

**RUKAKESKUS OY:N  
INNOVAATIOTOIMINNAN KEHITTÄMINEN**

Marja Kumpuniemi

Opinnäytetyö  
Matkailualan koulutusohjelma  
YAMK

2014

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU  
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

Matkailualan koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö

**RUKAKESKUS OY:N  
INNOVAATIOTOIMINNAN KEHITTÄMINEN**

Marja Kumpuniemi

2014

Toimeksiantaja Rukakeskus Oy

Ohjaaja Miika Kajanus

Hyväksytty \_\_\_\_\_ 2014 \_\_\_\_\_

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala  
Matkailualan koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Marja Kumpuniemi	<b>Vuosi</b>	2014
<b>Toimeksiantaja</b>	Rukakeskus Oy		
<b>Työn nimi</b>	Rukakeskus Oy:n innovaatiotoiminnan kehittäminen		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	114 + 1		

---

Opinnäytetyön lähtökohtana oli toimeksiantajayrityksen Rukakeskus Oy:n halu ja tarve kehittää yrityksen innovaatiotoimintaa. Näin ollen yrityksessä aloitettiin syyskuussa 2013 noin puolen vuoden mittainen innovaatiotoiminnan kehitysprojekti. Kehitys-työn tarpeellisuus pohjautui yrityksen uuteen strategiaan, jossa yhtenä neljästä pää-painopisteestä on palveluiden tuotekehitys. Rukakeskus Oy:n uusi strategia julkaistiin syyskuussa 2013, mikä tekee tästä innovaatiotoiminnan kehittämisprojektiä erittäin ajankohtaisen ja hyödyllisen. Tämä opinnäytetyö antaa hyödyllistä tietoa myös muiden yritysten innovaatiotoiminnan kehittämiseksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yrityksen aloiteohjelmaa voisi kehittää, miten hyödyllisiä aloitteita voisi saada runsaammin ja mitkä ovat onnistuneen innovaatiotoiminnan edellytykset. Opiskelijalla oli aiempaa työkokemusta innovaatiotoiminnasta työskenneltyään matkailuyrityksessä innovatiivisena kouluttajana. Lisäksi toimeksiantajayritys on opiskelijalle tuttu nykyisen työsuhteen kautta. Opiskelija hyödynsi oman osaamisensa rinnalla laajasti aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Työn tutkimusmenetelminä olivat haastattelut, kysely, benchmarking ja arviointi. Yrityksen aloitetyöryhmän viiden henkilön ryhmähaastattelussa kartoitettiin yrityksen innovaatiotoiminnan lähtötilannetta ja kerättiin aloitetyöryhmän kehitysideoita. Yrityksen henkilöstölle toteutetussa kyselyssä kartoitettiin nykytilannetta ja kerättiin henkilöstön kehitysideoita. Kysely toteutettiin sekä sähköisellä kyselyllä että henkilökohtaisesti vastauslomakkeita keräämällä ja siihen vastasi hyväksytysti 165 henkilöä. Benchmarking-haastattelut tehtiin kolmelle innovaatiotoiminnassa menestyneelle yritykselle hyväksi todettujen mallien löytämiseksi. Näiden kolmen eri tutkimusosion myötä syntyneet tutkimustulokset esitettiin toimeksiantajayrityksen johtoryhmän ja aloitetyöryhmän jäsenille, jotka arvioivat kehitysideat innovaatioalustalla.

Innovaatiotutkimuksen haastattelun, kyselyn ja benchmarkingin tuloksena syntyi 40 konkreettista kehitysehdotusta suoraan tai välillisesti palveluiden tuotekehitykseen liittyen. Kehitysehdotukset korostavat yrityksen innovaatiotoiminnan menestyksenkään kehittämisen edellyttävän yrityksen johdon osallistumista innovaatiotoimintaan, kehittämisen ottamista osaksi yrityksen arjen toimintaa, aloiteprosessin kehittämistä sekä henkilöstön kouluttamista. Muissa kehitysehdotuksissa nousi esille muun muassa sidosryhmien ja asiakkaiden mukaan ottaminen kehittämiseen. Toiminnan suunnittelussa tulisi huomioida tarvelähtöisyys ja aktiivinen osallistava innovaatiotoiminta, jota voisi kehittää esimerkiksi kannustamalla henkilöstöä avoimella kommunikaatiolla, kilpailuilla ja palkitsemisella. Tutkimuksen myötä syntyneiden kehitysehdotuksien määrä oli varsin mittava ja toimeenpanon suhteen yrityksen johto- ja aloitetyöryhmän tekemä ehdotusten arviointi antaa suuntaa toteutukselle.

**Avainsanat** innovaatiotoiminta, palvelu- ja tuotekehitys, innovaatiojohtaminen, innovaatioprosessi

Tourism, Catering and Domestic Services  
Master's Degree Programme in Tourism

---

<b>Author</b>	Marja Kumpuniemi	<b>Year</b>	2014
<b>Commissioned by</b>	Rukakeskus Ltd.		
<b>Subject of thesis</b>	Development of the Innovation Operations of Rukakeskus Ltd.		
<b>Number of pages</b>	114 + 1		

---

The basis and background for this development project was the desire and the need of the assigner company Rukakeskus Ltd to improve their innovation operations. The half year long development project was started in September 2013. The need for the project was based on the new corporate strategy where one of the four key areas is product and service development. This new strategy was released in September 2013, which makes this development project very timely and useful. This study and its results give useful information also for other companies that want to develop their innovation operations.

The objectives of the thesis were to find out how the initiative program could be improved, how to get more useful initiatives and what the prerequisites for successful innovation operations are. The author had gathered work experience in innovation operations while working as an innovative trainer in a tourism company. In addition to these skills, the author used a wide range of related literature. The research methods used were interview, questionnaire survey, benchmarking and evaluation. The aim of the group interview made with the company's initiative work group was to scan the current state of the company's innovation operations and the development proposals of the workgroup. The questionnaire survey was made for the company's personnel and the aim was to find out the current situation and development proposals from the personnel perspective. A total of 165 replies were gathered via e-mail and face-to-face. Benchmarking interviews were conducted with three companies that have been successful in innovation operations to discover useful innovation operations actions. The research findings of these three research sections were presented to the assigner company's executive team and work group members who evaluated these development proposals on the innovation platform.

As the result of the interview, questionnaire survey and benchmarking this study revealed 40 concrete development proposals directly or indirectly related to the development of the services and products. The proposals highlight that successful innovation operations require managerial involvement in the innovation operations, making development a part of daily work, developing the initiative process and training the personnel. The other development proposals underline the importance of involving the stake-holders and customers in the development. The planning of the innovation operations actions should be needs-based and active, which could be achieved for example by encouraging the personnel's open communication and activating them through competitions and rewarding. The amount of the development proposals was significant and the evaluation carried out by the assigner company will help to prioritize and plan the execution.

**Key words** innovation operations, service and product development, innovation management, innovation process

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	2
1.1	TAUSTA JA LÄHTÖKOHDAT .....	2
1.2	TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT .....	5
1.3	TUTKIMUSRAPORTIN RAKENNE .....	6
2	INNOVAATIOTOIMINTA.....	7
2.1	INNOVAATIOIDEN LAJIT JA ASTEET .....	7
2.2	INNOVAATIOSTRATEGIA.....	11
2.3	INNOVAATIOKULTTUURI.....	13
2.3.1	<i>Innovaatiojohtaminen</i> .....	15
2.3.2	<i>Luovuus</i> .....	16
2.4	INNOVAATIOPROSESSIT JA -JÄRJESTELMÄT .....	18
2.5	INNOVAATIOTOIMINNAN HYÖDYT JA TAVOITTEET.....	23
2.6	INNOVAATIOTOIMINNAN TOTEUTUS .....	26
2.7	INNOVAATIOTOIMINNASSA ONNISTUMINEN.....	29
2.7.1	<i>Innovaatiotoiminnan haasteet</i> .....	30
2.7.2	<i>Innovaatiotoiminnan edellytykset</i> .....	32
3	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	37
3.1	TYÖRYHMÄ JA AIKATAULU.....	37
3.2	MENETELMÄVALINNAT .....	38
3.3	AINEISTON KERÄÄMINEN JA KÄSITTELY .....	40
4	ALOITETYÖRYHMÄN RYHMÄHAASTATELUN TOIMINTA .....	42
4.1	RYHMÄHAASTATELUN TOTEUTUS .....	42
4.2	ALOITETYÖRYHMÄN TOIMINTA .....	46
4.3	RYHMÄHAASTATELUN TULOKSET .....	49
4.3.1	<i>Aloitetoiminnan haasteet ja hyvät puolet</i> .....	49
4.3.2	<i>Aloitetyöryhmän kehitysehdotukset</i> .....	50
4.3.3	<i>Ryhmähaastattelu pohjana jatkotutkimukselle</i> .....	51
4.3.4	<i>Ryhmähaastattelun päätulokset</i> .....	52
5	KYSELY HENKILÖSTÖLLE .....	55
5.1	KYSELYLOMAKKEEN SISÄLTÖ .....	55
5.2	KYSELYN TOTEUTUS .....	58
5.3	KYSELYN TULOKSET .....	60
6	BENCHMARKING.....	69
6.1	HAASTATELUIKSEN TOTEUTUS .....	70
6.1.1	<i>Benchmarking Sanoma Media Finland</i> .....	73
6.1.2	<i>Benchmarking Kone Oyj</i> .....	77
6.1.3	<i>Benchmarking Finnmatkat / TUI Nordic</i> .....	81
6.2	HAASTATELUIKSEN TULOKSET .....	85
7	KEHITYSEHDOTUKSET TOIMEKSIANTAJALLE .....	88
7.1	YRITYKSEN JOHTO MUKAAN INNOVAATIOTOIMINTAAN .....	88
7.2	KEHITTÄMINEN OSAKSI ARJEN TOIMINTAA.....	90
7.3	ALOITEPROSESSIEN KEHITTÄMINEN.....	91
7.4	HENKILÖSTÖN KOULUTTAMINEN .....	93
7.5	MUUT KEHITYSEHDOTUKSET.....	93

<b>8 KEHITYSEHDOTUSTEN ARVIOINTI .....</b>	<b>95</b>
<b>8.1 ARVIOINNIN TOTEUTUS .....</b>	<b>95</b>
<b>8.2 ARVIOINNIN TULOKSET .....</b>	<b>98</b>
<b>9 TULOSTEN JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>102</b>
<b>10 POHDINTA .....</b>	<b>108</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>112</b>
<b>LIITE .....</b>	<b>115</b>

## KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. RUKAPYHÄ-STRATEGIAN 2013-2015 “NELIAPILA” (RUKAKESKUS OY 2013) .....	4
KUVIO 2. RUKAPYHÄ-STRATEGIAN 2013-2015 PALVELUIDEN TUOTEKEHITYS (RUKAKESKUS OY 2013) .....	4
KUVIO 3. ESIMERKKI INNOVAATIOPROSESSISTA (OJASALO YM. 2009, 75) .....	19
KUVIO 4. TYÖNTEKIJÖIDEN MÄÄRÄ YRITYKSESSÄ HENKILÖMÄÄRISSÄ .....	63
KUVIO 5. ALOITTEIDEN TEKIJÖIDEN HENKILÖMÄÄRÄT .....	63
KUVIO 6. HENKILÖMÄÄRISSÄ VASTAUKSET KYSYMYKSEEN PÄÄSIKÖ TYÖNTEKIJÄ VAIKUTTAMAAN ALOITTEEN LOPPUTULOKSEEN .....	64
KUVIO 7. HENKILÖMÄÄRISSÄ VASTAUKSET KYSYMYKSEEN ONKO ALOITTEEN TEKEMINEN HELPPOA .....	64
KUVIO 8. HENKILÖMÄÄRÄT VASTAUKSITTAIN KYSYMYKSEEN MITEN TYÖNTEKIJÄT HALUAISIVAT MIELUITEN JÄTTÄÄ ALOITTEEN .....	65
KUVIO 9. HENKILÖMÄÄRÄT VASTAUKSITTAIN KYSYMYKSEEN KIINNOSTAAKO TYÖNTEKIJÄÄ KEHITTÄÄ OMAA TYÖTÄ, OMAN YKSIKÖN TAI YRITYKSEN TOIMINTAA .....	65
KUVIO 10. HENKILÖMÄÄRÄT VASTAUKSITTAIN KYSYMYKSEEN KOKEEKO TYÖNTEKIJÄ, ETTÄ HÄNEN INNOVAATIOKYKYNsä ON HYÖDYNNETTY HÄNEN TYÖSSÄÄN .....	66
KUVIO 11. HENKILÖMÄÄRÄT VASTAUKSITTAIN KYSYMYKSEEN MIKÄLI MAHDOLLISTA, OLISIKO TYÖNTEKIJÄ KIINNOSTUNUT OSALLISTUMAAN ALOITETOIMIKUNNAN TOIMINTAAN .....	66
KUVIO 12. ESIMERKKI KEHITYSEHDOTUKSEN ARVIOINNISTA INNOVAATIOALUSTALLA (SAVONIA INNOVATION PLATFORM) .....	97
KUVIO 13. YDINLUKUJEN ARVOT PORTFOLIOVALINNASSA, KAPEA VERRATTUNA LEVEÄ RAJOITEPARAMETRI (KAJANUS 2014, 10) .....	98
KUVIO 14. RAJOITEPARAMETRIN ARVOLLA NOLLA VAIKUTTAVUUS JA TOTEUTETTAVUUS YHTÄ AIKAA .....	99
KUVIO 15. RAJOITEPARAMETRIN ARVOLLA KUUSI VAIKUTTAVUUS JA TOTEUTETTAVUUS YHTÄ AIKAA .....	100
KUVIO 16. RAJOITEPARAMETRIN ARVOLLA 12 VAIKUTTAVUUS JA TOTEUTETTAVUUS YHTÄ AIKAA .....	101

## 1 JOHDANTO

Maailmantalouden murros on asettanut Suomen kansantaloudelle sekä yhteiskunnalle uudistumishaasteen, joka edellyttää suomalaisilta organisaatioilta uudenlaista innovatiivisuutta. Suomessa toimivat yritykset eivät voi pärjätä kansainvälisessä kilpailussa alhaisten kustannuksien ja hintojen avulla, vaan niiden pitää kyetä tarjoamaan asiakkailleen kilpailijoita parempaa lisäarvoa. Tämä vaatii asiakkaiden muuttuvien tarpeiden syvällistä ymmärtämistä, uusien tuotteiden, ratkaisujen ja toimintamallien kehittämistä sekä niiden tehokasta käyttöönottoa. Yritysten kilpailuetu riippuu myös niiden toimintaympäristön kilpailukyvyistä. Innovatiivisuutta tarvitaan suomalaisen yhteiskunnan joka sektorilla ja organisaation kaikilla tasoilla. (Antola–Pohjola 2006, 5.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja Rukakeskus-konserni on perheyritys, joka on vastannut Rukan rinnetoiminnoista vuodesta 1973 ja Pyhän rinnetoiminnoista vuodesta 1987 lähtien. Se on Suomen johtavia matkailuyrityksiä ja hiihtokeskustoimialan markkinajohtaja 20 prosentin osuudella hissilippujen myynnistä. Yhtiöt toimivat Rukan ja Pyhän kansainvälistyvissä, ympärivuotisissa matkailukeskuksissa. Yrityksen ydinosasta on rinneliiketoiminta mutta yritys harjoittaa Rukalla ja Pyhällä myös majoitus-, rinneravintola-, vuokraamo- ja myymälätoimintaa. Yritys työllistää yli 200 henkilöä ja sen liikevaihto on noin 26 miljoonaa euroa. (Rukakeskus Oy 2014.)

Rukakeskus Oy pyrkii kasvattamaan toimintaansa tekemällä siitä entistä kansainvälisempää ja ympärivuotisempaa. Kasvun myötä uusien asiakasryhmien tarpeisiin on vastattava ja palveluja tulee kehittää jatkuvasti asiakas- tarpeisiin vastaavaksi. Yrityksen uuden strategian suunnittelutyö alkoi keväällä 2013 ja se julkaistiin syksyllä 2013. Strategian yhtenä neljästä pääpainopisteestä on yrityksen palveluiden tuotekehitys, jonka tavoitteena on luoda uusia innovaatioita, kehittää palveluita sekä uusia myytäviä tuotteita. Uuden strategian toimeenpanoa tukien kesällä 2013 käynnistettiin opinnäytetyö yrityksen innovaatiotoiminnan kehittämiseksi. (Rukakeskus Oy 2013.)

### 1.1 Tausta ja lähtökohdat

Aiemmin liiketoiminnan innovaatioiden moottoreina pidettiin yritysten tutkimus- ja tuotekehitysosastoja sekä yliopistojen ja tutkimuslaitosten ammattilaisten tekemää tutkimustyötä. Nykyään innovaatioiden tuottamisessa ele-



tään uutta vaihetta ja uskotaan, etteivät innovaatiot niinkään synny laboratorioissa vaan lähinnä oikeassa elämässä, oikeiden ihmisten tarpeista. Niitä voivat olla luomassa yhtä hyvin lumilautailijat tai autoilevat perheenäidit. Innovaatiot syntyvät usein yksittäisten ihmisten keskusteluissa, kun heidän ajatukset kohtaavat. Erityisen hedelmällisenä ja runsaasti innovaatioita tuottavina kohtaamisina pidetään sellaisia, joissa eri alan ammattilaiset omine osaamisineen kohtaavat toisensa. Merkittäviä innovaatioita tuottavat entistä enemmän pienet yritykset ja yhteisöt. (Ojasalo–Moilanen–Ritalahti 2009, 71.)

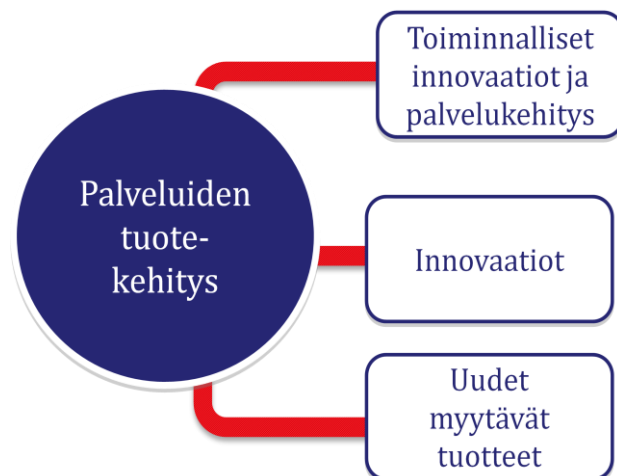
Rukakeskus Oy:n tavoitteena on hyödyntää tulevaisuudessa liiketoiminnassaan palveluiden tuotekehitystä kasvavassa määrin. Opiskelija Marja Kumpuniemi toimii yrityksessä markkinointipäällikkönä mutta ei ole ollut mukana yrityksen innovaatiotoimintaan liittyvässä aloitetoimikunnassa. Opiskelijalla on kuitenkin aiemmasta työpaikasta kokemusta innovatiivisesta toiminnasta ja työkokemusta innovatiivisena kouluttajana matkailun toimialalla. Ehdotus innovaatiotoimintaan liittyvän opinnäytetyön tekemisestä eteni opiskelija Marja Kumpuniemen ehdotuksesta ja sai kannatusta yrityksen uuden strategian myötä.

Syksyllä 2013 julkaistun Rukakeskus Oy:n strategian päämääränä vuodelle 2015 on: Ruka ja Pyhä tarjoavat erinomaista hiihtoa, outdoor-elämää ja iloista tunnelmaa. Ruka ja Pyhä ovat Lapin kansainvälisiä, ympärivuotisia tunturikeskuksia kansallispuistojen kyljessä. Ruka saa käyttökatteensa tavoitetasolle ja Pyhä nousee kannattavaksi ympärivuotiseksi tunturikeskukseksi. Uuden strategian ”neliapila” eli toimenpiteet strategian toteuttamiseksi ovat: miten voin auttaa, myynti ja markkinointi, tuottavuus ja palveluiden tuotekehitys. (KUVIO 1.)



KUVIO 1. RukaPyhä-strategian 2013-2015 "neliapila" (Rukakeskus Oy 2013)

Yrityksen uuden strategian palveluiden tuotekehityksen tavoitteena on luoda uusia innovaatioita, kehittää palveluja sekä uusia myytäviä tuotteita. Tämä selviää kuvioista kaksi (KUVIO 2.):



KUVIO 2. RukaPyhä-strategian 2013-2015 palveluiden tuotekehitys (Rukakeskus Oy 2013)

Muutaman viime vuoden aikana yrityksen henkilöstö on tehnyt uusia aloitteita keskimäärin 50 vuodessa. Yrityksen tuote- ja palvelukehitys on kunkin liiketoimintayksikön vastuulla eli yrityksessä ei ole erillistä tuote- ja palvelukehityksestä vastaavaa henkilöä vaan aloitetoiminnasta vastaava henkilö. Yrityk-

sessä ei ole innovaatiostrategiaa ja yrityksen innovaatiotoiminta on keskittynyt yrityksen aloitetoimintaan, joka perustuu yrityksen työntekijöiden aloitteiden keräämiseen. Aloitetyöryhmä käsittelee ja pisteyttää aloitteet kriteerien mukaan. Yrityksen aloitteet käsitellään sähköpostien välityksellä ja kerätään excel-taulukoon eli yrityksellä ei ole erillistä aloitteidenhallintajärjestelmää. Ideakilpailuja yrityksessä ei ole toteutettu, kuten ei myöskään erillisiä ideointipalavereita tai ideointipäiviä eli eri yksiköiden henkilöistä koostuvia ideopalavereita ei pidetä vaan palavereiden yhteydessä ideointiin osallistuvat tahot ovat samoista liiketoimintayksiköistä. Sidosryhmiltä tai asiakkailta aloitteita ei kerätä aktiivisesti. Koko Rukan tai Pyhän matkailukeskuksien kattavaa yhteistä innovaatiotoimintaa ei ole toteutettu. Rukakeskus Oy:n aloitetyöryhmän toteuttaman toiminnan lisäksi aktiivista innovatiivista toimintaa yrityksessä tehdään suhteellisen vähän mutta tahtotila palveluiden tuotekehitykseen ja innovaatiotoiminnan kehittämiseen on vahva.

## **1.2 Tavoitteet ja tutkimustehtävät**

Innovaatiot ovat uudistumisen, luovuuden, talouskasvun, kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin moottoreita. Innovaatiot voivat jopa muuttaa maailmaa, ja merkittävytensä ansiosta niitä tutkitaan ja kehitetään paljon. Yrityselämässä innovaatioista ollaan kiinnostuneita erityisesti siksi, että uusi tuote tai prosessi voi tuoda kilpailuetua yritykselle. Innovaatiotutkimus sekä yritysten innovointikyvyyn kehittämiseen tähtäävä toiminta katsotaan yhä tärkeämmäksi, koska innovointikykyä pidetään yhä keskeisempänä tai jopa keskeisimpänä menestyksen tekijänä kilpailussa. (Ojasalo ym. 2009, 72.)

Rukakeskus Oy:n innovaatiotutkimuksen tavoitteena oli kehittää yrityksen innovaatiotoimintaa, erityisesti yrityksen henkilöstölle suunnattua aloiteohjelmaa. Opinnäytetyö toteutettiin tuotekehityksen viitekehityksessä, yrityksen ja henkilöstön näkökulmasta. Kehitystyön pidemmän aikavälin tavoitteena ovat yrityksen palveluiden tuotekehitys ja yrityksen kilpailukyvyyn vahvistaminen. Innovaatiotutkimuksessa kartoitettiin ensin yrityksen innovaatiotoiminnan nykytilanne ja kehitysehdotukset haastatteleamalla aloitetyöryhmää. Henkilöstölle toteutettiin kysely ja toimivia malleja haettiin benchmarkkaamalla innovaatiotoiminnassa menestyneitä yrityksiä. Onnistunut innovaatiotoiminta realisoituu valittujen toimenpiteiden toteuttamisen kautta saavutettuina tavoitteina.

Tutkimustyössä pyrittiin selvittämään seuraavia asioita:

- Miten yrityksen aloiteohjelmaa voisi kehittää?
- Miten hyödyllisiä aloitteita voisi saada runsaammin?
- Mitkä ovat onnistuneen innovaatiotoiminnan edellytykset?

### **1.3 Tutkimusraportin rakenne**

Tutkimusraportin rakenne jakautuu kahteen osaan, joista ensimmäinen on teoria osuus ja toinen tutkimuksen empiirinen osuus mukaan lukien tuloksiin pohjautuvien kehitysehdotusten esittämisen sekä arvioinnin. Tutkimusraportin alussa luvussa kaksi käsitellään innovaatiotoiminnan viitekehystä eli mitä innovaatiotoiminta on ja mistä osa-alueista se koostuu sekä pureudutaan syvemmin innovaatiotoiminnan hyötyjen, tavoitteiden, haasteiden ja edellytysten teoriaan. Luvussa kolme kerrotaan hankkeen suorittamisesta, menetelmävalinnoista ja aineistosta.

Luvuissa neljä, viisi ja kuusi käsitellään kunkin tutkimuksen osa-alueiden yhteydessä tutkimusmenetelmän teoriaa, tutkimuksen toteuttamista, analysointia ja tuloksia. Luvussa neljä käsitellään Rukakeskus Oy:n innovaatiotoimintaa kartoittamalla sen nykytilaa sekä kehitysehdotuksia aloiteryhmälle tehdyn haastattelun pohjalta. Luvun viisi sisältö käsittelee henkilöstölle tehdyn kyselyn suunnittelua, toteutusta ja tuloksia. Luvussa kuusi käsitellään benchmarkhaastattelujen suunnittelua, toteutusta ja tuloksia. Näiden kolmen eri tutkimusosion tuloksien pohjalta syntyneitä kehitysehdotuksia käsitellään luvussa seitsemän ja toimeksiantajan tekemää ehdotusten arviointia luvussa kahdeksan. Tulosten johtopäätöksiä käsitellään luvussa yhdeksän ja tutkimusraportin viimeisessä luvussa on yleistä pohdintaa työhön liittyen.

## 2 INNOVAATIOTOIMINTA

Tässä luvussa syvennyttään tutkimuksen kannalta oleelliseen innovaatiotoiminnan teoriatietoon. Innovaatiotoiminnalla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden tavoitteena on tuottaa uusia tai parannettuja tuotteita tai prosesseja eli innovaatioita. Innovaatiotoiminnassa on kysymys kehittämisestä, jossa ideoita luodaan, testataan ja parannellaan, tuotteistetaan sekä otetaan lopulta käyttöön. (Hautamäki ym. 2010, 4.) Vielä tänä päivänä monet yritykset harrastavat innovaatiotoimintaa pienissä palasissa. Näissä yrityksissä ajatellaan, että yksi innovaatiopäivä tai innovointiin perustettava tiimi ratkaisee haasteet. Systemaattista ja koko yrityksen kattavaa innovaatiotoimintaa ei osata tai oivalleta käynnistää. Saavuttaakseen tuloksia innovaatiotoimintaa tulee tehdä kaikilla viidellä innovaatioiden kaistalla: innovaatiostrategia, innovaatiokulttuuri, luovuus, innovaatioprosessit- ja järjestelmät, innovaatiotoiminnan toteutus. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 140–141).

Luvun alussa esitellään innovaatio käsitteenä sekä innovaatioiden lajeja ja asteita. Tämän jälkeen käsitellään innovaatiotoiminnan viisi kaistaa eli innovaatiostrategia, innovaatiokulttuuri, luovuus, prosessit ja järjestelmät sekä toteutus. Innovaatiokulttuurin yhteydessä syvennyttään myös innovaatiojohtamiseen ja luovuuteen. Lisäksi tässä luvussa tarkastellaan teoriatiedon pohjalta innovaatiotoiminnan hyötyjä, tavoitteita ja haasteita sekä tuloksellisen innovaatiotoiminnan edellytyksiä. Jotta innovaatiotoimintaa voidaan kehittää, tulee ymmärtää sen kokonaisuus. Innovaatiotoiminnan osa-alueiden teoriatiedon tarkastelu luo pohjan toiminnan ymmärtämiselle ja Rukakeskus Oy:n innovaatiotoiminnan kehittämiselle.

### 2.1 Innovaatioiden lajit ja asteet

Innovaatiolla tarkoitetaan uutta tuotetta, palvelua, prosessia, toimintamallia tai vastaavaa, jolla tuotetaan taloudellisia tai muuta hyötyä esimerkiksi yrityksen toiminnalle. Uusi idea, keksintä tai tutkimustulosta ei siis vielä sellaisenaan ole innovaatio, vaan kehitystyön tulokset pitää pystyä ottamaan käyttöön tai kaupallistamaan. (Ojasalo ym. 2009, 72.) Myös Adairin mukaan innovaatio tarkoittaa idean jalostamista hyödylliseksi, käytännölliseksi ja kaupalliseksi tuotteeksi tai palveluksi. (Adair 2009, 5–13.) Arkikielessä puhuttaessa ideasta, keksinnöstä ja innovaatiosta sanalla innovaatio tarkoitetaan usein samaa

asiaa. Mutta puhuttaessa innovaatioista yritysten näkökulmasta on hyvin tärkeä tunnistaa ero idean, keksinnön ja innovaation välillä. Teknologian innovaatioissa nämä kolme seuraavat toisiaan innovaatioprosessissa, toisin kuin palvelu-, prosessi- ja liiketoimintainnovaatioissa, joissa ei välttämättä ole keksintövaihetta. (Apilo–Taskinen–Salkari 2007, 22.)

Hautamäki ym. toteavat, että innovaatiolla viitataan usein johonkin, joka on uutta ja myös hyödyllistä. Innovaatio ei ole vain idea tai keksintö, vaan jotakin todella hyötykäytössä ja tuotannossa olevaa. Innovaatiot eivät ole läheskään aina teknologiaan liittyviä. Esimerkiksi innovaatiot, joilla parannetaan yhteiskunnan ja organisaatioiden suorituskykyä, laatua ja vaikuttavuutta, käsitetään usein sosiaalisiksi innovaatioiksi. Innovaatio voi olla yrityksen itsensä kehittämä tai jo olemassa oleva asia, jonka yritys ottaa joko suoraan tai soveltaen käyttöönsä omissa tuotteissaan, palveluissaan, tuotanto- ja palveluprosesseissaan tai muissa sen toiminnan kannalta merkityksellisissä yhteyksissä. Innovaation määritelmä voidaan esittää kaavana: Innovaatio = uusi idea + toteutus + arvon luominen. (Hautamäki ym. 2010, 7.)

Innovaatioiden tarkoituksena on luoda uutta arvoa asiakkaille ja osa innovaatioista luo arvoa enemmän, osa vähemmän. Suurin osa innovaatioista on pieniä tuoteparannuksia. Monesti innovaatioiden ajatellaan liittyvän vain tuotteisiin ja palveluihin, mutta yhtä hyvin uusi design, teknologia, markkinointikeino, jakelutavan muutos, prosessimuutos tai strategia on innovaatio. Innovaatiot eivät siis liity pelkästään tuotteisiin ja palveluihin vaan kaikkeen yritystoimintaan. Mitä laiveammaksi innovaatiokäsite laajennetaan, sitä luovempia voidaan olla. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 29.)

Innovaatiot voidaan luokitella esimerkiksi seuraavasti: tuote- ja palveluinnovaatiot, teknologiset innovaatiot, designinnovaatiot, markkinointi-innovaatiot, jakeluinnovaatiot, prosessi- ja kulttuuri-innovaatiot ja strategiainnovaatiot. Tuote- ja palveluinnovaatiot ovat yleisimpiä innovaatioita. Niillä tarkoitetaan niin nykyisten tuotteiden tai palvelujen parantamista kuin uusien lanseeraamista. Teknologisilla innovaatioilla tarkoitetaan kykyä luoda itse uutta teknologiaa tai soveltaa muiden jo kehittämiä teknologisia innovaatioita. Olennaista on oivaltaa uuden teknologia tuomat mahdollisuudet ja, että kaikkea ei tarvitse keksiä itse. Designinnovaatioilla tarkoitetaan sekä muotoiluinnovaatioita

että tuotteiden käyttöä helpottavia innovaatioita. Markkinointi-innovaatiosta on kyse silloin, kun markkinoinnin ansiosta saadaan aikaan irtiotto kilpailijoista. Markkinointi-innovaatioihin kuuluvat myös brändi-innovaatiot. Monesti markkinointi-innovaatiot kulkevat rinnan muiden innovaatioiden, erityisesti tuote- ja palvelu- tai designinovaatioiden kanssa. Jakeluinovaatioissa luovuuden avulla kehitetään uusia jakeluteitä, joiden avulla ostaminen helpottuu. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 30–34.)

Prosessi-innovaatioissa kehitetään yritysten sisäisiä tai ulkoisia prosesseja uudella tavalla. Useimmiten prosessi-innovaatiot pienentävät tuotantokustannuksia, kohentavat tuottavuutta tai parantavat työtyytyväisyyttä. Prosessi-innovaatioihin kuuluvat myös organisaatiokulttuurin ja yritysrakenteiden luovat uudistukset eli kulttuuri-innovaatiot. Usein asiakkaat eivät heti havaitse prosessi-innovaatioita mutta huomaavat sen myöhemmin esimerkiksi nopeutuneena palveluna tai parempina tuotteina. Prosessi-innovaatiot ovat yritykselle hyvin merkittäviä, sillä ne tukevat muita tärkeitä innovaatioalueita, erityisesti tuote-, palvelu- ja strategiainnovaatioita. Strategiainnovaatioilla tarkoitetaan niitä keinoja, joilla yritys tuottaa uutta lisäarvoa asiakkaille. Strateginen innovointi on luovaa, heikkoihin signaaleihin ja näkemyksiin perustuvaa toimintaa, joka luo uutta arvoa uusille markkinoille. Myös strategia-innovaatiot kulkevat usein rinnan muiden innovaatiolajien kanssa. Menestykseen tarvitaankin aina useamman innovaatiolajin yhdistämistä ja on tärkeä oivaltaa, että innovaatioita tulee kehittää liike-toiminnan kaikilla osa-alueilla. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 34–38.)

Innovaatiot voidaan määrittää myös avoimina tai suljettuina innovaatioina. Perinteisesti innovaatio on ollut suljettua eli jokainen yritys on tehnyt sitä yksin ja varjellen omaa tuotekehitystoimintaansa. Suljetun innovaation ajattelu-tapa perustuu tiedon ja osaamisen tiukkaan kontrolliin. Avointa innovaatiota toteuttavat yritykset hyödyntävät sekä omia että ulkopuolisia ideoita. Kaikki huippuosaajat eivät työskentele samassa yrityksessä, joten ulkopuolinen tuotekehitys tuo merkittävää lisäarvoa. Avoimessa innovaatiossa kaikki hyvät ideat eivät tule oman talon sisältä, ja kaikkia ideoita ei välttämättä kehitetä edelleen itse. Avoin innovaatio tapahtuu verkostoissa eli laaja-alaista yhteistyötä tehdään muun muassa muiden alan yritysten, toimittajien, yliopistojen ja loppukäyttäjien kanssa. (Sydänmaalakka 2009, 123–126.)

Avoimen innovaation määrittämisen mukaan organisaation sisäisten ja ulkoisten ideoiden vieminen markkinoille voi tapahtua yrityksen sisältä tai ulkoa käsin. Yrityksen ulkopuolella syntyneet ja siellä markkinoille viedyt ideat nähdään yhtä tärkeänä yrityksen sisällä syntyneiden ja sieltä markkinoille vietyjen ideoiden kanssa. (Chesbrough 2006, 43.) Innovointiin liittyy myös käsite yhdessä luominen, co-creation, jolla tarkoitetaan tiivistä kehitysyhteistyötä muiden yritysten, kuluttajien, toimittajien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Antoisaa tästä tekee se, että esimerkiksi kuluttajien kokemus tuotteesta syntyy aina henkilökohtaisen kokemuksen perusteella. Yhdessä luominen käynnistyy usein siten, että yritys esittelee kehittämänsä helposti räätälöitävän perustuotteen, jota yhteistyöverkosto kehittää edelleen omien tarpeiden pohjalta. Verkostolta saadun palautteen pohjalta kokonaisuutta kehitetään edelleen. (Kotler 2011, 49.)

Puhuttaessa innovaatiosta on hyvä täsmentää minkä tasoisesta innovaatiosta uutuudesta on kyse. Innovaatio voidaan jakaa Apilon ym. mukaan seuraavasti: uusi yritykselle, uusi toimialalle ja uusi maailmassa. (Apilo ym. 2007, 22.) Innovaatiot voidaan jakaa puolestaan merkityksensä perusteella karkeasti kahteen luokkaan. On maailmaan mullistavia, radikaaleja innovaatioita, joiden hyödyntämisen aikajänne on yleensä pitkä, esimerkkinä internet ja mobiiliteknologian synty. Toinen innovaatioiden pääluokka on vähittäisin muutoksin syntyvät innovaatiot, joissa uutta kehitetään olemassa olevan pohjalta ja joissa aikajänne on usein lyhyempi. (Ojasalo ym. 2009, 72–73.)

Solatien ym. mukaan innovaatioiden asteet voidaan jakaa ylläpitäviin, merkittäviin ja mullistaviin innovaatioihin. Ylläpitäviä innovaatioita kuten tuote- tai palveluparannuksia tarvitaan jatkuvasti, mutta jos yritys ei kykene muihin innovaatioihin, on se vaarassa menettää kilpailukykyänsä. Merkittävät innovaatiot luovat uutta liiketoimintaa jopa useammaksi vuodeksi. Ne tarjoavat jotakin todella uutta ja siten puhuttelevat asiakkaita eri tavalla kuin ylläpitävät innovaatiot. Mullistavia innovaatioita onnistuu luomaan vain osa yrityksistä. Useimmiten mullistava innovaatio alkaa tilanteesta, jossa suoranaista kilpailua ei ole ja kilpailijat pääsevät vasta vuosien päästä mukaan. Jokaisen yrityksen tulisi jatkuvasti pyrkiä kohti merkittäviä ja mullistavia innovaatioita, sillä ne luovat yritykselle edellytyksen elää ja mahdollisuuden menestyä pitkällä tähtäimellä. Myös useampi samanaikainen ylläpitävä innovaatio voi vastata



lopputulokseltaan merkittävää tai mullistavaa innovaatiota, etenkin samanaikaisesti monella eri alueella toteutettuna. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 38–40.)

## **2.2 Innovaatiostrategia**

Innovaatiostrategia asettaa suunnan, määrittää ponnistelut, mahdollistaa innovaatiomyönteisen organisaation ja varmistaa innovaatiojärjestelmän kestävyuden. Samalla innovaatiostrategia myös ottaa huomioon olennaiset innovaatiot, innovaatioiden esteet, innovaatioiden uutuusasteet ja tarvittavan innovaatio-osaamisen (Sauber–Tschirky 2006, 41).

Organisaatiolla tulee olla vahva visio, joka kannustaa innovoimaan. Tämän vision perusteella on yritykseen laadittu strategia, joka mahdollistaa innovatiivisen ajattelun ja kannustaa näkemään uusia mahdollisuuksia. Innovaatiostrategian tehtävä on fokusoida toimintaa, jotta saataisiin mahdollisimman hyvä tulos. Strategian avulla kuvataan halutut tavoitteet, viestitään tahtotila koko organisaatiolle, määritellään riskiottokyky ja kannustetaan riskinottoon määrittelyn rajoissa, varataan riittävät resurssit ja innostetaan ihmiset innovaatiotyöhön. Yrityksen johto korostaa säännöllisesti innovaatioiden merkitystä. Hyvä innovaatiostrategia myös varmistaa, että lupaavimmat innovaatiot saadaan toteutettua ja kaupallistettua. Selkeä innovaatiostrategia on erityisen tärkeä yrityksissä, jotka koostuvat itsenäisistä paikallisista liiketoimintayksiköistä, sillä ilman selkeää strategiaa eri yksiköt saattavat puskea kukin omaan suuntaansa. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 141–146.)

Yrityksen hallitus luo pitkän aikavälin näkemyksen ja toimii myös innovaation tukena. Mikäli innovaatio on yrityksen strategiassa keskeinen asia, olisi hallituksessa oltava innovaatio-osaamista, minkä avulla oleellinen kyetään erottamaan epäoleellisesta ja priorisoimaan. Hallituksen on pyrittävä hahmottamaan tulevaisuutta ja tarkkailemaan muutoksia, jotka voivat antaa esimerkiksi uusia innovatiivisia mahdollisuuksia esimerkiksi teknologia- tai markkinamurrosten kautta. Yrityksen hallituksen tehtäviin kuuluu kartoittaa tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksia ja innovaatiotoiminta kuuluu osana tähän. Hallituksen tehtävänä on myös kannustavan innovaatioilmapiirin luominen ja ylläpitäminen. Eteenpäin katsova hallitus luo puitteet innovaatiolle ja siltä myös vaaditaan kärsivällisyyttä suhtautumisessaan innovaatioihin. (Saarnio–Hamilo 2013, 57–59.)

Innovaatiostrategialla tulee olla tärkeä asema organisaation kokonaisstrategiassa. Innovaatiostrategia määrittelee millä alueilla ja minkälaisilla innovaatioilla yritys pyrkii uudistumaan tavoitellessaan visiotaan. Yritys määrittelee tavoitteensa innovaatioiden suhteen eli tavoitteleeko se radikaaleja innovaatioita vai ylläpitäviä innovaatioita ja onko tähtäimessä esimerkiksi tuote-, prosessi-, palvelu-, vai liiketoimintainnovaatiot. Tärkeää on, että yrityksellä on selkeä visio ja strategia, johon myös innovaatiostrategia pohjautuu. Innovaatiostrategia voi vaikuttaa yrityksen strategiaan ja visioon eli ne elävät vuorovaikutuksessa keskenään. Innovaatiostrategia analysoi yrityksen tarvetta muuttua ja uudistua pysyäkseen kilpailukykyisenä. Innovaatiostrategiassa kartoitetaan uusia tulevaisuuden mahdollisuuksia. Mahdollisuusanalyysissä pohditaan esimerkiksi seuraavia: minkälaisia uusia asiakastarpeita on syntymässä, mitä muutoksia toimialalla on käynnissä, ja mitä uusia mahdollisuuksia teknologiakehitys tuo tullessaan. (Sydänmaalakka 2009, 211.)

Tulevaisuuden ennakkointi on oleellinen osa innovaatiostrategiaa. Ennakoinnissa hahmotellaan skenaariotyökalujen avulla vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Osa tulevaisuuden vaihtoehtoista on haluttuja ja osa uhkakuvia. Skenaariotyöskentelyn auttaa katsomaan maailmaa uusista näkökulmista, jotka yleensä tuovat myös uusia ideoita. Tulevaisuuden lisäksi innovaatiotoimintaa on katsottava myös nykyisyyden ja lähitulevaisuuden näkövinkkelistä. Näiden kolmen horisontin käyttö perustuu ajatukseen, että jatkuvasti pystyvät kasvamaan vain sellaiset yritykset, joilla on liiketoiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen tähtääviä aloitteita useissa eri horisonteissa. Suunnittelua tulisi siis tehdä seuraavissa kolmessa horisontissa: nykyisen päivittäisen liiketoiminnan uudistaminen, uusien liiketoimintojen käynnistäminen lähitulevaisuudessa ja tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksien jatkuva kartoittaminen. Näitä kolmea horisonttia tulisi kehittää jatkuvasti, jotta yrityksen pitkän aikavälin kasvu ja menestyminen tulevat mahdollisiksi. (Sydänmaalakka 2009, 211–212.)

Innovaatiotoiminta on koko yrityksen yhteinen asia ja innovaatiostrategia koskee koko yritystä. Strategia on muuttunut strategisesta suunnittelusta strategiseksi ajatteluksi, johon osallistuu koko henkilöstö. Strateginen ajattelu voidaan nähdä koko organisaation oppimisprosessina. Oppimiskyvykkyys

on oleellinen osa innovaatiokyvykkyyttä ja oppivat organisaatiot ovat parhaimmillaan innovatiivisia. (Sydänmaalakka 2009, 212.)

Luovuus ja innovatiivisuus eivät ole organisaatioiden luontaisia, vaan luotuja ominaisuuksia. Jos innovatiivisuudesta halutaan tehdä pysyvästi organisaation rakenteellinen ominaisuus, silloin on hyödynnettävä seuraavaa viittä strategiaa: luovuus strategisena haasteena, luova prosessi strategiana, luovuutta tukeva kulttuuri strategiana, luovuuden esteiden raivaus strategiana ja luovuuden teknologia strategiana. Organisaatio voi saavuttaa tuloksia keskittymällä yhteen tai muutamaan näistä strategioista. Kuitenkin mitä useampia näitä viidestä strategiasta organisaatio käyttää, sitä innovatiivisemmin se pystyy toimimaan. Innovatiivisuuden edistäminen vaatii organisaatiolta pitkäjänteistä ja johdonmukaista työtä kaikilla hallinnon osa-alueilla. (Harisalo 2011, 42–43.)

### **2.3 Innovaatiokulttuuri**

Tuotekehitysyksiköissä toiminta on kehittynyt pikkuhiljaa viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana kohti innovaatiojohtamista. Innovaatiojohtamisessa ei ole kyse vain ideasta innovaatioksi -prosessin johtamisesta, vaan kyseessä on paljon laajempi kokonaisuus. Se sisältää myös ihmisten johtamista, verkoston johtamista, resurssijohtamista, rahoitusjohtamista, strategista visiointia ja yhdessä oppimista. Innovaatioprosessin pitäisi kuulua yrityksen pääprosesseihin ja sen johtaminen tulisi olla systemaattista. Innovaatiojohtaminen on koko yrityksen henkilöstön tehtävä. (Sydänmaalakka 2009, 126–127.)

Innovaatiotoiminnan haaste on löytää liiketoiminnan murroskohtia, epäjatkuvuuksia, ja pyrkiä hyödyntämään näitä ensimmäisten yritysten joukossa. Yrityksen kilpailukyky perustuu paljolti siihen, miten en pystyvät löytämään ja hyödyntämään epäjatkuvuuksia, joissa totutut tavat, liiketoimintamallit ja arvoverkosto muuttuvat. Tässä onnistuakseen yrityksellä tulisi olla kokonaisvaltainen näkemys innovatiivisuudesta. Tämä kokonaisvaltainen näkemys on innovaatiojohtamista, jossa määritellään ja kuvataan konkreettisesti organisaation seuraavat peruselementit: innovaatiostrategia, innovaatiokulttuuri, innovaatorakenne, innovaatioprosessi, innovaatiokoulutus, innovaatioresursit, innovatiivinen ihmisten johtaminen ja innovaatiomittaaminen. Näitä inno-

vaatiojohtamisen peruselementtejä on osattava johtaa systemaattisesti. (Sydänmaalakka 2009, 208–209.)

Innovaatiotoiminnan tulee siis olla jatkuvaa, systemaattista ja määrätietoista. Innovaatiokulttuuri on osa yrityskulttuuria ja heijastaa yrityksen arvoja sekä määrittää innovatiivisuuden ja luovuuden aseman organisaatiossa. Innovatiivisuus ja luovuus edellyttävät avointa, kyseenalaistavaa, ja myös virheitä sallivaa organisaatiokulttuuria. Yrityksen tulee varmistaa, että organisaatiokulttuuri tukee innovatiivisuutta eikä ehkäise sitä. (Sydänmaalakka 2009, 209.)

Hyvän innovaatiokulttuurin edellytyksenä on, että johto näyttää esimerkkiä ja valjastaa koko yrityksen mukaan toimintaan. Kun yrityksen johto on innovoinnin takana, alkaa asioita tapahtua, eivätkä uudet ideat kaadu ensimmäisiin vastalauseisiin. Innovointia ei voi rajata yhdelle osastolle tai ryhmälle vaan koko yrityksen tulee olla mukana innovointityössä. Tietyt nimetyt henkilöt kantavat innovoinnista päävastuun mutta koko henkilöstö osallistuu toimintaan. Innovaatiotyön tulokset ovat sitä monipuolisempia ja rikkaampia, mitä enemmän ihmisiä siihen osallistuu. Lisäksi innovaatiotiimien tulee koostua riittävän erilaisista ihmisistä. Mitä heterogeenisempi yrityksen henkilöstö on, sitä moninaisempia ideoita yritys saa innovointityöhön. Erilaiset ihmiset tarkastelevat ongelmia tai haasteita erilaisista lähtökohdista ja pyrkivät ratkaisemaan ne eri tavoin. Mitä erilaisempaa ajattelua innovoinnin taustalla on, sitä parempi on myös lopputulos. Siksi innovaatiotoiminnassa tulisi pyrkiä yhdistelemään ihmisiä, joilla on toisistaan poikkeavat taustat, ajattelu ja arvomaailma. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 58–67).

Hyvä innovaatiokulttuuri sisältää myös asiakaslähtöistä innovointia yrityksen ulkopuolelta. Tässä voi hyödyntää luovasti niin asiakkaita, henkilökunnan perheenjäseniä kuin kuita sidosryhmiä. Suurin osa maailman johtavien yritysten ulkoisesta innovoinnista tapahtuu verkossa. Tämän lisäksi kasvotusten tapahtuva ideatyö on suositeltavaa. Hollantilaisen Douwe Rademakerin ja Luc Rensin tutkimuksen mukaan verkossa tapahtuva ideointi tuottaa parhaiten ylläpitäviä ideoita ja kasvotusten ideoissa syntyy eniten merkittäviä ja mullistavia ideoita. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 67–69).

Hyvän innovaatiokulttuurin luomiseksi on siihen investoitava aikaa, rahaa ja tilaakin. On ihanteellista, jos työpaikalla on innovointiin kutsuvia luovia tiloja.

Ideoiden arviointi tulee olla avointa ja puolueetonta, sekä ideoiden kaupallistamisen tapahduttava riittävän nopeasti. Oleellinen osa kannustavan kulttuurin syntymistä on palkitseminen ja onkin suositeltavaa palkita niin idean kehittäjä, toteuttaja kuin kaupallistaja. Innovaatiokulttuurin tulee luoda energinen ja inspiroiva ilmapiiri, jossa henkilöstö suhtautuu innolla ja avoimesti uusiin ajatuksiin sekä kehittämään niitä eteenpäin. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 69–74).

### 2.3.1 Innovaatiojohtaminen

Innovatiivisuusjohtamisella on kolme kulmakiveä, joista ensimmäisen muodostaa strateginen taso eli visioiden ja strategioiden kautta johtaminen. Toinen kulmakivi muodostuu ihmisten johtamisesta eli suotuisan organisaatiokulttuurin ja muiden innovatiivisuuden henkisten edellytysten rakentamisesta. Ja kolmas kulmakivi on asioiden johtaminen eli prosessien, järjestelmien, käytäntöjen ja teknisten edellytysten kehittäminen. Innovatiivisuudesta ja sen johtamisesta ei saa otetta yhdestä kulmasta kiinni tarttumalla, vaan kiinni pitää ottaa samaan aikaan kolmesta ulottavuudesta. Organisaatiossa ja sen sidosryhmissä piilevän innovaatiopotentialin vapauttaminen edellyttää kuitenkin vahvuutta kaikissa kolmessa, eikä tämä onnistu ilman johdon, henkilöstön ja yrityksen sidosryhmien kykyä täydentää toisiaan. Tähän tavoitellaan pyrkivää ja siinä onnistuvaa yritystä voidaan kutsua Oivaltavaksi Organisaatioksi, jolle innovatiivisuus on yhteinen innoituksen lähde, kyseenalaistaminen hyve ja riskinotto arkipäivää. (Antola–Pohjola 2006, 170–171.)

Oivaltavan organisaation pohjana on avoin innovaatioympäristö ja itse organisaatio koostuu Innovaatiokäytännöistä eli tavoitteista, mittareista, prosesseista ja palkitsemisesta. Oivaltavassa organisaatiossa vallitsee innovatiivisuuskulttuuri, joka pitää sisällään perusarvot, normit, johtamistyylin, organisaatioilmaston, tilan ja ajan. Lisäksi Oivaltavassa Organisaatiossa on tehty uudistusstrategia, joka sisältää vision, mission, innovaatioportfolion ja johtajuuden. (Antola–Pohjola 2006, 170–171.)

Seuraavassa on koottu arkipäivän ohjesääntöjä matkalle kohti parempaa innovatiivisuusjohtamista ja oivaltavaa organisaatiota:

- On oltava yhteinen suunta, jota kohti soutaa, mutta mukaan tarvitaan myös veneenheiluttaja, sillä pelkällä konsensusajattelulla ei päästä rantaa pidemmälle.
- Innovatiivisuuden johtaminen on vastakohtien johtamista eli tasapainoilua tuottavuusvaatimusten, uudistamisen ja ihmisten hyvinvoinnin välillä. On suunnattava rohkeasti kohti läpimurtoja mutta annettava arvo myös pienille askeleillekin.
- Ihmiset on kohdattava ihmisinä eikä pelkästään resursseina. Tietoisuus omasta roolista osana isompaa kokonaisuutta sekä luottamus ja oikeudenmukaisuus ovat euroakin vahvempia motivaattoreita.
- Johdon tehtävänä on luoda kulttuuria, joka rohkaisee kokeiluun ja riskinottoon sekä sallii epäonnistumiset, niistä oppien. (Antola–Pohjola 2006, 170–171.)

### 2.3.2 Luovuus

Innovatiivisuus ja luovuus ovat hyvin lähellä toisiaan. Käsitteiden eroina voisi kuvata, että luovuus on abstraktimpaa ja innovatiivisuus konkreettisempaa. Luovuuteen ei aina välttämättä kytketä konkreettista lopputulosta. Eroa selvittää myös niiden määritelmät. Luovuus on kyky tuottaa uutta ja ennalta odottamatonta. Innovatiivisuus on kyky tuottaa uusia tuotteita, palveluja tai menetelmiä. Voi olla luova, mutta ei välttämättä innovatiivinen. Uudet ideat eivät itsessään riitä, ne pitää myös pystyä toteuttamaan. (Sydänmaalakka 2009, 88–89.)

Kirjassaan Innovatiivisuutta etsimässä Jorma ja Kristiina Heikkilä referoivat erilaisia luovuuden määritelmiä, joita on lukemattomia erilaisia. Gouger oli löytänyt yli sata määritelmää eri julkaisuista. (Heikkilä–Heikkilä 2001, 140–144.) Näyttääkin siltä, että ei ole yhtä luovuuden määritelmää, vaan ne riippuvat tekijästä ja ihmiskäsityksestä. Ehkä luovuus-käsitteeseen pitääkin suhtautua luovasti ja määritellä sitä aina uusista näkökulmista. Luovuuden voi siis määritellä usealla toisiaan täydentävällä tavalla. Luovuuden kolmen i:n teorian mukaan luovuus on kyky ihmetellä, innostua ja innovoida. Luovuus on siis kyseenalaistavaa ja uutta etsivää ajattelua ja siihen tarvitaan voimakas sisäinen motivaatio. (Sydänmaalakka 2009, 85–86.)

Sydänmaanlakan mukaan luovuus on varmaankin yksi vaikeimmin määriteltävistä psykologisista käsitteistä ja hän määrittelee sen lyhyesti ja konkreettisesti: luovuus on kyky nähdä asioita uusista näkökulmista ja rakentaa siitä jotain uutta, omaperäistä ja toimivaa. Luovuus on siis kyky nähdä uusia asioita ja hakea koko ajan uusia näkökulmia. Se on kyky vaihdella näkökulmia ja katsella asioita myös ristiriitaisista näkökulmista. Luovuus on jatkuvaa kyseenalaistamista ja ihmettelemistä. Siihen liittyy ristiriitojen hyväksyminen sekä niiden kanssa eläminen. Luovuus on myös kykyä rakentaa näistä näkökulmista jotain uutta eli ei riitä, että osaa repiä jotain auki, on pystyttävä koamaan palaset yhteen ja luomaan uusi kokonaisuus. Tämän uuden kokonaisuuden on oltava riittävän omaperäinen ja ainutlaatuinen, mutta samalla jotakin, jonka arvon myös muut pystyvät näkemään. Luovan prosessin lopputuloksen on oltava toimiva, sillä jos se ei johda toimivaan lopputulokseen, on prosessi vielä kesken. (Sydänmaalakka 2009, 85–88.)

Luovuutta voidaan tarkastella yksilön, tuotteen tai lopputuloksen, prosessin ja ympäristön näkökulmasta. Luovuuteen kuuluu Gardnerin mukaan neljä eri tasoa:

1. Subpersoonallinen taso, johon kuuluvat esimerkiksi geeniperintö, hermosysteemin rakenne ja toiminta sekä hormonaaliset tekijät.
2. Yksilötaso, johon kuuluvat ajattelumallit, motivaatio, persoonallisuus ja tietyn alan syvä osaaminen, joiden yhteisvaikutuksesta syntyy yksilön luovuus.
3. Extrapersonallinen taso, johon kuuluvat esimerkiksi alan yleinen osaaminen sekä tietovarasto. Tietyllä hetkellä luovalla yksilöllä on käytettävissään vain rajattu määrä alan tietoa, josta hän on riippuvainen.
4. Multipersoonallinen taso, johon sisältyvät esimerkiksi kontaktit ja verkostot. Luovuus syntyy sosiaalisissa kontakteissa, ei tyhjiössä. (Sydänmaalakka 2009, 86.)

Multipersoonallisen tason merkitys on kasvanut viestintäteknologian kehittymisen myötä. Tämän takia ei riitä, että edistämme vain yksilön luovuutta, vaan meidän tulisi edistää myös tiimin ja koko organisaation luovuutta. Luovat yritykset ovat tulevaisuuden menestyjiä. (Sydänmaalakka 2009, 86.) Luo-

vuus antaa kilpailuetua ja luovuuden tärkein tehtävä on taata innovaatiotoiminnassa täydellinen irtiotto kilpailijoista. Jos innovaatioputkeen työnnetään vain järkevää ja varmaa, lopputulos on todennäköisesti hyvin samanlainen kuin pahimmalla kilpailijalla. Mutta kun innovaatioputkea ruokitaan luovilla ideoilla, mikä tahansa on mahdollista. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 163.)

## **2.4 Innovaatioprosessit ja -järjestelmät**

Innovaatiotoiminta on sarja prosesseja eli eräänlainen toimintaketju. Tämän ketjun toiminnot käynnistyvät ongelmahavainnosta tai uuden mahdollisuuden havaitsemisesta. Suppeasti katsottuna innovaatioprosessi koostuu kahdesta vaiheesta: kehitysvaiheesta ja toteutusvaiheesta. Laaja-alaisemmin innovaatioprosessia käsiteltäessä se voi pitää sisällään myös idean hankinnan luovaa prosessia, tutkimus- ja kehittämistoimintaa, idean menestymisen ennakoimista, tiimitoimintaa sekä innovaatioiden johtamista. Innovaatioprosessiin liittyy useita lomittainkin asettuvia vaiheita. Eri toimialoilla prosessin vaiheet voivat olla sisällöltään hyvin erilaisia ja tapahtua erilaisissa jaksoissa. Prosessit poikkeavat toisistaan erilaisissa tapauksissa riippuen innovaation lopputuotoksesta. (Lampikoski–Lampikoski 2008, 21–23.)

Innovaatio on yhteistyöprosessi, joka edellyttää useiden henkilöiden monesti myös eri vastuualueiden, ryhmien ja verkostojen osallistumista. Yrityksen tulisi nimetä innovaatioprosessin omistaja, joka on vastuussa prosessin tuloksista ja toimivuudesta. Vastuuhenkilön tehtävänä on varmistaa, että innovointiin on riittävästi resursseja ja innovaatiot saadaan talteen ja tehokkaaseen jatkokäsittelyyn. Prosessiin kannattaa liittää myös hyväksymis- ja palkitsemismenetelmä. Innovaatioyrityksiksi kutsutaan yrityksiä, joiden prosessi toimii hyvin ja sen tuloksena syntyy paljon toteuttamiskelpoisia innovaatioita. (Lecklin–Laine 2009, 75–76.)

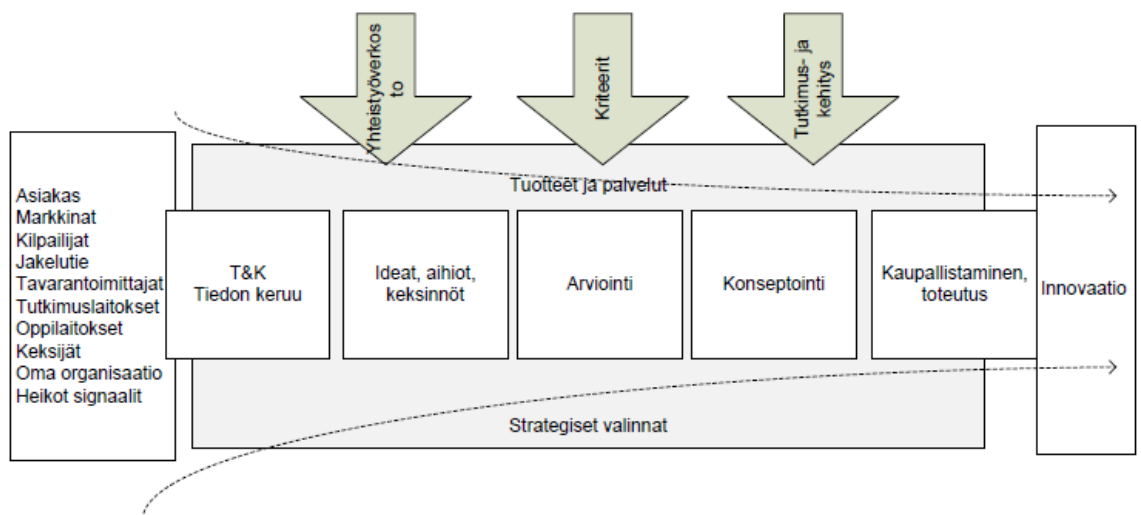
Erilaisille innovaatiotyypeille tarvitaan erilaiset prosessit, sillä innovaatiot syntyvät eri tavoilla; merkittävä tai mullistava innovaatio syntyy eri tavalla ylläpitävä innovaatio. Innovaatioprosessien ja -järjestelmien avulla hallitaan innovaatioiden elinkaari ideasta toteutukseen ja kaupalliseen menestykseen. Prosessien ja järjestelmien avulla myös valitaan mitä innovaatioita mitä innovaatioita missäkin vaiheessa toteutetaan ja mitkä jätetään toteuttamatta. Logiikan tulee olla yksinkertainen ja selkeä. Yrityksen oma intranet on usein



luontevin paikka innovaatiojärjestelmille ja innovaatiotoiminnan tulosten dokumentoinnille. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 142–144.)

Innovaatioprosesseja on siis monenlaisia mutta yleensä niiden keskeisiä vaiheita ovat tiedon hankinta, ideoiden tuottaminen, ideoiden arviointi ja seulonta, konseptointi ja kaupallistaminen. (Ojasalo ym. 2009, 72.) Innovaatioprosessi on joukko keskeisiä pelisääntöjä, jotka määrittävät miten ideoita luodaan, prosessoidaan, kehitetään, arvioidaan, peilataan strategiaan ja kaupallistetaan. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 188.) Innovaatioiden tuottaminen voidaan kuvata innovaatioprosessina, johon kuuluvat seuraavat vaiheet (KUVIO 3.):

1. Tiedon keruu ja analysointi.
2. Ideoiden tuottaminen ja etsiminen.
3. Ideoiden arviointi ja valinta jatkokäsittelyyn.
4. Konseptointi, alustavan ratkaisun muodostaminen ja edelleen kehittäminen.
5. Innovaation kaupallistaminen tai toteuttaminen. (Ojasalo ym. 2009, 75–76.)



KUVIO 3. Esimerkki innovaatioprosessista (Ojasalo ym. 2009, 75)

Innovaatioprosesseja on monenlaisia mutta niillä on usein viisi ylläkövattua päävaihetta. TEKESin laajasta suomalaisten yritysten innovaatiotoimintaan kohdistuvasta tutkimushankkeesta nousi esille seuraavat viisi huomiota:

- Innovaatiot ovat kaikki ainutlaatuisia. Ei ole olemassa yhtä kaavaa, jolla syntyy menestyviä innovaatioita.
- Innovaatiot eivät synny ja kehity itsestään. Niin pienissä kuin isoissakin organisaatioissa tarvitaan innostuneita ihmisiä viemään innovaatioprosessia eteenpäin. Vahvoista verkostoista ja yhteistyöstä huolimatta innovaation kehitystyö on usein yhden tai muutaman ihmisen henkilökohtaisen panostuksen ja sitoutumisen hedelmä.
- Monissa tapauksissa panostetaan liikaa tuotteen viimeistelyyn kaupallistamisen kustannuksella. Markkinoille tullessa innovaation ei tarvitse olla loppuun asti hiottu.
- Innovaatioprosessi tulisi ymmärtää laajemmin kuin vain tuotekehitykseksi. Innovaatioprosessiin liittyy paljon muitakin asioita kuin pelkkä tuotteen kehitys, kuten oikeanlaisen yhteistyöverkoston muodostaminen, markkinointi, huollon ja palvelun liittäminen innovaatioon sekä jatkuva parannus- tai kehitystyö.
- Innovaatiosta ei tule koskaan täysin valmista. (Ojasalo ym. 2009, 76.)

Tietoinen ajattelu ja määrätietoinen työskentely kuuluvat olennaisesti innovaatiotoimintaan. Toisaalta innovaatiossa tapahtuu usein jotain ennalta arvaamatta eli syntyy oivallus tai tapahtumat etenevät omalla painollaan. Esimerkiksi palveluyrityksessä voidaan huomata, että erillisenä tehtyjen päätösten ja oivallusten seurauksena onkin vahingossa syntynyt innovaatio: uudella tavalla toimimisen seurauksena on syntynyt prosessi-innovaatio. Palveluinnovaatioiden syntyminen on usein erityyppistä verrattuna teknisten innovaatioiden syntymiseen. Teolliset innovaatiot saattavat syntyä yrityksen tutkimus- ja kehitysosastolla, kun puolestaan palveluinnovaatioita syntyy usein eri puolella yritystä ja pienempinä edistysaskeleina kerrallaan. (Ojasalo ym. 2009, 73.)

Useissa palveluyrityksissä sisäinen henkilöstökoulutus on tutkimus- ja kehitystoimintaa tärkeämpi osaamisen kehittämisinvestointi, ja se voikin jopa korvata tutkimus- ja kehitysosaston uusien palvelutuotteiden kehittämisfoorumina. Harvalla palveluyrityksellä on lainkaan tutkimus- ja kehitysosastoa, minkä lisäksi ne hyödyntävät ulkoisia tietolähteitä vähemmän kuin teollisuus kehittäessään uusia tuotteita tai toimintatapoja. Yhtäläistä teollisuudelle ja palveluille on se, että molemmille asiakas on tärkein innovaatioiden synnyn lähde. (Ojasalo ym. 2009, 73.)

Tärkeä innovaatioprosessiin liittyvä kysymys on, keiden tulisi osallistua siihen. Yleensä innovaatioprosessissa erilaisten ajatusten yhdistäminen ja monenlaisten äänten kuuleminen ovat tärkeitä. Erilaisuuksilla tarkoitetaan henkilöitä, joilla on erilainen koulutustausta, jotka ovat eri-ikäisiä, edustavat eri toimialoja tai vaikkapa harrastavat eri asioita. Esimerkiksi, jos uuden ravintolakonseptin suunnitteluun osallistuu joukko ravintolapäälliköitä, on hyvin mahdollista, että lopputulos on lähellä jo olemassa olevia ravintolakonsepteja. Jos puolestaan uutta ravintolakonseptia suunnittelemaan kootaan ravintola-alan ammattilaisen lisäksi muotoilija, filosofi ja pappi sekä joukko tulevaisuuden asiakkaita, on mahdollista, että lopputulos onkin jotakin aivan uutta ja raikasta. (Ojasalo ym. 2009, 77.)

Tulevaisuudessa asiakkaan rooli vahvistuu innovaatioiden tuottamisessa. Eli asiakkaat sekä kuluttajat sidotaan entistä tiiviimmin mukaan uusien tuotteiden ja palvelujen kehitystyöhön. Yksittäisen yrityksen käytössä olevat ajalliset ja taloudelliset resurssit innovaatioiden tuottamiseen ovat rajalliset, mutta resursseja on mahdollista kasvattaa runsaasti verkottumalla esimerkiksi kilpailijoiden, sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa. Työkaluina näiden ideoiden keräämiseen voi olla esimerkiksi internet-pohjainen globaali foorumi, joka rohkaisee osallistumaan ja antamaan palautetta prosessiin liittyen. Toimintoihin voivat kuulua ilmoitustaulut, keskustelupalstat projektiryhmän suunnittelijoiden kanssa sekä erittäin laajat keskustelupalstat, joissa jäsenet voivat kertoa mistä pitävät tai mistä eivät pidä yrityksen nykyisiin palveluihin liittyen ja minkälaisia tuotteita he kehittäisivät. (Ojasalo ym. 2009, 77.) Aivan kuten kuluttajakäyttäytymisessä on eroja, on myös asiakkaiden innovaatiotoimintaan osallistumisessa eroja esimerkiksi heidän aktiivisuuden ja passiivisuuden

suhteen. Tämä kannattaa ottaa huomioon toimintaa suunnitellessa (Swann 2009, 187).

Mikäli asiakkaita pyritään kytkemään mukaan yrityksen innovaatioprosessiin, on tärkeä pystyä luomaan rakenteita, joiden varassa loppukuluttaja voisi innovoida ja tuoda panoksensa innovaatioprosessiin. Tärkeä on huomioida miten asiakkaat voisivat aidosti olla innovaatiotoiminnan ytimessä ja kykenevätkö yritykset kuuntelemaan asiakkaiden tarpeita mukaan lukien piilevät tarpeet sekä pystyvätkö yritykset mukautumaan asiakkaiden tarpeisiin eli kehittämään tuotteita ja palveluita haluttuun suuntaan. (Ojasalo ym. 2009, 78.)

Luovuus ei ole itsetarkoituksellista toimintaan vaan sen tavoitteena on tuottaa jotain uutta ja hyödyllistä. Ongelmia tunnistetaan, määritellään ja ratkaistaan, jotta asioiden tai palvelujen hyödyntämistä voidaan tehostaa ja parantaa. Ongelmista on ensin päästävä ideoihin ja ideoista innovaatioihin. Ideasta tulee innovaatio, kun sitä aletaan hyödyntää ja valmistamaan. Ideoista on yleensä ajassa ja resursseissa mitattuna pitkä matka innovaatioihin. Huolimatta uutuuden ja hyödyllisyyden potentiaalista monet ideat jäävät vaille asiallista huomiota ja hyödyntämättä. Joidenkin ideoiden luovuusarvo jää huomaamatta jopa koulutetuilta ja kokemusta omaavilta ajattelun ammattilaisilta. (Harisalo 2011, 104–105.)

Willard Zangwillin mukaan idean kehittämisessä innovaatioksi on seitsemän vaihetta. Ensimmäisessä luovan innovaatioprosessin vaiheessa innovaatiosta tehdään koko organisaation kaikki tasot ja ulottuvuudet läpäisevä strategia. Toisessa vaiheessa ideoiden kehittämistä innovaatioiksi tuetaan asiantuntemuksella, taloudellisilla voimavaroilla, työnjaolla, kulttuurilla ja suunnittelulla. Kolmannessa vaiheessa puretaan järjestelmällisesti ideoiden kehittämistä vaikeuttavia, estäviä ja rajoittavia tekijöitä eli esimerkiksi pullonkauloja, tarpeetonta työtä ja päätöksentekoa hidastavia tekijöitä. Neljännessä vaiheessa ideoiden kehittäminen sidotaan tiukasti nykyisiin ja potentiaalisiin asiakkaisiin. Viidennessä vaiheessa kehitetään strategiaa niin, että se tukee valmistuvaa innovaatiota ja innovaatio edistää strategiaa. Kuudennessä vaiheessa innovaatio muotoillaan teknisesti ja taiteellisesti ennen hyödyntämistä. Seitsemäs ja viimeinen vaihe on innovaation jatkuva kehittäminen. (Harisalo 2011, 104–105.)

Luovan innovaatioprosessin avulla yhteiskunta uudistaa itseään eri toimijoiden, tekijöiden ja olosuhteiden yhteisvaikutuksen tuloksena. Organisaatioiden välillä voi olla merkittäviä eroja niiden kyvyssä ja taidossa hyödyntää luovan innovaatioprosessin eri vaiheita. Mitä paremmin organisaatiot edellä mainitun prosessin tehtävissä onnistuvat, sitä todennäköisemmin innovatiivisuudesta on tullut sen toimintaa leimaava rakenteellinen ominaisuus. (Harrisalo 2011, 26.)

## **2.5 Innovaatiotoiminnan hyödyt ja tavoitteet**

Maailma muuttuu vauhdilla ja yritysten on kyettävä reagoimaan nopeasti. Yrityksen asiakkaiden vaatimukset kasvavat jatkuvasti ja samalla kilpailijoiden toiminta kehittyy koko ajan. Kuitenkin yrityksen resursseja on usein aiempaa vähemmän käytössä. Tämän päivän liiketoiminnassa ei ole enää mahdollista keskittyä pelkästään nykyhetkeen, joten innovaatioiden synnyttäminen sekä luovuuden hyödyntäminen on välttämätöntä. (Solatie-Mäkeläinen 2009, 17.)

Yritysten kilpailukyky ja kasvu perustuvat neljälle periaatteelle: tehdään halvemmalla kuin muut, tehdään samalla hinnalla kuin muut mutta paremmin, ostetaan yrityksiä tai tehdään jotakin muuta, mitä kukaan muut ei tee tai ei pysty tekemään. Kun yritysten välistä kilpailutilannetta tarkastellaan kansainvälisesti, paljastuu karu totuus suomalaisista yrityksistä eli kolmessa ensimmäisessä kasvun strategiassa resurssimme eivät riitä, sillä meitä on liian vähän. Meillä ei ole mahdollisuutta kilpailla kiinalaisten tai muidenkaan kansalaisuuksien kanssa määrissä. Siksi tarvitsemme luovuutta ja innovatiivisuutta eli kykyä nähdä asiat uudella tavalla. Vain tällä suomalaiset yritykset voivat pärjätä maailmanlaajuisessa yritysten välisessä kilpailussa. (Solatie-Mäkeläinen 2009, 26–27.)

Innovaatiotoiminnan hyötyjä on useita kuten muun muassa taloudelliset syyt, kilpailuetu, yrityksen imago ja rekrytointinäkökulma, sijoittajat ja työn mielekyys. Taloudelliset syyt kannustavat innovaatiotoimintaan esimerkiksi professori Göran Roosin tekemän akateemisia tutkimuksia koskevan havainnon myötä. Tämän mukaan innovatiiviset yritykset kasvavat neljätoista prosenttia nopeammin kuin aikaiset seuraajat. Innovatiiviset yritykset tuottavat paremmin, kasvavat voimakkaammin ja lisäävät arvostustaan tasaisesti. Innova-

tiotoiminta tuo myös kilpailuetua, sillä innovatiivisuus ja organisaation oppimiskyky ovat vaikeasti kopioitavissa. Koska innovaatiotoiminta on jatkuvaa toimintaa, saa yritys siitä kestävästi kilpailuvalttin. Toimintaympäristön muuttuessa yritys voi myös päätyä tilanteeseen, että sen on muututtava mukana ja se tapahtuu parhaiten innovoimalla. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 19–21.)

Menestyksenkäs innovaatiotoiminta vaikuttaa myös yrityskuvaan positiivisesti ja sen myötä myös yrityksen haluttavuuteen työnantajana. Uuden luomiseen ja ihmisten kehittämiseen panostava yritys vetää puoleensa huipputekijöitä ja puolestaan muut pätevät ihmiset hakeutuvat muiden pätevien luokse. Pörssi-yhtiöistä perheyriityksiin kaiken kokoiset niin uudet kuin asemansa jo vakiinnuttaneet yritykset pohtivat jatkuvasti tulevaisuutta. Positiivinen kuva innovatiivisuudesta vaikuttaa kaikkien yritysten kiinnostavuuteen ja yritykset saavat myös rahoitusta paremmin, jos niiden tulevaisuuteen uskotaan. Innovatiivinen yritys pyrkii tarjoamaan työntekijöilleen mielekästä työtä, jossa on mahdollisuuksia kehittää ja kehittyä. Innovointi ei ole pelkkä prosessi vaan tapa toimia ja innovatiivisessa työympäristössä työntekijä on mukana tekemässä tulevaisuutta ja vastaamassa tulevaisuuden mahdollisuuksiin. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 21–26.)

Yrityselämässä yksi innovatiivisuuden syistä on halu parantaa yrityksen suorituskykyä lisäämällä kysyntää tai pienentämällä kuluja. Tuottavuutta lisäävillä uusilla tai uudistetuilla prosesseilla eli prosessi-innovaatioilla yritykset voivat lisätä kustannustehokkuuttaan kilpailijoihinsa nähden. Onnistuneiden prosessi-innovaatioiden ansiosta yritys voi markkinatilanteen mukaan joko laskea tuotteidensa hintoja tai pitää ne ennallaan ja saada voittoa tuotantokustannusten pienentyessä. Tuote- ja palveluinnovaatioiden avulla yritys voi tuottaa markkinoille uusia tuotteita tai palveluita, jolloin se voi saavuttaa etulyöntiaseman ja näin ollen lisätä kysyntää ja kannattavuuttaan. Yritys voi olla innovatiivinen myös suuntaamalla eri ominaisuuksilla varustettuja tuotteitaan uusille markkinoille tai organisoimalla tuotantonsa uudenlaisten tuotteiden valmistamiseksi. (Ojasalo ym. 2009, 72.)

Yrityksillä on useita erilaisia tavoitteita innovaatiotoiminnalle. Neron ja Enderon vuonna 2009 tekemän tutkimuksen mukaan suomalaisyritykset ovat asettaneet seuraavia tavoitteita:

- Bisneksen ja liikevaihdon kasvattaminen
- Markkina-aseman ja markkinaosuuden kasvattaminen
- Johto- tai edelläkävijäaseman luominen ja ylläpitäminen
- Uusien toiminta-alueiden ja segmenttien valloittaminen
- Kilpailukyvyyn vahvistaminen
- Erilaistuminen
- Maineen, imagon ja vetovoimaisuuden lisääminen
- Kannattavuuden ja tuloksen parantaminen
- Omistaja-arvon kasvattaminen
- Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle
- Patentit ja standardit
- Uusien kategorioiden luominen
- Toimialan lainalaisuuksien muuttaminen
- Uudet läpimurrot
- Henkilöstön motivaation vahvistaminen. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 25.)

Innovaatiotoiminta tuottaa yrityksen toiminnalle myös lisäarvoa, joka puolestaan edesauttaa saavuttamaan pitkäjänteisesti kannattavaa liiketoimintaa. Innovaatiotoiminnan avulla yritys voi kehittää pieniä ylläpitäviä innovaatioita merkittäviksi ja mullistaviksi innovaatioiksi. Toiminnan ansiosta yrityksen päätökset ovat parempia ja oikeampia, sekä ideasta kannattavuuteen on nopeampi läpimenoaika. Innovaatiotoiminnan ansiosta yrityksen toimintatapa on organisaatiota sitouttava ja innostava, sekä edistää kilpailukykyä, toimii kasvun ajurina ja tehostaa toimintaa. Innovaatiotoiminnan tuottamana lisäarvona on mainittu myös laatu ja kustannussäästöt. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 25.)

## 2.6 Innovaatiotoiminnan toteutus

Täydellisessä innovaatiojärjestelmässä toimitaan Solatien mukaan hallitusti kaikille innovaation viidellä kaistalla: strategia, kulttuuri, luovuus, prosessit ja järjestelmät sekä toteutus. Strategian liittyen organisaatiolla on vahva visio, joka kannustaa innovoimaan. Tämän vision perusteella on laadittu strategia, joka mahdollistaa innovaatiot. Innovaatiostrategia on selkeästi viestitty koko organisaatiolle ja innovaatiotoiminnan tavoitteet ovat selkeät. Riskinottokyky on selkeästi määritelty ja tämän määrittelyn rajoissa riskin ottoon kannustetaan. Strategia takaa riittävät resurssit innovaatiotoimintaan ja yrityksen johto painottaa säännöllisesti innovaatioiden merkitystä. Yrityksen kulttuuri on kannustaa koko yrityksen henkilöstöä osallistumaan innovointiin ja innovointi on jatkuvaa, systemaattista ja määrätietoista. Yrityksen johto näyttää esimerkkiä ja yrityksen muodostamat innovointitiimit koostuvat riittävän erilaisista ihmisistä. Innovointi on asiakaslähtöistä ja sitä tapahtuu myös yrityksen ulkopuolella. Ideoiden arviointi on avointa ja puolueetonta unohtamatta menestyksen palkitsemista. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 186–187.)

Solatie ym. kokoaa kymmenen merkityksellisintä asiaa, joiden avulla yritys saa innovaatiot ja luovuuden kukoistamaan yrityksessä:

- Innovointi on jatkuvaa, määrätietoista ja systemaattista.
- Innovoinnilla on selkeästi määritetyt tavoitteet.
- Yrityksen johto näyttää esimerkkiä.
- Koko yrityksen henkilökunta on mukava innovaatiotoiminnassa.
- Innovaatiotiimit koostuvat riittävän erilaisista ihmisistä.
- Innovointia tapahtuu myös yrityksen ulkopuolella ja se on asiakaslähtöistä.
- Resursseja varataan riittävästi.
- Ideoiden arviointi on puolueetonta ja avointa.
- Innovaatioiden kaupallistaminen tapahtuu riittävän nopeasti.



- Menestys palkitaan ja sitä myös juhlietaan. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 58.)

Yrityksen luovuuden suhteen yrityksessä oivalletaan, että kaikki voivat olla luovia mutta myös tunnustetaan, että luovuus on työtä ja vaatii harjoittelua. Yrityksessä ymmärretään, että kurinalaisuus ja luovuus kulkevat käsi kädessä. Organisaatio hyödyntää jatkuvasti luovia ongelmanratkaisutekniikoita ja osaa sekä uskaltaa irrottautua tutuista tavoista ajatella ja toimia. Organisaation hakee luovia ideoita myös talon ulkopuolelta ja seuraa systemaattisesti heikkoja signaaleja. Prosessien ja järjestelmien suhteen on huomioitava, että innovaatioille on toimivat prosessit sekä järjestelmät, ja eri innovaatiotyypeille on omat prosessinsa. Innovaatioiden elinkaari tulee hallita konseptoinnista toteutukseen. Prosessien ja järjestelmien toimintaperiaate on läpinäkyvä innovaatioprosessin roolit sekä vastuut ovat selkeät. Prosessit ja järjestelmät eivät tuhoa luovuutta vaan inspiroivat niihin osallistuvia. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 187.)

Innovaatiojärjestelmän toteutuksessa olennaista on, että organisaatio kykenee tekemään päätöksiä ja valitsemaan toteutettavat innovaatiot läpinäkyvien, selkeiden ja objektiivisten valintakriteerien avulla. Innovaatio pystytään kaupallistamaan onnistuneesti ja innostaa ihmisiä uuteen innovointiin. Menestyksestä palkitaan ja organisaatio oppii koko ajan uutta, myös oppimalla pois vanhoista käytännöistä. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 188.)

Organisaatio saa suurimman hyödyn innovaatioista silloin, kun innovointi on jatkuvaa toimintaa ja lukeutuu organisaation perusarvoihin. Innovoinnin arvo pitää selventää henkilöstölle: mitä innovaatiot organisaatiossa merkitsevät ja miten niihin tulee suhtautua. Tämän voi tehdä esimerkiksi kertomalla innovoinnin olevan jokaisen työtä ja jokainen on henkilökohtaisesti velvollinen luomaan uusia ideoita ja myötävaikuttamaan niiden tuotteiksi tai palveluiksi kehittymiseen. Kun innovoinnista muodostuu yrityksen perusarvo, tapahtuu yrityksessä myös kulttuurin muutos, joka voi ilmetä muun muassa seuraavin tavoin:

- Johto kiinnittää merkittävästi huomiota innovaatioihin.
- Organisaatorakenne muutetaan tukemaan innovointia.

- Henkilöstöhallinto korostaa innovointia.
- Lisätään koulutusta ja valmennusta.
- Otetaan käyttöön uusia työkaluja ja menetelmiä.
- Innovaatioprosessi tehdään tärkeäksi ja näkyväksi.
- Innovaatiokykyä mitataan sekä sisäisesti että ulkoisesti.
- Innovaatiopäiviä ja –tapahtumia järjestetään. (Lecklin–Laine 2009, 106–107.)

Hyvin tärkeä arkisen oppimisen lähde niin valmistavassa teollisuudessa kuin palveluissakin on tuotannossa havaitut erilaiset pullonkaulat ja muut puutteet. Toinen vastaavanlainen lähde on tuotteiden ja palvelujen käyttäjien havaitsemat ja esimerkiksi reklamaatioiden kautta ilmaiset rajoitukset ja ongelmat. Näistä lähteistä välittyvää tietoa kaikissa yrityksissä on runsaasti ja tiedon määrä vain kasvaa koko ajan. Kysymys onkin siitä, miten systemaattisesti ja muuten hyvin näitä tietolähteitä halutaan ja osataan hyödyntää yrityksissä. (Lemola 2009, 162.)

Kun huomioimme, miten tärkeässä asemassa kaikki työntekijät ovat niin tietojen kuin ideoidenkin lähteinä, on suorastaan hämmästyttävää, että asian tähän puoleen ei ole viime aikojen vilkkaassa innovaatiopuheessa kiinnitetty juurikaan huomiota. Kysyntä-, käyttäjä- ja asiakaslähtöisyydet ovat saaneet ansaitsemansa huomion ja avoin innovaatio on lisännyt ymmärrystä yhteistyön tärkeydestä yritysten ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Näiden rinnalle tai jopa joissakin tapauksissa edelle tulisi nostaa työntekijälähtöinen innovaatio ja sen edistäminen. Tanskassa tehdyn tutkimusten mukaan niissä yrityksissä, joissa on panostettu työntekijälähtöiseen innovaatiotoimintaan, on saavutettu muun muassa seuraavanlaisia positiivisia tuloksia: taloudellisen tuloksen paraneminen, parantunut kilpailukyky globaaleilla markkinoilla, parannukset tuottavuudessa ja laadussa, työpaikan viihtyisyyden lisääntyminen, työtyytyväisyyden lisääntyminen ja sairauspoissaolojen väheneminen. (Lemola 2009, 162–163.)

Työntekijälähtöisen innovaatiotoiminnan toteuttamisessa kysymys on suhteellisen pienistä asioista ja välineistä, joista monet ovat jo olemassa ja jopa käytössä. Kysymys on ennen muuta uudenlaisen innovaatiomyönteisen ilmapiirin, johtamisen ja työkuulttuurin luomisesta yrityksen sisälle. Tanskalaisessa tutkimuksessa tärkeimmiksi tekijöiksi innovaatiokulttuurin rakentamisessa osoittautuivat yrityksen johdon halu ja kyky ottaa vastaan työntekijöiden ideoita ja aloitteita sekä innovatiivisuuden rohkaisemisessa käytettävät taloudelliset ja sosiaaliset kannustimet. Tanskalaisissa yrityksissä työntekijälähtöisessä innovaatiotoiminnassa käytettäviä välineitä ovat muun muassa:

- Matala kynnys ja helpot tavat työntekijöiden aloitteiden vastaanottoon ja käsittelyyn
- Työpajat: ideoiden edelleen kehittäminen
- Innovaatiosähköposti: helppo käyttöliittymä ideoiden keräämiseen
- Funktioiden väliset työryhmät: synergiaetujen hyödyntäminen
- Vuoropuhelukokoukset: tietojenvaihto
- Muutoksen agentit: henkilöt, joiden tehtävänä on auttaa työntekijöitä innovaatioiden käyttöönotossa
- Itseohjautuvat tiimit: tiimien itsenäisyyden lisääminen. (Lemola 2009, 163–164.)

## **2.7 Innovaatiotoiminnassa onnistuminen**

Useassa yrityksessä on käytössä avoin innovointiohjelma, johon kuka tahansa saa ehdottaa mitä tahansa, omalla nimellään tai nimettömänä. Suurin haaste tällaisessa mallissa on, että siltä puuttuu tavoite. Ehdotetut ideat ovat maan ja taivaan väliltä, jolloin niitä on haastava käsitellä ja toteuttaa. Suurinta osaa ideoista ei toteuteta, koska aika ja resurssit eivät yksinkertaisesti riitä. Ideoiden esittäjät huomaavat, että mitään ei tapahdu, mikä johtaa ihmisten ideointi-innostuksen sammumiseen. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 60.)

Kun yrityksellä on kirkas visio, innovoinnilla on selkeä tavoite ja käytössä toimiva malli, ei edellä mainittua ideoiden käsittelemisen ja toteuttamisen on-

gelmaa pääse syntymään. Koko yrityksen henkilöstöllä on yhteinen tavoite ja syntyneet ideat tukevat toisiaan ja toimivat myös polttoaineena uusille ajatuksille. Tavoite on hyvä rajata myös siksi, että ihmiset pystyvät olemaan luovempia, sillä mitä tarkemmin rajattu tavoite, sitä helpompi on ideoida. Ideoita syntyy enemmän ja todennäköisesti ne ovat myös laadukkaampia. (Solatie-Mäkeläinen 2009, 60–61.)

### 2.7.1 Innovaatiotoiminnan haasteet

Innovoinnin suurimmat haasteet ovat erilaiset pelot, oletukset, liian rajoittunut tieto, tavat ja tottumukset, laiskuus, sivukonttorijattelu, kompensoimattomuus, kuviteltu ajan puute sekä johtaminen. Usein nämä syyt hankaloittavat erityisesti merkittävien ja mullistavien innovaatioiden syntymistä. Luovuus ja innovointi vievät aina kohti tuntematonta ja mukavuusalueen ulkopuolelle siirtyminen saattaa pelottaa. Luovuus ja innovointi vaativat virheitä ja virheetömyyden tavoittelun sijaan voi epäonnistua ja oppia siitä, jolloin se johtaa onnistumiseen. Sama pätee myös oletuksiin, sillä olettamisen sijaan tulisi asioita kyseenalaistaa, sillä yritysmaailma on täynnä oletuksia, joita kukaan ei ole vielä osannut kyseenalaistaa. Liian rajoittunut tieto on myös haaste, sillä saattaa estää näkemästä muutosta. Kannattaa uhrata aikaa kasvattaakseen etenkin sellaista tietoa, jota ei vielä tiedetä; maailma on täynnä mahdollisuuksia, joista tietäminen on hyödyllistä. (Solatie-Mäkeläinen 2009, 41–47.)

Tavat ja tottumukset ovat myös yksi haaste, joka ohjaa usein toimintaa, sillä tietyllä tavalla on aina tehty. Välillä kannattaa kuitenkin pysähtyä ja kysyä, miksi toimitaan juuri tietyllä tavalla. Innovaatioiden ja luovan ajattelun suuri vihollinen ajattelutapa, jossa asioita korjataan vain, jos jokin on rikki. Tämä nykytilaan tyytyminen ja tilanteen ennallaan pitäminen voi olla kohtalokasta, sillä silloin ei myöskään kehitetä uutta. Sivukonttorijattelun haaste piilee tavassa ajatella, että vain pääkonttorissa luodaan uutta. Innovointia tulee tapahtua kaikkialla organisaatiossa, eikä tällaiseen sivukonttorisyndroomaan pitäisi sairastua. (Solatie-Mäkeläinen 2009, 41–50.)

Kompensoimattomuuden haaste on ratkottavissa tarjoamalla kompensatiota, joka kannustaa ajalliseen, henkiseen ja joskus myös taloudelliseen riskinottoon. Kompensatio voi kohdistua yhdelle ihmiselle tai tiimille mutta sen on oltava kunnollinen. Korvauksen ohella yksi innovaatiotoiminnan haaste on

ajan puute, joka on kuitenkin tekosyy ja tulisi muistaa, että innovatiivisella yrityksellä on yhtä paljon aikaa kuin yrityksellä, joka ei innovoi. Yksi innovaatiotoiminnan suurimmista haasteista on johtaminen, jonka tulisi myös kehittyä muutoksen tahdissa. Yrityksen johtamisella ja yrityskulttuurilla on selvästi voimakkaampi vaikutus yrityksen kykyyn innovoida kuin yrityksen virallisella organisaatorakenteella. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 50–57.)

Organisaation kulttuuriin ja prosesseihin voi syntyä innovaatioita torjuvia esteitä. Näitä tulisikin säännöllisesti arvioida ja pyrkiä poistamaan. Estävien tekijöiden löydyttyä ne tulisi poistaa tehokkaasti, sillä muutoin ne vaarantavat positiivisen innovaatiokulttuurin. Mahdollisia esteitä voidaan löytää seuraavien tarkistuskysymyksien avulla:

- Miksi ideat hylätään prosessin alkuvaiheessa?
- Onko eri yksiköiden toimintatavoissa eroja? Miten parhaimpien ja heikoimpien yksiköiden toiminta eroaa toisistaan?
- Mikä merkitys on budjettiin liittyvillä rajoituksilla?
- Ohjaavatko innovaatiomittarit toimintaa väärille urille?
- Kariutuvatko ideat osaamisen puuttumiseen? Millä alueella osaamista pitäisi vahvistaa?
- Saammeko sidosryhmistä ja verkostoista riittävän tuen innovaatioprojekteihimme? (Lecklin–Laine 2009, 107–108.)

Ideat syntyvät parhaiten vapaassa ja pakottamattomassa ympäristössä. Yrityksien tavoitteet ovat kuitenkin tehokkuuspainotteisia, joten luovuuden ja tehokkuuden välille saattaa syntyä jännite, etenkin jos tehokkuustavoitteille annetaan etusija. Innovaatio- ja tehokkuusajattelun tulisi saavuttaa tila, jossa molemmat voivat tasapainoisesti kehittyä. Ristiriitaa saattaa ilmetä muun muassa seuraavista seikoista:

- Tiukat tavoitteet vai luova vapaus innovoida
- Pienet turvalliset muutokset vai radikaalit ideat

- Sitoutuminen vai kokeilu
- Systemaattinen vai luova ratkaisu
- Nopeat tulokset vai pitkän tähtäyksen tulokset. (Lecklin–Laine 2009, 108.)

### 2.7.2 Innovaatiotoiminnan edellytykset

Menestyvissä organisaatioissa innovointi on systemaattista jokapäiväistä toimintaa mutta onnistuminen vaatii, että perusedellytykset ovat olemassa: henkilöstöllä tulee olla aikaa ja tilaa pohdintoihin, ideointiin ja kokeiluihin, yrityksen tulee edistää ajattelun monimuotoisuutta sekä tukea henkilöstön yhteyksiä ja vuorovaikutusta erilaisten verkostojen kanssa. Innovaation edellytyksen luominen voidaan jakaa neljään osioon, joihin kuuluvat kaistan laajentaminen, monimuotoisuuden lisääminen, vuorovaikutus ja innovaatiolinssit. (Lecklin–Laine 2009, 54.)

Organisaation pyrkiessä innovaatio-organisaatioksi sen on tärkeä laajentaa kaistaa eli innovoinnista tehdään koko henkilöstön tehtävä ja jokainen työntekijä voi olla innovaattori. Kaistaa laajentaakseen organisaatiossa tulisi myös luoda innovaatiomyönteinen ilmapiiri, sillä avoin ilmapiiri rohkaisee ja edistää innovointia. Käytännössä tämä tarkoittaa, että innovaatioihin kannustetaan ja hyvistä ideoista ja aloitteista palkitaan. Yrityksen johdon tulee käyttää omaa aikaansa ja organisaation rahaa innovaatiotoimintaan. Innovoinnille pitää varata aikaa ja ottaa huomioon myös ajankäytön suunnitellussa. Innovoinnin tulisi olla osa jokaisen työtehtäviä ja innovoinnille tulisi myös olla olemassa kanava. Tämän kanavan käytön tulee olla helppoa ja jokaisen työntekijän tulee tietää miten järjestelmä toimii. Tärkeätä on, että jokaisen idea käsitellään ja siihen annetaan nopeasti palautetta tai tiedotetaan käsittelyn etenemisestä. (Lecklin–Laine 2009, 55–56.)

Innovaatioiden aikaansaamista voidaan vauhdittaa järjestämällä työpajoja. Tilaisuuteen valitaan tietty kehittämisen kannalta tärkeä teema, monipuolista näkemystä ja kokemusta edustava osallistujajoukko sekä rauhallinen ympäristö ja aikaa teeman käsittelylle. Työskentelyssä voidaan käyttää luovia ryhmätyömenetelmiä ja syntyneet ideat arvioidaan ja saatetaan jatkokäsittelyyn. Innovaatio-organisaatiossa tulee huolehtia myös innovoinnin mentoroinnista

eli organisaatiossa tulisi olla johtotasolla innovoinnista vastaava henkilö, joka kouluttaa riittävän määrän mentoreita ohjaamaan innovointiin liittyvissä käytännön asioissa. Innovaatiot tulisivat olla säännöllisin väliajoin johtoryhmän agendalla. Innovoinnille tulisi olla organisaatiotason tavoitteet sekä suunnitelma. Kokouksissa innovoinnista vastaava esittelee tilanteen ja saavutetut tulokset, jonka pohjalta johtoryhmä päättää toimenpiteistä ja varaa innovoinnille riittävät resurssit. (Lecklin–Laine 2009, 56–57.)

Innovaatioiden edellytyksiä luodaan lisäämällä monimuotoisuutta. Tämä tarkoittaa kaikkien organisaatiotasojen mukaan ottamista innovointiin ja kehittämiseen. Uusien ideoiden mukaan saaminen edellyttää, että myös keskijohdon ja ruohonjuuritason tieto, kokemukset ja ajatusmaailma saadaan kanavoitua organisaation innovaatiojärjestelmään. Monimuotoisuuden lisääminen tarkoittaa myös henkilöstön ikärakenteen hyödyntämistä positiivisesti. Kehitystiimeissä tulisi olla sekoitettuna eri-ikäisiä jäseniä, joiden innokkuuden, muutoshalun, tiedon ja kokemuksen yhteisvaikutuksena saadaan usein merkittäviä innovaatioita aikaan. Eri-ikäisyyden lisäksi kannattaa hyödyntää myös muita työntekijöiden erilaisuuksia kuten kulttuuritaustat, kansalaisuudet, koulustaustat ja ihmistyytit. (Lecklin–Laine 2009, 57–59.)

Yrityksen monimuotoisuuden lisäämiseen kuuluu myös ulkopuoliset yhteydet ja infrastruktuuri. Ulkopuolisilla yhteyksillä tarkoitetaan asiakkaiden ja sidosryhmien mukaan ottamista ideointiin, tuotekehittelyyn sekä etsimään ongelmakohtiin innovatiivisia ratkaisuja. Toimittajien ohella myös verkostot ja muut ulkopuoliset kumppanit voivat tuoda kokemuksia ja uusia näkemyksiä innovointiin. Kilpailijoita ei myöskään pidä unohtaa, vaikka innovaatioiden kopioiminen osoittautuu harvemmin menestykseksi mutta niitä voidaan kehittää edelleen ja luoda siten uusia innovaatioita. Monimuotoisuutta voidaan hyödyntää myös tekemällä yhteistyötä yliopistojen, korkeakoulujen, tutkimuslaitosten sekä julkisen innovaatiojärjestelmän kanssa. (Lecklin–Laine 2009, 59–60.)

Myös vuorovaikutus on osa innovaation edellytysten luomista. Yrityksen tulee olla avoin markkina ideoille, hyödyntää tietoverkkoja, verkostoitua monipuolisesti ja järjestää yhteisiä tilaisuuksia. Hyvätkin ideat pysähtyvät, jos ne suodattuvat organisaatiossa, eivätkä pääse toimeenpanevan johdon tietoisuu-

teen. Jos organisaatiossa on useampi hierarkkinen taso ja uudet ideat vietään eteenpäin esimiehen kautta, voi tästä tulla ongelma. Esimies ei välttämättä ymmärrä idean toimivuutta samalla tavalla kuin sen tekijä. Siksi laajoissa organisaatioissa tulisi olla avoimuuden lisäämiseksi suora kanava uusien ideoiden eteenpäinviemiseksi. Yrityksellä tulisi olla innovaatiokoordinaattori, jolla on suora yhteys organisaation johtoon. Koordinaattorin tehtävänä on esikäsitellä innovaatioaihiot, esitellä ne johdolle ja varmistaa hyvien aiheiden jatkokäsittely. Idean tai aloitteen tekijälle tulee antaa välittömästi palautte sekä tieto käsittelyvaiheista sekä positiivisissa tapauksissa palkkio. (Lecklin–Laine 2009, 61–62.)

Organisaation sisällä voidaan intranettiin perustaa innovaatiotoimintaa tukeva foorumi ja myös mahdollistaa toisten ideoiden kommentointi sekä edelleen kehittäminen. Intranet, extranet ja internet ovat hyviä välineitä ideayhteistyössä myös ulkopuolisten kanssa. Asiakaspalautte, parannusehdotukset ja erilaiset tutkimukset ovat nopeasti toteuttavissa verkon avulla ja kehittämissfoorumeja voidaan ylläpitää yhteistyökumppaneiden kanssa. Apuvälineiden tarjoamista mahdollisuuksista huolimatta kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus toimii parhaiten ja organisaation tulisi järjestää myös tilaisuuksia, johon osallistuu eri henkilöstöryhmiä. Eri teemoihin liittyviä yhteisiä tilaisuuksia suositellaan myös asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kesken. (Lecklin–Laine 2009, 61–63.)

Osa Innovaation edellytysten luomista on asioiden systemaattinen tarkastelu uudesta näkökulmasta. Kirjassaan *Innovation to the Core* (2008) Skarzynski ja Gibson puhuvat innovaatiolinseistä, joiden avulla henkilö katsoo tutkittavaa asiaa valitun kriteerin pohjalta uusien mahdollisuuksien havaitsemiseksi. Skarzynski ja Gibson esittävät neljä erilaista linssiä, joista ensimmäinen on vallitsevien business-normien kyseenalaistaminen. Tämän kyseenalaistamislinssin avulla voidaan löytää kohteita, joita kannattaa työstää yksityiskohtaisemmin esimerkiksi innovaatiotiimeissä. Toinen linssi on epäjatkuvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen. Tällä pyritään löytämään sellaisia liiketoiminta-alueita, joissa ei ole kilpailua tai se on vähäistä. (Lecklin–Laine 2009, 63–65.)



Kolmas linssi tarkastelee ydinkyvyykkyyksien ja strategisten varantojen kehittämistä. Ydinkyvyykkyydellä tarkoitetaan ainutlaatuista osaamista, tietoa ja taitoa, jolla yritys tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja erottuu kilpailijoista. Ydinkyvyykkyyksien kartoittamisen jälkeen on mietittävä, miten strategiset voimavarat muutetaan kilpailueduksi ja mitä uusia liiketoimintamalleja niiden avulla voidaan kehittää. Neljäs linssi keskittyy tunnistamattomien asiakastarpeiden ymmärtämiseen. Nämä ovat usein sellaisia, joita käyttäjä ei välttämättä osaa asiakastutkimuksissa kertoa. Organisaatioiden tulisi tarkastella ympäristöään käyttäen yhtä linssiä kerrallaan. Kun yrityksen toimintaympäristö on analysoitu laajan ja monimuotoisen osallistujajoukon, vuorovaikutuksen ja edellä mainittujen linssien avulla, saa yritys käyttöönsä useita ideoita innovaatioiden aihioiksi. (Lecklin–Laine 2009, 66–67.)

Kun yrityksen innovaatiotoiminnan edellytykset on luotu, pitää huolehtia siitä, että innovaatioputkessa on tarpeeksi kapasiteettia. Innovointiin pitää varata riittävästi resursseja organisaatiosta ja sidosryhmistä ja niille on järjestettävä kehittämiseen otolliset olosuhteet ja välineet. Innovaatioputkea laajentamalla otetaan koko organisaatio mukaan innovointiin, pyritään ideamäärän ja niiden kombinaatioiden kasvattamiseen sekä innovoidaan uusia liiketoimintamalleja. (Lecklin–Laine 2009, 67–74.)

Työntekijät, sidosryhmät ja ennen kaikkea asiakkaat ovat luovuuden ja innovatiivisuuden tärkein lähde. Kaikki innovointi tapahtuu henkilökohtaisella tasolla ja organisaatioissa voidaan toteuttaa se, mitä luovat ihmiset saavat aikaan. Onnistuneen innovaatiotoiminnan voi varmistaa seuraavilla kymmenellä muistisäännöllä:

1. Onnistunut innovaatiotoiminta edellyttää johdon vilpittöntä tukea.
2. Innovaatiotoiminnasta vastaavan henkilön tulee tehdä sitä päätyönä, sillä innovaatiotoiminta edellyttää systemaattista työtä ja sille varattuja resursseja.
3. Innovaatiotiimiä rakennettaessa on muistettava, että virallisilla esimies-alaisuhteilla ei ole merkitystä. Innovaatiomenetelmä ja arviointivaihe määrittävät ideoiden menestymisen. Mikäli mahdollista, ideat kannattaa viedä sinne nimettöminä.

4. Henkilöstön koulutukseen on tärkeä saada kaikki mukaan, jotta yritykseen muodostuu yhtenäinen innovaatiotoiminnan kieli ja kulttuuri. Innovaatiokykyä ja luovuutta löytyy kaikkialta organisaatiosta.
5. Henkilökunnan koulutuksen pitää sisältää sekä luovuus- että innovaatiokoulutusta.
6. Innovaatiotoiminnasta suurempaa vastuuta kantavat tulee jatkokouluttaa luovan ongelmanratkaisun ammattilaisiksi.
7. Innovaatiojärjestelmän pitää olla helppo käyttää, jotta jokainen työntekijä voi milloin tahansa siirtää sinne ideoita.
8. Yrityksellä pitää olla käynnissä useita innovaatioprosesseja samaan aikaan, sillä innovaatiotoiminnan tulee olla systemaattista ja jatkuvaa.
9. Innovaatiotoiminnan onnistuminen varmistetaan seurannalla ja mittareilla. Vain mitattavat asiat tapahtuvat ja mittaristo kertoo innovaatiojärjestelmän toimivuudesta.
10. Innovaatiotoiminnalla voi kehittää ylläpitäviä, merkittäviä sekä mullistavia innovaatioita. Yrityksen tulisi tavoitella kaikkia tasoja. Tuote- ja palveluparannusten sekä uutuuslansseerauksien ohella tulisi muistaa myös kyseenalaistaa liiketoiminnan sääntöjä ja ansaintalogiikkaa. (Sotalie–Mäkeläinen 2009, 189–191.)

### 3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen työryhmästä, aikataulusta, menetelmävalinnoista sekä aineiston keräämisestä ja käsittelystä lyhykäisyydessään. Tutkimuksen suorittaminen jakautui kolmeen tutkimusosioon eli ryhmähaastatteluun, kyselyyn ja benchmarking-haastatteluihin. Näiden tutkimusosioiden myötä syntyneet kehitysehdotukset arvioitiin innovaatioalustalla osana tätä tutkimusta. Myöhemmin tässä raportissa kunkin tutkimusosion yhteydessä on tarkemmin käsitelty tutkimusmenetelmiä, analysointia ja tutkimustuloksia.

#### 3.1 Työryhmä ja aikataulu

Opinnäytetyöprosessi alkoi toukokuussa 2013 ja tutkimustyö käynnistyi syyskuussa 2013, jolloin toimeksiantajan kanssa sovittiin lopulliset tutkimustavoitteet sekä aikataulu. Aloitetyöryhmän haastattelu tehtiin syyskuussa 2013 ja henkilöstökysely toteutettiin marras-joulukuussa 2013. Benchmarking-haastattelut aloitettiin lokakuussa 2013 ja ne päättyivät tammikuussa 2014. Tuloksien purkaminen ja analysointi toteutettiin tutkimuksen edetessä syys-tammikuussa, jonka jälkeen saatujen tuloksien pohjalta kerättiin kehitysehdotukset innovaatiotoiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksen edetessä toimeksiantajalle tuotettiin tuloksia erillisistä tutkimusosiosta ja kaikki tulokset esiteltiin helmikuussa 2014. Tämän jälkeen toimeksiantaja arvioi kehitysehdotukset helmi-huhtikuussa 2014. Lopullinen raportti valmistui keväällä 2014.

Tutkimuksen toteutti Rovaniemen ammattikorkeakoulun, nykyisen Lapin ammattikorkeakoulun opiskelija Marja Kumpuniemi. Ohjaavana opettajana toimi Savonia Ammattikorkeakoulun Miika Kajanus, jonka osaaminen painottuu nimenomaisesti innovaatiotoimintaan ja prosesseihin. Lisäksi ohjausryhmään kuului toimeksiantajayrityksen yhteistyöhenkilö Tarja Mourujärvi, joka toimii Rukakeskus Oy:n aloitetyöryhmän puheenjohtajana. Myös yrityksen aloitetyöryhmä osallistui kehitystyöhön; tutkimuksen alussa aloitetyöryhmän henkilöitä haastateltiin nykytilanteen kartoittamiseksi ja heiltä myös kerättiin kehitysehdotuksia. Aloitetyöryhmä osallistui henkilöstökyselyn kuten myös benchmarking-haastattelujen sisältöjen suunnitteluun. Yrityksen johtoryhmälle ja aloitetyöryhmälle esitettiin kehitysehdotukset, jotka he arvioivat innovaatioalustalla. Toimeksiantaja vastasi tutkimuksen rahoituksesta ja järjesti tila-, laitteisto-, ohjelmisto- ja henkilöresurssit tutkimuksen toteuttamiseksi.

Tutkimuksen aloitusseminaari pidettiin kesäkuussa 2013, jolloin toimeksiantajan kanssa oli alustavasti sovittu tutkimuksen sisällöstä. Syyskuussa 2013 toimeksiantajan kanssa sovittiin tarkemmin tutkimuksen sisältö ja aikataulu, jonka mukaisesti tein yrityksen innovaatiotoiminnan kartoituksen syyskuussa haastattelemalla yrityksen innovaatiotoiminnassa mukana olevia aloitetyöryhmän henkilöitä. Marras-joulukuussa toteutin henkilöstökyselyn, jossa kartoitin yrityksen nykytilannetta ja keräsin kehitysehdotuksia olemassa olevan aloitetoiminnan kehittämiseksi. Lisäksi loka-tammikuussa tein benchmarking-haastattelut kolmelle yritykselle toimivien innovaatiotoimintaratkaisujen löytämiseksi.

Aloitetyöryhmän haastattelun analysoin syyskuussa 2013 ja henkilöstökyselyn tulokset purin joulukuussa 2013. Benchmarking-haastattelujen tulosten käsittelyn aloitin lokakuussa 2013 ja niiden analysointi päättyi tammikuussa 2014. Tutkimuksen tuloksena muodostui tutkimuksen päätavoitteiden mukaisesti kehitysehdotuksia yrityksen innovaatiotoiminnan kehittämiseksi erityisesti aloiteohjelman kehittämiseksi, hyödyllisten aloitteiden määrän kasvattamiseksi ja onnistuneen innovaatiotoiminnan edellytyksien löytämiseksi. Osana tutkimusta kehitysehdotukset arvioitiin helmi-huhtikuussa 2014 toimeksiantajan arviointiryhmän toimesta.

### **3.2 Menetelmävalinnat**

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössäni oli laadullinen innovaatiotutkimus. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 4–5) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiöiden tulkitseminen ja ymmärtäminen tarkkailemalla tutkimuskohteen todellisuuden sosiaalista rakentumista. Innovaatiotutkimusta voidaan pitää yleisnimityksenä hyvin monentyyppisille innovaatioiden ja innovatiivisuuden eri osiin kohdistuvalle tutkimustyölle. Innovaatiotutkimuksen tavoitteena voi olla muun muassa yrityksen oman innovaatiotoiminnan kehittämiseen tarvittavan tiedon tuottaminen. (Ojasalo ym. 2009, 75.)

Innovaatiotutkimuksen kohteena ovat innovaatioiden lähteet ja alakohtaisuudet sekä kaupallistamiseen ja käyttöönottoon liittyvät asiat. Innovaatiotutkimus keskittyy usein innovaatio- tai sektoritason dynamiikkaan ja ilmiöihin, joiden kautta elinkeinoelämä uudistuu ja hyvinvointi sekä talous kasvavat. (Fagerberg–Verspagen 2009, 218–233.) Innovaatiotutkimus on innovaatio-

ympäristöä palveleva tutkimus, joka tuottaa ajankohtaisia analyysejä siitä, miten innovaatiot syntyvät ja miten ne uudistavat elinkeinoelämää ja yhteiskuntaa. Innovaatiotutkimus on täsmentänyt monia tärkeitä ilmiöitä liittyen innovaatiotoiminnan muuttuvaan luonteeseen, uusien teknologioiden mahdollisuuksiin ja haasteisiin, yritysten ja toimialojen kasvuun, aineettomaan pääomaan sekä globalisaatioon. (Tekes 2014)

Tiedonkeruumenetelmänä käytin ryhmähaastattelua, kyselyä ja benchmarking-haastatteluja. Aloitetyöryhmän haastattelulla kartoitin innovaatiotoiminnan nykytilanteen ja aloitetyöryhmän kehitysideat toiminnan kehittämiseksi. Haastattelu sopii hyvin kehittämistehtäviin, sillä haastatteluilla saadaan nopeasti kerätyksi syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelujen tehtävänä voi olla esimerkiksi asioiden selventäminen ja syventäminen. Yksilöhaastatteluun verrattuna ryhmähaastattelun keskeisin etu on se, että ryhmässä vallitseva dynamiikka vie käsiteltäviä asioita uusille tasoille. Menetelmä sopii hyvin tilanteisiin, joissa aihepiiristä on entuudestaan vain vähän tietoa tai tieto on luonteeltaan epämääräistä. Menetelmä mahdollistaa välittömän suhteen luomisen tutkittaviin luonnollisissa oloissa. (Ojasalo ym. 2009, 95–103.)

Valitsin tutkimusmenetelmäksi haastattelun, koska halusin selventää ja syventää tietoa yrityksen innovaatiotoiminnasta sekä aloitetyöryhmän toiminnasta. Syynä ryhmähaastattelun valintaan oli myös se, että haastattelun aikana halusin selvittää aloitetyöryhmän kehitysideoita ja ryhmän dynamiikan ansiosta ideointia voitiin viedä uusille tasoille.

Tutkimuksen kyselyn toteutin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella, jolla selvitin yrityksen henkilöstön palautetta olemassa olevasta aloitetoiminnasta ja ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Kysely on yksi yhteiskuntatieteiden eniten käytetyistä tiedonkeruun menetelmistä. Kysely on menetelmänä verraten nopea ja tehokas mutta sen käyttö edellyttää, että aiempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä on olemassa riittävästi. (Ojasalo ym. 2009, 108–115.)

Tein kyselyn Rukakeskus Oy:n henkilöstölle ja näin ollen myös yrityksen henkilöstö osallistettiin innovaatiotoiminnan kehittämiseen. Kyselyn sisältö perustui kehittämistyön tavoitteisiin ja suuri osa kysymyksistä oli monivalinta-kysymyksiä mutta mukana on myös avoimia kysymyksiä kehitysehdotusten

kartoittamiseksi. Kyselyyn oli mahdollista vastata paperisella tai sähköisellä kyselylomakkeella. Valitsin kyselyn aineistokeruumenetelmäksi, koska sen avulla pystyin saamaan laajan määrän vastauksia eri puolelta organisaatiota ja kysely oli mahdollista toteuttaa anonyymisti.

Benchmarking-haastattelun valitsin yhdeksi tiedonkeruumenetelmäksi, koska halusin selvittää innovaatiotoiminnassa onnistuneiden yritysten toimintaa ja mitkä ovat onnistuneen innovaatiotoiminnan edellytykset. Tein haastattelut kolmelle yritykselle: Sanoma Media Finland, KONE Oyj ja Finnmatkat. Benchmarking on menetelmä, jonka perustana on kiinnostus siihen, miten toiset yritykset toimivat ja menestyvät. Useimmiten benchmarkingissa tutkitaan menestyviä organisaatioita, pyritään oppimaan niiden menestyksen syitä ja ottamaan käyttöön muualla hyväksi havaittuja tapoja toimia. Vertailukohteena voi olla organisaatiot, joilla kyseinen asia onnistuu paremmin tai joilla on esimerkiksi parhaimmat tunnusluvut tai paras maine. Tämän jälkeen kerätään tietoa siitä, kuinka nämä organisaatiot tässä onnistuvat. Benchmarking-haastattelujen pohjalta tunnistetaan, mistä havaituista toimista voidaan oppia jotakin uutta, mikä on suoraan sovellettavissa omaan toimintaan ja mikä vaatii omaan toimintaan sopivan ratkaisun löytämistä. (Ojasalo ym. 2009, 163–164.)

Näiden kolmen tutkimusosion tuloksena saadut kehitysehdotukset arvioitiin toimeksiantajayrityksen johtoryhmän ja aloitetyöryhmän toimesta. Arviointi tehtiin innovaatioalustalla, jossa pisteytettiin erikseen kaikki annetut kehitysehdotukset haluttujen kriteerien perusteella. Arviointityökalulla kerätyistä tuloksista toimeksiantaja näki mitkä kehitysehdotukset olivat vaikuttavuudeltaan ja toteutettavuudeltaan arviointiryhmän mielestä merkityksellisimpiä. Halusin hyödyntää arviointia yrityksen päätöksenteon tukena ehdotuksien toimeenpanon suhteen.

### **3.3 Aineiston kerääminen ja käsittely**

Innovaatiotutkimuksen alkuvaiheessa tein yrityksen lähtötilanteen kartoituksen, jossa selvitin yrityksen innovaatiotoiminnan nykytilannetta. Toteutin yrityksen innovaatiotoiminnan kartoituksen aloitetyöryhmän ryhmähaastatteluna. Lähtötilanteen kartoituksen lisäksi selvitin aloitetyöryhmän kehitysideoita.

Litteroin äänitteen ja teemotin sekä analysoin ryhmähaastattelun aineiston syyskuun 2013 aikana.

Henkilöstölle tehtävän kyselyn valmistelin ja testasin lokakuussa 2013. Kysely toteutettiin marras-joulukuussa 2013 noin kolmen viikon ajanjaksolla. Vastaminen oli mahdollista joko paperilomakkeella tai sähköisellä lomakkeella. Keräsin henkilökohtaisesti henkilöstöltä kyselylomakkeita varmistaakseni riittävän suuren otoksen. Valitsin kyselyn ajankohdan niin, että sain kyselyyn mukaan vakituisen henkilöstön lisäksi talvikaudella määräaikaissa työsuhhteessa työskenteleviä työntekijöitä. Keräsin vastaukset Webropol-ohjelmalla ja käsittelin sekä analysoin ne vuoden vaihteen tienoilla.

Benchmarking-haastattelut tein kolmelle innovaatiotoiminnassa onnistuneelle yritykselle. Näiden kolmen yrityksen hakemisen ja haastattelujen sopimisen toteutin syys- ja lokakuussa 2013. Haastattelin kustakin yrityksestä yhtä innovaatiotoiminnan parissa työskentelevää henkilöä. Suunnittelin benchmarking-haastattelut lokakuussa ja ne toteutettiin loka-tammikuussa. Äänitin, litteroin ja teemotin haastatteluaineiston, jonka jälkeen analysoin ja kokosin tulokset loka-tammikuun aikana.

Näiden kolmen eri tutkimuksen pohjalta syntyneet kehitysehdotukset esitin toimeksiantajalle helmikuussa 2014. Tuotin yritykselle erillisen raportin tutkimustuloksista ja kehitysehdotuksista. Nämä tulokset esitin yrityksen johtoryhmälle ja aloitetyöryhmälle, minkä jälkeen kyseiset yrityksen henkilöt arvioivat kehitysehdotukset innovaatioalustalla. Kehitysehdotukset arvioitiin ehdotuskohtaisesti toteutettavuuden ja vaikuttavuuden perusteella. Arvioinnin tarkoituksena oli tukea yrityksen päätöksentekoa ehdotusten toteutuksen suhteen.

Käsittelin ja analysoin kerättyä tutkimus-aineistoa innovaatiotutkimuksen edessä sekä kirjoitin raporttia tutkimuksen ajan vaiheittain tutkimuksen edessä. Tutkimuksen suorittamisen jälkeen käsittelin ja analysoin tuloksia kokonaisuuksina ja kokosin raporttiin kehitysehdotukset teemoittain. Toimeksiantajalle oleellisin opinnäytetyön lopputuotos ovat tutkimuksen tuloksena syntyneet ehdotukset koskien aloiteohjelman kehittämistä, hyödyllisten aloitteiden määrän kasvattamista ja innovaatiotoiminnan edellytyksien kehittämistä toiminnassa onnistuakseen.

## 4 ALOITETYÖRYHMÄN RYHMÄHAASTATTELU

Rukakeskus Oy:n innovaatiotoiminta keskittyy pääasiassa aloitetyöryhmän toimintaan. Kyseinen työryhmä käsittelee työntekijöiltä saapuvat aloitteet. Viimeisen kahden vuoden aikana työryhmä on vastaanottanut keskimäärin 50 aloitetta vuodessa. Toteutin yrityksen aloitetoiminnan nykytilanteen kartoituksen aloitetyöryhmän haastattelulla, jota ennen tutustuin myös aloitetoiminnan materiaaleihin.

Tässä luvussa kerron ryhmähaastattelun toteutuksesta sekä tuloksista ja niiden käsittelyn yhteydessä kerron kokonaisuutena yrityksen innovaatiotoiminnan nykytilasta mukaan lukien aloitetoiminnan prosessit. Aloitetyöryhmän haastattelussa kartoitin myös toiminnan hyvät puolet sekä haasteet. Lisäksi selvitin aloitetyöryhmän kehitysehdotuksia luovan ongelmanratkaisun menetelmiä hyödyntäen. Ryhmähaastattelun tulokset toimivat pohjana jatkotutkimukselle eli henkilöstökyselyn ja benchmarking-haastattelujen suunnittelulle. Halusin ottaa aloitetyöryhmän mukaan tutkimuksen suunnitteluun, jotta he ovat osallisena koko tutkimuksen ajan ja osallistuvat yhteiskehittelyyn.

### 4.1 Ryhmähaastattelun toteutus

Haastattelusta on tullut kenties kaikkein käytetyin tiedonhankkimisen menetelmä mitä moninaisimmilla yhteiskuntaelämän alueilla. Arkielämän sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kysymistä pidetään ensisijaisena ratkaisuna tiedonpuutteeseen: kun halutaan tietoa, on luontevaa kysyä. Haastattelu on siis tiedonhankinnan muoto, joka läpäisee koko yhteiskunnan. (Ruusuvuori-Tiittula 2005, 9.) Tutkimusmenetelmänä haastattelu sopii hyvin kehittämistehäviin, sillä haastatteluilla saadaan nopeasti kerätyksi syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelujen tehtävänä voi olla esimerkiksi asioiden selventäminen ja syventäminen. Ryhmähaastattelu sopii hyvin menetelmäksi myös silloin, kun aihepiiristä on entuudestaan vain vähän tietoa tai tieto on luonteeltaan epämääräistä. Yksilöhaastatteluun verrattuna ryhmähaastattelun keskeisin etu on se, että ryhmässä vallitseva dynamiikka vie käsiteltäviä asioita uusille tasoille. (Ojasalo ym. 2009, 95–103.)

Tutkimushaastattelun lajit on perinteisesti jaettu kysymysten valmiuden ja sitovuuden mukaan strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Strukturoitujen haastattelujen ääripäässä on lomakehaastattelu valmiine ky-



symyksineen ja vastausvaihtoehtoineen. Strukturoitujen ja strukturoimattomien haastattelujen välimaastossa ovat puolistrukturoidut haastattelut, kuten ryhmähaastattelu, jolle on luonteenomaista, että jokin haastattelun näkökoh- ta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Ruusuvuori–Tiittula 2005, 11–12.)

Ryhmähaastattelussa eli fokusryhmähaastattelussa osallistujia on tyypillisesti noin 6–12 henkeä ja yksi keskustelutilaisuus kestää yleensä 1–3 tuntia. Ryhmän vetäjiä voi olla yksi tai useampi. Fokusryhmämenetelmässä määri- tellään aluksi mitä tietoa halutaan saada eli asetetaan fokusryhmän tavoit- teet. Seuraavaksi määritellään minkä tyyppisiä osallistujia ryhmään halutaan, huomioiden minkälaiset henkilöt ovat hyödyllisiä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Osallistujien valinnan jälkeen aloitetaan keskustelut. Ryhmän vetä- jä ohjaa keskustelua ja varmistaa, että suunnitellut aihepiirit käydään läpi ryhmässä. Tässä voi käyttää tukena esimerkiksi teemalistaa haastattelun runkona. (Ojasalo ym. 2009, 95–103.)

Ryhmähaastattelussa ryhmän vetäjä voi rakentaa keskustelua haluamaansa suuntaa ja tarttua haastattelun edetessä mahdollisiin uusiin ilmiöihin, joita keskustelun myötä voi tulla esille. Ryhmähaastattelun haasteena on aineis- ton työläs käsittely ja jäsentely. Myös ryhmän jäsenet voivat pyrkiä vaikutta- maan toisten mielipiteisiin ja osa ryhmän jäsenistä saattaa jäädä keskus- telussa taka-alalle. Ryhmän vetäjän tulee huomioida nämä tilanteet jo kes- kustelun aikana ja reagoida niihin hedelmällisen lopputuloksen valossa. (Ghuri–Gronhaug 2005, 141–142.)

Ennen ryhmähaastattelua perehdyin saatavilla oleviin aloitetoiminnan materi- aaleihin. Tähän kuului aloitetoimikunnan toiminnan kuvaus ja pidettyjen pala- vereiden muistiot, sekä niiden yhteydessä käsitellyt aloitteet sekä niiden aika- taulut, tehdyt päätökset sekä myönnetyt palkkiot. Tämän jälkeen muodostin ryhmähaastattelun tavoitteet ja niitä selventävät ydinkysymykset, jotka toimi- vat myös ryhmähaastattelun runkona. Kutsuin ryhmähaastatteluun kaikki aloitetyöryhmän henkilöt, jolloin henkilöt myös sitoutuvat toiminnan kehittämi- seen oltuaan mukana tekemässä sitä. Haastattelu toteutettiin 18.9.2013 klo 9–11 Rukalla. Aloitetyöryhmän kuudesta jäsenestä viisi pääsi osallistumaan haastatteluun, jossa toimin ryhmän vetäjänä.

Puolistrukturoidun ryhmähaastattelun runko oli seuraava:

1. Tutkimuksen esittely ja taustat
2. Mikä on aloitetyöryhmän nykyinen työskentelyprosessi?
3. Mikä on työntekijän tekemän aloitteen nykyinen prosessi?
4. Mitkä ovat nykyisen aloitetoiminnan hyvät puolet?
5. Mitkä ovat nykyisen aloitetoiminnan haasteet?
6. Mitä haluaisitte kysyttävän tulevassa henkilöstökyselyssä?
7. Mitä haluaisitte tietää muiden yritysten innovaatiotoiminnasta?

Hyödynsin ryhmähaastattelussa luovaa ongelmanratkaisua kehitysideoiden tuottamisen yhteydessä. Luovan ongelmanratkaisun ensimmäisenä pääsääntönä on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita. Prosessissa pyritään määrään, eikä laatuun, sillä ajatuksena on, että hyödylliset ideat löytyvät varmimmin suuresta kuin pienestä ideoiden joukosta. Luovan ongelmanratkaisun toisena pääsääntönä on kaiken kritiikin kieltäminen. Kritiikin kieltämisen tarkoitus on tehostaa ideointia erottamalla ideoiden tuottaminen niiden samanaikaisesta arvioinnista. Luovan ongelmanratkaisun kolmas pääsääntö on luoda ja vahvistaa hyvän olon tunnetta. Kiireen ja rasituksen tunteet heikentävät voimakkaasti ihmisten luovuutta, joten vapautunutta hyvän olon tunnetta tarvitaan edistääkseen yksilön luovuutta. (Harisalo 2011, 75–77.)

Neljännän pääsäännön mukaan luovassa ongelmanratkaisussa on mahdollista ja kannattavaa yhdistellä, risteyttää ja kehittää edelleen toisten ideoita. Viidennen pääsäännön mukaan luovassa ongelmanratkaisussa villit ideat ovat tarpeellisia ja toivottavia. Villit ideat auttavat osallistujia ylittämään tavanomaisen viisauden rajat ja lisäksi ne stimuloivat osallistujien luovaa, ennakkoluulotonta ajattelua sekä saavat heidät huomaamaan jotain, jota he eivät olisi huomanneet ilman villin idean esittämistä. Edellä esitetyn viiden säännön tavoitteena ei ole kahlita luovaa ajattelua, vaan vahvistaa ja edistää sitä. Sääntöjen noudattaminen estää luovuutta rajoittavien tekijöiden pääsyn ongelmanratkaisuun. (Harisalo 2011, 77–78.)

Ryhmähaastattelussa oli käytössä myös yksi luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmistä, aivoriihi (brainstorming) tekniikka, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Aivoriihikokouksessa ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisua johonkin ongelmaan. Aivoriihikokous alkaa esivaiheella, jossa asetetaan ja rajataan aivoriihen tavoitteet. Lämmitelyvaiheessa pyritään vapautumaan turhista ennakkoluuloista sekä mieltä rajoittavista tekijöistä. Ideointivaihe aloitetaan vapaalla ideoinnilla, jossa ideoita ei sen koommin perustella ja niiden arvioiminen on kiellettyä. Vetäjä kirjaa ideat esille ja ideoita pyritään koko ajan yhdistelemään ja kehittämään. Kun ideoiden tuottaminen hidastuu, vetäjä pyrkii vauhdittamaan sitä uudelleen, esimerkiksi käyttämällä muita ideointimenetelmiä. (Ojasalo ym. 2009, 145–146.)

Valintavaiheessa syntyneitä ideoita tarkastellaan kriittisesti ja niitä pyritään arvioimaan vetäjän ohjeiden mukaisesti. Puheenvuorot voidaan jakaa järjestyksessä, jotta kaikki saavat puheenvuoron. Vetäjä voi esimerkiksi pyytää osallistujia antamaan äänen parhaaksi kokemilleen ideoille. Tällä tavalla nähdään mitkä ideat ovat useimpien osallistujien mielestä toteuttamiskelpoisia. Ryhmän vetäjä vaikuttaa oleellisesti aivoriihen tuloksellisuuteen, sillä hän huolehtii sääntöjen noudattamisesta, kiihdyttää prosessia tarpeen mukaan ja rytmittää ideointia. Ryhmän vetäjän tulee olla herkkä vaistoamaan ideoinnin ongelmia ja pyrittävä ohjaamaan ryhmän työskentelyä aivoriihen periaatteiden mukaisesti. (Ojasalo ym. 2009, 146–147.)

Aänitin ja litteroi ryhmähaastattelun. Tämän jälkeen jäsentelin litteroidun aineiston teemoihin ja muodostin tärkeimmät tulokset. Haastattelun aineisto on hyvä ja mielekästä analysoida mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, koska silloin tieto on vielä tuoreena haastattelijan muistissa. Analysointi aloitetaan lukemalla litteroitu aineisto useaan kertaan. Tämän jälkeen aineisto pyritään luokittelemaan ja siitä pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Haastatteluaineiston analyysin ehkä yksinkertaisin tapa on ilmiöiden esiintymisen kokonaismäärän laskeminen. Jos eri ilmiöitä on useampia, ne voidaan esittää yhteisessä taulukossa tai niiden esiintymistä voidaan esittää myös prosentteina. Litteroitu aineisto puretaan tyypillisesti teema-alueittain. Teemoittelussa tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. (Ojasalo ym. 2009, 99–100).

## 4.2 Aloitetöryhmän toiminta

Haastatteluaineiston analyysissä jäsensin erikseen aloiteryhmän toimintaa ja prosesseja käsittelevät asiat, jonka tiimoilta sain koottua seuraavaksi esiteltävät kuvaukset. Rukan ja Pyhän aloiteohjelma perustuu aloitetoimintaan, jonka tavoitteena on kannustaa henkilökuntaa kehittämään omaa työympäristöään, työmenetelmiä ja siten myös työviihtyvyyttä yrityksessä ja yrityksen menestystä. Yrityksessä ei ole kehityspäällikköä tai yrityksen tuote- ja palvelukehityksestä vastaavaa henkilöä vaan tuote- ja palvelukehitys on kunkin yksikön ja aloitetoimikunnan vastuulla. Aloitetoiminnan tavoite on myös yrityksen henkilöstön osaamisen ja luovuuden hyödyntäminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Aloitetyöryhmään kuuluu yrityksen johtoryhmän jäseniä sekä eri liiketoimintayksiköiden edustajia. Puheenjohtaja eli aloitevastaava valitaan vuodeksi kerrallaan. Aloittevastaavan tehtäviin kuuluu henkilökunnan kannustaminen ja avustaminen aloitteiden tekemiseen, aloiteryhmien tukeminen aloitteiden toteuttamisessa sekä aloitetoimikunnan kokousten järjestäminen säännöllisin väliajoin. Aloitetoimikunnan ohjeistuksen mukaan aloite syntyy ideasta, joka esitetään ehdotusta koskevan yksikön esimiehelle tai aloitevastaavalle. Esimies tai aloitevastaava hyväksyy idean aloitteeksi aloitekriteerien perusteella ja se kirjataan yrityksen intranetistä löytyvään aloiteseurantataulukoon. Aloitekriteerit ovat: vaikutus hiihtävään asiakkaaseen, vaikutus työympäristöön ja työssä viihtymiseen, vaikutus tuottavuuteen ja kustannustehokkuuteen, vaikutus työturvallisuuteen ja vaikutus ekologisuuteen.

Idean hyväksynnän jälkeen aloitteesta tehdään vapaamuotoinen toteutus-suunnitelma. Tarvittaessa esimies tai aloitevastaava tukee suunnitelman tekemisessä. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi, mitä aloitteen toteutus edellyttää ja mitä sillä saavutetaan. Aloitetta koskevan yksikön esimies ja aloitevastaava pisteyttävät aloitteen aloitekriteereihin perustuen: vaikutus hiihtävään asiakkaaseen (0–2 pistettä), vaikutus työympäristöön ja työssä viihtymiseen (0–2 pistettä), vaikutus tuottavuuteen ja kustannustehokkuuteen (0–2 pistettä), vaikutus työturvallisuuteen (0–2 pistettä) ja vaikutus ekologisuuteen (0–2 pistettä). Pisteytyksen jälkeen aloitteen tehnyt ryhmä toteuttaa aloitteen tai varmistaa aloitteen toteutumisen tehdyn suunnitelman mukaan. Aloitteen voi tehdä yksin tai ryhmässä. Idea esitetään esimiehelle tai aloitevastaavalle

suullisesti tai kirjallisesti. Aloitesuunnitelma tehdään kirjallisesti sähköpostitse tai Intrasta tulostettavalle lomakkeelle. Aloitesuunnitelma pitää sisällään aloiteryhmän nimen, tiedon mitä aloitteella saavutetaan, tiedon mitä aloitteen toteutus vaatii ja toteutusaikataulu.

Jokaisesta aloitteeksi tarkoitetusta ideasta palkitaan pullakahvilla, huolimatta siitä, hyväksytäänkö se aloitteeksi vai ei. Aloitesuunnitelma palkkio arvioidaan aloitekriteerien perusteella ja se voi olla minimissään kymmenen euroa ja enimmillään 100 euroa. Valmis eli käyttöön otettu aloite arvioidaan niin ikään aloitekriteerien perusteella ja palkkio vaihtelee 100 eurosta 1000 euroon mutta voi olla enemmänkin, mikäli aloitteen vaikutukset ovat yritykselle niin merkittävät. Niin sanotuille pienille muutostöille ja korjauksille ei tyypillisesti myönnetä yli 100 euron palkkiota. Palkkiot maksetaan aikaisintaan aloitteen valmistuttua aloiteryhmän kanssa sovittuna ajankohtana.

Tarkasteltaessa aloiteprosessia työntekijän näkökannasta, prosessi toteutuu tällä hetkellä seuraavasti: aloitteen voi jättää joko sähköpostilla tai paperilomakkeella. Aloitteen voi toimittaa kenelle tahansa, yleensä aloitevastaavalle tai yksikön vetäjälle. Tässä vaiheessa noin puolet aloitteista kaipaa lisäselvityksiä, jolloin aloitteen tekijän tulee tarkemmin perehtyä asiaan eli aloitteen kuvaamisen lisäksi mukana tulee olla esimerkiksi kustannusarvio ja aikataulu. Tämän jälkeen aloite jätetään aloitetyöryhmän käsiteltäväksi, jonka seurauksena voi myös tulla lisäselvityspyyntöjä, jos tarpeelliseksi nähdään. Aloitetyöryhmä vie muistiot intraan ja siellä on myös kirjattuna päätökset aloitteiden hyväksymisestä tai hylkäämisestä. Aloitteen jättänyt henkilö voi käydä katsomassa yrityksen intrasivuilla onko aloitetyöryhmä kokoontunut ja onko kyseinen aloite käsitelty. Joskus myös esimies saattaa kertoa aloitteiden lopputuloksen. Aloitteen jättäneen henkilön tulee itse pyytää erikseen mahdollinen palkkio maksuun. Mikäli aloite päätetään toteuttaa, saatetaan aloitteen tekijä ottaa mukaan toteutukseen.

Puolestaan tarkasteltaessa aloitetyöryhmän nykyistä työskentelyprosessia selvisi, että aloitetyöryhmän edellinen palaveri oli kesäkuussa 2013 ja kaudella 2013–2014 aloitteet on hoidettu suoraan aloitevastaavan tai yksikön vastuuhenkilön kautta eli erillisiä aloiteryhmän palavereja ei ole pidetty. Aloitteen vastaanottaa yksikön esimies tai aloitevastaava, joka myös kirjaa aloit-

teen listaan. Usein tarvitaan yksikön esimiehen ammattinäkemyksiä, joten aloitevastaava käy keskustelua yksikön vetäjän kanssa aloitteen hyödyllisyydestä ja toteutettavuudesta. Tämän jälkeen voidaan vielä pyytää lisätietoja aloitteen tekijältä. Seuraavaksi aloite käsitellään aloitetyöryhmän palaverissa, jossa kaikki kokoontuvat saman pöydän äärellä ja päätetään mitkä aloitteet toteutetaan ja mitkä eivät. Päätökset tehdään kriteerien sekä pisteytyksen pohjalta. Palaverissa päätetään myös mahdollisista palkkioista, jotka myönnetään vasta, kun aloite on toteutettu.

Aloitetyöryhmän käsittelemien aloitteiden päätökset kirjataan muistioon, joka viedään kaikkien luettavaksi intraan. Hyväksytyt aloitteet toimitetaan yksikön vastuuhenkilön toteutettavaksi. Erillistä budjettia aloitteiden toteutukseen ei ole, vaan yksikön tulee toteuttaa aloitteet oman yksikön budjetin puitteissa. Aloitteiden käsittelyaika vaihtelee paljon aloitteiden erilaisuudesta johtuen. Aloitetyöryhmä kokoontuu keskimäärin kerran kahdessa kuukaudessa. Kokoontumisen edellytys on, että aloitteita on kertynyt riittävästi.

Yrityksen innovaatiotoiminta on keskittynyt yrityksen aloitetoimintaan, joka perustuu yrityksen työntekijöiden aloitteiden keräämiseen. Aloitteet käsittelee aloitetyöryhmä, joka kokoontuu noin kerran kahdessa kuukaudessa. Aloitteiden käsittelyprosessit ovat molemmissa tuntuissa hieman samankaltaisia mutta poikkeavat joiltakin osin toisistaan. Aloitteita seurataan excel-tilin avulla ja aloitetyöryhmä käsittelee aloitteen, mikäli sen yksikön vastuuhenkilö, jota aloite koskee, hyväksyy aloitteen. Tämän yksikön vastuuhenkilön vastuulla on myös edistää aloitetta.

Yrityksessä ei ole järjestetty ideakilpailuja tai vastaavia, eikä yritys ole myöskään aktiivisesti kerännyt sidosryhmiltä tai asiakkailta aloitteita tai ideoita. Muuta innovatiivista toimintaa yrityksessä tehdään suhteellisen vähän mutta tahtotila palveluiden tuotekehitykseen on olemassa. Joissakin johtoryhmän palavereissa kerätään avoimesti ideoita mutta koko yritystä koskevia ideapäiviä ei yrityksessä ole ollut. Myöskään eri yksiköiden henkilöistä koostuvia ideapalavereita ei ole ollut. Koko Rukan tai Pyhän matkailukeskuksien yrityksiä tai toimintaa koskevaa yhteistyötä innovaatiotoiminnan suhteen ei ole.

### 4.3 Ryhmähaastattelun tulokset

Haastatteluaineiston analyysissä jäsensin esille tulleet asiat aiheittain. Edellisessä luvussa esitetyn aloitetoiminnan lisäksi selvitin aloitetoiminnan hyviä puolia ja haasteita. Halusin osallistaa aloitetyöryhmän jäsenet mukaan myös jatkotutkimukseen ja kysyin heidän ehdotuksia henkilöstökyselyn ja benchmarking-haastattelujen kysymyksien sisältöön. Lisäksi selvitin aloitetyöryhmältä ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi.

Kokosin kehitysideoita yhteiseksi ryhmäksi, jonka jälkeen erotin niistä sellaiset konkreettiset kehitysehdotukset, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin eli koskivat aloitetoiminnan kehittämistä tai hyödyllisten aloitteiden määrän kasvattamista. Haastattelun tulokset antavat merkittävää tietoa yrityksen innovaatiotoiminnan nykytilasta sekä kehitysehdotuksista erityisesti aloitetoiminnan näkökannasta.

#### 4.3.1 Aloitetoiminnan haasteet ja hyvät puolet

Nykyisen aloitetoiminnan hyviä puolia kartoittaessani esille nousi aloitetoiminnan vähäinen byrokraattisuus ja joustavuus aloitetyöryhmän toiminnassa. Aloitetyöryhmän mielestä positiivista on myös, että aloite on helppo tehdä ja nykyisellä toiminnalla on aktivoitu osa henkilöstöstä tekemään aloitteita. Lisäksi toiminnan hyvinä puolina aloitetyöryhmä piti nykyistä pisteytystä ja kriteeristöä, sekä sitä, että kaikki aloitteen tehneet palkitaan kahvipullalipukkeella ja rahalla palkitaan vain toteutuneet aloitteet. Työryhmän mielestä positiivista oli myös se, että toimintaan osallistuminen tuo monipuolisuutta työryhmäläisten toimenkuvaan ja aloitetyöryhmässä oppii mitkä aloitteet ovat hyödyllisiä.

Haastattelussa nousi esille nykyisen aloitetoiminnan haasteita positiivisiin asioihin verrattuna huomattavasti enemmän. Merkittävänä haasteena aloitetyöryhmän mielestä oli vaikeus erottaa idea ja aloite, aloitteiden eri kokoluokat ja niiden erottaminen. Haasteena pidettiin myös aloitteiden käsittelyn vaihtelevuutta ja monien pienten aloitteiden käsittely vie aikaa, koska samassa prosessissa käsitellään niin pienet kuin isotkin aloitteet. Lisäksi haasteena koettiin aikapula; toiminnalle ei ole nimettyjä resursseja, eikä kaikilla ole aikaa osallistua, etenkin esimiestasolla. Tiettyjen yrityksen yksikköjen esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin henkilöillä olisi halukkuutta osallistua aloi-

tetyöryhmään mutta siihen ei ole resursseja. Aloitetyöryhmä on näin ollen hyvin stabiili. Haasteena koettiin myös, että aloitetoiminnalla ei ole millään tasolla budjettia. Lisäksi haasteena ilmeni, että aloitetyöryhmällä ei ole käytössä vapaampia toimitiloja vaan ainoastaan yrityksen kokoustilat.

Nykyisen aloitetoiminnan merkittävänä haasteena työryhmä mainitsi yrityksen yleisen asenteen ja yrityskulttuurin. Yrityksen johto, esimiehet ja työntekijät eivät pidä toimintaa tärkeänä, eikä toimintaa myöskään priorisoida tarpeeksi korkealle. Yrityksessä esiintyy myös palkitsemisen kateutta. Aloitetyöryhmä mainitsi haasteena myös sen, että esimiesten osalta aloitteiden vastaanottaminen ei kuulu virallisesti toimenkuvaan, ja henkilöstön parissa erillisiä pienempiä aloiteryhmiä ei ole syntynyt. Haasteena aloitetyöryhmän mielestä oli myös se, että Pyhää koskevien aloitteiden käsittelijöiden ryhmä on valikoitunut ja toiminta ei ole riittävän läpinäkyvää ja avointa. Lisäksi haasteena mainittiin aloitetoimintaan liittyvän koulutuksen puute ja työryhmän mielestä koulutus olisi tärkeää, jotta asenteet saadaan muutettua. Haasteena mainittiin myös, että aloitetoiminnalla ei ole tavoitteita, eikä aloitetyöryhmää ja esimiehiä motivoida tai palkita aloitetoiminnan osalta.

#### 4.3.2 Aloitetyöryhmän kehitysehdotukset

Aloiteryhmän kehitysehdotuksia nousi haastattelussa esille useita. Aloitteiden käsittelyyn liittyen aloiteryhmä totesi, että nykyinen malli ei sovellu parhaalla mahdollisella tavalla erikokoisten aloitteiden käsittelyyn, joten pienille ja isoille aloitteille voisi olla erilaiset käsittelytavat. Pienten aloitteiden käsittelytapa voisi olla seuraava: esimies tekee päätöksen viedäänkö aloite eteenpäin ja mikäli aloite etenee, keskustelee esimies aloitevastaavan kanssa, jotta päätökset pysyvät linjassa. Keskustelun perusteella esimies ja aloitevastaava tekevät yhdessä päätöksen. Isompien aloitteiden käsittelytapa voisi puolestaan toimia nykyisellä mallilla tai mahdollisesti jollakin uudella tavalla, mikäli löytyy jokin toimivampi ratkaisu.

Aloitetyöryhmän mielestä yrityksen johdon, esimiesten ja työntekijöiden asenne aloitetoimintaa kohtaan pitäisi saada myönteiseksi ja toiminta priorisoida tarpeeksi korkealle. Koko henkilöstöllä tulisi olla katse tulevaisuuteen ja kaikkien pitäisi pyrkiä pois ajatuksesta ”ei ole tarvetta muuttaa”. Työryhmä



korosti myös avoimuuden ja rohkeuden kehittämistä. Yrityksessä pitäisi pysyä tekemään rohkeita päätöksiä ja tarttua toimeen; aloitteet eivät saisi jäädä roikkumaan prosessiin, sillä nykyisessä toiminnassa roikkumaan jäävät juuri ne aloitteet, joilla on suurempi merkitys. Työryhmän mielestä henkilöstön pitäisi sitoutua vahvemmin sovittuihin asioihin sekä aloitteiden toimeenpanoon. Henkilöstölle pitäisi syntyä tunne, että aloitetoiminta on aktiivista. Aloiteasia pitäisi olla yksi yksiköiden kuukausipalaverien aihe. Aloitetöryhmä kaipasi yritykseen myös henkilöstömuutoksia ja vaihtuvuutta sekä uusia ajatuksia ja toimintatapoja.

Aloitetöryhmällä oli kehitysehdotuksia myös koulutukseen, resursseihin ja palkitsemiseen liittyen. Heidän mielestä aloiteasia pitäisi olla mukana perehdytyksessä ja esimiesten tulisi saada koulutus, jotta osaavat arvioida ja palkita aloitteita. Aloitetoiminnalle tulisi olla budjetti, sillä aloitteiden toteutus kaa-tuu välillä yksiköiden resurssien puutteeseen. Myös palkinnot voisivat olla välillä parempia, ja esimiehiä voisi palkita esimerkiksi silloin, kun kyseisestä yksiköstä tulee tietty määrä aloitteita.

#### 4.3.3 Ryhmähaastattelu pohjana jatkotutkimukselle

Selvitin aloitetöryhmän ehdotuksia jatkotutkimuksen seuraaville osioille eli henkilöstökyselyyn ja benchmarking-haastatteluihin liittyen. Aloitetöryhmä haluaisi henkilöstökyselyssä selvitettävän tietääkö henkilöstö, että yrityksessä on aloiteohjelma ja mikä on henkilöstölle mieluisin tai helpoin tapa jättää aloite. Aloitetöryhmän mielestä olisi hyvä kysyä myös miksi henkilöstö ei tee aloitteita ja tekisivätkö aloitteita, jos palkkiot olisivat suurempia. Lisäksi työryhmää kiinnosti tietää miten tärkeänä aloitteet koetaan yrityksessä ja onko henkilöstö kiinnostunut kehittämään omaa työtänsä tai yrityksen toimintaa. Myös henkilöstön kiinnostusta aloitetöryhmän toimintaan osallistumisen suhteen haluttiin selvitettävän.

Muiden yritysten innovaatiotoiminnasta aloitetöryhmä halusi tietää mitä malleja yrityksillä on käytössä ja miten muissa yrityksissä käsitellään palveluinvestointeihin liittyvät innovaatiot. Lisäksi aloitetöryhmää kiinnosti tietää, minkälainen asenne muissa yrityksissä on ja miten se on kehittynyt. Kiinnos-

tuksen aiheina olivat myös muiden yritysten resurssit ja miten henkilöstöä motivoidaan, mukaan lukien palkitseminen.

#### 4.3.4 Ryhmähaastattelun päätulokset

Aloitetyöryhmän haastattelulla pyrin selvittämään aloitetyöryhmän ehdotuksia miten yrityksen aloiteohjelmaa voisi kehittää ja miten hyödyllisiä aloitteita voisi saada runsaammin. Suuri osa aloitetyöryhmän kehitysehdotuksista oli laajempia kokonaisuuksia esimerkiksi koulutus, avoimuus, rohkeus ja palkitseminen. Kehitysehdotuksista keräsin ne, joissa oli ehdotettu konkreettisia toimenpiteitä ja vastasivat tämän tutkimuksen ydinkysymyksiin. Jaoin ehdotukset kahteen ryhmään kehitysehdotuksen sisällöstä riippuen. Selvitettäessä miten yrityksen aloiteohjelmaa voisi kehittää haastattelussa tuli esille seuraavat kehitysehdotukset:

- Myös aloitetyöryhmällä tulisi olla tavoitteet ja ryhmää tulisi motivoida sekä palkita.
- Aloitetyöryhmällä tulisi olla mahdollisuus käyttää vapaampia toimitiloja.
- Aloitetoinnille tulisi olla budjetti.
- Aloitteiden käsittelyssä voisi olla kaksi eri tapaa käsitellä pienemmät ja isommat kehitysideat. Tämän tavoitteena olisivat toiminnan suoraviivaisuus ja nopeammat käsittelyajat.
- Esimiehiä tulisi kouluttaa, jotta he osaavat aina ottaa vastaan aloitteita ja viedä niitä eteenpäin. Kehittäminen tulisi olla osa esimiesten toimenkuvaa.
- Palkitsemista tulisi kehittää kannustavammaksi.

Toisen tutkimuskysymyksen mukaisesti kokosin konkreettisia ehdotuksia miten hyödyllisiä aloitteita voisi saada runsaammin. Esille nousivat seuraavat kehitysehdotukset:

- Aloitetoinninta tulisi ottaa mukaan perehdytykseen.

- Kehitysideoita voitaisiin kysyä kaikissa yksiköiden kuukausipalaverissa.
- Esimiehille tulisi olla kannustin, kun omasta yksiköstä tulee tietty määrä aloitteita.
- Yrityksen uuden strategian myötä koko aloitetoiminta tulisi priorisoida korkealle kaikkialla organisaatiossa.

Tämän tutkimusosion tarkoituksena oli selvittää yrityksen innovaatiotoimintaa kokonaisuutena, aloitetyöryhmän toimintaa sekä heidän kehitysehdotuksia miten aloiteohjelmaa voisi kehittää ja miten hyödyllisten aloitteiden määrää voisi kasvattaa. Haastattelun myötä syntyiikin selkeä käsitys yrityksen innovaatiotoiminnasta ja erityisesti yrityksen aloitetoiminnasta, johon yrityksen innovaatiotoiminta käytännössä perustuu. Yrityksen innovaatiotoiminta on pääasiassa avoimien aloitteiden keräämistä, niiden käsittelemistä, toteuttamista sekä aloitteen tekijän palkitsemista. Aloitetoimintaa ylläpidetään mutta henkilöstöä ei aktiivisesti pyydetä kehittämään jotakin tiettyä kehityskohdetta. Aloitetyöryhmä kaipasi omaan toimintaansa tavoitteita, motivointia ja palkitsemista, mikä edellyttää yrityksen johdolta innovaatiojohtamista ja tavoitteiden määrittämistä. Yritykselle olisikin hyvä luoda innovaatiostrategia, joka määrittelee millä alueilla ja minkälaisilla innovaatioilla yritys haluaa uudistua (Sydänmaanlakka 2009, 211).

Ehdotuksissa nousi esille myös aloitetoiminnan priorisointi korkeammalle ja olisikin tärkeää, että johto näyttäisi tässä esimerkkiä, sillä se on hyvän innovaatiokulttuurin edellytys (Solatie–Mäkeläinen 2009, 58). Aloitetyöryhmän ehdotuksissa nousi esille myös koulutus ja erityisesti esimiesten koulutus. Yhtälailta yrityksen johtoryhmää sekä aloitetyöryhmää tulisi kouluttaa, sillä aktiivisen innovaatiotoiminnan käynnistämiseksi, tulisi koko henkilöstö kouluttaa koko organisaation yhdistävän innovaatiokulttuurin luomiseksi (Solatie–Mäkeläinen 2009, 190). Aloitetyöryhmä kaipasi toiminnalle budjettia sekä luovempia tiloja. Hyvän innovaatiokulttuurin luomiseksi tulee siihen investoida aikaa, rahaa ja luovia tiloja (Solatie–Mäkeläinen 2009, 74).

Aloitetyöryhmän ehdotuksissa nousee esille myös erilaisten prosessien kehittämien pienempien ja isompien aloitteiden käsittelemiselle, mikä on oleellinen kehitysehdotus, sillä erilaisille innovaatiotyypeille tulisi olla erilaiset prosessit (Solatie–Mäkeläinen 2009, 187). Aloitetyöryhmä korosti myös kannustamisen ja palkitseminen kehittämisen tarvetta ja tämä olisikin kokonaisuutena tärkeä kehitysalue, sillä yrityksen kulttuurin tulisi kannustaa koko henkilöstö osallistumaan innovointiin (Solatie–Mäkeläinen 2009, 187).

Hyödyllisten aloitteiden keräämisen kasvattamiseksi aloitetyöryhmän konkreettisten ehdotuksien määrä oli suhteellisen vähäinen, eikä niissä ollut lainkaan mukana esimerkiksi tiettyihin ennalta asetettuihin kehityskohteisiin aloitteiden keräämistä, kilpailuja tai innovaatiotiimien käynnistämistä. Tämä osoittaakin aloitetyöryhmän asenteen toimintaa kohtaan olevan enemmän ylläpitävää kuin määrätietoista ja aktiivista. Syynä tähän voi olla aloitetyöryhmänkin mainitsema aikapula, sillä toimintaan ei ole nimettyjä resursseja. Tämä näkyy myös aloitetyöryhmän stabiilissa ryhmässä, johon olisi henkilöstön joukossa halukkaita osallistujia, mutta heillä ei ole ollut siihen mahdollisuutta resurssien puitteissa.

Ryhmähaastattelu oli hyvä valinta kartoittamaan yrityksen lähtötilannetta, sillä sen avulla sain syvällisesti selvitettyä yrityksen innovaatiotoimintaa sekä myös aloitetyöryhmän ajatuksia innovaatiotoiminnan suhteen. Haastatteluun osallistui kuudesta aloitetyöryhmän jäsenestä viisi, joten tulokset toivat kattavasti esille ryhmän ehdotuksia. Haastattelun aikana ilmapiiri oli avoin ja ryhmän jäsenet kertoivat avoimesti kehitysehdotuksiaan ja ajatuksiaan. Kehitysehdotuksia kartoittaessa hyödynsin luovaa ongelmanratkaisua, mikä osoitautui toimivaksi ja kasvatti ehdotusten määrää. Kokonaisuutena haastattelun tulokset olivat hyödyllisiä niin jatkotutkimuksen kuin myös koko tutkimuksen kannalta.

## 5 KYSELY HENKILÖSTÖLLE

Toteutin Rukan ja Pyhän henkilöstökyselyn 29.11.–22.12.2013. Kyselyn tavoitteena oli selvittää henkilöstön näkökannasta yrityksen innovaatiotoiminnan nykytilaa ja henkilöstön kehitysehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Toteutin kyselyn anonymisti ja keräsin vastauksia sähköisesti niiltä, joilla oli sähköpostiosoite ja muulta henkilöstöltä henkilökohtaisesti lomakkeen jakamalla ja keräämällä. Sain vastauksia kaikkiaan 170, joista selkeästi ja hyväksyttävästi oli täydennetty kaikkiaan 165 vastauslomaketta. Lähetin sähköisen kyselyn 68 vastaanottajalle ja siihen vastasi 46 työntekijää. Henkilökohtaisesti keräämällä sain vastauksia paperilomakkeella 124 kappaletta. Kyselyn aikana henkilöstön kokonaismäärä yritykseltä saatujen listojen mukaan oli noin 230, joten vastausprosentti 74 on erittäin hyvä.

### 5.1 Kyselylomakkeen sisältö

Kysely tiedonkeruumenetelmänä on hyödyllinen silloin, kun tarvitaan suuri vastaajajoukko kertomaan mielipiteensä useasta asiasta. Kysely on myös helppo kohdistaa halutulle vastaajajoukolle. Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä tiedonkeruumenetelmänä. Siinä kerätään aineistoa standardoidusti, ja koehenkilöt muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta. Standardoidulla tiedonkeräämisellä tarkoitetaan, että kaikilta vastaajilta kysytään halutut asiat täsmälleen samalla tavalla. Kyselyä tiedonkeruumenetelmänä käytettäessä aineisto voidaan kerätä ainakin kahdella päätävällä: postilla ja verkkokyselyllä tai kontrolloidulla kyselyllä. Kontrolloiduksi kyselyksi luetaan informoitu kyselymuoto, jossa tiedonkerääjä jakaa lomakkeet vastaajille henkilökohtaisesti. Lomakkeita jaettaessa vastaajille kerrotaan samalla kyselyn tarkoituksesta. (Hirsjärvi ym. 2003, 183–186.)

Tässä henkilöstölle tehdyssä kyselyssä hyödynsin sekä verkkokyselyä että informoitua kyselyä. Lähetin sähköisen kyselyn kaikille niille yrityksen työntekijöille, joilla oli käytössä henkilökohtainen sähköpostiosoite. Muulle henkilöstölle tein kyselyn informoidusti paperilomakkeella.

Kysymyksen asetteluun vaikuttavat useat eri tekijät: kuinka suuri on odotettu vastaajajoukko, minkälaista tietoa halutaan kerätä sekä kuinka paljon on mahdollista käyttää aikaa vastausten analysointiin ja läpikäyntiin. Kvantitatiivisilla kysymyksillä tavoitellaan määrällisiä vastauksia, kvalitatiivisilla taas

laadullisia. Kvalitatiiviset kysymykset ovat avoimia ja antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa mielipiteensä omin sanoin. Kvantitatiivisessa muodossa puolestaan vastaajan on pakko valita sopivin vastaus annetulla mittarilla ilmaistuna. Kysymystyypit voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: avoimiin kysymyksiin, monivalintakysymyksiin ja asteikkoihin perustuviin kysymystyyppeihin. Tutkija itse valitsee, mikä kysymysmuoto on tutkimuksen tai tutkielman kannalta paras vaihtoehto. Valmiiden vastausvaihtoehtojen sisältävien eli strukturoitujen kysymysten suosio on viime vuosikymmenten aikana kasvanut teknologian kehityksen myötä. Usein voidaan kuitenkin käyttää kah-ta tai useampaakin kysymysmuotoa. (Hirsjärvi ym. 2004, 187–189.)

Suunnittelin kyselylomakkeen sisällön lokakuussa 2013. Myös aloitetyöryhmä osallistui kyselyn sisällön suunnitteluun, sillä kysyin aloitetyöryhmältä haastattelussa mitä he haluaisivat kysyttävän ja huomioin ehdotukset kyselyn sisällön suunnittelussa. Lisäksi aloitetyöryhmä kommentoi kyselylomaketta, jonka jälkeen tein lomakkeeseen aloitetyöryhmän toivomat muutokset.

Kyselylomakkeen suunnittelussa kannattaa huomioida tiettyjä ohjesääntöjä. Kysymykset tulee kysyä yksinkertaisesti ja selkeällä kielellä. Kysymyksien tulee olla tarkkoja ja yhdessä kysymyksessä käsitellään vain yhtä asiaa tai näkökantaa. Kaikkien vastaajien pitää ymmärtää kysymykset samalla tavalla. Kysymykset vastausvaihtoehtoineen kannattaa muotoilla niin, että vastaukset tuovat aina jotakin hyödyllistä tietoa. Kysymykset tulee muotoilla kohteliaalla kielellä suoraviivaisesti. Kysymyksien järjestys kannattaa valita tarkoin ja sijoittaa kyselyn alkuun helppoja kysymyksiä ja puolestaan kyselyn loppupuolelle vaikeammat ja arkaluontoiset kysymykset. Kysymykset kannattaa asettaa loogiseen järjestykseen aloittaen yleisistä kysymyksistä ja jatkaen tarkempiin kysymyksiin. Lisäksi lomakkeen ulkoasu tulisi olla siisti ja selkeä. (Ghuri–Gronhaug 2005, 129–131.)

Kyselyssä haluttiin selvittää henkilöstön perustiedot eli kummassa tunturissa henkilö työskentelee, onko hän esimiestehtävissä ja kuinka monta vuotta henkilö on yrityksessä työskennellyt. Nämä perustiedot haluttiin tietää, jotta oli mahdollisuus nähdä eroavaisuudet tunturien välillä, esimiesten ja alaisten välillä sekä työntekijöiden työsuhteen keston mukaan. Aloitetoimintaan liittyen haluttiin selvittää onko henkilöstö tietoinen aloiteohjelmasta, ovatko he

tehneet koskaan aloitteita ja mikäli olivat, pääsivätkö vaikuttamaan aloitteen lopputulokseen ja olivatko tyytyväisiä saamaansa palkkioon. Lisäksi haluttiin selvittää onko aloitteen tekeminen henkilöstön mielestä helppoa, onko aloitteiden tekemiseen kannustettu ja millä tavalla henkilöstö haluaisi mieluiten jättää aloitteen.

Tiedottamiseen liittyen kysyttiin ovatko työntekijät tietoisia toteutuneista aloitteista. Henkilöstön motivaatioon liittyen kysyttiin heidän kiinnostusta kehittää omaa työtä ja yrityksen toimintaa. Innovaatiokykyyn liittyen haluttiin selvittää, että kokeeko henkilöstö, että sen innovatiivisuus on hyödynnetty. Myös henkilöstön mielipidettä yrityksen johdon asenteesta selvitettiin kysymällä onko yrityksen johdon asenne kehitysmuotoinen. Lisäksi haluttiin selvittää kuinka moni henkilöstöstä olisi kiinnostunut osallistumaan aloitetoimikunnan toimintaan, mikäli se olisi mahdollista.

Kyselylomakkeeseen valittiin edellä mainitut 15 monivalintakysymystä, joista 13 oli kaikille vastaajille ja kaksi lisäkysymystä niille, jotka olivat joskus tehneet aloitteen. Lisäksi haluttiin kysyä kaksi oleellista avointa kysymystä, joilla selvitettiin millä tavalla työntekijän saisi tekemään jatkossa enemmän aloitteita ja millä tavalla yrityksessä voisi työntekijän mielestä edistää aktiivista kehittämistä ja innovointia. Kysymyksien määrä haluttiin pitää maltillisena ja kysymyksien järjestys valittiin niin, että kyselyn alussa oli helpommat perustietoja selvittävät kysymykset ja kysymysten vaativuus kasvoi kysymysten edetessä. Vaativimmat avoimet kysymykset sijoitettiin kyselyn loppupuolella. (LIITE 1.)

Kyselylomaketta on ehdottomasti testattava etukäteen. Hyviä testajia ovat kyselyn kohderyhmään kuuluvat, jotta saadaan todenmukainen käsitys siitä, onko kysymykset ja ohjeet ymmärretty oikein, onko lomakkeessa turhia kysymyksiä ja onko jotain olennaista mahdollisesti jäänyt pois. (Vehkalahti 2008, 48.) Testasin puolistrukturoidun kyselylomakkeen, sekä sähköisen että paperilomakkeen aloitetyöryhmällä. Lähetin sähköisen lomakkeen testajille webropol-ohjelman kautta, jolloin testajat näkivät myös saateviestin ja muut asetukset. Testauksen jälkeen tein tarvittavat korjaukset ennen varsinaista tiedonkeruuta.

## 5.2 Kyselyn toteutus

Toteutin kyselyn henkilöstölle sähköisellä kyselylomakkeella sekä paperilomakkeella 29.11.–15.12.2013. Henkilöt vastasivat kyselyyn anonyymisti. Lähetin sähköisen kyselyn kaikille henkilöille, joilla oli käytössään henkilökohtainen sähköpostiosoite. Muun henkilöstön osalta keräsin vastauksia satunnaisotannalla. Yksinkertainen satunnaisotanta on menetelmä, jossa otantayksiköt poimitaan otokseen satunnaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että kukin otoksen poimittu henkilö on tullut valituksi otokseen yhtä suurella todennäköisyydellä. (Holopainen–Pulkkinen 2012, 31.) Satunnaismekanismin käytöllä on tarkoitus vakuuttua siitä, että aineisto ei eroa perusjoukosta jollain systemaattisella tavalla vaan sisältää kaikki ne perusjoukon piirteet, jotka ovat tutkimuksen kannalta oleellisia. (Grönroos 2004, 8.)

Lähetin sähköisen kyselyn 29.11.2013 ja muistutusviestin 11.12.2013. Sähköpostiviestit lähetettiin kyselyohjelma Webropolin kautta ja viestissä kerrottiin perustiedot kyselystä sekä kehoitettiin vastaamaan 15.12.2013 mennessä. Muulle henkilöstölle toteutin kyselyn vastaavana ajankohtana henkilökohtaisesti paperilomakkeen jakamalla ja keräämällä, kuitenkin niin, että osallistuja laittoi itse täyttämänsä lomakkeen muiden lomakkeiden joukkoon, jotta lomakkeen vastaajat eivät olleet selvitetävissä vastauksien perusteella. Sähköisellä lomakkeella vastanneille kerrottiin lomakkeen lopussa tieto, että voivat lunastaa kahvi- ja pullalipukkeen Rukan Infosta tai Pyhän hotellin vastaanotosta ja ilmoittautua samalla arvontaan. Ohjeistin Rukan infon ja Pyhän hotellin vastaanoton henkilöstön käytännön suhteen ennen kyselyä. Henkilökohtaisesti kyselylomakkeen kerätessä jaoin lipukkeen suoraan vastaajalle ja varmistin, että hän halusi olla mukana lahjakortin arvonnassa. Sähköisellä lomakkeella saadut tulokset kertyivät automaattisesti webropol-ohjelmaan, jonne kirjattiin myös paperilomakkeiden vastaukset.

Toteutin kyselyn sähköpostin välityksellä niille henkilöille, joilla oli käytössä henkilökohtainen sähköposti, koska sähköinen vastaaminen on heille tavanomainen tapa toimia. Kaikkinensa yrityksen 68 henkilöllä oli käytössä sähköposti. Sen sijaan noin 160 työntekijällä ei ollut sähköpostiosoitetta ja yrityksen aiemman kokemuksen mukaan vastauksia on ollut haastava saada näiltä henkilöiltä ja myös koko henkilöstöltä. Yrityksen aiemmin käyttämä tapa vastauksien keräämiseen on ollut esimiesten avulla lomakkeiden jakaminen ja



kerääminen. Aloitetyöryhmän kanssa keskustelun myötä päätin kokeilla henkilökohtaista kyselylomakkeiden jakelua ja keräämistä, jossa toimin itse vastauksien kerääjänä korostaen anonyymiä vastaamista. Henkilökohtaisesti yrityksen eri yksiköissä toimivien henkilöiden kontaktointi oli aikaa vievää ja siihen tuli varata reilusti aikaa. Yrityksen henkilöstö työskentelee kellon ympäri ja laajalla alueella Rukan ja Pyhän hiihtokeskuksissa. Tietyissä fyysisesti pysyvässä paikassa esimerkiksi ravintolat, vuokraamot, lipunmyynti, vastaanotto ja myymälät työskentelevien osalta vastauksien kerääminen oli suhteellisen vaivatonta ja suunniteltavissa mutta haasteellisempaa vastauksien kerääminen oli esimerkiksi huolto- ja rinnehenkilöiltä, jotka liikkuvat hyvin vaihteleviin aikoihin ympäri rinnealuetta. Nämäkin henkilöt olivat kuitenkin työaikalistojen avulla tavoitettavissa, joten sain kerättyä vastauksia satunnaisotannalla kaikista yksiköistä suhteessa työntekijämääriin erittäin kattavasti.

Yleinen suhtautuminen kyselyyn oli positiivinen ja joissakin toimipisteissä jopa ilahduttiin, että sai vastata. Vain hyvin harvan vastaajan käytös oli vaivaantunutta ja yleisestä asenteesta syntyi tunne, että henkilöstö halusi kertoa ja halusi, että heiltä kysytään ja heitä kuunnellaan. Tähän vaikutti mahdollisesti myös se, että henkilöstölle ei ollut toteutettu kyselyjä vähään aikaan. Jätin työntekijöille aikaa vastata lomakkeeseen ja keräsin täytetyn lomakkeen työntekijältä useimmiten jo saman työvuoron aikana niin, että hän jätti lomakkeen muiden vastauslomakkeiden joukkoon, jolloin kenenkään henkilön vastaukset eivät olleet tunnistettavissa.

Henkilöstöä kannustettiin vastaamaan kyselyyn kahvi ja pulla –lipukkeen avulla eli jokainen kyselyyn vastannut henkilö sai kiitoksena vastaavan lipukkeen, joka on myös ollut palkinto tehdystä aloitteesta. Lisäksi osallistujat osallistuvat RukaStoren ja PyhäShopin 50 euron lahjakortin arvontaan. Kyselyn toteutuksesta tiedotettiin ennen kyselyn toteutusta Rukan ja Pyhän intranetissä sekä molempien tuntureiden koko tunturin yhteisessä viikkopalaverissa. Lisäksi toimitin yksiköiden vastuuhenkilöille ohjeistuksen kyselyn toteutuksesta, jotta he pystyivät ohjeistamaan työntekijöitään ja kannustamaan heitä vastaamaan kyselyyn. Aloiteryhmän henkilöt eivät osallistuneet kyselyyn.

### 5.3 Kyselyn tulokset

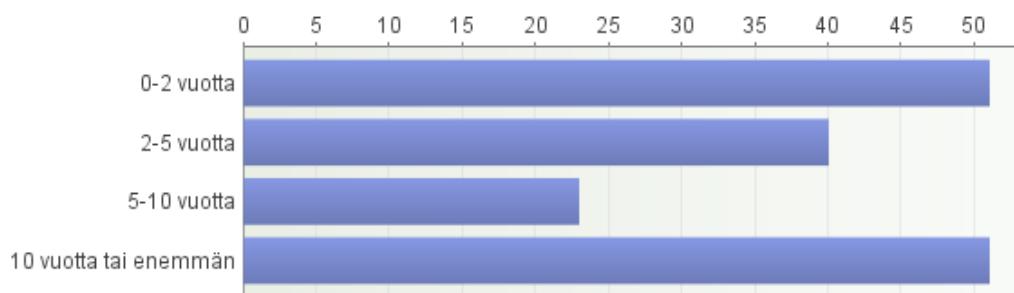
Sähköpostilla kerätyt vastaukset kertyivät suoraan webropol-ohjelmaan, jonne vein myös muulta henkilöstöltä kerätyt paperilomakkeiden vastaukset. Kyselyyn vastanneita oli kaikkiaan 170, joista hyväksytysti vastasi 165. Viisi hylättyä vastauslomaketta olivat täytetty niin epäselvästi ja vajaasti, että niiden vastauksia ei voitu hyväksyä mukaan tuloksiin. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut oleellisesti aineiston luotettavuuteen, sillä hyväksytysti vastanneiden kokonaismäärä oli korkea. Hyväksytysti vastanneista 45 vastasi sähköisesti ja 120 paperilomakkeella. Kyselyn kokonaisvastausprosentti 74 on erittäin hyvä. Vastauksien osalta mainittavaa oli se, että sähköisellä lomakkeella avoimet kysymykset voitiin laittaa pakotetuksi vastaamaan, kun taas paperikyselylomakkeella se ei ole mahdollista. Tämä näkyi myös avoimien kyselyjen vastauksissa eli sähköisen lomakkeen kautta vastanneet olivat vastanneet aktiivisemmin avoimiin kysymyksiin kuin paperilomakkeella vastanneet.

Kokosin kyselyaineiston webropol-ohjelmalla, josta sain numeeristen kysymyksien kokonaistiedot ja pystyin analysoimaan ja ristiintaulukoimaan vastauksia. Tuloksissa Rukan ja Pyhän välillä ei ollut mainittavia eroavaisuuksia, kuten ei myöskään eri vastaajatyyppeiden kesken esimiesten ja alaisten välillä tai työsuhteen keston mukaan. Analysoin avoimet vastaukset tarkastellen vastauksissa esiintyvää sanallista ilmaisua ja ryhmittelin vastaukset samankaltaisten kanssa aiheittain.

Kyselyn tuloksista tiedotettiin henkilöstölle yrityksen intranetissä ja kerrottiin tuloksien olevan osa suurempaa kehitystyötä, jonka toimenpiteistä tullaan tiedottamaan myöhemmin. Merkittävää kyselyn toteutuksessa oli huomata vastaajien yleinen aktiivisuus ja henkilökohtaisestikin vastauksia kerätessä vastaanotto oli positiivinen ja antoi vaikutelman, että henkilöstöllä oli halu kertoa ja tämä halu kehittää näkyy myös tuloksissa.

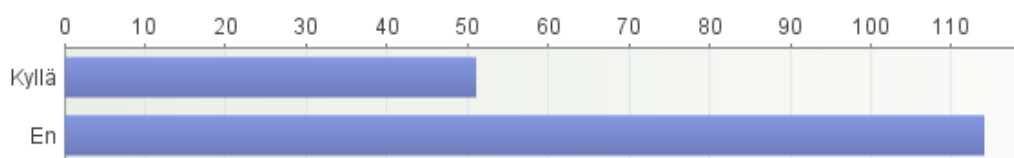
Kyselyssä selvitettiin vastaajien perustiedoista heidän työpaikan sijainti, palvelusvuodet ja työskentelivätkö he esimiestehtävissä. Vastaajilta työskenteli 65 prosenttia Rukalla, 30 prosenttia Pyhällä ja 5 prosenttia molemmissa tuntureissa. Vastaajista on ollut yrityksen palveluksessa 31 prosenttia 0–2 vuotta, 24 prosenttia 2–5 vuotta, 14 prosenttia 5–10 vuotta ja 31 prosenttia 10 vuotta tai enemmän. (KUVIO 4.) Tämä mahdollistaa yrityksessä monimuo-

toisten innovaatiotiimien muodostamisen yrityksen niin halutessaan. Esimies-tehtävissä vastaajista oli 21 prosenttia.



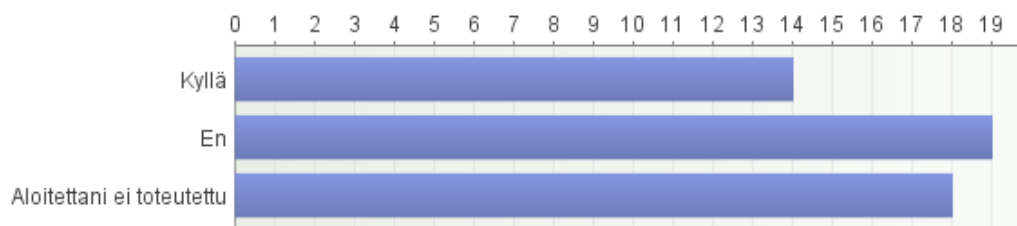
KUVIO 4. Työntekijöiden määrä yrityksessä henkilömäärissä (n=165)

Vastaajista 91 prosenttia tiesi, että yrityksellä on käytössä aloiteohjelma aloitteiden keräämiseen ja palkitsemiseen, joten tietoisuus aloiteohjelman olemassa olostä on hyvä. Kuitenkin vain 31 prosenttia vastaajista on joskus tehnyt aloitteen. (KUVIO 5.) Aktiivisuus tämän suhteen onkin aika alhainen huomioon ottaen, että suurin osa vastaajista on tietoisia aloiteohjelman olemassa olostä.



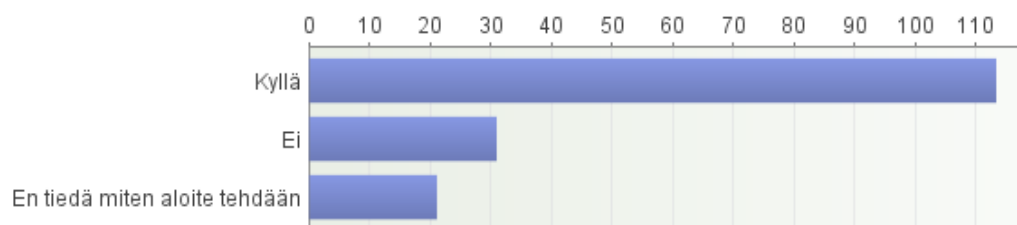
KUVIO 5. Aloitteiden tekijöiden henkilömäärät (n=165)

Niille 51 vastaajalle, jotka olivat joskus tehneet aloitteen, esitettiin lisäkysymys koskien osallistumista aloitteen toteutukseen. Vastaajista 28 prosenttia pääsi mukaan vaikuttamaan tekemänsä aloitteen lopputulokseen. Sen sijaan 37 prosenttia ei päässyt mukaan toteutukseen ja 35 prosentin tekemät aloitteet eivät toteutuneet. (KUVIO 6.) Tässä kannattaa huomioida, että mikäli aloitteentekijä on tehnyt useamman aloitteen, saattoi hän vastata myönteisesti, jos hän on päässyt vaikuttamaan jonkun tekemänsä aloitteen lopputulokseen. Aloitteen tehneistä työntekijöistä 55 prosenttia oli tyytyväisiä ja 45 prosenttia ei ollut tyytyväisiä aloitteesta samaansa palkkioon.



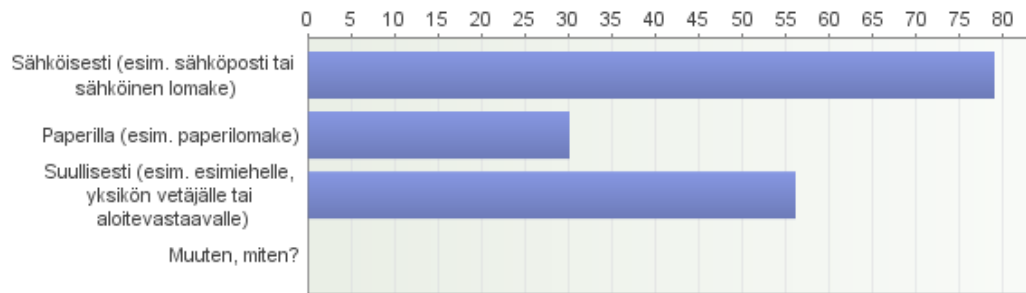
KUVIO 6. Henkilömäärissä vastaukset kysymykseen pääsiko työntekijä vaikuttamaan aloitteen lopputulokseen (n=51)

Kaikista vastaajista 68 prosenttia oli sitä mieltä, että aloitteen tekeminen on helppoa ja 19 prosentin mielestä se ei ole helppoa. 13 prosenttia ei puolestaan tiennyt miten aloite tehdään. (KUVIO 7.) Aloitteen tehneistä aloitteen tekemistä piti helppona 73 prosenttia. Huomioitavaa tässä on se, että vain 31 prosenttia kaikista vastaajista on tehnyt aloitteen ja kuitenkin 68 prosenttia pitää sen tekemistä helppona eli ristiriitana ilmenee se, että onko niiden työntekijöiden mielipide luotettava, jotka eivät ole aloitetta koskaan tehneet. Henkilöstöstä 61 prosenttia koki, että heitä on kannustettu tekemään aloitteita ja puolestaan 39 prosenttia koki, että heitä ei ole kannustettu.



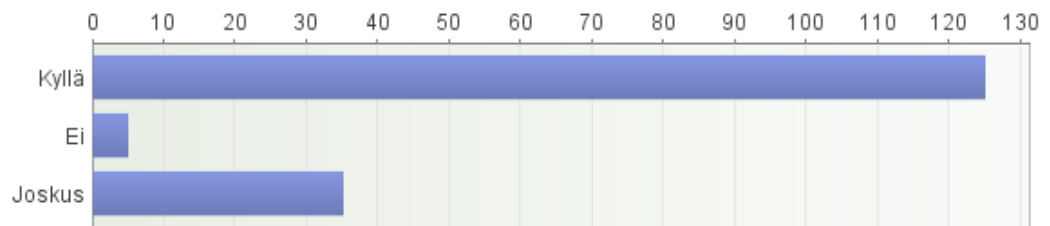
KUVIO 7. Henkilömäärissä vastaukset kysymykseen onko aloitteen tekeminen helppoa (n=165)

Vastaajista 48 prosenttia haluaisi mieluiten jättää aloitteen sähköisesti, 18 prosenttia paperilla ja 34 prosenttia suullisesti. (KUVIO 8.) 66 prosenttia oli tietoisia aloitteista, jotka ovat toteutuneet ja 34 prosenttia ei ollut tietoisia.



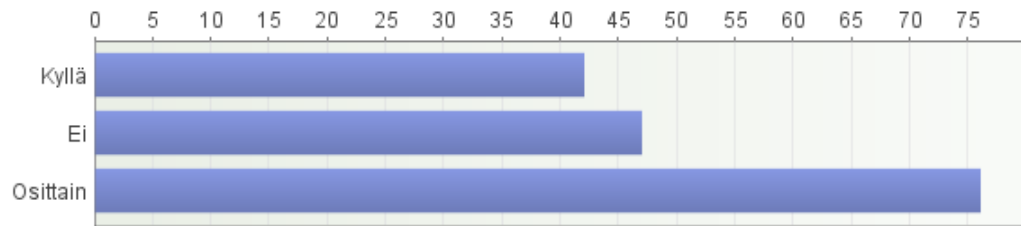
KUVIO 8. Henkilömäärät vastauksittain kysymykseen miten työntekijät haluaisivat mieluiten jättää aloitteen (n=165)

Vastaajista 76 prosenttia on kiinnostuneita kehittämään omaa työtä tai yrityksen toimintaa. 21 prosenttia vastasi, että ovat joskus kiinnostuneita kehittämään ja vain 3 prosenttia ei ole kiinnostuneita kehittämään omaa työtä tai yrityksen toimintaa. (KUVIO 9.) Henkilöstön halukkuus kehitystyöhön on siis korkea.



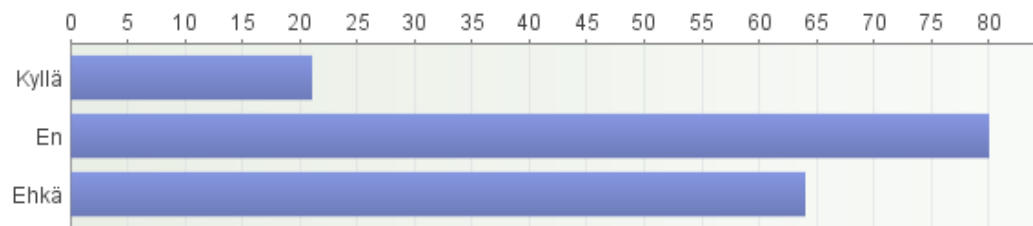
KUVIO 9. Henkilömäärät vastauksittain kysymykseen kiinnostaako työntekijää kehittää omaa työtä, oman yksikön tai yrityksen toimintaa (n=165)

Henkilöstön halu kehittää on siis korkea mutta vain 25 prosenttia vastaajista kokee, että heidän innovatiivisuutensa on hyödynnetty heidän työssään. 46 prosenttia kokee, että heidän innovatiivisuutensa on hyödynnetty osittain ja 29 prosenttia kokee, että heidän innovatiivisuutta ei ole hyödynnetty. (KUVIO 10.) Tämä kertoo henkilöstön käyttämättömästä innovaatiopotentiaalista. Yrityksen johdon asennetta vastaajista 35 prosenttia piti kehitysmuutoksenä, 15 prosenttia ei pitänyt sitä kehitysmuutoksenä ja 50 prosenttia piti asennetta toisinaan kehitysmuutoksenä.



KUVIO 10. Henkilömäärät vastauksittain kysymykseen kokeeko työntekijä, että hänen innovaatiokykynsä on hyödynnetty hänen työssään (n=165)

Selvitettäessä henkilöstön kiinnostusta osallistua aloitetoimikunnan toimintaan, mikäli se olisi mahdollista, vastaajista 13 prosenttia on kiinnostuneita, 39 prosenttia on ehkä kiinnostuneita ja 48 prosenttia ei ole kiinnostuneita. Eli yli puolet vastaajista saattaa olla (kyllä tai ehkä vastaukset) kiinnostuneita osallistumaan aloitetoimikunnan toimintaan. Yrityksellä on siis potentiaalia henkilöstössä, mikäli se haluaa tehdä henkilövaihdoksia aloitetyöryhmään tai käynnistää esimerkiksi erilaisia innovaatiotiimejä.



KUVIO 11. Henkilömäärät vastauksittain kysymykseen mikäli mahdollista, olisiko työntekijä kiinnostunut osallistumaan aloitetoimikunnan toimintaan (n=165)

Kyselyn avoimien kysymyksien vastauksia kertyi mittava määrä, mikä toi jälleen esille henkilöstössä piilevää aktiivisuutta. Kysyttäessä millä tavalla työntekijöitä saisi jatkossa tekemään enemmän aloitteita, vastauksissa eniten kommentteja esiintyneiden teemojen mukaan henkilöstöä saisi aktivoitua aloitteiden tekemiseen kannustamalla, keskustelemalla, kuuntelemalla, kertomalla yrityksen tarpeista, palkitsemalla, tiedottamalla ja kehittämällä aloitteiden keräämistä, käsittelyä ja toteutusta. Muita ehdotuksia oli muun muassa huomioimalla myös suulliset aloitteet ja suullisen aloitteen parempi vastaanottaminen, ideapajat erikseen nimetystä aiheesta, sähköinen lomake intran etusivulla, antamalla palautetta työskentelystä, aloitepalaverit, jokaisella yksikössä aloitelaatikko, esimiesten positiivisempi asenne ja muuttamalla

asennetta "näin on tämä ennenkin tehty". Vastauksien pääteemat olivat seuraavat:

- Kannustamalla
- Keskustelemalla
- Kertomalla yrityksen tarpeista
- Kuuntelemalla
- Palkitsemalla
- Tiedottamalla aloitteista ja toiminnasta
- Kehittämällä aloitteiden keräämistä
- Kehittämällä aloitteiden käsittelyä
- Kehittämällä aloitteiden toteutusprosessia.

Henkilöstöltä kysyttiin myös avoimena kysymyksenä, että millä tavalla sen mielestä voisi edistää yrityksessä aktiivista kehittämistä ja innovointia. Tärkeimpänä vastauksena esille nousi henkilöstöltä kysymällä sekä samat pääteemat kuten aiemmassa kysymyksessä eli keskustelemalla, kuuntelemalla, kannustamalla, palkitsemalla, tiedottamalla aloitteista ja toiminnasta ja aloiteprosessia kehittämällä. Molempiin kysymyksiin tuli myös muita useita ehdotuksia kuten avoimempi esimiesten asenne, johto omalla esimerkillään, avoin keskustelu, koko henkilökunta mukaan kehitykseen, ideointipalaverit, ideavihko, aloiteviikkokisa, kyselyjä, kehityspalaverissa, avoin työryhmä, budjetointi, ideariihet/workshopit, sähköinen aloitelomake, työnvaihto, johtajat päivä hissillä sekä asiakkaita ja sidosryhmiä kuuntelemalla. Vastaukset korostivat, että henkilökunta kokee, että avointa keskustelua voisi olla enemmän ja henkilöstölle voisi kertoa kehitystarpeista, jotta se voi osallistua kehittämiseen. Henkilöstö haluaisi, että sitä kannustetaan kehittämään, siltä kysytään ja sitä kuunnellaan. Vastauksien pääteemat olivat seuraavat:

- Kysymällä
- Keskustelemalla

- Kuuntelemalla
- Kannustamalla
- Palkitsemalla
- Tiedottamalla aloitteista ja toiminnasta
- Aloiteprosessia kehittämällä.

Avoimista vastauksista keräsin ne konkreettiset ehdotukset, jotka vastasivat toimenpidetasolla tämän tutkimuksen ydinkysymyksiin miten yrityksen aloiteohjelmaa voisi kehittää ja miten hyödyllisiä aloitteita voisi saada runsaammin. Kyselylomakkeen monivalintakysymyksiä vastauksista nostin mukaan kehitysehdotukset, joissa oli tuloksien mukaan selkeästi kehittämisen varaa. Haikessani vastauksia kysymykseen miten yrityksen aloiteohjelmaa voisi kehittää, löytyivät seuraavat ehdotukset:

- Tiedotetaan toteutuneista aloitteista ja palkinnoista. Henkilöstölle tulisi syntyä tunne, että aloitetoiminta on aktiivista.
- Tiedotetaan tehokkaammin aloitteiden käsittelyprosessista, hyväksytyistä ja hylätyistä aloitteista perusteluineen intrassa ja yksiköissä.
- Aloitteen tekijä otetaan mukaan aloitteen toteutusprosessiin.
- Aloite tulisi voida jättää paperilomakkeella, suullisesti ja sähköisesti. Huomioidaan siis myös suullinen aloite.
- Mahdollistetaan uusien henkilöiden osallistuminen aloitetyöryhmän toimintaan, sillä innokkuutta henkilöstössä on ja tähän tulee vastata.
- Seurataan ja mitataan aloitteita vuositasolla sekä merkitään tulevaisuuden kehitysideat. Osa aiemmin ehdotetuista aloitteista voi olla toteuttamiskelpoisia myöhemmin, kun aika on oikea.

Näiden ehdotuksien lisäksi hain vastauksia kysymykseen miten hyödyllisiä aloitteita voisi saada runsaammin. Tähän liittyen löytyivät seuraavat konkreettiset ehdotukset:



- Kerrotaan henkilöstölle yrityksen kehitystarpeista. Henkilökunnalle voisi kertoa aktiivisemmin myös yrityksen kehityssuunnitelmista.
- Kaikilla tulisi olla aina valmius ottaa vastaan aloite: kysytään, kuunnellaan ja kannustetaan arjen toiminnassa.
- Aloite tulisi olla helpompi jättää; tällä hetkellä vaadittavat selvitykset kuten kustannuslaskelmat ovat monelle liian työläitä eli aloite tulisi olla mahdollista jättää ilman liian tarkkoja selvityksiä.
- Tulisi järjestää erillisiä kisoja esimerkiksi aloiteviikkokisoja tai kuukausikisoja tiettyyn teemaan ratkaisuja hakien.
- Aloite tulisi voida jättää myös intrassa sähköisellä lomakkeella.
- Valitaan ja palkitaan kerran vuodessa tunturikohtaisesti ”vuoden aloite”, joka palkitaan kauden päättäjäisissä.
- Paperilomakkeen tulisi voida halutessa jättää ”idealaatikkoihin”, joita on useassa paikassa ympäri tunturia.
- Kootaan ryhmiä, joissa on eri osastojen ihmisiä etsimään ratkaisuja ennalta määriteltyihin asioihin.

Kokonaisuutena tämän kyselytutkimuksen tulokset osoittavat, että vain alle kolmannes yrityksen henkilöstöstä osallistuu aloitetoimintaan mutta henkilöstössä piilee paljon käyttämätöntä potentiaalia; henkilöstö kokee, että sen innovaatiokykyä ei hyödynnetä. Avoimissa vastauksissa korostuivat seuraavien asioiden tärkeys: henkilöstön mielipiteiden kysyminen, keskustelu ja kuunteleminen, kannustus, palkitseminen, toiminnasta tiedottaminen ja aloiteprosessin kehittäminen. Kuten konkreettisissa kehitysehdotuksissa ilmenee, on henkilöstöllä myös varsin toteuttavissa olevia ehdotuksia. Tämän kyselyn tulokset ovat hyvin luotettavat, sillä vastausprosentti 74 oli korkea ja vastaajan anonymisyyden ansiosta henkilöstö myös todennäköisesti kertoi todellisen mielipiteensä. Kyselyn luotettavuutta lisää myös valitsemani tapa kerätä vastaukset itse kentällä työskenteleviltä henkilöiltä, jolloin ei ollut välikäsiä lomakkeiden keräämiseen. Korkea vastausprosentti ja positiivinen vastaanotto kentällä kuvasti henkilöstön halua kehittää ja kertoa, kun kysytään.

Tämän henkilöstökyselyn tulokset ovat yrityksen innovaatiotoiminnan kehittämisen näkökannasta positiiviset, sillä vaikkakaan henkilöstö ei ole kovin aktiivisesti jättänyt aloitteita, niin käyttämätöntä innovaatiokykyä ja -halua löytyy. Henkilöstö tulee jatkossa aktivoida ja toimintaa kehittää ehdotuksien mukaan niin, että henkilöstön toistaiseksi käyttämätön innovaatiopotentiaali saadaan hyötykäyttöön.

## 6 BENCHMARKING

Benchmarking on menetelmä, jonka perustana on kiinnostus siihen, miten toiset yritykset toimivat ja menestyvät. Useimmiten benchmarkingissa tutkitaan menestyviä organisaatioita, pyritään oppimaan niiden menestyksen syitä ja ottamaan käyttöön muualla hyväksi havaittuja toimintatapoja. Aluksi benchmarkingissa identifioidaan oma kehittämistä kaipaava kohde ja menetelmä soveltuu yleensä parhaiten sellaisten kohteiden kehittämiseen, jotka voidaan määritellä selväpiirteisesti. Seuraavaksi etsitään jokaiselle kehittämiskohteelle vertailukumppanit, joilla kyseinen asia onnistuu paremmin tai paras maine. Tämän jälkeen kerätään järjestelmällisesti tietoa siitä, kuinka nämä yritykset tässä onnistuvat. Apuna voidaan käyttää monenlaista tiedonhankintaa kuten tutustumiskäyntejä. (Ojasalo ym. 2009, 163–164.)

Benchmarking-vierailu on järjestelmällisempi tapa oppia kuin normaali yritysvierailu. Sen avuksi voi suunnitella listan vierailun aikana havainnoitavista ja kysyttävistä asioista. Benchmarkingin jälkeen tuloksia tulkitaan kriittisesti, luovasti ja niitä sovelletaan omaan organisaatioon. On tärkeä huomata, mistä havaituista asioista voidaan oppia uutta, mikä on suoraan sovellettavissa omaan toimintaan ja mikä puolestaan vaatii omaan toimintaan sopivan ratkaisun löytämistä. Kaikki vertailukohteen hyvät puolet eivät ole aina sovellettavissa omaan toimintaan, sillä esimerkiksi organisaatiokulttuurien erot voivat olla liian suuria. (Ojasalo ym. 2009, 164.)

Oman toiminnan vertaaminen toisten toimintaan voi edistää yrityksen kilpailuasemaa usealla tavalla: esimerkiksi oman toiminnan taso muihin verrattuna selkiytyy, toisten innovaatiot voivat nopeuttaa omaa kehitystä ja tietoisuus kilpailijoiden olemassaolosta yleensä myös kiihdyttää kehittämishalukkuutta. Benchmarking toiminnassa on hyvä tärkeä varmistaa toiminnan laillisuus ja muistaa sopia tietojen salassapidosta asianmukaisella tavalla. On myös hyvä muistaa, että benchmarkingissa tulee yleensä esille sellaista uutta tietoa, jota ei pystytä ennakoimaan. Tähän on syytä varautua, jotta yllättäväkin tieto voidaan hyödyntää. (Ojasalo ym. 2009, 164.)

Halusin valita haastateltavat yritykset hieman eri koko luokista mutta myös eri toimialoilta. Tärkeimpänä valintakriteerinä oli kuitenkin yrityksen innovaatio-toiminta. KONE Oyj on listattu vuonna 2012 Forbesin maailman innovatiivi-

simpian yrityksen listalla sijalle 37. (Forbes 2013) Muita suomalaisia yrityksiä listalle ei päässyt, joten tässä vertailussa KONE Oyj on suomen innovatiivisin yritys. Oli siis luonnollista valita KONE Oyj yhdeksi haastateltavista yrityksistä. Sanoma Media Finlandin ajatukset herättivät mielenkiintoa Solatien kirjassa *Ideasta Innovaatioksi* (2009, 74.), jossa Sanoma Median Strategiajohtaja Masa Peura kuvailee yrityksen innovaatiotoimintaa hyvinkin rakentavasti. Kolmantena yrityksenä mukaan haluttiin ottaa matkailualan yritys. Olen työskennellyt usean vuoden Finnmatkoilla ja TUI Nordicin projekteissa mukaan lukien innovaatiotoimintaan liittyvät kehitystoimet. Tämän kokemukseni pohjalta TUI Nordicilla on ollut useita vuosia järjestäytyntä ja tuloshakuista innovaatiotoimintaa, joten valitsin Finnmatkat haastateltavien yritysten joukkoon. Toteutin haastattelut kasvotusten ja puhelinhaastatteluina aikavälillä lokakuu 2013 – tammikuu 2014.

Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 47.) mukaan puolistrukturoitua haastattelumenetelmää kutsutaan teemahaastatteluksi. Teemahaastattelua voidaan pitää lomake- ja avoimen haastattelun välimuotona. Haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan haastattelutilanteessa. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia ja analysoida. (Hirsjärvi–Hurme 2009, 48). Tyypillisintä tällaisessa haastattelussa on että haastattelun aihepiiri eli teema tai teema-alueet ovat jo ennalta tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2003, 203.) Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelussa edetään aiheen keskeisten teemojen varassa (Hirsjärvi–Hurme 2009, 48).

## **6.1 Haastattelujen toteutus**

Lähestyin benchmarking-haastateltavia sähköpostitse haastatteluajan sopimiseksi. Varasin aikaa haastatteluun 30–45 minuuttia ja toteutin haastattelut kasvotusten tai puhelimitse mahdollisuuksien mukaan. Toimitin haastateltaville kysymykset ennen haastattelua ja äänitin keskustelut myöhempää auki kirjoittamista varten. Pyysin haastateltavilta myöhemmin suostumukset tässä raportissa esitettävän materiaalin käyttöön.

Haastattelun teemakysymysten suunnittelussa huomioin myös aloitetyöryhmän ehdotukset. Haastattelussa haluttiin löytää vastauksia siihen, miten yri-

tyksissä henkilöstö on otettu mukaan innovaatiotoimintaan sekä miten ideoita kerätään ja käsitellään. Näistä asioista haluttiin selvittää miten muut yritykset ovat kyseiset asiat ratkaisseet ja miten yrityksessä toteutetaan innovaatiotoimintaa tällä hetkellä. Kaikille yrityksille esitettiin seuraavat teemakysymykset, joiden tukena oli tarkentavia lisäkysymyksiä:

1. Ketkä osallistuvat yrityksen innovaatiotoimintaan?
2. Miten henkilöstön osallistuminen innovaatiotoimintaan on organisoitu? (Miten ideoita kerätään, kuka käsittelee ideat ja miten toteutettavat ideat valitaan? Miten toiminta on suhteessa muuhun tuotekehitykseen tai kehitystoimintaan? Miten toimintaa arvostetaan? Miten yrityksen johto on sitoutunut?)
3. Miten henkilöstöä motivoidaan osallistumaan?
4. Mitkä ovat innovaatiotoiminnan resurssit (tilat, henkilöresurssit, koulutus, kisat, kampanjat, järjestelmät)?
5. Miten toiminnan tuloksia mitataan? Millaisia määrällisiä tavoitteita on asetettu?

Myöhemmin tässä raportissa olen esittänyt kunkin yrityksen vastaukset yllä mainittujen kysymyksiin mukaan numeroimalla. Olen siis merkinnyt vastauksien yhteyteen kysymysnumeron toistamatta kysymystä uudelleen.

Teemahaastattelutilanteet ovat kaksisuuntaisia vuorovaikutustapahtumia. Tästä syystä niin haastattelijan kuin haastateltavan kyvykkyys ja tyyli voi vaihdella haastattelutapaus-kohtaisesti. Yhdestä haastattelun teemasta voi viritä useita tarkentavia kysymyksiä ja antoisa keskustelu. Hirsjärvi ja Hurme (2009) suosittelivatkin tästä syystä suhteellisen avointa ja sitomatonta haastattelumenetelmää, sillä se on joustavin ja paljastavin ihmisen kohtaamispa. (Hirsjärvi–Hurme 2009, 53.)

Kuten aiemmin on todettu, teemahaastattelu suositellaan pidettävän suhteellisen joustavana ja avoimena haastattelutilanteena. Tämä periaate voidaan katsoa pätevän myös haastateltavien valinnassa. Tutkimuksen aihe ja sen kohdejoukko vaikuttaa ketä valitaan haastateltaviksi. Tutkijan on ensin pää-

tettävä, minkälaisia ihmisiä hänen tulisi haastatella. Sen jälkeen päätetään haastateltavien määrä ja tapahtuuko haastattelut yksittäis- vai ryhmähaastatteluna. Kun nämä asiat on pohdittu tarkkaan, tulee tutkijan vielä kriittisesti tarkastella haastateltavien luetteloa. (Hirsjärvi–Hurme 2009, 59–60.)

Haastattelurunkoa laatiessa haastattelijä ei laadi yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan niin sanotun teema-alueuuttelon. Teema-alueuuttelo on haastattelijan muistilista ja haastattelua ohjaava punainen lanka, jossa aiheen päälinjoja on hahmoteltu. ”Teema-alueiden pohjalta haastattelijä voi jatkaa ja syventää keskustelua niin pitkälle kuin tutkimusintressit edellyttävät ja haastateltavan edellytykset ja kiinnostus sallivat” (Hirsjärvi–Hurme 2009, 67). Teema-alue tulisi siis olla tarpeeksi väljä, jotta niin haastattelijä kuin haastateltavakin voisi toimia teemojen tarkentajana. Näin tutkittavan aiheen tai ilmiön monimuotoisuus ja monipuolisuus paljastuisi mahdollisimman hyvin. (Hirsjärvi–Hurme 2009, 66–67.)

Ennalta asetettujen hypoteesien todentamista teemahaastattelujen kautta ei ole Hirsjärven ja Hurmeen (2009) mukaan suositeltavaa. Teemahaastattelumenetelmää käyttäessä ollaan yleensä kiinnostuneita tutkittavan aiheen tai ilmiön perusluonteesta ja sen ominaisuuksista sekä mahdollisesti hypoteesien löytämisestä. (Hirsjärvi–Hurme 2009, 66.)

Teemahaastattelun analysointi voi alkaa jo haastatteluvaiheessa. Haastattelijä voi tehdä havaintoja ilmiöiden toistuvuuden perusteella ja hän voi kerätä lisää aineistoa tarkistaakseen jonkin haastattelussa muotoutuneen hypoteesin. (Hirsjärvi–Hurme 2007, 136.) Teemahaastattelun litterointi eli sanasanainen puhtaaksikirjoittaminen voidaan tehdä valikoidusti, esimerkiksi vain teema-alueista. Jos tarkkaan haastattelun purkamiseen ei ole syytä, teemahaastattelun aineistoa ei välttämättä tarvitse kirjoittaa tekstiksi, vaan haastateltava voi tehdä päätelmiä suoraan tallennetusta (esimerkiksi ääni- tai videonauhoilta) aineistosta. (Hirsjärvi–Hurme 2007, 138–141.)

Äänitin haastattelut ja tein jo haastattelun aikana muistiinpanoja. Litteroin äänitteet, jonka jälkeen teemotin aineiston haastattelun pääkysymyksien mukaisesti. Tiivistin oleelliset tulokset tässä raportissa esitettävään muotoon. Kunkin haastattelun analyysissä keräsin yrityksen innovaatiotoiminnassa huomioitavia asioita niiden toistuvuuden ja asian painottamisen mukaan.

### 6.1.1 Benchmarking Sanoma Media Finland

Sanoma Media Finlandilta haastattelin kasvotusten 28.10.2013 yrityksen strategiasta ja digitaalisesta kehityksestä vastaavaa johtajaa Masa Peuraa. Yrityksellä on henkilöstöä Suomessa 3000 ja konsernin henkilöstömäärä on noin 10 000. Sanoma Media Finlandilla on ollut aiemmin suoria online innovaatiokanavia, joihin kuka tahansa henkilöstöstä on voinut jättää ideoita. Näissä haasteena on ollut ideoiden kohtuullisen pieni potentiaali ja niiden vaatima käsittelytyö sekä ideoiden toteutuksen jalkauttaminen toimintaan. Esimerkkinä mainittiin yksikkö, jolla oli aiemmin käytössä tuotekehityksen kuuma linja, johon vastaanotetut aloitteet käsiteltiin ja kaikille henkilöille vastattiin. Tämän kautta tuli paljon hyviä pieniä kehitysideoita mutta ei juurikaan isompia ideoita. Yrityksessä todettiin, että nämä pienemmät kehitysideaat voidaan käsitellä suoraan esimiehen tai yksikön esimiehen kanssa eli ei koettu, että kyseistä kuuma linja -mallia kannattaisi jatkaa. (Peura 2013.)

Sanoma Media Finland testasi vuoden ajan innovaatiomallia, jossa ulkoinen yritys ideoi eri yksikköjen kanssa uusia palveluja. Mallia ei kuitenkaan jatkettu vuoden jälkeen, koska koettiin, että toiminnan pitää olla kiinteä osa yrityksen omia prosesseja ja ensin pitää miettiä tarpeet mitä lähdetään kehittämään tai ratkaisemaan ja sitten rakentaa toiminta sen ympärille. Avoimen laajemman määrittelemättömän ideoinnin sijaan haetaan ratkaisuja johonkin tiettyyn osaluueeseen ja saadaan hyvät ehdotukset mahdollisimman suoraviivaisesti toteutukseen – tämä malli tuntuu tällä hetkellä toimivan Sanoma Mediassa. (Peura 2013.)

Sittemmin Sanomalla on rakennettu toimintamallit ja organisoiduttu siten, että uuden liiketoiminnan kehittäminen ja innovaatiotoiminta tulee osaksi koko konsernin strategiaa. Sanoma on perustanut mm. Innovation Labin, joka toimii sekä Suomessa että Hollannissa uusien ideoiden hautomona ja yksikköjen tukena innovaatiotoiminnassa. Sanoma Ventures puolestaan sijoittaa lupaaviin kasvuyrityksiin. Molemmat toiminnot ovat tiiviissä yhteistyössä paikallisten uudenliiketoiminnan kehityksen tiimien kanssa. (Peura 2013.)

1. Sanoma Media Finlandissa koko henkilöstö osallistuu tavalla tai toisella kehittämiseen ja innovointiin. Tiettyjen ulkoisten kumppanien kanssa tehdään säännöllisesti kehitystyötä yhdessä. Asiakkaiden kanssa toteutetaan paljon

erilaisia työpajoja, joissa mietitään yhdessä uusia palveluja. Esimerkkinä mainittiin HS Open Lab:s, joka perustettiin kehittämään partneruuksia ja datajournalismia. Alussa se mm. tarjosi tutkijoille uutta tietoa, jota he voivat käsitellä kehittämisen näkökulmasta ja sittemmin toiminta on keskittynyt uudelleen sisällöntuotannon menetelmiin datan avulla. Sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa on siis jatkuvaa yhteistyötä ja toiminta mietitään aina tarpeen mukaan. Erilaisia ideakilpailuja järjestetään niin organisaation sisäisesti ja ulkoisesti.

*”On tärkeää, että koko henkilöstö on jollain tavalla mukana kehittämisessä mutta pitää olla selkeä fokus missä haetaan isompia uusia juttuja.”*

2. Sanoma Media tekee innovaatiotoimintaa useammalla eri tasolla. Konsertitasolla on innovaatio-ohjelmia, jossa tiettyyn aiheeseen etsitään pohjatietoja, ratkaisuja ja kehitysideoita eri maista – parhaat ja hyväksytyt ehdotukset viedään jatkokehittelyyn ja käytäntöön tietyllä mallilla. Innovaatio-ohjelmissa muutaman henkilön ryhmä arvioi kriteerien pohjalta kyseisen ohjelman puitteissa mitkä ideat etenevät. Lisäksi yrityksellä on maatasolla käytössä kehitystiimejä eri puolella organisaatiota ja lähellä toimintaa. Kehitystiimien päätyö on kehittää yrityksen palveluja yhdessä eri yksiköiden kanssa esimerkiksi uuden liiketoiminnan kehittämisen tiimi. Kehitystiimit ratkaisevat tiettyä ongelmaa ja käyvät keskustelua eri yksiköiden kanssa. Toimitusjohtaja ja strategiajohtaja päättävät yhdessä projektin vastuuhenkilön kanssa jatkotoimista. Kehitystiimien lisäksi yrityksessä on pienempää jatkuvaa kehittämistä eri puolella organisaatiota. Yksikötasolla on myös omat kehitystiimit, jotka tekevät kehittämistä arjen työn ohella. Yksiköissä on kehityssuunnitelmat ja kehitystoiminta on jatkuvaa; ideoita kerätään niin henkilöstöltä kuin yhteistyökumppaneilta jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Yksiköiden ideat käsittelee kehityksen ohjausryhmä, joka päättää isommista kehitysasioista. Lisäksi yrityksellä on erikseen digitaalisen toiminnan johtoryhmä. Yksiköissä jokainen voi ehdottaa ideoita esimiehen kautta ja yksittäin syntyvien ideoiden käsittely tapahtuu vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa. Mikäli idea liittyy naapuritiimiin toimintaan, idea esitetään suoraan sinne.

*”Johto on hyvin sitoutunut ja kaikki organisaatiossa ymmärtävät, että on pakko kehittää ja vauhdittaa kehitystä, koska jos sitä ei*



*tehdä, ei olla kohta olemassa. Eli innovaatiotoiminta ja kehittäminen ovat kaikkien agendalla tosi korkealla.”*

3. Henkilöstöä motivoidaan siten, että he pääsevät itse viemään ideansa eteenpäin. Esimerkiksi innovaatio-ohjelmissa idean esittäjä lähtee vetämään kyseistä projektia ja palkkiot määräytyvät projektin onnistumisen mukaisesti. Palkitseminen tapahtuu innovaatio-ohjelmien kautta ja muualla organisaatiossa ei ole vakioprosessia palkitsemiseen. Aikaisemmin yrityksellä oli käytössä prosessi, jossa kaikki ideat menivät tietyn putken läpi mutta nykyään ei ole olemassa vain yhtä mallia. Yksittäisten ideoiden kohdalla on esimiehen tehtävä varmistaa, että ideat kuunnellaan ja käsitellään.

*”Henkilöstön suhtautuminen riippuu paljon siitä miten paljon se on mukana kehitystoiminnassa.”*

4. Henkilöstöresurssit ovat organisaation kehitystoiminnan mukaiset ja innovaatio-ohjelmissa on omat budjetit. Lisäksi konsernibudjetteja käytetään kehittämiseen ja yksiköiden kehitystiimeissä budjetoidaan erikseen projektit. Koko organisaation yhteistä järjestelmää ideoiden käsittelemiselle ei tällä hetkellä ole. Ideoista ei niinkään ole pulaa, toteutus on enemmänkin suurempi haaste tällä hetkellä. Innovaatio-ohjelmien ideakisoissa käsitellään omassa systeemissä ohjelman ideat ja kehitystiimeissä on omat systeeminsä. Innovaatio-ohjelmien keskeinen osa on koulutuksellinen puoli. Yhtenä tärkeänä tavoitteena on opettaa uudenlaisia innovaatio- ja kehitysmenetelmiä henkilöstölle, jotta se alkaa miettiä miten jonkun idean voisi viedä ketterämmin käytäntöön tai miten kehitystyö nopeutuu. Yrityksellä on ollut aiemmin erilaisia innovaatiokoulutusohjelmia mutta tällä hetkellä ei ole käynnissä erillistä koulutusta. Yrityksessä halutaan innovaatiotoiminnan olevan integroituna normaalitoimintaan ja toimintamallina on se, että hyvä idea pyritään viemään nopeasti käytäntöön. Muodollisia malleja ei siis ole johtuen niiden byrokraattisuudesta ja ajankäytöstä. Ideoita ei haluta viedä raskaan päätöspolun läpi, vaan jos jollekin tulee idea, hän lähestyy oikeaa tahoja ja hyvää ideaa lähde-tään toteuttamaan. Nopeus ja tekeminen yhdistyvät jatkuvassa tekemisessä – siihen yritys pyrkii.

5. Innovaatio-ohjelmissa seurataan miten valitut projektit etenevät ja mitkä ovat tulokset. Kehitystiimien työssä on puolestaan omat tavoitteet esimerkiksi digitaalisten tuotteiden osalta tai kasvutavoitteet uusien tuotteiden osalta ja

näitä tavoitteita mitataan käytännön tekemisessä. Kehitystiimeissä voi olla myös määrällisiä tavoitteita, esimerkiksi tämän vuoden aikana tulee lanseerata tietty määrä uusia palveluja jollakin osa-alueella. Osa kehitystyöstä perustuu asetettuihin kasvutavoitteisiin.

*”Teidänkin tulisi miettiä mitkä ovat ne osa-alueet millä haluatte kehittyä ja lähdette keräämään tiettyyn osa-alueeseen ideoita. Ja se kuka siitä toiminnasta vastaa, käsittelee ideat ja vie toteutukseen ideat, jotka halutaan toteuttaa. Avoin ideoiden kerääminen yleisellä tasolla tuottaa paljon ideoita ja käsittely vie aikaa sen sijaan, että haette tiettyyn ongelmaan vastauksia. Esimerkiksi ideoidaan aiheeseen kansainvälinen matkailu ja vastuutetaan se jollekin henkilölle, joka esittelee ideat, mitkä niistä viedään eteenpäin ja huolehtii toteutuksesta – suoraviivaista toimintaa. Kannattaa myös jollakin lailla seurata ideoita ja tehdä niitä kehitystoimenpiteitä – eli se on tärkeää, että on se henkilö joka ottaa sen kopin ja vastuun toteutuksesta.”*

Keräsin haastatteluaineistosta toistuvuuden tai haastateltavan painotuksien mukaan esille nousevia asioita. Sanoma Median Finlandin innovaatiotoiminnassa huomioitavia asioita ovat seuraavat:

- Yrityksen johto on hyvin sitoutunut ja kaikki organisaatiossa ymmärtävät jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen merkityksen.
- Yrityksessä koetaan tärkeänä, että koko henkilöstö on mukana kehitystoiminnassa.
- Henkilöstön suhtautuminen riippuu siitä, miten paljon se on mukana kehitystoiminnassa; henkilöstöä motivoidaan osallistamalla.
- Ensin mietitään tarpeet mitä lähdetään ratkaisemaan ja sitten rakennetaan toiminta sen ympärille.
- Haetaan ratkaisuja tiettyyn haluttuun aiheeseen, jotta saadaan varmasti ideoita sille alueelle, jota halutaan kehittää.
- Selkeä suunta suurempien kehityshaasteiden ratkaisemiseksi, pienemmät kehitysideat ratkotaan arjen toiminnassa.

- Hyväksytyt kehitysehdotukset viedään mahdollisimman suoraviivaisesti toteutukseen.
- Vastuhenkilö toteuttaa kehitystyötä tietyistä aihe-alueesta.
- Asiakkaat ja kumppanit osallistuvat uusien palvelujen kehitystyöhön.

### 6.1.2 Benchmarking Kone Oyj

Kone Oyj:ltä haastattelin innovaatiopäällikköä Ari Hännistä 16.12.2013 puhe-  
linhaastatteluna. Koneen kokonaishenkilöstömäärä on noin 40 000 ympäri  
maailmaa. Tuotekehityksen parissa työskentelee 800 henkilöä, jotka ovat  
aktiivisesti mukana innovaatiotoiminnassa. Globaalisti henkilöstön määrä on  
40 000. Koneella on pitkät perinteet jatkuvan kehittämisen ja teknisen kehit-  
tämisen edelläkävijänä. Johto on hyvin sitoutunut ja kehittämiseen panosta-  
minen on ollut johdon strateginen valinta hyvin pitkään. Neljä vuotta sitten  
yritys otti käyttöön innovaatiojärjestelmän ja tuolloin kannustettiin ahkerasti  
kaikkia osallistumaan ja henkilöstön aktivointi oli tärkein tavoite. Ideoita tulikin  
todella paljon mutta suuri osa oli kuitenkin 'huonoja ideoita' (ideoita, jotka  
eivät olleet teknisesti mahdollisia, kyseinen ratkaisu oli jo toteutettu tai ideas-  
ta ei löydetty lisäarvoa asiakkaalle tai yritykselle) mutta henkilöstö oppi jaka-  
maan ideoitaan. Myöhemmin kriteerejä ja palkitsemista on hiljalleen kiristetty.  
(Hänninen 2013.)

Innovaatiojärjestelmän käyttöönotossa oli yrityksessä ymmärrys, että kysei-  
nen systeemi kantaa vain tietyn ajan ja vuoden 2014 aikana yrityksessä on-  
kin tarkoitus muuttaa järjestelmää. Yrityksen henkilöstölle tehdyn innovaatio  
barometrin tuloksena on selvinnyt, että henkilöstö haluaa itse osallistua idean  
toteutukseen. Vuoden 2014 aikana yritys haluaa lisätä henkilöstön vastuuta  
innovaatioiden edistämisestä ja toteuttamisesta eli kannustetaan henkilöstöä  
viemään ideoita pidemmälle kuin vain kirjoittamaan innovaatiojärjestelmään  
kolme riviä selvitystä. Yritys jatkaa edelleen innovaatiojärjestelmän käyttöä  
ideoiden käsittelyssä mutta henkilöt voivat jatkossa osallistua enemmän toi-  
mintaan ja ideaa pyritään kehittämään jo alussa niin pitkälle, että nähdään  
sen kantavuus mahdollisimman pian. (Hänninen 2013.)

*”Mielestämme teimme oikein, että emme liikaa alussa rajanneet ideointia ja mitä tahansa sai esittää. Kynnys ehdottaa ideaa on riittävän matala ja kaikilla on oikeus laittaa idea järjestelmään. On ehdottoman tärkeä saada kynnys matalaksi ja saada kaikki tuntemaan, että se on kaikkien oikeus, eikä tarvitse kysyä esimieheltä lupaa. Nyt meillä on seuraavat stepit systeemissä ja voidaan tiukentaa kriteerejä.”*

1. Koneen syvempään innovaatiotoimintaan osallistuvat tällä hetkellä tuotekehityshenkilöstö ja joitakin sidosryhmien edustajia muun muassa markkinoinnista, myyntiyhtiöistä, hissitehtaalta ja asennusorganisaatiosta. Nämä henkilöt on pyydetty mukaan asiantuntijoina. Yhteistyötä tehdään myös oppilaitosten kanssa esimerkiksi Aalto yliopiston tuotekehityksen kurssin muodossa. 95 prosenttia ideoista tulee suoraan tuotekehityksen kautta, tasaisesti ympäri maailman eri tuotekehityksen yksiköistä. Koska yrityksen koko on suuri, on syvempi innovaatiotoiminta rajattu tuotekehitykseen. Suorittavalla tasolla esimerkiksi hissitehtaalla on käytössä perinteisemmät aloitejärjestelmät ja niissä tavoitteet ovat erilaiset ja korjataan havaittuja ongelmia eli kyseessä on enemmänkin korjaustoimintaa. Tuotekehityksen innovaatiotoiminta tähtää puolestaan enemmän visioihin eli siihen mitä tarvitaan viiden vuoden kuluttua tai minkälainen ratkaisu voisi olla hyvä kahdeksan vuoden kuluttua.

2. Yrityksellä on käytössä innovaatiojärjestelmä, johon kuka tahansa tuotekehityshenkilöstöstä voi laittaa ideoita ja kommentoida niitä. Yrityksellä on erikseen Ownerit (yksikön, tiimin tai osaston vetäjät) ja Championit (tietyn alueen asiantuntijat), jotka prosessoivat ideat ja päättävät, mitkä niistä vieään eteenpäin ja mitkä arkistoidaan. Ideat on jaettu eri kategorioihin. Järjestelmässä on myös erilliset viralliset kriteerit kuten asiakasarvo, tekninen toteutettavuus, tuotantoon tai markkinoille implementointi ja uutuusarvo. Tyypillisesti nämä Ownerit ja Championit tekevät kuitenkin arvioinnin ammattitaidolla kokonaisuutena, eivätkä välttämättä listaa eri kriteerejä kohta kohdalta. Hyväksytyjen ideoiden kohdalla mietitään myös onko kyseessä muutospyyntö vai tuleeko ensin aloittaa tutkimusvaihe, jonka jälkeen vasta voidaan aloittaa toimeenpano. Lisäksi yrityksessä käytetään niin kutsuttuja Challengeja eli otetaan jokin tietty aihe, johon halutaan muutaman viikon aikana mahdollisimman paljon ideoita. Yrityksessä on myös erikseen palvelutuotekehitysourganisaatio, jossa kehitetään palveluja. Lisäksi yrityksellä on patenttiosasto,

jonne toimitetaan keksintöilmoitukset ja jonka kautta tulee vuosittain noin 50 patenttia.

3. Tuotekehityshenkilöstöä motivoidaan osallistumaan riittäväällä panostuksella; esimerkiksi hyvillä omilla ideoilla tai ratkaisevilla kommentteilla tehtyihin ideoihin henkilöstö voi saada osan vuosibonuksesta. Henkilöstöä kannustetaan arjen työssä aktiiviseen ideointiin. Idean voi myös esittää muutenkin kuin sanallisesti. Esimerkiksi palveluidean voi sen esittää lyhyenä näytelmänä, jotta vastaanottaja ymmärtää mistä ideassa on kyse. Yrityksessä on järjestetty ideointikisoja niin, että on ilmoitettu tietyn kisan olevan käynnissä innovaatiojärjestelmässä ja sen seurauksena on kerääntynyt noin 25–50 ideaa kyseiseen aiheeseen. Yrityksessä on kuitenkin huomattu, että pelkästään kuvaamalla jokin tarve, asia ei välttämättä aukene kaikille, sillä näkemykset tarpeesta voivat olla hyvin erilaiset. Jatkossa yrityksen tavoitteena onkin pitää ennen kisa muutaman tunnin ideapaja, jonka tavoitteena on kaksi asiaa: ensinnäkin jo muutaman tunnin aikana voi syntyä loistoidea ja toiseksi ideapaja tuo porukan 'samalle viivalle'. Näin ollen seuraavan parin viikon aikana, jolloin kisa on käynnissä, kaikki miettivät oikealta pohjalta mitä kisassa halutaan. Tämän seurauksena saadaan laadultaan parempia ideoita eli sellaisia ideoita, jotka ratkaisevat juuri sen asian johon kyseisessä kisassa haetaan ratkaisuja.

*”Teilläkin olisi hyvä järjestää räväkkä alku näille kisoille, koska se tuo koko henkilöstön paremmin juttuun mukaan. Jos joku kisa avataan vain jossain järjestelmässä, niin kuinka mielekkäänä joku lumettaja tuntee se jutun?”*

*”Periaatteessa ne ketkä on teillä siellä hisseillä töissä näkevät kaikki hiihtäjät ja jos hisseillä on yhtään jonoa niin ihmisethän puhuvat aika avoimesti päivän aikana kohtaamistaan hyvistä ja huonoista asioista – tämän kautta saadaan hissipojille viesti, että he ovat kaikista lähimpänä asiakasrajapintaa eli kuunnelkaa mitä asiakkaat puhuvat ja poimikaa sieltä niitä ideoita – eli ei ideointi ole mitään rakettitiedettä ja jokainen on ihan yhtä pätevä innovaatiovoimaan kuin kuka tahansa muukin tässä firmassa.”*

4. Tuotekehityksen budjettien lomassa yritys käyttää rahaa innovaatiojärjestelmän kautta tuleviin ideoihin. Tuotekehitysprojekteihin on varattu rahaa ja uudet ideat voidaan usein liittää näihin meneillään oleviin projekteihin. Yritys voi myös tarvittaessa keskeyttää toisen hankkeen ja sen sijaan toteuttaa idean, joka nähdään kannattavampana. Kaikki tuotekehityshenkilöstöstä koulu-

tetaan tunnin mittaisella innovaatiokoulutuksella. Yritys toteuttaa myös jatkossa kisoja ja käyttää edelleen innovaatiojärjestelmää.

5. Yrityksessä seurataan ideoiden määrää, prosessointinopeutta, hyväksytyjen ideoiden määrää ja näiden käyttöönottoa. Osa näistä luvuista on seurattavissa innovaatiojärjestelmän avulla. Ideoiden käsittelylle on tavoiteajat. Yrityksen tulevaisuuden tavoitteissa korostetaan koko idean läpimenoaika eli idea pyritään saamaan mahdollisimman pian protomalliksi ja sen myötä jatkopäätös ja kokonaisajan lyhentäminen nopeammalla implementoinnilla. Läpimenoaika vaihtelee kolmesta kuukaudesta viiteen vuoteen. Koneella syntyy hieman alle 1000 ideaa vuodessa, joten määrä on varsin suuri mutta niin on organisaatiokin. Sama määrällinen tavoite on koettu hyväksi myös jatkoa ajatellen. Aiemmin saattoi pelkästään yhdessä kuukaudessa tulla sama määrä kuin nyt vuodessa. Tuolloin yrityksessä jaettiin bonukset pelkästään ideoiden määrään perustuen ja haluttiin kannustaa henkilöstöä aktiiviseen ideointiin. Aiemmin yli 90 prosenttia ideoista oli 'huonoja' ja nykyään määrä on paljon pienempi mutta ideoista kuitenkin hyväksytään noin 10 prosenttia.

Keräsin haastatteluaineistosta toistuvuuden tai haastateltavan painotuksien mukaan esille nousevia asioita. KONE Oyj:n innovaatiotoiminnassa huomioitavia asioita ovat seuraavat:

- On ehdottoman tärkeä saada aloitteiden jättämisen kynnys matalaksi, jotta henkilöstö oppii systeemin. Tämän jälkeen kriteerejä voi kiristää ja keskittyä laatuun.
- On tärkeä saada koko henkilöstö tuntemaan, että aloitteiden jättäminen on kaikkien oikeus.
- Henkilöstöä kannustetaan arjen työssä aktiiviseen ideointiin.
- Yrityksellä on nimetyt Ownerit (yksikön vetäjät) ja Championit (asian-tuntijat), jotka käsittelevät ideat.
- Ideakisojen alussa henkilöstölle ideapaja, joka johdattelee aiheeseen.

- Kaikki innovaatiotoimintaan osallistuvat henkilöt on koulutettu tunnin innovaatiokoulutuksella.
- Massavaiheen jälkeen yritys panostaa aloitteiden määrän sijaan laatuun.
- Tulevaisuudessa yritys keskittyy myös läpimenoaikaan eli toteutettavat ideat pyritään saamaan mahdollisimman pian jatkotyöstöön.
- Yrityksellä on käytössä innovaatiojärjestelmä ideoiden keräämiseen.

### 6.1.3 Benchmarking Finnmatkat / TUI Nordic

Finnmatkoilta haastattelin puhelimitse 17.1.2014 Kari Henneriä, joka toimii yrityksen People & Culture osaston HR koordinaattorina. Henkilöstön määrä Finnmatkoilla on noin 60 ja TUI Nordicissa noin 1550 henkilöä, joista kohteissa työskentelee noin 650 henkilöä. Aiemmin yrityksellä oli käytössä WOW-niminen innovaatio-ohjelma, jossa henkilöstö pystyi jättämään aloitteen intraan ja seuraamaan sen etenemistä vaihe vaiheelta. Myös kriteerit olivat esitelly selkeästi ja jokainen sai aloitteestaan palautteen. WOW:n myötä henkilöstö innostui jättämään aloitteita ja myös tarkastelemaan aloitteiden toteutuskelpoisuutta. Myöhemmin WOW:sta luovuttiin, koska systeemi meni enemmän työlääksi ja vähemmän hyödylliseksi aloitteiden laadun suhteen. Tästä ajasta jäi kuitenkin yritykseen oppi aloitteiden aktiivisesta jättämisestä sekä ymmärrys minkälainen aloite voi mennä eteenpäin ja on toteutettavissa. Nykyinen innovaatiotoiminta tapahtuu yrityksen arkisessa toiminnassa, jonka pohjana on jatkuva uudistuminen. (Henner 2014.)

1. Yrityksen innovaatiotoimintaan osallistuu koko henkilöstö. Overseas henkilöstön osallistuminen on erityisen tärkeää, sillä se työskentelee lähellä asiakkaita ja välittää asiakkailta tulevat kehitysideoita. Esimerkkinä yrityksen WOW-ajan innovaatiosta on Guide Online palvelu, joka on edelleen käytössä ja nykyään tarjolla myös muilla matkanjärjestäjillä. Asiakkaiden kehitysideoita kuunnellaan kohteessa ja välitetään eteenpäin. Yritys selvittää myös jatkuvilla tutkimuksilla mitä asiakkaat haluavat. Yrityksen palveluprosessin aikana asiakkaita lähestytään noin kymmenen kertaa erilaisilla viesteillä. Tämän lisäksi palautetta ja ideoita kerätään myös sosiaalisen median kautta. Yrityk-

sellä on netissä Sisäpiirivinkit ja Lomakompassi, joissa yrityksen asiakkaat voivat jakaa vinkkejä ja mielipiteitä tuotteista. Myös näistä kanavista syntyy uusia ideoita eli sähköiset kanavat ovat tärkeitä työkaluja. Yrityksen varauksista 80 prosenttia tehdään netissä. Aloitteita ja ideoita kerätään myös sidosryhmiltä. Esimerkiksi Overseas palvelujohtaja on yhteydessä kohteessa oleviin sidosryhmiin kuten hotellinjohtajiin ja ohjelmapalvelutuottajiin.

*”Meillä on uutena palveluinnovaationa tulossa käyttöön Check In hotellien vastaanotossa eli asiakkaan ei tarvitse jonottaa lentokentällä vaan hän voi tehdä lähtöselvityksen jo hotellin aulassa. Tämä idea tuli asiakkaalta kohteessa ja se välitettiin eteenpäin ja nyt se on siis tulossa käyttöön.”*

2. Jatkuva uudistuminen on osa yrityksen arvomaailmaa, johon kuuluu myös tuottavuuden jatkuva parantuminen. Henkilöstö on koulutettu tähän ajatusmaailmaan ja innovaatiotoiminta on mukana arjen toiminnassa koko henkilöstön osalta – tällä haetaan strategiassakin osana olevaa differoitumista ja kannattavaa kasvua. Sekä kohteessa, että TUI Nordic toimistoilla ideoita kerätään arjen toiminnan yhteydessä: keskusteluissa, viikkopalavereissa vapaasti tai tiettyyn asiaan ja intranetissä tiettyyn aiheeseen liittyen. Lisäksi yrityksessä on 2–4 kertaa vuodessa kehityspäiviä, joissa keskitytään tiettyihin teemoihin. Henkilöstö on koulutettu oman kehittymisen myötä ymmärtämään koko yrityksenkin kehittämisen merkityksellisyyttä sekä toimintatapoja tavoitteiden toteuttamiseksi. Yrityksen organisaation matalaa rakennetta pidetään yhtenä merkittävä tekijänä – henkilöstön on helppo kertoa kehitysideoista. Turha hierarkkisuus on poistettu, organisaatio on ketterä ja aloitteet liikkuvat hyvin nopeasti. Esimerkiksi viikkopalavereissa kerätyt ideat kerätään muistiin ja esimies vie ne eteenpäin. Seuraavassa viikkopalaverissa esimies kertoo missä aloite menee tai jos päätös on tehty, lopputuloksen perusteluinen ja jatkotoiminen. Osa ideoista menee jopa parissa päivässä eteenpäin. Joissakin aloitteissa kestää kauemmin mutta asiasta tiedotetaan eli aina palataan annettuihin ideoihin. Varsinaisia kriteerejä ei aloitteille ole mutta yleisinä kriteereinä on uudistuminen ja tuottavuuden parantaminen.

Kohteissa kerättävät ideat menevät eteenpäin palvelupäälliköiden tai tuotepäälliköiden kautta. Aloitteista keskustellaan ennen niiden eteenpäin toimitamista. Overseas Operation Managerit käsittelevät aloitteet yhteispohjoisissa palavereissa. TUI Nordicissa on tuotekehityksen ohjausryhmä, joka



käsittelee palvelu- ja tuotekehitys ideat. Tuotekehitysosasto elää elämää usean vuoden päähän eli se suunnittelee tuotteita ja palveluja, jotka ovat tarjolla esimerkiksi kolmen vuoden päästä.

*”Osana jokapäiväistä työtä koko henkilöstö pyrkii uudistamaan toimintaa ja etsitään jatkuvasti uutta tapaa toimia. Meillä tuskin on sellaisia palaverieita, joissa yhtään uutta ideaa ei tulisi.”*

3. Yrityksessä on käytössä tavoitepalkkaus ja kannustepalkkaus. Lisäksi hyvistä ideoista voi saada palkkion ideasta riippuen. Palkitseminen vaihtelee ja erillisissä ideakampanjoissa voi olla myös erilliset palkinnot kuukauden parhaan idean antajalle. Esimerkiksi henkilöstö keräsi ideoita yhteisesti käytössä olevaan ’7 hyvää toimintatapaa’ kohtaan ’sahan teroittaminen’ eli miten hallitaan stressiä ja näin ollen henkilöstö keräsi ideoita oman työhyvinvoinnin parantamiseksi.

*”Yrityksen henkilöstölle annetaan mahdollisuus osallistua kehittämiseen ja suunnitteluun – tämän myötä he pääsevät vaikuttamaan sekä sitoutuvat paremmin ja muuttunut toiminta tulee nopeammin osaksi arkea.”*

4. Yrityksen johto ja henkilöstö ovat strategian ja arvojen myötä sitoutuneita innovaatiotoimintaan. Yrityksen toimistolla on rennompia kokoustiloja ja nyt myös kohteessa työskentelevien työtiloja kehitetään samaan suuntaan. Yrityksen henkilöstö on koulutettu ’Tie menestykseen’ koulutuksella, joka toimii pohjana jatkuvalla uudistumisella, niin toimintaa kohden kuin työntekijä ihmisenäkin. Yrityksellä on 2–4 kertaa vuodessa koko henkilöstön kehityspäiviä, joita pidetään henkilöstön parissa erittäin tärkeänä ja hyödyllisenä. Tilaisuuden alussa koulutetaan henkilöstö tiettyyn aiheeseen, jonka jälkeen tehdään eri osastojen henkilöiden kesken ryhmätöitä, joissa kerätään kehitysideoita ja tehdään yhdessä jatkosuunnitelma.

*”Esimerkiksi edellisen kerran syyskuussa 2013 yrityksessä oli sosiaalisen median kehityspäivä, jossa esiintyi ensin konsultteja ja vierailuvia esiintyjä muista yrityksistä esittelemässä aihetta ja heidän tapaansa toimia. Tämän jälkeen tehtiin ryhmätöitä ja koottiin ideoita, jonka seurauksena tehtiin karkea jatkosuunnitelma Finnmatkojen sosiaaliselle medialle. Näin koko yrityksen henkilöstö pääsee mukaan suunnitteluun, sitoutuu paremmin ja ottaa myös osaksi tulevaa toimintaa.”*

Kampanjoita ja kyselyä tehdään viikko-palaverieissa ja intrassa, usein tiettyyn teemaan liittyen ja useamman kerran kuukaudessa. Yrityksellä ei ole käytös-

sä tiettyä järjestelmää, vaan käytössä on useita eri järjestelmiä tarpeen mukaan. Esimerkiksi tiettyyn kysymykseen vastauksia haettaessa, on intrassa käytössä webropol-lomake. Hyödyllinen aloite toteutetaan, jos se nähdään tarpeelliseksi. Raha löydetään tuotekehityksestä tai jostakin muusta yksiköstä eli mikään aloite ei jää toteuttamatta sen takia, että tietyllä yksiköllä ei ole resursseja.

5. Yrityksessä ei ole käytössä erillistä innovaatiojärjestelmää, joten aloitteiden vuosittaista määrää ei tiedetä. Määrällisiä tavoitteita ei ole asetettu, vaan yrityksessä koetaan tärkeänä tapa toimia jatkuvasti uudistuvasti ja innovaatiotoiminta sisältyy yrityksen liiketoimintaan, jossa haetaan jatkuvasti kannattavaa kasvua. Yrityksellä on erilaisia mittareita palvelujen kehittämiseksi esimerkiksi Net Promoters Score, jossa mitataan suosittelevia asiakas kyseistä kohdetta tai palvelua.

Keräsin haastatteluaineistosta toistuvuuden tai haastateltavan painotuksien mukaan esille nousevia asioita. Finnmatkojen innovaatiotoiminnassa huomioitavia asioita ovat seuraavat:

- Yrityksen innovaatiotoiminta perustuu henkilöstöjohtamiseen.
- Uuden etsiminen ja jatkuva uudistuminen on osa yrityksen toimintaa, koko henkilöstö on koulutettu tämän osalta.
- Henkilöstöä osallistetaan suunnitteluun ja kehittämiseen, kuunnellaan ehdotuksia ja sen myötä sitoutetaan.
- Aloitteiden jättäminen on helppoa ja mukana jokapäiväisessä työssä.
- Organisaatio on ketterä ja aloitteet liikkuvat nopeasti.
- Yrityksessä tehdään ennakoivaa palveluiden kehittämistä esimerkiksi kolmen vuoden päähän.
- Yrityksessä on avoin työilmapiiri ja turha hierarkisuus on poistettu.

- Yrityksen johto on sitoutunut innovaatiotoimintaan ja tarvittaessa raha innovaatioihin löydetään.
- Yritys kerää aktiivisesti ideoita asiakkailta ja sidosryhmiltä.

## 6.2 Haastattelujen tulokset

Yllä yrityskohtaisesti esitettyjen haastattelutuloksien lisäksi halusin koota konkreettisia kehitysehdotuksia tämän tutkimuksen kehitysalueisiin liittyen. Kolmen eri yrityksen toiminnan selvityksien pohjalta valitsin sellaisia toimenpide-ehdotuksia, jotka vastasivat tämän tutkimuksen kysymyksiin koskien aloiteohjelman kehittämistä, hyödyllisten aloitteiden määrän kasvattamista ja edellytyksiä onnistua innovaatiotoiminnassa. Näihin teemoihin hain ehdotuksia haastattelussa esiintyvyyden perusteella, huomioiden myös tutkimuksen aiemmissa vaiheissa esille tulleet ehdotukset. Yrityksen aloiteohjelman kehittämiseen liittyviä ehdotuksia olivat seuraavat:

- Suunnitellaan ja päätetään ennalta vuositasolla mitä asioita tai osa-alueita halutaan kehittää ja mihin jatkossa haetaan ratkaisuja.
- Otetaan käyttöön toimiva järjestelmä, joka mahdollistaa kaikkien aloitteiden kirjaamisen samaan paikkaan, kisojen toteutuksen ja mahdollisesti myös arvioinnin.
- Valitaan kullekin kehitettävälle osa-alueelle vastuhenkilö.
- Varmistetaan, että oikea henkilö vastaa aloitteen toteutumiskelpoisuudesta eli karsitaan riskit siitä, että aloite hylätään, koska vastaanottaja ei ymmärrä aloitteen todellista merkitystä.
- Aloitetyöryhmä voisi olla tuotekehityksen ohjausryhmä, jossa on myös yrityksen johtoryhmän jäseniä. Tarvittaessa voi muodostaa molemmat.

Kehitysehdotuksia hyödyllisten aloitteiden määrän kasvattamiseksi olivat seuraavat:

- Järjestetään ideapajoja kisojen yhteydessä.

- Kehitysideoita kysytään jokaisessa viikkopalaverissa, halutessa tiettyyn teemaan. Aloitteet kerätään viikkomuistioon ja esimies vie aloitteet eteenpäin sekä kertoo työntekijöille jatkotoimista.
- Järjestetään koko henkilöstölle 2–4 kertaa vuodessa erillisiä kehityspäiviä tiettyä teemaa kehittäen.
- Yksiköt voisivat toimia innovaatiotiimeinä. Yritys voi järjestää tiimikisoja, jolloin tiimit miettivät yhdessä ratkaisuja annettuun aiheeseen.

Onnistuneen innovaatiotoiminnan edellytysten kehittämiseksi liittyvät ehdotukset olivat seuraavat:

- Koko henkilöstö tulisi kouluttaa kehittämiseen ja innovaatiotoimintaan liittyen, jotta yrityskulttuuri ja asenteet saadaan muutettua.
- Kysytään henkilöstöltä ideoita niihin asioihin, joita halutaan kehittää ja suunnataan kyselyt sen mukaan. Tällöin henkilöstölle syntyy tunne, että sillä on mahdollisuus vaikuttaa ja se on osa yritystä.
- Infopäivien, työpajojen tai erillisten koulutuspäivien yhteydessä koulutetaan henkilökuntaa niihin teemoihin liittyen mihin halutaan jatkossa ideoita kerättävän.
- Otetaan ennakointi ja tulevaisuus mukaan palvelujen kehittämiseen.
- Otetaan sidosryhmät mukaan innovaatiotoimintaan.
- Otetaan asiakkaat mukaan innovaatiotoimintaan.
- Osallistutaan kehittämään koko alueiden innovaatiotoimintaa ja syvempää innovaatioyhteistyötä kumppaneiden kanssa.

Haastattelujen tulokset osoittivat yrityksiä onnistuneen innovaatiotoiminnan taustalla olevan toimintaan sitoutunut johto sekä koko henkilöstön jatkuva osallistuminen. Henkilöstöä kannustetaan ideoimaan ja se on koulutettu innovaatiotoiminnan osalta. Yrityksissä järjestetään aktiivisesti ideapäiviä, työpajoja ja ideakisoja. Yrityksien innovaatiotoiminta on suunnitelmallista, määrätietoista ja ennakoivaa sekä erilaisille innovaatioille on erilaiset prosessit,

joita myös kehitetään. Asiakkaat ja sidosryhmät ovat mukana yrityksen innovaatiotoiminnassa.

Benchmarking-haastattelujen hyödyllisyys oli tutkimuksen kannalta merkittävä. Kolmen eri yrityksen innovaatiotoiminnan tarkastelu toimeksiantajayrityksen haluamista aihe-alueista antoi merkittävää tietoa innovaatiotoimintamahdollisuuksista ja myös konkreettisia kehitysehdotuksia toimeksiantajayritykselle. Tämän aineiston avulla löytyi myös paljon ehdotuksia vastaamaan juuri niihin tarpeisiin, joita ilmeni aiempien tutkimusosioiden yhteydessä. Tämän tutkimuksen tulokset hyödyttävät toimeksiantajaa pidemmällekin aikajaksolle.

## **7 KEHITYSEHDOTUKSET TOIMEKSIANTAJALLE**

Yrityksessä on vahva tahtotila uuden strategian mukaisesti palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen ja näin ollen myös innovaatiotoiminnan kehittämiseen. Yrityksen innovaatiotoiminta on nykyisellään irrallinen osa organisaatiota. Tässä luvussa olen esittänyt aloitetyöryhmän ryhmähaastattelun, henkilöstökyselyn ja benchmarking-haastattelujen pohjalta kokoamani kehitysehdotukset. Ehdotusten keräämisessä hain vastauksia tutkimustyön ydinkysymyksiin eli miten yrityksen aloiteohjelmaa voisi kehittää, miten hyödyllisiä aloitteita voisi saada runsaammin ja mitkä ovat onnistuneen innovaatiotoiminnan edellytykset. Ryhmähaastattelun ja henkilöstökyselyn myötä sain kehitysehdotuksia aloiteohjelman kehittämiseen ja hyödyllisten aloitteiden määrän kasvattamiseen. Benchmarking-haastattelujen tulokset vastasivat edellä mainittujen tutkimuskysymyksiä lisäksi siihen, mitkä ovat onnistuneen innovaatiotoiminnan edellytykset.

Kokosin yhteen kolmesta eri tutkimusosioista saadut 40 kehitysehdotusta, jonka jälkeen teemotin ne. Kehitysehdotusten pääteemoiksi syntyivät seuraavat: yrityksen johto mukaan innovaatiotoimintaan, kehittäminen osaksi arjen toimintaa, aloiteprosessin kehittäminen ja henkilöstön kouluttaminen. Lisäksi erilliset kehitysehdotukset ovat esitetty erikseen. Kaikki tässä luvussa esitettävät kehitysehdotukset pohjautuvat tutkimuksen yhteydessä esille tulleisiin ehdotuksiin. Osa kehitysehdotuksista on laajempia mutta mukana on myös pienempiä konkreettisia ehdotuksia.

### **7.1 Yrityksen johto mukaan innovaatiotoimintaan**

Tulokset korostavat toimivan innovaatiotoiminnan edellyttävän johdon sitoutumista toimintaan eli yrityksen johto määrittää tavoitteet ja näyttää esimerkkiä. Oleellista on toimia aktiivisesti myös yrityksen johdon suunnalta työntekijöihin päin ja osoittaa, että myös työntekijöiden mielipidettä ja kehitysideoita halutaan kuulla eli kysytään, keskustellaan, kuunnellaan, kannustetaan ja palkitaan. Kerrotaan asioista, joita halutaan kehitettävän ja kysytään ideoita tiettyyn aiheeseen. Tiedotetaan myös tuloksista, joita innovaatiotoiminnan myötä on syntynyt. Onnistunut innovaatiotoiminta edellyttää johdon vilpittömää tukea (Solatie–Mäkeläinen 2009, 190).

Tässä on tutkimuksen myötä syntyneet kehitysehdotukset aiheeseen liittyen:

- Aloitetyöryhmä voisi olla tuotekehityksen ohjausryhmä, jossa on myös yrityksen johtoryhmän jäseniä. Tarvittaessa voi muodostaa molemmat.
- Strategian myötä yrityksen aloitetoiminta tulisi priorisoida korkealle koko organisaatiossa.
- Suunnitellaan ja päätetään ennalta vuositasolla mitä asioita tai osa-alueita halutaan kehittää eli mihin ratkaisuja jatkossa haetaan.
- Otetaan ennakointi ja tulevaisuus mukaan palvelujen kehittämiseen.
- Kerrotaan henkilöstölle yrityksen kehitystarpeista ja myös kehityssuunnitelmista.
- Kysytään henkilökunnalla ideoita niihin asioihin, joita halutaan kehittää ja suunnataan kyselyt ja kisat sen mukaan. Henkilöstölle tulisi syntyä tunne, että sillä on mahdollisuus vaikuttaa ja se on osa yritystä.
- Valitaan kullekin kehitettävälle osa-alueelle vastuuhenkilö.
- Annetaan kannustin esimiehille, kun omasta yksiköstä tulee tietty määrä aloitteita.
- Myös aloiteryhmällä tulisi olla tavoitteet ja heitä tulisi motivoida sekä palkita.
- Aloiteryhmällä tulisi olla mahdollisuus käyttää vapaampia toimitiloja.
- Kerrotaan henkilöstölle toteutuneista aloitteista ja palkinnoista, jotta henkilöstölle syntyy tunne, että aloitetoiminta on aktiivista.
- Valitaan kerran vuodessa tunturikohtaisesti ”vuoden aloite”, joka palkitaan kauden päättäjäsissä.

- Aloitetoiminnalla tulisi olla oma budjetti, joka mahdollistaa järjestelmän, palkitsemisen ja pienempien aloitteiden toteuttaminen. Isompien aloitteiden toteutuksesta päätetään erikseen.

## 7.2 Kehittäminen osaksi arjen toimintaa

Kehitystyöhön osallistaminen sitouttaa työntekijöitä, sillä silloin he ovat mukana tekemässä tulevaisuutta, eivätkä vain toteuttamassa muiden tekemää suunnitelmaa. Henkilöstökyselyssä ilmenikin yrityksen käyttämätön innovaatiokyky, joka on henkilöstön mielestä olemassa mutta ei vielä käytössä. Kun kysytään, niin vastataan, joten avoin aloitteiden jättäminen on henkilöstölle haastavampaa kuin tiettyyn ennalta määritettyyn aiheeseen ratkaisujen miettiminen. Innovaatiotoiminta tulisi olla osa arjen toimintaa; yrityksen tulisi kerätä aktiivisesti aloitteita eli kannustaa henkilöstöä ideoimaan aktiivisesti avoimella kommunikaatiolla, palavereissa, koulutuksissa, kisoilla ja tuntuvilla palkitsemisilla. Innovoinnin tulisi olla osa jokaisen työtehtäviä (Lecklin–Laine 2009, 56).

Tässä on tutkimuksen myötä syntyneet kehitysehdotukset aiheeseen liittyen:

- Kaikilla tulisi olla aina valmius ottaa vastaan aloite ja kysytään, kuunnellaan ja kannustetaan arjen toiminnassa.
- Järjestetään erillisiä kisoja, aloiteviikko-kisoja ja kuukausi-kisoja tiettyyn teemaan ratkaisuja hakien. Näissä voisi olla erilliset palkinnot.
- Kehitysideoita kysytään jokaisessa viikkopalaverissa, halutessa tiettyyn teemaan. Esimies kerää aloitteet muistioon ja vie ne eteenpäin sekä kertoo jatkotoimista työntekijöille.
- Kehitysideoita kysytään jokaisessa kuukausipalaverissa, halutessa tiettyyn teemaan. Esimies kerää aloitteet muistioon ja vie ne eteenpäin sekä kertoo jatkotoimista työntekijöille.
- Järjestetään koko henkilöstölle 2–4 kertaa vuodessa erillisiä kehityspäiviä, joissa on tietty kehitettävä teema.



- Kootaan ryhmiä, joissa on eri osastojen ihmisiä etsimässä ratkaisuja.
- Yksiköt voivat toimia tiimeinä, joissa mietitään yhdessä ratkaisuja annettuun aiheeseen. Tietyistä teemoista voi myös järjestää tiimikisoja.
- Järjestetään kisojen yhteydessä ideapajoja, jossa paneudutaan aiheeseen ja kaikki tietävät mitä todella halutaan kehitettävän.

### 7.3 Aloiteprosessien kehittäminen

Benchmarkatuissa yrityksissä on ensin kannustettu jättämään runsaasti aloitteita, jotta henkilöstö pääsee kehittämisen makuun ja oppii prosessin. Myöhemmin yrityksissä on sitten tiukennettu kriteerejä. Rukakeskus Oy:llä aloitteet on täytynyt perustella kattavilla pohjaselvityksillä. Työntekijöistä vain alle kolmannes on jättänyt aloitteen. Esille nousi useita kehitysehdotuksia koskien aloitteiden keräämistä, käsittelyä ja toteutusprosessia niin aloitetyöryhmän kuin työntekijän näkökannasta. Oleellista ovat prosessin avoimuus ja läpinäkyvyys, aloitteiden helppo jättäminen, nopeat käsittelyajat ja palkitseminen. Innovaatioprosessien ja -järjestelmien tulee olla toimivia, ja eri innovaatiotyypeille tulee olla omat prosessinsa (Solatie–Mäkeläinen 2009, 187).

Tässä on tutkimuksen myötä syntyneet kehitysehdotukset aiheeseen liittyen:

- Otetaan käyttöön toimiva järjestelmä esimerkiksi Innovation Tools tai joku muu järjestelmä, joka mahdollistaa kaikkien aloitteiden kirjaamisen samaan paikkaan, kisojen toteutuksen ja mahdollisesti myös arvioinnin.
- Aloite tulisi olla helpompi jättää. Tällä hetkellä vaadittavat selvitykset kuten kustannuslaskelmat ovat monelle liian työläitä eli aloite tulisi olla mahdollista jättää ilman tarkkoja selvityksiä.
- Aloitteen voi jättää paperilomakkeella, suullisesti ja sähköisesti. Huomioidaan siis myös suullinen aloite. Esimies tai yksikön vetäjä huolehtii aina aloitteen kirjaamisesta.
- Sähköisen lomakkeen voi täyttää myös intran etusivun kautta.

- Paperilomakkeen voi halutessa jättää ”idealaatikoihin”, joita on useassa yksikössä.
- Tulisi olla kaksi eri tapaa käsitellä pienemmät ja isommat kehitysidealat, tavoitteena suoraviivaisuus ja nopeammat käsittelyajat:
  - Pienemmät kehitysidealat: esimies tai yksikön vetäjä, joka vastaanottaa aloitteen vie sen eteenpäin. Asiantuntija ja aloitevas-taava tekevät päätöksen yhdessä, jotta päätökset pysyvät lin-jassa. Pienempien aloitteiden käsittely ei edellytä aloitetyöryh-män kokoontumista ja sen myötä nopeutuu. Esimies huolehtii tiedottamisesta ja mahdollisen palkkion maksusta työntekijälle.
  - Isommat kehitysidealat: aloitetyöryhmän kokoontumisessa käsi-tellään vain isommat idealat ja kokoontumisissa keskitytään aktiivisen innovaatiotoiminnan toteutukseen kuten kehitettäviin aihealueisiin, henkilöstön aktivointiin ideakisoilla, ideapajoilla ja koulutuksella.
- Aloitteen tekijä otetaan mukaan toteutusprosessiin.
- Erillisiin kisoihin olisi hyvä olla erilliset kannustavat palkinnot. Lisäksi vuoden aloite kuten muut mahdolliset palkinnot kannustavat ja osoitta-vat asian merkityksellisyyttä.
- Varmistetaan prosesseissa, että oikea henkilö vastaa aloitteen toteu-tumiskelpoisuudesta eli karsitaan riskit siitä, että aloite hylätään siksi, että vastaanottaja ei ymmärrä aloitteen todellista merkitystä.
- Tiedotetaan tehokkaammin aloitteiden käsittelyprosessista ja hyväksy-tyistä, hylätyistä sekä toteutuneista aloitteista perusteluineen intrassa ja yksikköjen palaverissa.
- Seurataan ja mitataan idealat vuositasolla sekä merkitään tulevai-suuden kehitysidealat. Osa idealoista voi olla myöhemmin toteuttamis-kelpoisia.

#### 7.4 Henkilöstön kouluttaminen

Koneen innovaatiotoimintaan osallistuva henkilöstö on koulutettu tunnin mittaisella innovaatiokoulutuksella. Myös Finnmatkoilla koko henkilöstö on käynyt 'Tie menestykseen' koulutuksen, jossa lähestytään kehittämistä itsensä kehittämisen näkökannasta ja innovaatiotoiminta on henkilöstöjohtamisen näkökannasta. Henkilöstöä tulisi kouluttaa ymmärtämään jatkuvan kehityksen merkitystä ja innostaa kehittämään yrityksen toimintaa. Koko yrityksen henkilöstö tulisi kouluttaa, jotta yritykseen saadaan luotua yhtenäinen innovaatiotoiminnan kieli ja kulttuuri (Solatie–Mäkeläinen 2009, 190).

Tässä on tutkimuksen myötä syntyneet kehitysehdotukset aiheeseen liittyen:

- Järjestetään koko henkilöstön lyhyt koulutus kehittämiseen ja innovaatiotoimintaan liittyen, jotta yrityskulttuuri ja asenteet saadaan muutettua.
- Koulutetaan esimiehiä, jotta he osaavat aina vastaanottaa aloitteita ja viedä ne eteenpäin. Kaikille tulisi syntyä ymmärrys, että kehittäminen on osa toimenkuvaa.
- Infopäivien, työpajojen tai erillisten koulutuspäivien yhteydessä koulutetaan koko henkilökunta siihen teemaan liittyen mihin halutaan jatkossa ideoita kerättävän.
- Otetaan aloitetoiminta mukaan perehdytykseen.

#### 7.5 Muut kehitysehdotukset

Tässä olen maininnut niitä kehitysideoita, jotka nousivat tutkimuksessa esille mutta eivät varsinaisesti asetu yllä mainittuihin kategorioihin tai liittyvät useampaan osa-alueeseen. Jatkotoimenpiteinä yritys voisi ottaa mukaan innovaatiotoimintaan myös asiakkaat ja sidosryhmät sekä osallistua kehittämään koko matkailualueiden innovaatiotoimintaa. Tulevaisuudessa asiakkaan rooli vahvistuu innovaatioiden tuottamisessa eli asiakkaat kannattaa ottaa entistä tiiviimmin mukaan kehitystyöhön (Ojasalo ym. 2009, 77).

Tässä on tutkimuksen myötä syntyneet kehitysehdotukset aiheeseen liittyen:

- Mahdollistetaan uusien henkilöiden osallistuminen aloitetyöryhmän toimintaan, sillä innokkuutta henkilöstössä on ja tähän tulee vastata.
- Otetaan sidosryhmät mukaan innovaatiotoimintaan.
- Otetaan asiakkaat mukaan innovaatiotoimintaan.
- Osallistutaan kehittämään koko alueiden innovaatiotoimintaa ja tehdään innovaatioyhteistyötä alueiden muiden yritysten kanssa.

## 8 KEHITYSEHDOTUSTEN ARVIOINTI

Esitin kehitysehdotukset yrityksen johtoryhmän ja aloitetyöryhmän jäsenille 27.2.2014. Tilaisuuteen oli varattu kaksi tuntia ja paikalle kutsuttiin toimeksiantajan toimesta 13 henkilöä, joista seitsemän pääsi mukaan osallistumaan. Ennen tilaisuutta lähetin sähköpostitse kutsutuille henkilöille yrityksen käyttöön tehdyn 30 sivun tulosraportin, jossa käsittelin kolmen eri tutkimusvaiheen tulokset ja niiden pohjalta syntyneet kehitysehdotukset. Esitin tulokset jäseneltynä kolmeen eri tutkimusvaiheeseen. Kaikkinensa erillisiä konkreettisia kehitysehdotuksia oli 40. Esittelyn yhteydessä selvensin kehitysehdotusten taustoja ja sen pohjalta käytiin keskustelua. Esittelytilaisuuden yhteydessä pyysin henkilöitä sähköpostiohjeistuksen mukaisesti arvioimaan esitetyt kehitysehdotukset arviointityökalulla. Tämän arvioinnin tavoitteena oli selvittää johtoryhmän ja aloitetyöryhmän mielipiteet kehitysehdotusten toteutettavuudesta sekä vaikuttavuudesta. Tuloksien arviointimenetelmänä käytettiin ydinlukulaskentaa ja arvioinnin tulokset toimivat yrityksen jatkosuunnitelmien päätöksenteon tukena.

### 8.1 Arvioinnin toteutus

Arviointityökaluna käytin Savonia Ammattikorkeakoulun käyttöön antamaa nettipohjaista Savonia Innovation Platform alustaa. Vein alustalle arvioitavaksi kaikki 40 kehitysideaa tarkennetuina selityksin. Toimeksiantaja halusi arvioitsijaryhmään sekä johtoryhmän että aloitetyöryhmän henkilöt, joille lähetin saateen ja ohjeistuksen sähköpostitse. Pyysin henkilöitä arvioimaan anonyymisti ideat toteutettavuuden ja vaikuttavuuden perusteella. Aikaa kehitysehdotuksien arviointiin oli 4.4.2014. asti ja aikaa arviointi vei noin tunnin. Arvioitsijoita muistutettiin arvioinnista useampaan otteeseen ja myös arviointiaikaa pidennettiin muutamalla viikolla alkuperäisestä päivämäärästä.

Arvioinnin tuloksien lisäksi arvioinnin tavoitteena oli esitellä kehitysehdotukset myös niille henkilöille, jotka eivät päässeet mukaan kehitysideoiden esittelytilaisuuteen. Tavoitteena oli osallistaa halutut henkilöt mukaan tuloksien käsittelemiseen, tukea päätöksentekoa jatkotoimenpiteiden osalta ja varmistaa, että kaikki johtoryhmän ja aloitetyöryhmän henkilöt ymmärtävät kehitysehdotuksien sisällön ja pääsevät mukaan vaikuttamaan jatkosuunnitelmiin omalla arvioinnillaan. Lisäksi arvioinnin yhteydessä arviointiryhmä tutustui

innovaatioalustaan ja sen toimintaan, mikäli yritys harkitsee jatkossa vastaavan alustan käyttöönottoa. Muistutuksista ja arvioinnin jatkoajasta huolimatta arvioinnin tekivät kuusi henkilöä 13 henkilön arviointiryhmästä. Useat arviointiryhmän henkilöt antoivat palautetta, että kokivat arviointityökalun käytön liian haastavana ja olivat jättäneet siitä syystä arvioinnin tekemättä.

Innovaatioalustalla olevan 40 kehitysehdotuksen yhteydessä oli kuvaus ehdotuksen sisällöstä ja kunkin ehdotuksen yhteydessä arvioijat määrittelivät kyseisen ehdotuksen vaikuttavuuden ja toteutettavuuden (KUVIO 12.). Lisäksi arvioitsijat pystyivät kommentoimaan ehdotuksia avoimilla kommentteilla.

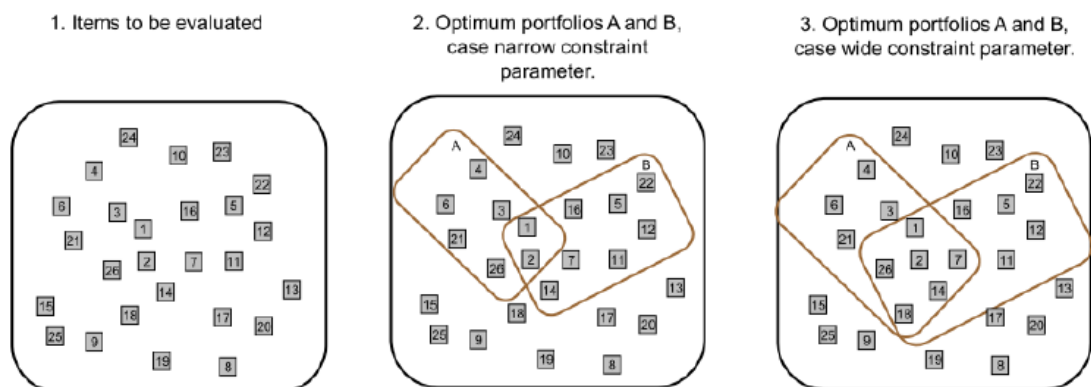
The screenshot shows the 'Arvioi ideoita' (Evaluate ideas) interface. At the top, there are navigation buttons: 'Koti', 'Uusi idea', 'Arvioi ideoita' (highlighted), 'Listaa kaikki ideat', 'Näytä tilastot', and 'Ohjeet'. Below this is the 'Arvioi ideoita' section. On the left, there is a list of ideas under the heading 'Idea'. The selected idea is 'Kehityssuunnitelma vuosisatasolla'. The main area shows a graph for 'Arvot' (Values) with a y-axis from 1 to 7. Below the graph, the details for the selected idea are shown: 'Idea: Kehityssuunnitelma vuosisatasolla', 'Kuvaus: Sinun Kommentit', 'Name: Kehityssuunnitelma vuosisatasolla', 'Description: Suunnitellaan ja päätetään ennalta vuosisatasolla mitä asioita tai osa-alueita halutaan kehittää eli mihin jatkossa haetaan ratkaisuja ja aloitteita.', and 'ID: 2267'.

KUVIO 12. Esimerkki kehitysehdotuksen arvioinnista innovaatioalustalla (Savonia Innovation Platform)

Jatkojalostukseen pääsevät ideat voidaan valita monella eri tavalla. Ideoiden arvioinnissa käytettäviä kriteerejä ovat ideoiden radikaalisuus, toteuttamiskelpoisuus, kannattavuus ja vaikuttavuus. (Lecklin–Laine 2009, 79.) Toimeksiantajalle arvioitavaksi annettujen kehitysehdotuksien määrä oli 40, joten arviointiprosessin toteutettavuuden ja sujuvuuden kannalta valitsin kaksi arvioitavissa olevaa kriteeriä: vaikuttavuus ja toteutettavuus. Kehitysehdotuksien kannattavuuden arviointi olisi saattanut olla arvioitsijoille haastavaa ja ra-

dikaalisuuden arviointi ei tässä tapauksessa olisi ollut tuloksien puolesta yhtä merkittävää kuin vaikuttavuuden ja toteutettavuuden arviointi.

Tuloksien arviointimenetelmänä käytettiin ydinlukulaskentaa. Robust Portfolio Modeling (RPM) menetelmässä jokainen idea-aihio arvioidaan eri kriteerien suhteen ja idea-aihion kokonaisarvo määrätään painotettuna summana kriteerikohtaisista arvoista. Menetelmä pystyy käsittelemään epätäydellistä informaatiota niin kriteerienvälisistä painotuksista kuin kriteerikohtaisista arvoista. Epätäydellisellä informaatiolla tarkoitetaan, että arvoista tarvitsee antaa tarkkojen arvojen asemesta vain summittaisia lausumia tai arvovälejä. Olennaista metodologiassa on keskittyminen tehokkaisiin portfolioihin eli idea-aihiojoukkoihin, jotka ovat arvioinnin kaikkien kriteerien suhteen tehokkaimpia. Menetelmä karsii myös huonommin suoriutuvat portfolioit. Menetelmä pystyy vajaankin informaation varassa tunnistamaan ne projekti-aihiot, jotka tulisi kiistatta valita, ja tunnistamaan valinnan kannalta epävarmat vaihtoehdot. (Liesiö–Mild–Salo 2007, 1488–1505.)



KUVIO 13. Ydinlukujen arvot portfoliovalinnassa, kapea verrattuna leveä rajoiteparametri (Kajanus 2014, 10)

RPM päätöstukiprosessille keskeisiä ovat aihiokohtaiset ydinluvut, jotka kertovat sen suhteellisen osuuden tehokkaista portfolioista, johon kyseinen aihio kuuluu. Aihion ydinluku määrittelee sen, kuinka suureen osaan tehokkaista portfolioista kyseinen aihio kuuluu. Aihiot, joiden ydinluku on yksi, kuuluvat kiistatta kaikkiin tehokkaisiin portfolioihin, ja aihiot, joiden ydinluku on nolla, ovat kiistatta tehokkaiden portfolioiden ulkopuolella. Ydinlukujen ollessa toisilleen ristiriitaisia, ydinlukulaskennalla löydetään tasapainottavat näkökulmat (KUVIO 13.). RPM viitekehys tukee aihiovalintaa sekä aihiotasolla eli mitkä

aihiot portfolioon tulisi sisällyttää, että portfoliotasolla eli mikä portfolio tulisi valita. (Liesiö ym. 2007, 1488–1505.)

## 8.2 Arvioinnin tulokset

Kehitysideoiden esittely- ja arviointiryhmän koko oli 13 henkilöä, joista neljä henkilöä arvioi kaikkia ehdotuksia ja kuusi henkilöä arvioi suurinta osaa ehdotuksista. Arvioitsijoiden vastausaktiivisuuteen vaikutti saadun palautteen perusteella arviointityökalun käytön kokeminen haastavaksi. Suurempi arvioitsijoiden joukko olisi tuki lisännyt arvioinnin luotettavuutta mutta jo tälläkin vastaajamäärällä tulokset ovat suuntaa antavia ja toimivat yrityksen päätöksenteon tukena.

Arviointien perusteella tehtyjen ydinlukuanalyysojen tuloksissa kehitysehdotuksien rajoiteparametrin ollessa nolla, nousee yksi toimenpide molemmat kriteerit täyttäväksi (KUVIO 14.). Tämä arviointiryhmän mielestä vaikuttavin ja toteutettavin kehitysehdotus on henkilöstölle kehitystarpeista kertominen.



KUVIO 14. Rajoiteparametrin arvolla nolla vaikuttavuus ja toteutettavuus yhtä aikaa

Rajoiteparametriarvon ollessa kuusi, molemmat kriteerit täyttäväksi toimenpiteiksi tuloksissa nousee kuusi toimenpidettä (KUVIO15.). Henkilöstölle kehitystarpeista kertomisen lisäksi tuloksissa nousee esille palkitsemisen kehittäminen, tiedottaminen aloitteista ja palkkioista, ennakoiva palvelujen kehittäminen, esimiesten kouluttaminen ja esimiesten valmius ja tapa toimia.





KUVIO 15. Rajoiteparametrin arvolla kuusi vaikuttavuus ja toteutettavuus yhtä aikaa

Saaduilla arvioinneilla ja käytetyllä arviointimenetelmällä ensisijaisesti suositeltavaksi toteutettavien toimenpiteiden joukoksi nousee rajoiteparametrin arvolla 12 (KUVIO 16.). Tähän joukkoon kuuluvat seuraavat 12 kehitysehdotusta, jotka saivat pisteitä analyysitulosteista rajoiteparametrin arvolla 12 vaikuttavuus ja toteutettavuus yhtä aikaa:

- Henkilöstölle kehitystarpeista kertominen
- Vastuuhenkilöt osa-alueittain
- Tiedottaminen aloitteista ja palkkioista
- Palkitsemisen kehittäminen
- Esimiesten kouluttaminen
- Ennakoiva palvelujen kehittäminen
- Aloitetoinnin priorisointi korkealle
- Esimiesten valmius ja tapa toimia
- Koko henkilöstön kehityspäivät
- Aloitteen tekijä mukaan toteutukseen

- Kannustin esimiehille
- Aloiteyhmän tavoitteet, motivointi ja palkitseminen.



KUVIO 16. Rajoiteparametrin arvolla 12 vaikuttavuus ja toteutettavuus yhtä aikaa

Kehitysehdotuksien arvioinnin yhteydessä saaduissa avoimissa kommentteissa arvioitsijat mainitsivat palkitsemisen kehittämisen yhteydessä, että ”maine ja kunnia ovat usein tärkeämpääkin kuin raha”. Ennakoivan palvelujen kehittämisen yhteydessä esiintyi seuraava kommentti: ”Tämä helpottaisi toimintaa mutta mahdollisuus reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin täytyy säilyttää. Jos omistajat ja johto pystyisivät tekemään suunnitelmaa, se olisi myös mahdollista toteuttaa.” Koko henkilöstön kehityspäiviin liittyen oli kommentti, että ”koko henkilöstön saaminen kasaan on haasteellista, mutta jos tahtotila löytyy, niin ei ole mahdotonta toteuttaa.” Esimiesten kannustimeen liittyen kommentoitiin, että ”voisi olla hyvä porkkana kannustaa tekemään aloitteita sekä suhtautua positiivisesti tuleviin aloitteisiin.”

Kuten kaikki arvioinnin kehitysehdotukset, myös nämä 12 ehdotusta keskittyivät suoraan tai välillisesti kehittämään yrityksen aloiteohjelmaa, hyödyllisten aloitteiden määrän kasvattamista ja yrityksen edellytyksiä onnistuneeseen innovaatiotoimintaan. Tuloksissa arviointiryhmän mielestä vaikuttavimmat ja toteutettavimmat 12 kehitysehdotusta korosti yrityksen innovaatiojohtamisen kehitystarpeita; suurin osa 12 joukossa olevista kehitysehdotuksista oli

koskien yrityksen johdon osallistumista innovaatiotoimintaan: aloitetoiminnan priorisointi korkealle, ennakoiva palvelujen kehittäminen, muodostaa yritykseen vastuu-henkilöitä eri osa-alueille vastaamaan innovaatioista, määrittää aloitetyöryhmälle tavoitteet, motivoida ja palkita myös heitä samoin kuin kannustaa esimiehiäkin. Arviointiryhmän mielestä yrityksen johdon haluttaisiin kertovan henkilöstölle kehitystarpeista ja myös tiedottaa aloitteista ja innovaatiotoiminnasta. Henkilöstön koulutukseen liittyen nähtiin tärkeänä esimiesten kouluttamisen lisäksi, esimiesten valmius ja tapa toimia sekä koko henkilöstön kehityspäivät. Aloiteprosessin kehittämiseen liittyen pidettiin tärkeänä aloitteen tekijän osallistumista mukaan aloitteen toteutukseen.

Arvioinnin tulokset korostavat arviointiryhmän kannattavan niitä toimenpiteitä, jotka edistävät johdon osallistumista innovaatiotoimintaan, henkilöstön kouluttamista ja aloiteprosessin kehittämistä. Tämän arvioinnin tulokset tukevat toimeksiantajan päätöksentekoa kehitysehdotuksien toteutuksen suhteen. Arviointia voidaan pitää hyödyllisenä ja luotettava, sillä arvioitsijat olivat johtoryhmän ja aloitetyöryhmän jäseniä. Arvioinnin tarkastelussa tulee kuitenkin muistaa arvioinnin perustuvan kyseisten henkilöiden näkemyksiin ja ymmärrykseen, joten on huomioitava, että vaikkakaan jokin ehdotus ei noussut tässä arvioinnissa suositeltavien joukkoon, voi se silti olla vaikuttavuudeltaan ja toteutettavuudeltaan oleellinen innovaatiotoiminnan kehittämisen kokonaisuuden kannalta.

## 9 TULOSTEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Yrityksen uusi strategia on otettu käyttöön syksyllä 2013 ja tämän kehittämisprojektin lähtökohtana oli yrityksen uuden strategian yhtenä painopisteenä olevan palveluiden tuotekehityksen liittyvän innovaatiotoiminnan kehittäminen. Työ toteutettiin yrityksen ja henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen kolmen eri tutkimusosion myötä hain vastauksia siihen, miten yrityksen aloiteohjelmaa voisi kehittää, miten hyödyllisiä aloitteita voisi saada runsaammin ja mitkä ovat onnistuneen innovaatiotoiminnan edellytykset. Yrityksen aloitetyöryhmälle tehdyn ryhmähaastattelun ja henkilöstölle tehdyn kyselyn myötä selvitin ehdotuksia aloiteohjelman kehittämiseksi sekä hyödyllisten aloitteiden määrän kasvattamiseksi. Innovaatiotoiminnassa onnistuneiden yritysten benchmarking-haastatteluilla selvitin edellä mainittujen tutkimuskysymyksiensä lisäksi mitkä ovat onnistuneen innovaatiotoiminnan edellytykset.

Kolmella eri tiedonkeruumenetelmällä sain kerättyä kattavan tutkimusaineiston, joka mahdollisti tarkastelemaan tutkimuskysymyksiä aloitetyöryhmän, henkilöstön ja muiden yritysten näkökannasta. Usean näkökulman sisältävä laaja-alainen tutkimusaineisto vahvistaa tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksessa syntyneiden kehitysehdotusten ja johtopäätösten myötä yritykselle on tarjolla sekä pienempiä konkreettisia kehitysehdotuksia että suurempia kehityskokonaisuuksia. Osana tutkimustyötä yrityksen aloitetyöryhmän ja johtoryhmän jäsenet arvioivat kehitysehdotukset niiden vaikuttavuuden ja toteutettavuuden perusteella. Arvioinnin tulokset tukevat yrityksen päätöksentekoa jatkotoimenpiteiden suhteen. Onnistunut innovaatiotoiminta realisoituu valittujen kehitysehdotuksien toimenpiteiden toteuttamisen kautta saavutettuina tavoitteina.

Kartoitin tutkimuksessa ensin yrityksen innovaatiotoiminnan nykytilanteen ja kehitysehdotuksia aloitetyöryhmän haastattelulla, jonka myötä myös alkoi tutkimuksen ajan kestävä yhteistyö aloitetyöryhmän kanssa. Haastattelulla sain nopeasti syvällistä tietoa yrityksen innovaatiotoiminnan nykytilasta, aloitetyöryhmän kehitysehdotuksista sekä heidän ehdotuksista tutkimuksen jatko-osoiden sisällön suhteen. Ryhmähaastatteluun osallistui aloitetyöryhmän kuudesta henkilöstä viisi henkilöä ja haastattelu antoi tärkeää ja luotettavaa pohjatietoa yrityksen aloitetoiminnasta ja oleellisimmista kehitysalueista aloitetyöryhmän näkökannasta.

Ryhmähaastattelun myötä selvisi, että yrityksen innovaatiotoiminta perustuu yrityksen työntekijöiltä kerättäviin avoimiin aloitteisiin, niiden käsittelemiseen, toteuttamiseen sekä aloitteen tekijän palkitsemiseen. Yrityksen aloitetoimintaa ylläpidetään mutta henkilöstöä ei aktiivisesti pyydetä kehittämään jotakin tiettyä kehityskohdetta. Aloitetoiminnalle tulisi määrittää selkeät tavoitteet ja toiminta tulisi priorisoida korkeamalle koko organisaatiossa. Toimintaan tulisi varata riittävästi resursseja ja erilaisten aloitteiden käsittelylle tulisi olla erilaisia prosesseja. Henkilöstö tulisi kouluttaa, jotta yrityskulttuuri saadaan muutettua innovaatiomyönteisemmäksi ja kannustavaksi.

Henkilöstölle toteutetun kyselyn tavoitteena oli selvittää henkilöstön näkökannasta innovaatiotoiminnan nykytilanne ja kerätä henkilöstön kehitysideoita innovaatiotoiminnan kehittämiseksi. Yrityksessä työskenteli kyselyn aikana noin 230 henkilöä ja kyselyyn vastasi 170 henkilöä; kyselyn vastausprosentti 74 oli varsin kattava. Kyselyn tuloksissa korostui, että yrityksen henkilöstöstä vain 31 prosenttia oli koskaan tehnyt aloitteen. Yrityksen henkilöstössä on kuitenkin paljon käyttämätöntä potentiaalia, sillä 29 prosenttia koki, että omaa innovatiivisuutta ei ole hyödynnetty ja 46 prosenttia koki, että se on hyödynnetty osittain.

Kokonaisuutena henkilöstökysely antoi kattavasti luotettavaa tietoa yrityksen aloitetoiminnasta ja kehitysalueista. Avoimien kysymyksien avulla kerätyissä kehitysehdotuksissa korostui henkilöstön mielipiteiden kysyminen, keskustelu, kuunteleminen, kannustus, palkitseminen, toiminnasta tiedottaminen ja aloiteprosessin kehittäminen. Tulokset ovat yrityksen innovaatiotoiminnan kehittämisen näkökannasta positiiviset, sillä käyttämätöntä innovaatiokykyä ja -halua henkilöstöltä löytyy. Tämän uinuvan potentiaalin käyttöönottoon tulee tehdä toimenpiteitä, jotta yritys saa innovaatiotoiminnassa uuden vaihteen päälle.

Toimivia toimintamalleja hain haastatteleamalla innovaatiotoiminnassa menestyneitä yrityksiä. Benchmarkingissa tutkin innovaatiotoiminnassa menestyviä organisaatioita, pyrin selvittämään niiden menestyksen syitä ja yritysten hyväksi havaitsemia toimintatapoja. Halusin valita haastateltavat yritykset hie- man eri kokoluokista mutta myös eri toimialoilta. Tärkeimpänä kriteerinä oli

kuitenkin yrityksen innovaatiotoiminta ja yrityksiksi valitsin innovaatiotoiminnassa menestyneet KONE Oyj, Sanoma Media Finland ja Finnmatkat.

Benchmarking-haastattelutulokset osoittivat yritysten onnistuneen innovaatiotoiminnan taustalla olevan toimintaan sitoutunut johto sekä koko henkilöstön jatkuva osallistuminen. Henkilöstöä kannustetaan ideoimaan ja se on koulutettu innovaatiotoiminnan osalta. Yrityksissä järjestetään aktiivisesti ideapäiviä, työpajoja ja ideakisoja. Yritysten innovaatiotoiminta on suunnitelmallista ja ennakoivaa sekä erilaisille innovaatioille on erilaiset prosessit, joita myös kehitetään. Asiakkaat ja sidosryhmät ovat mukana yritysten innovaatiotoiminnassa. Vaikkakin haastateltujen yritysten toiminta sisälsi samankaltaisuuksia, oli kunkin yrityksen toiminnassa omat tavat toimia ja innovaatiotoiminnan kehittämisessä omat painopisteensä. Sanoma Media Finlandilla korostettiin innovaatiotoiminnan suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta jonka myötä myös henkilöstö tietää mitä kehitetään ja miksi. KONE Oyj:lla korostettiin koko yrityksen osallistamista ja matalaa kynnystä aloitteiden jättämiseksi. Finnmatkat korosti henkilöstön kouluttamisen ja aktiivisen osallistamisen olevan innovaatiotoiminnan merkittäviä tekijöitä.

Näiden kolmen eri tutkimusosion myötä syntyi konkreettisia kehitysehdotuksia tutkimuksen ydinkysymyksiin vastaten eli miten yrityksen aloiteohjelmaa voisi kehittää, miten hyödyllisiä aloitteita voisi saada runsaammin ja mitkä ovat onnistuneen innovaatiotoiminnan edellytykset. Yhteensä kaikkien tutkimusosioiden tuloksena syntyi 40 konkreettista kehitysehdotusta. Ryhmittelin nämä ehdotukset sisällön mukaan samantyyppisten ehdotuksien kanssa, jolloin niille muodostui seuraavat kehityskokonaisuudet: yrityksen johto mukaan innovaatiotoimintaan, kehittäminen osaksi arjen toimintaa, aloiteprosessin kehittäminen sekä henkilöstön kouluttaminen. Muissa kehitysehdotuksissa esille nousi muun muassa sidosryhmien ja asiakkaiden mukaan ottaminen kehittämiseen.

Yrityksen johdon osallistuminen innovaatiotoimintaan on merkittävää, sillä johdon tulee näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan ja olla mukana määrittämässä tämän päivän kehitystarpeita ja tulevaisuuden kehityskohteita. On tärkeää, että yrityksen johto on mukana määrittämässä näitä suurempia kehityslinjoja ja sen myötä myös miettimässä miten henkilöstö, asiakkaat ja yh-

teistyökumppanit otetaan mukaan kehittämiseen. Johdon tulee kertoa kehityskohteet ja näyttää esimerkkiä vuoropuhelulla sekä tarjota henkilöstölle toimivia kanavia aloitteiden ja ideoiden kertomiseksi. Toiminnan suunnittelussa tulisi huomioida tarvelähtöisyys ja aktiivinen innovaatiotoiminta, jota voisi kehittää esimerkiksi kannustamalla henkilöstöä ideoimaan tiettyyn tarpeeseen, avoimella kommunikaatiolla, innovaatiotiimejä kokoamalla, kilpailuja järjestämällä ja palkitsemisella. Yrityksen johdon tulee käyttää omaa aikaansa ja organisaation rahaa innovaatiotoimintaan. (Lecklin–Laine 2009, 55–57.)

Kehitysehdotusten mukaan innovaatiotoiminta tulisi ottaa osaksi arjen toimintaa. Innovaatiotoiminnan tulee olla jatkuvaa ja määrätietoista. Se on koko henkilöstön asia, eikä sitä voi eriyttää yhden työryhmän hoidettavaksi. Menestyvissä organisaatioissa innovointi on systemaattista jokapäiväistä toimintaa mutta onnistuminen vaatii, että perusedellytykset ovat olemassa: henkilöstöllä tulee olla aikaa ja tilaa pohdintoihin, ideointiin ja kokeiluihin, yrityksen tulee edistää ajattelun monimuotoisuutta sekä tukea henkilöstön yhteyksiä ja vuorovaikutusta erilaisten verkostojen kanssa. Organisaatiossa tulisi myös luoda innovaatiomyönteinen ilmapiiri, sillä avoin ilmapiiri rohkaisee ja edistää innovointia eli innovaatioihin kannustetaan ja hyvistä aloitteista palkitaan. Innovoinnille pitää varata aikaa ja ottaa huomioon myös ajankäytön suunnittelussa. Innovoinnin tulisi olla osa jokaisen työtehtäviä ja innovoinnille tulisi myös olla olemassa helppokäyttöisiä kanavia, joita jokainen työntekijä osaa käyttää. (Lecklin–Laine 2009, 54–56.)

Kehitysehdotusten yhtenä pääteemana korostui yrityksen aloiteprosessin kehittäminen. Erilaisille innovaatiotyypeille tarvitaan erilaiset prosessit, sillä innovaatiot syntyvät eri tavoilla; merkittävä tai mullistava innovaatio syntyy eri tavalla ylläpitävä innovaatio. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 142–144.) Toimeksiantajayrityksessä tulisikin kehittää erilaisia prosesseja erilaisille innovaatioille ja kehittää myös prosessien keskeisiä vaiheita eli tiedon hankintaa, ideoiden tuottamista, ideoiden arviointia ja seulontaa, konseptointia ja kaupallistamista. (Ojasalo ym. 2009, 72.) Innovaatioprosessi tulisi myös tehdä henkilöstölle näkyväksi ja tärkeäksi. (Lecklin–Laine 2009, 106.)

Kehitysehdotuksissa korostui myös henkilöstön kouluttamisen tärkeys. Henkilöstön koulutukseen on tärkeä saada kaikki mukaan, jotta yritykseen muo-

dostuu yhtenäinen innovaatiotoiminnan kieli ja kulttuuri. Innovaatiokykyä ja luovuutta löytyy kaikkialta organisaatiosta ja jotta kaikki saadaan mukaan toimintaan, tulee yrityksen järjestää koko henkilöstölle koulutusta. Henkilökunnan koulutuksen tulisi sisältää sekä luovuus- että innovaatiokoulutusta. Innovaatiotoiminnasta suurempaa vastuuta kantavat tulisi jatkokouluttaa luovan ongelmanratkaisun ammattilaisiksi. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 191.)

Tutkimuksen muissa kehitysehdotuksissa nousi esille muun muassa sidosryhmien ja asiakkaiden mukaan ottaminen kehittämiseen. Asiakkaiden ja sidosryhmien hyödyntäminen innovaatiotoiminnassa voi hyödyttää yritystä merkittävästi, sillä palveluliiketaloudessa jokainen asiakas kokee palvelun henkilökohtaisella tavalla ja vain asiakkailta voidaan saada tieto, miten he haluaisivat palvelua kehitettävän. Lisäksi yhteistyökumppanien verkoston valjastamisen voisi tuoda yritykselle runsaasti uusia ideoita usean eri toiminta-alueiden suhteen, riippuen siitä mitä halutaan kehittää. Yrityksen kehittämistarpeet voivat pohjautua esimerkiksi yrityksen uuteen strategiaan.

Innovaatiotutkimuksen haastattelun, kyselyn ja benchmarkingin tuloksena syntyi 40 konkreettista kehitysehdotusta yrityksen aloitetyöryhmän, henkilöstön ja muiden yritysten toimintamallien näkökannasta. Näiden kehitysehdotusten syntyminen useamman katsontakannan myötä tekevät niistä uskottavia, koska kehityskohtia on tarkasteltu sekä työryhmän mutta myös henkilöstön ja innovaatiotoiminnassa onnistuneiden yritysten näkökannasta.

Yrityksen johtoryhmä ja aloitetyöryhmän jäsenet arvioivat konkreettiset kehitysehdotukset innovaatioalustalla. Näiden arviointien perusteella yritys näkee mitkä kehitysehdotukset ovat arviointiryhmän mielestä vaikuttavuudeltaan ja toteutettavuudeltaan merkittävimpiä. Arviointi osallisti aloitetyöryhmän lisäksi yrityksen johdon mukaan innovaatiotoiminnan kehittämiseen. Tuloksien arviointimenetelmänä käytettiin ydinlukulaskentaa, jolla saatiin havainnollistettua vaikuttavuuden ja toteutettavuuden suhteen tasapainoisen suosituksen tekemistä ensisijaisesti toteutettaviksi toimenpiteiksi. Arvioinnin tulokset korostavat arviointiryhmän kannattavan niitä toimenpiteitä, jotka liittyivät johdon osallistumiseen innovaatiotoimintaan, henkilöstön kouluttamiseen ja aloiteprosessin kehittämiseen. Arviointia voidaan pitää luotettava ja tulokset ovat



hyödyllisiä toimeksiantajan päätöksenteon tukena kehitysehdotuksien toteutuksen suhteen.

Aktiivinen innovaatiotoiminta tarjoaa sitä hyödyntäville yrityksille kilpailuetua. Alalla tapahtuvat muutokset, kuten markkina- ja teknologiamuutokset, tarjoavat yritykselle jatkuvasti uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Yrityksien tulee aktiivisesti kartoittaa uudistumis- ja kehitysmahdollisuuksia sekä toteuttaa innovaatiotoimintaa. Toimeksiantajayrityksen nykyisessä strategiassa on palvelujen tuotekehitys nostettu yhdeksi neljästä painopisteestä ja se myös edellyttää toimenpiteitä. Jotta innovaatiotoimintaa voidaan kehittää, tulee sillä olla johdon vilpitön tuki ja selkeät tavoitteet.

Toimeksiantajayritykselle syntyneistä kehitysehdotuksista suuri osa liittyy innovaatiokulttuuriin. Yrityksen olisikin hyvä rakentaa määrätietoisesti hyvää innovaatiokulttuuria, jonka tunnusmerkkejä ovat seuraavat: innovaatiotoiminta on määrätietoista ja jatkuvaa toimintaa, jossa johto näyttää esimerkkiä ja koko yritys on valjastettu mukaan. Tiimit koostuvat erilaisista ihmisistä ja inspiraatiota innovaatioihin haetaan myös oman yrityksen ulkopuolelta. Hyvä innovaatiokulttuuri mahdollistaa energisen ja inspiroivan ilmapiirin, jossa uusiin ajatuksiin suhtaudutaan avoimesti. Asioista innostutaan ja uusia ajatuksia kehitetään eteenpäin. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 142.)

## 10 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää yrityksen innovaatiotoimintaa, erityisesti yrityksen henkilöstölle suunnattua aloiteohjelmaa. Tutkimustyössä pyrin selvittämään miten yrityksen aloiteohjelmaa voisi kehittää, miten hyödyllisiä aloitteita voisi saada runsaammin ja mitkä ovat onnistuneen innovaatiotoiminnan edellytykset. Opinnäytetyön aihe kiinnosti minua entuudestaan ja ehdotus työnantajalle aiheesta sai kannatusta yrityksen uuden strategian myötä. En ollut aiemmin osallistunut yrityksen aloitetyöryhmän toimintaan, mikä oli tutkimustyön kannalta hyvä, jotta objektiivinen ote säilyi läpi työn. Oli kuitenkin hyödyllistä, että toimeksiantajayritys oli minulle entuudestaan tuttu.

Toteutin opinnäytetyön laadullisena työnä, jonka tutkimusmenetelmänä oli innovaatiotutkimus. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä olivat haastattelu, kysely ja benchmarking. Lisäksi tutkimuksen myötä syntyneiden kehitysehdotusten arviointiin käytin innovaatioalustaa. Eri menetelmien käyttö toi työhön monipuolisuutta niin tutkimusaineistoon kuin näkökantoihin. Aloitetyöryhmän haastattelu oli hyvä valinta kartoittamaan lähtötilannetta ja sen avulla sain syvällisen kokonaiskuvan yrityksen innovaatiotoiminnan nykytilanteesta. Haastattelutilaisuudessa hyödynsin myös luovaa ongelmanratkaisua, mikä osoittautui toimivaksi ja kasvatti kehitysehdotusten määrää. Kokonaisuutena haastattelun tulokset olivat hyödyllisiä niin jatkotutkimuksen kuin myös koko tutkimuksen tuloksien kannalta.

Henkilöstökyselyyn vastasi sähköpostikyselyllä osa henkilöstöstä mutta suurimman osan vastauslomakkeista keräsin itse kiertämällä kentällä henkilöstöä ja keräämällä vastauksia. Vastaanotto kentällä oli positiivinen ja tuntui, että henkilöstö halusi kertoa mielipiteensä, mikä myös näkyi tutkimustuloksissa. Kyselyn valinta tutkimusmenetelmäksi oli toimiva ja erityisesti avoimien kysymyksien kautta saadut vastaukset olivat antoisia. Kyselyn vastausprosentti oli korkea 74 eli kyselyn toteutuksen suhteen oli onnistunut valinta kerätä vastauksia itse sen sijaan, että lomakkeet olisi kerätty esimerkiksi esimiesten välityksellä.

Benchmarking-haastatteluihin osallistuivat ne yritykset, joille ensimmäisenä haastattelua ehdotin. Olikin positiivista, että kaikki haastatteluun haluamani yritykset suhtautuivat asiaan myönteisesti ja suostuivat haastatteluun. Haas-

tattelujen ajankohtien sopiminen vei odotettua enemmän aikaa mutta onnistuin toteuttamaan haastattelut joko kasvotusten tai puhelimitse ja lopputulokset haastattelujen suhteen olivat erittäin antoisat. Benchmarkkaukselle tyypillisesti esille nousi hyviä toimintamalleja, jotka sopivat toimeksiantajayrityksen käyttöön. Tämän benchmarking-tutkimusosion tarpeellisuus ja hyödyllisyys oli erittäin oleellinen kokonaistutkimuksen kannalta. Kokosin näiden kolmen eri tutkimusosion tulokset toimeksiantajalle esitettäväksi ja tulosten esittelytilaisuuden jälkeen yrityksen aloitetyöryhmän ja johtoryhmän jäsenet arvioivat kehitysehdotukset innovaatioalustalla. Arviointi toimi hyvin kehitysehdotusten esittelyn, johdon ja aloitetyöryhmän osallistajana ja yrityksen päätöksenteon tukena.

Kokonaisuutena tutkimus oli laaja mutta eri tutkimusvaiheet rytmittivät työnkulkua hyvin ja jokainen eri tutkimusosio täydensi toisiaan tehden tutkimuksesta eheän kokonaisuuden. Laajan tutkimusaineiston ja eri näkökantojen ansiosta tutkimustulokset ovat hyvin kattavat. Onnistuin tutkimuksen tavoitteissa ja kokosin lopputuloksena toimeksiantajayritykselle 40 konkreettista kehitysehdotusta innovaatiotoiminnan ja aloiteohjelman kehittämiseksi. Yrityksen johto- ja aloitetyöryhmän jäsenet arvioivat kehitysehdotukset. Arviointi tehtiin innovaatioalustalla ja arviointityökalun käyttö toi työhön oman vivahteensa.

Yrityksen aloitetyöryhmä osallistui yhteiskehittelyn tavoin henkilöstökyselyn ja benchmarking-haastattelujen suunnitteluun. Yhteiskehittely toimi hyvin ja olikin hyödyllistä osallistaa yrityksen aloitetyöryhmä mukaan heti tutkimuksen alussa. Toimitin aloitetyöryhmälle kustakin tutkimusosion erilliset tulokset ja he olivat mukana tiedonjaossa koko tutkimuksen ajan. Aloitetyöryhmän aktiivisuus oli koko tutkimuksen ajan korkea ja heillä oli hyvä motivaatio kehittää nykyistä toimintaa paremmaksi. Aloitetyöryhmän kanssa toteutetun yhteisluomisen lisäksi yrityksen johtoryhmä haluttiin sitouttaa mukaan kehitystoimintaan arvioinnin myötä ja tulokset esiteltiin johto- ja aloitetyöryhmälle. Tällä varmistettiin, että kaikki aloitetyöryhmän ja johtoryhmän jäsenet olivat tietoisia kehitysehdotuksista ja pääsivät mukaan vaikuttamaan jatkosuunnitelmiin omalla arvioinnillaan.

Opinnäytetyön aiheen rajaus onnistui hyvin, vaikkakin tutkimusaineiston käsittely ja analyysi vei paljon aikaa. Kokonaisuutena tutkimus oli selkeä eri vaiheiltaan ja myös teoriaosuuden sisällön suhteen. Innovaatiotoiminnan teoriaosuudessa käsitelin ne oleelliset asiat, jotka tulee ymmärtää, jotta voi kehittää innovaatiotoimintaa. Aiempi kokemukseni innovaatiotoiminnasta auttoi jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa näkemään mahdollisuuksia innovaatiotoiminnan kehittämisessä, mikä oli yksi kannustin benchmarkkauksen käyttöön. Benchmarkkauksen myötä korostui innovaatiotoiminnan olevan koko yrityksen asia ja johdon sitoutuminen toimintaan oleellista. Tämä olisikin tärkeä saada istutettua toimeksiantajan toimintaan ja myös ymmärtää yhteys henkilöstöjohtamisen näkökannasta; hyvä innovaatiotoiminta vaikuttaa myös henkilöstön innostuneisuuteen, mikä näkyy palveluliiketoiminnassa kenties jopa asiakkaalle asti.

Olin varannut tutkimustyölle aikaa puoli vuotta ja ennalta määritelty aikataulu pysyi suunnitellussa eli luovutin tulosraportin toimeksiantajalle helmikuussa 2014 tutkimustuloksien esittelyn yhteydessä. Kehitysehdotuksien arviointi ja innovaatioalustan käyttö tuli mukaan vasta tutkimuksen edetessä ja sen käyttö hieman viivästytti alkuperäistä aikataulua ja toi myös lisätyötä tutkimuksen toteuttamiselle. Toimitin arvioinnin tulokset toimeksiantajalle huhtikuussa 2014 ja lopullinen raportti valmistui toukokuussa 2014. Tämä opinnäytetyöraportti antaa hyödyllistä tietoa myös muille yrityksille, jotka ovat kiinnostuneita kehittämään innovaatiotoimintaansa.

Jatkotutkimuksien aiheena voisi olla innovaatiotoiminnan verkostojen kehittäminen mukaan lukien asiakkaat, yhteistyökumppanit, oppilaitokset, kilpailijat ja muut sidosryhmät. Olisi mielenkiintoista tutkia myös uusien teknologioiden kuten virtuaalisten työkalujen ja sosiaalisen median tarjoamia mahdollisuuksia innovaatiotoiminnan verkostojen yhteistyössä. Vielä toistaiseksi toimeksiantajayritys hyödyntää innovaatiotoiminnassaan hyvin vähän erilaisia verkostoja ja tässä olisikin paljon mahdollisuuksia jatkokehittämiselle.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen työmäärä oli mittava mutta mielenkiintoisen aihevalinnan ansiosta työtä oli mielekästä tehdä loppuun asti. Tutkimuksen tulokset ovat luotettavia ja toimeksiantajalle syntyneet tulokset hyödyttävät yritystä useamman vuoden ajalle, niin kattavat ne ovat. Minun sekä todennä-

köisesti myös yrityksen aloitetyöryhmän oppima uusi tieto ja ymmärrys innovaatiotoiminnan kehittämiseen liittyen on merkittävä. Projektin alussa minulla oli aiempaa kokemusta innovaatiotoiminnan parissa työskentelystä mutta tämän tutkimuksen myötä osaaminen innovaatiotoimintaan liittyen on kasvanut oleellisesti. Konkreettisten tulosten lisäksi tämä osaamisen kasvaminen on merkittävää jatkoon kannalta, sillä se on jatkossa toimeksiantajan eli työnantajan käytössä, mikäli yritys haluaa sitä hyödyntää.

## LÄHTEET

- Adair, J. 2009. Leadership for Innovation. London: Kogan Page Limited.
- Antola, T. – Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Apilo, T. – Taskinen, T. – Salkari, I. 2007. Johda Innovaatioita. Hämeenlinna: Talentum.
- Chesbrough, H. 2006. Open Innovation – The New Imperative For Creating and Profiting From Technology. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. London: Sage.
- Fagerberg, J. – Verspagen, B. 2009. Innovation studies – the emerging structure of a new scientific field. Amsterdam: Elsevier B.V.
- Forbes 2013. The World's Most Innovative Companies. Osoitteessa: <http://www.forbes.com/innovative-companies/list/>. 14.8.2013.
- Ghuri, P. – Gronhaug, K. 2005. Research Methods in Business Studies. Great Britain: Pearson Education Limited.
- Grönroos, M. 2004. Johdatus tilastotieteeseen. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Hautamäki, A. – Häkkinen, P. – Ihalainen, J. – Neittaanmäki, P. – Ojala, J. – Reitzer, R. – Seppä, M. – Fadjukoff, P. 2010. Innovaatiotutkimuksen kehittämistyöryhmän raportti. <https://www.jyu.fi/hallinto/tyoryhmat/innovaatiotutkimuksen-kehittamistyoryhma/innovaatoraportti/view>. Hakupäivä 13.9.2013.
- Heikkilä, J. – Heikkilä, K. 2001. Innovatiivisuutta etsimässä. Helsinki: Kauppa-kaari.
- Henner, K. 2014. Finnmatkojen People & Culture osaston Human Resource koordinaattorin haastattelu 17.1.2014.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Holopainen, M. – Pulkkinen, P. 2012. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hänninen, A. 2013. Kone Oyj:n innovaatiopäällikön haastattelu 16.12.2013.

- Kajanus, M. 2014. Business Model Design: New Tools for Business Systems. Kuopio: Savonia University of Applied Sciences.
- Kotler, P. 2011. Markkinointi 3.0 – Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum.
- Lampikoski, K. – Lampikoski, T. 2008. Kehitä ideasi innovaatioksi. Helsinki: WSOY.
- Lecklin, O. – Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki – Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Lemola, T. 2009. Innovaation uudet haasteet ja haastajat. Helsinki: WSOY.
- Liesiö, J. – Mild, P. – Salo, A. 2007. Preference programming for robust portfolio modeling and project selection. European Journal of Operational Research 3/2007, 1488-1505.
- Ojasalo, K. – Moilanen, T. – Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Peura, M. 2013. Sanoma Media Finlandin strategiajohtajan haastattelu 28.10.2013.
- Rukakeskus Oy. 2013. Rukakeskus Oy:n strategian esittelymateriaali. 4.8.2013.
- Rukakeskus Oy. 2014. Rukakeskus Oy:n yritysesittely. Osoitteessa <http://ski.ruka.fi/etusivu/?id=58&submenu=566>. 17.1.2014.
- Ruusuvuori, J. – Tiittula, L. 2005. Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Saarnio, J. – Hamilo, M. 2013. Innovaation alkulähteillä. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Sauber, T. – Tschirky, H. 2006. Structured Creativity – Formulating an Innovation Strategy. New York: Palgrave Macmillan.
- Skarzynski, P. – Gibson, R. 2008. Innovation to the Core. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Solatie, J. – Mäkeläinen, M. 2009. Ideasta innovaatioksi – Luovuus hyötykäyttöön. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Swann, P. 2009. The Economics of Innovation. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Tekes 2014. Innovaatiotutkimus. Osoitteessa <http://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/innovaatiotutkimus/>. 15.5.2014.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki:  
Tammi.



**RUKAKESKUS OY & PYHÄTUNTURI OY 2013****HENKILÖSTÖKYSELY: palveluiden, tuotteiden ja toiminnan kehittäminen**

Uuden strategian myötä tämän kyselyn tavoitteena on kartoittaa Rukakeskus Oy:n & Pyhätunturi Oy:n palveluiden, tuotteiden ja toiminnan kehittäminen nykytilanne sekä kehitysideat. Kysely toteutetaan anonyymisti eli kenenkään vastaajan antamat vastaukset eivät ole tunnistettavissa. Vastaathan kysymyksiin kattavasti ja rehellisesti 15.12.2013 mennessä. Lomakkeeseen vastaaminen kestää muutaman minuutin.

**1. Missä työskentelet?**

Rukalla

Pyhällä

Rukalla ja Pyhällä

**2. Montako vuotta olet ollut yrityksen palveluksessa?**

0-2

2-5

5-10

10 tai enemmän

**3. Oletko esimiestehtävissä?**

Kyllä

En

**4. Tiedätkö, että yrityksellä on käytössä aloiteohjelma aloitteiden keräämiseen ja palkitsemiseen?**

Kyllä

En

**5. Oletko joskus tehnyt aloitteen aloitetoimikunnan käsiteltäväksi?**

Kyllä

En

***Mikäli vastasit **kyllä** kysymykseen 5:***

***5 A. Pääsitkö mukaan vaikuttamaan tekemäsi aloitteen lopputulokseen?****Kyllä**En**Aloitettani ei toteutettu****5 B. Oletko tyytyväinen tekemästäsi aloitteesta saamaasi palkkioon?****Kyllä**En***6. Onko aloitteen tekeminen mielestäsi helppoa?**

Kyllä

Ei

En tiedä miten aloite tehdään

**7. Onko sinua kannustettu tekemään aloitteita?**

Kyllä

Ei

**-----> käännä**

**8. Miten haluaisit mieluiten jättää aloitteen? (valitse yksi)**

A. Sähköisesti (esim. sähköposti tai sähköinen lomake)

B. Paperilla (esim. paperilomake)

C. Suullisesti (esim. esimiehelle, yksikön vetäjälle tai aloitevastaavalle)

D. Muuten, miten? \_\_\_\_\_

**9. Oletko tietoinen aloitteista, jotka ovat toteutuneet?**

Kyllä

En

**10. Kiinnostaako sinua kehittää omaa työtäsi / oman yksikkösi tai yrityksen toimintaa?**

Kyllä

Ei

Joskus

**11. Koetko, että oma innovatiivisuutesi (halu ja kyky kehittää) on hyödynnetty työssäsi?**

Kyllä

Ei

Osittain

**12. Onko yrityksen johdon asenne mielestäsi kehitysmönteinen?**

Kyllä

Ei

Toisinaan

**13. Millä tavalla sinut saisi tekemään jatkossa enemmän aloitteita?**

---

---

---

---

---

---

**14. Millä tavalla mielestäsi yrityksessä voisi edistää aktiivista kehittämistä ja innovointia?**

---

---

---

---

---

---

**15. Mikäli mahdollista, oletko kiinnostunut osallistumaan aloitetoimikunnan toimintaan?**

Kyllä

En

Ehkä

Kiitoksena saat kahvi+pulla -lipukkeen ja voit myös halutessasi osallistua 50 euron RukaStoren tai PyhäShopin lahjakortin arvontaan. Voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

**KIITOS!**