

MITEN KEHITTÄÄ TYÖYHTEISÖN INNOVAATIOILMASTOA?

Case: KEHA-keskus

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kaukonen, Noora	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 62	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi Miten kehittää työyhteisön innovaatioilmastoa? Case: KEHA-keskus		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Innovaatiokyvykkyyden kehittäminen on yksi organisaatioiden keskeisimpiä menestystekijöitä. Opinnäytetyön aiheena oli tunnistaa organisaation innovaatioilmastoon vaikuttavat tekijät sekä muodostaa niistä kokonaisuuksia, joita voidaan organisaation omalla toiminnalla kehittää. Tavoitteena oli myös löytää yksilön sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, joihin voidaan työnantajan näkökulmasta vaikuttaa edistämällä näin koko työyhteisön innovaatiokyvykkyyttä.</p> <p>Työn merkityksellisin anti on sen teoreettisesta viitekehuksesta johdettu mallinnus, jonka avulla löydettiin keskeisimmät innovaatioilmastoon vaikuttavat kokonaisuudet. Näiden avulla huomattiin, että kohdeorganisaatiossa kokonaisuuksia tutkitaan jo, mutta niiden tuloksia ei tarkastella innovaatiokyvykkyyden näkökulmasta. Vertaamalla teoreettisen viitekehysten havaintoja kohdeorganisaation tämän hetkiseen tilaan löydettiin selkeät kehityskohteet, joiden avulla kohdeorganisaation innovaatioilmastoa voidaan kehittää myönteisempään suuntaan.</p> <p>Havaittuja epäkohtia olivat muun muassa johdon onnistuminen työyhteisön töiden organisoinnissa, ylimmän johdon toimiminen esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä sekä palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muuttuessa. Lisäksi eniten parannettavaa oli työpaikan arvojen toteutumisessa arjessa. Näiden tulosten pohjalta kehitettiin kohdeorganisaatiolle toimenpidesuunnitelma, jonka asiakas voi halutessaan toteuttaa. Koska kyseessä on maantieteellisesti hajautettu ja valtion hallinnon alla toimiva organisaatio, oli mahdotonta toteuttaa mitattavia muutostoimenpiteitä tutkinnon tarjoomassa aikaikkunassa. Tämä antaa kuitenkin mahdollisuuden toiselle opinnäytetyölle jatkaa aloitetusta kehitystyöstä.</p> <p>Teoreettisen viitekehysten kokonaisuudet ovat sellaisinaan hyödynnettäviä mihin tahansa organisaatioon, joka haluaa kehittää innovaatioilmastoaan suotuisampaan suuntaan.</p>		
Asiasanat innovaatioilmasto, organisaatiokulttuuri, kehittäminen		

Abstract

Author(s) Kaukonen, Noora	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 62	
Title of publication How to develop work community's innovation climate? Case: KEHA-centre		
Name of Degree Master of Business Administration (MBA)		
Abstract <p>The ability to innovate is one of the key factors in company's success. The subject of this thesis was to identify elements that affect organizations innovation climate and form entities, which can be developed by the organization itself. One objective was also to find factors that have impact on individual employees' inner motivation, which can be influenced by the employer. This would increase the whole organizations' innovation capabilities.</p> <p>The most relevant part of this thesis is its theoretical framework, which is boiled down to three key entities affecting on organizations' innovation climate. After finding these entities, it became clear, that the subject organization already carries out research into these key factors but doesn't examine them from the point of developing innovation climate. From comparing the company's own results to found factors about innovation climate there immediately emerged clear targets for developing their own innovation climate.</p> <p>Some of the detected shortcomings were managements' success in organizing work in the community, top managements' success in setting an example and the change of salary when the job description changes, amongst other things. There were also improving in how values of the company show in every day work. Based on these weak spots a medium-term plan was introduced for the client. Because the client is under government law, geographically decentralized and a large organization it was impossible to implement these changes and graduate on given time frame. This gives an opportunity for another thesis to continue with the process.</p> <p>The theoretical framework can be utilized in any company or organization that wants to develop its innovation climate.</p>		
Keywords innovation climate, organizational culture, development		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISHANKE.....	2
2.1	Teoreettinen viitekehys.....	2
2.1.1	Keskeiset käsitteet.....	3
2.1.2	Hankkeen toteutus.....	4
2.2	Hankkeen ja tutkimuskysymyksen tausta.....	5
3	TYÖYHTEISÖN INNOVAATIOILMASTON TEKIJÄT.....	7
3.1	Innovaatioilmasto ilmenee kolmella tasolla.....	7
3.1.1	Radikaalit innovaatiot.....	9
3.2	INNOVAATIOJOHTAMINEN.....	10
3.2.1	Johtajan viestillä on väliä.....	11
3.2.2	Epävarmuuden sietäminen.....	11
3.2.3	Innovaatiojohtajan ominaisuudet.....	12
3.2.4	Esimiehen ja työntekijän välinen suhde.....	13
3.3	PÄÄTÖKSENTEKO.....	13
3.3.1	Keskittää vai hajauttaa?.....	14
3.3.2	Innovaatiolähtöinen päätöksentekomalli.....	15
3.3.3	Osallistumiseen ja päätöksentekoon kannustaminen.....	15
3.4	ULKOISET KANNUSTIMET.....	16
3.4.1	Ulkoisten kannustimien mallit.....	17
3.5	INNOVAATIOITA TUKEVA ORGANISAATIOKULTTUURI.....	18
3.5.1	Innovatiivisen organisaation tunnusmerkit.....	19
3.5.2	Vahva osallistavuus.....	20
3.5.3	Henkilöstön arvostaminen.....	21
3.5.4	Työryhmien sisäinen variointi.....	22
3.6	TYÖNTEON KEHITTÄMINEN INNOVAATIOLÄHTÖISEMMÄKSI.....	23
3.6.1	Työtehtävien itsenäisyys.....	23
3.6.2	Joustava työaika.....	23
3.6.3	Väljemmät työnkuvat.....	24
3.6.4	Esimerkkejä erilaisista innovaatiokäytännöistä.....	24
3.7	INNOVAATIOITA TUKEVA VIESTINTÄ.....	25
3.7.1	Tiedonjakaminen innovaation perustana; foorumit.....	26
3.8	YKSILÖN KAUTTA VAIKUTTAVAT INNOVAATIOTEKIJÄT.....	27

3.8.1	Työrooli-innovaatiot	27
3.8.2	Työntekijän sitouttaminen	28
3.8.3	Sisäinen motivaatio.....	29
3.8.4	Sisäiset kannustimet.....	29
3.8.5	Motivaatioon vaikuttavat tekijät	31
3.8.6	Henkilöstön koulutus, osaaminen ja oppiminen	33
3.9	TIETOPERUSTAN YHTEENVETO.....	34
4	TUTKIMUS: KEHA-KESKUS	36
4.1	Asiakkaan esittely.....	37
4.2	Tulokset: Johtaminen.....	37
4.2.1	Esimiesten ja alaisten suhteet.....	39
4.2.2	Päätöksenteko.....	40
4.2.3	Ulkoiset kannustimet.....	41
4.3	Tulokset: Organisaatiokulttuuri.....	42
4.3.1	Vuorovaikutus ja viestintä	45
4.3.2	Työnteko, resurssit ja muutoksenhallinta	47
4.3.3	Työnantajakuva ja arvot.....	48
4.4	Tulokset: Sisäinen motivaatio	50
4.4.1	Työyhteisön kokeminen ja luottamus	51
4.4.2	Koulutus, osaaminen ja oppiminen	52
4.4.3	Tehtävänkierto ja työpaikan vaihtoaikomus.....	53
4.5	Johtopäätökset ja suositukset.....	54
5	YHTEENVETO JA POHDINTA	56
5.1	Tulosten yhteenveto	56
5.2	Tutkimuksen eettisyys.....	57
5.3	Tulosten oikeellisuus.....	57
5.4	Jatkotoimenpiteet.....	58
	LÄHTEET	59

1 JOHDANTO

Innovaatiokyvykkyyden kehittäminen on yksi yrityksen keskeisimpiä menestystekijöitä. PwC-ketjun (PricewaterhouseCoopers) tekemän tutkimuksen (2017) mukaan 1379 toimitusjohtajaa 79:ssä maassa vastasi, että innovaatiotoiminta oli tärkein liiketoiminnan osa-alue, jota he halusivat vahvistaa (Manso 2017).

Innovaatioilmaston muutostalkoissa (2014) Sitra tutki inno-barometri-projektin kautta suomalaisten yritysten innovatiivisuutta myös kansainvälisestä näkökulmasta. Projektissa haastateltiin teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus TEKESin (nykyään Business Finland) palvelujohtajaa Jukka Leppälahtea, joka totesi, että yritysten tuloksellisuuden näkökulmasta Suomi näyttäytyy innovaatiotoiminnaltaan keskinkertaisena muihin EU-maihin nähden. Syitä kehnolle tulokselle Leppälahti selittää innovaatiokyvykkäiden kasvuyritysten pienellä määrällä, etenkin pk-sektorin puutteellisilla innovaatiokyvyillä sekä julkisen tuen pienuudella tutkimus- ja kehitystoimintaan verrattuna moniin kilpailijamaihin. (Nurmela & Rintala 2014.)

Vaikka on todettu, että innovaatiotoiminta liittyy useisiin prosesseihin ja on harvoin yksilön aktiivisuuden tulosta (West, Tjosvold & Smith 2003), on yksilö kuitenkin suuressa roolissa innovaatioiden synnyttämisen kannalta. Jos motivoituneita, idearikkaita ja siihen kannustettuja yksilöitä ei löydy, miten voi tiimikään olla innovatiivinen? Miten työyhteisöön luodaan sellainen innovaatioilmasto, jolla tuetaan yksilön innovaatiokyvykkyyttä ja mahdollistetaan yksilön maksimaalinen innovaatiopotentiali? Tutkimushankkeessa selvitetään, mitkä asiat vaikuttavat yrityksen tai organisaation innovaatioilmastoon ja miten näitä tekijöitä voidaan kehittää (jos voidaan). Tutkimusaineisto selvittää tilaaja-asiakkaan innovaatioilmaston tämän hetkisen tilan ja antaa tutkittuun tietoon nähden kehitysideoita innovaatioilmaston parantamiseksi.

Työn tilaajana toimii valtion hallinnon alla toimiva KEHA-keskus. KEHA-keskus on valtakunnallinen, maantieteellisesti hajautetulla toimintamallilla ja verkostomaisesti toimiva ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintopalveluja tuottava virasto. Jotta tutkimuskyselystä saadaan kaikki irti, valikoitui KEHA-keskuksen organisaatiosta Toiminnan kehittämissyksikkö toteutuksen kohteeksi tilaajan toiveesta. Toiminnan kehittämissyksikön tehtävät sisältävät valmennusten sekä koulutusten suunnittelua valtakunnallisesti ELY-keskusten sekä TE-toimistojen henkilöstölle. Työ vaatii usein luovuutta ja innovointikykyä, joten opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä osa-alueet KEHA-keskuksen innovaatioilmastossa toimivat jo nyt ja mitä voitaisiin kehittää, jotta ilmapiiri innovaatioajattelulle olisi mahdollisimman suotuista.

2 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISHANKE

2.1 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön päämääränä on tarkoitus saada aikaan käytännön toiminnan parannusta luomalla tutkittavaan haasteeseen uusi ratkaisumalli. Tätä kutsutaan tutkimukselliseksi kehittämistyöksi. (Ojasalo ym. 2014, 19). Tavoitteena on tuoda tieteellisen tutkimuksen ohien myös kirjoittajan omaa arki ajattelua, jotta aihetta voidaan pohtia laajasti ja kehityshakuisesti.

Työyhteisön innovatiivisuuteen vaikuttavat monet tekijät, esimerkiksi jo pohjimmiltaan työyhteisön jäsenten taustat, iät, koulutus ja sukupuoli (West & Hirst 2003, 297). Opinnäytetyön tavoitteena on kuitenkin olla ohjenuora nimenomaan olemassa oleville työyhteisöille, joten opinnäytetyössä ei lähdetä syventymään innovatiivisuuden kehittämiseen esimerkiksi uuden työntekijän rekrytoinnin kautta. Olemassa olevien työryhmien sekä -tiimien sekoittaminen taas voi olla yksi ratkaisutekijä.

Keskeisimpiä organisaation ja siinä työskentelevien yksilöiden innovatiivisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa yhteiset tavoitteet (visio), turvallisuuden ja luottamuksen kokemus, organisaation kulttuuri sekä johtajuus. Lisäksi siihen vaikuttavat työntekijöiden homo- tai heterogeenisuus, työsuhteiden kestot, yleinen osallistumishalukkuus, konfliktien käsittelytaito, ulkoiset kannustimet, osaamisen kehittäminen sekä epäonnistumisten sieto. (West ym. 2003, 301 – 305, Manso 2017, 19.) Yksilön kohdalla näiden kaikkien asioiden yli menee vielä yksilön sisäinen motivaatio, johon voi olla työnantajan näkökulmasta hankala vaikuttaa. Koska opinnäytetyön tarkoitus ei ole syventyä liikaa sisäisen motivaation tekijöihin, työssä kuitenkin huomioidaan yksilön sisäinen motivaatio yhtenä työyhteisön innovaatioilmastoon merkittävimmin vaikuttavana tekijänä ja pyritään löytämään keinoja sen kehittämiseen työnantajan näkökulmasta.

Opinnäytetyön tärkein osa tulee olemaan näiden ja mahdollisesti muiden tietopohjaa kerätessä ilmenevien tekijöiden tarkastelu ja yhdistäminen luonteviksi kokonaisuuksiksi. Kun kokonaisuudet on muodostettu, voidaan niiden alatekijöistä muodostaa tutkimuskysymykset, joiden avulla mitataan organisaation tuki innovaatioiden synnyttämiselle. Vastauksista voidaan johtaa selkeät kipupisteet, joita organisaation tulee kehittää, jotta työntekijän innovatiivisuutta pystytään paremmin tukemaan.

Teoreettisen viitekehyksen hankinnassa hyödynnetään laajalti E-aineistoja, esimerkiksi Business Source Elite:n (EBSCO) tietokantaa sekä muita vertaisarvioituja, tieteellisiä artikkeleita, opinnäytetöitä, pro gradu-tutkielmia sekä muita mahdollisia tutkimuksia. Koska innovaatioiden syntyä on tutkittu jo vuosikymmeniä, voidaan tietoperustan pohjana käyttää

myös vanhempaa painettua materiaalia ja verrata sitä tuoreimpiin tutkimustuloksiin. Pääpaino on kuitenkin tuoreemmassa tutkimustiedossa.

2.1.1 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksellisten kehittämisten hankkeet nojautuvat sekä perustuvat käsitteisiin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 25). Innovaatiota koskevat käsitteet ovat suora lainaus Sitran Innovaatioilmaston muutostalkoista (2014), sillä käsitteet ovat pitkälti samat ja ne on Sitran projektissa esimerkillisesti avattu.

- Idea (eng. idea): Näkemys, oivallus tai uusi ajatus, jolla saattaa olla merkitystä uuden toimintatavan, prosessin, liiketoimintamallin, tuotteen tai palvelun kehittämisessä.
- Keksintö (eng. invention): Tunnistettavasti erityisen ja tavanomaisen ammattitaidon tuloksena syntyvästä havainnosta poikkeavan idean pohjalla luotu uusi toimintatapa, prosessi, tuote, liiketoimintamalli, palvelu tai niiden parannus, jota ei aiemmin ollut olemassa (vapaasti soveltaen U.S. Patent Law määritelmää).
- Innovaatio (eng. innovation): Hyötykäyttöön otettu keksintö.
- Innovaatiokulttuuri: Tunnistetut osat organisaation arvoja ja uskomuksia, jotka tukevat tai estävät uudistumiskykyä ja innovatiivisuutta.
- Innovaatioilmasto: Organisaatiossa vallitsevat ja tunnistetut asenteet, käyttäytymismallit ja ilmapiiri, jotka tukevat tai estävät uudistumiskykyä ja innovatiivisuutta.
- Innovaatioilmastoa voidaan mitata kyselyiden avulla ja havaintoja hyödyntää innovaatiokulttuurin ajallisina ja paikallisina likiarvoina. Kehitystoimien vaikutusta innovaatiokulttuuriin voidaan toistomittauksien avulla arvioida ja tunnistaa.
- Innovaatiostrategia: Strategian (esim. liiketoiminta- ja kehitysstrategia) osat, joissa innovaatio- ja uudistumiskyvyn merkitys ja tavoitteet organisaatiolle määritellään, ja joiden avulla innovaatiotoimintaa ohjataan ja suunnataan organisaation eri tasoilla.
- Innovaatioprosessi: Organisaation avainprosessi, jolla valitun strategian mukaisesti ohjataan ideoiden luomista ja kokoamista, sekä niiden jalostamista keksinnöiksi ja lopulta innovaatioiksi.

- Innovaatiokyvykyys, innovatiivisuus: Organisaatiolle luontainen tai tietoisesti kehitetty kyky hankkia ja ylläpitää ne tiedot ja taidot, jotka vaaditaan onnistuneen innovaatio-toiminnan ja -prosessin hallintaan. (Nurmela & Rintala 2014.)

Lisäksi opinnäytetyössä käsitellään seuraavia käsitteitä:

- Organisaatiokulttuuri: Organisaatiokulttuuri on syvälle juurrutettuja uskomuksia, tarkoituksia ja oletuksia. Kulttuuria voi ymmärtää vain tarkkailemalla sitä ja sen näkymistä työyhteisössä. Organisaatiokulttuuri ei tule sekoittaa organisaation ilmaston kanssa, sillä ilmasto on ennemminkin kulttuurin näyttäytymistä käytöksenä tai käytösmalleina. (McLean 2005, 228 – 229.)
- Työntekijävetoinen innovaatio (eng. employee-driven innovation, EDI): Työntekijätason henkilöstön, joilla ei normaalisti ole strategista päätäntävaltaa, osallistuminen organisaation innovaatiotoimintaan (Kesting, Song, Qin, & Krol 2016, 1059).
- Homogeenisuus: Tasakoosteinen, tasalaatuinen, yhtenäinen. Sanaan viitataan lähinnä tarkoittaen organisaation yhteisön homogeenisuutta, eli kuinka samankaltaisia ominaisuuksia ryhmän jäsenet omaavat esimerkiksi taustansa, koulutuksensa tai ajattelutapansa kautta.
- Heterogeenisuus: Sekakoosteinen, epäyhtenäinen. Sanaan viitataan lähinnä tarkoittaen organisaation yhteisön heterogeenisuutta, eli kuinka jonkin ryhmän jäsenet voivat olla taustoiltaan, koulutukseltaan ja muilta ominaisuuksiltaan hyvin erilaisia ja epäyhteneviä. (suomi-sanakirja.fi 2018.)

2.1.2 Hankkeen toteutus

Opinnäytetyön pääosa koostuu teorian tiedon keruusta, jonka pohjalta tutkimuskysely johdetaan. Teorian tiedosta pyritään eriyttämään 2 – 3 isompaa kokonaisuutta, joita tutkitaan jokaista aihepiiriin kannalta (esimerkiksi organisaation kulttuuri, johtaminen, sisäinen motivaatio jne.). Jokaisesta kokonaisuudesta pyritään löytämään oleellimmat kysymykset, joiden avulla organisaatio saisi parhaiten tiedot niistä tekijöistä, joissa innovaatiotoiminta on mahdollistettu parhaiten ja missä huonoiten. Tutkimuskyselyn kannalta oikean ja ajankohtaisen teorian tiedon löytäminen tietoperustaan ja kyselyn pohjaksi on työn kriittisin ja eniten aikaa vievä vaihe.

Opinnäytetyön tutkimuskysely suoritetaan määrällisenä, eli kvantitatiivisena tutkimuksena Webropol-työkalun avulla. Vastaajajoukko koostuu valtakunnallisen KEHA-keskuksen Toiminnan kehittämisyksiköstä, johon kuuluu 45 henkilöä. Tavoitteena on saada kaikki yksikön työntekijät vastaamaan kyselyyn, jotta kyselyn tulos on luotettava ja sen perusteella

voidaan tehdä johtopäätöksiä Toiminnan kehittämissyksikön työntekijöiden kokemuksesta innovatiivisuuden tukemisesta työnantajan toimesta. Tulosten pohjalta yksikön johdolle selvennetään, missä asioissa organisaatio voi vielä parantaa työntekijöidensä innovaatiopotentiaalin maksimoimista ja mitkä asiat ovat jo nyt hyvin hallinnassa. Vastaajajoukon koolla ei tule olla liian vakavaa painoarvoa, sillä tutkimuskysely pitäisi pystyä toteuttamaan minkä tahansa kokoisessa organisaatiossa, joka haluaa selvittää tarjoamansa tuen innovaatiokyvykkyyden maksimoimiseksi. Tärkeintä on saada mahdollisimman suuri vastausprosentti tutkittavasta kohteesta.

Tarkoitus on hyödyntää tehtyä tutkimusta iteroimalla, ts. toistamalla tutkimisen ja kehittämisen toimintoja syklissä, jolloin toteutuu toiminnallisen tutkimuksen perusajatus. (Heikkilä ym. 2008, 22 – 25.) Iteroimista ei kuitenkaan voida suorittaa yhden opinnäytetyön aikana, vaan kyseinen opinnäytetyö voi toimia esimerkiksi pohjana uudelle opinnäytetyölle, jossa testattua ja kehitettyä tutkimuskyselyä käytetään uudelleen. Voidaan puhua myös spiraalimallista, jonka lähtökohta opinnäytetyö tulee olemaan (Toikko ym. 2009, 66 – 67).

2.2 Hankkeen ja tutkimuskysymyksen tausta

Hankkeen idea on lähtöisin opinnäytetyön tekijältä, jolla on henkilökohtainen kiinnostus innovaatio toimintaan ja sen kehittämiseen. Innovaatioajattelu tulee olemaan yksi avaintekijä menestyvän organisaation toiminnassa, sillä jatkuvasti kiihtyvän kehityksen takia organisaatioiden on totuttava nopeisiin muutoksiin sekä jatkuvaan itsensä kehittämiseen (Gil-Marques & Moreno-Luzon 2013). Siksi kysymys ”Miten kehittää työyhteisön innovaatioilmastoa?” tulee olemaan monelle organisaatiolle erittäin kriittinen nykypäivän kilpailutilanteessa.

Ensinnäkin yritysten tulee tunnistaa tekijät, jotka innovaatioilmastoon vaikuttavat. Näitä tekijöitä on monia ja ne ovat moniulotteisia sekä jatkuvasti muuttuvia, useat lisäksi työnantajan tavoittamattomissa. Tekijöistä voidaan kuitenkin muodostaa kokonaisuuksia, jolloin ne pystytään helpommin tunnistamaan ja tätä kautta niihin vaikuttamaan. Tutkimuskysymyksen on tarkoitus avata nuo tekijät ja selventää kohdeorganisaatiolle, mitkä niistä ovat jo tällä hetkellä hyvällä mallilla ja missä on vielä kehittämisen varaa. Näin pyritään luomaan kohdeorganisaatiolle entistä avoimempi ja edistyneempi innovaatioilmasto. Kehitettävistä toimenpiteistä muodostetaan listaus ja toimenpide-ehdotukset tuloksia käsittelevässä kappaleessa.

Hankkeen tilaaja-asiakas oli myös kiinnostunut aihepiiristä oman työnsä näkökulmasta, joten työ päätettiin toteuttaa heidän eniten innovatiivista ajattelua vaativassa yksikössään.

Toiminnan kehittämissyksikön tehtävät sisältävät valmennusten sekä koulutusten suunnittelua valtakunnallisesti ELY-keskusten sekä TE-toimistojen henkilöstölle, joten työ vaatii usein luovuutta ja erityistä innovointikykyä. Käytännössä tutkimuskysely voidaan suorittaa missä tahansa organisaatiossa, joka haluaa muuttaa toimintaansa enemmän innovaatioajattelua tukevaksi.

3 TYÖYHTEISÖN INNOVAATIOILMASTON TEKIJÄT

Innovaatioilmaston on määritelty olevan työntekijän käsitys siitä, miten hyvin organisaatio tukee ja rohkaisee henkilöstöään olemaan aloitteellinen uusien ideoiden ja innovaatioiden mahdollisuuksista työyhteisössä. Innovaatioilmaston suotuisuus on elintärkeä elementti, mikäli organisaatiossa halutaan löytää uusia innovaatiomahdollisuuksia. (Acker, Wynen & Beeck 2018, 178.) Organisaation innovaatiotoiminta on pohjimmiltaan usean eri tason ilmiö, johon liittyy sekä ideoiden luomista, ideoiden toteuttamista, että implementointia. Innovaatiotoiminnan on perinteisesti ajateltu olevan henkilöstöjohtamista, joka vaikuttaa strategiselta tasolta yrityksen lopputuloksiin ja sitä kautta yksittäisten työntekijöiden kokemuksiin ja toimintaan. Uusi tutkimuksen suunta on kuitenkin kääntää tämä prosessi toisin päin, jolloin yksittäisten työntekijöiden kokemukset ja toiminta johtavat organisaatiotason muutoksiin. (Li, Wang, Jaarsveld, Lee, & Ma 2018, 2002; Yan, Leidner & Benbya 2018, 903.) Tästä syystä on elintärkeää löytää ne tekijät, joihin yritys voi omassa innovaatioilmastossaan ja sen kautta työntekijöiden innovaatiopotentiaaliin vaikuttaa. Tämä on opinäytetyön keskeisin tavoite.

Tuoreimmissa tutkimuksissa puhutaan paljon työntekijävetoisista innovaatioista (eng. employee-driven innovation, EDI), joissa organisaation työntekijätaso, jolla ei normaalisti ole strategista päätäntävaltaa, osallistuu organisaation innovaatiotoimintaan (Kesting, Song, Qin & Krol 2016, 1059). Kun innovaatioprosessi muuttuu työntekijävetoiseksi, käytännössä tavoitteena on tehdä asioita normaalin työnkuvan ulkopuolelta. Tällöin työn fokus siirtyy päivittäisten työtehtävien sijaan uusiin asioihin, joiden tuloksesta ei ole varmuutta. Siksi innovaatiotoiminnan juurruttaminen osaksi organisaation strategiaa on niin vaikeaa; tuloksellisuus on epävarmaa ja parhaimmillaankin palkitsee vasta tulevaisuudessa, toiminta vie olemassa olevia resursseja ja vaatii jatkuvaa valvontaa sekä taistelutahtoa johdolta. (Birkinshaw & Duke 2013, 46 – 47.)

Henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat tärkein elementti innovaatioilmaston parantamisessa. Tietoyhteiskunnassa, jossa luovuus on arvossaan, työntekijät muodostavat yrityksen kriittisimmän pääoman. Haasteena on rakentaa organisaatioita, joissa innovaatiokäytännöt saadaan kukoistamaan kuitenkin yrityksen normaalia toimintavalmiutta heikentämättä. (Gil-Marques & Moreno-Luzon 2013, 840.)

3.1 Innovaatioilmasto ilmenee kolmella tasolla

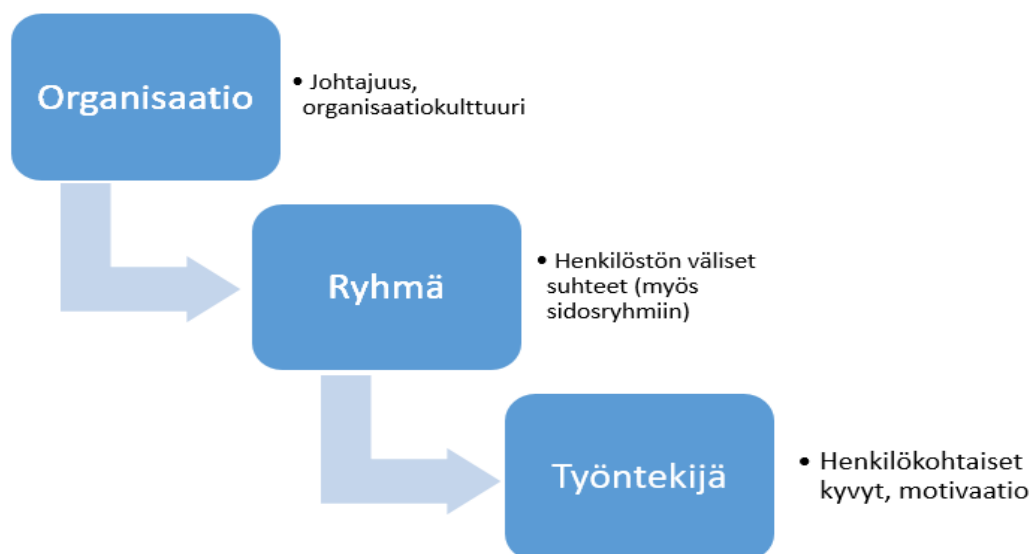
Innovaatioajatteluun linkittyä suoraan luovuus, joka on innovaatioiden lähde. Yksi kuuluisimmista innovaatiotyön tutkijoista Teresa Amabile (1988) määritteli yksilön luovuuden

prosessiksi, jossa yksilö luo arvoa tuottavan ja hyödyllisen tuotteen, palvelun, idean, proseduurin tai prosessin, joka muuttuu innovaatioksi, kun se saadaan implementoitua organisaatioon käytännössä. (Hon & Lui 2014, 863; Yan, Leidner & Benbya 2018, 902.) Toinen näkemys luovuuden ja innovaation käsitteiden suhteeseen on ajatella käsitteet kahdena jatkuvana prosessin osana, jotka pyrkivät luomaan uusia ja paranneltuja tapoja työkennellä. Näitä ei siksi pitäisi erotella, vaan pyrkiä yhdistelemään parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi. (Gil-Marques & Moreno-Luzon 2013, 864.)

Yhä useammin ”tavalliset” työntekijät kehittyvät korvattavissa olevista, matalan tason mekaanisia taitoja omaavista työntekijöistä uniikeiksi, läpi elämän oppiviksi henkilöstöpääomiksi. Tälle kehitykselle on olemassa selkeä tausta; ensinnäkin, työpaikoista on tullut enenevässä määrin monitahoisia, koska varsinkin kehittyneissä maissa fyysinen työ on lähes kokonaan automatisoitu. Digitalisointi jatkaa voittokulkuaan korvaten ihmiskäyttöiset työkoneet konepohjaisilla ohjelmistoilla. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että ihmisiltä vaaditaan jatkuvasti kehittyneempää taitoa ja asiantuntemusta hallita viimeisintä teknologiaa. Toisekseen, moderni yhteiskunta vaatii työntekijöitä haastamaan roolinsa töissä, kehittämään ja spesifioimaan ammatillisia taitojaan, jolloin heidät myös nähdään tärkeänä osana organisaatiota. Tästä seuraa työpaikkojen välinen kilpailu kyetä houkuttamaan ja säilyttämään parhaat ammattilaiset omilla leivissään. (Kesting & Ulhoi 2010, 65 – 66.)

Ammattitaitoiset työntekijät nähdään yrityksissä tärkeimpinä innovaation mahdollistajina esimerkiksi yrityksen tuotteiden käyttäjien ja sidosryhmien jälkeen. Tämä johtuu muun muassa siitä, että yrityksen työntekijöillä on loppukäyttäjien ja sidosryhmiä laajempi pääsy yrityksen tietopääomaan ja parempi kyvykkyys tuottaa sen pohjalta laadukkaita ideoita. Työntekijöiden ideoiden on myös tutkittu kehittyvän useimmin innovaatioiksi. (Yan, Leidner & Benbya 2018, 902 – 903.)

Innovaatioilmastoon vaikuttavat tasot



KUVIO 1. Innovaatioilmastoon vaikutetaan monella eri tasolla (Yan, Leidner & Benbya 2018, 906)

Amabile on myös todennut, että yksilöt ovat luovampia työskennellessään yhdessä tiiminä yksilöinä työskentelyn sijaan (Hon & Lui 2014, 863). Vaikka luovuus on alun perin ymmärretty synnynnäisenä persoonan piirteenä, nykyään se nähdään yhä useammin sosiaalisena prosessina. Vuorovaikutuksen muiden ihmisten kanssa on todettu vaikuttavan useisiin eri luovuuden alueisiin. (Perry-Smith & Mannucci 2017, 53 – 54.) Luovuuden prosessi on monitahoinen järjestelmä, joka sisältää sekä yksilön, ryhmän että organisaation tasot. Nämä eri tasot voivat joko parantaa tai rajoittaa työntekijävetoista innovaatioajattelua. Eri-laiset sosiaaliset kontekstit, kuten organisaatiokulttuuri, johtajuus sekä työntekijöiden väliset suhteet vaikuttavat yksilön innovaatiokyvykkyyteen. Tästä syystä johtajien tulisi ymmärtää niiden tärkeys ja tarjota henkilöstölle tarvittavat sosiaaliset, henkiset sekä tekniset resurssit, jotta innovaatiotoiminnalle olisi mahdollisimman vähän esteitä. (Yan, Leidner & Benbya 2018, 906.; Gil-Marques & Moreno-Luzon 2013, 866 - 867.) Yksittäisen työntekijän innovaatiokyvykkyyteen vaikuttavat hänen henkilökohtaiset kykynsä, motivaatio sekä organisaation tuki (Gil-Marques ym. 2013, 867).

3.1.1 Radikaalit innovaatiot

Radikaalin ja perinteisen innovaation eroja on käsitelty laajasti innovaatiokirjallisuudessa. Radikaali innovaatio, tarkoittaa käytännössä täysin uusia tuotteita tai prosesseja, jotka vaativat uutta tietoa tai olemassa olevan tiedon hylkäämistä ja niiden avulla organisaatio usein pääsee valtaamaan uusia markkinoita tai löytämään uusia asiakas pohjia. Niiden tu-

lokset ovat myös epävarmempia ja niiden tuloutuminen kestää kauemmin. On myös todettu, että Euroopan Unionin jäsenmaat ovat jäljessä Yhdysvaltoja, Etelä-Koreaa ja Japania radikaalien innovaatioiden kehittämisessä. (Knošková 2015, 343 - 344.)

Perinteiset innovaatiot taas uudistavat ja parantavat olemassa olevia tuotteita, palveluita tai prosesseja, eivätkä välttämättä vaadi juuri uutta tietoa ja tähtäävät tyydyttämään olemassa olevien asiakkaiden tarpeita. Niiden tulokset näkyvät nopeasti ja niissä on vähemmän epävarmuustekijöitä. (Gil-Marques & Moreno-Luzon 2013, 842 - 843.; Huasheng, Hsu & Li 2018, 2.)

Perinteisiin innovaatioihin, jotka usein ovat lähtöisin loppukäyttäjiltä, verrattuna radikaalit innovaatiot syntyvät työntekijälähtöisesti (Kesting & Ulhoi 2010, 69). Emme erottele tässä opinnäytetyön tutkimuskyselyssä perinteisiä ja radikaaleja innovaatioita, mutta niiden ero on hyvä tuoda esiin, sillä radikaalien innovaatioiden synnyttämisen edellytyksenä on erittäin tärkeää oppia hyödyntämään työntekijöitä innovaatiotyössä.

3.2 INNOVAATIOJOHTAMINEN

Työntekijävetoisen innovaatiotoiminnan perusidea on, että työntekijöillä on piilotettuja kykyjä innovaatioiden luomiseen ja nämä kyvyt voidaan tehdä näkyväksi, tunnistettaviksi ja hyödynnettäviksi hyödyttäen samalla sekä itse työntekijää, että organisaatiota. Valitettavasti suoraan kyseisen potentiaalin realisoimiseksi tehtyjä tutkimuksia on julkaistu vielä suhteellisen vähän, mutta aiheen vierestä on tehty paljonkin tutkimuksia liittyen ihmisten johtamiseen ja innovaatioiden syntyyn. (Kesting & Ulhoi 2010, 66 – 67.)

Esimerkkinä Schoemakerin (2018, 27) jaottelu kolmesta eri johtajuustyyppistä: operatiivinen johtaja, yrittäjämäinen johtaja ja kokonaisvaltainen johtaja. Nämä roolit voivat olla jaettuna eri työnkuviin tai samalle henkilölle organisaatiossa. Useimmat liiketalouskoulut opettavat ensimmäisenä mainitun mallin. Sen sijaan yrittäjämäisen ja kokonaisvaltaisen roolin johtajamallit ovat hankala opettaa ja omaksua, mikäli ne eivät ole henkilölle ominaisia luonnostaan. Yrittäjämäiset johtajat tunnistavat uusia kasvumahdollisuuksia ja kehittävät vahvan vision tulevaisuudesta, kun taas kokonaisvaltaiset johtajat vakuuttavat muut uskomaan visioon ja työskentelemään sitä kohti yhtenä tiiminä. Mikäli nämä kaksi johtajuusmallia löytyvät sopivassa suhteesta yhdestä yksilöstä tai johtotiimistä, kutsutaan tätä yrittäjämäiseksi johtamiseksi (eng. entrepreneurial management) tai strategiseksi johtajuudeksi (eng. strategic leadership).

3.2.1 Johtajan viestillä on väliä

Mittavissa määrissä tutkimuksia on osoitettu, että innovaatioita tukevalla johtamistyyllillä on vaikutusta yksittäisen työntekijän innovointikyvykkyyteen (West ym. 2003, 297). Useilla erilaisilla henkilöstöjohtamisen keinoilla voidaan tukea innovaatioilmastoa, kuten työtehtävien itsenäisyydellä, esimiesten tuella innovaatiotoiminnalle ja osallistumiseen kannustavalla ilmapiirillä päätöksenteossa. Esimerkiksi Jing Zhou ja Jennifer M. George (2001) huomasivat, että tyytymättömät työntekijät omasivat korkeamman luovuusasteen, kun esimiehet tukivat heidän luovuuttaan. Myös Scott & Bruce (1994) tulivat tutkimuksissaan johtopäätökseen, että työntekijät pyrkivät olemaan luovampia, mikäli organisaation johto ja esimiehet näkivät sen arvostettavana asiana. Myös ryhmätasolla ilmenevää luovuutta voidaan vaalia johtajuuden avulla, mikäli henkilöstölle on viestitty, että sekä työntekijä- että ryhmätasoisissa epävarmoissa tilanteissa pyritään käyttämään luovuutta tilanteiden ratkaisemiseksi. (Gil-Marques ym. 2013, 874 - 875.)

Innovaatioilmastoa muuttaakseen tulisi johdon ensimmäisenä selkeästi viestittää työntekijöilleen päätös innovaatiotoiminnan ottamiseksi osaksi organisaation strategiaa. Viestillä on työntekijöihin mentaalinen vaikutus; innovaatiot ovat organisaatiolle tärkeitä, jolloin myös organisaatio todennäköisemmin tunnistaa ja palkitsee työntekijöitään innovaatioiden kehittämisestä. Tämä johtaa tiedonluontiin, joka on edellytys innovaatioiden synnylle. Organisaatiot, jotka arvostavat innovaatioita, ovat tyypillisesti oppimismyönteisiä, rohkaisevat erilaiseen ajatteluun ja tiedonvaihtoon. Siksi työntekijät rohkaistuvat kyseenalaistamaan ja kritisomaan olemassa olevia rutiineja, haastamaan toistensa mielipiteitä sekä kertomaan avoimemmin omista näkemyksistään organisaation toimintaan. Innovaatiokulttuuriin panostavat organisaatiot ovat myös useammin epäonnistumisia sietäviä ja voivat jopa rohkaista työntekijöitä kokeilemaan hullujakin ideoita matalalla kokeilukynnyksellä. (Li ym. 2018, 2003 - 2006.)

3.2.2 Epävarmuuden sietäminen

Innovaatioilmaston kehittäminen vaatii organisaatiota poistumaan mukavauusalueeltaan ja etsimään uusia, tuntemattomia keinoja asioiden tekemiseen. Siksi organisaatiot eivät voi luottaa menneisiin kokemuksiinsa, koska niillä ei ole enää tekemistä nykyisten tai tulevien haasteiden kanssa. Tämän sijaan innovaatiojohtajien tulee hyväksyä ”radikaali epävarmuuden tila”, jossa he tietävät, että jotkin ongelmanratkaisun vaikuttavat keinot voivat määrittää ongelman ratkaisun lopputuleman, mutta on myös muita tekijöitä, joista johtajakaan eivät tiedä mitään. Siksi numeerisia arvioita on lähes mahdotonta tehdä ja ennustaa,

jolloin innovaatiojohtajan on hyväksyttävä, että päätöksiä joutuu tekemään epävarmojen ja usein melko vaillinaisten tietojen perusteella. (Kesting ym. 2010, 68.)

Innovaatiomyönteisessä organisaatiossa johtamisen tueksi voidaan kuitenkin rakentaa mittareita, kunhan epävarmuustekijät otetaan myös huomioon. Näitä on hyvä luoda sekä taloudellisen tuottavuuden että sisäisten operaatioiden kannalta, kuten myös asiakaspalvelun ja innovaatiotoiminnan näkökulmasta. Tavoitteena on olla enemmän proaktiivinen kuin reaktiivinen, jolloin toimintoja arvioidaan tässä hetkessä tai mieluiten ennakoiden.

3.2.3 Innovaatiojohtajan ominaisuudet

Maailmassa, joka muuttuu jatkuvasti ja jossa innovaatiot ovat kriittisin selviytymiskeino, johtajien rooli korostuu entisestään. Eräässä maailmanlaajuisessa tutkimuksessa yli 160 toimitusjohtajaa totesi, että tarkkaavaisuus ja valppaus ovat johtajan tärkein ominaisuus alati muuttuvassa markkinatilanteessa. Avoimena pysyminen edesauttaa johtajia pysymään avoimena uutta tietoa ja ratkaisuja kohtaan, jolloin myös koko organisaatio pysyy valppaana. (Schoemaker, Heaton & Teece 2018, 35 – 36.) Dynaamisen organisaation kehittäminen ja säilyttäminen vie aikaa ja resursseja. Pienessä start up - yrityksessä yksi visionäärinen johtaja voi olla tarpeeksi, mutta suurimmalle osalle organisaatioista innovaatiojohtaminen vaatii tietoista ponnistelua, aikaa ja tiimityötä. (Schoemaker ym. 2018, 37.)

Johtajalla ja esimiehillä on siis suotuisan innovaatioilmaston kannalta keskeinen rooli. Hyvä johtaja saa työntekijänsä ajattelemaan ja haastamaan kognitiivisia rajojaan sekä stimuloi heidän mielikuvitustaan. Johtajien tulee viestiä avoimesti organisaation tavoitteista, päätöksenteosta ja niiden oikeuksien jakamisesta sekä keinoista, joilla organisaatiota halutaan viedä eteenpäin. (Schoemaker ym. 2018, 33 – 35.) Seuraavassa kappaleessa pohditaan tarkemmin päätöksenteon jakamisen tärkeyttä.

Innovaatiojohtajien tulisi osoittaa kahta erilaista käyttäytymismallia johtaessaan organisaatiota kohti myönteisempää innovaatioilmastoa: Avaavaa ja sulkevaa käytösmallia. Avaavaan malliin sisältyy keinoja, jotka stimuloivat työntekijöiden halua tutkia uutta tietoa, kuten kehottaa etsimään erilaisia keinoja suorittaa jokin tietty tehtävä tai rohkaista itsenäiseen ajatteluun ongelmanratkaisussa. Sulkevassa mallissa toteutetaan toimia, joilla löydettyjen ideoiden hyödyntäminen tehdään helpommaksi, kuten vakiinnutetaan uusia käytäntöjä tai valvotaan tavoitteiden saavuttamista. (Zacher & Wilden 2014, 813.) Ydinidea kaksipuolisuudessa on avaavien ja sulkevien käytösmallien vuorovaikutus, sillä ne tukevat toisiaan kiihdyttäen innovaatioajattelua organisaatiossa. Jos pelkästään toinen käytösmalli

on käytössä, ei ideoita jalostu innovaatioiksi tai niitä ei synny ollenkaan. Johtajien tulisi yläpitää molempia käytösmalleja päivittäisessä johtamiskäyttäytymisessään. (Zacher ym. 2014.)

3.2.4 Esimiehen ja työntekijän välinen suhde

Tiiviit ja hyvät suhteet työntekijöiden ja esimiesten (tai johdon) välillä voivat myös edistää ja kannustaa työntekijän luovuutta. Hyvät suhteet antoivat paremman pohjan toimia tärkeänä apuna sosiaalisen tuen antamisessa, joka taas puolestaan lisäsi työntekijän kykyä ja halukkuutta toimia työnantajan eduksi esimerkiksi murrostilanteissa. Mikäli työntekijä kokee suhteen esimieheensä läheiseksi, on hänen helpompi lähestyä tätä ja pyytää esimerkiksi muutoksia työnkuvaansa. (Kiazad, Seibert & Kraimer 2014, 539 - 540.)

Työntekijöiden ja esimiesten suhteita voidaan rakentaa esimerkiksi järjestämällä sosiaalisia tapahtumia henkilöstön kesken tai aiemmin mainittujen mentorointiohjelmien avulla. Jotta työsuhteet voivat kehittyä positiivisesti, on jo lähtökohtaisesti rekrytointitilanteissa hyvä viestiä selkeästi yrityksen arvoista ja tavoitteista, jotta sekä työnantaja että hakija voivat miettiä sopivuuttaan tarjolla olevaan työtehtävään. (Kiazad ym. 2014, 550.) Myös tiimikoolla on merkitystä työntekijöiden luovuuteen; on huomattu, että 2 – 5 hengen tiimit korreloivat positiivisimmin innovaatiotoiminnan kanssa (Woodman ym. 2018, 306).¹⁴ - 818.)

3.3 PÄÄTÖKSENTEKO

Useissa tutkimuksissa on todettu, että päätöksenteon jakaminen myös ”ruohonjuuritason työntekijöiden” kanssa stimuloi ideoiden tuotantoa sekä edistää tätä kautta innovaatioiden syntyä. Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon auttaa rakentamaan jaettava visiota ja orientoi koko henkilöstöä tavoittelemaan yhdessä päätettyjä tavoitteita. (Kesting, Song, Qin & Krol 2016, 1072; Gil-Marques ym. 2013, 842.). Perinteisessä organisaatiossa päätöksenteko on rajattu kuitenkin yleensä pienelle joukolle, joka koostuu organisaation keskeisistä prosesseista ja näistä vastaavista johtohenkilöistä. Jotta hyviä päätöksiä voidaan tehdä, tarvitaan niiden pohjaksi tarkennettua sekä yksilöityä tietoa muun muassa organisaation strategiaan, tavoitteisiin ja tulevaisuuden suunnitelmiin perustuen. Lisäksi usein tarvitaan tietoa yrityksen kilpailijoista, markkina-asemasta sekä alan tulevaisuuden trendeistä. Tällainen tieto on yleensä hankala ja hinnakasta hankkia, puhumattakaan siitä, että vie aikaa ja resursseja tulkita sekä ymmärtää hankittua tietoa, jotta sitä voidaan hyödyntää päätöksenteossa. (Kesting ym 2010, 71.)

3.3.1 Keskittää vai hajauttaa?

On monia syitä keskittää päätöksenteko tietyille henkilöille tai pienelle joukolle. Ensinnäkin tavoitteena voi olla varmistaa päätösten yhtenäisyys, sillä organisaation on tärkeää ”puhua yhdellä äänellä” eli olla johdonmukainen strategiassaan. Toisekseen, jos työntekijöillä ei ole päätöksentekoon tarvittavaa informaatiota, koulutusta tai analyttisiä taitoja, heillä ei ole kyvykkyyttä tehdä päätöksiä itsenäisesti. Päättäntävällän katsotaan olevan kokopäivätyö korkeasti koulutetuille ammattilaisille, myös pienemmissä yrityksissä. Kolmanneksi, työntekijöiden välille voi syntyä konflikteja, jotka vaikuttaisivat päätöksentekoon ja tätä kautta koko organisaatioon. Lisäksi yleensä päättäntävällän jakamisen esteeksi muodostuu palkkaus, sillä päätöksentekijät ovat lähes poikkeuksetta kovempipalkkaisia, kuin perustason työntekijät. Siksi päättäntävältä ei haluta jakaa, koska pelätään oman aseman ja palkan puolesta. (Kesting ym. 2010, 74.)

Organisaation johdolla on kuitenkin harvoin tietoa kaikista operatiivisella tasolla tapahtuvista työtehtävistä. Kommunikaatio operatiiviselta tasolta strategiselle tasolle on usein vaillinaista, eikä johtajilla ole aikaa käydä läpi jokaista yksityiskohtaa sekä heiltä saattaa myös puuttua (usein tekninen) osaaminen liittyen organisaation prosesseihin ja aktiviteetteihin. Näistä syistä johtuen johtajat pystyvät usein tekemään päätökset vain ylätasolla, jolloin tärkeitä yksityiskohtia voi jäädä huomiotta. (Kesting ym. 2010, 71.)

Koska johto tekee ylätason päätökset, on niitä täydennettävä operatiivisen tason tiedolla työntekijöiden toimesta. Erityisesti tietokeskeisillä toimialoilla työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon ja tätä kautta vaikuttaminen uusiin innovaatioihin on kriittistä ja voi olla se yksittäinen asia, joka erottaa menestyvät yritykset toisistaan (Kesting, Song, Qin & Krol 2016, 1072). Kuten todettua, innovaatioiden synty on ensisijaisesti luova prosessi. Työntekijät voidaan nähdä ikään kuin ”idea-agentteina”, asiantuntijoina, jolloin he voivat hyödyttää organisaatiota seuraavin tavoin:

1. Tarjoamalla korkeasti jalostettua, operatiivista tietoa parantamaan tehokkuutta sekä kartoittamaan tulevia suuntauksia
2. Työntekijöiden kautta on valtava mahdollisuus uniikkeihin, alkuperäisiin ja uusiin ideoihin, sillä jokaisella työntekijällä on potentiaalia niiden tuottamiseen
3. Työntekijät tarjoavat tietoa ja ideoita myös ulkoisten verkostojensa kautta

(Kesting ym. 2016, 1061.)

3.3.2 Innovaatiolähtöinen päätöksentekomalli

Edellä mainituista syistä johtuen innovaatioilmaston kehittämiseksi ”ruohonjuuritason työntekijät” on otettava mukaan päätöksentekoon. Johdon antamat ylätason ”raamit” tarjoavat työntekijöiden päättävällälle rajoitteet, joiden sisällä he pystyvät luomaan tärkeät muutokset toiminnalle (Kesting ym. 2010, 71). Tällainen päätöksenteon malli on toteutettavissa kahdella eri mallilla:

1. Esimiesten tuki on ennakkoehtona työntekijän osallistumiselle päätöksentekoon, jolloin esimies tekee tarvittavat strategisen tason päätökset. Toimintamalli vaatii jonkinlaisen luvan työntekijälle ottaa aikaa omasta työstään ja käyttää se toiminnan kehittämiseen tai työryhmiin osallistumiseen.
2. Esimiehet toimivat ikään kuin mentoreina, jolloin pyritään madaltamaan kynnystä omien ideoiden esittämiseen mentorointisuhteessa. Tämä on tutkitusti todettu hyväksi keinoksi, joskin siihen vaikuttaa vahvasti työntekijän suhde esimieheen. Innovaatiotoiminnassa pyritään kyseenalaistamaan olemassa olevia malleja, joten työntekijällä voi olla kynnys olla kriittinen nykyisistä työtavoista esimiehelleen. Jos esimiehet osaavat toimia oikein mentorin roolissa, on tämä suositeltavin malli. (Kesting ym. 2010, 75 – 76.)

Joka tapauksessa johdon on ymmärrettävä, etteivät kaikki työntekijät halua olla osana päätöksenteossa, eikä heitä voi siihen johdon tasolta pakottaakaan (Kesting ym. 2010, 79). On kuitenkin selvää, että työntekijät todennäköisemmin tuottavat uusia ideoita, mikäli heille annetaan ”ääni”, itsenäinen työtehtävä ja päätöksentekovaltaa esimerkiksi lisääntyneen osallistumismahdollisuuden muodossa (Kesting ym. 2016, 1072).

3.3.3 Osallistumiseen ja päätöksentekoon kannustaminen

Useissa organisaatioissa osallistuminen koetaan jo perustavana sosiaalisena oikeutena, jolla on jo itsessään arvoa. Stohl ja Cheney (2001, 351) ovat tunnistaneet kuusi avaintekijää, jotka tämän lisäksi edistävät työntekijöiden osallistumista organisaatioissa:



KUVIO 2. Osallistumiseen kannustavat tekijät (Stohl ym. 2001, 351; Kesting ym. 2010, 66)

Erityisesti julkishallinnon organisaatioissa byrokratia on vahvaa, joten sen sietämiseksi tulisi muita osallistumishalukkuutta nostavia asioita ottaa yhä enemmän huomioon. Osallistavuuteen kannustamista käydään tarkemmin läpi vielä myöhemmin aineistossa.

3.4 ULKOISET KANNUSTIMET

Kannustimet ovat usein avainasemassa työntekijöiden motivoinnissa ideoiden kehittämiseen ja osallistumiseen. Koska innovointitoiminta on usein riskialtista ja epävarmaa, myös epäonnistumisia tulee väistämättä. Tästä syystä innovaatioajattelusta ja -toiminnasta voi olla vaikea johdonmukaisesti palkita.

Perinteisesti on ajateltu, että ulkoiset palkkiot (kuten rahalliset palkkiot, bonukset, yrityksen tarjoamat matkat jne.) vahvistavat työmotivaatiota ja parantavat tuottavuutta. Uusimmissa tutkimuksissa taas todetaan, että ulkoisilla kannustimilla on sekä hallinnallisia että

informatiivisia puolia. Hallinnan välineenä ulkoisilla palkkioilla todettiin olevan heikentävä vaikutus. (Kanama & Nishikawa 2015, 199.) Ne toimivat myös parhaiten vain lyhyen tähtäimen motivoituneina (Kesting ym. 2016, 1064). Rahallisten palkkioiden koettiin olevan pienemmässä roolissa kuin esimerkiksi omien ideoiden näkyväksi tekeminen tai oman maineen kasvattaminen työyhteisössä, mutta joidenkin tutkimusten mukaan osaa työntekijöistä kuitenkin motivoi rahallisen palkkion odotus tai mahdollisuus tällaiseen palkintoon. (Wendelken ym. 2014, 219.) Kuitenkin suurin osa tutkimuksista viittaa siihen, että rahalliset palkkiot ovat motivaatiolle haitallisia. Esimerkiksi suurissa yrityksissä rahalliset palkkiot vaikuttivat suoritukseen negatiivisesti, kun taas pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ei vaikutusta nähty ollenkaan. (Kanama ym. 2015, 198). Rahalliset palkkiot voidaan kokea negatiivisena, sillä niiden on koettu heikentävän ei-rahallisten kannustimien arvoa (Kesting ym. 2016, 1065).

Joissakin yrityksissä voidaan käyttää suoritusperusteista palkanosaa, jossa jokaiselle työntekijälle maksetaan pohjapalkka sekä suorituksen mukaan sen päälle suorituksen mukainen palkanosa. Tällaisella palkkajaolla huonosti suoriutuvat työntekijät helposti lähtevät organisaatiosta, kun taas tuloksellisten työntekijöiden motivaatio paranee ja halu jäädä organisaatioon kasvaa. On kuitenkin huomattu, että joissain tapauksissa resurssien jako tähän tapaan nähdään ”nollasummapelinä”, eli tilanteena, jossa toisen voitto on toisen tappio. Tällöin halukkuus yhteistyöhön kollegoiden kanssa vähenee. Koska innovaatiot ovat pääsääntöisesti yhteistyön tulosta, voi tämä johtaa innovaatiotoiminnan vähenemiseen. (Kanama ym. 2015, 200.)

3.4.1 Ulkoisten kannustimien mallit

Mikäli organisaatio haluaa käyttää rahallisia palkkioita, niitä suositellaan hyödyntämään seuraavin keinoin:

1. Ryhmien palkitseminen. Organisaatioiden innovaatiot riippuvat pitkälti organisaation jäsenten panoksesta yrityksen menestyksen eteen. Ryhmiä innovaatioiden kehittämiseen kannustaa paremmin lopputuloksesta riippuvainen palkkio kuin tehtäväkohtainen palkkio. Innovaatiokyvykyys on korkea, kun ryhmä palkitaan puhtaasti kollektiivisen työn tuloksesta henkilökohtaisen tai tehtäväkohtaisen suorituksen sijaan. Luovuuden ja innovaatioajattelun tulisi olla korkeasti arvostettu ja palkittu toimintatapa organisaatioissa, mutta palkitsemisen tulee olla riippuvainen koko ryhmän saavuttamasta lopputuloksesta. Ryhmätehokkuus on korkea, mikäli ryhmän jäsenet pyrkivät maksimoimaan panoksensa ryhmän tavoitteiden eteen ja ryhmiä palkitaan yhtenäisesti tuloksellisesta työstä. Myös konfliktit vähenevät, kun

palkinto saadaan ryhmänä eikä yksilösuorituksena. (Guil-Marques ym. 2013, 876 - 877.)

2. Palkkiojärjestelmä. Toinen ratkaisuehdotus palkitsemisen kehittämiseen on luoda yritykseen arviointimenetelmä, jonka avulla henkilöstöä palkitaan innovaatiotoiminnastaan. Palkkiojärjestelmän tulisi olla myös seurantaväline, enemmän kuin pelkkä korvaustaulukko ja sen tulisi reflektoida, että organisaatio arvostaa luovaa ajattelua ja innovaatioita, painottuen tässäkin enemmän ryhmiin kuin yksilöihin. On todettu, että palkkio-/arviointijärjestelmän selkeät tavoitteet ja mittaristo edesauttavat uusien tuotteiden, palveluiden ja innovaatioiden syntyä, erityisesti isoissa organisaatioissa. (Kanama ym. 2015, 209; Kesting ym. 2010, 78.) Palkkiojärjestelmän tulisi painottua esimerkiksi ehdotettujen ideoiden määrään, osallistumistiheyteen ja ryhmätyöskentelyyn ideoiden parissa. Toisin sanoen palkkiojärjestelmän tulisi välillisesti kannustaa osallistumista erilaisiin tilaisuuksiin ja ryhmiin, verkostoitumiseen ja yhteistyöhön. (Kesting ym. 2016, 1064.)

Palkkiojärjestelmän haittapuoli on sen huono toimivuus tavoitteiden määrittelyssä: harvoin työntekijän toimista ja suoriutumisesta saadaan tarkkaa tietoa. Tämä vaatii tarkkaa valvontaa ja selkeitä tavoitteiden määrittelyjä. Innovaatiotoiminta on kuitenkin usein pitkäjänteistä, usein abstraktia ja tiimit toimivat hyvin itsenäisesti ja omilla aikatauluillaan, jonka johdosta valvonta ja sitä kautta myös palkitseminen voi olla haastavaa. (Kesting ym. 2016, 1065.)

Yksilöiden, jotka osoittavat luovaa aktiivisuutta työssään, on todettu tekevän enemmän tuosta ja olevan onnellisempia urallaan kuin niiden, jotka eivät luovuutta osoita, sillä luovuus näkyy koko organisaation menestyksessä. Organisaatiot perinteisesti arvostavat ja palkitsevat todennäköisemmin luovia yksilöitä, jolloin he myös saavuttavat ansioita ja palkkorotuksia nopeammin. Yksilön luovuus vaikuttaa uratytyytyväisyyteen ja yksilön menestykseen myös silloin, kun yksilöitä palkitaan suorituksista ryhmänä. Tästä syystä ulkoisia kannustimia mietittäessä optimaalisin ratkaisu olisi luoda organisaatioon ryhmiä koskeva palkkiojärjestelmä, jonka avulla ryhmiä aktiivisesti palkittaisiin hyvistä suorituksista. (Gil-Marques ym. 2013, 876 – 877.)

3.5 INNOVAATIOITA TUKEVA ORGANISAATIOKULTTUURI

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan vahvasti pidettyjä uskomuksia, tarkoituksia, arvoja ja oletuksia, jotka organisaatiossa vallitsevat. Organisaatioilmasto taas on sosiaalisia käytäntöjä ja käytösmalleja, joiden kautta organisaatiokulttuuri ilmenee. Organisaatiokulttuuri

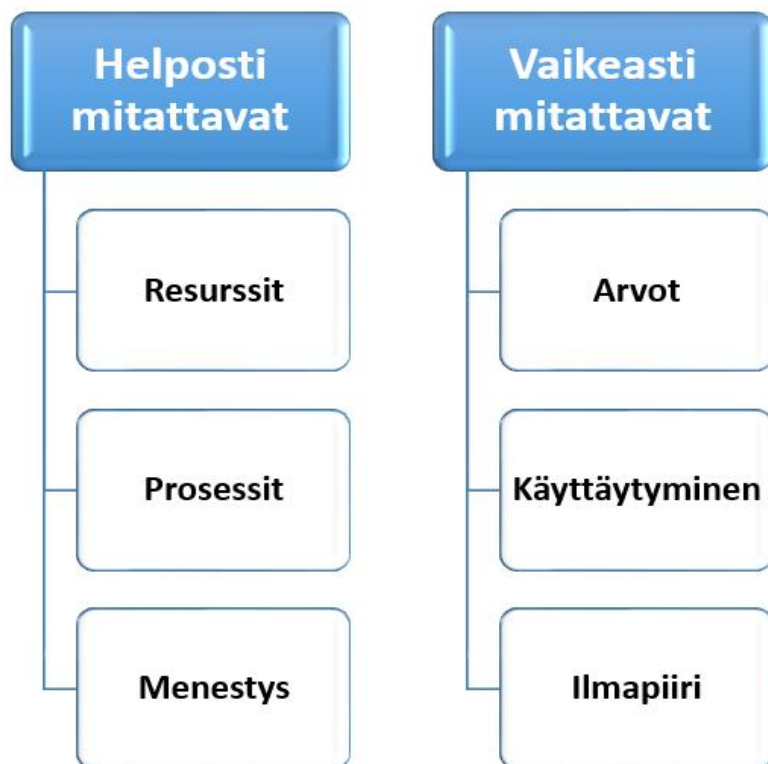
on pohjimmainen työyhteisön tilan määrittäjä, sillä sen mukaan organisaation työntekijät käyttäytyvät ja sosialisivat. (Kesting ym. 2010, 78; McLean 2005, 228 – 229.)

Organisaatiossa vallitsevaa kulttuuri on hyvin vaikea lähteä muuttamaan, sillä työntekijät, jotka pitävät vallitsevasta kulttuurista, ovat todennäköisesti hyvin muutoksenvastaisia. Jos muutos pakotetaan, nämä henkilöt voivat myös vaihtaa työpaikkaa. Tästä syystä kaikki muutokset organisaatiokulttuuriin tulisivat lähteä siinä työskentelevistä ihmisistä. (Woodman ym. 2018, 305.) Gerard J. Tellis, Jaideep C. Prabhu ja Raejsh K. Chandy tuottivat laajan 759 yritystä kattavan tutkimuksen, jossa todettiin, että organisaatiokulttuuri on paljon tärkeämpi radikaalien innovaatioiden vauhdittaja kuin esimerkiksi työvoima, pääoma, hallinto tai kansallinen kulttuuri (Rao & Weintraub 2013, 29).

3.5.1 Innovatiivisen organisaation tunnusmerkit

Organisaatio, joka tunnistaa innovaatiotoiminnan kollektiivisen luonteen olevan yksi innovaatioiden menestyksen tekijä, ilmaisee koulutuksen ja valmennuksen tärkeyden, korostaa työntekijöiden osallistumista, pyrkii jatkuvasti parantamaan viestintää, mukauttaa tarvittaessa organisaation käytäntöjä joustavasti ja ymmärtää johtajien sekä esimiesten vaikutuksen omaa todennäköisesti loistavan innovaatioilmaston ja –kulttuurin. Innovatiivisuus organisaatiossa tarkoittaa myös sitä, että organisaatio on jatkuvasti proaktiivinen etsien uusia mahdollisuuksia sen sijaan, että hyödyntäisi vain olemassa olevia resurssejaan. (Guil-Marques ym. 2013, 843 – 844; Woodman ym. 2018, 306.) Erityisen tärkeitä ulottuvuuksia innovaatioita tukevassa organisaatiokulttuurissa on tavoitteiden ja niihin pyrkivien keinojen korostaminen, palkitsemiskulttuuri sekä tehtäväkohtainen että sosio-emotionaalinen tuki työntekijöille (Kesting ym. 2010, 78).

Rao ja Weintraub (2013) esittelevät toimivan innovaatiokulttuurin pohjaksi kuusi rakennuspalikkaa, jotka ovat resurssit, prosessit, menestys, arvot, käyttäytyminen sekä ilmapiiri (kts. KUVIO 3). Yleensä yritykset antavat paljon huomiota helpommin mitattaville resursseille, prosesseille ja menestykselle, mutta hankalammin mitattavat, ihmiskeskeiset piirteet omaavat arvot, käyttäytyminen ja ilmapiiri jäävät vähemmälle huomiolle. (Rao ym. 2013, 30 – 35.)



KUVIO 3. Kuusi innovaatiokulttuurin rakennuspalikkaa (Rao & Weintraub 2013, 30)

Organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus koko työyhteisön arvokäytäntöihin. Organisaatio pystyy omalla toiminnallaan korostamaan yksilöissä ilmeneviä arvoja ja niiden näkymistä käytännön työtehtävissä. Tästä syystä hyvin virallisesti toimivalla organisaatiolla voi olla negatiivinen vaikutus yksilöidensä innovatiivisuuteen, koska virallisuus korostaa tiukkoja sääntöjä, työnkuvia sekä muodollista auktoriteettia. Toisaalta taas virallisemmissa organisaatioissa sääntöjä noudatetaan todennäköisemmin, joka voi joillakin aloilla olla positiivinen asia. (Eva ym. 2015, 275.) Esimerkiksi julkishallinnossa täytyy toimia valtion ja suurilta osin myös Euroopan Unionin asettamien säännöin ja asetuksin. Organisaatioiden olisi kuitenkin rakennuttava niin, että myös omatoimisuudelle ja itseohjautuvuudelle on tilaa. Muutoin yksilöiden innovaatiopotentiaali tukahtuu ja jää hyödyntämättä. (Eva ym. 2015, 282 – 284.)

3.5.2 Vahva osallistavuus

Aiemmin mainittu osallistavuus on myös avaintekijä organisaatiokulttuurin kannalta. Osallistuva kulttuuri pyrkii minimoimaan muutosvastarintaa ja laajentamaan päätöksentekoa mahdollisimman laajalle, samalla sitouttaen yhteisiin tavoitteisiin. On myös tutkittu, että muutosvastarintaisten työntekijöiden luovuus nousee korkeammaksi silloin, kun he saavat

osallistua organisaation toimintaperiaatteiden ja käytäntöjen luomiseen ja muokkaamiseen. Kun osallistuvuus kasvaa, kasvavat myös tiedonjako sekä yhteistoiminta. Koska asioista päätetään yhdessä ja myös ratkaisumallit luodaan yhdessä, vastustus muutosta kohtaan minimoituu. Täten organisaatiokulttuuri, joka vahvasti osallistaa työntekijöitään, luo myös vahvan pohjan suotuisalle innovaatioilmastolle. (Guil-Marques ym. 2013, 874.)

Työntekijän osallistavuuden maksimoimiseksi on suotavampaa suunnata perinteisen työskentelymallin, jossa on tarkka työnkuva ja työtehtävä, sijaan korkean osallistavuuden työmalliin, jossa työntekijän omaa harkintaa sekoitetaan ryhmätyönä tehtävään ongelmanratkaisuun. Ratkaisu ongelmiin saavutetaan parhaiten yhteistyön kautta. Korkean osallistavuuden mallissa henkilöstökäytännöt suunnitellaan niin, että ne vahvistavat työntekijän asemaa ja itsenäisyyttä, edistävät kollektiivista yhteistyötä ja verkostoitumisen koordinaatiota. Tyypillistä tälle mallille on tiimipohjainen suunnittelutyö (esim. ongelmanratkaisutiimit tai itseohjautuvat tiimit), tiedon jakaminen (esim. työntekijöiden aloiteohjelma), koottu kannustinjärjestelmä, joustava työsuunnittelu (esim. työnkierto) sekä työntekijöiden koulutus. (Li ym. 2018, 2004.)

Työntekijöiden laajempi osallistuminen organisaation toimintaan kasvattaa myös työtyytyväisyyttä; osallistavuus ja sitoutuminen työyhteisöön toimivat toisiaan vahvistavina tekijöinä, koska molempia ruokkii voimaannuttaminen, itsenäisyys ja itsensä toteuttaminen, kuten myös työn merkityksellisyyden tuntu. Suuremmat osallistumismahdollisuudet johtavat suurempaan sitoutuneisuuteen, jolloin työntekijä on myös epätodennäköisemmin vaihtamassa työpaikkaa. Tämä taas johtaa vahvempaa panostukseen työtehtävissä, organisaation vision saavuttamisessa ja itsensä johtamisessa. Osallistuminen myös herättää itseluottamuksen, sisäpiiriin kuuluvuuden tunteen ja olon hyväksytyksi tulemisesta organisaatiossa. Osallistuvat työntekijät ottavat todennäköisemmin riskejä, jotka taas johtavat todennäköisemmin luovan ajattelun kautta innovaatioihin. Tästä syystä osallistaminen ja valtuuttamisen päätöksenteossa katsotaan olevan elintärkeitä elementtejä suotuisan innovaatioilmaston saavuttamiseksi. (Kesting ym. 2016, 1061.)

3.5.3 Henkilöstön arvostaminen

Vahvasti osallistavassa organisaatiokulttuurissa arvostetaan korkeasti henkilöstön pätevyyttä, taitoja ja vapautta. Tällainen ilmapiiri ymmärtää jokaisen tiimensä jäsenen tärkeyden. (Guil-Marques ym. 2013, 875.) Seuraavat näkökannat on erityisen tärkeä ottaa huomioon:

- Organisaation ruohonjuuritason työntekijöiden huomioiminen: Nähdäänkö heidät alempiarvoisina vai saman tasoisina partnereina, joiden mielipidettä arvostetaan?

- Valtataistelu: Nähdäänkö työntekijöiden aloitteellisuus toimivallan ja valtuuksien heikkenemisenä? Nähdäänkö ne hyökkäyksenä esimiesten ja johdon auktoriteettia vastaan kyseenalaistaessaan olemassa olevat käytännöt? Tukahduttavatko esimiehet työntekijöiden innovatiiviset kyvyt pelätessään oman asemansa heikkene- mistä tai omien intressiensä varmistamisessa?
- Epäonnistumisen kulttuuri: Voidaanko epäonnistumisia käyttää aseina sisäisissä poliittisissa riidoissa? Siedetäänkö epäonnistumisia ja hyväksytäänkö ne osana prosessia menestykseen?

(Kesting ym. 2010, 78.)

Hyvän innovaatioilmaston omaavissa organisaatioissa mitataan jatkuvasti organisaation kykyä sietää epävarmuutta, sekä ulkoisissa että sisäisissä ongelmatilanteissa. Epävarmuutta ilmenee jokaisella tasolla; koko organisaatioon tasolla, ryhmien tasolla sekä yksilön tasolla. Tästä syystä organisaatiokulttuurin olisi jatkuvasti kuljettava suuntaan, jossa työtehtävät itsenäistyvät, ilmapiiri on osallistumiseen kannustava ja johtaminen tukee ko- keilukulttuuria. Ryhmätasolla tapahtuva kehitys edistää yksilötason kehitystä, myös päin- vastoin. Lopulta vaikutuksia huomataan koko organisaatiotasolla. (Guil-Marques ym. 2013, 879.)

3.5.4 Työryhmien sisäinen variointi

Mikäli ryhmään tulee uusi jäsen, voidaan sen katsoa kiihdyttävän innovaatiotoimintaa siksi, koska uusi jäsen haastaa olemassa olevan tilan parantaen olemassa olevia meto- deja ja tietoa omilla vahvuuksillaan. Mitä kauemmin ryhmät ovat olleet yhdessä, sitä vä- hemmän he kommunikoivat tärkeiden informaatiolähteiden kanssa, tutkivat ympäristöään ja viestivät sekä ryhmän sisällä, että ryhmän ulkopuolelle. Tällaiset ryhmät myös helposti eristäytyvät ja tästä syystä vastaanottavat vähemmän elintärkeää palautetta ja informaa- tiota ulkoisista lähteistä. Tästä syystä ryhmän jäsenten muuttaminen ajoittain voi lisätä in- novaatioita. (West ym. 2003, 300 – 301.)

Toisaalta henkilöstön homogeenisuuden katsotaan lisäävän työntekijöiden innovaatioky- vykkyyttä, sillä samankaltaisuus lisää yhteistä tekemistä, verkostoitumista sekä tunnesitei- den muodostumista (Li ym. 2018, 2003). Myös joissain tapauksissa se on kasvattanut kommunikointia, sosiaalista kanssakäymistä ja innovaatioita ryhmän sisällä. Tämä voi joh- tua siitä, että mitä kauemmin työntekijät työskentelevät yhdessä, sitä varmemmin he luo- vat ennustettavamman ja turvallisemman sosiaalisen ympäristön. Tällainen ympäristö voi olla hedelmällinen riskienottoon, jota innovaatiot vaativat. (West ym. 2003, 301.)

Koska organisaation monimuotoisuus kaikissa muodoissaan on ehdottoman tärkeää yrityksen tehdessä päätöksiä, tuetaan sitä ajatuksella, että heterogeenisessä organisaatiossa on tarjolla moninaisempia näkemyksiä ja laajempi näkemys ongelmienratkaisuista. Tästä syystä tulisi rekrytoida tai muodostaa tiimejä mahdollisimman erilaisista taustoista ja lähtökohdista olevista työntekijöistä. (Schoemaker ym. 2018, 35 – 36.) Tässä opinnäytetyössä keskitymme olemassa olevien organisaatioiden innovaatioilmaston parantamiseen, jolloin pääpaino onkin näiden molempien, homo- ja heterogeenisuuden, huomioon ottaminen ryhmän muodostamisessa.

Paras lopputulos hetero- ja homogeenisuuden suhteen saadaan, kun ryhmän sisäinen vaihtelevuus pohjautuu toiminnallisiin ja tietämyksellisiin eroihin. Jos ryhmän väliset sisäiset eroavaisuudet liittyvät pääosin ikään tai statukseen, innovaatiokyvykkyys helpommin laskee, sillä se uhkaa ryhmästä tulevaa turvallisuuden tunnetta sekä integroitumista ryhmään. (West ym. 2003, 300.)

3.6 TYÖNTEON KEHITTÄMINEN INNOVAATIOLÄHTÖISEMMÄKSI

Innovaatioilmaston kehittämiseksi ja työntekijöiden innovaatiokyvykkyuden esiin nostamiseksi on todettu myös useita hyödyllisiä, kokeilun arvoisia keinoja.

3.6.1 Työtehtävien itsenäisyys

Työtehtävien itsenäisyyden on todettu vahvistavan sosiaalista kanssakäymistä, yhteistyötä sekä tiedonsiirtoa työntekijöiden kesken. Nämä tekijät ovat pohjana informaation virtaukselle, joka johtaa suurempaan ideoiden ja sitä kautta innovaatioiden määrään. (Gil-Marques ym. 2013, 875.) Työntekijöiden voimaannuttaminen yhdessä tiettyjen työtehtävien itsenäisyyden kanssa auttaa työntekijöitä pääsemään irti useista rajoitteista mahdollistaen laajemman innovaatioajattelun. Itsenäisemmät työtehtävät antavat työntekijöille kuvan, että heihin luotetaan. Koulutuksen avulla he voivat myös jatkossa ottaa enemmän vapautta ongelmanratkaisutilanteissa, jolloin syntyy suurempi mahdollisuus radikaaleihin innovaatioihin. (Guil-Marques ym. 2013, 842.)

3.6.2 Joustava työaika

Joustava työaika korreloi positiivisesti innovaatiotoiminnan kanssa. Tähän ei tule negatiivista vaikutusta, vaikka työaikoja silti edelleen tarkkailtaisiin. Työajoissa voidaan joustaa sekä työtuntien että työpäivien osalta. (Godart, Holger & Aoife 2017, 897.) Dessein ja Santos (2006) osoittivat tutkimuksessaan, että työntekijöilleen vahvan itsenäisyyden

myöntävä organisaatiomalli on optimaalisin malli epävarmuuden vallitessa. Koska innovaatiotoiminta on usein lähes pysyvä epävarmuustila, on myös innovaatiolle paras pohja antaa työntekijöille mahdollisimman paljon itsenäisyyttä. Itsenäisyys toimii tehokkaammin, mikäli työntekijällä on mahdollisuus joustavuuden ja itseohjautuvuuden kautta räätälöidä työnsä olosuhteisiin nähden samalla selviytyen jatkuvasti kasvavasta informaatiomäärästä. On myös todettu, että mahdollisuus kohdentaa omaa työ- ja vapaa-aikaa tekee työstä myös tyydyttävämmän sekä nautittavamman. Työaikajoustot myös heikentävät mahdollisia työstä johtuvia negatiivisia vaikutuksia, kuten aikapainetta ja rasittavia raportointivaatimuksia. (Godart ym. 2017, 897.)

3.6.3 Väljemmät työnkuvat

Myös väljemmät, epätarkemmat työnkuvat voivat olla avain työntekijöiden luovuuden lisäämiselle. Laajemman ja löyhemmän työnkuvan myötä työntekijät verkostoituvat todennäköisemmin sekä näkevät helpommin ”suuremman kuvan”, jolloin innovaatioprosessi helpottuu huomattavasti. (Birkinshaw ym. 2013, 49.) Yksi keino lisätä työntekijöiden innovaatiokyvykkyyttä on antaa heille siihen aikaa; työpäivän sisälle jätetään tyhjiä aukkoja, joiden aikana työntekijää kannustetaan miettimään omaa työtään ja koko organisaation prosesseja kriittisesti. Se ei kuitenkaan riitä, että työntekijän kalenteriin merkataan tyhjiä aukkoja, sillä moni tunnollinen työntekijä pelkää tehdä sellaista työtä, jota ei ole virallisesti hänelle määrätty. Tästä syystä ajankäytössä esimiesten ja johdon rohkaisu on erittäin tärkeää. (Birkinshaw ym. 2013, 47 – 49.)

3.6.4 Esimerkkejä erilaisista innovaatiokäytännöistä

Organisaation sisäiset kilpailut voivat olla keino lisätä innovatiivisuutta ja kannustaa työntekijöitä siihen. Toisaalta niissä voidaan kokea myös ongelmia, mikäli tehtävänannot suunnitellaan liian laajoiksi, voittajille luvatuista palkinnoista ei pidetä kiinni tai kilpailuista syntyneitä ideoita ei koskaan viedä käytäntöön. Tarkalla suunnitelmalla ja loppuun viennillä kilpailut voivat kuitenkin olla esimerkiksi hyvä ja helppo keino käynnistää tietyn ongelman ratkaiseminen nopeasti. (Birkinshaw ym. 2013, 50 – 51.) Lisäksi on esimerkkejä useista yrityksistä, joissa hyödynnetään esimerkiksi viikon kestäviä, tiettyyn osa-alueeseen keskittyviä teemaviikkoja poissa normaalista työympäristöstä. Yksi keino on myös antaa työntekijöille viikko ”vapaata” aikaa työskennellä minkä projektin parissa tahansa jättäen omat työnsä viikoksi sivuun. (Birkinshaw ym. 2013, 47 - 49.)

Yksi käytännön esimerkki yrityksen tuesta innovaatiotoimintaan on sähköiset aloitelaatikot. Organisaation intrasta löytyvän laatikon kautta työntekijöiden on helppo (esimerkiksi anonyymisti) ehdottaa uusia ideoita mihin tahansa organisaation osa-alueeseen liittyen.

Tärkeää on, että jokainen idea käydään läpi ja pyritään jatkojalostamaan muiden toimesta, esimerkiksi esimiesten tai teknisten asiantuntijoiden johdolla. Teknologiayhtiö Intelissä palkitaan joka vuosi yksittäinen työntekijä tai työryhmä vuoden eko-innovaatiosta. Yritys myös myöntää kestävyysvajetta ehkäiseville ideoille rahallisia tukia. (Mirvis ym. 2018, 26.)

3.7 INNOVAATIOITA TUKEVA VIESTINTÄ

Innovaatiot ovat dynaamisen, useita iteraatioiden sarjoja sosiaalista kanssakäyntiä yksilöiden kesken sisältävän toiminnan lopputulos (Kesting ym. 2010, 76). Ryhmätasolla on löydetty kolme selkeää määrittäjää, jotka voivat estää sujuvan innovaatiotoiminnan:

1. Ryhmän kyvyttömyys ylläpitää yhteenkuuluvuuden tunnetta
2. Ryhmän kyvyttömyys luoda rakentava ilmapiiri, esimerkiksi harjoittamalla ryhmähenkeä tuhoavaa kilpailua yksilöiden välillä
3. Ryhmän kyvyttömyys käsitellä ryhmän sisäisiä konflikteja.

(Guil-Marques ym. 2013, 870.)

Joissain tapauksissa organisaatiota voi houkuttaa muodostaa selkeästi innovatiivisuuteen taipuvaisista työntekijöistä oma ryhmänsä, joita tuetaan innovaatioiden kehittämisessä johtotasolta. Tämä johtaa innovaatiokyvykkäämpiin yksiihin, mutta ei todennäköisesti innovatiivisempiin työryhmiin. Täten johdon olisikin syytä kehittää sekä yksittäisten työntekijöiden että ryhmien innovatiivisuutta koko organisaatiotasolla, jotta koko organisaation strategia on innovaatiolähtöisempi. (Gil-Marques ym. 2013, 879.)

Innovaatiolle keskeistä on Nonakan (1998) mukaan keskustelu ja erityyppisten tietojen (näkyvä ja hiljainen tieto) sekoittaminen. Ideoiden jako, jossa yksilöt muuntavat hiljaisen tiedon näkyväksi tiedoksi luodessaan yhdessä ideoille sisältöä, toimii innovaatiotoiminnan perustana. Keskustelun kautta monesta eri lähteestä tulevat tiedot sekoittuvat ja tulevat näkyviksi luoden uusia mahdollisuuksia täysin uniikeille ideoille ja innovaatioille, muodostaen paremmin koottuja ja monipuolisemmin tarkasteltuja ideakokonaisuuksia. Hyvin koottuista ideoista on hyötyä ideoiden jatkojalostuksessa, koska ne ovat harvemmin väärinymmärrettyjä ja valmiimpia sovitettavaksi yhteen olemassa olevan tiedon kanssa. Hyvin koottu ideat ovat helpompia omaksua, prosessoida ja sekoittaa taas uusien ideoiden kanssa. (Yan ym. 2018, 910 – 911.) Digitaalinen teknologia parantaa työntekijöiden välistä viestintää sekä tukee heitä yhteisessä tiedon luomisessa, jolloin innovaatiokyvykkyys nousee (Yan ym. 2018, 906).

Parempi informaation kulku johtaa parempiin päätöksiin; kun työntekijätaso osallistuu päätöksentekoon, se muodostaa myös viestinnällisesti tärkeän kanavan, joka vaalii kommunikaatiota ja verkostoitumista työntekijöiden, esimiesten ja johdon kesken edistään yhteistyömalleja ja –käytöstä, informaation jakoa ja luottamuksen rakentumista. Useat kohtaamiset edistävät hiljaisen tiedon vaihtoa, joka johtaa parempaan ongelmanratkaisuun, ideoiden tuotantoon sekä henkilöstön ammatillisen osaamisen lisääntymiseen. Lisäksi erilaiset kohtaamiset ja työryhmät johtavat myös monimuotoisten ryhmien muodostumiseen, jolloin mielipiteiden erilaisuuden vuoksi myös innovaatioiden katsotaan tulevan todennäköisemmiksi. (Kesting ym. 2016, 1061.)

On lisäksi todettu, että työntekijät kiinnittävät enemmän huomiota olemassa oleviin projekteihin kuin uusiin, jolloin esimiehillä on tärkeä tehtävä ohjata huomio kriittisimpiin projekteihin (Schoemaker ym., 2018, 37). Tätä voidaan helpottaa visualisoimalla; yksilö keskittyy helpommin uuteen kohteeseen, kun uusi projekti on kuvallisesti mallinnettu ja värikkäästi sekä ymmärrettävästi ilmenetty. Tällä pyritään herättämään työntekijän kiinnostus ja halu keskittyä nimenomaan uuteen ideaan, projektiin tai ongelmanratkaisua vaativaan tehtävään. Tällöin tarve lähtee yksilöstä itsestään, jolloin motivaatio on suurempi kuin pelkästään suoraan määrätystä tehtävässä. Myös liiallinen informaatiomäärä tehtävään liittyen voi haitata innovaatioajattelua tehtävään liittyen. (Yan ym. 2018, 907.)

3.7.1 Tiedonjakaminen innovaation perustana; foorumit

Monet yritykset hyödyntävät nk. avoimia foorumeja työntekijöiden innovaatioiden alustaksi. Esimerkiksi smoothieita ja mehuja valmistava firma Innocent järjestää työntekijöilleen joka kuukausi koko yrityksen laajuisen tapaamisen, jossa käydään yksityiskohtaisesti läpi yrityksen tämän hetkinen taloudellinen tilanne. Jokaista työntekijää rohkaistaan kysymään, haastamaan, antamaan palautetta ja ennen kaikkea ymmärtämään, kuinka yrityksen toiminta pyörii. Innocentilla uskotaan, että syvempi ymmärrys ja läpinäkyvyys rohkaisevat työntekijöitä osallistumaan perusteellisemmin yrityksen toiminnassa, kuin heidän normaali työroolinsa edellyttäisi.

Miksi avoimia foorumeita tarvitaan? On osoitettu, että kun yrityksen koko alkaa olla yli 50 – 100 henkeä, on ylimmän johdon mahdotonta tuntea kaikkia työntekijöitään ja viralliset säännöt ottavat sijaa henkilökohtaisilta kontakteilta. Avoimet foorumit paikkaavat tätä henkilökohtaisen otteen puutetta luoden läpinäkyvyyttä ja luottamusta edistään näin myös innovaatiotoimintaa. Foorumit eivät siis ole se paikka, jossa innovaatiot tapahtuvat, vaan niiden avulla harjoitetaan innovaatioita tukevaa kulttuuria, joka korostaa innovaatioiden, kokeilun ja riskien ottamisen merkityksellisyyttä. (Birkinshaw ym. 2013, 51.)

3.8 YKSILÖN KAUTTA VAIKUTTAVAT INNOVAATIOOTEKIJÄT

Teresa Amabilen (1998) tutkimuksen mukaan yksilön innovaatioajattelu muodostuu luovuuden kolmesta osa-alueesta; asiantuntijuudesta, luovan ajattelun taidosta sekä motivaatiosta. Innovaatiotoiminta vaatii nämä kaikki kolme komponenttia käynnistyäkseen. (Kanama ym. 2015, 199.) Innovaatiojohtajien tulee etsiä keinoja stimuloidakseen näitä osa-alueita, esimerkiksi suunnittelemalla haastavia tehtäviä, tarjoamalla itsenäisiä työkuivia ja antamalla kehittymistä tukevaa palautetta.

Vuonna 2007 tehdyn kansainvälisen tutkimuksen mukaan, jossa haastateltiin 165 tutkimus- ja kehitystyötä tekevää työntekijää ja johtajaa, sisäinen motivaatio oli suorassa suhteessa yksilön riskienottohalukkuuden kanssa, jonka kautta riskien ottaminen korreloi suoraan yksilön luovuuteen. Japanissa vuonna 2009 tehty tutkimus löysi myös yhteyden työntekijän sisäisen motivaation ja luovan toiminnan väliltä. Toisaalta joissakin tutkimuksissa kävi ilmi, että korrelaatio sisäisen motivaation ja luovuuden välillä riippui työtehtävän luonteesta. Todettiin, että tehtävien ollessa epäkiinnostavia, ulkoinen motivointi toimi sisäistä paremmin. (Kanama ym. 2015, 200.) Japanissa, Yhdysvalloissa ja Euroopassa keksijöille suunnatussa kyselyssä huomattiin, että haastavat tekniset ongelmat olivat tärkein motiivi uusille innovaatioille. Tämä vastaus oli paljon yleisempi kuin esimerkiksi uran edistyminen, rahallinen palkkio tai maineen kasvu.

Lee ja Maurer (1997) osoittivat tutkimuksessaan, että rahallisen palkkion sijaan tutkijat painottivat enemmän työuran etenemisen tärkeyttä, koulutusta ja valmennusta sekä henkilökohtaisten taitojen kehittämisen mahdollisuutta (Kanama ym. 2015, 199). Eräässä tutkimuksessa myös osoitettiin, että Millenium-sukupolvi (1978 – 1998 – syntyneet) osoittavat suurempaa halua työskennellä yritykselle, joka ”välittää tekemästään vaikutuksesta ja panoksesta yhteiskuntaan”. Myös termi sisäinen yrittäjyys lanseerattiin vasta noin kolme vuosikymmentä sitten. (Mirvis & Googins 2018, 26.) Näistä asioista voidaan päätellä, että innovaation kannalta sisäiset ja henkiset palkinnot sekä kannustimet olivat useimmiten tärkeämpiä kuin ulkoiset (Kanama ym. 2015, 199).

3.8.1 Työrooli-innovaatiot

Joissain työtehtävissä innovatiivisuus kuuluu olennaisena osana työnkuvaan, kuten esimerkiksi suunnitteluinsinöörin työssä. Kuitenkin useimmissa työtehtävissä innovatiivisuus on vapaaehtoinen, ikään kuin perustyön lisänä oleva extra-työrooli (eng. extra-role behaviour). (Coetzer, Chutarat, Poisat, Redmond & Standing 2016, 223.) Innovaatiokirjallisuudessa puhutaankin usein työrooli-innovaatioista (eng. work-role innovation), jonka on

määritelty olevan ylimääräinen rooli työntekijän perustehtävien rinnalla. Työrooli-innovaatioissa syntyy uusia ideoita parantamaan olemassa olevia työprosesseja ja –rutiineja. Luonteenomaista tälle roolille on kehittää uudenlaisia työtapoja tai –tekniikoita, valmentaa tiimin jäseniä uusiin taitoihin, jotka parantavat tehokkuutta tai luoda uusia tavoitteita ja kohdentaa toimintaa uusille väylille. Tällainen rooli yleensä omaksutaan, jos koetaan sillä parannettavan omaa mainettaan työyhteisössä tai saavutettavan ulkoisia tai sisäisiä palkintoja. (Kiazad, Seibert & Kraimer 2014, 535.)

3.8.2 Työntekijän sitouttaminen

Työntekijät, jotka ovat hyvin sitoutuneita työtehtäviinsä (mutta eivät välttämättä työyhteisönsä) käyttäytyvät innovatiivisemmin tehtävissään kuin työntekijät, jotka eivät ole niin sitoutuneita. Henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan ruokkia työntekijöiden sitoutuneisuutta esimerkiksi vaikuttamalla työntekijän sopivuuteen työtehtävänsä kanssa, vahvistamalla hänen yhteyksiään työhön liittyvien suhteiden kautta sekä pienentää tekijöitä, joissa hänen täytyy työtehtävänsä takia tehdä uhrauksia. (Coetzer ym. 2016, 222.)

Työhön liittyviin suhteisiin lasketaan sekä yksittäisten työntekijöiden keskinäiset suhteet, työryhmien väliset suhteet sekä yhteisön ulkopuoliset suhteet, kuten sidosryhmät ja perhe- sekä ystävyys-suhteet. Mitä enemmän näitä yhteyksiä organisaatioon liittyy, sitä sitoutuneempi työntekijä itse organisaatioon on. Työntekijän sopeutuvuus omaan työtehtäväänsä taas liittyy sekä hänen omaan, työyhteisön että työnantajan näkemykseen työntekijän sopivuudesta tehtäväänsä. Kun työtehtävä vastaa työntekijän kykyjä ja toisin päin, myös hänen ammatillinen mielenkiinto ja työtehtävään liittyvät mahdollisuudet ruokkivat sitoutuneisuutta. Myös yksilön kokemus siitä, miten hän sopii työpaikan takia valittavaan asuinympäristöön vaikuttaa työntekijän sitoutuneisuuteen. (Coetzer ym. 2016, 224; Kiazad ym. 2014, 539.)

Vaikka nämä tekijät ovatkin yksilöstä riippuvaisia, voidaan niihin työnantajan puolelta myös jossain määrin vaikuttaa. Esimerkiksi jo rekrytointivaiheessa selkeä työnkuva ja siitä realistinen viestiminen auttaa löytämään oikean henkilön kyseiseen tehtävään. Organisaatioon liittyviä yhteyksiä voidaan parantaa tarjoamalla esimerkiksi uusille työntekijöille alustoja ja tapahtumia tullakseen tutuksi vanhojen työntekijöiden, erityisesti oman työryhmänsä kanssa. Myös hyvällä (tai huonolla) perehdytyksellä on iso rooli sisäisten työsuhteiden rakentumisessa. Työntekijän kokemiin uhrauksiin voidaan mahdollisesti jossain määrin vaikuttaa: esimerkiksi työaikajoustot, kuten etätöiden tekeminen tai joustavat työajat sekä koulutuksen tai valmennuksen tarjoaminen edistävät työhön sitoutumista. Tutkimuksissa on todettu, että sitoutuneisuuteen on helpompi vaikuttaa pienemmässä kuin isomassa organisaatiossa. (Coetzer ym. 2016, 233.)

3.8.3 Sisäinen motivaatio

Kuten on huomattu, tutkijoiden kesken on laajalti yhteneväinen käsitys siitä, että ei-rahalliset kannustimet edistävät luovaa ajattelua sekä edistävät innovaatioiden syntyä. Ei-rahalliset palkkiot ruokkivat innovatiivista organisaatiokulttuuria, asettavat armollisia innovaatiotavoitteita ja vaatimattomampia haasteita sekä rakentavat sitoutumista, luottamusta, epävarmuuden sietokykyä sekä yhteneväisyyttä. Ne laukaisevat ihmisten sisäisiä motivointikeinoja säilyttäen kiinnostuksen ja tyytyväisyyden työhön sekä edistävät itsensä kehittämistä ja toteuttamista työssä. Lisäksi työntekijöiden sisäinen kehitys ei-rahallisten kannustimien kautta vaikuttaa suoraan innovaatiotuloksiin, sillä se mahdollistaa organisaatiokohtaisen tiedon oppimisen, soveltamisen ja hankkimisen. Tämä puolestaan myötävaikuttaa kilpailukykyä. (Kesting ym. 2016, 1066; Sauermaann & Cohen 2010, 2135.)

Moni sisäisiin kannustimiin keskittynyt tutkimus pohjautuu Kiinaan, jonka yhteiskunnassa pitkän tähtäimen tavoitteet kuten ylennykset ja niihin liittyvä statuksen nousu, kykyjen kehittäminen ja saavuttaminen sekä laaja ulkoinen sekä sisäinen verkosto olivat valtion työntekijöiden ensisijaisia motivaatiotekijöitä. Uusien taitojen hankkiminen motivoi työntekijöitä urakehityksessään riippumatta siitä, ovatko taidot sidottu tähän kyseiseen organisaatioon vai eivät. Ei-rahalliset kannustimet häviävät rahallisille kannustimille vasta siinä vaiheessa, kun innovaatio on tarkoitus kaupallistaa. (Kesting ym. 2016, 1066.) Koska tämän opinnäytetyön tutkimuskysely kohdennetaan organisaatioon, joka ei kaupallista innovaatioita, emme perehdy tähän ”loppupään” ongelmallisuuteen sen syvällisemmin.

3.8.4 Sisäiset kannustimet

Kuten jo aiemmin todettua, työntekijävetoisen innovaatio vahvistuu sisäisten, ei-rahallisten, kannustimien avulla. Tämä näkyy kahdella eri tapaa; ensinnäkin, ei-rahalliset kannustimet helpottavat ja vahvistavat työntekijävetoisen innovaation syntyä kasvaneella osallistavuudella ja ponnisteluilla innovaatioprosessin eteen. Toisekseen, ei-rahalliset kannustimet ruokkivat jatkuvaa oppimista, henkilökohtaista kehitystä sekä tiedonvaihtoa vuorovaikutuksen kautta, jotka puolestaan edistävät innovaatioilmapiiriä. Vuorovaikutus ei-rahallisten kannustimien ja osallistavuuden avulla johtaa motivaatiomekanismien vahvistumiseen ja kannustaa työntekijöitä panostamaan innovaatio toimintaan osallistumiseen. (Kesting ym. 2016, 1066.) Yksilön sisäistä motivaatiota voidaan kannustaa myös yhdistelemällä sekä rahallisia että ei-rahallisia kannustimia, jolloin myös innovaatioiden kaupallistamisen näkökulma otetaan huomioon, mutta myös tässä tapauksessa ei-rahallisten kannustimien arvo on muita korkeampi (Kesting ym. 2016, 1074).

Wendelken (2014) tutki työntekijöiden halukkuutta osallistua innovaatiotoimintaan ja nosti tutkimuksissaan viisi keskeistä palkitsemiselementtiä:

1. Urakehitykseen vaikuttaminen
2. Oppimisen ja asiantuntijuuden lisääntyminen
3. Rahallinen palkkio
4. Organisaatio- tai vertaisriippuvainen tunnustus
5. Henkilökohtaiseen tarpeeseen liittyvä tuki/palkinto

Työntekijöitä innovaatioon motivoi omien ideoiden ja panostuksen tekeminen näkyväksi, pyrkimys kohottaa omaa mainettaan organisaatiossa sekä oman kontribuution tekeminen työyhteisön hyväksi. Virtuaalisissa organisaatioissa organisaation tai vertaisten antama tunnustus tai julkinen kiitos motivoi erityisen paljon innovaatiotoimintaan. Lisäksi motivointikeinoa voi toimia myös työtehtävät, joihin työntekijällä on selkeä henkilökohtainen kiinnostus (Wendelken, Danzinger, Rau & Moeslein 2014, 219) sekä mahdollisuus valita itse omat työtehtävänsä (Sauermann ym. 2010, 2136). Yksittäisen työntekijän motivoiminen voi myös olla mahdollista organisaatiotasolta, mutta siihen syvennytään tarkemmin myöhemmässä kappaleessa, joka käsittelee sisäistä motivaatiota.

Myös sukupuolieroja on havaittu; naiset osallistuvat tyypillisesti heikommin innovaatiotoimintaan, jolloin koko organisaation innovaatiotoiminta voi vaarantua (Acker ym. 2018, 176).

3.8.5 Motivaatioon vaikuttavat tekijät



KUVIO 4. Schwartzin (1992) arvoteoriasta johdettu kehä

Schwartz (1992) listaa kymmenen arvoa, jotka vaikuttavat yksilön sisäiseen motivaatioon olla luova ja sitä kautta innovaatiokyvykkyyteen (KUVIO 4). Yksilön henkilökohtaiset arvot nostavat yksilön herkkyyttä ottaa riskejä, olla utelias ja joustava lähestyessään ongelmanratkaisua vaativia tehtäviä. Näistä arvoista omatoimisuus ja mukautuvuus vaikuttavat eniten yksilön kykyyn olla luova tai taipumukseen noudattaa sääntöjä. Omatoimisuuteen liittyy itsenäinen ajattelu, luovuus, uteliaisuus ja omien tavoitteiden asettaminen. Ihmiset, jotka vaalivat omatoimisuutta, ovat avoimia uusille tavoille suorittaa annettuja tehtäviä sekä suosivat epätavanomaisia keinoja tehdä asioita. Tästä syystä he ovat alttiimpia innovaatioon ja luomaan uutta. He ovat myös mukautuvampia muuttuvissa tilanteissa sekä

valmiimpia ottamaan käyttöön uusia toimintamalleja. Siksi omatoimisuus on tärkein yksilön omattava arvo, mikäli halutaan kehittää työyhteisön innovaatioilmastoa. (Eva, Prajogo & Cooper 2015, 274 – 276.)

Omatoimisuuden vastakohtana näyttäytyy mukautuvuus, joka estää luovaa käyttäytymistä. Mukautuvuuteen liittyy ominaisuuksia kuten pidättyväisyys, tottelevaisuus, kohteliaisuus sekä halu olla vahingoittamatta vallitsevia sosiaalisia odotuksia tai normeja. Yksilöt, jotka arvostavat mukautuvuutta, noudattavat annettuja ohjeita ja läheistensä odotuksia. Työyhteisössä he pyrkivät etsimään yksimielisyyttä tiiminjäsenten ja esimiesten kesken, sekä noudattavat mielellään annettuja sääntöjä ja ohjeistuksia. Mukautuvaa käytöstä arvostava yksilö esittää harvemmin taipumusta innovatiivisuuteen ja näin heikentää koko organisaation innovaatioilmastoa. (Eva ym. 2015, 276 – 277.)

Työyhteisön näkökulmasta yksilön sisäiseen motivaation vaikuttavat myös vahvasti seuraavat kuusi tekijää:

1. Altruismi, eli epäitsekkyyys, pyyteettömyys, uhrautuvuus tai lähimmäisenrakkaus (Suomisanakirja.fi, 2018).
2. Työyhteisöön liittyvät ongelmat
3. Työpaikkaan liittyvät ongelmat
4. Hauskuus ja nautinnollisuus
5. Tarkoitus- tai tehtäväkeskeiset ongelmat
6. Yksilön yhteenkuuluvuuteen liittyvät ongelmat

Altruistiset motivaatiotekijät nimettiin tutkimuksessa joko suoraan tai epäsuoraan vaikuttavaksi tekijäksi kaikkien muiden sisäiseen motivaatioon vaikuttavien tekijöiden kanssa. Altruismi on enemmänkin arvo, jonka kautta halutaan jakaa asioita ja tietoa muiden kanssa, omata positiivinen asenne toisia kohtaan, pystyä antamaan jotakin heidän tarvitsemaansa toiselle tai ylipäänsä saada henkilökohtaista tyydytystä muiden auttamisesta. Sisäisiin motivaatiotekijöihin vaikuttivat myös esimerkiksi yhteys kollegoiden kanssa, mahdollisuus kehittää ideoita yhdessä tai ylipäänsä antaa oma kontribuutio yhteisön hyväksi. Lisäksi esimerkiksi ylpeys omasta työpaikasta saattoi olla yksi tekijä, joka paransi halukkuutta myötävaikuttaa työpaikan menestykseen ja innovaatiotoimintaan. Yksi tärkeimmistä tekijöistä on kuitenkin hauskanpito ja nautinto, joka innovaatiotoiminnasta aiheutuu. (Wendelken ym. 2014, 2019.)

3.8.6 Henkilöstön koulutus, osaaminen ja oppiminen

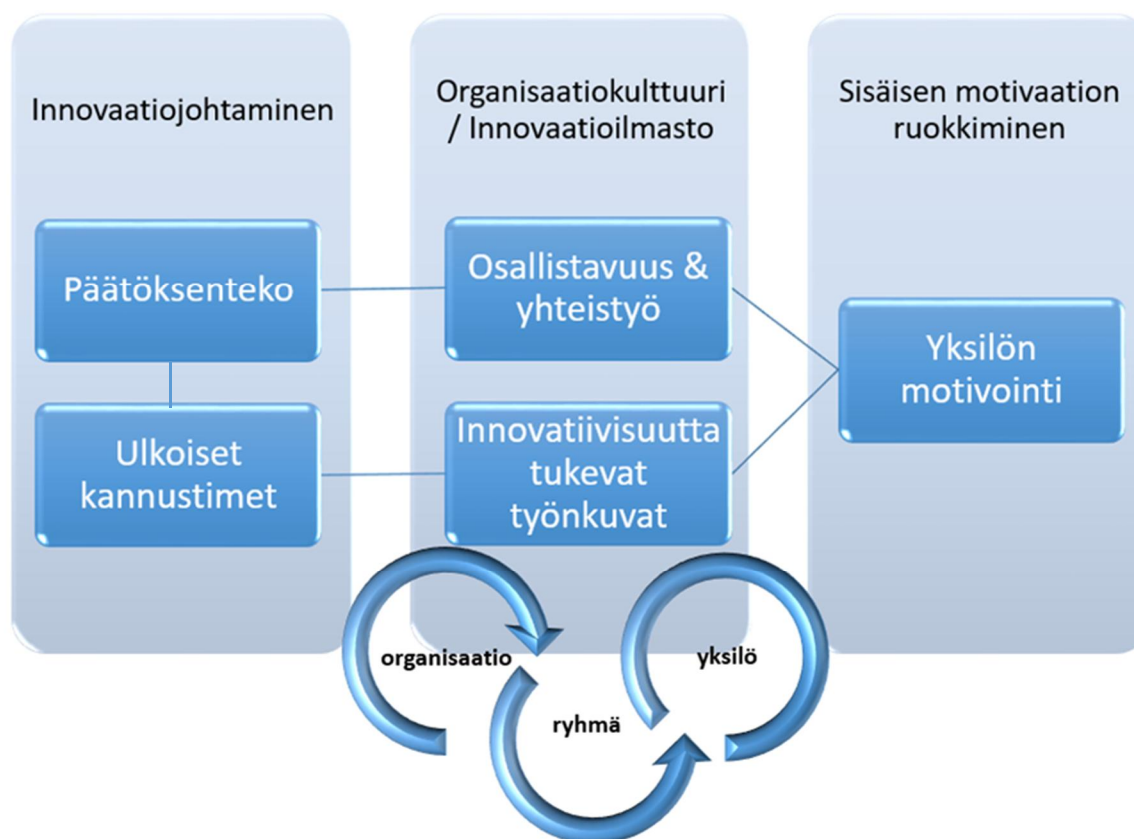
Työntekijä, jolla on hyvä pohjatason tietämys, on myös yleensä valmiimpi ymmärtämään ja hyväksymään uusia toimintamalleja. Tietämyksen kasvattamiseen tarvitaan normaalin työtehtävään perehdytyksen lisäksi myös muuta koulutusta, jotta hänen tietotaitojaan saadaan kehitettyä entisestään. (Guil-Marques ym. 2013, 842.)

Ongelmanratkaisun parissa tehtävä jatkuva yhteistyö kehittää tiimin jäsenten oppimista ryhmänä sekä kasvattaa koko ryhmän luovuutta. Työntekijöiden osallistuminen tiedonjakoon, kouluttautumiseen ja työnkiertoon kartuttavat koko ryhmän tietotasoa, joka taas johtaa tehokkaampaan viestintään sekä madaltaa kynnystä tiedonvaihtoon eri alan tai työtehtävien asiantuntijoiden kesken. Tällöin myös innovaation tarvittavan tietomäärän hallitseminen mahdollistuu. Työntekijöiden päätäntävällän ja kannustinten tasaisten jakautumisen ansiosta tiedonsiirrosta koettu vaikeus vähenee. Erityisesti työntekijöiden päätäntävällän lisäämisellä voidaan vapauttaa työntekijät kapeista työnkuvistaan ja mahdollistaa tiedonsiirto mahdollisimman matalalla kynnyksellä. Ja kun ryhmä tavoittelee yhteisiä tavoitteita ja heidät palkitaan niiden saavuttamisesta ryhmänä, tiedonjakamiselle luodaan vanhempi pohja ja synnytetään luottamus sekä psykologinen turvallisuuden tunne työntekijöiden välillä. (Li ym. 2013, 2005.)

Organisaation tärkein pääoma innovaatiokyvykkyyteen on sen ihmispääoma. Siksi panostus ihmispääomaan koulutuksen tai valmennuksen myötä on suoraan sijoitus myös yritykseen, sillä suurempi tietomäärä johtaa todennäköisemmin innovaatioihin. Koulutusta voi tarjota monessa eri muodossa, eikä tehokkuuden kannalta ole merkitystä tarjotaanko koulutusta sisäisesti työtehtäviin suoraan liittyen vai luokkahuonekoulutuksena. On kuitenkin todettu, että kaiken koulutuksen lisäarvo haihtuu ajan myötä. Siksi yrityksen onkin tärkeää harjoittaa työntekijöiden jatkuvaa kouluttautumista, sillä siitä on myös kilpaileviin organisaatioihin nähden jatkuvaa etua. Bauernschusterin (2009) tutkimusryhmän tekemän tutkimuksen mukaan organisaation tarjoamalla koulutuksella oli positiivinen ja tilastollisesti merkittävä vaikutus saksalaisiin yrityksiin vuosina 1997 – 2001. Heidän tuloksensa osoittivat, että 10 prosenttiyksikön kasvu koulutuksessa johti 10 prosenttiyksikköä korkeampaan taipumukseen innovoida. Vaikutusta huomattiin olevan olemassa olevaan työhön vaikuttaviin innovaatioihin, ei niinkään radikaaleihin innovaatioihin. Radikaaleja innovaatioita voitiin saada aikaan, mikäli koulutuksen lisäksi työntekijällä oli sisäisiä ominaisuuksia innovointiajatteluun, kuten taipumusta luovuuteen sekä halua tehdä töitä tiimeissä. (Dostie 2018, 64 – 67.)

Vaikka työpaikalla tapahtuvan koulutuksen todettiin olevan yhtä vaikuttavaa innovaatiotoimintaan nähden kuin luokkahuonekoulutuksen, on yleisesti luokkahuonekoulutuksen todettu vaikuttavan enemmän työntekijän tehokkuuteen. Ainoastaan hyvin isoissa organisaatioissa (yli 500 työntekijää) luokkahuonekoulutus ylittää työpaikalla tai tehtäväkohtaisen oppimisen edut, joten tämä on syytä ottaa huomioon koulutuksia suunniteltaessa. (Dostie 2018, 67.) Työpaikat, jotka tarjoavat koulutusta, ovat siis todennäköisempiä myös löytämään innovaatioita. Esimerkiksi jos työpaikka tarjoaa luokkahuonekoulutusta työntekijöilleen, se on keskimäärin kaksinkertaisesti innovatiivisempi työpaikka kuin sellainen, joka ei koulutusta tarjoa ollenkaan. (Dostie 2018, 83.)

3.9 TIETOPERUSTAN YHTEENVETO



KUVIO 5. Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto (oma mallinnus)

Teoreettisen viitekehyksen pohjalta voidaan tehdä yhteenvetona kuvion 5 mukainen mallinnus. Innovaatiojohtaminen, organisaatiokulttuuri ja yksilön sisäisen motivaation ruokkiminen muodostavat kokonaisuuden niistä asioista, joihin innovaatioilmastossa voidaan ainakin jossain määrin vaikuttaa. Organisaation innovaatioilmastoa voidaan tutkia johtamisen kannalta yleisesti johtamisen, päätöksenteon sekä ulkoisten kannustimien näkökulmista. Organisaatiokulttuurin kautta voidaan tutkia innovaatioilmaston suotuisuutta, johon

liittyy vahvasti työtehtävien ja –kuvien rajoitteet (tai vapaudet), sekä osallistavuus että tiedonjako. Lisäksi voidaan tutkia, miten organisaatio motivoi ja ruokkii yksilöiden sisäistä motivaatiota erilaisten kannustimien, koulutuksen ja etujen avulla.

Kuviossa 5 huomaamme myös, että jokaiseen näihin kolmeen kokonaisuuteen vaikuttaa eri tasot, joilla innovaatioilmasto ilmenee; koko organisaation, ryhmän ja yksilön taso. Voidaan esimerkiksi olettaa, että mikäli innovaatiojohtaminen toimii organisaatiossa hyvin, se näkyy niin yksittäisen työntekijän, työryhmän kuin myös koko organisaation arjessa. Päinvastaiselta kannalta suotuisa innovaatioilmasto voi pohjautua myös vahvasti tuettuihin ja motivoituneisiin yksilöihin. Tästä voimme päätellä, että parhaan mahdollisen innovaatioilmaston saavuttamiseksi organisaation täytyy pyrkiä tukemaan kaikkia kuviossa ilmeneviä osa-alueita.

4 TUTKIMUS: KEHA-KESKUS

Julkisen sektorin innovaatiokyvykkyyteen on ollut maailmanlaajuisesti jatkuva kiinnostus, sillä sen tehokkuutta ja laatua halutaan parantaa. On olemassa yleinen oletus, että julkisen sektorin työntekijöiden innovaatiokyvykkyys on matalampi kuin yksityisen sektorin työntekijöiden. Tähän olettamukseen on päädytty julkisen sektorin byrokratian, ”paperisodan” ja kilpailun puutteen vuoksi. (Acker, Wynen & Beeck 2018, 177.)

Myös korkean hierarkia-asteen on todettu olevan haitallista innovaatioinnonnalle (Eva ym. 2015, 277). Toisaalta taas julkisen sektorin etuna on yleensä melko turvattu ja pitkäaikainen työpaikka (virkasuhde) sekä vakaammat rahoituslähteet kuin yksityisellä puolella, jolloin turvallisuuden tunne voi mahdollistaa innovaatioiden kevyemmän kokeilun (Huasheng 2018). Näistä syistä julkisen sektorin organisaatio on loistava tutkimuskohde kehittämissankkeelle.

Sitran tekemässä Inno-barometrissä (2014) todetaan, että johdolla ja työntekijöillä on usein erilainen käsitys organisaation kulttuurista ja innovaatioilmastosta. Opinnäytetyöhön sisältyvään tutkimukseen on vastannut sekä työntekijöitä että esimiesasemassa työskenteleviä, joten tämän voidaan arvioida aiheuttavan hajontaa vastauksissa. Tutkimuskyselyssä on myös pitkälti tausta-ajatuksena se, miten tutkittavat asiat organisaatioissa *koe-taan*. Vaikka kokemus on ensisijaisesti tunne ja voi sitä kautta olla hyvin subjektiivinen, on innovaatioilmasto myös ilmiönä hyvin pitkälti subjektiivinen kokemus. Jollekin toiselle nykytila voi olla hyvinkin innovaatioajattelua tukeva, kun taas toiselle ei. (Li ym. 2018, 2005.)

Opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen tutustuessa ja siitä alustavaa tutkimuskyselyä johdettaessa kävi ilmi, että innovointikyvykkyyteen vaikuttavia asioita mitataan jo nyt organisaatioissa vuosittaisella VM-Barometrillä. VM-Barometri on valtion organisaatioissa joka vuosi toteutettava työtyytyväisyyskysely, jonka avulla toimintaa pyritään kehittämään. VM-Barometri ei kuitenkaan ole selkeästi innovaatiota tai sen nykytasoa mittaava mittari, mutta siitä voidaan vetää helposti johtopäätöksiä myös innovaatioilmaston näkökulmasta tarkastellen.

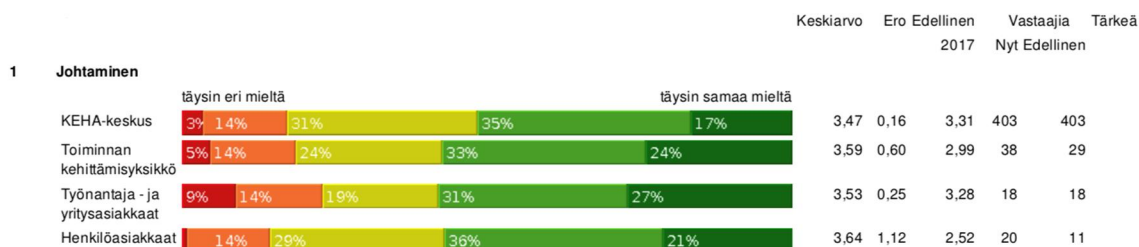
Tästä syystä päädyttiin ratkaisuun, jossa VM-Barometrin aineistoa hyödynnetään tässä opinnäytetyössä tarkastellen sitä nimenomaan innovaatioilmaston näkökulmasta. Näin opinnäytetyöhön saadaan myös enemmän jatkuvuutta, sillä VM-Barometri toteutetaan KEHA-keskuksen Toiminnan kehittämissyksikössä vuosittain, jolloin sen avulla voidaan myös seurata tehtyjen innovaatioilmastoa parantavien käytäntöjen vaikutusta VM-Barometrin tuloksiin. Lisäksi VM-Barometri sisältää tulokset myös koko KEHA-keskuksen henkilöstöltä kahtena eri vertailuvuotena, jolloin Toiminnan kehittämissyksikön tuloksia voidaan

myös vertailla koko organisaation sekä yksikötason näkökulmasta edellisvuoden tuloksiin. VM-Barometrissa Toiminnan kehittämissyksikön vastaajia on 38 vuonna 2018 (29 vuonna 2017) ja koko KEHA-keskuksessa 403 vuonna 2018 (403 myös vuonna 2017).

4.1 Asiakkaan esittely

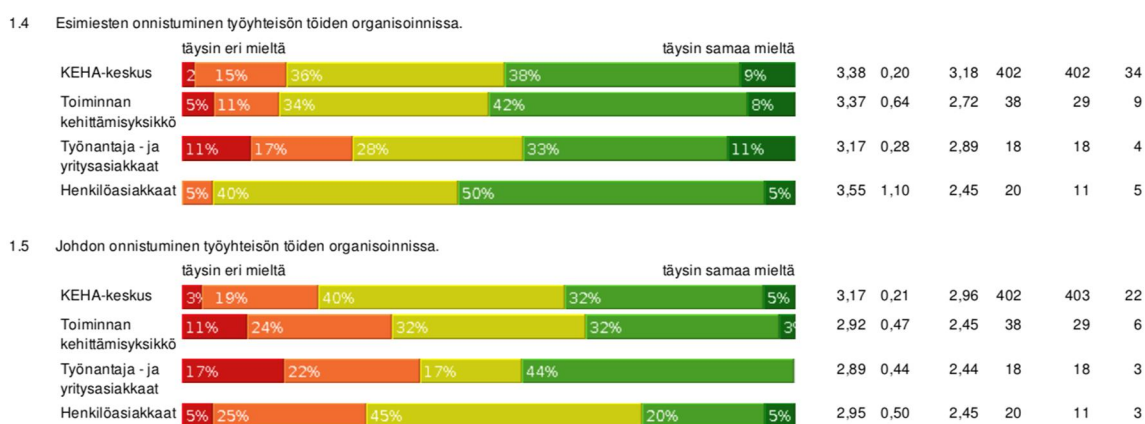
Työn tilaajana on valtion hallinnon alla toimiva KEHA-keskus. KEHA-keskus on valtakunnallinen, maantieteellisesti hajautetulla toimintamallilla ja verkostomaisesti toimiva ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintopalveluja tuottava virasto. KEHA-keskuksessa työskentelee yli 400 työntekijää valtakunnallisesti, mutta koska työn luonne on usein hallinnollista ja lain säätelemää, valittiin organisaation sisältä Toiminnan kehittämissyksikkö toteutuksen kohteeksi tilaajan toiveesta. Toiminnan kehittämissyksikön tehtävät sisältävät valmennusten sekä koulutusten suunnittelua valtakunnallisesti ELY-keskusten sekä TE-toimistojen henkilöstölle. Työ vaatii usein luovuutta ja innovointikykyä, joten Toiminnan kehittämissyksikön valitseminen opinnäytetyön kohteeksi on tilaajan kannalta antoisampaa.

4.2 Tulokset: Johtaminen



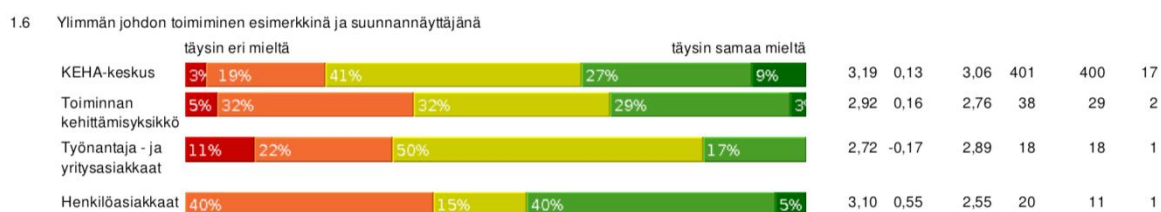
KUVIO 6. Johtaminen kokonaisindeksi (VM-Barometri, 2018)

Johtaminen on Toiminnan kehittämissyksikössä yleisesti hyvällä tasolla. Vähintään välttävän arvosanan on antanut 71% kokonaisvastaajista antaen kokonaisarvosanaksi 3,59. Edellisvuodesta lukema on noussut 0,6 yksikköä, sen ollessa 2,99 vuonna 2017. Tästä voidaan todeta, että johtaminen on parantunut vuoden 2018 aikana, joskin yleisesti voidaan myös huomioida, että vastaajia on vuonna 2018 ollut 9 enemmän (n.31%). Näin pienessä joukossa noin suuri vastaajien ero vaikuttaa väistämättä, mutta tässä tapauksessa positiiviseen suuntaan. Koko KEHA-keskukseen vertailtaessa Toiminnan kehittämissyksikkö on keskitasoa tyytyväisempi johtamiseen.



KUVIO 7. Töiden organisointi johdon taholta (VM-Barometri, 2018)

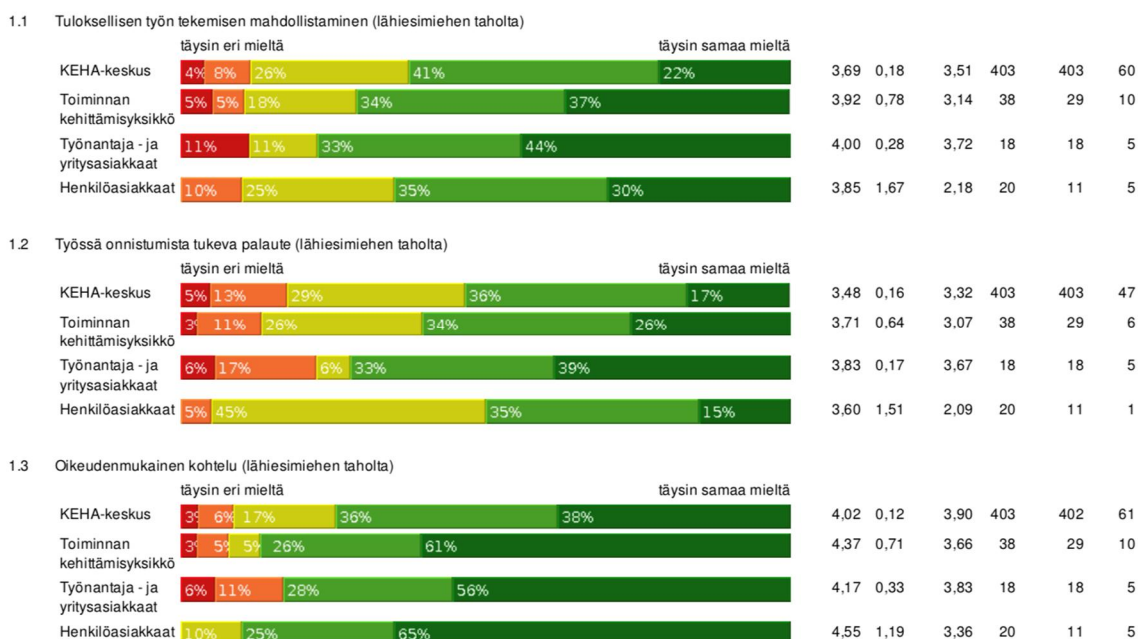
Heikkommat tulokset kokonaisuutena hyvällä tasolla olevan johtamisen saralla nähdään esimiesten sekä erityisesti johdon onnistumisessa työyhteisön töiden jakamisessa. Esimiesten onnistumiseen ollaan selkeästi tyytyväisempiä, joskin täytyy ottaa huomioon, että valtakunnallisesti hajautetussa organisaatiossa esimiehen rooli voi jäädä työntekijälle etäiseksi. Toiminnan kehittämissyksikössä puolet vastaajista on sitä mieltä, että esimiehet ovat täysin tai vähintään lähelle sitä onnistuneet työtehtävien organisoinnissa. Myös tässä osiossa on tapahtunut huomattava parannus vuodesta 2017, jonka kokonaisarvosanasta 2,72 ollaan vuoteen 2018 mennessä noustu jo tulokseen 3,37.



KUVIO 8. Ylimmän johdon toimiminen esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä (VM-Barometri, 2018)

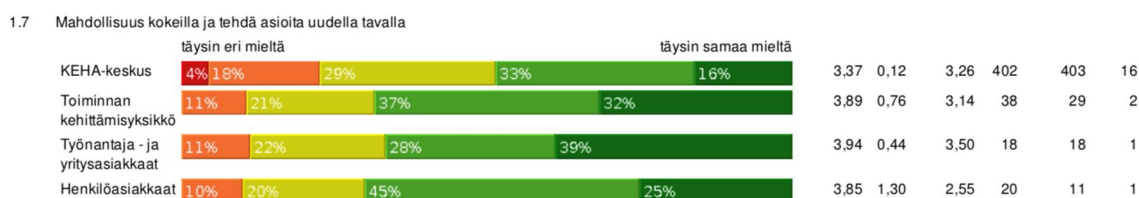
Valtion hallinnossa ylimmän johdon alla on useita yksiköitä ja esimiehiä, jotka työskentelevät eri alueilta hajautetusti ja valtakunnallisesti, jolloin tilanne on sama ja todennäköisesti jopa huonompi kuin lähiesimiesten osalta; ylin johto saattaa jäädä perustason virkamiehelle hyvinkin etäiseksi. Tätä tulkintaa voi ilmentää myös yllä olevan kuvaajan antama vastaus, jossa yleisarvosanaksi jää 2,92 Toiminnan kehittämissyksikön osalta. Toisaalta luku on noussut viime vuodesta 0,16 yksikköä, joten kehityssuunta on myös ylimmän johdon puolelta oikeansuuntainen.

4.2.1 Esimiesten ja alaisten suhteet



KUVIO 8. Lähiesimiehen tuki (VM-Barometri, 2018)

Lähiesimiestä koskevissa kysymyksissä oli jokaisessa parannusta verrattuna edellisvuoteen. Erityisen hyväksi Toiminnan kehittämisyksikössä koettiin oikeudenmukainen kohtelu lähiesimiehen taholta, jossa 74% vastaajista oli täysin tai lähes samaa mieltä väittämän kanssa. Tämä myös koettiin 10 vastaajan voimin erittäin tärkeäksi johtamisen osa-alueeksi (viimeinen luku sarakkeessa kuvaa sitä vastaajien määrää, jotka ovat merkinneet kysymyksen tärkeäksi). Eniten parannettavaa on työssä onnistumista tukevassa palautteessa, joka on yksi innovaatioilmaston kannalta kriittisimmistä tekijöistä. (Kanama ym. 2015, 199.) Työssä onnistumista tukevaa palautetta lähiesimiehen taholta koki kuitenkin saavansa ainakin välttäväällä tasolla 86% vastaajista kokonaisarvosanan ollessa 3,71. Myös tässä kategoriassa on tehty huikea parannus edellisvuoden tuloksesta 3,07 ja 10 vastaajaa oli merkinnyt sen tärkeäksi johtamisen osa-alueeksi.

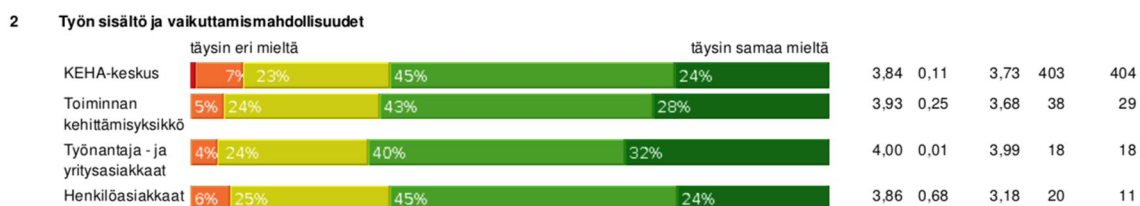


KUVIO 9. Mahdollisuus kokeiluihin (VM-Barometri, 2018)

Innovaatioilmaston kannalta elintärkeä johtamisen väline on työntekijöiden kokemus siitä, miten paljon työssä on mahdollisuuksia kokeilla ja tehdä asioita uudella tavalla. (Guil-Mar-

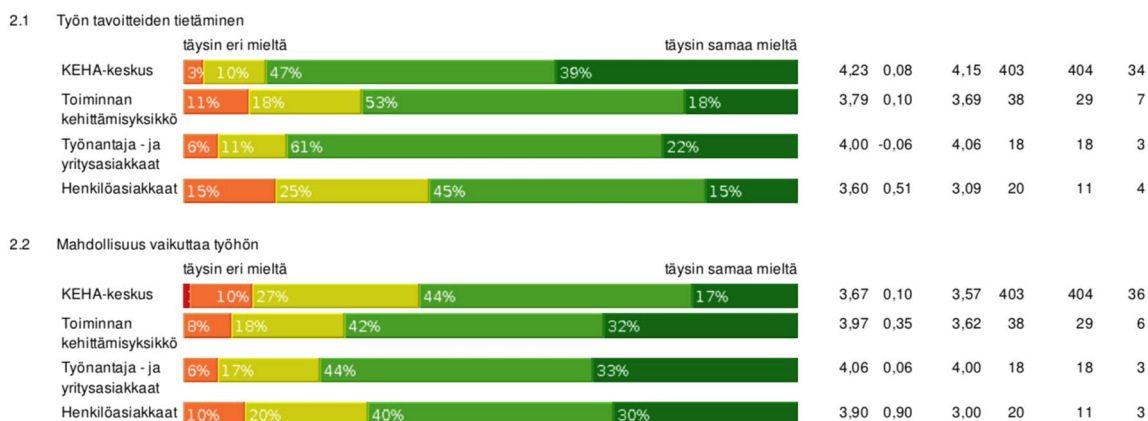
ques ym. 2013, 879.) Toiminnan kehittämisyksikössä tämä on erittäin hyvällä tasolla kokonaisarvosanan ollessa 3,89, jolloin 69% vastaajista oli sitä mieltä, että työssä on suurimaksi osaksi mahdollista kokeilla uusia asioita sekä tehdä asioita uudella tavalla. Yksikössä kukaan ei ollut tästä täysin eri mieltä ja kaksi vastaajista koko tämän osa-alueen tärkeänä. Viime vuoden tuloksesta 3,14 nousua tapahtui huomattavasti, 0,76 yksikköä.

4.2.2 Päätöksenteko



KUVIO 10. Työn sisältö ja vaikuttamismahdollisuudet kokonaisindeksi (VM-Barometri, 2018)

Työn sisältöön ja vaikuttamismahdollisuuksiin ollaan KEHA-keskuksen Toiminnan kehittämisyksikössä suhteellisen tyytyväisiä. Kokonaisarvosanan ollessa 3,93 vain 5% vastaajista oli hieman eri mieltä, kun taas loput 95% oli vähintään välttävän tyytyväinen. Täysin samaa mieltä oli 28% vastaajista, joka on lukemana jo todella korkea. Myös parannusta viime vuoteen on tullut, kun lukema on noussut 3,68:sta 3,93:een.



KUVIO 11. Vaikutusmahdollisuudet (VM-Barometri, 2018)

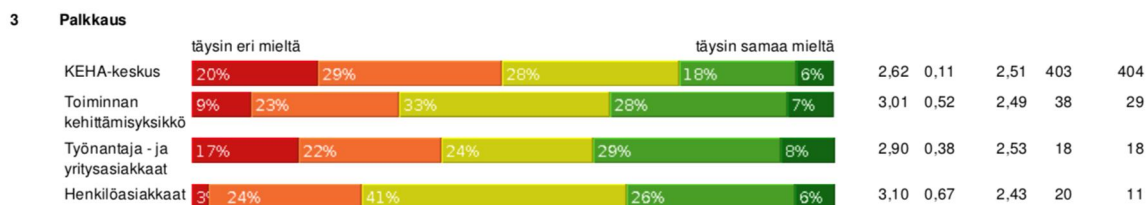
Työn tavoitteiden tietäminen oli Toiminnan kehittämisyksikössä hieman huonommalla tasolla kuin mahdollisuus vaikuttaa työhön, tosin molempien arvosanat olivat yleisellä tasolla todella hyvät. Suurempi nousu edellisvuoteen verrattuna oli tapahtunut mahdollisuudessa vaikuttaa työhön, jossa arvosana nousi 0,35 yksikköä.

Innovaatioilmaston kannalta mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on ehdottoman tärkeää, joten on positiivista huomata, ettei yksikään Toiminnan kehittämisyksikön virkamies

koe väitettä täysin paikkaansa pitämättömäksi. (Kesting ym. 2016, 1066; Sauermann & Cohen 2010, 2135.) Molemmat osa-alueet vaativat vastaajien mielestä myös erityistä huomiota, sillä ne oli merkattu tärkeäksi 6-7 vastaajan mielestä.

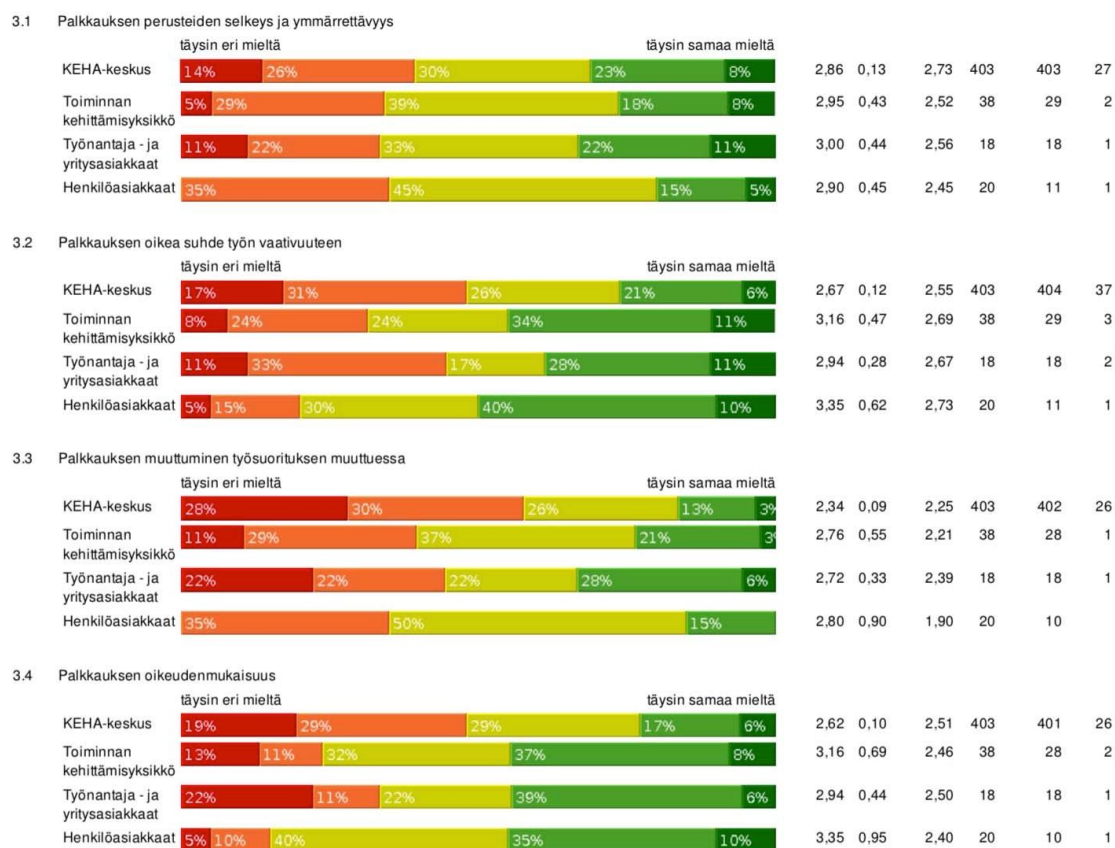
4.2.3 Ulkoiset kannustimet

Valtion organisaatioissa ei pääsääntöisesti käytetä ulkoisia kannustimia motivointikeinoina. Palkkaus perustuu osittain työsuoritukseen, mutta varsinaista bonus- tai palkkiojärjestelmää ei ole käytössä. Innovaatioilmaston kannalta ulkoiset kannustimet eivät välttämättä toimi tehostinkeinoina, paitsi silloin, jos ne ruokkivat yksilön sisäistä motivaatiota. KEHA-keskuksen kohdalla ulkoinen kannustin muodostuu siis pääasiassa palkkauksesta ja sen oikeudenmukaisuuden kokemisesta.



KUVIO 12. Tyytyväisyys palkkaukseen (VM-Barometri, 2018)

Yleisesti palkkaukseen ollaan kohtalaisen tyytyväisiä, joskin tulos on yksi heikoimmista koko barometrin arvosanoja tarkasteltaessa. Toiminnan kehittämissyksikössä tulos on kuitenkin noussut vuoden 2017 arvosanasta 2,49 vuoden 2018 arvosanaan 3,01. Koko KEHA-keskuksen keskiarvoon verrattuna Toiminnan kehittämissyksikössä ollaan keskimääräistä tyytyväisempiä palkkaukseen.



KUVIO 13. Palkkauksen vaikutus motivaatioon (VM-Barometri, 2018)

Palkkauksen suhteen vähiten tyytyväisiä oltiin palkkauksen muuttumiseen työsuorituksen muuttuessa, tosin lukema oli noussut edellisvuoteen verrattuna 0,55 yksikköä. Palkkauksen oikea suhde työn vaativuuteen sekä palkkauksen oikeudenmukaisuus koettiin olevan lähes samalla tasolla keskiarvon ollessa 3,16. Innovaatioilmaston kannalta tulisi kiinnittää huomiota siihen, että palkka todella muuttuu työsuorituksen muuttuessa, jotta suoritusperusteisesta palkkauksesta saadaan todellinen hyöty irti. Muutoin voi käydä niin, että työntekijät kokevat suorituksensa tason merkityksettömäksi, jolloin parempiin suorituksiin ei edes pyritä. (Kanama ym. 2015, 209; Kesting ym. 2010, 78.)

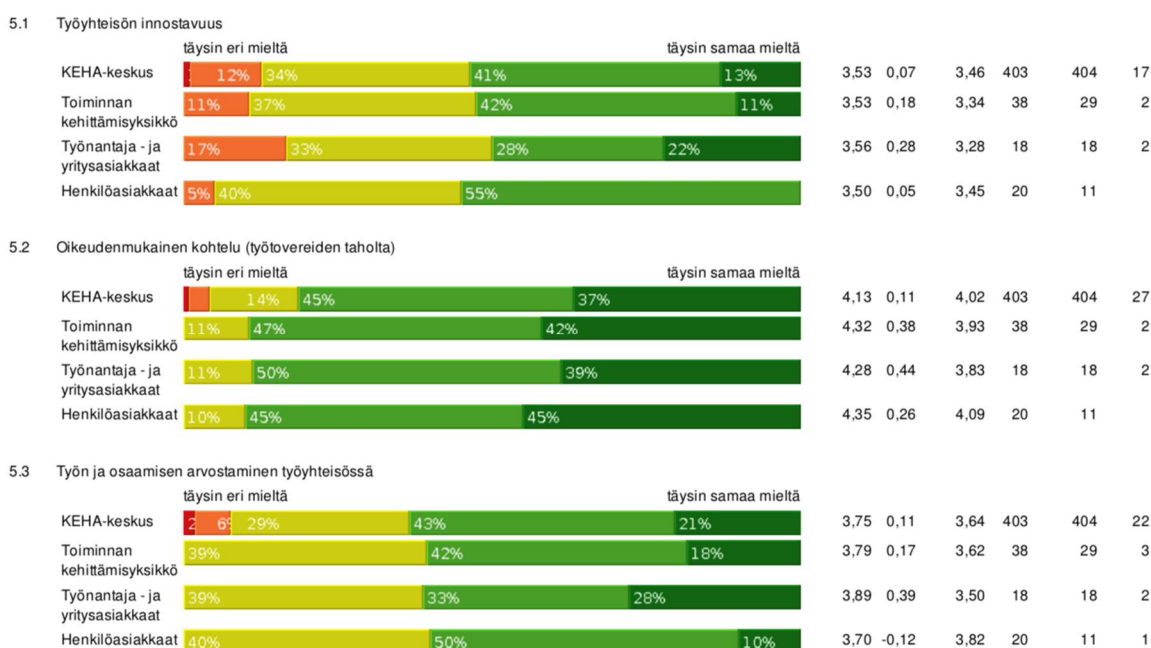
4.3 Tulokset: Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri ilmenee monella eri tasolla, myös aiemmin mainittujen johtamisindeksien taustavaikuttajana. Tähän ollaan nostettu tuloksia organisaatiokulttuuria muokkaavista mittareista, kuten viestinnästä sekä työnkuvien joustavuudesta ja vapaudesta.



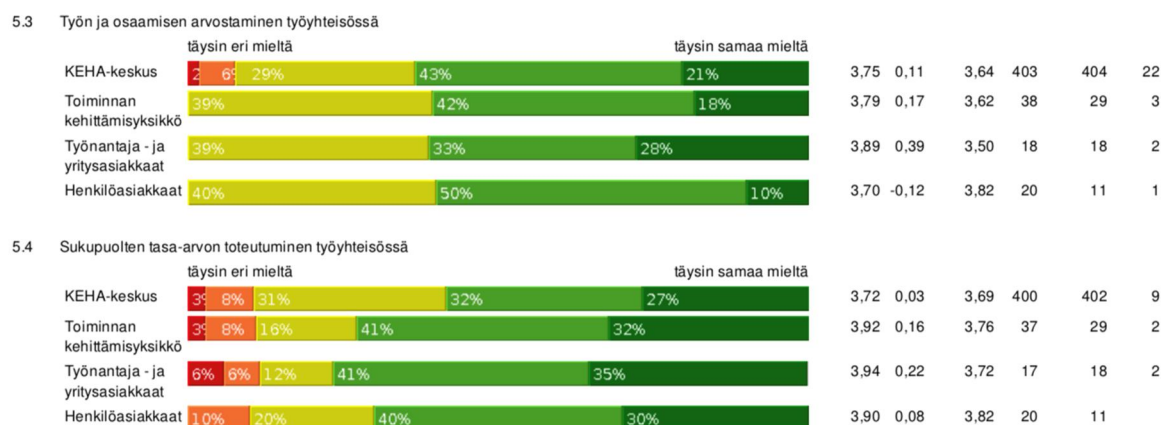
KUVIO 14. Työyhteisön toimintakulttuuri (VM-Barometri, 2018)

KEHA-keskuksen Toiminnan kehittämissyksikkö antaa kokonaisuutena hyvän arvosanan työyhteisönsä toimintakulttuurista. Arvosana on 0,25 yksikköä parempi verrattuna edellisvuoden tulokseen sekä 0,06 yksikköä parempi kuin koko KEHA-keskuksen tulos. Yleisellä tasolla toimintakulttuuria siis pidetään verrattain hyvänä ja toimivana.



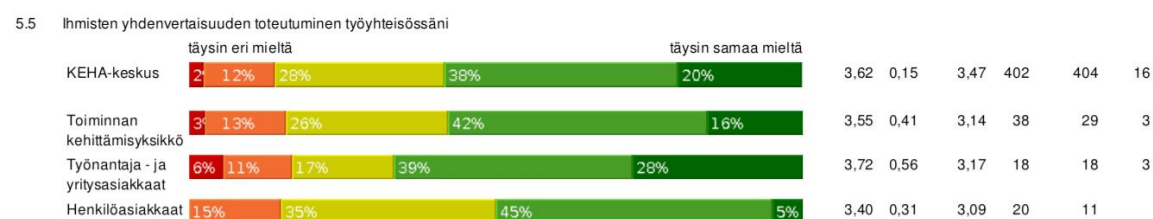
KUVIO 15. Organisaatiokulttuurin osatekijät (VM-Barometri, 2018)

Kokonaisarvosanan mukaisesti myös osatekijät ovat Toiminnan kehittämissyksikössä varsin hyvällä tasolla. Erityisesti oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta koetaan hyväksi arvosanalla 4,32. Vastaajista 89% on täysin tai lähes samaa mieltä väittämän kanssa. Eniten kehittämistä on työyhteisön innovatiivisuudessa, jossa kuitenkin on hienoa se, ettei yksikään vastaajista ole täysin eri mieltä väittämän kanssa. Tämä luo hyvän pohjan koko innovaatioilmaston rakentumiselle.



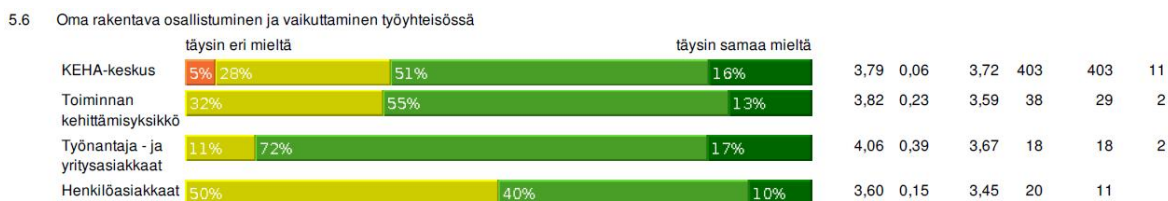
KUVIO 16. Arvostus ja tasa-arvo työyhteisössä (VM-Barometri, 2018)

Työn ja osaamisen arvostaminen työyhteisössä koetaan Toiminnan kehittämissyksikössä kokonaisuudessaan vähintään välttäväksi. Keskiarvoksi muodostuu 3,79, joka on myös 0,17 yksikköä edellisvuotta suurempi. Arvostaminen ja arvostuksen kokeminen ovat yksi suotuisan innovaatioilmaston peruspilareita. Sukupuolten tasa-arvo taas on työyhteisön perusperiaatteena tärkeä tekijä, jotta organisaatiokulttuuri tukee jokaisen työntekijän työpanosta sukupuolesta riippumatta. Toiminnan kehittämissyksikössä sukupuolten tasa-arvo on selkeästi vahvemmalla pohjalla kuin KEHA-keskuksessa yleisesti.



KUVIO 17. Yhdenvertaisuuden toteutuminen (VM-Barometri, 2018)

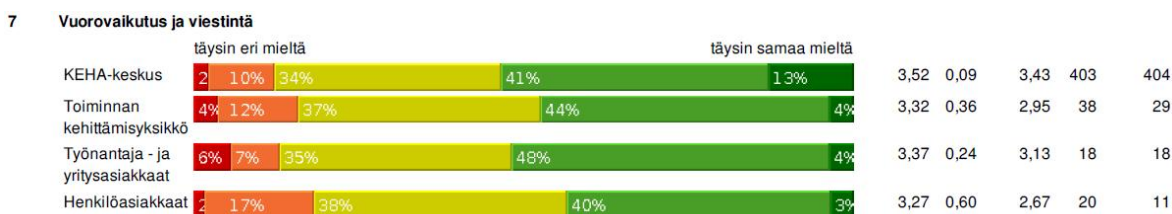
Yhdenvertaisuuden toteutumisessa työyhteisössä 58% vastaajista oli täysin tai lähes samaa mieltä väittämän kanssa. Nousua viime vuoteen verrattuna tapahtui peräti 0,41 yksikköä, jolloin kokonaisarvosanaksi muodostuu 3,55. Innovaatioilmaston kannalta yhdenvertaisuuden kokeminen näyttää tärkeää roolia (West ym. 2003, 300 – 301.). Jos työntekijät kokevat olevansa keskenään sekä esimiesten kanssa yhdenvertaisia, on myös keskinäinen luottamus korkeampi ja tiedonjakaminen sekä luovan ajattelun toteutuminen luontevampaa.



KUVIO 18. Osallistavuus (VM-Barometri, 2018)

Osallistavuus on ehkä tärkein rakennuspalikka suotuisan innovaatioilmaston rakentamisessa (Guil-Marques ym. 2013, 874.). Tässä osiossa Toiminnan kehittämissyksikkö on erittäin vahvoilla, kun jokainen vastaaja on todennut olevan vähintään välttävästi samaa mieltä väittämän kanssa. 68% vastaajista on joko täysin tai lähes samaa mieltä kokonaisarvosanan ollessa 3,82. Viime vuodesta nousua on tapahtunut 0,23 yksikköä, eli voidaan todeta, että hyvällä tasolla ollaan oltu jo useampana vuonna.

4.3.1 Vuorovaikutus ja viestintä



KUVIO 19. Vuorovaikutus ja viestintä (VM-Barometri, 2018)

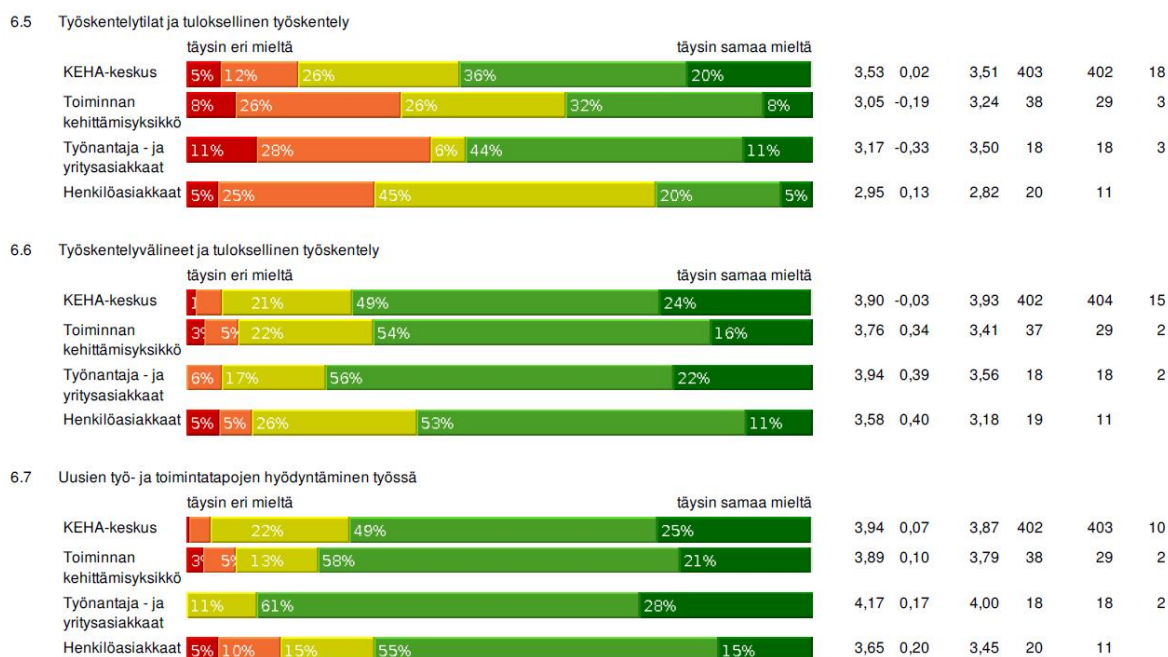
Vuorovaikutus ja viestintä ovat olennainen osa innovaatiotyöskentelyä (Guil-Marques ym. 2013, 843 – 844; Woodman ym. 2018, 306.). Kokonaisindeksistä voidaan huomata, että Toiminnan kehittämissyksikössä tämä osa-alue on hyvällä tasolla, joskin hieman matalammalla kuin koko KEHA-keskuksessa. Kokonaisarvosanaksi Toiminnan kehittämissyksikkö antaa 3,32 kun se koko organisaation tasolla on 3,52. Yksikkö on kuitenkin parantanut tulostaan viime vuodesta 0,36 yksikköä, joten voidaan todeta, että tässäkin osa-alueessa ollaan matkalla oikeaan suuntaan.



KUVIO 20. Vuorovaikutuksen osa-alueet (VM-Barometri, 2018)

Kun kokonaisindeksi puretaan osiin, voidaan huomata, että eniten kehittämistä Toiminnan kehittämissyksiköllä on tiedon saannissa asioiden valmistelusta ja päätöksistä. Kyseisen segmentin arvosana on 3,11, joskin se on noussut viime vuodesta 0,24 yksikköä. Viestinnän avoimuus, oikea-aikaisuus ja vuorovaikutteisuus työyhteisössä on myös saanut kokonaistasolla melko alhaisen arvosanan 3,18. Voidaanko tästä päätellä, että tämän kaltaisessa valtakunnallisesti toimivassa ja hajautetussa organisaatiossa viestintä voi olla yksi suurimmista kompastuskivistä? Keskinäinen vuorovaikutus koetaan kuitenkin melko hyvin toimivaksi, arvosanan noustessa jo lukuun 3,66.

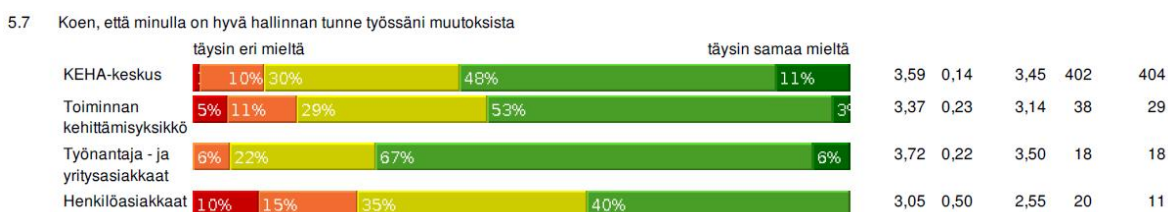
4.3.2 Työnteko, resurssit ja muutoksenhallinta



KUVIO 21. Työskentelytilojen, -välineiden ja -tapojen vaikutus (VM-Barometri, 2018)

Yksi harvoista viime vuodesta laskeneista arvosanoista nähdään työskentelytilojen ja tuloksellisen työskentelyn väittämässä, arvosanan ollessa 3,05. Laskua viime vuodesta on tapahtunut 0,19 yksikköä. Tähänkin vaikuttaa kasvanut vastaajien määrä, mikä antaa varmasti totuudenmukaisemman kuvan työskentelytilojen ja tuloksellisen työskentelyn tilasta. Hajautetussa organisaatiossa työtä tehdään monipaikkaisesti ja paljon myös etätöinä kotoa käsin, joten nämä seikat voivat myös vaikuttaa työskentelytiloista koettuun tyytyväisyyteen.

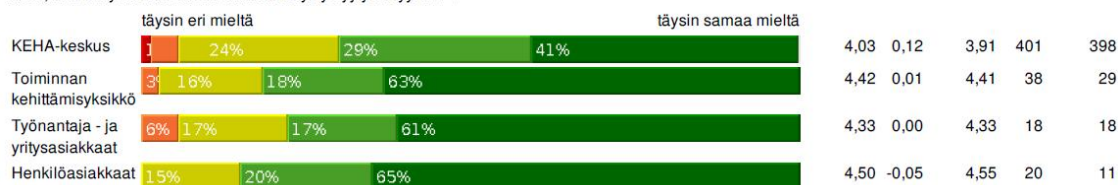
Työskentelyvälineiden ja tuloksellisen työn sekä uusien työ- ja toimintatapojen hyödyntämisen työssä koetaan olevan hyvällä tasolla Toiminnan kehittämissyksikössä. Työskentelyvälineissä on koettu suurempi nousu verrattuna viime vuoteen 0,34 yksiköllä.



KUVIO 22. Muutoksenhallinnan tunne (VM-Barometri, 2018)

Näihin väittämiin liittyen nostetaan esiin vielä muutoksenhallinnan tunne, joka liittyy vahvasti työntekoon ja resurssienhallintaan. 56% Toiminnan kehittämissyksikön vastaajista kokee hyvää hallinnan tunnetta työssään tapahtuvissa muutoksissa väittämän lähes tai täysin paikkaansa pitäväksi. Kokonaisarvosana on hyvällä pohjalla 3,37, jossa on tapahtunut nousua viime vuodesta 0,23 yksikköä.

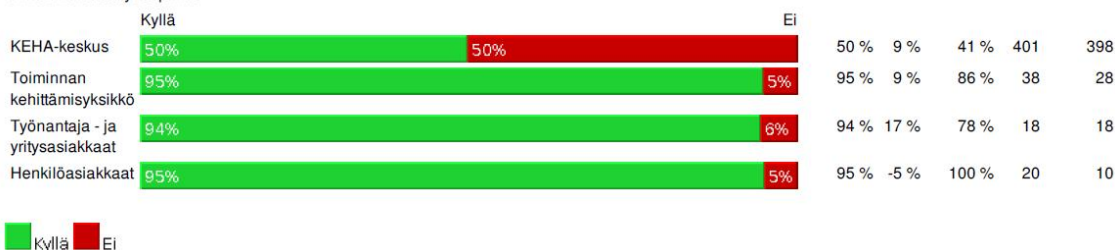
6.8 Koen, että etätyömahdollisuus on edistänyt työtyytyväisyyttä



KUVIO 23. Etätyömahdollisuuden vaikutus työtyytyväisyyteen (VM-Barometri, 2018)

Vaikka viestinnän osiossa pohdittiin, vaikuttaako hajautettu, valtakunnallinen organisaatiomallin negatiivisesti viestintään, koetaan työtyytyväisyyden pitkälti edistyneen etätyömahdollisuuden ansiosta. 81% pitää väittämä täysin tai ainakin lähes paikkaansa pitäväksi kokonaisarvosanan olessa 4,42, selkeästi korkeimpia arvosanoja koko barometrin tasolla. Etätyömahdollisuus korreloituu työn joustavuuden ja sitä kautta myös siihen sitoutumisen kanssa positiivisesti, joten on hienoa, että tulokset ovat näin vahvalla pohjalla.

L1.5 Onko sinulla etätyösopimus

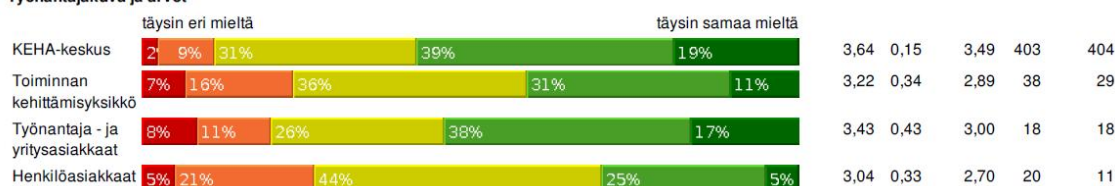


KUVIO 24. Etätyösopimusten yleisyys (VM-Barometri, 2018)

Tästä kysymyksestä nähdäänkin, että 95% Toiminnan kehittämissyksikön työntekijöistä on etätyösopimus voimassa. Viime vuodesta luku on kasvanut 9 prosentilla.

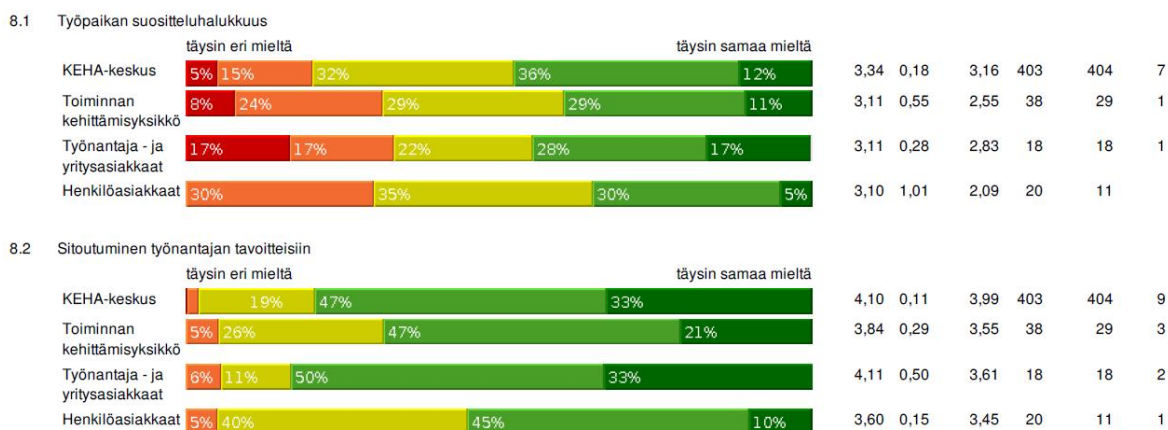
4.3.3 Työnantajakuva ja arvot

8 Työnantajakuva ja arvot



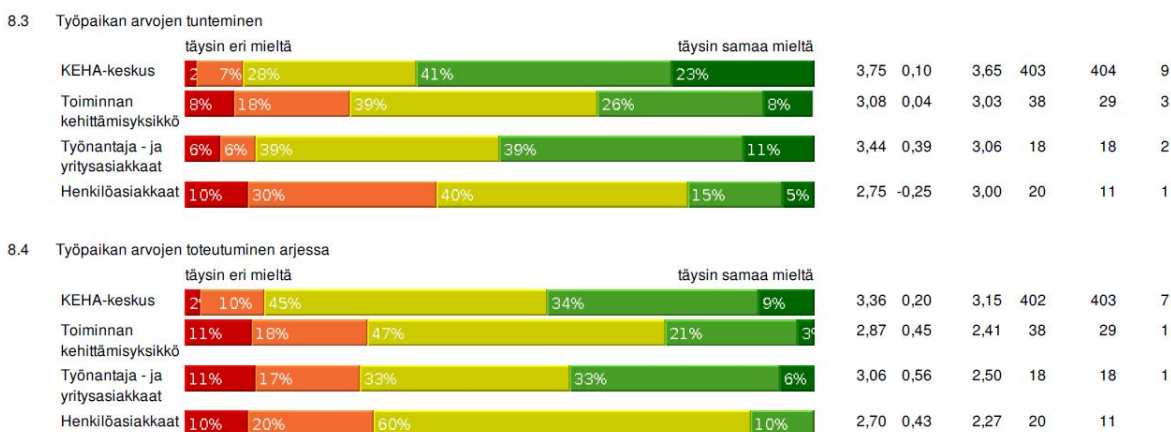
KUVIO 25. Työnantajakuva (VM-Barometri, 2018)

Kokonaisindeksissä työnantajakuva ja arvot ovat keskinkertaisella tasolla koko VM-barometriin verraten. Toiminnan kehittämissyksikön antama kokonaisarvosana on 3,22, mutta suunta on oikea, koska nousua on tapahtunut 0,34 yksikköä. Kokonaisuutena KEHA-keskuksessa arvosana on 3,64, jolloin Toiminnan kehittämissyksiköllä on keskimääräisesti huonompi näkemys työnantajakuvasta sekä arvoista.



KUVIO 26. Suosittelemuus ja sitoutuminen työnantajaan (VM-Barometri, 2018)

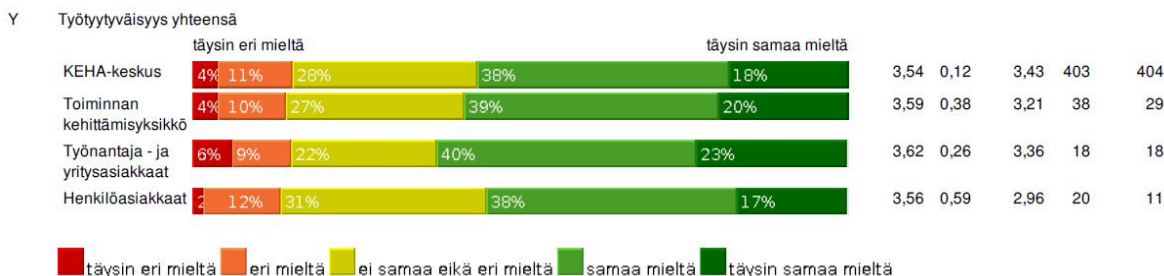
Työpaikan suosittelemuus on noussut viime vuodesta hyvin, 0,55 yksikköä, arvosanan ollessa vielä melko matalalla kokonaisbarometriin nähden, 3,11. Sitoutuminen työnantajan tavoitteisiin koettiin tästä huolimatta vahvana, arvosanan ollessa 3,84. Yksikään vastaajista ei ollut väittämän kanssa täysin erimielä.



KUVIO 27. Työpaikan arvot (VM-Barometri, 2018)

Työpaikan arvojen tunteminen ja niiden toteutuminen arjessa sai verrattain matalat arvosanat. Erityisesti arvojen tunteminen arvossa oli yksi Toiminnan kehittämissyksikön arvosanoista alhaisimpia, 2,87. Jotta työntekijät sitoutuvat työnantajan tavoitteisiin, panostavat niiden toteutumiseen ja haluavat kehittää työtään, olisi myös arvojen vastattava työn-

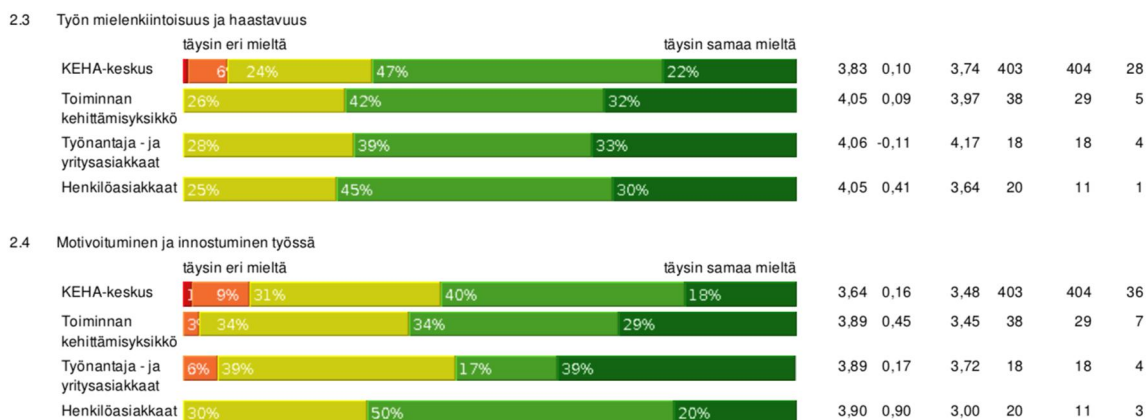
tekijöiden arvomaailmaa. Kun arvot toteutuvat arjessa, saadaan sitoutuneempia työntekijöitä ja enemmän innovaatiomyönteisiä yksilöitä. Arvojen tuntemiseen ja toteuttamiseen tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. (Coetzer ym. 2016, 224 - 233; Kiazad ym. 2014, 539.)



KUVIO 28. Työtyytyväisyys kokonaisuutena (VM-Barometri, 2018)

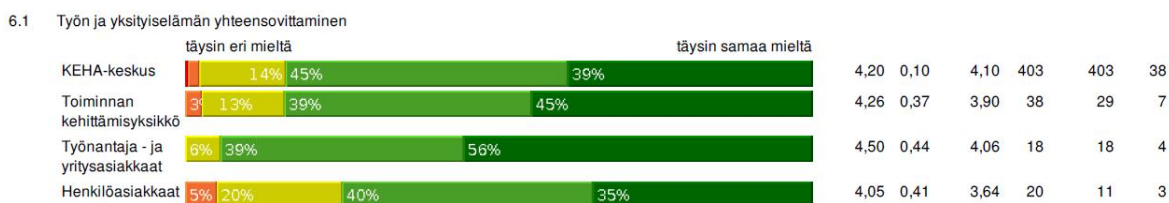
Kysyttäessä työtyytyväisyyttä yleensä saadaan kelpo arvosana Toiminnan kehittämissyksiköltä, 3,59. Se on jopa korkeampi kuin koko KEHA-keskuksen keskiarvo. Huolestuttavaa kuitenkin on, että 4% ei ole lainkaan tyytyväisiä ja 10% melko tyytymättömiä. Tyytymättömyyden syitä tulisi selvittää tarkemmin avoimilla kyselyillä.

4.4 Tulokset: Sisäinen motivaatio



KUVIO 29. Motivaatio työhön (VM-Barometri, 2018)

Sisäistä motivaatiota voidaan peilata kysymyksillä työn mielenkiintoisuudesta ja haastavuudesta sekä motivoitumisesta ja innostumisesta työssä. Toiminnan kehittämissyksikkö antaa erittäin hyvän arvosanan työn mielenkiintoisuudesta ja haastavuudesta, 4,05. Arvosana on pysynyt hyvällä tasolla, sillä viime vuodesta nousua on vain 0,09 yksikköä. Vahvemman nousun tehnyt väittämä motivoitumisesta ja innostumisesta työssä (0,45 yksikköä) on myös hyvällä tasolla arvosanalla 3,89. Näistä voitaisiin siis todeta, että sisäinen motivaatio on Toiminnan kehittämissyksikön työntekijöillä kohdillaan.

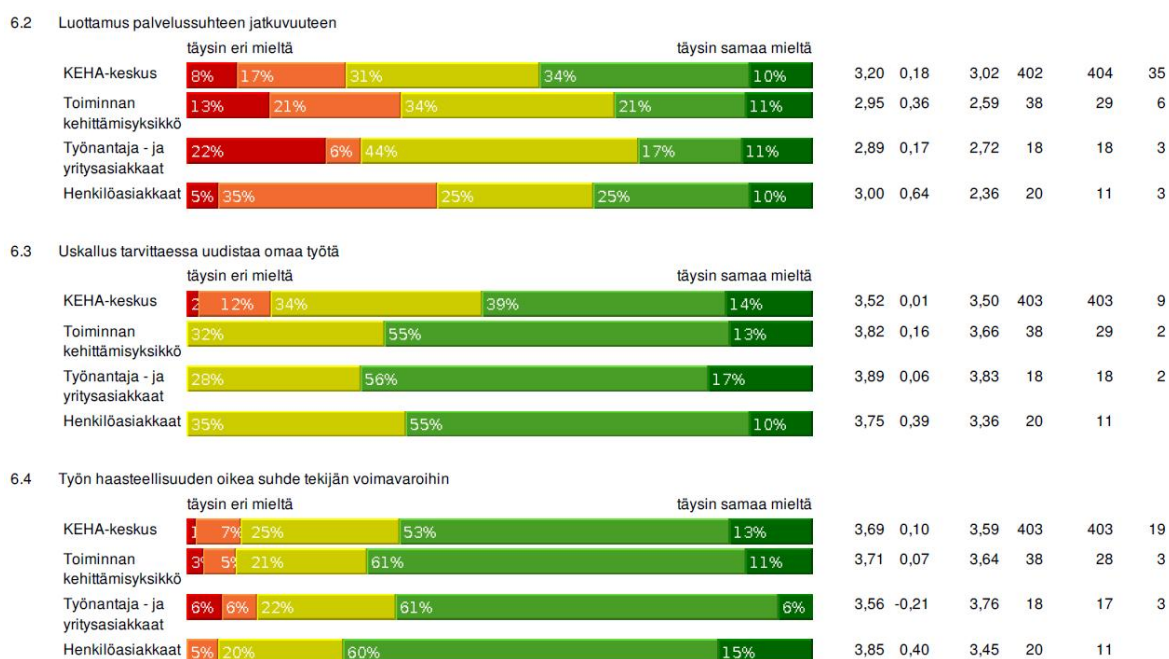


KUVIO 30. Työn ja yksityiselämän yhteensovitus (VM-Barometri, 2018)

Sisäistä motivaatiota edistää myös työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen mahdollisuus. Toiminnan kehittämissyksikössä tähän ollaan erittäin tyytyväisiä kokonaisarvosanan ollessa 4,26, yksi koko kyselyn parhaimmista arvosanoista. 84% vastaajista on täysin tai vähintään lähes samaa mieltä siitä, että työ ja yksityiselämä on helppo yhteen sovittaa.

4.4.1 Työyhteisön kokeminen ja luottamus

Luottamus on yksi innovaatioilmaston avaintekijöistä. Jos luottamusta ei ole, ei asioita jaeta niin herkästi ja innovaatiot voivat jäädä syntymättä. Luottamus myös antaa rohkeutta esittää rohkeita ja erikoisempiakin ideoita, joita innovaatiot usein vaativat. (Li ym. 2013, 2005.)



KUVIO 31. Työyhteisön kokeminen ja luottamus (VM-Barometri, 2018)

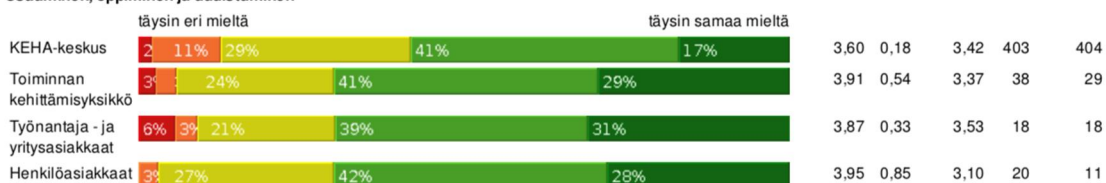
Luottamus palvelussuhteen jatkumiseen oli verrattain melko alhaisella tasolla arvosanaltaan 2,95. Jopa 13% vastanneista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Tämä voi pitkälti johtua edessä mahdollisesti siintäneestä maakuntauudistuksesta, joka tosin kaatui tämän

kyselyn tulosten keruun jälkeen keväällä 2019. Mahdollisuus uudistuksesta on voinut vaikuttaa negatiivisesti luottamukseen ja turvallisuuden tunteeseen nykyisessä työpaikassa. Luottamukseen liittyy vahvasti myös uskallus tarvittaessa uudistaa omaa työtä. Tämä väite saa vahvan arvosanan 3,82 ja kaikki Toiminnan kehittämissyksikön vastaajat ovat vähintään vältävästi samaa mieltä kuin väittämä.

Luottamusta edistää myös työn haasteellisuuden suhde tekijän voimavaroihin. Jos voimavarat uhkaavat ehtyä, ei työhön sitouduta enää samalla tasolla ja työyhteisö voidaan kokea ahdistavaksi. Arvosanalla 3,71 Toiminnan kehittämissyksikö on tämän väittämän kanssa hyvällä mallilla. Kuitenkin vastaajista löytyy myös pieni prosentti (8%), jotka ovat täysin tai lähes päinvastaista mieltä väittämän kanssa. Myös heidän voimavaransa tulisi saada riittämään työssä, joten tähän kannattaa kiinnittää kehityskeskusteluissa huomiota.

4.4.2 Koulutus, osaaminen ja oppiminen

4 Osaaminen, oppiminen ja uudistuminen



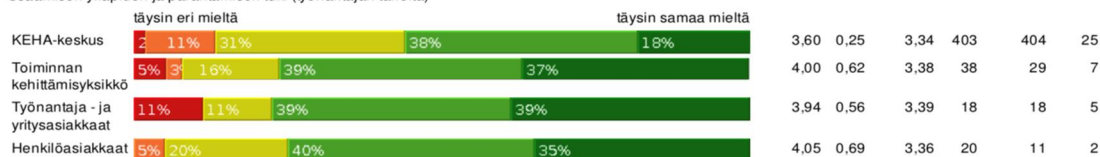
KUVIO 32. Oppimisen yleisindeksi (VM-Barometri, 2018)

Erittäin hyvällä mallilla Toiminnan kehittämissyksikössä on osaaminen, oppiminen ja uudistuminen arvosanalla 3,91. Arvosana ylittää 0,31 yksiköllä koko KEHA-keskuksen arvostuksen samassa kokonaisindeksissä. Yksikön arvostus on myös parantanut hienosti viime vuodesta nouden 0,54 yksikköä.

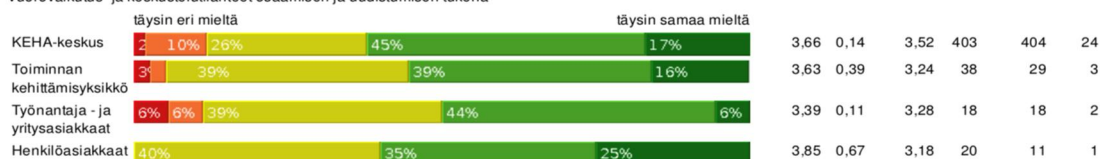
4.1 Oppimisen ja uudistumisen mahdollisuudet työssä



4.2 Osaamisen ylläpidon ja parantamisen tuki (työnantajan taholta)

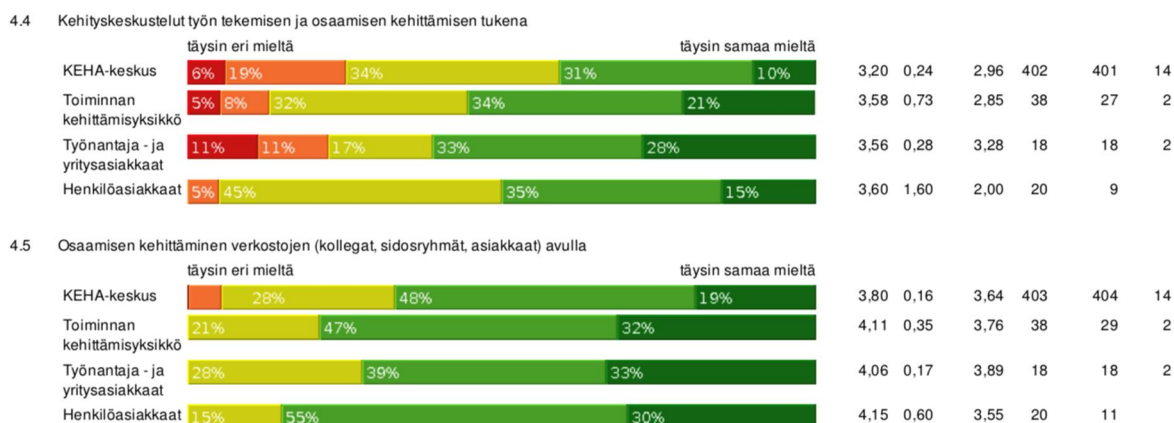


4.3 Vuorovaikutus- ja keskustelutilanteet osaamisen ja uudistumisen tukena



KUVIO 33. Oppimisen mahdollistaminen (VM-Barometri, 2018)

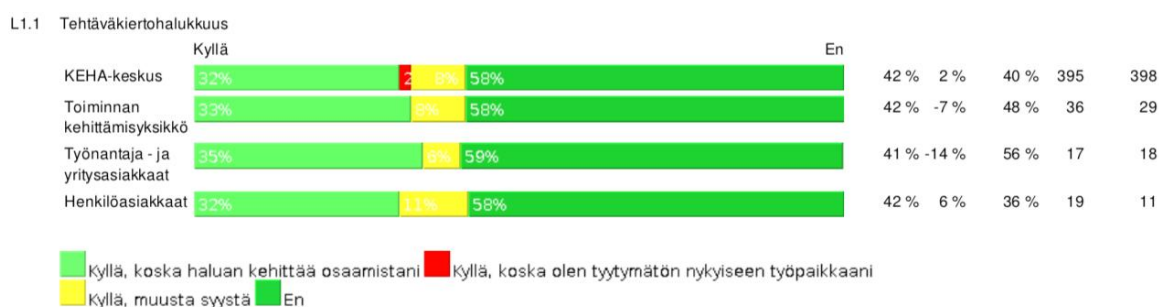
Purettuna osioihin parhaan tuloksen antaa oppimisen ja uudistumisen mahdollisuudet työssä arvosanalla 4,24, joka on 0,62 yksikköä korkeampi kuin edellisen vuoden tulos. Myös osaamisen ylläpidon ja parantamisen tuki (työnantajan taholta) on erittäin hyvällä tasolla arvosanallaan 4,0. Hieman matalampi tulos saadaan vuorovaikutus- ja keskustelutilanteista osaamisen ja uudistumisen tukena, arvosanan ollessa kuitenkin hyvällä tasolla 3,63. Kokonaisuutena voidaan siis todeta, että koulutukseen, osaamiseen ja oppimiseen ollaan Toiminnan kehittämissyksikössä hyvinkin tyytyväisiä.



KUVIO 34. Kehityskeskustelu ja sidosryhmät (VM-Barometri, 2018)

Myös kehityskeskusteluista annetaan kohtuullisen hyvä arvosana 3,58, jossa nousua on tapahtunut 0,73 yksikköä. Arvosana on siis noussut huomattavasti edelliseen vuoteen verrattuna. Osaamisen kehittäminen verkostojen avulla on yksi Toiminnan kehittämissyksikön tyytyväisimmistä osa-alueista arvosanalla 4,11, jossa yksikään vastaajista ei ole väittämän kanssa eri mieltä. Voidaan siis todeta, että kollegoiden, sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa toimiminen on työntekijöiden mielestä iso etu osaamisen kehittämisen kannalta.

4.4.3 Tehtävankierto ja työpaikan vaihtoaikomus



KUVIO 35. Tehtävankiertohalukkuus (VM-Barometri, 2018)

Koska valtiolla työntekijöiden vaihtuvuus on kohtalaisen pientä, voidaan työnkierrolla parantaa työryhmien heterogeenisuutta, jonka on sanottu edistävän innovaatiokyvykkyyttä.

(West ym. 2003, 300 – 301.) Kysyttäessä Toiminnan kehittämissyksikön työntekijöiltä työnkiertohalukkuutta vastaukseksi saatiin, että 32% oli halukas menemään työnkiertoon. Noin kolmasosa vastaajista on siis valmiita vaihtamaan määräaikaisesti työtehtäviään toisiin. Viime vuodesta halukkuus oli hieman laskenut (-7%).

L1.2 Työpaikan vaihtoaikomus



KUVIO 36. Työpaikan vaihtoaikomus (VM-Barometri, 2018)

Työpaikan vaihtoaikeita taas oli 22%, joka sekkin on suhteellisen korkea. Viime vuodesta luku oli laskenut 23 prosenttiyksikköä, joten siltä kannalta parempaan suuntaan ollaan menossa. Innovaatioilmaston kannalta toivotaan, että työntekijät olisivat halukkaita työnkiertomahdollisuuksiin mutta eivät kuitenkaan kokonaan vaihtamaan työpaikkaa, sillä tällöin voitaisiin arvioida, ettei työntekijä viihdy hyvin työtehtävässään.

4.5 Johtopäätökset ja suositukset



KUVIO 37. Kooste johtopäätöksistä (Oma mallinnus)

Tarkastelun lopputulemana voidaan johtaa muutamia havaintoja kaikkiin kolmeen pääkategoriaan; johtamiseen, organisaatiokulttuuriin sekä sisäiseen motivaatioon. Taulukkoon on poimittu +-merkinnällä kaikki yli 4,00 keskiarvon saaneet tutkimuskysymykset sekä - -merkinnällä kaikki alle 3,00 keskiarvon saaneet. Eniten hyviä tuloksia nähtiin sisäisen motivaation kentällä, jossa arvostettiin muun muassa mahdollisuutta vaikuttaa työhön, työn mielenkiintoisuutta sekä oppimismahdollisuuksia. Lisäksi organisaatiokulttuurista löytyi paljon positiivista, esimerkiksi korkeimmat arvosanat saaneet oikeudenmukainen kohtelu (työtovereiden taholta) sekä etätömahdollisuuteen tyytyväisyys.

Eniten kehittämistä löytyi johtamisen osiossa, jossa kritiikkiä saivat johdon onnistuminen töiden organisoinnissa, ylimmän johdon toimiminen esimerkkinä sekä palkkaukseen liittyvät kysymykset. Organisaatiokulttuuriin liittyvä työpaikan arvojen toteutuminen arjessa oli yksi huonoimman arvosanan saaneista väitteistä. Luottamus palvelussuhteen jatkuvuuteen näkyy tällä hetkellä heikkona, tosin siihen on voinut vaikuttaa myös suunniteltu maankuntaudistus, joka sittemmin kaatui keväällä 2019.

Jo itsessään näiden kriittisimpien kohteiden löytäminen innovaatioilmaston kannalta on keskeinen tekijä organisaation kehittymisen kannalta. Nyt kun nykytila tunnetaan, voidaan paremmin antaa ehdotuksia innovaatioilmaston jatkokehitykselle. Tulosten pohjalta kohteorganisaatiolle suositellaan seuraavia toimenpiteitä:

1. Innovaatiotoiminnan viestiminen organisaation keskeisenä tavoitteena. Innovaatioilmastoa kehitettäessä on hyvin kriittistä, että innovaatiomyönteisyys viestitään henkilöstölle selkeästi. (Li ym. 2018, 2003 - 2006.) Tällä henkilöstöä kannustetaan osallistumaan aktiivisemmin, esittämään omia ideoitaan rohkeammin sekä käyttämään työaikaa uusien ideoiden löytämiseen ja kehittämiseen. Ylimmän johdon tulee toimia tässä asiassa suunnannäyttäjänä.
2. Toimivan innovaatiopalkkiojärjestelmän kehittäminen. Jotta innovaatiotoiminta saadaan jouhevasti käyntiin, tulisi ideoiden kehittämisestä ja innovaatioiden synnystä palkita. Tämä ei kuitenkaan tarkoita (välttämättä) rahallista palkkiota, vaan ensisijaisesti ryhmille suunnattuja, ryhmähenkeä nostattavia palkkioita. Jo pelkästään ylimmän johdon julkinen kiitos tai tunnustus ryhmätyötä sekä innovaatiotoimintaa kohtaan voi olla hyvä palkkio. (Kanama ym. 2015, 209; Kesting ym. 2010, 78.)
3. Työpaikan arvojen korostaminen. Jotta työntekijät saadaan paremmin sitoutettua, tulee työpaikan arvojen vastata työntekijöiden arvoja (Coetzer ym. 2016, 233.). Kyselyssä selvisi, että arvot tunnetaan heikosti ja ne eivät näy tarpeeksi organisaation arjessa. Arvoja tulee jatkossa nostaa paremmin esiin ja tehdä ne näkyviksi.

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyön keskeisimpänä tavoitteena oli löytää organisaation innovaatioilmastoon vaikuttavat tekijät sekä tutkia niiden nykytilaa kohdeorganisaatiossa. Teoreettisen viitekehysten valmistumisen jälkeen työssä tehtiin alkuperäisen suunnitelman muutos, kun huomattiin, että innovaatioilmastoon vaikuttavat tekijät löytyvät jo organisaatiossa tutkittavien asioiden joukosta, mutta eri näkökulmasta tarkasteltuna. Täten erillistä, viitekehyksestä johdettua tutkimuskyselyä ei ollut tarkoituksenmukaista tehdä. Tulosten seurannan ja jatkuvuuden edistämiseksi päätettiin hyödyntää olemassa olevaa tutkimusta, VM-Barometriä, jotta toteutettujen muutosten ja toimenpiteiden vaikutusta on kohdeorganisaatiossa helpompi myös jatkossa seurata.

5.1 Tulosten yhteenveto

Keskeisimpänä tuloksena todettiin, että kohdeorganisaatiossa KEHA-keskuksen Toiminnan kehittämyksikössä innovaatioilmasto on jo pääsääntöisesti hyvällä mallilla. Tulokset ovat koko organisaatioon nähden keskimääräistä paremmat ja ne ovat myös selkeästi kehittyneet edellisvuoteen verrattuna. Kysyjien määrä oli kasvanut huomattavasti (n.31%) edellisvuoteen verrattuna, mikä väistämättä myös vaikuttaa kokonaistulokseen, tässä tapauksessa onneksi positiivisesti.

Erityisen vahvoilla Toiminnan kehittämyksikö on oikeudenmukaisessa kohtelussa sekä esimiesten että kollegoiden osalta, joka omalta osaltaan edistää työhön sitoutumista ja työtovereihin luottamusta, joka taas toimii pohjana hyvällä innovaatioilmastolle. Erityisen hyvä tulos saatiin myös päätöksenteossa: mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön koettiin todella hyvänä. Voidaan siis todeta, että edellytykset loistavalle innovaatiokyvykkyydelle on henkilöstön osalta olemassa. Henkilöstö oli myös todella tyytyväinen etätyömahdollisuuteen, joka antaa joustoa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Tämä kasvattaa ja ruokkii sisäistä motivaatiota johtaen samalla parempaan innovaatioilmapiiriin. Yksi vahvimista osa-alueista Toiminnan kehittämyksiköllä on henkilöstön koulutus, joka koettiin lähes jokaiselta osa-alueelta erittäin hyväksi.

Huomiota kannattaa jatkossa kiinnittää töiden organisointiin johdon sekä esimiesten taholta sekä ylimmän johdon näyttämään esimerkkiin suunnannäyttäjänä. Kuten aiemmin todettua, valtakunnallisessa ja hajautetussa organisaatiossa etenkin ylimmän johdon rooli voi jäädä henkilöstölle hyvinkin etäiseksi. Parantamisen varaa on myös palkkauksessa siinä suhteessa, miten se muuttuu suorituksen kehittyessä sekä erillisen palkkiojärjestelmän kehittämisessä, jolla tuettaisiin innovaatiotoimintaa. Mikäli hyvästä suorituksesta ei palkita, voi sitoutuminen ja motivaatio työtehtäviä ja tätä kautta myös työn kehittämistä

kohtaan laskea. Tämä heikentää innovaatiokyvykkyyttä. Parannettavaa löytyi myös viestinnässä, muun muassa oikea-aikaisessa informaatioissa sekä tiedonsaannissa päätöksiin liittyen. Yksi harvoista edellisvuodesta laskeneista lukemista nähtiin työskentelytilojen ja tuloksellisen työntekemisen vastauksissa. Pitkälti etänä tehtävissä töissä voidaan pohtia, onko esimerkiksi kotitoimiston ergonomia kohdillaan vai mikä työn tuloksellisessa tekemisessä henkilöstön näkökulmasta sakkaa.

Yksi tärkeimmistä kokonaismotivaatioon vaikuttavista tekijöistä on myös syytä nostaa esiin: työpaikan arvojen tunteminen sekä niiden toteutuminen arjessa. Koska tämä kysymys täytyisi nostaa esiin jo uusia henkilöitä rekrytoitaessa, on sillä äärimmäisen kriittinen merkitys jo olemassa olevien työntekijöiden kannalta. Mikäli henkilöstö kokee työnantajan arvot omikseen ja voi nähdä niiden toteutuvan arjessa, kasvaa myös työhön sekä työnantajan sitoutuminen. Sitoutuminen edistää luottamusta ja saa henkilöstön työskentelemään aktiivisemmin työnantajan etujen puolesta, eli ajan kanssa voidaan nähdä suora vaikutus innovaatioilmastoon.

Innovaatioilmaston elementteihin pystytään tämän opinnäytetyön pohjalta kiinnittämään enemmän huomiota ja niiden vaikutusta seuraamaan tulevissa VM-barometrikyselyissä. Erilaisia innovatiivisuutta kehittäviä toimenpiteitä voidaan toteuttaa, mutta suurin painoarvo on jatkuvassa, innovatiivisuutta tukevassa toiminnassa. Jos organisaatiosta halutaan innovatiivinen, tulee sen näkyä muulloinkin kuin johtajan jokavuotisessa juhlapuheessa.

5.2 Tutkimuksen eettisyys

Kaikessa VM-Barosta tehtävästä työtyytyväisyystutkimuksen virastokohtaisessa raportoinnissa tulosten saamisen ehtona on, että vastaajia on vähintään 5 hlöä, tässä tapauksessa vastaajia on 38. Tämä koskee myös raportointia taustamuuttujittain organisaatiotasolla, ts. jos jossain taustamuuttujan luokassa on alle 5 hlön vastaukset, tulosta ei saada raportilta. VM-Barometrin tutkimuksessa työntekijöiden vastaukset kerätään järjestelmään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Järjestelmään tallentuvat tiedot (tutkimusaineisto) eivät sisällä mitään yksilötunnisteita, jolloin yksittäisen henkilön vastaukset eivät tule esiin. Tällä taataan vastaajien anonymiteetti sekä tutkimuksen eettisyys.

5.3 Tulosten oikeellisuus

Jokainen virasto saa VM-Barometrin kautta oman työtyytyväisyysraporttinsa. Raportista saa tietoja kysymysten jakaumista, keskiarvoista, näiden vertailusta organisaation yksiköiden välillä sekä vuosittaisesta kehityksestä.

VM-Barometrin raporteilta kukin virasto saa koko organisaatiotason tulosten lisäksi tietoa jaoteltuna organisaatorakenteensa perusteella tekemiensä taustamuuttujien (esim. osasto, yksikkö, ryhmä jne.) mukaan. Virastokohtaisia taustamuuttujia voi olla muitakin, esim. toimipaikkatieto. Lisäksi VM-Barometristä saa organisaatiokohtaisia tuloksia sukupuolen, iän, palvelussuhteen pysyvyyden, henkilöstöryhmän ja koulutustaustan mukaan. Tulosten oikeellisuus pystytään varmentamaan jatkuvien, vuosittaisten kyselytutkimusten avulla ja anonyymiteetin säilyessä.

5.4 Jatkotoimenpiteet

Jatkotoimenpiteenä opinnäytetyön tulokset toimitetaan kohdeorganisaation edustajalle, joka voi hyödyntää niitä mahdollisten muutosten pohjana. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö sisältää sekä pienempiä, konkreettisia ja helpommin toteutettavia vinkkejä, että suurempia, koko organisaatioon vaikuttavia kokonaismuutoksia.

Tulosten perään on koostettu kolmiportainen sarja, jotka suositellaan ensimmäisiksi askeleiksi kohti innovatiivisempaa organisaatiota. Jatkotoimenpiteet ovat kuitenkin pitkälti riippuvaisia organisaation omasta tahtotilasta. Näin suuren, valtakunnallisen ja hajautetun organisaation muutokset vievät aikaa ja kestävät kauan implementoitua. Siksi muutosta on mahdotonta lähteä tämän opinnäytetyön sisällä toteuttamaan ja tuloksia analysoimaan. Innovaatioilmaston elementteihin pystytään kuitenkin opinnäytetyön pohjalta kiinnittämään enemmän huomiota ja niiden vaikutusta seuraamaan tulevissa VM-barometrikyselyissä. Tämä tuo hankkeelle jatkuvuutta.

Lisäksi on myös mahdollista toteuttaa aihepiiriin liittyen jatko-opinnäytetyö organisaatiossa valittujen toimenpiteiden toteutuksen jälkeisestä seurannasta sekä tulosten analysoinnista. Innovaatioilmaston kehittäminen voi viedä vuosia aikaa, joten useille iteraatioille ja tutkimushankkeille on varmasti tilausta, niin kohdeorganisaatiossa kuin muissakin innovaatioilmastoon kehittämissä organisaatioissa.

LÄHTEET

- Acker, W., Wynen, J. & Beeck, S. 2018. Illuminating the Gender Divide in Public Sector Innovation: Evidence From the Australian Public Service. *Public Personnel Management* Vol. 47(2), 175 – 194.
- Bauernschuster, S., Falck, O. & Heblich, S. 2009. Training and Innovation. *Journal of Human Capital*, 3(4), 323 – 353.
- Birkinshaw, J. & Duke, L. 2013. Employee-led Innovation. *Business Strategy Review*. Saatavissa: www.london.edu/bsr.
- Coetzer, A., Chutarat, I., Poisat, P., Redmond, J. & Standing C. 2016. Job embeddedness and employee enactment of innovation-related work behaviours. *International Journal of Manpower* Vol 39, 222-239. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0095>.
- Dessein, W. & Santos, T. 2006. Adaptive Organizations. *Journal of Political Economy*, 114 (5), 956 – 985.
- Dostie, B. 2018. The Impact of Training on Innovation. *ILR Review* Vol 71(1), 64-87.
- Eva, N., Prajogo, D. & Cooper, B. 2015. The relationship between personal values, organizational formalization and employee work outcomes of compliance and innovation. *International Journal of Manpower* Vol 38(2), 274-287.
- Gil-Marques, M. & Moreno-Luzon, M. 2013. Driving human resources towards quality and innovation in a highly competitive environment. *International Journal of Manpower* Vol. 34, No. 8, 839-860.
- Godart, O., Holger, G. & Aoife, H. 2017. Trust-Based Work Time and Innovation: Evidence from Firm-Level Data. *ILR Review*, 70(4), 894 – 918.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Hon, A. & Lui, S, 2014. Employee creativity and innovation in organizations: Review, integration, and future directions for hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 28 No. 5, 862-885. Emerald Group Publishing Limited.
- Huasheng, G., Hsu, P. & Li, K. 2018. Innovation Strategy of Private Firms. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* Vol 53, No. 1, 1 – 32.

- Hurt, H. T., Joseph, K. & Cook, C. D. 2013. Individual Innovativeness (II) measurement. Instrument Database for the Social Science. Saatavissa: www.midss.ie
- Kanama, D. & Nishikawa, K. 2015. Does an extrinsic reward for R&D employees enhance innovation outcomes? Evidence from a Japanese innovation survey. Department of International Biobusiness Studies, Tokyo University of Agriculture. RADMA and John Wiley & Sons Ltd.
- Kesting, P., Song, L., Qin, Z. & Krol, M. 2016. The role of employee participation in generating and commercialising innovations: insights from Chinese high-tech firms. *The International Journal of Human Resource Management* Vol 27, nro. 10, 1059-1081.
- Kesting, P. & Ulhoi, J. 2010. Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision* Vol. 48, No. 1, 65-84.
- Kiazad, K., Seibert, S. & Kraimer, M. 2014. Psychological contract breach and employee innovation: A conservation of resources perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* Vol. 87, 535-556. The British Psychological Society.
- Knošková, L., 2015. Innovation Processes and Entrepreneurial Culture for Radical Innovations. *Amfiteatru Economic*, 17(38), pp. 342-357.
- Li, Y., Wang, M., Jaarsveld, D., Lee, G. & Ma, D. 2018. From Employee-Experienced High-Involvement Work System To Innovation: An Emergence-Based Human Resource Management Framework. *Academy of Management Journal* Vol. 61, No. 5, 2000–2019.
- Manso, G. 2017. Creating Incentives for Innovation. *California Management Review*, vol. 60 (1). The Regents of the University of California.
- McLean, L. 2005. Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources* Vol. 7, No 2. Sage Publications.
- Mirvis, P. & Googins, B. 2018. Engaging Employees as Social Innovators. *California Management Review*, Vol. 60(4) 25 –50. The Regents of the University of California.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The concept of "Ba": Building foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40 (3).
- Nurmela, M. & Rintala, P. 2014. Innovaatioilmaston muutostalkoot: Inno-barometri-projekti. *Julkaisumonistamo Eteläranta Oy*.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009 tai 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan.

Perry-Smith, J. & Mannucci, P. 2017. From Creativity to Innovation: The Social Network Drivers of the Four Phases of the Idea Journey. *Academy of Management Review* Vol. 42, No. 1, 53-79.

PwC US, 2017. PwC's Innovation Benchmark Report. Saatavissa:

<https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/innovation-benchmark-findings.html>.

Rao, J. & Weintraub, J. 2013. How Innovative is Your Company's Culture? *MIT Sloan Management Review*, 54(3).

Sauermann, H. & Cohen, W. 2010. What Makes Them Tick? Employee Motives and Firm Innovation. *Management Science*, 56 (12), 2134 – 2153.

Schoemaker, P., Heaton, S & Teece, D. 2018. Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review* Vol 61(1), 15-42. The Regents of the University of California.

Scott, S. and Bruce, R. 1994. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37, 580-607.

Stohl, C. & Cheney, G. 2001. Participatory Processes/Paradoxical Practices. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349 – 407.

Suomisanakirja.fi 2018. [viitattu 14.11.2018]. Saatavissa: <https://www.suomisanakirja.fi>

Schwartz, S. 1992. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1 – 65.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: TampereUniversity Press.

VM-Barometri, 2018. VMBaro-järjestelmä. Saatavissa: <http://baro.vm.fi>

Wendelken, A., Danzinger, F., Rau, C. & Moeslein, K. 2014. Innovation without me: why employees do (not) participate in organizational innovation communities. *R&D Management*, 44(2). Radma and John Wiley & Sons Ltd.

West, M., Tjosvold, D. & Smith K. 2003. *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative working*. England: John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester.

Woodman, R., Sawyer, J. & Griffin, R. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review* Vol. 18, 293-321.

Yan, J., Leidner, D. & Benbya, H. 2018. Differential Innovativeness Outcomes of User and Employee Participation in an Online User Innovation Community. *Journal of Management Information Systems* Vol. 35, No. 3, 900–933.

Zacher, H. & Wilden, R. 2014. A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* Vol. 87, 813-820. The British Psychological Society.

Zhou, J. & George, J. 2001. When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *The Academy of Management Journal* Vol 44 (4), 682 – 696.

