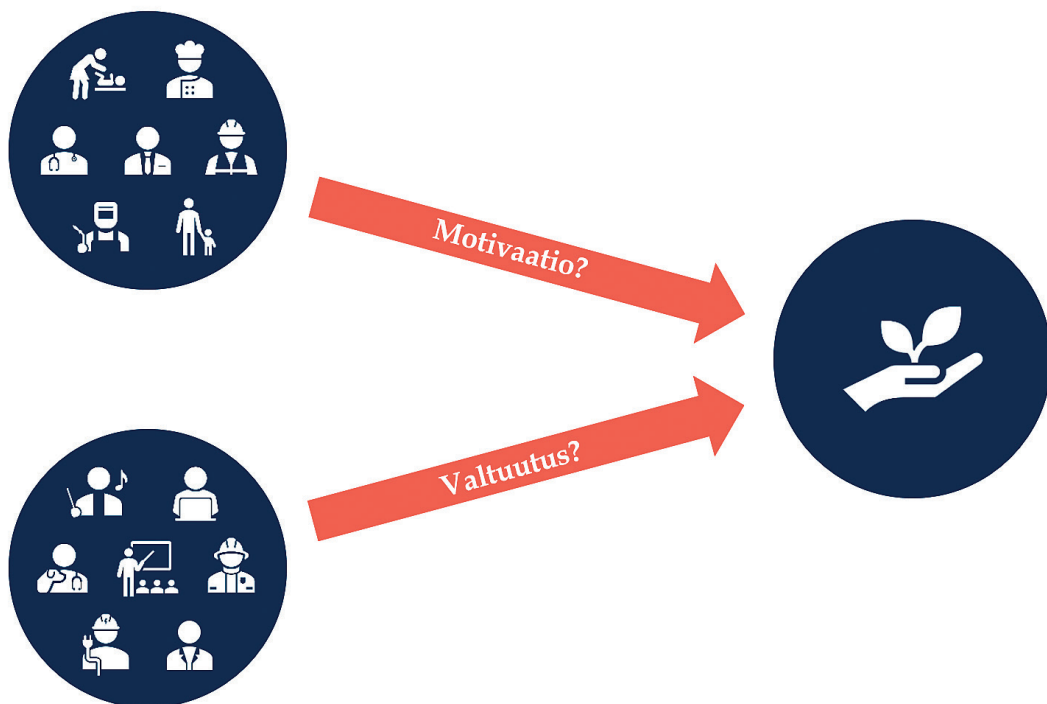


Veli-Jussi Koskinen

Status quosta uudistumiseen

Kvantitatiivinen tutkimus
kunnallisen työntekijän ja työyhteisön
sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavista tekijöistä



JYU DISSERTATIONS 182

Veli-Jussi Koskinen

Status quosta uudistumiseen
Kvantitatiivinen tutkimus
kunnallisen työntekijän ja työyhteisön
sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavista tekijöistä

Esitetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston päärakennuksen salissa C4
tammikuun 24. päivänä 2020 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the Jyväskylä University School of Business and Economics,
in building Capitolium, auditorium C4, on January 24th, 2020 at 12 o'clock noon.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2020

Editors

Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics

Timo Hautala

Open Science Centre, University of Jyväskylä

Copyright © 2020, by University of Jyväskylä

Permanent link to this publication: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8024-5>

ISBN 978-951-39-8024-5 (PDF)

URN:ISBN:978-951-39-8024-5

ISSN 2489-9003

ABSTRACT

Koskinen, Veli-Jussi S.

From status quo to renewal. Quantitative research on factors affecting the intrapreneurship of municipal employees and work communities.

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2020, 220 p.

(JYU Dissertations

ISSN 2489-9003; 182)

ISBN 978-951-39-8024-5

This doctoral dissertation examines the factors affecting the *intrapreneurship* of the municipal employee and the work community. Intrapreneurship can be broadly defined as *entrepreneurship within an existing organization*. It is based on the Schumpeterian concept of entrepreneurship, emphasizing the new creative process of entrepreneurship, and its dimensions include new business, innovation, renewal and proactivity (Antoncic & Hisrich 2001). In this dissertation research, the core of intrapreneurship is *renewal*. Renewal is the opposite of the *status quo*, the existing state of affairs, where current practices are not seen as requiring change. Intrapreneurship is one way to encourage and utilize individuals in organizations who think that things can be done differently and better (Hisrich, Peters & Shepherd 2008). The conditions for intrapreneurship can also be found well in municipal organizations, as they do not differ significantly from the private sector (Heinonen & Paasio 2005).

The research task of this dissertation research has been to develop a *renewal model for municipal employees and work communities*. The goal was to create a structural equation model which indicates the statistically significant factors for intrapreneurship on individual and collective levels. The material collected through the electronic survey includes the responses of nearly 3 000 municipal employees to the 72 statements and 16 background information questions, and the free-form comments of about 400 respondents. The representativeness of the material is good, and the results can be generalized to all employees and work communities in the Finnish municipal sector.

Based on the renewal model for municipal employees and work communities developed in this doctoral dissertation research, intrapreneurship is positively affected by psychological ownership, joy of work, helping and leadership style, both on the individual and collective level. The *direct effect* of work community joy on intrapreneurship is negative, but through the paths of psychological ownership, joy of work and helping, the *total effect* of work community joy on intrapreneurship is positive. Moreover, the renewal model for municipal employee and work community is valid regardless of employee background factors such as age, gender and education level.

Keywords: intrapreneurship, psychological ownership, joy of work, helping, leadership style, work community joy, renewal, innovativeness, creativity, status quo, municipal employee and municipal work community

TIIVISTELMÄ

Koskinen, Veli-Jussi S.

Status quosta uudistumiseen. Kvantitatiivinen tutkimus kunnallisen työntekijän ja työyhteisön sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavista tekijöistä.

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2020, 220 s.

(JYU Dissertations

ISSN 2489-9003; 182)

ISBN 978-951-39-8024-5

Tämä väitöskirja tarkastelee kunnallisen työntekijän ja työyhteisön *sisäiseen yrittäjyyteen* vaikuttavia tekijöitä. Sisäinen yrittäjyys voidaan määritellä laajasti *yrittäjyydeksi olemassa olevassa organisaatioissa*. Se perustuu schumpeterilaiselle käsitykselle yrittäjyydestä korostaen yrittäjyyden uutta luovaa prosessia, ja sen ulottuvuuksia ovat uusi liiketoiminta, innovatiivisuus, uudistuminen ja proaktiivisuus (Antoncic & Hisrich 2001). Tässä väitöstutkimuksessa sisäisen yrittäjyyden ydin on *uudistuminen*. Uudistuminen on vastakohta *status quolle*, asioiden vallitsevalle tilalle, jossa nykyisiä toimintatapoja ei nähdä tarpeen muuttaa. Sisäinen yrittäjyys on yksi tapa kannustaa ja hyödyntää yksilöitä organisaatioissa, jotka ajattelevat, että asioita voidaan tehdä eri tavalla ja paremmin (Hisrich, Peters & Shepherd 2008). Sisäisen yrittäjyyden edellytykset ovat hyvin löydettävissä myös kunnallisissa organisaatioissa, sillä ne eivät poikkea merkittävästi yksityisestä sektorista (Heinonen & Paasio 2005).

Tämän väitöstutkimuksen tutkimustehtävänä on ollut kehittää *kunnallisen työntekijän ja työyhteisön uudistumisen malli*. Tavoitteena oli luoda rakenneyhtälömallit, jotka osoittavat sisäiseen yrittäjyyteen tilastollisesti merkitsevästi vaikuttavat tekijät yksilö- ja yhteisötasolla. Sähköisellä kyselyllä kerätty aineisto käsittää lähes 3 000 kunnallisen työntekijän vastaukset 72 väittämään ja 16 taustatietokysymykseen, sekä noin 400 vastaajan vapaamuotoiset kommentit. Aineiston edustavuus on erittäin hyvä ja tulokset ovat yleistettävissä Suomen kuntasektorin kaikkiin työntekijöihin ja työyhteisöihin.

Tämän väitöstutkimuksen aikana kehitetyn kunnallisen työntekijän ja työyhteisön uudistumisen mallin perusteella sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttaa positiivisesti psykologinen omistajuus, työn ilo ja auttaminen sekä johtamistyyli, niin yksilötasolla kuin yhteisötasollakin. Työyhteisöilon *suora vaikutus* sisäiseen yrittäjyyteen on negatiivinen, mutta psykologisen omistajuuden, työn ilon ja auttamisen polkujen kautta työyhteisöilon *kokonaisvaikutus* sisäiseen yrittäjyyteen on kuitenkin positiivinen. Vertailuryhmittäin tehdyt rakenneyhtälömallinnukset osoittavat lisäksi, että kunnallisen työntekijän ja työyhteisön uudistumisen malli on validi riippumatta työntekijöiden taustatekijöistä kuten mm. ikä, sukupuoli ja koulutustaso.

Avainsanat: sisäinen yrittäjyys, psykologinen omistajuus, työn ilo, auttaminen, johtamistyyli, työyhteisöilo, uudistuminen, innovatiivisuus, luovuus, status quo, kunnallinen työntekijä ja kunnallinen työyhteisö

Author Veli-Jussi Koskinen
School of Business and Economics
University of Jyväskylä
veli-jussi.koskinen@jyvaskyla.fi

Supervisor Dr. Juha Kansikas, Senior lecturer, Docent
School of Business and Economics
University of Jyväskylä

Reviewers Professor Pia Heilmann
Philosophical Faculty
University of Eastern Finland

Associate professor Pekka Stenholm
Turku School of Economics
University of Turku

Opponent Dr. Pekka Stenholm, Senior Researcher, Docent
Turku School of Economics
University of Turku

ESIPUHE

Aloitan väitöskirjani *ilon filosofiksi* nimetyn *Barush Spinozan* (1632-1677) sanoin:

Päätin tutkia, olisiko mitään, mikä on todella hyvää, mikä yksin täyttäisi mielen ja vapauttaisi sen kaikesta muusta, olisiko todella mitään, minkä löytäminen ja omistaminen toisi mukanaan kaiken ajallisuuden ylistävää iloa. (Spinoza; Pietarinen 1995, 33.)

Suoritin yrittäjyyden maisteriopinnot professori Hannu Niittykankaan hyvässä ohjauksessa. Hannu myös kehotti minua jatkamaan opintojani kauppatieteiden ja yrittäjyyden parissa. Haluan kunnioittaa väitöskirjatutkimuksellani hänen muistoaan ja elämäntyötään yrittäjyyden opetuksen ja tutkimuksen parissa. Kiitos.

Professori Matti Koironen oli väitöstutkimukseni ohjaajana kyselyn aikana. Kiitän Mattia sekä innostamisesta väitöstutkimuksen tekemiseen että erityisesti ohjeista, neuvoista ja avusta – yhteistyöstä – mittarin muodostamisessa.

Professori Heikki Karjaluohto on auttanut väitöstutkimukseni tilastollisissa analyyseissä. Kiitän Heikkiä asiantuntevista neuvoista sekä erityisesti ohjeista SmartPLS-ohjelman konkreettiseen käyttämiseen ja tulosten esittämiseen.

Kauppatieteiden tohtori, yliopistonlehtori ja dosentti Juha Kansikas on toiminut väitöskirjani ohjaajana. Kiitän Juhaa kaikista ohjeista ja kommenteista, jotka ovat olleet erittäin hyödyllisiä väitöskirjani käsikirjoituksen laatimiseksi ja parantamiseksi, sekä kannustavasta ja asiantuntevasta ohjauksesta.

Väitöskirjani esitarkastajina ovat toimineet professori Pia Heilmann Itä-Suomen yliopistosta ja apulaisprofessori Pekka Stenholm Turun yliopistosta. Kiitän heitä käsikirjoitukseni tarkastamisesta ja esityksistä sen julkaisemiseksi väitöskirjana, sekä hyvistä kehittämisideoista käsikirjoituksen parantamiseksi.

Kielentarkistaja Matthew Wuethrich Jyväskylän yliopiston kielipalveluista on tarkistanut väitöskirjani abstractin ja summaryn kieliasun. Thank You, Matt.

Liikesivistysrahaston antaman tutkimusapurahan turvin pystyin olemaan vuoden 2018 osa-aikaisella opintovapaalla ja viimeistelemään väitöskirjaani. Kiitän liikesivistysrahastoa saamastani taloudellisesta tuesta.

Kiitän väitöstutkimukseni kyselyyn osallistuneita Jyväskylän kaupungin työntekijöitä, joiden ansiosta sain kerättyä laajan, laadukkaan ja edustavan aineiston väitöskirjaani. Olkaa oman työnne ja työyhteisönne sisäisiä yrittäjiä!

Omistan väitöskirjani edesmenneelle äidilleni, Maijalle, joka teki oman elämäntyönsä kotiäitinä ja lasten erikoissairaanhoidtajana, sekä isälleni Eerolle, joka toimi työelämässään yrittäjänä. Kiitän heitä kaikesta tuesta elämäni varrella.

Lapseni Milja, Sami, Lauri ja Hanna ovat luoneet kotiin luovan kaaoksen, joka on pitänyt jalkani tukevasti maan pinnalla. Kiitän heitä myös niistä hiljaisista ja rauhallisista hetkistä, jolloin pystyin keskittymään väitöstutkimukseeni.

Haluan erityisesti kiittää vaimoani Alisaa. Sinun tuellasi ja rakkautesi voimalla jaksoin viedä tämän väitöstutkimukseni loppuun asti. Olet minulle niin rakas ja tärkeä – sielunkumppani – kiitos ♥

Jyväskylän Ristikivessä itsenäisyyspäivänä 2019

Veli-Jussi Koskinen

KUVIOT

KUVIO 1	Kunta-alan henkilöstön määrä vuosina 1970-2019	17
KUVIO 2	Kuntien ja kuntayhtymien ulkoiset menot vuosina 1997-2017	18
KUVIO 3	Uudistumisen osatekijät - mahdollisuus, valtuutus, kyky ja motivaatio uudistua	27
KUVIO 4	Väitöskirjatutkimuksen tutkimusprosessi	29
KUVIO 5	Yrittäjyyden prosessi	34
KUVIO 6	Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä.....	43
KUVIO 7	Sopeutumiskyky persoonallisuuspiirteen ja sisäisen yrittäjyyden välittäjänä.....	49
KUVIO 8	Työn piirremalli	58
KUVIO 9	Työniloon vaikuttavia tekijöitä.....	59
KUVIO 10	Arvot, resurssit ja instituutiot	63
KUVIO 11	Kyselytutkimuksen Likert-asteikko	69
KUVIO 12	Tutkimusmuuttujien keskiarvot ja keskihajonnat yksilötasolla	79
KUVIO 13	Sisäisen yrittäjyyden tutkimusmuuttujien keskiarvot yksilötasolla	80
KUVIO 14	Psykologisen omistajuuden tutkimusmuuttujien keskiarvot yksilötasolla	81
KUVIO 15	Työnilon ja auttamisen tutkimusmuuttujien keskiarvot yksilötasolla	82
KUVIO 16	Tutkimusmuuttujien keskiarvot ja keskihajonnat yhteisötasolla....	83
KUVIO 17	Sisäisen yrittäjyyden tutkimusmuuttujien keskiarvot yhteisötasolla	84
KUVIO 18	Psykologisen omistajuuden tutkimusmuuttujien keskiarvot yhteisötasolla	85
KUVIO 19	Työnilon ja auttamisen tutkimusmuuttujien keskiarvot yhteisötasolla	86
KUVIO 20	Rakenneyhtälömalli.....	103
KUVIO 21	Studentin t-jakauma 5 % merkitsevyystasolla.....	104
KUVIO 22	Kunnallisen työntekijän ja työyhteisön uudistumisen malli.....	106
KUVIO 23	Kunnallisen työntekijän uudistumisen malli.....	107
KUVIO 24	Kunnallisen työyhteisön uudistumisen malli.....	116
KUVIO 25	Kunnallisen työntekijän uudistumisen malli - vertailuryhmänä mies	126
KUVIO 26	JDC-malli.....	148
KUVIO 27	Yksilötason vertailuryhmiä, joilla on poikkeava vaikutus faktoriyhteyteen	151
KUVIO 28	Yhteisötason vertailuryhmiä, joilla on poikkeava vaikutus faktoriyhteyteen	152
KUVIO 29	Status quosta uudistumiseen	156

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Havaintoja tutkimusilmiöistä kunnallisissa työyhteisöissä....	15
TAULUKKO 2	Byrokraattinen ja sisäisesti yritteliäs organisaatio.....	19
TAULUKKO 3	Vanhan ja uuden työn vastakkainasettelut	23
TAULUKKO 4	Suomen työelämän keskeiset muutokset 2010-luvulla.....	25
TAULUKKO 5	Muutokset työelämässä.....	26
TAULUKKO 6	Yrittäjyystutkimuksen koulukuntien keskeiset näkökulmat....	33
TAULUKKO 7	<i>Viisi suurta</i> persoonallisuuden piirrettä alapiirteineen.....	35
TAULUKKO 8	Schumpeterin ja Kirznerin <i>mahdollisuuksien</i> vertailu	36
TAULUKKO 9	Toiminnan ihminen ja staattinen persoona	38
TAULUKKO 10	Sisäisen yrittäjyyden ulottuvuudet.....	40
TAULUKKO 11	Sisäisen yrittäjän keskeisimmät ominaisuudet	42
TAULUKKO 12	Yrittäjyysorganisaatio vs. perinteinen organisaatio.....	44
TAULUKKO 13	Sisäiseen yrittäjyyteen liittyvät tekijät organisaatiossa.....	45
TAULUKKO 14	Yrittäjyysmäisyyden elementit.....	46
TAULUKKO 15	Psykologiseen omistajuuteen vaikuttavia tekijöitä	54
TAULUKKO 16	Psykologisen omistajuuden seurauksia	55
TAULUKKO 17	Auttamisen monta merkitystä.....	61
TAULUKKO 18	Auttamisen todennäköisyyttä lisäävät tekijät.....	64
TAULUKKO 19	Psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen teoreettiset yhteydet sisäiseen yrittäjyyteen.....	66
TAULUKKO 20	Väittämien koodit tutkimusilmiöittäin ja -tasoittain.....	70
TAULUKKO 21	Sisäisen yrittäjyyden mittarin teoreettinen viitekehys yksilötasolla.....	71
TAULUKKO 22	Psykologisen omistajuuden mittarin teoreettinen viitekehys yksilötasolla.....	72
TAULUKKO 23	Työnilon mittarin teoreettinen viitekehys yksilötasolla	73
TAULUKKO 24	Auttamisen mittarin teoreettinen viitekehys yksilötasolla	73
TAULUKKO 25	Sisäisen yrittäjyyden mittarin teoreettinen viitekehys yhteisötasolla.....	74
TAULUKKO 26	Psykologisen omistajuuden mittarin teoreettinen viitekehys yhteisötasolla	75
TAULUKKO 27	Työnilon mittarin teoreettinen viitekehys yhteisötasolla.....	76
TAULUKKO 28	Auttamisen mittarin teoreettinen viitekehys yhteisötasolla ...	76
TAULUKKO 29	Taustamuuttajat	77
TAULUKKO 30	Aineiston ja perusjoukon vertailu.....	78
TAULUKKO 31	Tilastollisen merkitsevyyden tasot	104
TAULUKKO 32	Sisäinen yrittäjyys -faktori yksilötasolla	108
TAULUKKO 33	Psykologinen omistajuus -faktori yksilötasolla	109
TAULUKKO 34	Työnilo -faktori yksilötasolla	110
TAULUKKO 35	Työyhteisöilo -faktori yksilötasolla.....	110
TAULUKKO 36	Auttaminen -faktori yksilötasolla	111
TAULUKKO 37	Johtamistyyli -faktori yksilötasolla	112
TAULUKKO 38	Suorat vaikutukset sisäiseen yrittäjyyteen yksilötasolla	113

TAULUKKO 39	Työyhteisöilon yhteys välittäjäfaktoreihin yksilötasolla.....	114
TAULUKKO 40	Työyhteisöilon kokonaisvaikutukset sisäiseen yrittäjyyteen yksilötasolla	114
TAULUKKO 41	Yksilötason faktoreiden AVE:n ja reliabiliteettien arvot	115
TAULUKKO 42	Yksilötason faktoreiden korrelaatiomatriisi	115
TAULUKKO 43	Sisäinen yrittäjyys -faktori yhteisötasolla	117
TAULUKKO 44	Psykologinen omistajuus -faktori yhteisötasolla	118
TAULUKKO 45	Työnilo -faktori yhteisötasolla	119
TAULUKKO 46	Työyhteisöilo -faktori yhteisötasolla.....	119
TAULUKKO 47	Auttaminen -faktori yhteisötasolla	120
TAULUKKO 48	Johtamistyyli -faktori yhteisötasolla	120
TAULUKKO 49	Suorat vaikutukset sisäiseen yrittäjyyteen yhteisötasolla	121
TAULUKKO 50	Työyhteisöilon yhteys välittäjäfaktoreihin yhteisötasolla.....	122
TAULUKKO 51	Työyhteisöilon kokonaisvaikutukset sisäiseen yrittäjyyteen yhteisötasolla	122
TAULUKKO 52	Yhteisötason faktoreiden AVE:n ja reliabiliteettien arvot	123
TAULUKKO 53	Yhteisötason faktoreiden korrelaatiomatriisi.....	123
TAULUKKO 54	Taustamuuttujien riippumattomat vertailuryhmät	124
TAULUKKO 55	Rakenneyhtälömallien selitysasteet vertailuryhmittäin	125
TAULUKKO 56	Faktoreiden FI-2 ja FI-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain	127
TAULUKKO 57	Faktoreiden FI-3 ja FI-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain	128
TAULUKKO 58	Faktoreiden FI-3b ja FI-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain.....	129
TAULUKKO 59	Faktoreiden FI-3b (kokonaisvaikutus) ja FI-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain...	130
TAULUKKO 60	Faktoreiden FI-4 ja FI-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain	131
TAULUKKO 61	Faktoreiden FI-5 ja FI-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain	132
TAULUKKO 62	Faktoreiden FC-2 ja FC-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain.....	133
TAULUKKO 63	Faktoreiden FC-3 ja FC-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain.....	134
TAULUKKO 64	Faktoreiden FC-3b ja FC-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain	135
TAULUKKO 65	Faktoreiden FC-3b (kokonaisvaikutus) ja FC-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain...	136
TAULUKKO 66	Faktoreiden FC-4 ja FC-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain	137
TAULUKKO 67	Faktoreiden FC-5 ja FC-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain.....	138
TAULUKKO 68	Väitöskirjatutkimuksen havainnot	139

SISÄLLYS

ABSTRACT

TIIVISTELMÄ

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	13
1.1	Tutkimuksen motiivit.....	14
1.2	Kunta tutkimuksen kontekstina	16
1.3	Työelämän muutos uudistumisen motiivina	23
1.4	Tutkimustehtävä ja -kysymys.....	27
1.5	Tutkimuksen rakenne	29
1.6	Tutkimuksen valinnat.....	30
2	KIRJALLISUUSKATSAUS.....	31
2.1	Sisäinen yrittäjyys uudistumisen taustalla	32
2.2	Psykologisen omistajuuden motiivit, kehityspolut ja seuraukset	51
2.3	Työnilo osana työhyvinvointia.....	56
2.4	Auttamisen työkuultuuria löytämässä	61
2.5	Psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen teoreettiset yhteydet sisäiseen yrittäjyyteen.....	66
3	AINEISTO	67
3.1	Kysely	68
3.2	Mittaaminen	69
3.3	Mittari.....	70
3.3.1	Mittari yksilötasolla	71
3.3.2	Mittari yhteisötasolla	74
3.4	Taustamuuttajat.....	77
3.5	Aineiston edustavuus	78
3.6	Tutkimusmuuttajat	79
3.6.1	Tutkimusmuuttajat yksilötasolla.....	79
3.6.2	Tutkimusmuuttajat yhteisötasolla.....	83
3.7	Vapaamuotoiset kommentit.....	87
4	MENETELMÄT	100
4.1	Faktorianalyysi.....	101
4.2	Rakenneyhtälömallinnus.....	102
4.3	Tilastollinen merkitsevyys	104
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	105

5	TULOKSET.....	106
5.1	Kunnallisen työntekijän uudistumisen malli	107
5.1.1	Faktorit yksilötasolla.....	108
5.1.2	Selittävien faktoreiden vaikutukset sisäisen yrittäjyyden faktoriin yksilötasolla	113
5.1.3	Mallin luotettavuus yksilötasolla.....	115
5.2	Kunnallisen työyhteisön uudistumisen malli	116
5.2.1	Faktorit yhteisötasolla	117
5.2.2	Selittävien faktoreiden vaikutukset sisäisen yrittäjyyden faktoriin yhteisötasolla	121
5.2.3	Mallin luotettavuus yhteisötasolla.....	123
5.3	Rakenneyhtälömallinnus taustamuuttujittain.....	124
5.3.1	Faktoriyhteydet taustamuuttujittain yksilötasolla	127
5.3.2	Faktoriyhteydet taustamuuttujittain yhteisötasolla.....	133
6	DISKUSSIO	139
6.1	Kunnallisen työntekijän ja työyhteisön uudistuminen.....	140
6.2	Tulosten soveltaminen käytäntöön.....	153
6.3	Tutkimuksen arviointi	154
6.4	Tutkimuksen rajaukset ja jatko	155
6.5	Päätelmiä.....	156
	SUMMARY.....	157
	LÄHTEET	160
	LIITTEET.....	169
LIITE 1	Kyselylomakkeen esimerkkisivu.....	169
LIITE 2	Mittari.....	170
LIITE 3	Taustamuuttujien jakaumat	172
LIITE 4	Tutkimusmuuttujien jakaumat ja tilastolliset tunnusluvut.....	175
LIITE 5	Tutkimusmuuttujien korrelaatiomatriisit	181
LIITE 6	Rakenneyhtälömallit	185
LIITE 7	Rakenneyhtälömallinnus taustamuuttujittain.....	189

1 JOHDANTO

Kunnallinen työpaikka on tämän väitöstutkimukseni konteksti, jossa tarkastelen yksilöllisellä tasolla työntekijän sekä yhteisöllisellä tasolla työyhteisön *sisäiseen yrittäjyyteen* vaikuttavia tekijöitä. Väitöstutkimuksessani sisäisen yrittäjyyden keskeisin dimensio on *uudistuminen*, joka pitää sisällään innovatiivisuuden ja proaktiivisuuden dimensiot Antoncicin ja Hisrichin (2001) sisäisen yrittäjyyden määritelmästä. Uudistuminen on vastakohtainen *status quo*lle, nykytilanteessa pysymiselle, mikä työelämässä tarkoittaa mm. nykyisten työ- ja toimintatapojen sekä työvälineiden käyttämistä sekä käytön hyväksymistä ilman motivaatiota, halua tai edellytystä ja valtuutusta niiden kehittämiseen, tai uusien kokeiluun ja käyttöönottoon. Kunta-alaa on pidetty perinteisesti varsin konservatiivisena työelämän sektorina, ja siksi onkin mielenkiintoista ja myös tärkeää tutkia sitä mikä saa kunnallisen työntekijän ja työyhteisön uudistumaan.

Uudistumiseen onkin todellista tarvetta, koska suomalainen työelämä on muuttunut ja muuttuu edelleen. Alasoinin (2010) mukaan Suomen työelämään kohdistuu 2010-luvulla merkittäviä muutoksia, joista keskeisimpiä ovat työvoiman määrän supistuminen ja työvoimarakenteen muuttuminen, suuren murroksen sukupolven eli 40-luvulla syntyneiden väistyminen työelämästä ja Y-sukupolven eli vuosien 1980–1995 välillä syntyneiden astuminen aktiivisesti työelämään sekä vuorovaikutteisen tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen.

Kuntaliiton rakennemuutostutkimuksen (2011, 70) mukaan kuntasektorin työntekijöiden ikärakenne on varsin vinoutunut; lähellä eläkkeelle siirtymisikää olevia työntekijöitä on suhteellisesti enemmän kuin nuorempiin ikäluokkiin kuuluvia työntekijöitä. Vinoutunut ikärakenne on johtanut ja johtaa edelleen nopeaan eläkepoistumaan; vuoteen 2030 saakka kunta-alalta siirtyy vuosittain eläkkeelle 13 000–17 000 työntekijää. Nopea eläkepoistuma asettaa kunnille suuria haasteita, mutta on toisaalta myös suuri mahdollisuus uudistumiseen lähitulevaisuudessa. Kunta-alan toinen suuri haaste on kuntatalouden huono tila ja kuntien talouden kehittyminen. Valtionvarainministeriön kuntaosaston teettämän selvityksen mukaan *kuntien on sopeutettava palvelurakenteensa sellaisiksi, että se pystytään myös rahoittamaan; ylimääräistä laatua tai yksilöllisyyttä ei useinkaan voida ylläpitää.* (Laesterä & Hanhela 2012, 86.) Ellei sitten *keksitä* jotain ihan uutta.

1.1 Tutkimuksen motiivit

Työkokemukseni kuntasektorilla¹ työntekijänä, viranhaltijana ja esimiehenä on ollut omiaan tunnistamaan tämän tutkimuksen tarpeellisuuden, samalla kun se on myös antanut suuren motiivin tutkimuksen tekemiseen. Olen työssäni usein pohtinut sitä, että mikä saa toisen työntekijän aktiivisesti uudistamaan omaa työtään ja työtapojaan, toisen työntekijän pysyessä vanhoissa toimintatavoissa ja -menetelmissä. Johtuuko se pelkästään *yksilön ominaisuuksista*², vai onko kyse jostain sellaisesta, johon myös työnantaja ja esimiehet voisivat vaikuttaa?

Kunta-alan työssäni olen havainnut, että kunnallisilla työntekijöillä ja työyhteisöillä näyttäisi esiintyvän pyrkimystä pysyä *status quo*ssa, jossa totuttuja toimintatapoja ei tarvitsisi muuttaa. Tämä vallitsevan olotilan preferointi voi ilmetä muutosvastaisuutena; pienikin muutos tai vain muutoksen uhka omassa työssä, työtavoissa, työpisteessä tai työväliseissä koetaan negatiivisena asiana, ja sitä vastustetaan – jopa uusi työntekijä voidaan kokea uhkana työyhteisössä. Yksi selitys status quoissa pysymiselle voisi olla kuntasektorin perinteisesti turvatuissa työsuhteissa. Kuntatyönantajat (KT) irtisanovat ja lomauttavat työntekijöitä harvoin muihin työmarkkinasektoreihin verrattuna (KT 2018).

Kunta-ala pitää hyvin kiinni vakinaisesta henkilöstöstään. Irtisanomisia on kunta-alalla hyvin vähän. Eniten irtisanomisia oli 1990-luvun alun taloudellisen laman aikana. Tämän jälkeen irtisanomisten määrä on vaihdellut muutamasta kymmenestä muutamaan sataan henkilöön vuosittain. Lomautuksiakin on kuntasektorilla vähän. Valtaosa kuntien ja kuntayhtymien säästöistä toteutetaan muilla keinoilla kuin lomauttamalla tai irtisanomalla henkilöstöä. Kunnat ja kuntayhtymät joutuvat turvautumaan lomautuksiin lähes poikkeuksetta vain silloin, kun työnantaja ja työntekijät eivät ole onnistuneet paikallisesti sopimaan muista talouden sopeuttamiskeinoista. Poikkeuksena tästä olivat 1990-luvun alun lomautukset taloudellisen laman aikana. (KT 2018.)

Kunta-alan työssä tekemien havaintojeni mukaan kunnallisilla toimijoilla, sekä työntekijöillä että esimiehillä, näyttäisi lisäksi esiintyvän virheiden tekemisen ja epäonnistumisen pelkoa, mikä saattaa olla esteenä uusien toimintatapojen kokeilemiselle työyhteisössä. Tienhaaran (2011) mukaan ihmiset pelkäävät kasvojen menettämistä, eivätkä sen vuoksi uskalla yrittää *uutta* ja *erilaista*. Hän kehottaa ihmisiä kuitenkin mokaamaan:

Pelko saattaa rajoittaa luovuutta. Silloin ei ehkä saada koko potentiaalia käyttöön, jos pelkää muiden mielteitä. Rohkea, mahdollisesta epäonnistumisesta piittaamaton heittäytyminen voi tuottaa paremman lopputuloksen. Pienet mokat antavat ajattelemisen aihetta ja auttavat löytämään oikean tavan tehdä asioita. (Tienhaara 2011.)

¹ Väitöskirjatutkimuksen tekijä on työskennellyt kuntasektorilla viranhaltijana ja esimiehenä vuodesta 2002 lähtien; sitä ennen työntekijänä määräaikaissä työsuhteissa.
² Yksilön ominaisuudet voidaan jakaa demografisiin tekijöihin kuten mm. sukupuoli, ikä, ammattiasema ja koulutus (Tilastokeskus 2002) sekä persoonallisiin piirteisiin kuten mm. ulospäin suuntautuneisuus, tunne-elämän epätasapainoisuus, avoimuus uusille kokemuksille, sovinnollisuus sekä tunnollisuus (Metsäpelto & Rantanen 2015).

Voiko ns. turvattu työpaikka siis passivoida työntekijän pysymään *status quossa*? Entä estääkö virheiden tekemisen ja epäonnistumisen pelko työntekijää edes kokeilemasta ja yrittämästä tehdä jotain uudella tavalla? Näin voi mahdollisesti olla, mutta tässä väitöstutkimuksessani keskityn uudistumiseen positiivisesti vaikuttaviin tekijöihin. Väitöstutkimukseni kannalta tärkein kunta-alan työssäni tekemä havainto onkin, että kaikki kunnalliset työntekijät ja työyhteisöt eivät suinkaan pyri pysymään *status quossa*. Taulukossa 1 esitän esimerkkejä omista positiivisista havainnoistani kunta-alan työssäni³ vuosina 2002-2019.

TAULUKKO 1 Havaintoja tutkimusilmiöistä kunnallisissa työyhteisöissä

Esimerkki 1

Psykologinen omistajuus ja uudistuminen

Kunnan teknisen viraston puistopuutarhuri tuntee (psykologista) omistajuutta hoitamaansa puistoa kohtaan niin voimakkaasti, että puistosta ja sen hoitamisesta on tullut tärkeä osa puistopuutarhurin identiteettiä. Hän onkin kehittänyt ammattitaitoaan niin, että hän pystyy itsenäisesti tekemään kaikki puiston hoidossa tarvittavat työtehtävät, liittyvät ne sitten nurmikoihin, kasveihin tai puihin, kastelulaitteisiin tai erilaisiin rakennelmiin. Puiston hoitamiseen varatut määrärahat ovat niukat, mutta puistopuutarhuri on kehittänyt uusia työtapoja ja -välineitä tehostaakseen työskentelyään, ja saadakseen puiston kukoistamaan. Hän tekee usein ns. pitkää päivää omasta vapaasta halustaan, ja vapaa-ajallaankin hän mielellään kävelee puiston läpi ja noukkii maassa olevia roskia.

Esimerkki 2

Työn ilo ja uudistuminen

Leikkipuistojen välineitä ja kalusteita huoltavilla kunnallisen liikelaitoksen työntekijöillä näyttää olevan aina hymy huulilla. Heidän työryhmässään on iloinen työilmapiiri ja huumori kukkii koko ajan. Nämä työntekijät tuntuvat iloitsevan siitä mitä tekevät työkseen ja siitä mitä ovat saaneet aikaan; heidän kuulee usein myös keskustelevan siitä mitä ovat saaneet yhdessä aikaiseksi. Työnantajalla on myös syytä iloon koska nämä samat työntekijät toimivat sekä ahkerasti ja tehokkaasti että itsenäisesti ja aloitteellisesti. Lisäksi he ovat innovatiivisia ja kokeilevat rohkeasti uusia työtapoja ja -välineitä. Koko työryhmä näyttää toimivan vastuuntuntoisesti työyhteisön tulevaisuutta ajatellen.

Esimerkki 3

Auttaminen ja uudistuminen

Kaupungin kadunrakennustyömaan vastaava työnjohtaja tunnetaan hyvin siitä, että hän tarttuu tarvittaessa itsekin lapioon ja hyppää montun pohjalle auttamaan työntekijöitä, ja kannustamaan heitä yhä parempiin työsuorituksiin. Työmaalle on tämän myötä kehittynyt auttamisen työskulttuuri ja työntekijät auttavat toisiaan vastavuoroisesti; varsinkin silloin kun on kiire ja työtehtävät ovat jakautuneet epätasaisesti. Nuorempia työntekijöitä opastetaan ja perehdytetään. Työntekijät ovatkin alkaneet itse ottaa vastuuta työn tuloksista ja toimimaan tehokkaasti yhteisten tavoitteiden hyväksi. He näkevät mahdollisuuksia uudistaa omaa työtään ja uskaltavat ehdottaa ja kokeilla uusia työtapoja. Vastaava työnjohtaja onkin antanut työntekijöille ns. vapaat kädet oman työn luovaan kehittämiseen.

³ Esimerkeissä esitetyt havainnot ovat eräänlainen synteesi kohtaamistani sisäisesti yritteliäistä työntekijöistä Korpilahden kunnan teknisenä johtajana vuosina 2002-2004 sekä Jyväskylän kaupungin liikelaitoksen johtajana vuosina 2004-2019 ja kaupungin-insinöörinä vuodesta 2014 alkaen. Havaintojen taustalla ovat todelliset työntekijät, mutta kenestäkään yksittäisestä työntekijästä ei ole kyse.

1.2 Kunta tutkimuksen kontekstina

Kunta on ihmisen asuinpaikka – *kotikunta*. Kunta tarjoaa kuntalaisille palveluita muun muassa liittyen asumiseen, koulutukseen, terveyteen, toimeentuloon ja harrastamiseen. Kuntien palvelut rahoitetaan verovaroin ja erilaisin maksuin sekä valtionosuuksin, joilla tasataan kuntien välisiä eroja. Perustuslain (1999) mukaan kunnan hallinnon tulee perustua kunnan asukkaiden itsehallintoon. *Kunnassa on valtuusto, joka vastaa kunnan toiminnasta ja taloudesta sekä käyttää kunnan päätösvaltaa.* (Kuntalaki 2015, 14§.) Valtuusto voi siirtää omaa toimivaltaansa asettamalla toimielimiä kuten lautakuntia ja johtokuntia. Valtuusto ja muut toimielimet voivat siirtää toimivaltaansa myös viranhaltijoille. Palvelujen järjestämistä ja tuottamista varten kunnassa on lisäksi työsuhteessa olevia työntekijöitä. Kunta on siis myös ihmisen *työpaikka*.

Kunta työpaikkana poikkeaa yrityksestä omistuspohjan ja tavoitteiden perusteella. Kunta on julkinen ja voittoa tavoittelematon toimija, yrityksen toimiessa markkinaehtoisesti ja voittoa tavoitellen. Kunta voidaan kuitenkin nähdä yrityksen kaltaisena yksikkönä, kuten Heinonen on väitöskirjassaan todennut (1999, 68):

Kunnallinen yksikkö on toisaalta *hallinnollinen organisaatio* ja toisaalta tuotannollisten resurssien yhdistelmä; sen tavoitteena on suoritteiden, tuotteiden ja palvelujen, aikaansaamiseksi organisoida omat resurssit ja yhdistää ne ulkopuolelta hankittuihin resursseihin päämäärähakuisesti. Liiketaloustieteen peruselementit – asiakas, tuote, työntekijät, tavoiteorientoitunut organisaatio – löytyvät myös kunnasta. Kunnallisen yksikön toimintaa voidaan näin ollen arvioida liiketaloudellisesta näkökulmasta. (Heinonen 1999, 68.)

Kuntaorganisaatio ei ole kuitenkaan täysin homogeeninen työyhteisö ja myös mahdollisuudet liiketaloudelliseen toimintaan vaihtelevat. Kuntaorganisaatio koostuu sekä hallinnollisista että palveluita järjestävistä ja tuottavista yksiköistä. Tehtävästä riippuen yksiköt voivat olla mm. perusyksiköitä, liikelaitoksia tai osakeyhtiöitä. Joka tapauksessa kunnan tulee lain mukaan *edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla* (Kuntalaki 2015, 1§). Kuntalaki määrittelee kuntien tehtävistä seuraavasti (Kuntalaki 2015, 7-9 §):

1. Kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa ja järjestää sille laissa erikseen säädetyt tehtävät. Laissa säädetään myös siitä, kun tehtäviä on järjestettävä yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa (*lakisääteinen yhteistoiminta*). Kunta voi sopimuksen nojalla ottaa hoitaakseen muitakin kuin itsehallintoonsa kuuluvia julkisia tehtäviä.
2. Kunta voi järjestää sille laissa säädetyt tehtävät itse tai sopia järjestämisvastuun siirtämisestä toiselle kunnalle tai kuntayhtymälle.
3. Kunta tai kuntayhtymä voi tuottaa järjestämisvastuulleen kuuluvat tehtävät itse tai hankkia ne sopimukseen perustuen muulta palvelun tuottajalta.

Kunta-alan henkilöstö

Kuntatyönantajien, KT (2018) mukaan kuntien ja kuntayhtymien palveluksessa työskenteli 419 000 henkilöä lokakuussa 2017⁴. Henkilöstöstä suurin osa on naisia (80 %), työsuhteisista (74 %), vakituisia (78 %), kokoaikaisia (87 %) ja kuukausipalkkaisia (98 %). Henkilöstön keski-ikä on noin 45 vuotta (KT 2018).

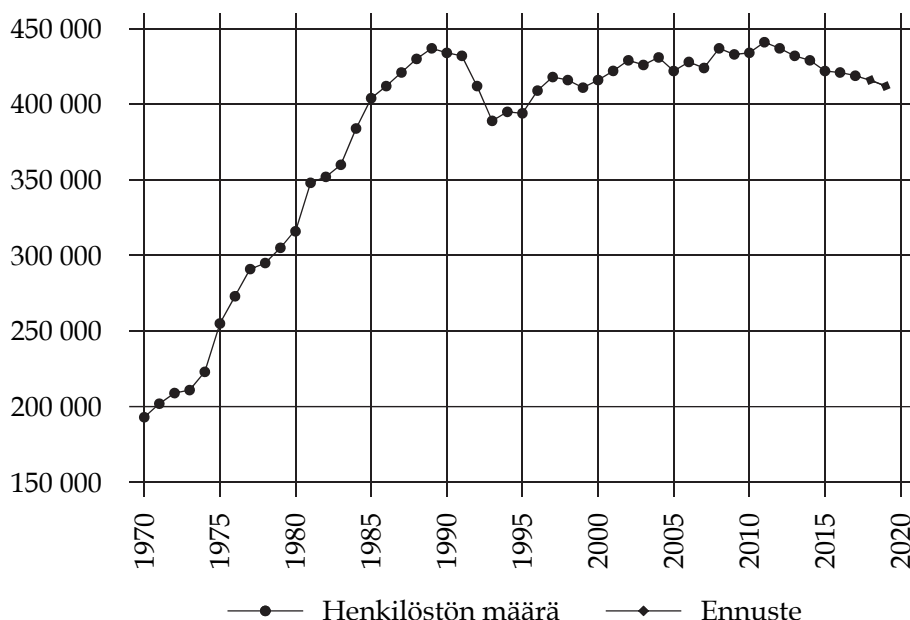
Kuviossa 1 on esitetty kunta-alan henkilöstön määrä vuosina 1970–2019 (KT 2018). Kevan⁵ tekemän ennusteen perusteella noin 60 prosenttia kunta-alan työntekijöistä siirtyy eläkkeelle vuosina 2017–2036; vuosien 2017–2021 välillä eläkkeelle siirtyy alle viidesosa työntekijöistä (KT 2018).

Kunta-alan henkilöstö jakaantuu ammattiryhmittäin seuraavasti (KT 2018):

1. Johtajat ja ylimmät viranhaltijat mm. rehtorit (1,8 %)
2. Erityisasiantuntijat mm. opettajat ja lääkärit (30,7 %)
3. Asiantuntijat mm. sairaanhoitajat (25,9 %)
4. Toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijät ml. toimistovahtimestarit (3,8 %)
5. Palvelu-, myynti- ja hoitotyöntekijät mm. lähihoitajat (27,5 %)
6. Muut työntekijät esim. siivoojat ja keittiötyöntekijät (10,3 %)

Kunta-alan yleisimmät ammattinimikkeet ovat sairaanhoitaja (42 900 kpl), lähihoitaja (35 700 kpl), lastenhoitaja (17 400 kpl) ja lastentarhanopettaja (13 500 kpl).

Kunta-alalla irtisanotaan työntekijöitä erittäin maltillisesti. Irtisanomisia on ollut eniten 1990-luvun alussa talouslaman aikana, jolloin puoli prosenttia kunta-alan henkilöstä irtisanottiin; tämän jälkeen irtisanomisten määrä on ollut vuosittain korkeintaan muutama sata henkilöä (KT 2018).



KUVIO 1 Kunta-alan henkilöstön määrä vuosina 1970-2019 (KT 2018)

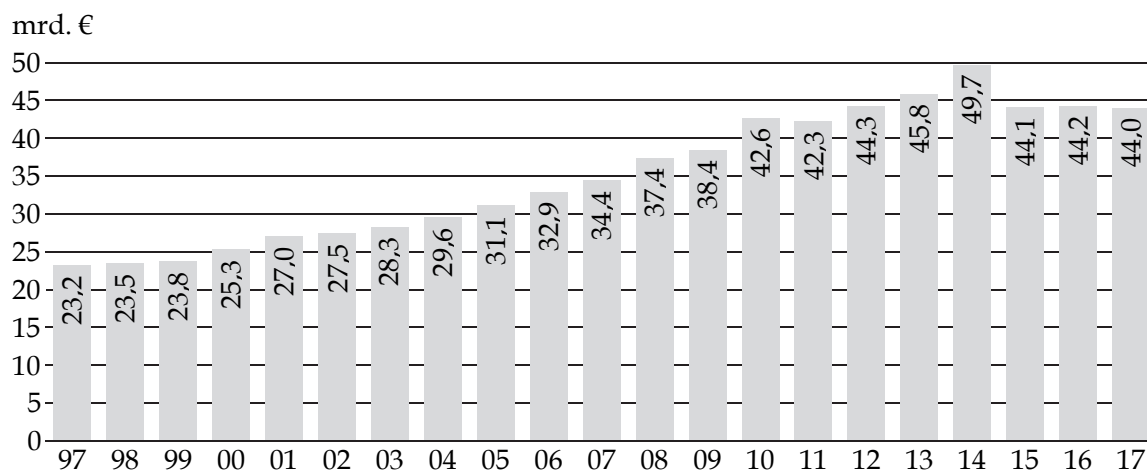
⁴ Lisäksi palkattomalla virkavapaalla tai työlomalla oli 28 000 henkilöä. Sivutoimiset tuntiopettajat eivät ole mukana näissä lukumäärissä (KT 2018).

⁵ Keva on julkisoikeudellinen eläkelaitos (kunta-ala, valtio, kirkko ja Kela).

Kuntatalous

Kuntaliiton (2018) mukaan kuntien vastuulla on noin 2/3 julkisista palveluista ja niiden tuottamisen menot ovat yli 40 miljardia euroa. Kustannuksista noin puolet käytetään sosiaali- ja terveystoimen palveluihin ja lähes kolmannes käytetään opetus- ja kulttuuritoimen palveluihin. Sosiaali- ja terveystoimen palvelujen kustannuksista perusterveydenhoidon osuus on noin viidesosa ja reilu kolmannes käytetään erikoissairaanhoidon palveluihin. Varhaiskasvatus ja esiopetus käyttävät reilun neljänneksen opetus- ja kulttuuritoimen palvelujen kustannuksista ja perusopetuksen osuus on noin 40 prosenttia; lukiokoulutus noin 5 prosenttia ja ammatillinen koulutus noin 10 prosenttia kustannuksista. Kustannuksista vajaa puolet on henkilöstön palkkakustannuksia sivukuluineen. Palvelujen ostojen osuus on reilu 20 prosenttia ja materiaalien ostojen osuus on vajaa 10 prosenttia. Investoinnit ovat noin 10 prosenttia kustannuksista. Loput kustannuksista ovat mm. avustuksia, lainanhoitokustannuksia ja muita kuluja. Kuntien kustannukset katetaan verotuloilla (51 %), valtionosuuksilla⁶ (19%) ja toimintatuotoilla (21 %) sekä lainanotolla (5 %) ja muilla tuotoilla (4 %). Kuviossa 2 on esitetty kuntien ja kuntayhtymien ulkoiset menot vuosina 1997-2017⁷ (Kuntaliitto 2018).

Kuntien talouden kokonaistilanne on ajautumassa vaikeaksi. Tilanne on kärjistymässä pienkuntien ja isompien kuntien, maaseutumaisten ja muiden kuntien keskinäiseksi sanailuksi. Vaarana on, että aiemmin muiden kuntien palveluita rahoittaneet kunnat joutuvat nostamaan omia veroprosenttejaan ja velkaantumaan. Samalla ne joutuvat heikentämään myös kansainvälistä kilpailukykyään. Kaikki käytettävissä olevat keinot on otettava käyttöön. On saatava aikaan yhteisymmärrys siitä, että kuntien kokonaisveroaste ei voi kasvaa loputtomasti eikä julkinen sektori voi kantaa vastuuta kaikesta inhimilliseen elämään kuuluvasta. (Laesterä & Hanhela 2011, 87.)



KUVIO 2 Kuntien ja kuntayhtymien ulkoiset menot vuosina 1997-2017 (Kuntaliitto 2018)

⁶ Perustuu lakiin kunnan peruspalvelujen valtionosuuksista (2009). Peruspalveluita ovat mm. päivähoito, esi- ja perusopetus sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut.

⁷ Tilastouudistuksen takia vuodet 2015 ja 2016 eivät ole täysin vertailukelpoisia aikaisempien vuosien kanssa.

Kunta byrokraattisena organisaationa

Kuntaa julkisena hallinto-organisaationa on perinteisesti pidetty *byrokraattisena* organisaationa, ja usein sen kielteisessä merkityksessä. Tietty byrokraatia kuuluu julkiseen valtaan ja demokratiaan, mutta turhasta byrokraatiasta tulisi siirtyä kohti sisäisesti yritteliästä toimintamallia. Heinonen (1999) on koonnut (taulukko 2) byrokraattisen organisaation ja sisäisesti yritteliään organisaation piirteitä; siinä missä byrokraattinen organisaatio pitää parempana pysyä nykyisessä tilassa, status quossa, niin sisäisesti yritteliäs organisaatio on muutoshakuinen. Sisäisesti yritteliästä organisaatiota leimaa mm. matala organisaatio, monipuoliset, epämuodolliset ja tilannekohtaiset tehtävät ja verkostot, kun byrokraattinen organisaatio sitä vastoin on hierarkkinen jäykkine toimenkuvineen ja suunnitelmineen. (Heinonen 1999, 157.)

TAULUKKO 2 Byrokraattinen ja sisäisesti yritteliäs organisaatio (Heinonen 1999, 157)

Piirre	Byrokraattinen organisaatio (hallinnon organisointi)	Sisäisesti yritteliäs organisaatio (uusiutumisen organisointi)
Yksilötaso		
Keskeinen henkilö	Johtaja	Sisäinen yrittäjä
Tavoite, missio	Organisaation tavoitteista johdettu; Omistajan agentti	Yksilöllinen, opportunistinen
Käyttäytyminen	Olemassaolo	Luoja, tekijä
	Roolin mukainen reagointi	Hyvinvointi
	Vaikuttaminen	Vuorovaikutus
		Valmentaminen, dialogi
Organisaatiotaso		
Huomion kohde	Rakenne, menetelmät, toiminta	Prosessi, tiimityö, tulokset
Strateginen orientaatio	Nykyiset resurssit ohjaavina	Mahdollisuudet ohjaavina
	Säännöt	Asiakkaat
Mahdollisuuksiin tarttuminen	Evoluutiivinen, pitkäjänteinen	Revoluutiivinen, lyhytjänteinen
	Riskin karttaminen	Riskin hallinta
	Preferoi status quota	Muutoshakuisuus
Resurssit	Keskitetysti ohjatut	Hajautetusti ohjatut
	Omistetut	Tilapäiskäytössä, vuokratut
Toimintatapa	Hierarkia	Matala organisaatio
	Jäykät toimenkuvat ja suunnitelmat	Monipuoliset, epämuodolliset ja tilannekohtaiset tehtävät ja verkostot
Palkitseminen	Yksilöllinen hierarkiaan ja resursseihin perustuva	Tiimipohjainen ja tuloksiin perustuva
	Yleneminen motivoi	Uuden luominen motivoi
	Rajallinen määrä	Rajaton määrä
Kontekstuaalinen taso		
Ympäristön luonne	Nähdään stabiilina	Nähdään muuttuvana
Suhde mahdollisuuteen	Haluttomuus mahdollisuuksille	Mahdollisuuksien tavoittelu
Aikajänne	Nykyisyys	Tulevaisuus

Saksalaisen sosiologin Max Weberin 1920-luvulla kehittämä byrokratiateoria on paljolti Frederick Taylorin ja muiden varhaisten talousteoreetikoiden ajatusten sosiologisessa mielessä kehittyneempi versio, joka oli alun perin tarkoitettu kuvaamaan erityisesti julkisia organisaatioita ja vasta myöhemmin laajennettu koskemaan yritysorganisaatioita (Ahonen 2001). Ahosen (2001, 206) mukaan Weber päätyi analyysinsä perusteella myöhemmin usein hämmennystä ja epäilyä aiheuttaneeseen teesiin, jonka mukaan *pysyvyytensä ja ennustettavuutensa ansiosta byrokraattinen organisaatio on tehokkain mahdollinen organisaatio, eikä organisoidun toiminnan laajuuden kasvaessa byrokraattisia piirteitä voida ehkäistä tai poistaa*. Kritiikkiä byrokraattista mallia kohtaan on esitetty paljon. Esimerkiksi Crozierin (1964) mukaan byrokraattisella organisaatiolla on puutteellinen kyky sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin, koska sen olemukseen kuuluu jäykkyys ja joustamattomuus. Weberin kehittämän *rautahäkki* -käsitteen (*iron cage*) mukaan byrokratia tulee kuitenkin väistämättä vähitellen leviämään kaikkiin moderneihin organisaatioihin (Ahonen 2011, 211).

Once fully established, bureaucracy is among those social structures which are the hardest to destroy. (Weber 1978, 987.)

Kyrö (1997, 15) toteaa, että yrittäjyyttä⁸ ei ole koettu erityisen merkitykselliseksi modernina⁹ aikana (erityisesti II maailmansodan jälkeen) ja yrittäjyys onkin voinut rauhassa uinua ja hiipua suurten yritysten ja julkisen sektorin varjossa.

Yrittäjien ja avustavien perheenjäsenten lukumäärä on 1950-luvulta 1990-luvulle tultaessa dramaattisesti laskenut. Vuonna 1950 heitä oli 832 000 ja vuonna 1993 enää 307 000. Samaan aikaan julkinen sektori on kasvanut ja vahvistanut rakenteitaan. Sen työntekijämäärä on kaksinkertainen yrittäjien määrään verrattuna. (Kyrö 1997, 15.)

Kyrön (1997, 16) mukaan yhteiskunnan päätöksentekoa ovat ohjanneet julkisen sektorin ja suuryritysten tarpeet. Keskeisiä ”työkaluja” yhteiskunnan hyvinvoinnissa on ollut mm. lainsäädäntö.

Samanaikaisesti yrittäjyyden alamäen kanssa työttömyys sekä yhteiskunnan ohjailu ja sen omat järjestelmät ovat moninkertaistuneet. Kun Suomessa vuonna 1950 laadittiin 680 uutta säännöstä ja 1195 lakitekstisivua, niin vastaava luku vuonna 1990 oli 1399 säädöstä ja 2981 sivua. (Kyrö 1997, 16.)

Yhteiskunnan tilanteen ajautuessa 1990-luvulla vaikeuksiin, yrittäjyys nostettiin tärkeäksi ja keskeiseksi tekijäksi sekä Suomessa että muissakin teollistuneissa maissa. Yrittäjyys miellettiin ensin tärkeäksi työllistämisessä, mutta vähitellen yrittäjyyden käsitettä alettiin laajentaa pienyrityksistä eri yhteyksiin ja yhteiskunnan toimintoihin. (Kyrö 1997, 15.)

⁸ Kyrön (1997) yrittäjyys (ulkoinen yrittäjyys) käsitteenä kuvaa prosessia, jonka ulkoisena tunnusmerkkinä syntyy oma itsenäinen pienyrityksensä. Se viittaa modernin luomaan pienyritysympäristöön, yrittäjän ja yrityksen yhdentymiseen yrittäjäpersoonassa. (Kyrö 1997, 225.)

⁹ Modernilla ajalla tarkoitetaan yleensä *uutta aikaa* (mm. teollistumista ja kapitalismia).

Jyväskylän kaupunki tutkimuksen kohteena

Väitöstutkimukseni kohteena on Jyväskylän kaupunki, sen organisaatio ja ennen kaikkea sen työntekijät kyselyni vastaajina (ks. luku 3.1 Kysely).

Jyväskylän väkiluku oli toimintavuoden 2012 lopussa 133 405 asukasta. Jyväskylä on seitsemänneksi suurin kaupunki Suomessa ja sen väestönkasvu on ollut 2000-luvulla määrällisesti kuudenneksi ja suhteellisesti neljänneksi voimakkainta. Vuonna 2012 kaupunki täytti 175 vuotta. Vuosi 2012 oli 1.1.2009 syntyneen uuden Jyväskylän¹⁰ ensimmäisen valtuustokauden viimeinen toimintavuosi. (Jyväskylän kaupunki 2013.)

Jyväskylän kaupunki sijaitsee keskeisesti tiheimmin asuttuun Suomeen nähden, mikä onkin yksi Jyväskylän kaupungin vetovoimista.

Jyväskylän kaupungin vetovoima jatkui vahvana. Taloustutkimuksen helmikuussa 2012 tekemän muuttohalukkuus tutkimuksen mukaan Jyväskylän kaupunki on toiseksi halutuin muuttokohde. Vastajat pitivät tärkeimpinä asuinpaikan valintaan vaikuttavina tekijöinä työllistymismahdollisuuksia, viihtyisää asuinympäristöä sekä sijaintia. (Jyväskylän kaupunki 2013.)

Jyväskylän kaupungin organisaatio jakautuu luottamushenkilöorganisaatioon sekä palvelu- ja hallinto-organisaatioon. Luottamushenkilöorganisaatiossa oli kyselyn ajankohtana kaupunginvaltuuston ja -hallituksen lisäksi seitsemän lautakuntaa ja kuusi liikelaitoksen johtokuntaa. Näiden lisäksi on toimikuntia ja lautakuntien alaisia jaostoja. Uuden sukupolven palvelu- ja organisaatio-uudistus on ollut Jyväskylän kaupungin strategisena kehittämishankkeena vuoden 2012 talousarviossa:

Konsernin strategisen ohjausprosessin uudistamiseen liittyen kaupunginhallitukselle valmistellaan kevään 2012 aikana palvelulinjaukset ja kaupungin kehittämisen toimintamalli. Valmistelun tuloksena linjataan palvelujen tuottamistavat ja niiden vaihtoehdot, kustannusvaikutukset ja -laskentaperusteet, henkilöstövoimavarojen käyttö, palvelujen hankinta ja kehittämisen painopisteet. Kehittämistyötä tehdään yhteistyössä henkilöstön ja palvelujen tuottamiseen osallistuvien sidosryhmien kanssa. (Jyväskylän kaupunki 2011.)

Vuonna 2012 Jyväskylän kaupungin palveluksessa työskenteli 6 529 vakinaista ja 336 määräaikaista työntekijää sekä 979 sijaista ja 153 työllistettyä työntekijää; yhteensä 7 997 työntekijää (Jyväskylän kaupunki 2013, 29). Henkilöstö sijoittui kyselyn ajankohtana keväällä 2012 palveluorganisaatiossa seuraaviin neljään palvelualueeseen (Jyväskylän kaupunki 2011):

1. Kaupunkirakennepalvelut
2. Konsernihallinto
3. Sivistyspalvelut
4. Sosiaali- ja terveystyöpalvelut

¹⁰ Jyväskylän kaupunki, Jyväskylän maalaiskunta ja Korpilahden kunta yhdistyivät 1.1.2009 uudeksi kunnaksi, jonka nimeksi tuli Jyväskylän kaupunki.

Lisäksi Jyväskylän kaupungin henkilöstöä on sijoittunut kuuteen liikelaitokseen, joista Jyväskylän Seudun Työterveys ja Keski-Suomen Pelastuslaitos toimivat Jyväskylän lisäksi myös muissa kunnissa Keski-Suomen maakunnan alueella. Muut liikelaitokset ovat Altek Aluetekniikka, Kylän Kattaus, Talouskeskus ja Tilapalvelu. Jyväskylän kaupunki yhdessä sen määräysvallassa olevien tytäryhteisöjen kanssa muodostavat kaupunkikonsernin, jossa on 23 osakeyhtiötä, kuusi säätiötä ja kaksi kuntayhtymää (Jyväskylän kaupunki 2011; 2013).

Tilinpäätöksen 2012 mukaan Jyväskylän kaupungin vuoden 2012 talous toteutui heikompana kuin talousarviota tehtäessä ennakoitiin. Käyttötalouden toteutumisesta voidaan todeta mm. seuraavaa (Jyväskylän kaupunki 2013, 8.):

1. Toimintakulut ylittivät talousarvion 28,4 miljoonalla eurolla
2. Toimintatuotot toteutuivat 14,9 miljoonaa euroa talousarviota parempana
3. Verotulot toteutuivat 5,5 miljoonaa euroa talousarviota heikompana
4. Valtionosuuksia kertyi 4,2 miljoonaa euroa enemmän

Jyväskylän kaupungin vuosikate vuonna 2012 oli 6,3 miljoonaa. Poistot ja arvonalentumiset olivat 52,5 miljoonaa euroa eli vuosikate kattoi niistä vain n. 12 %. Näin mitaten kaupungin tulo- ja meno-erät olivat epätasapainossa tilivuonna 2012. Tilikauden alijäämä oli 45,8 miljoonaa euroa ja lainakanta kasvoi 69,6 miljoonaa euroa. (Jyväskylän kaupunki 2013, 8.). Jyväskylän kaupunki ei ollut kuitenkaan mikään poikkeus kuntien joukossa:

Tilastokeskuksen kunnilta keräämien vuoden 2012 tilinpäätösarvioiden mukaan kuntien talouden tilanne kiristyi vuonna 2012. Yhteenlaskettu vuosikate heikkeni vuodesta 2011 noin 0,8 mrd. euroa ja oli 1,3 mrd. euroa. Vuosikatteen heikkenemiseen vaikutti se, että kuntien toimintakate kasvoi enemmän kuin verotulot ja valtionosuudet. Kaikkiaan 63 kuntaa arvioi vuosikatteen jäävän negatiiviseksi vuonna 2012. Vuonna 2011 vuosikate oli negatiivinen 36 kunnalla. (Jyväskylän kaupunki 2013, 5.)

Kuntatalouden kehitysnäkymät heikentyivät vuonna 2012. Valtiontalouden sopeutustoimien seurauksena kuntien valtionosuuksia leikattiin vuodelle 2012 yhteensä 631 miljoonaa euroa. Lisäksi kehysriihessä päätettiin vuosille 2013–2015 tehtävistä lisäleikkauksista. Kuntien verotulojen ennakoitiin kasvavan vuosina 2013–2015 keskimäärin 2–3 prosenttia vuodessa eli selvästi taantumaa edeltänyttä aikaa hitaammin. Lisäksi väestörakenteen muutos toi lisäpaineita kuntien käyttötalousmenojen kasvuun. (Jyväskylän kaupunki 2013, 5-6.)

Jyväskylän kaupungin talousarvion 2019 (Jyväskylän kaupunki 2018) mukaan Jyväskylän kaupungin taloustilanne on pysynyt suhteellisen stabiilina vuoden 2012 jälkeen. Vuosien 2013–2018 tilinpäätösten mukaan tilikauden tulos on vaihdellut 38 miljoonan euron alijäämän ja 14 miljoonan euron ylijäämän välillä; kumulatiivinen ylijäämä on laskenut 58 miljoonasta eurosta 40 miljoonaan euroon. Kuluvan vuoden tilinpäätösennuste on noin 34 miljoonaa euroa alijäämäinen kuukausiraportin 09/2019 perusteella (Jyväskylän kaupunki 2019). Jyväskylän kaupungin henkilöstömäärä vuoden 2018 lopussa oli 8 198 henkilöä, mikä on hieman yli 200 työntekijää enemmän kuin väitöstutkimukseni kyselyn aikana vuonna 2012 (Jyväskylän kaupunki 2018).

1.3 Työelämän muutos uudistumisen motiivina

Järvensivun (2014) mukaan työelämässä on nykyisin tarjolla paljon vähemmän turvallisuutta ja ennakoitavuutta luovia pysyviä rakenteita kuin aikaisemmin. Nykytyöelämässä selviytyminen edellyttää työntekijältä kykyä hallita itse omaa työtä ja työskentelytapoja sekä työuraa ja suhdetta työhön. (Järvensivu 2014, 7.) Siinä missä aikaisempi työelämän normi perustui työn sekä hyvin että loppuun tekemisen tavoitteluun ja sitä kautta muodostuneiden kriteerien täyttämisestä saadun ylpeyden varaan, niin nykyisin *oppiminen ja kehittyminen* ovat tulleet suomalaisen työelämän ytimeen ja tavoiteltaviksi asioiksi (Järvensivu 2010, 53). Taulukossa 3 esitän Julkusen (2008) kokoamat yhteiskuntatutkimuksen eri keskusteluista löytyvät sekä metatason että avoimen vanhan ja uuden työn vastakkainasettelut.

TAULUKKO 3 Vanhan ja uuden työn vastakkainasettelut (Julkunen 2008, 18-19)

Vanha työ	Uusi työ
Sosiaalisesti ankkuroitunut	Uusliberaali
Kansallinen	Kansainvälinen, globaali
Teollinen	Jälkiteollinen
Fordistinen	Jälki- tai uusfordistinen
Byrokraattinen	Jälkibyrokraattinen
Moderni	Jälkimoderni
Objektivoitu	Subjektivoitu
Tayloristinen	Toyotistinen
Organisoitu	Disorganisoitu
Säännelty	Sääntelemätön
Institutionaalinen	Jälki-institutionaalinen
Ammatillinen	Jälkiammatillinen
Ruumiillinen, manuaalinen	Tietoistunut, kognitiivinen
Materiaalinen	Immateriaalinen, kulttuurinen
Suojattu	Prekaari
Kollektiivinen	Yksilöllinen
Kasvoton	Henkilöitynyt
Rutinoitunut	Joustava
Paikallaanpysyvä	Liikkuva
Eristetty	Kommunikatiivinen
Maskuliininen	Feminisoitunut, affektiivinen, estetisoitunut
Vastakohtainen	Yhteistoiminnallinen
Proletariaatti	Prekariaatti
Massatyöläinen	Yleinen äly
Esirefleksiivinen	Refleksiivinen
Palkkatyö	Palkkatyönjälkeinen

Julkusen (2008) mukaan kansainvälisessä keskustelussa 2000-luvun työelämä nimetään tavallisimmin *jälkiteolliseksi, jälkifordistiseksi tai jälkimoderniksi*. Sitä voidaan kutsua myös pelkästään uudeksi, joka käsitteenä vaihtaa paikkaa ja sisältöä ajan myötä. Esimerkiksi 1970-luvun alussa uusilla organisaatiomuodoilla viitattiin työn taylorismin rajoja koetteleviin ja sen epäkohtia korjaaviin työn organisoinnin tapoihin kuten mm. *työn laajentamiseen, työn rikastamiseen ja itseohjautuviin tuotantoryhmiin*. Työn uusista organisaatiomuodoista sekä uusista organisaatioinnovaatioista puhutaan nykyisin yhä edelleen osittain samassa merkityksessä. (Julkunen 2008, 18.)

2000-luvun työ on hybridi ja mosaiikki. Työ on rutiinia ja liikkuvuutta, tylsyyttä ja kiinnostavuutta, valvottua ja vapaata, ositettua ja kokonaista, ammattien hajoamista ja ammattien jatkuvuuksia. Siinä viihdytään ja siinä kärsitään. Se on myös globaalisti eriytyneitä, luokkaistunutta, sukupuolistunutta ja rodullistunutta, siis erilaista eri paikoissa ja yhteiskuntaluokissa, miehillä ja naisilla. (Julkunen 2008, 20.)

Lehto (2007) painottaa kolmatta tekijää teknologisen kehityksen ja globalisaation rinnalla; *hyvinvointivaltion rahoituksen epävakaistumista*.

Se, mitä tapahtuu suomalaiselle hyvinvointivaltiolle ja sen rahoitukselle, vaikuttaa hyvin voimakkaasti erityisesti hyvinvointipalveluissa työskentelevien työhön ja työehtoihin. Koko julkinen sektori, joka muodostaa noin kolmasosan palkansaajakunnasta, on joutunut tiukoille siihen kohdistuvien supistamispainoiden vuoksi. Tämä näkyy myös työolojen kokonaismuutoksessa. (Lehto 2007, 94.)

Työolotutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että työelämän laadun muutos on ollut sekä positiivista että kielteistä. Työelämän positiivisena kehityksenä pitkällä tähtäimellä voidaan nähdä mm. työssä kehittymisen ja vaikutusmahdollisuuksien kasvaminen ja työn monipuolistuminen. (Lehto 2007, 98.) Työelämän kielteisinä kehityksinä Lehto (2007) luettelee mm. seuraavia:

1. Kiireen haittaavuus on kasvanut pitkällä aikavälillä selvästi
2. Työpaineiden kasvu, erityisesti kuntasektorilla
3. Sosiaalisen tuen väheneminen
4. Yhdessä tekemisen malleja ei kehitetä
5. Tiedot työtä koskevista muutoksista ovat voimakkaasti vähentyneet

Yleisesti ottaen heikointa työelämän laadun kehitys on ollut julkisella sektorilla, erityisesti kunnissa. Sinne kasautuvat monet haitat: palkkakehitys on ollut heikkoa, kiireen haittaavuus ja työuupumuksen pelko yleisintä. Pätkätyöläisyyden vuoksi myös epävarmuus työsuhteesta kasvaa. (Lehto 2007, 101-102.)

Lehdon (2007) mukaan erityisesti ylemmät toimihenkilöt ovat joutuneet tämän työelämän laadun huonontumisen kohteeksi; heitä rasittavat muun muassa palkattomat ylityöt, jaksamisongelmat, työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmat sekä tiedon saannin heikentyminen. Tulevaisuudessa ongelmasta on tulossa vieläkin suurempi, koska ylempien toimihenkilöiden palkansaajaryhmä kasvaa koko ajan. (Lehto 2007, 102.)

Suomen työelämään kohdistuu 2010-luvulla useita muutoksia, joita on esitetty taulukossa 4. Muutokset voidaan jakaa kolmeen merkittävään murrokseen, jotka koskevat *työvoimaa, työkulttuuria* ja *työtehtäviä*. (Alasoini 2010, 11-14.):

1. Työvoiman määrän kehitys ei riipu vain ikäluokkien suuruuksista. Siihen vaikuttaa myös muun muassa työttömyyden, työssä olevien työkyvyn ja työmotivaation, eläkkeelle siirtymisen ajoituksen, opiskeluaikojen pituuden sekä maahanmuuton ja maastamuuton kehitys. Väestöennusteen pohjalta pystytään kuitenkin ennakoimaan, että työvoiman määrä vähenee joka tapauksessa tulevina vuosina.
2. Eri sukupolvet suhtautuvat työhön eri tavoin. Lisäksi erot sukupolvien välillä näyttävät kasvaneen. Suuret ikäluokat ovat säilyttäneet työtä koskevan velvollisuusetiikan, jonka mukaan ansiotyöllä sellaisenaan on itseisarvoa. Mitä nuoremasta ikäluokasta on kyse, sitä vähemmän näin ajattelevia löytyy. Yli 30-vuotiaat eivät muodosta enää yhtenäistä ryhmää näkemyksissään työn merkityksestä elämänsisältönä.
3. Massatuotannon uudelleen sijoittumisella on ollut merkittäviä vaikutuksia monien kehittyneiden teollisuusmaiden kannalta. Uudelleen muotoutuva työnjako maailmassa vaikuttaa jatkossa yhä syvemmin myös Suomeen, vaikkei Suomessa varsinaista teollista massatuotantoa ole koskaan suuressa määrin ollutkaan. Kehittyneisiin teollisuusmaihiin sijoittuvien yritysten on globaalissa taloudessa vaikeaa löytää kilpailuetua yksin kustannus- tehokkuudesta tai edes tuotteiden ja palveluiden korkeasta tasosta.

TAULUKKO 4 Suomen työelämän keskeiset muutokset 2010-luvulla (Alasoini 2010)

Työvoiman määrä supistuu	Työvoiman tarjonta on kääntynyt 2000-luvun alkuvuosina laskuun, joka kestää 2030-luvulle asti väestökehityksen epätasaisuudesta johtuen.
Työvoiman rakenne muuttuu	Entistä suurempi osa työvoimasta työskentelee henkilökohtaisten ja liike-elämänpalveluiden (näistä monet ovat erilaisia hyvinvointipalveluja) ja kaupan aloilla.
Suuren murroksen sukupolvi väistyy työelämästä	Vuoteen 2020 mennessä tähän 1940-luvulla syntyneeseen sukupolveen kuuluvat ovat kaikki vähintään 70-vuotiaita ja pääsääntöisesti työelämän ulkopuolella.
Y-sukupolvi astuu aktiivisesti työelämään	Y-sukupolveen kuuluva 35-39 -vuotiaiden ikäluokka on vuonna 2020 suurin ikäluokka Suomen työelämässä. Ensimmäistä kertaa sitten vuoden 1985 suurin ikäluokka Suomen työelämässä koostuu alle 40-vuotiaista.
Vuorovaikutteiset tietojen ja viestintäteknologiat kehittyvät	ICT:n kehitys avaa jatkuvasti uusia mahdollisuuksia, joilla voidaan tehdä työtä virtuaalisesti, koordinoita yritysten toimintoja globaalisti sekä auttaa ihmisiä kommunikoimaan keskenään monipuolisemmin.
Talouden globalisaatio syvenee	Yhä useampi Suomessa sijaitseva yritys joutuu etsimään kilpailuetua asiakasjoustavuudesta, nopeudesta ja ketteryydestä sekä kyvystä tuottaa innovaatioita.

Heinosen ja Vento-Vierikon (2002) mukaan aikaisemmin opittu ja hyväksi koettu ei enää olekaan käyttökelpoista; *yllätykset ovat jatkuvia ja muutos kaottista ja ennustamatonta.*

Työn muutokset näkyvät käytännössä monella eri tavalla. Organisaatiot ovat kevenyneet, hierarkiatasot vähentyneet ja niiden rajat madaltuneet. Työn tekeminen on muuttunut joustavammaksi, on sitten kyse työajasta, -paikasta tai -palkasta. Tiukat toimenkuva- ja tehtäväsidonnaisuudet organisaatioissa murtuvat ja työntekijöiden tehtävänkuvat laajenevat sekä monipuolistuvat. Työelämässä tarvitaan perinteisen ammattitaidon ja osaamisen lisäksi sosiaalisia taitoja, kuten yhteistyökykyä, vuorovaikutus- ja tiimityötaitoja sekä avoimen kommunikaation edellyttämää myönteistä asennetta. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 27.)

Esitän taulukossa 5 Heinosen ja Paasion (2005) toteamia työelämän muutoksia.

Työntekijän ja asiakkaan läheisempi vuorovaikutus edellyttää työntekijältä itseohjautuvuutta ja itsenäistä otetta työhön. Asiakkaan ja markkinoiden läsnäolo ohjaa toimintaa suuntaan, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Henkilökunta nähdään merkittävänä kilpailukyvyyn lähteenä, minkä vuoksi työntekijöiden organisaatioon sitoutumista ja jaksamista tuetaan. Organisaatiosta riippumatta tulosta tehdään toimimalla yrittäjämäisesti. (Heinonen & Paasio 2005, 15-16.)

Yhteiskunnan muutostrendit vaikuttavat kuntasektorilla varsinkin siihen, että työn luonne on saamassa uusia piirteitä ja sisältöjä; *sisäinen yrittäjyys rikkoo perinteisiä työhön liittyviä uskomuksia.* (Heinonen & Paasio 2005, 16.):

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

Julkisella sektorilla on taloudellisen pakon edessä rankka rakenteellinen muutos läpikäytävänä. Yrittäjyys korostuu kahdelta suunnalta: toisaalta ostopalvelujen kehittäjänä ja tuottajana, toisaalta julkisen sektorin henkilöstön työllistäjänä tai yksilötason oman osaamisen markkinaehtoisena tarjoajana. Edellinen merkitsee julkisen sektorin siirtymistä yhä enemmän markkinaehtoiseen toimintaan uutena yritysmäisenä toimijoiden joukkona. Jälkimmäinen yrittäjyyden ulottumista toimintatapana uuteen merkittävään työntekijäryhmään. (Kyrö 1997, 183.)

TAULUKKO 5 Muutokset työelämässä (Heinonen & Paasio 2005)

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

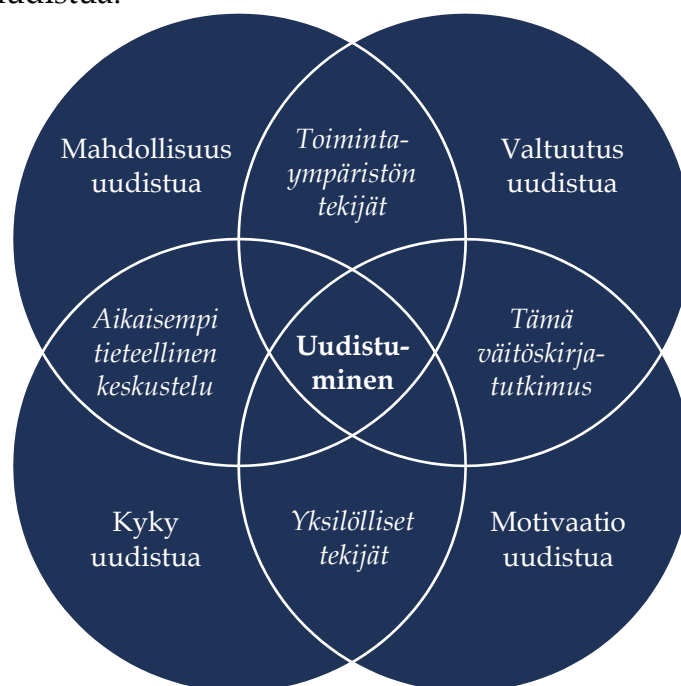
1.4 Tutkimustehtävä ja -kysymys

Väitöskirjatutkimukseni tutkimustehtävänä on kehittää *kunnallisen työntekijän ja työyhteisön uudistumisen malli*. Esitän kuviossa 3 seuraavia *uudistumisen osatekijöitä*, joiden yhtäaikaista olemassa oloa uudistuminen mielestäni edellyttää seuraavia:

1. Mahdollisuus uudistua (*opportunity*)
2. Valtuutus uudistua (*empowerment*)
3. Kyky uudistua (*ability*)
4. Motivaatio uudistua (*motivation*)

Mahdollisuus uudistua ja valtuutus uudistua ovat toimintaympäristön tekijöitä. *Mahdollisuus uudistua* tarkoittaa, että on olemassa jokin mahdollisuus työn ja toimintatapojen uudistamiseen. Tällainen uudistamisen mahdollisuus voi olla olemassa mm. toimintaympäristön teknologisista, taloudellisista, poliittisista tai lainsäädännöllisistä muutoksista johtuen. *Valtuutus uudistua* voi tarkoittaa sekä *konkreettista valtuutusta* eli työn organisoinnin ja työyhteisön johtamistyylin mahdollistamaa työn autonomiaa ja toimintatapojen uudistamisen oikeutusta, että tähän tukeutuvaa *psykologista valtuutusta*, joka tarkoittaa mm. työntekijän vahvaa tunnetta hänen omista vaikutusmahdollisuuksistaan, autonomiasta ja kyvyistä työtehtäviin ja -tapoihin liittyen (ks. mm. Spreitzer 1995; Spreitzer 2007).

Kyky uudistua ja motivaatio uudistua ovat yksilöllisiä tekijöitä. *Kyky uudistua* tarkoittaa mm. kykyä tunnistaa, hyödyntää ja toimeenpanna uudistumisen olemassa oleva mahdollisuus. *Motivaatio uudistua* tarkoittaa, että työntekijällä on jokin motiivi työn ja toimintatapojen uudistamiseen. Väitöskirjatutkimuksessani tarkastelen lähtökohtaisesti kunnallisen työntekijän ja työyhteisön motivaatiota ja valtuutusta uudistua.



KUVIO 3 Uudistumisen osatekijät – mahdollisuus, valtuutus, kyky ja motivaatio uudistua

Rakenneyhtälömallit

Väitöskirjatutkimukseni tavoitteena on luoda *rakenneyhtälömallit*, joista ilmenee sisäiseen yrittäjyyteen *tilastollisesti merkitsevästi*¹¹ vaikuttavat tekijät yksilötasolla sekä yhteisötasolla. Suoritan rakenneyhtälömallinnuksen sekä koko aineistolla, jossa on mukana kaikkien vastaajien vastaukset, että vastaajien taustatekijöiden (mm. ikä, sukupuoli ja koulutustaso) eri vertailuryhmien (esim. mies ja nainen) aineistoilla. Tarkoitukseni on vertailla, että onko vastaajien taustatekijöillä vaikutusta rakenneyhtälömallinnuksen tuloksiin sisäisen yrittäjyyden ja sitä selittävien tekijöiden välisissä yhteyksissä (faktoriyhteyksien polkukertoimissa).

Tutkimuskysymys

Väitöskirjatutkimukseni tutkimustehtävä pitää sisällään seuraavan *tutkimuskysymyksen*, joka on samansisältöinen yksilötasolla sekä yhteisötasolla:

Vaikuttavatko psykologinen omistajuus, työnilo ja auttaminen kunnallisen työntekijän ja työyhteisön sisäiseen yrittäjyyteen – tilastollisesti merkitsevästi, positiivisesti vai negatiivisesti sekä kuinka voimakkaasti?

Tutkimuskysymykseen vastaamisen onnistuminen edellyttää, että väitöskirjatutkimuksen aikana saadaan kerättyä laadukas ja laaja aineisto, josta voidaan muodostaa sisäisen yrittäjyyden sekä psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen teoreettisiin viitekehyksiin perustuvat faktorit niin yksilötasolla kuin yhteisötasolla. Tutkimuskysymystä voidaan tarkastella myös tutkimusilmiöittäin seuraavasti:

Vaikuttaako psykologinen omistajuus kunnallisen työntekijän ja työyhteisön sisäiseen yrittäjyyteen – tilastollisesti merkitsevästi, positiivisesti vai negatiivisesti sekä kuinka voimakkaasti?

Vaikuttaako työnilo kunnallisen työntekijän ja työyhteisön sisäiseen yrittäjyyteen – tilastollisesti merkitsevästi, positiivisesti vai negatiivisesti sekä kuinka voimakkaasti?

Vaikuttaako auttaminen kunnallisen työntekijän ja työyhteisön sisäiseen yrittäjyyteen – tilastollisesti merkitsevästi, positiivisesti vai negatiivisesti sekä kuinka voimakkaasti?

Väitöskirjatutkimukseni tutkimustehtävä on eräänlainen *hybridi*, jossa toisaalta pyritään saamaan vastaus asetettuun tutkimuskysymykseen, sekä toisaalta aineistosta toivotaan ja odotetaan nousevan esiin muitakin tutkimusilmiöitä, jotka selittävät sisäistä yrittäjyyttä tilastollisesti merkitsevästi.

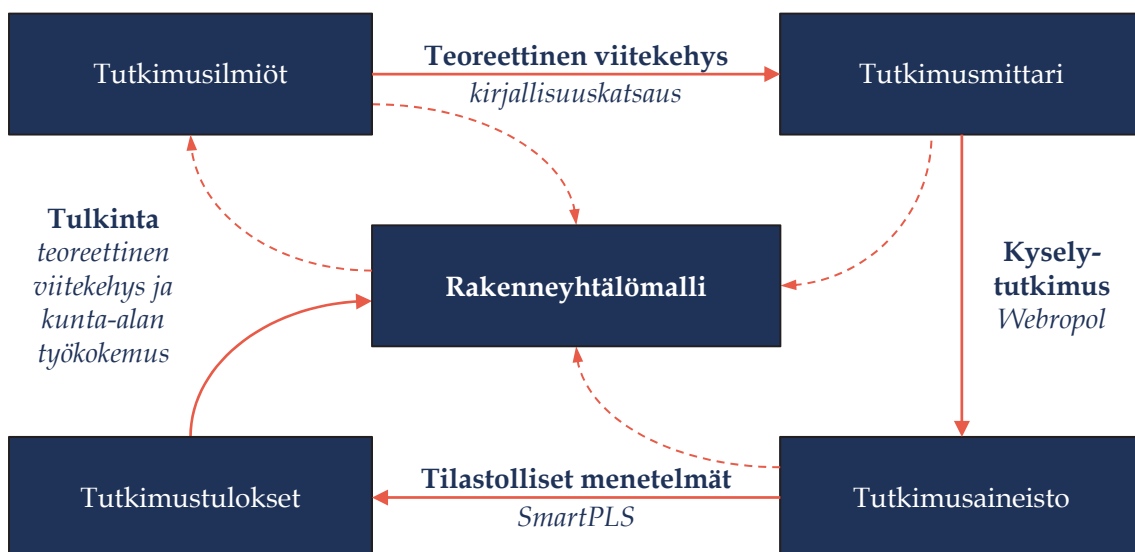
¹¹ Tilastollisella merkitsevyydellä viitataan todennäköisyyteen, jolla tutkija hyväksyy muuttujien välisen yhteyden olemassaolon tutkimusaineistossa. Tilastollisen testin varmuus ilmoitetaan 95 %:n, 99 %:n ja 99.9 %:n merkitsevyytensä. Esimerkiksi 95 %:n taso merkitsee sitä, että on vain 5 %:n mahdollisuus sille, että otosaineistossa todettu yhteys ei ole todellinen perusjoukossa esiintyvä ilmiö. (Tilastokeskus 2018.)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Väitöskirjatutkimukseni tutkimusprosessi muodostuu kuviossa 4 esittämistäni elementeistä: *tutkimusilmiöt*, *tutkimusmittari*, *tutkimusaineisto*, *tutkimustulokset* sekä *rakenneyhtälömalli*. Elementtejä yhdistävät *tutkimuspolut*, joiden avulla olen kulkenut elementistä toiseen, ja samalla olen tuottanut seuraavaan elementtiin tutkimusmateriaalia. Tutkimusprosessin lähtökohtana ovat *primäärisenä* tutkimusilmiönä sisäinen yrittäjyys sekä *sekundäärisinä* tutkimusilmiöinä psykologinen omistajuus, työnilo ja auttaminen. Kirjallisuuskatsauksessa esittämäni tutkimusilmiöiden teoreettisen viitekehysten avulla olen muodostanut tutkimusmittarin eli väittämät kyselytutkimusta varten. Kyselytutkimuksen taustatietokysymykset olen muodostanut toisaalta tutkimusaineiston edustavuuden arviointia varten, ja toisaalta taustamuuttujien riippumattomien ryhmien vertailua varten.

Webropol-ohjelmalla toteuttamani kyselytutkimuksen avulla olen saanut kerättyä laajan, laadukkaan ja edustavan tutkimusaineiston; kyselytutkimuksen seitsemäänkymmeneenkahteen tutkimusväittämään vastasi lähes kolmetuhatta Jyväskylän kaupungin työntekijää, joiden edustavuus sukupuolen, iän, koulutustason, aseman ja työsuhteen laadun jakaumien perusteella on erittäin hyvä kuntasektorin palkansaajiin nähden (ks. luku 3.5 Aineiston edustavuus).

Tutkimusaineiston olen analysoinut SPSS-ohjelmalla (*tutkimusmuuttujien tilastolliset tunnusluvut ja eksploratiivinen faktorianalyysi*) ja SmartPLS-ohjelmalla (*konfirmatorinen faktorianalyysi ja rakenneyhtälömallit*). Tilastollisina tunnuslukuina raportoin tutkimusmuuttujien *keskiarvon, moodin, mediaanin* sekä *keskihajonnan*. Eksploratiivista faktorianalyysistä olen käyttänyt rakenneyhtälömallin faktoreiden muodostamisen apuna, mutta faktoreiden varsinainen muodostamisen sekä rakenneyhtälömallinnuksen olen tehnyt konfirmatorisen faktorianalyysin avulla; tutkimusilmiöiden teoreettiseen viitekehykseen ja kunta-alan työkokemukseeni tukeutuvan tulkinnan perusteella.



KUVIO 4 Väitöskirjatutkimuksen tutkimusprosessi

1.6 Tutkimuksen valinnat

Väitöskirjatutkimukseni sisältää joukon valintoja, joita esittelen ja perustelen seuraavassa. Osa valinnoista perustuu minuun itseeni tutkijana, ja osa siihen suureen yleisöön, jonka oletan olevan kiinnostunut väitöskirjatutkimuksestani. Osa valinnoista kohdistuu tutkimusprosessiin ja tutkimusmenetelmiin, ja osa väitöskirjan käsikirjoituksen laatimiseen sekä esitysmuotoon ja rakenteeseen.

Ensimmäiset ja tärkeimmät valintani ovat kunnallisen työpaikan valinta tutkimuksen kontekstiksi sekä sisäisen yrittäjyyden, psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen valinta tutkimusilmiöiksi. Kunnallinen työpaikka on minulle tuttu kunta-alan työkokemukseni kautta, ja kunta-alan kehittämisen tarve, mutta myös sen mahdollisuus on tullut ilmeiseksi kokemusperäisten havaintojeni ansiosta. Valitut tutkimusilmiöt näkyvät jokapäiväisessä kunta-alan työssäni, sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä, ja koen erittäin mielekkääksi ja mielenkiintoiseksi tutkia niitä ja niiden välisiä yhteyksiä sekä teoreettisesti että tilastotieteellisesti. Lisäksi haluan tehdä tutkimusta, jonka tuloksia voin ja kaikki muutkin voivat oikeasti soveltaa käytäntöön, ja josta on todellista hyötyä kunta-alan kehittämisessä, myös omassa kunta-alan työssäni.

Kvantitatiivinen tutkimus on minulle ainoa oikea ja mahdollinen tapa tehdä väitöstutkimuksen tasoista tutkimusta. Tämä johtuu mielenkiinnostani tilastomatematiikkaa kohtaan sekä aikaisemmasta teknillisestä koulutuksestani, mutta ennen kaikkea se johtuu suuresta sisäisestä tarpeestani saada aikaan ja esittää täysin valideja tutkimustuloksia, joita voidaan yleistää laajempaan perusjoukkoon. Tulosten täytyy mielestäni perustua laajaan aineistoon enkä ole halunnut tinkiä tutkimusilmiöiden teoreettista kehystä kattavasti kuvaavien väittämien määräästä silläkään uhalla, että kyselyyn vastaaminen koettaisiin työlääksi ja aikaa vieväksi, ja sen vuoksi aineiston koko jäisi pieneksi. Tämä valintariski on kuitenkin kannattanut, koska kyselyn lopputuloksena on saatu aikaan varsin laaja aineisto; lähes 3 000 vastaajaa vastasi 72 väittämään.

Kirjallisuuskatsauksessa valitsin mieluummin aikaisempaa tieteellisestä keskustelua esittelevän kuin tulkitsevan esitysmuodon. Minulle on erittäin tärkeää, että väitöskirjastani käy ilmi, milloin olen itse tutkijana äänessä ja milloin on kyse viitattujen tutkijoiden aikaisemmasta tieteellisestä keskustelusta. Minulle on lisäksi tärkeää viitata mahdollisimman alkuperäiseen lähteeseen tai vähintään tuoda sen olemassaolo ilmi; teoreettisen käsitteen myöhemmät tarkastelut eivät välttämättä ole tuoneet siihen oikeasti mitään uutta, mikä muuttaisi käsitteen alkuperäistä merkitystä.

Olen väitöskirjan käsikirjoitusta laatiessani kiinnittänyt erityistä huomiota sen rakenteeseen sekä kirjoitus- ja kieliasuun, kaiken kaikkiaan luettavuuteen. Olen mm. pyrkinyt tuomaan kaiken tarpeellisen taustatiedon esitettävän asian yhteyteen. Hyvänä esimerkkinä tästä on luku 3.6 Tutkimusmuuttujat, jossa esitän käsiteltävän tutkimusilmiön mittarin alaviitteessä, jotta lukijan ei tarvitse lähteä erikseen selaamaan liitteitä. Lisäksi olen pyrkinyt pitämään kirjoitus- ja kieliasun mahdollisimman selkeänä – tieteen kieltä kuitenkin kunnioittaen.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Yrittäjyyden oppiaineen väitöskirjatutkimukseni tutkimusilmiöinä tarkastelen kirjallisuuskatsauksessa seuraavia neljää ilmiötä:

1. Sisäinen yrittäjyys (*Intrapreneurship*)
2. Psykologinen omistajuus (*Psychological ownership*)
3. Työnilo (*Joy of work*)
4. Auttaminen (*Helping*)

Sisäinen yrittäjyys ja psykologinen omistajuus kuuluvat läheisesti yrittäjyyden oppiaineen teemoihin ja tutkimussisältöön. Sisäinen yrittäjyys on väitöskirjatutkimukseni *primäärinen* tutkimusilmiö, ja psykologinen omistajuus sen sijaan on *sekundäärinen* tutkimusilmiö. Toiset sekundääriset tutkimusilmiöt, työnilo ja auttaminen, eivät varsinaisesti kuulu yrittäjyyden oppiaineeseen mutta niilläkin voi nähdä olevan liittymäkohtia yrityksen kauppatieteisiin, esimerkiksi silloin, kun keskustellaan yrityksen ja organisaation *työkulttuurista* ja *johtamistyylistä*.

Kunnallisen työntekijän ja työyhteisön uudistuminen on *suuri mahdollisuus* kunta-alan kehityksen mm. kustannustehokkuuden paranemisen kannalta; sillä on siis merkitystä myös kansantaloudelle. Siksi on erittäin tärkeä tutkia mitkä tekijät *selittävät* sisäistä yrittäjyyttä. Psykologinen omistajuus näyttäisi olevan yksi sisäistä yrittäjyyttä selittävä tekijä, koska sillä on havaittu olevan positiivinen vaikutus työntekijän *muutosorientaatioon* (Pierce & Jussila 2011). Työnilo ja auttaminen tuntuisivat myös olevan selittäviä tekijöitä työntekijän ja työyhteisön toiminnan ja kehityksen kannalta:

Toimiva yhteistyö esimiesten ja alaisten sekä työntekijöiden välillä on yksi tärkeimmistä positiiviseen työtunteeseen [työnilo] vaikuttavista tekijöistä. Toimivaan yhteistyöhön kuuluu mm. keskinäinen avunanto [auttaminen] työyhteisössä ja osallistuva johtaminen. Toimivasta yhteistyöstä on hyötyä, sillä sen on havaittu motivoivan työntekijöitä sekä tukevan heidän oppimistaan. (Varila & Viholainen 2000, 72-73.)

Esittelen kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltavien neljän tutkimusilmiön keskeisiä teoreettisia käsitteitä aikaisemman tieteellisen keskustelun perusteella. Esitän väitöskirjatutkimukseni *teoreettisen viitekehityksen* myöhemmin luvussa 3.3 Mittari.

2.1 Sisäinen yrittäjyys uudistumisen taustalla

Yrittäjyyttä ei voi rajata mihinkään tiettyyn organisaationaaliseen kontekstiin, koska yrittäjyys liitetään henkilön ominaisuuksiin, toimintoihin sekä näiden toimintojen tuloksiin. (Heinonen 1999, 151.) Näin ollen esimerkiksi kunnallinen työntekijä voi osoittaa yrittäjyyttä ja toimia kunnallisen työyhteisön sisäisenä yrittäjänä. Gifford Pinchot (1985) esitteli ensimmäisenä termin *intrapreneur*¹², sisäinen yrittäjä. Hänen mukaansa sisäiset yrittäjät ovat *haaveilijoita, jotka tekevät (dreamers who do)* eli niitä sellaisia ihmisiä, jotka ottavat käytännön vastuun innovaatioiden luomisesta organisaation sisällä ja ymmärtävät myös, miten idean voi muuttaa kannattavaksi todellisuudessa (Pinchot 1985, ix). Samoihin aikoihin Pinchotin kanssa suomalainen tutkija, professori Matti Peltonen (1986) esitti, että *yrittäjyyttä voivat osoittaa sekä yrityksen omistaja että yrityksen palveluksessa oleva työntekijä, ja että yrittäjyyttä ilmenee organisaation kaikilla tasoilla ja yrityksen kaikissa tehtävissä* (Peltonen 1986, 36–37). Edellä esitetyt viittaukset osoittavat, että sisäinen yrittäjyys on ollut mukana sekä kansainvälisessä että kotimaisessa tieteellisessä keskustelussa jo varsin kauan.

Sisäinen yrittäjyys voidaan määritellä laajasti *yrittäjyydeksi olemassa olevassa organisaatiossa*. Sisäinen yrittäjyys voi johtaa organisaation sisällä, yrityksen koosta riippumatta, uuden liiketoiminnan syntymisen lisäksi muihin innovatiivisiin toimintoihin ja orientaatioihin kuten uusien tuotteiden, palveluiden, teknologioiden, hallintotapojen tekniikoiden, strategioiden sekä kilpailuaseman kehittämiseen. (Antoncic & Hisrich 2001, 498.) Sisäinen yrittäjyys ulottuvuudet *uusi liiketoiminta, innovatiivisuus, uudistuminen ja proaktiivisuus* voidaan määritellä seuraavasti:

Sisäisen yrittäjyyden kaikkein keskeisin ulottuvuus on *uusi liiketoiminta*, koska sen tuloksena voi syntyä uutta liiketoimintaa olemassa olevassa organisaatiossa; määrittelemällä organisaation tuotteet ja palvelut uudelleen ja/tai kehittämällä uusia markkinoita. Suurissa organisaatioissa se voi myös sisältää virallisempien täysin tai osittain itsenäisten yksiköiden tai yritysten muodostumista. *Innovatiivisuus* on tuotteiden ja palveluiden innovaatioita painottuen teknologian kehitykseen ja keksintöihin; uusien tuotteiden kehittämistä, tuoteparannuksia sekä uusia tuotantomenetelmiä ja tekniikoita. *Uudistuminen* kuvastaa organisaation muutosta sen keskeisen toiminta-ajatuksen uudistamisen kautta. Organisaation on välttämätöntä jatkuvasti uudistaa toimintaansa, olla joustavia ja sopeutumiskykyisiä. *Proaktiivisuus* sisältää oma-aloitteisuutta, riskinottoa, aggressiivista kilpailuhenkisyyttä sekä rohkeutta mahdollisuuksien hyödyntämisessä. (Antoncic & Hisrich 2001, 498–499.)

Sisäinen yrittäjyys on vain yksi yrittäjyyden monista tulkinnoista ja yrittäjyystutkimuksen koulukunnista. Tämän vuoksi on syytä ensimmäiseksi tarkastella yrittäjyyden käsitettä sekä sen muitakin tulkintoja ja yrittäjyystutkimuksen koulukuntia, ennen sisäisen yrittäjyyden käsitteen tarkempaa tarkastelua.

¹² A person within a large corporation who takes direct responsibility for turning an idea into a profitable finished product through assertive risk taking and innovation. (The American Heritage Dictionary of the English Language 2016)

Yrittäjyys

Yrittäjyys on varsin moniselitteinen käsite ja sitä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tutkimuksesta ja tutkijasta riippuen orientaatio voi kohdistua yrittäjyyden subjettiin, prosessiin tai kontekstiin, tai näiden ominaisuuksiin. Suppeimmillaan yrittäjyys voidaan nähdä yksityisen yrityksen perustajan ja omistajan toimintana eli yrittämisenä, mutta laajimmillaan se voi kattaa työelämän lisäksi lähes kaikki muutkin elämän osa-alueet, yrittäjyyden subjektin ollessa kuka tahansa ihminen ns. yksilöyrittäjänä. Liian suppea yrittäjyyden määrittely voi jättää paljon käyttökelpoista tutkimusta hyödyntämättä tärkeillä alueilla kuten sisäinen yrittäjyys. Toisaalta liian laaja yrittäjyyden määrittely voi rinnastaa sen esim. hyvään johtajuuteen, mikä tosiasiaassa on täysin oma tutkimusalue. (Stenvenson & Jarillo 1990, 22–23.)

Cunninghamin ja Lischeronin (1991) yrittäjyyden jäsentely on varsin hyvä lähtökohta yrittäjyyden käsitteen tulkinnalle. He jakavat yrittäjyystutkimuksen seuraaviin kuuteen koulukuntaan:

1. Suuret persoonat (*Great Persons*)
2. Psykologiset ominaisuudet (*Psychological Characteristics*)
3. Klassinen (*Classical*)
4. Liikkeenjohto (*Management*)
5. Johtaminen (*Leadership*)
6. Sisäinen yrittäjyys (*Intrapreneurship*)

Taulukossa 6 on esitetty näiden koulukuntien keskeiset *näkökulmat*.

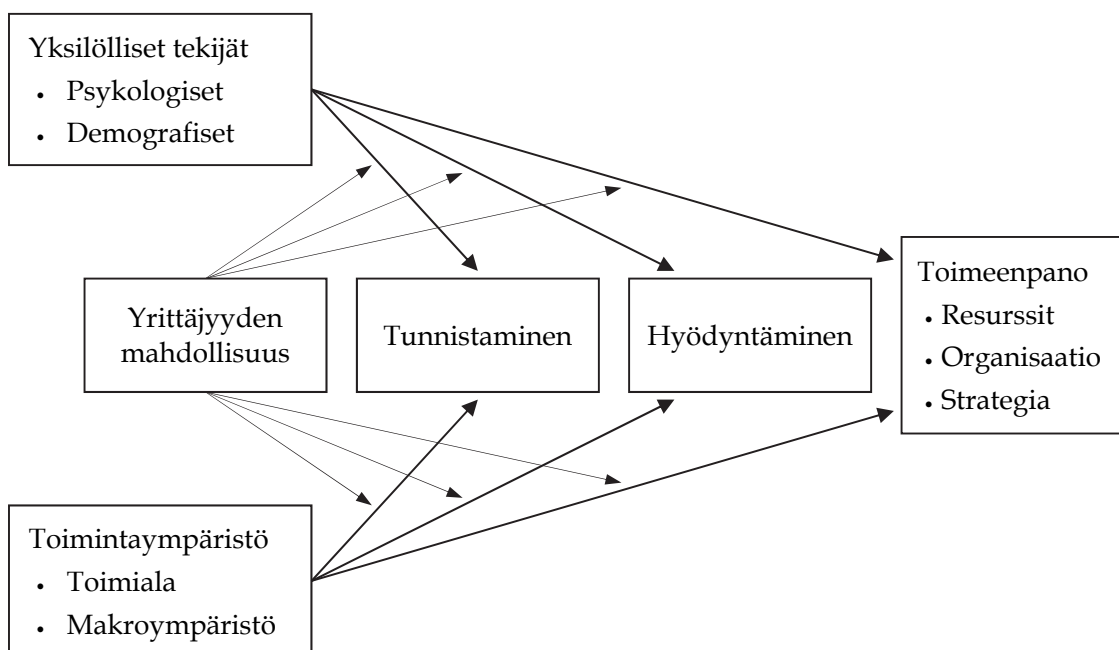
TAULUKKO 6 Yrittäjyystutkimuksen koulukuntien keskeiset näkökulmat (Cunningham & Lischeron 1991, 47)

Koulukunta	Keskeinen näkökulma
Suurten persoonien koulukunta	Yrittäjällä on intuitiivinen kyky (kuudes aisti) sekä synnynnäiset luonteenpiirteet ja taipumukset. Ilman luontaista intuitiota, yksilöt olisivat kuten muut.
Psykologisten ominaisuuksien koulukunta	Yrittäjillä on ainutlaatuiset arvot, asenteet ja tarpeet, jotka motivoivat. Yksilöt käyttäytyvät arvojensa mukaan, mikä on seurausta tarpeiden tyydyttämisen pyrkimyksestä.
Klassinen koulukunta	Yrittäjämäisen käyttäytymisen keskeinen piirre on innovatiivisuus. Yrittäjyyden kriittinen näkökulma on tekemisessä, ei omistamisessa.
Liikkeenjohdon koulukunta	Yrittäjät ovat taloudellisten liiketoimien organisoijia, jotka omistavat, organisoivat, johtavat ja ottavat riskejä. Yrittäjiä voidaan kehittää tai kouluttaa (teknisesti) liikkeenjohtoon.
Johtamisen koulukunta	Yrittävät ovat johtajia, joilla on kyky sopeutua ihmisten tarpeisiin. Yrittäjä ei voi saavuttaa tavoitteitaan yksin vaan on riippuvainen muista ihmisistä.
Sisäisen yrittäjyyden koulukunta	Sisäinen yrittäjyys on itsenäisten yksilöiden kehittymistä palvelujen luomiseksi, markkinoimiseksi ja levittämiseksi. Organisaatioiden on sopeuduttava selviytyäkseen.

Yrittäjyyden tutkijat ovat perinteisesti pohtineet vastauksia kysymyksiin, *kuka on yrittäjä ja mitä hän tekee*. Yrittäjyys edellyttää yhteyttä kahden ilmiön, kannattavan mahdollisuuden ja yritteliäiden yksilöiden olemassaolojen välillä. Yrittäjyys pitää näin ollen määritellä tutkimusalueeksi, joka tutkii miten, kenen toimesta ja millä vaikutuksilla tulevaisuuden tuotteiden ja palveluiden luomisen mahdollisuuksia on havaittu, arvioitu ja hyödynnetty. (Venkataraman 1997, 120.) Organisaatiotutkijat ovat kiinnostuneita seuraavista tutkimuskysymyksistä yrittäjyyteen liittyen (Shane & Venkataraman 2000, 218): miksi, milloin ja miten

1. tavaroiden ja palveluiden luomisen mahdollisuudet syntyvät
2. jotkut ihmiset havaitsevat ja hyödyntävät nämä mahdollisuudet
3. erilaisia toimintatapoja on käytetty mahdollisuuksien hyödyntämisessä

Shane (2003, 11) on esittänyt yrittäjyyden prosessin mallin (kuvio 5), jossa yrittäjyyden mahdollisuuden *tunnistamiseen, hyödyntämiseen ja toimeenpanoon* vaikuttaa yksilöllisten *psykologisten ominaisuuksien* ja *demografisten tekijöiden* lisäksi *toimintaympäristö*. Organisaation liiketoimintaan liittyvillä toimialoilla ja makroympäristössä tapahtuvat teknologiset, poliittiset ja lainsäädännölliset sekä sosiaaliset ja väestörakenteelliset muutokset voivat synnyttää uusia mahdollisuuksia (Shane 2003, 23). Jotkut ihmiset tunnistavat mahdollisuudet muita paremmin, koska heillä on informaatiota mitä muilla ei ole; informaation avulla yksilö siis voi tietää, että mahdollisuus on olemassa, muiden ollessa tällaisesta mahdollisuudesta täysin tietämättömiä. Yksilön elämäkokemus, sosiaaliset verkostot ja tiedon etsimisprosessit vaikuttavat siihen, miten hyvin hän pääsee käsiksi tähän informaatioon, jonka jälkeen yksilön kyky vastaanottaa tietoa, älykkyys ja kognitiiviset ominaisuudet vaikuttavat lopullisesti näiden mahdollisuuksien tunnistamiseen (Hayek 1945; Kirzner 1973; Shane 2003, 45-46).



KUVIO 5 Yrittäjyyden prosessi (Shane 2003, 11)

Makroympäristöllä tarkoitetaan ulkoisia yhteiskunnallisia tekijöitä, joita ovat mm. *poliittinen, lainsäädännöllinen, taloudellinen ja sosio-kulttuurinen* ympäristö. Ulkoiset tekijät, ja varsinkin muutokset niissä, vaikuttavat myös uudistumisen mahdollisuuksiin; toimialasta riippuen ulkoisten tekijöiden vaikutus vaihtelee.

Yksilöllisiä tekijöitä on sekä *psykologisia* että *demografisia*. Demografisia tekijöitä ovat mm. *sukupuoli, ikä, ammattiasema ja koulutus* (Tilastokeskus 2018). Psykologiset tekijät voidaan jakaa *persoonallisuuden piirteisiin* (taulukko 7) sekä *kognitiivisiin ominaisuuksiin* (mm. Shane 2003).

TAULUKKO 7 Viisi suurta persoonallisuuden piirrettä alapiirteineen (Metsäpelto & Rantanen 2015)

Piirre ja alapiirteet	Piirteen esiintymisen taso yksilössä	
Neuroottisuus eli tunne-elämän epätasapainoisuus	Korkea taso	Matala taso
- Ahdistuneisuus - Vihamielisyys - Masentuneisuus - Alemmuudentuntoisuus - Impulsiivisuus - Haavoittuvuus	Kokee monenlaisia kielteisiä tunteita	On tunne-elämältään tasapainoinen, ei huolestu eikä masennu helposti
Ekstraversio eli ulospäinsuuntautuneisuus	Korkea taso	Matala taso
- Lämminhenkisyys - Seurallisuus - Itsevarmuus - Aktiivisuus - Jännityshakuisuus - Iloisuus	Hakeutuu kanssakäymiseen muiden ihmisten kanssa, on innostuva ja optimistinen	On varautunut, viihtyy mieluummin muutaman läheisen ystävän kanssa kuin suurissa ihmisjoukoissa
Avoimuus uusille kokemuksille	Korkea taso	Matala taso
- Haaveellisuus - Taiteellisuus - Tunteellisuus - Joustavuus - Älyllinen uteliaisuus - Suvaitsevuus	Etsii uusia kokemuksia, hänellä on joustava ajatusmaailma	Sitoutuu perinteisiin ja on sovinnainen, pitäytyy tutuissa tavoissa ja ympäristössä
Sovinnollisuus	Korkea taso	Matala taso
- Luottamus - Mutkattomuus - Altruismi - Mukautuvuus - Vaatimattomuus - Herkkätunteisuus	Toimii epäitsekkäästi, ottaa toiset ihmiset huomioon	On vihamielinen ja vastaanhangoitteleva, hänen on vaikea eläytyä muiden ihmisten tilanteeseen
Tunnollisuus	Korkea taso	Matala taso
- Kyvykkyys - Järjestelmällisyys - Velvollisuudentuntoisuus - Päämääräsuuntautuneisuus - Itsekuri - Harkitsevuus	Kykenee käyttäytymisen säätelyyn jonkin tavoitteen saavuttamiseksi	Ei noudata aikatauluja, on epäjärjestelmällinen ja epäluotettava

Dorfin ja Byersin (2008) mukaan *ideoita uusiksi liiketoimiksi on helppo löytää mutta vaikea arvioida*. Heidän mielestään mahdollisuus on oikea-aikainen ja suotuisa tilanne, joka tarjoaa hyvän mahdollisuuden menestyvään liiketoimeen.

Yrittäjäyys on aikaisemmin käyttämättömien mahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä. Hyvät mahdollisuudet ovat usein naamioituja, joten useimmat ihmiset eivät tunnista niitä helposti. Uudet mahdollisuudet avautuvat, koska asiakkaiden tarpeiden muutokset tai uudet teknologiat johtavat uusiin tapoihin suorittaa tehtäviä. Hyvät mahdollisuudet syntyvät myös työllisyyden olosuhteista tai kokemuksesta. Usein ne syntyvät henkilökohtaisesta tarpeesta tai ongelman kokemuksesta, joka kaippaa ratkaisua. (Dorf & Byers 2008, 28.)

Dorf ja Byers (2008) ovat esittäneet seuraavat *kuusi askelmaa* kohti yrittäjämäistä toimintaa:

1. Mahdollisuuden tunnistaminen
2. Yrittäjän kyvykkyyden ja kiinnostuksen määrittäminen
3. Mahdollisuuden arviointi
4. Päätös mahdollisuuden hyödyntämisestä
5. Liiketoimintakonseptin laatiminen
6. Konseptin testaus potentiaalisilla asiakkailla ja sijoittajilla

Idean varhaisessa arviointivaiheessa sitä pitää testata asiakkailla; ei niinkään sen selvittämiseksi, että onko idea hyvä vai huono, vaan idean parantamiseksi. Lisäksi idean tulee sopia sekä organisaation strategiaan ja kompetenssiin että sisäisen yrittäjän kykyihin ja kokemukseen – tärkeintä on kuitenkin se, että idea innostaa sisäistä yrittäjää toimimaan sen eteen (Pinchot & Pellman 1999, 47-48).

Taulukossa 8 on esitetty mahdollisuuksien ja niiden tunnistamisen vertailu Schumpeterin (1934) ja Kirznerin (1973) näkökulmien avulla. Siinä missä Schumpeterin mahdollisuudet ovat innovatiivisia ja uusi tieto on tärkeä selittäjä niiden olemassaololle, niin Kirznerin mahdollisuudet taas eivät ole kovin innovatiivisia ja tapaavat toistaa nykyisiä organisatorisia muotoja; lisäksi Schumpeterin mahdollisuuksiin liittyvä riski näyttäisi olevan suurempi kuin Kirznerin mahdollisuuksiin liittyvä riski (Shane 2003, 21). *Usko asioiden otollisuudesta taloudellisten päämäärien saavuttamiseksi - päämäärien, jotka tulevat mahdollisiksi uusien ideoiden ja keksintöjen, kuten tuotteiden ja palvelujen tai markkinoiden kautta - on tärkeä tekijä yrittäjäyden mahdollisuuksien hyödyntämisessä* (Sarasvathy, Dew, Velamuri & Venkataraman 2010, 79).

TAULUKKO 8 Schumpeterin ja Kirznerin *mahdollisuuksien* vertailu (Shane 2003, 20-22)

Schumpeterin mahdollisuudet	Kirznerin mahdollisuudet
Epätasapaino	Tasapaino
Edellyttää uutta informaatiota	Ei edellytä uutta informaatiota
Hyvin innovatiivinen	Vähemmän innovatiivinen
Harvinainen	Yleinen
Edellyttää luomista	Edellyttää löytämistä

Acs ja Audretsch (2010) määrittelevät yrittäjyyden kattamaan kaiken liiketoiminnan, joka on *uutta ja dynaamista*, riippumatta liiketoiminnan koosta tai toimialasta. Ydinaiheita ovat yrittäjyyden prosessi, liiketoiminnan mahdollisuuden luonne ja hyödyntämisen prosessi, uuden liiketoiminnan syntyminen sekä yrittäjyyden ja organisaatioiden vuorovaikutus. (Acs & Audretsch 2010, 2.) Yrittäjyys voidaan siis määritellä prosessiksi tuottojen aikaansaamiseksi uusilla, ainutlaatuisilla ja arvokkailla resurssien yhdistelmillä epävarmassa ja epäselvässä ympäristössä. (Amit, Glosten & Muller 1993, 816.) Yrittäjyyden tutkimuksen voi luokitella seuraaviin kolmeen ryhmään (Stevenson & Jarillo 1990, 18–21):

1. Yrittäjyyden prosessin syyt: *miksi yrittäjät toimivat*
2. Yrittäjämäinen toimiminen [yrittäjyyden prosessi]: *miten yrittäjät toimivat*
3. Yrittäjyyden prosessin seuraukset: *mitä tapahtuu, kun yrittäjät toimivat*

Kuratkon ja Hodgettsin (2007) mukaan yrittäjyys on ajattelutapa. Yrittäjyyttä yhdistää erityinen näkökulma mahdollisuuksien luonteenomaisesta etsimisestä, riskinottamista turvallisuuden sijaan sekä sitkeydestä muuttaa ideat todeksi. (Kuratko & Hodgetts 2007, 5.)

Yrittäjyys on visioinnin, muutoksen ja luomisen dynaaminen prosessi. Se edellyttää energiaa ja intohimoa uusien ideoiden ja luovien ratkaisujen aikaansaamiseksi. Olennaisia tekijöitä ovat halu ottaa laskelmoituja riskejä (ajan, pääoman tai uran suhteen), kyky muodostaa tehokas yritystiimi, luova kyky hahmottaa tarvittavat resurssit ja keskeinen taito tehdä pitävä liiketoimintasuunnitelma, sekä lopuksi, kyky tunnistaa mahdollisuus siinä missä muut näkevät kaaosta, ristiriitoja ja sekavuutta. (Kuratko & Hodgetts, 2007, 33)

Timmons ja Spinellin (2007) mukaan yrittäjyys on kehittynyt klassisesta liikeyrityksen perustamisen käsityksestä sisältämään kaikenlaiset yritykset ja organisaatiot, niiden kaikissa vaiheissa. Yrittäjyyttä voi siis esiintyä – tai olla esiintymättä – yrityksissä, jotka ovat vanhoja tai uusia, pieniä tai isoja, nopeasti tai hitaasti kasvavia, sekä yksityisellä, yleishyödyllisellä että julkisella sektorilla, kaikilla maantieteellisillä alueilla, sekä kansakunnan kaikissa kehitysvaiheissa, politiikasta riippumatta. (Timmons & Spinelli 2007, 79.) Yrittäjyyden käsitteen määrittely on edistynyt mm. Stephen Spinellin ja John Mullerin toimesta:

Yrittäjyys on tapa ajatella, päätellä ja toimia, mikä tarkoittaa riippuvuutta mahdollisuudesta, kokonaisvaltaista lähestymistapaa sekä johtajuuden tasapainoa. (Timmons & Spinelli 2007, 79.)

Yrittäjyyden olennainen toiminta on *uusi sisääntulo*, joka voidaan toteuttaa tuomalla uusille markkinoille olemassa olevia tuotteita ja palveluita tai vakiintuneille markkinoille uusia tuotteita ja palveluita (Lumpkin & Dess 1996, 136).

Yrittäjyys on jonkin uuden ja arvokkaan luomista, omistamalla riittävästi aikaa ja vaivaa, ottaen mukana tulevan taloudellisen, psyykkisen ja sosiaalisen riskin sekä vastaanottamalla tuloksena rahapalkkioita, henkilökohtaista tyydytystä sekä riippumattomuutta. (Hisrich & Brush 1985; Hisrich, Peters & Shephard 2008, 8)

Yrittäjyyden subjekti *yrittäjä* on yrittäjyystutkimuksen keskeisempiä orientaation kohteita (mm. Shane & Venkataraman 2000). Mm. Stevesson ja Jarillo (1990), Amit, Glosten ja Muller (1993) sekä Alvarez, Barney ja Young (2010) ovat pohtineet sitä *kuka tai mikä on yrittäjä?*

Määritelläänkö yrittäjäksi kuka tahansa joka aloittaa liiketoiminnan? Tai onko yrittäjä välttämättä innovaattori, yrityksen koosta riippumatta? (Stevenson & Jarillo 1990, 22.)

Yrittäjät voi luokitella voittoa tavoitteleviin yksilöihin, jotka työskentelevät yksin tai yrityksen puitteissa, sekä voittoa tavoittelemattomiin yksilöihin, jotka työskentelevät hyväntekeväisyys-, valtion tai muissa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa (Amit, Glosten & Muller 1993, 816.)

Yksilöiden, jotka ovat yrittäjiä ja niiden jotka eivät ole yrittäjiä, täytyy olla erilaisia joillain merkittävillä tavoilla. Ilman tuota erilaisuutta, kuka tahansa voisi tunnistaa ja hyödyntää yrittäjyyden mahdollisuuden. (Alvarez, Barney & Young 2010, 26.)

Baumol (1993) on samoilla linjoilla edellisten kanssa ja esittää *yrittäjä* -termille kaksi oikeutettua, mutta sisällöltään täysin erilaista tulkintaa:

Toinen käyttää termiä [yrittäjä] viittaamaan yksilöön, joka perustaa uuden yrityksen ja sitten, mahdollisesti, organisoii ja operoi yrityksessä, riippumatta siitä onko noissa toimissa mitään innovatiivista. Toinen taas pitää yrittäjää *innovaattorina* - yksilönä joka muuttaa keksinnöt ja ideat taloudellisesti kannattaviksi toimiksi, riippumatta siitä perustavatko he sinä aika yritystä tai operoivatko he siinä. (Baumol 1993, 198.)

Schumpeter (1911) tekee eron yrittäjämäisen ja ei-yrittäjämäisen persoonan välillä taulukon 9 mukaisesti. Yrittäjämäistä persoonaa voidaan nimittää *toiminnan ihmiseksi* (*The Man of Action*) ja ei-yrittäjämäistä ihmistä *staattiseksi persoonaksi* (*The Static Person*). Siinä missä toiminnan ihminen on dynaaminen, pyrkii eroon tasapainotilasta ja luo uutta, staattinen persoona on passiivinen, etsii tasapainotilaa ja toistaa mitä on tehty aiemmin (Schumpeter 1911).

TAULUKKO 9 Toiminnan ihminen ja staattinen persoona (Schumpeter 1911)

Toiminnan ihminen (<i>The Man of Action</i>)	Staattinen persoona (<i>The Static Person</i>)
Dynaaminen	Staattinen
Pyrkii eroon tasapainotilasta	Etsii tasapainotilaa
Luo uutta	Toistaa mitä on tehty aikaisemmin
Aktiivinen, energinen	Passiivinen, vähäenerginen
Johtaja	Seuraaja
Kokooa uusia yhdistelmiä	Hyväksyy nykyiset toimintatavat
Ei tunne muutosvastarintaa	Tuntee vahvaa muutosvastarintaa
Kilpailu vahvistaa omaa toimintaa	Vihaa toisten uusia toimintatapoja
Tekee intuitiivisia päätöksiä useiden uusien vaihtoehtojen kesken	Tekee rationaalisia päätöksiä olevien vaihtoehtojen kesken
Luomisen voima ja ilo motivoivat	Tarpeet motivoivat kunnes ne on tyydytetty

Huuskosen (1992) mukaan yrittäjyysterminologia on yleisesti varsin sekavaa ja epäyhtenäistä. Hankaluutta aiheuttaa erityisesti se, että suomenkielinen sana *yrittäjyys* ei merkitse täysin englanninkielistä termiä *entrepreneurship*.

Englanninkielien *entrepreneurship* tai *entrepreneurial* on usein laatumääre, joka annetaan yritystään tietyllä tavalla hoitaville yrittäjätyypeille. Suomen kielessä sanat *yrittäjä* ja *yrittäjyys* viittaavat selvemmin pelkästään henkilön harjoittamaan liiketoimintaan, eikä yrittäjiä erotella johtamistavan perusteella. Suomen kielen *yrittäjään* ei liitetä välttämättä kasvuhakuisuutta, mutta toisaalta hän on selvemmin itse omistamansa yrityksen johtaja kuin *entrepreneur*¹³. Englannin kielen sana *entrepreneurship* vastaa yhdessä mielessä suomen kielen sanoja *yrittävyys* ja *yritteliäisyys*. (Huuskonen 1992, 33.)

Yrittäjyys on yläkäsite, jonka voi jäsenellä osiin useilla eri periaatteilla, kuten esimerkiksi yrityksen perustamisen ja olemassa olevan yrityksen hoitamisen yrittäjyyteen, tai ulkoiseen (toimimista itsenäisenä omistavana yrittäjänä) ja sisäiseen yrittäjyyteen (toimimiseen yritteliäästi yrityksen palveluksessa) eli yrittävyyteen (Peltonen 1986, 31.) Yrittäjyys voidaankin määritellä seuraavasti:

Yrittäjyys on ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa, joka saa yrityksen henkisine ja aineellisine voimavaroineen järjestäytymään ja toimimaan sekä sen yksilöt ja työyhteisöt käyttäytymään tehokkaasti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Peltonen 1986, 32.)

Koirasen (1993) mukaan yrittäjyys ilmenee muuntumiskykynä; yrittäjyyteen kuuluvat joustavuus, kehitysmyönteisyys sekä muutosdynaamisuus. Luovuus ja innovatiivisuus ovat yrittäjyydelle jokseenkin välttämättömiä, mutta niiden lisäksi tarvitaan tahtoa, kykyä ja uskallusta uudistamiseen ja uudistumiseen; mieluummin ennakoivasti kuin reagoivasti. (Koiranen 1993, 12.) Kyrön (1997) mukaan yrittäjyys näyttäisikin olevan ennen kaikkea ilmiö, joka liittyy erityisesti muuttuvaan, epävarmaan, monimutkaiseen ja ennustamattomaan olosuhteeseen:

Alkuaikoina yrittäjyyden kuvauskohteena eivät olleet yritys ja yrittäjä yrityksen omistajana vaan *uudet työnteon ja toiminnan mallit*, toisaalta kansantalouden ja toisaalta yksilön tasolla. Näin yrittäjyyden alkutaival oli irtiotta ammattikunnista ... Se erotti yrittäjämäisen toiminnan uusien, monimutkaisten ja ennustamattomien toimintatapojen kuvaajaksi. (Kyrö 1997, 115.)

Määrittelen *yrittäjyyden käsitteen* kirjallisuuskatsauksen perusteella seuraavasti (mm. Kuratko & Hodgetts 2007; Timmons & Spinelli 2007; Acs & Audretsch 2010; Shane & Venkataraman 2000; Shane 2003; Peltonen 1986; Koiranen 1993; Kyrö 1997):

Yrittäjyys on *asennetta ja osaamista*, mikä ilmenee muutostahtona ja -rohkeutena sekä kykynä tunnistaa työn ja toimintatapojen uudistamisen tarpeet ja mahdollisuudet, sekä kykynä hyödyntää ne proaktiivisesti.

¹³ Entrepreneur on ammattijohtaja, liikemies tai -nainen, joka hoitaa yritystään yrittäen koko ajan kasvattaa ja kehittää sitä yhä menestyvämmäksi (Pettivogrev 1979; Davidsson 1989 ja 1991; Huuskonen 1992, 33).

Sisäinen yrittäjyys

Suomen hyvinvointiin ja korkeaan elintasoon on vaikuttanut yritysten ja muiden työyhteisöjen työntekijöiden osoittama sisäinen yrittäjyys (Peltonen 1986, 29–30). Sisäinen yrittäjyys – yrittäjyys olemassa olevassa organisaatiossa – on tärkeässä osassa organisaation ja talouden kehittämisessä. Tutkijat ja ammatinharjoittajat ovat olleet kiinnostuneita sisäisen yrittäjyyden konseptista 1980-luvun alusta lähtien johtuen sen hyödyllisestä vaikutuksesta yritysten elpymiseen ja tehokkuuteen. (Antoncic & Hisrich 2001, 496.) Sisäinen yrittäjyys on yksi tapa kannustaa ja hyödyntää yksilöitä organisaatiossa, jotka ajattelevat, että jotain voidaan tehdä eri tavalla ja paremmin. (Hisrich, Peters & Shepherd 2008, 68.). Taulukossa 10 on esitetty sisäisen yrittäjyyden ulottuvuudet määritelmineen tarkemmalla tasolla.

Sisäinen yrittäjyys perustuu schumpeterilaiselle käsitykselle yrittäjyydestä korostaen yrittäjyyden uutta luovaa prosessia. Sisäinen yrittäjyys on yrityksen kollektiivinen prosessi. Prosessin ydintoimija on kuitenkin [yritteliäs] yksilö, sisäinen yrittäjä – työntekijä – joka innovatiivisella ja uudistavalla toiminnallaan edesauttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamista. (Heinonen 2007, 259–260.)

Sisäisen yrittäjyyden prosessi voi ilmetä uusina ja uskaliaina hankkeina, uutena yritystoimintana ja liikeideoina sekä muunlaisena innovatiivisena toimintana, kuten uusina tuotteina, palveluina, prosesseina, teknologioina ja toimintatapoina sekä strategisena uusiutumisenä. (Heinonen 2007, 258–259.)

TAULUKKO 10 Sisäisen yrittäjyyden ulottuvuudet (Antoncic ja Hisrich 2003, 19)

Ulottuvuus	Määritelmä
Uudet yritykset (<i>New ventures</i>)	Uusien, täysin tai osittain itsenäisten yksiköiden tai yritysten perustaminen
Uusi liiketoiminta (<i>New businesses</i>)	Uuden liiketoiminnan harjoittaminen nykyisiin tuotteisiin tai markkinoihin liittyen
Innovatiiviset tuotteet ja palvelut (<i>Product/service innovativeness</i>)	Uusien tuotteiden ja palveluiden luominen
Innovatiiviset prosessit (<i>Process innovativeness</i>)	Innovaatiot tuotantoprosesseissa ja -tekniikoissa
Uudistuminen (<i>Self-Renewal</i>)	Strategian uudelleen muotoilu, uudelleenjärjestelyt ja organisaatiomuutos
Riskinotto (<i>Risk taking</i>)	Tappion mahdollisuus liittyen ripeyteen rohkeiden ratkaisujen tekemisessä ja resurssien sitomisessa uusia mahdollisuuksia hyödynnettäessä
Proaktiivisuus (<i>Proactiveness</i>)	Ylimmän johdon orientaatio <i>uran uurtamiseen</i> ja aloitteelliseen haltuunottoon
Aggressiivinen kilpailuhenkisyys (<i>Competitive aggressiveness</i>)	Aggressiivinen asemointi kilpailijoita kohtaan

Guthin ja Ginsbergin (1990) mukaan sisäinen yrittäjäyys käsittää uuden liiketoiminnan syntyminen olemassa olevassa organisaatiossa eli sisäiset innovaatiot ja liiketoiminnot sekä organisaation muutoksen keskeisen toiminta-ajatuksen uudistamisen kautta eli strategisen uudistumisen. Sisäisen yrittäjäyden tutkimus on keskittynyt sisäisiin innovaatioihin tai liiketoimintoihin, mutta strateginen uudistuminen on saamassa yhä suurempaa huomiota. Strateginen uudistuminen liittyy uuden varallisuuden luomiseen uusien resurssiyhdistelmien avulla; liiketoiminnan uudelleenkehittämisestä kilpailukykyiseksi, suurten muutosten tekemistä markkinointiin tai jakeluun, tuotekehityksen suuntaamista uudelleen sekä toimintatapojen uudistamista (Guth & Ginsberg 1990, 5-6).

Sisäisen yrittäjäyden tarve on syntynyt useista akuuteista ongelmista kuten tarvittavista muutoksista, uudistuksista ja parannuksista markkinoilla taantumisen ja heikentymisen välttämiseksi, havaituista puutteista johtamisen perinteisissä menetelmissä sekä byrokraattisiin organisaatioihin pettyneiden uudistusmielisten työntekijöiden vaihtuvuudesta organisaatioissa. (Kuratko, Hornsby & Montagno 1990, 49.)

Yksilöt, jotka uskovat vahvasti omaan kykyihinsä haluavat usein luoda jotain omaa. He haluavat vastuuta ja heillä on voimakas tarve yksilölliseen ilmaisuun ja vapauteen työympäristössään. Kun tätä vapautta ei ole olemassa, turhautuminen voi aiheuttaa sen, että yksilöistä tulee vähemmän tuottavia tai he jopa jättävät organisaation saatuttaakseen itsensä toteuttamisen muualla. (Hisrich, Peters & Shepherd 2008, 68.)

Pinchotin (1985) mukaan sisäisen yrittäjän perustyökalu on haaveilu ja heillä on luonnollinen taipumus käyttää jokainen liikenevä hetki nähdäkseen *sielunsa silmin* uusia liiketoimintamahdollisuuksia, ottaen huomioon monia erilaisia tapoja mennä eteenpäin ja esteitä, joita he saattavat kohdata eri reiteillä. Sisäiset yrittäjät ovat kuitenkin luonnostaan toimintapainotteisia yksilöitä, jotka eivät suunnittele loppuun saakka vaan lähes välittömästi alkavat tekemään jotain toteuttaakseen suunnitelmaansa; sisäisille yrittäjille yhtenäinen piirre on haluttomuus hyväksyä kielteistä vastausta. Sisäiset yrittäjät ovat siis sekä ajattelijoita että tekijöitä – suunnittelijoita ja toteuttajia. Heidän täytyykin olla, koska muut eivät [välttämättä] ymmärrä heidän visioitaan ennen kuin ne on toteutettu [tai aloitettu toteuttamaan] (Pinchot 1985, 37-43).

Peltonen (1986) on vertaillut ulkoista (omistaja)yrittäjää ja sisäistä yrittäjää sekä virkamiesjohtajaa, erityisesti heidän ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa eri asioihin. Siinä missä virkamiesjohtaja on varovainen, yrittäjä ottaa laskelmoituja riskejä ja sisäinen yrittäjä ottaa sellaisia riskejä, joissa turvallisuus on otettu huomioon. Virkamiesjohtaja haluaa varmuutta, yrittäjän sietäessä epävarmuutta ja asioiden monitahoisuutta – *sisäinen yrittäjä voi hyvin myös epävarmuuden keskellä ja auttaa toisia näkemään paremmin sen varmuuden mikä on olemassa*. Virkamiesjohtaja pelkää ja välttelee epäonnistumista, kun taas ulkoinen ja sisäinen yrittäjä pitävät epäonnistumista opettavaisena kokemuksena. Jokainen näistä henkilöryhmistä voi kuitenkin menestyä ja saada aikaan hyviä tuloksia; lisäksi on mahdollista, että ihminen toimii eri tilanteissa hyvinkin eri tavalla (Peltonen 1986, 47-49).

Pinchotin (1985) mukaan sisäinen yrittäjyys tarjoaa kolmannen uravaihtoehdon, *luoden sillan johtajan ja keksijän väliseen kuiluun*:

Sisäiset yrittäjät eivät ole välttämättä uuden tuotteen tai palvelun keksijä. Heidän työpanos on uusien ideoiden tai jopa toimivien prototyyppien muuttaminen oikeasti kannattaviksi. Kun ideoista on tullut vakaata ja toimivaa liiketoimintaa, jonka arvon myös vähiten kekseliäs kirjanpitäjä voi nähdä selvästi, sisäisillä yrittäjillä on taipumus kyllästyä. Tässä vaiheessa he tarvitsevat usein toisia johtajia liiketoiminnan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi, heidän mennessä takaisin rakentamaan uusia liiketoimintoja toisten johdettaviksi. (Pinchot 1985, 32.)

Sisäiset yrittäjät ovat työlleen omistautuneina, toimintaan orientoituneina visionääreinä, jotka pohtivat *kuinka jokin saadaan toimimaan* sen sijaan että pohtisivat, *saadaanko jokin toimimaan*. Sisäiset yrittäjät määrittävät itse omat tavoitteensa henkilökohtaisista lähtökohdistaan käsin ja asettavat oman sisäisen standarditason korkealle. Lisäksi sisäiset yrittäjät suhtautuvat virheisiin ja epäonnistumisiin oppimiskokemuksena; myös sisäisten yrittäjien on otettava maltillisia riskejä ajaessaan uusia ideoita eteenpäin, vaikka ovatkin uskollisia liiketoiminnan pitkän tähtäimen tavoitteille (Pinchot 1985, 43–52).

Sisäiset yrittäjät ovat yksilöitä, jotka innovoivat, tunnistavat ja luovat liiketoimintamahdollisuuksia, sekä kokoavat ja koordinoivat uusia resurssiyhdistelmiä (ts. tuotannontekijöitä) saadakseen innovaatioistaan paljon tuottoja *epävarmassa ympäristössä*. (Amit, Glosten & Muller 1993, 817.) Organisaation sisäisille yrittäjille, uusia ideoita toteuttaville yksilöille, on annettava vapaus ja kannustimet luoda omia ideoitaan (Gibb 1990, 33). Esitän Kansikkaan (2004, 62) kokoamat *sisäisen yrittäjän keskeisimmät ominaisuudet* taulukossa 11. Nämä kyseiset ominaisuudet muodostavat väitöstutkimukseni sisäisen yrittäjyyden mittarin teoreettisen viitekehyksen rungon yksilötasolla. Mittari yksilötasolla on esitetty luvussa 3.3.1.

TAULUKKO 11 Sisäisen yrittäjän keskeisimmät ominaisuudet (Kansikas 2004, 62)

Sisäisen yrittäjän keskeisimmät ominaisuudet

Aloitekyky

Epävarmuuden sietokyky

Innovatiivisuus

Itsenäisyys

Luovuus

Mahdollisuuksien havainnointi ja niiden toteuttaminen

Motivoituneisuus

Muutoshalukkuus

Pitkän aikavälin vastuu liiketoiminnasta

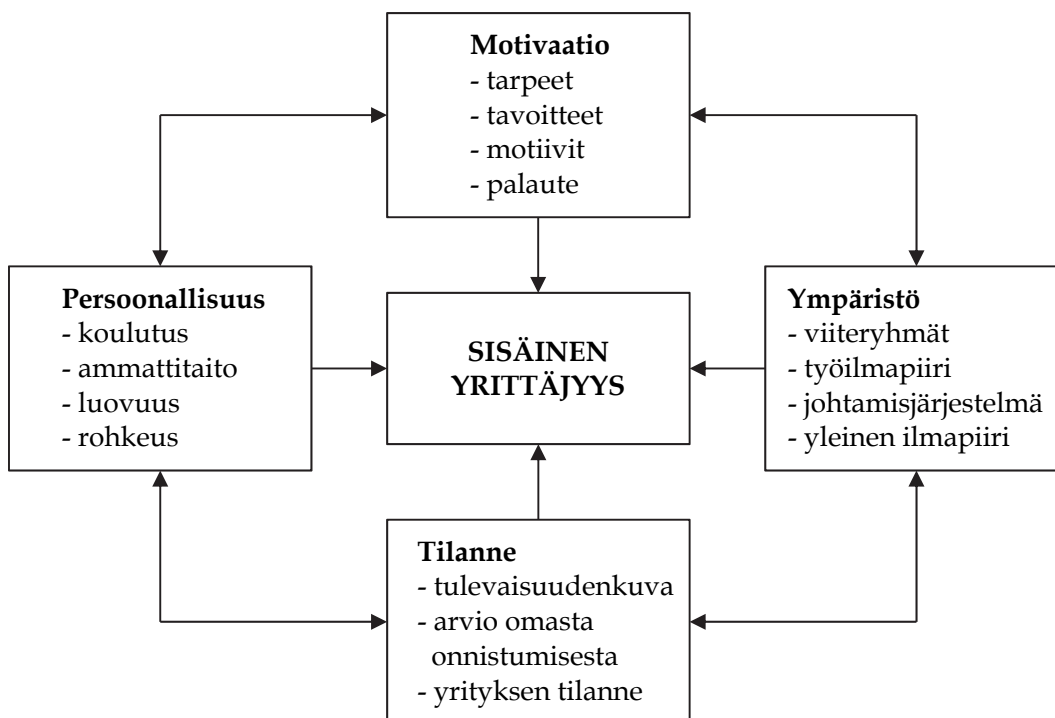
Riskinottomuus

Visiointi

Sisäisen yrittäjyyden tutkimuskenttä ei rajoitu pelkästään olemassa olevan organisaation uusien liiketoimintojen (ml. uudet sisäiset yritykset ja yksilöt) syntymisen tutkimukseen vaan sisältää myös tutkimusta organisaation kyvystä toimia yrittäjämäisesti, kuten seuraavat kuusi loogista ehdotusta todistavat (Stevenson & Jarillo 1990, 23–25):

1. Yrittäjämäinen organisaatio on sellainen, joka hyödyntää mahdollisuuden, huolimatta resurssien sen hetkisestä hallinnasta.
2. Organisaation sisäisen yrittäjyyden taso (mahdollisuuksien hyödyntäminen) riippuu olennaisesti organisaation ylimmän johdon alapuolella seuraavina olevien yksilöiden [keskijohto] asenteista.
3. Organisaation yrittäjämäinen käyttäytyminen on positiivisesti yhteydessä organisaation pyrkimykseen saada yksilöt havaitsemaan mahdollisuuksia; kehittämällä yksilöiden kykyä havaita mahdollisuuksia ja palkitsemalla heitä sitten kun se onnistuu.
4. Organisaatioissa, jotka pyrkivät tietoisesti vähentämään epäonnistuneen mahdollisuuden hyödyntämisen negatiivisia seuraamuksia, esiintyy korkeamman asteen yrittäjämäistä käyttäytymistä.
5. Työntekijöiden mahdollisuuksien hyödyntämisen (subjektiivisen) kyvyn funktiona on onnistumisprosentin lisäksi yrittäjämäinen käyttäytyminen.
6. Organisaatioissa, jotka helpottavat epävirallisten sisäisten ja ulkoisten verkostojen syntymistä ja sallivat resurssien asteittaisen kohdentamisen ja jakamisen, esiintyy korkeamman asteen yrittäjämäistä käyttäytymistä.

Peltosen (1986) mukaan sisäiseen yrittäjyyteen voidaan vaikuttaa samanlaisilla tekijöillä kuin ulkoiseenkin yrittäjyyteenkin (kuvio 6).



KUVIO 6 Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä (Peltonen 1986, 51)

Yrittäjyys on ensisijaisesti yksilön ominaisuus, mutta voidaan puhua myös työyhteisön yrittäjyydestä. Yhteisön yrittäjyys voi olla enemmän kuin yhteisön jäsenten yrittäjyyden summa, jos työyhteisössä vallitsee hyvä koordinaatio ja yhteistyö - toisaalta huono koordinaatio ja yhteistyö voivat mitätöidä työyhteisön yksilöiden yrittäjyyden. (Peltonen 1986, 36.) Suuret organisaatiot tuottavat suuren määrän hyviä ideoita mutta eivät useinkaan pysty toteuttamaan niitä. Innovaatio ei tarkoita pelkästään hyvää ideaa, vaan idean siirtäminen kannattavaksi liiketoiminnaksi on yhtä tärkeää kuin itse idea. Organisaatioiden on tämän vuoksi annettava työntekijöille samanlaista vapautta työhön kuin yrittäjillä. (Pinchot 1985, 10–11.) Heinosen (2007) mukaan usein korostetaan sisäisen yrittäjyyden organisatorisia edellytyksiä. Varsinkin johdon roolia pidetään keskeisenä sisäistä yrittäjyyttä toteutettaessa. Johtajat nähdään sisäisen yrittäjyyden dynamoina, sillä heillä on mahdollisuus ja valta käynnistää, kannustaa ja tukea yritteliästä toimintaa; rohkeaa ja innovatiivista, muutokseen johtavaa tekemistä (*Kuratko, Ireland, Covin & Hornsby 2005; Heinonen 2007, 262.*).

Taulukossa 12 on esitetty yrittäjämäisen organisaation ja perinteisen hierarkkisen organisaation periaatteiden vertailu. Organisaation kaikkien jäsenten, huolimatta organisatorisesta asemasta, pitäisi omata yrittäjämäinen asenne, jossa yhdistyvät joustavuus, aloitteellisuus, itsenäisyys, luovuus, riskinotto-kyky, yhteistyökyky, tulos- ja kustannustietoisuus sekä voimakas suoritusmotivaatio. (Routamaa 1993, 17.) Sisäistä yrittäjyyttä voikin luonnehtia myös eräänlaiseksi tiimityön malliksi, kuten seuraavasta lainauksesta käy ilmi:

Sisäisen yrittäjyys ei tarkoita pelkästään sitä, että ryhmällä ihmisiä on vapaus toimia yrittäjämäisesti - se edellyttää yksilöitä työskentelemään toistensa kanssa tiimeissä paljon enemmän kuin mitä yrittäjät tekevät. Kun yksilöt työskentelevät yhdessä, he pystyvät paremmin tunnistamaan tarpeiden tärkeyden ja ymmärtämään, kuinka toteuttaa ideoita. Sisäinen yrittäjyys on siis tiimityön malli, jossa yksilöitä edellytetään toimimaan yhdessä ongelmien ratkaisemiseksi sekä mahdollisuuksien luomiseksi. (Cunningham & Lischeron 1991, 54.)

TAULUKKO 12 Yrittäjyysorganisaatio vs. perinteinen organisaatio (Routamaa 1993, 16.)

Yrittäjämäinen organisaatio	Perinteinen byrokraattinen organisaatio
Otaa riskejä	Välttää riskejä
Voi olla innovatiivinen	Rutiinistyö luontaista
Keskittyy tuloksiin	Keskittyy aktiviteetteihin
Perustuu ryhmätyöajatteluun	Perustuu rakenteeseen
Tekee tuotannollista työtä	Tekee hallinnollista työtä
Pysyy joustavana	On tiukka kontrollisysteemi
Muutos on mahdollisuus	Status quon säilyttäminen tärkeää
Sietää virheitä ja oppii niistä	Välttää virheitä ja rankaisee niistä
Johtoa motivoi uuden luominen	Johtoa "motivoi" ylennykset

Blockin ja MacMillanin (1995) mukaan organisaation aito selviytyminen riippuu jatkuvasta kasvusta ja suojautumisesta kilpailua vastaan. Puolustavasta näkökulmasta lähtien, pitkän aikavälin kilpailukykyä ei voida pitää yllä ilman innovaatioita ja uusien liiketoimien kehittämistä. Kasvua voidaan saavuttaa lisäämällä markkinaosuutta nykyisillä markkinoilla ja nykyisillä tuotteilla, esittelemällä uusia tuotteita nykyisillä markkinoilla, pääsemällä uusille markkinoille nykyisillä tuotteilla, tai esittelemällä uusia tuotteita uusilla markkinoilla (Block & MacMillan 1995):

Mitä kypsemät markkinat ovat, sitä vaikeampaa ja kalliimpaa yrityksen kasvu on markkinaosuutta kasvattamalla. Myös markkinaosuuden puolustaminen tulee kalliimmaksi. Näin ollen yrityksen tulee ehdottomasti innovoida ja kehittää uusia tuotteita ja uusia markkinoita. Jos tutut markkinat ja tuotteet ovat taantumassa, yritys voidaan joutua myymään pois, tai ostaa tai kehittää uusia liiketoimia selviytyäkseen tai kasvaakseen. (Block & MacMillan 1995, 21.)

Menestyneissä yksiköissä johtajat ovat oppineet erottamaan huonot päätökset huonosta tuurista, keskittymään oppimiseen sekä suuntaamaan liiketoiminnan tarvittaessa uudelleen ja rohkeuden lopettaa (Block & MacMillan 1993, 62–64.) Johtajien täytyy myös ymmärtää yrittäjähenkisiä työntekijöitä – sisäinen yrittäjä on yksilö, joka kehittää liikeideaa jota ei ole vielä olemassa; aluksi yksilö voi olla erikoistunut suunnitteluun, markkinointiin tai tutkimukseen ja kehitykseen, mutta kun hän oppii projektien kaikki puolet niin sisäisestä yrittäjästä tulee monitaitoinen generalisti (Kuratko, Hornsby, Naffziger & Montagno & 1993, 29.) Yrittäjämäisen orientaation tärkeimmät ulottuvuudet ovat *taipumus toimia itsenäisesti, halu innovoida ja ottaa riskejä, sekä taipumus kilpailuhenkisyyteen ja proaktiivisuuteen* suhteessa markkinoiden mahdollisuuksiin. (Lumpkin & Dess 1996, 137.) Esitän taulukossa 13 Kansikkaan (2004, 76) kokoamat *sisäiseen yrittäjyyteen liittyvät tekijät organisaatiossa*. Kyseiset tekijät muodostavat väitöstitkimukseni sisäisen yrittäjyyden mittarin teoreettisen viitekehyksen rungon yhteisötasolla (ks. luku 3.3.2 Mittari yhteisötasolla).

TAULUKKO 13 Sisäiseen yrittäjyyteen liittyvät tekijät organisaatiossa (Kansikas 2004, 74)

Sisäiseen yrittäjyyteen liittyvät tekijät organisaatiossa

Aloitekyky

Harjoittelu ja konsultaatio

Innovatiivisuus

Itsenäisyys

Kannustaminen

Kilpailunhalu

Kommunikaatio

Riskinottokyky

Vallan ja vastuun jakaminen

Ylimmän johdon tuki

Organisaatorakenteiden ja -kulttuurin tiedetään myös vaikuttavan sisäiseen yrittäjyyteen. Esimerkiksi matalat ja epämuodolliset organisaatorakenteet sekä avoimuus ja luottamus edistävät sisäistä yrittäjyyttä. (Heinonen 2007, 262–263.) Kuratkon, Montagnon ja Hornsbyn (1990) mukaan kirjallisuudessa on esitetty laaja valikoima yrittäjyysmäisyyteen vaikuttavia tekijöitä, mutta on olemassa yhdenmukaisia tekijöitä läpi koko alan kirjallisuuskentän (taulukko 14).

Heinonen ja Paasio (2005) ovat tutkineet sitä, kuinka paljon kuntatyössä voidaan havaita sisäistä yrittäjyyttä ja löytää siihen vaikuttavia tekijöitä. Heidän tutkimuksensa mukaan sisäisen yrittäjyyden edellytykset on löydettävissä yhtä hyvin kunnallisella kuin yksityiselläkin sektorilla; sisäinen yrittäjyys ja sen edellytykset eivät poikkea kunnallisen organisaation ja yksityisen yrityksen osalta toisistaan mitenkään merkittävästi:

Kaiken kaikkiaan lähtökohdat sisäisen yrittäjyyden kehittämiseksi kuntasektorilla ovat vähintään kohtalaiset. Jotta kuntaorganisaatio voi toimia sisäisesti yritteliäästi, eräiden yksilöön ja organisaatioon liittyvien asioiden on toteuduttava yhtäaikaista. Sisäinen yrittäjyys ei kuitenkaan synny osaavan johdon ja suotuisten organisaatio-putteiden sekä osaavien ja motivoituneiden yksilöiden summana. Niiden lisäksi tarvitaan visio-ohjausta ja valtuutusta yhdistämään näitä organisaatioon ja yksilöön liittyviä sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä. Paraskaan johto tai rakenteelliset tekijät eivät sellaisenaan johda toivottuun tulokseen, ellei asiaa vision ja valtuutuksen kautta organisaatiossa jalkauteta yksilötasolle. Tämä havainto merkitsee käytännössä sitä, että sisäistä yrittäjyyttä tavoiteltaessa on erityistä huomiota kiinnitettävä kuntaorganisaation visioon eli tulevaisuuden tahtotilaan ja sen välittymiseen työntekijöille sekä valtuutukseen eli siihen, että työntekijöillä on riittävästi tilaa ja mahdollisuuksia toimia sisäisesti yritteliäästi. (Heinonen & Paasio 2005, 10.)

Edellä esitetyt havainnot ovat väitöskirjatutkimukseni kannalta erittäin tärkeitä ja antavat suuren motivaation tutkia kunnallisen työntekijän ja työyhteisön sisäiseen yrittäjyyteen – uudistumiseen – vaikuttavia tekijöitä.

TAULUKKO 14 Yrittäjyysmäisyyden elementit (Kuratko, Montagno ja Hornsby1990)

Elementti	Määritelmä
Palkkiojärjestelmän käyttö	Ollakseen vaikuttava, palkkiojärjestelmän täytyy sisältää tavoitteet ja palautteenanto, korostaa yksilön vastuuta ja palkkioiden tulee perustua tuloksiin
Johdon tuki	Liittyy johtajien haluun helpottaa yrittäjämäisiä projekteja
Resurssien (ml. aika) käytettävyys	Työntekijöiden täytyy oivaltaa resurssien käytettävyys innovatiivisiin toimintoihin
Organisaatorakenne	Organisaatorakenne, jonka tunnistaa eri tavoin, ilmenee aina oleellisena tekijänä
Riskiötto	Työntekijöillä ja johdolla täytyy olla halu riskinottoon sekä toleranssi mahdollisiin epäonnistumisiin, joita voi tapahtua

Ajankohtaista sisäisestä yrittäjyydestä

Sisäiset yrittäjät – työntekijät, jotka harjoittavat yrityksen sisäistä liiketoimintaa, tai jotka ovat uusien tai paranneltujen projektien, tuotteiden tai prosessien aloitteen tekijöitä ja käynnistäjiä – ovat kuten ulkoisetkin yrittäjät, joita usein kuvataan haasteita etsiviksi, sisukkaiksi, proaktiivisiksi ja luoviksi yksilöiksi, jotka todella nauttivat vastavirtaan menemisestä ja suosivat turbulენტtista työympäristöä. (Deprez, Leroy & Euwema 2018, 136.) Organisaatiot pyrkivätkin palkkaamaan tällaisia yksilöitä edistämään innovatiivista toimintaa, mutta se ei pelkästään riitä.

Stabiilin ja perinteisen organisaation kehittyminen innovatiiviseksi ja dynaamiseksi organisaatioksi edellyttää paljon enemmän kuin vain uusien ihmisten palkkaamista. Se alkaa organisaatiossa olevien ihmisten potentiaalin vapauttamisella ja kehittämällä tätä potentiaalia integroidulla tavalla. Organisaatiota voidaan uudistaa varautumaan tulevaisuuden haasteisiin kannustamalla ja sallimalla yksilöiden aloitteellisuus, mikä voi nopeasti johtaa koko työyhteisön aloitteelliseen toimintaan. Tämä on mahdollista saavuttaa käyttämällä johtajia roolimalleina sekä sallimalla ideoiden kehittämisessä työntekijöiden autonomia (Deprez, Leroy & Euwema 2018, 144).

Innovatiivisen toiminnan kannalta organisaatioissa on oltava työntekijöitä, jotka omaavat sisäistä yrittäjyyttä; organisaatioiden on tunnistettava työntekijöidensä yrittäjyyspotentiaali sekä asenne ja panos yrittäjyyteen. Johtajille on tullut yhä tärkeämmäksi ymmärtää kuinka työntekijät aikovat ja päättävät käyttää näitä ominaisuuksiaan ja kuinka organisaatiot voisivat helpottaa niiden käyttämistä. (Marques, Marques, Ferreira & Ferreira 2018, 2.)

Marquesin ym. (2018) tutkimuksen tulokset osoittavat, että työntekijät, jotka ovat päättäväisempiä ryhtymään sisäisiksi yrittäjiksi, ovat todennäköisemmin ottamassa riskejä, luottavaisempia johtamistaitojaan kohtaan sekä hieman omatoimisempia.

Gawke, Gorgievski ja Bakker (2017) ovat keskittyneet tutkimuksessaan siihen, että voisiko työntekijöiden sisäinen yrittäjyys tuottaa hyödyllistä vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Heidän JD-R -teorian (*Job Demand-Resources theory*) perusrakenteita – proaktiivisen työskentelyn ja työntekijöiden hyvinvoinnin yhteyttä – mukailevan tutkimuksen tarkoituksena oli antaa tietoa henkilöiden välisiin eroihin työntekijöiden sisäisen yrittäjyyden, henkilökohtaisten voimavarojen ja työhön sitoutumisen suhteen sekä henkilöiden välisistä suhteista näiden tutkimusmuuttujien välillä.

Tutkimuksemme tuloksista voimme päätellä, että työntekijöiden sisäinen yrittäjyys voi merkittävästi ja myönteisesti vaikuttaa työntekijöiden työhön sitoutumiseen ajan mittaan. Tuloksemme valaisivat myös prosessia, kuinka työntekijöiden sisäinen yrittäjyys edistää työntekijöiden sitoutumista työhön. Erityisesti, kun yksilöt sitoutuvat sisäiseen yrittäjyyteen, he lisäävät henkilökohtaisia voimavarojaan (mm. optimisimi, sietokyky ja tehokkuus), mikä johtaa korkeampiin ja vakaampiin työelämän sitoutumisen tasoihin ajan kuluessa. Tuloksemme myötävaikuttavat siis siten tietämykseemme sisäisestä yrittäjyydestä sekä proaktiivisesta käyttäytymisestä työssä monella eri tavalla, ja ne tuottavat mielenkiintoisia vaikutuksia JD-R -teorian edistämiseen. (Gawke, Gorgievski & Bakker 2017, 96.)

Alghamdi (2018) mukaan organisaation moninaisuuden teoriaa ja tutkimusta kohtaan on ollut valtava kiinnostus viime vuosikymmenen aikana; organisaation pitkäjänteinen kehitys ja menestys edellyttävät sekä nykyisen osaamisen hyödyntämistä että samanaikaisesti uuden tarvittavan osaamisen tutkimista ja kokeilua. Monipuolinen osaaminen ei ole innovaatioiden merkittävä edellytys pelkästään organisaatiotasolla, vaan myös tiimien ja yksittäisten työntekijöiden pitää tasapainoilla uuden osaamisen etsimisen ja nykyisen osaamisen hyödyntämisen välillä (Alghamdi 2018, 1-2):

Organisaatiot kohtaavat jatkuvasti yhä nopeampia makro- ja mikrotason muutoksia toimintaympäristössään, haastaen olemaan dynaamisia ja mukautuvia epävakaaissa ja sekalaisissa konteksteissa. Organisaatioiden onkin elintärkeää jatkuvasti sopeutua ulkopuolelta tuleviin uhkiin ja mahdollisuuksiin, sekä reagoida niihin innovaatioilla ja rakenteellisin ratkaisuin; menestyvät organisaatiot muuttuvassa ympäristössä ovat nykyhetkessä tasaisia ja tehokkaita, mutta mukautuvia muutoksiin tulevaisuudessa. (Kauppila & Tempelaar 2016; Taródy 2016; Cao, Gedajlovic & Zhang 2009; Alghamdi 2018, 1.)

Esimiesten täytyy rohkaista työntekijöitä sekä nykyisen osaamisen hyödyntämiseen että uuden osaamisen etsimiseen; tällöin työntekijöiden korkeatasoinen etsintä- ja hyödyntämiskäyttäytymisen yhdistelmä ilmenee korkeatasoisena innovatiivisena toimintana. (Rosing, Frese & Bausch 2011; Alghamdi 2018, 1-2.)

Osaaminen on sidoksissa työntekijöihin, mikä tekee työvoiman liikkuvuudesta merkityksellisen kasvun kannalta. Lisääntynyt työvoiman liikkuvuus on keino tehostaa sisäisen yrittäjyyden aktiviteettejä parantamalla yhteensopivuutta, lisäämällä jakamisen tehokkuutta ja laajentamalla verkostoitumisen vaikutuksia, ja siten nopeuttaa innovatiivista toimintaa (Braunerhjelm, Ding & Thulin 2017).

Siinä missä aiemmat analyysit ovat osoittaneet, että pienet yritykset ovat merkittäviä tekijöitä radikaaleille innovaatioille, niin Braunerhjelmin, Dingin ja Thulinin (2017) tutkimus osoittaa, että innovatiivinen toiminta on riippuvainen tutkimus- ja kehitystyöntekijöiden siirtymisestä toisesta innovatiivisesta yrityksestä toiseen. Näin ollen työmarkkinoiden joustavuutta (mm. työvoiman liikkuvuus) koskevat linjaukset ovat kriittisen tärkeitä innovatiiviselle toiminnalle. Esteiden poistaminen ja alueiden välisen liikkuvuuden helpottaminen voivat olla keino tehostaa tiedonvälitystä ja parantaa tietoverkoston yhteensovittamista ja vahvistamista. (Braunerhjelm, Ding & Thulin 2017, 18.)

Mankan, Heikkilä-Tammen ja Vauhkonen (2012) mukaan jokaisen organisaation menestyminen perustuu jatkuvaan oppimiseen ja ulkopuolelta tulevan tiedon omaksumiseen, yhdistämiseen ja innovatiiviseen käyttöön; työntekijöiden pieni vaihtuvuus voi ilmetä perinteisen osaamisen korostumisena ja organisaatio-kulttuurin jäähmytenä ottaa käyttöön uusia toimintatapoja:

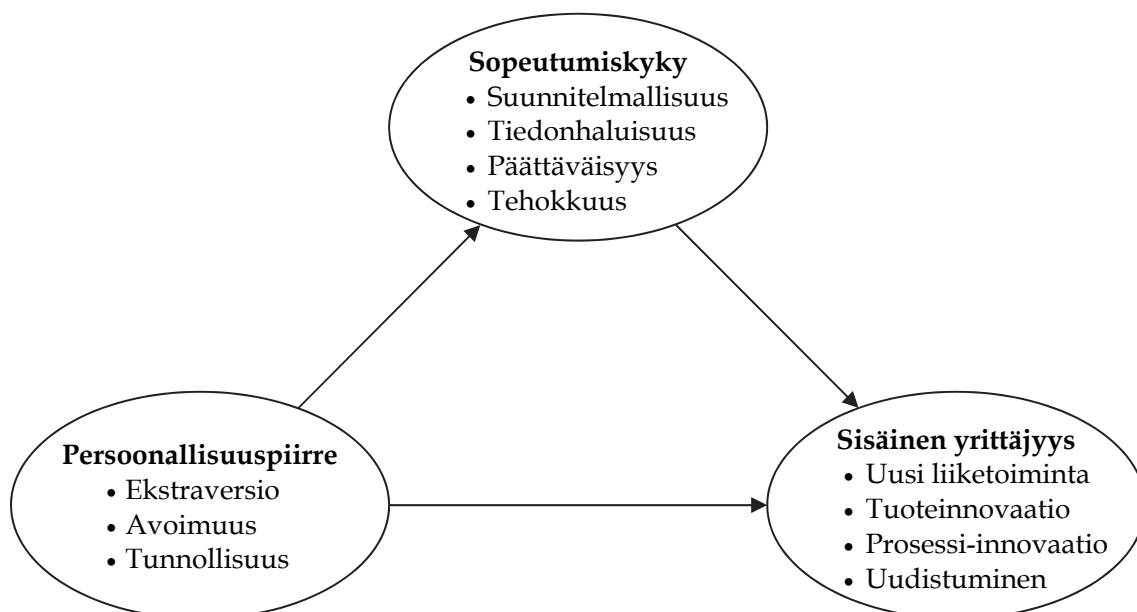
Uudistumiskyky – tekemällä oppiminen ja uusien innovaatioiden synnyttäminen – edellyttää uusien mahdollisuuksien haastelemista, tunnistamista ja sopeuttamista omaan organisaatioon. Uusien työntekijöiden ja koko henkilökunnan osaamisen kehittämisen avulla organisaatio voi kehittää puolestaan tätä *dynaamista kyvykkyyttä*. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 30.)

Woo (2018) on tutkinut persoonallisuuspieriteiden ja sisäisen yrittäjyyden välistä yhteyttä, ja erityisesti sopeutumiskyvyn merkitystä tämän yhteyden välittäjänä Työelämässä sopeutumiskyky tarkoittaa kykyä sopeutua joustavasti työn haasteisiin, silloin kun työympäristö on epävarma (Zacher 2014); se voidaan määritellä yksilön halukkuudeksi selviytyä työn epävarmuudesta säätämällä tunteita, ajattelua ja käyttäytymistä huolimatta työympäristön yllättävistä muutoksista (Johnston, Maggiori & Rossier 2016; Savickas & Porfeli 2012). Sopeutumiskyky voidaan jakaa seuraaviin neljään dimensioon (Woo 2018, 148):

1. Suunnitelmallisuus (*being planful*)
2. Tiedonhaluisuus (*being inquisitive*)
3. Päätäväisyys (*being decisive*)
4. Tehokkuus (*being efficacious*)

Kuviossa 7 on esitetty Woon (2018) tutkimusmalli, jossa sopeutumiskyky toimii persoonallisuuspieriteen ja sisäisen yrittäjyyden välittäjänä. Tutkimusmallissa selittävinä tekijöinä persoonallisuuspieriteistä (esitetty aikaisemmin taulukossa 7) ovat mukana ekstraversio, avoimuus ja tunnollisuus, koska aikaisemmat tutkimukset (mm. de Vries, Wawoe & Holtrop 2016) ovat osoittaneet, että niillä on positiivinen yhteys sisäiseen yrittäjyyteen. Hypoteeseina (H1-H3) Woon tutkimuksessa oli, että sopeutumiskyky välittää kyseisen persoonallisuuspieriteen positiivista vaikutusta sisäiseen yrittäjyyteen. Tuloksiksi saatiin seuraavaa:

Avoimuuden ja tunnollisuuden suorat yhteydet sisäiseen yrittäjyyteen eivät ole tilastollisesti merkitseviä, mutta epäsuorat yhteydet sopeutumiskyvyn kautta ovat tilastollisesti merkitseviä. Näin ollen voidaan päätellä, että sopeutumiskyky toimii avoimuuden ja sisäisen yrittäjyyden sekä tunnollisuuden ja sisäisen yrittäjyyden yhteyksissä *välittäjänä* (Woo 2018, 153-154).



KUVIO 7 Sopeutumiskyky persoonallisuuspieriteen ja sisäisen yrittäjyyden välittäjänä (Woo 2018, 149)

Hunt ja Lerner (2018) ovat tarkastelleet yrittäjyyttä osana inhimillistä toimintaa (*entrepreneurial action as human action*). Heidän mukaansa ei olisi hedelmällistä rajoittaa yrittäjyyttä yksinomaan rationaaliseen päätöksentekoon perustuvaksi ihmisen toiminta-alueeksi (Hunt & Lerner 2018, 1).

Yrittäjyyteen vaikuttavat motiivit ovat yhtä moninaisia kuin ihmisen olemassaolon luonne, joka koostuu lukuisista vaikutuksista, tartunnoista, tunteista, luovuudesta, irrationaalisuudesta, onnesta, kärsimättömyydestä, impulsiivisuudesta ja häiriöistä, jotka rikastuttavat ja monimutkaistavat elämämme jokaista askelta. Tämä ei tarkoita, että kaikki tai edes suurin osa yrittäjyyteen liittyvistä toimista olisi harkitsemattomia. Se tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että harkitsematonta ja tahatonta rationaalista inhimillistä toimintaa esiintyy, ja että ensimmäiset toiminnot kohti yrittäjyyttä voivat sisältää tai olla sisältämättä todistettavia, helposti tunnistettavia sekä selkeästi määritettäviä yrittäjyystoimia. Varhainen liiketoiminta, erityisesti ennen yrityksen perustamista, on usein sotkuisia, itseään toistavia, epätarkkoja, oikukkaita ja helposti väärinymmärrettyjä toimintoja, jotka näyttävät olevan kaikkea muuta kuin tuottoon motivoituneita, hyötyjen maksimointipyrkimyksiä. (Hunt & Lerner 2018, 3-4.)

Aikaisemmat tutkimukset ovat tunnistaneeet persoonallisuuden piirteitä¹⁴, jotka liittyvät todennäköisyyteen tulla yrittäjäksi ja menestyä yrittäjänä¹⁵. Viinikainen, Heineck, Böckerman, Hintsanen, Raitakari ja Pehkonen (2018) ovat havainneet pitkittäistutkimuksen¹⁶ avulla, että nuoruusiän johtajuuspiirre on olennainen yrittäjyyden taipumukselle ja menestykselle. Tämä on uskottavaa, koska johtajuuteen liittyy yksilön halu voittaa tai määrätä. Näitä ominaisuuksia tarvitaan todennäköisesti yrittäjänä menestymiseen. Näin ollen yrittäjyysominaisuudet, jotka ennustavat yksilön yrittäjyysuran menestystä, näkyvät jo varhaisessa vaiheessa ihmisen elämää. (Viinikainen ym. 2018, 12.)

Ahmedin, Rehmanin ja Amjadin (2013) tutkimuksen tulokset osoittavat, että tyytyväisyys liittyy positiivisesti sisäiseen yrittäjyyteen. Mitä enemmän työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, sitä enemmän he ovat rohkaistuneet keksimään innovatiivisia ideoita:

Työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä työhönsä, ovat yleensä luovempia – *sisäisiä yrittäjiä*. Toisaalta työntekijät, jotka eivät ole tyytyväisiä työhönsä, eivät todennäköisesti ole innovatiivisia ja luovia työssään. Lisäksi työntekijöillä, jotka ovat erittäin avoimia kokemuksille, on taipumusta sisäiseen yrittäjyyteen. Avoimuus kokemuksille myös vaikuttaa merkittävästi tyytyväisyyden ja sisäisen yrittäjyyden välisen yhteyden *intensiteettiin*, mikä tarkoittaa sitä, että tyytyväiset työntekijät, jotka ovat erittäin mielikuvituksellisia, uteliaita, avoimia uusille ideoille, arvostavat emotionaalisia kokemuksia ja haluavat kokeilla uusia asioita, ovat todennäköisemmin *sisäisiä yrittäjiä*. (Ahmed, Rehman & Amjad 2013, 93.)

¹⁴ Mm. tarve saavutuksille ja itsenäisyydelle, innovatiivisuus, proaktiivisuus, stressinsietokyky ja sisäinen kontrolli, sekä viiden suuren persoonallisuuspiirteen teorian kontekstissa: korkeampi tunnollisuus, avoimuus, ulospäinsuuntautuneisuus ja alempi neurotismi. (Viinikainen ym. 2018)

¹⁵ Menestyviä yrittäjiä on luonnehdittu yksilöiksi, jotka havaitsevat ja hyödyntävät mahdollisuuksia ja tekevät nopeita päätöksiä epävarmuuden keskellä; he ovat ahkeria ja tavoitehakuksia ns. jokapaikanhöyliä. (Viinikainen ym. 2018)

¹⁶ Nuoruuden aikana mitatut persoonallisuuden piirteet (1986) ja mitatut tulokset vuosien 1990 ja 2010 välisenä aikana (Viinikainen ym. 2018)

2.2 Psykologisen omistajuuden motiivit, kehityspolut ja seuraukset

Omistajuuden tarve on ihmiskunnan perustarve, ja se on yleismaailmallinen eteenpäin vievä voima sivilisaation kasvun takana; omistajuus tulee aina olemaan keskeinen motivaatio ihmisen käyttäytymisessä (Kao, Kao & Kao 2002, 49 & 55). Omistajuudesta on käyty keskustelua antiikin kreikan ajoista aina nykypäivään asti. Kiistelystä kohteena on ollut usein omistusoikeus; pitäisikö omistajuuden olla yksilön vai yhteisön omistajuutta. Jussila (2007) on esittänyt kärjistetyn lähestymistavan yksilöllisestä (kapitalistinen) ja kollektiivisesta (sosialistisesta) omistajuudesta. Oleellinen ero järjestelmien välillä on se, että kapitalistisessa markkinataloudessa omistajana on yksilö, päätöksenteko tapahtuu sijoitetun pääoman suhteessa ja järjestelmän päämääränä on yksilön taloudellinen hyöty (voiton maksimointi), minkä uskotaan johtavan lopulta koko yhteisön kannalta parhaaseen lopputulokseen. Sosialistisessa yhteisötaloudessa omistajana on yhteisö, päätöksenteko tapahtuu tasa-arvoisesti ja järjestelmän päämääränä on yhteisön hyöty (tarpeiden tyydyttäminen), ja sen kautta myös yksilön hyöty (Jussila 2007, 95–96). Kao ym. (2002) mukaan kumpikaan järjestelmä ei pysty kuitenkaan täysin tyydyttämään yksilön tarvetta omistajuudesta. Kapitalistisessa markkinataloudessa *ne, joilla ei ole, haluavat, ja ne, joilla on, haluavat lisää*. Sen sijaan sosialistisessa markkinataloudessa *kaikki omistavat kaiken, mutta todellinen omistajuus puuttuu* (ts. yksilöllä ei ole päätösvaltaa omistamisen kohteeseen). Näin omistajuuden tarpeeseen perustuva prosessi jatkuu (Kao ym. 2002, 57.)

Omistajuutta voi ja pitää tarkastella perinteisten laillisen ja taloudellisen suhteen lisäksi psykologisenä tunteena ja suhtena omistamisen kohteeseen. Etzionin (1991) mukaan omistajuus ilmenee kahdella tasolla; symbolisella ja todellisella. Omistajuutta on siis hyödyllistä tarkastella kaksinaisena olemuksena; *osaksi asennetta, osaksi esinettä; osaksi mieltä, osaksi todellisuutta*. (Etzioni 1991, 466.) Psykologinen omistajuus tarkoittaa *mielentilaa*, jossa yksilö tuntee omistajuuden kohteen, aineellisen tai aineettoman, tai osan siitä olevan hänen omansa; yksilöllä on omistushalua ja henkisiä siteitä omistamisen kohdetta kohtaan. Toisaalta psykologinen omistajuus tarkoittaa *mielentilaa*, jossa omistamisen kohde on tullut osaksi yksilön laajennettua minää. *Mikä on minun, tulee (tunteissani) osaksi minua*. (Pierce, Kostova & Dirks 2001, 299; 2003, 86.) Yhtä tärkeää kuin on ymmärtää ja määritellä mitä psykologinen omistajuus on ja tarkoittaa, on erottaa se käsitteenä muista psykologisista lähikäsitteistä, joita voi esiintyä mm. työyhteisöissä:

Erilaiset psykologiset suhteet organisaatiossa, esim. sitoutuminen, samaistuminen ja sisäistäminen, voivat esiintyä psykologisen omistajuuden rinnalla, varsinkin silloin kun omistajuuden kohde on koko organisaatio tai keskeinen osa organisaatiota – ne eivät kuitenkaan ole välttämättömiä tai riittäviä ehtoja psykologiselle omistajuudelle. Psykologinen omistajuus vastaa kysymykseen *Minkä tunnen olevan minun?* kun taas sitoutuminen vastaa kysymykseen *Pitäisikö minun jatkaa jäsenyyttäni tässä organisaatiossa, ja miksi? – koska minun pitää, tarvitsee ja/tai koska minä haluan?* Organisaatioon samaistuminen viittaa kysymykseen *Kuka minä olen?* ja sisäistäminen kysymykseen *Mihin uskon?* (Pierce ym. 2001, 305.)

Omistamisen psykologia on juurtunut ihmisiin hyvin syvään ja on varsin yleistä; ihmiset kokevat psykologisen (ts. henkisen) yhteyden itsensä ja omistamisen kohteiden välillä, kuten kodin, auton, tilan tai muiden ihmisten välillä (Pierce, Kostova & Dirks 2003, 85).

Ihmisen minuus on summa kaikesta, minkä hän voi sanoa olevan hänen; ei pelkästään hänen kehonsa ja fyysiset voimansa, vaan hänen vaatteensa ja talonsa, hänen vaimonsa ja lapsensa, hänen maineensa ja työnsä, hänen maansa ja hevosensa, hänen veneensä ja pankkitilinsä. (James 1890, 291.)

Jamesin (1890) mukaan kaikki edellä mainitut asiat antavat ihmiselle saman tunteen. Jos ne kasvavat ja kukoistavat, hän tuntee voitonriemua; mutta jos ne heikentyvät ja loppuvat, hän tuntee masennusta. Ei välttämättä samalla tasolla kaikkien asioiden kohdalla, mutta hyvin paljon samoin (James 1890, 291-220.)

Isaacsin (1933) tutkimukset nuorten lasten sosiaalisen kehityksen parissa ovat osoittaneet, että esineiden (mm. lelujen) oleminen suurelta osin lapsella itsellään tuottaa hänelle syvällistä tyytyväisyyttä, mutta sen sijaan mielipahaa, jos toisella lapsella on näitä esineitä enemmän. Tällainen käyttäytyminen ei Isaacsin mukaansa ole opittua, vaan se on ihmiselle tietyissä tilanteissa täysin luonteenomaista käyttäytymistä. Isaacs (1933, 221-222) on esittänyt omistushalun *impulssien* muodot seuraavasti:

1. Suora halu omistaa jokin objekti, tai halu yksinomaiseen oikeuteen käyttää sitä (mikä tekee siitä käytännössä "minun").
2. Omistajuutta koetaan myös muihin kuin todellisiin esineisiin kuten mm. lastenlorut ja -laulut, joita muilla ei oikeutta kuunnella tai esim. laulaa, tai esineeseen, jota oli käyttänyt ensin, ajatellut sitä tai maininnut sen ensin.
3. Toimiminen yhteisen omaisuuden "jakajana", hyvin tietoisena siitä, ettei ole kohteen todellinen omistaja; päättäminen siitä kuka saa ja kuka ei saa käyttää yhteistä omaisuutta, ja kuinka paljon jaetaan kenellekin; suosimalla ystäviä ja sulkemalla toiset ("kilpailijat") pois.
4. Yksi tavallisimmista tilanteista, joissa omistushalu heräsi, oli kun joukko lapsista halusi käyttää samaan aikaan koulun laitteita, kuten esim. keinua. Vuorottelu on yksi vaikeimmista opittavista asioista alle viisivuotiaille lapsille. Nuori lapsi ei osaa ilman suurempaa kokemusta uskoa, että hänen vuoro on todella tulossa aikanaan. Kaikki mitä hän tietää on, että toiset ovat saaneet kyseisen asian (esim. keinuvuoron) ja hän ei ole saanut sitä.

Furby (1978) on esitellyt kaksi tutkimustaan, joissa keskityttiin omistajuuden luonteen linkaarianalyysiin. Ensimmäisessä tutkimuksessa haastateltiin lapsia ja nuoria, jotka olivat iältään päiväkotikäisiä, kakkos-, viides-, kahdeksas- ja yhdestoistaluokkalaisia sekä collegeopiskelijoita. Toisen tutkimuksen kohteena olivat 40-50-vuotiaat aikuiset. Yleisimpinä vastauksina tutkimuskysymykseen, *mitä tarkoittaa, että jokin kohde on heidän tai kuuluu heille*, mainittiin seuraavat kaksi omistajuuden ominaisuutta (Furby 1978, 311-312):

1. Kohteen käyttö (*use of the object*)
2. Oikeus kontrolloida kohteen käyttöä (*the right to control use*)

Furbyn (1978) mukaan edellä esitetty viittaa siihen, että kohteen käytön hallinta on kaikkein tärkein omistamisen ominaisuus kaikenikäisille, joita tähän mennessä on tutkittu; sekä *kohteen käyttö* että *oikeus kontrolloida kohteen käyttöä* sisältävät tärkeitä hallinnan elementtejä:

Jos minä olen se, joka käyttää kohdetta, niin minä varmasti käytän huomattavaa kontrollia siihen; jos minulla on oikeus hallita kohteen käyttöä, niin käytän jopa enemmän kontrollia, en pelkästään kohteeseen vaan myös muihin yksilöihin. (Furby 1978, 312.)

Piercen ym. (2001) mukaan omistamisen kohteet voivat toimia myös yksilön symbolisena ilmaisuna omasta itsestä, koska ne liittyvät läheisesti omaan identiteettiin ja yksilöllisyyteen. Ihmiset käyttävät omistajuutta oman itsensä määrittelyyn, oman identiteetin ilmaisemiseen muille sekä varmistamaan minuuden jatkuvuus aikojen kuluessa; näin ihmiset tulevat kiinnittyneiksi omistamisen kohteisiin ja integroivat ne itseensä. (Pierce ym. 2003, 90.)

Piercen ym. (2001) mukaan omistajuus sekä sen psykologinen tila voidaan selittää osittain myös yksilön tarpeena omistaa jokin tietty alue tai tila; koti, jossa oleskella. Pierce ym. (2003) nostavat seuraavia perusteita esiin:

1. Paikan omistaminen on tärkeä tarve ihmisielulle
2. Ihmisillä on luontainen pyrkimys hankkia ja puolustaa omaisuutta
3. Alue on pohjimmiltaan yksilön psykologinen ilmentymä
4. Koti antaa yksilöille sekä fyysistä että psyykkistä turvallisuutta
5. Koti on omistamisen kohde, joka tyydyttää ”oman paikan” tarpeen

Ihanteellinen kotiympäristö on itsensä ilmaisun ja vaikuttavuuden tunteiden paikka. (Jussila 2007, 84.) Näin oman paikan tarpeen tyydyttämisen kautta voidaan siis tyydyttää myös, ainakin osittain, yksilön tehokkuuden ja vaikuttavuuden tarpeita sekä oman identiteetin tarpeita.

Kodin käsite ei rajoitu fyysiseen paikkaan – se on seurausta oman itsensä sijainnin tarpeesta ajassa ja paikassa. (Pierce & Jussila, 2011, 46.)

Sekä psykologisen omistajuuden ilmiöön liittyvät aikaisemmat tutkimukset, että sosiaalinen toiminta myös käytännössä viittaavat seuraaviin seikkoihin (Pierce ym. 2001, 299.):

1. Omistajuuden tunteet ovat osa ihmisluonnetta
2. Ihmiset kehittävät omistajuuden tunteita sekä aineellisiin että aineettomiin kohteisiin
3. Omistajuuden tunteilla on tärkeitä käyttäytymiseen liittyviä, psykologisia ja emotionaalisia vaikutuksia.

On siis tärkeää ymmärtää, *miksi psykologista omistajuutta esiintyy, kuinka se kehittyy ja mitkä ovat sen seuraukset.* Psykologiseen omistajuuteen vaikuttavia tekijöitä (motiivit ja kehityspolut) sekä psykologisen omistajuuden seurauksia tarkastellaankin seuraavilla sivuilla.

Taulukossa 15 on esitetty psykologiseen omistajuuteen vaikuttavia tekijöitä; sekä motiiveja (*tehokkuuden ja vaikuttavuuden tarve, oman identiteetin tarve ja oman paikan tarve*) että kehityspolkuja (*kohteen hallinta, kohteen läheinen tunteminen ja henkilökohtaiset panostukset kohteeseen*). Pierce ja Jussila (2011) ovat lisänneet psykologisen omistajuuden alkujuuriin neljännen motiivin, *stimulaation tarpeen* (ts. jonkin herättämisen/käynnistämisen tarve):

Emotionaalisesta näkökulmasta, omistamisen kohteet tarjoavat omistajalleen ajanvietettä, sillä ne ovat menneisyyden muistojen lähteitä. Näiden *muistojen laukaisijoiden* ympäröimänä oleminen toimii stimulaation lähteenä. (Pierce & Jussila 2011, 47.)

Jos työntekijällä on tarve hallita ja muuttaa ympäristöä (*tehokkuuden ja vaikuttavuuden tarve*), niin on varsin luontevaa ajatella, että tällainen työntekijä on myös muutosorientoitunut; työntekijä haluaa hallita ja muuttaa työtä ja toimintatapoja. Lisäksi työntekijän, joka panostaa kohteeseen henkilökohtaisia voimavarojaan mm. ideoitaan ja osaamistaan, voi myös helposti ajatella suhtautuvan työn ja toimintatapojen uudistumisprosessiin myönteisesti.

Jussilan (2007) mukaan *kollektiivisen* psykologisen omistajuuden keskeisen motiivin voidaan tulkita olevan *yksilön yhteisöllisen identiteetin tarve*. Kollektiivisen psykologisen omistajuuden rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä näyttäisivät olevan *yhteinen tieto, kollektiivinen toiminta ja keskinäinen riippuvuus* (Jussila 2007, 90-93).

TAULUKKO 15 Psykologiseen omistajuuteen vaikuttavia tekijöitä
(Pierce, Kostova & Dirks 2001; 2003)

Psykologisen omistajuudet tekijät

Tehokkuuden ja vaikuttavuuden tarve	Yksilön tarve hallita ja muuttaa ympäristöä
Oman identiteetin tarve	Oman itsensä määrittely Oman identiteetin ilmaiseminen muille Minuuden jatkuvuuden varmistaminen
Oman paikan tarve	Yksilön tarve omistaa jokin tietty alue tai tila; <i>koti, jossa oleskella</i>
Kohteen hallinta	Oikeus käyttää kohdetta ja kontrolloida kohteen käyttöä
Kohteen läheinen tunteminen	Mitä enemmän yksilöllä on tietoa kohteesta ja mitä paremmin yksilö tuntee kohteen, sitä syvempi on yksilön oman minän ja kohteen välinen suhde, ja sitä vahvempi on yksilön omistajuuden tunne kohdetta kohtaan
Henkilökohtaiset panostukset kohteeseen	Mitä enemmän yksilö panostaa itseään (aika, ideat, osaaminen, energia) kohteeseen, niin sitä vahvempi on yksilön psykologinen omistajuus kohdetta kohtaan

Taulukossa 16 on esitetty psykologisen omistajuuden seurauksia. Väitöskirjatutkimukseni kannalta nämä kaikki ovat enemmän tai vähemmän tärkeitä, mutta erityisen tärkeä on psykologisen omistajuuden vaikutukset muutosorientaatioon. Yksilöt haluavat todennäköisesti edistää muutosta kohteeseen, johon tuntevat psykologista omistajuutta, silloin kun muutos on (Pierce & Jussila 2011, 102)

1. *itse aloitettu*, koska se vahvistaa yksilön hallinnan ja tehokkuuden tunnetta,
2. *evolutionaarinen*, koska se edistää yksilön minän jatkuvuuden tunnetta, sekä
3. *additiivinen*, koska se edistää hallinnan tunnetta, omakuvan parantamista ja henkilökohtaisen tehokkuuden tunnetta.

Luonnollisesti myös se, että psykologinen omistajuus motivoi työntekijää ja koko työyhteisöä käyttämään aikaa ja energiaa työhön, varsinkin työn kehittämiseen, on uudistumisen kannalta erittäin tärkeää. Lisäksi psykologisen omistajuuden positiivinen vaikutus organisaatiokäyttäytymiseen, mm. tiedon ja osaamisen jakamiseen, edesauttaa työntekijän ja työyhteisön uudistumisprosessia; on myös hyvä, jos työntekijät kokevat vastuullisuutta ja sitoutuvat organisaatioon.

Jussilan (2007) mukaan kollektiivisen psykologisen omistajuuden voidaan nähdä olevan yhteydessä moniin organisaation kannalta myönteisiin yksilötason asenteisiin ja käyttäytymiseen (Jussila 2007, 94), taulukon 16 mukaisesti.

TAULUKKO 16 Psykologisen omistajuuden seurauksia (Pierce & Jussila 2011, 86-117)

Psykologisen omistajuuden seuraukset

Motivoivat vaikutukset	Ajan ja energian käyttö kohteeseen sekä kohteen hoitaminen, kehittäminen ja suojelu
Asenteelliset vaikutukset työhön	Työtyytyväisyys Organisaatioon sitoutuminen Organisaatioon samaistuminen Organisaation sisäistäminen Koettu vastuullisuus Syrjäytymisen väheneminen Organisaatioon perustuva itsetunto
Vaikutukset muutosorientaatioon	Psykologista omistajuutta tuntevat yksilöt haluavat edistää muutosta silloin kun se on - itse aloitettu (vrt. määrätty muutos) - evolutionaarinen (vrt. revolutionaarinen) - additiivinen (vrt. subtraktiivinen)
Vaikutukset organisaatiokäyttäytymiseen	Positiiviset vaikutukset mm. seuraaviin - työsuoritus - organisaation jäsenenä käyttäytyminen - reviirikäyttäytyminen - tiedon ja osaamisen jakaminen
Henkilökohtaiset haitat	Vastuullisuuden taakka, josta voi aiheutua yksilölle stressiä, uupumusta ja suuttumusta Omistamisen kohteen häviäminen voi aiheuttaa yksilön minäkuvan murenemisen

2.3 Työn ilo osana työhyvinvointia

Ilo on yksi ihmisen perustunteista – muita perustunteita ovat hämmästyminen, suru, viha, inho ja pelko (Ekman 1999). Ilo tarkoittaa *voimakasta mielihyvän tunnetta*, ja sen synonyymeja ovat mm. hauskuus, viihtyisyys, onnellisuus ja tyytyväisyys. Varila ja Lehtosaari (2001, 52–53) ovat tarkentaneet tunteen käsitteistöä seuraavasti:

1. *Emootio* eli *tunne* on yksilön sisällä oleva tila, jonka emotionin ulkopuolella oleva kohde imee itseensä; kokemuksellinen tila siirretään herkästi kohteensa ominaisuudeksi.
2. *Tunnetilalla* tarkoitetaan sellaista yksilön kokemuksellista tilaa, joka
 - a. tavallisesti koostuu useammasta tunteesta samanaikaisesti
 - b. on myös kokijan itsensä havaitsema
 - c. liittyy kokijan sisäisen tilan muutokseen
 - d. ei ole niin pitkäkestoinen, että se voitaisiin tulkita mielialaksi
3. *Mielialan* käsite viittaa pidempikestoiseen, jatkuvaan tunnekokemukseen, joita ovat esimerkiksi onnellisuus, masentuneisuus tai surullisuus

Jos työn ilo on voimakas ja nopea kokemus, se on tunnetila. Mikäli työn ilo on pidempikestoinen ja maltillisempi kokemus, niin se on mieliala. Mielialanakin työn ilo on aina kohteellinen, jo määritelmällisistäkin syistä. Työn ilo on iloa, joka aiheutuu työstä (Varila & Lehtosaari 2001, 53.) – iloa mm. työn sisällöstä, työn tekemisestä ja työn tuloksista.

Ilon filosofiksi kutsuttu Baruch Spinoza (1632–1677) tarkoittaa ilolla kaikkia myönteisiä tunteita; *iloa tuottaa kaikki sellainen, mikä lisää yksilön sisäistä voimaa*. (Pietarinen 1995, 41.) Spinozan mukaan mm. ihmisen itsensä arvostaminen on erittäin myönteinen asia; *itsearvostus on iloa, joka syntyy, kun ihminen miettii itseään ja kykyään toimia*:

Jokaiseen ihmiseen vaikuttaa kahdenlaisia voimia, sisäisiä ja ulkoisia. Sisäisten voimien tehtävä on auttaa ihmisyksilöä toteuttamaan niitä kykyjä, joita hän on synnyinlahjanaan saanut, ja niiden toiminta ihmisessä ilmenee juuri elinvoimana, innokkuutena, vaitaalisuutena, aktiivisuutena. Ulkoiset voimat tarkoittavat kaikkia ympäristön vaikutuksia ihmisyksilöön. Toiset vaikutuksista saattavat olla sillä tavalla myönteisiä, että ne kannustavat yksilöä kehittämään kykyään, siis lisäävät elinvoimaa ja intoa. Toiset ulkoiset syyt taas vaikuttavat masentavasti, ne ehkäisevät yksilön elinvoimaa ja myötäsyntyistä halua kehittää itseään. (Spinoza; Pietarinen 1995, 24)

Spinoza painottaa, että itsearvostus perustuu ennen kaikkea itsetuntemukseen, tarkkaan ja selvään tietoon omista tavoitteista, kyvyistä ja mahdollisuuksista. (Pietarinen 1995, 49–50.) Tällaista itsearvostuksen tunteesta kumpuavaa iloa voisi nimittää osaamisen iloksi. Tähän liittyy läheisesti osaamisen edeltäjänä oppiminen ja sitä kautta oppimisen ilon tunne – oppimisen ja osaamisen ilon tunteet ovat kietoutuneet näin toisiinsa. Osaamisen lisääntymisen (oppimisen) kautta myös ilon tunteiden voidaan ajatella lisääntyvän. Näin ollen osaamisen iloa tunteva työntekijä haluaa oppia lisää – kehittää omaa työtä ja toimintatapoja.

Siinä missä ilo on yksi ihmisen perustunteista, niin työn tekemisen voi sanoa olevan yksi ihmisen perustarpeista; työ on alkuperäisessä merkityksessään ollut ihmisen välttämätöntä toimintaa tarpeidensa tyydyttämiseksi – ihmiset kokevat työn ja asennoituvat siihen monella eri tavalla (Wilenius 1981, 18). Wilenius (1981) on esittänyt seuraavat kuusi ihmisen perusasennetta työhön, *Kahnin ja Wienerin* (1967, 209) luokittelua suomalaisittain hieman muuntaen:

1. Työ on välttämätön paha, häiritsevä tekijä, *keikka*
→ Työn tarkoitus on tulojen saaminen; millä tahansa tavalla.
2. Työ on *homma*
→ Työssä voi olla jotain itseään kiinnostavaa, mutta tavoitteena on palkka ja toimeentulo.
3. Työ on *ammatti*
→ Työntekijälle tuottaa tyydytystä taitojen harjoittaminen, joihin hänellä on taipumusta ja koulutusta; hän arvostaa omaa työtään.
4. Työ on *ura*
→ Henkilö haluaa jatkuvasti kehittää omaa työtään ja edetä työssään, ottaa enemmän vastuuta.
5. Työ on *kutsumus*
→ Työhön sisältyy sisimmän itsensä toteuttamista ja samalla toisten palvelemista.
6. Työ on *elämäntehtävä*
→ Henkilö omistautuu kokonaan työlleen, jonka hän uskoo ratkaisevalla tavalla hyödyttävän koko yhteiskuntaa.

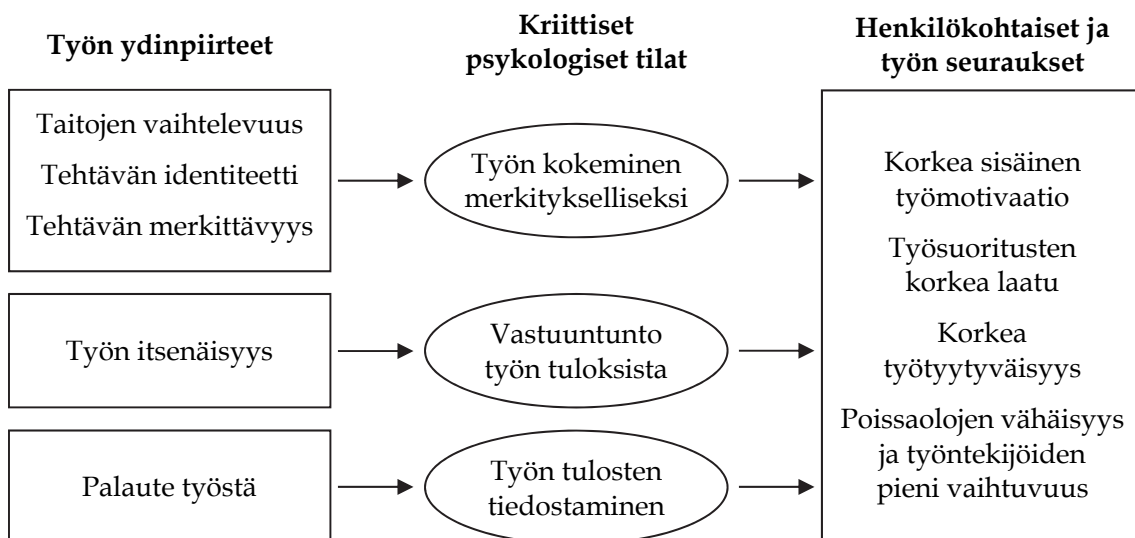
Työn käsitettä voidaan lähestyä myös tarpeiden kautta, mikä merkitsee samalla, että työtä pyritään ymmärtämään ihmiskäsityksen kautta. (Wilenius 1981, 19.) Allardt (1976) on jakanut hyvinvoinnin osa-alueisiin, joita ovat elintaso (*having*), ystävyys-suhteet (*loving*) ja itsensä toteuttaminen (*being*). Tätä kolmijakoa mukailee myös Wilenius (1981, 19-21), jonka mukaan työssä on kolme ulottuvuutta; aineellinen, sosiaalinen ja henkinen ulottuvuus, jotka kietoutuvat luonnollisesti seuraavasti:

1. Aineellinen ulottuvuus
 - a. Ihminen tarvitsee elääkseen tiettyjä aineellisia hyödykkeitä ja asiantiloja mm. ravinto, vaatetus, asunto, lääkehoito ja terveellinen elinympäristö
 - b. Näiden tyydyttäminen ylläpitää ihmisen ruumiillista olemassaoloa
 - c. Työ on keino näiden aineellisten tarpeiden tyydyttämiseen
2. Sosiaalinen ulottuvuus
 - a. Aineellisen toimeentulon hankkiminen edellyttää yhteistyötä
 - b. Ihminen pyrkii tietynlaisiin suhteisiin toisiin ihmisiin pienemmissä ja laajemmissa yhteisöissä (mm. ystävyyden, turvallisuuden, vallan tarve)
 - c. Näiden tyydyttäminen ylläpitää ihmisen sosiaalista olemassaoloa
3. Henkinen ulottuvuus
 - a. Ihmisen toimintaan liittyy enemmän tai vähemmän tietoinen älyllisyys
 - b. Itsensä toteuttamisen tarve (itsetajunta ja pyrkimys itsesääteilyyn)
 - c. Ihminen pyrkii työssään käyttämään ja kehittämään (henkisiä) kykyjään

Hackman ja Oldham (1975) ovat kehittäneet työn piirremallin (kuvio 8), jossa tietyt työn ydinpiirteet johtavat erityisiin kriittisiin psykologisiin tiloihin, joiden seurauksena esiintyy mm. korkeaa työtyytyväisyyttä ja sisäistä työmotivaatiota sekä poissaolojen vähäisyyttä ja työntekijöiden pientä vaihtuvuutta. Työniloon vaikuttavat tekijät, työn ydinpiirteet, koostuvat siis työn sisällöstä (työtehtävien sisällön ja vaativuuden monipuolisuus, omaleimaisuus sekä merkityksellisyys), työn tekemisestä (mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn) ja työn tuloksista (työn tuloksista saatava palaute). Näiden työniloon vaikuttavien tekijöiden voi ajatella toimivan parhaiten yhdessä eli pelkkä työn sisältö ei riitä, ainakaan kokonaisvaltaiseen työnilon tunteeseen, mikäli työntekijällä ei ole mahdollisuutta itsenäiseen työskentelyyn tai työntekijä ei saa palautetta työnsä tuloksista.

Robert Karasekin (1979) kehittämässä sekä Karasekin ja Theorellin (1990) myöhemmin täydentämässä JDC-mallissa (*Job Demand-Control*) tarkastellaan toisella akselilla työn psykologisia vaatimuksia ja toisella akselilla työn hallintaa, jolla tarkoitetaan mm. päätösvaltaa omaan työhön liittyen. Mallissa kuvataan seuraavia neljää erilaista tilannetta ja niiden seurauksia:

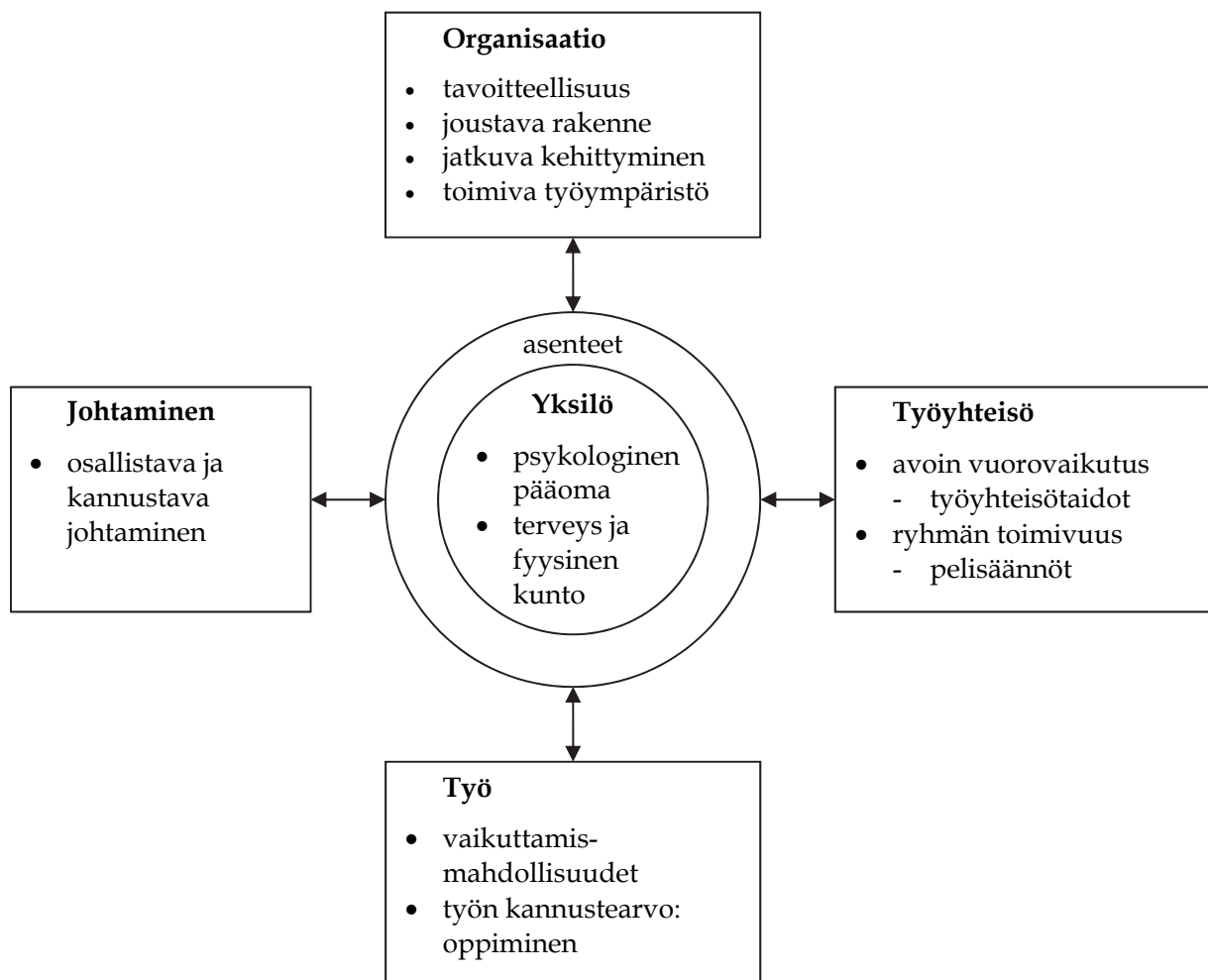
1. *Suuren rasituksen työ*: suuri psykologinen vaativuus – pieni päätösvalta
→ seurauksena ylikuormitus; psyykkinen rasitus ja jopa fyysinen sairaus
2. *Aktiivinen työ*: suuri psykologinen vaativuus – suuri päätösvalta
→ seurauksena oppiminen, kehittämismotivaatio ja uudet toimintamallit sekä korkea työtyytyväisyys
3. *Pienen rasituksen työ*: pieni psykologinen vaativuus – suuri päätösvalta
→ yksilöllä mahdollisuus vastata haasteisiin optimaalisesti
→ seurauksena yksilöiden keskimääräistä suurempi onnellisuus ja terveys
4. *Passiivinen työ*: pieni psykologinen vaativuus – pieni päätösvalta
→ hyödyntämätön ammattitaito ja haasteiden puute
→ seurauksena työmotivaation ja tuottavuuden kato pitkällä aikavälillä



KUVIO 8 Työn piirremalli (Hackman & Oldham 1975)

Manka (2010; 2011) esittää kuviossa 9 työniloon vaikuttavia tekijöitä, jotka koostuvat organisaation työhyvinvointia edistävästä piirteistä sekä työntekijästä itsestään. Manka (2011) korostaa, että vaikka organisaation kaikki ominaisuudet tukisivat ihannetapauksessa työhyvinvointia, työntekijä tulkitsee työpaikkaansa omien asenteidensa pohjalta; tulkintaan vaikuttaa myös hänen psykologinen pääomansa, mahdollisuudet vaikuttaa työhön, työyhteisönsä, terveytensä ja jopa fyysinen kuntonsa. Näin ollen eri työntekijöiden työhyvinvointi samassa työyhteisössä voi vaihdella paljon. (Manka 2011, 76.) Varilan ja Viholaisen (2000) mukaan nykyinen työelämä vaatii monimutkaisten ongelmien havainnointi-, käsittely- ja ratkaisukykyä sekä paineensietokykyä. Tämän kautta he päätyvät seuraaviin väitteisiin:

1. Työympäristö, jossa työniloa kyetään kokemaan, on myös ympäristö, jossa yksilön emotionaalista koneistoa ei paineisteta sellaisella tavalla, joka aiheuttaisi hänen taitotasonsa hajoamisen [liian] vaativissa tehtävissä.
2. Työnilon kokemisen edellytyksien tuhoaminen ei ole vaikeaa; kielteiseksi koettu oppimistapahtuma varmistaa organisaation ja yksilön näkökulmasta pysyvästi ikävän tuloksen, ja samalla tuhotaan organisaation menestyksen ja yksilön hyvinvoinnin näkökulmasta oleellisia asioita.



KUVIO 9 Työniloon vaikuttavia tekijöitä (Manka 2011)

Työn mielekkyys on keskeinen työssä jaksamista edistävä tekijä, kun taas työn henkinen rasittavuus, pitkä ja tiivis työura sekä kokemukset työhön liittyvistä epävarmuustekijöistä lisäävät halukkuutta hakeutua eläkkeelle. (Manka 2011, 47.) Työnilolla voi siis olla suuri vaikutus työurien pidentymiseen. Manka, Hakala, Nuutinen ja Harju (2010) toteavatkin työhyvinvoinnin¹⁷ panostusten näkyvän erilaisten kustannusten vähenemisenä. Työhyvinvoinnin puutteeseen liittyviä kustannuksia aiheutuu mm. seuraavista (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010):

1. Sairauspoissaolot
2. Alentunut työkyky tai työkyvyttömyys
3. Henkiset sairaudet mm. masennus
4. Työn tehottomuus
5. Työntekijöiden suuri vaihtuvuus
6. Työn heikko laatu

Varila ja Viholainen (2000) toteavat, että jos asiat eivät ole työnilon kokemisen kannalta kohdallaan, työnilon tilalle voi tulla työväsytys ja työstressi. Työnilon kokemisen seuraukset näkyvät pääasiassa työympäristön ihmissuhteissa sekä työntekijän omassa toimintakyvyssä, millä on positiivisia seurauksia myös itse työprosessille ja työn laadulle. (Varila & Viholainen 2000, 76.) Työntekijän ilon seuraukset ovat myönteisiä sekä yksittäiselle työntekijälle että myös koko työyhteisölle (*Fineman 1997, 544*):

Työn käsitteellistämisen ja ymmärtämisen samoin kuin työhön liittyvän päätöksenteon on todettu paranevan työnilon seurauksena. Myös vuorovaikutusta tarvitsevien sopimusten solmiminen sekä ongelmatilanteiden ratkaiseminen ovat kehittyneet myönteiseen suuntaan. Työssä koettava ilo ja onni ovat myös vaikuttaneet myönteisellä tavalla poissaoloihin ja työpaikan vaihtamisiin. (Varila & Viholainen 2000, 76.)

Mankan, Hakalan, Nuutisen ja Harjun (2010) mukaan *työhyvinvoinnin välittömät talousvaikutukset*, pienentyneet sairaus- ja tapaturmakulut sekä tehokas työaika, heijastuvat myönteisesti työn laatuun, tuottavuuteen ja uusien innovaatioiden syntymiseen; lopullinen talousvaikutus näkyy parempana kannattavuutena ja kilpailukykenä. Työhyvinvointi näkyy erityisesti henkilöstön työtyytyväisyytenä, joka taas lisää asiakastytyväisyyttä, yrityksen kykyä luoda uusia toimintatapoja sekä kehittää tuottavuutta. (Manka, Hakala, Nuutinen ja Harju 2010, 13.)

Työtyytyväisyys ja hyvä työilmapiiri parantavat tuloksellisuutta. Samalla työyhteisön osaaminen ja oppiminen kehittyvät ja innovatiivisuus avaa uusia mahdollisuuksia työn kehittämiseksi sekä uusille tuote- ja prosessi-ideoille. (Manka 2011, 38.)

Työnimuiset työntekijät ovat proaktiivisia, mikä ilmenee aloitteellisuutena, uudistushakuisuutena ja työtovereiden auttamisena. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 119.)

Kielteisistä tunteista vapaa ihminen toimii aina rehellisesti (Spinoza; Pietarinen 1995, 106).

¹⁷ Työnilo on työhyvinvoinnin myönteinen ulottuvuus (mm. *Hakanen 2005*), ja sillä on yhteyksiä mm. työtyytyväisyyteen, työnimuun ja työssä viihtymiseen.

2.4 Auttamisen työkulttuuria löytämässä

Scheinin (2009) mukaan auttaminen on *sosiaalinen prosessi*, jossa on kyse avun tarjoamisesta, antamisesta ja vastaanottamisesta. Hän jakaa auttamisen muodot muodolliseen (*formal*), puolimuodolliseen (*semi-formal*) sekä epämuodolliseen (*informal*) auttamiseen:

Muodollista apua tarvitsemme kun meillä on henkilökohtaisia, henkisiä tai terveydellisiä ongelmia. Tällöin turvaudumme lisensoitujen ammattilaisten apuun: lääkärit, juristit, papit, oikeusavustajat, sosiaaliviranomaiset, psykologit ja psykiatrit. *Puolimuodollinen auttaminen* on sitä, kun pyydämme ammattilaisilta apua liittyen esimerkiksi talon, auton tai tietokoneen kanssa eteen tulleisiin ongelmiin. Pyydämme ja saamme apua, palvelua tai tietoa, maksua vastaan. *Epämuodollinen auttaminen* on normaalia ihmisten välistä toimintaa, jossa henkilö auttaa toista henkilöä ratkaisemaan jonkin ongelman, saamaan jotain aikaiseksi tai tekee jonkin asian helpommaksi. Auttaminen kuuluu osana hyviin käytöstapoihin, sivistyneen käyttäytymisen sääntöihin sekä eettiseen ja moraaliseen käyttäytymiseen. (Schein 2009, 8.)

Väitöskirjatutkimuksessani tarkastelen ensisijaisesti epämuodollista auttamista. Kunnallisissa työyhteisöissä voi esiintyä myös muodollista ja puolimuodollista auttamista, mutta niiden merkitys on tutkimukseni kannalta vähäisempi, koska silloin yksilöt auttavat yleisesti sen vuoksi että se kuuluu heidän tehtäviinsä ja auttamisen motiivina on auttamisesta saatava rahallinen vastike; palkka tai palvelumaksu. Epämuodollinen auttaminen taas syntyy yleensä työntekijöiden omasta vapaasta tahdosta auttaa työyhteisön muita työntekijöitä ilman mitään ennalta sovittua rahallista vastiketta auttamisesta. Kunnallisissa työyhteisöissä epämuodolliseen auttamiseenkin voi kuitenkin liittyä vastikkeellisuutta, kuten odotusta vastapalveluksesta. Auttamisen ei siis tarvitse olla täysin altruistista, epäitsekkästä ja pyyteetöntä, vaan työntekijän motiivina voikin ja saakin olla hyötyminen myös itse toisten työntekijöiden ja koko työyhteisön auttamisesta, välittömästi tai joskus myöhemmin. Vastavuoroisen auttamisen ei myöskään tarvitse olla samanmuotoista kuin mitä itse on antanut tai saanut – auttamisen tapoja on useita erilaisia, kuten taulukosta 17 nähdään.

TAULUKKO 17 Auttamisen monta merkitystä (Schein 2009, 7)

avustaminen (<i>assisting</i>)	mahdollistaminen (<i>enabling</i>)	tarjoaminen (<i>offering</i>)
tukeminen (<i>aiding</i>)	selittäminen (<i>explaining</i>)	määrääminen (<i>prescribing</i>)
kehottaminen (<i>advising</i>)	helpottaminen (<i>facilitating</i>)	suosittaminen (<i>recommending</i>)
hoitaminen (<i>care giving</i>)	antaminen (<i>giving</i>)	näyttäminen (<i>showing</i>)
jouduttaminen (<i>catalyzing</i>)	opastaminen (<i>guiding</i>)	ohjaaminen (<i>steering</i>)
valmentaminen (<i>coaching</i>)	ojentaminen (<i>handing</i>)	välittäminen (<i>supplying</i>)
konsultointi (<i>consulting</i>)	parantaminen (<i>improving</i>)	kannattaminen (<i>supporting</i>)
neuvominen (<i>counseling</i>)	mentoroiminen (<i>mentoring</i>)	opettaminen (<i>teaching</i>)
puolesta tekeminen (<i>doing for</i>)	palveleminen (<i>ministering</i>)	kertominen (<i>telling</i>)

Ihminen on Pessin ja Saaren (2008) näkemyksen mukaan omaan hyvinvointiin suuntautunut olento, joka on kiinnostunut myös muiden yksilöiden hyvästä, tai ainakin kykeneväinen tähän. Ihminen tekee asioita tahtoen *edistää omaa, toisen, yhteistä tai toisen ja sitä kautta omaa etua*. Käytännössä nämä neljä motivaation suuntaa sekoittuvat:

Itsekkyys ja auttaminen, oman edun tavoittelu ja vastavuoroisuus, egoismi ja altruismi eivät sulje toisiaan pois. (Pessi & Saari 2008, 51.)

Auttamisen motiivit – missä tilanteissa ihminen auttaa sekä miksi joku ihminen auttaa ja joku toinen ei – voidaan luokitella seuraavien kuuden teorian alle. (Khalil 2004, 2007; Pessi & Saari 2008, 54):

1. Egoistinen teoria: *ihmiset auttavat saadakseen etuja*
2. Egosentrinen teoria: *avustettavan etu on myös auttajan hyöty*
3. Alter-keskinen teoria: *sosiaalisuus selittää pyyteettömyyttä*
4. Kantilaisen velvollisuusetiikan teoria: *kunnioitus moraalia kohtaan*
5. Sosialisaatioteoria: *pyyteettömyys arvoissa, normeissa ja niihin kasvattamisessa*
6. Lämpimän hehkun teoria: *pyyteettömyys tuo hyöää mieltä*

Edellä mainituista teorioista kolme ensimmäistä fokuoitetvat järjen ja kolme jälkimmäistä moraalin alueella; ensimmäisissä teorioissa on tavallista epäillä pyyteettömyyttä ja jälkimmäisissä, normatiivisissa teorioissa pyyteettömyys nähdään arvoista kumpuavaksi vilpittömäksi pyrkimykseksi tai ainakin pyrkimyksen mahdollisuudeksi. (Pessi & Saari 2008, 54.)

Pessin ja Saaren (2008, 55) mukaan auttaminen on yksilön sisäisten ja ulkoisten tekijöiden summa. He toteavat, että tutkimukset eri aloilla painottavat yksilötasolla erityisesti seuraavia tekijöitä:

1. Ympäristöön liittyvät tekijät: esimerkiksi pienissä maaseutuyhteisöissä auttamisen normit ovat vahvemmat.
2. Vuorovaikutukseen liittyvät elementit: ihmiset ovat mm. sitä valmiimpia auttamaan yksilöä, mitä samanlaisemmasta (suhteessa heihin itseensä) yksilöstä on kysymys; kriteereinä mm. uskonto, kieli ja kulttuuri.
3. Perspektiivi suhteessa toisiin ihmisiin ja inklusiivinen ihmiskuva: ei tehdä eroa ihmisten välillä mihinkään tekijään tai tekijöihin nojautuen; empatia suhteessa ihmisyyteen ja ihmisiin.
4. Yksilön mielentila: mitä onnellisempi ja iloisempi sekä mitä enemmän sympatiaa ja myötätuntoa yksilö kokee, sitä todennäköisemmin hän auttaa.
5. Yksilön piirteet: mm. terve itsetunto ja omakuva sekä sosiaaliset vuorovaikutustaidot edistävät auttamista.

Kaikkien edellä mainittujen osatekijöiden sisällä ja taustalla vaikuttavat lisäksi oleellisesti yksilön arvot ja moraalit; arvoihin kuuluu oleellisesti myös käsitys oikeudenmukaisuudesta, mukaan lukien eriarvoisuudesta, ja suhteesta toisten yksilöiden toiseuteen. (Pessi & Saari 2008, 55.)

Kuviossa 10 esitettyssä malliteoriassa *arvot*, *resurssit* ja *instituutiot* muodostavat kehän, jossa kyseiset tekijät vaikuttavat symmetrisesti (Saari 2011, 47):

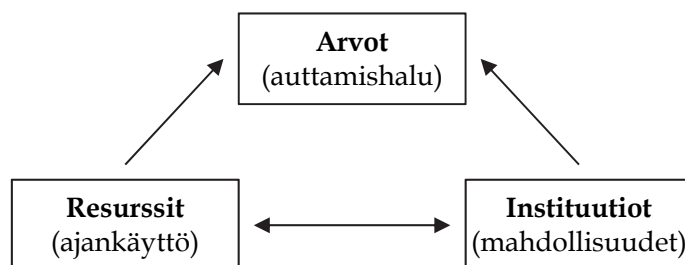
Arvot liittyvät tässä yhteydessä ihmisten auttamista koskeviin käsityksiin: näkevätkö he auttamisen tärkeänä *suhteessa* muihin sen kanssa kilpaileviin arvoihin? Mikäli tätä arvostusta ei ole, ei ole myöskään halukkuutta auttamiseen. Resurssit puolestaan liittyvät ihmisten kykyyn auttaa. Pohjimmiltaan kyse on ihmisten ajankäytöstä tai aikabudjetista, sillä yleensä auttaminen liittyy aikaa sitovaan tekemiseen. Näiden ohella makrotasolla elintaso vaikuttaa olennaisesti siihen, miten ihmiset arvottavat erilaisia sosiaalisia kysymyksiä. Auttamiseen tulee niin ikään olla institutionaalisen rakenteen luomia mahdollisuuksia ja kanavia, mikä edellyttää markkinoiden, hyvinvointivaltion ja organisoidun kansalaisyhteiskunnan työnjakoa ja yhteistoimintaa. Ajankäyttö kytkeytyy myös yhteiskunnan institutionaaliseen rakenteeseen, kuten erilaisiin tapoihin sovittaa yhteen työ ja vapaa-aika, sukupuolten ja sukupolvien välistä työnjakoa koskeviin arvoihin ja asenteisiin sekä vapaa-ajan yksilöllistämistä tai kollektivisoimista vahvistaviin ja heikentäviin rakenteisiin. (Saari 2011, 46,47.)

Pessi ja Oravasaari (2011, 78) esittelevät kolme auttajatyyppiä¹⁸; *iloiset auttajat*, *varaukselliset auttajat* ja *itsenäiset auttamismyönteiset*. *Iloiset auttajat* -auttajatyyppi esittää ihmisiä, jotka suhtautuvat kaikkein myönteisimmin auttamiseen ja ovat monipuolisesti motivoituneita auttamaan:

Toisten ihmisten auttaminen on vahvasti osa heidän arvomaailmaansa. Auttaminen tekee heidät iloisiksi ja onnellisiksi. Heidä motivoivat myös auttamisen kautta avautuva mahdollisuus tutustua uusiin ihmisiin, auttamisesta saatava arvostus ja muiden ihmisten heihin kohdistamat odotukset. (Pessi & Oravasaari 2011, 78.)

Varaukselliset auttajat -auttajatyyppi esittää ihmisiä, jotka suhtautuvat tietyin varauksin, mutta myönteisesti auttamiseen:

He eivät koe auttamista kovin luonteenomaisena tai velvoittavana; auttamisen sosiaalinen luonne tuntuu heille hieman vieraalta. Heidä motivoi auttamiseen vain vähäisessä määrin odotukset vastavuoroisesta avusta ja uusiin ihmisiin tutustuminen. He eivät hae auttamisella arvostusta muilta ihmisiltä. (Pessi & Oravasaari 2011, 78.)



KUVIO 10 Arvot, resurssit ja instituutiot (Saari 2011)

¹⁸ Auttajatyyppien hahmottamisen pohjalla käytetään Suomalaisen auttamisen asenteet ja teot (SAAT) -aineistoa. (Pessi & Oravasaari 2011, 74.)

Itsenäiset auttamismyönteiset -auttajatyypin esittää ihmisiä, jotka suhtautuvat auttamiseen positiivisesti ja kokevat sen omakohtaisesti mielekkääksi:

Iloisiin auttajiin verrattuna itsenäiset auttamismyönteiset eivät kuitenkaan koe sosiaalisia palkkioita ja muiden ihmisten odotuksia samalla tavoin auttamiseen motivoivina tekijöinä; heitä motivoi itsenäinen auttamishalu, omat arvot. (Pessi & Oravasaari 2011, 78.)

Scheinin (2009) mukaan ihmisten väliset suhteet on määritelty kulttuurisilla säännöillä, jotka kertovat kuinka tulee käyttäytyä niin, että sosiaalinen kanssakäyminen olisi turvallista ja antoisaa; tätä kutsutaan hyviksi tavoiksi sekä hienovaraisuudeksi ja etiketiksi:

Jotkut näistä säännöistä vaihtelevat tilanteen mukaan, mutta kaikissa kulttuureissa on joukko yleismaailmallisia sääntöjä, joiden rikkominen aiheuttaa tekijälle muista eristämisen. Jos sääntöjä rikotaan, meistä tulee loukkaantuneita, kiusaantuneita, tai alamme epäillä, että suhde ei ole hyvä. Tämä voi johtaa luottamuksen puutteeseen tai mielen pahoittamiseen, jos henkilöstä tuntuu, että apua ei tarjottu, tai että auttaja tuntui välinpitämättömältä. (Schein 2009, 9.)

Pessi ja Saari (2008) esittivät tutkimuksessaan kahdeksan tekijää (taulukko 18), joiden voidaan avunantajan kannalta tarkasteltuna olettaa lisäävän asenteiden altruistisuutta tai auttamisen todennäköisyyttä; *vastuullisuus, vastavuoroisuus, muukalaisuus, sivullisuus, sukupolvisuus, oikeudenmukaisuus, uskonnollisuus* sekä *onnellisuus*. Auttaminen ja väitöskirjatutkimukseni toinen tutkimusilmiö työn ilo onnellisuuden lähikäsitteenä *kietoutuvat* näin toisiinsa.

TAULUKKO 18 Auttamisen todennäköisyyttä lisäävät tekijät (Pessi & Saari 2008, 57-58.)

Tekijä	Vaikutus
Vastuullisuus	Avun tarpeen kiistattomuus ja autettavan oman vastuun vähäisyys lisäävät auttamisen todennäköisyyttä.
Vastavuoroisuus	Vastavuoroisuuden toteutumisen mahdollisuus lisää avun antamisen todennäköisyyttä.
Muukalaisuus	Sosiaalisen ja maantieteellisen etäisyyden kasvaminen vähentää auttamista.
Sivullisuus	Muiden mahdollisten auttajien olemassaolo vähentää avun antamisen todennäköisyyttä.
Sukupolvisuus	Aikuiset ihmiset ovat altruistisempia, mikäli vanhemmat ovat korostaneet auttamisen merkitystä.
Oikeudenmukaisuus	Mitä vahvemmin kannatetaan reiluuutta ja oikeudenmukaisuutta, sitä enemmän autetaan.
Uskonnollisuus	Uskonnolliset ihmiset auttavat enemmän kuin vähemmän uskonnolliset.
Onnellisuus	Antajan onnellisuus ja tyytyväisyys elämään lisää avun antamisen todennäköisyyttä.

Scheinin (2009) mukaan tiimityö ja tiimin rakentaminen nähdään kasvavassa määrin elintärkeänä organisaation toimintakyvyille, tarkoitettiin sillä sitten koko liiketoiminnan tai vain kahden työntekijän työskentelyn yhteensovittamista. Tiimityön [yhteistyö] perusolemus on *jatkuvaa vastavuoroisen auttamisen suhteen kehittämistä ja ylläpitämistä kaikkien jäsenten välillä*. (Schein 2009, 106–107.) Lämsän ja Hautalan (2005) mukaan yhteistyön merkitys ryhmässä korostuu tänä päivänä varmaan enemmän kuin koskaan; miten ryhmä toimii, riippuu jäsenten välisestä yhteistyöstä. Arto Willman (2001) on todennut väitöskirjassaan tämän tutkimuksen kannalta seuraavia oleellisia asioita yhteistyöstä:

Yhteistyö tarjoaa moraalisen tuen, joka edistää yhteisiin päämääriin ja oppimis-mahdollisuuksiin sitoutumista sekä edesauttaa näkemään uusia toimintamuotoja ja tukemaan toisia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikuttavuus ja tehokkuus lisääntyvät, kun voimavaroja ja resursseja voidaan yhdistää. Yhdessä voidaan saada aikaan enemmän kuin yksilöinä. Ylikuormituksen vähentyessä ja ajan hallinnan tehostuessa päästään resurssien ja rakenteiden kehittämiseen entistä tarkoituksenmukaisemmiksi. Ajan käsittäminen yhteisenä resurssina sen sijaan, että se käsitettäisiin yksilöllisenä resurssina, auttaa jäsentämään tehtäviä ja työtä uudella tavalla, jolloin päällekkäisiä toimintoja voidaan karsia ja yksilöä suuresti rasittavia tehtäviä voidaan jakaa. Paikkaan sidotun varmuuden lisääntyessä omien tavoitteiden saavuttaminen ja työn organisointi saa uusia toiminnallisia mahdollisuuksia. Yhteistyö tarjoaa myös puitteet reflektiivisyyden kehittymiselle, joka puolestaan tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun. (Willman 2001, 41.)

Auttamisen työkuultuurilla on suuri merkitys työyhteisön toimivuuteen ja aikaansaannoksiin, tuloksiin, sekä työntekijän työhyvinvointiin. Työyhteisön vastuulla olevat työtehtävät tulisi jakaa työntekijöille osaamisen ja käytettävissä olevan ajan perusteella mahdollisimman tasaisesti. Jos työntekijällä on liikaa työtä tai liian vaikeita tehtäviä, voi siitä seurata työstressiä ja ylikuormitusta (Feldt, Kinnunen & Mauno 2017). Mäkikankaan ja Hakasen (2017) mukaan tämä voi pitkittyessään johtaa työuupumukseen, jonka ydinoireena pidetään väsymystä; siihen liittyy keskeisesti myös kyynistyminen ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen:

Kyynistyminen näkyy työntekijän kielteisenä, kylmänä tai välinpitämättömänä suhtautumistapana työn eri puoliin. Kyynistynyt työntekijä etäännyty työstään ja kyseenalaistaa sen merkityksen ja mielekkyyden, jolloin työsuoritukset voivat muuttua mekaanisiksi eikä niihin haluta panostaa. Ammatillisen itsetunnon vähene-misen merkkejä ovat taipumus arvioida kielteisesti omaa työssä suoriutumista, kokemus omien tietojen ja taitojen riittämättömyydestä ja heikentynyt itsetunto. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 107.)

Willmanin (2001) mukaan yhteistyön suora vaikutus tarkoittaa välitöntä *ideoiden jakamista, auttamista ja ohjaamista*; yhteistyön epäsuora vaikutus ilmenee lähinnä *kollegiaalisuuden ja kokeilemisen normeina*, jolloin halu ja mahdollisuus kokeilla uusia käytäntöjä helpottuu. (Rosenholtz 1989, 102-103; Willman 2001, 42.)

2.5 Psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen teoreettiset yhteydet sisäiseen yrittäjyyteen

Esitän taulukossa 19 kootusti edellä olleen kirjallisuuskatsauksen perusteella tunnistamani psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen teoreettiset yhteydet sisäiseen yrittäjyyteen eli tässä väitöstutkimuksessani *uudistumiseen*.

TAULUKKO 19 Psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen teoreettiset yhteydet sisäiseen yrittäjyyteen

Psykologisen omistajuuden teoreettiset yhteydet sisäiseen yrittäjyyteen

Psykologisella omistajuudella on positiivinen vaikutus muutosorientaatioon; silloin kun muutos on itse aloitettu, evolutionaarinen ja additiivinen (Pierce & Jussila 2011, 101-103).

Psykologisella omistajuudella on motivoivia vaikutuksia; ajan ja energian käyttö kohteeseen sekä kohteen hoitaminen, kehittäminen ja suojeleminen (Pierce & Jussila 2011, 86-89).

Psykologisella omistajuudella on asenteellisia vaikutuksia; mm. työtyytyväisyys ja koettu vastuullisuus (Pierce & Jussila 2011, 90-91; 96-98).

Psykologisella omistajuudella on positiivisia vaikutuksia organisaatiokäyttäytymiseen; mm. tiedon ja osaamisen jakaminen (Pierce & Jussila 2011, 114-115).

Työnilon teoreettiset yhteydet sisäiseen yrittäjyyteen

Työnilo on työhyvinvoinnin myönteinen ulottuvuus (mm. Hakanen 2005). Työhyvinvoinnin välittömät vaikutukset heijastuvat myönteisesti uusien innovaatioiden syntymiseen. Se näkyy erityisesti henkilöstön työtyytyväisyytenä, joka taas lisää yrityksen kykyä luoda uusia toimintatapoja sekä kehittää tuottavuutta. (Manka, Hakala, Nuutinen ja Harju 2010, 13.)

Työtyytyväisyys liittyy positiivisesti sisäiseen yrittäjyyteen; mitä enemmän työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, sitä enemmän he ovat rohkaistuneet keksimään innovatiivisia ideoita. (Ahmed, Rehman & Amjad 2013, 93.)

Työtyytyväisyys ja hyvä työilmapiiri parantavat tuloksellisuutta. Samalla työyhteisön osaaminen ja oppiminen kehittyvät ja innovatiivisuus avaa uusia mahdollisuuksia työn kehittämiseksi sekä uusille tuote- ja prosessi-ideoille. (Manka 2011, 38.)

Työnimuiset työntekijät ovat proaktiivisia, mikä ilmenee aloitteellisuutena, uudistushakuisuutena ja työtovereiden auttamisena. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 119.)

Auttamisen teoreettiset yhteydet sisäiseen yrittäjyyteen

Yhteistyön perusolemus on jatkuvaa vastavuoroisen auttamisen suhteen kehittämistä ja ylläpitämistä kaikkien jäsenten välillä. (Schein 2009, 106-107.)

Toimiva yhteistyö esimiesten ja alaisten sekä työntekijöiden välillä on yksi tärkeimmistä positiiviseen työtunteeseen vaikuttavista tekijöistä. Toimivaan yhteistyöhön kuuluu mm. keskinäinen avunanto työyhteisössä ja osallistuva johtaminen. Toimivasta yhteistyöstä on hyötyä, sillä sen on havaittu motivoivan työntekijöitä sekä tukevan heidän oppimistaan. (Varila & Viholainen 2000, 72-73.)

Yhteistyö tarjoaa tuen, joka edistää yhteisiin päämääriin ja oppimismahdollisuuksiin sitoutumista sekä edesauttaa näkemään uusia toimintamuotoja ja tukemaan toisia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Willman 2001, 41.)

Yhteistyön suora vaikutus tarkoittaa välitöntä ideoiden jakamista, auttamista ja ohjaamista; yhteistyön epäsuora vaikutus ilmenee lähinnä kollegiaalisuuden ja kokeilemisen normeina, jolloin halu ja mahdollisuus kokeilla uusia käytäntöjä helpottuu. (Willman 2001, 42.)

3 AINEISTO

Väitöskirjatutkimukseni aineisto sisältää lähes kolmentuhannen¹⁹ Jyväskylän kaupungin työntekijän vastaukset seitsemäänkymmeneenkahteen väittämään (*tutkimusmuuttujat*) ja kuuteentoista²⁰ taustatietokysymykseen (*taustamuuttujat*). Lisäksi aineisto sisältää neljäsadankahden vastaajan *vapaamuotoiset kommentit* mm. kyselyn tutkimusilmiöistä, kyselyn väittämistä, kyselyn tarpeellisuudesta ja hyödyntämisestä sekä esimiestyöstä ja johtamisesta.

Väitöskirjatutkimukseni perusjoukko on kuntasektorin palkansaajat, mikä käsittää sekä kuntien että kuntayhtymien työntekijät. Aineiston keruun aikaan vuonna 2012 kuntasektorilla työskenteli noin 435 000 työntekijää. Seuraavassa poimintoja kuntasektorin palkkatilastosta vuodelta 2012²¹ (Tilastokeskus 2013):

1. Työntekijöistä noin 80 % oli naisia
2. Työntekijöiden keski-ikä oli 45,6 vuotta
3. Työntekijöistä noin 57 % oli sosiaali- ja terveystieteiden toimialalla ja noin 21 % oli koulutuksen toimialalla
4. Kuukausipalkkaisia työntekijöitä oli noin 97 %
5. Kuukausipalkkaisten työntekijöiden keskiansio oli 2 915 euroa/kk ja tuntipalkkaisten työntekijöiden keskimääräinen tuntiansio oli 13,86 euroa
6. Osa-aikaisia työntekijöitä oli noin 14 %

Esittelen tässä luvussa väitöskirjatutkimukseni kyselyä sekä siinä käyttämäni mittamuotoja ja mittaria. Lisäksi esittelen aineistoni edustavuuden perusjoukkoon eli kuntasektorin palkansaajiin vuonna 2012 nähden. Esittelen myös kyselyn perusteella saadut tutkimusmuuttujat ja vapaamuotoiset kommentit.

¹⁹ Aineisto sisältää tarkalleen 2 869 Jyväskylän kaupungin työntekijän vastaukset. Aineisto ei sisällä kyselyyn osallistuneiden kahden Jyväskylän kaupungin tytäryrityksen (JE-yhtiöt ja Total Kiinteistöpalvelut Oy) työntekijöiden vastauksia.

²⁰ Esimiehille oli kolme taustatietokysymystä enemmän kuin työntekijöillä, liittyen työkokemukseen esimiehenä sekä alaisten ja suorien alaisten määrään. Esimiehille oli siis yhteensä yhdeksäntoista taustatietokysymystä.

²¹ Tiedot perustuvat tilastokeskuksen kuntasektorin palkkatilastoon, joka kerätään kunnista ja kuntayhtymistä vuosittain koskien lokakuun henkilöstöä. Vuoden 2012 tilastossa on mukana 333 kunnan ja 137 kuntayhtymän tiedot. (Tilastokeskus 2013.)

3.1 Kysely

Keräsin aineistoni Webropol-kyselyohjelmalla keväällä 2012. Kyselyn kohteena olivat Jyväskylän kaupungin kaikki työntekijät²². Sähköinen kysely mahdollisti vastaamisen asettamisen pakolliseksi sekä kaikkiin väittämiin että taustatietokysymyksiin, mikä oli *vastauskadon* ehkäisemisen sekä aineiston edustavuuden arvioinnin kannalta erittäin oleellinen seikka. Lisäksi paperilomakkeiden jakelu, keruu ja käsittely manuaalisesti olisi ollut työlästä suhteessa siitä mahdollisesti saavutettuun hyötyyn²³. Kaikki Jyväskylän kaupungin työntekijät saivat vuoden 2012 huhtikuussa sähköpostiviestin, jossa oli linkki Webropol-kyselyyn. Sähköpostiviestissä oli mukana lisäksi saatekirje, jossa kerrottiin kyselytutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Saatekirjeessä korostettiin, että kaikki vastaajan antamat tiedot käsitellään luottamuksellisesti, ja että tulokset raportoidaan niin laajoina kokonaisuuksina, ettei vastaajaa voida tunnistaa niistä. Tunnistetuksi tuleminen pelko olisi voinut aiheuttaa *vastaajakatota*. Väitöstyön ohjaaja²⁴ korosti saatekirjeessä tutkimuksen hyödyllisyyttä ja luottamuksellisuutta seuraavasti:

Veli-Jussi Koskisen väitöstyön ohjaajana totean, että hänen käynnistämällään työyhteisön kehittämistutkimuksella on sekä suuri käytännöllinen että tieteellinen hyöty. Toivon, että jokainen kyselyyn osallistuva tuo mukaan oman arvokkaan panoksensa vastaamalla mahdollisimman totuudenmukaisesti ja avoimesti. Olen ohjaajana osaltani vastuussa siitä, että tutkimus tehdään kurinalaisesti sekä eettisesti ja että antamianne luottamuksellisia tietoja ei käytetä väärin.

Myös Jyväskylän kaupunginjohtajan²⁵ antama tuki kyselylle oli erittäin tärkeä:

Jyväskylän kaupungin kannalta on tärkeää, että työntekijöiden ja työyhteisöjen työoloja tutkitaan ja kehitetään. Annan väitöstutkimukselle ja siihen liittyvälle kyselylle kaiken tukeni, ja kannustan kaikkia työntekijöitä vastaamaan kyselyyn.

Kyselyyn vastasi 11.4.–8.5.2012 välisenä aikana 2 903 Jyväskylän kaupungin työntekijää. Vastausprosentti on noin 36 prosenttia, mitä voidaan pitää hyvänä. Joidenkin vastaajien osalta järjestelmään oli tallentunut ainoastaan vastaajien taustatiedot ja ainoastaan osa väittämien vastauksista. Tällainen on aiheutunut todennäköisesti katkoksesta verkkoyhteydessä tai palvelimessa, jolloin vain osa vastaajan antamista tiedoista on tallentunut. Aineistoon otinkin mukaan vain niiden 2 869 työntekijän vastaukset, joiden tiedot olivat tallentuneet kaikkien väittämien ja taustatietojen osalta.

²² Jyväskylän kaupungin henkilöstömäärä 30.3.2012 oli 7 972 työntekijää, joista 6 462 oli vakinaisia, 1 178 sijaisia ja 332 määräaikaisia työntekijöitä (Jyväskylän kaupunki 2012).

²³ Esimerkiksi Jyväskylän kaupungin henkilöstökyselyyn vuonna 2007 palautettiin ainoastaan 122 paperista vastauslomaketta eli vain noin neljä prosenttia kaikista kyselyn vastauksista (Jyväskylän kaupunki 2007).

²⁴ Matti Koiranen toimi väitöstutkimuksen toisena ohjaajana kyselyn aikana vuonna 2012. (Juha Kansikas on toiminut väitöstutkimuksen ohjaajana koko ajan vuosina 2012-2019).

²⁵ Markku Andersson toimi Jyväskylän kaupunginjohtajana vuosina 2004-2015.

3.2 Mittaaminen

Havaintoyksiköistä kerätään tietoja mittaamisella, jolla tarkoitetaan tapahtumaa, jossa havaintoyksikön tarkasteltavaan ominaisuuteen liitetään mittaluku tai mittasymboli. Mittaamisen tasoa voidaan kuvata seuraavilla mitta-asteikoilla. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 15.):

1. *Luokitteluasteikolla* havaintoyksiköt luokitellaan vain ennalta määrättyihin luokkiin, jolloin luokkien järjestyksellä ei ole merkitystä (esim. sukupuoli).
2. *Järjestysasteikolla* havaintoyksiköt luokitellaan ennalta määrättyihin luokkiin, joilla on yksikäsitteinen järjestys (esim. sotilasarvot).
3. *Välimatka-asteikolla* luokat ovat saman levyisiä ja välimatka luokasta toiseen on yhtä suuri asteikon joka kohdassa (esim. lämpötila).
4. *Suhdeasteikolla* on absoluuttinen nollapiste, ja sillä on mielekäästä laskea myös lukujen suhteita (esim. paino ja pituus).

Metsämuurosen (2009) mukaan monet testit, joilla on tarkoitus mitata jotain tiettyä ominaisuutta, kuten motivaatiota tai asennetta, on pyritty tekemään välimatka-asteikolliseksi²⁶. Keskeinen mittarityyppi on 5- tai 7-portainen Likert-asteikko, jota käytetään erityisesti asenne-, motivaatio- ja muissa mittareissa, joissa koehenkilö itse arvioi omaa käsitystään väitteen tai kysymyksen sisällöstä, ja käytettävä skaala on ankkuroitu ääripäihin *täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä* (Metsämuuronen 2009, 70.) Kyselytutkimuksessani käytin kuvion 11 mukaista Likertin 7-portaista järjestysasteikkoa, jossa pyrin nimeämään vastausvaihtoehdot siten, että niiden väliset etäisyydet olisivat mahdollisimman yhtä suuret. Ajatus oli, että *melko paljon* olisi 65-70 % täydestä eli selvästi yli 50 %. Vastaavasti *lievästi* olisi 30-35 % täydestä eli selvästi alle 50 %. Välimatkat vastausvaihtoehtojen 1 ja 4 sekä 4 ja 7 välillä ovatkin täysin yhtä suuret, mutta vastausvaihtoehtojen 2 ja 3 sekä 5 ja 6 tarkka sijainti mittajanalla ei ole selvillä. Tämän vuoksi pyrin parantamaan järjestysasteikon välimatka-asteikollisuutta vastausasteikon visuaalisen ilmeen avulla eli jättämällä kyselylomakkeeseen näkyviin ainoastaan vastausvaihtoehtojen ääripäiden 1 ja 7 selitykset (poiketen kuviosta 11), muiden vastausvaihtoehtojen ollessa valittavissa täysin yhtä suurin välimatkoin ilman selityksiä. Vastausasteikon visuaalinen ilme on esitetty ja arvioitavissa kyselylomakkeen esimerkkisivulla liitteessä 1.



KUVIO 11 Kyselytutkimuksen Likert-asteikko

²⁶ Tilastokeskuksen (2002) mukaan erilaiset asennemittarit voidaan tulkita välimatka-asteikollisiksi.

3.3 Mittari

Muodostin mittarini väittämät väitöskirjatutkimukseni tutkimusilmioiden eli sisäisen yrittäjyyden, psykologisen omistajuuden, työnilon sekä auttamisen teoreettisen tarkastelun perusteella (ks. luku 2 Kirjallisuuskatsaus). Esitin yli 80 itse kehittämäni väittämää väitöstyön ohjaajalle. Ohjaaja esitti muutoksia näiden väittämien sanamuotoihin ja lauserakenteisiin, sekä myös sisällöllisiä muutoksia väittämiin. Lisäksi ohjaaja esitti täysin uusia väittämiä, erityisesti psykologisen omistajuuden yhteisötasolle. Hyväksyin osan esitetyistä muutoksista, mutta joidenkin kohdalla pidin omaa, alkuperäistä väittämää parempana. Lopullinen mittari muodostui väitöstyön tekijän ja ohjaajan välisen sähköpostiviestittelyn perusteella vuoden 2012 helmi-maaliskuussa mm. seuraavasti:

”Suora väittäjä koskien käyttäytymistä olisi *Työpaikan henkilöstö toimii luovasti*, mutta tuo sinun ehdotuksesi *Työpaikan johtamistyyli tukee henkilöstön luovuutta*, on parempi, koska siinä on viittaus johtamistyyliinkin”. (Koiranen 2012.)

Lopulliseen mittariini valikoitui yhteensä seitsemänkymmentäkaksi väittämää, jotka käsittävät valtaosan (yli 2/3) alun perin esittämieni väittämien sisällöstä. Sisäinen yrittäjyyden väittämiä on sekä yksilö- että yhteisötasolla kaksitoista, yhteensä kaksikymmentäneljä väittämää. Psykologisen omistajuuden väittämiä on niin ikään kaksikymmentäneljä eli molemmilla tarkastelutasoilla kaksitoista väittämää. Työnilon väittämiä on yhteensä kaksitoista; yksilötasolla kuusi ja yhteisötasolla kuusi väittämää. Vastaavasti auttamisen väittämiä on kaksitoista, molemmilla tarkastelutasoilla kuusi väittämää. Mittarin kaikki väittämät ovat tutkittavien ilmiöiden teoreettisen viitekehyksen mukaisia ja kattavat ne varsin laajasti sekä yksilötasolla että yhteisötasolla. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimuksen *sisällön validiteetti* on hyvä.

Olen antanut mittarini väittämille koodit tutkimusilmioiden ja -tasojen englanninkielisten nimien etukirjaimista ja järjestysnumeroista taulukossa 20 esitetyllä tavalla. Mittarin väittämät tutkimusilmiöittäin ja -tasoittain on esitetty liitteessä 2. Esitän seuraavassa väitöskirjatutkimukseni mittarin väittämien yhteyden teoriaan tutkimusilmiöittäin ja -tasoittain.

TAULUKKO 20 Väittämien koodit tutkimusilmiöittäin ja -tasoittain

Tutkimusilmiö (tutkimustaso)	Phenomenon (Research level)	Koodi
Sisäinen yrittäjyys (yksilö)	Intrapreneurship (Individual)	II01...II12
Psykologinen omistajuus (yksilö)	Psychological ownership (Individual)	PI01...PI12
Työnilo (yksilö)	Joy of work (Individual)	JI01...JI06
Auttaminen (yksilö)	Helping (Individual)	HI01...HI06
Sisäinen yrittäjyys (yhteisö)	Intrapreneurship (Collective)	IC01...IC12
Psykologinen omistajuus (yhteisö)	Psychological ownership (Collective)	PC01...PC12
Työnilo (yhteisö)	Joy of work (Collective)	JC01...JC06
Auttaminen (yhteisö)	Helping (Collective)	HC01...HC06

3.3.1 Mittari yksilötasolla

Sisäisen yrittäjyyden mittari yksilötasolla

Sisäisen yrittäjyyden yksilötason väittämien teoreettinen viitekehys perustuu Kansikkaan (2004) väitöskirjassaan esittämiin *sisäisen yrittäjän keskeisimpiin ominaisuuksiin* (ks. taulukko 11) sekä mm. Schumpeterin (1911), Pinchotin (1985), Peltosen (1986) sekä Antoncicin ja Hisrichin (2001; 2003) esittämiin näkemyksiin sisäisestä yrittäjyydestä. Esitän taulukossa 21 sisäisen yrittäjyyden mittarin teoreettisen viitekehysten yksilötasolla. Mittarin perusteella kunnallisen työntekijän sisäinen yrittäjyys ilmenee seuraavasti:

Kunnallinen työntekijä saa tehdä työtään niin itsenäisesti kuin haluaa. Työntekijä kantaa vastuuta siitä, että oppii tekemään työnsä paremmin ja kehittää työtään omaaloitteisesti. Työntekijällä on tahtoa ja rohkeutta sekä visioita ja kykyä uudistaa työtä ja toimintatapoja. Työntekijä ottaa työssään harkittuja riskejä ja säilyttää työhalukkuutensa myös epävarmuuden keskellä. Työntekijä on myös valmis tinkimään omasta edustaan työyhteisön hyväksi ja toimii vastuuntuntoisesti työyhteisön tulevaisuutta ajatellen.

TAULUKKO 21 Sisäisen yrittäjyyden mittarin teoreettinen viitekehys yksilötasolla

Aloitteellisuus²⁷

II01 Kehitän oma-aloitteisesti omaa työtäni

Itsenäisyys

II02 Saan tehdä niin itsenäisesti työtäni kuin haluankin

Mahdollisuuksien havainnointi ja niiden toteuttaminen

II03 Työssäni saan halutessani aikaan muutoksia toimintatapoihin

II10 Näen mahdollisuuksia uudistaa työtäni monin tavoin

Luovuus

II04 Saan hyödyntää omaa neuvokkuuttani töiden sujumisessa

Riskintotokyky

II05 Otan työssäni harkittuja riskejä

II11 Uskallan kokeilla työssäni uusia asioita, vaikka ne eivät aina onnistuisikaan

Vastuullisuus

II06 Toimin vastuuntuntoisesti työyhteisöni tulevaisuutta ajatellen

II07 Olen valmis tinkimään omasta edustani työyhteisöni hyväksi

II12 Kannan vastuuta siitä, että opin tekemään työni paremmin

Epävarmuuden sietokyky

II08 Säilytän työhalukkuuteni myös epävarmuuden keskellä

Muutoshalukkuus

II09 Olen innokas ehdottamaan muutoksia toimintatapoihin

²⁷ Antoncicin ja Hisrichin (2001; 2003) sisäisen yrittäjyyden luokittelun yksi ulottuus on proaktiivisuus, mikä heidän mukaansa pitää sisällään *oma-aloitteisuuden*.

Psykologisen omistajuuden mittari yksilötasolla

Psykologisen omistajuuden väittämien teoreettinen viitekehys perustuu täysin Piercen, Kostovan ja Dirksin (2001; 2003) psykologisen omistajuuden sekä sen motiivien ja kehityspolkujen määritelmiin. Esitän psykologisen omistajuuden mittarin teoreettisen viitekehysten yksilötasolla taulukossa 22.

Psykologista omistajuutta eli *omistajuuden tunnetta ja laajennettua minää* suoraan kuvaavat väittämät yksilötasolla ovat *suhtaudun työhöni niin kuin se olisi iso osa itseäni* (PI04) ja *koen henkisesti, että olen oman työni omistaja* (PI12). Kaikki muut väittämät liittyvät psykologisen omistajuuden motiiveihin ja kehityspolkuihin. Mittarin mukaan kunnallisen työntekijän psykologinen omistajuus ilmenee seuraavasti:

Kunnallinen työntekijä kokee henkisesti olevansa oman työnsä omistaja. Työntekijä kokee työnsä omakohtaiseksi eli omaksi jutukseen. Työminä on tärkeä osa työntekijän identiteettiä ja hän suhtautuu työhönsä niin kuin se olisi iso osa häntä itseään. Työntekijä on tehnyt paljon henkilökohtaisia uhrauksia työnsä hyväksi. Työntekijä on vuosien kuluessa myönteisesti kiintynyt työyhteisöönsä ja kokee sen kotoisaksi paikaksi. Työntekijä on vuosien mittaan myös oppinut tuntemaan työnsä hyvin ja tuntee hallitsevansa ne tehtävät, jotka kuuluvat työhönsä. Työntekijä pääsee vaikuttamaan työyhteisön kehittämiseen ja siihen, miten hän työssään menestyy. Työntekijä myös tuntee, että hänen työllään on merkitystä työyhteisölleen.

TAULUKKO 22 Psykologisen omistajuuden mittarin teoreettinen viitekehys yksilötasolla

Tehokkuuden ja vaikuttavuuden tarve

PI01 Tunnen että työlläni on merkitystä työyhteisölleni

PI02 Tunnen hallitsevani ne tehtävät, jotka kuuluvat työhöni

Identiteetti ja/tai laajennettu minä

PI03 Ns. työminä on tärkeä osa identiteettiäni

PI04 Suhtaudun työhöni niin kuin se olisi iso osa itseäni

PI06 Koen työni omakohtaiseksi eli ns. ”omaksi jutuksi”

Oman paikan tarve

PI05 Koen työyhteisöni olevan kotoisa paikka

PI10 Olen vuosien kuluessa myönteisesti kiintynyt työyhteisööni

Vaikuttaminen kohteeseen

PI07 Kykenen vaikuttamaan siihen, miten työssäni menestyn

PI08 Pääsen vaikuttamaan työyhteisön kehittämiseen

Kohteen läheinen tunteminen

PI09 Vuosien mittaan olen oppinut tuntemaan työni hyvin

Panostukset kohteeseen

PI11 Olen tehnyt paljon henkilökohtaisia uhrauksia työni hyväksi

Omistajuuden tunne

PI12 Koen henkisesti, että olen oman työni omistaja

Työnilon mittari yksilötasolla

Esitän taulukossa 23 työnilon mittarin teoreettisen viitekehysten yksilötasolla. Mittarin perusteella kunnallisen työntekijän *työnilo* ilmenee seuraavasti:

Työntekijä tuntee iloa työn sisällöstä ja työn tekemisestä sekä siitä, mitä hän on saanut työssään aikaan. Työnilo saa työntekijän työpäivän sujumaan nopeasti. Työyhteisö on työntekijälle mielihyvän lähde ja työskentely oman työyhteisön hyväksi tuottaa hänelle iloa.

TAULUKKO 23 Työnilon mittarin teoreettinen viitekehys yksilötasolla

Työn kokeminen merkitykselliseksi (Hackman & Oldham 1975)

Jl01 Työni sisältö tuottaa minulle iloa

Organisaation joustava rakenne ja työympäristön toimivuus sekä työyhteisön avoin vuorovaikutus ja ryhmän toimivuus (Manka 2011)

Jl02 Työyhteisö on minulle mielihyvän lähde

Jl04 Työskentely oman työyhteisöni hyväksi tuottaa minulle iloa

Työn tulosten tiedostaminen (Hackman & Oldham 1975)

Jl03 Tunnen iloa siitä, mitä olen saanut työssäni aikaan

Työnilon yhteys työnimuun (Hakanen 2005; Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010)

Jl05 Työnilo saa työpäiväni sujumaan nopeasti

Työnilo on työstä aiheutuvaa iloa (Varila & Lehtosaari 2001)

Jl06 Tunnen työniloa työtä tehdessäni

Auttamisen mittari yksilötasolla

Esitän taulukossa 24 yksilötason auttamisen mittarin teoreettisen viitekehysten. Mittarin perusteella kunnallisen työntekijän *auttaminen* ilmenee seuraavasti:

Kunnallinen työntekijä auttaa, opastaa ja kannustaa työyhteisön muita työntekijöitä, sekä tekee töitä muidenkin puolesta auttaakseen heitä. Lisäksi työntekijä pyytää arkailematta työtovereilta apua, kun sitä tarvitsee, ja hän onkin saanut apua omiin työtehtäviin toisilta työntekijöiltä.

TAULUKKO 24 Auttamisen mittarin teoreettinen viitekehys yksilötasolla

Alter-keskinen teoria: sosiaalisuus selittää pyyteettömyyttä (Pessi & Saari 2008)

HI01 Autan muita työyhteisöni työntekijöitä

HI02 Kannustan muita työyhteisöni työntekijöitä

HI04 Pyydän arkailematta työtovereiltani apua, kun sitä tarvitsen

HI05 Olen saanut apua omiin työtehtäviini toisilta työntekijöiltä

Sosialisaatioteoria: pyyteettömyys mm. arvoissa ja normeissa (Pessi & Saari 2008)

HI03 Teen töitä muidenkin puolesta auttaakseni heitä

Lämpimän hehkun teoria: pyyteettömyys tuo hyvää mieltä (Pessi & Saari 2008)

HI06 Opastan mielelläni työtovereitani heidän tarvitessaan neuvojeni

3.3.2 Mittari yhteisötasolla

Sisäisen yrittäjyyden mittari yhteisötasolla

Sisäisen yrittäjyyden yhteisötason väittämien teoreettinen viitekehys perustuu Kansikkaan (2004) väitöskirjassaan esittämiin *sisäiseen yrittäjyyteen liittyviin tekijöihin organisaatiossa* (ks. taulukko 13) sekä mm. Schumpeterin (1911), Pinchotin (1985), Peltosen (1986) sekä Antoncicin ja Hisrichin (2001; 2003) esittämiin näkemyksiin sisäisestä yrittäjyydestä. Esitän taulukossa 25 sisäisen yrittäjyyden mittarin teoreettisen viitekehysten yhteisötasolla. Mittarin perusteella kunnallisen työyhteisön sisäinen yrittäjyys ilmenee seuraavasti:

Kunnallisessa työyhteisössä tunnetaan yhteistä vastuuta työn tuloksista ja työyhteisön jäsenet käyttäytyvät aloitteellisesti ja ahkerasti. Työyhteisö haluaa saavuttaa menestystä yhteisin ponnistuksin, ja työyhteisön jäsenet toimivat tehokkaasti yhteisten tavoitteiden hyväksi. Työyhteisön ominaisia piirteitä ovat innovatiivisuus ja uudistaminen. Työyhteisössä on tahtoa ja rohkeutta kokeilla uusia työtapoja ja käytäntöjä. Työpaikan johtamistyyli tukee henkilöstön luovuutta ja toimivaltaa on jaettu tarpeeksi tulosten aikaansaamiseksi. Työyhteisössä myös toimitaan joustavasti, jotta asiat sujuvat jouhevasti.

TAULUKKO 25 Sisäisen yrittäjyyden mittarin teoreettinen viitekehys yhteisötasolla

Aloitteellisuus

IC01 Työyhteisömme jäsenet käyttäytyvät aloitteellisesti

Innovatiivisuus

IC02 Uudistaminen on leimaa-antavaa työyhteisöllemme

IC09 ”Innovatiivinen” kuvaa sanana työyhteisöä hyvin

Aktiivisuus ja energisyys

IC03 Työyhteisössämme toimitaan ahkerasti

Ylimmän johdon tuki

IC04 Työpaikan johtamistyyli tukee henkilöstön luovuutta

Vallan ja vastuun jakaminen

IC05 Työyhteisössä tunnetaan yhteistä vastuuta työn tuloksista

IC06 Toimivaltaa on jaettu tarpeeksi, jotta saamme tuloksia aikaan

IC12 Työyhteisössä toimitaan joustavasti, jotta asiat sujuvat jouhevasti

Riskinottokyky

IC07 Työyhteisössä kokeillaan rohkeasti uusia käytäntöjä

Kilpailunhalu

IC08 Työyhteisö haluaa saavuttaa menestystä yhteisin ponnistuksin

IC10 Työyhteisön jäsenet toimivat tehokkaasti yhteisten tavoitteiden hyväksi

Muutoshalukkuus

IC11 Työyhteisössämme on tahtoa kokeilla uusia työtapoja

Psykologisen omistajuuden mittari yhteisötasolla

Psykologisen omistajuuden väittämien teoreettinen viitekehys perustuu myös yhteisötasolla kokonaan Piercen, Kostovan ja Dirksin (2001; 2003) psykologisen omistajuuden motiivien ja kehityspolkujen määritelmiin. Esitän psykologisen omistajuuden mittarin teoreettisen viitekehysten yhteisötasolla taulukossa 26.

Yhteisötason psykologista omistajuutta eli *omistajuuden tunnetta* suoraan kuvaavaa väittämää en nähnyt mielekkääksi muodostaa. Se olisi tarkoittanut vain yksilötason väittämän *koen henkisesti, että olen oman työni omistaja* kopiointia monikkomuotoon. Sen sijaan psykologisen omistajuuden toista suoraa määritelmää eli *laajennettua minää* suoraan kuvaavia väittämiä, identiteettiin liittyen muodostettiin kolmen väittämän verran (PC03, PC04 ja PC05). Muut väittämät liittyvät psykologisen omistajuuden motiiveihin ja kehityspolkuihin. Mittarin perusteella kunnallinen työyhteisön psykologinen omistajuus ilmenee seuraavasti:

Kunnallisen työyhteisön jäsenten välillä on yhteisöllisyyttä lisäävä identiteetti, ja monet työyhteisössä tuntevat työpaikkansa omaksi paikakseen. Kuuluminen työyhteisöön rakentaa työyhteisölle yhteistä identiteettiä, ja työntekijät käyttävät enemmän sanaa me kuin minä puhuessaan työyhteisöstään. Työyhteisö pystyy vaikuttamaan työtehtäviin ja työtapoihin. Työyhteisö ottaa vastuun siitä, kuinka työt sujuvat. Työyhteisöön valikoituneet ihmiset osaavat työnsä hyvin ja työyhteisö suoriutuu tehokkaasti omista tehtävistään. Töistä selviytyminen vaatii usein työporukan yhteistä venymistä ja työntekijät ponnistelevat työpaikan yhteisen hyvän puolesta.

TAULUKKO 26 Psykologisen omistajuuden mittarin teoreettinen viitekehys yhteisötasolla

Tehokkuuden ja vaikuttavuuden tarve

PC01 Työyhteisömme suoriutuu tehokkaasti omista tehtävistään

PC09 Työyhteisöön valikoituneet ihmiset osaavat työnsä hyvin

Panostukset kohteeseen

PC02 Työyhteisö ottaa vastuun siitä, kuinka työt sujuvat

PC11 Töistä selviytyminen vaatii usein työporukan yhteistä venymistä

PC12 Työyhteisön jäsenet ponnistelevat työpaikan yhteisen hyvän puolesta

Identiteetti ja/tai laajennettu minä

PC03 Kuuluminen työyhteisöön rakentaa työyhteisölle yhteistä identiteettiä

PC04 Työtovereiden välillä on yhteisöllisyyttä lisäävä identiteetti

PC05 Kun puhun työpaikastani, tulen käyttäneeksi enemmän sanaa "me" kuin "minä"

Oman paikan tarve

PC06 Monet työyhteisössämme tuntevat työpaikkansa omaksi paikakseen

PC10 Työyhteisömme jäsenet suhtautuvat myönteisesti työhönsä

Vaikuttaminen kohteeseen

PC07 Pystymme työyhteisönä vaikuttamaan työtehtäviimme

PC08 Työyhteisönä meillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka asioita tehdään

Työnilon mittari yhteisötasolla

Esitän taulukossa 27 työnilon mittarin teoreettisen viitekehysten yhteisötasolla. Mittarin perusteella kunnallisen työyhteisön työnilo ilmenee seuraavasti:

Kunnallisen työyhteisön jäsenet kokevat olevansa onnellisia työssään. Työyhteisön jäsenet kokevat yhdessä iloa työnsä tuloksista ja he jakavat onnistumisen kokemuksia. Työyhteisössä on iloinen työilmapiiri ja työkavereiden välillä esiintyy keskinäistä huumoria.

TAULUKKO 27 Työnilon mittarin teoreettinen viitekehys yhteisötasolla

Työyhteisön avoin vuorovaikutus ja ryhmän toimivuus (Manka 2011)

-
- JC01 Työyhteisössämme on iloinen työilmapiiri
 JC04 Työyhteisön jäsenet jakavat onnistumisen kokemuksia
 JC05 Työtovereiden välillä esiintyy keskinäistä huumoria

Osallistava ja kannustava johtaminen (Manka 2011)

-
- JC02 Työyhteisömme johtamistyyli edistää työnilon tunteen kokemuksia

Työn tulosten tiedostaminen (Hackman & Oldham 1975)

-
- JC03 Työyhteisömme jäsenet kokevat yhdessä iloa työnsä tuloksista

Työnilo on työstä aiheutuvaa iloa (Varila & Lehtosaari 2001)

-
- JC06 Työyhteisömme jäsenet kokevat olevansa onnellisia työssään
-

Auttamisen mittari yhteisötasolla

Esitän taulukossa 28 yhteisötason auttamisen mittarin teoreettisen viitekehysten. Mittarin perusteella kunnallisen työyhteisön auttaminen ilmenee seuraavasti:

Kunnallisen työyhteisön jäsenet auttavat toisiaan vastavuoroisesti. Työyhteisössä autetaan, jos työtehtävät ovat jakautuneet epätasaisesti tai jos tehtävien kiireellisyys sitä edellyttää. Työyhteisö perehdyttää opastuksen tarpeessa olevia. Työyhteisössä on tavallista, että apua pyydetään toisilta. Työntekijät kykenevät toisten auttamina parempiin työsuorituksiin.

TAULUKKO 28 Auttamisen mittarin teoreettinen viitekehys yhteisötasolla

Egoistinen teoria: ihmiset auttavat toisiaan saadakseen etuja (Pessi & Saari 2008)

-
- HC01 Työyhteisömme jäsenet auttavat toisiaan vastavuoroisesti

Sosialisaatioteoria: pyyteettömyys mm. arvoissa ja normeissa (Pessi & Saari 2008)

-
- HC02 Työyhteisössämme autetaan, jos työtehtävät ovat jakautuneet epätasaisesti
 HC06 Työyhteisömme perehdyttää niitä, jotka ovat opastuksen tarpeessa

Alter-keskinen teoria: sosiaalisuus selittää pyyteettömyyttä (Pessi & Saari 2008)

-
- HC03 Työyhteisössämme on tavallista, että apua pyydetään toisilta

Egosentrinen teoria: avustettavan etu on myös auttajan etu (Pessi & Saari 2008)

-
- HC04 Kykenen työtovereideni auttamana parempiin työsuorituksiin kuin pystyisin ilman heidän apuaan
 HC05 Työyhteisössämme autetaan, jos tehtävien kiireellisyys sitä edellyttää
-

3.4 Taustamuuttajat

Kyselyssä pyysin vastaajia antamaan myös taustatietoja, joita käytin aineiston edustavuuden arvioinnissa (ks. luku 3.5 Aineiston edustavuus). Lisäksi tutkin, toimiiko malli validisti eri taustamuuttajien aineistoilla ja onko taustamuuttajien vertailuryhmien välillä tilastollisesti merkitseviä eroja rakenneyhtälömallin polkukertoimissa (ks. luku 5.3 Rakenneyhtälömallinnus taustamuuttujittain). Esitän taustamuuttajat taulukossa 29 ja taustamuuttajien jakaumat liitteessä 3.

TAULUKKO 29 Taustamuuttajat

Taustamuuttaja	Vastausvaihtoehdot
Tunnetila	Normaali, normaalia stressaantuneempi tai normaalia rennompi tunnetila
Ikä	Alle 20, 20–24, 25–29, 30–34, 35–39, 40–44, 45–49, 50–54, 55–59, 60–64 tai yli 64 vuotta
Sukupuoli	Mies tai nainen
Koulutustaso	Ei koulutusta, perusaste, keskiaste, alin korkea-aste, alempi korkeakouluaste, ylempi korkeakouluaste tai tutkijakoulutusaste
Työkokemus Jyväskylän kaupungilla	Alle 1, 1-5, 6-10, 11–20, 21–30 tai yli 30 v.
Työkokemus kunta-alalla	Alle 1, 1-5, 6-10, 11–20, 21–30 tai yli 30 v.
Työkokemus yhteensä	Alle 1, 1-5, 6-10, 11–20, 21–30 tai yli 30 v.
Kotikunta	Jyväskylä tai jokin muu kunta
Kotikunta 31.12.2008	Jyväskylä, Jyväskylän maalaiskunta, Korpilahti tai jokin muu kunta
Työpaikka 31.12.2008	Jyväskylän kaupungin, Jyväskylän maalaiskunnan tai Korpilahden kunnan organisaatio (yhtiöineen)
Työyhteisö palvelualueetasolla	Sivistyspalvelut, sosiaali- ja terveystyö, kaupunkirakennepalvelut, liikelaitokset tai konsernihallinto (tai yhtiöt, joita ei raportoida)
Työyhteisö vastuualueetasolla ²⁸	44 vaihtoehtoa (ei raportoida)
Työyhteisö toimintayksikkötasolla ²⁸	280 vaihtoehtoa (ei raportoida)
Päivittäisen työyhteisön tai -ryhmän koko	1-5, 6-10, 11–20 tai yli 20 henkilöä
Asema organisaatiossa	Työntekijä, suoritustason johto, keskijohto, ylin johto tai kaupunginjohto
Työkokemus esimiehenä ²⁹	0-1, 1-5, 6-10, 11–20, 21–30 tai yli 30 vuotta
Suorien alaisten määrä ²⁹	0, 1-5, 6-10, 11–20 tai yli 20 suoraa alaista
Alaisten määrä yhteensä ²⁹	0, 1-10, 11–20, 21–50, 51–100 tai yli 100 alaista
Työsuhteen laatu	Vakituinen, määräaikainen, sijainen tai muu

²⁸ Tuloksia ei raportoida vastuualue- ja toimintayksikkötasolla.

²⁹ Nämä kysymykset esitettiin ainoastaan esimiehille.

3.5 Aineiston edustavuus

Väitöskirjatutkimukseni *perusjoukko* on kuntasektorin palkansaajat vuonna 2012 ja aineistoa edustaa kyselyyni vastanneet Jyväskylän kaupungin työntekijät. Kunnallisten työntekijöihin ja työyhteisöjen toimintaa ohjaavat kaikille kunnille yhtenäiset lait ja ohjeet sekä mm. työehtosopimukset, joten voidaan olettaa, että näiltä osin kunnallisten työyhteisöjen toimintaympäristö on varsin samanlainen eri puolilla Suomea, niin isommissa kaupungeissa kuin pienissä kunnissakin.

Aineiston ja perusjoukon vertailussa käytin kuvaajina *sukupuolta, ikää, asemaa organisaatiossa, koulutustasoa ja työsuhteen laatua*. Perusjoukon kuvaajien eri ryhmien osuudet olen saanut kuntasektorin palkkatiedoista vuodelta 2012 (Tilastokeskus 2013). Taulukossa 30 olevasta vertailusta voidaan todeta, että aineiston edustavuus perusjoukkoon nähden on erittäin hyvä. Väitöskirjatutkimukseni tulokset ovat näin ollen yleistettävissä kuntasektorin kaikkiin työntekijöihin ja työyhteisöihin. Tutkimuksen *ulkoinen validiteetti* on siis hyvä.

TAULUKKO 30 Aineiston ja perusjoukon vertailu

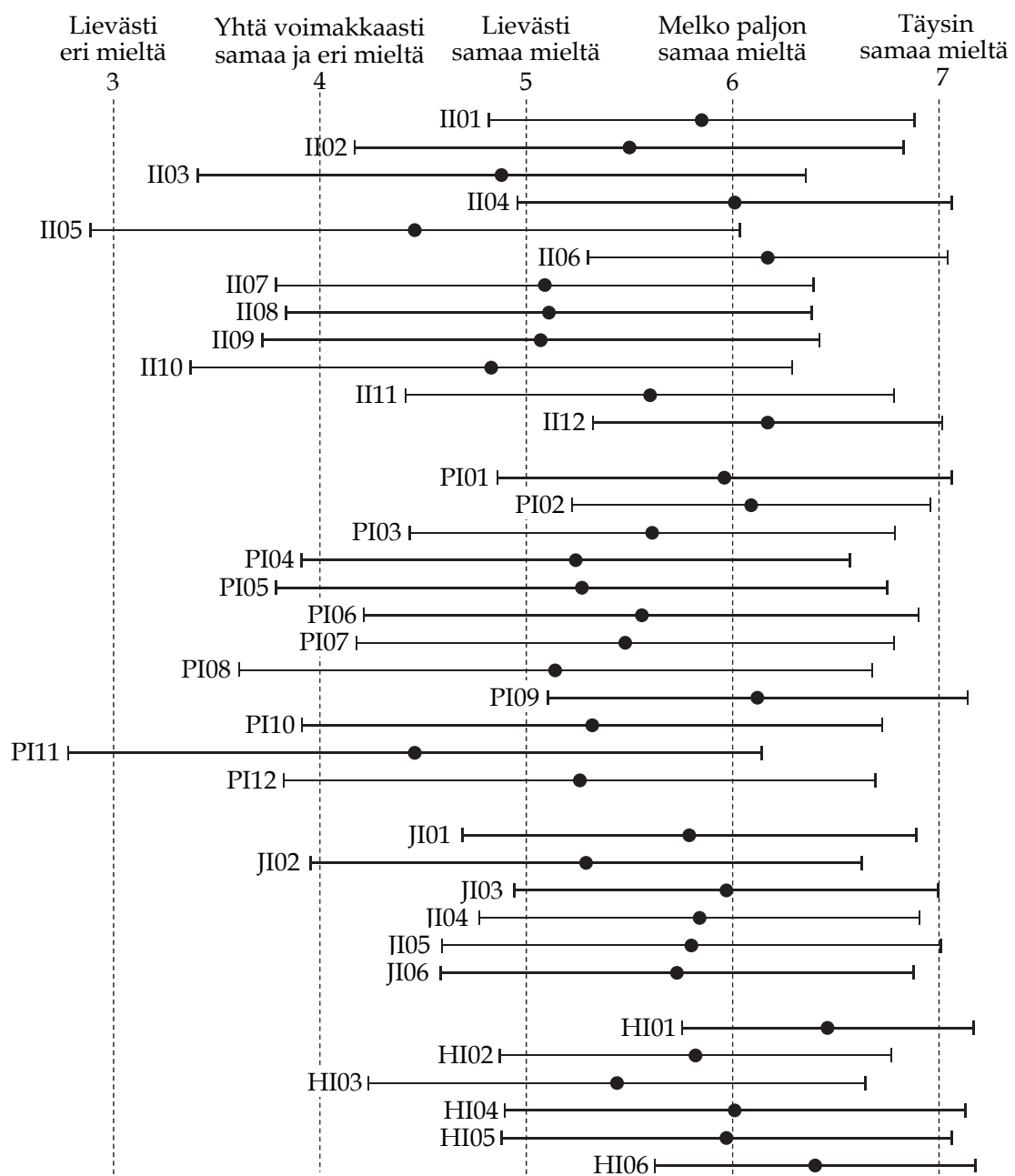
Kuvaajat	Perusjoukko	Aineisto
Ryhmät	N = 435 371	n = 2869
Sukupuoli		
Mies	20,3 %	17,6 %
Nainen	79,7 %	82,4 %
Ikä		
Alle 20 vuotta	0,3 %	0,2 %
20–29 vuotta	10,4 %	9,8 %
30–39 vuotta	19,6 %	20,5 %
40–49 vuotta	27,3 %	29,2 %
50–59 vuotta	32,4 %	32,8 %
60 vuotta tai enemmän	10,0 %	7,5 %
Koulutustaso		
Perusaste	7,0 %	3,1 %
Keskiaste	40,1 %	37,3 %
Alin korkea-aste	16,8 %	13,4 %
Alempi korkeakouluaste	16,5 %	21,4 %
Ylempi korkeakouluaste	18,3 %	22,5 %
Tutkijakoulutusaste	1,3 %	2,3 %
Asema organisaatiossa		
Työntekijä	86,0 %	87,7 %
Esimies	14,0 %	12,3 %
Työsuhteen laatu		
Vakinainen	77,2 %	85,0 %
Määräaikainen	22,8 %	15,0 %

3.6 Tutkimusmuuttujat

Esitän tutkimusmuuttujien jakaumat ja suhteelliset jakaumat sekä tilastolliset tunnusluvut (*keskiarvo, mediaani, moodi ja keskihajonta*) liitteessä 4. Tutkimusmuuttujien korrelaatiomatriisit esitän liitteessä 5.

3.6.1 Tutkimusmuuttujat yksilötasolla

Kuviossa 12 on havainnollistettu yksilötason tutkimusmuuttujien keskiarvot (•) ja keskihajonnat (keskimääräiset poikkeamat keskiarvosta sen molemmin puolin).



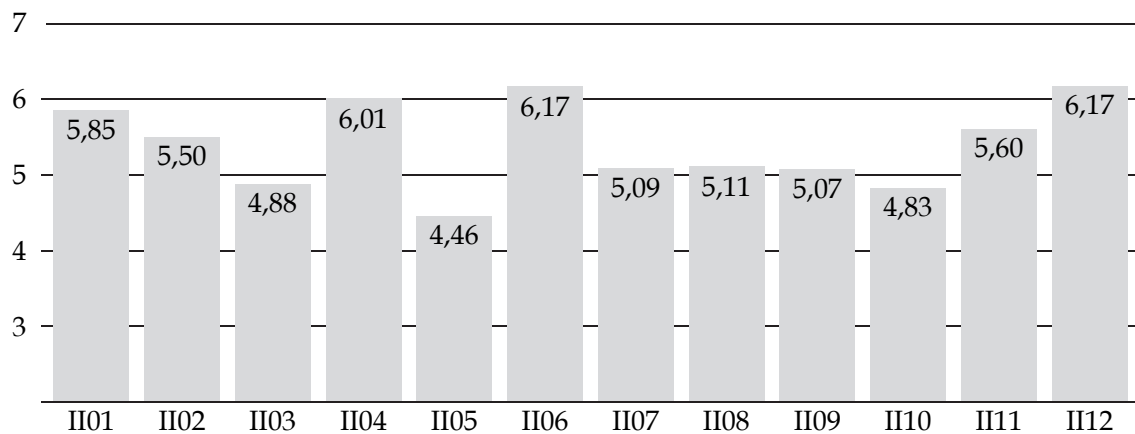
KUVIO 12 Tutkimusmuuttujien keskiarvot ja keskihajonnat yksilötasolla

Sisäisen yrittäjyyden tutkimusmuuttujat yksilötasolla

Sisäisen yrittäjyyden tutkimusmuuttujien³⁰ keskiarvot yksilötasolla on esitetty kuviossa 13; keskiarvot vaihtelevat arvojen 4,46 ja 6,17 välillä. Pienin keskiarvo, 4,46 on tutkimusmuuttujalla *otan työssäni harkittuja riskejä* (II05). Vastaajista vain vajaat 56 prosenttia (1 592 vastaajaa) ilmoitti olevansa tämän väittämän kanssa vähintään lievästi samaa mieltä; tutkimusmuuttujan keskihajonta 1,57 kertoo lisäksi, että vastaajien mielipiteet ovat jakautuneet paljon. Mielenkiintoista on, että toisen riskinottoa kuvaavan väittämän *uskallan kokeilla työssäni uusia asioita, vaikka ne eivät aina onnistuisikaan* (II11) kanssa vähintään lievästi samaa mieltä oli noin 85 prosenttia vastaajista (2 425 vastaajaa). Tämän tutkimusmuuttujan keskiarvo on 5,60 ja keskihajonta on 1,18.

Toinen mielenkiintoinen seikka on, että vaikka useat vastaajat ilmoittivat kehittävänsä oma-aloitteisesti omaa työtään (II01; ka.=5,85) niin ainakaan yhtä hyvin he eivät nähneet mahdollisuuksia uudistaa omaa työtään (II10; ka.=4,83) eivätkä kokeneet saavansa halutessaan aikaan muutoksia työn toimintatapoihin (II03; ka.=4,88). Työn autonomia koettiin kuitenkin varsin korkeaksi; työn itsenäisyys (II02; ka.=5,50) ja oman luovuuden hyödyntäminen (II04; ka.=6,01).

Suurimmat keskiarvot ovat tutkimusmuuttujilla *toimin vastuuntuntoisesti työyhteisöni tulevaisuutta ajatellen* (II06; ka.=6,17) sekä *kannan vastuuta siitä, että opin tekemään työni paremmin* (II12; ka.=6,17). Yli 95 % vastaajista oli vähintään lievästi samaa mieltä kyseisistä väittämistä ja vastausten jakautuminen oli pientä.



KUVIO 13 Sisäisen yrittäjyyden tutkimusmuuttujien keskiarvot yksilötasolla

³⁰ II01 Kehitän oma-aloitteisesti omaa työtäni
 II02 Saan tehdä niin itsenäisesti työtäni kuin haluankin
 II03 Työssäni saan halutessani aikaan muutoksia toimintatapoihin
 II04 Saan hyödyntää omaa neuvokkuuttani töiden sujumisessa
 II05 Otan työssäni harkittuja riskejä
 II06 Toimin vastuuntuntoisesti työyhteisöni tulevaisuutta ajatellen
 II07 Olen valmis tinkimään omasta edustani työyhteisöni hyväksi
 II08 Säilytän työhalukkuuteni myös epävarmuuden keskellä
 II09 Olen innokas ehdottamaan muutoksia toimintatapoihin
 II10 Näen mahdollisuuksia uudistaa työtäni monin tavoin
 II11 Uskallan kokeilla työssäni uusia asioita, vaikka ne eivät aina onnistuisikaan
 II12 Kannan vastuuta siitä, että opin tekemään työni paremmin

Psykologisen omistajuuden tutkimusmuuttujat yksilötasolla

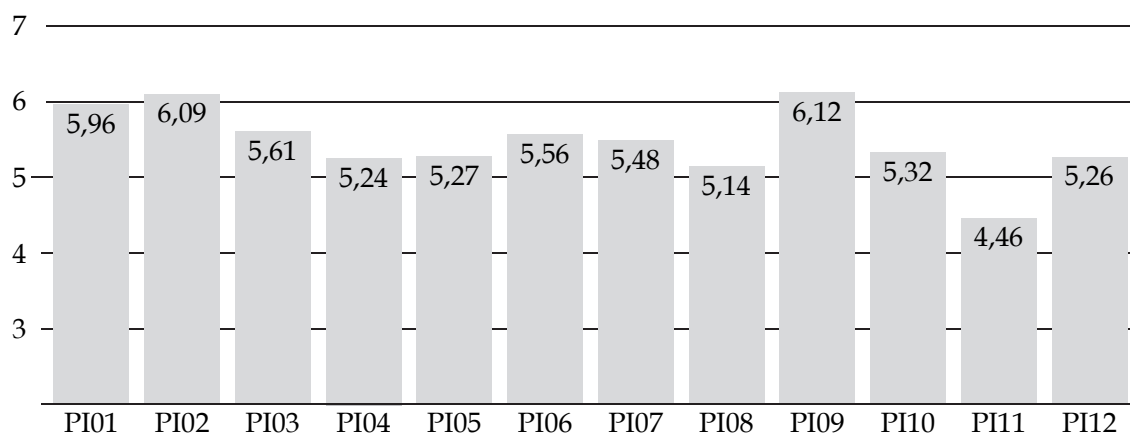
Psykologisen omistajuuden tutkimusmuuttujien³¹ keskiarvot yksilötasolla on esitetty kuviossa 14; keskiarvot vaihtelevat arvojen 4,46 ja 6,12 välillä. Selvästi pienin keskiarvo 4,46 on tutkimusmuuttujalla *olen tehnyt paljon henkilökohtaisia uhrauksia työni vuoksi* (PI11). Alle 54 prosenttia vastaajista (1 532 vastaajaa) on ilmoittanut olevansa vähintään lievästi samaa mieltä kyseisen väittämän kanssa; tutkimusmuuttujan varsin korkea keskihajonta (1,680) kertoo myös vastausten suuresta jakautumisesta vastaajien kesken.

Suurimmat keskiarvot olivat seuraavilla tutkimusmuuttujilla:

1. *Vuosien mittaan olen oppinut tuntemaan työni hyvin* (PI09): ka.=6,12
2. *Tunnen hallitsevani ne tehtävät, jotka kuuluvat työhöni* (PI02): ka.=6,09
3. *Tunnen että työlläni on merkitystä työyhteisölleni* (PI01): ka.=5,96

Vastaajista yli 75 prosenttia oli vähintään melko paljon samaa mieltä edellisten väittämien kanssa, ja yli 90 prosenttia vähintään lievästi samaa mieltä. Lisäksi näiden väittämien osalta vastaukset jakautuivat suhteellisen maltillisesti, keskihajonta vaihteli arvojen noin 0,9 ja 1,1 välillä.

Muiden tutkimusmuuttujien keskiarvot vaihtelivat arvojen 5,14 ja 5,61 välillä. Mielenkiintoinen havainto on, että ns. työminän kokeminen tärkeäksi osaksi identiteettiä (PI03; ka.=5,61) ja työn kokeminen omakohtaiseksi (PI06; ka.=5,56) eroavat jonkin verran suhtautumisesta työhön isona osana itseä (PI04; ka.=5,24).



KUVIO 14 Psykologisen omistajuuden tutkimusmuuttujien keskiarvot yksilötasolla

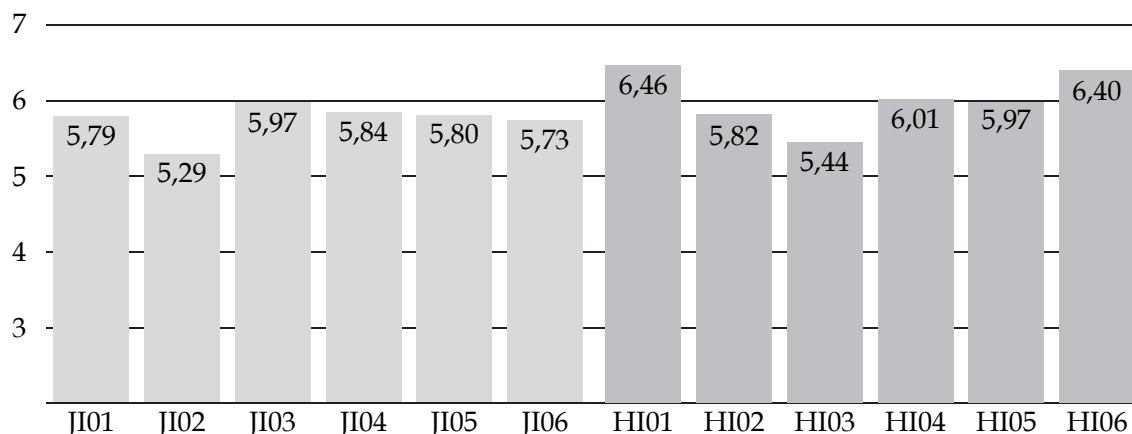
³¹ PI01 Tunnen että työlläni on merkitystä työyhteisölleni
 PI02 Tunnen hallitsevani ne tehtävät, jotka kuuluvat työhöni
 PI03 Ns. työminä on tärkeä osa identiteettiäni
 PI04 Suhtaudun työhöni niin kuin se olisi iso osa itseäni
 PI05 Koen työyhteisöni olevan kotoisa paikka
 PI06 Koen työni omakohtaiseksi eli ns. ”omaksi jutuksi”
 PI07 Kykenen vaikuttamaan siihen, miten työssäni menestyn
 PI08 Pääsen vaikuttamaan työyhteisön kehittämiseen
 PI09 Vuosien mittaan olen oppinut tuntemaan työni hyvin
 PI10 Olen vuosien kuluessa myönteisesti kiintynyt työyhteisööni
 PI11 Olen tehnyt paljon henkilökohtaisia uhrauksia työni hyväksi
 PI12 Koen henkisesti, että olen oman työni omistaja

Työnilon tutkimusmuuttujat yksilötasolla

Työnilon tutkimusmuuttujien³² JI01-JI06 keskiarvot (kuvio 15) vaihtelevat arvojen 5,29 ja 5,97 välillä. Muista poikkeava ja selvästi pienin keskiarvo on tutkimusmuuttujalla *työyhteisö on minulle mielihyvän lähde* (JI02; ka.=5,29); yli 75 prosenttia vastaajista oli silti tämänkin väittämän kanssa vähintään lievästi samaa mieltä. Muiden tutkimusmuuttujien keskiarvot vaihtelevat arvojen 5,73 ja 5,97 välillä. Yli 87 prosenttia vastaajista oli näiden muiden väittämien kanssa vähintään lievästi samaa mieltä ja yli 67 prosenttia vähintään melko paljon samaa mieltä.

Auttamisen tutkimusmuuttujat yksilötasolla

Auttamisen tutkimusmuuttujien³³ HI01-HI06 keskiarvot (kuvio 15) vaihtelevat arvojen 5,44 ja 6,46 välillä. Suurimmat keskiarvot ovat tutkimusmuuttujilla *autan muita työyhteisöni jäseniä* (HI01; ka.=6,46) ja *opastan mielelläni työtovereitani heidän tarvitessaan neuvojeni* (HI06; ka.=6,40). Näiden tutkimusmuuttujien keskihajonnat ovat varsin pienet, alle 0,8. Lisäksi näiden molempien sekä mediaani että moodi on 7; yli 97 prosenttia vastaajista oli vähintään lievästi samaa mieltä, yli 89 prosenttia vähintään melko paljon samaa mieltä ja yli 53 prosenttia täysin samaa mieltä kyseisistä väittämistä. Tutkimusmuuttujalla *teen töitä muidenkin puolesta auttaakseni heitä* (HI03) on selvästi pienin keskiarvo 5,44; 82 prosenttia vastaajista oli kuitenkin vähintään lievästi samaa mieltä tästäkin väittämästä.

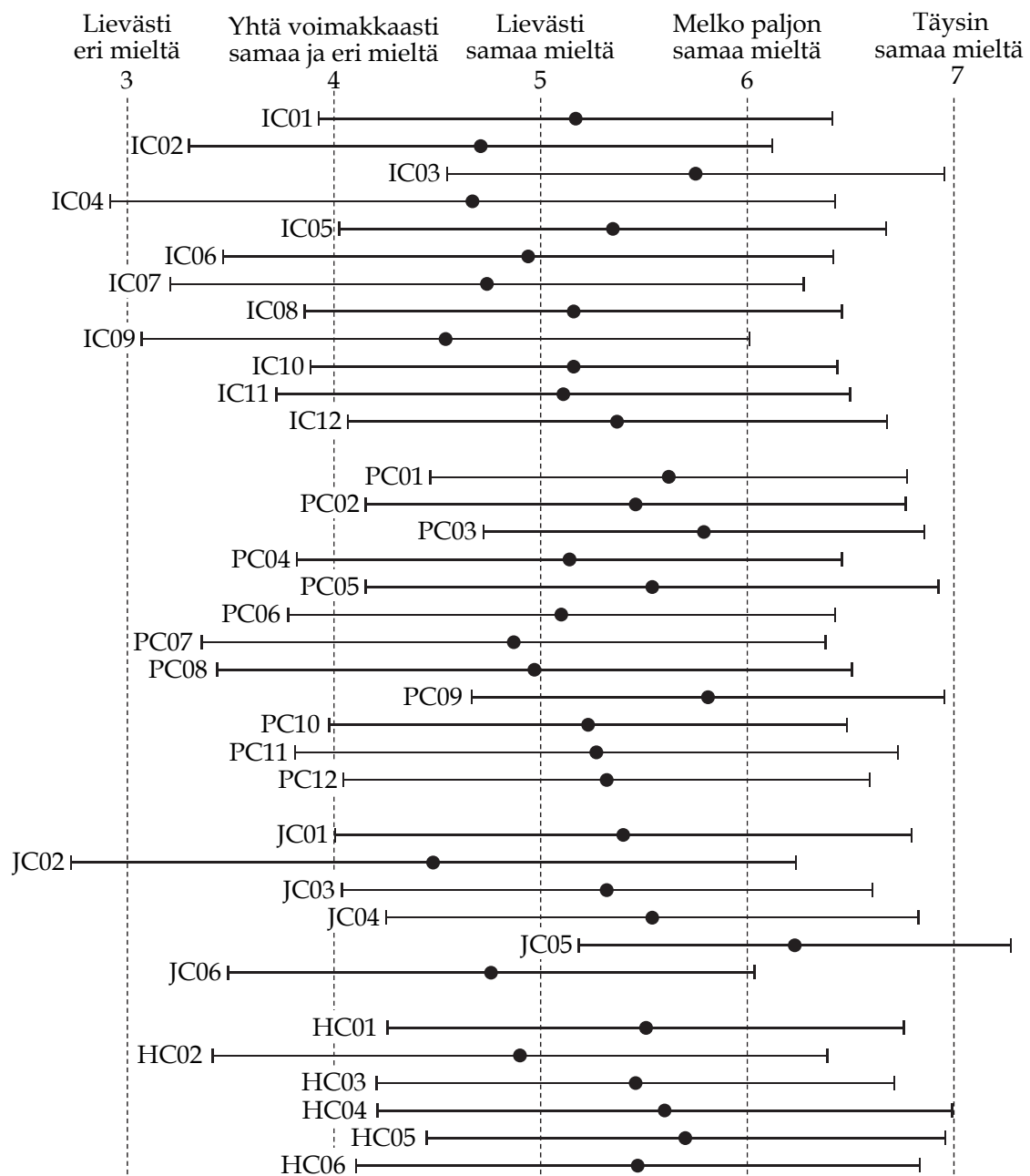


KUVIO 15 Työnilon ja auttamisen tutkimusmuuttujien keskiarvot yksilötasolla

- ³² JI01 Työni sisältö tuottaa minulle iloa
 JI02 Työyhteisö on minulle mielihyvän lähde
 JI03 Tunnen iloa siitä, mitä olen saanut työssäni aikaan
 JI04 Työskentely oman työyhteisöni hyväksi tuottaa minulle iloa
 JI05 Työnilo saa työpäiväni sujumaan nopeasti
 JI06 Tunnen työniloa työtä tehdessäni
- ³³ HI01 Autan muita työyhteisöni työntekijöitä
 HI02 Kannustan muita työyhteisöni työntekijöitä
 HI03 Teen töitä muidenkin puolesta auttaakseni heitä
 HI04 Pyydän arkailematta työtovereiltani apua, kun sitä tarvitsen
 HI05 Olen saanut apua omiin työtehtäviini toisilta työntekijöiltä
 HI06 Opastan mielelläni työtovereitani heidän tarvitessaan neuvojeni

3.6.2 Tutkimusmuuttujat yhteisötasolla

Kuviossa 16 on havainnollistettu yhteisötason tutkimusmuuttujien keskiarvot (●) ja keskihajonnat (keskimääräiset poikkeamat keskiarvosta molemmin puolin). Yhteisötason tutkimusmuuttujien keskiarvoista suurin osa (25/36) on arvojen 5 ja 6 välillä. Ainoastaan yhden tutkimusmuuttujan keskiarvo on yli 6. Loppujen tutkimusmuuttujien (10/36) keskiarvot ovat alle 5. Tämä poikkeaa yksilötason tutkimusmuuttujien keskiarvoista, vaikka yksilötasollakin suurin osa tutkimusmuuttujien keskiarvoista (24/36) on arvojen 5 ja 6 välillä; kahdeksan yksilötason tutkimusmuuttujan keskiarvo on yli 6 ja neljän keskiarvo on alle 5.



KUVIO 16 Tutkimusmuuttujien keskiarvot ja keskihajonnat yhteisötasolla

Sisäisen yrittäjyyden tutkimusmuuttujat yhteisötasolla

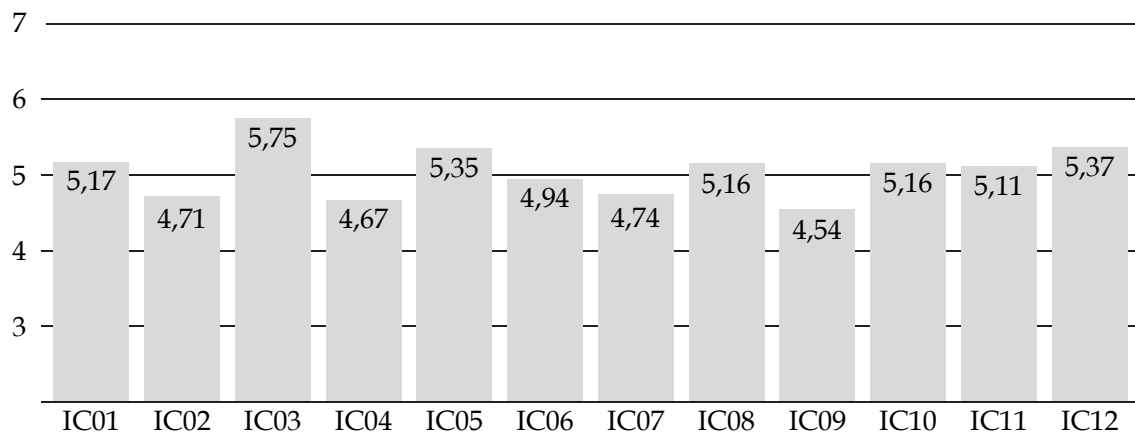
Sisäisen yrittäjyyden tutkimusmuuttujien³⁴ keskiarvot yhteisötasolla on esitetty kuviossa 17; keskiarvot vaihtelevat arvojen 4,54 ja 5,75 välillä. Seuraavilla tutkimusmuuttujilla on pienimmät keskiarvot:

1. *"Innovatiivinen" kuvaa sanana työyhteisöä hyvin* (IC09): ka.=4,54
2. *Työpaikan johtamistyyli tukee henkilöstön luovuutta* (IC04): ka.=4,67
3. *Uudistaminen on leimaa-antavaa työyhteisöllemme* (IC02): ka.=4,71
4. *Työyhteisössä kokeillaan rohkeasti uusia käytäntöjä* (IC07): ka.=4,74

Kyseiset tutkimusmuuttujat kuvaavat työyhteisön innovatiivisuutta, luovuutta ja uudistumista, jotka ovat väitöskirjatutkimukseni kannalta tärkeitä käsitteitä. Vastaajista noin 20 prosenttia oli näistä väittämistä vähintään lievästi eri mieltä ja noin 20 prosentilla oli asiaan neutraali kanta. Suurimat keskiarvot sen sijaan on seuraavilla tutkimusmuuttujilla:

1. *Työyhteisössämme toimitaan ahkerasti* (IC03): ka.=5,75
2. *Työyhteisössä toimitaan joustavasti, jotta asiat sujuvat juohevasti* (IC12): ka.=5,37
3. *Työyhteisössä tunnetaan yhteistä vastuuta työn tuloksista* (IC05): ka.=5,35

Noin 80 prosenttia vastaajista oli vähintään lievästi samaa mieltä näiden edellä mainittujen ahkeruutta, joustavuutta ja vastuullisuutta työyhteisössä kuvaavien väittämien kanssa.



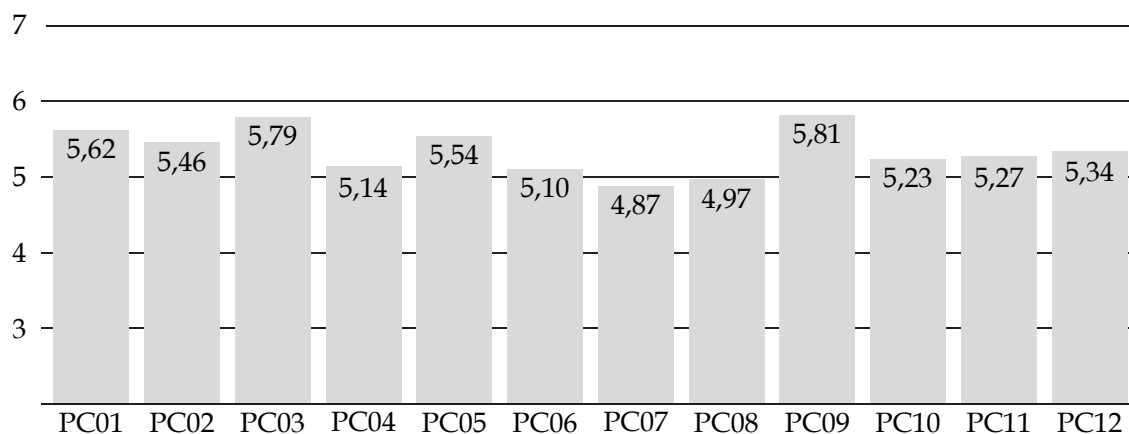
KUVIO 17 Sisäisen yrittäjyyden tutkimusmuuttujien keskiarvot yhteisötasolla

³⁴ IC01 Työyhteisömme jäsenet käyttäytyvät aloitteellisesti
 IC02 Uudistaminen on leimaa-antavaa työyhteisöllemme
 IC03 Työyhteisössämme toimitaan ahkerasti
 IC04 Työpaikan johtamistyyli tukee henkilöstön luovuutta
 IC05 Työyhteisössä tunnetaan yhteistä vastuuta työn tuloksista
 IC06 Toimivaltaa on jaettu tarpeeksi, jotta saamme tuloksia aikaan
 IC07 Työyhteisössä kokeillaan rohkeasti uusia käytäntöjä
 IC08 Työyhteisö haluaa saavuttaa menestystä yhteisin ponnistuksin
 IC09 "Innovatiivinen" kuvaa sanana työyhteisöä hyvin
 IC10 Työyhteisön jäsenet toimivat tehokkaasti yhteisten tavoitteiden hyväksi
 IC11 Työyhteisössämme on tahtoa kokeilla uusia työtapoja
 IC12 Työyhteisössä toimitaan joustavasti, jotta asiat sujuvat juohevasti

Psykologisen omistajuuden tutkimusmuuttujat yhteisötasolla

Psykologisen omistajuuden tutkimusmuuttujien³⁵ keskiarvot yhteisötasolla on esitetty kuviossa 18; keskiarvot vaihtelevat arvojen 4,87 ja 5,81 välillä. Ainoat alle viiden keskiarvot on tutkimusmuuttujilla *pystymme työyhteisönä vaikuttamaan työtehtäviimme* (PC07; ka.=4,87) ja *työyhteisönä meillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka asioita tehdään* (PC08; ka.=4,97). Kuitenkin noin 70 prosenttia vastaajista oli näidenkin väittämien kanssa vähintään lievästi samaa mieltä. On mielenkiintoista havaita, että 80-85 prosenttia vastaajista oli vähintään lievästi samaa mieltä siitä, että *työyhteisömme suoriutuu tehokkaasti omista tehtävistään* (PC01) ja että *työyhteisö ottaa vastuun siitä, kuinka työt sujuvat* (PC02); siis vaikka mahdollisuuteen vaikuttaa työtehtäviin sekä toimintatapoihin uskoo paljon pienempi osuus vastaajista.

Suurimmat keskiarvot ovat tutkimusmuuttujilla *työyhteisöön valikoituneet ihmiset osaavat työnsä hyvin* (PC09; ka.=5,81) ja *kuuluminen työyhteisöön rakentaa työyhteisölle yhteistä identiteettiä* (PC03; ka.=5,79). Lähes 90 prosenttia vastaajista oli vähintään lievästi samaa mieltä näiden väittämien kanssa. Tämän vuoksi on mielenkiintoista havaita, että vain noin 70 prosenttia vastaajista on vähintään lievästi samaa mieltä väittämän *monet työyhteisössämme tuntevat työpaikkansa omaksi paikakseen* (PC06; ka.=5,10) ja ainoastaan noin 74 prosenttia vastaajista on vähintään lievästi samaa mieltä väittämän *työtovereiden välillä on yhteisöllisyyttä lisäävä identiteetti* (PC04; ka.=5,14).



KUVIO 18 Psykologisen omistajuuden tutkimusmuuttujien keskiarvot yhteisötasolla

³⁵ PC01 Työyhteisömme suoriutuu tehokkaasti omista tehtävistään
 PC02 Työyhteisö ottaa vastuun siitä, kuinka työt sujuvat
 PC03 Kuuluminen työyhteisöön rakentaa työyhteisölle yhteistä identiteettiä
 PC04 Työtovereiden välillä on yhteisöllisyyttä lisäävä identiteetti
 PC05 Kun puhun työpaikastani, tulen käyttäneeksi enemmän sanaa "me" kuin "minä"
 PC06 Monet työyhteisössämme tuntevat työpaikkansa omaksi paikakseen
 PC07 Pystymme työyhteisönä vaikuttamaan työtehtäviimme
 PC08 Työyhteisönä meillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka asioita tehdään
 PC09 Työyhteisöön valikoituneet ihmiset osaavat työnsä hyvin
 PC10 Työyhteisömme jäsenet suhtautuvat myönteisesti työhönsä
 PC11 Töistä selviytyminen vaatii usein työporukan yhteistä venymistä
 PC12 Työyhteisön jäsenet ponnistelevat työpaikan yhteisen hyvän puolesta

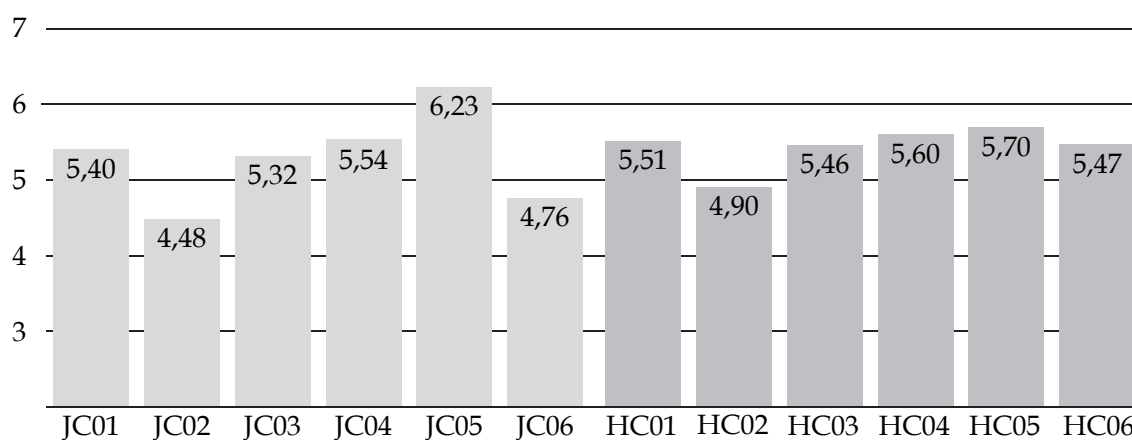
Työnilon tutkimusmuuttujat yhteisötasolla

Työnilon tutkimusmuuttujien³⁶ JC01-JC06 keskiarvot (kuvio 19) vaihtelevat arvojen 4,48 ja 6,23 välillä. Selvästi suurin keskiarvo on tutkimusmuuttujalla *työtovereiden välillä esiintyy keskinäistä huumoria* (JC05; ka.=6,23). Vastaajista oli yli 93 prosenttia vähintään lievästi samaa mieltä, yli 82 prosenttia melko paljon samaa mieltä ja yli 50 prosenttia täysin samaa mieltä kyseisestä väittämästä; Tutkimusmuuttujan sekä mediaani että moodi olivat 7.

Pienimmät keskiarvot on tutkimusmuuttujilla *Työyhteisömme johtamistyyli edistää työnilon tunteen kokemuksia* (JC02; ka.=4,48) ja *työyhteisömme jäsenet kokevat olevansa onnellisia työssään* (JC06; ka.=4,76). Yli puolet vastaajista (55-60 %) oli näidenkin väittämien kanssa vähintään lievästi samaa mieltä.

Auttamisen tutkimusmuuttujat yhteisötasolla

Auttamisen tutkimusmuuttujien³⁷ HC01-HC06 keskiarvot (kuvio 19) vaihtelevat arvojen 4,90 ja 5,70 välillä. Muista poikkeava ja selvästi pienin keskiarvo on tutkimusmuuttujalla *työyhteisössämme autetaan, jos työtehtävät ovat jakautuneet epätasaisesti* (HC02; ka.=4,90); yli 67 prosenttia vastaajista oli silti tämänkin väittämän kanssa vähintään lievästi samaa mieltä. Muiden tutkimusmuuttujien keskiarvot olivat varsin lähellä toisiaan vaihdellen arvojen 5,46 ja 5,70 välillä.



KUVIO 19 Työnilon ja auttamisen tutkimusmuuttujien keskiarvot yhteisötasolla

- ³⁶ JC01 Työyhteisössämme on iloinen työilmapiiri
 JC02 Työyhteisömme johtamistyyli edistää työnilon tunteen kokemuksia
 JC03 Työyhteisömme jäsenet kokevat yhdessä iloa työnsä tuloksista
 JC04 Työyhteisön jäsenet jakavat onnistumisen kokemuksia
 JC05 Työtovereiden välillä esiintyy keskinäistä huumoria
 JC06 Työyhteisömme jäsenet kokevat olevansa onnellisia työssään
- ³⁷ HC01 Työyhteisömme jäsenet auttavat toisiaan vastavuoroisesti
 HC02 Työyhteisössämme autetaan, jos työtehtävät ovat jakautuneet epätasaisesti
 HC03 Työyhteisössämme on tavallista, että apua pyydetään toisilta
 HC04 Kykenen työtovereideni auttamana parempiin työsuorituksiin kuin pystyisin ilman heidän apuaan
 HC05 Työyhteisössämme autetaan, jos tehtävien kiireellisyys sitä edellyttää
 HC06 Työyhteisömme perehdyttää niitä, jotka ovat opastuksen tarpeessa

3.7 Vapaamuotoiset kommentit

Kyselytutkimuksen vastaajille annettiin mahdollisuus kommentoida kyselyä ja sen aiheita myös vapaamuotoisesti. Kommentteja annettiinkin noin neljänsadan vastaajan toimesta. Kommentit koskivat tutkimusilmiöiden lisäksi mm. kiirettä, esimiestyötä, resursseja, tutkimuksen tärkeyttä, kysymysten määrää, vastaajan tunnistettavuutta sekä työyhteisön määrittystä. Kommentit on numeroitu ja numero on ilmoitettu kyseisen kommentin perässä hakasuluissa. Kommentit esitetään siten, ettei vastaaja eikä tarkka työ tai työyhteisö ole tunnistettavissa.

Vapaamuotoisia kommentteja sisäisestä yrittäjyydestä

Sisäiseen yrittäjyyteen kohdistuvat kommentit liittyivät *työn itsenäisyyteen* (väittämä II02) sekä *toimintatapojen muutoksiin* (väittämät II03 ja II09) ja *työn uudistamiseen* (väittämät II10, II11, IC02, IC07 ja IC11) mm. seuraavasti:

Toivoisin myös, että kaikkia uudistamishdotuksia esimiehen ei tulisi [ottaa] henkilökohtaisena kritiikkinä, vaan myös mahdollisuutena työn kehittämiseen [8]

Haluaisimme itsenäisemmän aseman aluevastuineen [33]

... joudumme muuttamaan toimintatapojamme vähän väliä, että pääsisimme tavoitteisiimme [74]

Paine muutoksille ja uusille asioille on kova [76]

Tiimit ovat jo nyt niin itsenäisiä ... Työn kehittäminen jäänyt talouden ja tehokkuuden alle [127]

Vähän liikaa myös ohjeistetaan työyhteisön³⁸ toimintaa ylhäältäpäin [154]

Myös kouluttautumiseen ja toiminnan kehittämiseen on suhtauduttu kannustavasti ja myönteisesti [155]

Työni on itsenäistä [215]

Ihmisten jotka ovat olleet samalla paikalla yli 20 vuotta on turha yrittää muuttaa tapojaan! [216]

Koen, että työyhteisölläni on kovasti haasteita työn ja sen tekemisen muokkaamisessa sekä halussa uudistaa omaa työtään [222]

... työ on hyvin itsenäistä, jolloin johdon merkitys vähenee [311]

³⁸ Tarkka työyhteisö on korvattu sanalla *työyhteisö* vastaajan tunnistamattomuuden turvaamiseksi.

Sisäiseen yrittäjyyteen kohdistetut kommentit liittyivät myös *työn kehittämiseen* (väittämät II01 ja II12) sekä *neuvokkuuteen ja luovuuteen* (väittämät II04, IC04 ja IC09) mm. seuraavasti:

Mitään kehittämistä ei tueta, omatoimisuus on kiellettyä ja keskusteluun suhtaudutaan kielteisesti [88]

... olen mielikuvitusrikas henkilö ja nautin luovasta työnteosta ... [89]

Joskus uusien toimintasääntöjen kehittäminen ja toteuttaminen sujuu hyvin jäyheästi, kun kyseessä on iso organisaatio [130]

... yksittäisellä työntekijällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa edes oman työyhteisönsä asioiden päättämiseen tai tulla niissä kuulluksi [173]

kaupungin hommissa on niin kireetä ja säästöt vaikuttavat työmotivaatioon niin yksilö kuin yhteisötasolla – ei paljon kiinnosta kehittää ja uudistaa työtä [203]

Työyhteisö on luova ja kannustava kun halutaan että homma hoituu [217]

Kaupungin johdon päätösten vuoksi emme voi toteuttaa työtä³⁹ kovinkaan paljon sillä tyylillä millä pitäisi [240]

Työyhteisössä ponnistellaan työmäärän ja työn raskauden kanssa, muuten henki olisi hyvä, kannustava ja kehitysmuuntoinen [251]

Kaupungin valtava byrokratia tappaa ihmisten luovuuden [280]

Keskustelukulttuuri työn tekemisen tavoista ja työyhteisön toimintatapojen kehittämisestä on varsin vaatimattomalla tasolla [314]

Vaikka tuntee työnsä, sitä ei saa pitää itsestään selvänä, vaan on koko ajan kehitettävä sekä omaa ammattitaitoaan, vuorovaikutusta että työyhteisöä [371]

Seuraavissa kommentteissa tuotiin esiin työntekijöiden *valmius tinkiä omasta edustaan* (väittämä II07) ja työyhteisön *yhteinen ponnistelu* (väittämä IC08):

... voi vain ihmetellä työyhteisömme sietokykyä, venymistä ja jaksamista [66]

Uuden esimiehen avulla porukka jaksaa venyä melkoisissa paineissa [95]

Työnjako on joustava ja kukin ottaa vastuuta töistä tasapuolisesti [324]

Henkilökunta venyy uskomattomiin suorituksiin hoitaakseen työnsä³¹ hyvin, säästelemättä itseään [349]

³⁹ Tarkka työn määritelmä on korvattu sanalla *työ* vastaajan tunnistamattomuuden turvaamiseksi.

Vapaamuotoisia kommentteja psykologisesta omistajuudesta

Seuraavat psykologiseen omistajuuteen kohdistuvat kommentit liittyivät mm. vastaajan *mahdollisuuteen vaikuttaa* työyhteisön kehittämiseen (väittämä PI08), työtehtäviin (väittämä PC07) ja toimintatapoihin (väittämä PC08):

Koen työni merkitykselliseksi ja miellyttäväksi, sillä saan vaikuttaa paljon oman työni sisältöön sekä aikatauluun [120]

... työtehtäviin (esim. ajankäyttöön, työn suoritusjärjestykseen) voi vaikuttaa melko paljon [215]

... työyhteisöllä ei ole juurikaan vaikutusmahdollisuuksia työnsisältöön ja työmäärään ... uuvuttavia ja voimavaroja vieviä asioita ... Ei kovin paljon auta, vaikka olisi miten hyvä ja innostava työporukka päivittäin ympärillä [93]

Seuraavissa kommentteissa tuotiin esiin näkemys *työn merkityksestä työntekijän identiteettiin*, mitä kartoitettiin psykologisen omistajuuden väittämissä PI03, PI04, PC03 ja PC04:

Vuosi vuodelta työni⁴⁰ tuntuu entistä erillisemmältä omasta identiteetistäni [198]

Rankassa ammatti-identiteetikriisissä olevana vastaukseni ovat monella tavalla ristiriitaisia ... olin aiemmin vahvasti sitoutunut työhöni ja työyhteisööni, mutta monien vaikeiden vuosien takia huomaan, etten enää koe näin [313]

Seuraavassa kommentissa viitattiin suoraan psykologisen omistajuuden yksilötason väittämään, että *koen henkisesti, että olen oman työni omistaja* (PI12):

Kerroin olevani myös henkisesti oman työni omistaja [371]

Seuraavat psykologiseen omistajuuteen kohdistuneet kommentit liittyivät työyhteisön *kotoisuuteen* (väittämä PI05), työyhteisöön *myönteisesti kiintymiseen* (väittämä PI10), työpaikan *tuntemiseen omaksi paikakseen* (väittämä PC06) ja *myönteiseen työhön suhtautumiseen* (väittämä PC10) mm. seuraavasti:

Unelmatyö, unelmapaikalla, unelmatyökavereiden kesken... [61]

Työyhteisöni on todella mukava ja minusta on mukava tehdä heidän kanssaan työtä [65]

Meidän työyhteisömme on ihan huippupaikka! [291]

Meillä on ihana ja pieni työyhteisö [318]

⁴⁰ Ammatti on korvattu sanalla *työ* vastaajan tunnistamattomuuden turvaamiseksi.

Vapaamuotoisia kommentteja työnilosta

Työnilosta annettiin mm. seuraavia positiivisia kommentteja:

Oma tiimimme toimii loistavasti ja tuo iloa elämääni [1]

Koen työni ja työyhteisöni tuottavan yleensä iloa ja sisältöä elämääni [11]

Kunnan työntekijät ovat jakautuneet ääripäihin työnilon tai työpakon -akselilla. Monet nauttivat työstään ja kehittävät mutta monet ovat tulleet työhön kun on pakko jotain tehdä [14]

Työn sisältö ja työtoverit ihania [97]

Työntekemisen iloa tuottavat iloiset ja huumorintajuiset työtoverit ja lähiesimies [98]

Vuosien mittaan olleiden keskeytysten (...) jälkeen oikein huomaa, miten on ilo tulla takaisin hyvään työyhteisöön, mielenkiintoisen työn pariin!!! [99]

... hyvä tunnelma töissä [103]

Työyhteisössämme henki on hyvä, työilmapiiri ja osaaminen kiitettäviä ... Työ on ilo ... [122]

Jos työssä on iloa ja draivia, mennään vähän hankalampienkin aikojen läpi [172]

Me taidamme tosiaan tykätä työstämme [179]

Työyhteisössäni vallitsee tällä hetkellä hyvä ja avoin ilmapiiri [188]

Pidän työstäni ja se on antoisaa [204]

Työniloa antaa jaetut kokemukset muiden työntekijöiden⁴¹ kanssa [219]

Työntekijät tekevät työtään innostuneesti ja sitoutuneesti... [281]

... työyhteisössä olen onnellinen [318]

Työ on mukavaa ja sitä työtä mitä olen aina halunnut tehdä [350]

Työyhteisö on kiva ja työ mukavaa ... [378]

Oma työyhteisö on toimiva, innostava ja voimaannuttava [391]

⁴¹ Ammattinimike on korvattu sanalla *työntekijä* vastaajan tunnistamattomuuden turvaamiseksi.

Työnilosta annettiin mm. seuraavia negatiivisia kommentteja:

Yleinen ilmapiiri talossamme on huono, osa työntekijöistä vie toistenkin työnilon omalla asenteellaan [1]

Yksittäiset henkilöt ja heidän huono käytöksensä laskevat satunnaisesti työviihtyvyyden alhaiseksi [11]

Jatkuva pelon ilmapiiri vaan jatkuu ja työntekijöitä syrjitään [16]

Työnantaja ei tue työssä jaksamista, josta seuraa työnilon puuttuminen jatkuvassa stressaavassa työtilanteessa liian vähällä henkilökunnalla [52]

Työn tekeminen on suoriutumista, mikä latistaa välillä tehokkaasti työiloa [76]

Työolosuhteet ovat kaupungin toimesta (...) huonontuneet ... työhyvinvointi ei tarkoita sitä että kerran vuodessa tavataan ... ruuan ja ohjelman merkeissä [141]

Työyhteisömme voi vielä hyvin. Sijaisten puute, ylipitkät päivät ... kuitenkin kuormittavat työntekijöitä ja se näkyy pikkuhiljaa viihtymisessä ja jaksamisessa [154]

Tuntuu että kaikki puheet työhyvinvoinnista ... on pelkkää sanahelinää ... [182]

Työnilo ja työviihtyvyys väheni huomattavasti tilaaja/tuottajamalliin siirryttäessä kuntaliitosten myötä [187]

Töissä voi olla ihan kivaa, mutta jos työmäärät ja työtahti aina vain kovenevat ja tekijät vähenee ja ikääntyy, niin pakostakin tulee filis, että työ ei ole enää kivaa [189]

Mutta en todellakaan pidä työstäni enkä saa siitä iloa elämääni [198]

Toivoisin mietittävän työntekijän jaksamista ja työhyvinvointia, tämä päivä imee kaikki tunnollisesta työntekijästä [243]

Toivon todellakin, että kyselyistä olisi sitten hyötyäkin, ja niiden perusteella ruvettaisiin radikaaleihin toimenpiteisiin työyhteisöjen hyvinvoinnin vuoksi [261]

Viime vuosien aikana ilmapiiri mennyt huonompaan suuntaan [273]

Nauru ja tunteet jätettävä kadulle töihin tullessa [295]

Työtehtävät vievät onnellisuutta ... [318]

Ainainen kiire syö työniloa jonkin verran [323]

Vapaamuotoisia kommentteja auttamisesta

Auttamisesta annettiin mm. seuraavia negatiivisia kommentteja:

Työnjakoa voisi kehittää huomattavasti [4]

Perehdyttämiseen ei hirveästi aikaa, kun työntekijöitä pois [5]

Työyhteisön tuki itselleni on vähäinen ... [28]

Kaikki ovat ylityöllistettyjä, joten avun saaminen ei enää onnistu [29]

Työt jakautuu epätasaisesti. Liika kuormittavuus ... [30]

Yhdessä tekemisen meininki puuttuu [60]

Työnantaja ei tue jaksamista konkreettisilla toimenpiteillä [66]

Työntekijöitä pitäisi tukea ja kannustaa enemmän kouluttautumiseen [68]

Miten työntekijän jaksamista tuetaan yhä tiukkenevien resurssien puristuksessa ja vaatimusten lisääntyessä [87]

... emme saa esimiestasolta kannustusta ja/tai ymmärrystä työtämme kohtaan [97]

On huomioitava vanhemman työntekijän voimavarat ja iän tuomat muutokset. Eläkeikää lähestyvä työntekijä suorittaa samat tehtävät kuin nuori työntekijä [110]

Tukea ei juuri saada eikä kehuja [117]

Toivoisin rohkeampaa yhteistyötä johdon ja työntekijöiden välille [136]

... toisilla ei onnistu mikään, ellei ole koko ajan kertomassa mitä tehdään [142]

Toivoisin että esimiehet olisivat enemmän kiinnostuneita alaisistaan, saisi tukea ja kannustusta tarvittaessa [153]

Lähimmältä esimieheltä ei myöskään saa tukea, eikä vastauksia kysymyksiin. Ei anna positiivista palautetta [199]

Työssä jaksamista ei tueta, mikä varmasti vaikuttaa työyhteisön jaksamiseen ja hyvinvointiin [286]

Tämä porukka tarvitsisi ulkopuolista tukea, samoin esimies tehtävien hoitoonsa ja koulutusta [299]

Auttamisesta annettiin mm. seuraavia positiivisia kommentteja:

... naapuriryhmien apu ja auttaminen lähes jokapäiväistä [5]

Toimin mentorina [7]

... omaa ja työyhteisön työtä kehitettiin omatoimisesti ja siihen kannustettiin [88]

Mielenkiintoinen näkökulma – työssä toisten auttaminen [91]

... työntekijät pitävät toisistaan huolta ... [147]

... tehtävät jaetaan niin, että jokainen pääsee käyttämään vahvuuksiaan, verkostojaan ja toimintatapoja, jotka parhaiten soveltuvat kuhunkin tehtävään [155]

Hyvien työkavereiden ansiosta jaksan työssäni, vaikka kaupungin säästöt vaikuttavat jaksamiseen yhä enempi [204]

... voin taas orientoitua omaan työhöni ja työyhteisööni niin kuin se on minulle luontaista; omaa ja työtovereiden työtä arvostaen, tukien ja tiiminä toimien [218]

... sieltä saan myös tukea [219] (huom! vastaaja viittaa kollegoihin)

... saan mm. omalta työparilta positiivista palautetta päivittäin ... [273]

Työtoveri ja esimies sitten parhaimmillaan tukee tätä kokemusta ... [303]

Työstressi on kova ja työtahti tiukka, mutta yksikkö toimii yhteen ja tukee toistaan työssä [324]

... jokainen uusi työntekijä/opiskelija saa hyvän perehdytyksen [371]

Vapaamuotoisia kommentteja esimiestyöstä ja johtamisesta

Esimiestyöstä ja johtamisesta annettiin mm. seuraavia positiivisia kommentteja⁴²:

Työhyvointiin ja työssä viihtymiseen koen eniten positiivisesti vaikuttavan oman lähiesimiehen [156]

... ymmärtäväiset johtajat ovat tukeneet minua valinnoissani [303]

Olen erittäin tyytyväinen työpaikkaani ja työkavereihini sekä työpaikan johtajaan [334]

⁴² Esimiestyöstä on tämän lisäksi esitetty edellä positiivisia kommentteja liittyen sisäiseen yrittäjyyteen, psykologiseen omistajuuteen, työn iloon ja auttamiseen.

Esimiestyöstä ja johtamisesta annettiin mm. seuraavia negatiivisia kommentteja:

Johtaminen on poukkoilevaa ... Johtajan tulisi arvostaa koko henkilöstöä ... [4]

Työyhteisössä paljon hyövä, ihmisiä joilla on ideoita, mutta johtaminen ontuu [8]

Esimiestyöskentely on muuten loistavassa ja haastavassa työyksikössä aivan käsittämättömän ala-arvoista [9]

Ylhäältä organisaatiosta sanellaan mitä työyhteisössä tehdään, ei kuunnella työntekijöitä, jotka ovat asiantuntijoita työssään [46]

Ylemmän johdon toimintatavoissa olisi paljon parantamisen varaa [60]

Johtaminen ei mielestäni nykyisellään anna mahdollisuuksia laadukkaaseen työntekoon, tämä ei koske niinkään lähijohtoa, heillä voisi olla hyvää tahtoa, mutta ei mahdollisuuksia antaa vapauksia meille työntekijöille [89]

Työyhteisössäni ei ole muuta vikaa kuin esimies, joka ei halua ottaa huomioon alaistensa mielipiteitä [92]

... johtamistyyli syö niin omaa kuin muidenkin motivaatiota kovasti [97]

... johtamiseen en ole ollenkaan tyytyväinen [121]

Viimeisen vuoden aikana johdon tasolta huonoa kohtelua työntekijöitä kohtaan... Käskyttämistä, ei kuunnella työntekijöitä heitä koskevissa asioissa [199]

... työpaikan johtaminen huonoa [203]

Esimiestyö ala-arvoista, jatkuvaa väheksyntää ja alistusta niin lähiesimiehen kuin ...johtajankin puolesta [224]

Johtaminen on ... erittäin autoritääristä. En koe työntekijänä voivani vaikuttaa työni kehittämiseen millään lailla pitkstä työurastani ja kokemuksestani huolimatta [285]

Esimiestaso ei tue työyhteisöä, epätasaiset kuormitukset olleet jo vuosia, joille ei saada mitään muutoksia [286]

Johtajuus kadoksissa, esimies ei ole tilanteen tasalla [299]

... selkeä johtaminen puuttuu täysin, sitä nyt kaivattaisiin [357]

Työyhteisön esimiestyöskentely ala-arvoista ja siihen liittyen työssäviihtyminen ja -jaksaminen ovat koetuksella usealla työntekijällä. Parhaamme tehdään [386]

Vapaamuotoisia kommentteja kyselystä

Työyhteisöllä voidaan tarkoittaa laajaa palvelualueetta (esim. sivistyspalvelut), vastuualuetta (esim. opetus- ja päivähoitopalvelut) ja palveluyksikköä (esim. lasten päivähoitopalvelut) tai konkreettista toimintayksikköä kuten esimerkiksi *Ristikiven päiväkotia*. Jotta kyselytutkimuksen vastaajat ajattelisivat työyhteisöä mahdollisimman samalla tavalla, kyselytutkimuksen etusivulla annettiin seuraava ohje:

Ajattele kyselyssä työyhteisönäsi omaa päivittäistä työyhteisöä!

Tästä kehotuksesta huolimatta suuressa osassa vapaamuotoisia kommentteja todettiin juuri työyhteisön määrittely vaikeaksi. Vaikka työyhteisö olisikin ymmärretty annetun ohjeen mukaisesti tarkoittavan päivittäistä työyhteisöä, oli joidenkin työntekijöiden vaikea määrittää oma työyhteisö jostain muusta syystä johtuen. Joidenkin työntekijöiden tehtäväkuva jo itsessään hankaloitti työyhteisön määrittelyä:

Toimin viidessä eri työpisteessä johtuen työni laadusta [3]

Työyhteisön määrittely tästä tehtäväkuvasta vaikeutti vastaamista [229]

Työni luonteeseen kuuluu asiantuntijatehtäviä omaa lähityöyhteisöä laajemmalla alueella [300]

Myös yksin työskentelevät vastaajat kokivat työyhteisön määrittelyn vaikeaksi:

Varsinaista työyhteisöä ei ole, olen ainut työntekijä ko. toimipaikassa [10]

... minulla ei varsinaisesti ole omaa työyhteisöä päivittäin, sillä olen ainoa työntekijä ... [219]

Muutamassa kommentissa tuotiin esille tärkeä huomio siitä, että työntekijä voi kokea työyhteisön laajemmaksi kuin pelkästään kaupungin työntekijöistä koostuvaksi. Seuraavassa esimerkkejä tällaisista kommentteista:

Päivittäinen työyhteisö voi olla muukin kuin kaupungin työntekijöistä koostuva yhteisö! ... Päivittäiseen työyhteisöön kuuluu muutama kaupungin työntekijä ja lisäksi vajaa 20 henkeä muita [73]

Työyhteisöni ei ole puhtaasti pelkästään kaupungin työntekijöistä koostuva yhteisö, vaan kumppanuuksiin perustuva asiantuntijayhteisö, joten kaikkiin vastauksiin ei ollut aivan oikeaa vaihtoehtoa [155]

Pääosa työstä on ulkopuolisten suunnittelijoiden ja urakoitsijoiden kanssa toimimista [370]

Kyselytutkimuksesta annettiin sekä positiivisia että negatiivisia kommentteja. Kommentit kohdistuivat mm. kyselytutkimuksen tärkeyteen, kysymyksiin määrään ja vastaajan tunnistettavuuteen. Kysymyksistä annettiin mm. seuraavia positiivisia kommentteja.

Aika hyvin tehdyt ja selkeät kysymykset ja tarpeeksi vaihtoehtoja [59]

Hyvät kysymykset. Tarpeellisista aiheista [81]

TODELLA HYVIN LAADITUT KYSYMYKSET! [90]

Asiallisia kysymyksiä [108]

Hyviä kysymyksiä, näitä pohdin itsekin päivittäin [120]

Nyt ollaan asian ytimessä, hyvää ja monipuolinen kysely! Toivottavasti tästä saadaan jotain hyötyä ja uutta näkökulmaa työn tekemisen kulttuuriin Jyväskylän kaupungilla [124]

Olipa kiva vastata tähän kyselyyn :-)! [133]

Tärkeä tutkimus kysymyksineen [145]

Oikein hyviä väittämiäkin oli laadittu... Tunnetilan kysyminen oli nerokas idea! Kiitos! [148]

Hyvin laadittu kysymyskokonaisuus [177]

Aiheet olivat keskeisiä kysymyksiä [190]

Toimiva, hyvä kysely [192]

Kysymykset laadittu hienosti positiivisessa hengessä kaikki! [193]

Kattava kysely, antaa hyvää tietoa [213]

Loistavasti toteutettu kysely ja erittäin hyvät kysymykset! [236]

Hyviä kysymyksiä [239]

Selkeästi ymmärrettäviä kysymyksiä [245]

Kysymykset olivat positiivisesti esitettyjä, jotka jo itsessään toivat oivalluksia - niin siis työhän saa olla positiivista ja kivaa - tunnetta! [307]

Vastaavasti kysymyksistä annettiin mm. seuraavia negatiivisia kommentteja.

Liikaa samantyyppisiä kysymyksiä [15]

Hieman alkoivat kysymykset toistaa itseään ... [25]

Liikaa toistoa, samantyyllisiä kysymyksiä [35]

... kysely olisi voinut olla lyhyempi ja ytimekkäämpi [42]

Kysymykset alkoivat tuntumaan puuduttavilta ja rasittavilta kohti loppua [45]

Kysyttiin monta kertaa samaa asiaa [50]

En oikein ymmärtänyt kaikkia kysymyksiä, miltä kantilta asiaa arvioisi [54]

Ihan täsmällisesti vastausvaihtoehdot eivät kuvaava mielipiteitani [125]

Aivan liian pitkä kysely, saman jankkaamista [152]

Hieman hankalahkoja kysymyksiä ... [160]

Tätä kysymyksien runsautta voisi tiivistää, liika on liikaa... Joitakin kysymyksiä oli vaikea ymmärtää [166]

Kysymykset tarkemmiksi [183]

Jotenkin kysymykset olivat ympäröityjä [189]

Hieman liian pitkä ja samoja asioita useaan kertaan [217]

Paljon hyviä kysymyksiä mutta kuitenkin liikaa hyvin samankaltaisia [305]

Kyselyssä toistettiin samoja asioita ihan niin kuin jossain palikkatestissä [308]

Samoja asioita kysyttiin koko ajan ristiin rastiin [312]

Osaltaan kysymykset olivat liian samankaltaisia [315]

Kysymykset toistivat itseään. Samaa asiaa kysyttiin useampaan otteeseen hieman eri sanoin [338]

Kysymysasettelu oli vaikea [374]

Vaikeita ristiriitaisia kysymyksiä [375]

Tutkijaa motivoivat ja kannustivat eteenpäin erityisesti seuraavat positiiviset kommentit tutkimuksesta ja sen koetusta tärkeydestä:

Tärkeä aihealue työurien pidentämisen ja työssäjaksamisen kannalta [12]

Tosi hyvää, että joku tekee tällaisen tutkimuksen tästä aihepiiristä :) [34]

Tsemppiä, pitkäjänteisyyttä ja onnea matkaan väitöskirjatyoössäsi [44]

Hienoa kun tehdään tämä tutkimus, odotan mielenkiinnolla tuloksia aikanaan. Vastatessani väittämiin huomasin olevani varsin tyytyväinen työhöni ja työyhteisöön, hyvä niin. Työpaikalle on aina kiva tulla [49]

Ihan mukava kysely [58]

Kiitos kyselystä [69]

Aihe, josta aina kannattaa keskustella [85]

Asiallinen tutkimus [112]

Hieno ja tärkeä aihe! [148]

Erittäin tärkeää että näitä kyselyjä tehdään [172]

Hyvä aihe tutkia työyhteisön yhteistyökykyä ... [180]

Toimiva, hyvä kysely ... vähän erityyppinen kuin aikaisemmat [192]

Itselle silmiä avaava kysely! [212]

Toivon menestystä tutkimukselle ja odotan kiinnostuneena sen tuloksia [218]

... tähän oli mielenkiintoista vastata ja jäädä vähän miettimäänkin näitä asioita [220]

Kiitos tärkeästä kyselystä :-) [256]

Hyvä kysely [258; 319]

Kiitos että sain vastata ja kirjoittaa! [264]

... ja kiitoksia kun jaksatte tutkia asioita [270]

... muuten kysely oli hyvä ja monipuolinen – toivottavasti tuottaa myös tuloksia! [297]

Muutama kommentoija suhtautui negatiivisesti kyselytutkimukseen ja/tai sen tulosten hyödyntämiseen, kuten mm. seuraavissa:

Mitenkähän tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään. Skeptinen olen [150]

Taas yksi kysely joka ei johda muuhun kuin kyselijöiden työllistymiseen [173]

Kysely oli mielestäni johdattelua [295]

Mitähän tälläkin oikein mitattiin... taas yksi höpö-höpö kysely [312]

Melkoisen ohjaava ja rajoitteinen tutkimus [320]

Ihan turhaa tällaisten kyselyjen lähettely. Samoihin asioihin vastailtu vuosia, eikä mikään koskaan tule muuttumaan [360]

Typerä kysely, ei vaikuta käytännön työhön yhtään mitenkään, asiat eivät tule muuttumaan [396]

Jonkin verran tuli kommentteja liittyen vastaajien tunnistettavuuteen. Näitä kommentteja en kuitenkaan esitä tässä, varmistaakseni lupaukseni tutkimuksen anonyymiuden toteutumisesta. Muidenkaan kommentoijien anonyymius ei ole vaarantunut, koska missään esitetyistä kommentteista ei ole tunnistettavissa vastaajan taustatiedot kuten mm. ikä, sukupuoli, koulutustaso, työyhteisö, organisaatioasema tai työkokemuksen pituus.

Vapaamuotoisten kommenttien hyödyntäminen tutkimuksessa

Vapaamuotoiset kommentit – niin positiiviset kuin negatiivisetkin – ovat tärkeä osa tutkimusaineistoa. Ne vahvistavat omia kokemuksiani ja näkemyksiäni tutkimusilmiöistä. Lisäksi ne nostivat esiin aivan uuden tekijän; esimiestyön ja johtamistyylin, joista tuli paljon positiivisia, mutta ennen kaikkea negatiivisia kommentteja. Lisäksi työnilo näyttäisi jakautuvan työstä saatavaan työniloon ja työyhteisöön kuulumisesta saatavaan työniloon – ns. *työyhteisöiloon*. Nämä asiat huomioin, kun muodostin faktoreita rakenneyhtälömallinnuksen yhteydessä.

Lopuksi haluan esittää erään vastaajan kommentin kokonaisuudessaan, sanasta sanaan, sillä siinä kiteytyy mielestäni erittäin hyvin se mistä tässä tutkimuksessa ja *työyhteisön työhyvinvoinnissa* on kysymys:

Jokainen työyhteisön jäsen on merkityksellinen työyhteisönsä työilmapiirin, jaksamisen, kehittämisen ja laadukkaan työn näkökulmasta. Kannamme siitä kaikki vastuuta. Riittävä ja osaavan esimiestyön rooli on kuitenkin erittäin merkityksellinen ja korostuu tässä jatkuvaassa kaupunkiorganisaation muutoksessa. Laadukkaan esimiestyön kautta työntekijöille turvataan osaltaan riittävä tuki, osallisuus ja kuulluksi tuleminen kokemus. Riittämätöntä ja huonoa esimiestyötä ei paraskaan työkaveri voi korvata [114]

4 MENETELMÄT

Väitöskirjatutkimukseni on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Lisäksi sen voidaan sanoa olevan *selittävä* eli *kausaalinen* tutkimus.

Selittävällä eli kausaalisella tutkimuksella pyritään selvittämään ilmiöiden välisiä syy- ja seuraussuhteita, esimerkiksi etsitään vastauksia kysymyksiin kuten *miksi avioerot ovat lisääntyneet* tai *mitkä ovat syyt liikkeen asiakasmäärän laskuun*. Muuttujien välisiä riippuvuuspäätelmiä yleistettäessä tarvitaan laaja aineisto luotettavien tulosten saamiseksi. (Heikkilä 2014, 14.)

Kyselyllä keräämäni laaja numeerinen aineisto mahdollistaa tilastollisten analyysimenetelmien käytön. Väitöskirjatutkimukseni kannalta oleellimmat tilastolliset analyysimenetelmät ovat *faktorianalyysi* ja *rakenneyhtälömallinnus*. Välimatka-asteikollisille mittauksille kehitetyt tilastolliset analyysimenetelmät voivat luotettavasti hyödyntää saatuja numeroarvoja, jos Likert-asteikollinen muuttuja on hyvä järjestysasteikollinen muuttuja. (Metsämuuronen 2009, 71). Väitöstutkimukseni mittaamistavan olen esittänyt luvussa 3.2 Mittaaminen. Faktorianalyysin ja rakenneyhtälömallinnuksen lisäksi esitän tässä luvussa väitöskirjatutkimukseni luotettavuuden.

Vaikka väitöskirjatutkimukseni on kvantitatiivinen tutkimus, se ei ole pelkästään tilastotieteellinen tutkimus, varsinkaan tulosten tulkintavaiheessa. Jokivuori ja Hietala (2007, 11-12) nostavat tämän ajatuksen esiin varsin hyvin:

Muuttujien välisen yhteyden sijasta yhteiskunta- tai laajemmin ihmistieteilijä on (tai ainakin hänen pitäisi olla) kiinnostunut *ilmiöiden* välisistä yhteyksistä. Käytettiinpä millaisia menetelmiä tahansa, tutkimuksilla pitäisi olla aitoa merkitystä yhteiskuntaa ja siinä olevia tapahtumia koskevalle käsityksellemme (Mills 1982, 72).

Kuten olen jo aikaisemmin todennut (ks. luku 1.5 Tutkimuksen rakenne), niin olen tehnyt rakenneyhtälömallinnuksen konfirmatorisen faktorianalyysin avulla; tutkimusilmiöiden teoreettiseen viitekehykseen ja kunta-alan työkokemukseeni perustuvan tulkinnan perusteella. Tulkintaa olen tarvinnut myös myöhemmin luvussa 6 Diskussio, missä teen päätelmiä väitöskirjatutkimukseni tuloksista.

4.1 Faktorianalyysi

Faktorianalyysin juuret ulottuvat 1800-luvun loppupuolelle, jolloin omaksuttiin ajatusta latentista muuttujasta, joka ei ole suoraan havaittavissa tai mitattavissa. (Leskinen 1987, 1.) Faktorianalyysi on monimuuttujamenetelmä, jolla etsitään suuresta muuttujajoukosta yhteenkuuluvia muuttujia. Näistä muodostetaan muutamia uusia muuttujakombinaatioita, faktoreita eli latentteja muuttujia. (Karhunen, Rasi & Kanniainen 2011, 47.)

Faktorianalyysin käyttö voidaan jakaa tutkimusotteen perusteella kahteen ryhmään: *eksploraatiiviseen* faktorianalyysiin (*Explorative Factor Analysis, EFA*) ja *konfirmatoriseen* faktorianalyysiin (*Confirmatory Factor Analysis, CFA*). Näiden erona on se, että kun eksploraatiivisessa faktorianalyysissä etsitään yleensä kokeilemalla ominaisarvotarkastelujen ja rotaatiomenetelmien avulla sopiva tulkittavissa oleva faktorirakenne, niin konfirmatorisessa faktorianalyysissä pyritään tarkentamaan ja varmentamaan sisällöllisen tutkimusteorian pohjalta nousseita teoreettisia hypoteeseja faktorirakenteesta. (Leskinen 1987, i.)

Metsämuurosen (2009) mukaan eksploraatiivinen faktorianalyysi soveltuu tilanteeseen, missä tutkijalla on ajatus siitä, millainen teoria yhdistää tutkittavia muuttujia. Sitä voidaan käyttää, kun pyritään tiivistämään muuttujien välisiä korrelaatioita, vähentämään suuri joukko muuttujia muutamaan faktoriin, muodostamaan havaittujen muuttujien taustalla olevasta prosessista mitattava määritelmää sekä testaamaan taustalla olevan prosessin luonnetta kuvaavaa teoriaa. (Metsämuuronen 2009, 666.)

Eksploraatiiviseen faktorianalyysiin valittujen muuttujien ajatellaan mittaavan latentteja muuttujia, faktoreita, mutta ei tarkemmin olla selvillä faktoreiden lukumäärästä tai faktoreiden lataus- ja korrelaatorakenteista. (Leskinen 1987, 47–48.)

Mikäli eksploraatiivisessa faktorianalyysissä on saatu tulkinneita, yksinkertaisen rakenteen omaavia faktorimalleja, voidaan tuloksia tarkentaa rakentamalla niitä vastaavia konfirmatorisia faktorimalleja. Tutkimusote ei ole enää konfirmatorista, hypoteeseja testaavaa, vaan eksploraatiivista konfirmatoristen faktorimallien rakentamista. Päättävöitteena on silloin eksploraatiivisen faktorianalyysin tulosten tarkentaminen konfirmatoristen faktorimallien avulla. (Leskinen 1987, 64–65.)

Metsämuurosen (2009) mukaan konfirmatorinen faktorianalyysi samaistetaan usein rakenneyhtälömallinnuksen kanssa (*Structural Equation Modelling, SEM*)⁴³. Karjaluodon (2007, 43) mukaan *konfirmatoriseen faktorianalyysiin liittyy usein rakenneyhtälömallien rakentaminen ja testaus*. Konfirmatorinen faktorianalyysi ja rakenneyhtälömallinnus ovat väitöskirjatutkimukseni kannalta oleelliset menetelmät koska tutkimustehtävänä on muodostaa rakenneyhtälömalli.

⁴³ Nimityksiä käytetään melko joustavasti. Joidenkin mielestä konfirmatorinen faktorianalyysi on yläkäsite, jonka erikoistapaus on rakenneyhtälömallinnus. Jotkut taas katsovat, että rakenneyhtälömallinnus on yläkäsite, joka pitää sisällään sekä konfirmatorisen faktorianalyysin että polkumallit. (Metsämuuronen 2009, 649.)

4.2 Rakenneyhtälömallinnus

Regressioanalyysi on faktorianalyysin tapaan yksi vanhimmista vielä runsaasti käytössä olevista monimuuttujamenetelmistä⁴⁴. (Metsämuuronen 2009, 710.) Rakenneyhtälömallinnuksen ideana on tarkastella regressioanalyysin avulla faktoreiden välisiä kausaalisuhteita. (Karjaluoto 2007, 43.) Metsämuurosen (2009) mukaan rakenneyhtälömallinnusta voidaan käyttää kolmeen tarkoitukseen (Garson 2009; Metsämuuronen 2009, 1450):

1. Puhtaasti konfirmatorisiin tarkoituksiin, jolloin testataan teoreettisen mallin sopivuutta havaittuun dataan.
2. Vaihtoehtoisten mallien testaamiseen, jolloin tutkittavana on kaksi tai useampia malleja, joiden paremmuutta testataan.
3. Mallin kehittämiseksi, jolloin yhdistetään sekä eksploratorista että konfirmatorista näkökulmaa.

Metsämuurosen (2009) mukaan regressioanalyysi erilaisine muunnelmineen lienee eräs keskeisempiä ja käytetyimpiä analyysimenetelmiä, kun halutaan mallintaa todellisuutta. Perinteinen regressioanalyysi on tieteellisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jossa usealla selittävällä muuttujalla selitetään yhtä muuttujaa. (Metsämuuronen 2009, 711.) Selittävien muuttujien on korreloitava selitettävän muuttujan kanssa, mutta ei toistensa kanssa. Jos jotkin selittävät muuttujat korreloivat selvästi keskenään, esiintyy multikollineaarisuutta, jolloin muuttujat eivät juuri tuo lisää tietoa ja on vaikea todeta, mikä on eri muuttujien vaikutus selitettävään muuttujaan. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 275.) Useamman muuttujan analyysissä regressioanalyysin perusmalli on seuraava (mm. Metsämuuronen 2009, 721.):

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_i X_i + \varepsilon, \text{ missä}$$

- Y viittaa selitettävään muuttujaan
- $X_1 - X_i$ viittaavat selittäviin muuttujiin
- β_0 viittaa vakioon, joka lasketaan analyysin kuluessa
- $\beta_1 - \beta_i$ viittaavat muuttujien painokertoimiin
- Virhetermi ε viittaa siihen, että malli ei kykene täydellisesti selittämään ilmiötä, vaan mallissa on aina virhettä tai ennustevajetta (residuaali)

Laskemalla pyritään löytämään sellainen ratkaisu, jossa kyseisten virheiden neliöt, ε^2 , olisivat mahdollisimman pienet. (Metsämuuronen 2009, 721.)

⁴⁴ Menetelmän isänä mainitaan yleensä Sir Francis Galton, joka 1800-luvulla tutki isien ja poikien pituuksia ja havaitsi, että pitkien isien pojista ei keskimäärin tullut aivan yhtä pitkiä kuin isistään. Vastaavasti havaittiin, että normaalia lyhyempien isien pojista tuli puolestaan hieman pidempiä kuin isistään. Kun poikien pituutta selitettiin isien pituudella, havaittiin siis, että poikien keskipituus pyrki olemaan enemmänkin keskinkertainen kuin ääripäitä lähestyvä. Galton kutsui ilmiötä nimellä *regression toward mediocrity* ("regressoituminen kohti keskinkertaisuutta"), mutta myöhemmin *regression toward mean* ("regressoituminen kohti keskiarvoa"). Tästä juontuu analyysimenetelmän nimi regressioanalyysi. (Metsämuuronen 2009, 709-710.)

Mittausmallien (*Measurement Models*) ja rakennemallien (*Structural Models*) kokonaisuutta nimitetään rakenneyhtälömalliksi (*Structural Equation Model*), jonka periaate on esitetty kuviossa 20. Mittausmallista käytetään usein myös termiä konfirmatorinen faktorianalyysi. Latenteja (*endogeenejä*) muuttujia ei voi mitata suoraan, vaan niiden suuruus päätellään havaittujen (*eksogeenisten*) muuttujien avulla (X ja Y kuviossa 20). Latentit muuttujat ovat perinteisen faktorianalyysin faktoreita, joille havaitut muuttujat latautuvat kukin omalla painollaan, joita merkitään symbolilla λ (*Lambda*). (Metsämuuronen 2009, 1455.) Mittausmalli voidaan kirjoittaa seuraavaan matemaattiseen muotoon:

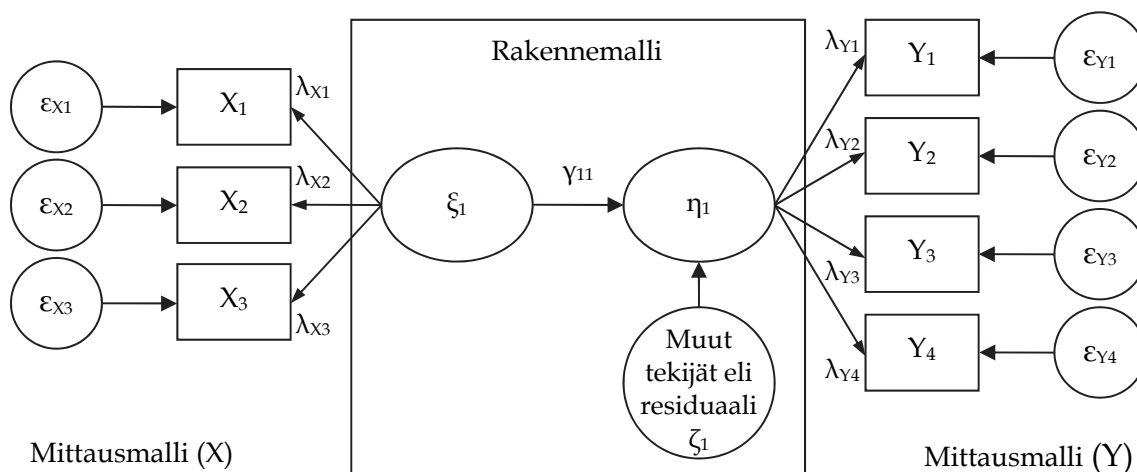
$$X_1 = \lambda_{X1}\xi_1 + \varepsilon_{X1}$$

Mittausmallilla tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että havaittu muuttuja X_1 voidaan selittää kahdella tekijällä: taustalla olevalla latentilla muuttujalla ξ_1 ja mittausvirheellä ε_{X1} . Lataus λ_{X1} on sama kuin faktorilataus, joka suorakulmisen rotaation tilanteessa on muuttujan korrelaatio latenttiin muuttujaan. Toisin sanoen mitä suurempi λ arvo on, sitä voimakkaammin havaittu muuttuja X tai Y on yhteydessä taustalla olevaan faktoriin tai latenttiin muuttujaan. (Metsämuuronen 2009, 1454–1455.) Mittausmalleja yhdistämällä voidaan rakentaa rakennemalli. Matemaattisesti rakennemalli on kuviossa 20 muotoa:

$$\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \zeta_1$$

Toisin sanoen latentti muuttuja η_1 selitetään latentin muuttujan ξ_1 avulla, jolloin mallin regressiokerroin on γ_{11} ja selittymätön osuus (*residuaali* ζ_1) ymmärretään kaikeksi muuksi, mitä malliin ei oletettu mukaan. (Metsämuuronen 2009, 1456.)

Rakenneyhtälömallin faktoreiden välistä regressiokerrointa kutsutaan myös *polkukertoimeksi* (*path coefficient*), jota termiä käytän myös väitöskirjassani. Polkukertoimen lyhenteenä käytetään kreikkalaista kirjainta β (beeta).



KUVIO 20 Rakenneyhtälömalli (Metsämuuronen 2009, 1455)

4.3 Tilastollinen merkitsevyys

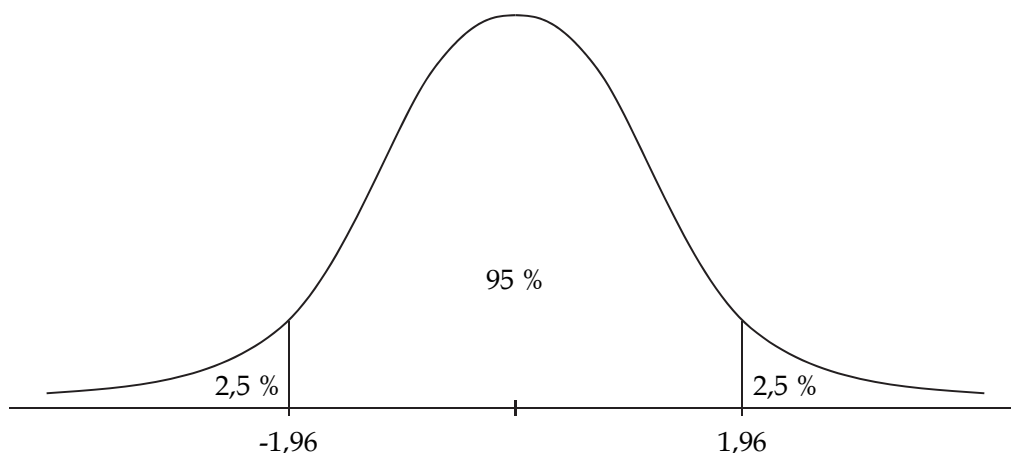
Tilastollisten analyysimenetelmien tulosten arvioinnissa oleellisen tärkeä tekijä on tulosten *tilastollisen merkitsevyyden* tarkastelu. Tilastokeskuksen (2018) mukaan tilastollinen merkitsevyys tarkoittaa *todennäköisyyttä, jolla tutkija voi hyväksyä muuttujien välisen yhteyden olemassaolon tutkimusaineistossa*. Tilastollisen testin varmuus ilmoitetaan joko 95, 99 tai 99,9 prosentin merkitsevyydestä. Esimerkiksi 95 prosentin taso merkitsee sitä, että on korkeintaan viiden prosentin mahdollisuus sille, että otosaineistossa todettu yhteys ei ole todellinen perusjoukossa esiintyvä ilmiö. (Tilastokeskus 2018.) Jos tilastollisen testin varmuus on alle 95 %, niin silloin testin tulokset eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Tilastollisina merkitsevyydestä käytetään yleisesti taulukossa 31 esitettyjä tasoja:

TAULUKKO 31 Tilastollisen merkitsevyyden tasot

Tilastolliset merkitsevyydet	Merkintä	t-arvo	p-arvo
Tilastollisesti ei-merkitsevä	ns	< 1,96	> 0,050
Tilastollisesti melkein merkitsevä	*	≥ 1,96	≤ 0,050
Tilastollisesti merkitsevä	**	≥ 2,58	≤ 0,010
Tilastollisesti erittäin merkitsevä	***	≥ 3,29	≤ 0,001

Asiaa on havainnollistettu kuviossa 21, jossa on esitetty Studentin t-jakauma.

Studentin t-jakauma on todennäköisyysjakauma, jota hyödynnetään normaalijakautuneiden populaatioiden keskiarvon tarkastelussa kun otoskoko on pieni. Yleisesti käytetty t-testi perustuu t-jakaumaan. Studentin t-jakauma on normitetun normaalijakauman kaltainen jakauma, jonka muoto kuitenkin vaihtelee otoskoon mukana. Mitä suurempi otos on kyseessä, sitä lähempänä t-jakauma on normaalijakaumaa. (Jauhiainen 2008.)



KUVIO 21 Studentin t-jakauma 5 % merkitsevyydestä

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen mittarin luotettavuuteen. (Metsämuurosen 2009, 74.) Tutkimuksen luotettavuus eli validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen luotettavuuteen. Ulkoinen luotettavuus tarkoittaa käytännössä tutkimuksen yleistettävyyttä, ja sitä olen tarkastellut luvussa 3.5. Sisäinen luotettavuus voidaan jakaa sisällön validiteettiin (*content validity*) ja rakennevaliditeettiin (*construct validity*).

Sisällön validius on enemmänkin käsitteellinen tai teoreettinen kuin laskennallinen mittauksen ominaisuus. Sisällön validiteetin tarkastelussa tutkitaan, ovatko mittarissa tai ylipäänsä tutkimuksessa käytetyt käsitteet teorian mukaiset ja oikein operationalisoidut. (Metsämuuronen 2009, 126.)

Mittarini väittämät (ks. luku 3.3 ja liite 2) perustuvat väitöstutkimukseni tutkimusilmiöiden teorioiden (ks. luku 2) mukaisiin käsitteisiin, ja ne kattavat kyseiset ilmiöt laajasti. Tutkimukseni sisällön validiteetti on näin ollen hyvä.

Rakennevaliditeetti menee sisällön validiteetista pidemmälle; *mikäli ilmiö todella noudattaa jotain teoriaa ja mallia, tulisi olla mahdollista löytää sille tukea aineistosta matemaattisesti.* (Metsämuuronen 2009, 128.)

Rakennevaliditeetti on ulottuvuus, johon joukko mitattuja kohteita todella heijastaa teoreettista piilevää rakennetta, jota ne on suunniteltu mittaamaan. (Hair, Black, Babin & Andersson 2010, 708.)

Tarkastelen mittausmallin rakennevaliditeettia yhtenevän eli konvergentin validiteetin (*convergent validity*) ja erottelevan eli diskriminantin validiteetin (*discriminant validity*) kautta.

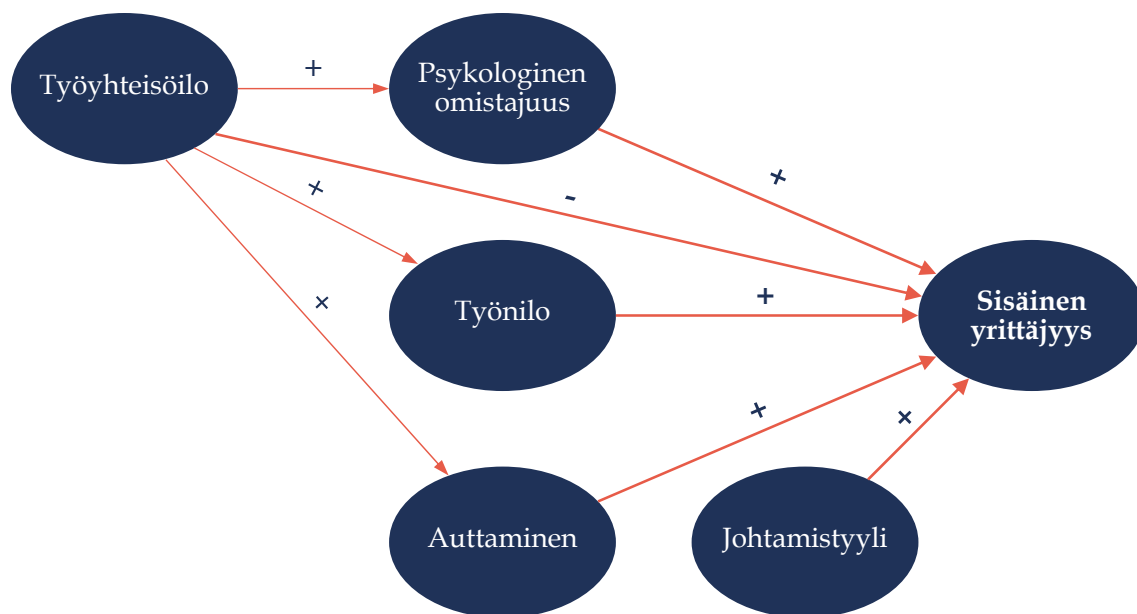
Konvergentilla validiteetilla tarkoitetaan validiteetin lajia, jossa samaan teoreettiseen käsitteeseen liittyvät muuttujat ovat toisiinsa yhteydessä eli matemaattisesti ajatellen korreloivat keskenään, ja näin konvergoivat eli suppenevat kohti taustalla olevaa teoreettista käsitettä eli latenttia muuttujaa. (Metsämuuronen 2009, 130.) Konvergenttia validiteetin voidaan arvioida mm. AVE:n (*Average Variance Extracted*), faktorilatausten ja reliabiliteetin avulla. Mittausmallin konvergentti validiteetti on hyvä, jos faktoreiden AVE-arvo on suurempi kuin 0,5 (Fornell & Larcker 1981; Karjaluoto & Juntunen 2007, 18). Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että faktorilatausten pitäisi olla vähintään 0,5 ja ideaalisesti 0,7 tai enemmän (Hair, Black, Babin & Andersson 2010, 708). Mittausmallin konvergenttia validiteettia voidaan pitää hyväksyttävänä, jos reliabiliteetti on vähintään 0,6-0,7 (Hair, Black, Babin & Andersson 2010, 710).

Diskriminantti validiteetti tarkoittaa ilmiötä, jossa teoreettisesti eri asiaa mittaavat osatekijät eivät korreloi toisiinsa. (Metsämuuronen 2009, 130.) Mittausmallin diskriminantti validiteetti on hyvä, jos AVE-arvon neliöjuuri on suurempi kuin kyseisen faktorin korrelaatio muiden faktoreiden kanssa (Fornell & Larcker 1981; Karjaluoto & Juntunen 2007, 19).

5 TULOKSET

Väitöskirjatutkimukseni tuloksena esitän *kunnallisen työntekijän ja työyhteisön uudistumisen mallin* (kuvio 22). Kyseessä on rakenneyhtälömalli, josta ilmenee, että sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttaa sekä yksilötasolla että yhteisötasolla *positiivisesti* psykologinen omistajuus, työnilo ja auttaminen sekä johtamistyyli, ja *negatiivisesti* työyhteisöilo suoraan; psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen polkujen kautta työyhteisöilon *kokonaisvaikutus* sisäiseen yrittäjyyteen on kuitenkin *positiivinen*.

Esitän tässä luvussa uudistumisen rakenneyhtälömallit sekä niiden faktorit ja luotettavuustarkastelut erikseen sekä *kunnallisen työntekijän* (luku 5.1) että *kunnallisen työyhteisön* (luku 5.2) osalta. Rakenneyhtälömallit ja niiden faktorit tutkimusmuuttujineen on esitetty liitteessä 6. Taustamuuttujien vertailuryhmien aineistoilla erikseen tehtyjen rakenneyhtälömallinnusten tuloksia tarkastelen luvussa 5.3 ja esitän tulokset kokonaisuudessaan liitteessä 7.



KUVIO 22 Kunnallisen työntekijän ja työyhteisön uudistumisen malli

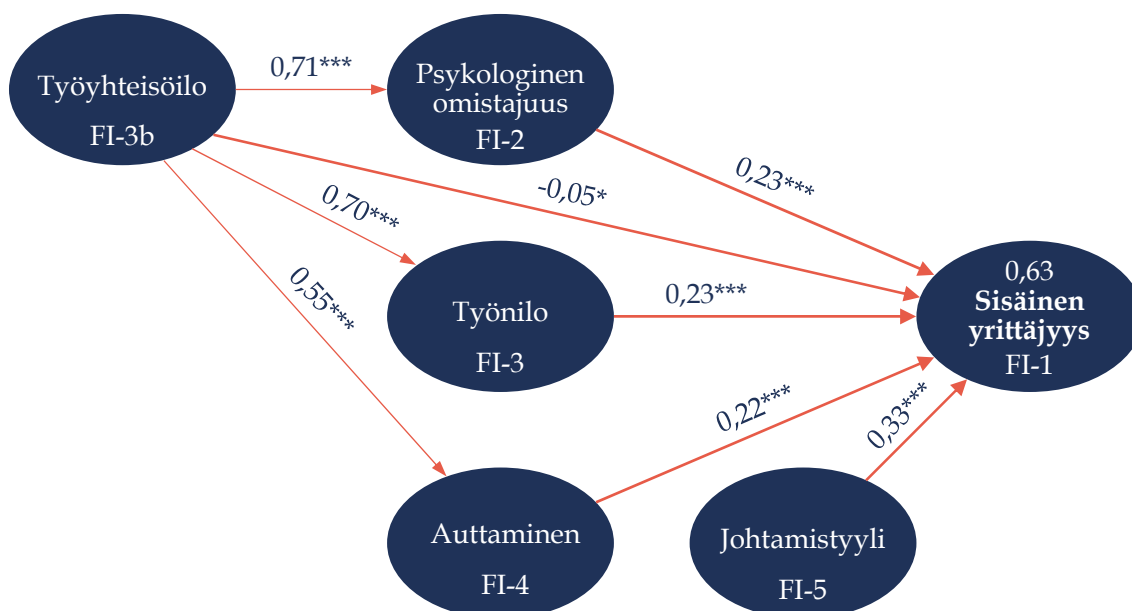
5.1 Kunnallisen työntekijän uudistumisen malli

Esitän kuviossa 23 *kunnallisen työntekijän uudistumisen mallin*. Tässä yksilötason rakenneyhtälömallissa nähdään kunnallisen työntekijän sisäiseen yrittäjyyteen tilastollisesti merkitsevästi vaikuttavat tekijät, yhteyksien polkukertoimet ja tilastolliset merkitsevyystasot. Yksilötason rakenneyhtälömallin selitysaste (R^2) on 0,63, mitä voidaan pitää hyvänä (Chin 1998; Hair, Ringle & Sarstedt 2011).

Yksilötason rakenneyhtälömallista nähdään psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen faktoreiden vaikutukset sisäisen yrittäjyyden faktoriin ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä, positiivisia ja kohtalaisen voimakkaita⁴⁵. Vastauksena tutkimuskysymykseen⁴⁶ yksilötasolla voidaan näin ollen todeta, että psykologinen omistajuus, työnilo ja auttaminen vaikuttavat kunnallisen työntekijän sisäiseen yrittäjyyteen – uudistumiseen – tilastollisesti merkitsevästi, positiivisesti sekä kohtalaisen voimakkaasti.

Yksilötason rakenneyhtälömallista havaitaan lisäksi, että aineistosta nousi esiin uusia sisäistä yrittäjyyttä selittäviä tutkimusilmiötä; johtamistyyli, jonka vaikutus on tilastollisesti merkitsevä, positiivinen ja kohtalaisen voimakas, sekä työyhteisöilo, jonka suora vaikutus on tilastollisesti merkitsevä, mutta negatiivinen ja voimakkuudeltaan heikko.

Tarkastelen muodostamiani yksilötason faktoreita luvussa 5.1.1, selittävien faktoreiden vaikutuksia sisäisen yrittäjyyden faktoriin yksilötasolla luvussa 5.1.2 sekä yksilötason mallin luotettavuutta luvussa 5.1.3.



KUVIO 23 Kunnallisen työntekijän uudistumisen malli

⁴⁵ Weak effect ($\beta < 0,20$), moderate effect ($\beta = 0,20-0,50$), strong effect ($\beta > 0,50$)

⁴⁶ Vaikuttavatko psykologinen omistajuus, työnilo ja auttaminen kunnallisen työntekijän ja työyhteisön sisäiseen yrittäjyyteen – tilastollisesti merkitsevästi, positiivisesti vai negatiivisesti sekä kuinka voimakkaasti?

5.1.1 Faktorit yksilötasolla

Sisäisen yrittäjyyden faktori yksilötasolla

Sisäinen yrittäjyyden yksilötason faktori (FI-1) on *kunnallisen työntekijän uudistumisen rakenneyhtälömallin* selitettävä latentti muuttuja, ja se muodostuu taulukossa 32 esitetyistä seitsemästä tutkimusmuuttujasta, joiden faktorilataukset ovat 0,63–0,76. Näiden tutkimusmuuttujien teoreettinen viitekehys perustuu seuraaviin *sisäisen yrittäjän ominaisuuksiin* (mm. Kansikas 2004, Pinchot 1985, Antoncic & Hisrich 2001):

1. Aloitteellisuus
2. Mahdollisuuksien havainnointi ja niiden toteuttaminen
3. Riskinotto kyky
4. Vastuullisuus
5. Epävarmuuden sietokyky
6. Muutoshalukkuus

Tutkimusmuuttuja *otan työssäni harkittuja riskejä* (II05) on toinen *riskinotto kykyä* kuvaavista sisäisen yrittäjyyden yksilötason mittarin tutkimusmuuttujista. Jos käyttäisin sitä mallissani valitun tutkimusmuuttujan, *uskallan kokeilla työssäni uusia asioita, vaikka ne eivät aina onnistuisikaan* (II11), ohella tai tilalla, niin sen faktorilataus jäisi varsin pieneksi (0,47) ja sisäisen yrittäjyyden faktorin AVE-arvo jäisi alle sallitun raja-arvon 0,5 (Fornell & Larcker 1981). Lisäksi malliin valittu tutkimusmuuttuja kuvaa paremmin sisäisen yrittäjyyden *uudistumista*.

Sisäisen yrittäjyyden mittarissa on yksilötasolla peräti kolme *vastuullisuutta* kuvaavaa tutkimusmuuttujaa (II06, II07 ja II12), joista jokainen olisi toiminut mallissa, mutta vain ja ainoastaan yksin; käyttämällä mallissa useampaa kuin yhtä vastuullisuutta kuvaavaa tutkimusmuuttujaa, sisäisen yrittäjyyden faktorin AVE-arvo jää alle sallitun raja-arvon 0,5. Rakenneyhtälömalliin valittu tutkimusmuuttuja *kannan vastuuta siitä, että opin tekemään työni paremmin* (II12) on käsitteellisesti paras *vastuullisuutta* kuvaavista tutkimusmuuttujista, koska se kuvaa suoraan sisäisen yrittäjyyden *uudistumista*.

Tutkimusmuuttujat *saan tehdä niin itsenäisesti työtäni kuin haluankin* (II02) ja *saan hyödyntää omaa neuvokkuuttani töiden sujumisessa* (II04) jätin pois sisäisen yrittäjyyden faktorista, koska ne kuvaavat paremminkin sisäisen yrittäjyyden *mahdollistavaa tekijää; työn autonomiaa*.

TAULUKKO 32 Sisäinen yrittäjyys -faktori yksilötasolla

Tutkimusmuuttujat	λ
II01 Kehitän oma-aloitteisesti omaa työtäni	0,71
II03 Työssäni saan halutessani aikaan muutoksia toimintatapoihin	0,72
II08 Säilytän työhalukkuuteni myös epävarmuuden keskellä	0,71
II09 Olen innokas ehdottamaan muutoksia toimintatapoihin	0,69
II10 Näen mahdollisuuksia uudistaa työtäni monin tavoin	0,76
II11 Uskallan kokeilla työssäni uusia asioita, vaikka ne eivät aina onnistuisikaan	0,72
II12 Kannan vastuuta siitä, että opin tekemään työni paremmin	0,63

Psykologisen omistajuuden faktori yksilötasolla

Psykologisen omistajuuden yksilötason faktori (FI-2) on *kunnallisen työntekijän uudistumisen rakenneyhtälömallin* selittävä latentti muuttuja. Se muodostuu taulukossa 33 esitetyistä viidestä tutkimusmuuttujasta, joiden faktorilataukset vaihtelevat arvojen 0,72–0,78 välillä. Näiden tutkimusmuuttujien teoreettinen viitekehys perustuu seuraaviin psykologisen omistajuuden *motiiveihin ja kehityspolkuihin* (Pierce, Kostova & Dirks 2001; 2003):

1. Identiteetti / laajennettu minä
2. Oman paikan tarve
3. Omistajuuden tunne

Psykologisen omistajuuden yksilötason mittarin muita tutkimusmuuttujia ei voi käyttää kyseisessä *psykologisen omistajuuden* faktorissa, koska silloin faktori ei enää kuvaisi taustalla olevaa teoreettista käsitettä (AVE-arvo olisi alle 0,5) ja toisaalta faktorin korrelaatio erityisesti *työnilon*, mutta myös *sisäisen yrittäjyyden* faktorin kanssa olisi liian suuri (faktorin AVE-arvon neliöjuuri olisi pienempi kuin faktoreiden välinen korrelaatio). Sen sijaan muista tutkimusmuuttujista näytti muodostuvan valitun faktorin lisäksi ainakin kaksi muuta *psykologisen omistajuuden* faktoria; ne eivät kuitenkaan toimineet rakenneyhtälömallissani:

Tutkimusmuuttajat *tunnen hallitsevani ne tehtävät, jotka kuuluvat työhöni* (PI02) ja *vuosien mittaan olen oppinut tuntemaan työni hyvin* (PI09) muodostavat AVE-arvoltaan (0,74) ja faktorilatauksiltaan (yli 0,8) hyväksyttävän, mutta reliabiliteetiltaan vain välttävän (cronbachin alfa 0,65) ja käsitteellisesti hyvin suppean faktorin. Tutkimusmuuttajat kuvaavat *tehokkuuden ja vaikuttavuuden tarvetta sekä kohteen läheistä tuntemista*. Lisäksi tällaisen faktorin ja sisäisen yrittäjyyden välinen riippuvuus on heikko (polkukerroin 0,13).

Tutkimusmuuttajat *kykenen vaikuttamaan siihen, miten työssäni menestyn* (PI07) ja *pääsen vaikuttamaan työyhteisön kehittämiseen* (PI08) muodostavat AVE-arvoltaan (0,80), faktorilatauksiltaan (0,89) ja reliabiliteetiltaan (cronbachin alfa 0,74) hyväksyttävän faktorin. Tämän faktorin ja sisäisen yrittäjyyden välinen riippuvuus on myös hyvä (polkukerroin 0,38), mutta faktorin AVE-arvon neliöjuuri on pienempi kuin kyseisten faktoreiden välinen korrelaatio. Tämä tarkoittaa, että faktorit korreloivat liikaa keskenään eli ne ovat käsitteellisesti liian lähellä toisiaan. Lisäksi kyseinen faktori kuvaisi psykologista omistajuutta erittäin suppeasti; *vaikuttaminen kohteeseen*.

TAULUKKO 33 Psykologinen omistajuus -faktori yksilötasolla

Tutkimusmuuttajat	λ
PI03 Ns. työminä on tärkeä osa identiteettiäni	0,72
PI04 Suhtaudun työhöni niin kuin se olisi iso osa itseäni	0,78
PI05 Koen työyhteisöni olevan kotoisa paikka	0,73
PI06 Koen työni omakohtaiseksi eli ns. ”omaksi jutuksi”	0,74
PI12 Koen henkisesti, että olen oman työni omistaja	0,75

Työnilon faktorit yksilötasolla

Työnilo jakaantuu kahteen selvästi erilaiseen faktoriin; varsinaiseen *työnilon* faktoriin ja ns. *työyhteisöilon* faktoriin. Siinä missä työnilon faktori kuvaa työn sisällöstä, tekemisestä ja tuloksista saatavaa iloa, niin työyhteisöilon faktori kuvaa sitä iloa, mikä liittyy työntekijän ja työyhteisön jäsenten työyhteisöstä saamaan iloon. Työyhteisöilo on väitöstutkimuksen tekijän täysin itsekeksimä nimitys, eikä se siis ole mikään vakiintunut käsite tieteellisessä keskustelussa. Tarkoitus ei myöskään ollut kehittää ja esittää uutta käsitettä vaan ainoastaan tehdä ero näiden kahden työnilon määritelmän välillä. Työnilon yksilötason mittarin tutkimusmuuttujia ei alun perin muodostettu ajatellen tällaista työnilon jakaantumista kahteen eri merkitykseen, mutta rakenneyhtälömallinnuksen aikana jako tuli näkyväksi ja välttämättömäksi.

Varsinainen työnilon yksilötason faktori (FI-3) on *kunnallisen työntekijän uudistumisen rakenneyhtälömallin* selittävä latentti muuttuja. Se muodostuu taulukossa 34 esitetyistä neljästä tutkimusmuuttujasta, joiden faktorilataus vaihtelee välillä 0,80-0,90. Näiden tutkimusmuuttujien teoreettinen viitekehys perustuu seuraaviin:

1. Työn kokeminen merkitykselliseksi (Hackman & Oldham 1975)
2. Työn tulosten tiedostaminen (Hackman & Oldham 1975)
3. Työnilon yhteys työnimuun (mm. Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010)
4. Työnilo on työstä aiheutuvaa iloa (Varila & Lehtosaari 2001)

TAULUKKO 34 Työnilo -faktori yksilötasolla

Tutkimusmuuttujat	λ
J101 Työni sisältö tuottaa minulle iloa	0,84
J103 Tunnen iloa siitä, mitä olen saanut työssäni aikaan	0,85
J105 Työnilo saa työpäiväni sujumaan nopeasti	0,80
J106 Tunnen työniloa työtä tehdessäni	0,90

Työyhteisöilon yksilötason faktori (FI-3b) on niin ikään *kunnallisen työntekijän uudistumisen rakenneyhtälömallin* selittävä latentti muuttuja. Se muodostuu taulukossa 35 esitetyistä kahdesta tutkimusmuuttujasta, joiden faktorilataukset ovat 0,89 ja 0,91. Näiden tutkimusmuuttujien teoreettinen viitekehys liittyy mm. *työyhteisön avoimeen vuorovaikutukseen ja ryhmän toimivuuteen* (Manka 2011). Vaikka kyseinen faktori muodostuu ainoastaan kahdesta tutkimusmuuttujasta, niin sen faktorilataukset ovat erittäin korkeat, ja faktorin muutkin tunnusluvut (AVE, CR, Cronbach alfa) mallissa ovat erittäin hyvät (ks. luku 5.1.3 Mallin luotettavuus yksilötasolla).

TAULUKKO 35 Työyhteisöilo -faktori yksilötasolla

Tutkimusmuuttujat	λ
J102 Työyhteisö on minulle mielihyvän lähde	0,89
J104 Työskentely oman työyhteisöni hyväksi tuottaa minulle iloa	0,91

Auttamisen faktori yksilötasolla

Auttamisen yksilötason faktori (FI-4) on *kunnallisen työntekijän uudistumisen rakenneyhtälömallin* selittävä latentti muuttuja. Se muodostuu taulukossa 36 esitetyistä neljästä tutkimusmuuttujasta, joiden faktorilataus vaihtelee 0,64-0,81 välillä. Näiden tutkimusmuuttujien teoreettinen viitekehys perustuu seuraaviin teorioihin (Khalil 2004; Pessi & Saari 2008):

1. Alter-keskinen teoria: *sosiaalisuus selittää pyyteettömyyttä*
2. Sosialisaatioteoria: *pyyteettömyys arvoissa, normeissa ja niihin kasvattamisessa*
3. Lämpimän hehkun teoria: *pyyteettömyys tuo hyöää mieltä*

Auttamisen yksilötason mittarin kahta muuta tutkimusmuuttujaa (HI04 ja HI05) ei voi lisätä faktoriin, erikseen eikä varsinkaan yhdessä, koska silloin faktorin AVE-arvo laskisi alle sallitun raja-arvon 0,5. Sen sijaan auttamisen faktoriin valitun tutkimusmuuttujan *teen töitä muidenkin puolesta auttaakseni heitä* (HI03) voisi korvata kummalla tahansa näistä kahdesta muusta tutkimusmuuttujasta. Molemmat tutkimusmuuttujat antaisivat hyväksyttävät arvot seuraavasti:

1. *Pyydän arkailematta työtovereitani apua, kun sitä tarvitsen* (HI04)
 - a. Faktorilataus0,69
 - b. AVE-arvo0,53
 - c. Cronbachin alfa0,71
2. *Olen saanut apua omiin työtehtäviini toisilta työntekijöiltä* (HI05)
 - a. Faktorilataus0,66
 - b. AVE-arvo0,52
 - c. Cronbachin alfa0,69

Valitsin rakenneyhtälömalliin kuitenkin ne tutkimusmuuttujat, jotka kuvaisivat auttamista mahdollisimman yhdensuuntaisesti ja joiden avulla faktori kuvaisi auttamista täysin *pyyteettömästi* ilman ajatusta tai odotusta vastapalveluksesta.

Auttamisen yksilötason faktorista pois jättämäni kaksi tutkimusmuuttujaa näyttäisivät toimivan yhdessä omana faktorinaan. Tällaisen faktorin AVE-arvo olisi 0,75 eli erittäin hyvä, ja faktorilataukset 0,88 ja 0,86 eli erittäin hyvät. Faktorin reliabiliteetti olisi vähän alle 0,7 eli välttävästi hyväksyttävissä. Tämä faktori ei kuitenkaan selittäisi sisäistä yrittäjyyttä; polkukerroin tällaisen faktorin ja sisäisen yrittäjyyden välillä olisi lähellä nollaa tai jopa negatiivinen. Sen sijaan tällainen faktori voisi selittää valitun auttamisen yksilötason faktorin motiivia; *autan koska minua on autettu*. Jätin tällaisen faktorin kuitenkin pois mallistani selkeyden vuoksi.

TAULUKKO 36 Auttaminen -faktori yksilötasolla

Tutkimusmuuttujat	λ
HI01 Autan muita työyhteisöni työntekijöitä	0,71
HI02 Kannustan muita työyhteisöni työntekijöitä	0,81
HI03 Teen töitä muidenkin puolesta auttaakseni heitä	0,64
HI06 Opastan mielelläni työtovereitani heidän tarvitessaan neuvojani	0,73

Johtamistyylin faktori yksilötasolla

Johtamistyylin yksilötason faktori (FI-5) on *kunnallisen työntekijän uudistumisen rakenneyhtälömallin* selittävä latentti muuttuja. Se muodostuu taulukossa 37 esitetyistä neljästä tutkimusmuuttujasta, joiden faktorilataukset vaihtelevat arvojen 0,65-0,85 välillä. Näiden tutkimusmuuttujien teoreettinen viitekehys perustuu seuraaviin:

1. Ylimmän johdon tuki (mm. Kansikas 2004)
2. Itsenäisyys (mm. Kansikas 2004)
3. Luovuus (mm. Antoncic & Hisrich 2001; 2003)
4. Osallistava ja kannustava johtaminen (Manka 2011)

Johtamistyyli ei lähtökohtaisesti kuulunut väitöstutkimuksessani tarkasteltaviin ilmiöihin vaan sen olemassaolo tuli ilmi, kun johtamistyyliin viittaavat yhteisötason tutkimusmuuttujat (IC04 ja JC02) eivät sisältyneet sisäisen yrittäjyyden ja työnilon faktoreihin. Johtamistyylin esiinnousuun vaikutti osaltaan myös kaikki ne lukuisat *vapaamuotoiset kommentit*, joissa viitattiin esimiestyöhön ja johtamistyyliin, ja erityisesti niiden huonoon tilaan. Ensiarvoisen tärkeää oli myös ymmärtää, että *johtamistyyli* vaikuttaa sekä koko työyhteisöön, sen kaikkiin työntekijöihin, että yksilöön, yksittäiseen työntekijään. Johtamistyylin tutkimusmuuttujia on siis mahdollista käyttää sekä yksilö- että yhteisötason faktorissa.

Ennen johtamistyylin tutkimusmuuttujien tarkastelua pohdinnassa oli *työn autonomia* -nimisen faktorin muodostaminen. Sisäisen yrittäjyyden yksilötason tutkimusmuuttujat *saan tehdä niin itsenäisesti työtäni kuin haluankin* (II02) ja *saan hyödyntää omaa neuvokkuuttani töiden sujumisessa* (II04) eivät sopineet sisäisen yrittäjyyden yksilötason faktoriin, mutta halusin hyödyntää ne mallissani. Näin ollen muodostin niistä kyseisen *työn autonomia* -faktorin. Tämä faktori toimi rakenneyhtälömallissani varsin hyvin, mutta jokin siitä tuntui puuttuvan. Lisäksi se muodostui ainoastaan kahdesta tutkimusmuuttujasta, mikä tuntui heikentävän sen käsitteellistä arvoa. Pohdinnan laajetessa johtamistyyliin ja siihen viittaaviin tutkimusmuuttujiin, faktorin kaikki palat loksahivat kohdilleen. Työn autonomia faktorin tutkimusmuuttujissahan on myös kyse johtamistyylistä, koska työyhteisön johtamistyyli määrittelee mm. sen miten itsenäisesti työyhteisön työntekijät saavat tehdä työtään tai hyödyntää omaa neuvokkuuttaan (ts. luovuuttaan). Väitöstutkimuksessani ei ole tarkoitus eikä tarvetta tarkastella johtamisen ja johtamistyylien teorioita, vaan määrittelen johtamistyylin *työntekijöiden luovuutta ja työnilon tunteita edistäväksi sekä työn autonomian mahdollistavaksi johtamistyyliksi*.

TAULUKKO 37 Johtamistyyli -faktori yksilötasolla

Tutkimusmuuttujat	λ
IC04 Työpaikan johtamistyyli tukee henkilöstön luovuutta	0,85
II02 Saan tehdä niin itsenäisesti työtäni kuin haluankin	0,65
II04 Saan hyödyntää omaa neuvokkuuttani töiden sujumisessa	0,74
JC02 Työyhteisömme johtamistyyli edistää työnilon tunteen kokemuksia	0,83

5.1.2 Selittävien faktoreiden vaikutukset sisäisen yrittäjyyden faktoriin yksilötasolla

Tarkastelen tässä luvussa psykologisen omistajuuden, työnilon, työyhteisöilon, auttamisen ja johtamistyylin faktoreiden suoria vaikutuksia sisäisen yrittäjyyden faktoriin yksilötasolla. Tarkastelen lisäksi työyhteisöilon faktorin kokonaisvaikutusta (*total effect*) sisäisen yrittäjyyden faktoriin yksilötasolla yhden, kahden tai kaikkien kolmen muun faktorin – psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen faktoreista – toimiessa vaikutuksen *välittäjäfaktoreina*.

Suorat vaikutukset sisäiseen yrittäjyyteen yksilötasolla

Esitän taulukossa 38 yksilötason rakenneyhtälömallin sisäistä yrittäjyyttä selittävien faktoreiden suorat vaikutukset; *polkukertoimet*, *keskivirheet* ja *t-arvot*. Väitöskirjatutkimukseni alkuperäisiä tutkimusilmiöitä kuvaavien faktoreiden eli psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen faktoreiden sekä sisäisen yrittäjyyden faktorin välisten yhteyksien polkukertoimet vaihtelevat arvojen 0,22 ja 0,23 välillä eli ne ovat varsin lähellä toisiaan; vastaavasti niiden t-arvot vaihtelevat arvojen 10,76 ja 14,21 välillä mikä tarkoittaa, että kyseiset yhteydet ovat kaikki tilastollisesti erittäin merkitseviä. Sen sijaan väitöskirjatutkimukseni aikana esiin nousseiden tutkimusilmiöiden, johtamistyylin ja työyhteisöilon faktoreiden sekä sisäisen yrittäjyyden faktorin välisten yhteyksien polkukertoimet ja t-arvot poikkeavat toisistaan varsin paljon. Johtamistyylin faktorin vaikutus sisäisen yrittäjyyden faktoriin on positiivinen; työyhteisöilon faktorin suora vaikutus sisäisen yrittäjyyden faktoriin sen sijaan on negatiivinen.

Johtamistyylin faktori täydentää yksilötason rakenneyhtälömallia erittäin hyvin, sekä käsitteellisesti että sisäiseen yrittäjyyteen kohdistuvan vaikutuksen vahvuudeltaan. Kaikki neljä sisäiseen yrittäjyyteen suoraan ja positiivisesti vaikuttavaa faktoria ovat varsin hyvässä tasapainossa keskenään. Kyseisten faktoreiden yhteyttä sisäiseen yrittäjyyteen kuvaavat polkukertoimet ovat arvojen 0,22 ja 0,33 välillä eli varsin hyviä, ja t-arvot vaihtelevat arvojen 10,76 ja 18,99 välillä; yhteydet ovat siis tilastollisesti erittäin merkitseviä.

Työyhteisöilon faktorin ja sisäisen yrittäjyyden faktorin välinen polkukerroin on pieni, mutta negatiivisena se on väitöskirjatutkimukseni kannalta yksi tärkeimpiä ja merkittävimpiä havaintoja. Käsittelen tätä havaintoa lisää ja varsinaisesti luvussa 6 Diskussio.

TAULUKKO 38 Suorat vaikutukset sisäiseen yrittäjyyteen yksilötasolla

Selittävä faktori	Selitettyvä faktori	β	SE	t-arvo
Psykologinen omistajuus	→ Sisäinen yrittäjyys	0,23	0,022	10,76
Työnilo	→ Sisäinen yrittäjyys	0,23	0,021	10,84
Työyhteisöilo	→ Sisäinen yrittäjyys	-0,05	0,023	2,09
Auttaminen	→ Sisäinen yrittäjyys	0,22	0,016	14,21
Johtamistyyli	→ Sisäinen yrittäjyys	0,33	0,018	18,99

Työyhteisöilon kokonaisvaikutukset sisäiseen yrittäjyyteen yksilötasolla

Työyhteisöilon suora vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen on siis negatiivinen sekä tilastollisesti ainoastaan melkein merkitsevä, mutta psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen polkujen kautta työyhteisöilon kokonaisvaikutus sisäiseen yrittäjyyteen on positiivinen ja tilastollisesti erittäin merkitsevä. Esitän taulukossa 39 työyhteisöilon faktorin yhteydet välittäjäfaktoreina toimiviin psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen faktoreihin. Työyhteisöilon faktorin ja näiden välittäjäfaktoreiden välisten yhteyksien polkukertoimet vaihtelevat arvojen 0,55 ja 0,71 välillä, ja lisäksi niiden yhteydet ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä; t-arvot vaihtelevat arvojen 34,69 ja 65,19 välillä. Tämä on erittäin hyvä lähtökohta kyseisten faktoreiden toimimiselle työyhteisöilon vaikutuksen välittäjäfaktoreina.

TAULUKKO 39 Työyhteisöilon yhteys välittäjäfaktoreihin yksilötasolla

Selittävä faktori	Välittäjäfaktori	β	SE	t-arvo
Työyhteisöilo	→ Psykologinen omistajuus	0,71	0,011	65,19
Työyhteisöilo	→ Työnilo	0,70	0,013	54,38
Työyhteisöilo	→ Auttaminen	0,55	0,016	34,69

Esitän taulukossa 40 työyhteisöilon faktorin kokonaisvaikutukset sisäiseen yrittäjyyteen yksilötasolla psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen polkujen kautta; polkuina voivat toimia joko yksittäiset faktorit, kaksi faktoria yhdessä tai kaikki kolme faktoria yhdessä. Polkukertoimien arvoista voi havaita, että työyhteisöilon faktorin kokonaisvaikutus sisäiseen yrittäjyyteen on sitä vahvempi, mitä useamman välittäjäfaktoriin kautta vaikutus välittyy. Jo yksittäisten faktoreiden toimiessa työyhteisöilon vaikutuksen välittäjäfaktoreina, polkukertoimet ovat arvojen 0,08 ja 0,12 välillä eli hyväksyttävissä, vaikka yhteys onkin vielä varsin heikko. Sen sijaan kahden faktorin toimiessa välittäjäfaktoreina, yhteyden voi sanoa olevan jo varsin hyvä; polkukertoimet vaihtelevat arvojen 0,24 ja 0,28 välillä. Kaikkien kolmen faktorin toimiessa yhdessä välittäjäfaktoreina, työyhteisöilon kokonaisvaikutus sisäisen yrittäjyyden faktoriin onkin sitten jo hyvä; polkukerroin on 0,40.

TAULUKKO 40 Työyhteisöilon kokonaisvaikutukset sisäiseen yrittäjyyteen yksilötasolla

Välittäjäfaktori(t)	β	SE	t-arvo
Psykologinen omistajuus	0,12	0,025	4,79
Työnilo	0,11	0,023	4,94
Auttaminen	0,08	0,022	3,67
Psykologinen omistajuus ja työnilo	0,28	0,020	13,99
Psykologinen omistajuus ja auttaminen	0,24	0,024	10,18
Työnilo ja auttaminen	0,24	0,022	10,65
Psykologinen omistajuus, työnilo ja auttaminen	0,40	0,019	21,97

5.1.3 Mallin luotettavuus yksilötasolla

Mallin luotettavuuden kriteerit on esitetty luvussa 4.4 Tutkimuksen luotettavuus. Olen jo aikaisemmin todennut (ks. luku 3.5 Aineiston edustavuus), että mallin *ulkoinen luotettavuus* eli käytännössä yleistettävyyys koskemaan kaikkia kunta-sektorin työntekijöitä on validi, koska aineiston edustavuus perusjoukkoon nähden on erittäin hyvä. Olen myös todennut aikaisemmin (ks. luku 3.3 Mittari), että tutkimuksen *sisällön validiteetti* on hyvä, koska mittarin kaikki väittämät ovat tutkittavien ilmiöiden teoreettisen viitekehysten mukaisia ja kattavat ne varsin laajasti. Seuraavaksi tarkastelen mallin *rakennevaliditeettiä* yksilötasolla.

Esitän taulukossa 41 yksilötason rakenneyhtälömallin faktoreiden AVE-arvot ja reliabiliteettien eli Cronbachin alfan ja CR:n (*composite reliability*) arvot. Kaikkien faktoreiden AVE-arvot ovat vähintään 0,5 ja niitä voidaan siis pitää hyväksyttävänä arvoina (Fornell & Larcker 1981, 46). Faktoreiden reliabiliteettien eli Cronbachin alfan ja CR:n arvot ovat vähintään 0,7 kaikkien faktoreiden osalta. Kun lisäksi faktorilataukset ovat kaikkien faktoreiden osalta selvästi yli 0,5 (pienin arvo 0,63), niin voidaan todeta, että faktoreiden konvergentti eli yhtenevä validiteetti on hyvä (Hair, Black, Babin & Andersson 2010).

TAULUKKO 41 Yksilötason faktoreiden AVE:n ja reliabiliteettien arvot

Faktori	AVE	Composite Reliability (CR)	Cronbachin alfa
FI-1 Sisäinen yrittäjäisyys	0,50	0,87	0,83
FI-2 Psykologinen omistajuus	0,55	0,86	0,80
FI-3 Työnilo	0,72	0,91	0,87
FI-3b Työyhteisöilo	0,82	0,90	0,77
FI-4 Auttaminen	0,52	0,81	0,70
FI-5 Johtamistyyli	0,59	0,85	0,77

Esitän taulukossa 42 yksilötason faktoreiden korrelaatiomatriisin. Faktoreiden AVE-arvojen neliöjuuret on esitetty lihavoidulla, ja ne ovat suurempia kuin kyseisten faktoreiden korrelaatiot muiden faktoreiden kanssa. Näin ollen voidaan arvioida, että mittausmallien diskriminantti eli erotteleva validiteetti on hyvä (Fornell & Larcker 1981, 46). Mallin rakennevaliditeetti on siis hyvä, koska faktoreiden sekä konvergentti että diskriminantti validiteetti on hyvä.

TAULUKKO 42 Yksilötason faktoreiden korrelaatiomatriisi

Faktori	AVE	FI-1	FI-2	FI-3	FI-3b	FI-4	FI-5
FI-1	0,50	0,71					
FI-2	0,55	0,68	0,74				
FI-3	0,72	0,67	0,73	0,85			
FI-3b	0,82	0,60	0,71	0,70	0,90		
FI-4	0,52	0,55	0,44	0,49	0,55	0,72	
FI-5	0,59	0,68	0,64	0,58	0,61	0,42	0,77

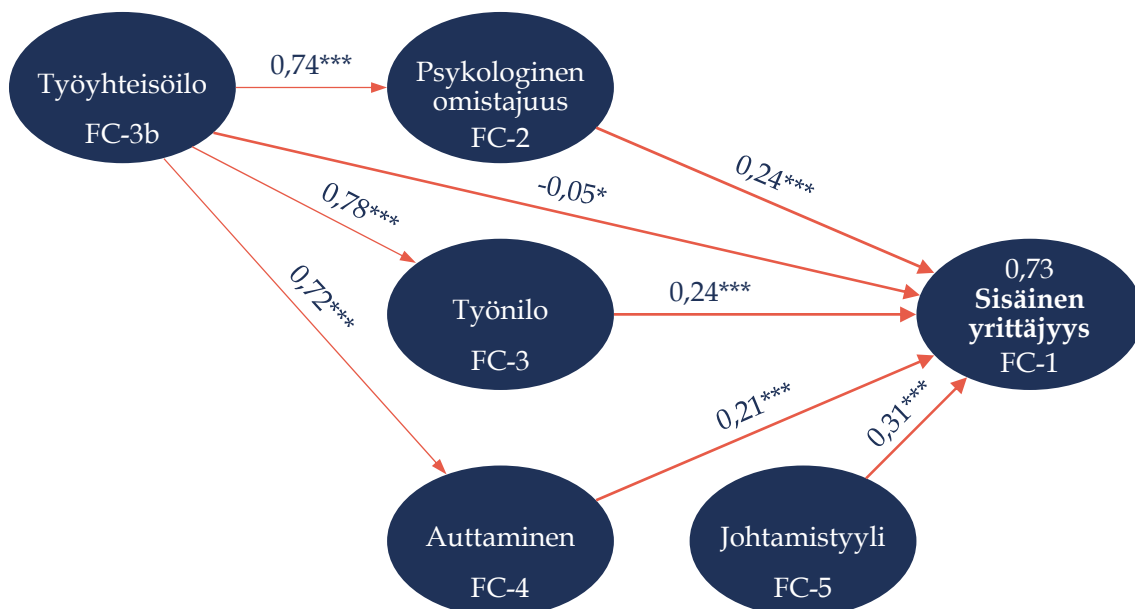
5.2 Kunnallisen työyhteisön uudistumisen malli

Kuviossa 24 esitän *kunnallisen työyhteisön uudistumisen mallin*. Yhteisötason rakenneyhtälömallissa havaitaan kunnallisen työyhteisön sisäiseen yrittäjyyteen tilastollisesti merkitsevästi vaikuttavat tekijät, yhteyksien polkukertoimet ja tilastolliset merkitsevyystasot. Yhteisötason rakenneyhtälömallin selitysaste (R^2) on 0,73, mitä voidaan pitää hyvänä (Chin 1998; Hair, Ringle & Sarstedt 2011).

Psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen faktoreiden vaikutukset sisäisen yrittäjyyden faktoriin ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä, positiivisia ja kohtalaisen voimakkaita⁴⁷, kuten yhteisötason rakenneyhtälömallista nähdään. Tutkimuskysymyksen⁴⁸ vastauksena yhteisötasolla voidaan siis todeta, että psykologinen omistajuus, työnilo ja auttaminen vaikuttavat kunnallisen työyhteisön sisäiseen yrittäjyyteen - uudistumiseen - tilastollisesti merkitsevästi, positiivisesti sekä kohtalaisen voimakkaasti.

Lisäksi yhteisötason rakenneyhtälömallista nähdään, että aineistosta tuli esille kaksi uutta sisäistä yrittäjyyttä selittävää tutkimusilmiotä; tilastollisesti merkitsevästi, positiivisesti ja kohtalaisen voimakkaasti vaikuttava *johtamistyyli*, sekä niin ikään tilastollisesti merkitsevästi, mutta negatiivisesti ja heikosti vaikuttava *työyhteisöilo*.

Tarkastelen muodostamiani yhteisötason faktoreita luvussa 5.2.1, selittävien faktoreiden vaikutuksia sisäisen yrittäjyyden faktoriin yhteisötasolla luvussa 5.2.2 sekä yhteisötason mallin luotettavuutta luvussa 5.2.3.



KUVIO 24 Kunnallisen työyhteisön uudistumisen malli

⁴⁷ Weak effect ($\beta < 0,20$), moderate effect ($\beta = 0,20-0,50$), strong effect ($\beta > 0,50$)

⁴⁸ Vaikuttavatko psykologinen omistajuus, työnilo ja auttaminen kunnallisen työntekijän ja työyhteisön sisäiseen yrittäjyyteen - tilastollisesti merkitsevästi, positiivisesti vai negatiivisesti sekä kuinka voimakkaasti?

5.2.1 Faktorit yhteisötasolla

Sisäisen yrittäjyyden faktori yhteisötasolla

Sisäisen yrittäjyyden yhteisötason faktori (FC-1) on *kunnallisen työyhteisön uudistumisen rakenneyhtälömallin* selitettävä latentti muuttuja. Se muodostuu taulukossa 43 esitetyistä kuudesta tutkimusmuuttujasta, joiden faktorilataukset ovat 0,67–0,86, ja joiden teoreettinen viitekehys perustuu seuraaviin *sisäiseen yrittäjyyteen liittyviin tekijöihin organisaatiossa* (mm. Kansikas 2004):

1. Aloitteellisuus
2. Innovatiivisuus
3. Vallan ja vastuun jakaminen
4. Riskinottokyky
5. Muutoshalukkuus

Kuten johtamistyylin yksilötason tarkastelussa (ks. luku 5.1.1) jo totesin, niin yhteisötason tutkimusmuuttuja *työpaikan johtamistyyli tukee henkilöstön luovuutta* (IC04) ei sisältynyt sisäisen yrittäjyyden faktoriin yhteisötasolla. Vastaavasti tutkimusmuuttajat *toimivaltaa on jaettu tarpeeksi, jotta saamme tuloksia aikaan* (IC06) ja *työyhteisössä toimitaan joustavasti, jotta asiat sujuvat jouhevasti* (IC12) kuvaavat sisäisen yrittäjyyden sijaan pikemminkin edellytystä sille. Edellä mainitut tutkimusmuuttajat sopivat ja ne on sisällytetty *johtamistyyli* -faktoriin yhteisötasolla (ks. tämän luvun kohta *Johtamistyylin faktori yhteisötasolla*).

Aktiivisuutta ja energisyyttä kuvaava tutkimusmuuttuja *työyhteisössämme toimitaan ahkerasti* (IC03) ei enää mahtunut yhteisötason sisäisen yrittäjyyden faktoriin koska silloin kyseinen faktori olisi korreloinut liikaa työnilon faktorin kanssa (ts. sisäisen yrittäjyyden faktorin AVE:n neliöjuuri olisi ollut pienempi kuin sisäisen yrittäjyyden ja työnilon välinen korrelaatiokerroin). Muuten tällaisenkin faktorin arvot olisivat olleet hyväksyttävissä. Lisäksi malli olisi toiminut matemaattisesti oikein, jos jonkun taulukon 45 tutkimusmuuttujista olisi korvannut kyseisellä tutkimusmuuttujalla (IC03), mutta se ei olisi parantanut faktorin käsitteellistä arvoa, vaan päinvastoin. Samoilla perusteilla *Kilpailunhalua* kuvaavat tutkimusmuuttajat *työyhteisö haluaa saavuttaa menestystä yhteisin ponnistuksin* (IC08) ja *työyhteisön jäsenet toimivat tehokkaasti yhteisten tavoitteiden hyväksi* (IC10) eivät myöskään enää mahtuneet yhteisötason sisäisen yrittäjyyden faktoriin.

TAULUKKO 43 Sisäinen yrittäjyys -faktori yhteisötasolla

Tutkimusmuuttajat	λ
IC01 Työyhteisömme jäsenet käyttäytyvät aloitteellisesti	0,75
IC02 Uudistaminen on leimaa-antavaa työyhteisöllemme	0,67
IC05 Työyhteisössä tunnetaan yhteistä vastuuta työn tuloksista	0,78
IC07 Työyhteisössä kokeillaan rohkeasti uusia käytäntöjä	0,86
IC09 ”Innovatiivinen” kuvaa sanana työyhteisöä hyvin	0,86
IC11 Työyhteisössämme on tahtoa kokeilla uusia työtapoja	0,85

Psykologisen omistajuuden faktori yhteisötasolla

Psykologisen omistajuuden yhteisötason faktori (FC-2) on *kunnallisen työyhteisön uudistumisen rakenneyhtälömallin* selittävä latentti muuttuja. Se muodostuu taulukossa 44 esitetyistä kolmesta tutkimusmuuttujasta, joiden faktorilataus vaihtelee välillä 0,78–0,86; kyseiseen faktoriin sisältyi siis ainoastaan neljäsosa psykologisen omistajuuden yhteisötason mittarin tutkimusmuuttujista. Näiden tutkimusmuuttujien teoreettinen viitekehys perustuu seuraaviin psykologisen omistajuuden *motiiveihin ja kehityspolkuihin* (Pierce, Kostova & Dirks 2001; 2003):

1. Tehokkuuden ja vaikuttavuuden tarve
2. Identiteetti / laajennettu minä
3. Oman paikan tarve

Psykologisen omistajuuden yhteisötason faktorin käsitteellistä arvoa olisi saatu nostettua jonkin verran sisällyttämällä siihen enemmän tutkimusmuuttujia, mutta silloin mallin muita faktoreita olisi pitänyt muuttaa merkittävästi, jotta yhteisötason rakenneyhtälömalli olisi toiminut matemaattisesti hyväksyttävästi. Tämän myötä monen muun faktorin käsitteellinen arvo olisi laskenut, ja myös mallin matemaattinen hyvyys olisi kärsinyt jonkin verran.

Psykologisen omistajuuden yhteisötason mittarissa oli kolme *identiteettiä ja/tai laajennettua minää* kuvaavaa tutkimusmuuttujaa; valitun tutkimusmuuttujan (PC04) lisäksi tutkimusmuuttujat *kuuluminen työyhteisöön rakentaa työyhteisölle yhteistä identiteettiä* (PC03) ja *kun puhun työpaikastani, tulen käyttäneeksi enemmän sanaa "me" kuin "minä"* (PC05). Mikä tahansa näistä tutkimusmuuttujista toimisi mallissa erikseen, mutta valittu tutkimusmuuttuja on selkeästi paras sekä käsitteellisesti että mallin matemaattisen hyvyyden kannalta. Valittu tutkimusmuuttuja on esimerkiksi ainoa, jota käytettäessä kyseisen faktorin Cronbachin alfan arvo on yli 7 (7,6).

Psykologisen omistajuuden yhteisötason tutkimusmuuttujista olisi voinut lisäksi rakentaa useita muita pienempiä faktoreita, jotka toimisivat rakenneyhtälömallissa valitun faktorin sijasta tai lisäksi. Tällaisia faktoreita olisivat voineet olla *vaikuttaminen kohteeseen* -faktori, jossa olisi mukana tutkimusmuuttujat *pystymme työyhteisönä vaikuttamaan työtehtäviimme* (PC07) ja *työyhteisönä meillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka asioita tehdään* (PC08), sekä *panostukset kohteeseen* -faktori, jossa olisi mukana tutkimusmuuttujat *työyhteisö ottaa vastuun siitä, kuinka työt sujuvat* (PC02) ja *työyhteisön jäsenet ponnistelevat työpaikan yhteisen hyvän puolesta* (PC12). Nämä faktorit kuvaavat psykologista omistajuutta kuitenkin varsin yksipuolisesti ja usean psykologisen omistajuuden faktorin sisällyttäminen malliin olisi tehnyt siitä liian sekavan.

TAULUKKO 44 Psykologinen omistajuus -faktori yhteisötasolla

Tutkimusmuuttujat	λ
PC01 Työyhteisömme suoriutuu tehokkaasti omista tehtävistään	0,78
PC04 Työtovereiden välillä on yhteisöllisyyttä lisäävä identiteetti	0,85
PC06 Monet työyhteisössämme tuntevat työpaikkansa omaksi paikakseen	0,83

Työnilon faktorit yhteisötasolla

Kuten työnilon yksilötason tarkastelussa totesin, niin työnilo jakaantuu kahteen faktoriin eli varsinaiseen *työnilon* faktoriin ja ns. *työyhteisöilon* faktoriin. Lisäksi olen todennut (ks. luku 5.1.1 Faktorit yksilötasolla) että yhteisötason tutkimusmuuttuja *työyhteisömme johtamistyyli edistää työnilon tunteen kokemuksia* (JC02) sisältyy johtamistyylin faktoriin sekä yksilötasolla että yhteisötasolla.

Varsinaisen työnilon yhteisötason faktori (FC-3) on *kunnallisen työyhteisön uudistumisen rakenneyhtälömallin* selittävä latentti muuttuja. Se muodostuu taulukossa 45 esitetyistä kolmesta tutkimusmuuttujasta, joiden faktorilataus vaihtelee välillä 0,84-0,92. Näiden tutkimusmuuttujien teoreettinen viitekehys perustuu seuraaviin:

1. Työn tulosten tiedostaminen (Hackman & Oldham 1975)
2. Työyhteisön avoin vuorovaikutus ja ryhmän toimivuus (Manka 2011)
3. Työnilo on työstä aiheutuvaa iloa (Varila & Lehtosaari 2001)

Tutkimusmuuttuja *työyhteisömme jäsenet kokevat olevansa onnellisia työssään* (JC06) voisi sekä käsitteellisesti että matemaattisesti toimia rakenneyhtälömallissa sekä varsinaisessa työnilon faktorissa että ns. työyhteisöilon faktorissa lähes yhtä hyvin; termin *työssään* voidaankin käsittää tarkoittavan sekä työntekoa että työpaikkaa. Myöskään mallin matemaattiseen hyvyteen ja selitysasteeseen tai faktorilataukseen sillä ei näyttäisi olevan suurta merkitystä käytettiin kyseistä tutkimusmuuttujaa sitten faktorissa FC-3 tai FC-3b. Kyseinen tutkimusmuuttuja tuntui sopivan kuitenkin aavistuksen enemmän varsinaiseen työnilon faktoriin kuin niin sanottuun työyhteisöilon faktoriin.

TAULUKKO 45 Työnilo -faktori yhteisötasolla

Tutkimusmuuttujat	λ
JC03 Työyhteisömme jäsenet kokevat yhdessä iloa työnsä tuloksista	0,92
JC04 Työyhteisön jäsenet jakavat onnistumisen kokemuksia	0,87
JC06 Työyhteisömme jäsenet kokevat olevansa onnellisia työssään	0,84

Työyhteisöilon yhteisötason faktori (FC-3b) on *kunnallisen työyhteisön uudistumisen rakenneyhtälömallin* selittävä latentti muuttuja. Se muodostuu taulukossa 46 esitetyistä kahdesta tutkimusmuuttujasta, joiden faktorilataukset ovat 0,88 ja 0,92. Näiden tutkimusmuuttujien teoreettinen viitekehys perustuu *työyhteisön avoimeen vuorovaikutukseen ja ryhmän toimivuuteen* (Manka 2011). Korkeiden faktorilatausten lisäksi faktorin muutkin tunnusluvut (AVE, CR, Cronbach alfa) mallissa ovat erittäin hyvät (ks. luku 5.2.3 Mallin luotettavuus yhteisötasolla).

TAULUKKO 46 Työyhteisöilo -faktori yhteisötasolla

Tutkimusmuuttujat	λ
JC01 Työyhteisössämme on iloinen työilmapiiri	0,92
JC05 Työkavereiden välillä esiintyy keskinäistä huumoria	0,88

Auttamisen faktori yhteisötasolla

Auttamisen yhteisötason faktori (FC-4) on *kunnallisen työyhteisön uudistumisen rakenneyhtälömallin* selittävä latentti muuttuja. Se muodostuu taulukossa 47 esitetyistä viidestä tutkimusmuuttujasta, joiden faktorilataus vaihtelee arvojen 0,74-0,85 välillä. Näiden tutkimusmuuttujien teoreettinen viitekehys perustuu seuraaviin teorioihin (Khalil 2004; Pessi & Saari 2008):

1. Egoistinen teoria: *ihmiset auttavat toisiaan saadakseen etuja*
2. Sosialisatioteoria: *pyyteettömyys arvoissa, normeissa ja niihin kasvattamisessa*
3. Alter-keskinen teoria: *sosiaalisuus selittää pyyteettömyyttä*
4. Egosentrinen teoria: *avustettavan etu on myös auttajan etu*

Tutkimusmuuttuja *kykenen työtovereideni auttamana parempiin työsuorituksiin kuin pystyisin ilman heidän apuaan* (HC04) oli auttamisen yhteisötason mittarin ainoa tutkimusmuuttuja, joka ei sisällynyt auttamisen faktoriin yhteisötasolla; kaikki tutkimusmuuttujat sisältävä faktori olisi korreloinut liikaa muiden faktoreiden kanssa. Mitkä tahansa viisi tutkimusmuuttujaa olisivat toimineet kyseisessä faktorissa mutta valituilla tutkimusmuuttujilla oli suurimmat faktorilataukset ja faktorin hyvyttä kuvaavat arvot (AVE, CR, Cronbach alfa) olivat korkeimmat.

TAULUKKO 47 Auttaminen -faktori yhteisötasolla

Tutkimusmuuttujat	λ
HC01 Työyhteisömme jäsenet auttavat toisiaan vastavuoroisesti	0,84
HC02 Työyhteisössämme autetaan, jos työtehtävät ovat jakautuneet epätasaisesti	0,84
HC03 Työyhteisössämme on tavallista, että apua pyydetään toisilta	0,79
HC05 Työyhteisössämme autetaan, jos tehtävien kiireellisyys sitä edellyttää	0,85
HC06 Työyhteisömme perehdyttää niitä, jotka ovat opastuksen tarpeessa	0,74

Johtamistyylin faktori yhteisötasolla

Johtamistyylin yhteisötason faktori (FC-5) on *kunnallisen työyhteisön uudistumisen rakenneyhtälömallin* selittävä latentti muuttuja. Se muodostuu taulukossa 48 esitetyistä neljästä tutkimusmuuttujasta, joiden faktorilataukset vaihtelevat arvojen 0,78-0,88 välillä, ja joiden teoreettinen viitekehys perustuu seuraaviin:

1. Ylimmän johdon tuki (mm. Kansikas 2004)
2. Vallan ja vastuun jakaminen (mm. Kansikas 2004)
3. Osallistava ja kannustava johtaminen (Manka 2011)

TAULUKKO 48 Johtamistyyli -faktori yhteisötasolla

Tutkimusmuuttujat	λ
IC04 Työpaikan johtamistyyli tukee henkilöstön luovuutta	0,87
IC06 Toimivaltaa on jaettu tarpeeksi, jotta saamme tuloksia aikaan	0,84
IC12 Työyhteisössä toimitaan joustavasti, jotta asiat sujuvat jouhevasti	0,78
JC02 Työyhteisömme johtamistyyli edistää työn ilon tunteen kokemuksia	0,88

5.2.2 Selittävien faktoreiden vaikutukset sisäisen yrittäjyyden faktoriin yhteisötasolla

Tässä luvussa käyn läpi psykologisen omistajuuden, työnilon, työyhteisöilon, auttamisen ja johtamistyylin faktoreiden suoria vaikutuksia sisäisen yrittäjyyden faktoriin yhteisötasolla. Lisäksi käyn läpi työyhteisöilon faktorin kokonaisvaikutusta (*total effect*) sisäisen yrittäjyyden faktoriin yhteisötasolla yhden, kahden tai kaikkien kolmen muun faktorin – psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen faktoreista – toimiessa vaikutuksen *välittäjäfaktoreina*.

Suorat vaikutukset sisäiseen yrittäjyyteen yhteisötasolla

Taulukossa 49 on esitetty yhteisötason rakenneyhtälömallin sisäistä yrittäjyyttä selittävien faktoreiden suorat vaikutukset; *polkukertoimet*, *keskivirheet* ja *t-arvot*. Psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen faktoreiden eli väitöskirjatutkimukseni alkuperäisiä tutkimusilmiöitä kuvaavien faktoreiden sekä sisäisen yrittäjyyden faktorin välisten yhteyksien polkukertoimien arvot ovat lähellä toisiaan vaihdellen arvojen 0,21 ja 0,24 välillä. Lisäksi niiden t-arvot ovat arvojen 10,07 ja 11,80 välillä eli kyseiset yhteydet ovat kaikki tilastollisesti erittäin merkitseviä. Väitöskirjatutkimukseni aikana esiin tulleiden uusien ilmiöiden, johtamistyylin ja työyhteisöilon faktoreiden sekä sisäisen yrittäjyyden faktorin välisten yhteyksien polkukertoimet ja t-arvot sen sijaan poikkeavat toisistaan varsin paljon. Siinä missä johtamistyylin faktorin vaikutus sisäisen yrittäjyyden faktoriin on positiivinen, niin työyhteisöilon faktorin suora vaikutus sisäisen yrittäjyyden faktoriin on negatiivinen.

Yhteisötason rakenneyhtälömalli täydentyy johtamistyylin faktorin avulla erittäin hyvin, erityisesti sisäiseen yrittäjyyteen kohdistuvan vaikutuksen vahvuudeltaan. Sisäiseen yrittäjyyteen suoraan ja positiivisesti vaikuttavat neljä faktoria ovat kaikki varsin hyvässä tasapainossa keskenään. Näiden faktoreiden yhteyttä sisäiseen yrittäjyyteen kuvaavat polkukertoimet ovat arvojen 0,21 ja 0,31 välillä eli ne ovat varsin hyviä, ja t-arvot vaihtelevat arvojen 10,76 ja 18,99 välillä, joten yhteydet ovat siis tilastollisesti erittäin merkitseviä.

Vaikka työyhteisöilon faktorin ja sisäisen yrittäjyyden faktorin välinen polkukerroin on pieni, niin negatiivisena se on väitöskirjatutkimukseni kannalta erittäin tärkeä ja merkittävä havainto. Tätä havaintoa käsitellään lisää ja varsinaisesti luvussa 6 Diskussio.

TAULUKKO 49 Suorat vaikutukset sisäiseen yrittäjyyteen yhteisötasolla

Selittävä faktori	Selitettyvä faktori	β	SE	t-arvo
Psykologinen omistajuus	→ Sisäinen yrittäjyys	0,24	0,021	11,80
Työnilo	→ Sisäinen yrittäjyys	0,24	0,024	10,07
Työyhteisöilo	→ Sisäinen yrittäjyys	-0,05	0,019	2,60
Auttaminen	→ Sisäinen yrittäjyys	0,21	0,021	10,28
Johtamistyyli	→ Sisäinen yrittäjyys	0,31	0,018	18,04

Työyhteisöilon kokonaisvaikutukset sisäiseen yrittäjyyteen yhteisötasolla

Työyhteisöilon kokonaisvaikutus sisäiseen yrittäjyyteen on positiivinen sekä tilastollisesti erittäin merkitsevä psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen polkujen kautta, vaikka työyhteisöilon faktorin suora vaikutus sisäisen yrittäjyyden faktoriin onkin negatiivinen ja tilastollisesti ainoastaan melkein merkitsevä. Taulukossa 50 on esitetty työyhteisöilon faktorin yhteydet välittäjäfaktoreina toimiviin psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen faktoreihin. Työyhteisöilon faktorin ja näiden välittäjäfaktoreiden välisten yhteyksien polkukertoimet vaihtelevat arvojen 0,72 ja 0,78 välillä, ja niiden yhteydet ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä; t-arvot vaihtelevat arvojen 64,07 ja 90,35 välillä. Kyseiset faktorit näyttäisivät siis lähtökohtaisesti toimivan hyvin työyhteisöilon vaikutuksen välittäjäfaktoreina.

TAULUKKO 50 Työyhteisöilon yhteys välittäjäfaktoreihin yhteisötasolla

Selittävä faktori	Välittäjäfaktori	β	SE	t-arvo
Työyhteisöilo	→ Psykologinen omistajuus	0,74	0,010	74,31
Työyhteisöilo	→ Työnilo	0,78	0,009	90,35
Työyhteisöilo	→ Auttaminen	0,72	0,011	64,07

Taulukossa 51 on esitetty työyhteisöilon faktorin kokonaisvaikutukset sisäiseen yrittäjyyteen yhteisötasolla psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen polkujen kautta. Polkuina voivat toimia joko yksittäiset faktorit, kaksi faktoria yhdessä tai kaikki kolme faktoria yhdessä; työyhteisöilon faktorin kokonaisvaikutus sisäiseen yrittäjyyteen on aina sitä vahvempi, mitä useamman välittäjäfaktoriin kautta vaikutus välittyy. Yksittäisten faktoreiden toimiessa työyhteisöilon vaikutuksen välittäjäfaktoreina, polkukertoimet ovat arvojen 0,10 ja 0,14 välillä eli hyväksyttävissä; yhteys on tosin vielä varsin heikko. Kahden faktorin toimiessa välittäjäfaktoreina, yhteyden voi sanoa olevan jo varsin hyvä, koska polkukertoimet vaihtelevat arvojen 0,28 ja 0,31 välillä. Työyhteisöilon kokonaisvaikutus sisäisen yrittäjyyden faktoriin onkin jo sitten hyvä, kun kaikki kolme faktoria toimivat yhdessä välittäjäfaktoreina; yhteyden polkukerros on 0,46.

TAULUKKO 51 Työyhteisöilon kokonaisvaikutukset sisäiseen yrittäjyyteen yhteisötasolla

Välittäjäfaktori(t)	β	SE	t-arvo
Psykologinen omistajuus	0,13	0,022	6,02
Työnilo	0,14	0,023	5,90
Auttaminen	0,10	0,022	4,60
Psykologinen omistajuus ja työnilo	0,31	0,021	14,73
Psykologinen omistajuus ja auttaminen	0,28	0,023	12,36
Työnilo ja auttaminen	0,28	0,021	13,61
Psykologinen omistajuus, työnilo ja auttaminen	0,46	0,017	28,03

5.2.3 Mallin luotettavuus yhteisötasolla

Mallin luotettavuuden kriteerit on esitetty luvussa 4.4 Tutkimuksen luotettavuus. Kuten olen jo todennut mallin luotettavuuden tarkastelussa yksilötasolla, niin mallin ulkoinen luotettavuus eli käytännössä yleistettävyys koskemaan kaikkia kuntasektorin työntekijöitä on validi, koska aineiston edustavuus perusjoukkoon nähden on erittäin hyvä; myös mallin sisällön validiteetti on hyvä, koska mittarin kaikki väittämät ovat tutkittavien ilmiöiden teoreettisen viitekehysten mukaisia ja kattavat ne varsin laajasti. Mallin ulkoinen luotettavuus ja sisällön validiteetti koskevat samalla tavalla sekä yksilötason että yhteisötason mallia. Seuraavassa tarkastelen mallin rakennevaliditeettia yhteisötasolla.

Taulukossa 52 esitän yhteisötason rakenneyhtälömallin faktoreiden AVE-arvot ja reliabiliteettien eli Cronbachin alfan ja CR:n (*composite reliability*) arvot. Kuten nähdään, faktoreiden AVE-arvot ovat vähintään 0,5, mitä voidaan pitää hyväksyttävänä arvona (Fornell & Larcker 1981, 46). Lisäksi Cronbachin alfan ja CR:n arvot ovat vähintään 0,7 kaikkien faktoreiden osalta, ja faktorilataukset ovat yli 0,5 (pienin arvo 0,67), joten faktoreiden konvergentti eli yhtenevä validiteetti on hyvä myös yhteisötasolla (Hair, Black, Babin & Andersson 2010).

TAULUKKO 52 Yhteisötason faktoreiden AVE:n ja reliabiliteettien arvot

Faktori	AVE	Composite Reliability (CR)	Cronbachin alfa
FC-1 Sisäinen yrittäjäyys	0,64	0,91	0,88
FC-2 Psykologinen omistajuus	0,68	0,86	0,76
FC-3 Työnilo	0,77	0,91	0,85
FC-3b Työyhteisöilo	0,81	0,90	0,77
FC-4 Auttaminen	0,66	0,91	0,87
FC-5 Johtamistyyli	0,71	0,91	0,87

Taulukossa 53 esitän yhteisötason faktoreiden korrelaatiomatriisin. Faktoreiden AVE-arvojen neliöjuuret (lihavoitu) ovat suurempia kuin kyseisten faktoreiden korrelaatiot muiden faktoreiden kanssa, joten faktoreiden diskriminantin eli erottelevan validiteetin voidaan sanoa olevan hyvä (Fornell & Larcker 1981, 46). Yhteisötason mallin rakennevaliditeetin voidaan arvioida olevan hyvä, koska mallin faktoreiden sekä konvergentti että diskriminantti validiteetti on hyvä.

TAULUKKO 53 Yhteisötason faktoreiden korrelaatiomatriisi

Faktori	AVE	FC-1	FC-2	FC-3	FC-3b	FC-4	FC-5
FC-1	0,64	0,80					
FC-2	0,68	0,76	0,82				
FC-3	0,77	0,78	0,80	0,88			
FC-3b	0,81	0,66	0,74	0,78	0,90		
FC-4	0,66	0,76	0,75	0,80	0,72	0,81	
FC-5	0,71	0,76	0,69	0,72	0,63	0,70	0,85

5.3 Rakenneyhtälömallinnus taustamuuttujittain

Taustamuuttujien vertailuryhmien aineistoilla erikseen tehtyjen rakenneyhtälömallinnusten avulla selvitin, toimiiko kunnallisen työntekijän ja työyhteisön uudistumisen malli validisti kaikilla taulukossa 54 esitetyillä taustamuuttujien riippumattomilla vertailuryhmillä, sekä onko faktoreiden välisissä yhteyksissä eli polkukertoimissa tilastollisesti merkitseviä eroja taustamuuttujittain.

TAULUKKO 54 Taustamuuttujien riippumattomat vertailuryhmät

	Taustamuuttuja	Vertailuryhmät	Alkuperäiset ryhmät	n
I	Sukupuoli	1. Mies	Mies	506
		2. Nainen	Nainen	2363
II	Ikä	1. Alle 30 vuotta	Alle 20, 20-24 ja 25-29 vuotta	286
		2. 30-39 vuotta	30-34 ja 35-39 vuotta	588
		3. 40-49 vuotta	40-44 ja 45-49 vuotta	837
		4. 50-59 vuotta	50-54 ja 55-59 vuotta	943
		5. Yli 59 vuotta	60-64 ja yli 64 vuotta	215
III	Koulutustaso	1. Perusaste	Perusaste	89
		2. Keskiaste	Keskiaste	1069
		3. Alin korkea-aste	Alin korkea-aste	385
		4. Alempi korkeakouluaste	Alempi korkeakouluaste	614
		5. Ylempi korkeakouluaste	Ylempi korkeakouluaste	644
		6. Tutkijakoulutusaste	Tutkijakoulutusaste	67
IV	Asema organisaatiossa	1. Työntekijä	Työntekijä	2515
		2. Esimies	Suoritustason johto, keskijohto, ylin johto ja kaupunginjohto	354
V	Työyhteisö	1. Konsernihallinto	Konsernihallinto	69
		2. Kaupunkirakennepalvelut	Kaupunkirakennepalvelut	129
		3. Liikelaitokset	Liikelaitokset	318
		4. Sivistyspalvelut	Sivistyspalvelut	1102
		5. Sosiaali- ja terveyspalvelut	Sosiaali- ja terveyspalvelut	1251
VI	Työyhteisön koko	1. 1-5 henkilöä	1-5 henkilöä	616
		2. 6-10 henkilöä	6-10 henkilöä	717
		3. 11-20 henkilöä	11-20 henkilöä	712
		4. Yli 20 henkilöä	Yli 20 henkilöä	824
VII	Kunta-alan työkokemus	1. Alle 1 vuosi	Alle 1 vuosi	124
		2. 1-5 vuotta	1-5 vuotta	488
		3. 6-10 vuotta	6-10 vuotta	457
		4. 11-20 vuotta	11-20 vuotta	731
		5. 21-30 vuotta	21-30 vuotta	684
		6. Yli 30 vuotta	Yli 30 vuotta	385
VIII	Työsuhteen laatu	1. Vakituinen	Vakituinen	2439
		2. Muu työsuhde	Määräaikainen, sijainen ja muu	430
IX	Kotikunta	1. Jyväskylä	Jyväskylä	2502
		2. Muu kunta	Jokin muu kunta	367
X	Tunnetila	1. Normaali	Normaali	2299
		2. Rennompi	Normaalia rennompi	244
		3. Stressaantuneempi	Normaalia stressaantuneempi	326

Kunnallisen työntekijän ja työyhteisön uudistumisen malli toimii luotettavasti taustamuuttujien kaikilla riippumattomilla vertailuryhmillä. Taulukossa 55 on esitetty taustamuuttujien riippumattomien vertailuryhmien aineistoilla tehtyjen rakenneyhtälömallien selitysasteet yksilö- ja yhteisötasolla. Yksilötasolla pienin selitysaste on 0,54 taustamuuttujan *ikä* vertailuryhmillä *alle 30 vuotta* ja yhteisötasolla pienin selitysaste on 0,58 taustamuuttujan *kunta-alan työkokemus* vertailuryhmillä *alle 1 vuosi*. Suurin selitysaste sekä yksilö- että yhteisötasoilla on 0,82 taustamuuttujan *koulutustaso* vertailuryhmillä *perusaste*.

TAULUKKO 55 Rakenneyhtälömallien selitysasteet vertailuryhmittäin

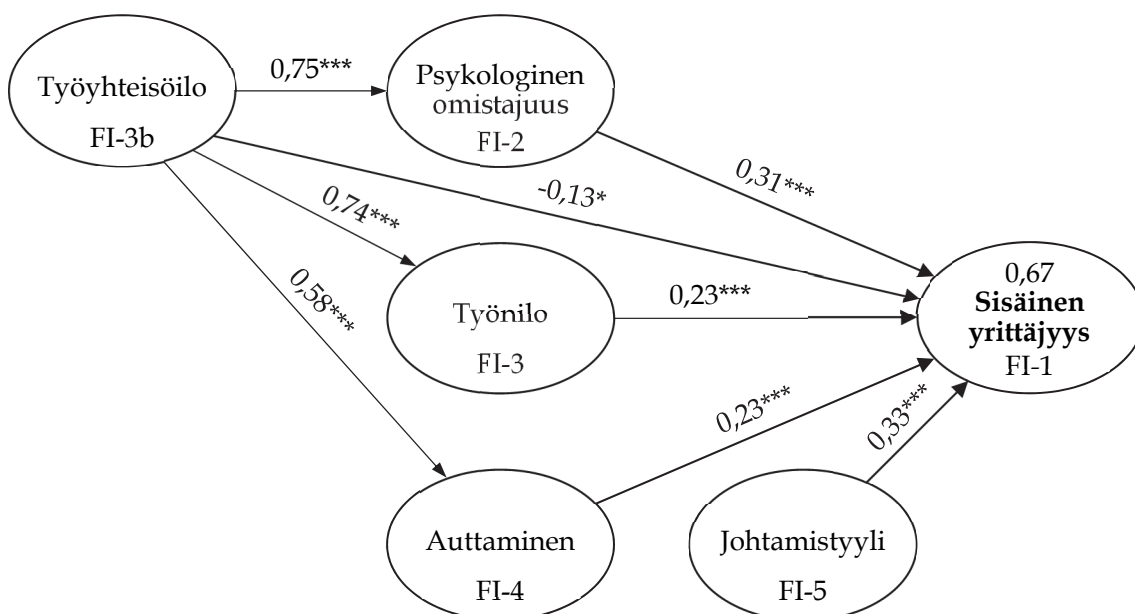
	Taustamuuttuja	Vertailuryhmä	Selitysaste (R ²) yksilötasolla	Selitysaste (R ²) yhteisötasolla
I	Sukupuoli	1. Mies	0,67	0,74
		2. Nainen	0,62	0,73
II	Ikä	1. Alle 30 vuotta	0,54	0,60
		2. 30-39 vuotta	0,58	0,74
		3. 40-49 vuotta	0,66	0,74
		4. 50-59 vuotta	0,64	0,74
		5. Yli 59 vuotta	0,70	0,81
III	Koulutustaso	1. Perusaste	0,82	0,82
		2. Keskiaste	0,66	0,74
		3. Alin korkea-aste	0,64	0,74
		4. Alempi korkeakouluaste	0,62	0,73
		5. Ylempi korkeakouluaste	0,56	0,72
		6. Tutkijakoulutusaste	0,68	0,76
IV	Asema organisaatiossa	1. Työntekijä	0,61	0,73
		2. Esimies	0,72	0,73
V	Työyhteisö palvelualueella	1. Konsernihallinto	0,78	0,76
		2. Kaupunkirakennepalvelut	0,60	0,78
		3. Liikelaitokset	0,74	0,77
		4. Sivistyspalvelut	0,60	0,77
		5. Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	0,60	0,71
VI	Työyhteisön koko	1. 1-5 henkilöä	0,62	0,75
		2. 6-10 henkilöä	0,65	0,70
		3. 11-20 henkilöä	0,60	0,74
		4. Yli 20 henkilöä	0,65	0,74
VII	Kunta-alan työkokemus	1. Alle 1 vuosi	0,55	0,58
		2. 1-5 vuotta	0,60	0,69
		3. 6-10 vuotta	0,59	0,75
		4. 11-20 vuotta	0,63	0,77
		5. 21-30 vuotta	0,68	0,73
		6. Yli 30 vuotta	0,67	0,78
VIII	Työsuhteen laatu	1. Vakituinen	0,64	0,74
		2. Muu työsuhde	0,58	0,68
IX	Kotikunta	1. Jyväskylä	0,63	0,73
		2. Jokin muu kunta	0,61	0,75
X	Tunnetila	1. Normaali	0,62	0,73
		2. Normaalia rennompi	0,66	0,75
		3. Normaalia stressaantuneempi	0,58	0,69

Käyn seuraavissa luvuissa 5.3.1 yksilötasolla ja 5.3.2 yhteisötasolla läpi kaikki faktoriyhteydet ja esitän jokaisesta taustamuuttujasta sen vertailuryhmän, jolla on kyseisen faktoriyhteyden suurin polkukerroin. Lisäksi tarkastelen faktoriyhteyksien polkukertoimien suurimpia eroja taustamuuttujittain vertailuryhmien välillä sekä kyseisten erojen tilastollista merkitsevyyttä. Faktoriyhteyden polkukertoimien eron tilastollista merkitsevyyttä kuvaavan t-arvon olen laskenut seuraavalla kaavalla (Gaskin 2018):

$$t = \frac{\beta_{x_{12}} - \beta_{y_{12}}}{\sqrt{\frac{(n_x-1)^2}{(n_x+n_y-2)} * S_{x_{12}}^2 + \frac{(n_y-1)^2}{(n_y+n_x-2)} * S_{y_{12}}^2}} * \sqrt{\frac{1}{n_x} * \frac{1}{n_y}} \quad , \text{ missä}$$

t	t-arvo
$\beta_{x_{12}}$	Vertailuryhmän x aineistolla lasketun rakenneyhtälömallin faktoreiden 1 ja 2 välisen yhteyden polkukerroin
$\beta_{y_{12}}$	Vertailuryhmän y aineistolla lasketun rakenneyhtälömallin faktoreiden 1 ja 2 välisen yhteyden polkukerroin
n_x	Vertailuryhmän x aineiston koko
n_y	Vertailuryhmän y aineiston koko
$S_{x_{12}}$	Vertailuryhmän x aineistolla lasketun rakenneyhtälömallin faktoreiden 1 ja 2 välisen yhteyden keskivirhe
$S_{y_{12}}$	Vertailuryhmän y aineistolla lasketun rakenneyhtälömallin faktoreiden 1 ja 2 välisen yhteyden keskivirhe

Kuviossa 25 esitän esimerkinomaisesti taustamuuttujan *sukupuoli* vertailuryhmän *mies* aineistolla tehdyn kunnallisen työntekijän uudistumisen mallin. Väitöskirjassani esitän taustamuuttujittain tehtyjen rakenneyhtälömallinnusten tulokset kuitenkin tiivistetysti taulukkomuodossa liitteessä 7.



KUVIO 25 Kunnallisen työntekijän uudistumisen malli - vertailuryhmänä mies

5.3.1 Faktoriyhteydet taustamuuttujittain yksilötasolla

Psykologisen omistajuuden yhteys sisäiseen yrittäjyyteen taustamuuttujittain yksilötasolla

Taulukossa 56 esitän jokaisesta taustamuuttujasta sen vertailuryhmän, jolla on suurin polkukerroin, kun tarkastellaan psykologisen omistajuuden faktorin (FI-2) ja sisäisen yrittäjyyden faktorin (FI-1) välistä yhteyttä yksilötasolla. Seuraavat polkukertoimien tarkastelut liittyvät kyseiseen faktoriyhteyteen.

Taustamuuttujan *koulutustaso* vertailuryhmän *alempi korkeakouluaste* polkukerroin ($\beta=0,09$) eroaa vertailuryhmien *keskiaste* ($\beta=0,29$), *alin korkea-aste* ($\beta=0,28$) sekä *tutkijakoulutusaste* ($\beta=0,30$) polkukertoimista tilastollisesti merkitsevästi. Vastaavasti taustamuuttujan *työyhteisön koko* vertailuryhmien *1-5 henkilöä* ($\beta=0,31$) ja *6-10 henkilöä* ($\beta=0,17$) polkukertoimien ero on tilastollisesti merkitsevä.

Taustamuuttujan *sukupuoli* vertailuryhmän *mies* ($\beta=0,31$), taustamuuttujan *ikä* vertailuryhmän *40-49 vuotta* ($\beta=0,27$) ja taustamuuttujan *kunta-alan työkokemus* vertailuryhmän *1-5 vuotta* ($\beta=0,26$) polkukertoimet ovat 0,09-0,10 suuremmat kuin samojen taustamuuttujien vertailuryhmien *nainen* ($\beta=0,22$), *50-59 vuotta* ($\beta=0,17$) ja *alle 1 vuosi* ($\beta=0,16$) polkukertoimet. Kyseiset polkukertoimien erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä. Taustamuuttujan *työyhteisö* vertailuryhmän *liikelaitokset* polkukerroin ($\beta=0,29$) on jopa 0,14 suurempi kuin vertailuryhmän *kaupunkirakennepalvelut* polkukerroin ($\beta=0,15$), mutta sekään ei ole tilastollisesti merkitsevä ero.

Taustamuuttujien *asema organisaatiossa*, *työsuhteen laatu*, *kotikunta* ja *tunnetila* polkukertoimien erot vertailuryhmien välillä ovat maksimissaankin vain 0,06. Polkukertoimien erot ei näin ollen vaikuta mitenkään merkittävän suurilta eivätkä ne myöskään ole tilastollisesti merkitseviä.

TAULUKKO 56 Faktoreiden FI-2 ja FI-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain

	Taustamuuttuja	Vertailuryhmä, jolla suurin β	n	β	SE
I	Sukupuoli	Mies	506	0,31	0,055
II	Ikä	40-49 vuotta	215	0,28	0,094
III	Koulutustaso	Tutkijakoulutusaste	67	0,30	0,061
IV	Asema organisaatiossa	Työntekijä	2515	0,23	0,024
V	Työyhteisö	Liikelaitokset	318	0,29	0,059
VI	Työyhteisön koko	1-5 henkilöä	616	0,31	0,051
VII	Kunta-alan työkokemus	1-5 vuotta	488	0,26	0,054
VIII	Työsuhteen laatu	Muu työsuhde	430	0,27	0,055
IX	Kotikunta	Muu kunta	367	0,27	0,061
X	Tunnetila	Stressaantuneempi	326	0,29	0,061
	Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	0,23	0,022

Työnilon yhteys sisäiseen yrittäjyyteen taustamuuttujittain yksilötasolla

Taulukossa 57 esitän jokaisesta taustamuuttujasta sen vertailuryhmän, jolla on suurin polkukerroin, kun tarkastellaan yksilötason työnilon faktorin (FI-3) ja sisäisen yrittäjyyden faktorin (FI-1) välistä yhteyttä. Seuraavat polkukertoimien tarkastelut liittyvät kyseiseen faktoriyhteyteen.

Taustamuuttujan *koulutustaso* vertailuryhmän *alempi korkeakouluaste* polkukertoimen ($\beta=0,31$) ero vertailuryhmien *perusaste* ($\beta=0,05$) ja *keskiaste* ($\beta=0,19$) polkukertoimiin on tilastollisesti merkitsevästi. Vastaavasti taustamuuttujan *työyhteisön koko* vertailuryhmän *6-10 henkilöä* polkukertoimen ($\beta=0,31$) ja vertailuryhmän *yli 20 henkilöä* polkukertoimen ($\beta=0,19$) ero on tilastollisesti merkitsevä.

Taustamuuttujan *työyhteisö* vertailuryhmän *sosiaali- ja terveystyöpalvelut* polkukerroin ($\beta=0,25$) on 0,10 suurempi kuin vertailuryhmän *liikelaitokset* polkukerroin ($\beta=0,15$), mutta ero ei ole kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä. Myöskään taustamuuttujan *ikä* vertailuryhmän *alle 30 vuotta* polkukertoimen ($\beta=0,32$) ero vertailuryhmien *30-39 vuotta* ($\beta=0,17$) ja *yli 59 vuotta* ($\beta=0,16$) polkukertoimiin ei ole tilastollisesti merkitsevä, vaikka ero on jopa 0,16.

Taustamuuttujien *sukupuoli*, *asema organisaatiossa*, *kunta-alan työkokemus*, *työsuhteen laatu*, *kotikunta* ja *tunnetila* polkukertoimien maksimierot vertailuryhmien välillä ovat seuraavat (erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä):

1. Sukupuoli: *mies* ($\beta=0,23$) ja *nainen* ($\beta=0,23$) $\rightarrow 0,00$
2. Asema organisaatiossa: *työntekijä* ($\beta=0,25$) ja *esimies* ($\beta=0,20$) $\rightarrow 0,05$
3. Kunta-alan työkokemus: *6-10 vuotta* ($\beta=0,26$) ja *yli 30 vuotta* ($\beta=0,18$) $\rightarrow 0,08$
4. Työsuhteen laatu: *vakituinen* ($\beta=0,23$) ja *muu työsuhde* ($\beta=0,23$) $\rightarrow 0,00$
5. Kotikunta: *muu kunta* ($\beta=0,27$) ja *Jyväskylä* ($\beta=0,22$) $\rightarrow 0,05$
6. Tunnetila: *rennompi* ($\beta=0,29$) ja *normaali* ($\beta=0,22$) $\rightarrow 0,07$

TAULUKKO 57 Faktoreiden FI-3 ja FI-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain

	Taustamuuttuja	Vertailuryhmä, jolla suurin β	n	β	SE
I	Sukupuoli	Nainen	2363	0,23	0,023
II	Ikä	Alle 30 vuotta	286	0,32	0,068
III	Koulutustaso	Alempi korkeakouluaste	614	0,31	0,045
IV	Asema organisaatiossa	Työntekijä	2515	0,25	0,024
V	Työyhteisö	Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	1251	0,25	0,034
VI	Työyhteisön koko	6-10 henkilöä	717	0,31	0,039
VII	Kunta-alan työkokemus	6-10 vuotta	457	0,26	0,056
VIII	Työsuhteen laatu	Vakituinen	2439	0,23	0,023
IX	Kotikunta	Muu kunta	367	0,27	0,065
X	Tunnetila	Rennompi	244	0,29	0,074
	Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	0,23	0,021

Työyhteisöilon yhteys sisäiseen yrittäjyyteen taustamuuttujittain yksilötasolla

Taulukossa 58 esitän jokaisesta taustamuuttujasta sen vertailuryhmän, jolla on suurin ⁴⁹ polkukerroin, kun tarkastellaan työyhteisöilon faktorin (FI-3b) ja sisäisen yrittäjyyden faktorin (FI-1) välistä yhteyttä yksilötasolla. Seuraavat polkukertoimien tarkastelut liittyvät kyseiseen faktoriyhteyteen.

Tilastollisesti merkitsevät erot ovat taustamuuttujan *asema organisaatiossa* vertailuryhmien *työntekijä* ($\beta=-0,06$) ja *esimies* ($\beta=0,08$) polkukertoimien välillä, sekä taustamuuttujan *koulutustaso* vertailuryhmien *keskiaste* ($\beta=-0,10$) ja *alempi korkeakouluaste* ($\beta=0,05$) polkukertoimien välillä. Taustamuuttujan *koulutustaso* vertailuryhmän *tutkijakoulutusaste* polkukertoimen ($\beta=-0,18$) ja vertailuryhmän *perusaste* polkukertoimen ($\beta=0,07$) ero (0,25) on absoluuttisesti suurin, mutta tilastollisesti se ei ole merkitsevä; tilastolliseen merkitsevyyteen vaikuttaa lisäksi vertailuryhmien koot (n) ja polkukertoimien keskivirheet (SE).

Taustamuuttujan *ikä* vertailuryhmien *40-49 vuotta* polkukertoimen ($\beta=-0,11$) ja *yli 59 vuotta* polkukertoimen ($\beta=0,03$) ero (0,14) on absoluuttisesti suuri, samoin kuin on myös taustamuuttujan *työyhteisö* vertailuryhmien *sosiaali- ja terveyspalvelut* polkukertoimen ($\beta=-0,07$) ja *konsernihallinto* polkukertoimen ($\beta=0,11$) ero (0,18) sekä taustamuuttujan *tunnetila* vertailuryhmien *rennompi* polkukertoimen ($\beta=-0,17$) ja *stressaantuneempi* polkukertoimen ($\beta=-0,02$) ero (0,15); ne eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä eroja.

Taustamuuttujien *sukupuoli*, *työyhteisön koko* ja *kunta-alan työkokemus* eri vertailuryhmien polkukertoimien erot ovat suurimmillaan noin 0,10 ja taustamuuttujien *työsuhteen laatu* ja *kotikunta* vertailuryhmien polkukertoimien erot jäävät reilusti alle 0,10; erot eivät myöskään ole tilastollisesti merkitseviä.

TAULUKKO 58 Faktoreiden FI-3b ja FI-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain

	Taustamuuttuja	Vertailuryhmä, jolla suurin β	n	β	SE
I	Sukupuoli	Mies	506	-0,13	0,062
II	Ikä	40-49 vuotta	837	-0,11	0,043
III	Koulutustaso	Tutkijakoulutusaste	67	-0,18	0,198
IV	Asema organisaatiossa	Työntekijä	2515	-0,06	0,025
V	Työyhteisö	Sosiaali- ja terveyspalvelut	1251	-0,07	0,035
VI	Työyhteisön koko	1-5 henkilöä	616	-0,11	0,048
VII	Kunta-alan työkokemus	11-20 vuotta	731	-0,09	0,048
VIII	Työsuhteen laatu	Vakituinen	2439	-0,05	0,025
IX	Kotikunta	Muu kunta	367	-0,11	0,072
X	Tunnetila	Rennompi	244	-0,17	0,085
	Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	-0,05	0,023

⁴⁹ Polkukerroin voi vaihdella arvojen 1 ja -1 välillä. Polkukerroin on sitä suurempi mitä kauempana se on nollasta, oli se sitten plus- tai miinusmerkkinen.

Työyhteisöilon yhteys sisäiseen yrittäjyyteen psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen polkujen kautta taustamuuttujittain yksilötasolla

Taulukossa 59 esitän jokaisesta taustamuuttujasta sen vertailuryhmän, jolla on suurin polkukerroin, kun tarkastellaan yksilötason työyhteisöilon faktorin (FI-3b) kokonaisvaikutuksen ja sisäisen yrittäjyyden faktorin (FI-1) välistä yhteyttä psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen faktoreiden toimiessa yhteyden väittäjäfaktoreina. Seuraavat polkukertoimien tarkastelut liittyvät kyseiseen faktoriyhteyteen.

Taustamuuttujan *asema organisaatiossa* vertailuryhmien *työntekijä* ($\beta=0,39$) ja *esimies* ($\beta=0,56$) polkukertoimien ero (0,17) on tilastollisesti merkitsevä. Myös taustamuuttujan *ikä* vertailuryhmän *yli 59 vuotta* polkukerroin ($\beta=0,54$) poikkeaa tilastollisesti merkitsevästi vertailuryhmien *30-39 vuotta* ($\beta=0,37$) sekä *50-59 vuotta* ($\beta=0,37$) polkukertoimista. Taustamuuttujan *työyhteisö* vertailuryhmän *konsernihallinto* polkukerroin ($\beta=0,65$) on selvästi suurempi kuin vertailuryhmien *sivistyspalvelut* ($\beta=0,41$) ja *sosiaali- ja terveyspalvelut* ($\beta=0,38$) polkukertoimet; kyseiset erot ovat myös tilastollisesti merkitseviä. Vertailuryhmän *konsernihallinto* polkukerroin poikkeaa lisäksi vertailuryhmien *kaupunkirakennepalvelut* ($\beta=0,39$) ja *liikelaitokset* ($\beta=0,42$) polkukertoimista varsin paljon, mutta erot eivät kuitenkaan ole aivan tilastollista merkitseviä. Taustamuuttujan *työyhteisön koko* vertailuryhmien *6-10 henkilöä* ($\beta=0,45$) ja *11-20 henkilöä* ($\beta=0,35$) polkukertoimien ero 0,10 sen sijaan on tilastollisesti merkitsevä.

Vaikka taustamuuttujan *kunta-alan työkokemus* vertailuryhmän *yli 30 vuotta* polkukertoimen ($\beta=0,44$) ja vertailuryhmän *alle 1 vuosi* polkukertoimen ($\beta=0,30$) ero (0,14) on suuri, niin se ei silti ole tilastollisesti merkitsevä. Vastaavasti erot taustamuuttujien *sukupuoli*, *koulutustaso*, *työsuhteen laatu*, *kotikunta* ja *tunnetila* eri vertailuryhmien polkukertoimissa eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

TAULUKKO 59 Faktoreiden FI-3b (kokonaisvaikutus) ja FI-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain

	Taustamuuttuja	Vertailuryhmä, jolla suurin β	n	β	SE
I	Sukupuoli	Mies	506	0,41	0,046
II	Ikä	Yli 59 vuotta	215	0,54	0,060
III	Koulutustaso	Alempi korkeakouluaste	614	0,45	0,036
IV	Asema organisaatiossa	Esimies	354	0,56	0,050
V	Työyhteisö	Konsernihallinto	69	0,65	0,120
VI	Työyhteisön koko	6-10 henkilöä	717	0,45	0,032
VII	Kunta-alan työkokemus	Yli 30 vuotta	385	0,44	0,053
VIII	Työsuhteen laatu	Muu työsuhde	430	0,42	0,042
IX	Kotikunta	Jyväskylä	2502	0,41	0,020
X	Tunnetila	Stressaantuneempi	326	0,46	0,064
	Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	0,40	0,019

Auttamisen yhteys sisäiseen yrittäjyyteen taustamuuttujittain yksilötasolla

Taulukossa 60 esitän jokaisesta taustamuuttujasta sen vertailuryhmän, jolla on suurin polkukerroin, kun tarkastellaan yksilötason auttamisen faktorin (FI-4) ja sisäisen yrittäjyyden faktorin (FI-1) välistä yhteyttä. Seuraavat polkukertoimien tarkastelut liittyvät kyseiseen faktoriyhteyteen.

Taustamuuttujan *koulutustaso* vertailuryhmän *tutkijakoulutustaso* polkukertoimen ($\beta=0,30$) ja vertailuryhmän *perusaste* polkukertoimen ($\beta=0,14$) ero (0,16) vaikuttaa suhteellisen suurelta, mutta se ei silti ole tilastollisesti merkitsevä. Muiden taustamuuttujien polkukertoimien erot eri vertailuryhmien välillä eivät myöskään ole tilastollisesti merkitseviä ja niiden maksimiarvot vaihtelevat arvojen 0,01 ja 0,09 välillä seuraavasti:

1. Sukupuoli: *mies* ($\beta=0,23$) ja *nainen* ($\beta=0,22$) $\rightarrow 0,01$
2. Ikä: *yli 59 vuotta* ($\beta=0,26$) ja *alle 30 vuotta* ($\beta=0,17$) $\rightarrow 0,09$
3. Asema organisaatiossa: *esimies* ($\beta=0,26$) ja *työntekijä* ($\beta=0,21$) $\rightarrow 0,05$
4. Työyhteisö: *Sivistyspalvelut* ($\beta=0,23$) ja *kaupunkirakennepalvelut* ($\beta=0,16$) $\rightarrow 0,07$
5. Työyhteisön koko: *yli 20 henkilöä* ($\beta=0,25$) ja *11-20 henkilöä* ($\beta=0,18$) $\rightarrow 0,07$
6. Kunta-alan työkokemus: *alle 1 vuosi* ($\beta=0,26$) ja *1-5 vuotta* ($\beta=0,19$) $\rightarrow 0,07$
7. Työsuhteen laatu: *vakituinen* ($\beta=0,23$) ja *muu työsuhde* ($\beta=0,19$) $\rightarrow 0,04$
8. Kotikunta: *Jyväskylä* ($\beta=0,24$) ja *muu kunta* ($\beta=0,15$) $\rightarrow 0,09$
9. Tunnetila: *rennompi* ($\beta=0,25$) ja *normaali* ($\beta=0,22$) $\rightarrow 0,03$

Yksilötason auttamisen faktorin (FI-4) ja sisäisen yrittäjyyden faktorin (FI-1) välinen yhteys on ainoa selittävän ja selitettävän faktorin välinen yhteys, jossa minkään taustamuuttujan vertailuryhmien polkukertoimien erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Taustamuuttujan *kotikunta* vertailuryhmien *Jyväskylä* ja *muu kunta* polkukertoimien ero on hyvin lähellä olla tilastollisesti merkitsevä.

TAULUKKO 60 Faktoreiden FI-4 ja FI-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain

	Taustamuuttuja	Vertailuryhmä, jolla suurin β	n	β	SE
I	Sukupuoli	Mies	506	0,23	0,038
II	Ikä	Yli 59 vuotta	215	0,26	0,058
III	Koulutustaso	Tutkijakoulutusaste	67	0,30	0,144
IV	Asema organisaatiossa	Esimies	354	0,26	0,048
V	Työyhteisö	Sivistyspalvelut	1102	0,23	0,026
VI	Työyhteisön koko	Yli 20 henkilöä	824	0,25	0,029
VII	Kunta-alan työkokemus	Alle 1 vuosi	124	0,26	0,096
VIII	Työsuhteen laatu	Vakituinen	2439	0,23	0,018
IX	Kotikunta	Jyväskylä	2502	0,24	0,017
X	Tunnetila	Rennompi	244	0,25	0,053
	Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	0,22	0,016

Johtamistyylin yhteys sisäiseen yrittäjyyteen taustamuuttujittain yksilötasolla

Taulukossa 61 esitän jokaisesta taustamuuttujasta sen vertailuryhmän, jolla on suurin polkukerroin, kun tarkastellaan johtamistyylin faktorin (FI-5) ja sisäisen yrittäjyyden faktorin (FI-1) välistä yhteyttä yksilötasolla. Seuraavat polkukertoimien tarkastelut liittyvät kyseiseen faktoriyhteyteen.

Taustamuuttujan *ikä* vertailuryhmän *50-59 vuotta* polkukertoimen ($\beta=0,39$) ja vertailuryhmän *alle 30 vuotta* polkukertoimen ($\beta=0,23$) ero (0,16) on suuri, ja tilastollisesti merkitsevä. Vastaavasti taustamuuttujan *koulutustaso* vertailuryhmän *ylempi korkeakouluaste* polkukerroin ($\beta=0,26$) poikkeaa tilastollisesti merkitsevästi vertailuryhmien *perusaste* ($\beta=0,48$) ja *keskiaste* ($\beta=0,37$) polkukertoimista. Myös taustamuuttujan *tunnetila* vertailuryhmien *normaali* ($\beta=0,36$) ja *stressaantuneempi* ($\beta=0,18$) polkukertoimien ero (0,18) on tilastollisesti merkitsevä.

Taustamuuttujan *työyhteisö* vertailuryhmän *liikelaitokset* polkukertoimen ($\beta=0,40$) ja vertailuryhmän *konsernihallinto* polkukertoimen ($\beta=0,18$) ero (0,22) on todella suuri, mutta se ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä; tosin se ei paljon siitä jää - t-arvo on 1,88 kun tilastollisen merkitsevyyden raja-arvo on 1,96. Muiden taustamuuttujien polkukertoimien erot eri vertailuryhmien välillä eivät myöskään ole tilastollisesti merkitseviä ja niiden maksimiarvot vaihtelevat arvojen 0,01 ja 0,11 välillä seuraavasti:

1. Sukupuoli: *mies* ($\beta=0,33$) ja *nainen* ($\beta=0,32$) \rightarrow 0,01
2. Asema organisaatiossa: *työntekijä* ($\beta=0,33$) ja *esimies* ($\beta=0,26$) \rightarrow 0,07
3. Työyhteisön koko: *11-20 henkilöä* ($\beta=0,37$) ja *1-5 henkilöä* ($\beta=0,30$) \rightarrow 0,07
4. Kunta-alan työkokemus: *alle 1 vuosi* ($\beta=0,38$) ja *6-10 vuotta* ($\beta=0,27$) \rightarrow 0,11
5. Työsuhteen laatu: *vakituinen* ($\beta=0,34$) ja *muu työsuhde* ($\beta=0,27$) \rightarrow 0,07
6. Kotikunta: *muu kunta* ($\beta=0,36$) ja *Jyväskylä* ($\beta=0,33$) \rightarrow 0,03

TAULUKKO 61 Faktoreiden FI-5 ja FI-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain

	Taustamuuttuja	Vertailuryhmä, jolla suurin β	n	β	SE
I	Sukupuoli	Mies	506	0,33	0,040
II	Ikä	50-59 vuotta	943	0,39	0,033
III	Koulutustaso	Perusaste	89	0,48	0,080
IV	Asema organisaatiossa	Työntekijä	2515	0,33	0,019
V	Työyhteisö	Liikelaitokset	318	0,40	0,046
VI	Työyhteisön koko	11-20 henkilöä	712	0,37	0,040
VII	Kunta-alan työkokemus	Alle 1 vuosi	124	0,38	0,082
VIII	Työsuhteen laatu	Vakituinen	2439	0,34	0,020
IX	Kotikunta	Muu kunta	367	0,36	0,051
X	Tunnetila	Normaali	2299	0,36	0,020
	Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	0,33	0,018

5.3.2 Faktoriyhteydet taustamuuttujittain yhteisötasolla

Psykologisen omistajuuden yhteys sisäiseen yrittäjyyteen taustamuuttujittain yhteisötasolla

Taulukossa 62 esitän jokaisesta taustamuuttujasta sen vertailuryhmän, jolla on suurin polkukerroin, kun tarkastellaan psykologisen omistajuuden faktorin (FC-2) ja sisäisen yrittäjyyden faktorin (FC-1) välistä yhteyttä yhteisötasolla. Seuraavat polkukertoimien tarkastelut liittyvät kyseiseen faktoriyhteyteen.

Taustamuuttujan *tunnetila* vertailuryhmän *stressaantuneempi* polkukerroin ($\beta=0,38$) poikkeaa vertailuryhmän *normaali* polkukertoimesta ($\beta=0,21$) varsin paljon, ja ero (0,17) on myös tilastollisesti merkitsevä. Sen sijaan taustamuuttujan *ikä* vertailuryhmän *alle 30 vuotta* ($\beta=0,35$), taustamuuttujan *koulutustaso* vertailuryhmän *tutkijakoulutusaste* ($\beta=0,29$) ja taustamuuttujan *työyhteisö* vertailuryhmän *konsernihallinto* ($\beta=0,37$) sekä vastaavien taustamuuttujien vertailuryhmien *yli 59 vuotta* ($\beta=0,22$), *perusaste* ($\beta=0,15$) ja *sosiaali- ja terveyspalvelut* ($\beta=0,22$) polkukertoimien erot (0,13-0,15) ovat varsin suuret, mutta eivät ole kuitenkaan tilastollisesti merkitseviä.

Muiden taustamuuttujien polkukertoimien erot eri vertailuryhmien välillä eivät myöskään ole tilastollisesti merkitseviä ja niiden maksimiarvot vaihtelevat arvojen 0,02 ja 0,09 välillä seuraavasti:

1. Sukupuoli: *mies* ($\beta=0,26$) ja *nainen* ($\beta=0,24$) \rightarrow 0,02
2. Asema organisaatiossa: *esimies* ($\beta=0,27$) ja *työntekijä* ($\beta=0,24$) \rightarrow 0,03
3. Työyhteisön koko: *1-5 henkilöä* ($\beta=0,29$) ja *6-10 henkilöä* ($\beta=0,21$) \rightarrow 0,08
4. Kunta-alan työkokemus: *1-5 vuotta* ($\beta=0,28$) ja *yli 30 vuotta* ($\beta=0,19$) \rightarrow 0,09
5. Työsuhteen laatu: *vakituinen* ($\beta=0,24$) ja *muu työsuhde* ($\beta=0,22$) \rightarrow 0,02
6. Kotikunta: *muu kunta* ($\beta=0,31$) ja *Jyväskylä* ($\beta=0,23$) \rightarrow 0,08

TAULUKKO 62 Faktoreiden FC-2 ja FC-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain

	Taustamuuttuja	Vertailuryhmä, jolla suurin β	n	β	SE
I	Sukupuoli	Mies	506	0,26	0,047
II	Ikä	Alle 30 vuotta	286	0,35	0,069
III	Koulutustaso	Tutkijakoulutusaste	67	0,29	0,125
IV	Asema organisaatiossa	Esimies	354	0,27	0,058
V	Työyhteisö	Kaupunkirakennepalvelut	129	0,38	0,085
VI	Työyhteisön koko	1-5 henkilöä	616	0,29	0,043
VII	Kunta-alan työkokemus	1-5 vuotta	488	0,28	0,049
VIII	Työsuhteen laatu	Vakituinen	2439	0,24	0,023
IX	Kotikunta	Muu kunta	367	0,31	0,056
X	Tunnetila	Stressaantuneempi	326	0,38	0,068
	Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	0,24	0,021

Työnilon yhteys sisäiseen yrittäjyyteen taustamuuttujittain yhteisötasolla

Taulukossa 63 esitän jokaisesta taustamuuttujasta sen vertailuryhmän, jolla on suurin polkukerroin, kun tarkastellaan yhteisötason työnilon faktorin (FC-3) ja sisäisen yrittäjyyden faktorin (FC-1) välistä yhteyttä. Seuraavat polkukertoimien tarkastelut liittyvät kyseiseen faktoriyhteyteen.

Taustamuuttujan *koulutustaso* vertailuryhmän *perusaste* polkukertoimen ($\beta=0,52$) ero vertailuryhmän *keskiaste* polkukertoimeen ($\beta=0,19$) ja vertailuryhmän *alempi korkeakouluaste* polkukertoimeen ($\beta=0,22$) on tilastollisesti merkitsevä. Vastaavasti taustamuuttujan *kotikunta* vertailuryhmän *Jyväskylä* polkukerroin ($\beta=0,26$) poikkeaa vertailuryhmän *muu kunta* polkukertoimesta ($\beta=0,07$) tilastollisesti merkitsevästi. Lisäksi taustamuuttujan *työyhteisö* vertailuryhmän *konsernihallinto* polkukertoimen ($\beta=0,59$) ero saman taustamuuttujan muiden vertailuryhmien polkukertoimiin on tilastollisesti merkitsevä seuraavasti:

1. *Konsernihallinto* ($\beta=0,59$) ja *kaupunkirakennepalvelut* ($\beta=0,20$) $\rightarrow 0,39$
2. *Konsernihallinto* ($\beta=0,59$) ja *sivostyspalvelut* ($\beta=0,22$) $\rightarrow 0,37$
3. *Konsernihallinto* ($\beta=0,59$) ja *sosiaali- ja terveystyöpalvelut* ($\beta=0,20$) $\rightarrow 0,39$

Taustamuuttujan *ikä* vertailuryhmän *40-49 vuotta* polkukertoimen ($\beta=0,28$) ja vertailuryhmän *alle 30 vuotta* polkukertoimen ($\beta=0,13$) ero ($0,15$) on varsin suuri, mutta ei kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä. Samoin sekä taustamuuttujan *työyhteisön koko* vertailuryhmien *6-10 henkilöä* ($\beta=0,30$) ja *11-20 henkilöä* ($\beta=0,17$) että taustamuuttujan *tunnetila* vertailuryhmien *stressaantuneempi* ($\beta=0,16$) ja *normaali* ($\beta=0,29$) polkukertoimien ero vaikuttavat suurilta, mutta ne eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä. Muiden taustamuuttujien (*sukupuoli, asema organisaatiossa, kunta-alan työkokemus ja työsuhteen laatu*) vertailuryhmien polkukertoimien tilastollisesti ei-merkitsevät erot vaihtelevat $0,00-0,10$ välillä.

TAULUKKO 63 Faktoreiden FC-3 ja FC-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain

	Taustamuuttuja	Vertailuryhmä, jolla suurin β	n	β	SE
I	Sukupuoli	Mies	506	0,23	0,057
II	Ikä	40-49 vuotta	837	0,28	0,048
III	Koulutustaso	Perusaste	89	0,52	0,130
IV	Asema organisaatiossa	Esimies	354	0,31	0,081
V	Työyhteisö	Konsernihallinto	69	0,59	0,208
VI	Työyhteisön koko	6-10 henkilöä	712	0,30	0,049
VII	Kunta-alan työkokemus	21-30 vuotta	684	0,29	0,055
VIII	Työsuhteen laatu	Vakituisen	2439	0,24	0,026
IX	Kotikunta	Jyväskylä	2502	0,26	0,026
X	Tunnetila	Normaali	2299	0,29	0,027
	Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	0,24	0,024

Työyhteisöilon yhteys sisäiseen yrittäjyyteen taustamuuttujittain yhteisötasolla

Taulukossa 64 esitän jokaisesta taustamuuttujasta sen vertailuryhmän, jolla on suurin polkukerroin, kun tarkastellaan työyhteisöilon faktorin (FC-3b) ja sisäisen yrittäjyyden faktorin (FC-1) välistä yhteyttä yhteisötasolla. Seuraavat polkukertoimien tarkastelut liittyvät kyseiseen faktoriyhteyteen.

Taustamuuttujan *työyhteisö* vertailuryhmän *konsernihallinto* polkukerroin ($\beta=-0,29$) ja vertailuryhmän *sosiaali- ja terveyspalvelut* polkukerroin ($\beta=-0,02$) poikkeavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Vastaavasti taustamuuttujan *työyhteisön koko* vertailuryhmän *6-10 henkilöä* polkukertoimen ($\beta=-0,12$) ero sekä vertailuryhmän *1-5 henkilöä* polkukertoimeen ($\beta=0,00$) että vertailuryhmän *11-20 henkilöä* polkukertoimeen ($\beta=-0,01$) on tilastollisesti merkitsevä. Taustamuuttujan *tunnetila* vertailuryhmän *stressaantuneempi* polkukertoimen ($\beta=0,-15$) ja vertailuryhmän *normaali* polkukertoimen ($\beta=-0,03$) ero ($0,12$) on niin ikään tilastollisesti merkitsevä.

Taustamuuttujan *koulutustaso* vertailuryhmän *perusaste* polkukertoimen ($\beta=-0,23$) ja vertailuryhmän *alempi korkeakouluaste* polkukertoimen ($\beta=0,-01$) ero ($0,22$) on suuri, kuten on myös taustamuuttujan *kunta-alan työkokemus* vertailuryhmän *alle 1 vuosi* polkukertoimen ($\beta=-0,16$) ja vertailuryhmän *1-5 vuotta* polkukertoimen ($\beta=0,01$) ero ($0,17$); ne eivät silti ole tilastollisesti merkitseviä.

Muiden taustamuuttujien vertailuryhmien polkukertoimien maksimierot ovat seuraavat (erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä):

1. Sukupuoli: *mies* ($\beta=-0,08$) ja *nainen* ($\beta=-0,04$) $\rightarrow 0,04$
2. Ikä: *40-49 vuotta* ($\beta=-0,06$) ja *50-59 vuotta* ($\beta=-0,02$) $\rightarrow 0,04$
3. Asema organisaatiossa: *työntekijä* ($\beta=-0,05$) ja *esimies* ($\beta=-0,01$) $\rightarrow 0,04$
4. Työsuhteen laatu: *vakituinen* ($\beta=-0,05$) ja *muu työsuhde* ($\beta=-0,01$) $\rightarrow 0,04$
5. Kotikunta: *Jyväskylä* ($\beta=-0,06$) ja *muu kunta* ($\beta=-0,00$) $\rightarrow 0,06$

TAULUKKO 64 Faktoreiden FC-3b ja FC-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain

	Taustamuuttuja	Vertailuryhmä, jolla suurin β	n	β	SE
I	Sukupuoli	Mies	506	-0,08	0,041
II	Ikä	40-49 vuotta	837	-0,06	0,039
III	Koulutustaso	Perusaste	89	-0,23	0,137
IV	Asema organisaatiossa	Työntekijä	2515	-0,05	0,021
V	Työyhteisö	Konsernihallinto	69	-0,29	0,171
VI	Työyhteisön koko	6-10 henkilöä	717	-0,12	0,036
VII	Kunta-alan työkokemus	Alle 1 vuosi	124	-0,16	0,030
VIII	Työsuhteen laatu	Vakituinen	2439	-0,05	0,021
IX	Kotikunta	Jyväskylä	2502	-0,06	0,020
X	Tunnetila	Stressaantuneempi	326	-0,15	0,060
	Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	-0,05	0,019

Työyhteisöilon yhteys sisäiseen yrittäjyyteen psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen polkujen kautta taustamuuttujittain yhteisötasolla

Taulukossa 65 esitän jokaisesta taustamuuttujasta sen vertailuryhmän, jolla on suurin polkukerroin, kun tarkastellaan yhteisötason työyhteisöilon faktorin (FC-3b) kokonaisvaikutuksen ja sisäisen yrittäjyyden faktorin (FC-1) välistä yhteyttä psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen faktoreiden toimiessa yhteyden väittäjäfaktoreina. Seuraavat polkukertoimien tarkastelut liittyvät kyseiseen faktoriyhteyteen.

Taustamuuttujan asema organisaatiossa vertailuryhmän *esimies* polkukertoimen ($\beta=0,56$) ja vertailuryhmän *työntekijä* polkukertoimen ($\beta=0,45$) ero (0,11) on tilastollisesti merkitsevä. Vastaavasti taustamuuttujan *työyhteisö* vertailuryhmän *konsernihallinto* polkukerroin ($\beta=0,64$) poikkeaa tilastollisesti merkitsevästi sekä vertailuryhmän *liikelaitokset* polkukertoimesta ($\beta=0,40$) että vertailuryhmän *kaupunkirakennepalvelut* polkukertoimesta ($\beta=0,34$).

Muiden taustamuuttujien polkukertoimien erot eri vertailuryhmien välillä eivät ole tilastollisesti merkitseviä ja niiden maksimi-arvot vaihtelevat arvojen 0,02 ja 0,08 välillä seuraavasti:

1. Sukupuoli: *nainen* ($\beta=0,48$) ja *mies* ($\beta=0,40$) \rightarrow 0,08
2. Ikä: *30-39 vuotta* ($\beta=0,49$) ja *alle 30 vuotta* ($\beta=0,44$) \rightarrow 0,05
3. Koulutustaso: *tutkijakoulutusaste* ($\beta=0,50$) ja *alin korkea-aste* ($\beta=0,44$) \rightarrow 0,06
4. Työyhteisön koko: *1-5 henkilöä* ($\beta=0,51$) ja *11-20 henkilöä* ($\beta=0,44$) \rightarrow 0,07
5. Kunta-alan työkokemus: *21-30 vuotta* ($\beta=0,51$) ja *alle 1 vuosi* ($\beta=0,43$) \rightarrow 0,08
6. Työsuhteen laatu: *vakituinen* ($\beta=0,47$) ja *muu työsuhde* ($\beta=0,43$) \rightarrow 0,04
7. Kotikunta: *Jyväskylä* ($\beta=0,46$) ja *muu kunta* ($\beta=0,44$) \rightarrow 0,02
8. Tunnetila: *rennompi* ($\beta=0,50$) ja *stressaantuneempi* ($\beta=0,42$) \rightarrow 0,08

TAULUKKO 65 Faktoreiden FC-3b (kokonaisvaikutus) ja FC-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain

	Taustamuuttuja	Vertailuryhmä, jolla suurin β	n	β	SE
I	Sukupuoli	Nainen	2363	0,48	0,019
II	Ikä	30-39 vuotta	588	0,49	0,036
III	Koulutustaso	Tutkijakoulutusaste	67	0,50	0,119
IV	Asema organisaatiossa	Esimies	354	0,56	0,047
V	Työyhteisö	Konsernihallinto	69	0,64	0,134
VI	Työyhteisön koko	1-5 henkilöä	616	0,51	0,035
VII	Kunta-alan työkokemus	21-30 vuotta	684	0,51	0,034
VIII	Työsuhteen laatu	Vakituinen	2439	0,47	0,018
IX	Kotikunta	Jyväskylä	2502	0,46	0,018
X	Tunnetila	Rennompi	244	0,50	0,066
	Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	0,46	0,017

Auttamisen yhteys sisäiseen yrittäjyyteen taustamuuttujittain yhteisötasolla

Taulukossa 66 esitän jokaisesta taustamuuttujasta sen vertailuryhmän, jolla on suurin polkukerroin, kun tarkastellaan auttamisen faktorin (FC-4) ja sisäisen yrittäjyyden faktorin (FC-1) välistä yhteyttä yhteisötasolla. Seuraavat polkukertoimien tarkastelut liittyvät kyseiseen faktoriyhteyteen.

Taustamuuttujan *koulutustaso* vertailuryhmän *alin korkea-aste* polkukerroin ($\beta=0,08$) poikkeaa sekä vertailuryhmän *keskiaste* polkukertoimesta ($\beta=0,24$) että vertailuryhmän *ylempi korkeakouluaste* polkukertoimesta ($\beta=0,25$) tilastollisesti merkitsevästi. Vastaavasti taustamuuttujan *työyhteisö* vertailuryhmän *liikelaitokset* polkukertoimen ($\beta=0,08$) ja vertailuryhmän *sosiaali- ja terveystyöpalvelut* polkukertoimen ($\beta=0,25$) ero (0,17) on tilastollisesti merkitsevä. Lisäksi vertailuryhmien *liikelaitokset* polkukertoimen ($\beta=0,08$) ja *sivistystyöpalvelut* polkukertoimen ($\beta=0,21$) ero (0,13) on suuri kuten on myös vertailuryhmien *kaupunkirakennepalvelut* polkukertoimen ($\beta=0,09$) ja *sosiaali- ja terveystyöpalvelut* polkukertoimen ($\beta=0,25$) ero (0,16); ne eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä.

Muiden kuin edellä mainittujen taustamuuttujien polkukertoimien erot eri vertailuryhmien välillä eivät ole tilastollisesti merkitseviä ja niiden maksimierot vaihtelevat arvojen 0,02 ja 0,09 välillä seuraavasti:

1. Sukupuoli: *nainen* ($\beta=0,22$) ja *mies* ($\beta=0,14$) \rightarrow 0,08
2. Ikä: *yli 59 vuotta* ($\beta=0,26$) ja *alle 30 vuotta* ($\beta=0,21$) \rightarrow 0,05
3. Asema organisaatiossa: *työntekijä* ($\beta=0,21$) ja *esimies* ($\beta=0,15$) \rightarrow 0,06
4. Työyhteisön koko: *6-10 henkilöä* ($\beta=0,26$) ja *yli 20 henkilöä* ($\beta=0,17$) \rightarrow 0,09
5. Kunta-alan työkokemus: *yli 30 vuotta* ($\beta=0,24$) ja *1-5 vuotta* ($\beta=0,16$) \rightarrow 0,08
6. Työsuhteen laatu: *vakituinen* ($\beta=0,21$) ja *muu työsuhde* ($\beta=0,19$) \rightarrow 0,02
7. Kotikunta: *muu kunta* ($\beta=0,23$) ja *Jyväskylä* ($\beta=0,21$) \rightarrow 0,02
8. Tunnetila: *stressaantuneempi* ($\beta=0,22$) ja *rennompi* ($\beta=0,14$) \rightarrow 0,08

TAULUKKO 66 Faktoreiden FC-4 ja FC-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain

	Taustamuuttuja	Vertailuryhmä, jolla suurin β	n	β	SE
I	Sukupuoli	Nainen	2363	0,22	0,023
II	Ikä	Yli 59 vuotta	215	0,26	0,047
III	Koulutustaso	Ylempi korkeakouluaste	644	0,25	0,044
IV	Asema organisaatiossa	Työntekijä	2515	0,21	0,022
V	Työyhteisö	Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	1251	0,25	0,031
VI	Työyhteisön koko	6-10 henkilöä	717	0,26	0,044
VII	Kunta-alan työkokemus	Yli 30 vuotta	385	0,24	0,052
VIII	Työsuhteen laatu	Vakituinen	2439	0,21	0,022
IX	Kotikunta	Muu kunta	367	0,23	0,053
X	Tunnetila	Stressaantuneempi	326	0,22	0,069
	Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	0,21	0,021

Johtamistyylin yhteys sisäiseen yrittäjyyteen taustamuuttujittain yhteisötasolla

Taulukossa 67 esitän jokaisesta taustamuuttujasta sen vertailuryhmän, jolla on suurin polkukerroin, kun tarkastellaan johtamistyylin faktorin (FC-5) ja sisäisen yrittäjyyden faktorin (FC-1) välistä yhteyttä yhteisötasolla. Seuraavat polkukertoimien tarkastelut liittyvät kyseiseen faktoriyhteyteen.

Taustamuuttujan *työyhteisö* vertailuryhmien *konsernihallinto* polkukertoimen ($\beta=0,09$) ja *liikelaitokset* polkukertoimen ($\beta=0,38$) ero on tilastollisesti merkitsevä. Lisäksi vertailuryhmän *konsernihallinto* polkukertoimen ero muiden taustamuuttujan *työyhteisö* vertailuryhmien polkukertoimiin on suuri; erityisesti vertailuryhmän *kaupunkirakennepalvelut* polkukertoimeen ($\beta=0,40$), johon ero on niukasti tilastollisesti ei-merkitsevä (t -arvo = 1,95 < 1,96). Taustamuuttujan *työyhteisön koko* vertailuryhmän *11-20 henkilöä* polku-kertoimen ($\beta=0,36$) ja vertailuryhmän *6-10 henkilöä* polkukertoimen ($\beta=0,25$) ero sen sijaan on tilastollisesti merkitsevä.

Muiden kuin edellä mainittujen taustamuuttujien polkukertoimien erot eri vertailuryhmien kesken vaihtelevat arvojen 0,02 ja 0,10 välillä. Ne eivät ole tilastollisesti merkitseviä ja niiden maksimiarvot vaihtelevat edellä mainittujen arvojen välillä seuraavasti:

1. Sukupuoli: *mies* ($\beta=0,38$) ja *nainen* ($\beta=0,30$) \rightarrow 0,08
2. Ikä: *40-49 vuotta* ($\beta=0,32$) ja *alle 30 vuotta* ($\beta=0,23$): 0,09
3. Koulutustaso: *alin korkea-aste* ($\beta=0,33$) ja *tutkijakoulutusaste* ($\beta=0,28$) \rightarrow 0,05
4. Asema organisaatiossa: *työntekijä* ($\beta=0,32$) ja *esimies* ($\beta=0,22$) \rightarrow 0,10
5. Kunta-alan työkokemus: *11-20 vuotta* ($\beta=0,36$) ja *21-30 vuotta* ($\beta=0,26$) \rightarrow 0,10
6. Työsuhteen laatu: *muu työsuhde* ($\beta=0,33$) ja *vakituinen* ($\beta=0,31$) \rightarrow 0,02
7. Kotikunta: *muu kunta* ($\beta=0,37$) ja *Jyväskylä* ($\beta=0,31$) \rightarrow 0,06
8. Tunnetila: *normaali* ($\beta=0,32$) ja *stressaantuneempi* ($\beta=0,29$) \rightarrow 0,03

TAULUKKO 67 Faktoreiden FC-5 ja FC-1 välisen yhteyden suurimmat polkukertoimet taustamuuttujittain

	Taustamuuttuja	Vertailuryhmä, jolla suurin β	n	β	SE
I	Sukupuoli	Mies	506	0,38	0,041
II	Ikä	40-49 vuotta	837	0,32	0,033
III	Koulutustaso	Alin korkea-aste	385	0,33	0,053
IV	Asema organisaatiossa	Työntekijä	2515	0,32	0,019
V	Työyhteisö	Kaupunkirakennepalvelut	129	0,40	0,080
VI	Työyhteisön koko	11-20 henkilöä	712	0,36	0,036
VII	Kunta-alan työkokemus	11-20 vuotta	731	0,36	0,033
VIII	Työsuhteen laatu	Muu työsuhde	430	0,33	0,052
IX	Kotikunta	Muu kunta	367	0,37	0,047
X	Tunnetila	Normaali	2299	0,32	0,020
	Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	0,31	0,018

6 DISKUSSIO

Väitöskirjatutkimuksessani olen kehittänyt *kunnallisen työntekijän ja työyhteisön uudistumisen mallin*, josta ilmenee sisäiseen yrittäjyyteen tilastollisesti merkitsevästi vaikuttavia tekijöitä kunta-alalla sekä yksilö- että yhteisötasolla. Tutkimuksen aikana olen muodostanut kyselyä ts. aineiston keruuta varten erittäin kattavan mittarin, joka perustuu väitöskirjatutkimukseni tutkimusilmiöiden teoreettisiin viitekehyksiin. Laajaan, laadukkaaseen ja edustavaan aineistoon pohjautuvien rakenneyhtälömallien avulla olen tehnyt tutkimustehtävään liittyviä havaintoja, jotka esitän taulukossa 68. Tässä luvussa käyn läpi kaikki kyseiset havainnot perusteluineen. Tarkastelen lisäksi väitöskirjatutkimukseni tulosten soveltamista käytäntöön ja arvioin tutkimusta kokonaisuudessaan, sekä teen päätelmiä.

TAULUKKO 68 Väitöskirjatutkimuksen havainnot

Havainto 1

Psykologisen omistajuuden tilastollisesti merkitsevä vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen kunta-alalla on positiivinen sekä yksilötasolla että yhteisötasolla

Havainto 2

Työnilon tilastollisesti merkitsevä vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen kunta-alalla on positiivinen sekä yksilötasolla että yhteisötasolla

Havainto 3

Auttamisen tilastollisesti merkitsevä vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen kunta-alalla on positiivinen sekä yksilötasolla että yhteisötasolla

Havainto 4

Johtamistyylin tilastollisesti merkitsevä vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen kunta-alalla on positiivinen sekä yksilötasolla että yhteisötasolla

Havainto 5

Työyhteisöilon tilastollisesti merkitsevä suora vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen kunta-alalla on negatiivinen sekä yksilötasolla että yhteisötasolla

Havainto 6

Työyhteisöilon tilastollisesti merkitsevä kokonaisvaikutus sisäiseen yrittäjyyteen kunta-alalla psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen polkujen kautta on positiivinen sekä yksilötasolla että yhteisötasolla

6.1 Kunnallisen työntekijän ja työyhteisön uudistuminen

Sisäinen yrittäjyys kunta-alan uudistumisessa

Väitöstutkimuksessani olen tarkastellut ja selvittänyt kunnallisen työntekijän ja työyhteisön sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä, jotka sekä motivoivat että valtuuttavat sisäistä yrittäjyyttä omaavan kunnallisen työntekijän ja työyhteisön hyödyntämään omia ominaisuuksiaan ja kykyjään oman työnsä ja toimintatapojensa uudistamisessa eli uudistumaan.

Kunnallisen työntekijän sisäinen yrittäjyys

Määrittelen tämän väitöskirjatutkimukseni perusteella kunnallisen työntekijän sisäisen yrittäjyyden seuraavasti:

Kunnallinen työntekijä kantaa vastuuta siitä, että hän oppii tekemään työnsä paremmin, ja työntekijä kehittää työtään oma-aloitteisesti. Työntekijä on innokas ja rohkea uudistamaan työtä ja toimintatapoja, mihin hän myös näkee monenlaisia mahdollisuuksia. Työntekijä saa halutessaan aikaan muutoksia toimintatapoihin ja säilyttää työhalukkuutensa myös epävarmuuden keskellä.

Kunnallinen työntekijä voi olla vaikka kuinka *uudistusmyönteinen*, mutta se ei vielä tee työntekijästä *sisäistä yrittäjää*. Työn ja toimintatapojen uudistaminen edellyttää lisäksi, että kunnallisella työntekijällä on sisäistä yrittäjyyttä suosivia persoonallisia piirteitä ja ominaisuuksia sekä kyky havainnoida, hyödyntää ja toimeenpanna olemassa olevia mahdollisuuksia. Näistä ominaisuuksista ja kyvyistä ei ole kuitenkaan mitään hyötyä, jos kunnallisella työntekijällä ei ole *motivaatiota* hyödyntää niitä oman työn ja toimintatapojen uudistamisessa. Lisäksi motivoituneinkaan sisäistä yrittäjyyttä omaava kunnallinen työntekijä ei onnistu uudistumaan, jos siihen ei anneta *valtuutusta* organisaation johdon ja esimiesten toimesta. Sama pätee yhteisöllisellä tasolla kunnalliseen työyhteisöön.

Kunnallisen työyhteisön sisäinen yrittäjyys

Määrittelen tämän väitöskirjatutkimukseni perusteella kunnallisen työyhteisön sisäisen yrittäjyyden seuraavasti:

Kunnallisessa työyhteisössä tunnetaan yhteistä vastuuta työn tuloksista ja työyhteisön jäsenet käyttäytyvät aloitteellisesti. Työyhteisössä on tahtoa ja rohkeutta kokeilla uusia työtapoja ja käytäntöjä. Työyhteisön ominaisia piirteitä ovatkin innovatiivisuus ja uudistaminen.

Esittelen seuraavaksi tulevilla sivuilla väitöskirjatutkimuksessani havaitsemiani *kunnallisen työntekijän ja työyhteisön sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä*.

Psykologinen omistajuus kunta-alan uudistumisessa

Lähtökohdat ja mahdollisuudet *psykologisen omistajuuden* esiintymiseen kunta-alalla näyttäisivät olevan erittäin hyvät, koska kunnat ja niiden omaisuus kuten mm. kiinteistöt (esim. koulut) ja maa-alueet (esim. puistot), ovat julkista ja sitä kautta yhteistä omaisuutta. Kunnallisessa organisaatiossa sen omistaja ei henkilöidy samalla tavalla kuin yksityisessä, varsinkin pienessä ja keskisuuressa yrityksessä. Kunnissa ylintä päätösvaltaa käyttää kunnanvaltuusto, jossa on kymmeniä kunnanvaltuutettuja; kenenkään yksittäisen luottamushenkilön tai viranhaltijan ei voida nähdä olevan kunnan taloudellinen ja laillinen omistajana. Kunnan palveluksessa olevan työntekijän ja esimiehen on näin ollen varsin luontevaa tuntea psykologista omistajuutta kunnallisesta työstä ja sen kohteesta.

Psykologinen omistajuus ja kunnallinen työntekijä

Määrittelen tämän väitöskirjatutkimukseni perusteella kunnallisen työntekijän sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavan *psykologisen omistajuuden* seuraavasti:

Kunnallinen työntekijä kokee henkisesti olevansa oman työnsä omistaja. Työntekijä kokee työnsä omakohtaiseksi eli omaksi jutukseksi ja työyhteisön kotoisaksi paikaksi. Työminä on tärkeä osa työntekijän identiteettiä ja hän suhtautuu työhönsä niin kuin se olisi iso osa häntä itseään.

Edellä esittämäni psykologisen omistajuuden määritelmä kattaa erittäin hyvin psykologisen omistajuuden teoreettisen viitekehyksen keskeiset elementit, jotka ovat seuraavat mielentilat (Pierce, Kostova & Dirks 2001, 299; 2003, 86):

1. *mielentila*, jossa yksilö tuntee omistajuuden kohteen, aineellisen tai aineettoman, tai osan siitä olevan hänen omansa
2. *mielentila*, jossa omistamisen kohde on tullut osaksi yksilön laajennettua minää.

Psykologisen omistajuuden määritelmässäni mukana oleva *oman paikan tarve* (Pierce, Kostova & Dirks 2001; 2003) on myös todella tärkeä psykologisen omistajuuden elementti kunta-alalla, jossa tekemieni havaintojen mukaan psykologinen omistajuus näyttäisi liittyvän usein johonkin tiettyyn paikkaan kuten mm. kouluun tai puistoon, jossa työtä tehdään ja työvälineitä käytetään; itse työn sekä siinä käytettävien esineiden ja laitteiden lisäksi:

Työskentelemässäni kunnallisessa työyhteisössä kerrotaan tarinaa siitä, kuinka jotkut raskaan kaluston kuljettajat olivat aikaisemmin kokeneet heidän omassa käytössään pääsääntöisesti olevan koneen tai kuorma-auton niin vahvasti omakseen, että he ottivat sen avaimet mukaan kesälomillensaakin, ettei kukaan muu kuljettaja pystyisi käyttämään sitä. Ensin ajattelin, että onpa itsekästä ja typerää toimintaa, mutta ymmärsin heitä paremmin, kun kuulin selityksen asiaan. Aina kun joku toinen kuljettaja oli käyttänyt "heidän" konetta tai kuorma-autoa, se oli palautettaessa ollut todella likainen ja usein myös huollon tai jopa korjauksen tarpeessa. He itse sitä vastoin käyttivät kalustoa kuin omaansa, ja pitivät sen erittäin hyvässä kunnossa.

Psykologinen omistajuus ja kunnallinen työyhteisö

Määrittelen tämän väitöskirjatutkimukseni perusteella kunnallisen työyhteisön sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavan *psykologisen omistajuuden* seuraavasti:

Kunnallisen työyhteisön jäsenten välillä on yhteisöllisyyttä lisäävä identiteetti, ja monet työyhteisössä tuntevat työpaikkansa omaksi paikakseen. Lisäksi työyhteisö suoriutuu tehokkaasti omista tehtävistään.

Kunnallisen organisaation omaisuus on julkista ja yhteistä omaisuutta eli se on jo lähtökohtaisesti yhteisöllistä omaisuutta, sekä laillisesti että taloudellisesti. Näin ollen en nähnyt tarkoituksenmukaiseksi sisällyttää psykologisen omistajuuden *yhteisöllisen tason* määritelmääni *mielentilaa*, jossa *työyhteisö* tuntee omistajuuden kohteen olevan sen oma. Psykologisen omistajuuden toinen keskeinen elementti on sen sijaan psykologisen omistajuuden yhteisöllisen tason määritelmässäni mukana; eli *mielentila*, jossa omistamisen kohde on tullut osaksi työyhteisön jäsenten yhteistä identiteettiä.

Kuten yksilötasollakin, niin vastaavasti myös psykologisen omistajuuden yhteisöllisen tason määritelmässäni on mukana erittäin tärkeänä elementtinä *oman paikan tarve*, ehkä jopa vielä tärkeämpänä kuin yksilötasolla; oman paikan tunne voi perustua fyysisen ympäristön lisäksi työyhteisön jäseniin ja heidän välisiinsä ihmissuhteisiin. Lisäksi psykologisen omistajuuden yhteisöllisen tason määritelmäni sisältää *tehokkuuden tarpeen* (Pierce, Kostova & Dirks 2001; 2003).

Psykologisen omistajuuden vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen kunta-alalla

Väitöskirjatutkimukseni ensimmäinen havainto kuuluu seuraavasti:

Psykologisen omistajuuden tilastollisesti merkitsevä vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen kunta-alalla on positiivinen sekä yksilöllisellä että yhteisöllisellä tasolla

Sisäisen yrittäjyyden keskeisin ulottuvuus on tässä väitöskirjatutkimuksessani *uudistuminen*; innovatiivisuuden ja proaktiivisuuden dimensioita unohtamatta (mm. Antoncic ja Hisrich 2001). Työntekijän ja työyhteisön uudistumisella tarkoitan nykyisten työ- ja toimintatapojen sekä mm. työvälineiden uudistamista, ja uusien kokeilua ja käyttöönottoa. Psykologisella omistajuudella on *motivoivia vaikutuksia* eli se motivoi käyttämään aikaa ja energiaa kohteeseen sekä hoitamaan, kehittämään ja suojelemaan kohdetta (Pierce & Jussila 2011). Lisäksi Pierce ja Jussila (2011) ovat todenneet, työntekijän *muutosorientaatioon* liittyen, että psykologista omistajuutta tuntevat yksilöt haluavat edistää muutosta silloin, kun se on *itse aloitettu, evolutionaarinen ja additiivinen*. Työnantajan on näin ollen hyvä tiedostaa, että määrätyt, liian nopeat ja radikaalit (revolutionaariset) sekä liikaa vähentävät (subraktiiviset) muutokset eivät siis välttämättä johda haluttuun tai ainakaan parhaaseen lopputulokseen.

Työnilo kunta-alan uudistumisessa

Väitöskirjatutkimukseni rakenneyhtälömallinnuksen aikana kävi selväksi, että alkuperäinen työnilo jakaantuu kunta-alalla kahteen vaikutuksiltaan toisistaan täysin poikkeavaan merkitykseen; varsinaiseen työniloon ja työyhteisöiloon. Tarkastelen tässä kohdassa varsinaista työniloa sekä sen vaikutuksia sisäiseen yrittäjyyteen kunta-alalla sekä yksilötasolla että yhteisötasolla. Työyhteisöiloa tarkastelen erikseen kohdassa *Työyhteisöilo kunta-alan uudistumisessa*.

Työnilo on iloa työstä; työn sisällöstä, työn tekemisestä ja työn tuloksista. Ilo tarkoittaa *voimakasta mielihyvän tunnetta*, ja se on yksi ihmisen perustunteista. Ilon synonyymeja ovat mm. mielihyvä, onnellisuus, tyytyväisyys ja viihtyisyys. Työelämä kattaa ihmisen elämästä suuren osan ja siksi työssä viihtyminen ja jaksaminen ovat luonnollisesti erittäin tärkeitä asioita yksilön kannalta. Ne ovat kuitenkin tärkeitä myös koko työyhteisön ja yhteiskunnan kannalta, koska esimerkiksi työnilolla voi olla suuri vaikutus mm. työurien pidentymiseen. Työhyvinvoinnin panostukset näkyvät mm. sairauspoissaolojen, alentuneiden työkykyjen, työkyvyttömyyksien, henkisten sairauksien, työn tehottomuuden, työn heikon laadun ja työntekijöiden liian suuren vaihtuvuuden vähenemisenä; eli siis kustannusten vähenemisenä (Manka, Hakala, Nuutinen ja Harju 2010).

Kevan teettämän tutkimuksen (Pekkarinen 2018) mukaan lähes jokainen julkisen alan⁵⁰ työntekijä kokee työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Neljä viidestä työntekijästä kokee työssään työniloa ja innostusta, ja kolme neljästä on valmis suosittelemaan työnantajansa.

Julkisen alan työntekijöiden omaa hyvinvointia voi suojata erityinen motivaatio, joka kumpuaa työn tärkeydestä ja merkityksestä (Pekkarinen 2018, 68.)

Työnilo ja kunnallinen työntekijä

Määrittelen tämän väitöskirjatutkimukseni perusteella kunnallisen työntekijän sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavan *työnilon* seuraavasti:

Kunnallinen työntekijä tuntee iloa työn sisällöstä ja työn tekemisestä sekä siitä, mitä hän on saanut työssään aikaan. Työnilo saa työntekijän työpäivän sujumaan nopeasti.

Edellä esittämäni työnilon määritelmä kattaa todella hyvin työnilon teoreettisen viitekehysten tärkeimmät elementit, jotka ovat *työn kokeminen merkitykselliseksi* ja *työn tulosten tiedostaminen* (Hackman & Oldham 1975) sekä *työnilo on työstä aiheutuva iloa* (mm. Varila & Lehtosaari 2001). Työnilo on määritelmässäni itse työstä aiheutuva iloa eikä esimerkiksi työpaikasta aiheutuva iloa, mikä siis tekee eron myöhemmin tarkasteltavaan työyhteisöiloon. Määritelmässäni oleva *työnilo saa työntekijän työpäivän sujumaan nopeasti* kuvaa työnilon yhteyttä *työnimuun* (Hakanen 2005; Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010).

⁵⁰ Pekkarisen (2018) tekemässä tutkimuksessa vastaajat olivat kunta-alalta (n=1520), valtion virastoista (n=1045) ja kirkon alalta (n=505).

Työnilo ja kunnallinen työyhteisö

Määrittelen tämän väitöskirjatutkimukseni perusteella kunnallisen työyhteisön sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavan *työnilon* seuraavasti:

Kunnallisen työyhteisön jäsenet kokevat olevansa onnellisia työssään. Työyhteisön jäsenet kokevat yhdessä iloa työnsä tuloksista ja he jakavat onnistumisen kokemuksia.

Työnilon yhteisöllisen tason määritelmässäni on yksilöllistä tasoa vastaavasti mukana seuraavat elementit:

1. Työnilo on työstä aiheutuvaa iloa (Varila & Lehtosaari 2001)
2. Työn tulosten tiedostaminen (Hackman & Oldham 1975)

Työnilon yhteisöllisen tason määritelmässäni oleva *työyhteisön jäsenet jakavat onnistumisen kokemuksia* kuvaa työyhteisön avointa vuorovaikutusta ja ryhmän toimivuutta, mitkä ovat työniloon vaikuttavia tekijöitä (Manka 2011). Yhteinen ilo, onnistumisten jakaminen ja onnellisuus kietoutuvat määritelmässäni toisiinsa.

Työnilon vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen kunta-alalla

Väitöskirjatutkimukseni toinen havainto kuuluu seuraavasti:

Työnilon tilastollisesti merkitsevä vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen kunta-alalla on positiivinen sekä yksilöllisellä että yhteisöllisellä tasolla

Työnilo on jo itsessään tavoiteltava tunnetila; onnellisuus ja onnellinen elämä lienee jokaisen ihmisen tavoitteena. Onnellinen elämä koostuu ihmisen elämän kaikista osa-alueista, ja työelämä näyttelee siinä merkittävää osaa, koska suuri osa ihmisen ajasta kuluu töissä. Lisäksi monet yksilön ihmissuhteista liittyy työelämään. Työssä myös hyödynnetään kaikki se oppi, tiedot ja taidot, mitä ihminen on koulussa ja opinnoissaan itselleen hankkinut. Voidaan siis ajatella, että oman osaamisen käyttö tuo yksilölle ammatillista tyydytystä - *osaamisen iloa*.

Työn laadukas tekeminen ja varsinkin työn kehittäminen ja uudistaminen edellyttävät, että työntekijä on toimintakykyinen. Varilan ja Viholaisen (2000) mukaan työnilon kokemisen seuraukset näkyvät työntekijän omassa toimintakyvyssä, millä on positiivisia seurauksia työprosessille ja työn laadulle; ongelmatilanteiden ratkaiseminen on myös kehittynyt positiiviseen suuntaan työnilon seurauksena. Työnilolla on yhteyksiä mm. työtyytyväisyyteen ja työnimiuun (Hakanen 2005). Työtyytyväisyys lisää kykyä luoda uusia toimintatapoja (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010). Työtyytyväisyys vaikuttaa myös siihen että, työyhteisön osaaminen ja oppiminen kehittyvät ja innovatiivisuus avaa uusia mahdollisuuksia työn kehittämiseksi sekä uusille tuote- ja prosessi-ideoille (Manka 2011). Työnimuiset työntekijät ovat proaktiivisia, mikä ilmenee aloitteellisuutena ja uudistushakuisuutena (Mäkikangas & Hakanen 2017).

Auttaminen kunta-alan uudistumisessa

Sosiaali- ja terveystoimen sekä opetus- ja kulttuuritoimen toimialan osuus koko kunnan sekä kustannuksista että työntekijöiden määrästä on noin 80 prosenttia. Näin ollen neljä viidestä kunta-alan työntekijästä työskentelee toimialalla, jossa kunnallisen työntekijän ja työyhteisön jokapäiväiseen työhön kuuluu *auttaminen*. Tämä auttaminen on lähtökohtaisesti *muodollista* ja käsittää mm. seuraavia auttamisen elementtejä: *avustaminen, hoitaminen, puolesta tekeminen, helpottaminen, opastaminen ja opettaminen*. Tällaisia kunnallisia auttamisen ammattilaisia ovat mm. sosiaalityöntekijät, lääkärit, sairaanhoitajat, lähihoitajat, lastenhoitajat, lastentarhanopettajat sekä luokan- ja aineenopettajat. Monille näistä todellisista *arjen sankareista* työ on enemmänkin *kutsumus* tai *elämäntehtävä* kuin *homma, ammatti* tai *ura* (vrt. Wilenius 1981).

Kunta-alalla esiintyy muodollisen auttamisen lisäksi paljon *epämuodollista* auttamista, ja myös muillakin kuin pelkästään sosiaali- ja terveystoimen tai opetus- ja kulttuuritoimen toimialoilla. Monissa kunnallisissa työyhteisöissä vallitseekin hyvä *auttamisen työkuulttuuri*, jolla on suuri merkitys työyhteisön toimivuuteen ja aikaansaannoksiin, tuloksiin, sekä työntekijän työhyvinvointiin. Tällaisissa työyhteisöissä sen vastuulla olevat työtehtävät jaetaan työntekijöille osaamisen ja käytettävissä olevan ajan perusteella mahdollisimman tasaisesti. Näin ollen yksittäisellä työntekijällä ei ole liikaa työtä tai liian vaikeita tehtäviä, jolloin vältetään työstressiltä ja ylikuormitukselta.

Auttaminen ja kunnallinen työntekijä

Määrittelen tämän väitöskirjatutkimukseni perusteella kunnallisen työntekijän sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavan *auttamisen* seuraavasti:

Kunnallinen työntekijä auttaa, opastaa ja kannustaa työyhteisön muita työntekijöitä, sekä tekee töitä muidenkin puolesta auttaakseen heitä.

Edellä esittämäni auttamisen määritelmä kattaa hyvin auttamisen teoreettisen viitekehyksen seuraavat elementit:

1. Alter-keskinen teoria: *sosiaalisuus selittää pyyteettömyyttä*
2. Sosialisaatioteoria: *pyyteettömyys arvoissa, normeissa ja niihin kasvattamisessa*
3. Lämpimän hehkun teoria: *pyyteettömyys tuo hyvää mieltä*

Auttamisen yksilöllisen tason määritelmäni käsittää työelämän kannalta hyvin tärkeät osa-alueet; varsinaisen auttamisen lisäksi *perehdyttämisen* (opastaminen) sekä *positiivisen palautteen antamisen* (kannustaminen). Nämä voivat kuulua jo lähtökohtaisesti työntekijän tehtävänsuoraan. Yleensä vanhemman ja kokeneen työntekijän tehtäväksi annetaan uuden työntekijän perehdyttäminen. Palautteen antaminen kuuluu varsinkin esimiehen tehtäviin, mutta myös työntekijät voivat antaa toisilleen palautetta, varsinkin positiivista kannustamista. Määritelmässä on lisäksi *toisen puolesta tekeminen*, mikä mm. kiireen keskellä on todella tärkeää.

Auttaminen ja kunnallinen työyhteisö

Määrittelen tämän väitöskirjatutkimukseni perusteella kunnallisen työyhteisön sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavan *auttamisen* seuraavasti:

Kunnallisen työyhteisön jäsenet auttavat toisiaan vastavuoroisesti. Työyhteisössä autetaan, jos työtehtävät ovat jakautuneet epätasaisesti tai jos tehtävien kiireellisyys sitä edellyttää. Työyhteisö perehdyttää niitä, jotka ovat opastuksen tarpeessa. Työyhteisössä on tavallista, että apua pyydetään toisilta.

Auttamisen yhteisöllisen tason määritelmä kattaa erittäin hyvin auttamisen teoreettisen viitekehyksen seuraavat elementit:

1. Egoistinen teoria: *ihmiset auttavat toisiaan saadakseen etuja*
2. Alter-keskinen teoria: *sosiaalisuus selittää pyyteettömyyttä*
3. Sosialisaatioteoria: *pyyteettömyys arvoissa, normeissa ja niihin kasvattamisessa*
4. Egosentrinen teoria: *avustettavan etu on myös auttajan etu*

Yksilöllisestä tasosta poiketen auttamisen yhteisöllisen tason määritelmässäni on mukana vastavuoroinen auttaminen, jossa auttamisen vaikuttimina on saada jossain vaiheessa, ennemmin tai myöhemmin, vastavuoroisesti apua toiselta, jolle on apua ensin antanut. Yksilöllisellä tasollakaan auttamisessa ei ole aina kyse puhtaasti altruistisesta, pyyteettömästä toiminnasta, vaan usein yksilön auttamisen motiivina voi olla työyhteisölle asetettujen tavoitteiden toteutuminen; ja edelleen näiden tavoitteiden saavuttaminen voi tarkoittaa mm. tulospalkkiota.

Auttamisen vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen kunta-alalla

Väitöskirjatutkimukseni kolmas havainto kuuluu seuraavasti:

Auttamisen tilastollisesti merkitsevä vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen kunta-alalla on positiivinen sekä yksilöllisellä että yhteisöllisellä tasolla

Scheinin (2009) mukaan tiimityön ts. yhteistyön perusolemus on *jatkuvaa vastavuoroisen auttamisen suhteen kehittämistä ja ylläpitämistä*. Willmanin (2001) mukaan yhteistyö tarjoaa tuen, joka edesauttaa näkemään uusia toimintamuotoja; *ylikuormituksen vähentyessä ja ajan hallinnan tehostuessa päästään resurssien ja rakenteiden kehittämiseen entistä tarkoituksenmukaisemmiksi*. Yhteistyön suora vaikutus tarkoittaa mm. ideoiden jakamista; yhteistyön epäsuora vaikutus ilmenee lähinnä *kokeilemisen normeina*, jolloin halu ja mahdollisuus kokeilla uusia käytäntöjä helpottuu. (Rosenholtz 1989, 102-103; Willman 2001, 42.)

Toimivaan yhteistyöhön kuuluu keskinäinen auttaminen työyhteisössä ja osallistuva johtaminen. Varilan ja Viholaisen (2000, 72-73) mukaan toimivasta yhteistyöstä on hyötyä, sillä sen on havaittu motivoivan työntekijöitä sekä tukevan heidän oppimistaan – oppiminen on uudistumisen edellytys.

Johtamistyyli kunta-alan uudistumisessa

Johtamistyyli nousi *uutena* tutkimusilmionä esiin väitöskirjatutkimuksen aikana (ks. luku 5.1.1 Faktorit yksilötasolla sekä luku 5.2.1 Faktorit yhteisötasolla). Johtamistyyllillä tarkoitan väitöskirjatutkimuksessani työntekijän ja työyhteisön johtamisen tyyliä, mikä tukee henkilöstön luovuutta ja edistää työhyvinvointia mm. työnilon tunteen kokemuksia. Johtamistyyli myös mahdollistaa työntekijän työn autonomian eli itsenäisen työskentelyn ja oman neuvokkuuden käytön; lisäksi toimivaltaa on jaettu tarpeeksi ja työyhteisössä toimitaan joustavasti.

Johtamistyyli ja kunnallinen työntekijä

Määrittelen tämän väitöskirjatutkimukseni perusteella kunnallisen työntekijän sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavan *johtamistyylin* seuraavasti:

Kunnallinen työntekijä saa tehdä työtään niin itsenäisesti kuin haluaa ja hän voi hyödyntää omaa neuvokkuuttaan töiden sujumisessa. Työyhteisön johtamistyyli tukee työntekijän luovuutta ja edistää hänen työnilon tunteen kokemuksia.

Edellä esittämäni johtamistyylin määritelmä yksilöllisellä tasolla sisältää sekä *luovuuden* ja *työnilon tunteen* edistämisen että *autonomian* työntekijän omassa työssä ja toimintatavoissa. Menemättä sen enempää *johtamisen teorioihin*, niin johtamistyylin määritelmäni on sekoitus *antaa mennä* -johtamista ja *demokraattista johtamista* (Lewin, Lippitt & White 1939), eli johto luottaa siihen, että työntekijä pystyy itsenäiseen työhön ja antaa työntekijälle *valtuutuksen* oman työnsä tekemiseen, mutta myös innostaa, kannustaa ja tukee työntekijää työssään.

Johtamistyyli ja kunnallinen työyhteisö

Määrittelen tämän väitöskirjatutkimukseni perusteella kunnallisen työyhteisön sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavan *johtamistyylin* seuraavasti:

Kunnallisessa työyhteisössä toimitaan joustavasti asioiden sujumiseksi ja toimivaltaa on jaettu riittävästi tulosten aikaansaamiseksi. Työyhteisön johtamistyyli tukee työyhteisön jäsenten luovuutta ja edistää heidän työnilon tunteen kokemuksia.

Kyseinen johtamistyylin määritelmä yhteisöllisellä tasolla sisältää yksilötasoa vastaavasti luovuuden ja työnilon tunteen edistämisen. Joustavalla toiminnalla tarkoitan sitä, että kaikkea turhaa byrokratiaa vältetään, vaikka toimintaankin kunnallisten lakien sekä hallinto- ja toimintasääntöjen mukaan. Toimivallan jakamisella tarkoitan sekä todellista toimivaltaa tehdä mm. *viranhaltijapäätöksiä* esim. hankintoihin liittyen että vapautta tehdä asioita parhaaksi katsomallaan tavalla. Kaikille työntekijöille ei voi kuitenkaan käytännössä antaa yhtä suurta joustoa ja toimivaltaa, eivätkä kaikki ole edes halukkaita ottamaan niitä.

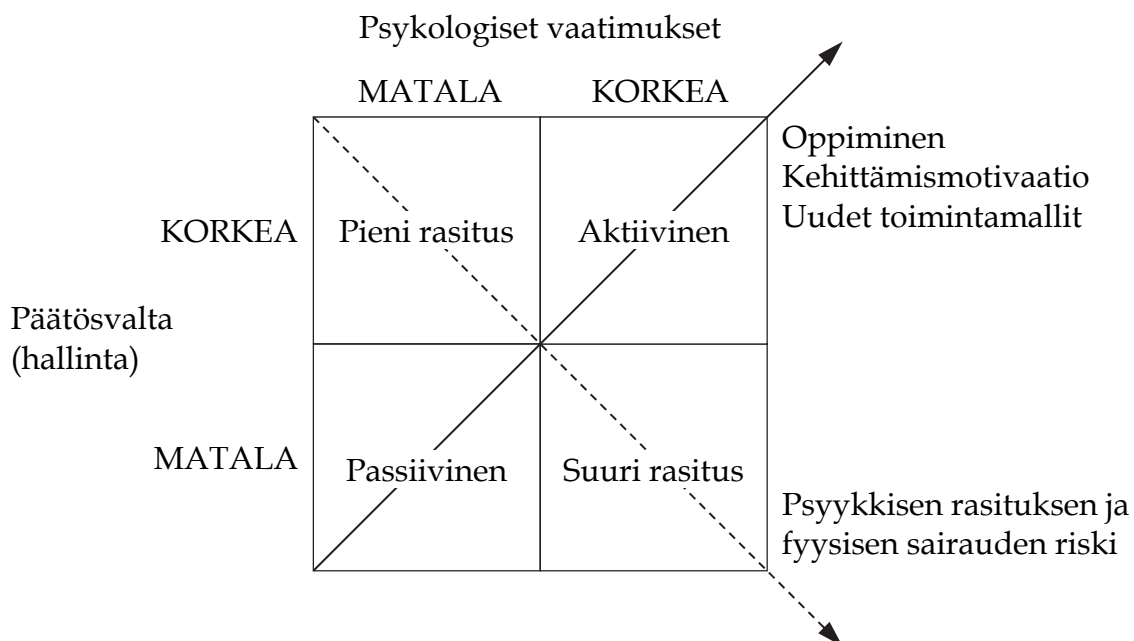
Johtamistyylin vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen kunta-alalla

Väitöskirjatutkimukseni neljäs havainto kuuluu seuraavasti:

Johtamistyylin tilastollisesti merkitsevä vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen kunta-alalla on positiivinen sekä yksilöllisellä että yhteisöllisellä tasolla

Johtamistyyllillä näyttäisi olevan tarkasteltavista tutkimusilmiöistä kaikkein vahvin yhteys sisäiseen yrittäjyyteen polkukertoimien perusteella. Lisäksi ilman johtamistyyliä mallin *selitysaste* on yksilöllisellä tasolla 0,57 (0,63) ja yhteisöllisellä tasolla 0,69 (0,73); suluissa selitysasteet johtamistyylin kanssa. Vaikka mallin selitysasteet eivät näytä laskevan ilman johtamistyyliä mitenkään merkittävästi niin käytännössä ero on paljon suurempi, eli huono johtamistyyli voi jopa kokonaan estää kunnallisen työntekijän ja työyhteisön uudistumisen, jos johtaja ja esimiehet eivät mahdollista uudistumista, tai jopa vastustavat sitä.

Johtamistyylin ja sisäisen yrittäjyyden teoreettista yhteyttä voi tarkastella kuviossa 26 esitetyn JDC-mallin avulla (Karasek 1979, Karasek & Theorell 1990). Mallin toisella akselilla on työn psykologiset vaatimukset ja toisella akselilla on työn hallinta, mikä tarkoittaa käytännössä päätösvaltaa omaan työhön. Paras tilanne on silloin, kun työn psykologiset vaatimukset ovat korkeat ja myös työn hallinta eli päätösvalta omaan työhön on korkea. Kyseessä on silloin aktiivinen työ, jonka seurauksena on oppiminen, kehittämismotivaatio ja uudet toimintamallit sekä korkea työtyytyväisyys; uudistumista edistäviä tekijöitä. Väitöskirjatutkimuksessani tarkoittamani työyhteisön johtamistyyli mahdollistaa korkean päätösvallan kunnallisen työntekijän ja työyhteisön omaan työhön.



KUVIO 26 JDC-malli (Karasek 1979, Karasek & Theorell 1990)

Työyhteisöilo kunta-alan uudistumisessa

Kuten olen jo aikaisemminkin todennut, niin alkuperäinen työnilo jakaantuu kunta-alalla kahteen vaikutuksiltaan toisistaan täysin poikkeavaan merkitykseen; varsinaiseen työniloon ja työyhteisöiloon. Tarkastelen tässä kohdassa työyhteisöiloa sekä sen määritelmiä ja vaikutuksia sisäiseen yrittäjyyteen kunta-alalla sekä yksilötasolla että yhteisötasolla. Varsinaista työniloa olen tarkastellut erikseen kohdassa *Työnilo kunta-alan uudistumisessa*.

Siinä missä työnilo kuvaa iloa työn sisällöstä, tekemisestä ja tuloksista, niin työyhteisöilo kuvaa iloa kaikesta siitä, mikä liittyy työntekijän ja työyhteisön jäsenten työyhteisöön ja siellä olemiseen. Työyhteisöilo on täysin itse keksimäni nimitys tällaiselle ilolle, eikä se siis ole mikään vakiintunut käsite tieteellisessä keskustelussa. Tarkoitukseni ei myöskään ole lanseerata uutta käsitettä vaan tehdä ainoastaan ero näiden kahden työnilon määritelmän välillä.

Työyhteisöilo ja kunnallinen työntekijä

Määrittelen tämän väitöskirjatutkimukseni perusteella kunnallisen työntekijän sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavan *työyhteisöilon* seuraavasti:

Työyhteisö on kunnalliselle työntekijälle mielihyvän lähde ja työskentely oman työyhteisön hyväksi tuottaa hänelle iloa.

Edellä esitetty työyhteisöilon määritelmä koostuu kahdesta elementistä, joiden teoreettinen viitekehys liittyy toimivaan työympäristöön sekä työyhteisön avoimeen vuorovaikutukseen (Manka 2011). Työyhteisöllä voidaan tarkoittaa tässä siis mm. organisaatiota, fyysistä työpaikkaa sekä työyhteisön jäsenten eli ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita. Esimerkiksi organisaation työvaatteiden logoineen pitäminen päällä voi synnyttää ylpeyden ja ilon tunteita.

Työyhteisöilo ja kunnallinen työyhteisö

Määrittelen tämän väitöskirjatutkimukseni perusteella kunnallisen työyhteisön sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavan *työyhteisöilon* seuraavasti:

Kunnallisessa työyhteisössä on iloinen työilmapiiri ja työkavereiden välillä esiintyy keskinäistä huumoria.

Työyhteisöilon yhteisöllisen tason määritelmä koostuu yksilötasoa vastaavasti kahdesta elementistä, joiden teoreettinen viitekehys liittyy myös toimivaan työympäristöön sekä työyhteisön avoimeen vuorovaikutukseen (Manka 2011). *Iloinen työilmapiiri ja keskinäinen huumori* ovat molemmat erittäin positiivisesti latautuneita elementtejä. Tällaisessa työyhteisössä voi helposti kuvitella olevan mukava työskennellä; sekä myös uutena työntekijänä aloittaa siellä työskentely.

Työyhteisöilon *suora* vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen kunta-alalla

Väitöskirjatutkimukseni viides havainto kuuluu seuraavasti:

Työyhteisöilon tilastollisesti merkitsevä suora vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen kunta-alalla on negatiivinen sekä yksilöllisellä että yhteisöllisellä tasolla

Edellä esitetty havainto on väitöskirjatutkimukseni merkittävimpiä löydöksiä. Se tarkoittaa siis yksilöllisellä tasolla, että kunnallinen työntekijä ei uudistu eli hän ei uudista työtään ja toimintatapojaan, kun tarkastellaan suoraa vaikutusta sille, että hänelle *työyhteisö on mielihyvän lähde* ja jos *työskentely oman työyhteisön hyväksi tuottaa hänelle iloa*. Tämän havainnon taustalla voi vaikuttaa kunnallisen työntekijän *pelko* siitä, että työn ja toimintatapojen uudistaminen voisi vaikuttaa jollain negatiivisella tavalla työyhteisön *status quohon* eikä työyhteisö enää välttämättä olisikaan työntekijälle samanlainen mielihyvän lähde kuin ennen uudistuksia eikä työskentely oman työyhteisön hyväksi ehkä enää tuottaisikaan hänelle samanlaista iloa, ainakaan yhtä paljon kuin ennen. Toisaalta kyseisen havainnon taustalla voi mahdollisesti olla kunnallisen työntekijän huomion kiinnittyminen työstä ja sen kehittämisestä liian paljon muihin seikkoihin kuten esimerkiksi työpaikalla *hauskan pitämiseen* sekä mahdollisesti myös muiden työntekijöiden *viihdyttämiseen* kuten mm. vitsien kertomiseen. Itse työstä on ehkä voinut muodostua kunnalliselle työntekijälle vain välttämätön *paha* ja *sivuseikka*, johon hän ei halua uhrata yhtään ylimääräistä aikaa ja energiaa.

Yhteisöllisellä tasolla havainnon taustalla voi olla yksilöllisellä tasolla kyseiselle havainnolle esitettyjen mahdollisten taustatekijöiden muodostuminen koko työyhteisöä leimaavaksi työkuulttuuriksi. Työyhteisö pysyy *status quossa* varsinkin, jos johto ja esimiehet hyväksyvät tällaisen työkuulttuurin esiintymisen. Työyhteisö toki saattaa onnistua suoriutumaan sille annetuista ja sen vastuulla olevista tehtävistä ja tavoitteista jotenkin, mutta ainoastaan minimitasolla ja tavoittelematta yhtään parempaa, mikä edellyttäisi ponnisteluja ja uudistumista.

Työyhteisöilon *kokonaisvaikutus* sisäiseen yrittäjyyteen kunta-alalla

Väitöskirjatutkimukseni kuudes havainto kuuluu seuraavasti:

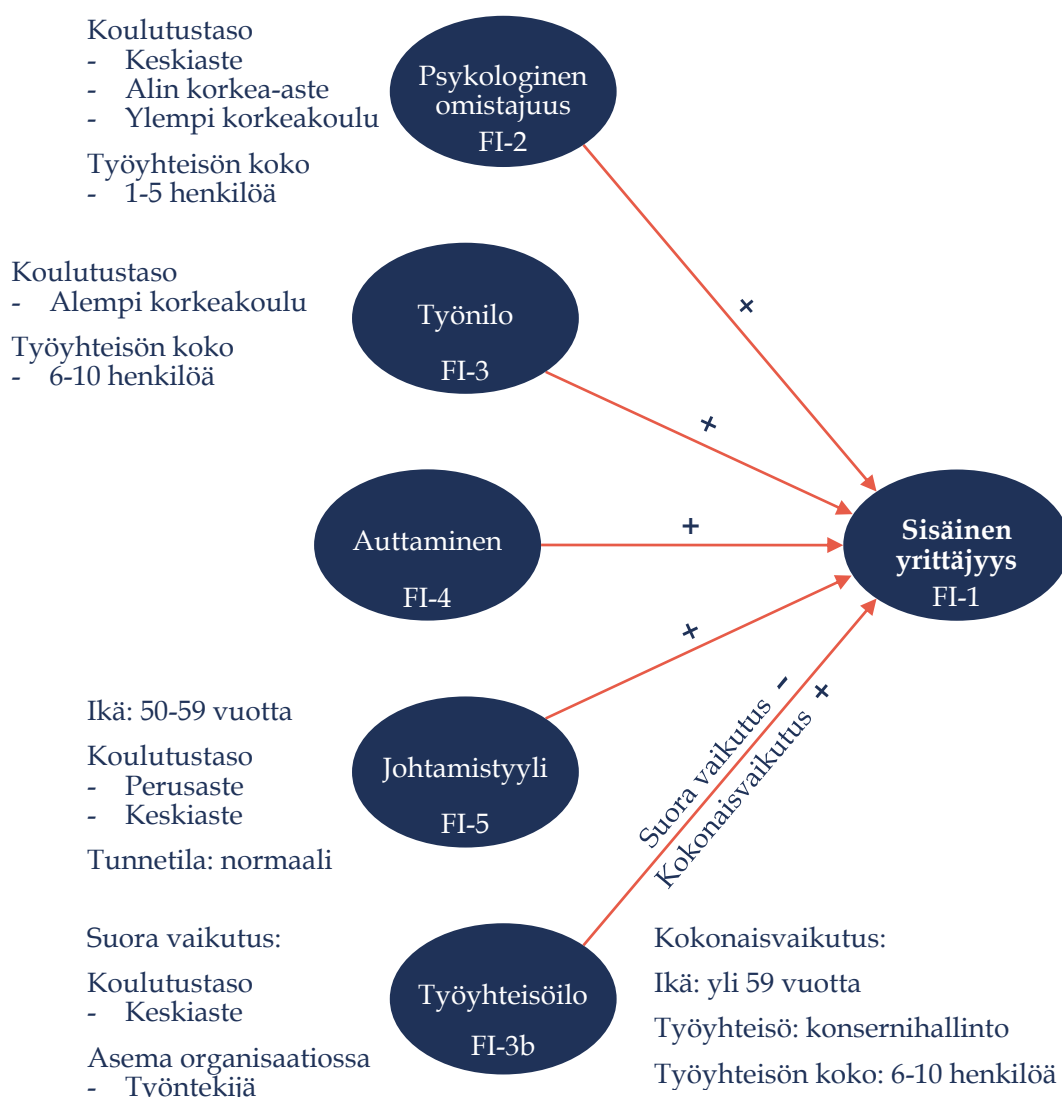
Työyhteisöilon tilastollisesti merkitsevä kokonaisvaikutus sisäiseen yrittäjyyteen kunta-alalla psykologisen omistajuuden, työnilon ja auttamisen polkujen kautta on positiivinen sekä yksilöllisellä että yhteisöllisellä tasolla

Edellä esitetty havainto on erittäin merkittävä havainto, varsinkin aikaisemmin esitettyyn havaintoon numero viisi nähden. Huomionarvoista tässä havainnossa on se, että polkuina voivat toimia joko yksittäiset ilmiöt, kaksi ilmiötä yhdessä tai kaikki kolme ilmiötä yhdessä; työyhteisöilon kokonaisvaikutus sisäiseen yrittäjyyteen on sitä vahvempi, mitä useamman ilmiön kautta vaikutus välittyy.

Taustamuuttujien vaikutukset kunnallisen työntekijän uudistumisen malliin

Taustamuuttujien vertailuryhmien aineistoilla erikseen tehtyjen rakenneyhtälömallinnusten avulla olen selvittänyt, että kunnallisen työntekijän ja työyhteisön uudistumisen malli toimii kaikkien taustamuuttujien kaikkien vertailuryhmien aineistoilla; vertailuryhmiä on yhteensä 37 sekä yksilötasolla että yhteisötasolla.

Kuviossa 27 esitän taustamuuttujien vertailuryhmiä, joilla on poikkeava⁵¹ vaikutus rakenneyhtälömallin johonkin faktoriyhteyteen yksilötasolla. Kyseiset taustamuuttujat huomioiden kunnallisen työntekijän uudistumiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä voidaan painottaa tapauskohtaisesti. Lisäksi niiden avulla on mahdollista nähdä, mitkä taustamuuttujat ovat alttiimpia työyhteisöilön suoralle negatiiviselle vaikutukselle – ja sen positiiviselle kokonaisvaikutukselle.

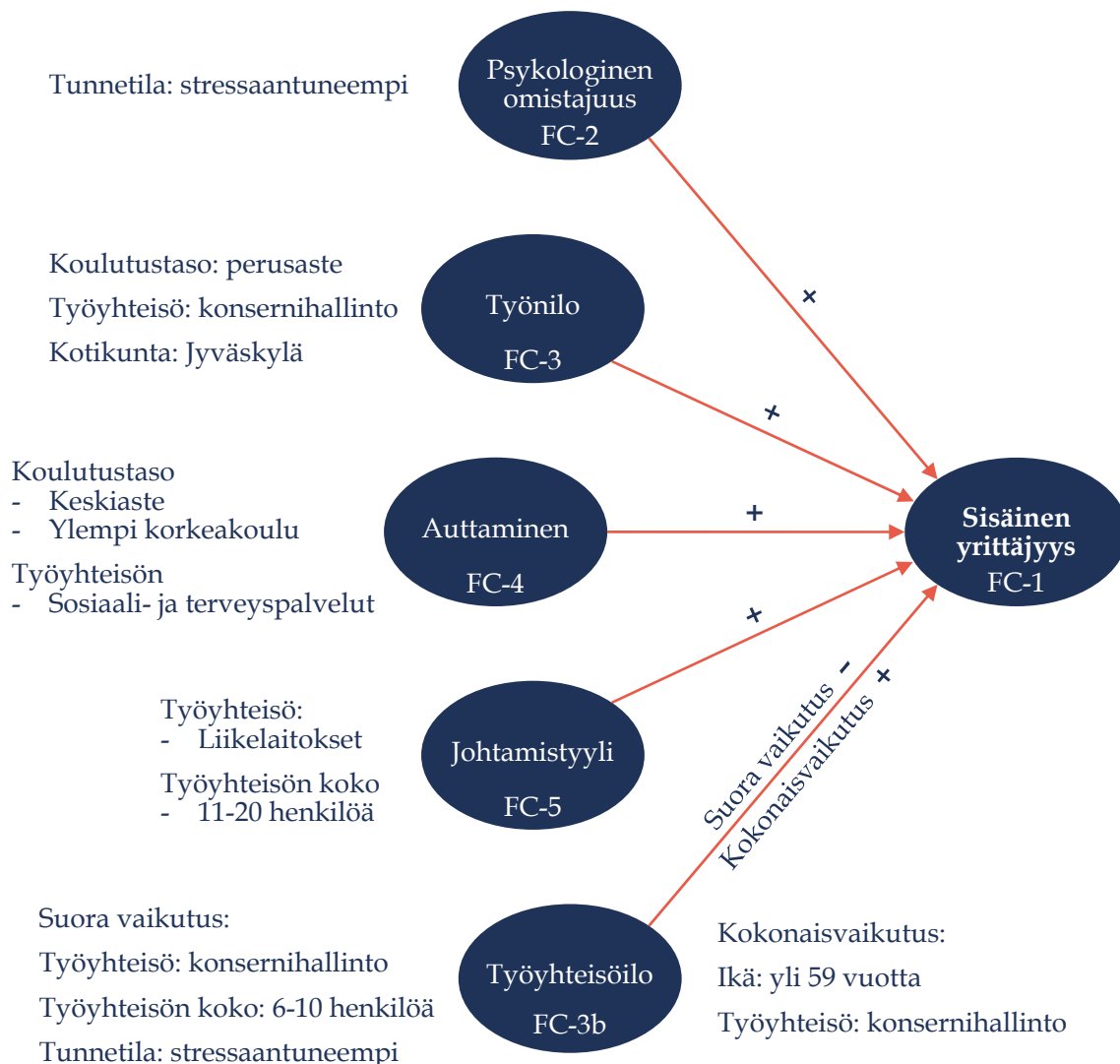


KUVIO 27 Yksilötason vertailuryhmiä, joilla on poikkeava vaikutus faktoriyhteyteen

⁵¹ Tällaisen vertailuryhmän sekä yhden tai useamman muun saman taustamuuttujan eri vertailuryhmien aineistoilla tehtyjen rakenneyhtälömallien ko. faktoriyhteyden polkukertoimet poikkeavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi.

Taustamuuttujien vaikutukset kunnallisen työyhteisön uudistumisen malliin

Kuviossa 28 esitän taustamuuttujien vertailuryhmät, joilla on poikkeava vaikutus rakenneyhtälömallin johonkin faktoriyhteyteen yhteisötasolla. Hyvänä esimerkkinä taustamuuttujan huomioimisen tärkeydestä uudistumisessa voi nostaa esiin taustamuuttujan *työyhteisö* vertailuryhmän *konsernihallinto*, jolla on poikkeava vaikutus työnilon ja sisäisen yrittäjyyden faktoriyhteyteen ($\beta=0,59$), mutta myös poikkeava vaikutus työyhteisöilon ja sisäisen yrittäjyyden faktoriyhteyteen ($\beta=-0,29$). Tällaisen työyhteisön tapauksessa on erityisen tärkeää huolehtia, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus kokea varsinaista työniloa – työn sisällöstä, tekemisestä ja tuloksista saatavaa iloa – jolla on positiivinen vaikutus uudistumiseen. Muuten vaarana on, että osa työntekijöistä kokee pelkästään työyhteisöiloa eli iloisesta työilmapiiristä ja keskinäisestä huumorista saatavaa iloa, mikä sinällään on positiivinen asia, mutta jonka suora vaikutus työyhteisön uudistumiseen on negatiivinen.



KUVIO 28 Yhteisötason vertailuryhmiä, joilla on poikkeava vaikutus faktoriyhteyteen

6.2 Tulosten soveltaminen käytäntöön

Väitöstutkimuksessani olen validisti osoittanut, että kunnallisen työntekijän ja työyhteisön työn ja toimintatapojen uudistamiseen – uudistumiseen – voidaan vaikuttaa. Tutkimustehtävänäni olen kehittänyt rakenneyhtälömallit, joista ilmenee sisäiseen yrittäjyyteen tilastollisesti merkitsevästi vaikuttavat tekijät yksilöllisellä ja yhteisöllisellä tasolla. Näiden tekijöiden joukossa ovat myös kaikki ne tekijät, joiden vaikutusta sisäiseen yrittäjyyteen pohdittiin jo tutkimuskysymyksessä. Olen tehnyt rakenneyhtälömallinnuksen sekä koko aineistolla, jossa on mukana kaikkien vastaajien vastaukset, että vastaajien taustatekijöiden eri vertailuryhmien aineistoilla. Väitöstutkimuksessa kehittämäni kunnallisen työntekijän ja työyhteisön uudistumisen malli toimii validisti kaikilla edellä mainituilla aineistoilla; eroja ilmenee ainoastaan eri tekijöiden vaikutusten vahvuuksissa, mutta niissäkin tilastollisesti merkitseviä eroja on vähän.

Väitöskirjatutkimuksessani kehittämäni uudistumisen malli toimii siis riippumatta kunnallisen työntekijän taustatekijöistä. Tämä tarkoittaa sitä, että *kunnallinen sisäinen yrittäjä* voi olla mies tai nainen, nuori tai vanha, kokenut tai vasta-alkaja, työntekijä tai esimies, vähemmän tai korkeammin koulutautunut, vakituinen tai määräaikainen työntekijä, joka työskentelee millä tahansa kunnallisella toimialalla; normaalia rennompi tai stressaantuneempi tunnetilakaan ei näytä vaikuttavan uudistumiseen. Lähtökohtaisesti siis kuka tahansa kunta-alan työntekijä voi olla oman työnsä ja toimintatapojensa uudistaja.

Väitöskirjatutkimukseni tulokset voidaan soveltaa käytännön työelämään erittäin hyvin ja varsin helposti. Kunnallisilla työnantajilla on käytettävissään tämän väitöskirjatutkimukseni ansiosta validi malli, josta ilmenee kunnallisen työntekijän ja työyhteisön uudistumiseen vaikuttavat tekijät. Huolehtimalla kyseisten tekijöiden olemassa olon mahdollisuudesta, kunta-alalla on tilaisuus siirtyä *status quosta uudistumiseen*. Uudistuminen edellyttää, että työyhteisöissä on mahdollisuus kokea ja tuntea psykologista omistajuutta, työniloa ja auttamista sekä johtamistyyliä, mikä tukee ja edistää työntekijöiden luovuutta ja työniloa. Mikäli näiden tekijöiden olemassaololle annetaan mahdollisuus ja niitä esiintyy työyhteisössä edes osittain, niin silloin ei myöskään tarvitse olla huolissaan työyhteisöilon negatiivisesta suorasta vaikutuksesta.

Väitöskirjatutkimukseni tulosten soveltaminen käytäntöön on siinäkin mielessä vaivatonta, että sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät ovat tuttuja ilmiöitä työelämässä. Tulosten käytäntöön soveltamisessa vaikeus tuleekin siinä, että ymmärtääkö työnantaja mistä kyseisissä ilmiöissä on kysymys ja mitkä tekijät vahvistavat niitä. Tämän vuoksi olen pyrkinyt mm. luvussa 6.1 esittämässäni määritelmässä avaamaan kyseisiä ilmiöitä sekä yksilöllisellä että yhteisöllisellä tasolla. Tulosten soveltamisessa käytäntöön täytyy myös muistaa, että väitöstutkimukseni tuloksina esittämäni uudistumiseen vaikuttavat tekijät ovat niitä tekijöitä, jotka antavat uudistumiseen *motivaation* ja *valtuutuksen*. Ollakseen *sisäinen yrittäjä*, kunnallisella työntekijällä täytyy lisäksi olla *kyky* hyödyntää *mahdollisuus* uudistua, jonka olemassaolo on tietenkin *essentiaalinen*.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Väitöstutkimuksessani olen tarkastellut kunnallisen työntekijän ja työyhteisön sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä, joiden avulla kunta-alalla voisi olla mahdollista siirtyä status quosta uudistumiseen. Tutkimuksen aihe on erittäin tärkeä ja ajankohtainen, koska uudistumiseen on todellista tarvetta; suomalainen työelämä on muuttunut 2010-luvulla ja muuttuu yhä edelleen mm. työvoiman määrän supistumisen ja työvoimarakenteen muuttumisen vuoksi sekä vuorovaikutteisen tieto- ja viestintäteknologian kehittymisen myötä (Alasoini 2010). Varsinkin kunta-alalla on suuri tarve uudistumiseen. Kuntaliiton (2011) mukaan kunta-alan vinoutunut ikärakenne on johtanut ja johtaa edelleen nopeaan eläkepoistumaan. Lisäksi kuntatalouden tila ja sen kehitysnäkymät ovat huonot. Kunta-alalla työskentelee yli 400 000 työntekijää ja kunta-alan vastuulla olevien palvelujen osuus on kaksi kolmasosaa julkisista palveluista ja kustannukset ovat yli 40 miljardia euroa (Kuntaliitto 2018), joten tuottavuuden parantamisen vaikutukset voisivat olla kunta-alalla erittäin merkittävät.

Väitöskirjatutkimukseni on kvantitatiivinen tutkimus. Aineiston keruuta varten olen kehittänyt erittäin kattavan mittarin, joka perustuu tutkimuksessani tarkastelemieni ilmiöiden teoreettisiin viitekehyksiin. Sähköinen kyselyni käsitti seitsemänkymmentäkaksi väittämää väitöskirjatutkimukseni ilmiöistä. Pyysin vastaajia ilmoittamaan myös taustatietonsa (mm. ikä, sukupuoli ja koulutustaso) sekä aineiston edustavuuden arvioimiseksi että vertaillakseni, vaikuttavatko taustatekijät rakenneyhtälömalliin mm. eri ilmiöiden välisiin yhteyksiin. Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus kommentoida tutkimusilmiöitä vapaamuotoisesti. Kyselyyni vastasi lähes kolmetuhatta Jyväskylän kaupungin työntekijää, joista noin neljäsataa kommentoi myös vapaamuotoisesti. Laajaan, laadukkaaseen ja edustavaan aineistoon pohjautuvien rakenneyhtälömallien avulla kehittämästäni kunnallisen työntekijän ja työyhteisön uudistumisen mallista ilmenee tekijät, jotka tilastollisesti merkitsevästi vaikuttavat sisäiseen yrittäjyyteen kunta-alalla.

Tilastollisissa analyyseissä olen käyttänyt SmartPLS (2.0) ohjelmistoa, jota käytetään varsin yleisesti tieteellisissä tutkimuksissa (esim. Harness ym. 2018, Karjaluoto ym. 2012; 2014; 2018, Shaikh ym. 2018). Olen arvioinut tutkimukseni tuloksia kriittisesti tutkimuksen ulkoisen ja sisäisen luotettavuuden osalta. Ulkoista luotettavuutta olen tarkastellut tutkimuksen yleistettävyyden kautta. Sisäistä luotettavuutta olen tarkastellut sekä sisällön validiteetin (mm. käsitteiden teorianmukaisuus) että rakennevaliditeetin avulla, joista jälkimmäisen tarkastelu jakautuu yhtenevän eli konvergentin validiteetin ja erottelevan eli diskriminantin validiteetin tarkasteluun. Näiden perusteella tutkimuksen luotettavuus on hyvä.

Väitöskirjatutkimukseni tulokset ovat yleistettävissä kunta-alan kaikkiin työntekijöihin ja työyhteisöihin; aineiston edustavuus perusjoukkoon nähden on erittäin hyvä. Tutkimuksen tuloksia voidaankin hyödyntää käytännön työelämässä välittömästi kaikissa kunnallisissa työyhteisöissä, joissa työelämän ja työn tekemisen perusteet ovat kunnossa. Toisissa työyhteisöissä uudistumiseen vaikuttavat tekijät löytyvät *pintaa raaputtamalla*, toisissa ne täytyy *kaivaa syvemmältä*.

6.4 Tutkimuksen rajaukset ja jatko

Kunnallinen työpaikka on väitöskirjatutkimukseni konteksti. Kyselyäni varten muodostamani mittari käsittää tutkimusilmiöiden teoreettisiin viitekehyksiin perustuvat väittämät, jotka eivät ole kontekstisidonnaisia vaan niitä voisi hyvin hyödyntää muillakin työelämän sektoreilla. Näin ollen olisikin mielenkiintoista tehdä kysely väitöskirjatutkimukseni mittarilla esimerkiksi yksityisen sektorin yritysten työntekijöille, sekä vertailla tuloksia keskenään tämän tutkimuksen kanssa. Uskoisin, että uudistumisen malli soveltuu myös yksityiselle sektorille. Olisi mielenkiintoista tarkastella mm. sitä, että vaikuttaako yksityisen yrityksen koko uudistumisen malliin ja esimerkiksi sitä, että olisivatko yksityisen sektorin palkkajohtajavetoisen suuren yrityksen tulokset lähempänä kunnallisen organisaation tuloksia, kuin omistajayrittäjävetoisen pienen tai keskisuuren yrityksen tulokset. Myös kunta-alalla olisi erittäin mielenkiintoista testata uudistumisen mallia eri kokoisilla kunnilla. Vuoden 2016 lopussa Suomessa oli 311 kuntaa; alle 5 000 asukkaan kuntia oli 133 ja yli 50 000 asukkaan kuntia oli 21. Suomen väestö on keskittynyt suuriin kaupunkeihin; Pieniä, alle 10 000 asukkaan kuntia on Suomessa yhteensä 213 eli yli kaksi kolmannesta kaikista kunnista ja niissä asuu yhteensä 17 % koko maan väestöstä. Yli sadantuhannen asukkaan kaupunkeja on yhdeksän ja niissä asuu 39 % maan väestöstä. (Kuntaliitto 2018.)

Väitöskirjatutkimukseni tutkimustehtävä ja -kysymys ovat täsmentyneet tutkimuksen aikana. Mittarini kattaa tutkimusilmiöiden teoreettisen viitekehysten hyvin, mutta tutkimustulosten perusteella tekisin siihen joitain muutoksia. Olen erittäin tyytyväinen kehittämäni malliin ja sen faktoreihin, ja kyse olisikin vain mallin ja faktoreiden hiomisesta yhä paremmiksi; selitysasteen ja validiteettia kuvaavien arvojen (mm. faktoreiden AVE-arvo) parantamiseksi, vaikka ne ovat jo nyt täysin hyväksyttäviä. Erityisesti ottaisin huomioon työn ilon jakautumisen kahteen vaikutuksiltaan täysin erilaiseen merkitykseen, ja etenkin työyhteisöilon väittämiä muodostaisin enemmän. Sitä ennen olisi kuitenkin syytä tehdä työyhteisöilon käsitteestä oma tutkimus ja määritellä sen teoreettinen viitekehys tarkemmin, ja tehdä vielä selkeämpi ero varsinaiseen työn ilon käsitteeseen ja sen teoreettiseen viitekehykseen. Työyhteisöilolle voisi mahdollisesti myös keksiä paremman nimen. Lisäksi ottaisin tutkimuksen aikana esiin nousseen johtamistyylin jo lähtökohtaisesti huomioon mittarini väittämissä.

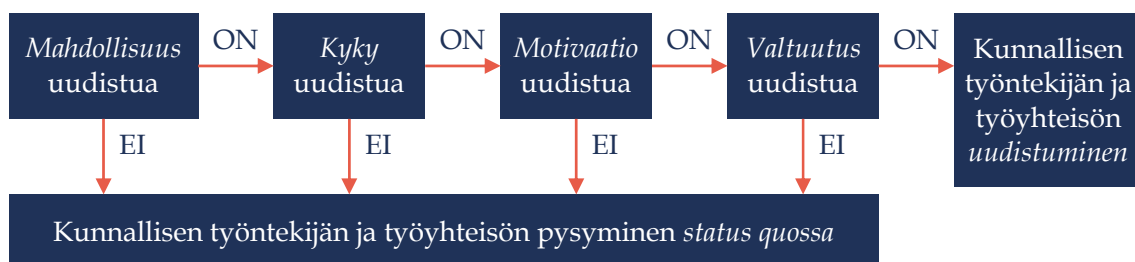
Väitöskirjatutkimukseni tuloksia on tarkoitus hyödyntää käytännön työelämässä mahdollisimman paljon ja laajasti. Tarkoitukseni on tehdä väitöskirjastani lyhyempi versio ns. selkokielellä, jonka kohdeyleisöä ovat kunta-alan työnantajat, päättäjät, esimiehet sekä kaikki kunnallisen työn ja toimintatapojen uudistamisesta kiinnostuneet henkilöt. Mielenkiintoista olisi myös päästä eri kunta-alan tilaisuuksiin esittelemään väitöskirjatutkimustani ja sen tuloksia.

Tarkoitukseni on tehdä väitöskirjatutkimukseeni perustuvia artikkeleita kansainvälisiin tieteellisiin julkaisuihin, jotta väitöskirjatutkimukseni tulokset pääsisivät mukaan mm. yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden kansainväliseen tieteelliseen keskusteluun. Aiheesta olisi mielenkiintoista myös luennoida.

6.5 Päätelmiä

Aikaisemmassa tieteellisessä keskustelussa (mm. Shane 2003) on esitetty tekijöitä, jotka ovat sekä yrittäjyyden että sisäisen yrittäjyyden prosessin kannalta tärkeitä. Kyseiset tekijät voidaan jakaa persoonallisiin tekijöihin ja toimintaympäristöön. Persoonalliset tekijät ovat demografisia ja psykologisia tekijöitä. Psykologiset tekijät voidaan jakaa edelleen persoonallisuuden piirteisiin ja kognitiivisiin ominaisuuksiin. Vastaavasti toimintaympäristö jakautuu makroympäristöön ja toimialaan. Makroympäristöllä tarkoitetaan ulkoisia yhteiskunnallisia tekijöitä, joita ovat mm. lainsäädännöllinen, poliittinen, taloudellinen ja sosiaaliskulttuurinen sekä teknologinen ympäristö. Ulkoiset tekijät sekä etenkin niiden muutokset, vaikuttavat myös uudistumisen mahdollisuuksiin. Ulkoisten tekijöiden vaikutus vaihtelee toimialan mukaan. Väitöskirjatutkimuksessani nämä edellä esitetyt tekijät – persoonalliset tekijät ja toimintaympäristö – ovat uudistumisen osatekijöitä; kyky ja mahdollisuus uudistua. Kunnallisen työntekijän ja työyhteisön uudistuminen toteutuu vasta silloin, kun uudistumisen kaikki osatekijät – mahdollisuus, kyky, motivaatio ja valtuutus uudistua – ovat olemassa. Toisin sanoen, kunnallisen työntekijän ja työyhteisön uudistumista ei tapahdu, jos yksikin uudistumisen osatekijä puuttuu (kuvio 29); silloin kunnallinen työntekijä ja työyhteisö pysyvät status quossa.

Väitöskirjatutkimukseni täydentää aikaisempaa käsitystä yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden eli uudistumisen prosessista. Psykologisen omistajuuden ja työn ilon tunteet sekä auttamisen ja hyvän johtamistyylin kokemukset motivoivat ja valtuuttavat persoonallisilta piirteiltään ja kognitiivisilta ominaisuuksiltaan kyvykkään kunnallisen työntekijän hyödyntämään esimerkiksi toimintaympäristön muutoksesta syntyneen mahdollisuuden uudistua. Lisäksi täysin uutena löydöksenä väitöstutkimukseni nostaa esiin ns. työyhteisöilon, mm. työyhteisön iloisen työilmapiirin negatiivisen suoran vaikutuksen uudistumiseen. Tämä on merkittävä löydös, koska käytännön työelämässä keskustellaan usein mm. siitä, että *saako työpaikalla olla hauskaa*. Vastaus on, että kyllä saa olla hauskaa, mutta on huolehdittava myös siitä, että työpaikalla on mahdollisuus tuntea ja kokea psykologista omistajuutta, työn iloa ja auttamista sekä hyvää, mm. luovuutta edistävää johtamistyyliä. Väitöskirjani on hyvä päättää positiiviseen löydökseeni siitä, että riippumatta taustatekijöistä kuten mm. ikä, sukupuoli tai koulutustaso, niin lähtökohtaisesti kuka tahansa voi olla kunnallinen sisäinen yrittäjä.



KUVIO 29 Status quosta uudistumiseen

SUMMARY

The municipal workplace is the context of this doctoral dissertation, in which I have examined the factors affecting *intrapreneurship* both at the individual level (the municipal employee) and the collective level (the municipal work community). In this dissertation research, the central dimension of intrapreneurship is renewal, which also includes the dimensions of innovation and proactivity in Antoncic and Hisrich's (2001) definition of intrapreneurship. Renewal is the opposite of the status quo, staying in the current situation, which means in working life for example the use of existing practices, and the acceptance of their use without motivation, desire or prerequisite for their development, or the experimentation and introduction of new ones. The municipal sector has traditionally been regarded as a conservative sector of working life, with a lot of resistance to change, and it is therefore interesting and important to study what causes the municipal employee and work community to renew.

Entrepreneurship cannot be confined to any particular organizational context, because entrepreneurship is linked to the characteristics of the person, functions and results of these functions. (Heinonen 1999, 151). Intrapreneurship can be broadly defined as entrepreneurship within an existing organization. It is based on the Schumpeterian concept of entrepreneurship, emphasizing the new creative process of entrepreneurship. The intrapreneurship process can take the form of new and daring projects, new business and business ideas, and other innovative activities such as new products, services, processes, technologies and practices, and strategic renewal. (Heinonen 2007, 258- 259.) The need for intrapreneurship has arisen from several acute problems such as the necessary changes, reforms and improvements in the market to avoid recession and downturns, perceived shortcomings in traditional methods of management and the turnover of reformed employees who are disappointed with bureaucratic organizations. (Kuratko, Hornsby & Montagno 1990, 49.) Intrapreneurship is one way to encourage and utilize individuals in organizations who think that things can be done differently and better (Hisrich, Peters & Shepherd 2008), and its conditions can also be found in municipal organizations, as they do not differ significantly from the private sector (Heinonen & Paasio 2005).

There would be a great need for renewal in the municipal sector of working life. The age structure of employees in the municipal sector is skewed, with the proportion of employees close to retirement age is relatively higher than that of younger age groups. This skewed age structure has led and continues to lead to a rapid and significant wave of retirement (Kuntaliitto 2011). This massive retirement is a challenge for the municipalities, but it also represents an opportunity for required structural renewal. Another challenge for the municipal sector is the poor economic situation and economic outlook of the municipalities. Therefore, they should adapt their service structure so that it can be funded, or they must invent and develop new, more cost-effective procedures. In many cases, extra quality or individuality cannot be sustained. (Laesterä & Hanhela 2012, 86.)

The municipality as a public administration organization is considered, in the negative sense of the term, a bureaucratic organization. Bureaucracy is part of public power and democracy, but unnecessary bureaucracy should adopt an intrapreneurial approach. While the bureaucratic organization prefers to maintain its current state – to preserve in the status quo – the intrapreneurial organization is change oriented. One explanation for maintaining the status quo could be the traditionally secure employment relationships in the municipal sector. Municipal employers rarely dismiss and lay off employees (KT 2018). The low turnover of employees can be manifested in the emphasis on traditional know-how and tendency of a sluggish organizational culture to introduce new ways of working (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012). According to my findings on municipal work, municipal actors, both employees and supervisors, also seem to have a fear of making mistakes and failing, which may be an obstacle to experimenting with new approaches in the work community. According to Tienhaara (2011), people are afraid of losing face and therefore are afraid to try something new and different.

The research task of this dissertation was to develop a renewal model for municipal employees and work communities. The goal was to create a structural equation model which indicates the statistically significant factors for intrapreneurship on individual and collective levels. The research task includes the following research question: *does psychological ownership, joy of work and helping affect intrapreneurship of municipal employees and work communities – statistically significantly, positively or negatively, and how strongly?* In addition to the research question, I hope and expect that other phenomena will emerge that explain intrapreneurship in a statistically significant manner. During the research it was also intended to examine whether the respondents' background factors (e.g. age, gender and education level) had a statistically significant effect on the connections within the structural equation model (the path coefficients).

This dissertation research is quantitative and causal study in which I have examined the causal relationships between the research phenomena. The research material was gathered through an electronic survey. It includes almost 3 000 responses to 72 statements (the research variables) and 16 background information questions (the background variables). The research material also includes the free-form comments of nearly 400 respondents. These were related to the research phenomena, statements of survey, necessity and utilization of research, supervisors and leadership. The research variables were used to construct factors for the structural equation model. The respondents' background variables were used, in addition to a comparison of structural equation modeling of reference groups, to evaluate the representativeness of the material. The population of this research consisted of the employees of the Finnish municipal sector in 2012 and the material is represented by the employees of the City of Jyväskylä who answered the questionnaire. Based on the comparison of the population and the material, the representativeness of the material is good. The results of this dissertation are therefore generalized to all employees and work communities in the Finnish municipal sector.

Based on the renewal model for municipal employees and work communities developed during this dissertation research, intrapreneurship is positively affected by psychological ownership, joy of work, helping and leadership style, both on the individual level and collective level. The direct effect of work community joy on intrapreneurship is negative, but through the paths of psychological ownership, joy of work and helping, the total effect of work community joy on intrapreneurship is positive. The connections between the factors are statistically significant at the individual as well as the collective level. Structural equation modelling by comparison groups also demonstrated that the renewal model for municipal employees and work communities is valid regardless of employee background factors such as age, gender and education level.

Previous studies (e.g. Shane 2003) have identified factors that are important for both the entrepreneurial and the intrapreneurial process. These factors can be divided into personal factors and the operating environment. Personal factors include demographic factors (e.g. gender, age, occupational status and education) as well as psychological factors. Psychological factors can be further subdivided into personality traits (e.g. openness to new experiences) and cognitive traits (e.g. perceptual, problem-solving and learning). Correspondingly, the operating environment is divided into the macro environment and the industry. The macro-environment refers to external social factors which include the legal, political, economic, socio-cultural and technological environment. External factors, and especially their changes, also affect the chances of renewal. The impact of external factors varies by industry. In my dissertation research, the above factors – personal factors and context – are components of renewal; opportunity and ability to renew. The renewal of the municipal employee and the work community will only actualize when all the elements of the renewal – opportunity, ability, motivation and empowerment to renewal – exist. In other words, there will be no regeneration of the municipal employee and the work community if any component of the regeneration is missing. In this case, then the municipal employee and the work community remain in the status quo

This dissertation complements previous understanding of the process of entrepreneurship and intrapreneurship, that is, the process of renewal. The feelings of psychological ownership and joy of work, as well as the experiences of helping and good leadership style, motivate and empower the municipal employee with his or her personal characteristics and cognitive qualities to take advantage of the opportunity; created by change in the operating environment, for example.

The model of renewal that I have developed in my dissertation works validly regardless of the background factors of the municipal employee. Therefore, any municipal employee can be a reformer of their own work and practices. In principle, anyone can be a municipal intrapreneur.

LÄHTEET

- Acs, Z. & Audretsch, D. 2010. Handbook of Entrepreneurship Research. An Interdisciplinary Survey and Introduction. 2. painos. Springer. New York, Dordrecht, Heidelberg, London.
- Ahmed, S.N., Rehman, A. & Amjad, M. 2013. Job Satisfaction and Intrapreneurship: The moderating effect of Personality Trait. Journal of international Studies, Vol. 6, No 1, 2013, pp. 87-95.
- Ahonen, A. 2001. Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt: Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-1.
- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. EVA raportti. Yliopistopaino, Helsinki. Taloustieto Oy.
- Alghamdi, F. 2018. Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. Journal of Innovation and Entrepreneurship. 7:1.
- Allardt, E. 1976. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. WSOY, Porvoo.
- Alvarez, S.A., Barney, J.B., & Young, S.L. 2010. Debates in Entrepreneurship: Opportunity Formation and Implications for the Field of Entrepreneurship. Teoksessa Z.J. Acs & D.B. Audretsch (toim.) Handbook of Entrepreneurship Research - An Interdisciplinary Survey and Introduction. 2. painos. 23–46. London: Springer.
- The American Heritage Dictionary of the English Language. 2016. v. Luettu 28.2.2016.
- Amit, R., Glosten, L. & Muller, E. 1993. Challenges to theory development in entrepreneurship research. Journal of Management Studies. Blackwell Publishers.
- Antonic, B. & Hisrich, R. 2001. Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. Journal of Business Venturing. 16: 495-527
- Antonic, B. & Hisrich, R. 2003. Clarifying the Intrapreneurship Concept. Journal of Small Business and Enterprise Development. 10: 1, 7-24.
- Ardrey, R. 1966. The territorial imperative: A personal inquiry into the animal origins of property and nations. New York: Dell.
- Baumol, W.J. 1993. Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds. Journal of Business Venturing, 8, 197-210.
- Block, Z. & MacMillan, I.C. 1995. Corporate Venturing. Creating New Businesses within the Firm. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Braunerhjelm, P., Ding, D. & Thulin, P. 2017. The knowledge spillover theory of intrapreneurship. Small Business Economics. Volume 51, pp. 1-30. Springer US.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. & Zhang, H. 2009. *Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects.* Organization Science, 20(4), 781–796.

- Chin, W.W. 1998. The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling. Teoksessa G.A. Marcoulides (toim.) *Modern Methods for Business Research*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc: USA. 295-336.
- Crozier, M. 1964. *The Bureaucracy Phenomenon*. University of Chicago Press. Chicago.
- Cunningham, B. & Lischeron, J. 1991. Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45-58.
- Davidsson, P. 1989. *Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth*. (Dissertation). Stockholm School of Economics, The Economic Research Institute, Sweden 1989.
- Davidsson, P. 1991. Continued Entrepreneurship: Ability, Need and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth. *Journal of Business Venturing* 1991:6, 405-429.
- Deprez, J., Leroy, H. & Euwema, M. 2018. Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: Lessons from the Wehkamp case. *Business Horizons* (2018) 61, 135-145. Elsevier.
- Dorf, R.C. & Byers, T.H. 2008. *Technology Ventures. From Idea to Enterprise*. McGraw-Hill Companies, Inc. New York.
- Etzioni, A. 1991. The socio-economics of property. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6 (Special Issue), 465-468.
- Ekman, P. 1999. Basic emotions. Teoksessa Dalglish, T. & Power, M. (toim.) *Handbook of Cognition and Emotion*. Sussex, U.K. John Wiley & Sons Ltd. 45-60.
- Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. 2017. Työstressin teoreettisia malleja: Kolme klassikkoa ja yksi uusi tulokas. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno ja T. Feldt (toim.) *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Bookwell Digital, Juva. PS-kustannus.
- Fineman, S. 1997. Emotion and Organizing. Teoksessa S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (toim.) *Handbook of Organization Studies*. London: SAGE, 543-564.
- Fornell, C. & Larcker, D. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Furby, L. 1978a. Possessions: Toward a theory of their meaning and function throughout the life cycle. In P.B. Baltes (toim.), *Life span development and behavior*, 297-336. New York: Academic Press.
- Gaskin, J. 2018. Stats Tools Package. Excel-tiedosto. X2 Difference välilehti. <http://statwiki.kolobkreations.com/>
- Gawke, J.C., Gorgievski, M.J. & Bakker, A.B. 2017. Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior* 100 (2017) 88-100. Elsevier.
- Gibb, A. 1990. Entrepreneurship and Intrapreneurship - Exploring the Differences. Teoksessa R. Donckels & A. Miettinen (toim.) *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship*. A. Billing & Sons Ltd. GB, 33-37.
- Guth, W. & Ginsberg, A. 1990. Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11: 5-15.

- Hackman, R. & Oldham, G.R. 1975. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, nro 60, 159-170.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis. A Global Perspective*. 7. painos. Pearson Prentice Hall, USA.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. 2011. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice* 19 (2): 139-151.
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Sosiaalipsykologian väitöskirja. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 27*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hammer, M. & Chamby, J. 1993. *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. Nicholas Brealey Publishing.
- Harness, D., Ranaweera, C., Karjaluoto, H. & Jayawardhena. 2018. The role of negative and positive forms of power in supporting CSR alignment and commitment between large firms and SMEs. *Industrial Marketing Management*, Vol. 75, pp. 17-30.
- Hayek, F. 1945. The use of knowledge in society. *The American Economic review*. 35(4), 519-30.
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. 9. painos. Edita Publishing Oy. Porvoo.
- Heinonen, J. 1999. Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Sisäinen yrittäjyys kunnallisen yksikön muutoksessa. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu.
- Heinonen, J. 2007. Sisäinen yrittäjyys - draivin ylläpito. Teoksessa M. Laukkanen (toim.) *Kasvuyritys*. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Heinonen, J. & Paasio, K. 2005. Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä. *Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut*, nro 48. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. Sisäinen yrittäjyys - uskalla, muutu, menesty. Talentum. Jyväskylä
- Hisrich, R.D. & Brush, C.G. 1985. *The Woman Entrepreneur: Starting, Financing, and Managing a Successful New Business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P. & Shephard, D.A. 2008. *Entrepreneurship*. 7. painos. McGraw-Hill. New York.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. *Tilastolliset menetelmät*. 5.-6. pianos. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.
- Hunt, R.A. & Lerner, D.A. 2018. Entrepreneurial action as human action: Sometimes judgement-driven, sometimes not. *Journal of Business Venturing Insights*. Volume 10. pp. 1-6. Elsevier Inc.
- Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Isaacs, S. 1933. *Social development in young children*. London: Routledge & Kegan Paul.
- James, W. 1890. *The principles of psychology*. New York: Holt.
- Jauhiainen, J. 2008. *Tilastomenetelmien perusteita*. Luentomoniste. OAMK.
- Johnston, C.S., Maggiori, C. and Rossier, J. 2016. Professional trajectories, individual characteristics, and staying satisfied and healthy. *Journal of Career Development*, Vol. 43 No. 1, pp. 81-98.

- Jokivuori, P. & Hietala, R. 2007. Määrällisiä tarinoita. Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Jussila, I. 2007. Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 271. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Jyväskylän kaupunki. 2007. Henkilöstökysely 2007.
- Jyväskylän kaupunki. 2011. Talousarvio 2012. Kaupunginvaltuusto 28.11.2011.
- Jyväskylän kaupunki. 2012. Kuukausiraportti 30.3.2012.
- Jyväskylän kaupunki. 2013. Tilinpäätös 2012. Kaupunginvaltuusto 10.6.2013.
- Jyväskylän kaupunki. 2018. Talousarvio 2019. Kaupunginvaltuusto 26.11.2018.
- Jyväskylän kaupunki. 2019. Kuukausiraportti 09/2019. Pdf-esitys verkkosivuilla. www.jyvaskyla.fi/talous/raportointi. Luettu 5.11.2019.
- Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä, ja voiko sitä muuttaa? 2. painos. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere University Press.
- Järvensivu, A. 2014. Tarinoita suomalaisesta työelämästä. Tammerprint Oy, Tampere. Työterveyslaitos.
- Kahn, H. & Wiener, N. 1967. The Year 2000. A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years. Macmillan, New York.
- Kansikas, J. 2004. Myyjiä, tuotekehittäjiä ja tuotejohtajia. Tuotepäälliköiden tehtävärakenteen heijastuminen sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin kuuluviin tekijöihin. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Business and Economics n:o 33. Jyväskylän yliopisto.
- Kanter, R.M. 1985. Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, 1, pp. 47–60.
- Kao, R.W.Y. 1989. Entrepreneurship and Enterprise Development. Toronto: Holt, Rinehart and Winston of Canada, Limited.
- Kao, R.W.Y., Kao, K.R. & Kao, R.R. 2002. *Entrepreneurism: A Philosophy and a Sensible Alternative for the Market Economy*. Imperial College Press, London.
- Karasek, R. 1979. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Adm Sci Q* 24: 285–307.
- Karasek, R & Theorell, T. 1990. Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. Basic Books.
- Karhunen, V., Rasi, I. & Kanninen, A. 2011. IBM SPSS Statistics: Menetelmiä. Oulun yliopisto, Tietohallinto.
- Karjaluoto, H. 2007. SPSS opas markkinatutkijoille. Working paper N:o 344/2007. Jyväskylän yliopisto.
- Karjaluoto, H., Jayawardhena, C., Leppaniemi, M. & Pihlström, M. 2012. How value and trust influence loyalty in wireless telecommunications industry. *Telecommunications Policy*, Vol. 36, Iss. 8, pp. 636–649.
- Karjaluoto, H. & Juntunen, J. 2007. Lisrel opas v1.0. Johdatus rakenneyhtälömallien tekemiseen. Working paper N:o 343/2007. Jyväskylän yliopisto.
- Karjaluoto, H., Shaikh, A.A., Saarijärvi, H. & Saraniemi, S. 2018. How perceived value drives the use of mobile financial services apps. *International Journal of Information Management*, Vol. 47, pp. 252–261.

- Karjaluoto, H., Töllinen, A., Pirttiniemi, J. & Jayawardhena, C. 2014. Intention to use mobile customer relationship management systems. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 114 Iss 6 pp. 966-978.
- Kauppila, O.P. & Tempelaar, M.P. 2016. The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behavior and the supportive role of group managers' leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019-1044.
- Khalil, E.L. 2004. What is altruism? *Journal of Economic Psychology*, 25(1): 97-123.
- Kirzner, I. 1973. *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, IL, US. University of Chicago Press.
- Koiranen, M. 1993. *Ole yrittäjä. Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys*. Tammer-Paino, Tampere.
- Koiranen, M. 2012. Sähköpostiviesti 12.3.2012.
- Kuntalaki. 2015. Valtuuston tehtävät (14 §). Kuntalaki 10.4.2015/410.
- Kuntaliitto 2011. *Rakennemuutoskatsaus 2011*.
- Kuntaliitto. 2018. www.kuntaliitto.fi. Luettu 15.12.2018.
- Kuntatyönantajat, KT. 2018. www.kuntatyönantajat.fi. Luettu 15.12.2018.
- Kuratko, D.F. & Hodgetts, R.M. 2007. *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. 7. painos. Transcontinental, Kanada. Thomson.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W. & Montagno, R.W. 1993. Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 58, No. 1, 28-39.
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G. & Hornsby, J.S. 2005. A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behaviour, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 29, 6, 599-716.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V. & J.S. Honrsby. 1990. Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Special issue: Corporate Entrepreneurship, 49-58.
- Kyrö, P. 1997. *Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksessa*. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics. Jyväskylän yliopisto.
- Laesterä, E. & Hanhela, T. 2012. *Kuntien talouden kehittyminen 1997-2024*. Valtiovarainministeriö.
- Laki kunnan peruspalvelujen valtionosuuksista. 2009. 29.12.2009/1704.
- Lehto, A-M. 2007. *Työelämän laatu muutoksessa*. Teoksessa A. Kasvio ja J. Träder (toim.) *Työ murroksessa*. Artikkelikokoelma. Työterveyslaitos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Leskinen, E. 1987. *Faktorianalyysi. Konfirmatoristen faktorimallien teoria ja rakentaminen*. Jyväskylän yliopiston tilastotieteen laitoksen julkaisuja.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R.K. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10:2, pp. 271-299.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, vol. 21(1), 135-172.

- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Talentum: Helsinki.
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. WSOYpro: Helsinki.
- Manka, M-L, Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua: työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tammerprint: Tampere.
- Manka, M-L, Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tammerprint.
- Mann, D.W. 1991. Ownership: A pathography of the self. *British Journal of Medical Psychology*, 64, 211-223.
- Marques, C.S., Marques, C.P., Ferreira, J.J.M. & Ferreira, F.A.F. 2018. Effects of traits, self-motivation and managerial skills on nursing intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal* pp. 1-16. Springer.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 4. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Metsäpelto, R-L. & Rantanen, J. 2015. Persoonallisuuden piirteiden ihmisten samanlaisuuden ja erilaisuuden kuvaajina. Teoksessa R-L. Metsäpelto ja T. Feldt (toim.) Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Meyer, J.P. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks., CA: Sage.
- Mills, C.W. 1982. *Sosiologinen mielikuva*. Gaudeamus. Helsinki.
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno ja T. Feldt (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Bookwell Digital, Juva. PS-kustannus.
- Nuttin, J.M., jr. 1987. Affective consequences of mere ownership: the name letter effect in twelve European languages. *European Journal of Social Psychology*, 17, 381-402.
- Pekkarinen, L. 2018. Kevan tutkimuksia 1/2018: Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018. Verkkajulkaisu. www.keva.fi. Luettu 11.6.2019.
- Peltonen, M. 1986. *Yrittäjä*. Keuruu. Otava.
- Perustuslaki. 1999. Kunnallinen ja muu alueellinen itsehallinto (121 §). Perustuslaki 11.6.1999/731.
- Pessi, A.B. & Oravasaari, T. 2011. Suomalaisen altruismin tyypit. Auttamisen kolme muotokuvaa. Teoksessa A. Pessi & J. Saari (toim.) Hyvien ihmisten maa. Auttaminen kilpailukyky-yhteiskunnassa. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja A Tutkimuksia 31. Juvenes Print Oy, Tampere.
- Pessi, A.B. & Saari, J. 2008. Hyvä tahto. Auttamisen asenteet ja rakenteet Suomessa. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. Hansaprint, Vantaa.

- Pettigrew, A.M. 1979. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly* 1979: December, 570-581.
- Pierce, J.L. & Jussila, I. 2011. *Psychological Ownership and the Organizational Context: Theory, Research Evidence, and Application*. Edward Elgar.
- Pierce, J.L., Kostova, T. & Dirks, K.T. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations. *The Academy of Management Review* 26, 2, 298-210.
- Pierce, J.L., Kostova, T., & Dirks, K.T. 2003. The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7, 84-107.
- Pietarinen, J. 1995. *Ilon filosofia. Spinozan käsitys aktiivisesta ihmisestä. Yliopistopaino, Helsinki*.
- Pinchot, G. 1985. *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Perennial Library.
- Pinchot, G. & Pellman, R. 1999. *Intrapreneuring in Action. A Handbook for Business Innovation*. Berrett-Koehler Publisher, Inc. San Francisco.
- Rosenholtz, S. 1989. *Teachers' workplace: The social organization of schools*. Longmans, New York.
- Rosing, K. Frese, M. & Bausch, A. 2011. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
- Routamaa, V. 1993. Yrittäjyys, luovuus ja innovaatiot. Teoksessa *Yrittäjyyden ulottuvuudet. Vaasan yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja 4/93*. Sanomalehtiyliopisto. Vaasa: Ykkösoffset Oy, 9-18.
- Saari, J. 2011. Kansalliset mallit ja auttaminen Euroopan unionissa. Teoksessa A. Pessi & J. Saari (toim.) *Hyvien ihmisten maa. Auttaminen kilpailukyky-yhteiskunnassa. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja A Tutkimuksia 31*. Juvenes Print Oy, Tampere.
- Sarasvathy, S., Dew, N., Velamuri, S. & Venkataraman, S. 2010. Three Views of Entrepreneurial Opportunity. Teoksessa Z. Acs & D. Audretsch (toim.) *Handbook of Entrepreneurship Research. An Interdisciplinary Survey and Introduction. 2. painos. 77-96*. Springer. New York, Dordrecht, Heidelberg, London.
- Savickas, M.L. and Porfeli, E.J. 2012. Career adapt-abilities scale: construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80 No. 3, pp. 661-673.
- Schein, E. 2009. *Helping. How to Offer, Give, and Receive Help*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Schumpeter, J.A. 1911. *The Theory of Economic Development. The View of the Economy as a Whole*. Teoksessa M. Becker, T. Knudsen & R. Swedberg (toim.) *Classic Texts by Joseph A. Schumpeter*. Stanford University Press: California.
- Schumpeter, J.A. 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA, US: Harvard University Press.

- Shaikh, A.A., Karjaluoto, H. & Häkkinen, J. 2018. Understanding moderating effects in increasing shara-of-wallet and word-of-mouth: A case study of Lidl grocery retailer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 44, pp. 45-53.
- Shane, S. 2003. *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham, UK. Edward Elgar Publishing.
- Shane, S. & Venkataram, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review* 25(1): 217-226.
- Spreitzer, G.M. 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy on Management Journal* 38 (5), 1442-1465
- Spreitzer, G.M. 2007. Toward the Integration on Two Perspectives: A Review on Social- Structural and Psychological Empowerment at Work. *The Handbook of Organizational Behavior*. Sage Publications 2007.
- Stevenson, H.H. & Jarillo C.J. 1990. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal* 11, 17-27.
- Taródy, D. 2016. Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(5), 39-52.
- Tienhaara, A. 2011. Videohaastattelu mokaamisesta. *Työterveyslaitos, TTL*. <http://tyopiste.ttl.fi>. Luettu 15.5.2015.
- Tilastokeskus. 2002. *Tietoaika* 2/2002.
- Tilastokeskus. 2013. *Kuntasektorin palkat 2012*. Julkaistu 8.5.2013. Helsinki.
- Tilastokeskus. 2018. https://www.stat.fi/meta/kas/til_merkitsevyy.html. Luettu 4.5.2018.
- Timmons, J.A. & Spinelli, S. 2007. *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century*. 7. painos. McGraw-Hill. New York.
- Varila, J. & Lehtosaari, K. 2001. *Työnilo - Ahkeruudella ansaittua, sattuman synnyttämää vai oppivan organisaation vaatimaa*. University of Joensuu. Faculty of Educational Sciences Research reports n:o 80. Joensuu, Finland.
- Varila, J. & Viholainen, T. 2000. *Työnilo tutkimuksen kohteeksi. Mitä uusia tuulia ja virikkeitä työnilon kokemukset tarjoavat henkilöstön tai organisaation kehittämiseen?* University of Joensuu. Faculty of Educational Sciences. Research reports n:o 79, Joensuu Finland.
- Venkataraman, S. 1997. The Distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. Teoksessa J. Katz & R. Brockhaus (toim.) *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*. Vol 3: 119-138. Greenwich, CT: JAI Press.
- Viinikainen, J., Heineck, G., Böckerman, P., Hintsanen, M., Raitakari, O. & Pehkonen, J. 2017. Born entrepreneurs? Adolescents' personality characteristics and entrepreneurship in adulthood. *Journal of Business Venturing Insights*. Volume 8. pp. 9-12. Elsevier Inc.
- de Vries, R.E., Wawoe, K.W. & Holtrop, D. 2016. What is engagement? Proactivity as the missing link in the HEXACO model of personality. *Journal of Personality*, Vol. 84 No. 2, pp. 178-193.

- Weber, M. 1978. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Toim. G. Roth & C. Wittich. University of California Press: Berkeley.
- Wilenius, R. 1981. *Ihminen ja työ*. Gummerus: Jyväskylä.
- Willman, A. 2001. *Yhteistyön ristiriitaiset puhetavat. Diskurssianalyttinen näkökulma luokanopettajien tulkintoihin tiimityöstä*. Väitöskirja. Oulu University Press.
- Woo, H.R. 2018. Personality traits and intrapreneurship: the mediating effect of career adaptability. *Career Development International*, Vol. 23 Issue: 2, pp.145-162
- Zacher, H. 2014. Individual difference predictors of change in career adaptability over time. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 84 No. 2, pp. 188-198.

LIITTEET

LIITE 1 Kyselylomakkeen esimerkkisivu

Jyväskylän kaupungin työyhteisökysely

- 1 = Täysin eri mieltä
 2 = Melko paljon eri mieltä
 3 = Lievästi eri mieltä
 4 = Yhtä voimakkaasti samaa ja eri mieltä
 5 = Lievästi samaa mieltä
 6 = Melko paljon samaa mieltä
 7 = Täysin samaa mieltä

Väittämät 1-8 / 72

1. Autan muita työyhteisöni työntekijöitä *

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	0	0	0	0	0	0	0	Täysin samaa mieltä

2. Työni sisältö tuottaa minulle iloa *

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	0	0	0	0	0	0	0	Täysin samaa mieltä

3. Kehitän oma-aloitteisesti omaa työtäni *

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	0	0	0	0	0	0	0	Täysin samaa mieltä

4. Työyhteisömme jäsenet käyttäytyvät aloitteellisesti *

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	0	0	0	0	0	0	0	Täysin samaa mieltä

5. Tunnen että työlläni on merkitystä työyhteisölleni *

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	0	0	0	0	0	0	0	Täysin samaa mieltä

6. Työyhteisömme suoriutuu tehokkaasti omista tehtävistään *

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	0	0	0	0	0	0	0	Täysin samaa mieltä

7. Kannustan muista työyhteisöni työntekijöitä *

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	0	0	0	0	0	0	0	Täysin samaa mieltä

8. Työyhteisö on minulle mielihyvän lähde *

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	0	0	0	0	0	0	0	Täysin samaa mieltä

LIITE 2 Mittari**Mittari yksilötasolla****Koodi Sisäisen yrittäjyyden mittari yksilötasolla**

II01	Kehitän oma-aloitteisesti omaa työtäni
II02	Saan tehdä niin itsenäisesti työtäni kuin haluankin
II03	Työssäni saan halutessani aikaan muutoksia toimintatapoihin
II04	Saan hyödyntää omaa neuvokkuuttani töiden sujumisessa
II05	Otan työssäni harkittuja riskejä
II06	Toimin vastuuntuntoisesti työyhteisöni tulevaisuutta ajatellen
II07	Olen valmis tinkimään omasta edustani työyhteisöni hyväksi
II08	Säilytän työhalukkuuteni myös epävarmuuden keskellä
II09	Olen innokas ehdottamaan muutoksia toimintatapoihin
II10	Näen mahdollisuuksia uudistaa työtäni monin tavoin
II11	Uskallan kokeilla työssäni uusia asioita, vaikka ne eivät aina onnistuisikaan
II12	Kannan vastuuta siitä, että opin tekemään työni paremmin

Koodi Psykologisen omistajuuden mittari yksilötasolla

PI01	Tunnen että työlläni on merkitystä työyhteisölleni
PI02	Tunnen hallitsevani ne tehtävät, jotka kuuluvat työhöni
PI03	Ns. työminä on tärkeä osa identiteettiäni
PI04	Suhtaudun työhöni niin kuin se olisi iso osa itseäni
PI05	Koen työyhteisöni olevan kotoisa paikka
PI06	Koen työni omakohtaiseksi eli ns. ”omaksi jutuksi”
PI07	Kykenen vaikuttamaan siihen, miten työssäni menestyn
PI08	Pääsen vaikuttamaan työyhteisön kehittämiseen
PI09	Vuosien mittaan olen oppinut tuntemaan työni hyvin
PI10	Olen vuosien kuluessa myönteisesti kiintynyt työyhteisööni
PI11	Olen tehnyt paljon henkilökohtaisia uhrauksia työni hyväksi
PI12	Koen henkisesti, että olen oman työni omistaja

Koodi Työnilon mittari yksilötasolla

JII01	Työni sisältö tuottaa minulle iloa
JII02	Työyhteisö on minulle mielihyvän lähde
JII03	Tunnen iloa siitä, mitä olen saanut työssäni aikaan
JII04	Työskentely oman työyhteisöni hyväksi tuottaa minulle iloa
JII05	Työnilo saa työpäiväni sujumaan nopeasti
JII06	Tunnen työniloa työtä tehdessäni

Koodi Auttamisen mittari yksilötasolla

HI01	Autan muita työyhteisöni työntekijöitä
HI02	Kannustan muita työyhteisöni työntekijöitä
HI03	Teen töitä muidenkin puolesta auttaakseni heitä
HI04	Pyydän arkailematta työtovereiltani apua, kun sitä tarvitsen
HI05	Olen saanut apua omiin työtehtäviini toisilta työntekijöiltä
HI06	Opastan mielelläni työtovereitani heidän tarvitessaan neuvojani

Mittari yhteisötasolla

Koodi Sisäisen yrittäjyyden mittari yhteisötasolla

IC01	Työyhteisömme jäsenet käyttäytyvät aloitteellisesti
IC02	Uudistaminen on leimaa-antavaa työyhteisöllemme
IC03	Työyhteisössämme toimitaan ahkerasti
IC04	Työpaikan johtamistyyli tukee henkilöstön luovuutta
IC05	Työyhteisössä tunnetaan yhteistä vastuuta työn tuloksista
IC06	Toimivaltaa on jaettu tarpeeksi, jotta saamme tuloksia aikaan
IC07	Työyhteisössä kokeillaan rohkeasti uusia käytäntöjä
IC08	Työyhteisö haluaa saavuttaa menestystä yhteisin ponnistuksin
IC09	”Innovatiivinen” kuvaa sanana työyhteisöä hyvin
IC10	Työyhteisön jäsenet toimivat tehokkaasti yhteisten tavoitteiden hyväksi
IC11	Työyhteisössämme on tahtoa kokeilla uusia työtapoja
IC12	Työyhteisössä toimitaan joustavasti, jotta asiat sujuvat juohevasti

Koodi Psykologisen omistajuuden tutkimusmittari yhteisötasolla

PC01	Työyhteisömme suoriutuu tehokkaasti omista tehtävistään
PC02	Työyhteisö ottaa vastuun siitä, kuinka työt sujuvat
PC03	Kuuluminen työyhteisöön rakentaa työyhteisölle yhteistä identiteettiä
PC04	Työtovereiden välillä on yhteisöllisyyttä lisäävä identiteetti
PC05	Kun puhun työpaikastani, tulen käyttäneeksi enemmän sanaa ”me” kuin ”minä”
PC06	Monet työyhteisössämme tuntevat työpaikkansa omaksi paikakseen
PC07	Pystymme työyhteisönä vaikuttamaan työtehtäviimme
PC08	Työyhteisönä meillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka asioita tehdään
PC09	Työyhteisöön valikoituneet ihmiset osaavat työnsä hyvin
PC10	Työyhteisömme jäsenet suhtautuvat myönteisesti työhönsä
PC11	Töistä selviytyminen vaatii usein työporukan yhteistä venymistä
PC12	Työyhteisön jäsenet ponnistelevat työpaikan yhteisen hyvän puolesta

Koodi Työnilon tutkimusmittari yhteisötasolla

JC01	Työyhteisössämme on iloinen työilmapiiri
JC02	Työyhteisömme johtamistyyli edistää työnilon tunteen kokemuksia
JC03	Työyhteisömme jäsenet kokevat yhdessä iloa työnsä tuloksista
JC04	Työyhteisön jäsenet jakavat onnistumisen kokemuksia
JC05	Työtovereiden välillä esiintyy keskinäistä huumoria
JC06	Työyhteisömme jäsenet kokevat olevansa onnellisia työssään

Koodi Auttamisen tutkimusmittari yhteisötasolla

HC01	Työyhteisömme jäsenet auttavat toisiaan vastavuoroisesti
HC02	Työyhteisössämme autetaan, jos työtehtävät ovat jakautuneet epätasaisesti
HC03	Työyhteisössämme on tavallista, että apua pyydetään toisilta
HC04	Kykenen työtovereideni auttamana parempiin työsuorituksiin kuin pystyisin ilman heidän apuaan
HC05	Työyhteisössämme autetaan, jos tehtävien kiireellisyys sitä edellyttää
HC06	Työyhteisömme perehdyttää niitä, jotka ovat opastuksen tarpeessa

LIITE 3 Taustamuuttujien jakaumat

Tunnetila	f	f (%)
Normaali	2299	80,1 %
Normaalia stressaantuneempi	326	11,4 %
Normaalia rennompi	244	8,5 %
Ikä	f	f (%)
alle 20 vuotta	5	0,2 %
20-24 vuotta	75	2,6 %
25-29 vuotta	206	7,2 %
30-34 vuotta	275	9,6 %
35-39 vuotta	313	10,9 %
40-44 vuotta	377	13,1 %
45-49 vuotta	460	16,0 %
50-54 vuotta	527	18,4 %
55-59 vuotta	416	14,5 %
60-64 vuotta	204	7,1 %
yli 64 vuotta	11	0,4 %
Sukupuoli	f	f (%)
Mies	506	17,6 %
Nainen	2363	83,4 %
Koulutustaso	f	f (%)
Ei koulutusta	1	0,0 %
Perusaste	89	3,1 %
Keskiaste	1069	37,3 %
Alin korkea-aste	385	13,4 %
Alempi korkeakouluaste	614	21,4 %
Ylempi korkeakouluaste	644	22,4 %
Tutkijakoulutusaste	67	2,3 %
Työkokemus Jyväskylän kaupungilla	f	f (%)
alle 1 vuosi	144	5,0 %
1-5 vuotta	661	23,0 %
6-10 vuotta	483	16,8 %
11-20 vuotta	677	23,6 %
21-30 vuotta	623	21,7 %
yli 30 vuotta	281	9,8 %
Työkokemus kunta-alalla	f	f (%)
alle 1 vuosi	124	4,3 %
1-5 vuotta	488	17,0 %
6-10 vuotta	457	15,9 %
11-20 vuotta	731	25,5 %
21-30 vuotta	684	23,8 %
yli 30 vuotta	385	13,4 %

Työkokemus yhteensä	f	f (%)
alle 1 vuosi	11	0,4 %
1-5 vuotta	276	9,6 %
6-10 vuotta	392	13,7 %
11-20 vuotta	744	25,9 %
21-30 vuotta	819	28,5 %
yli 30 vuotta	627	21,9 %
Kotikunta	f	f (%)
Jyväskylän kaupunki	2502	87,2 %
Jokin muu kunta	367	12,8 %
Kotikunta 31.12.2008	f	f (%)
Jyväskylän kaupunki	1593	55,5 %
Jyväskylän maalaiskunta	707	24,6 %
Korpilahti	112	3,9 %
Jokin muu kunta	457	15,9 %
Työpaikka 31.12.2008	f	f (%)
Jyväskylän kaupungin organisaatio	1701	59,3 %
Jyväskylän maalaiskunnan organisaatio	582	20,3 %
Korpilahden kunnan organisaatio	98	3,4 %
Jokin muu työpaikka tai ei työpaikkaa	488	17,0 %
Työyhteisö	f	f (%)
Kaupunkirakennepalvelut	129	4,5 %
Konsernihallinto	69	2,4 %
Liikelaitokset	318	11,1 %
Sivistyspalvelut	1102	38,4 %
Sosiaali- ja terveystyö	1251	43,6 %
Päivittäisen työyhteisön tai -ryhmän koko	f	f (%)
1-5 henkilöä	616	21,5 %
6-10 henkilöä	717	25,0 %
11-20 henkilöä	712	24,8 %
yli 20 henkilöä	824	28,7 %
Asema organisaatiossa	f	f (%)
Työntekijä	2515	87,7 %
Suoritustason johto	230	8,0 %
Keskijohto	93	3,2 %
Ylin johto	26	0,9 %
Kaupunginjohto	5	0,2 %
Työsuhteen laatu	f	f (%)
Vakituisen	2439	85,0 %
Määräaikainen	281	9,8 %
Sijainen	137	4,8 %
Muu työsuhte	12	0,4 %

Työkokemus esimiehenä	f	f (%)
0-1 vuotta	30	8,5 %
1-5 vuotta	77	21,8 %
6-10 vuotta	73	20,6 %
11-20 vuotta	81	22,9 %
21-30 vuotta	68	19,2 %
yli 30 vuotta	25	7,1 %
Suorien alaisten määrä	f	f (%)
Ei yhtään suoraa alaista	36	10,2 %
1-5 suoraa alaista	102	28,8 %
6-10 suoraa alaista	61	17,2 %
11-20 suoraa alaista	66	18,6 %
yli 20 suoraa alaista	89	25,1 %
Alaisten määrä yhteensä	f	f (%)
Ei yhtään alaista	9	2,5 %
1-10 alaista	132	37,3 %
11-20 alaista	73	20,6 %
21-50 alaista	98	27,7 %
51-100 alaista	19	5,4 %
yli 100 alaista	23	6,5 %

LIITE 4 Tutkimusmuuttujien jakaumat ja tilastolliset tunnusluvut

Sisäisen yrittäjyyden tutkimusmuuttujat yksilötasolla

II01 Kehitän oma-aloitteisesti omaa työtäni

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	5	24	64	157	613	1201	805				
f (%)	0,2	0,8	2,2	5,5	21,4	41,9	28,1	5,85	6	6	1,034

II02 Saan tehdä niin itsenäisesti työtäni kuin haluankin

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	32	91	154	243	579	1165	605				
f (%)	1,1	3,2	5,4	8,5	20,2	40,6	21,1	5,50	6	6	1,329

II03 Työssäni saan halutessani aikaan muutoksia toimintatapoihin

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	85	171	249	406	834	842	282				
f (%)	3,0	6,0	8,7	14,2	29,1	29,3	9,8	4,88	5	6	1,474

II04 Saan hyödyntää omaa neuvokkuuttani töiden sujumisessa

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	11	27	50	127	457	1132	1065				
f (%)	0,4	0,9	1,7	4,4	15,9	39,5	37,1	6,01	6	6	1,054

II05 Otan työssäni harkittuja riskejä

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	135	295	278	569	779	613	200				
f (%)	4,7	10,3	9,7	19,8	55,6	21,4	7,0	4,46	5	5	1,572

II06 Toimin vastuuntuntoisesti työyhteisöni tulevaisuutta ajatellen

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	2	8	23	96	346	1257	1137				
f (%)	0,1	0,3	0,8	3,3	12,1	43,8	39,6	6,17	6	6	0,870

II07 Olen valmis tinkimään omasta edustani työyhteisöni hyväksi

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	46	85	186	479	820	951	302				
f (%)	1,6	3,0	6,5	16,7	28,6	33,1	10,5	5,09	5	6	1,302

II08 Säilytän työhalukkuuteni myös epävarmuuden keskellä

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	33	92	196	428	859	978	283				
f (%)	1,2	3,2	6,8	14,9	29,9	34,1	9,9	5,11	5	6	1,272

II09 Olen innokas ehdottamaan muutoksia toimintatapoihin

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	34	102	233	487	810	814	389				
f (%)	1,2	3,6	8,1	17,0	28,2	28,4	13,6	5,07	5	6	1,351

II10 Näen mahdollisuuksia uudistaa työtäni monin tavoin

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	67	202	254	424	890	759	273				
f (%)	2,3	7,0	8,9	14,8	31,0	26,5	9,5	4,83	5	5	1,458

II11 Uskallan kokeilla työssäni uusia asioita, vaikka ne eivät aina onnistuisikaan

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	21	37	93	293	688	1080	657				
f (%)	0,7	1,3	3,2	10,2	24,0	37,6	22,9	5,60	6	6	1,183

II12 Kannan vastuuta siitä, että opin tekemään työni paremmin

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	4	3	14	76	424	1212	1136				
f (%)	0,1	0,1	0,5	2,6	14,8	42,2	39,6	6,17	6	6	0,847

Psykologisen omistajuuden tutkimusmuuttujat yksilötasolla

PI01 Tunnen että työlläni on merkitystä työyhteisölleni

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	14	30	71	131	460	1142	1021	5,96	6	6	1,100
f (%)	0,5	1,0	2,5	4,6	16,0	39,8	35,6				

PI02 Tunnen hallitsevani ne tehtävät, jotka kuuluvat työhöni

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	2	12	43	70	348	1467	927	6,09	6	6	0,868
f (%)	0,1	0,4	1,5	2,4	12,1	51,1	32,3				

PI03 Ns. työminä on tärkeä osa identiteettiäni

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	18	43	106	245	683	1134	640	5,61	6	6	1,176
f (%)	0,6	1,5	3,7	8,5	23,8	39,5	22,3				

PI04 Suhtaudun työhöni niin kuin se olisi iso osa itseäni

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	34	94	173	384	786	948	450	5,24	5	6	1,326
f (%)	1,2	3,3	6,0	13,4	27,4	33,0	15,7				

PI05 Koen työyhteisöni olevan kotoisa paikka

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	71	131	154	325	670	946	572	5,27	6	6	1,480
f (%)	2,5	4,6	5,4	11,3	23,4	33,0	19,9				

PI06 Koen työni omakohtaiseksi eli ns. "omaksi jutuksi"

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	36	86	121	277	555	1063	734	5,56	6	6	1,343
f (%)	1,3	2,9	4,2	9,7	19,3	37,1	25,6				

PI07 Kykenen vaikuttamaan siihen, miten työssäni menestyn

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	43	88	99	273	642	1178	546	5,48	6	6	1,302
f (%)	1,5	3,1	3,5	9,5	22,4	41,1	19,0				

PI08 Pääsen vaikuttamaan työyhteisön kehittämiseen

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	94	147	169	358	703	879	519	5,14	5	6	1,535
f (%)	3,3	5,1	5,9	12,5	24,5	30,6	18,1				

PI09 Vuosien mittaan olen oppinut tuntemaan työni hyvin

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	6	18	28	186	342	1048	1241	6,12	6	7	1,019
f (%)	0,2	0,6	1,0	6,5	11,9	36,5	43,3				

PI10 Olen vuosien kuluessa myönteisesti kiintynyt työyhteisööni

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	54	90	145	406	647	940	587	5,32	6	6	1,403
f (%)	1,9	3,1	5,1	14,2	22,6	32,8	20,5				

PI11 Olen tehnyt paljon henkilökohtaisia uhrauksia työni hyväksi

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	144	327	326	540	679	520	333	4,46	5	5	1,680
f (%)	5,0	11,4	11,4	18,8	23,7	18,1	11,6				

PI12 Koen henkisesti, että olen oman työni omistaja

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	63	109	152	415	616	994	520	5,26	6	6	1,434
f (%)	2,2	3,8	5,3	14,5	21,5	34,6	18,1				

Työnilon tutkimusmuuttujat yksilötasolla

Ji01 Työni sisältö tuottaa minulle iloa

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	10	45	70	178	557	1269	740	5,79	6	6	1,101
f (%)	0,3	1,6	2,4	6,2	19,4	44,2	25,8				

Ji02 Työyhteisö on minulle mielihyvän lähde

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	44	81	154	396	698	1024	472	5,29	6	6	1,335
f (%)	1,5	2,8	5,4	13,8	24,3	35,7	16,5				

Ji03 Tunnen iloa siitä, mitä olen saanut työssäni aikaan

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	9	28	42	131	502	1204	953	5,97	6	6	1,027
f (%)	0,3	1,0	1,5	4,6	17,5	42,0	33,2				

Ji04 Työskentely oman työyhteisöni hyväksi tuottaa minulle iloa

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	13	27	56	174	578	1213	808	5,84	6	6	1,068
f (%)	0,5	0,9	2,0	6,1	20,1	42,3	28,2				

Ji05 Työnilo saa työpäiväni sujumaan nopeasti

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	19	51	87	193	534	1066	919	5,80	6	6	1,209
f (%)	0,7	1,8	3,0	6,7	18,6	37,2	32,0				

Ji06 Tunnen työniloa työtä tehdessäni

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	15	52	75	192	604	1207	724	5,73	6	6	1,147
f (%)	0,5	1,8	2,6	6,7	21,1	42,1	25,2				

Auttamisen tutkimusmuuttujat yksilötasolla

HI01 Autan muita työyhteisöni työntekijöitä

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	2	1	9	30	172	1075	1580	6,46	7	7	0,705
f (%)	0,1	0,0	0,3	1,0	6,0	37,5	55,1				

HI02 Kannustan muita työyhteisöni työntekijöitä

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	1	12	44	191	634	1315	692	5,82	6	6	0,949
f (%)	0,0	0,4	1,5	6,7	22,1	45,8	23,4				

HI03 Teen töitä muidenkin puolesta auttaakseni heitä

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	16	65	115	321	767	1084	501	5,44	6	6	1,202
f (%)	0,6	2,3	4,0	11,2	26,7	37,8	17,5				

HI04 Pyydän arkailematta työtovereiltani apua, kun sitä tarvitsen

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	5	36	79	143	434	1025	1147	6,01	6	7	1,115
f (%)	0,2	1,3	2,8	5,0	15,1	35,7	40,0				

HI05 Olen saanut apua omiin työtehtäviini toisilta työntekijöiltä

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	9	42	68	114	447	1192	997	5,97	6	6	1,090
f (%)	0,3	1,5	2,4	4,0	15,6	41,5	34,8				

HI06 Opastan mielelläni työtovereitani heidän tarvitessaan neuvojeni

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	0	7	10	60	210	1039	1543	6,40	7	7	0,777
f (%)	0	0,2	0,3	2,0	7,4	36,5	53,4				

Sisäisen yrittäjyyden tutkimusmuuttujat yhteisötasolla

IC01 Työyhteisömme jäsenet käyttäytyvät aloitteellisesti

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	17	83	198	414	891	925	341	5,17	5	6	1,243
f (%)	0,6	2,9	6,9	14,4	31,1	32,2	11,9				

IC02 Uudistaminen on leimaa-antavaa työyhteisöllemme

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	65	174	277	638	808	680	227	4,71	5	5	1,409
f (%)	2,3	6,1	9,7	22,2	28,2	23,7	7,9				

IC03 Työyhteisössämme toimitaan ahkerasti

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	14	47	99	241	522	1095	851	5,75	6	6	1,204
f (%)	0,5	1,6	3,5	8,4	18,2	38,2	29,7				

IC04 Työpaikan johtamistyyli tukee henkilöstön luovuutta

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	198	230	273	452	566	754	396	4,67	5	6	1,753
f (%)	6,9	8,0	9,5	15,8	19,7	26,3	13,8				

IC05 Työyhteisössä tunnetaan yhteistä vastuuta työn tuloksista

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	31	94	176	299	684	1101	484	5,35	6	6	1,324
f (%)	1,1	3,3	6,1	10,4	23,8	38,4	16,9				

IC06 Toimivaltaa on jaettu tarpeeksi, jotta saamme tuloksia aikaan

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	84	157	226	448	727	914	313	4,94	5	6	1,478
f (%)	2,9	5,5	7,9	15,6	25,3	31,9	10,9				

IC07 Työyhteisössä kokeillaan rohkeasti uusia käytäntöjä

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	93	197	305	495	766	700	313	4,74	5	5	1,533
f (%)	3,2	6,9	10,6	17,3	26,7	24,4	10,9				

IC08 Työyhteisö haluaa saavuttaa menestystä yhteisin ponnistuksin

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	40	92	166	433	816	980	342	5,16	5	6	1,299
f (%)	1,4	3,2	5,8	15,1	28,4	34,2	11,9				

IC09 "Innovatiivinen" kuvaa sanana työyhteisöä hyvin

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	102	207	312	673	763	624	189	4,54	5	5	1,469
f (%)	3,6	7,2	10,9	23,5	26,6	21,7	6,6				

IC10 Työyhteisön jäsenet toimivat tehokkaasti yhteisten tavoitteiden hyväksi

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	28	109	180	372	847	1040	293	5,16	5	6	1,275
f (%)	1,0	3,8	6,3	13,0	29,5	36,2	10,2				

IC11 Työyhteisössämme on tahtoa kokeilla uusia työtapoja

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	54	104	222	400	807	880	402	5,11	5	6	1,390
f (%)	1,9	3,6	7,7	13,9	28,1	30,7	14,0				

IC12 Työyhteisössä toimitaan joustavasti, jotta asiat sujuvat juohevasti

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	33	86	156	293	736	1066	499	5,37	6	6	1,305
f (%)	1,2	3,0	5,4	10,2	25,7	37,2	17,4				

Psykologisen omistajuuden tutkimusmuuttujat yhteisötasolla

PC01 Työyhteisöomme suoriutuu tehokkaasti omista tehtävistään

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	12	42	115	241	637	1210	612	5,62	6	6	1,153
f (%)	0,4	1,5	4,0	8,4	22,2	42,2	21,3				

PC02 Työyhteisö ottaa vastuun siitä, kuinka työt sujuvat

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	20	83	163	300	617	1084	602	5,46	6	6	1,306
f (%)	0,7	2,9	5,7	10,5	21,5	37,8	21,0				

PC03 Kuuluminen työyhteisöön rakentaa työyhteisölle yhteistä identiteettiä

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	14	21	57	213	594	1223	747	5,79	6	6	1,067
f (%)	0,5	0,7	2,0	7,4	20,7	42,6	26,0				

PC04 Työtovereiden välillä on yhteisöllisyyttä lisäävä identiteetti

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	39	115	163	425	813	984	330	5,14	5	6	1,319
f (%)	1,4	4,0	5,7	14,8	28,3	34,3	11,5				

PC05 Kun puhun työpaikastani, tulen käyttäneeksi enemmän sanaa "me" kuin "minä"

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	45	80	112	368	467	1026	771	5,54	6	6	1,388
f (%)	1,6	2,8	3,9	12,8	16,3	35,8	26,9				

PC06 Monet työyhteisössämme tuntevat työpaikkansa omaksi paikakseen

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	38	95	189	535	694	995	323	5,10	5	6	1,322
f (%)	1,3	3,3	6,6	18,6	24,2	34,7	11,3				

PC07 Pystymme työyhteisönä vaikuttamaan työtehtäviimme

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	78	210	253	387	774	876	291	4,87	5	6	1,509
f (%)	2,7	7,3	8,8	13,5	27,0	30,5	10,1				

PC08 Työyhteisönä meillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka asioita tehdään

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	94	186	213	361	738	905	372	4,97	5	6	1,538
f (%)	3,3	6,5	7,4	12,6	25,7	31,5	13,0				

PC09 Työyhteisöön valikoituneet ihmiset osaavat työnsä hyvin

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	8	44	106	178	469	1248	816	5,81	6	6	1,144
f (%)	0,3	1,5	3,7	6,2	16,3	43,5	28,4				

PC10 Työyhteisöomme jäsenet suhtautuvat myönteisesti työhönsä

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	21	90	192	350	789	1103	324	5,23	5	6	1,254
f (%)	0,7	3,1	6,7	12,2	27,5	38,4	11,3				

PC11 Töistä selviytyminen vaatii usein työporukan yhteistä venymistä

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	33	151	195	360	626	906	598	5,27	6	6	1,461
f (%)	1,2	5,3	6,8	12,5	21,8	31,6	20,8				

PC12 Työyhteisön jäsenet ponnistelevat työpaikan yhteisen hyvän puolesta

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	31	79	153	325	765	1078	438	5,34	6	6	1,274
f (%)	1,1	2,8	5,3	11,3	26,7	37,6	15,3				

Työnilon tutkimusmuuttujat yhteisötasolla

JC01 Työyhteisössämme on iloinen työilmapiiri

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	51	104	149	297	589	1110	569	5,40	6	6	1,395
f (%)	1,8	3,6	5,2	10,4	20,5	38,7	19,8				

JC02 Työyhteisömme johtamistyyli edistää työnilon tunteen kokemuksia

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	217	275	325	436	615	702	299	4,48	5	6	1,754
f (%)	7,6	9,6	11,3	15,2	21,4	24,5	10,4				

JC03 Työyhteisömme jäsenet kokevat yhdessä iloa työnsä tuloksista

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	22	83	169	357	748	1017	473	5,32	6	6	1,285
f (%)	0,8	2,9	5,9	12,4	26,1	35,4	16,5				

JC04 Työyhteisön jäsenet jakavat onnistumisen kokemuksia

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	19	86	119	289	613	1079	664	5,54	6	6	1,286
f (%)	0,7	3,0	4,1	10,1	21,4	37,6	23,1				

JC05 Työtovereiden välillä esiintyy keskinäistä huumoria

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	8	33	41	101	310	919	1457	6,23	7	7	1,043
f (%)	0,3	1,2	1,4	3,5	10,8	32,0	50,8				

JC06 Työyhteisömme jäsenet kokevat olevansa onnellisia työssään

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	37	133	257	686	841	783	132	4,76	5	5	1,272
f (%)	1,3	4,6	9,0	23,9	29,3	27,3	4,6				

Auttamisen tutkimusmuuttujat yhteisötasolla

HC01 Työyhteisömme jäsenet auttavat toisiaan vastavuoroisesti

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	20	68	143	267	653	1141	577	5,51	6	6	1,250
f (%)	0,7	2,4	5,0	9,3	22,8	39,8	20,1				

HC02 Työyhteisössämme autetaan, jos työtehtävät ovat jakautuneet epätasaisesti

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	72	195	241	413	748	905	295	4,90	5	6	1,487
f (%)	2,5	6,8	8,4	14,4	26,1	31,5	10,3				

HC03 Työyhteisössämme on tavallista, että apua pyydetään toisilta

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	16	73	140	293	741	1025	581	5,46	6	6	1,252
f (%)	0,6	2,5	4,9	10,2	25,8	35,7	20,3				

HC04 Kykenen työtovereideni auttamana parempiin työsuorituksiin kuin pystyisin ...

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	31	102	130	262	529	964	851	5,60	6	6	1,390
f (%)	1,1	3,6	4,5	9,1	18,4	33,6	29,7				

HC05 Työyhteisössämme autetaan, jos tehtävien kiireellisyys sitä edellyttää

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	14	76	110	210	569	1071	819	5,70	6	6	1,255
f (%)	0,5	2,6	3,8	7,3	19,8	37,3	28,5				

HC06 Työyhteisömme perehdyttää niitä, jotka ovat opastuksen tarpeessa

Asteikko	1	2	3	4	5	6	7	ka.	Md	Mo	s
f	35	95	169	242	618	1064	646	5,47	6	6	1,365
f (%)	1,2	3,3	5,9	8,4	21,5	37,1	22,5				

LIITE 5 Tutkimusmuuttujien korrelaatiomatriisit

Tutkimusmuuttujien korrelaatiomatriisit yksilötasolla

Sisäisen yrittäjyyden ja psykologisen omistajuuden korrelaatiomatriisi yksilötasolla

	II01	II02	II03	II04	II05	II06	II07	II08	II09	II10	II11	II12
PI01	0,38	0,32	0,47	0,48	0,19	0,44	0,33	0,38	0,30	0,38	0,33	0,34
PI02	0,27	0,20	0,19	0,24	0,07	0,33	0,14	0,26	0,23	0,17	0,26	0,29
PI03	0,34	0,23	0,28	0,36	0,23	0,32	0,33	0,35	0,28	0,29	0,29	0,35
PI04	0,36	0,27	0,36	0,40	0,28	0,39	0,41	0,43	0,29	0,35	0,34	0,38
PI05	0,23	0,31	0,48	0,42	0,22	0,36	0,42	0,41	0,26	0,39	0,37	0,29
PI06	0,33	0,31	0,37	0,40	0,21	0,39	0,32	0,43	0,24	0,36	0,32	0,35
PI07	0,37	0,45	0,54	0,53	0,21	0,38	0,35	0,45	0,32	0,52	0,40	0,35
PI08	0,36	0,40	0,65	0,50	0,24	0,39	0,40	0,47	0,42	0,60	0,46	0,32
PI09	0,24	0,13	0,19	0,23	0,09	0,33	0,17	0,25	0,25	0,16	0,27	0,26
PI10	0,24	0,24	0,42	0,37	0,17	0,32	0,41	0,38	0,25	0,36	0,33	0,29
PI11	0,17	0,01	0,09	0,10	0,24	0,15	0,23	0,10	0,20	0,16	0,17	0,15
PI12	0,36	0,39	0,43	0,40	0,25	0,36	0,32	0,45	0,31	0,44	0,37	0,37

Sisäisen yrittäjyyden ja työnilon korrelaatiomatriisi yksilötasolla

	II01	II02	II03	II04	II05	II06	II07	II08	II09	II10	II11	II12
JII01	0,48	0,32	0,40	0,45	0,21	0,39	0,34	0,46	0,28	0,39	0,32	0,36
JII02	0,30	0,32	0,48	0,42	0,19	0,35	0,42	0,39	0,27	0,38	0,32	0,28
JII03	0,44	0,29	0,43	0,48	0,24	0,45	0,38	0,47	0,32	0,37	0,38	0,43
JII04	0,37	0,30	0,48	0,53	0,23	0,48	0,49	0,48	0,34	0,41	0,38	0,41
JII05	0,34	0,27	0,37	0,41	0,25	0,41	0,35	0,42	0,26	0,34	0,34	0,38
JII06	0,42	0,33	0,45	0,49	0,24	0,47	0,42	0,57	0,31	0,43	0,38	0,45

Sisäisen yrittäjyyden ja auttamisen korrelaatiomatriisi yksilötasolla

	II01	II02	II03	II04	II05	II06	II07	II08	II09	II10	II11	II12
HI01	0,32	0,12	0,22	0,28	0,08	0,35	0,26	0,21	0,24	0,15	0,23	0,32
HI02	0,40	0,21	0,34	0,37	0,20	0,40	0,35	0,32	0,36	0,32	0,33	0,39
HI03	0,22	0,08	0,21	0,19	0,18	0,28	0,34	0,21	0,28	0,17	0,23	0,27
HI04	0,17	0,22	0,28	0,34	0,11	0,30	0,21	0,29	0,24	0,23	0,30	0,30
HI05	0,11	0,18	0,29	0,32	0,10	0,26	0,27	0,23	0,14	0,20	0,24	0,23
HI06	0,25	0,22	0,25	0,38	0,11	0,46	0,32	0,32	0,28	0,21	0,31	0,41

Psykologisen omistajuuden ja työnilon korrelaatiomatriisi yksilötasolla

	PI01	PI02	PI03	PI04	PI05	PI06	PI07	PI08	PI09	PI10	PI11	PI12
JI01	0,44	0,26	0,42	0,43	0,42	0,51	0,43	0,39	0,19	0,40	0,07	0,42
JI02	0,52	0,11	0,40	0,43	0,71	0,39	0,42	0,49	0,14	0,67	0,06	0,40
JI03	0,48	0,30	0,45	0,50	0,42	0,49	0,43	0,39	0,26	0,41	0,12	0,45
JI04	0,54	0,22	0,43	0,49	0,57	0,44	0,47	0,50	0,21	0,54	0,08	0,43
JI05	0,41	0,23	0,39	0,42	0,49	0,42	0,42	0,36	0,23	0,43	0,07	0,40
JI06	0,47	0,27	0,46	0,52	0,52	0,55	0,46	0,44	0,25	0,46	0,08	0,49

Psykologisen omistajuuden ja auttamisen korrelaatiomatriisi yksilötasolla

	PI01	PI02	PI03	PI04	PI05	PI06	PI07	PI08	PI09	PI10	PI11	PI12
HI01	0,30	0,23	0,17	0,16	0,20	0,15	0,19	0,20	0,19	0,19	0,08	0,14
HI02	0,40	0,24	0,29	0,30	0,35	0,26	0,29	0,34	0,21	0,33	0,11	0,27
HI03	0,22	0,21	0,22	0,25	0,22	0,19	0,16	0,17	0,16	0,22	0,24	0,18
HI04	0,29	0,23	0,18	0,19	0,35	0,20	0,31	0,29	0,18	0,31	-0,05	0,22
HI05	0,36	0,07	0,17	0,19	0,44	0,20	0,31	0,35	0,07	0,37	-0,07	0,19
HI06	0,35	0,23	0,24	0,23	0,32	0,25	0,30	0,28	0,26	0,29	0,04	0,23

Työnilon ja auttamisen korrelaatiomatriisi yksilötasolla

	JI01	JI02	JI03	JI04	JI05	JI06
HI01	0,28	0,24	0,26	0,31	0,24	0,24
HI02	0,35	0,46	0,40	0,47	0,32	0,37
HI03	0,18	0,23	0,30	0,31	0,22	0,23
HI04	0,23	0,35	0,27	0,44	0,31	0,29
HI05	0,24	0,42	0,27	0,43	0,35	0,28
HI06	0,27	0,31	0,34	0,44	0,34	0,37

Tutkimusmuuttujien korrelaatiomatriisit yhteisötasolla

Sisäisen yrittäjyyden ja psykologisen omistajuuden korrelaatiomatriisi yhteisötasolla

	IC01	IC02	IC03	IC04	IC05	IC06	IC07	IC08	IC09	IC10	IC11	IC12
PC01	0,54	0,34	0,62	0,38	0,56	0,44	0,47	0,53	0,47	0,58	0,47	0,52
PC02	0,55	0,37	0,59	0,45	0,68	0,52	0,51	0,57	0,53	0,60	0,53	0,60
PC03	0,37	0,32	0,37	0,37	0,42	0,34	0,39	0,46	0,43	0,43	0,41	0,43
PC04	0,53	0,37	0,53	0,45	0,60	0,45	0,53	0,63	0,57	0,62	0,55	0,59
PC05	0,34	0,31	0,37	0,33	0,46	0,35	0,41	0,49	0,45	0,47	0,43	0,47
PC06	0,49	0,33	0,47	0,49	0,55	0,50	0,49	0,61	0,53	0,60	0,49	0,55
PC07	0,37	0,37	0,32	0,54	0,44	0,55	0,53	0,53	0,57	0,49	0,51	0,49
PC08	0,39	0,38	0,36	0,63	0,46	0,62	0,54	0,57	0,58	0,54	0,54	0,55
PC09	0,48	0,28	0,56	0,35	0,52	0,39	0,41	0,51	0,45	0,56	0,45	0,50
PC10	0,57	0,39	0,56	0,48	0,58	0,50	0,54	0,65	0,61	0,67	0,60	0,65
PC11	0,18	0,21	0,25	0,11	0,24	0,14	0,25	0,25	0,25	0,26	0,25	0,27
PC12	0,57	0,41	0,60	0,49	0,68	0,52	0,59	0,71	0,64	0,74	0,65	0,73

Sisäisen yrittäjyyden ja työnilon korrelaatiomatriisi yhteisötasolla

	IC01	IC02	IC03	IC04	IC05	IC06	IC07	IC08	IC09	IC10	IC11	IC12
JC01	0,51	0,38	0,52	0,51	0,58	0,51	0,55	0,62	0,59	0,63	0,56	0,64
JC02	0,41	0,39	0,40	0,85	0,48	0,65	0,55	0,58	0,58	0,53	0,51	0,53
JC03	0,53	0,39	0,54	0,50	0,65	0,50	0,57	0,70	0,65	0,69	0,62	0,67
JC04	0,49	0,37	0,49	0,44	0,57	0,45	0,53	0,61	0,58	0,62	0,58	0,60
JC05	0,38	0,27	0,40	0,32	0,46	0,33	0,37	0,47	0,42	0,48	0,46	0,53
JC06	0,51	0,38	0,47	0,52	0,55	0,52	0,54	0,64	0,62	0,64	0,56	0,63

Sisäisen yrittäjyyden ja auttamisen korrelaatiomatriisi yhteisötasolla

	IC01	IC02	IC03	IC04	IC05	IC06	IC07	IC08	IC09	IC10	IC11	IC12
HC01	0,56	0,36	0,56	0,40	0,61	0,45	0,50	0,60	0,51	0,62	0,52	0,62
HC02	0,50	0,36	0,53	0,46	0,59	0,51	0,55	0,62	0,56	0,62	0,55	0,63
HC03	0,46	0,32	0,46	0,37	0,51	0,40	0,46	0,53	0,50	0,55	0,50	0,54
HC04	0,31	0,28	0,35	0,28	0,34	0,28	0,31	0,37	0,33	0,40	0,34	0,36
HC05	0,46	0,33	0,50	0,40	0,57	0,44	0,48	0,57	0,50	0,61	0,54	0,66
HC06	0,45	0,35	0,48	0,40	0,53	0,45	0,46	0,51	0,48	0,53	0,50	0,59

Psykologisen omistajuuden ja työnilon korrelaatiomatriisi yksilötasolla

	PC01	PC02	PC03	PC04	PC05	PC06	PC07	PC08	PC09	PC10	PC11	PC12
JC01	0,52	0,54	0,45	0,68	0,49	0,63	0,45	0,51	0,48	0,67	0,19	0,67
JC02	0,38	0,46	0,37	0,47	0,35	0,49	0,58	0,64	0,36	0,50	0,15	0,53
JC03	0,52	0,57	0,50	0,67	0,52	0,61	0,49	0,53	0,51	0,66	0,27	0,72
JC04	0,46	0,51	0,46	0,63	0,51	0,53	0,44	0,48	0,49	0,58	0,28	0,64
JC05	0,39	0,39	0,39	0,57	0,45	0,45	0,29	0,33	0,42	0,52	0,21	0,55
JC06	0,48	0,51	0,44	0,60	0,44	0,68	0,52	0,57	0,48	0,74	0,18	0,66

Psykologisen omistajuuden ja auttamisen korrelaatiomatriisi yksilötasolla

	PC01	PC02	PC03	PC04	PC05	PC06	PC07	PC08	PC09	PC10	PC11	PC12
HC01	0,53	0,55	0,39	0,63	0,42	0,61	0,40	0,41	0,54	0,62	0,18	0,65
HC02	0,49	0,57	0,38	0,54	0,46	0,50	0,52	0,50	0,47	0,57	0,23	0,61
HC03	0,41	0,47	0,36	0,50	0,42	0,43	0,35	0,39	0,42	0,49	0,27	0,56
HC04	0,28	0,29	0,32	0,38	0,36	0,31	0,23	0,28	0,35	0,34	0,30	0,39
HC05	0,48	0,55	0,40	0,54	0,45	0,47	0,40	0,42	0,48	0,60	0,25	0,63
HC06	0,44	0,52	0,34	0,46	0,39	0,41	0,38	0,43	0,46	0,50	0,26	0,56

Työnilon ja auttamisen korrelaatiomatriisi yksilötasolla

	JC01	JC02	JC03	JC04	JC05	JC06
HC01	0,65	0,43	0,65	0,61	0,54	0,56
HC02	0,57	0,52	0,60	0,56	0,46	0,55
HC03	0,51	0,37	0,66	0,58	0,48	0,46
HC04	0,34	0,29	0,40	0,53	0,37	0,31
HC05	0,56	0,43	0,63	0,60	0,56	0,53
HC06	0,50	0,42	0,54	0,52	0,43	0,51

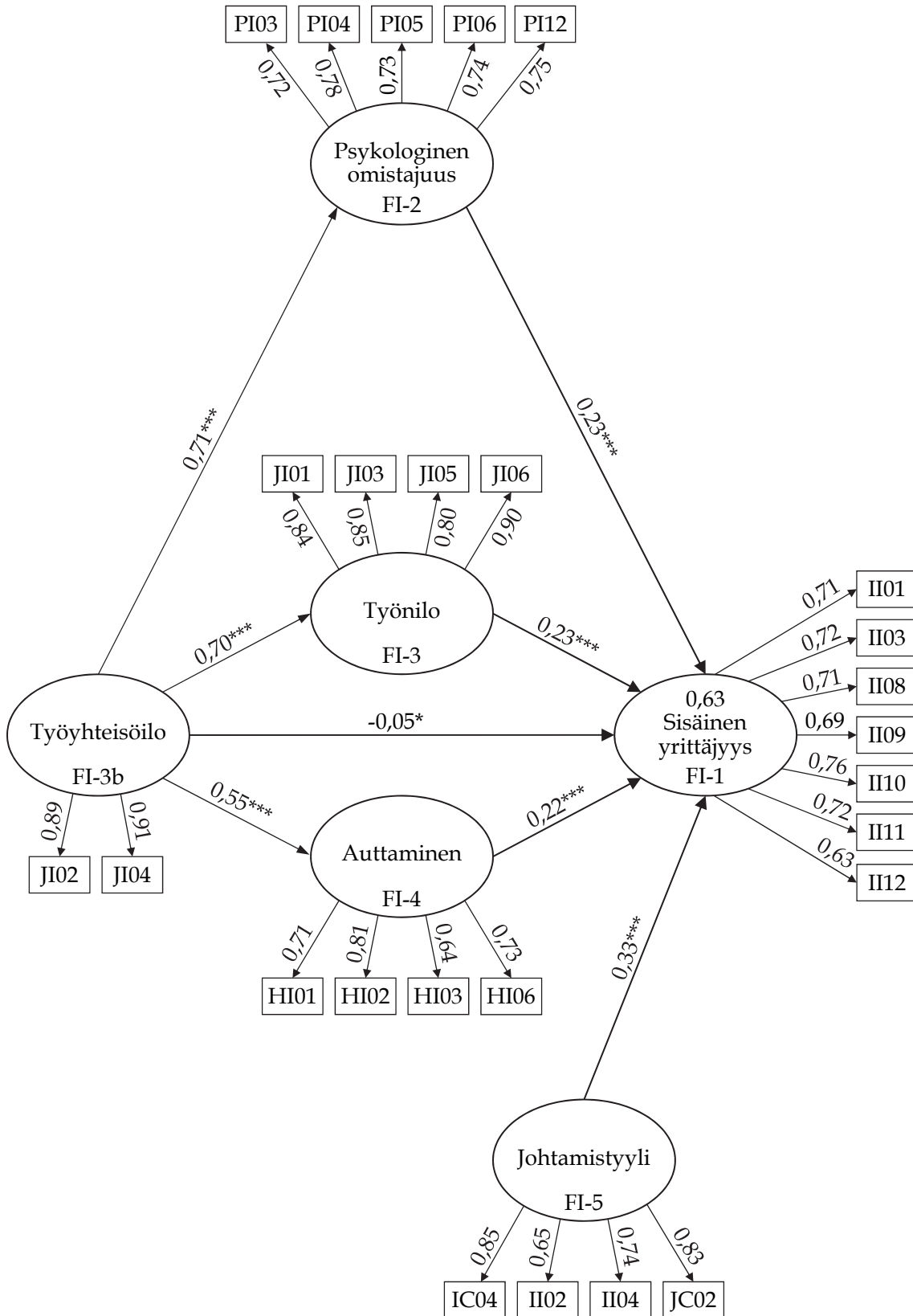
LIITE 6 Rakenneyhtälömallit

Rakenneyhtälömallin faktorit tutkimusmuuttujineen yksilötasolla

FI-1	Sisäinen yrittäjyys	λ
II01	Kehitän oma-aloitteisesti omaa työtäni	0,7098
II03	Työssäni saan halutessani aikaan muutoksia toimintatapoihin	0,7212
II08	Säilytän työhalukkuuteni myös epävarmuuden keskellä	0,7071
II09	Olen innokas ehdottamaan muutoksia toimintatapoihin	0,6927
II10	Näen mahdollisuuksia uudistaa työtäni monin tavoin	0,7642
II11	Uskallan kokeilla työssäni uusia asioita, vaikka ne eivät aina onnistuisikaan	0,7150
II12	Kannan vastuuta siitä, että opin tekemään työni paremmin	0,6328
FI-2	Psykologinen omistajuus	λ
PI03	Ns. työminä on tärkeä osa identiteettiäni	0,7239
PI04	Suhtaudun työhöni niin kuin se olisi iso osa itseäni	0,7840
PI05	Koen työyhteisöni olevan kotoisa paikka	0,7257
PI06	Koen työni omakohtaiseksi eli ns. ”omaksi jutuksi”	0,7393
PI12	Koen henkisesti, että olen oman työni omistaja	0,7455
FI-3	Työnilo	λ
JI01	Työni sisältö tuottaa minulle iloa	0,8377
JI03	Tunnen iloa siitä, mitä olen saanut työssäni aikaan	0,8463
JI05	Työnilo saa työpäiväni sujumaan nopeasti	0,7959
JI06	Tunnen työniloa työtä tehdessäni	0,9000
FI-3b	Työyhteisöilo	λ
JI02	Työyhteisö on minulle mielihyvän lähde	0,8924
JI04	Työskentely oman työyhteisöni hyväksi tuottaa minulle iloa	0,9135
FI-4	Auttaminen	λ
HI01	Autan muita työyhteisöni työntekijöitä	0,7120
HI02	Kannustan muita työyhteisöni työntekijöitä	0,8062
HI03	Teen töitä muidenkin puolesta auttaakseni heitä	0,6362
HI06	Opastan mielelläni työtovereitani heidän tarvitessaan neuvojani	0,7334
FI-5	Johtamistyyli	λ
IC04	Työpaikan johtamistyyli tukee henkilöstön luovuutta	0,8476
II02	Saan tehdä niin itsenäisesti työtäni kuin haluankin	0,6528
II04	Saan hyödyntää omaa neuvokkuuttani töiden sujumisessa	0,7398
JC02	Työyhteisömme johtamistyyli edistää työnilon tunteen kokemuksia	0,8268

Rakenneyhtälömalli yksiotasolla

Faktorilataukset (λ), polkukertoimet (β) ja mallin selitysaste (R^2) yksiotasolla

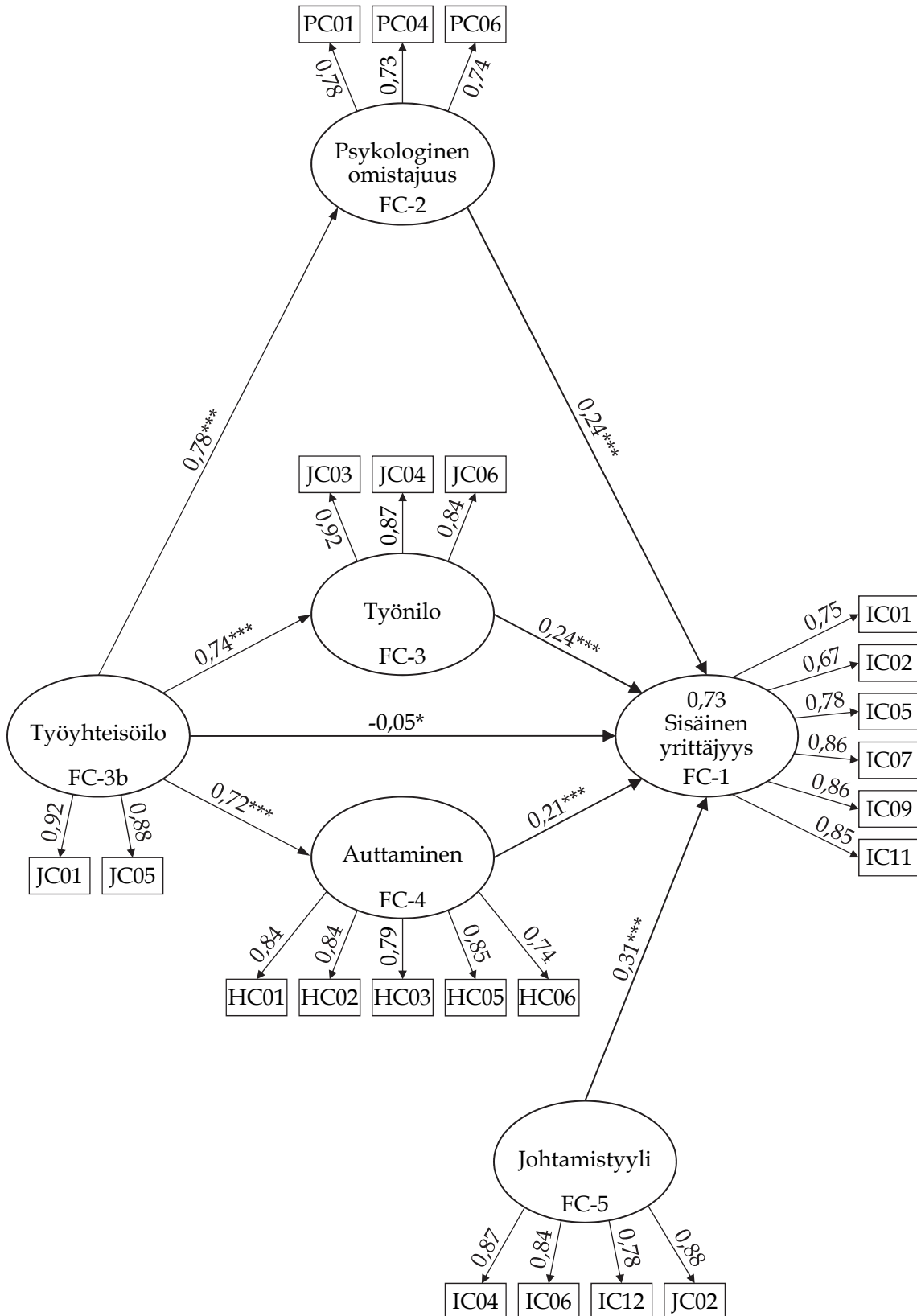


Rakenneyhtälömallin faktorit tutkimusmuuttujineen yhteisötasolla

FC-1	Sisäinen yrittäjyys	λ
IC01	Työyhteisömme jäsenet käyttäytyvät aloitteellisesti	0,7471
IC02	Uudistaminen on leimaa-antavaa työyhteisöllemme	0,6675
IC05	Työyhteisössä tunnetaan yhteistä vastuuta työn tuloksista	0,7780
IC07	Työyhteisössä kokeillaan rohkeasti uusia käytäntöjä	0,8597
IC09	"Innovatiivinen" kuvaa sanana työyhteisöä hyvin	0,8609
IC11	Työyhteisössämme on tahtoa kokeilla uusia työtapoja	0,8493
FC-2	Psykologinen omistajuus	λ
PC01	Työyhteisömme suoriutuu tehokkaasti omista tehtävistään	0,7881
PC04	Työtovereiden välillä on yhteisöllisyyttä lisäävä identiteetti	0,8538
PC06	Monet työyhteisössämme tuntevat työpaikkansa omaksi paikakseen	0,8279
FC-3	Työnilo	λ
JC03	Työyhteisömme jäsenet kokevat yhdessä iloa työnsä tuloksista	0,9157
JC04	Työyhteisön jäsenet jakavat onnistumisen kokemuksia	0,8748
JC06	Työyhteisön jäsenet kokevat olevansa onnellisia työssään	0,8390
FC-3b	Työyhteisöilo	λ
JC01	Työyhteisössämme on iloinen työilmapiiri	0,9227
JC05	Työkavereiden välillä esiintyy keskinäistä huumoria	0,8795
FC-4	Auttaminen	λ
HC01	Työyhteisömme jäsenet auttavat toisiaan vastavuoroisesti	0,8383
HC02	Työyhteisössämme autetaan, jos työtehtävät ovat jakautuneet epätasaisesti	0,8398
HC03	Työyhteisössämme on tavallista, että apua pyydetään toisilta	0,7916
HC05	Työyhteisössämme autetaan, jos tehtävien kiireellisyys sitä edellyttää	0,8504
HC06	Työyhteisömme perehdyttää niitä, jotka ovat opastuksen tarpeessa	0,7448
FC-5	Johtamistyyli	λ
IC04	Työpaikan johtamistyyli tukee henkilöstön luovuutta	0,8727
IC06	Toimivaltaa on jaettu tarpeeksi, jotta saamme tuloksia aikaan	0,8365
IC12	Työyhteisössä toimitaan joustavasti, jotta asiat sujuvat juohevasti	0,7827
JC02	Työyhteisömme johtamistyyli edistää työnilon tunteen kokemuksia	0,8848

Rakenneyhtälömalli yhteisötasolla

Faktorilataukset (λ), polkukertoimet (β) ja mallin selitysaste (R^2) yhteisötasolla



LIITE 7 Rakenneyhtälömallinnus taustamuuttujittain

Psykologisen omistajuuden ja sisäisen yrittäjyyden välinen yhteys

Polkukertoimet taustamuuttujittain ja vertailuryhmittäin yksilö- ja yhteisötasoilla

Taustamuuttuja	Vertailuryhmä	n	Polkukerroin β	
			Yksilö	Yhteisö
Sukupuoli	1. Mies	506	0,3106	0,2633
	2. Nainen	2363	0,2167	0,2427
Ikä	1. Alle 30 vuotta	286	0,2037	0,3486
	2. 30-39 vuotta	588	0,2539	0,2635
	3. 40-49 vuotta	837	0,2653	0,2207
	4. 50-59 vuotta	943	0,1697	0,2340
	5. Yli 59 vuotta	215	0,2830	0,2192
Koulutustaso	1. Perusaste	89	0,2947	0,1520
	2. Keskiaste	1069	0,2887	0,2495
	3. Alin korkea-aste	385	0,2791	0,2634
	4. Alempi korkeakouluaste	614	0,0898	0,2552
	5. Ylempi korkeakouluaste	644	0,2290	0,2145
	6. Tutkijakoulutusaste	67	0,3009	0,2869
Asema organisaatiossa	1. Työntekijä	2515	0,2319	0,2373
	2. Esimies	354	0,2137	0,2650
Työyhteisö	1. Konsernihallinto	69	0,2936	0,3742
	2. Kaupunkirakennepalvelut	129	0,1504	0,3769
	3. Liikelaitokset	318	0,2937	0,2775
	4. Sivistyspalvelut	1102	0,2381	0,2462
	5. Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	1251	0,2161	0,2200
Työyhteisön koko	1. 1-5 henkilöä	616	0,3071	0,2854
	2. 6-10 henkilöä	717	0,1711	0,2120
	3. 11-20 henkilöä	712	0,2283	0,2147
	4. Yli 20 henkilöä	824	0,2566	0,2527
Kunta-alan työkokemus	1. Alle 1 vuosi	124	0,1573	0,2527
	2. 1-5 vuotta	488	0,2607	0,2835
	3. 6-10 vuotta	457	0,2154	0,2345
	4. 11-20 vuotta	731	0,2302	0,2411
	5. 21-30 vuotta	684	0,2168	0,2337
	6. Yli 30 vuotta	385	0,2349	0,1870
Työsuhteen laatu	1. Vakituinen	2439	0,2226	0,2423
	2. Muu työsuhte	430	0,2666	0,2233
Kotikunta	1. Jyväskylä	2502	0,2304	0,2277
	2. Muu kunta	367	0,2653	0,3103
Tunnetila	1. Normaali	2299	0,2251	0,2120
	2. Rennompi	244	0,2330	0,2632
	3. Stressaantuneempi	326	0,2877	0,3795

Psykologisen omistajuuden ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yksilötasolla

Polkukertoimet suuruusjärjestyksessä suurimmasta pienimpään yksilötasolla

Taustamuuttuja (ryhmän nro)	Vertailuryhmä	n	β	SE
1. Sukupuoli (1.)	Mies	506	0,3106	0,0545
2. Työyhteisön koko (1.)	1-5 henkilöä	616	0,3071	0,0511
3. Koulutustaso (6.)	Tutkijakoulutusaste	67	0,3009	0,0607
4. Koulutustaso (1.)	Perusaste	89	0,2947	0,1019
5. Työyhteisö (3.)	Liikelaitokset	318	0,2937	0,0588
6. Työyhteisö (1.)	Konsernihallinto	69	0,2936	0,1173
7. Koulutustaso (2.)	Keskiaste	1069	0,2887	0,0369
8. Tunnetila (3.)	Stressaantuneempi	326	0,2877	0,0607
9. Ikä (5.)	Yli 59 vuotta	215	0,2830	0,0939
10. Koulutustaso (3.)	Alin korkea-aste	385	0,2791	0,0609
11. Työsuhteen laatu (2.)	Muu työsuhde	430	0,2666	0,0552
12. Ikä (3.)	40-49 vuotta	837	0,2653	0,0423
13. Kotikunta (2.)	Muu kunta	367	0,2653	0,0613
14. Työkokemus kunta-alalla (2.)	1-5 vuotta	488	0,2607	0,0538
15. Työyhteisön koko (4.)	Yli 20 henkilöä	824	0,2566	0,0398
16. Ikä (2.)	30-39 vuotta	588	0,2539	0,0488
17. Työyhteisö (4.)	Sivistyspalvelut	1102	0,2381	0,0340
18. Työkokemus kunta-alalla (6.)	Yli 30 vuotta	385	0,2349	0,0516
19. Tunnetila (2.)	Rennompi	244	0,2330	0,0779
Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	0,2327	0,0222
20. Asema organisaatiossa (1.)	Työntekijä	2515	0,2319	0,0238
21. Kotikunta (1.)	Jyväskylä	2502	0,2304	0,0229
22. Työkokemus kunta-alalla (5.)	21-30 vuotta	684	0,2302	0,0393
23. Koulutustaso (5.)	Ylempi korkeakouluaste	644	0,2290	0,0413
24. Työyhteisön koko (3.)	11-20 henkilöä	712	0,2283	0,0462
25. Tunnetila (1.)	Normaali	2299	0,2251	0,0247
26. Työsuhteen laatu (1.)	Vakituinen	2439	0,2226	0,0241
27. Työkokemus kunta-alalla (4.)	11-20 vuotta	731	0,2168	0,0461
28. Sukupuoli (2.)	Nainen	2363	0,2167	0,0237
29. Työyhteisö (5.)	Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	1251	0,2161	0,0338
30. Työkokemus kunta-alalla (3.)	6-10 vuotta	457	0,2154	0,0641
31. Asema organisaatiossa (2.)	Esimies	354	0,2137	0,0550
32. Ikä (4.)	Alle 30 vuotta	943	0,2037	0,0345
33. Työyhteisön koko (2.)	6-10 henkilöä	717	0,1711	0,0390
34. Ikä (4.)	50-59 vuotta	943	0,1697	0,0345
35. Työkokemus kunta-alalla (1.)	Alle 1 vuosi	124	0,1573	0,1040
36. Työyhteisö (2.)	Kaupunkirakennepalvelut	129	0,1504	0,1210
37. Koulutustaso (4.)	Alempi korkeakouluaste	614	0,0898	0,0481

Psykologisen omistajuuden ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yksilötasolla

Vertailuryhmien erot faktoreiden FI-2 ja FI-1 välisissä yhteyksissä: t-arvo (p-arvo)

Sukupuoli	Nainen		Asema	Esimies	
Mies	1,65 (0,100)		Työntekijä	0,27 (0,785)	
Ikä	< 30 vuotta	30-39 vuotta	40-49 vuotta	50-59 vuotta	
30-39 vuotta	0,58 (0,560)				
40-49 vuotta	0,74 (0,462)	0,18 (0,861)			
50-59 vuotta	0,46 (0,646)	1,45 (0,148)	1,77 (0,077)		
Yli 59 vuotta	0,68 (0,105)	0,30 (0,768)	0,18 (0,854)	1,33 (0,183)	
Koulutustaso	Perusaste	Keskiaste	Alin korkea-aste	Alempi korkeakoulu	Ylempi korkeakoulu
Keskiaste	0,05 (0,964)				
Alin korkea-aste	0,12 (0,909)	0,13 (0,893)			
Alempi korkeakoulu	1,55 (0,121)	3,27 (0,001)	2,44 (0,015)		
Ylempi korkeakoulu	0,56 (0,775)	1,04 (0,298)	0,70 (0,481)	2,20 (0,028)	
Tutkijakoulutus	0,04 (0,972)	0,08 (0,936)	0,14 (0,891)	1,37 (0,171)	0,52 (0,601)
Työyhteisö	Konserni-hallinto	Kaupunki-rakenne	Liikelaitokset	Sivistyspalvelut	
Kaupunkirakenne	0,77 (0,441)				
Liikelaitokset	0,00 (0,999)	1,20 (0,233)			
Sivistyspalvelut	0,40 (0,690)	0,82 (0,415)	0,79 (0,432)		
Sosiaali- ja terveyspalvelut	0,53 (0,597)	0,59 (0,558)	1,06 (0,290)	0,46 (0,647)	
Työyhteisön koko	1-5 henkilöä	6-10 henkilöä	11-20 henkilöä		
6-10 henkilöä	2,15 (0,032)				
11-20 henkilöä	1,15 (0,252)	0,95 (0,344)			
Yli 20 henkilöä	0,79 (0,429)	1,53 (0,127)	0,47 (0,641)		
Työkokemus kunta-alalla	Alle 1 vuosi	1-5 vuotta	6-10 vuotta	11-20 vuotta	21-30 vuotta
1-5 vuotta	0,87 (0,384)				
6-10 vuotta	0,43 (0,665)	0,54 (0,586)			
11-20 vuotta	0,61 (0,543)	0,43 (0,670)	0,19 (0,848)		
21-30 vuotta	0,58 (0,561)	0,68 (0,499)	0,02 (0,984)	0,22 (0,826)	
Yli 30 vuotta	0,72 (0,473)	0,34 (0,734)	0,23 (0,817)	0,06 (0,949)	0,28 (0,781)
Työsuhde	Muu työsuhde		Kotikunta	Muu kunta	
Vakituinen	0,71 (0,477)		Jyväskylä	0,54 (0,587)	
Tunnetila	Normaali	Rennompi			
Rennompi	0,10 (0,921)				
Stressaantuneempi	0,90 (0,367)	0,56 (0,574)			

Huom. Tilastollisesti merkitsevät erot on merkitty lihavoiduilla numeroilla

Tilastollisen merkitsevyyden raja-arvot (merkitsevyytaso 95 %): $t \geq 1,96$ ja $p \leq 0,05$

Psykologisen omistajuuden ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yhteisötasolla

Polkukertoimet suuruusjärjestyksessä suurimmasta pienimpään yhteisötasolla

Taustamuuttuja (ryhmän nro)	Vertailuryhmä	n	β	SE
1. Tunnetila (3.)	Stressaantuneempi	326	0,3795	0,0680
2. Työyhteisö (2.)	Kaupunkirakennepalvelut	129	0,3769	0,0853
3. Työyhteisö (1.)	Konsernihallinto	69	0,3742	0,1797
4. Ikä (1.)	Alle 30 vuotta	286	0,3486	0,0688
5. Kotikunta (2.)	Muu kunta	367	0,3103	0,0564
6. Koulutustaso (6.)	Tutkijakoulutusaste	67	0,2869	0,1250
7. Työyhteisön koko (1.)	1-5 henkilöä	616	0,2854	0,0425
8. Työkokemus kunta-alalla (2.)	1-5 vuotta	488	0,2835	0,0493
9. Työyhteisö (3.)	Liikelaitokset	318	0,2775	0,0491
10. Asema organisaatiossa (2.)	Esimies	354	0,2650	0,0578
11. Ikä (2.)	30-39 vuotta	588	0,2635	0,0472
12. Koulutustaso (3.)	Alin korkea-aste	385	0,2634	0,0515
13. Sukupuoli (1.)	Mies	506	0,2633	0,0472
14. Tunnetila (2.)	Rennompi	244	0,2632	0,0663
15. Koulutustaso (4.)	Alempi korkeakouluaste	614	0,2552	0,0486
16. Työyhteisön koko (4.)	Yli 20 henkilöä	824	0,2527	0,0364
17. Työkokemus kunta-alalla (1.)	Alle 1 vuosi	124	0,2527	0,0364
18. Koulutustaso (2.)	Keskiaste	1069	0,2495	0,0330
19. Työyhteisö (4.)	Sivistyspalvelut	1102	0,2462	0,0344
20. Sukupuoli (2.)	Nainen	2363	0,2427	0,0229
21. Työsuhteen laatu (1.)	Vakituinen	2439	0,2423	0,0226
22. Työkokemus kunta-alalla (4.)	11-20 vuotta	731	0,2411	0,0413
Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	0,2395	0,0207
23. Asema organisaatiossa (1.)	Työntekijä	2515	0,2373	0,0222
24. Työkokemus kunta-alalla (3.)	6-10 vuotta	457	0,2345	0,0510
25. Ikä (4.)	50-59 vuotta	943	0,2340	0,0355
26. Työkokemus kunta-alalla (5.)	21-30 vuotta	684	0,2337	0,0458
27. Kotikunta (1.)	Jyväskylä	2502	0,2277	0,0220
28. Työsuhteen laatu (2.)	Muu työsuhde	430	0,2233	0,0492
29. Ikä (3.)	40-49 vuotta	837	0,2207	0,0400
30. Työyhteisö (5.)	Sosiaali- ja terveystyö	1251	0,2200	0,0315
31. Ikä (6.)	Yli 59 vuotta	215	0,2192	0,0430
32. Työyhteisön koko (3.)	11-20 henkilöä	712	0,2147	0,0437
33. Koulutustaso (5.)	Ylempi korkeakouluaste	644	0,2145	0,0402
34. Tunnetila (1.)	Normaali	2299	0,2120	0,0224
35. Työyhteisön koko (2.)	6-10 henkilöä	717	0,2120	0,0420
36. Työkokemus kunta-alalla (6.)	Yli 30 vuotta	385	0,1870	0,0497
37. Koulutustaso (1.)	Perusaste	89	0,1520	0,1481

Psykologisen omistajuuden ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yhteisötasolla

Vertailuryhmien erot faktoreiden FC-2 ja FC-1 välisissä yhteyksissä: t-arvo (p-arvo)

Sukupuoli	Nainen		Asema		Esimies
Mies	0,38 (0,703)		Työntekijä		0,44 (0,660)
Ikä	< 30 vuotta	30-39 vuotta	40-49 vuotta	50-59 vuotta	
30-39 vuotta	1,03 (0,305)				
40-49 vuotta	1,61 (0,107) 0,69 (0,490)				
50-59 vuotta	1,53 (0,126) 0,51 (0,613) 0,25 (0,803)				
Yli 59 vuotta	1,48 (0,139) 0,54 (0,590) 0,02 (0,985) 0,19 (0,848)				
Koulutustaso	Perusaste	Keskiaste	Alin korkea-aste	Alempi korkeakoulu	Ylempi korkeakoulu
Keskiaste	0,80 (0,424)				
Alin korkea-aste	0,87 (0,385) 0,22 (0,826)				
Alempi korkeakoulu	0,74 (0,459) 0,10 (0,920) 0,11 (0,911)				
Ylempi korkeakoulu	0,52 (0,606) 0,66 (0,507) 0,75 (0,455) 0,65 (0,517)				
Tutkijakoulutus	0,67 (0,503) 0,28 (0,782) 0,18 (0,861) 0,21 (0,836) 0,55 (0,580)				
Työyhteisö	Konserni-hallinto	Kaupunki-rakenne	Liikelaitokset	Sivistyspalvelut	
Kaupunkirakenne	0,02 (0,988)				
Liikelaitokset	0,72 (0,471) 1,06 (0,291)				
Sivistyspalvelut	0,89 (0,376) 1,25 (0,212) 0,45 (0,651)				
Sosiaali- ja terveyspalvelut	1,10 (0,272) 1,54 (0,123) 0,86 (0,392) 0,56 (0,574)				
Työyhteisön koko	1-5 henkilöä	6-10 henkilöä	11-20 henkilöä		
6-10 henkilöä	1,22 (0,221)				
11-20 henkilöä	1,15 (0,249) 0,05 (0,964)				
Yli 20 henkilöä	0,59 (0,558) 0,74 (0,462) 0,67 (0,501)				
Työkokemus kunta-alalla	Alle 1 vuosi	1-5 vuotta	6-10 vuotta	11-20 vuotta	21-30 vuotta
1-5 vuotta	0,31 (0,757)				
6-10 vuotta	0,18 (0,855) 0,69 (0,489)				
11-20 vuotta	0,11 (0,909) 0,66 (0,512) 0,10 (0,920)				
21-30 vuotta	0,18 (0,861) 0,73 (0,466) 0,01 (0,991) 0,12 (0,904)				
Yli 30 vuotta	0,73 (0,465) 1,36 (0,174) 0,66 (0,509) 0,80 (0,422) 0,65 (0,514)				
Työsuhde	Muu työsuhde		Kotikunta	Muu kunta	
Vakituinen	0,33 (0,742)		Jyväskylä	1,35 (0,178)	
Tunnetila	Normaali	Rennompi			
Rennompi	0,71 (0,477)				
Stressaantuneempi	2,59 (0,010) 1,20 (0,232)				

Huom. Tilastollisesti merkitsevät erot on merkitty lihavoiduilla numeroilla

Tilastollisen merkitsevyyden raja-arvot (merkitsevyytaso 95 %): $t \geq 1,96$ ja $p \leq 0,05$

Faktoreiden väliset yhteydet vertailuryhmittäin

Työnilon ja sisäisen yrittäjyyden välinen yhteys

Polkukertoimet taustamuuttujittain ja vertailuryhmittäin yksilö- ja yhteisötasolla

Taustamuuttuja	Vertailuryhmä	n	Polkukerroin β	
			Yksilö	Yhteisö
Sukupuoli	1. Mies	506	0,2281	0,2338
	2. Nainen	2363	0,2335	0,2309
Ikä	1. Alle 30 vuotta	286	0,3167	0,1294
	2. 30-39 vuotta	588	0,1665	0,2106
	3. 40-49 vuotta	837	0,2689	0,2825
	4. 50-59 vuotta	943	0,2360	0,2533
	5. Yli 59 vuotta	215	0,1555	0,2657
Koulutustaso	1. Perusaste	89	0,0480	0,5246
	2. Keskiaste	1069	0,1897	0,1894
	3. Alin korkea-aste	385	0,2124	0,3142
	4. Alempi korkeakouluaste	614	0,3067	0,2217
	5. Ylempi korkeakouluaste	644	0,2603	0,2574
	6. Tutkijakoulutusaste	67	0,2718	0,3585
Asema organisaatiossa	1. Työntekijä	2515	0,2477	0,2275
	2. Esimies	354	0,1977	0,3080
Työyhteisö	1. Konsernihallinto	69	0,2448	0,5853
	2. Kaupunkirakennepalvelut	129	0,2474	0,1960
	3. Liikelaitokset	318	0,1548	0,3123
	4. Sivistyspalvelut	1102	0,2186	0,2249
	5. Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	1251	0,2535	0,2020
Työyhteisön koko	1. 1-5 henkilöä	616	0,2096	0,1801
	2. 6-10 henkilöä	717	0,3090	0,3013
	3. 11-20 henkilöä	712	0,2120	0,1695
	4. Yli 20 henkilöä	824	0,1856	0,2633
Kunta-alan työkokemus	1. Alle 1 vuosi	124	0,2334	0,2633
	2. 1-5 vuotta	488	0,2349	0,1899
	3. 6-10 vuotta	457	0,2632	0,2676
	4. 11-20 vuotta	731	0,2276	0,2570
	5. 21-30 vuotta	684	0,2313	0,2850
	6. Yli 30 vuotta	385	0,1848	0,2471
Työsuhteen laatu	1. Vakituinen	2439	0,2332	0,2382
	2. Muu työsuhde	430	0,2297	0,2111
Kotikunta	1. Jyväskylä	2502	0,2203	0,2616
	2. Muu kunta	367	0,2704	0,0652
Tunnetila	1. Normaali	2299	0,2159	0,2931
	2. Rennompi	244	0,2931	0,2899
	3. Stressaantuneempi	326	0,2512	0,1618

Työnilon ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yksilötasolla

Polkukertoimet suuruusjärjestyksessä suurimmasta pienimpään yksilötasolla

Taustamuuttuja (ryhmän nro)	Vertailuryhmä	n	β	SE
1. Ikä (1.)	Alle 30 vuotta	286	0,3167	0,0675
2. Työyhteisön koko (2.)	6-10 henkilöä	717	0,3090	0,0389
3. Koulutustaso (4.)	Alempi korkeakouluaste	614	0,3067	0,0450
4. Tunnetila (2.)	Rennompi	244	0,2931	0,0737
5. Koulutustaso (6.)	Tutkijakoulutusaste	67	0,2718	0,1245
6. Kotikunta (2.)	Muu kunta	367	0,2704	0,0650
7. Ikä (3.)	40-49 vuotta	837	0,2689	0,0397
8. Työkokemus kunta-alalla (3.)	6-10 vuotta	457	0,2632	0,0556
9. Koulutustaso (5.)	Ylempi korkeakouluaste	644	0,2603	0,0435
10. Työyhteisö (5.)	Sosiaali- ja terveystyö	1251	0,2535	0,0339
11. Tunnetila (3.)	Stressaantuneempi	326	0,2512	0,0648
12. Asema organisaatiossa (1.)	Työntekijä	2515	0,2477	0,0236
13. Työyhteisö (2.)	Kaupunkirakennepalvelut	129	0,2474	0,0990
14. Työyhteisö (1.)	Konsernihallinto	69	0,2448	0,1198
15. Ikä (4.)	50-59 vuotta	943	0,2360	0,0360
16. Työkokemus kunta-alalla (2.)	1-5 vuotta	488	0,2349	0,0549
17. Sukupuoli (2.)	Nainen	2363	0,2335	0,0231
18. Työkokemus kunta-alalla (1.)	Alle 1 vuosi	124	0,2334	0,1118
19. Työsuhteen laatu (1.)	Vakituisen	2439	0,2332	0,0233
20. Työkokemus kunta-alalla (5.)	21-30 vuotta	684	0,2313	0,0393
21. Työsuhteen laatu (2.)	Muu työsuhte	430	0,2297	0,0563
22. Sukupuoli (1.)	Mies	506	0,2281	0,0522
23. Työkokemus kunta-alalla (4.)	11-20 vuotta	731	0,2276	0,0419
Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	0,2272	0,0214
24. Kotikunta (1.)	Jyväskylä	2502	0,2203	0,0221
25. Työyhteisö (4.)	Sivistystyö	1102	0,2186	0,0331
26. Tunnetila (1.)	Normaali	2299	0,2159	0,0236
27. Koulutustaso (3.)	Alin korkea-aste	385	0,2124	0,0577
28. Työyhteisön koko (3.)	11-20 henkilöä	712	0,2120	0,0462
29. Työyhteisön koko (1.)	1-5 henkilöä	616	0,2096	0,0490
30. Asema organisaatiossa (2.)	Esimies	354	0,1977	0,0556
31. Koulutustaso (2.)	Keskiaste	1069	0,1897	0,0345
32. Työyhteisön koko (4.)	Yli 20 henkilöä	824	0,1856	0,0374
33. Työkokemus kunta-alalla (6.)	Yli 30 vuotta	385	0,1848	0,0577
34. Ikä (2.)	30-39 vuotta	588	0,1665	0,0460
35. Ikä (6.)	Yli 59 vuotta	215	0,1555	0,0713
36. Työyhteisö (3.)	Liikelaitokset	318	0,1548	0,0625
37. Koulutustaso (1.)	Perusaste	89	0,0480	0,1396

Työnilon ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yksilötasolla

Vertailuryhmien erot faktoreiden FI-3 ja FI-1 välisissä yhteyksissä: t-arvo (p-arvo)

Sukupuoli	Nainen	Asema		Esimies	
Mies	0,10 (0,922)	Työntekijä		0,76 (0,451)	
Ikä	< 30 vuotta	30-39 vuotta	40-49 vuotta	50-59 vuotta	
30-39 vuotta	1,86 (0,064)				
40-49 vuotta	0,61 (0,543)	1,68 (0,094)			
50-59 vuotta	1,07 (0,283)	1,19 (0,233)	0,62 (0,538)		
Yli 59 vuotta	1,63 (0,105)	0,13 (0,900)	1,32 (0,189)	0,97 (0,330)	
Koulutustaso	Perusaste	Keskiaste	Alin korkeaste	Alempi korkeakoulu	Ylempi korkeakoulu
Keskiaste	1,12 (0,261)				
Alin korkeaste	1,20 (0,231)	0,34 (0,735)			
Alempi korkeakoulu	2,00 (0,046)	2,06 (0,040)	1,30 (0,196)		
Ylempi korkeakoulu	1,66 (0,097)	1,27 (0,206)	0,67 (0,504)	0,74 (0,458)	
Tutkijakoulutus	1,16 (0,247)	0,58 (0,561)	0,40 (0,687)	0,25 (0,806)	0,08 (0,935)
Työyhteisö	Konserni-hallinto	Kaupunki-rakenne	Liikelaitokset	Sivistyspalvelut	
Kaupunkirakenne	0,02 (0,987)				
Liikelaitokset	0,62 (0,535)	0,80 (0,427)			
Sivistyspalvelut	0,19 (0,847)	0,28 (0,779)	0,91 (0,363)		
Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	0,06 (0,953)	0,06 (0,956)	1,33 (0,184)	0,73 (0,464)	
Työyhteisön koko	1-5 henkilöä	6-10 henkilöä	11-20 henkilöä		
6-10 henkilöä	1,61 (0,108)				
11-20 henkilöä	0,04 (0,972)	1,61 (0,108)			
Yli 20 henkilöä	0,40 (0,692)	2,28 (0,023)	0,45 (0,654)		
Työkokemus kunta-alalla	Alle 1 vuosi	1-5 vuotta	6-10 vuotta	11-20 vuotta	21-30 vuotta
1-5 vuotta	0,01 (0,990)				
6-10 vuotta	0,25 (0,806)	0,36 (0,717)			
11-20 vuotta	0,05 (0,959)	0,11 (0,915)	0,52 (0,605)		
21-30 vuotta	0,02 (0,984)	0,06 (0,956)	0,48 (0,630)	0,06 (0,949)	
Yli 30 vuotta	0,41 (0,685)	0,63 (0,532)	0,98 (0,330)	0,60 (0,548)	0,69 (0,494)
Työsuhde	Muu työsuhde	Kotikunta		Muu kunta	
Vakituinen	0,06 (0,954)	Jyväskylä		0,80 (0,425)	
Tunnetila	Normaali	Rennompi			
Rennompi	1,01 (0,312)				
Stressaantuneempi	0,53 (0,600)	0,43 (0,670)			

Huom. Tilastollisesti merkitsevät erot on merkitty lihavoiduilla numeroilla

Tilastollisen merkitsevyyden raja-arvot (merkitsevyytaso 95 %): $t \geq 1,96$ ja $p \leq 0,05$

Työnilon ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yhteisötasolla

Polkukertoimet suuruusjärjestyksessä suurimmasta pienimpään yhteisötasolla

Taustamuuttuja (ryhmän nro)	Vertailuryhmä	n	β	SE
1. Työyhteisö (1.)	Konsernihallinto	69	0,5853	0,2083
2. Koulutustaso (1.)	Perusaste	89	0,5246	0,1303
3. Koulutustaso (6.)	Tutkijakoulutusaste	67	0,3585	0,2508
4. Koulutustaso (3.)	Alin korkea-aste	385	0,3142	0,0691
5. Työyhteisö (3.)	Liikelaitokset	318	0,3123	0,0733
6. Asema organisaatiossa (2.)	Esimies	354	0,3080	0,0812
7. Työyhteisön koko (2.)	6-10 henkilöä	717	0,3013	0,0488
8. Tunnetila (1.)	Normaali	2299	0,2931	0,0266
9. Tunnetila (2.)	Rennompi	244	0,2899	0,0719
10. Työkokemus kunta-alalla (5.)	21-30 vuotta	684	0,2850	0,0552
11. Ikä (3.)	40-49 vuotta	837	0,2825	0,0482
12. Työkokemus kunta-alalla (3.)	6-10 vuotta	457	0,2676	0,0535
13. Ikä (6.)	Yli 59 vuotta	215	0,2657	0,0540
14. Työyhteisön koko (4.)	Yli 20 henkilöä	824	0,2633	0,0420
15. Työkokemus kunta-alalla (1.)	Alle 1 vuosi	124	0,2633	0,0420
16. Kotikunta (1.)	Jyväskylä	2502	0,2616	0,0264
17. Koulutustaso (5.)	Ylempi korkeakouluaste	644	0,2574	0,0478
18. Työkokemus kunta-alalla (4.)	11-20 vuotta	731	0,2570	0,0479
19. Ikä (4.)	50-59 vuotta	943	0,2533	0,0421
20. Työkokemus kunta-alalla (6.)	Yli 30 vuotta	385	0,2471	0,0663
21. Työsuhteen laatu (1.)	Vakituinen	2439	0,2382	0,0259
Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	0,2352	0,0241
22. Sukupuoli (1.)	Mies	506	0,2338	0,0569
23. Sukupuoli (2.)	Nainen	2363	0,2309	0,0260
24. Asema organisaatiossa (1.)	Työntekijä	2515	0,2275	0,0250
25. Työyhteisö (4.)	Sivistyspalvelut	1102	0,2249	0,0389
26. Koulutustaso (4.)	Alempi korkeakouluaste	614	0,2217	0,0495
27. Työsuhteen laatu (2.)	Muu työsuhde	430	0,2111	0,0527
28. Ikä (2.)	30-39 vuotta	588	0,2106	0,0481
29. Työyhteisö (5.)	Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	1251	0,2020	0,0378
30. Työyhteisö (2.)	Kaupunkirakennepalvelut	129	0,1960	0,0900
31. Työkokemus kunta-alalla (2.)	1-5 vuotta	488	0,1899	0,0578
32. Koulutustaso (2.)	Keskiaste	1069	0,1894	0,0387
33. Työyhteisön koko (1.)	1-5 henkilöä	616	0,1801	0,0550
34. Työyhteisön koko (3.)	11-20 henkilöä	712	0,1695	0,0497
35. Tunnetila (3.)	Stressaantuneempi	326	0,1618	0,0761
36. Ikä (1.)	Alle 30 vuotta	286	0,1294	0,0748
37. Kotikunta (2.)	Muu kunta	367	0,0652	0,0585

Työnilon ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yhteisötasolla

Vertailuryhmien erot faktoreiden FC-3 ja FC-1 välisissä yhteyksissä: t-arvo (p-arvo)

Sukupuoli	Nainen		Asema		Esimies
Mies	0,10 (0,922)		Työntekijä		1,10 (0,272)
Ikä	< 30 vuotta	30-39 vuotta	40-49 vuotta	50-59 vuotta	
30-39 vuotta	0,94 (0,347)				
40-49 vuotta	1,64 (0,101)	1,02 (0,306)			
50-59 vuotta	1,42 (0,155)	0,65 (0,514)	0,46 (0,647)		
Yli 59 vuotta	1,40 (0,164)	0,64 (0,522)	0,17 (0,865)	0,14 (0,893)	
Koulutustaso	Perusaste	Keskiaste	Alin korkea-aste	Alempi korkeakoulu	Ylempi korkeakoulu
Keskiaste	2,41 (0,016)				
Alin korkea-aste	1,35 (0,179)	1,63 (0,104)			
Alempi korkeakoulu	2,18 (0,030)	0,51 (0,610)	1,12 (0,265)		
Ylempi korkeakoulu	1,95 (0,052)	1,10 (0,274)	0,70 (0,487)	0,52 (0,604)	
Tutkijakoulutus	0,63 (0,528)	1,02 (0,310)	0,23 (0,821)	0,80 (0,423)	0,60 (0,548)
Työyhteisö	Konserni-hallinto	Kaupunki-rakenne	Liikelaitokset	Sivistyspalvelut	
Kaupunkirakenne	2,00 (0,047)				
Liikelaitokset	1,48 (0,139)	0,91 (0,365)			
Sivistyspalvelut	2,20 (0,028)	0,25 (0,806)	1,06 (0,289)		
Sosiaali- ja terveyspalvelut	2,28 (0,023)	0,05 (0,961)	1,32 (0,187)	0,42 (0,674)	
Työyhteisön koko	1-5 henkilöä	6-10 henkilöä	11-20 henkilöä		
6-10 henkilöä	1,66 (0,098)				
11-20 henkilöä	0,14 (0,886)	1,89 (0,059)			
Yli 20 henkilöä	1,23 (0,221)	0,59 (0,553)	1,45 (0,147)		
Työkokemus kunta-alalla	Alle 1 vuosi	1-5 vuotta	6-10 vuotta	11-20 vuotta	21-30 vuotta
1-5 vuotta	0,63 (0,529)				
6-10 vuotta	0,04 (0,967)	0,98 (0,325)			
11-20 vuotta	0,05 (0,957)	0,89 (0,373)	0,14 (0,886)		
21-30 vuotta	0,17 (0,868)	1,17 (0,244)	0,22 (0,829)	0,26 (0,701)	
Yli 30 vuotta	0,14 (0,892)	0,65 (0,514)	0,24 (0,808)	0,12 (0,904)	0,43 (0,669)
Työsuhde	Muu työsuhde		Kotikunta	Muu kunta	
Vakituinen	0,41 (0,679)		Jyväskylä	2,71 (0,007)	
Tunnetila	Normaali	Rennompi			
Rennompi	0,59 (0,557)				
Stressaantuneempi	1,03 (0,305)	1,19 (0,234)			

Huom. Tilastollisesti merkitsevät erot on merkitty lihavoiduilla numeroilla

Tilastollisen merkitsevyyden raja-arvot (merkitsevyytaso 95 %): $t \geq 1,96$ ja $p \leq 0,05$

Faktoreiden väliset yhteydet vertailuryhmittäin

Työyhteisöilon ja sisäisen yrittäjyyden välinen yhteys

Polkukertoimet taustamuuttujittain ja vertailuryhmittäin yksilö- ja yhteisötasolla

Taustamuuttuja	Vertailuryhmä	n	Polkukerroin β	
			Yksilö	Yhteisö
Sukupuoli	1. Mies	506	-0,1324	-0,0773
	2. Nainen	2363	-0,0250	-0,0421
Ikä	1. Alle 30 vuotta	286	0,0094	-0,0406
	2. 30-39 vuotta	588	-0,0381	-0,0406
	3. 40-49 vuotta	837	-0,1143	-0,0638
	4. 50-59 vuotta	943	-0,0363	-0,0187
	5. Yli 59 vuotta	215	0,0333	-0,0203
Koulutustaso	1. Perusaste	89	0,0733	-0,2330
	2. Keskiaste	1069	-0,1054	-0,0456
	3. Alin korkea-aste	385	-0,0515	-0,0509
	4. Alempi korkeakouluaste	614	0,0517	-0,0089
	5. Ylempi korkeakouluaste	644	-0,0533	-0,0717
	6. Tutkijakoulutusaste	67	-0,1846	-0,0809
Asema organisaatiossa	1. Työntekijä	2515	-0,0590	-0,0523
	2. Esimies	354	0,0786	-0,0066
Työyhteisö	1. Konsernihallinto	69	0,1123	-0,2886
	2. Kaupunkirakennepalvelut	129	0,0231	-0,1032
	3. Liikelaitokset	318	-0,0308	-0,0983
	4. Sivistyspalvelut	1102	-0,0424	-0,0535
	5. Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	1251	-0,0664	-0,0169
Työyhteisön koko	1. 1-5 henkilöä	616	-0,1062	0,0031
	2. 6-10 henkilöä	717	-0,0052	-0,1182
	3. 11-20 henkilöä	712	-0,0581	-0,0077
	4. Yli 20 henkilöä	824	-0,0433	-0,0657
Kunta-alan työkokemus	1. Alle 1 vuosi	124	-0,0552	-0,1567
	2. 1-5 vuotta	488	-0,0645	0,0126
	3. 6-10 vuotta	457	-0,0046	-0,0824
	4. 11-20 vuotta	731	-0,0867	-0,0803
	5. 21-30 vuotta	684	-0,0578	-0,0361
	6. Yli 30 vuotta	385	0,0124	-0,0331
Työsuhteen laatu	1. Vakituinen	2439	-0,0529	-0,0517
	2. Muu työsuhte	430	-0,0129	-0,0140
Kotikunta	1. Jyväskylä	2502	-0,0421	-0,0589
	2. Muu kunta	367	-0,1063	-0,0045
Tunnetila	1. Normaali	2299	-0,0425	-0,0328
	2. Rennompi	244	-0,1702	-0,0209
	3. Stressaantuneempi	326	-0,0201	-0,1539

Työyhteisöilon ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yksilötasolla

Polkukertoimet suuruusjärjestyksessä suurimmasta pienimpään yksilötasolla

Taustamuuttuja (ryhmän nro)	Vertailuryhmä	n	β	SE
1. Työyhteisö (1.)	Konsernihallinto	69	0,1123	0,1295
2. Asema organisaatiossa (2.)	Esimies	354	0,0786	0,0546
3. Koulutustaso (1.)	Perusaste	89	0,0733	0,1842
4. Koulutustaso (4.)	Alempi korkeakouluaste	614	0,0517	0,0500
5. Ikä (6.)	Yli 59 vuotta	215	0,0333	0,0795
6. Työyhteisö (2.)	Kaupunkirakennepalvelut	129	0,0231	0,1045
7. Työkokemus kunta-alalla (6.)	Yli 30 vuotta	385	0,0124	0,0641
8. Ikä (1.)	Alle 30 vuotta	286	0,0094	0,0671
9. Työkokemus kunta-alalla (3.)	6-10 vuotta	457	-0,0046	0,0549
10. Työyhteisön koko (2.)	6-10 henkilöä	717	-0,0052	0,0407
11. Työsuhteen laatu (2.)	Muu työsuhde	430	-0,0129	0,0530
12. Tunnetila (3.)	Stressaantuneempi	326	-0,0201	0,0761
13. Sukupuoli (2.)	Nainen	2363	-0,0250	0,0241
14. Työyhteisö (3.)	Liikelaitokset	318	-0,0308	0,0691
15. Ikä (4.)	50-59 vuotta	943	-0,0363	0,0385
16. Ikä (2.)	30-39 vuotta	588	-0,0381	0,0501
17. Kotikunta (1.)	Jyväskylä	2502	-0,0421	0,0239
18. Työyhteisö (4.)	Sivistyspalvelut	1102	-0,0424	0,0373
19. Tunnetila (1.)	Normaali	2299	-0,0425	0,0233
20. Työyhteisön koko (4.)	Yli 20 henkilöä	824	-0,0433	0,0459
Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	-0,0467	0,0232
21. Koulutustaso (3.)	Alin korkea-aste	385	-0,0515	0,0526
22. Työsuhteen laatu (1.)	Vakituisen	2439	-0,0529	0,0250
23. Koulutustaso (5.)	Ylempi korkeakouluaste	644	-0,0533	0,0442
24. Työkokemus kunta-alalla (1.)	Alle 1 vuosi	124	-0,0552	0,1197
25. Työkokemus kunta-alalla (5.)	21-30 vuotta	684	-0,0578	0,0455
26. Työyhteisön koko (3.)	11-20 henkilöä	712	-0,0581	0,0427
27. Asema organisaatiossa (1.)	Työntekijä	2515	-0,0590	0,0246
28. Työkokemus kunta-alalla (2.)	1-5 vuotta	488	-0,0645	0,0506
29. Työyhteisö (5.)	Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	1251	-0,0664	0,0346
30. Työkokemus kunta-alalla (4.)	11-20 vuotta	731	-0,0867	0,0476
31. Koulutustaso (2.)	Keskiaste	1069	-0,1054	0,0352
32. Työyhteisön koko (1.)	1-5 henkilöä	616	-0,1062	0,0482
33. Kotikunta (2.)	Muu kunta	367	-0,1063	0,0715
34. Ikä (3.)	40-49 vuotta	837	-0,1143	0,0425
35. Sukupuoli (1.)	Mies	506	-0,1324	0,0619
36. Tunnetila (2.)	Rennompi	244	-0,1702	0,0846
37. Koulutustaso (6.)	Tutkijakoulutusaste	67	-0,1846	0,1975

Työyhteisöilon ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yksilötasolla

Vertailuryhmien erot faktoreiden FI-3b ja FI-1 välisissä yhteyksissä: t-arvo (p-arvo)

Sukupuoli	Nainen	Asema		Esimies	
Mies	1,80 (0,071)	Työntekijä		2,00 (0,045)	
Ikä	< 30 vuotta	30-39 vuotta	40-49 vuotta	50-59 vuotta	
30-39 vuotta	0,56 (0,579)				
40-49 vuotta	1,50 (0,134)	1,16 (0,247)			
50-59 vuotta	0,58 (0,563)	0,03 (0,977)	1,36 (0,173)		
Yli 59 vuotta	0,23 (0,817)	0,75 (0,456)	1,59 (0,113)	0,78 (0,435)	
Koulutustaso	Perusaste	Keskiaste	Alin korkea-aste	Alempi korkeakoulu	Ylempi korkeakoulu
Keskiaste	1,35 (0,179)				
Alin korkea-aste	0,89 (0,374)	0,81 (0,418)			
Alempi korkeakoulu	0,15 (0,884)	2,62 (0,009)	1,37 (0,172)		
Ylempi korkeakoulu	0,93 (0,355)	0,92 (0,359)	0,03 (0,980)	1,58 (0,115)	
Tutkijakoulutus	0,95 (0,343)	0,53 (0,595)	0,89 (0,375)	1,44 (0,151)	0,87 (0,384)
Työyhteisö	Konserni-hallinto	Kaupunki-rakenne	Liikelaitokset	Sivistyspalvelut	
Kaupunkirakenne	0,52 (0,602)				
Liikelaitokset	0,90 (0,371)	0,42 (0,672)			
Sivistyspalvelut	1,02 (0,310)	0,57 (0,568)	0,15 (0,883)		
Sosiaali- ja terveyspalvelut	1,19 (0,235)	0,79 (0,428)	0,46 (0,644)	0,47 (0,637)	
Työyhteisön koko	1-5 henkilöä	6-10 henkilöä	11-20 henkilöä		
6-10 henkilöä	1,61 (0,107)				
11-20 henkilöä	0,75 (0,453)	0,90 (0,370)			
Yli 20 henkilöä	0,93 (0,351)	0,61 (0,540)	0,23 (0,815)		
Työkokemus kunta-alalla	Alle 1 vuosi	1-5 vuotta	6-10 vuotta	11-20 vuotta	21-30 vuotta
1-5 vuotta	0,08 (0,937)				
6-10 vuotta	0,41 (0,679)	0,80 (0,421)			
11-20 vuotta	0,25 (0,802)	0,31 (0,756)	1,11 (0,269)		
21-30 vuotta	0,02 (0,983)	0,10 (0,922)	0,75 (0,457)	0,44 (0,661)	
Yli 30 vuotta	0,51 (0,608)	0,96 (0,339)	0,20 (0,839)	1,23 (0,218)	0,91 (0,364)
Työsuhde	Muu työsuhde		Kotikunta	Muu kunta	
Vakituinen	0,63 (0,529)		Jyväskylä	0,94 (0,346)	
Tunnetila	Normaali	Rennompi			
Rennompi	1,67 (0,096)				
Stressaantuneempi	0,33 (0,742)	1,31 (0,189)			

Huom. Tilastollisesti merkitsevät erot on merkitty lihavoiduilla numeroilla

Tilastollisen merkitsevyyden raja-arvot (merkitsevyytaso 95 %): $t \geq 1,96$ ja $p \leq 0,05$

Työyhteisöilon ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yhteisötasolla

Polkukertoimet suuruusjärjestyksessä suurimmasta pienimpään yhteisötasolla

Taustamuuttuja (ryhmän nro)	Vertailuryhmä	n	β	SE
1. Työkokemus kunta-alalla (2.)	1-5 vuotta	488	0,0126	0,0452
2. Työyhteisön koko (1.)	1-5 henkilöä	616	0,0031	0,0469
3. Kotikunta (2.)	Muu kunta	367	-0,0045	0,0487
4. Asema organisaatiossa (2.)	Esimies	354	-0,0066	0,0556
5. Työyhteisön koko (3.)	11-20 henkilöä	712	-0,0077	0,0378
6. Koulutustaso (4.)	Alempi korkeakouluaste	614	-0,0089	0,0413
7. Työsuhteen laatu (2.)	Muu työsuhde	430	-0,014	0,0516
8. Työyhteisö (5.)	Sosiaali- ja terveystalvet	1251	-0,0169	0,0281
9. Ikä (4.)	50-59 vuotta	943	-0,0187	0,0319
10. Ikä (6.)	Yli 59 vuotta	215	-0,0203	0,0396
11. Tunnetila (2.)	Rennompi	244	-0,0209	0,0591
12. Tunnetila (1.)	Normaali	2299	-0,0328	0,0213
13. Työkokemus kunta-alalla (6.)	Yli 30 vuotta	385	-0,0331	0,0472
14. Työkokemus kunta-alalla (5.)	21-30 vuotta	684	-0,0361	0,0435
15. Ikä (2.)	30-39 vuotta	588	-0,0406	0,0385
16. Ikä (1.)	Alle 30 vuotta	286	-0,0406	0,0643
17. Sukupuoli (2.)	Nainen	2363	-0,0421	0,0219
18. Koulutustaso (2.)	Keskiaste	1069	-0,0456	0,0320
Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	-0,0486	0,0190
19. Koulutustaso (3.)	Alin korkea-aste	385	-0,0509	0,0454
20. Työsuhteen laatu (1.)	Vakituinen	2439	-0,0517	0,0209
21. Asema organisaatiossa (1.)	Työntekijä	2515	-0,0523	0,0207
22. Työyhteisö (4.)	Sivistystalvet	1102	-0,0535	0,0340
23. Kotikunta (1.)	Jyväskylä	2502	-0,0589	0,0204
24. Ikä (3.)	40-49 vuotta	837	-0,0638	0,0388
25. Työyhteisön koko (4.)	Yli 20 henkilöä	824	-0,0657	0,0337
26. Koulutustaso (5.)	Ylempi korkeakouluaste	644	-0,0717	0,0405
27. Sukupuoli (1.)	Mies	506	-0,0773	0,0407
28. Työkokemus kunta-alalla (4.)	11-20 vuotta	731	-0,0803	0,0390
29. Koulutustaso (6.)	Tutkijakoulutusaste	67	-0,0809	0,1199
30. Työkokemus kunta-alalla (3.)	6-10 vuotta	457	-0,0824	0,0421
31. Työyhteisö (3.)	Liikelaitokset	318	-0,0983	0,0473
32. Työyhteisö (2.)	Kaupunkirakennepalvet	129	-0,1032	0,0682
33. Työyhteisön koko (2.)	6-10 henkilöä	717	-0,1182	0,0356
34. Tunnetila (3.)	Stressaantuneempi	326	-0,1539	0,0597
35. Työkokemus kunta-alalla (1.)	Alle 1 vuosi	124	-0,1567	0,0302
36. Koulutustaso (1.)	Perusaste	89	-0,2330	0,1369
37. Työyhteisö (1.)	Konsernihallinto	69	-0,2886	0,1705

Työyhteisöilon ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yhteisötasolla

Vertailuryhmien erot faktoreiden FC-3b ja FC-1 välisissä yhteyksissä: t-arvo (p-arvo)

Sukupuoli	Nainen	Asema		Esimies	
Mies	0,69 (0,490)	Työntekijä		0,78 (0,438)	
Ikä	< 30 vuotta	30-39 vuotta	40-49 vuotta	50-59 vuotta	
30-39 vuotta	0,00 (1,000)				
40-49 vuotta	0,30 (0,761)	0,41 (0,681)			
50-59 vuotta	0,32 (0,747)	0,43 (0,665)	0,91 (0,365)		
Yli 59 vuotta	0,25 (0,803)	0,30 (0,765)	0,55 (0,583)	0,02 (0,982)	
Koulutustaso	Perusaste	Keskiaste	Alin korkea-aste	Alempi korkeakoulu	Ylempi korkeakoulu
Keskiaste	1,59 (0,111)				
Alin korkea-aste	1,59 (0,113)	0,09 (0,929)			
Alempi korkeakoulu	1,87 (0,063)	0,70 (0,485)	0,66 (0,507)		
Ylempi korkeakoulu	1,34 (0,179)	0,50 (0,615)	0,33 (0,741)	1,09 (0,278)	
Tutkijakoulutus	0,81 0,419	0,27 (0,788)	0,25 (0,802)	0,55 (0,583)	0,07 (0,944)
Työyhteisö	Konserni-hallinto	Kaupunki-rakenne	Liike-laitokset	Sivistyspalvelut	
Kaupunkirakenne	1,20 (0,232)				
Liikelaitokset	1,48 (0,139)	0,06 (0,955)			
Sivistyspalvelut	1,65 (0,099)	0,49 (0,626)	0,66 (0,511)		
Sosiaali- ja terveyspalvelut	2,16 (0,031)	0,96 (0,339)	1,34 (0,179)	0,84 (0,403)	
Työyhteisön koko	1-5 henkilöä	6-10 henkilöä	11-20 henkilöä		
6-10 henkilöä	2,09 (0,037)				
11-20 henkilöä	0,18 (0,856)	2,13 (0,033)			
Yli 20 henkilöä	1,22 (0,221)	1,07 (0,285)	1,15 (0,251)		
Työkokemus kunta-alalla	Alle 1 vuosi	1-5 vuotta	6-10 vuotta	11-20 vuotta	21-30 vuotta
1-5 vuotta	1,86 (0,063)				
6-10 vuotta	0,90 (0,367)	1,53 (0,125)			
11-20 vuotta	0,80 (0,424)	1,54 (0,124)	0,04 (0,972)		
21-30 vuotta	1,17 (0,242)	0,76 (0,447)	0,73 (0,465)	0,76 (0,448)	
Yli 30 vuotta	1,46 (0,146)	0,69 (0,488)	0,78 (0,434)	0,74 (0,459)	0,04 (0,965)
Työsuhde	Muu työsuhde		Kotikunta	Muu kunta	
Vakituinen	0,70 (0,487)		Jyväskylä	0,96 (0,335)	
Tunnetila	Normaali	Rennompi			
Rennompi	0,18 (0,861)				
Stressaantuneempi	1,99 (0,047)	1,55 (0,121)			

Huom. Tilastollisesti merkitsevät erot on merkitty lihavoiduilla numeroilla

Tilastollisen merkitsevyyden raja-arvot (merkitsevyytaso 95 %): $t \geq 1,96$ ja $p \leq 0,05$

Faktoreiden väliset yhteydet vertailuryhmittäin

Työyhteisöilon (kokonaisvaikutus) ja sisäisen yrittäjyyden välinen yhteys

Polkukertoimet taustamuuttujittain ja vertailuryhmittäin yksilö- ja yhteisötasolla

Taustamuuttuja	Vertailuryhmä	n	Polkukerroin β	
			Yksilö	Yhteisö
Sukupuoli	1. Mies	506	0,4055	0,3963
	2. Nainen	2363	0,4042	0,4765
Ikä	1. Alle 30 vuotta	286	0,4226	0,4385
	2. 30-39 vuotta	588	0,3713	0,4876
	3. 40-49 vuotta	837	0,4050	0,4657
	4. 50-59 vuotta	943	0,3664	0,4800
	5. Yli 59 vuotta	215	0,5427	0,4868
Koulutustaso	1. Perusaste	89	0,4453	0,4707
	2. Keskiaste	1069	0,3736	0,4597
	3. Alin korkea-aste	385	0,4443	0,4384
	4. Alempi korkeakouluaste	614	0,4459	0,4853
	5. Ylempi korkeakouluaste	644	0,3684	0,4660
	6. Tutkijakoulutusaste	67	0,4012	0,4950
Asema organisaatiossa	1. Työntekijä	2515	0,3913	0,4504
	2. Esimies	354	0,5579	0,5612
Työyhteisö	1. Konsernihallinto	69	0,6490	0,6409
	2. Kaupunkirakennepalvelut	129	0,3930	0,3381
	3. Liikelaitokset	318	0,4196	0,4032
	4. Sivistyspalvelut	1102	0,4055	0,4780
	5. Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	1251	0,3843	0,4679
Työyhteisön koko	1. 1-5 henkilöä	616	0,3936	0,5089
	2. 6-10 henkilöä	717	0,4527	0,4521
	3. 11-20 henkilöä	712	0,3502	0,4350
	4. Yli 20 henkilöä	824	0,4100	0,4536
Kunta-alan työkokemus	1. Alle 1 vuosi	124	0,3042	0,4253
	2. 1-5 vuotta	488	0,3857	0,4754
	3. 6-10 vuotta	457	0,4303	0,4448
	4. 11-20 vuotta	731	0,3670	0,4455
	5. 21-30 vuotta	684	0,4109	0,5088
	6. Yli 30 vuotta	385	0,4392	0,4728
Työsuhteen laatu	1. Vakituinen	2439	0,3984	0,4686
	2. Muu työsuhde	430	0,4199	0,4266
Kotikunta	1. Jyväskylä	2502	0,4072	0,4636
	2. Muu kunta	367	0,3578	0,4368
Tunnetila	1. Normaali	2299	0,3840	0,4589
	2. Rennompi	244	0,3791	0,4966
	3. Stressaantuneempi	326	0,4584	0,4180

Työyhteisöilon (kokonaisvaikutus) ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yksilötasolla

Polkukertoimet suuruusjärjestyksessä suurimmasta pienimpään yksilötasolla

Taustamuuttuja (ryhmän nro)	Vertailuryhmä	n	β	SE
1. Työyhteisö (1.)	Konsernihallinto	69	0,6490	0,1201
2. Asema organisaatiossa (2.)	Esimies	354	0,5579	0,0502
3. Ikä (6.)	Yli 59 vuotta	215	0,5427	0,0602
4. Tunnetila (3.)	Stressaantuneempi	326	0,4584	0,0643
5. Työyhteisön koko (2.)	6-10 henkilöä	717	0,4527	0,0322
6. Koulutustaso (4.)	Alempi korkeakouluaste	614	0,4459	0,0361
7. Koulutustaso (1.)	Perusaste	89	0,4453	0,0825
8. Koulutustaso (3.)	Alin korkea-aste	385	0,4443	0,0446
9. Työkokemus kunta-alalla (6.)	Yli 30 vuotta	385	0,4392	0,0532
10. Työkokemus kunta-alalla (3.)	6-10 vuotta	457	0,4303	0,0417
11. Ikä (1.)	Alle 30 vuotta	286	0,4226	0,0539
12. Työsuhteen laatu (2.)	Muu työsuhde	430	0,4199	0,0415
13. Työyhteisö (3.)	Liikelaitokset	318	0,4196	0,0534
14. Työkokemus kunta-alalla (5.)	21-30 vuotta	684	0,4109	0,0417
15. Työyhteisön koko (4.)	Yli 20 henkilöä	824	0,4100	0,0355
16. Kotikunta (1.)	Jyväskylä	2502	0,4072	0,0199
17. Työyhteisö (4.)	Sivistyspalvelut	1102	0,4055	0,0295
18. Sukupuoli (1.)	Mies	506	0,4055	0,0457
19. Ikä (3.)	40-49 vuotta	837	0,4050	0,0374
20. Sukupuoli (2.)	Nainen	2363	0,4042	0,0210
21. Koulutustaso (6.)	Tutkijakoulutusaste	67	0,4012	0,1659
Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	0,4009	0,0191
22. Työsuhteen laatu (1.)	Vakituisen	2439	0,3984	0,0205
23. Työyhteisön koko (1.)	1-5 henkilöä	616	0,3936	0,0421
24. Työyhteisö (2.)	Kaupunkirakennepalvelut	129	0,3930	0,0797
25. Asema organisaatiossa (1.)	Työntekijä	2515	0,3913	0,0203
26. Työkokemus kunta-alalla (2.)	1-5 vuotta	488	0,3857	0,0408
27. Työyhteisö (5.)	Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	1251	0,3843	0,0294
28. Tunnetila (1.)	Normaali	2299	0,3840	0,0199
29. Tunnetila (2.)	Rennompi	244	0,3791	0,0696
30. Koulutustaso (2.)	Keskiaste	1069	0,3736	0,0305
31. Ikä (2.)	30-39 vuotta	588	0,3713	0,0394
32. Koulutustaso (5.)	Ylempi korkeakouluaste	644	0,3684	0,0409
33. Työkokemus kunta-alalla (4.)	11-20 vuotta	731	0,3670	0,0399
34. Ikä (4.)	50-59 vuotta	943	0,3664	0,0335
35. Kotikunta (2.)	Muu kunta	367	0,3578	0,0553
36. Työyhteisön koko (3.)	11-20 henkilöä	712	0,3502	0,0373
37. Työkokemus kunta-alalla (1.)	Alle 1 vuosi	124	0,3042	0,0753

Työyhteisöilon (kokonaisvaikutus) ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yksilötasolla

Vertailuryhmien erot faktoreiden FI-3b_{kok} ja FI-1 välisissä yhteyksissä: t-arvo (p-arvo)

Sukupuoli	Nainen	Asema		Esimies	
Mies	0,03 (0,979)	Työntekijä		2,91 (0,004)	
Ikä	< 30 vuotta	30-39 vuotta	40-49 vuotta	50-59 vuotta	
30-39 vuotta	0,76 (0,449)				
40-49 vuotta	0,27 (0,788)	0,61 (0,544)			
50-59 vuotta	0,83 (0,406)	0,09 (0,926)	0,77 (0,441)		
Yli 59 vuotta	1,48 (0,139)	2,30 (0,022)	1,73 (0,085)	2,33 (0,020)	
Koulutustaso	Perusaste	Keskiaste	Alin korkea-aste	Alempi korkeakoulu	Ylempi korkeakoulu
Keskiaste	0,66 (0,508)				
Alin korkea-aste	0,01 (0,992)	1,23 (0,218)			
Alempi korkeakoulu	0,01 (0,995)	1,49 (0,137)	0,03 (0,978)		
Ylempi korkeakoulu	0,67 (0,501)	0,10 (0,918)	1,20 (0,229)	1,42 (0,157)	
Tutkijakoulutus	0,26 (0,797)	0,22 (0,830)	0,34 (0,734)	0,37 (0,714)	0,24 (0,811)
Työyhteisö	Konserni-hallinto	Kaupunki-rakenne	Liike-laitokset	Sivistys-palvelut	
Kaupunkirakenne	1,84 (0,067)				
Liikelaitokset	1,80 (0,072)	0,27 (0,786)			
Sivistyspalvelut	2,00 (0,045)	0,14 (0,890)	0,23 (0,820)		
Sosiaali- ja terveyspalvelut	2,06 (0,039)	0,09 (0,927)	0,55 (0,583)	0,51 (0,612)	
Työyhteisön koko	1-5 henkilöä	6-10 henkilöä	11-20 henkilöä		
6-10 henkilöä	1,13 (0,258)				
11-20 henkilöä	0,78 (0,439)	2,08 (0,038)			
Yli 20 henkilöä	0,30 (0,765)	0,88 (0,378)	1,16 (0,246)		
Työkokemus kunta-alalla	Alle 1 vuosi	1-5 vuotta	6-10 vuotta	11-20 vuotta	21-30 vuotta
1-5 vuotta	0,91 (0,362)				
6-10 vuotta	1,42 (0,157)	0,77 (0,445)			
11-20 vuotta	0,62 (0,537)	0,32 (0,752)	1,05 (0,294)		
21-30 vuotta	1,04 (0,300)	0,42 (0,675)	0,32 (0,752)	0,76 (0,447)	
Yli 30 vuotta	1,31 (0,190)	0,81 (0,417)	0,13 (0,894)	1,08 (0,282)	0,41 (0,679)
Työsuhde	Muu työsuhde		Kotikunta	Muu kunta	
Vakituinen	0,42 (0,678)		Jyväskylä	0,88 (0,379)	
Tunnetila	Normaali	Rennompi			
Rennompi	0,08 (0,940)				
Stressaantuneempi	1,28 (0,201)	0,43 (0,671)			

Huom. Tilastollisesti merkitsevät erot on merkitty lihavoiduilla numeroilla

Tilastollisen merkitsevyyden raja-arvot (merkitsevyytaso 95 %): $t \geq 1,96$ ja $p \leq 0,05$

Työyhteisöilon (kokonaisvaikutus) ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yhteisötasolla

Polkukertoimet suuruusjärjestyksessä suurimmasta pienimpään yhteisötasolla

Taustamuuttuja (ryhmän nro)	Vertailuryhmä	n	β	SE
1. Työyhteisö (1.)	Konsernihallinto	69	0,6409	0,1344
2. Asema organisaatiossa (2.)	Esimies	354	0,5612	0,0472
3. Työyhteisön koko (1.)	1-5 henkilöä	616	0,5089	0,0352
4. Työkokemus kunta-alalla (5.)	21-30 vuotta	684	0,5088	0,0342
5. Tunnetila (2.)	Rennompi	244	0,4966	0,0658
6. Koulutustaso (6.)	Tutkijakoulutusaste	67	0,4950	0,1185
7. Ikä (2.)	30-39 vuotta	588	0,4876	0,0357
8. Ikä (6.)	Yli 59 vuotta	215	0,4868	0,0364
9. Koulutustaso (4.)	Alempi korkeakouluaste	614	0,4853	0,0361
10. Ikä (4.)	50-59 vuotta	943	0,4800	0,0289
11. Työyhteisö (4.)	Sivistyspalvelut	1102	0,4780	0,0288
12. Sukupuoli (2.)	Nainen	2363	0,4765	0,0186
13. Työkokemus kunta-alalla (2.)	1-5 vuotta	488	0,4754	0,0415
14. Työkokemus kunta-alalla (6.)	Yli 30 vuotta	385	0,4728	0,0475
15. Koulutustaso (1.)	Perusaste	89	0,4707	0,1005
16. Työsuhteen laatu (1.)	Vakituisen	2439	0,4686	0,0184
17. Työyhteisö (5.)	Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	1251	0,4679	0,0259
18. Koulutustaso (5.)	Ylempi korkeakouluaste	644	0,4660	0,0306
19. Ikä (3.)	40-49 vuotta	837	0,4657	0,0331
20. Kotikunta (1.)	Jyväskylä	2502	0,4636	0,0183
Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	0,4611	0,0169
21. Koulutustaso (2.)	Keskiaste	1069	0,4597	0,0287
22. Tunnetila (1.)	Normaali	2299	0,4589	0,0185
23. Työyhteisön koko (4.)	Yli 20 henkilöä	824	0,4536	0,0302
24. Työyhteisön koko (2.)	6-10 henkilöä	717	0,4521	0,0377
25. Asema organisaatiossa (1.)	Työntekijä	2515	0,4504	0,0182
26. Työkokemus kunta-alalla (4.)	11-20 vuotta	731	0,4455	0,0328
27. Työkokemus kunta-alalla (3.)	6-10 vuotta	457	0,4448	0,0398
28. Ikä (1.)	Alle 30 vuotta	286	0,4385	0,0591
29. Koulutustaso (3.)	Alin korkea-aste	385	0,4384	0,0503
30. Kotikunta (2.)	Muu kunta	367	0,4368	0,0454
31. Työyhteisön koko (3.)	11-20 henkilöä	712	0,4350	0,0344
32. Työsuhteen laatu (2.)	Muu työsuhte	430	0,4266	0,0485
33. Työkokemus kunta-alalla (1.)	Alle 1 vuosi	124	0,4253	0,1029
34. Tunnetila (3.)	Stressaantuneempi	326	0,4180	0,0512
35. Työyhteisö (3.)	Liikelaitokset	318	0,4032	0,0449
36. Sukupuoli (1.)	Mies	506	0,3963	0,0401
37. Työyhteisö (2.)	Kaupunkirakennepalvelut	129	0,3381	0,0762

Työyhteisöilon (kokonaisvaikutus) ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yhteisötasolla

Vertailuryhmien erot faktoreiden FC-3b_{kok} ja FC-1 välisissä yhteyksissä: t-arvo (p-arvo)

Sukupuoli	Nainen		Asema		Esimies
Mies	1,81 (0,070)		Työntekijä		2,15 ((0,032)
Ikä	< 30 vuotta	30-39 vuotta	40-49 vuotta	50-59 vuotta	
30-39 vuotta	0,75 (0,455)				
40-49 vuotta	0,41 (0,682)	0,42 (0,658)			
50-59 vuotta	0,67 (0,501)	0,17 (0,869)	0,33 (0,744)		
Yli 59 vuotta	0,64 (0,520)	0,01 (0,990)	0,31 (0,756)	0,11 (0,914)	
Koulutustaso	Perusaste	Keskiaste	Alin korkea-aste	Alempi korkeakoulu	Ylempi korkeakoulu
Keskiaste	0,11 (0,915)				
Alin korkea-aste	0,28 (0,779)	0,38 (0,706)			
Alempi korkeakoulu	0,14 (0,886)	0,54 (0,584)	0,78 (0,438)		
Ylempi korkeakoulu	0,05 (0,959)	0,14 (0,886)	0,50 (0,619)	0,41 (0,682)	
Tutkijakoulutus	0,16 (0,875)	0,30 (0,766)	0,44 (0,664)	0,08 (0,933)	0,28 (0,776)
Työyhteisö	Konserni-hallinto	Kaupunki-rakenne	Liike-laitokset	Sivistyspalvelut	
Kaupunkirakenne	2,13 (0,035)				
Liikelaitokset	2,08 (0,039)	0,76 (0,446)			
Sivistyspalvelut	1,36 (0,174)	1,59 (0,112)	1,27 (0,203)		
Sosiaali- ja terveyspalvelut	1,51 (0,131)	1,54 (0,124)	1,15 (0,249)	0,26 (0,794)	
Työyhteisön koko	1-5 henkilöä	6-10 henkilöä	11-20 henkilöä		
6-10 henkilöä	1,09 (0,276)				
11-20 henkilöä	1,50 (0,135)	0,34 (0,738)			
Yli 20 henkilöä	1,19 (0,233)	0,03 (0,975)	0,41 (0,683)		
Työkokemus kunta-alalla	Alle 1 vuosi	1-5 vuotta	6-10 vuotta	11-20 vuotta	21-30 vuotta
1-5 vuotta	0,52 (0,606)				
6-10 vuotta	0,21 (0,834)	0,53 (0,595)			
11-20 vuotta	0,22 (0,823)	0,57 (0,569)	0,01 (0,989)		
21-30 vuotta	0,91 (0,361)	0,62 (0,533)	1,21 (0,227)	1,34 (0,181)	
Yli 30 vuotta	0,47 (0,641)	0,04 (0,967)	0,46 (0,649)	0,48 (0,631)	0,62 (0,534)
Työsuhde	Muu työsuhde		Kotikunta	Muu kunta	
Vakituinen	0,87 (0,385)		Jyväskylä	0,53 (0,598)	
Tunnetila	Normaali	Rennompi			
Rennompi	0,62 (0,534)				
Stressaantuneempi	0,78 (0,438)	0,96 (0,338)			

Huom. Tilastollisesti merkitsevät erot on merkitty lihavoiduilla numeroilla

Tilastollisen merkitsevyyden raja-arvot (merkitsevyytaso 95 %): $t \geq 1,96$ ja $p \leq 0,05$

Faktoreiden väliset yhteydet vertailuryhmittäin

Auttamisen ja sisäisen yrittäjyyden välinen yhteys

Polkukertoimet taustamuuttujittain ja vertailuryhmittäin yksilö- ja yhteisötasolla

Taustamuuttuja	Vertailuryhmä	n	Polkukerroin β	
			Yksilö	Yhteisö
Sukupuoli	1. Mies	506	0,2333	0,1431
	2. Nainen	2363	0,2178	0,2178
Ikä	1. Alle 30 vuotta	286	0,1717	0,2064
	2. 30-39 vuotta	588	0,2177	0,2538
	3. 40-49 vuotta	837	0,2266	0,2266
	4. 50-59 vuotta	943	0,2215	0,2215
	5. Yli 59 vuotta	215	0,2629	0,2629
Koulutustaso	1. Perusaste	89	0,1381	0,1914
	2. Keskiaste	1069	0,2327	0,2384
	3. Alin korkea-aste	385	0,2305	0,0761
	4. Alempi korkeakouluaste	614	0,2047	0,1860
	5. Ylempi korkeakouluaste	644	0,2407	0,2505
	6. Tutkijakoulutusaste	67	0,3046	0,0943
Asema organisaatiossa	1. Työntekijä	2515	0,2123	0,2117
	2. Esimies	354	0,2647	0,1515
Työyhteisö	1. Konsernihallinto	69	0,1794	0,1317
	2. Kaupunkirakennepalvelut	129	0,1615	0,0868
	3. Liikelaitokset	318	0,1792	0,0835
	4. Sivistyspalvelut	1102	0,2332	0,2124
	5. Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	1251	0,2329	0,2456
Työyhteisön koko	1. 1-5 henkilöä	616	0,2390	0,2059
	2. 6-10 henkilöä	717	0,2011	0,2646
	3. 11-20 henkilöä	712	0,1800	0,2099
	4. Yli 20 henkilöä	824	0,2546	0,1720
Kunta-alan työkokemus	1. Alle 1 vuosi	124	0,2597	0,1720
	2. 1-5 vuotta	488	0,1933	0,1581
	3. 6-10 vuotta	457	0,1994	0,2230
	4. 11-20 vuotta	731	0,2329	0,1880
	5. 21-30 vuotta	684	0,2481	0,1928
	6. Yli 30 vuotta	385	0,2176	0,2439
Työsuhteen laatu	1. Vakituinen	2439	0,2260	0,2101
	2. Muu työsuhde	430	0,1941	0,1865
Kotikunta	1. Jyväskylä	2502	0,2361	0,2057
	2. Muu kunta	367	0,1489	0,2335
Tunnetila	1. Normaali	2299	0,2154	0,2121
	2. Rennompi	244	0,2493	0,1387
	3. Stressaantuneempi	326	0,2419	0,2220

Auttamisen ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yksilötasolla

Polkukertoimet suuruusjärjestyksessä suurimmasta pienimpään yksilötasolla

Taustamuuttuja (ryhmän nro)	Vertailuryhmä	n	β	SE
1. Koulutustaso (6.)	Tutkijakoulutusaste	67	0,3046	0,1438
2. Asema organisaatiossa (2.)	Esimies	354	0,2647	0,0479
3. Ikä (6.)	Yli 59 vuotta	215	0,2629	0,0575
4. Työkokemus kunta-alalla (1.)	Alle 1 vuosi	124	0,2597	0,0959
5. Työyhteisön koko (4.)	Yli 20 henkilöä	824	0,2546	0,0287
6. Tunnetila (2.)	Rennempi	244	0,2493	0,0528
7. Työkokemus kunta-alalla (5.)	21-30 vuotta	684	0,2481	0,0305
8. Tunnetila (3.)	Stressaantuneempi	326	0,2419	0,0495
9. Koulutustaso (5.)	Ylempi korkeakouluaste	644	0,2407	0,0353
10. Työyhteisön koko (1.)	1-5 henkilöä	616	0,2390	0,0331
11. Kotikunta (1.)	Jyväskylä	2502	0,2361	0,0168
12. Sukupuoli (1.)	Mies	506	0,2333	0,0376
13. Työyhteisö (4.)	Sivistyspalvelut	1102	0,2332	0,0263
14. Työyhteisö (5.)	Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	1251	0,2329	0,0263
15. Työkokemus kunta-alalla (4.)	11-20 vuotta	731	0,2329	0,0333
16. Koulutustaso (2.)	Keskiaste	1069	0,2327	0,0248
17. Koulutustaso (3.)	Alin korkea-aste	385	0,2305	0,0415
18. Ikä (3.)	40-49 vuotta	837	0,2266	0,0279
19. Työsuhteen laatu (1.)	Vakituisen	2439	0,2260	0,0175
Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	0,2221	0,0162
20. Ikä (4.)	50-59 vuotta	943	0,2215	0,0250
21. Sukupuoli (2.)	Nainen	2363	0,2178	0,0171
22. Ikä (2.)	30-39 vuotta	588	0,2177	0,0397
23. Työkokemus kunta-alalla (6.)	Yli 30 vuotta	385	0,2176	0,0376
24. Tunnetila (1.)	Normaali	2299	0,2154	0,0179
25. Asema organisaatiossa (1.)	Työntekijä	2515	0,2123	0,0170
26. Koulutustaso (4.)	Alempi korkeakouluaste	614	0,2047	0,0369
27. Työyhteisön koko (2.)	6-10 henkilöä	717	0,2011	0,0296
28. Työkokemus kunta-alalla (3.)	6-10 vuotta	457	0,1994	0,0462
29. Työsuhteen laatu (2.)	Muu työsuhde	430	0,1941	0,0419
30. Työkokemus kunta-alalla (2.)	1-5 vuotta	488	0,1933	0,0359
31. Työyhteisön koko (3.)	11-20 henkilöä	712	0,1800	0,0324
32. Työyhteisö (1.)	Konsernihallinto	69	0,1794	0,0739
33. Työyhteisö (3.)	Liikelaitokset	318	0,1792	0,0416
34. Ikä (1.)	Alle 30 vuotta	286	0,1717	0,0581
35. Työyhteisö (2.)	Kaupunkirakennepalvelut	129	0,1615	0,0578
36. Kotikunta (2.)	Muu kunta	367	0,1489	0,0434
37. Koulutustaso (1.)	Perusaste	89	0,1381	0,0682

Auttamisen ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yksilötasolla

Vertailuryhmien erot faktoreiden FI-4 ja FI-1 välisissä yhteyksissä: t-arvo (p-arvo)

Sukupuoli	Nainen		Asema		Esimies	
Mies	0,38 (0,704)		Työntekijä		1,08 (0,282)	
Ikä	< 30 vuotta	30-39 vuotta	40-49 vuotta	50-59 vuotta		
30-39 vuotta	0,66 (0,510)					
40-49 vuotta	0,94 (0,348)	0,19 (0,850)				
50-59 vuotta	0,90 (0,370)	0,09 (0,932)	0,14 (0,891)			
Yli 59 vuotta	1,09 (0,275)	0,61 (0,543)	0,58 (0,560)	0,70 (0,484)		
Koulutustaso	Perusaste	Keskiaste	Alin korkea-aste	Alempi korkeakoulu	Ylempi korkeakoulu	
Keskiaste	1,07 (0,283)					
Alin korkea-aste	1,00 (0,317)	0,05 (0,964)				
Alempi korkeakoulu	0,66 (0,507)	0,65 (0,515)	0,45 (0,651)			
Ylempi korkeakoulu	1,05 (0,297)	0,19 (0,849)	0,18 (0,855)	0,71 (0,480)		
Tutkijakoulutus	1,14 (0,257)	0,68 (0,495)	0,64 (0,522)	0,83 (0,410)	0,54 (0,590)	
Työyhteisö	Konserni-hallinto	Kaupunki-rakenne	Liikelaitokset	Sivistyspalvelut		
Kaupunkirakenne	0,19 (0,851)					
Liikelaitokset	0,00 (0,998)	0,24 (0,813)				
Sivistyspalvelut	0,50 (0,614)	0,90 (0,366)	1,00 (0,316)			
Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	0,47 (0,637)	0,85 (0,395)	0,96 (0,339)	0,01 (0,994)		
Työyhteisön koko	1-5 henkilöä	6-10 henkilöä	11-20 henkilöä			
6-10 henkilöä	0,86 (0,392)					
11-20 henkilöä	1,27 (0,204)	0,48 (0,630)				
Yli 20 henkilöä	0,36 (0,722)	1,30 (0,196)	1,73 (0,084)			
Työkokemus kunta-alalla	Alle 1 vuosi	1-5 vuotta	6-10 vuotta	11-20 vuotta	21-30 vuotta	
1-5 vuotta	0,77 (0,440)					
6-10 vuotta	0,59 (0,553)	0,11 (0,916)				
11-20 vuotta	0,30 (0,766)	0,79 (0,430)	0,60 (0,548)			
21-30 vuotta	0,14 (0,888)	1,16 (0,245)	0,92 (0,359)	0,34 (0,737)		
Yli 30 vuotta	0,49 (0,623)	0,46 (0,643)	0,30 (0,765)	0,29 (0,774)	0,62 (0,537)	
Työsuhde	Muu työsuhde		Kotikunta		Muu kunta	
Vakituinen	0,71 (0,481)		Jyväskylä		1,86 (0,063)	
Tunnetila	Normaali	Rennompi				
Rennompi	0,59 (0,556)					
Stressaantuneempi	0,52 (0,604)	0,10 (0,919)				

Huom. Tilastollisesti merkitsevät erot on merkitty lihavoiduilla numeroilla

Tilastollisen merkitsevyyden raja-arvot (merkitsevyytaso 95 %): $t \geq 1,96$ ja $p \leq 0,05$

Auttamisen ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yhteisötasolla

Polkukertoimet suuruusjärjestyksessä suurimmasta pienimpään yhteisötasolla

Taustamuuttuja (ryhmän nro)	Vertailuryhmä	n	β	SE
1. Työyhteisön koko (2.)	6-10 henkilöä	717	0,2646	0,0439
2. Ikä (6.)	Yli 59 vuotta	215	0,2629	0,0466
3. Ikä (2.)	30-39 vuotta	588	0,2538	0,0404
4. Koulutustaso (5.)	Ylempi korkeakouluaste	644	0,2505	0,0439
5. Työyhteisö (5.)	Sosiaali- ja terveystalvet	1251	0,2456	0,0306
6. Työkokemus kunta-alalla (6.)	Yli 30 vuotta	385	0,2439	0,0516
7. Koulutustaso (2.)	Keskiaste	1069	0,2384	0,0342
8. Kotikunta (2.)	Muu kunta	367	0,2335	0,0528
9. Ikä (3.)	40-49 vuotta	837	0,2266	0,0396
10. Työkokemus kunta-alalla (3.)	6-10 vuotta	457	0,2230	0,0434
11. Tunnetila (3.)	Stressaantuneempi	326	0,2220	0,0690
12. Ikä (4.)	50-59 vuotta	943	0,2215	0,0376
13. Sukupuoli (2.)	Nainen	2363	0,2178	0,0230
14. Työyhteisö (4.)	Sivistyspalvelut	1102	0,2124	0,0393
15. Tunnetila (1.)	Normaali	2299	0,2121	0,0228
16. Asema organisaatiossa (1.)	Työntekijä	2515	0,2117	0,0219
17. Työsuhteen laatu (1.)	Vakituisen	2439	0,2101	0,0221
18. Työyhteisön koko (3.)	11-20 henkilöä	712	0,2099	0,0453
Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	0,2072	0,0206
19. Ikä (1.)	Alle 30 vuotta	286	0,2064	0,0697
20. Työyhteisön koko (1.)	1-5 henkilöä	616	0,2059	0,0402
21. Kotikunta (1.)	Jyväskylä	2502	0,2057	0,0220
22. Työkokemus kunta-alalla (5.)	21-30 vuotta	684	0,1928	0,0476
23. Koulutustaso (1.)	Perusaste	89	0,1914	0,0957
24. Työkokemus kunta-alalla (4.)	11-20 vuotta	731	0,1880	0,0411
25. Työsuhteen laatu (2.)	Muu työsuhte	430	0,1865	0,0562
26. Koulutustaso (4.)	Alempi korkeakouluaste	614	0,1860	0,0422
27. Työkokemus kunta-alalla (1.)	Alle 1 vuosi	124	0,1720	0,0375
28. Työyhteisön koko (4.)	Yli 20 henkilöä	824	0,1720	0,0375
29. Työkokemus kunta-alalla (2.)	1-5 vuotta	488	0,1581	0,0486
30. Asema organisaatiossa (2.)	Esimies	354	0,1515	0,0641
31. Sukupuoli (1.)	Mies	506	0,1431	0,0448
32. Tunnetila (2.)	Rennempi	244	0,1387	0,0741
33. Työyhteisö (1.)	Konsernihallinto	69	0,1317	0,1865
34. Koulutustaso (6.)	Tutkijakoulutusaste	67	0,0943	0,1279
35. Työyhteisö (2.)	Kaupunkirakennepalvelut	129	0,0868	0,0731
36. Työyhteisö (3.)	Liikelaitokset	318	0,0835	0,0495
37. Koulutustaso (3.)	Alin korkea-aste	385	0,0761	0,0563

Auttamisen ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yhteisötasolla

Vertailuryhmien erot faktoreiden FC-4 ja FC-1 välisissä yhteyksissä: t-arvo (p-arvo)

Sukupuoli	Nainen		Asema		Esimies
Mies	1,39 (0,165)		Työntekijä		0,95 (0,340)
Ikä	< 30 vuotta	30-39 vuotta	40-49 vuotta	50-59 vuotta	
30-39 vuotta	0,63 (0,530)				
40-49 vuotta	0,30 (0,768)	1,22 (0,224)			
50-59 vuotta	0,38 (0,704)	1,35 (0,178)	0,12 (0,905)		
Yli 59 vuotta	0,24 (0,815)	0,94 (0,345)	0,03 (0,978)	0,11 (0,914)	
Koulutustaso	Perusaste	Keskiaste	Alin korkea-aste	Alempi korkeakoulu	Ylempi korkeakoulu
Keskiaste	0,39 (0,699)				
Alin korkea-aste	0,92 (0,359)	2,45 (0,014)			
Alempi korkeakoulu	0,05 (0,963)	0,95 (0,343)	1,58 (0,114)		
Ylempi korkeakoulu	0,48 (0,632)	0,22 (0,828)	2,44 (0,015)	1,06 (0,290)	
Tutkijakoulutus	0,63 (0,533)	1,03 (0,304)	0,13 (0,900)	0,68 (0,495)	1,10 (0,272)
Työyhteisö	Konserni-hallinto	Kaupunki-rakenne	Liikelaitokset	Sivistyspalvelut	
Kaupunkirakenne	0,27 (0,789)				
Liikelaitokset	0,35 (0,724)	0,04 (0,971)			
Sivistyspalvelut	0,49 (0,622)	1,07 (0,285)	1,66 (0,098)		
Sosiaali- ja terveyspalvelut	0,83 (0,407)	1,62 (0,106)	2,47 (0,014)	0,68 (0,500)	
Työyhteisön koko	1-5 henkilöä	6-10 henkilöä	11-20 henkilöä		
6-10 henkilöä	0,98 (0,330)				
11-20 henkilöä	0,07 (0,948)	0,87 (0,386)			
Yli 20 henkilöä	0,61 (0,542)	1,62 (0,107)	0,65 (0,516)		
Työkokemus kunta-alalla	Alle 1 vuosi	1-5 vuotta	6-10 vuotta	11-20 vuotta	21-30 vuotta
1-5 vuotta	0,14 (0,888)				
6-10 vuotta	0,60 (0,551)	0,99 (0,321)			
11-20 vuotta	0,16 (0,874)	0,47 (0,641)	0,56 (0,574)		
21-30 vuotta	0,18 (0,854)	0,50 (0,619)	0,44 (0,658)	0,08 (0,939)	
Yli 30 vuotta	0,77 (0,441)	1,20 (0,229)	0,31 (0,755)	0,82 (0,410)	0,69 (0,492)
Työsuhde	Muu työsuhde		Kotikunta	Muu kunta	
Vakituinen	0,41 (0,682)		Jyväskylä	0,46 (0,648)	
Tunnetila	Normaali	Rennompi			
Rennompi	0,99 (0,321)				
Stressaantuneempi	0,15 (0,881)	0,82 (0,415)			

Huom. Tilastollisesti merkitsevät erot on merkitty lihavoiduilla numeroilla

Tilastollisen merkitsevyyden raja-arvot (merkitsevyytaso 95 %): $t \geq 1,96$ ja $p \leq 0,05$

Faktoreiden väliset yhteydet vertailuryhmittäin

Johtamistyylin ja sisäisen yrittäjyyden välinen yhteys

Polkukertoimet taustamuuttujittain ja vertailuryhmittäin yksilö- ja yhteisötasolla

Taustamuuttuja	Vertailuryhmä	n	Polkukerroin β	
			Yksilö	Yhteisö
Sukupuoli	1. Mies	506	0,3277	0,3814
	2. Nainen	2363	0,3239	0,2965
Ikä	1. Alle 30 vuotta	286	0,2278	0,2337
	2. 30-39 vuotta	588	0,3429	0,2674
	3. 40-49 vuotta	837	0,3175	0,3198
	4. 50-59 vuotta	943	0,3867	0,3110
	5. Yli 59 vuotta	215	0,2751	0,3104
Koulutustaso	1. Perusaste	89	0,4773	0,2998
	2. Keskiaste	1069	0,3731	0,3212
	3. Alin korkea-aste	385	0,2931	0,3319
	4. Alempi korkeakouluaste	614	0,3046	0,2985
	5. Ylempi korkeakouluaste	644	0,2599	0,2894
	6. Tutkijakoulutusaste	67	0,2906	0,2805
Asema organisaatiossa	1. Työntekijä	2515	0,3254	0,3216
	2. Esimies	354	0,2621	0,2208
Työyhteisö	1. Konsernihallinto	69	0,1826	0,0857
	2. Kaupunkirakennepalvelut	129	0,3557	0,3955
	3. Liikelaitokset	318	0,3966	0,3775
	4. Sivistyspalvelut	1102	0,3074	0,3160
	5. Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	1251	0,3212	0,2927
Työyhteisön koko	1. 1-5 henkilöä	616	0,3032	0,2971
	2. 6-10 henkilöä	717	0,3047	0,2470
	3. 11-20 henkilöä	712	0,3708	0,3624
	4. Yli 20 henkilöä	824	0,3364	0,3304
Kunta-alan työkokemus	1. Alle 1 vuosi	124	0,3849	0,3304
	2. 1-5 vuotta	488	0,3239	0,2912
	3. 6-10 vuotta	457	0,2702	0,3114
	4. 11-20 vuotta	731	0,3563	0,3555
	5. 21-30 vuotta	684	0,3516	0,2636
	6. Yli 30 vuotta	385	0,3431	0,3303
Työsuhteen laatu	1. Vakituinen	2439	0,3420	0,3111
	2. Muu työsuhde	430	0,2686	0,3252
Kotikunta	1. Jyväskylä	2502	0,3263	0,3061
	2. Muu kunta	367	0,3608	0,3664
Tunnetila	1. Normaali	2299	0,3557	0,3203
	2. Rennompi	244	0,3418	0,2783
	3. Stressaantuneempi	326	0,1831	0,2949

Johtamistyylin ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yksilötasolla

Polkukertoimet suuruusjärjestyksessä suurimmasta pienimpään yksilötasolla

Taustamuuttuja (ryhmän nro)	Vertailuryhmä	n	β	SE
1. Koulutustaso (1.)	Perusaste	89	0,4773	0,0801
2. Työyhteisö (3.)	Liikelaitokset	318	0,3966	0,0461
3. Ikä (4.)	50-59 vuotta	943	0,3867	0,0327
4. Työkokemus kunta-alalla (1.)	Alle 1 vuosi	124	0,3849	0,0822
5. Koulutustaso (2.)	Keskiaste	1069	0,3731	0,0294
6. Työyhteisön koko (3.)	11-20 henkilöä	712	0,3708	0,0396
7. Kotikunta (2.)	Muu kunta	367	0,3608	0,0509
8. Työkokemus kunta-alalla (4.)	11-20 vuotta	731	0,3563	0,0374
9. Tunnetila (1.)	Normaali	2299	0,3557	0,0198
10. Työyhteisö (2.)	Kaupunkirakennepalvelut	129	0,3557	0,0839
11. Työkokemus kunta-alalla (5.)	21-30 vuotta	684	0,3516	0,0394
12. Työkokemus kunta-alalla (6.)	Yli 30 vuotta	385	0,3431	0,0502
13. Ikä (2.)	30-39 vuotta	588	0,3429	0,0393
14. Työsuhteen laatu (1.)	Vakituisen	2439	0,3420	0,0197
15. Tunnetila (2.)	Rennompi	244	0,3418	0,0613
16. Työyhteisön koko (4.)	Yli 20 henkilöä	824	0,3364	0,0307
Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	0,3307	0,0182
17. Sukupuoli (1.)	Mies	506	0,3277	0,0399
18. Kotikunta (1.)	Jyväskylä	2502	0,3263	0,0192
19. Asema organisaatiossa (1.)	Työntekijä	2515	0,3254	0,0194
20. Sukupuoli (2.)	Nainen	2363	0,3239	0,0208
21. Työkokemus kunta-alalla (2.)	1-5 vuotta	488	0,3239	0,0425
22. Työyhteisö (5.)	Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	1251	0,3212	0,0290
23. Ikä (3.)	40-49 vuotta	837	0,3175	0,0350
24. Työyhteisö (4.)	Sivistystyöpalvelut	1102	0,3074	0,0282
25. Työyhteisön koko (2.)	6-10 henkilöä	717	0,3047	0,0318
26. Koulutustaso (4.)	Alempi korkeakouluaste	614	0,3046	0,0392
27. Työyhteisön koko (1.)	1-5 henkilöä	616	0,3032	0,0392
28. Koulutustaso (3.)	Alin korkea-aste	385	0,2931	0,0455
29. Koulutustaso (6.)	Tutkijakoulutusaste	67	0,2906	0,1136
30. Ikä (6.)	Yli 59 vuotta	215	0,2751	0,0548
31. Työkokemus kunta-alalla (3.)	6-10 vuotta	457	0,2702	0,0418
32. Työsuhteen laatu (2.)	Muu työsuhte	430	0,2686	0,0436
33. Asema organisaatiossa (2.)	Esimies	354	0,2621	0,0558
34. Koulutustaso (5.)	Ylempi korkeakouluaste	644	0,2599	0,0379
35. Ikä (1.)	Alle 30 vuotta	286	0,2278	0,0548
36. Tunnetila (3.)	Stressaantuneempi	326	0,1831	0,0601
37. Työyhteisö (1.)	Konsernihallinto	69	0,1826	0,1219

Johtamistyylin ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yksilötasolla

Vertailuryhmien erot faktoreiden FI-5 ja FI-1 välisissä yhteyksissä: t-arvo (p-arvo)

Sukupuoli	Nainen		Asema		Esimies
Mies	0,08 (0,938)		Työntekijä		1,14 (0,256)
Ikä	< 30 vuotta	30-39 vuotta	40-49 vuotta	50-59 vuotta	
30-39 vuotta	1,69 (0,091)				
40-49 vuotta	1,32 (0,186)	0,48 (0,633)			
50-59 vuotta	2,39 (0,017)	0,85 (0,397)	1,45 (0,148)		
Yli 59 vuotta	0,60 (0,549)	0,93 (0,353)	0,57 (0,569)	1,52 (0,128)	
Koulutustaso	Perusaste	Keskiaste	Alin korkea-aste	Alempi korkeakoulu	Ylempi korkeakoulu
Keskiaste	1,00 (0,319)				
Alin korkea-aste	1,81 (0,072)	1,43 (0,154)			
Alempi korkeakoulu	1,61 (0,108)	1,40 (0,161)	0,19 (0,851)		
Ylempi korkeakoulu	2,05 (0,041)	2,36 (0,018)	0,55 (0,582)	0,82 (0,412)	
Tutkijakoulutus	1,39 (0,166)	0,68 (0,495)	0,02 (0,983)	0,11 (0,910)	0,25 (0,803)
Työyhteisö	Konserni-hallinto	Kaupunki-rakenne	Liikelaitokset	Sivistyspalvelut	
Kaupunkirakenne	1,20 (0,233)				
Liikelaitokset	1,88 (0,061)	0,46 (0,649)			
Sivistyspalvelut	1,07 (0,285)	0,55 (0,580)	1,54 (0,124)		
Sosiaali- ja terveyspalvelut	1,09 (0,274)	0,37 (0,714)	1,22 (0,224)	0,34 (0,734)	
Työyhteisön koko	1-5 henkilöä	6-10 henkilöä	11-20 henkilöä		
6-10 henkilöä	0,03 (0,976)				
11-20 henkilöä	1,21 (0,228)	1,30 (0,193)			
Yli 20 henkilöä	0,68 (0,499)	0,72 (0,474)	0,70 (0,487)		
Työkokemus kunta-alalla	Alle 1 vuosi	1-5 vuotta	6-10 vuotta	11-20 vuotta	21-30 vuotta
1-5 vuotta	0,65 (0,516)				
6-10 vuotta	1,26 (0,207)	0,90 (0,368)			
11-20 vuotta	0,30 (0,768)	0,56 (0,573)	1,49 (0,136)		
21-30 vuotta	0,34 (0,736)	0,47 (0,638)	1,38 (0,168)	0,09 (0,931)	
Yli 30 vuotta	0,42 (0,676)	0,29 (0,769)	1,13 (0,260)	0,21 (0,834)	0,13 (0,895)
Työsuhde	Muu työsuhde		Kotikunta	Muu kunta	
Vakituinen	1,46 (0,145)		Jyväskylä	0,64 (0,521)	
Tunnetila	Normaali	Rennompi			
Rennompi	0,22 (0,828)				
Stressaantuneempi	3,02 (0,003)	1,82 (0,070)			

Huom. Tilastollisesti merkitsevät erot on merkitty lihavoiduilla numeroilla

Tilastollisen merkitsevyyden raja-arvot (merkitsevyytaso 95 %): $t \geq 1,96$ ja $p \leq 0,05$

Johtamistyylin ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yhteisötasolla

Polkukertoimet suuruusjärjestyksessä suurimmasta pienimpään yhteisötasolla

Taustamuuttuja (ryhmän nro)	Vertailuryhmä	n	β	SE
1. Työyhteisö (2.)	Kaupunkirakennepalvelut	129	0,3955	0,0803
2. Sukupuoli (1.)	Mies	506	0,3814	0,0410
3. Työyhteisö (3.)	Liikelaitokset	318	0,3775	0,0523
4. Kotikunta (2.)	Muu kunta	367	0,3664	0,0469
5. Työyhteisön koko (3.)	11-20 henkilöä	712	0,3624	0,0357
6. Työkokemus kunta-alalla (4.)	11-20 vuotta	731	0,3555	0,0327
7. Koulutustaso (3.)	Alin korkea-aste	385	0,3319	0,0530
8. Työkokemus kunta-alalla (1.)	Alle 1 vuosi	124	0,3304	0,0324
9. Työyhteisön koko (4.)	Yli 20 henkilöä	824	0,3304	0,0324
10. Työkokemus kunta-alalla (6.)	Yli 30 vuotta	385	0,3303	0,0532
11. Työsuhteen laatu (2.)	Muu työsuhde	430	0,3252	0,0515
12. Asema organisaatiossa (1.)	Työntekijä	2515	0,3216	0,0190
13. Koulutustaso (2.)	Keskiaste	1069	0,3212	0,0300
14. Tunnetila (1.)	Normaali	2299	0,3203	0,0196
15. Ikä (3.)	40-49 vuotta	837	0,3198	0,0334
16. Työyhteisö (4.)	Sivistyspalvelut	1102	0,3160	0,0302
Kaikki vastaajat	Kaikki ryhmät	2869	0,3124	0,0178
17. Työkokemus kunta-alalla (3.)	6-10 vuotta	457	0,3114	0,0406
18. Työsuhteen laatu (1.)	Vakituisen	2439	0,3111	0,0192
19. Ikä (4.)	50-59 vuotta	943	0,3110	0,0302
20. Ikä (6.)	Yli 59 vuotta	215	0,3104	0,0381
21. Kotikunta (1.)	Jyväskylä	2502	0,3061	0,0193
22. Koulutustaso (1.)	Perusaste	89	0,2998	0,0989
23. Koulutustaso (4.)	Alempi korkeakouluaste	614	0,2985	0,0396
24. Työyhteisön koko (1.)	1-5 henkilöä	616	0,2971	0,0364
25. Sukupuoli (2.)	Nainen	2363	0,2965	0,0201
26. Tunnetila (3.)	Stressaantuneempi	326	0,2949	0,0486
27. Työyhteisö (5.)	Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	1251	0,2927	0,0262
28. Työkokemus kunta-alalla (2.)	1-5 vuotta	488	0,2912	0,0494
29. Koulutustaso (5.)	Ylempi korkeakouluaste	644	0,2894	0,0324
30. Koulutustaso (6.)	Tutkijakoulutusaste	67	0,2805	0,1236
31. Tunnetila (2.)	Rennompi	244	0,2783	0,0723
32. Ikä (2.)	30-39 vuotta	588	0,2674	0,0393
33. Työkokemus kunta-alalla (5.)	21-30 vuotta	684	0,2636	0,0341
34. Työyhteisön koko (2.)	6-10 henkilöä	717	0,247	0,0398
35. Ikä (1.)	Alle 30 vuotta	286	0,2337	0,0669
36. Asema organisaatiossa (2.)	Esimies	354	0,2208	0,0588
37. Työyhteisö (1.)	Konsernihallinto	69	0,0857	0,1596

Johtamistyylin ja sisäisen yrittäjyyden yhteys yhteisötasolla

Vertailuryhmien erot faktoreiden FC-5 ja FC-1 välisissä yhteyksissä: t-arvo (p-arvo)

Sukupuoli	Nainen	Asema		Esimies	
Mies	1,79 (0,073)	Työntekijä		1,83 (0,068)	
Ikä	< 30 vuotta	30-39 vuotta	40-49 vuotta	50-59 vuotta	
30-39 vuotta	0,46 (0,645)				
40-49 vuotta	1,25 (0,214)	1,01 (0,311)			
50-59 vuotta	1,17 (0,243)	0,89 (0,376)		0,20 (0,845)	
Yli 59 vuotta	0,92 (0,359)	0,62 (0,533)		0,14 (0,891) 0,01 (0,993)	
Koulutustaso	Perusaste	Keskiaste	Alin korkea-aste	Alempi korkeakoulu	Ylempi korkeakoulu
Keskiaste	0,20 (0,843)				
Alin korkea-aste	0,27 (0,789)	0,18 (0,857)			
Alempi korkeakoulu	0,01 (0,991)	0,46 (0,648)		0,51 (0,609)	
Ylempi korkeakoulu	0,11 (0,912)	0,69 (0,490)		0,73 (0,468) 0,18 (0,858)	
Tutkijakoulutus	0,12 (0,901)	0,33 (0,742)		0,38 (0,707) 0,14 (0,887) 0,08 (0,934)	
Työyhteisö	Konserni-hallinto	Kaupunki-rakenne	Liike-laitokset	Sivistyspalvelut	
Kaupunkirakenne	1,95 (0,053)				
Liikelaitokset	2,18 (0,030)	0,19 (0,852)			
Sivistyspalvelut	1,81 (0,070)	0,86 (0,390)		0,98 (0,328)	
Sosiaali- ja terveyspalvelut	1,76 (0,078)	1,20 (0,230)		1,46 (0,146) 0,59 (0,558)	
Työyhteisön koko	1-5 henkilöä	6-10 henkilöä	11-20 henkilöä		
6-10 henkilöä	0,92 (0,359)				
11-20 henkilöä	1,28 (0,202)	2,16 (0,031)			
Yli 20 henkilöä	0,68 (0,496)	1,64 (0,101)		0,67 (0,506)	
Työkokemus kunta-alalla	Alle 1 vuosi	1-5 vuotta	6-10 vuotta	11-20 vuotta	21-30 vuotta
1-5 vuotta	0,40 (0,693)				
6-10 vuotta	0,24 (0,812)	0,31 (0,754)			
11-20 vuotta	0,31 (0,755)	1,13 (0,258)		0,84 (0,399)	
21-30 vuotta	0,82 (0,411)	0,48 (0,634)		0,90 (0,370) 1,95 (0,052)	
Yli 30 vuotta	0,00 (0,999)	0,54 (0,592)		0,29 (0,774) 0,43 (0,671) 1,10 (0,270)	
Työsuhde	Muu työsuhde		Kotikunta	Muu kunta	
Vakituinen	0,28 (0,780)		Jyväskylä	1,13 (0,260)	
Tunnetila	Normaali	Rennompi			
Rennompi	0,65 (0,516)				
Stressaantuneempi	0,46 (0,645)	0,20 (0,843)			

Huom. Tilastollisesti merkitsevät erot on merkitty lihavoiduilla numeroilla

Tilastollisen merkitsevyyden raja-arvot (merkitsevyytaso 95 %): $t \geq 1,96$ ja $p \leq 0,05$

Koontitaulukko faktoreiden välisten polkukertoimien tilastollisesti merkittävistä eroista taustamuuttujittain yksilötasolla

Psykologinen omistajuus (FI-2) → Sisäinen yrittäjyys (FI-1)	t-arvo	p-arvo
<i>Koulutustaso</i> taustamuuttujana (β)		
Alempi korkeakouluaste (0,09) vs. keskiaste (0,29) vs.	3,27	0,001
Alempi korkeakouluaste (0,09) vs. alin korkea-aste (0,28) vs.	2,44	0,015
Alempi korkeakouluaste (0,09) vs. ylempi korkeakouluaste (0,23)	2,20	0,028
<i>Työyhteisön koko</i> taustamuuttujana (β)		
1-5 henkilöä (0,31) vs. 6-10 henkilöä (0,17)	2,15	0,032
Työnilo (FI-3) → Sisäinen yrittäjyys (FI-1)	t-arvo	p-arvo
<i>Koulutustaso</i> taustamuuttujana (β)		
Alempi korkeakouluaste (0,31) vs. perusaste (0,05)	2,00	0,046
Alempi korkeakouluaste (0,31) vs. keskiaste (0,19)	2,06	0,040
<i>Työyhteisön koko</i> taustamuuttujana (β)		
6-10 henkilöä (0,31) vs. yli 20 henkilöä (0,19)	2,28	0,023
Työyhteisöilo (FI-3b) → Sisäinen yrittäjyys (FI-1)	t-arvo	p-arvo
<i>Koulutustaso</i> taustamuuttujana (β)		
Keskiaste (-0,11) vs. alempi korkeakouluaste (0,05)	2,62	0,009
<i>Asema organisaatiossa</i> taustamuuttujana (β)		
Työntekijä (-0,06) vs. esimies (0,08)	2,00	0,045
Työyhteisöilo (FI-3b, kokonaisvaikutus) → Sisäinen yrittäjyys (FI-1)	t-arvo	p-arvo
<i>Ikä</i> taustamuuttujana (β)		
Yli 59 vuotta (0,54) vs. 30-39 vuotta (0,37)	2,30	0,022
Yli 59 vuotta (0,54) vs. 50-59 vuotta (0,37)	2,33	0,020
<i>Asema organisaatiossa</i> taustamuuttujana (β)		
Työntekijä (0,39) vs. esimies (0,56)	2,91	0,004
<i>Työyhteisö</i> taustamuuttujana (β)		
Konsernihallinto (0,65) vs. sivistyspalvelut (0,41)	2,00	0,045
Konsernihallinto (0,65) vs. sosiaali- ja terveystyöpalvelut (0,38)	2,06	0,039
<i>Työyhteisön koko</i> taustamuuttujana (β)		
6-10 henkilöä (0,45) vs. 11-20 henkilöä (0,35)	2,08	0,038
Johtamistyyli (FI-5) → Sisäinen yrittäjyys (FI-1)	t-arvo	p-arvo
<i>Ikä</i> taustamuuttujana (β)		
Alle 30 vuotta (0,23) vs. 50-59 vuotta (0,39)	2,39	0,017
<i>Koulutustaso</i> taustamuuttujana (β)		
Ylempi korkeakouluaste (0,26) vs. perusaste (0,48)	2,05	0,041
Ylempi korkeakouluaste (0,26) vs. keskiaste (0,37)	2,36	0,018
<i>Tunnetila</i> taustamuuttujana (β)		
Normaali (0,36) vs. stressaantuneempi (0,18)	3,02	0,003

Koontitaulukko faktoreiden välisten polkukertoimien tilastollisesti merkittävistä eroista taustamuuttujittain yhteisötasolla

Psykologinen omistajuus (FC-2) → Sisäinen yrittäjyys (FC-1)	t-arvo	p-arvo
<i>Tunnetila</i> taustamuuttujana (β)		
Normaali (0,21) vs. stressaantuneempi (0,38)	2,59	0,01
Työnilo (FC-3) → Sisäinen yrittäjyys (FC-1)	t-arvo	p-arvo
<i>Koulutustaso</i> taustamuuttujana (β)		
Perusaste (0,52) vs. keskiaste (0,19)	2,41	0,016
Perusaste (0,52) vs. alempi korkeakouluaste (0,22)	2,18	0,030
<i>Työyhteisö</i> taustamuuttujana (β)		
Konsernihallinto (0,59) vs. kaupunkirakennepalvelut (0,20)	2,00	0,047
Konsernihallinto (0,59) vs. sivistyspalvelut (0,22)	2,20	0,028
Konsernihallinto (0,59) vs. sosiaali- ja terveystyöpalvelut (0,20)	2,28	0,023
<i>Kotikunta</i> taustamuuttujana (β)		
Jyväskylän (0,26) vs. muu kunta (0,06)	2,71	0,01
Työyhteisö (FC-3b) → Sisäinen yrittäjyys (FC-1)	t-arvo	p-arvo
<i>Työyhteisö</i> taustamuuttujana (β)		
Konsernihallinto (-0,29) vs. sosiaali- ja terveystyöpalvelut (-0,02)	2,16	0,031
<i>Työyhteisön koko</i> taustamuuttujana (β)		
6-10 henkilöä (-0,12) vs. 1-5 henkilöä (0,00)	2,09	0,037
6-10 henkilöä (-0,12) vs. 11-20 henkilöä (-0,01)	2,13	0,033
<i>Tunnetila</i> taustamuuttujana (β)		
Normaali (-0,03) vs. stressaantuneempi (-0,15)	1,99	0,047
Työyhteisö (FC-3b, kokonaisvaikutus) → Sisäinen yrittäjyys (FC-1)	t-arvo	p-arvo
<i>Asema organisaatiossa</i> taustamuuttujana (β)		
Työntekijä (0,45) vs. esimies (0,56)	2,15	0,032
<i>Työyhteisö</i> taustamuuttujana (β)		
Konsernihallinto (0,64) vs. kaupunkirakennepalvelut (0,34)	2,13	0,035
Konsernihallinto (0,64) vs. liikelaitokset (0,40)	2,08	0,039
Auttaminen (FC-4) → Sisäinen yrittäjyys (FC-1)	t-arvo	p-arvo
<i>Koulutustaso</i> taustamuuttujana (β)		
Alin korkea-aste (0,08) vs. keskiaste (0,24)	2,45	0,014
Alin korkea-aste (0,08) vs. ylempi korkeakoulutaso (0,25)	2,44	0,015
<i>Työyhteisö</i> taustamuuttujana (β)		
Liikelaitokset (0,08) vs. sosiaali- ja terveystyöpalvelut (0,25)	2,47	0,014
Johtamistyyli (FC-5) → Sisäinen yrittäjyys (FC-1)	t-arvo	p-arvo
<i>Työyhteisö</i> taustamuuttujana (β)		
Konsernihallinto (0,09) vs. liikelaitokset (0,38)	2,18	0,030
<i>Työyhteisön koko</i> taustamuuttujana (β)		
6-10 henkilöä (0,25) vs. 11-20 henkilöä (0,36)	2,16	0,031