostunut se, että tilaajan tehtävänä mallissa on määritellä mitä asiakaspalveluita tuotetaan, eikä yksikkö voi itse muuttaa toimintaa asiakaslähtöiseksi. Tämä on koettu kuitenkin lähiesimiesten keskuudessa myönteisenä asiana, sillä säästyvän ajan voi käyttää oman palvelutuotannon kehittämiseen. (Stenvall & Airaksinen 2009, 90.) Sisäisen yrittäjyyden lisääminen asteittain osaksi johtamista motivoi lähiesimiehiä toimimaan organisaatiolle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Lähiesimiesten halu vahvistaa omaa roolia ja asemaa heijastuu tässä tutkimuksessa myös joidenkin lähiesimiesten avoimeen kysymykseen antamissa vastauksissa (liite 4).

Sisäisen yrittäjyyden keskeisenä lähtökohtana on se, että jokainen kantaa riskit omista teemisistään ja päätöksenteostaan. Sisäisen yrittäjän voikin tunnistaa vastuun kantamisesta ja innovatiivisesta työntekotavasta. Lähiesimiestyön kehittämisessä tulisi sisäinen yrittäjyys nähdä kehittämisen välineenä. Sisäistä yrittäjyyttä kehittäville on kuitenkin haastavaa antaa konkreettisia ohjeita siitä, miten sisäistä yrittäjyyttä organisaatiossa kehitetään. Tärkeämpää olisikin antaa lähiesimiehille mahdollisuus tehdä ja kokeilla oikeita asioita. Myös epäonnistumisen antamisen mahdollisuus auttaa kehittämään sisäistä yrittäjyyttä organisaatiossa ja siellä toimivissa yksiköissä. Usein sisäinen yrittäjyys kehittyy vaikeuksien kautta ja saavutusten havaitseminen voi viedä aikaa, mutta havaitsemisen jälkeen on kehitystyö käynnistynyt ja kiihtyy entisestään. Edistysaskeleista tulee uskaltaa avoimesti puhua, jotta havaitaan että ollaan oikealla tiellä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 29-34.)

5.3.2 Yksikön toiminta osana organisaation strategisia tavoitteita

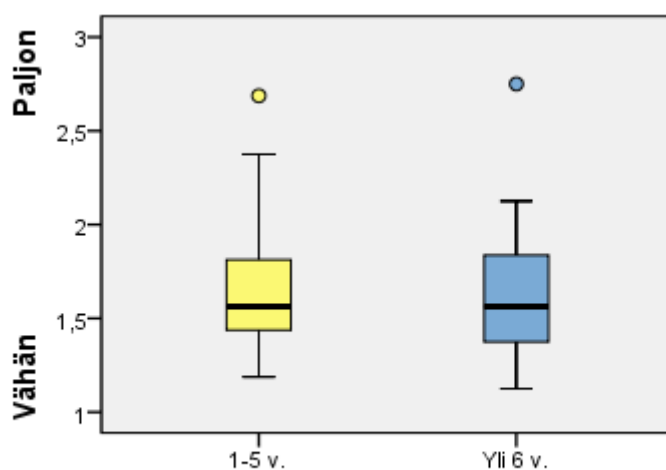
Toiminta tilaaja-tuottajamallissa perustuu tilaajan ja tuottajan välisiin sopimuksiin ja tuottaja joutuu kiinnittämään aiempaa enemmän huomiota luomiinsa palveluprosesseihin, kehittämään ja muuttamaan niitä tilaajan asettamien tavoitteiden mukaisesti. Tuottaja kuitenkin päättää siitä, miten tilaajan kanssa sovitut palvelut tuotetaan kuluttajille. (Uusitalo 2007, 6.) Tavoitteena on luoda joustava ja laadukas palvelutuotanto. Kilpailuttaminen on parhaita keinoja varmistaa, että hinta- ja laatusuhde vastaavat kuntalaisten tarpeita ja palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeita. (Määttä 2010, 79-80.) Mallissa tilaajan tehtävänä on miettiä sitä, mitä kunnan tehtäviin kuuluu ja miten ne tulee hoitaa. Tuottajan tehtävänä on miettiä sitä, miten palvelut saadaan tuotettua mahdollisimman kustannustehokkaasti. (Kallio et al. 2006, 225.)

Yrittäjämäisellä käyttäytymisellä on merkittävä vaikutus toimintaympäristöön ja siellä eteen tuleviin tilanteisiin. Yrittäjyyteen suhtautuminen ja organisaatiossa vallitseva yleinen ilmapiiri vaikuttavat siellä toimivan yksilön yrittäjyyden vahvistumisena tai heikkenemisenä. Kannustava ja optimistinen ympäristö vahvistaa sisäistä yrittäjyyttä, kun taas pessimistinen ja turhautunut ympäristö voi vaikuttaa sisäiseen yrittäjyyteen kielteisesti. (Koiranen 1993, 71.) Sisäinen yrittäjyys antaa suurelle organisaatiolle myös ratkaisun kadonneen työilon löytämiseen (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 7). Mielekäs työ ja hyväksyttävä arvoperusta ovat avainasemassa puhuttaessa henkilöstön motivaatiosta ja työssä jaksamisesta (Stenvall et al. 2007, 67). Muokkaamalla johtamismallia sisäisen yrittäjyyden suuntaan vahvistetaan samalla organisaatiossa vallitsevaa myönteistä suhtautumista yrittäjämäiseen käyttäytymiseen ja vahvistetaan työyksiköiden itsenäisen aseman vahvistumista. Yrittäjämäisesti käyttäytyvällä organisaatiolla on suora yhteys koko organisaation menestymiseen. Kaikkien organisaatiossa toimivien on kyettävä havaitsemaan mahdollisuudet, tartuttava niihin, otettava riskejä ja uskottava muutosten onnistumiseen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 35.)



Kuvio 15. Yksikön toiminta palvelualueittain

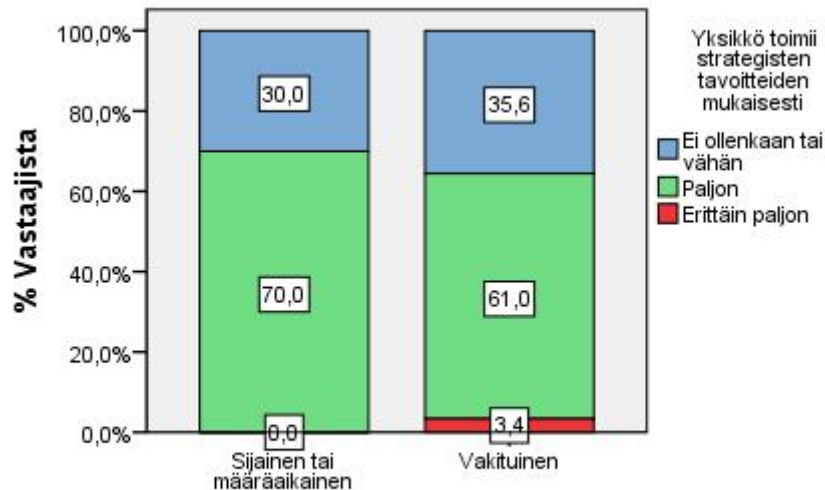
Palvelualueittain tarkasteltuna tutkimuksessa lähiesimiehen johtaman yksikön toiminnan kokivat organisaation strategisten tavoitteiden mukaisena voimakkaasti vain sosiaalisen hyvinvoinnin (6,7 %) ja päivähoiton (5,6 %) lähiesimiehet. Valtaosa terveyspalveluiden ja ikäihmisten hyvinvoinnin lähiesimiehistä näki yksikkönsä toiminnan strategisten tavoitteiden mukaisena, mutta voimakkaana se ei tullut esille ollenkaan. Ikäihmisten hyvinvoinnin lähiesimiehistä 39,1 %, päivähoiton lähiesimiehistä 38,9 %, sosiaalisen hyvinvoinnin lähiesimiehistä 33,3 % ja terveyspalveluiden lähiesimiehistä 23,1 % toi tutkimuksessa esille toiminnan olevan vähän tai ei ollenkaan organisaation strategisten tavoitteiden mukaista.



Kuvio 16. Yksikön toiminta palvelusuhteen keston mukaan

Tutkimuksessa tilaaja-tuottajamallin alussa tai sen aikana aloittaneet eli alle kuusi vuotta lähiesimiehenä toimineet näkivät yksikkönsä toiminnan enemmän strategisten tavoitteiden mukaisena kuin he, jotka olivat toimineet lähiesimiehinä jo ennen tilaaja-tuottajamallin aloittamista eli olivat olleet palveluksessa yli kuusi vuotta. Samanlainen tulos tuli esille tarkasteltaessa lähiesimiesten persoonaan liittyvän sisäisen yrittäjyyden ilmenemistä ja lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuutta ja tehokkuutta. Tämäkin osoittaa, että lähiesimiestyössä toimivilta on edellytetty jo aiempaa enemmän tilaaja-tuottajamallin tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavia sisäisen yrittäjyyden ominaisuuksia.

Kaikkia yksiköissä toimivia henkilöitä tulisi motivoida yrittäjämäiseen toimintaan, itseohjautuvuuteen ja tulosvastuullisuuteen, jotta yritteliäisyys ja siihen liittyvä innovatiivisuus ja luovuus saavutettaisiin aiempaa paremmin (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 33). Ylimmän johdon rooli organisaation johtamisessa on tärkein, mutta ylin johto ei voi vaikuttaa siihen mitä yksiköissä käytännössä tehdään. Ylin johto laatii strategiset tavoitteet ja luo organisaatiolle perustan toimia, mutta suunnitelmat ja tavoitteet muuttuvat toiminnaksi ja tuloksiksi vasta eri puolilla organisaatiota sijaitsevilla pienemmissä yksiköissä. (Viitala & Jylhä 2007, 250.) Tästä syystä jokaisella organisaation hierarkiatasotasolla tehtävä johtamistyö on organisaation tavoitteiden kannalta merkittävä. Lähiesimiestyö alimmalla hierarkiatasolla sisältää kaiken sen toiminnan, jonka varassa esimies toteuttaa ja suuntaa tuotantoja ylimmän johdon haluamaan suuntaan ja tukee alaisiaan tavoitteiden saavuttamisessa. (Viitala & Jylhä 2007, 254.) Parhaallakaan tavalla rakennettu organisaatorakenne tai paraskaan johto eivät tavoita asetettuja tavoitteita, ellei asioita visioida ja jalkauteta lähiesimiesten kautta yksiköissä työntekijätasolle saakka (Heinonen & Paasio 2005, 10). Lisäämällä sisäisen yrittäjyyden ominaispiirteitä lähiesimiestyöhön he toimisivat tehokkaasti organisaation jäsenenä ja se ilmenisi strategisena uudistuksena ja tuotteiden kehittämisenä organisaatiossa. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 31.)



Kuvio 17. Yksikön toiminta palvelussuhteen luonteen mukaan

Lähiesimiehen johtaman yksikön toiminnan koki strategisten tavoitteiden mukaisena vahvasti vain vakituiset lähiesimiehet ja heistäkin sen koki vahvana vain 3,4 % lähiesimiehistä. Sijaisista ja määräaikaisista lähiesimiehistä 30 % sekä vakituisista lähiesimiehistä 35,6 % koki, ettei toiminta ole strategisten tavoitteiden mukaista tai se on sitä vain vähän. Merkille pantavaa on, että yli kolmasosa kaikista vastanneista lähiesimiehistä koki, ettei toiminta ollut strategisten tavoitteiden mukaista tai se on sitä vain vähän.

Asiakaslähtöisyyttä on tilaaja-tuottajamallissa lähdetty tietoisesti voimistamaan, sillä tavoitteena on tuottaa kuntasektorin palvelut kuntalaisille perinteistä mallia asiakaslähtöisemmin.. Palvelutuotannon perinteinen malli, jossa palvelut tuotetaan hierarkiarakenteen kautta, on muuttunut ja palveluita rakennetaan enemmän ihmisten elinkaaren mukaisen prosessiajattelun kautta. (Stenvall & Airaksinen 2009, 23.) Asiakkaan näkökulman huomioimatta jättäminen kehittämistyössä ja sisäisen yrittäjyyden puute asiakastyön tekemisessä johtaa byrokratian lisääntymiseen ja organisaation kehittämättömyyteen eli perinteisten toimintatapojen säilymiseen. Asiakkaan näkökulman huomioimatta jättäminen johtaa asiakasohjautuvaan toimintaan, jolloin sen vaikutus on tyytyväinen asiakas kehittämistyön jäädessä kuitenkin vain taustalle. Myös asiakkaan näkökulman huomioimatta jättäminen johtaa oppimis- ja kehittämisorientoituneen organisaation kehittämiseen, jossa keskeisenä asiana on työntekijöiden työssä viihtyminen. Organisaatiossa ei muodostu selkeää tuntumaa asiakasrajapintaan ja huomio kohdistuu sisäisten ja toiminnallisten prosessien kehittämiseen. Yhdessä sisäinen yrittäjyys ja asiakkaan näkökulman huomioiminen johtavat asiakaslähtöiseen ja innovatiiviseen toimintaan ja yksikön menestymiseen kil-

pailussa. Organisaatiolle muodostuu kilpailuetu ja se toimii sisäisesti yritteliäästi ja innovoi asiakaslähtöisesti. Organisaatiosta muodostuu myös oppiva ja sen toiminnassa huomioidaan kaikki organisaatiossa vallitsevat liiketoimintaprosessit. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 21-22.)

Ikäluokittain tarkasteltuna (liite 3, kuvio 15) lähiesimiehistä oman yksikön toiminnan näki organisaation strategisten tavoitteiden mukaisena parhaiten 40-49-vuotiaat ja 50-59-vuotiaat. Alle 40-vuotiaat ja yli 60-vuotiaat näkivät toiminnan strategisten tavoitteiden mukaisena heikosti. Koulutustaustoittain (liite 3, kuvio 16) tarkasteltaessa lähiesimiehistä yksikön organisaation strategisten tavoitteiden mukaisena näkivät parhaiten opistoasteen koulutuksen suorittaneet ja alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet lähiesimiehet ja hieman heikompana ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet lähiesimiehet. Kiinnostus omaan johtamis- ja urakehitykseen (liite 3, kuvio 17) ei vaikuttanut siihen, miten yksikkö toimi organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. Myöskään kiinnostuksella talousasioihin (liite 3, kuvio 17) ei näyttänyt olevan yhteyttä siihen, miten lähiesimiehen johtama yksikkö toimi sille asetettuihin tavoitteisiin nähden.

Tarkasteltaessa yksikön toimintaa strategisten tavoitteiden mukaisesti sen perusteella, oliko lähiesimies tullut suoraan Oulun kaupungille lähiesimiehen virkaan vai oliko hän siirtynyt virkaan perustyöstä, ei löytynyt merkittävää eroa (liite 3, kuvio 18). Suoraan lähiesimieheksi tulleilla lähiesimiehillä valtaosalla oli havaittavissa yksikön toimimista strategisten tavoitteiden mukaisesti. Kuitenkaan heistä yksikään ei kokenut sitä ilmenevän voimakkaasti. Sen sijaan lähes kolmasosa (29,4 %) vastaajista ei nähnyt toiminnan olevan strategisten tavoitteiden mukaisena ollenkaan tai se oli vain vähäistä. Myös perustyöstä lähiesimieheksi siirtyneistä suurimmalla osalla oli havaittavissa yksikön toimimista strategisten tavoitteiden mukaisesti ja heistä vain 3,8 %:lla toimiminen ilmeni voimakkaana. Perustyöstä siirtyneistä lähiesimiehistä kuitenkin enemmän kuin kolmasosa (36,5 %) oli vastannut, ettei yksikön toiminta ole strategisten tavoitteiden mukaista tai se on vähäistä. Merkittävää on, että tässäkin tarkastelussa molemmissa ryhmissä kolmasosa vastaajista koki, ettei yksikön toiminta ole strategisten tavoitteiden mukaista tai se oli sitä vain vähän.

Myös henkilöstöjohtamisesta on muodostunut tilaaja-tuottajamallissa haastava. Organisaatiossa ylhäältä alaspäin tapahtuvien linjausten antaminen heikentää hierarkian alimman tason lähiesimiesten itsenäistä asemaa. Delegointisääntö antaa lähiesimiestasolle toimintavapauksia henkilöstön suhteen, mutta liian tiukasti ohjeistettu käytäntöjen määrittely ja toimintavapautta

rajoittavat liian tiukat linjaukset ovat aiheuttaneet ristiriitaa. Linjausten on koettu olevan liian tiukkoja ja joustamattomia tilaaja-tuottaja -toimintamallia tukemaan. Henkilöstövoimavarojen hallintaa tulisikin tilaaja-tuottajamallissa muuttaa enemmän tuotantoa tukevaksi, vuorovaikutteisemmaksi ja uudessa toimintakulttuurissa yksiköiden itsenäisyyttä tukevammaksi. Aiempien tutkimusten mukaan henkilöstövoimavarojen ohjausta ei nähdä tilaaja-tuottajamallissa kovin selkeänä. Henkilöstöjohtamisen koetaan olevan liian irrallista muusta toiminnasta ja sen kehittämistä osaksi tilaaja-tuottajamallin kokonaisuutta tulisi myös kehittää. Myös ammattijärjestöjen asemaa henkilöstöjohtamisessa tulisi kehittää vastaamaan tilaaja-tuottajamallin toimintaympäristön edellytyksiä. Aiempien tutkimusten mukaan ammattijärjestöjen koettiin toimivan pääosin vielä vanhalla mallilla uudessa toimintaympäristössä, joka hankaloittaa henkilöstöjohtamisen kehittämistä tilaaja-tuottajamallissa entisestään. (Stenvall & Airaksinen 2009, 68-69.)

Yksityiseltä sektorilta saadulla työkokemuksella (liite 3, kuvio 19) ei tämän tutkimuksen mukaan ollut merkitystä. Molemmissa ryhmissä vastaukset olivat lähes identtiset eli valtaosa molemmista ryhmistä näki yksikkönsä toiminnan organisaation strategisten tavoitteiden mukaisena. Myös yksityisen sektorin työkokemuksen perusteella tehdyssä tutkimuksessa vastaajista kolmasosa koki, ettei yksikkö toimi organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti tai se on vähäistä. Vastaajilta kysyttiin myös, oliko yritystoiminta heille lähipiirin tai muun kautta tuttua (liite 3, kuvio 20). Tästä saatu tulos ei poikennut yksityiseltä sektorilta saadun työkokemuksen perusteella tehdystä tutkimuksesta, vaan tulos on samansuuntainen. Valtaosa molempien ryhmien vastaajista näki yksikön toiminnan olevan organisaation strategisten tavoitteiden mukaista. Kuitenkin yritystoimintaa tuntevista lähiesimiehistä 30 % ei kokenut yksikkönsä toimintaa organisaation strategisten tavoitteiden mukaisena. Lähiesimiehistä, joille yritystoiminta ei ollut tuttua, 41,4 % ei kokenut yksikön toimintaa organisaatiolle asetettujen strategisten tavoitteiden mukaisena. Yksikön toimimisen organisaation strategisten tavoitteiden mukaisena koki voimakkaana vain 5 % yritystoimintaa tuntevista lähiesimiehistä.

Palvelutuotannon ylin johto organisaation strategioiden avulla ohjaa palvelutuotannon toimintaa. Strategioiden avulla se tuottaa tietoa yksiköille siitä, mihin suuntaan toimintaa on kehitettävä (Stenvall & Airaksinen 2009, 117.) Moniportaisen hierarkiarakenteen takia strategioiden laatiminen ja toteuttaminen on organisaatiossa haastavaa ja vaikeampaa kuin yksityisellä sektorilla. Moniportaisen hierarkiarakenteen takia ylimmän johdon linjaukset ja tahdonilmaukset eivät usein välitykään hierarkian alimmalle tasolle saakka. Hierarkian alimmalla tasolla toimivat lähiesimiehet eivät aina tiedä minkälaisia innovaatioita tai kehittämistä heiltä odotetaan. Lähiesi-

miehille tavoiteltu itsenäisempi asema ja epätietoisuus aiheuttavatkin ajoittain jännitteitä kaupungin kokonaisedun tavoittelussa. Kokonaisedun tavoittelu tulee huomioida kehittämistyössä aiempaa enemmän. (Stenvall & Airaksinen 2009, 67-68.) Tämän lisäksi tulisi kiinnittää huomiota ja kehittää systemaattista toimintatapaa, jolla strategiat saadaan hierarkian alimmalla tasolla toimivien johtavassa asemassa olevien tietoon siten, että niissä käy ilmi aidot tahdonilmaukset ja konsernin linjaukset, joita organisaatiossa tavoitellaan (Stenvall & Airaksinen 2009, 66).

Lähiesimiesasemassa olevien rooli on organisaation strategisten tavoitteiden ja toiminnan kannalta mielenkiintoinen. Pahimmillaan lähiesimiesasemassa olevien on todettu olevan muutosvastarintana ja organisaation kehittymisen esteenä. Heidän kykenemättömyys kehittyä tai osallistua kehittämiseen saattaa johtua heidän merkittävästä asemastaan toimia hierarkiarakenteen alimmalla tasolla. Hierarkian alimmalla tasolla työskentelevät lähiesimiehet toimivat lähellä organisaation alakulttuuria ja heidän tehtävänä on toimia alakulttuurin johtajana. Heidän erityisen roolinsa takia he joutuvat työssään yhdistämään osaamiseensa ja asemaansa liittyvää valtaa. Ylimmän johdon näkökulmasta lähiesimiesten tulisi olla kuitenkin kehittämistyössä korvaamaton tiedon lähde. (Rannisto et al. 2011, 82.) Haastavaksi lähiesimiesten roolin tekee se, että lähiesimiehet edustavat johtajuutta alaiselleen henkilöstölle, joka kohdistaa lähiesimiehelle paineita työn tekemiseen. Samanaikaisesti heihin kohdistuu erilaisia paineita poliittisten johdon ja ylimmän johdon taholta (Stenvall et al. 2007, 64).

Perinteisessä kuntasektorin johtamismallissa ylimmän johdon rooli kehittämistyössä ja käytännön toteuttamisessa on ollut keskeistä, sillä kuntapalvelut on tuotettu omina palveluina ja johtaminen on tapahtunut hierarkkisesti ylhäältä alaspäin (Kallio et al. 2006, 19). Tämä on tuonut kuitenkin tilaaja-tuottajamallissa haasteita johtamiselle. Perinteisen johtamismallin käyttäminen tilaaja-tuottajamallissa on johtanut siihen, että johtamiskulttuuri on edelleen kehittymätöntä. Kehittymättömyys näkyy erityisesti hierarkiatason alimmalla tasolla olevissa lähiesimiehissä ja heidän työntekotavassaan. Perinteisessä mallissa lähiesimiesten tehtävänä oli tuottaa palvelut ylimmän johdon antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti eikä heillä ollut keinoja eikä lupaa toteuttaa itsenäistä ja oma-aloitteista johtamista organisaatiossa. Tältä osin tilanne näyttää olevan aiempien tutkimusten mukaan ennallaan. Osa lähiesimiehistä toimii edelleen perinteisen johtamismallin mukaisesti ja odottaa selkeitä ohjeita ja määräyksiä ylemmältä johdolta. (Stenvall & Airaksinen 2009, 40.) Myös tämän tutkimuksen avoimeen kysymykseen annetut vastaukset heijastavat osittain samanlaista viestiä (liite 4). Stenvall & Airaksinen (2009, 46) tuovatkin omassa tutkimuksessaan esille, että kehitystyössä on jatkossa kiinnitettävä erityistä huomio-

ta juuri johtamiseen liittyviin haasteisiin. On pyrittävä luomaan työympäristö, jossa työn tekemisen lähtökohtana on aito halu kehittämislähtöisesti ja innovatiivisesti lisätä tuottavuutta.

Sisäinen yrittäjyys tulisikin organisaatiossa nähdä siellä toimivien yksilöiden ja koko organisaation toiminnan kehittämisen välineenä. Olisi tärkeää antaa mahdollisuus tehdä ja kokeilla oikeita asioita, sillä usein sisäinen yrittäjyys kehittyy vaikeuksien kautta. Sisäisen yrittäjyyden keskeisenä lähtökohtana on se, että jokainen kantaa riskit omista tekemisistään ja päätöksenteostaan. Sisäinen yrittäjä onkin tunnistettavissa vastuun kantamisesta ja innovatiivisesta työntekotavasta. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 29-34.) Sisäinen yrittäjämäinen toimintapa yksiköissä edesauttaa uuden tiedon ja osaamisen kehittymistä, jonka varaan organisaation ydinosaaminen rakentuu. Sisäinen yrittäjyys työyhteisön toimintatapana mahdollistaa oppimisen ja uuden tiedon muodostumisen, mikä vahvistaa organisaatiossa tehtävää ydinosaamista ja menestymismahdollisuuksia. Yritteliäästi toimivalla ja oppivalla organisaatiolla on mahdollisuudet kehittyä huippuluokan menestyjäksi markkinoilla. Tämä edellyttää kuitenkin kykyä kytkeä innovatiiviset oppimis- ja kehittymisprosessinsa asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin alueisiin. Asiakaslähtöisyyden ja sisäisen yrittäjyyden voimistuessa organisaation suorituskyky ja menestys kehittyvät positiivisesti. Asiakaslähtöisesti innovoiva menestyjä katsoo toiminnassaan tulevaisuuteen, ennakoii ja etsii aktiivisesti muutosmahdollisuuksia. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 120.) Sisäisen yrittäjyyden edistäminen ja vaaliminen osaksi lähiesimiestyötä muodostaa erään johtajuuden keskeisimmistä haasteista. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 31).

5.4 Yhteenveto empiirisestä tutkimuksesta

Kuten aiemmat tutkimukset, myös tämä tutkimus osoitti, että tilaaja-tuottajamallissa mallin toimivuuden kannalta merkittäviä haasteita asettaa tarve johtamiskulttuurin muutokseen. Nimenomaan hierarkian alemman tason lähiesimiesten roolit ja vastuut ovat jääneet määrittelemättä tai kehittämistyössä vähemmälle huomiolle. (Stenvall & Airaksinen 2009, 42-43). Perinteisillä byrokraattisilla rakenteilla on taipumus estää innovatiivista käyttäytymistä organisaatiossa, joka taas vaikeuttaa organisaation muuttumista (Koiranen & Pohjansaari 1994, 42). Perinteiset linjat ovat liian tiukkoja ja joustamattomia tilaaja-tuottaja –toimintamallia tukemaan ja lähiesimiesten johtamien yksiköiden ja työntekijöiden toiminnasta pitäisikin pyrkiä tekemään selkeästi luontevampi osa organisaatiossa toimimista kuin aiemmin (Stenvall & Airaksinen 2009, 69). Kuntasektorilla aiemmin vallinnut toimintakulttuuri on johtanut siihen, että lähiesimiehillä ei aiemmin ole ollut mahdollisuutta käyttää johtajuuttaan. Tämä on johtanut siihen, että osa lä-

hiesimiehistä yhä edelleen odottaa selkeitä ohjeita ja määräyksiä johtamistyölleen, eikä oma-aloitteista kehittämistä lähiesiemiestyössä tapahdu. Johtamis- ja kehittämistyö nähdään yhä edelleen usein ylimmän johdon tehtävänä. (Stenvall & Airaksinen 2009, 40.) Johtamiskulttuurin muutoksen käynnistyminen edellyttäisi tuotantoyksiköiden valta- ja vastuusuhteiden tarkistamista ja päivittämistä vastaamaan luodun kilpailuympäristön vaatimuksia (Valkama 2008, 173).

Tutkimus osoitti vakituisten ja sijaisten tai määräaikaisten tietoja verrattaessa, että sisäistä yrittäjyyttä ilmeni eniten vakituisilla lähiesimiehillä. Sijaisilla ja määräaikaisilla se ei tullut esille yhtä voimakkaana kuin vakituisilla (kuvio 9). Myös lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuus ja tehokkuus tuli voimakkaammin esille vakituisilla lähiesimiehillä kuin sijaisilla tai määräaikaisilla (kuvio 13). Tutkittaessa oliko lähiesimiesten johtaman yksikön toiminta organisaation strategisten tavoitteiden mukaista kävi ilmi, että vakituisten lähiesimiesten johtamien yksiköiden toiminta oli hieman heikompaa kuin sijaisten tai määräaikaisten. Yksikön toiminta ei ollut tai oli vain vähän organisaation strategisten tavoitteiden mukaista jopa kolmasosalla molempien ryhmien vastaajista. Vakituista 35,6 % koki, ettei yksikön toiminta ollut asetettujen strategisten tavoitteiden mukaista. Sijaisilla ja määräaikaisilla toimimattomuus tuli esille 30 %:lla vastaajista (kuvio 17).

Lähiesimiesten palveluajan mukaan vertailua haettiin tässä tutkimuksessa lähiesimiehistä, jotka ovat aloittaneet työskentelyn lähiesimiehenä tilaaja-tuottajamallin alussa tai sen aikana sekä heitä, jotka ovat toimineet lähiesimiehinä jo ennen tilaaja-tuottajamallin alkamista. Sisäistä yrittäjyyttä ilmeni enemmän lähiesimiehillä, jotka olivat aloittaneet lähiesimiehenä työskentelyn Oulun kaupungilla tilaaja-tuottajamallin alussa tai sen aikana eli olivat olleet lähiesimiehinä alle kuusi vuotta (kuvio 8). Myös lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuus ja tehokkuus korostui niiden lähiesimiesten keskuudessa, jotka ovat aloittaneet työskentelyn tilaaja-tuottajamallin alussa tai sen aikana (kuvio 12). Sama tulee esille tarkasteltaessa yksiköiden strategisten tavoitteiden mukaista toimintaa. Tilaaja-tuottajamallin aikana tai sen alussa aloittaneiden eli alle kuusi vuotta työskennelleiden lähiesimiesten yksiköiden toiminta oli paremmin organisaation strategisten tavoitteiden mukaista kuin heillä, jotka olivat aloittaneet lähiesimiehinä ennen tilaaja-tuottajamallin alkamista (kuvio 16). Tämän tuloksen perusteella voidaan todeta sisäisen yrittäjyyden lisääntyneen lähiesimiehistä ja heidän toiminnassaan tilaaja-tuottajamallin käynnistymisen myötä.

Hierarkian alimmalla tasolla toimiville lähiesimiehille on voinut muodostua myös vääränlainen käsitys omasta vastuustaan. Vastuusta syytetään mielellään ylintä johtoa tai muita johtavassa asemassa olevia viranhaltijoita. Lähiesimiehen omien tehtävien tunnistaminen ja oman roolin selkeyttäminen ovatkin työkaluja, joiden avulla lähiesimies voi hoitaa häneltä odotettua vastuuta. (Harjuniemi 2008, 9-10.) Lähiesimiesten epätietoisuus omasta roolista ja vastuusta heijastuu tässä tutkimuksessa myös joidenkin lähiesimiesten avoimeen kysymykseen antamissa vastauksissa (liite 4). On kuitenkin todettu, että ylimmän johdon suunnitelmat ja tavoitteet muuttuvat toiminnaksi ja tuloksiksi vasta pienemmissä organisaatioon kuuluvissa yksiköissä eri puolilla organisaatiota (Viitala & Jylhä 2007, 250). Parhaallakaan tavalla rakennettu organisaatorakenne tai paraskaan johto eivät tavoita asetettuja tavoitteita, ellei asioita visioida ja jalkauteta lähiesimiesten kautta työntekijätasolle saakka (Heinonen & Paasio 2005, 10). Sisäisen yrittäjyyden myötä lisääntyvä jaettu johtajuus organisaatiossa ei vähennä yhtään johtamisen arvoa, vaan luo sille kehittymismahdollisuuden (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 80). Lähiesimiesten tärkeys on korostunut muutosten myötä ja lähiesimiehistä parhaiten menestyvätkin ne, jotka pysyvät jatkuvassa muutoksessa mukana (Kylmälahti & Paunonen 2003, 19). Sisäisestä yrittäjyydestä ollaan aiempaa enemmän kiinnostuneita, koska sisäisesti yritteliäällä toimintatavalla katsotaan tuovan toimintaan lisäarvoa, ja sillä on suora yhteys organisaatiossa vallitsevaan suorituskäyttöön (Heinonen & Paasio 2005, 46).

Lähiesimiehiä ikäluokittain tarkasteltaessa sisäistä yrittäjyyttä esiintyi lähiesimiehillä, jotka olivat alle 50-vuotiaita (liite 3, kuvio 4). Iän lisääntyessä myös sisäinen yrittäjyys persoonassa heikkeni ollen yli 60-vuotiailla heikoimmillaan. Lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuus ja tehokkuus oli parhaimmillaan 40-59-vuotiaiden keskuudessa (liite 3, kuvio 10). Myös yksikön toiminta oli organisaation strategisten tavoitteiden mukaista vahvimmillaan 40-59-vuotiaiden keskuudessa (liite 3, kuvio 16). Vaikka sisäisen yrittäjyys tuli suhteellisen voimakkaana esille alle 40-vuotiaiden keskuudessa, lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuus ja tehokkuus ja yksikön toiminta oli ikäluokittain tarkasteltuna heikointa alle 40-vuotiaiden keskuudessa. Ikäluokittain tarkasteltuna yli 60-vuotiailla ilmeni luonteenpiirteessä sisäistä yrittäjyyttä heikoimmin. Tässä ikäluokassa myös lähiesimiehen toimimisen taloudellisuus ja tehokkuus sekä yksikön toiminta oli heikompa kuin muilla ikäluokilla. Koulutustaustoittain tarkasteltaessa sisäistä yrittäjyyttä luonteenpiirteissä (liite 3, kuvio 5), lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuudessa ja tehokkuudessa (liite 3, kuvio 11) ja yksikön toimimisessa strategisten tavoitteiden mukaisesti (liite 3, kuvio 16) esiintyi opistoasteen suorittaneiden keskuudessa hieman parempana kuin alemman ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden keskuudessa.

Tutkimuksessa selvitettiin onko sisäiseen yrittäjyyteen vaikutusta sillä, onko lähiesimies tullut Oulun kaupungille suoraan lähiesimieheksi, vai onko hänellä kokemusta perustyöstä ennen lähiesimieheksi siirtymistä. Sisäisen yrittäjyyden luonteenpiirrettä tarkasteltaessa tuli esille, että suoraan Oulun kaupungille lähiesimieheksi tulleilla ilmeni sisäistä yrittäjyyttä hieman enemmän kuin heillä, jotka olivat siirtyneet lähiesimieheksi perustyöstä (liite 3, kuvio 7). Lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuutta ja tehokkuutta tarkasteltaessa havainto oli päinvastainen (liite 3, kuvio 13). Taloudelliseksi ja tehokkaaksi osoittautuivat ne lähiesimiehet, jotka ovat siirtyneet lähiesimieheksi perustyöstä. Lähiesimiesten yksiköiden strategisten tavoitteiden mukaista toimintaa tarkasteltaessa havaittiin, että molemmissa ryhmissä kolmasosalla yksiköiden toiminta ei ollut tai oli vain vähän strategisten tavoitteiden mukaista (liite 3, kuvio 18). Tässä tutkimuksessa ei sisäisen yrittäjyyden kannalta näyttäisi olevan merkitystä sillä, valitaanko lähiesimiehet tehtäviin oman organisaation sisältä vai sen ulkopuolelta.

Tilaaaja-tuottajamallin toimivuudelle näyttäisi olevan enemmän merkitystä siellä toimivien henkilöiden asenteilla ja yhteisellä halulla ratkaista eteen tulevia ongelmia ja saada aikaiseksi merkittäviä muutoksia hankalissakin asioissa (Rannisto et al. 2011, 4). Hyvän esimiestyön yksi tärkeimmistä kriteereistä on rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin (Stenvall et al. 2007, 114). Johtavassa asemassa olevien yhdensuuntainen yrittäjämäinen toiminta vaikuttaa sisäisen yrittäjyyden vahvistumiseen organisaatiossa. Sisäisesti yritteliäs organisaatio on itseohjautuva, tiimityöskentelyyn perustuva ja avoin. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 42.) Sisäinen yrittäjyys ilmiönä kytkeytyy luonnollisesti organisaation tavoitteisiin, visioihin ja strategioihin (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 64). Tämän takia organisaatiossa toimivia lähiesimiehiä tulisi motivoida yrittäjämäiseen toimintaan, itseohjautuvuuteen ja tulosvastuullisuuteen, jotta yritteliäisyys ja siihen liittyvä innovatiivisuus ja luovuus voitaisiin saavuttaa (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 33).

Sisäisen yrittäjyyden luonteenpiirrettä tarkasteltaessa kiinnitettiin huomiota yksityiseltä sektorilta saatuun työkokemukseen. Tutkimuksessa selvitettiin, onko sillä vaikutusta sisäisen yrittäjyyden ilmenemiseen lähiesimieheissä (liite 3, kuvio 8). Heistä, joilla ei ollut työkokemusta yksityiseltä sektorilta, viidesosalla (20,5 %) ilmeni sisäistä yrittäjyyttä voimakkaasti. Yksityisellä sektorilla työskennelleistä jopa 36 %:lla luonteenpiirteessä oli voimakkaasti sisäistä yrittäjyyttä. Heillä, joilla ei ollut työkokemusta yksityiseltä sektorilta 25 %:lla sisäistä yrittäjyyttä ei ollut ollenkaan tai se oli vähäistä. Heistä, joilla oli työkokemusta yksityiseltä sektorilta, vain 12 %:lla ei ollut sisäistä yrittäjyyttä tai sitä oli vähän. Tutkimuksessa yksityisen sektorin työkokemusta omaavilla

ilmeni enemmän sisäistä yrittäjyyttä kuin heillä, joilla työkokemusta yksityiseltä sektorilta ei ollut. Lähiesimiehen oman toimimisen taloudellisuutta ja tehokkuutta tarkasteltaessa molemmissa ryhmissä taloudellisuus ja tehokkuus ilmenivät yhtä hyvänä (liite 3, kuvio 14). Myös yksikön toimintaa tarkasteltaessa tutkimustulos oli molemmissa ryhmissä samanlaista (liite 3, kuvio 19). Verrattaessa sisäisen yrittäjyyden ilmenemistä luonteenpiirteessä, lähiesimiehen oman toimimisen taloudellisuutta ja tehokkuutta ja yksikön organisaation strategisten tavoitteiden mukaista toimintaa on havaittavissa, että vaikka lähiesimiehillä on sisäistä yrittäjyyttä luonteenpiirteessä voimakkaastikin, he eivät hyödynnä sitä omassa toimimisessaan tai yksikön toiminnassa, sillä molemmissa ryhmissä toimimattomuutta tulee esille kolmasosalla vastaajista.

Tutkimuksessa selvitettiin myös onko yritystoiminta lähiesimiehelle lähipiirin tai muun kautta tuttua, ja selvitettiin sen yhteyttä sisäiseen yrittäjyyteen.. Vastaajista, joilla oli yritystoiminnan tuntemusta 32,5 %:lla esiintyi sisäistä yrittäjyyttä luonteenpiirteessä erittäin voimakkaasti. Vastaavasti heillä, joille yritystoiminta ei ollut tuttua, esiintyi voimakasta sisäistä yrittäjyyttä 17,2 %:lla vastaajista. Vastaajista, joilla oli yritystoiminnan tuntemusta, ei ilmennyt sisäisen yrittäjyyden luonteenpiirrettä 17,5 %:lla tai sen ilmeneminen oli vähäistä. Vastaavasti heillä, joilla ei ollut yritystoiminnan tuntemusta, 24,1 %:lla ei ollut sisäisen yrittäjyyden luonteenpiirteitä tai se oli vähäistä (liite 3, kuvio 9). Tarkasteltaessa lähiesimiehen oman toimimisen taloudellisuutta ja tehokkuutta ilmeneminen oli samansuuntainen (kuvio 14). Lähiesimiehillä, joille yritystoiminta oli tuttua, oli voimakkaasti esiintyvää oman toimimisen taloudellisuutta ja tehokkuutta 20 %:lla vastaajista. Vastaavasti heillä, joille yritystoiminta ei ollut tuttua, taloudellisuus ja tehokkuus omassa toimimisessa tulivat vahvasti esille vain 3,4 %:lla vastaajista. Lähiesimiesten johtamien yksiköiden toimintaa tarkasteltaessa tuli ilmi, että yritystoimintaa tuntevien keskuudessa yksikön toiminta oli tehotonta 30 %:lla vastaajista (liite 3, kuvio 20).

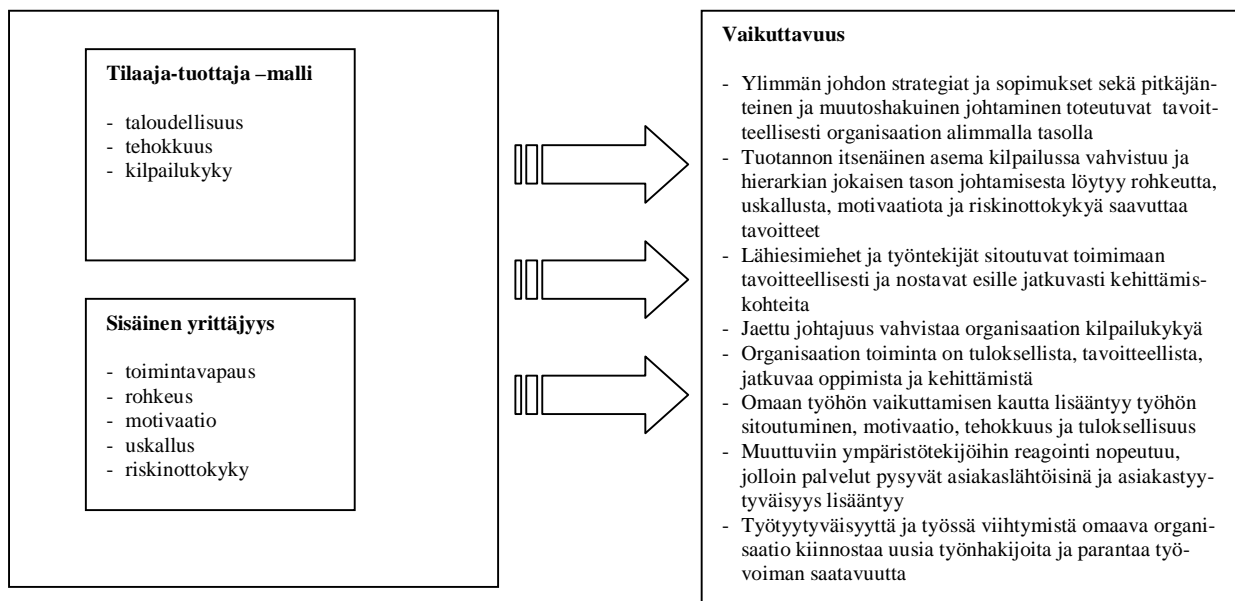
Sisäistä yrittäjyyttä luonteenpiirteessä pyrittiin tutkimuksessa selvittämään myös lähiesimiesten kiinnostuksen kohteita tarkastelemalla (liite 3, kuvio 6). Vastaajat, jotka olivat erittäin paljon kiinnostuneita omasta johtamis- ja urakehityksestä, olivat myös luonteeltaan erittäin voimakkaasti sisäisiä yrittäjiä. Sama tuli esille myös talousasioista kiinnostuneiden kohdalla. Mitä enemmän lähiesimiehet olivat kiinnostuneita talousasioista, sitä enemmän luonteenpiirteessä ilmeni sisäistä yrittäjyyttä. Tarkasteltaessa lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuutta ja tehokkuutta havaittiin, että silläkin on tutkimuksen mukaan selkeä yhteys siihen, onko lähiesimies kiinnostunut omasta johtamis- ja urakehityksestä ja talousasioista. Tarkasteltaessa yksikön strategisten tavoitteiden mukaista toimintaa suhteessa kiinnostuksen kohteisiin samanlaista selkeää

yhteyttä ei kuitenkaan ole havaittavissa (liite 3, kuvio 17). Mielenkiintoista oli myös se, että tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteista kysyttäessä oma johtamis- ja urakehitys kiinnosti 94,2 % lähiesimiehiä (kuvio 6). Voimakkaana oma johtamis- ja urakehitys kiinnosti 44,9 % vastaajista. Tämä on johtamistyön ja sisäisen yrittäjyyden kannalta hyvä asia. Lähiesimiehistä talousasiat kiinnostivat vain 66,6 % vastaajista ja erittäin voimakasta kiinnostusta se herätti vain 4,3 %:lla vastaajista. Heikolla kiinnostuksella talousasioihin voi olla negatiivinen vaikutus talousosaamista painottavamman johtamiskulttuurin kehittymiseen ja sisäisen yrittäjyyden lisääntymiseen organisaatiossa.

Lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuus ja tehokkuus tuli esille 88,4 %:lla kaikista vastaajista, ja heistä 13 %:lla se tuli esille voimakkaana. Kaikista vastaajista 11,6 % kuitenkin koki, ettei heidän oma toimimisensa ole taloudellista ja tehokasta tai se on sitä vain vähän (kuvio 10). Lähiesimiesten johtamien yksiköiden toiminta on organisaation strategisten tavoitteiden mukaisista 65,2 %:lla vastaajista (kuvio 10). Tämä oli huomattavasti heikompaa kuin lähiesimiehen oman toimimisen taloudellisuus ja tehokkuus. Kolmasosa (34,8 %) kaikista vastaajista toi esille, ettei heidän johtamansa yksikön toiminta ole organisaation strategisten tavoitteiden mukaista. Tämä osoittaa, että lähiesimiehissä ja heidän taloudellisessa ja tehokkaassa toimimisessa ilmenevää sisäistä yrittäjyyttä ei ole viety yksikköön ja jalkautettu siellä toimiville työntekijöille. Lähiesimiesten johtamista yksiköiden toiminnasta saadut tulokset eivät olleet samantasoisia kuin lähiesimiehen persoonallisuuteen liittyvät ja lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuuteen ja tehokkuuteen liittyvät tulokset. Tämä ilmenee myös eri näkökulmista. Esimerkiksi, vaikka vakituisilla lähiesimiehillä ilmeni sisäistä yrittäjyyttä ja lähiesimiesten oman toimimisen taloudellisuutta ja tehokkuutta selkeästi enemmän kuin sijaisilla ja määräaikaisilla, vakituisten lähiesimiesten yksiköiden toiminta organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti oli hieman heikompaa kuin sijaisilla ja määräaikaisilla lähiesimiehillä. Tutkimus osoitti myös, että kolmasosa sekä vakituisista että sijaisista ja määräaikaisista lähiesimiehistä koki, ettei toiminta ole organisaation strategisten tavoitteiden mukaista tai se on sitä vain vähän. Tutkimuksessa tuli selkeästi esille se, että lähiesimiehet olivat omaksuneet sisäisen yrittäjyyden luonteenpiirteitä omaan persoonallisuuteen ja lähiesimiehenä toimimiseen, mutta sitä ole viety yksikkötasolle osaksi yksikön ja sen henkilöstön toimintaa.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että sisäisellä yrittäjyydellä on merkitystä tilaaja-tuottajamallissa toimimiselle ja organisaation taloudellisuudelle ja tehokkuudelle. Yksityisen sektorin johtamismallien on tutkittu soveltuvat käytettäväksi myös kuntasektorilla tehden yksiköistä kustannustehok-

kaita ja asiakaspalveluun keskittyneitä. Sisäinen yrittäjyys voisikin olla yksi ratkaisu kuntasektorin tämänhetkisiin johtamisongelmiin. (Lähdesmäki 2003, 70.) Panostamalla sisäiseen yrittäjyyteen voidaan edesauttaa lähiesimiehiä löytämään työstään todellista sisäistä motivaatiota ja hyödyntämään ammatillista osaamista sekä kokemaan työssä onnistumista (Peltonen 2002, 17). Kannustava ja optimistinen ympäristö vahvistaa organisaatiossa sisäistä yrittäjyyttä, kun taas pessimistinen ja turhautunut ympäristö voi vaikuttaa sisäiseen yrittäjyyteen kielteisesti (Koironen 1993, 71). Organisaation rakenteelliset tekijät tai parhaalla mahdollisella tavalla toimiva johto eivät yksistään johda tulokseen, vaan tulokseen päästään yhteisen vision ja valtuutuksen kautta jalkauttamalla asia työntekijätasolle. Tämä tarkoittaa sitä, että sisäistä yrittäjyyttä tavoiteltaessa on erityistä huomiota kiinnitettävä kuntaorganisaation visioon eli tulevaisuuden tahtotilaan ja varmistettava sen välittyminen työntekijätasolle saakka ja valtuutukseen eli siihen, että organisaatiossa toimiville työntekijöille järjestetään riittävästi tilaa ja mahdollisuuksia toimia sisäisesti yritteliäästi. (Heinonen 2005, 10.)



Kuvio 18. Sisäisen yrittäjyyden vaikuttavuus tilaaja-tuottajamallissa

Sisäinen yrittäjyys ei tapahdu vain organisaation ylimmällä tasolla, vaan läpi organisaation tapahtuvana samalla synnyttäen organisaation ja sen toiminnan uusiutumista (Heinonen & Paasio 2005, 23). Yrittäjämäisellä käytöksellä on suora yhteys organisaation menestymiseen (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 35). Sisäisellä yrittäjyydellä läpi organisaation vietyä on merkitystä myös lähiesimiesten johtamien yksiköiden toiminnalle. Yksiköiden työntekijät, jotka omaavat sisäisen yrittäjyyden piirteitä ovat luovia ja kunnianhimoisia, ja heillä on visioita organisaation tai

toiminnan kehittämiseksi. Sisäisen yrittäjyyden omaavat työntekijät näkevät organisaation toiminnan mahdollisuutenaan kehittää myös itseään ja omaa työtään. Työntekijöiden tekemillä omilla valinnoilla on merkittävä vaikutus toiminnan tehokkuuteen ja taloudellisuuteen ja valinnat vaikuttavat vaihtoehtojen avautumiseen toiminnassa. Sisäistä yrittäjyyttä omaavat osaavat kiinnittää huomiota valintoihin, joilla on vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Sisäisen yrittäjyyden tunnuspiirteet omaavat työntekijät pystyvät suurella organisaatiossa havainnoimaan asioita paremmin kuin työntekijät, joilla sisäistä yrittäjyyttä ei luonteenpiirteessä ole. (Anttiroiko & Tiura 1997, 12-15.) Sisäinen yrittäjä kytkee oman sisäisen yrittäjyyden toimintatapansa organisaatioon ja myös sen tavoitteisiin (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 39).

Sisäinen yrittäjyys ilmiönä on haasteellinen, sillä sitä ei voi varsinaisesti johtaa (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 16). Sisäistä yrittäjyyttä on myös vaikea opettaa, mutta sen hyödyntämiseen voidaan toiminnassa pyrkiä (Anttiroiko & Tiura 1997, 53). Mikäli organisaatio lähtee muuttamaan kulttuuriaan, on kehittämistyössä huomioitava kuitenkin organisaation omat kulttuuriset ominaispiirteet (Jäntti 2006, 69). Johtamalla organisaatiota vähitellen haluttuun suuntaan rakennetaan sisäisen yrittäjyyden perusta organisaatiossa. Kokemuksia ja luovuutta hyödyntämällä voidaan oppia uutta ja oppiminen auttaa selviytymään muutoksista ja menestymään kilpailussa. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 120-121.) Sisäistä yrittäjyyttä sisältävä kulttuuri arvostaa sitoutumista toimintaan. Ylimmän johdon aktiivinen tuki vaikuttaa kulttuurisen muutoksen rakentamiseen. Tukea tarvitaan hallitsevasta johtamisesta vapaampaan johtamiskulttuuriin siirtymisessä. Vapaasti toimivat lähiesimiehet ja työntekijät tekevät innostuneesti työtään pitkälle oman inspiraationsa tukemina. (Koiranen 1993, 131-132.) Yksiköllä käytettävissä olevat resurssit ja henkilöstövoimavarat ovat rajalliset, mutta niiden käyttämismahdollisuudet ja liikkumavarat tulevat esille siten, miten lähiesimiehet sisäistävät omat keinonsa käyttää niitä. Aiemmissä tutkimuksissa on tuotu esille, että tilaaja-tuottajamallissa tuotantopuolen johtamisessa tulee korostumaan liiketoimintaosaaminen eli sisäisen yrittäjyyden luonteenpiirre tulee korostumaan ja tämä edellyttää kaikilta organisaatiossa toimivilta uudenlaisen ajattelumallin omaksumista (Kallio et al. 2006, 328). Sisäistä yrittäjyyttä omaava organisaatio pyrkii vähäisillä resursseilla saamaan aikaiseksi mahdollisimman paljon (Heinonen 1999, 161). Sisäinen yrittäjyys tulisi nähdä organisaatiossa yhteisenä tavoitteena ja kehittymisen välineenä (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 29).

6 POHDINTAA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko sisäisellä yrittäjyydellä merkitystä lähiesimiestyössä, ja millaisia vaikutuksia sisäisellä yrittäjyydellä on koko tilaaja-tuottaja – toimintaympäristössä toimimiseen, organisaation tuloksellisuuteen ja johtamiskulttuuriin. Tutkimuskohteena olevat hierarkian alimmalla tasolla toimivat lähiesimiehet ovat työskennelleet kuntasektorilla tilaaja-tuottajamallissa, sillä se käynnistettiin tutkimuskohteessa vuoden 2007 alussa. Työssään he ovat käyttäneet hallinnollisissa ja henkilöstöasioissa samantasoista päätösvaltaa luottamuselinten hyväksymien johtosääntöjen ja jatkodelegointipäätösten perusteella. Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuslomakkeella suoritetun tutkimuksen kysymykset oli strukturoituja eli ennakkoon määriteltyjä kysymyksiä, jotka oli johdettu tässä tutkimuksessa käytetystä teoriasta. Tutkimus pohjautui positivismiin eli tutkimuksen tavoitteena oli saada tutkimuskohteena olevilta mahdollisimman totuudenmukainen kuva heidän omasta asemastaan ja toiminnastaan tilaaja-tuottajamallissa. Tutkimuskysymykset oli laadittu niin, että tutkimustuloksia voitiin tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Ensin tutkimuksessa tarkasteltiin sisäisen yrittäjyyden ilmenemistä lähiesimiesten luonteenpiirteessä. Sitten tarkasteltiin toimintaa kahdesta eri näkökulmasta; toimiiko lähiesimies itse taloudellisesti ja tehokkaasti sekä toimiiko lähiesimiehen johtama yksikkö organisaation asettamien strategisten tavoitteiden mukaisesti. Tutkimus toteutettiin Webropol-ohjelmalla, jonka jälkeen tutkimustulokset siirrettiin käsiteltäväksi SPSS-ohjelmalla. Tutkimuslomake lähetettiin vastattavaksi 120 lähiesimiehelle, joista tutkimukseen vastasi 69 lähiesimiestä vastausprosentin ollessa 57,5 %.

6.1 Tutkimustulokset

Tilaaja-tuottajamallin yhtenä tavoitteena on luoda toimintaympäristö, jossa kunnallisia palveluita voidaan tuottaa omana toimintana, mutta yhtä lailla ostamalla niitä ulkoisilta palvelun tuottajilta. Kuntalaki ei määrittele tarkemmin kuka ulkopuolinen palveluntuottaja voi tuottaa kuntasektorille palveluita, mutta ulkopuolisia palvelun tuottajia voivat olla esimerkiksi toinen kunta, yritys tai kolmannen sektorin toimija. Lain mukaan kunta kuitenkin vastaa palveluiden järjestämisestä kuntalaisille. Palveluiden järjestämisestä kuntalaisille tilaaja-tuottajamallissa vastaa tilaaja. Tilaaajan tehtävänä on myös järjestää lain edellyttämät viranomaistoimintana järjestettävät palvelut kuntalaisille. Niitä ei voi siirtää ulkopuolisten hoidettavaksi. Palvelutuotannon tehtävänä on itsenäisesti päättää miten tilaaajan kanssa sopimuksella sovitut palvelut tuotetaan omassa palvelutuotannossa. Tilaaajan kanssa tehtyjen sopimusten perusteella saadut tulot palveluntuottaja voi käyt-

tää haluamallaan tavalla toimintansa kehittämiseen tai tarvittavien resurssien hankintaan. Palvelutuotannossa palveluita tuottavien yksiköiden itsenäisyyttä on pyrittävä tietoisesti vahvistamaan. Itsenäisempinä yksiköinä ne pystyvät kehittämään omaa toimintaa, ohjaamaan henkilöstöä toimimaan tavoitteiden mukaisesti ja varmistamaan rahoituksen turvaamisen kilpailutilanteissa ulkopuolisten palveluntuottajien kanssa. Itsenäisempinä yksiköinä niistä muodostuu kilpailukykyisempiä, jotka voivat aidosti kilpailla palveluiden tuottamisesta ulkopuolisten palveluntuottajien kanssa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tutkimuskohteena olevien lähiesimiesten luonteenpiirteessä ilmenevää sisäistä yrittäjyyttä ja toimintaa tilaaja-tuottajamallin toimintaympäristössä. Tulokset osoittivat, että voimakkaasti ilmeneviä sisäisen yrittäjyyden luonteenpiirteitä löytyi jonkin verran tutkimuskohteena olevilta lähiesimiehiltä. Seuraavaksi ilmeni, että lähiesimiesten oma toimiminen sisälsi myös jo jonkin verran voimakkaasti ilmeneviä sisäisen yrittäjyyden ominaispiirteitä eli oli lähiesimiesten oma toiminta oli taloudellista ja tehokasta. Seuraavaksi tutkimustulosten odotettiin tuovan esille, että lähiesimiesten johtaminen yksiköiden toimintakin oli organisaation asettamien strategisten tavoitteiden mukaista. Tutkimus kuitenkin osoitti, että tässä vaiheessa ei yksikön toiminnasta tullutkaan yhteneväinen tai yhtä hyvä tulos lähiesimiesten luonteen ja lähiesimiesten oman taloudellisen ja tehokkaan toimimisen kanssa. Yksikön toiminnasta saadut tulokset poikkesivat selkeästi muista tuloksista. Kävi ilmi, että vaikka lähiesimiesten luonteesta löytyikin sisäistä yrittäjyyttä ja lähiesimiehet toimivat sisäisen yrittäjyyden edellyttämällä tavalla, he eivät ole kuitenkaan vielä jalkauttaneet sisäistä yrittäjyyttä yksikkö- ja työntekijätasolle. Tutkimus osoitti, että sisäistä yrittäjyyttä ei vielä riittävästi hyödynnetä johtamistyössä.

Kuten aiemmatkin tutkimukset, myös tämä tutkimus osoitti, että perinteinen kuntasektorin johtamismalli ei sellaisenaan enää sovellu käytettäväksi kuntasektorin tilaaja-tuottajamallissa. Kuntasektorilla on tullut tarve uudistaa johtamisjärjestelmiään, -käytäntöjään ja -kulttuuriaan. Tilaja-tuottajamallin myötä on kuntasektorille luotu asetelma, jossa siellä toimivat joutuvat aidosti ja itsenäisesti kilpailemaan tilaajalle tuotettavista palveluista. Yhdeksi kehittämisen välineeksi on tässä tutkimuksessa osoittautunut sisäisen yrittäjyyden vahvistaminen kuntasektorilla. Tutkimus osoitti, että sisäisellä yrittäjyydellä on paljon merkitystä tilaaja-tuottajamallin lähiesimiestyössä ja sen merkitys korostuu koko organisaation toiminnan tuloksellisuudessa. Tutkimuskohteena olevien lähiesimiesten persoonallisuudessa ilmenikin sisäistä yrittäjyyttä, joka heijastui heidän omaan toimimiseensa taloudellisesti ja tehokkaasti. Tutkimustulos osoitti myös sen, että sisäistä

yrittäjyyttä ei lähiesimiestyössä osata vielä riittävästi hyödyntää yksiköiden ja henkilöstön toiminnassa. Vahvistamalla sisäistä yrittäjyyttä lähiesimiehissä ja yksiköissä toimivissa työntekijöissä vaikutetaan kaikkien organisaatiossa toimivien toimintaan, joka muuttuu entistä tehokkaampaan ja taloudellisempaan suuntaan. Sisäisen yrittäjyyden vahvistaminen organisaatiossa on mahdollista vain hyväksymällä se osaksi johtamista ja ottamalla se asteittain käyttöön organisaatiossa. Tämä edellyttää ylimmän johdon tukea ja vapautusta käyttää sisäistä yrittäjyyttä lähiesimiestyössä. Virheiden ja erehdysten kautta lähiesimiehet löytävät omat keinot hyödyntää omaa osaamistaan ja omia vahvuuksiaan johtamistyössä.

Organisaatiossa käytössä olevat johtamiseen liittyvät roolit ja vastuukysymykset tulisi tarkistaa ja tehdä niihin tarvittavat muutokset, jotta ne vastaisivat tilaaja-tuottajamallin toiminnan edellytyksiä. Vahvistamalla lähiesimiesten sisäistä yrittäjyyttä pystytään vahvistamaan sisäistä yrittäjyyttä koko organisaatiossa. Lähiesimiesten avulla sisäisen yrittäjyyden vieminen yksikkö- ja työntekijätasolle mahdollistuu ja toiminta koko organisaatiossa tehostuu. Tilaaja-tuottajamalli ja sisäinen yrittäjyys yhdessä muodostavat ne kehittämisvälineet, joiden avulla toiminta muuttuu kuntasektorin perinteisestä johtamismallista enemmän tilaaja-tuottajamallin tavoitteiden mukaiseksi johtamismalliksi. Sisäinen yrittäjyys on yksi vahva keino saavuttaa kuntasektorille sitä taloudellisuutta ja tehokkuutta, jota tilaaja-tuottajamallilla on kuntasektorille lähdetty hakemaan. Itsenäisemmän ja vastuullisemman aseman luominen lähiesimiehille mahdollistaa heiltä löytyvän sisäisen yrittäjyyden luonteenpiirteen hyödyntämisen organisaation toiminnassa. Sisäistämällä sisäisen yrittäjyyden piirteitä he pystyvät itse vaikuttamaan omien resurssien mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön, toiminnan kehittämiseen ja ylimmän johdon tukemiseen tavoitteiden saavuttamisessa. Riskejä ottamalla sisäisesti yritteliäs lähiesimies tavoittelee jatkuvasti organisaatiolle asetettuja tavoitteita.

6.2 Tutkimusprosessi

Tutkimuskysymysten laatimisessa ja suunnittelussa oli lähtökohtana mieltä kysymyspatteristot, jotka kuvaisivat ilmiöitä, joita tutkimuksessa halutaan tutkia. Tutkimuskysymykset johdettiin tutkimuksessa käytetystä teoriasta. Tutkimuskysymysten laatimiseen käytettiin paljon aikaa ja niiden toimivuutta testattiin ennen tutkimuksen suorittamista. Tutkimuslomake laadittiin sähköisenä Webropol-ohjelmalla ja lähetettiin tutkimuskohteena oleville lähiesimiehille vastattavaksi. Webropol-ohjelma mahdollisti myös vastaamiseen liittyvien muistutusten lähettämisen vastaajille. Lisäksi sillä pystyi tekemään yhteenvedon tutkimusvastauksista. Kvantitatiivisesta tutkimuk-

sesta saadun tutkimustuloksen on todettu olevan luonteeltaan luotettavaa. Kuitenkin sitä on kritisoitu siitä, että sen on katsottu olevan hyvin pinnallista. Tämäkin tutkimus, joka tehtiin kvantitatiivisena, osoittautui ainakin tutkijan näkökulmasta pinnalliseksi. Tutkimusaineistoa kertyi niin paljon, että sen kattava ja syvällisempi tarkastelu olisi ollut mielenkiintoista, mutta kuitenkin se ei tässäkään tutkimuksessa olisi tuonut tutkimukselle enää lisäarvoa.

Tutkimuksen suorittamiseen käytetyt Webropol-ohjelma ja SPSS-ohjelma osoittautuivat suhteellisen helppokäyttöisiksi. Tulosten käsittely Webropolin ja SPSS-ohjelman avulla sujui joustavasti, sillä tietopohjat sai vietyä helposti Excel-muodossa SPSS-ohjelmaan muuttujien käsittelyä varten. Haastavinta SPSS-ohjelmassa oli muuttujien luokittelu, muuttujien testaus ja summamuuttujien muodostaminen. Tutkimustuloksia Itse laaditut kysymyspatteristot piti asettaa uudelleen kyseenalaiseksi summamuuttujia muodostettaessa ja testata niiden toimivuutta. Testattaessa kyselylomakkeelle suunnitellut kysymyspatteristot eivät toimineetkaan siten kuin oli suunniteltu, eli niissä ei välttämättä ilmennyt haluttua keskinäistä riippuvuutta (KMO-arvo) tai niiden luotettavuudet eivät testattaessa olleet riittävän hyviä (Cronbachin alfa). Summamuuttujia muodostettaessa piti uudelleen muodostaa ne summamuuttujat, joiden avulla haluttua ilmiötä tutkimuskohteesta pystyi tutkimaan. Kaiken kaikkiaanhan tutkimustulokset olivat erittäin hyvät, mutta asettamalla tutkimuksessa tarkastelun kohteeksi vastausten ääripäät, eli erittäin heikosti toimivat ominaisuudet ja erittäin hyvin toimivat ominaisuudet, löytyi tutkimuskohteesta etsitty kehittämiskohde. Tutkimustuloksen selvittyä tuli tutkimuksen loppuvaiheessa vielä tarve tarkistaa myös tutkimuksen tutkimuskysymys ja alakysymys, johon tutkimuksella lähdettiin alun perin hakemaan vastauksia. Tutkimuskysymys pysyi samana, mutta alakysymystä piti tarkentaa siitä, mitä se oli ollut tutkimussuunnitelmassa.

Tutkimus käsitteli lähiesimiehiä, jotka toimivat tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa hierarkian alimmalla tasolla. Tutkimuksen teon aikana heräsi kysymyksiä siitä, miten tilaaja-tuottajamallissa eri rooleissa toimivat näkevät nykyisen johtamismallin toimivuuden eri näkökulmista. Esimerkiksi, mikä on poliittisten päättäjien näkemys johtamisjärjestelmään ja mitkä ovat poliittisten päättäjien tahtotila ja odotukset kehittää johtamista. Myös tilaaja, joka tässä tutkimuksessa on jäänyt taustalle, antaisi varmasti johtamistyön kehittämiseksi omanlaisia näkemyksiä siitä, miten he tilaajaorganisaatiossa näkevät tarvetta muuttaa johtamisjärjestelmää ja -kulttuuria ja millaisia ovat heidän odotukset palvelutuotannon johtamiselta. Ei pidä myöskään unohtaa minkälaisia odotuksia ja näkemyksiä palvelutuotannon ylimmällä johdolla on johtamisen kehittämiseen. Palvelutuotannon ylin johto on lähiesimiestoiminnan kannalta tärkein taho,

sillä se päättää yhteistyössä tuottajaorganisaation poliittisten päättäjien kanssa siitä, mihin suuntaan johtamisjärjestelmää ja –kulttuuria palvelutuotannossa kehitetään. Tutkimuksen teon aikana heräsi kysymys myös ammattijärjestöjen roolista tilaaja-tuottajamallin henkilöstöasioissa. Aiemmat tutkimukset osoittivat, että ammattijärjestöt, jotka toimivat vielä toiminnassaan kuntasektorin perinteisellä johtamismallilla, ovat jopa esteenä henkilöstöasioiden kehittämisessä. Tästä syystä olisi myös mielenkiintoista tietää kuinka hyvin ammattijärjestöt ovat sisäistäneet tilaaja-tuottajamallin –toimintatavan ja minkälaisia näkemyksiä ja odotuksia ammattijärjestöillä on henkilöstöasioiden ja -johtamisen suhteen.

Sisäistä yrittäjyyttä tutkittaessa heräsi myös kysymyksiä siitä, mitkä ovat ne persoonan luonteenpiirteessä olevat tekijät, jotka vaikuttavat sisäisen yrittäjyyden syntymiseen. Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään sisäistä yrittäjyyttä ilmiönä tarkastelemalla sitä useasta eri näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin sisäistä yrittäjyyttä muun muassa sen perusteella, onko heillä työkokemusta yksityiseltä sektorilta työskentelystä ja siitä näkökulmasta, onko yritystoiminta heille lähimpiin tai muun kautta tuttua. Lisäksi sisäistä yrittäjyyttä pyrittiin selvittämään tarkastelemalla sitä lähiesimiesten oman ura- ja johtamiskehityksen näkökulmasta sekä kiinnostuksesta talousasioita kohtaan. Tutkimuslomakkeen suunnittelun ja tutkimuskysymysten laadinnan yhteydessä oli erittäin haastavaa miettiä niitä tekijöitä, jotka selittäisivät sisäistä yrittäjyyttä. Onko olemassa yhteneväisiä tekijöitä yksilöiden luonteenpiirteessä, jotka vaikuttavat sisäisen yrittäjyyden syntymiseen persoonallisuudessa? Ja mitkä ovat ne tarkemmat kysymykset, joiden avulla sisäisen yrittäjyyden ilmenemistä persoonan luonteenpiirteestä voisi tutkia? Nämä ovat kysymyksiä, jotka eivät tässä tutkimuksessa selviä, mutta herättivät kiinnostuksen jatkotutkimusten tekemiselle.

7 Lähteet

Alasuutari, Pertti (1994): Laadullinen tutkimus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Anttiroiko, Ari-Veikko, Haveri, Arto, Karhu, Veli, Ryynänen, Aimo & Siitonen, Pentti toim. (2007): Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampereen yliopisto, Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.

Anttiroiko, Ari-Veikko & Tiura, Marja (1997): Sisäinen yrittäjyys julkisissa organisaatioissa. Sisäisen yrittäjyys julkisen hallinnon tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamisen keinona. Tampereen yliopisto, Tampere.

Christensen, Tom, Lagreid, Per, Roness, Paul G & Røvik, Kjell Arne (2007): Organization Theory and the Public Sector. Routledge, London. Great Britain.

Flynn, Norman (2007): Public Sector Management. Sage Publications Ltd, London.

Goldsmith S. & Eggers W.D. (2004): Governing by network. The new shape of the public sector. The Brookings Institution, Virginia.

Handelberg, Jari (2012): Aspects of Top Management Team and Firm Growth. University. School of Economics, Department of Management and International Business. Unigrafia Oy, Helsinki. Viitattu 15.11.2012. Saatavana pdf-muodossa
http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2012_076.pdf

Harjuniemi, Marja-Leena (2008): Esimiesidentiteetti, elinikäinen oppiminen ja oppivan organisaation ajattelumalli. Kehittyvistä esimiehistä kehittyvään organisaatioon. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 5.8.2012. Saatavana sähköisenä
https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18346/URN_NBN_fi_jyu-200805285368.pdf?sequence=1

Haveri, Arto, Stenvall, Jari & Majoinen, Kaija toim. (2011): Kunnallisen itsehallinnon peruskivet. Suomen kuntaliitto, Hansaprint, Helsinki. Viitattu 10.7.2012. Saatavana pdf-muodossa http://shop.kunnat.net/product_details_old.php?p=2530

Heikkilä, Mauri (2006): Minäkäsitys, itsetunto ja elämänhallinnan tunne sisäisen yrittäjyyden determinantteina. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.

Heinonen, Jarna (1999): Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Sisäinen yrittäjyys kunnallisen yksikön muutoksessa. Turun kauppakorkeakoulu, Kirjapaino Grafia Oy, Turku.

Heinonen, Jarna & Paasio, Kaisu (2005): Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä. Kunnallisalan kehittämissäätiö Kaks. Tutkimusjulkaisut, nro 48. Vammalan kirjapaino Oy, Vammala.

Heinonen, Jarna & Vento-Vierikko Irma (2002): Sisäinen yrittäjyys; uskalla, muutu, menesty. Gummeruksen Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Jalonen, Harri (2007): Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä. Tampere. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 21.12.2012. Saatavana pdf-muodossa <http://www.kaks.fi/sites/default/files/1178-jalonen.pdf>

Jalonen, Harri, Aarva, Kim, Juntunen, Pekka, Laihonen, Harri, Laitinen, Ilpo ja Lönnqvist, Antti (2011): Arvoverkkoa kokemassa – Saaliina tuottavuutta ja innovaatioita. Suomen kuntaliitto. Kuntatalon paino. Helsinki. Viitattu 10.1.2013. Saatavana pdf-muodossa http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2553

Juntunen, Pekka (2010): Politikointia ja reviiri-intressejä. Puolueiden hallintoideologiat ja virkamiesten hallintoajattelu aluhallintouudistuksissa. Lapin yliopisto. Juvenes Print, Tampere.

Jäntti, Kerttu (2006): Sisäistä yrittäjyyttä edistävä organisaatiokulttuuri. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 20.7.2012. Saatavana pdf-muodossa https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13073/URN_NBN_fi_jyu-2006580.pdf?sequence=1

Järvinen, Pertti & Järvinen, Annikki (2004): Tutkimustyön metodeista, Opinpajan kirja, Tampere.

Kallio, Olavi, Martikainen, Juha-Pekka, Meklin, Pentti, Rajala, Tuija & Tammi, Jari (2006): Kaupungit tilaajina ja tuottajina. Kokemuksia ja näkemyksiä Jyväskylän, Tampereen ja Turun toimintamallien uudistushankkeista. Kunnallistutkimuksia. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Kinnunen, Kristiina (2000): Sisäisen yrittäjyyden ja muutosjoustavuuden välinen yhteys kuntaorganisaatiossa. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 20.7.2012. Saatavilla pdf-muodossa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13072/krikinnunen.pdf?sequence=1>

Koiranen, Matti (1993): Ole yrittäjä – Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Koiranen, Matti & Pohjansaari, Tuija (1994): Sisäinen yrittäjyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta, Tammer-Paino Oy, Tampere.

Kuntalaki 17.3.1995/365: Viitattu 28.11.2012. Saatavana html-muodossa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>

Kuopila, Antti et al. (2007): Tilaaja-tuottaja-toimintatapa – ideasta käytäntöön. Näin me sen teimme: Jyväskylä, Oulu, Raisio ja Rovaniemi, Hakapaino Oy, Helsinki.

Kylmälahti, Maarit & Paunonen, Katri (2003): ”OLI HYVÄ LAITTAÄ ITSENSÄ LIKÖÖN” Kuntaorganisaation johtamiskoulutuksen vaikuttavuuden arviointi. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 5.12.2011. Saatavana pdf-muodossa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/8887/G0000452.pdf?sequence=1>

Kähkönen, Liisa (2007): Näennäismarkkinoiden tehokkuuden rajoitteet ja mahdollisuudet paikallishallinnon palveluissa. Tampere. Tampereen yliopisto. Viitattu 16.10.2012. Saatavana pdf-muodossa <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7143-8.pdf>

Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348: Viitattu 28.11.2012. Saatavilla html-muodossa
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>

Luomi, Mari (2006): Suomen ja Portugalin kehitysyhteistyön eurooppalaistuminen. Vertaileva tutkimus Euroopan unionin vaikutuksista. Helsinki. Helsingin yliopisto. Viitattu 23.12.2012. Saatavana pdf-muodossa
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/18272/suomenja.pdf?sequence=2>

Lähdesmäki, Kirsi (2003): New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuuseriaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulostavasta sekä niiden määrittämisestä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. Vaasa. Vaasan yliopisto. Viitattu 15.9.2012. Saatavana pdf-muodossa
http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-004-5.pdf

Määttä, Juhani (2010): Hybridiorganisaatioiden ja niiden konsernijohtamisen muotoutuminen. Tutkimus Jyväskylän, Oulun, Tampereen ja Turun hierarkkisten ja markkinasuuntautuneiden toimintatapojen ja niiden konsernijohtamisen muutoksista 1993-2006. Suomen kuntaliitto, Kuntatalon paino, Helsinki. Viitattu 15.9.2012. Saatavana pdf-muodossa:
<http://acta.uta.fi/teos.php?id=11352>

Nonaka Ikujiro & Takeuchi Hirotaka (1995): The Knowledge-creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York.

Nyholm, Inga (2008): Keskijohto muutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Tampere. Tampereen yliopisto, Suomen kuntaliitto, kuntatalon paino, Helsinki. Viitattu 1.10.2012. Saatavana pdf-muodossa:
<http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7259-6.pdf>

Paljakka Mika (1999): Sisäinen yrittäjyys ja oppiva organisaatio. Tapaustutkimus yhdessä yrityksessä; käsitteellinen ja empiirinen analyysi. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.

Peltonen, Riikka (2002): Sisäinen yrittäjyys ja oppiva organisaatio. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 6.11.2012. Saatavana pdf-muodossa:
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13111/riipelto.pdf?sequence=1>

Pesonen, Janne (2008): Johtamisen haasteet tilaaja-tuottajamallissa. Tampereen johtamiskemusten arviointi tilaajapäälliköiden ja apulaispormestarien välisen suhteen näkökulmasta, Tampere. Tampereen yliopisto. Viitattu 22.9.2012. Saatavana pdf-muodossa

<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu02275.pdf>

Rannisto, Pasi-Heikki, Stenvall, Jari, Juusenaho Riitta (toim.) ja Tampereen kaupunki (2011): Enemmän kuin osiensa summa. Sopimusohjaus ja moniääninen johtaminen Tampereella, Juvenes Print Tampereen Yliopistopaino Oy. Viitattu 14.7.2012. Saatavana pdf-muodossa:

[http://www.tampere.fi/material/attachments/r/5xDzkbypo/Rannisto_Pasi-](http://www.tampere.fi/material/attachments/r/5xDzkbypo/Rannisto_Pasi-Heik-)

[Heik-](http://www.tampere.fi/material/attachments/r/5xDzkbypo/Rannisto_Pasi-Heik-)

[ki_Stenvall_Jari_Juusenaho_Riitta_toim._Enemman_kuin_osiensa_summa_Sopimusohjaus_ja_moniaaninen_johtaminen_Tampereella.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/r/5xDzkbypo/Rannisto_Pasi-Heik-ki_Stenvall_Jari_Juusenaho_Riitta_toim._Enemman_kuin_osiensa_summa_Sopimusohjaus_ja_moniaaninen_johtaminen_Tampereella.pdf)

Ryynänen, Aimo (2008): Kuntaudistus ja itsehallinto. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Ryynänen, Heikki (2007): Suoritusmittauksen moniselitteisyys julkisella sektorilla. Oulu. Oulun yliopisto.

Salminen, Ari (2004): Julkisen toiminnan johtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.

Sihvonen, Maarit (2006): Neuvottelujen kautta toimeenpanoon. Sopimusohjauksen implementaatio erikoissairaanhoidossa. Tampere. Tampereen yliopisto. Viitattu 18.6.2012. Saatavana pdf-muodossa: <http://acta.uta.fi/teos.php?id=10857>

Soininen, Marjaana (1995): Tieteellisen tutkimuksen perusteet, Turku.

Stenvall, Jari & Airaksinen, Jenni (2009): Manse mallillaan, Tampereen mallin arviointi ja palveluinnovaatiot. Suomen kuntaliitto, kuntaliiton paino, Helsinki. Viitattu 1.7.2012. Saatavana pdf-muodossa:

<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p091116124624S.pdf>

Stenvall, Jari, Majoinen, Kaija, Vakkala, Hanna & Selin, Antti (2007): ”Mees romppeines siihen” – Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiassa. Suomen

Kuntaliitto. Acta 191, Helsinki. Viitattu 8.1.2013. Saatavana pdf-muodossa

http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2520

Tiusanen, Olavi (2001): Uudistava ja uudistuva johtaminen esimiestyössä. Helsingin liiketalouden ammattikoulu. Oy Edita Ab. Helsinki.

Uusitalo, Sami (2007): Tilaaajan ja tuottajan vuorovaikutus. Pilottihankkeen arviointia Tampereen toimintamalliuudistuksessa. Tampere. Tampereen yliopisto. Viitattu 22.10.2012. Saatavana pdf-muodossa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu02127.pdf>

Valkama, Pekka (2004): Kilpailuneutraliteetin toteutuminen kuntapalveluiden näennäismarkkinoilla. Tampereen yliopisto. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.

Valkama, Pekka, Marja-aho, Mikko & Siitonen, Pentti (2004): Kaupunginosan palvelujen järjestämisen vaihtoehdot. Kuntien yhteisen kaupunginosan palvelujärjestelmä – esimerkkinä Vuores. Suomen kuntaliitto. Helsinki. Viitattu 25.9.2012. Saatavana pdf-muodossa http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=309

Valkama, Pekka, Kallio, Olavi, Haatainen, Jaana, Laurila, Hannu & Siitonen, Pentti (2008): Kuntapalvelujen kilpailuttamisen taloudelliset vaikutukset, I osa: Kunnallisalan kehittämissäätiö Kaks, Vammalan kirjapaino Oy, Vammala. Viitattu 20.10.2012. Saatavana pdf-muodossa http://www.kaks.fi/sites/default/files/1198-KunnatJaKilp_9_web.pdf

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila (2007): Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Prima Oy. Helsinki.

Virtanen, Petri (2005): Houkutteleva työyhteisö, Edita Prima Oy. Helsinki.

8 Liitteet

LIITE 1. Tutkimuslomake

Pro gradu tutkielma, Lapin yliopisto, hallintotiede, Merja Heikkinen.

Pro gradu tutkimus tilaaja-tuottaja -mallissa eli sopimusohjausmallissa toimiville palveluesimiehen asemassa oleville lähiesimiehille. Tutkimuskohteena ovat palveluesimiehet, lastenkotien johtajat ja päiväkotien johtajat, joista käytetään kyselyssä nimitystä palveluesimies. Tutkimuksen tekemistä varten on saatu lupa palvelutuotantojohtajalta ja päivähoidon johtajalta. Tutkimuksesta saadut vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja ryhmittelemällä eikä yksittäisiä vastauksia tuoda missään vaiheessa esille siten, että yksittäisen vastaajan antamat tiedot voisi tunnistaa. Kysymykset koostuvat väittämistä ja tutkimukseen vastaaminen kestää noin 15 minuuttia.

1. Millä palvelualueella työskentelet?

- Sosiaalinen hyvinvointi
- Terveyspalvelut
- Ikäihmisten palvelut
- Päivähoito

2. Mikä on syntymävuotesi?
(valitse valikosta oikea vaihtoehto)

3. Koulutustaustasi, jolla pääsit palveluesimiehen asemaan?

- Kouluasteen tutkinto
- Opistoasteen tutkinto
- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto

4. Kaikki tutkinnot, jotka olet suorittanut?

1. tutkinto _____
2. tutkinto _____
3. tutkinto _____

5. Minä vuonna aloitit työskentelyn palveluesimiehen asemassa Oulun kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa (nykyisin hyvinvointipalveluissa / varhaiskasvatuksessa)?
(valitse valikosta oikea vuosi)

6. Valitse seuraavista oikea vaihtoehto

	Kyllä	Ei
Oletko palveluesimiehenä vakituudessa palvelussuhteessa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oletko parhaillaan virkavapaalla vakituisesta palveluesimiehen tehtävästäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoidatko palveluesimiehen virkaa sijaisena tai määräaikaisena?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oletko työskennellyt perustyössä Oulun kaupungilla ennen palveluesimiehenä aloittamista?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulitko suoraan palveluesimiehen virkaan aloittaessasi työsi Oulun kaupungilla?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Onko sinulla työkokemusta yksityiseltä sektorilta?

Onko yritystoiminta sinulle lähipiirin kautta tai muuten tuttua?

7. Kuinka paljon sinua kiinnostavat seuraavat asiat?

	Ei kiinnosta lainkaan	Kiinnostaa vähän	Kiinnostaa jonkin verran	Kiinnostaa paljon	Kiinnostaa erittäin paljon
Kädentaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikunta ja urheilu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erilaisiin kilpailuihin osallistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jonkin kilpailulajin seuraaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uralla eteneminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamistaidon kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloulosaamisen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöjohtamisen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poliittinen päätöksenteko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman omaisuuden lisääntyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sijoitustoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kestävä kehitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oulun kaupungin taloudellinen tilanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suomen taloudellinen tilanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Euroopan taloudellinen tilanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palveluesimiehenä tilaaja-tuottaja- eli sopimusohjausmallissa

8. Minkälainen olet luonteeltasi?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla on riittävästi osaamista kilpailla yksityisen sektorin kanssa palveluiden tuottamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävästi uskallusta esimiestyöhön toiminnan muuttuessa entistä yrittäjämäisemmäksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen luonteeltani kilpailuhaluinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan työssäni riskejä tavoitteisiin pääsemiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen halukas kehittämään omaa johtamistaitoani työn edellyttämällä tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kunnianhimoinen ja valmis laittamaan itseni likoon saavuttaakseni parempia tuloksia yksilölleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parannan yksikköni toimintaa työntekijöiden esille nostamien kehittämiskohteiden avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sitouttanut yksikköni työntekijät jatkuvaan toiminnan kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etsin jatkuvasti keinoja työntekijöiden työtyytyväisyyden lisäämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyväksyn yksikössäni tehdyt virheet vain kerran	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että tekemäni päätökset vaikuttavat pitkälle tulevaisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Arvioi omaa toimintaasi esimiehenä

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen kiinnostunut tutkimaan ja analysoimaan säännöllisesti yksikköäni koskevia talous- ja toimintatietoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksiköstä saatavat talous- ja toimintatiedot vaikuttavat siihen mihin suuntaan kehitän toimintaa yksikössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kiinnostunut yksikköni menestymistä verrattuna muihin organisaatiossa oleviin yksiköihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etsin toiminnasta epäkohtia ja havaitessani niitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

teen niistä kehittämisehdotuksia ylemmälle johdolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhtaudun myönteisesti jatkuvaan ja muutoshakuiseseen toiminnan kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn itse päätöksilläni vaikuttamaan siihen, kuinka paljon resursseja yksikölläni on käytettävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksiä tehdessäni mietin aina niiden taloudellisia vaikutuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutan tarvittaessa toimintaa saavuttaakseni yksikölleni asetetut tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kiinnostunut julkisen toiminnan johtamisen muuttumisesta entistä yrittäjämäisemmäksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palveluesimies osana organisaation toimintaa

10. Arvioi miten tilaaja-tuottaja- eli sopimusohjausmalli vaikuttaa toimintaan ja työhösi?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen sisäistänyt tilaaja-tuottaja –mallin toimintatavat osaksi omaa johtamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen jalkauttanut organisaation strategiset tavoitteet työntekijätasolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omalla työlläni ja tekemilläni päätöksillä on vaikutusta organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössäni tehtävä työ tukee organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapauteni toimia esimiehenä on lisääntynyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuuni esimiehenä on lisääntynyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköni taloudelliset ja toiminnalliset tulokset ovat parantuneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköni on kilpailukykyinen muiden vastaavien yksiköiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toiminnan läpinäkyväksi tekeminen on tehostanut työotettani yksikössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reagointi muuttuviin ympäristötekijöihin on nopeutunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinnostukseni toiminnan kehittämiseen on lisääntynyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maineemme hyvänä työnantajana on lisääntynyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Arvioi miten esimiehenä näet toiminnan muuttumisen vaikuttaneen työntekijöihin ja asiakaspalveluun?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työntekijät toimivat yksikölle asetettujen tavoitteiden mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät ovat sitoutuneita työskentelemään asetettujen tavoitteiden mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät ovat kiinnostuneita yksikön taloudellisesta ja toiminnallisesta tilanteesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet oman työn sisällön kehittämiseen ovat lisääntyneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät ovat motivoituneita kehittämään yksikön toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden saatavuus on parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden työtyytyväisyys on lisääntynyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden oman työn arvostus on parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatiivisuus on lisääntynyt yksikössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakastyytyväisyys on lisääntynyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelu on nopeutunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaat saavat sitä palvelua, jota tarvitsevat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantuntijuus ja osaaminen ovat lisääntyneet asiakaspalvelussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Onko asioita, joita palveluesimiehenä haluat tuoda esille tilaaja-tuottaja- eli sopimusohjausmallista?

Kiitos vastauksestasi!

LIITE 2. Muuttujien Reliability kertoimet / Cronbach's Alpha

LUONNE:

Sisäinen yrittäjyys:

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,855	20

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Al- pha if Item De- leted
Riittävästiosaamistakilp	37,85	35,454	,404	,850
Riittävästiuskallustaesim	37,74	34,686	,611	,841
Luonteeltakilpailuhaluinen	38,38	35,870	,416	,849
Ottaariskejätavoitteisiinpää	38,24	36,248	,437	,848
HalukaskehittJohtamistaitoa	37,30	36,584	,337	,852
Kunnianhimoinenjavalmlait	37,71	33,593	,618	,840
ParantaaYksiköntoimintaaty	37,38	36,362	,468	,848
Sitouttanutyksiköntyöntekjätj	37,55	35,821	,534	,845
EtsiijatkuvastiKeinojatyöntek	37,52	36,469	,333	,853
Hyväksyyyksikössätehdytvir	38,71	38,608	,169	,856
Uskoopääöstenvaikuttavan	37,92	36,533	,342	,852
Onkiinnostunututkimaanjaa	37,45	35,636	,455	,848
Yksiköntalousjatoimintatiedo	37,59	35,569	,531	,845
Onkiinnostunutyksikönmene	37,79	35,677	,429	,849
Etsintoiminnastaepäkohtiajat	37,71	34,762	,530	,844
Suhtautuumyöntjatkuvaanja	37,76	34,310	,532	,844
Pystyyitsepäätöksilläänvaiku	38,48	37,700	,218	,856
Päätöksiätehdessämieltiinain	37,82	36,059	,438	,848
Muuttaatarvtoimintaasaavutt	37,83	36,264	,512	,846
Olenkiinnostunutulkisentoim	38,38	35,377	,462	,847

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,712
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	465,242
	df	190
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Riittävästiosaamistakilpyks	1,000	,698
Riittävästiuskallustaesimiest	1,000	,740
Luonteeltakilpailuhaluinen	1,000	,606
Ottaariskejätavoitteisiinpääs	1,000	,752
HalukaskehittJohtamistaitoa	1,000	,755
Kunnianhimoinenjavalmlait	1,000	,567
ParantaaYksiköntoimintaat	1,000	,663
Sitouttanutyksiköntyöntekjätj	1,000	,656
EtsiijatkuvastiKeinojatyöntek	1,000	,765
Uskoopäätöstenvaikkuttavan	1,000	,699
Onkiinnostunuttukimaanjaa	1,000	,644
Yksiköntalousjatoimintatiedo	1,000	,698
Onkiinnostunutyksikönmene	1,000	,650
Etsintoiminnastaepäkohtiajat	1,000	,742
Suhtautuumyöntjatkuvajaanja	1,000	,651
Päätöksiätehdessämiettiinain	1,000	,384
Muuttaatarvtoimintaasaavutt	1,000	,601
Olenkiinnostunutjulkisentoim	1,000	,635
Hyväksyyyksikössätehdytvir	1,000	,524
Pystyyitsepäätöksilläänvaiku	1,000	,504

Extraction Method: Principal Component Analysis.

TOIMINTA:

Yksikkö toimii organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti:

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,852	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Al- pha if Item De- leted
Yksikkönionkilpailukykyinen	24,17	27,049	,244	,856
Reagointimuuttuviinympärist	24,71	27,148	,234	,856
Maineemmehyvänätyönantaj	24,83	25,143	,502	,842
Työntekijättoimivatyksikölleä	24,35	25,951	,463	,844
Työntekijätovatsitoutuneitay	24,29	26,273	,438	,845
Työntekijätovatkinnostuneit	24,66	26,977	,301	,852
Työntekijätovatomivoituneit	24,51	25,316	,531	,840
Työntekijöidenvaikuttamism	24,74	25,071	,573	,838
Työntekijöidensaatavuusomp	25,26	28,040	,302	,851
Työntekijöidentyötyytyväisyys	25,06	25,902	,596	,838
Työntekijöidenomantyönarvo	24,89	24,535	,704	,831
Innovatiivisuusonlisääntynyt	24,88	24,828	,652	,834
Asiakastyytyväisyysonlisään	24,95	25,357	,595	,837
Asiakaspalveluonnopeutunut	24,98	24,859	,626	,835
Asiakkaatsaavatsitäpalveluaj	24,85	27,288	,256	,854
Asiantuntijuusjaosaaminen	24,63	25,080	,611	,836

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,672
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	481,667
	df	120
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Yksikkönionkilpailukykyinen	1,000	,665
Reagointimuuttuviinympärist	1,000	,713
Maineemmehyvänätyönantaj	1,000	,697
Työntekijättoimivatyksikölleä	1,000	,798
Työntekijätovatsitoutuneitay	1,000	,790
Työntekijätovatkinnostuneit	1,000	,747
Työntekijöidenvaikuttamism	1,000	,494
Työntekijätovatomivoituneit	1,000	,684
Työntekijöidensaatavuusomp	1,000	,648
Työntekijöidentyötyytyväisyys	1,000	,673
Työntekijöidenomantyönarvo	1,000	,793
Innovatiivisuusonlisääntynyt	1,000	,740

Asiakastyytyväisyysonlisään	1,000	,744
Asiakaspalveluonnopeutunut	1,000	,669
Asiakkaatsaavatsitäpalveluaj	1,000	,664
Asiantuntijuusjaosaaminen	1,000	,688

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Lähiesimies toimii taloudellisesti ja tehokkaasti:

Reliability Statistics	
Alpha	N of Items
,822	9

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Olen sisäistänyt tilaajatuottajat	15,61	10,981	,555	,800
Olen jalkauttanut organisaatio	15,56	11,973	,449	,812
Omallatyölläni jatekemillänip	15,45	11,083	,601	,794
Yksikössänitehtävät yötukee	15,39	11,196	,591	,796
Vapautenitoimiasemiehenä	16,23	11,101	,574	,797
Vastuuniesimiehenä on lisään	15,12	11,893	,366	,822
Yksikkönä taloudelliset jatoimi	15,86	11,104	,502	,807
Toiminnan läpinäkyvä siteke	15,79	11,616	,480	,808
Kiinnostuksen toiminna kehi	15,71	10,824	,594	,795

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,748
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	192,623
	df	36
	Sig.	,000

Communalities		
	Initial	Extraction
Olen sisäistänyt tilaajatuottaja	1,000	,588
Olen jalkauttanut organisaatio	1,000	,899
Vapautenitoimiasemiehenä	1,000	,710
Vastuuniesimiehenä on lisään	1,000	,522
Yksikössänitehtävät yötukee	1,000	,717
Omallatyölläni jatekemillänip	1,000	,689

Kiinnostuksenitoiminnankehä	1,000	,637
Toiminnanläpinäkyväsiteke	1,000	,530
Yksikkönitaloudellisetjatoimi	1,000	,691

Extraction Method: Principal Component Analysis.

KIINNOSTUKSEN KOHTEET:

Talousasiat kiinnostaa:

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,790	5

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Al- pha if Item De- leted
Oulunkaupungintaloudelline	6,15	3,300	,719	,701
Suomentaloudellinentilannek	6,24	2,956	,744	,685
Euroopantaloudellinentilann	6,41	2,861	,714	,699
Omanomaisuudenlisäämin	7,03	4,399	,301	,821
Sijoitustoimintakiin	7,08	4,286	,397	,798

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,671
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	188,337
	df	10
	Sig.	,000

Communalities		
	Initial	Extraction
Oulunkaupungintaloudelline	1,000	,807
Suomentaloudellinentilannek	1,000	,897
Euroopantaloudellinentilann	1,000	,858
Sijoitustoimintakiin	1,000	,858
Omanomaisuudenlisäämine	1,000	,862

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Oma johtamiskehitys kiinnostaa:

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,819	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Al- pha if Item De- leted
Urallaeteneminenkiin	7,36	2,749	,499	,851
Taloulosaamisenkehittämin	6,87	2,573	,704	,741
Henkilöstöjohtamisenkehittä	6,55	2,978	,651	,772
Johtamistaidonkehittäminen	6,67	2,709	,760	,721

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,736
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	111,933
	df	6
	Sig.	,000

Communalities		
	Initial	Extraction
Urallaeteneminenkiin	1,000	,455
Taloulosaamisenkehittämin	1,000	,725
Henkilöstöjohtamisenkehittä	1,000	,697
Johtamistaidonkehittäminen	1,000	,795

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Loput kiinnostuksen kohteet, joista luovuttiin:

Rotated Component Matrix^a			
	Component		
	1	2	3
Kilpailuihinosaalistuminenkiin	,826		
Jonkinkilpailulajinseuraamin	,713		,463

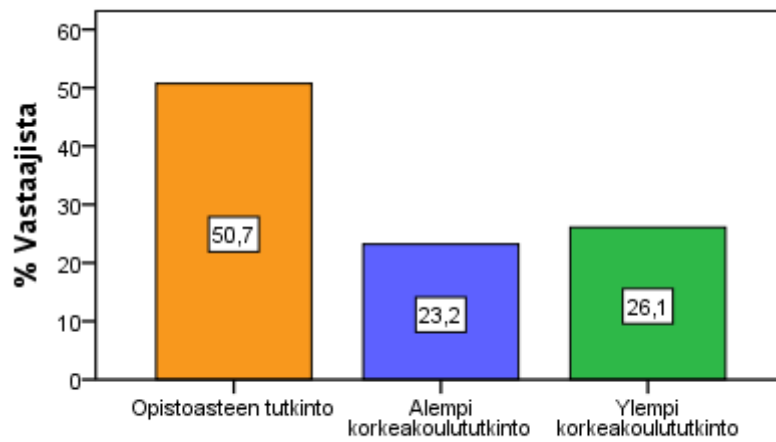
Kestävähityskiin	,479	,433	
Poliittinenpäättöksekokiin		,843	
Liikuntataurheiluk		,649	,319
Kädentaidotkiin			,894

Extraction Method: Principal Component Analysis.

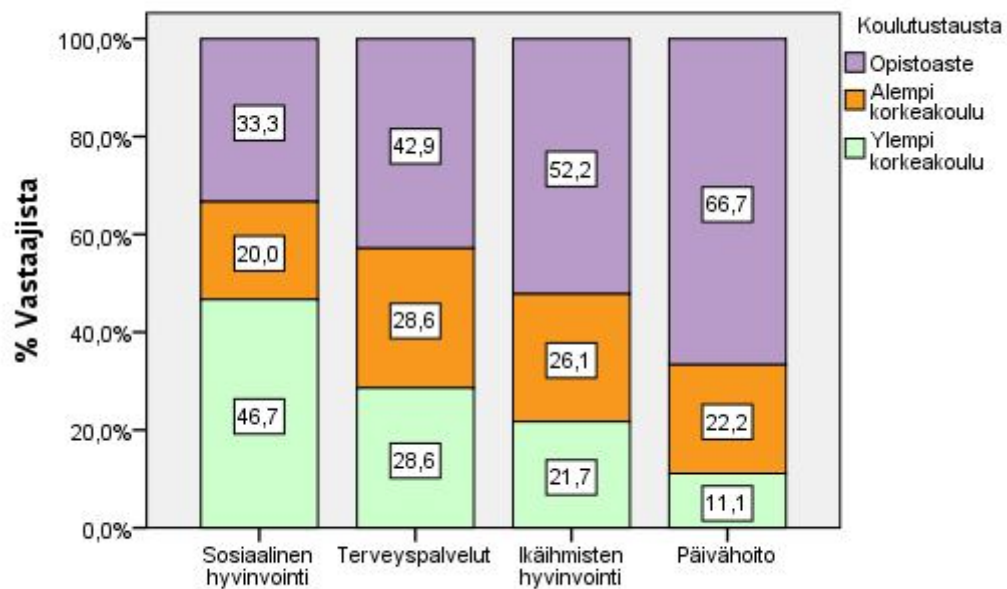
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

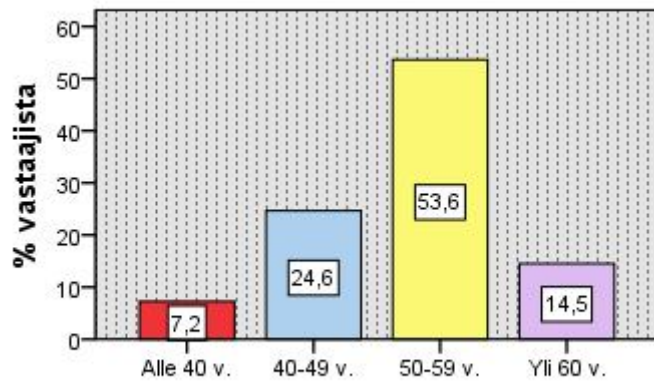
LIITE 3. TUTKIMUSTULOKSIA SISÄISESTÄ YRITTÄJYYDESTÄ



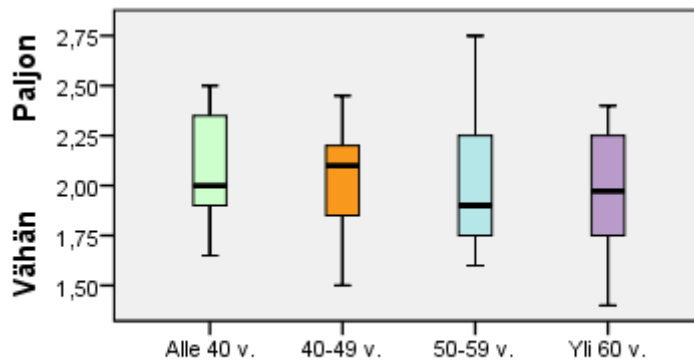
Kuvio 1. Vastaajien koulutustausta



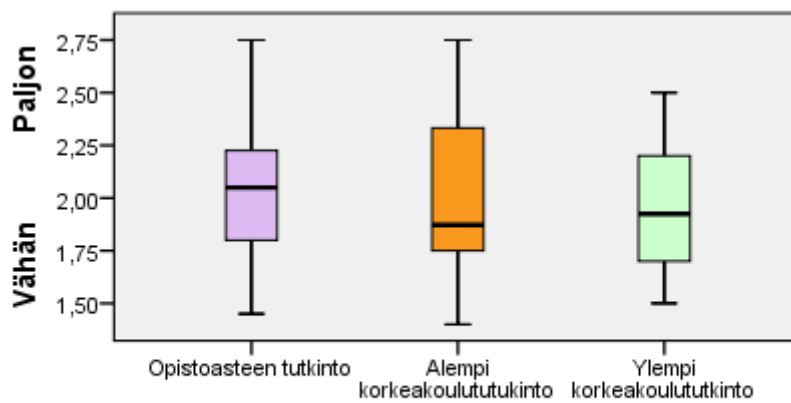
Kuvio 2. Vastaajien koulutustausta palvelualueittain



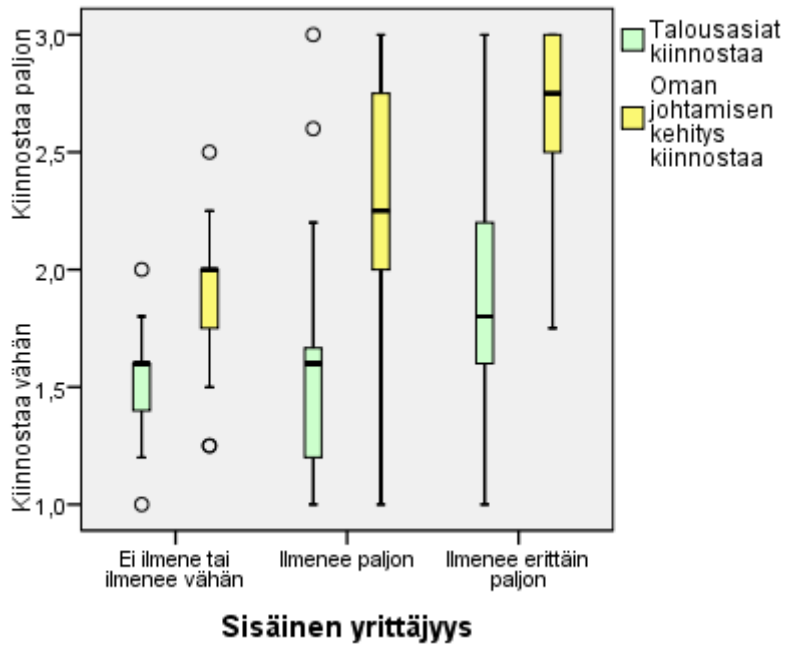
Kuvio 3. Vastaajat ikäluokittain



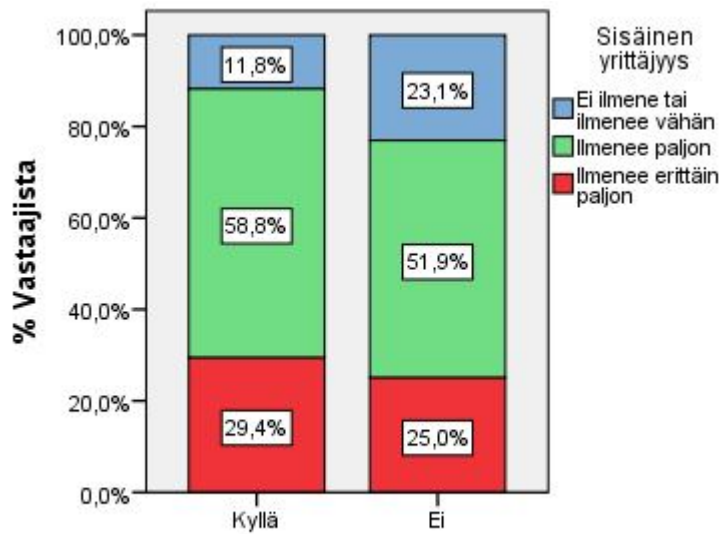
Kuvio 4. Sisäinen yrittäjyys lähiesimiehissä ikäluokittain



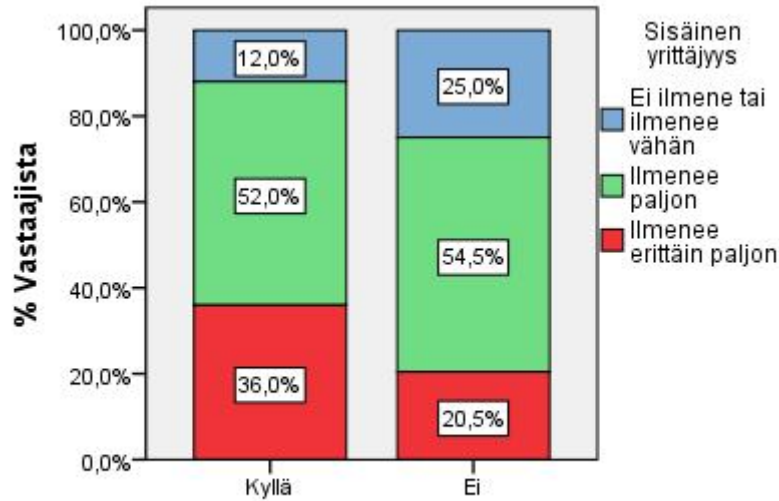
Kuvio 5. Sisäinen yrittäjyys lähiesimiehissä koulutustaustan mukaan



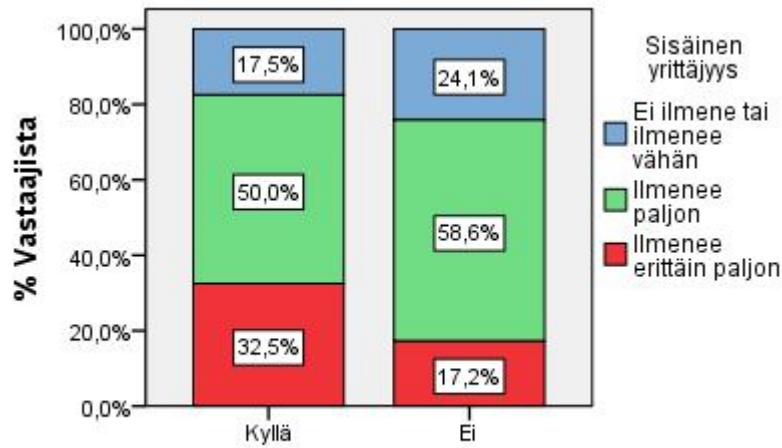
Kuvio 6. Sisäinen yrittäjyys lähiesimiesten henkilökohtaisen kiinnostuksen mukaan



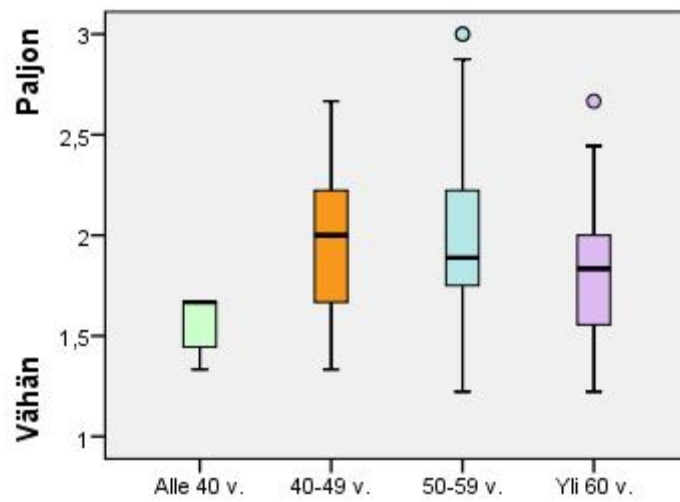
Kuvio 7. Sisäinen yrittäjyys sen mukaan onko lähiesimies tullut suoraan lähiesimieheksi Oulun kaupungille



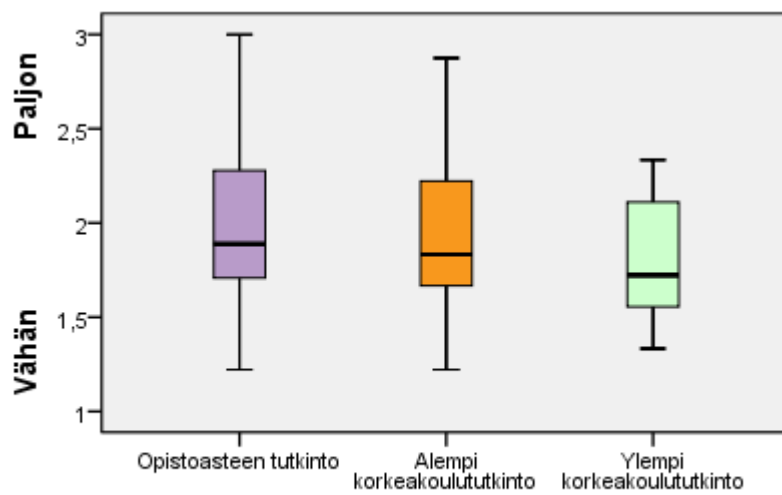
Kuvio 8. Sisäinen yrittäjyys sen mukaan onko lähiesimiehellä työkokemusta yksityiseltä sektorilta



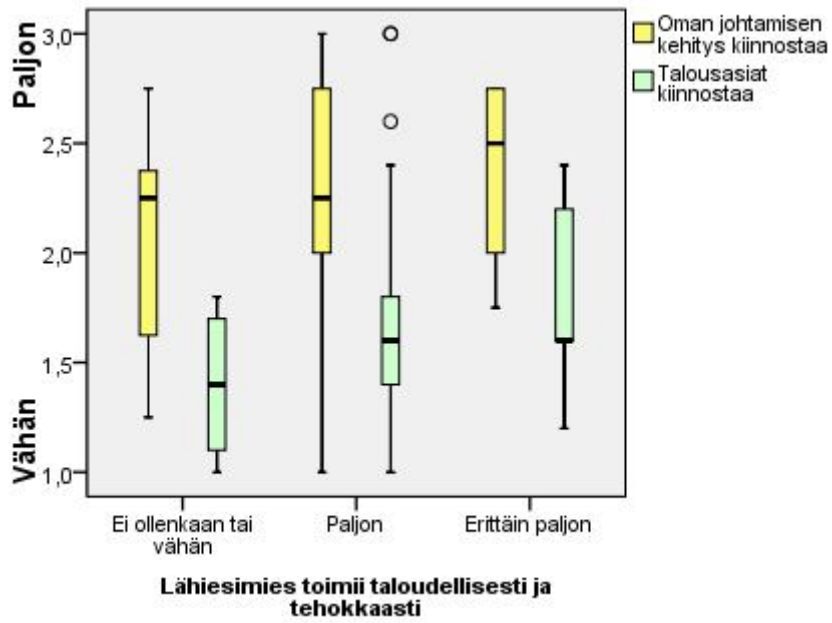
Kuvio 9. Sisäinen yrittäjyys sen mukaan onko yritystoiminta lähiesimiehelle lähipiirin tai muun kautta tuttua



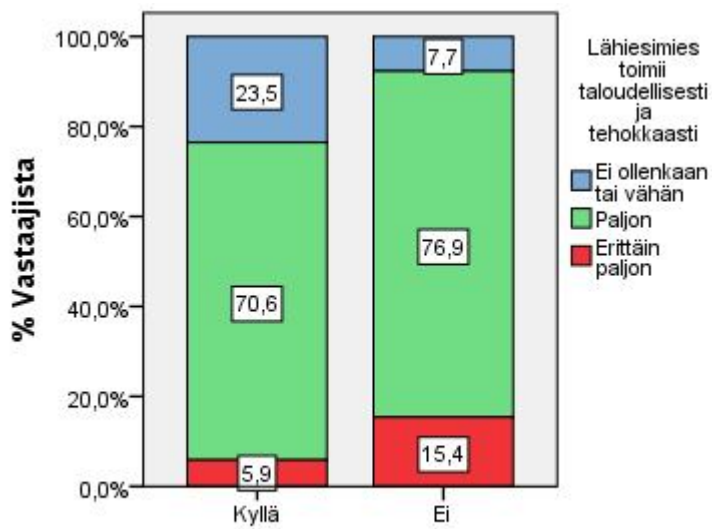
Kuvio 10. Lähiesimiesten taloudellisuus ja tehokkuus ikäluokittain



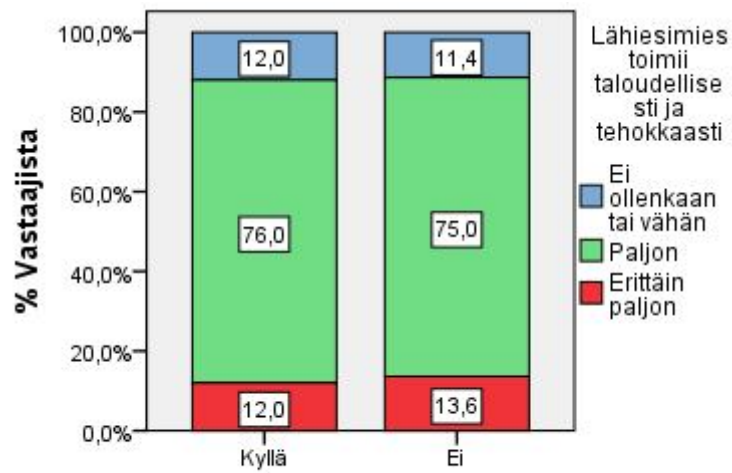
Kuvio 11. Lähiesimiesten taloudellisuus ja tehokkuus koulutustaustan mukaan



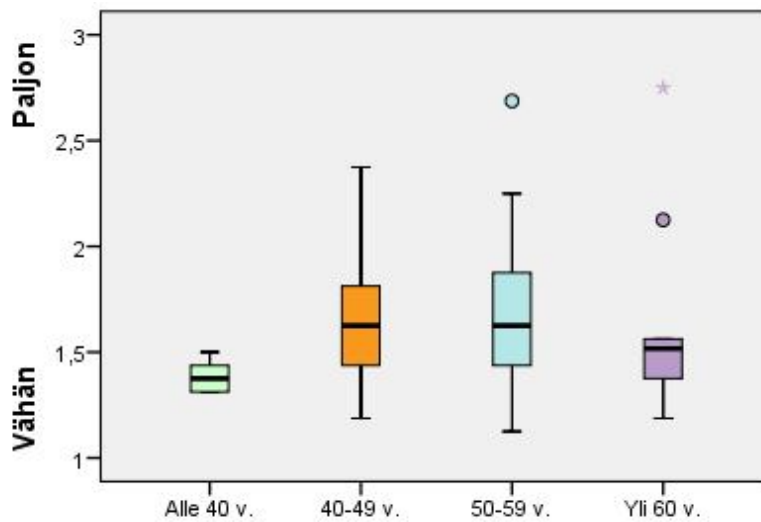
Kuvio 12. Lähiesimiesten taloudellisuus ja tehokkuus lähiesimiesten henkilökohtaisen kiinnostuksen mukaan



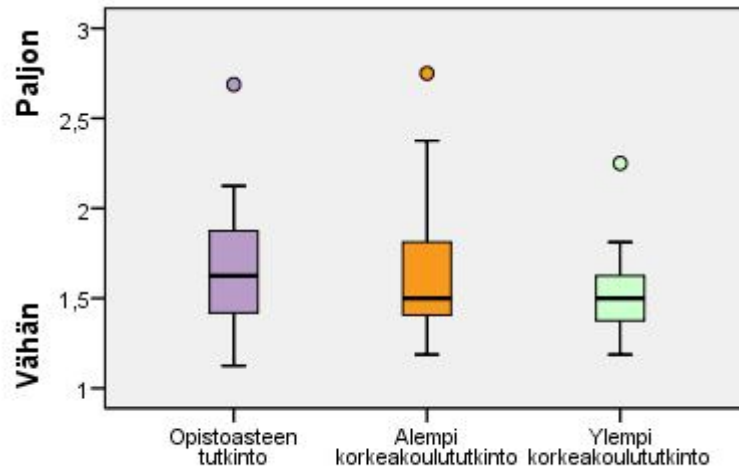
Kuvio 13. Lähiesimiesten taloudellisuus ja tehokkuus sen mukaan onko lähiesimies tullut suoraan lähiesimieheksi Oulun kaupungille



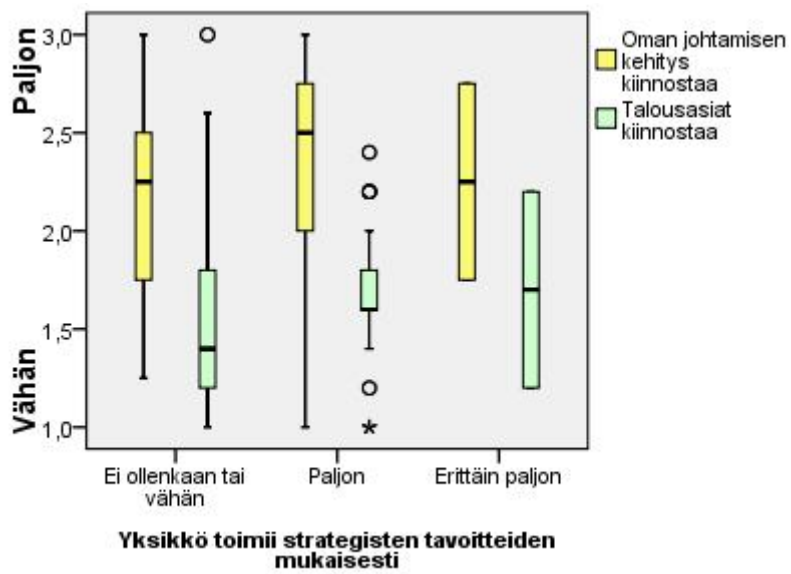
Kuvio 14. Lähiesimiesten taloudellisuus ja tehokkuus yksityisen sektorin työkokemuksen mukaan



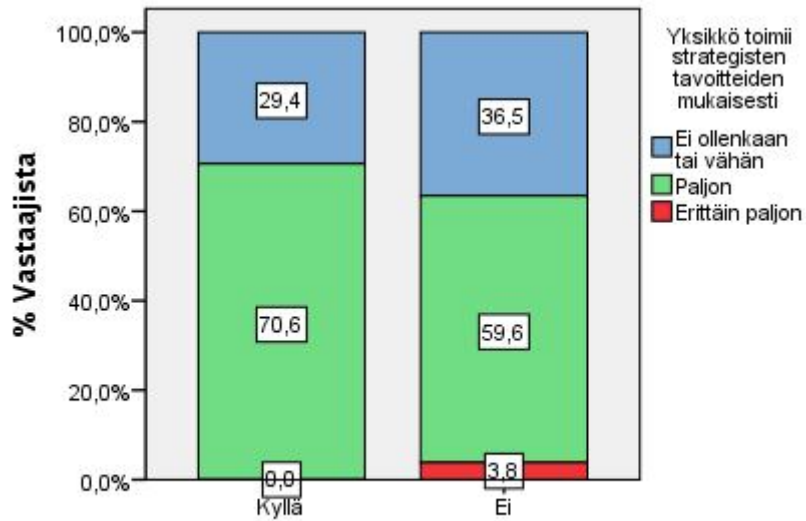
Kuvio 15. Yksikön toiminta ikäluokittain



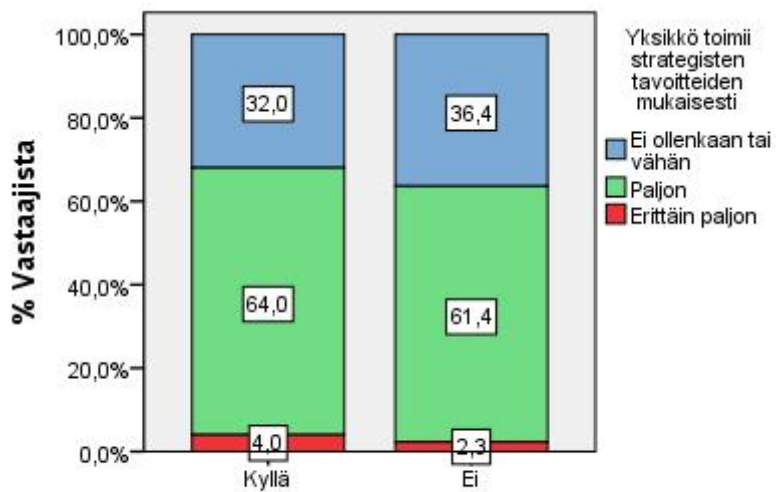
Kuvio 16. Yksikön toiminta koulutustaustan mukaan



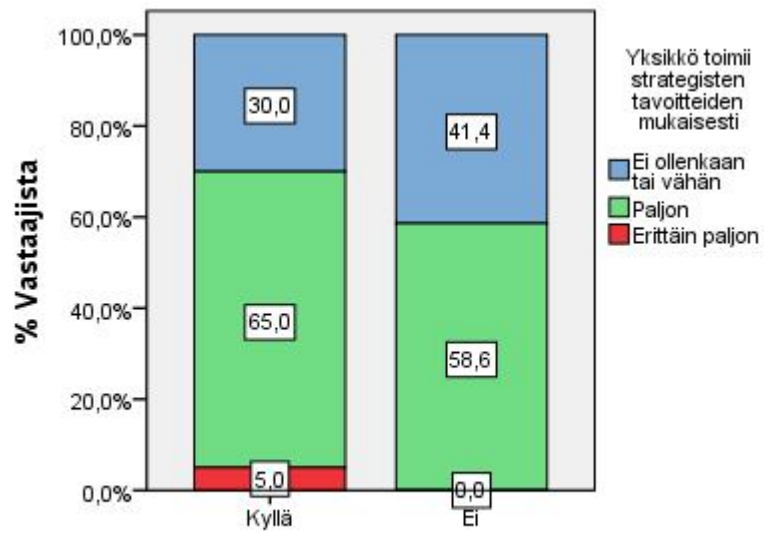
Kuvio 17. Yksikön toiminta lähiesimiesten henkilökohtaisen kiinnostuksen mukaan



Kuvio 18. Yksikön toiminta sen mukaan onko lähiesimies tullut suoraan lähiesimieheksi Oulun kaupungille



Kuvio 19. Yksikön toiminta lähiesimiehen yksityisen sektorin työkokemuksen mukaan



Kuvio 20. Yksikön toiminta sen perusteella onko yritystoiminta lähiesimiehelle tuttua

LIITE 4. Yhteenveto avoimen kysymyksen vastauksista

Asiat, joita lähiesimiehet haluavat tuoda esille tilaaja-tuottajamallista eli sopimusohjauksimallista

Vastaajien määrä 33:

- Esimiehenä ei voi vaikuttaa riittävästi osaan asioista, jotka vaikuttavat yksikön toimintaan ja tuloksiin, esim. työtilojen riittävyys ja tarkoituksenmukaisuus. Tilat ovat tilaajan vastuulla, eikä tuotannon. Esimies ei voi riittävästi vaikuttaa sopimuksen sisältöön ja toiminnan tavoitteisiin.
- Enemmän sitoutuneisuutta sopimusohjauksen myynti/menot =kate käyttömahdollisuuksista (etenkin pos) oman yksikön toteutuksessa. Samoin laajennettuna hallintokunnassa. Yksiköiden vertailua ja niiden johtopäätösten toimeenpanoja enemmän kuin vain toteamisasteella puhuminen.
- Budjetissa pysyminen on todella haastavaa, koska sen laadinta ei vastaa todellisuutta. Talouslukuja seurataan kuukausittain ja vaikka tehdään vain perushommaa, ollaan miinuksella. Eli esim. sairaslomia ei ole huomioitu budjetissa niin, että niihin olisi varattu tietty summa rahaa. Sijaisia on pakko ottaa, sillä mitoitus on minimi. Aukkaat on hoidettava silti 24/7. Mitään hoitoja emme voi laiminlyödä. Kehittämisideoita on henkilöstöllä ja halua muuttaa toimintaa. Pieniä askelia on eteenpäin menty ja asiakaspalvelua parannettu. Tämä ei kuitenkaan näy euroissa. Hoitajat maksavat!! Budjettiin esitettiin rahat niin, että toimintaa voitaisiin pyörittää OIKEASTI, mutta punakynä kävi. Esim. vuosilomiin menee eri osastoille eri verran riippuen työntekijöiden vuosilomien määrästä. Tätäkään ei otettu huomioon budjetissa. Olen vastuussa budjetista, mutta minulle ei anneta edes mahdollisuutta pysyä siinä, koska se alun alkaen liian pieni suhteessa hoidettavien hoitoisuuteen. Mutta näillä mennään! :)
- Päätökset yksikön asioista tehdään niin etäällä, että niihin on todella vaikea vaikuttaa. Päätöksistä näkee myös valitettavan usein sen, että tilaajalle ei ole todellista tietoa yksiköistä tai asiakkaiden tarpeista. Talous sanelee kaiken.
- Oulussa varhaiskasvatuksen lapsiryhmät ovat liian isoja, kun rahaa ei pienimmillä lapsiluvuilla saa riittävästi ja tämä on mielestäni huolestuttavaa. Kylmä hiki nousee pintaan päivittäin, kun esim, isojen lapsiryhmissä laskennallisesti n. 30 lasta sijoitettu ja silti tavoitesuhdeluku ei välttämättä ole riittävä ja toisaalta on päiviä, jolloin kaikki ylipaikkalaiset-

kin ovat läsnä. Sijaisten saamisen vaikeus myös huolestuttaa, koska kuka kohta nämä työt varhaiskasvatuksessa tekee. Siis ajattelen, että moni asia sopimusohjausmallissa ei toimi, koska tavoitteet ovat niin taloudellisesti korkeat. Ns. henkilöstön kehittämistyöhön ei juurikaan jää aikaa, eikä henkilökunta tahdo jaksakaan, koska suurin osa on ikääntyvää/työrajoitteista väkeä. Siihen kehittämistyöhön pitäisi saada aikaa ja rahaa.

- Enemmän vuoropuhelua ylemmän ja alemman johdon välillä. Kilpailu rahoista hämärtää perustehtävää.
- Asiakaslähtöinen palvelutuotanto on yllättävän haasteellinen. Edelleen kuvitellaan asiakkaiden selviävän vain tietynlaisilla terveystaloudellisesti, mutta totuus on, että etenkin ikäihmiset tarvitsevat monenlaisia muitakin palveluja (siivous, ruoka, asiointi yms.). Niiden tuottaminen on yhtä arvokasta kuin pillereiden ja piikkien jatkuva kantaminen yksinäisyydessä kituville ikäihmisille.
- Taloudellisesti ei pystytä toimimaan kun välillisiin kustannuksiin ei voi vaikuttaa mitenkään. Malli on jäykkä ja ei sovellu sairaanhoidolliseen toimintaan, sillä emme voi ennustaa sairastuvuutta vuosiksi eteenpäin. Samoin sairaat on hoidettava oli tilausta tai ei.
- Malli on lisännyt esimiesten sekä henkilöstön tietämystä kuntataloudesta ja asioiden hoidosta sekä tuonut kiinnostavaa vertailtavuutta. Hyvinvointipalvelut on monenlaista palvelua monenlaisiin tarpeisiin. Tuotemääritys on vielä mielestäni jäykkää. Palveluohjaus laahaa jäljessä.
- Tuotteen hinta: pitäisi olla realistinen kattamaan kustannukset. Reagointi muutoksiin: pitäisi olla mahdollista ja jopa suotavaa, koska toiminta muuttuu jatkuvasti. Asiakaslähtöisyys pitäisi huomioida oikeasti ja tuottaa niitä palveluita, jotka menevät kaupaksi.
- Kunnalla on lainsäädännölliset velvoitteet jotka ohjaavat toimintaa. Kunnan tavoitteena on saada asiakkaat niin terveiksi että eivät palaa palvelujen piiriin toisin kuin yksityisellä puolella.
- Mallista täytyy puhua henkilöstölle ainakin pari kertaa vuodessa. Eivät tahdo ymmärtää, että tämä on bisnestä. Se mikä ostetaan omaan yksikköön se pitää myös työllä maksaa. Osa henkilöistä luulee, että raha tulee kaupungin isosta kassasta. Osa työntekijöitä ymmärtää täysin mitä tilaaja-tuottajamalli tarkoittaa, mutta onneksi vain enää nykyään pieni osa "kintaalla viittaa".
- Tilaajan esittämät tavoitevaatimukset/laatuvaatimukset eivät kulje rinnakkain tuottajapuolen tuottajuuden kanssa. Kaksiportainen johtaminen tuo ongelmia käytännön toiminnan ohjaamisessa sekä viestintään että muutosten läpivientiin. Asiakkuuden johtaminen kärsii ja asiakkaat eivät ymmärrä palveluprosessien monimutkaisuutta. Kaksiportainen johtajajär-

jestelmä tulee yhteiskunnalle kalliiksi ja hitaaksi asiakaspalveluprosesseissa. Tilaussopimusten räätälöinti on tarpeellinen ja toimintaohjausmallien suunnittelut tulee viedä loppuun sekä auki kirjoittaa toimenkuvat valmiiksi.

- Sopimukset tehdään vain vuodeksi. Hinta määrittää toimintaa. Jos tänä vuonna tuotetaan hyvin, niin seuraavana vuonna lasketaan hintoja. Siitä seuraa mahdollisesti oravanpyörä, jossa koko ajan odotetaan samalta henkilöstöltä enemmän tehokkuutta tuottaa enemmän palvelua pienemmällä hinnalla. Tämä ei voi jatkua loputtomiin. Hyvää on se, että olaan siirrytty pienien yksiköiden tarkastelussa suurimpiin kokonaisuuksiin. esim. vastuualue tarkasteluun pienten palveluyksiköiden sijaan. Moni pieni yksikkö voi onnistua hyvin (+ toimintakate) ja jaksaa näin kannatella muutamaa pientä negatiivisen katteen saavaa yksikköä.
- Sopimusohjaus ei sovi alalle jossa ei voida täysin kilpailla yksityisen tahon lailla. Viimevuosien pandemiat, lääkäripula jne. vaikuttavat liikaa toiminnan tehostamiseen kun on tuotettava aina lakisääteiset palvelut. Rahat on aina vähissä, varsinkin silloin kun työttömyys taloudellisesti heikon ajan vuoksi lisääntyy, nurinkurista onkin, että silloin palveluja tarvittaisiin koska ihmisillä ei ole varaa yksityisiin terveyspalveluihin,,
- Tilaaja-tuottajamalli on tarpeeton toiminnan kehittämisen ja tehostamisen kannalta. Rinnakkainen organisaatio on kallis veronmaksajille. Toivon, että byrokraattisesta mallista luovuttaisiin jo lähitulevaisuudessa.
- ENEMMÄN KESKUSTELLA/ KUUNNELLA SUORITTAVAA PORRASTA. NYT VAIN TEHDÄÄN SUUNNITELMIA EI MIETITÄ MITÄ VAIKUTUSTA SILLÄ ON TYÖNTEKIJÄLLE, VAATIMUKSET ASETETTU KORKEAKSI SUHTEESSA RESURSSeihin.
- Kaksinkertaista toimintaa, vaikuttaminen esim. budjetin valmisteluun heikkoa. Päätöksen tekijät kaukana toiminnasta eivätkä siten kaikilta osin tunne ja ymmärrä toimintaa. Kaupungin omia sika kalliiden liikelaitosten pakotettu käyttö on vastoin kaikkea taloudellista ajatusta.
- Työ on muuttunut selkeästi tavoitteellisemmaksi, koska potilaille on määritelty optimihoitoajat ja yhteisesti on päätetty, että yritetään hoitaa ja kuntouttaa potilaat ko. hoitoajassa.
- Resurssihin on vaikea vaikuttaa vaikka oma yksikkö olisikin taloudellisesti tuottava. Tuloksella katetaan huonommassa taloudellisessa asemassa olevien osastojen tasetta.
- Esimiehen tärkein tehtävä on mahdollistaa toiminta sekä ohjata sitä tavoitteiden mukaan yhteistyössä työntekijöiden kanssa perustehtävän mukaan. Palvelujen kysyntä on aina suu-

rempi kuin tarjonta, joten tehtävien priorisointikyky on tärkeä niin esimiehille kuin työntekijöille. Ja haasteellista on se, että myös toiminnan kehittämiseksi on oltava resursseja.

- Tällä hetkellä vaikutelma siitä että työn suunnittelu etenkin talouden näkökulmasta on liian lyhytnäköistä ja vaikutelma siitä että tilastot ja raportit elävät omaa elämäänsä ja arjen työomaansa, keskustelu näiden kahden välillä olematonta. Samoin arjen äänen kuuluvuus erittäin heikko.
- tilaaja-tuottaja-malli on erittäin byrokraattinen ja kankea, innovatiivisuutta ei voida käyttää ruohonjuuritasolla, hallinnon näkymättömät raja-aidat ovat olemassa, hierarkkisuus vaikeuttaa toimintaa, epäselvissä asioissa et saa vastauksia, asioista ei päätetä, vaan asiat jäävät "kellumaan"
- Liian paljo työtä - ei kerkiä kaikkea johtajuuteen kuuluvaa hoitamaan - kuten pedag johtaminen
- Miten voi hidastaa työn tekemisen tahtia ja kuunnella enemmän työntekijöitä ja kuntalaisia, jotta kuntalaiset saisivat heille kuuluvat palvelut silloin kun niitä tarvitsevat; ei tarvitsisi jonottaa. Siitä seuraa sairauden ja ongelmien monimutkaistuminen. Olen huolissani nykyisestä kilpailuttamisesta eri toimijoiden kesken ja etenkin yksityispuolen nykyisin ikävä kyllä jo kunnankin palveluiden jakautumisesta eri tekijöille, mikä hankaloittaa kokonaisuuden hallintaa. Välillä vaikuttaa ettei kukaan ole oikein tietoinen mitä eri toimijat tekevät esim. jonkin perheen kanssa.
- Ei työntekijöiden työmotivaatio ole lisääntynyt sopimusohjausmallin vuoksi, päinvastoin. Sopimusohjausmalli tuo meille paineita ottaa yhä lisää lapsia. Työntekijät rasittuvat ja sairastuvat. Toimintaa kontrolloivat tietokoneohjelmat ovat lisääntyneet ja ne rasittavat työntekijöitä vielä enemmän. Ei jää aikaa ydintehtävälle ja siitä seuraa syyllisyydentunteita työn laadun huononemisesta. Eivät ne lapset niillä tietokoneohjelmilla hoidu! Omalta kohdaltani sanoisin, että vaikka mietinkin päätösteni taloudellisia vaikutuksia, en tee niitä päätöksiä vain sen pohjalta. Ajattelen henkilökuntaani, ajattelen lapsia, en pelkkää taloudellista tuotosta. Haluan tietysti parempia tuloksia yksikölleni, mutta ne ovat laadullisia. Satsaan henkilökunnan viihtyvyyteen, työtyytyväisyyteen, työssä kehittymiseen, perheiden tyytyväisyyteen. Tätä kautta vaikutan myös taloudelliseen tulokseen. Työssä jaksaminen paranee, sairauslomiat pysyvät "kohtuutasolla". Tietysti toimimme tavoitteiden mukaisesti - mutta niin olemme toimineet ennenkin! Asiakkaat saavat sitä palvelua, mitä tarvitsevat, ja heidän päättävät itse, mitä tarvitsevat, Ei tilaaja-tuottaja-malli yksikön mainetta paranna, sen tekevät yksikön johtaja ja henkilökunta yhdessä.

- Mielestäni tilaaja-tuottajamallissa vääristyy esimiehen näkökulmasta talous. Mikäli yksikkö tekee ns. tulosta, mutta sitä ei ole budjetoitu mihinkään, ylittyy koko yksikön budjetti. Mikäli taas yksikkö ei ns. pääse tulokseen, lakisääteisen toiminnan on kuitenkin jatkuttava ja palvelut on turvattava asiakkaille. Mittareita olisi syytä tarkastella, onko palvelut tuotetistettu oikein asiakasnäkökulmasta?
- Tosi paljon tyytymättömyyttä!! Sekä asiakkaiden että työntekijöiden puolelta. Kyse ei kuitenkaan ole periaatteesta systeemiä vastaan, vaan siitä, että se on täysin toimimaton systeemi terveydenhuoltoalalla.
- Vanhuspalvelut vaativat resursseja, erityisesti ympärivuorokautinen laitoshoido. Työ on vaativaa ja raskasta. Hyvien työntekijöiden saanti on vaikeutunut. Mielestäni nykyinen henkilöstömitoitus ei ole riittävä takaamaan laadukasta hoitoa. Välilliset tehtävät ovat lisääntyneet esim. erilaiset atk-ohjelmat. Hoitajien aika tulisi antaa käyttää hoitamiseen ja esim. ruokahuollosta, pyykkihuollosta jne. voi vastata joku muu. Esimies toimii puun ja kuoren välissä. Hyvä esimiestyö luo pohjan laadukkaalle toiminnalle. esimies tarvitsee aikaa myös toiminnan kehittämiseen. Nykyisin "rutiinityöt" vie ajan. Samoin esimies tulisi olla yksikkönsä lähellä, jolloin hänellä on mahdollisuus toimia tilanteiden vaatimalla tavalla nopeasti.
- Lasten ennalta arvaamattomat poissaolot esim. epidemioiden aikana lisäävät stressiä tulostavoitteisiin pääsemisessä. Laatutavoitteita ei edelleenkään arvosteta niin paljon kuin tuotavuutta. Kuntasektorilla yrittäjämäinen toiminta aika hankalaa (monet asiat sitovat, ei voi itse vaikuttaa). Taloustietoisuus lisääntynyt sopimusohjauksen myötä.
- Menot kaupungissa karannet käsistä. Kaksinkertainen byrokratia, muutenkin byrokratia viime vuosina lisääntynyt hurjasti. Uusia ohjeita tulee jatkuvasti, organisaatiot muuttuvat liian nopeasti. Ei ole tietoa, keneltä kysytään neuvoa, liian pirstonaisuutta. (Lue: saa kysyä, ettei loukkaa jotain prosessia).
- Tilaaja tuottajamalli ei huomioi kasvatustyön pedagogista luonnetta. Mielestäni se ei sovi lainkaan kasvatustoimintaan. Vain numerotko ratkaisevat?
- Talous ohjaa liikaa toimintaamme. Täyttöprosentti on liian korkea. Ryhmissä on paljon hoitosopimuslapsia, jonka takia ryhmän lapsimäärä nousee liian suureksi, jotta saavuttaisimme taloudelliset tavoitteemme.