



Parhaiden käytäntöjen opas
työntekijöiden osallistamisesta innovaatioprosesseihin.
INCREASE: Innovaatiovalmiuksien kehittäminen
kestävän kasvun ja työllistettävyyden edistämiseksi.





SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	2
2. PUITTEET, MENETELMÄT JA RAKENNE TIEDONKERUUTA JA PARHAIDEN KÄYTÄNTÖJEN ESITTÄMISTÄ VARTEN TYÖNTEKIJÖIDEN OSALLISTUMISTA INNOVAATIOPROSESSEIHIN KOSKEVIEN MALLIEN OSALTA.	6
3. KÄYTÄNNÖN OHJEET JA SUOSITUKSET TIETTYJEN MALLIEN SOVELTAMISEKSI ERI OLOSUHTEISSA.	9
4. PÄÄTELMÄT JA SUOSITUKSET	18
4.1 Päätelmät	18
4.2 Suositukset	24
4.3 Lopulliset selvennykset	25
5. MUIDEN MAIDEN NÄKÖKULMAT	27
5.1 Itävallan näkökulma	27
5.2 Suomalainen näkökulma	35
5.3 Puolan näkökulma	40
6. LIITELUETTELO	44



1. JOHDANTO

Parhaita käytäntöjä työntekijöiden innovaatioprosesseihin osallistumisen malleista -opas on INCREASE-hankkeen tutkimuksen tulos. Opas perustuu **käytännön menetelmiin, joita yrityksissä**, niin pk- kuin suuryrityksissä, **sovelletaan työntekijöiden osallistumiseen innovaatioprosesseihin**. Opas on yksi sidosryhmille suunnatun työpajamenetelmän tuloksista, jonka pohjalta kehitettiin erityinen kohderyhmäkohtainen työpajamenetelmä helpottamaan työntekijöiden osallistumista innovaatioprosessiin. Tuloksena on käytännönläheisen menetelmän tunnistaminen ja rakentaminen, jolla voidaan edistää pk-yritysten omistajien ja johtajien tietoisuutta osallistavista innovaatiotyöpajoista. Kerättyjen tietojen ja kokemusten perusteella ja sidosryhmien kanssa tehtyjen testien jälkeen kehitettiin opas menetelmän soveltamista varten, jonka tuloksena työntekijöitä voidaan "kouluttaa" innovaatiotoimintaa varten.

INCREASE-hankkeen tutkimuksen päätarkoituksena oli kerätä parhaita käytäntöjä työntekijöiden osallistumisesta innovaatioprosesseihin kolmessa mukana olleessa maassa (Romania, Espanja ja Portugali) toimivien pienten, keskisuurten ja suurten yritysten malleista. Tiedonkeruuprosessiin osallistuneilla neljällä kumppanilla (ADES, USV, E&D ja INNO HUB) oli käytössään useita työohjeita (ks. IO2 - Parhaiden käytäntöjen keräämisen malli ja IO2 - Parhaat käytännöt - LIITE 2 - Haastatteluopas parhaiden käytäntöjen keräämiseksi) sekä malli tulosten esittämistä varten (ks. IO2 - Parhaat käytännöt - LIITE 1 - Malli parhaiden käytäntöjen esittämistä varten).

Haastateltujen yritysten ja johtajien valinnasta vastasivat hankekumppanit ja se perustui kunkin kumppanin kontakteihin ja yhteyksiin. Valintaperusteita ei määritelty hanketasolla, koska tämän toiminnan tarkoituksena oli osoittaa, että tällaisia esimerkkejä on olemassa.

Tiedonkeruuprosessiin sisältyi useita menetelmällisiä vaiheita, kuten:

- (1) Alustava yhteydenotto useisiin erikokoisiin ja eri toimialoja edustaviin yrityksiin epäsuorilla menetelmillä (puhelimitse, sähköpostitse jne.) hankkeen ja sen tavoitteiden yleistä esittelyä varten sekä suostumuksen pyytämiseksi prosessiin osallistumiseen;
- (2) Tietojen keskittäminen ja haastateltavien yritysten valinta. Valinnan tekivät kunkin yhteistyökumppanin asiantuntijat ottaen huomioon yritysten taloudellisen ja sosiaalisen profiilin, johdon saatavuuden, innovaatiotason jne. Sovittiin, että kukin hankekumppani valitsee ja haastattelee kolme yritystä eri aloilta, jonka tuloksena saatiin 12 esimerkkiä hyvistä käytännöistä innovoinnin ja työntekijöiden osallistumisen osalta tähän prosessiin;
- (3) Varsinaisissa haastatteluissa otettiin huomioon hankeryhmän sopimat yleiset kysymykset (IO2 - Parhaat käytännöt - LIITE 1 - Parhaiden käytäntöjen esittelymalli), jota kukin kumppani on mukauttanut yritysprofiilinsa ja siinä sovellettavien

mallien mukaisesti. Haastattelut on tehty joko suoraan yritysten pääkonttoreissa tai epäsuorasti (puhelimitse, Skypen tai muiden viestintä- ja rekisteröintivälineiden kautta).

- (4) Haastattelujen koodaaminen ei ollut tarpeen, koska yritysten määrä on suhteellisen pieni (12) ja haastatellut johtajat suostuivat julkaisemaan yrityksen nimeen, haastateltavien nimiin ja muihin yritystunnuksiin liittyvät tiedot.
- (5) Tässä parhaita käytäntöjä käsittelevässä oppaassa keskitettiin 4 kumppanin / 12 yrityksen tiedot ja korostettiin yhteisiä ja erityisiä menetelmiä, joilla työntekijät otetaan mukaan innovaatioprosesseihin. Tässä oppaassa esitetään keskitetty tilanne, jossa on joukko tutkituille yrityksille ominaisia indikaattoreita (sijainti, toimiala, työntekijöiden määrä jne.), mutta ilman tilastollista käsittelyä, koska kuten mainittu, yritysten määrä on suhteellisen pieni (12), eikä käsittelyllä ole välttämättä merkitystä kansallisella tai taloudellisella tasolla.

Tässä oppaassa esitetään hankekumppaneiden tekemien 12 haastattelun keskeiset näkökulmat ja haastattelujen perusteella tehdyt päätelmät. Näiden johtopäätösten perusteella projektiryhmä ja haastatellut johtajat laativat joukon suosituksia, jotka koskevat työntekijöiden innovaatioprosesseihin osallistumisen malleja ja tehokkaimpia tapoja palkita työntekijöitä heidän aloitteistaan ja ponnisteluistaan.

Seuraavassa yhteenvedotaulukossa esitetään **niiden 12 yrityksen tilanne, joissa haastattelut tehtiin**. Erityisesti kaksi kumppania Romaniasta, ADES Association (ks. LIITE 4.) ja Ștefan cel Mare yliopisto Suceavasta - USV (ks. LIITE 5.), kumppani VALENCIA INNO HUB Espanjasta (ks. LIITE 6.) ja kumppani E&D Knowledge Consulting Lda. Portugalista (ks. LIITE 7.) tekivät kumpikin kolme haastattelua kolmelle eri yritykselle, jotka olivat pk-yrityksiä tai suuria yrityksiä useilta eri toimialoilta.

Yrityksen nimi	Sijainti	Sivusto	Perustamisvuosi	Toiminta-ala	Työntekijöiden lukumäärä	Haastateltava / asema
SC ALMA VENDIS ADG SRL	Romania	www.almavendis.ro www.noi9.ro	2015	Tekstiilivaatteiden tuotanto	20	Dorin Angheloiu, hallinto
SC SUPER LACTIS SRL	Romania	www.lacolline.ro	2005	Maitotuotteet	15	Ovidiu Spînu, hallinto
SC AUTO IMPEX PRIMA SRL	Romania	www.primamarket.ro	1991	Vähittäismyynti	140	Ionuț Gligăneanu, hallinto
ASSIST-Software	Romania	www.assist-software.net	1992	IT&C	200	Vlad Ștefan Otrocol,



Yrityksen nimi	Sijainti	Sivusto	Perustamisvuosi	Toiminta-ala	Työntekijöiden lukumäärä	Haastateltava / asema
						Tuotepäällikkö
ELECTRO ALFA	Romania	www.electroalfa.ro	1991	Energiatuotteet ja -palvelut	500	Costel Chirileasa, Tekninen johtaja
SC ACK FLUID SRL	Romania	www.ack.ro	1995	Teollinen automaatio	36	Neculai Agavriloaie, Johtaja
BICICLETAS ESTEVE SL	Espanja	www.bicisesteve.com	1987	Vähittäiskauppa	18	Xavier Conchillo , Myyntipäällikkö
LOS OLIVEROS	Espanja	www.losoliveros.es	1996	Oliivipuu käsityöt	7	Damián Centenera Mateu, johtaja
MyRentGo	Espanja	www.myrentgo.com	2018	Matkailu ja liikenne	10	Juan Bueno, toimitusjohtaja
Millennium BCP	Portugali	www.ind.millenniumbcp.pt	1985	Liikepankki	7.000	-
EDP ENERGIAS DE PORTUGALIA	Portugali	www.edp.com/en www.cocreation.pt	1980	Energia-ala	12.000	-
EGEAC	Portugali	www.egeac.pt	2000	Kunnallinen osakeyhtiö	-	-

Kuten voidaan nähdä, tutkittavat yritykset kuuluvat eri aloille: tuotanto - 3 yritystä (25 %), palvelut - 7 yritystä (58 %) ja kauppa - 2 yritystä (17 %). Kaikki yritykset ovat toimineet yli viisi vuotta, ja osa niistä on toiminut 1980-luvulta lähtien. Kaikki 12 yritystä ovat näkyviä verkossa, ja niillä on omat verkkosivut sekä Facebook-sivut, YouTube-kanavat, blogit jne. Kaikissa 12 yrityksessä työntekijät osallistuvat innovaatioprosesseihin, jotka toteutetaan joko empiirisellä tasolla, joka perustuu kokeiltuihin ja testattuihin aloitteisiin, tai tieteellisellä tasolla tutkimus- ja kehitysosastoilla.

Kaikki neljä hankekumppania (ADES-RO, USV-RO, E&D-PT ja INNOHUB-ES) ovat laatineet asiakirjan IO2 – Parhaat käytännöt, jossa ne esittelevät yhteenvedon 12 yrityksestä suorilla havainnoilla, työpöytä tutkimuksella verkkosivuista ja korkean tason päättäjien haastatteluilla kerätyistä tiedoista. Raportit ovat sisältäneet tietoja, jotka liittyvät seuraaviin seikkoihin: yrityksen esittely (toiminta-ala, työntekijöiden määrä, markkinaosuus jne.); haastateltujen työntekijöiden yrittäjyysprofiili; tapa lähestyä työntekijöiltä tulevia innovatiivisia ideoita ja aloitteita; keinot palkita innovaatioprosesseihin osallistuvia työntekijöitä; johtamismenetelmät ja -tyylit; työntekijöiden vapausaste päätöksentekoprosessissa; johdon reaktiot mahdollisiin työntekijän virheisiin tai epäonnistumisiin; menetelmät, joiden avulla voidaan päättää, miten työntekijät otetaan mukaan innovaatioprosesseihin jne.



Increase



2. PUITTEET, MENETELMÄT JA RAKENNE TIEDONKERUUTA JA PARHAIDEN TOIMINTATAPOJEN ESITTÄMISTÄ VARTEN KOSKEVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN OSALLISTUMISTA INNOVAATIOPROSESSEIHIN.

Kuten aiemmin mainittiin työntekijöiden osallistumista innovaatioprosesseihin koskevat parhaat käytännöt -opas kuvastaa sitä, miten niiden yritysten johtajat/johto, joissa on tehty tutkimuksia, selvityksiä ja haastatteluja, toteuttavat käytännössä työntekijöiltä peräisin olevia innovatiivisia ideoita.

INCREASE-hankkeen tämän vaiheen tapaustutkimuksen kohteena olleiden 12 yrityksen tasolla yleissääntönä on johdon avoimuus kuunnella, analysoida ja löytää optimaalisia ratkaisuja työntekijöiltä tulevien innovatiivisten ideoiden toteuttamiseksi; erityisesti jos ideat liittyvät tekniisiin, teknologisiin ja tuotannollisiin näkökohtiin.

Tiedonkeruuvaiheen toteuttamiseksi neljä hankekumppania - ADES, USV, E&D ja INNOHUB - ovat hyödyntäneet useita eri työvälineitä (yleiset puitteet - ks. liite IO2, malli parhaiden käytäntöjen esittämiseksi - liite 1 ja haastatteluopas - liite 2). Näin ollen kaikki ne, jotka ovat osallistuneet parhaita käytäntöjä ja työntekijöiden osallistumista innovaatioprosessiin koskevia malleja koskevien tietojen keräämiseen ja käsittelyyn, ovat noudattaneet tiettyjä ohjaavia periaatteita ja pystyneet käyttämään yhtenäistä tiedonkeruutapaa.

Tietojen kerääminen 12 yrityksen työntekijöiden innovaatioprosessiin osallistumista koskevista erityisistä menetelmistä perustuu alkuhaastatteluun ja sen jälkeen käytyihin keskusteluihin tiettyjen erityiskysymysten selvittämiseksi. Tietoja on kerätty myös verkosta (yritysten verkkosivut, Facebook- ja YouTube-sivujen kommentit, yritysluettelot jne.).

Tämän oppaan laatimista varten ADES, USV, E&D ja INNOHUB ovat keränneet ja koonneet yhteen parhaita käytäntöjä 12 pieneltä, keskisuurelta ja suurelta yritykseltä eri toimialoilta (tuotanto, kauppa, pankkitoiminta, energia, palvelut, tietotekniikka ja tietotekniikka). Parhaiden käytäntöjen keräämisessä on keskitytty kolmen maan (Romania - RO, Portugali - PT ja Espanja - ES) pk-yrityksiin, mutta tutkimuksia on tehty myös suuryrityksissä, jotta voitaisiin kartoittaa sellaisten monikansallisten yritysten kansainvälisiä käytäntöjä, joilla on helpompi pääsy innovaatioalalle. Ajan myötä näitä suuryritysten tasolla tunnistettuja malleja voitaisiin soveltaa myös pk-yrityksiin.

Mitä tulee työntekijöiden osallistumiseen innovaatioprosesseihin, 12 esimerkkiä parhaista käytännöistä on esitetty yhtenäisesti, jotta voidaan varmistaa vertailukelpoisuus ja tehdä johtopäätöksiä ja suosituksia, jotka ovat päteviä ja sovellettavissa kaikkiin yrityksiin niiden koosta riippumatta. Tämän rakenteen avulla on voitu kerätä tietoja seuraavista asioista:

- Työntekijöiden osallistumisen merkitys innovaatioprosessissa;
 - Menetelmät työntekijöiden yrittäjähengen kehittämiseksi;

- Periaatteet ja mallit työntekijöiden osallistumisesta innovaatioprosessiin;
- Miten suhtautua työntekijöiltä tuleviin ideoihin ja aloitteisiin;
- Esimerkkejä yrityksessä toteutetuista muutoksista, jotka perustuvat työntekijöiden innovatiivisiin ideoihin;
- Menetelmät, joilla työntekijöitä motivoidaan osallistumaan innovaatioprosessiin;
- Ajan myötä saadut kokemukset menetelmistä, joilla motivoidaan työntekijöitä, jotka ovat toimineet tai eivät ole toimineet, innovaatioprosesseihin osallistuvien työntekijöiden profiili, tehokkaat menetelmät yrityksen sisäisen yrittäjyyden edistämiseksi yrityksessä, tarvittavat muutokset yrityksen organisaatiokulttuurissa jne.

Tämä opas sisältää käytännön esimerkkejä, jotka perustuvat konkreettisiin yrityskokemuksiin ja joita käsitellään käytännönläheisesti ja objektiivisesti, ja sen avulla projektiryhmä voi valita parhaat mallit työntekijöiden osallistumiselle innovaatioprosesseihin. Näitä malleja esitellään pk-yritysten johtajille kussakin maassa, jotta löydettäisiin ne esimerkit, joilla on paras potentiaali olla hyödyksi erityisessä organisaatiokulttuurissa ja paikallisessa liiketoimintaympäristössä. Tuloksena odotetaan olevan pk-yritysten johtajien tietoisuuden lisääminen siitä, miten tärkeää on kehittää työntekijöiden innovaatiovalmiuksia, erityisesti niiden, joilla ei ole erityisiä taitoja ja kykyjä T&K-alalla. Tavoitteena on myös tukea näitä johtajia kehittämään erityisiä välineitä näiden valmiuksien integroimiseksi innovaatioprosesseihin, jotta työntekijöiden innovatiivisia ideoita voidaan hyödyntää tehokkaasti.

Tämä opas on yksi INCREASE-hankkeen tuloksista, ja se edistää "Methodology for engagement of organizational stakeholders in innovation oriented intrapreneurship" kirjasen laatimista. Toisin sanoen INCREASE-ryhmä pyrkii herättämään johtajien kiinnostuksen työntekijöiden osallistumiseen innovaatioprosesseihin ja motivoimaan heitä tähän pyrkimykseen. He pystyvät ymmärtämään, että kaikkien työntekijöiden osallistuminen innovaatioprosessiin heidän hierarkiastasostaan tai T&K-taidoistaan riippumatta hyödyttää yritystä. Ylhäältä alas- ja alhaalta ylöspäin suuntautuvaan viestintään, sisäiseen yrittäjyyteen ja kaikkien työntekijöiden osallistumiseen innovaatioprosesseihin perustuvan organisaatiokulttuurin edistäminen on pk-yrityksille vahva asia.

Tiedonkeruuprosessissa on otettu huomioon menetelmät, joilla työntekijät otetaan mukaan innovaatioprosessiin:

- miten yrityksen johto reagoi työntekijöiden esittämiin innovatiivisiin ideoihin ja ehdotuksiin;
- työntekijöiden itsemääräämisoikeuden hallinta yrityksen hierarkiassa;
- missä määrin työntekijöiden annetaan hallita ongelmiaan/konfliktejaan;
- se, missä määrin työntekijät saavat päättää, miten he suorittavat tehtävän;
- miten yritys onnistuu luomaan organisaatioilmapiirin, joka edistää innovatiivista ajattelutapaa työntekijöidensä keskuudessa;



- miten työntekijöiden epävarmuutta ja epäonnistumisia kohdellaan;
- tapoja motivoida työntekijöitä kehittämään uusia ideoita ilman pelkoa epäonnistumisesta ja mahdollisista rangaistuksista;
- menetelmät, joilla työntekijät otetaan mukaan innovaatio- ja sisäisen yrittäjyyden prosessiin, jotka toimivat parhaiten, ja menetelmät, joilla ei saavutettu odotettuja tuloksia, ja miksi jne.

3. KÄYTÄNNÖN OHJEET JA SUOSITUKSET TIETTYJEN MALLIEN SOVELTAMISEKSI ERI OLOSUHTEISSA

Kun otetaan huomioon, että tämä opas on laadittu ainoastaan 12 pienessä, keskisuurissa ja suuressa yrityksessä kolmessa hankekumppanimaassa (Romaniassa, Portugalissa ja Espanjassa) tehtyjen konkreettisten **tapaustutkimusten perusteella**, näillä käytännön ohjeilla ja suosituksilla on todellinen perusta, ja niitä voidaan pitää todistettuina malleina työntekijöiden osallistumisesta innovaatioprosesseihin.

Esitetyt esimerkit perustuvat sellaisten eri alojen yritysten kokemuksiin, jotka käsittelevät avoimesti työntekijöiltä tulevia ideoita ja ehdotuksia, edistävät innovatiivista ajattelutapaa työntekijöidensä keskuudessa, eivät rankaise välittömästi epäonnistumisesta ja palkitsevat sisäistä yrittäjyyttä aineellisesti ja muulla tavoin.

SC ALMA VENDIS ADG SRL (Romania) on asettanut innovaatioprosessin etusijalle tehokkaan viestinnän työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa, varustautunut uusimmilla laitteilla ja digitalisoinut tilausten vastaanottoprosessin, tilausten hallinnan, asiakassuhteet, valmistusprosessin hallinnan jne. Yksi menetelmästä, joilla työntekijät saatiin paremmin mukaan innovaatioprosessiin, oli WhatsApp-verkkoryhmien käyttö yrityksen eri toiminta-aloilla (tuotantolinja, tilauslinja, jakelulinja ja COVID-19). Näin ryhmään lisätään kyseiseen toimintaan liittyviä ihmisiä eri tasoilta, johtajasta työntekijöihin, ja ryhmässä keskustellaan toiminnasta, ja kaikki esittävät ratkaisuja ja ideoita. Esimerkiksi nykyisen pandemian aikana yritys alkoi valmistaa maskeja, ja tuotantoryhmä kamppaili oikeiden materiaalien löytämisestä; eräs työntekijä ehdotti erään materiaalityypin käyttöä, jota oli jo varastossa, ja se osoittautui erittäin hyväksi materiaaliksi, minkä ansiosta maskitilaukset pystyttiin toteuttamaan ennen muita kilpailijoita.

Tässä yhteydessä **suositellaan, että kaikki työntekijän ehdottamat innovatiiviset ideat tai ehdotukset analysoidaan**, muilta tiimin jäseniltä kysytään mielipiteitä, tehdään useita analyyskejä ja tutkimuksia, ja jos idea osoittautuu toteuttamiskelpoiseksi, se hyväksytään ja otetaan käyttöön yrityksen toiminnassa.

ALMA VENDIS ANG SRL:n hallintojohtajan Dorin Angheloiun mielestä on erittäin tärkeää, että työntekijät osallistuvat innovaatioprosessiin, koska "enemmän aivoja tarkoittaa enemmän mielipiteitä ja enemmän mielipiteitä tarkoittaa enemmän vaihtoehtoja, joista valita paras ratkaisu". Yrityksen organisaatiokulttuuri antaa jokaiselle henkilölle mahdollisuuden päättää toimintatekniikoista ja -järjestyksestä, tehdä aloitteita uusien tuotteiden ehdottamisessa, käyttää luovaa ajattelua jne. Innovatiivisiin prosesseihin yritystasolla osallistuvien työntekijöiden ansiot tunnustetaan julkisesti, mikä herättää tiimissä ihailua ja motivoi muita työntekijöitä osallistumaan toimintaan. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan halua osallistua mihinkään ideointi- tai innovaatioprosessiin.

Yrityksessä **SC SUPER LACTIS SRL** (Romania) keskustellaan työntekijöiltä tulleista innovatiivisista ideoista, ja niiden mahdollisuuksista ja tehokkuudesta riippuen ne joko toteutetaan käytännössä tai säilytetään, jotta niitä voidaan kehittää oikeaan aikaan. Yritystasolla kannustetaan työntekijöiden aloitteita ja innovointia. Työntekijöiden roolit ja se, miten heidät otetaan mukaan innovaatioprosessiin, määritellään yksilöllisten kykyjen ja taitojen mukaan. Johto etsii jatkuvasti innovatiivisia mieliä ja työntekijöitä, joilla on opiskelu- ja tutkimushalukkuutta, ja pyrkii kannustamaan heitä generoimaan tuottavia ideoita.

SC SUPER LACTIS SRL:ssä on työntekijöiden tehtävien osalta tietty vapausaste, johon asti yksilölliset tai tiimipäätökset voidaan tehdä, minkä jälkeen niiden on menettelyjen mukaisesti käännyttävä osastopäällikön tai ylemmän hierarkkisen elimen puoleen. Esimerkki: työntekijät voivat päättää, missä järjestyksessä tuotteita valmistetaan päivittäin, mutta he eivät voi valita, mitä uusia tuotteita valmistetaan, jos niillä ei ole kysyntää markkinoilla, vaikka ne olisivatkin helppoja valmistaa.

SC SUPER LACTIS SRL:n johto hyväksyy myös sen tosiasian, että joskus työntekijät ovat parempia ja taitavampia teknologisessa osassa kuin johtajat. Siksi heille annetaan vapaus tehdä päätöksiä, mikä antaa heille itseluottamusta ja tuottaa erittäin hyviä tuloksia. Näin ollen on osoitettu, että teknologinen innovointi on tuottanut enemmän tuloksia kuin rutiinisyys.

SC SUPER LACTIS SRL:n johtaja suosittelee, että työntekijät otetaan mukaan innovaatioprosessiin aineettoman motivaation avulla. Yritystasolla he ovat havainneet, että palkankorotukset toimivat vähiten, sillä niillä on lyhytaikainen motivoiva vaikutus. Tehokkaimmaksi on osoittautunut järjestelmä, jossa kuukausittainen palkkabonus perustuu suoritukseen ja palkitseminen perustuu saavutettuihin tuloksiin. Johtaja on myös pyrkinyt jakamaan työntekijöiden paikat ottaen huomioon heidän arvonsa, kriteerinsä, mieltymyksensä, tarpeensa, kiinnostuksen kohteensa jne., mikä osoittaa oikean henkilön tehokkuuden oikeassa tehtävässä.

Edellä esitetyn ja myös muiden tutkittujen yritysten kokemusten perusteella ***on suositeltavaa kannustaa työntekijöitä yrittäjyyteen***, vaikka näyttääkin siltä, että tämä prosessi toimii paremmin suurissa yrityksissä. Työntekijät, jotka kokevat, että heillä on päätösvaltaa, että he voivat tehdä aloitteita, että heitä arvostetaan innovatiivisista ideoistaan jne., saavat enemmän itsetuntoa ja heidän työnsä paranee. Tavoitteena on luoda sisäisen yrittäjyyden kulttuuri, jossa jokainen työntekijä tuntee olevansa vastuussa yrityksen menestyksestä, uskaltaa tehdä innovatiivisia aloitteita ja ottaa vastuun niiden toteuttamisesta ilman epäonnistumisen pelkoa.

Ionuț Gligăneanu on vähittäiskaupan alalla toimivan **SC AUTO IMPEX PRIMA SRL:n** (Romania) omistaja ja johtaja. Hän katsoo, että kaupan innovaatioprosessi on pk-yritysten tasolla melko rajallinen, mikä johtuu toiminta-alasta ja suurten vähittäiskauppioiden aiheuttamasta kilpailusta. Yritys toteuttaa kuitenkin uusia ja innovatiivisia ideoita, jotka koskevat kauppatavaroiden myyntiä, uusia myyntimenetelmiä (myös verkossa), työntekijöiden ammatillista kehitystä, myymälöiden nykyaikaistamista,

jakeluverkkojen laajentamista ja tuotteiden myynninedistämistä. Yrityksen sisällä työntekijöiden uudet ja innovatiiviset ideat otetaan hyvin vastaan, mikä kannustaa työntekijöiden aloitteellisuutta. Valitettavasti kaupan alan työntekijät käyttäytyvät useimmiten passiivisesti: he ovat erittäin hyviä suorittajia, mutta epäröivät keskeisten päätösten ja aloitteiden suhteen.

Jos työntekijöiltä tulee muutos- ja innovaatioideoita, joihin liittyy paljon epävarmuutta ja riskejä, suositellaan alustavaa testausta työpisteissä/pilottiliikkeissä. Jos idea toimii ja tuottaa myönteisiä vaikutuksia, se pannaan sen jälkeen täytäntöön yritys- tai myymäläverkoston tasolla.

Kaupan alalla myymälöiden työntekijöiltä tulevat ideat ovat erittäin hyviä, koska he ovat suorassa yhteydessä asiakkaisiin ja työympäristöön, he kohtaavat odottamattomia tilanteita, joita heidän on hallittava suhteessa tavarantoimittajiin, asiakkaisiin, julkiseen mielipiteeseen jne. Yritys suosittelee myymälöiden johtajien ja työntekijöiden säännöllisten kokousten järjestämistä, joissa esitellään erityisiä työoloja, myymälöiden haasteita, muutostarpeita jne. Työntekijöiden on määrätietoisesti osallistuttava ja otettava osaa liiketoimintaan, esiteltävä johdolle kaikki työnsä myönteiset ja kielteiset näkökohdat ja esitettävä ideoita työolojen, myyntiprosessin, suhteiden parantamiseen kollegoihin, asiakkaisiin, tavarantoimittajiin jne. parantamiseksi.

Työntekijöiden osallistuminen innovaatioprosessiin on tärkeää myös siksi, että vain ylhäältä käsin tehtävillä päätöksillä on monia rajoituksia. Työntekijöiden ei pidä olla vain toteuttajia, vaan heidän on oltava kumppaneita, heidän on oltava kiinnostuneita saamaan korkeampia tuloja sekä itselleen että yritykselle. Työntekijöiden työn laatu riippuu usein heidän motivaatiostaan, optimaalisten työolojen varmistamisesta, heidän arvostuksestaan ja ansioidensa tunnustamisesta.

SC AUTO IMPEX PRIMA SRL on maininnut, että heillä on monia esimerkkejä työntekijöistä, jotka ovat aloittaneet yrityksen palveluksessa alemmissa tehtävissä (kuljettajat, käsittelijät, pakkaajat jne.) ja joita on tuettu kehittymään, jolloin he ovat päässeet ylempiin työtehtäviin ja jopa johtotehtäviin. Heidän vahvuuksiaan olivat sitoutuminen, vakavuus ja henkilökohtainen motivaatio. Kävi ilmi, että työntekijän ylentäminen ja eteneminen yrityksen sisältä käsin motivoi muita työntekijöitä, lisää heidän kunnianhimoaan ja saa heidät olemaan aktiivisempia ja osallistumaan enemmän yrityksen toimintaan. Työntekijöiden tuonti myymäläpäällikön kaltaisiin tehtäviin on osoittautunut vähemmän tehokkaaksi ratkaisuksi kuin työntekijän ylentäminen myymälän sisältä käsin. Jälkimmäistä arvostettiin enemmän, ja tiimi tuki häntä tulostensa parantamisessa.

Toinen tutkittu yritys kaupallisella alalla on **BICICLETAS ESTEVE SL** (Espanja). Yrityksellä on laaja kokemus, sillä se on perustettu vuodesta 1987. Myyntijohtaja Xavier Conchillo on työskennellyt yrityksessä 22 vuotta ja osallistunut suoraan innovaatioprosessiin. Hän vastaa yrityksen myynnin valvonnasta, valvoo kaikkia myyntiryhmiä ja myymälöitä sekä on suoraan vastuussa yrityksen toiminnan puitteissa toteutettavista innovatiivisista prosesseista. Tässä tapauksessa työntekijöiden ideat otetaan aina mukaan yrityksen

innovaatioprosessiin, koska BICICLETAS ESTEVE katsoo, että "kaikkien innovaatioprosessiin osallistuvien osapuolten mukaan ottaminen on avain menestykseen". Avoin viestintä on aina ollut perusta kaikkien yrityksen jäsenten liikesuhteiden kehittämiseksi ja kannustanut työntekijöiden ideoita, erityisesti jos ne liittyvät siihen, miten työprosesseja, tuotantoa tai myyntiä voidaan parantaa. Kaikkien mukaan ottamisen hyödyt näkyvät myös siinä, että yritys toimii erittäin hyvin ja on ollut kannattava jo monta vuotta, vaikka sillä on vain 18 työntekijää.

BICICLETAS ESTEVE -yrityksessä johtajat ottavat vastuun työntekijän idean epäonnistumisesta syyttämättä tai rankaisematta työntekijää, koska hän tukee yritystä omilla innovatiivisilla ideoillaan, mutta lopullinen päätös ideoiden toteuttamisesta ja mahdollisten kielteisten seurausten arvioinnista kuuluu johtajille.

Mitä tulee työntekijöiden itsenäisyyteen annettujen tehtävien hoidossa, BICICLETAS ESTEVE -yrityksessä työntekijöillä on suuri vapaus toimia itsenäisesti ja järjestää tehtäviensä hoitoaika ilman valvontaa. Tämä lähestymistapa johtaa erilaisten innovatiivisten suoritustapojen syntymiseen ja tehtävien henkilökohtaistamiseen, joten esimiesten ei tarvitse aina olla vastuussa työntekijöistään. Esimiehet vain tarkistavat tulokset ja antavat palautetta työntekijöille.

Toisin sanoen **työntekijät ottavat vastuun siitä, miten tehtävät suoritetaan, ajankäytöstä ja päivittäiseen työhön liittyvistä päätöksistä**. Näin he tuntevat olevansa tehokkaasti mukana yrityksen toiminnassa, heidät "pakotetaan" ajattelemaan luovasti, seuraamaan tuloksiaan ja olemaan vastuullisia ja innovatiivisia.

Yksi espanjalaisessa BICICLETAS ESTEVE -yrityksessä hyviin tuloksiin johtaneista menetelmistä oli kuukausittaisen online- tai offline-kokousten järjestäminen, joissa kaikilta työntekijöiltä kysytään innovaatioista ja uusista ideoista, joita heillä voisi olla nykyisten prosessien (tuotanto, asiakaspalvelu, tuotteiden toimittaminen asiakkaille, myymälätuki jne.) parantamiseksi. Tämän jälkeen työntekijät ilmaisevat vilpittömät mielipiteensä yrityksessä tällä hetkellä käytössä olevista prosesseista ja yrittävät lisätä niihin jotakin muuttamatta kuitenkaan yrityksen jo kehittämää ydintoimintaa. Lisäksi johtajat soittavat työntekijöille kuukauden lopussa ja näyttävät heille myynnin kehityksen ja kysyvät heiltä, toimiiko kaikki heidän toiveidensa mukaisesti vai pitäisikö jotain muuttaa. Joskus soitetään myös henkilökohtaisia ja yksityisiä puheluita, jotta työntekijät voivat antaa palautetta johtajalle, jolloin yrityksen ja työntekijöiden välille syntyy vahvempi ja vapaampi suhde.

Pienyritys **LOS OLIVEROS** (Espanja) todistaa perinteisten perheyriyten elinkelpoisuuden ja tehokkuuden. Yrityksen johtaja ja perustaja sekä seitsemän työntekijää osallistuvat jatkuvasti yrityksen innovaatioprosessiin. Johtaja on päävastuussa kaikista innovaatioista, joita yrityksen toiminnassa toteutetaan käytännössä, ja hän "pitää tärkeänä ja mielenkiintoisena, että hänen työntekijänsä lisäävät aina uusia ideoita yrityksen toiminnan parantamiseksi". Työntekijät voivat vapaasti järjestää tehtävänsä ilman, että heidän tarvitsee keskustella esimiehen kanssa. Tämä johtamistyyli on osoittautunut myönteiseksi, sillä työntekijät eivät tunne olevansa pakotettuja saamaan innovatiivisia ideoita, vaan ainoastaan kertomaan niistä esimiehelleen. Yrityksen johtaja myöntää, että kaikkien yrityksen tuotantoketjusta vastaavien henkilöiden integrointi on tärkeää yrityksen kokonaiskehityksen parantamiseksi. LOS

OLIVOSin työmenetelmät perustuvat avoimeen viestintään ongelmien ilmetessä tai silloin, kun työntekijällä on idea. Kaikkea kuunnellaan ja otetaan huomioon, vaikkei kovin moni innovaatio tulekaan toteutetuksi.

MyRentGon (Espanja) johto noudattaa samaa lähestymistapaa kuin BICICICLETAS ESTEVE: kaikkien työntekijöiden innovatiiviset ideat hyväksytään ja niitä edistetään ilman, että heitä rangaistaan, jos idea osoittautuu epäonnistuneeksi. Tämä näkemys lähtee siitä, että kenellä tahansa työntekijällä voi olla innovatiivinen idea, mutta päätös sen toteuttamisesta tai toteuttamatta jättämisestä kuuluu yksinomaan johtajalle.

Johtajat edistävät aktiivisesti MyRentGon työntekijöiden itsenäistä toimintaa rajaamalla selkeästi kullekin tiimin jäsenelle annetut tehtävät. Tämän selkeän tehtävänjaon ansiosta työntekijät tietävät, mitä odotuksia heidän on täytettävä ja toimivat sen mukaisesti. Ongelmanratkaisun osalta johtajat tekevät lopullisen päätöksen, joten työntekijöiden on ilmoitettava heille kaikista toiminnan aikana mahdollisesti ilmenevistä ongelmista, eikä heillä ole vapautta toimia omien kriteeriensä mukaisesti ratkaisun löytämiseksi.

Romaniassa toimivan IT-alan yrityksen **ASSIST Softwaren** organisaatiokulttuuri perustuu ajatukseen innovaatioiden tuottamisesta kaikilla tasoilla ja mahdollisuuksien hyödyntämisestä. Yrityksen toiminta-alaan kuuluu merkittävä määrä luovaa työtä, ja teksti "Innovatiiviset mielet" on osa yrityksen logoa. Johtajat pyrkivät ennakoivasti keräämään säännöllisesti kaikki innovatiiviset ideat työntekijöiltään, liittyivätpä ne sitten projekteihin, työympäristöön, prosesseihin tai muihin suosituksiin. Kun työntekijä keksii idean, heidän lähestymistapansa on rohkaista häntä esittelemään se ja perustella motivaationsa soveltaa sitä käytännössä. Joskus työntekijät voivat tehdä tämän yksin, ja toisinaan heille tarjotaan mentori, joka auttaa heitä innovaatioprosessin läpi. ASSIST Software -yhtiön johto keskittyy yksilöihin, uskoo työntekijöidensä taitoihin ja odottaa, että he pystyvät hoitamaan päivittäiset ongelmansa vastuullisesti ja luovasti. Johtamispuitteet tarjoavat kuitenkin mentoreita ja fasilitaattoreita ohjaamaan tai avustamaan innovaatioprosessin läpi.

ASSIST Softwaren johto uskoo että **"yritys on kaikkien työntekijöiden, ei vain johdon, heijastuma."** On tärkeää, että kaikilla työntekijöillä on oma roolinsa yrityksen kehittämisessä ja että he työskentelevät hyvänä tiiminä. Omistusoikeuden antaminen ideoille, kun ne tunnustetaan tai toteutetaan, antaa työntekijöille tunnustusta ja motivoi heitä. Yrityksellä on kattava ohjelma innovoinnin ja luovuuden edistämiseksi ja tilaisuuksien, tapahtumien ja toimintojen luomiseksi, jotka on erityisesti suunniteltu tuottamaan ja edistämään innovatiivisia ideoita. Oikean ympäristön luominen työntekijöille, jotta he voivat ilmaista luovuuttaan ja tuottaa innovatiivisia ideoita, on erittäin tärkeää.

ASSIST-ohjelmiston **visio** on: **"Jos et ole valmis epäonnistumaan, et ole valmis innovoimaan. Epäonnistuminen on osa innovaatioprosessia"**. Tässä tapauksessa keskitytään enemmän oppimistavoitteiden asettamiseen menestyskriteereiksi ja vähemmän "vaikeisiin" parametreihin, kuten "myyntivolyymin kasvattaminen viidellä prosentilla". Sopivien menestyskriteerien asettaminen luo fysiologisen turvallisuuden, joka määrittää innovointia. Siksi epäonnistuminen määritellään "ajan käyttämiseksi jonkin hyödyllisen asian oppimiseen", ja negatiivinen tulos on silti tulos.

ELECTROALFAn (Romania) johdolla on oma politiikkansa innovatiivisia ideoita ja ehdotuksia esittävien työntekijöiden suhteen. Tässä yhteydessä sovelletaan Kaizen Teian -nimistä työntekijöiden motivointijärjestelmää, jossa työntekijät, jotka ehdottavat erilaisia ratkaisuja toiminnan tai tuotteiden parantamiseksi, saavat palkkiot esineinä. Työntekijöillä on eriasteinen autonomia ja vastuu. Mitä tulee siihen missä määrin työntekijöiden odotetaan hallitsevan omia ongelmiaan, toiminnot ja vastuut on selkeästi määritelty menettelyissä tai operatiivisen henkilöstön työskentelystandardeissa. Toisaalta suunnittelijoilla on suurempi vapaus valita oikeat ratkaisut tuotteiden tai palvelujen aikaansaamiseksi.

ELECTROALFAn johto tukee sisäistä yrittäjyyttä ja kannustaa työntekijöiden aloitteita. Parhaaksi ja turvallisimmaksi ympäristöksi yrityksen tulosten uudelleenarvioinnille todettiin sekatiimien (myynti-insinöörit, suunnittelijat ja tuotanto- tai laadunvarmistushenkilöstö) perustaminen, mikä on tähän mennessä osoittautunut onnistuneeksi.

Vain 36 työntekijää työllistävällä **SC ACK FLUID SRL:llä** (Romania) on tutkimus- ja kehitysosasto, joka on suunnitellut ja patentoinut uusia tuotteita. Yrityksen johto on hyvin avoin innovaatioille. Työntekijöiden ideat ovat aina tervetulleita. Innovatiivisista ideoista keskustellaan yrityksen tiimissä, minkä jälkeen niitä sovelletaan tuotantoprosessissa. Jokaisella työntekijällä on oma roolinsa yrityksen organisaatiokaaviossa. Sisäisissä kokouksissa keskustellaan keinoista ratkaista erilaisia ongelmia. Vaikka työntekijällä olisikin oma ajatus ongelman ratkaisemisesta, tämä ajatus on ensin esiteltävä kaikille, jotta saadaan selkeä kuva asiaan liittyvistä prosesseista ja odotetuista lopputuloksista. Yleisesti ottaen insinöörit ovat kiinnostuneita innovoinnista. On vain luotava ilmapiiri, jossa nämä ideat otetaan hyvin vastaan ja palkitaan.

ACK FLUID SRL:n johto uskoo, että epäonnistuminen on askel eteenpäin. Epäonnistuminen voi myös synnyttää uuden idean. Esimerkiksi eräässä valmistetussa laitteistossa asennettiin uusi sähkömekaaninen laite, joka ei tuottanut odotettuja tuloksia. Muutaman kokeilun jälkeen kävi ilmi, että laite oli suunniteltava toisin. Uudelleen suunniteltu laite ei olisi voinut ilmestyä ilman ensimmäistä epäonnistunutta yritystä.

Millennium BCP (Portugali) on vuonna 1985 perustettu portugalilainen liikepankki, jolla on yli 7000 työntekijää Portugalissa ja yli 16000 työntekijää maailmanlaajuisesti. Innovaatiotoiminnan voimakas painottaminen on johtanut siihen, että Millennium BCP Bank on ottanut käyttöön useita urauurtavia ratkaisuja, jotka ovat johtaneet paitsi kilpailuetuihin myös pankkipalvelujen muuttamiseen. Vaikka se toimii tiukasti pankkialalla, innovointi ja digitalisointi ovat BCP:n nykyisen liiketoimintamallin päätavoitteita. Pankki ymmärsi, että vaikka se toimii hyvin perinteisellä alalla, innovointi on ratkaisu pitkän aikavälin kilpailukykyyn. BCP:n vahvuus on innovointi sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. BCP:n visio on aina ollut: "Asiakkaat ovat muuttuneet. Markkinat ovat muuttuneet. Millennium BCP:n oli muututtava. ".

Pankin kestävän kasvun varmistamiseksi lahjakkuuksien mobilisointi on yksi Millennium BCP:n tärkeimmistä strategisista painopisteistä. Yhtiö kiinnittää suurta huomiota työntekijöiden motivoimiseen ja heidän saamiseensa mukaan yhtiön vision toteuttamiseen innovoinnin avulla. Työntekijöiden motivoimiseksi BCP:n johdon tärkeimmät

lähestymistavat ovat: lahjakkuuksien kouluttaminen yksilöllisten koulutusohjelmien avulla; sellaisten työntekijöiden edistäminen, joilla on potentiaalia ottaa tulevaisuudessa vastaan monimutkaisempia ja vastuullisempia tehtäviä; uusien innovatiivisten ideoiden ja ehdotusten etsiminen käytännöistä ja tuotteista, jotka voisivat tuoda lisäarvoa asiakkaille ja organisaatiolle; siirtyminen kilpailuhenkisestä tyylistä yhteistyöhön perustuvaan ja osallistavampaan lähestymistapaan, joka parantaa näkyvyyttä, kiinnostusta ja osallistumista; työntekijöiden sisäisen yrittäjyyden taitojen kehittäminen; turvallisen tilan varmistaminen työntekijöiden ideoiden jakamiselle; laajojen idearyhmien luominen luovuuden, työntekijöiden välisen kokemusten vaihdon ja kehittymisen edistämiseksi sekä työntekijöiden kokemusten hyödyntämiseksi.

EDP - ENERGIAS DE PORTUGAL (Portugali) on suuri portugalilainen energia-alan yritys, joka on yksi maailman johtavista tuulivoimayhtiöistä. Energiatoimittajana EDP:llä on suuri haaste sopeutua uusiin energiamarkkinoiden vaatimuksiin, ja nopea innovointi alalla on välttämätöntä. Yksi tällainen innovaatio on keskittyminen uusiutuvan energian tuotantoon. Markkinoiden muutoksiin vastaamiseksi EDP:n innovaatiostrategiassa on painotettu uusiutuvia energialähteitä, energiatehokkuuden parantamista ja digitaalista innovointia. Koska EDP:n uudessa strategisessa suuntautumisessa innovatiivisille ratkaisuille on suuri kysyntä, yritys on ottanut käyttöön erittäin osallistavan innovaatiomallin, joka perustuu useisiin mekanismeihin, joilla innovatiivisia ideoita saadaan eri sisäisistä ja ulkoisista lähteistä innovaatioprosessien optimoimiseksi: sisäinen tutkimus ja kehittäminen, ulkoisen tutkimuksen hyväksyminen ja sponsorointi, startup-yritysten hautominen ja EDP:n koko työntekijäryhmän kannustaminen osallistumaan innovointiin.

Uudet teknologiat ja trendit soveltaa ympäristöystävällisempiä ratkaisuja ovat aiheuttaneet voimakkaita paineita energia-alan innovointiin. Innovaatioresursseja koskevat korkeat vaatimukset ja innovaatiotoiminnan nopean kehityksen varmistaminen on saavutettu paitsi kehittämällä sisäisiä innovaatiotaitoja (esim. koulutuksen avulla) myös hyödyntämällä sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolella saatavilla olevaa tietoa ja resursseja. EDP on rakentanut laajan innovaatioympäristön, johon kuuluu EDP:n sisäinen innovaatioyksikkö (EDP Inovacao), joka tekee yhteistyötä yliopistojen, startup-yritysten, opiskelijoiden, tutkimuskeskusten, ulkomaisten yksiköiden ja kaikkien organisaatioiden työntekijöiden kanssa parhaiden ratkaisujen löytämiseksi mahdollisimman nopeasti ja erittäin tehokkaasti.

EDP:n työntekijöiden osallistumisjärjestelmä EDP Click Idea on toteutettu intranet-pohjaisena ratkaisuna, joka on samanlainen kuin Millennium BCP:ssä, mutta EDP on ottanut käyttöön laajemman yhteiskehittämismallin, jossa innovatiiviset EDP:n haasteet ovat laajan yleisön saatavilla julkisella verkkosivustolla www.cocreation.pt. Erityistä tukea on tarjolla startup-yrityksille, jotka liittyvät EDP:n ensisijaisiin aloihin, joita ovat puhdas energia, älykkäät sähköverkot, energiavarastointi, asiakaslähtöiset ratkaisut ja digitaalinen innovointi. EDP:n strategia perustuu siis vahvasti paitsi yrityksen omien resurssien tehokkaaseen käyttöön myös niiden täydentämiseen yrityksen ympäristössä olevilla resursseilla. Tällainen strategia auttaa EDP:tä ratkaisemaan haasteensa nopeammin ja saamaan käyttöönsä parhaat ratkaisut.

EDP on myös pyrkinyt voimakkaasti houkuttelemaan nuoria lahjakkuuksia, jotka pystyvät osallistumaan uusien teknologisten ratkaisujen



kehittämiseen ja toteuttamiseen sekä "ulkopuolisiin" toimintoihin. Sisäisiin toimintatapoihin kuuluvat vahva koulutussalkku, vastaanottostrategia ja uusien työntekijöiden integrointi tai tiedonvaihtotilaisuudet. Oppimalla suoraan ihmisiltä, jotka avustivat prosessia, ja jakamalla sukupolvien välistä tietoa siitä, miten järjestelmiä on rakennettu, miten ne ovat toimineet ja miten ne ovat kehittyneet, rakennetaan ja kehitetään uusia täydentäviä ja innovatiivisia ideoita.

Yhteistyöhengen tukemiseksi ja kaikkien sukupolvien pelkojen ja turhautumisen vähentämiseksi **on suositeltavaa rakentaa yrityskulttuuri, joka edistää** muutosta ja työntekijöiden moninaisuutta, jotta heistä tulisi arvokkaita asiakkaille ja voitoille. Vaikka työntekijöiden profiilien ja näkemysten voimakas monipuolistuminen voi olla vahvan kilpailuedun lähde yrityksen kasvun ohella, suuren työntekijäryhmän sujuva yhteistyö voi olla haaste. Parantaakseen viestintää ja yhteistyötä innovaatiotoiminnan edistämiseksi EDP on jakanut työnsä temaattisiin "intressiryhmiin", jotka työskentelevät tiettyjen aiheiden, kuten aurinkoenergian tai jakelun parissa. Tärkeimmillä ryhmillä on suuri itsemääräämisoikeus, ja niille on luotu tilat, joissa ideoita voidaan "sekoittaa" sukupolvien, osastojen ja virkojen välillä ja kokeilla uusia ideoita kollegoiden kesken, jotka ovat kiinnostuneita tietystä aiheesta.

Ajan mittaan innovointi on ilmennyt monissa eri muodoissa, kuten liiketoimintamallin muutoksina ja teknologian kehittämisenä. Innovaatio ei kuitenkaan ole vain suuryritysten asia, eikä sen tarvitse liittyä pelkästään teknologisiin ratkaisuihin. Innovaatioprosessi edellyttää ennen kaikkea omaperäisiä ideoita ja tietoa.

Esimerkkinä tästä on kunnallinen julkisyhtiö **EGEAC** (Portugali), joka vastaa useiden kulttuuritilojen (museot, teatterit, muistomerkit) hallinnoinnista sekä kulttuuritoiminnan kannustamisesta, edistämisestä ja elvyttämisestä. Organisaation tehtävänä on rakentaa Lissabonin kaupungille ainutlaatuinen kulttuuripersoonallisuus, edistää kaupungin kulttuuritoimintaa ja edistää vuoropuhelua kohdeyleisönsä kanssa. Tällainen tehtävä on valtava haaste, kun otetaan huomioon erittäin moninainen kohdeyleisö ja kaupungin taiteellisten näkemysten moninaisuus.

Haasteeseen vastaamiseksi EGEAC on perustanut lähestymistapansa erittäin osallistaviin menetelmiin, joilla luodaan innovaatiota ja luovia ideoita, jotka tarjoavat asukkaille ja matkailijoille ainutlaatuisen kokemuksen, jossa yhdistyvät innovaatiot mutta jossa kunnioitetaan vahvasti Lissabonin perintöä ja identiteettiä. Koska EGEACilla on näin erityinen haaste, se on asettanut odotetun sosioekonomisen vaikutuksen täysin riippuvaiseksi työntekijöistään, jotka toimivat innovatiivisten ratkaisujen ja luovien ideoiden lähteenä. Koska kaikkien työntekijöiden on edistettävä yrityksen visiota, on luotu erityinen organisatorinen kehys, ja innovatiivisten ratkaisujen löytäminen kohdeyleisön houkuttelemiseksi kehittyä jatkuvasti.

Tärkein tapa houkuttaa työntekijöitä ja ottaa heidät mukaan innovaatioprosessiin on hajauttaminen. Tarkemmin sanottuna organisaation toiminta jaetaan pieniin projekteihin. Hankkeet osoitetaan monialaisille tiimeille, joille annetaan autonomia sekä vastuu tuloksesta. Toteutusaloitteisiin valitut tekijät kutsutaan mukaan toteutustiimiin, ja he saavat julkista tunnustusta ideoistaan.



Vaikka työntekijöiden osallistuminen sekä johdon ja työntekijöiden välisen yhteistyön ja tiedonvaihdon edistäminen perustuvat aluksi ensisijaisesti vahvaan viestintään, koulutus ja yrityksen innovaatiomyönteisen kulttuurin kehittäminen lisäävät yhteistyötä ja vahvistavat työntekijöiden roolia innovaatioprosesseissa.

4. PÄÄTELMÄT JA SUOSITUKSET

INCREASE-hankkeen neljä kumppania - ADES Romania (koordinaattori ja oppaan kehittäjä), USV Romania, INNOHUB Espanja ja E&D Portugali - ovat toteuttaneet käytännön tutkimuksia, jotka perustuvat strukturoituihin haastatteluihin, suoriin havainnointeihin ja räätälöityihin tutkimuksiin 12 pienessä, keskisuuressa ja suuressa yrityksessä (6 Romaniasta - 50 %, 3 Espanjasta - 25 % ja 3 Portugalista - 25 %). Tämän jälkeen ADES Romania -ryhmä keskitti ja käsitteli nämä tiedot, myös hankekumppaneilta saadun palautteen perusteella.

Suoritettujen tutkimusten ja tässä oppaassa esitettyjen esitysten perusteella voitiin laatia joukko yleisiä johtopäätöksiä ja suosituksia, jotka pätevät kaikkiin tutkittuihin yrityksiin, sekä joukko johtopäätöksiä ja suosituksia, jotka liittyvät tiettyyn yritysprofiliin.

INCREASE-hankkeen tavoitteet ja odotetut tulokset huomioon ottaen näissä päätelmissä ja suosituksissa pyrittiin kehittämään vertailuarvoja ja laatimaan sääntöjä, joita voidaan soveltaa yrityksiin kaikissa Euroopan maissa niiden koosta riippumatta seuraavilla aloilla:

- sisäisen yrittäjyyden käsitteen ymmärtämisen aste työntekijöiden tasolla;
- työntekijöiden tietoisuus yrityksensä käyttämistä innovaatioprosesseista ja heidän osallistumisensa tärkeydestä näihin prosesseihin;
- työntekijöiden motiivit, jotka ovat syynä heidän päätökseensä osallistua tai olla osallistumatta sisäiseen yrittäjyyteen ja innovointiin yrityksissä, joissa he työskentelevät;
- esteet, joita työntekijät kohtaavat innovaatioprosessiin osallistumisessa;
- johtajien soveltamat käytännön menetelmät, joilla edistetään sisäistä yrittäjyyttä ja lisätään työntekijöiden osallistumista yrityksen innovaatioprosesseihin.

4.1 Päätelmät

1. **Mitä tulee työntekijöiden tietämykseen sisäisen yrittäjyyden käsitteestä ja yrityksen sisäisten innovaatioprosessien ymmärtämiseen**, on havaittavissa selkeää tiedonpuutetta, työntekijöiden haluttomuutta osallistua aktiivisesti (ks. kaupallisen alan yritysten tapaus) sekä puutteita tehokkaassa, ennakoivassa ja tuottavassa viestinnässä tästä aiheesta. Epidemiologisten olosuhteiden (Covid-19-pandemia) aiheuttamien muutosten vuoksi erityisesti näinä epätyypillisinä aikoina innovaatioprosessit ovat pysähtyneet muun muassa siksi, että työntekijöillä ei ole teknisiä välineitä verkkoviestintään ja että he jopa kieltäytyvät osallistumasta kokouksiin, keskusteluihin ja etäkeskusteluihin (näkökohtia, jotka BICICLETAS ESTEVE SL:n ja Los Oliverosin espanjalaiset yritykset ovat tuoneet esiin). Näissä olosuhteissa suositellaan, että johtajat:
 - a. **Toteutetaan kampanjoita, joilla edistetään ja tiedotetaan työntekijöille sisäisen yrittäjyyden ja innovoinnin käsitteistä kaikkien online- ja offline-keinojen avulla ja erilaisilla menetelmillä, jotka ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla ja**

jotka he ymmärtävät ja hyväksyvät täysin osallistumis-, viestintä- ja yhteistyömenetelminä.

Innovointi voi tapahtua monissa eri muodoissa, kuten liiketoimintamallin muutoksissa ja teknologian kehittämisessä. Innovaatioprosessi ei ole vain suuryrityksille, eikä sitä pitäisi liittää yksinomaan teknologisiin ratkaisuihin. Innovaatioprosessit perustuvat yrityksen koosta tai profiilista riippumatta tutkimukseen, omaperäisiin ideoihin ja tiedonvaihtoon.

Innovatiiviset ideat, jotka tulevat yksinomaan yrityksen sisältä (johtajilta tai työntekijöiltä), eivät kuitenkaan voi olla ainoa kasvun lähde kaikilla aloilla ja kaikissa organisaatiotyypeissä. Niinpä todettiin, että aloilla, joilla työntekijät ovat sosioekonomisen profiilinsa puolesta vähemmän luovia (esim. kauppa), on tarpeen käyttää ulkopuolisia palveluja, jotka tuovat tehokkaita innovaatioratkaisuja (esimerkiksi myynninedistämisen ja mainonnan alalla).

Toinen tilanne on perinteisiin ja perinteisiin menetelmiin (energia, kulttuuri, pankit jne.) perustuvilla kehitysalueilla, joilla tarvitaan ulkopuolista osallistumista innovatiivisten muutosten toteuttamiseen, jotka hyödyttävät yritystä ja jotka kohdeyleisö hyväksyy. Näissä tapauksissa innovaatiolähestymistavan on perustuttava erittäin osallistaviin menetelmiin innovaatioiden ja luovien ideoiden tuottamiseksi, jotta kohdeyleisö (asiakkaat, asukkaat, matkailijat jne.) voi tuoda esiin ainutlaatuisia kokemuksiaan, jotka voidaan sisällyttää yritysten innovaatioprosessiin.

Yritystoiminnan sisäiseen yrittäjyyteen kannustetaan työntekijöitä kaikissa 12 tutkitussa yrityksessä. Yritystoiminnan sisäiseen yrittäjyyteen kuuluu, että yrityksen työntekijät luovat tai löytävät uusia liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksia, jotka johtavat yrityksen uusien osien tai jopa uusien täydentävien liiketoimintojen perustamiseen. Sisäinen yrittäjä on yrityksen työntekijä, joka ottaa riskejä ratkaistakseen tietyn ongelman, jonka tarkoituksena on kehittää liiketoimintaa, johon hän kuuluu. Tämä on suhteellisen uusi termi, jota yritykset ovat alkaneet käyttää enemmän viimeisten kymmenen vuoden aikana. Kun yrittäjä valvoo, johtaa tai johtaa koko yritystä, sisäinen yrittäjä keskittyy myös kaikkiin näihin tehtäviin, mutta yrityksen rajattuun sektoriin tai osa-alueeseen.

Yritystoiminnan sisäinen yrittäjyys on siis käsite, joka tarjoaa uudenlaisen kontekstin työntekijöiden potentiaalin hyödyntämiselle ottamalla heidät mukaan markkinoiden mahdollisuuksien tunnistamiseen, suoriin innovaatiotoimiin ja markkinoilla tunnustettujen arvojen luomiseen.

b. esitellään konkreettisia sisäisen yrittäjyyden malleja eri menetelmien avulla kaikille yrityksen työntekijöille, minkä jälkeen valitaan ja koulutetaan työntekijät, jotka osoittavat sisäisen yrittäjyyden henkeä ja jotka päättävät osallistua aktiivisesti yrityksen innovaatioprosesseihin.

Sisäinen yrittäjyys-mallia suositellaan kaikentyyppisille yrityksille, sillä se kannustaa kehittämään strategisen ajattelun ja empaattisen toiminnan asenteita ja taitoja ja painottaa ennakointi-, innovaatio- ja markkinapelaamisen taitojen kehittämistä. Näitä malleja tarvitaan innovatiivisen harppauksen tekemiseen, mahdollisen tulevaisuuden ekstrapoloimiseen ja

henkilökohtaisen ja organisatorisen kehityksen uusien polkujen tunnistamiseen.

Yritysten strategisten vaihtoehtojen kehittämiseen osallistuu yleensä rajallinen määrä ihmisiä. Siksi sisäinen yrittäjyys kutsuu kaikkia innovoimaan, toimimaan, etsimään tapoja yksinkertaistaa työtään ja olemaan dynaamisia ja vastuullisia kaikessa toiminnassaan. Sisäinen yrittäjyys edellyttää uusien arvojen tunnistamista, jotka perustuvat menestykseen ja vaurauteen sekä win-win -asenteeseen. Menestys on ennakoitavissa, ja menestyäkseen on oltava visio ja tavoite. Menestys rakentuu sisältäpäin ja lähtee henkilökohtaisista uskomuksista. Yritystoiminnan sisäinen yrittäjyys antaa työntekijöille omistajuuden hankkeisiin, tekee riskinotosta ja epäonnistumisesta houkuttelevaa, kannustaa verkostoitumiseen ja sisäiseen yhteistyöhön sekä palkitsee yrittäjämäisen ajattelun ja luovuuden.

Esimiehet edistävät tämän tyyppistä työntekijöiden käyttäytymistä, koska tietyn prosessin parissa työskentelevä henkilö tietää parhaiten, miten hänen työtään voidaan parantaa. Tutkituissa 12 yrityksessä pyritään luomaan sisäinen yrittäjyys -kulttuuri, jossa jokainen työntekijä on vastuussa yrityksen menestyksestä, tekee aloitteita ja ottaa vastuun niiden toteuttamisesta. Johtajien on kuitenkin myös hyväksyttävä, että päätös siitä, toteutetaanko työntekijän innovatiivinen ajatus vai ei, kuuluu heille, joten epäonnistumista ei pidä rangaista vaan ainoastaan analysoida, keskustella ja käyttää sitä oppina tulevaisuutta varten.

Sisäisen yrittäjyyden kehittyminen riippuu hyvin paljon organisaatiokulttuurista, työntekijöiden vastuun määrästä yrityksen tuloksista ja johtajien joustavuudesta hyväksyä ja toteuttaa käytännössä työntekijöidensä innovatiivisia sisäisen yrittäjyyden ideoita. Tällaisia malleja ovat menestyksekkäästi soveltaneet ASSIST Software, Romania - Codecraft-kilpailu ja ELECTROALFA, Romania - Kaizen Teian -palkintojärjestelmä.

2. Johtajien ja asiantuntijoiden yksimielinen mielipide **työntekijöiden osallistumisesta innovaatioprosessiin ja sisäiseen yrittäjyyteen on**, että näihin prosesseihin osallistuva työntekijä on tuottavampi työntekijä, joka on kiinnostunut yrityksen tuloksista, jolla on aloitekykyä ja joka on "inspiroiva" malli kollegoilleen.

INCREASE-hankkeeseen kuuluvan innovaatioprosesseja koskevan tutkimuksen peruskysymys lähti **tarpeesta tunnistaa hyvien käytäntöjen malleja ja tehokkaita**, käytännössä todennettuja **menetelmiä, jotka koskevat työntekijöiden osallistumista** näihin prosesseihin. Näin ollen 12 analysoidun yrityksen tasolla esiteltiin joukko menetelmiä, joiden avulla työntekijöitä kannustetaan osallistumaan niiden yritysten innovaatioprosesseihin, joissa he työskentelevät.

Työntekijöiden osallistumisen tärkeydestä innovaatioprosessiin vallitsee yksimielinen mielipide, jonka mukaan keinojen löytäminen työntekijöiden määrätietoisuuden ja osallistumisen lisäämiseksi innovatiivisten ideoiden ja hankkeiden kehittämiseen ja toteuttamiseen yrityksessä on ajankohtaista ja hyödyllistä sekä yritykselle että työntekijöille. Tutkituissa 12 yrityksessä kaikki työntekijältä tulevat innovatiiviset ideat/ehdotukset/ehdotukset analysoidaan, niistä keskustellaan, ja niiden mahdollisuuksista ja tehokkuudesta riippuen ne joko otetaan käyttöön tai säilytetään, kunnes asiayhteys on sopiva. Myös muilta ryhmäläisiltä/tiimiltä pyydetään muita

mielipiteitä, tehdään tutkimusta, ja jos idea osoittautuu hyväksi, se hyväksytään ja otetaan käyttöön yrityksen innovaatioprosessissa.

Johdon kannalta on erittäin tärkeää ottaa työntekijät mukaan innovaatioprosessiin, sillä jos on enemmän aivoja, on myös enemmän mielipiteitä, ja useammat mielipiteet voivat tuottaa enemmän vaihtoehtoja, joista voidaan valita tehokkain innovaatiomenetelmä.

Tutkituissa 12 yrityksessä kannustetaan työntekijöiden aloitteita ja innovointia. Työntekijöiden rooli ja se, miten heidät otetaan mukaan innovaatioprosessiin, määritellään yksilöllisten kykyjen ja taitojen mukaan. Yritykset etsivät jatkuvasti innovatiivisia mieliä ja työntekijöitä, joilla on opiskelu- ja tutkimushalukkuutta, ja yrittävät kannustaa heitä tuottamaan tuottavia ideoita. Esimerkiksi ASSIST Software -yrityksessä Romaniassa teksti "Innovatiiviset mielet" on osa yrityksen identiteettiä ja innovaatiologia, yrityksen manifestia.

Työntekijöiden osallistuminen innovaatioprosessiin on tärkeää myös siksi, että vain ylhäältä käsin tehtävillä päätöksillä on monia rajoituksia. Työntekijöiden ei pidä olla vain toteuttajia, vaan heidän on oltava kumppaneita, heidän on oltava kiinnostuneita saamaan korkeampia tuloksia sekä itselleen että yritykselle. Yritysten johtajien on myös hyväksyttävä se tosiasia, että joskus työntekijät ovat parempia ja taitavampia teknologisessa/käytännöllisessä osassa kuin johtajat. Siksi heille on annettava vapaus tehdä päätöksiä, mikä antaa heille itseluottamusta ja tuottaa erittäin hyviä tuloksia. Teknologinen innovointi tuottaa todistettusti enemmän tuloksia kuin rutiinityö (tätä mieltä on myös SC SUPER LACTIS SRL:n (Romania) johtaja). Usein työntekijöiltä tulevat ideat voivat olla erittäin hyviä, koska he ovat suorassa yhteydessä asiakkaisiin ja työympäristöön, he kohtaavat odottamattomia tilanteita, joita heidän on hallittava suhteissaan tavarantoimittajiin, asiakkaisiin ja julkiseen mielipiteeseen, kuten SC AUTO IMPEX PRIMA SRL:n (Romania) johtaja totesi.

3. Tutkittujen yritysten käyttämistä menetelmistä, joilla työntekijät on saatu mukaan yrittäjyyteen ja innovointiin, voidaan todeta, että on olemassa menetelmiä, jotka ovat toimineet erittäin hyvin, ja menetelmiä, jotka ovat osoittautuneet tehokkaiksi vain lyhyellä aikavälillä.

Tutkituissa 12 yrityksessä havaitut *periaatteet ja mallit työntekijöiden osallistumisesta innovaatioprosessiin* ovat moninaisia, ja lähestymistavat vaihtelevat yrityksestä toiseen, mutta niissä on myös joitakin yhteisiä piirteitä.

- a. Kaikissa yrityksissä (sijainnista, toimialasta tai koosta riippumatta) *käytetyin ja vahvin tapa ottaa työntekijät mukaan innovaatioprosessiin* on osoittautunut *ansioden tunnustaminen*. Vaikka useimmat yritykset käyttivät aluksi taloudellista motivaatiota työntekijöiden innovatiivisten aloitteiden edistämiseksi, tämä on osoittautunut tehokkaaksi vain lyhyellä aikavälillä. Työntekijöiden kannustaminen osallistumaan yrityksen innovointi- ja kehittämisprosessiin on tehokkaampaa seuraavilla keinoilla: edistetyn idean tunnustaminen tiimin edessä, johdon ja kollegoiden arvostus, kuukausittaiset tai satunnaiset palkinnot, jotka perustuvat todellisiin tuloksiin, yrittäjyyteen perustuvan organisaatiokulttuurin kehittäminen, joustavien organisaatiorakenteiden ja lyhyiden viestintäkanavien käyttö jne.

- b. *Toinen tehokas tapa* ottaa työntekijät mukaan innovaatioprosessiin on *jatkuva*, mahdollisimman nopea ja suora *viestintä*, myös tietoteknisten välineiden ja sovellusten avulla (esimerkiksi WhatsApp-ryhmien käyttö eri toiminta-aloilla, viestintä lyhyillä kanavilla, joustava organisointi, tulosten näkyvä mainostaminen verkossa ja sen ulkopuolella jne.) Näitä menetelmiä on sovellettu menestyksekkäästi seuraavissa yrityksissä: SC ALMA VENDIS ADG SRL (Romania), BICICLETAS ESTEVE (Espanja), LOS OLIVOS (Espanja), EDP - ENERGIAS DE PORTUGAL (Portugali) ja EGEAC (Portugali).

Vaikka työntekijöiden osallistumista yrityksen innovaatioprosessiin voidaan kannustaa monin eri tavoin, todellisuudessa jotkut yritykset käyttävät vain muutamia niistä. Esimerkiksi jotkut pk-yritykset käyttävät kokouksia työntekijöiden ottamiseksi mukaan innovaatioprosesseihin. Jotkin yritykset soveltavat viikoittaisia kokouksia, kun taas toiset suosivat kuukausittaisia kokouksia joko verkossa tai offline-tilassa. Kokousten fyysinen muoto (offline) näyttää kuitenkin olevan vallitseva.

Näissä kokouksissa kaikilta työntekijöiltä kysytään innovaatioista ja uusista ideoista, joita heillä on nykyisten prosessien parantamiseksi (tuotanto, asiakaspalvelu, tuotteiden toimittaminen asiakkaille, myymälätuki jne.). Tämän jälkeen työntekijät ilmaisevat vilpittömät mielipiteensä yrityksen nykyisistä prosesseista ja yrittävät lisätä niihin jotakin muuttamatta kuitenkaan yrityksen jo kehittämää ydintoimintaa. Lisäksi jotkut johtajat soittavat työntekijöille kuun lopussa näyttääkseen heille myynnin kehityksen ja kysyäkseen heiltä, toimiiko kaikki heidän toiveidensa mukaisesti vai pitäisikö jotain muuttaa. Joskus soitetaan myös henkilökohtaisia ja yksityisiä puheluita, jotta työntekijät voivat antaa palautetta johtajalle ja jotta yrityksen ja työntekijöiden välille syntyy vahvempi ja vapaampi suhde. Molemmat näkökohdat ovat osoittautuneet toimiviksi, sillä niissä yhdistyvät ryhmä- ja yksilöllinen pohdinta ja ne lisäävät moraalista kannustinta työntekijöille. Tämä on myönteistä yrityksen kannalta, sillä menetelmiin sisältyy rahallisia (myynnin määrästä riippuvia) ja moraalisia kannustimia (koska siinä kunkin myyjän asema asetetaan paremmuusjärjestykseen ja palautetta annetaan heikkouksien vahvistamiseksi). On totta, että pk-yrityksissä ja työntekijöiden ottamisessa mukaan innovaatioprosessiin on vielä paljon tehtävää, mutta ponnisteluja kannattaa tehdä. Kaikissa näissä tarvittavissa ponnisteluissa lähtökohta näyttää olevan yhteinen, eli kaikki johtajat antavat erityistä painoarvoa työntekijöiden asemalle ja ovat halukkaita ottamaan heidät mukaan yrityksen toimintaan.

Myös teknologisten keinojen puutteellinen integrointi innovaatioprosessiin on edelleen ilmeistä, erityisesti pienten yritysten tasolla, sillä kaikki yritykset ovat osoittaneet, että verkkolomakkeella on vähiten vaikutusta. Koska elämme kuitenkin teknologian aikakautta, on tärkeää, että nämä digitaaliset viestintämuodot sisällytetään vähitellen yritysten päivittäiseen toimintaan. Lisäksi tästä voi olla hyötyä tehokkuuden ja jopa kustannusten vähentämisen kannalta.

- c. Kaikkien 12 yrityksen johdon mukaan *työntekijä voidaan saada päättäväisesti tekemään jotain innovatiivista (tekemään muutos) vain kahdella perusmenetelmällä: pakottamalla ja sitouttamalla*. Pakottaminen on osoittautunut tehottomaksi innovaatioprosessiin osallistumisen kannalta, koska se ei ole yritysten työntekijöiden pakollinen tehtävä. Osallistuminen innovaatioprosessiin tulee vain itsestään,

työntekijältä itseltään, hänen omien arvojensa, kriteeriensä, mieltymystensä, tarpeidensa, etujensa jne. perusteella. Lisäksi todettiin, että kun työntekijät osallistuvat aktiivisesti yrityksen toimintaan ja ymmärtävät, mitä he tekevät, he ovat halukkaita lisäämään tuottavuuttaan, tehostamaan toimintaansa, olemaan luovempia, tekemään enemmän aloitteita jne.

- d. Kun työntekijä tuo esiin uuden kehitys- ja innovaatioidean, kaikissa yrityksissä muodostetaan *sekaryhmiä, joissa on työntekijöitä, johtajia, asiantuntijoita, insinöörejä* jne. ja ideaa analysoidaan luovuuden, elinkelpoisuuden ja todellisen tehokkuuden kannalta. Kaikissa näissä yrityksissä työntekijät ovat kiinnostuneita yrityksen tavoitteiden saavuttamisesta, suurempien tulojen saamisesta, innovoinnista, kehittämisestä ja yrityksen markkinaosuuden kasvattamisesta jne. Se, että heidän ideoitaan analysoidaan ja niistä keskustellaan monialaisissa tiimeissä, joihin yrityksen johto osallistuu, antaa heille luottamusta ja saa heidät tuntemaan itsensä arvostetuiksi.
- e. *Jotta työntekijöiden osallistumista yritysten innovaatioprosessiin voitaisiin lisätä, on ensinnäkin annettava heille luottamus siihen, että heitä ei rangaista, jos he tekevät virheitä, että heillä on oikeus hallita useita konflikteja ja että heillä on päätösvalta siitä, miten heidän luova ideansa toteutetaan käytännössä.* Kaikki työntekijöiden välille mahdollisesti syntyvät ongelmat, jotka eivät vaikuta muihin ihmisiin ja jotka asianosaiset voivat ratkaista, suositellaan ratkaistavaksi yksin. Ainoastaan ongelmat, joilla on taipumus rappeutua, ratkaisee ylempi hierarkiataso tai organisaation johto. Tätä lähestymistapaa käyttivät romanialaisten ELECTROALFAn ja ASSIST Softwaren sekä espanjalaisten MyRentGon ja BICICLETAS ESTEVEN johtajat.
- f. *Työntekijöiden tehtävien osalta on suositeltavaa, että on olemassa tietty vapausaste, johon asti yksilölliset tai tiimipäätökset tehdään, ja sen jälkeen työntekijät kääntyvät menettelyjen mukaisesti pomon tai ylemmän hierarkkisen elimen puoleen.* Tällainen käyttäytyminen antaa heille luottamusta siihen, että heitä arvostetaan ja että heillä voi olla innovatiivisia ideoita. Menettelyjä on oltava, mutta on myös kannustettava ottamaan vastuu tehdystä työstä; työntekijät voivat työskennellä tiimeissä, jotka perustuvat yhteistyöhön ja viestintään, mutta on myös oltava menettelyjä, joiden on koskettava kaikkia. SC SUPER LACTIS SRL:n ja ELECTROALFAn johtajat Romaniasta sekä portugalilaisten yritysten johtajat esittelivät tätä lähestymistapaa yksityiskohtaisesti.

Jos työntekijöitä ei oteta mukaan innovaatioprosesseihin yritystasolla, sillä voi olla jopa kielteisiä vaikutuksia niiden kehitykseen. Esimerkiksi pk-yritysten työntekijöiden vapauden puute ongelmien ratkaisemisessa on yrityksen kannalta haitallista, koska ongelmat ratkaistaan samojen menettelyjen mukaisesti, jotka johtajat ovat aina aiemmin määritelleet. Vaikka nämä menettelyt ovat osoittautuneet toimiviksi, markkinaympäristön on kehityttävä, ja yritysten on aina etsittävä innovatiivisia ratkaisuja, joilla voidaan täydentää tai jopa korvata vanhoja menettelyjä. Työntekijät ovat tässä suhteessa loistava uusien ideoiden lähde.

- g. *Epävarmuuden ja epäonnistumisen tapauksessa työntekijöitä ei pitäisi rangaista heti ensimmäisestä virheestä, vaan virheet olisi kirjattava, analysoitava, niistä olisi keskusteltava jne. ja pyrittävä löytämään keinoja, joilla ne voitaisiin välttää tulevaisuudessa.* On tärkeää, että virhe ei toistu. Virheisiin on suhtauduttava asioina, joista voidaan oppia. Näin varmistetaan päätösten ja

työn tietty joustavuus ja luodaan luottamuksen ja osallistumisen ilmapiiri. Tämä näkökulma havaittiin johdon tasolla kaikissa 12 tutkitussa yrityksessä.

Koska työntekijät ovat lähellä hankkeita ja ymmärtävät näin ollen paremmin kehitysprosesseja ja niiden tarpeita, he soveltuvat parhaiten mahdollisuuksien tunnistamiseen. On tärkeää, että johto saa 360 asteen näkemyksen yrityksen jokaisesta osa-alueesta, innostaa psykologiseen turvallisuuteen ja kerää monipuolisen idearyhmän. *Joukkoistaminen* on tehokas tapa löytää uusia ja innovatiivisia ideoita. Yritykset tarvitsevat aktiivisia, innovatiivisia, luovia ja anteliaita ihmisiä, jotka kykenevät kehittämään tietoprosessia sekä ulospäin että sisäänpäin, ihmisiä, jotka tekevät poikittaisliikkeitä päästäkseen ulos selviytymistaistelun kehästä ja voittaakseen henkilökohtaisen ja organisatorisen stressin. Lisäksi vastuulliset yritykset tarvitsevat vastuullisia työntekijöitä tilanteissa, jossa vastuullisuus on kykyä tarjota vaihtoehtoja ja ratkaisuja eikä mahdollisuutta hallita jatkuvasti kriisitilanteita.

4.2 Suositukset

On jo todettu, että työntekijäaloitteilla on hämmästyttävän myönteinen vaikutus yrityksen toimintaan. Tämä tapahtuu osallistavan johtamisen, motivoinnin ja sopivien visionääristen hankkeiden avulla. Seuraavassa on joitakin suosituksia yrityksille, jotka ovat kiinnostuneita ottamaan työntekijänsä mukaan innovointiin:

- Työntekijän palkkaamisen jälkeen jotkut työnantajat noudattavat "pomo ja orja" -asennetta, jossa työntekijää kohdellaan usein henkilönä, joka työskentelee pomolle eikä yritykselle. Antamalla työntekijöille vapauden työskennellä tehtäviensä parissa annetussa ajassa työntekijät alkavat pitää itseään olennaisena osana yritystä.
- Useimmat johtajat hallinnoivat ja mikrohallitsevat jatkuvasti jokaista työntekijän tekemää toimenpidettä. Jotta työntekijän potentiaalia voitaisiin tutkia, johtajien ja työnantajien on kuitenkin pidättäydyttävä jatkuvasta valvonnasta. Johdon on tärkeää ymmärtää, että jos työntekijöitä valvotaan jatkuvasti, heistä tulee robotteja. On olennaista, että he voivat tehdä vapaasti omia valintojaan. Tärkeintä on tehdä työntekijöistä johtajia, sillä johtajat ovat niitä, jotka tekevät päätöksiä. Näin työntekijät voivat tuntea itsensä voimaantuneiksi, ja lisäksi he osaavat paremmin kriisinhallintaa.
- Luottamus on yksi parhaista tunteista, joita yritys voi antaa työntekijöilleen. On totta, että raha ja arvostus ovat tärkeitä, mutta on suuri motivaatio tietää, että yrityksen johto/työnantaja on työntekijöitään varten riskeistä huolimatta. Sisäiset yrittäjät tekevät päivittäin virheitä, joten johtajien on tärkeää tukea työntekijöiden tekemiä päätöksiä ja tehdä yhteistyötä sellaisten tilanteiden ratkaisemiseksi, jotka eivät tuota odotettuja tuloksia.
- Uusissa älykkäissä organisaatioissa ei ole hierarkkista järjestelmää, vaan keskustelut ovat avoimia, ja pomon ja työntekijän välillä vallitsee tietty mukavuus. Kun tittelit ja hierarkiat poistetaan, jokaisesta yrityksen jäsenestä tulee omistaja, jolloin



organisaatiossa vallitsee voimaantumisen ja johtajuuden tunne, ja sillä on myönteisiä vaikutuksia kaikkiin osapuoliin. On selvää, että mitta on säilytettävä ja liiallista asenteellisuutta on vältettävä.

- Vapaus tehdä virheitä ilman pelkoa tarkoittaa turvallisuuden tunteen luomista ja työntekijän osallistumista hyödylliseen ja mukavaan oppimiskokemukseen. On tärkeää luoda miellyttävä ilmapiiri, jossa ei ole ahdistusta, stressiä, estoja tai ennakkoluuloja. Työ on tehokkaampaa, kun luodaan avoin ja kannustava ilmapiiri, kun psykologinen ilmapiiri on keskinäisen luottamuksen ja ehdottoman hyväksynnän ilmapiiri.

4.3 Lopulliset selvennykset

Yrityksen koosta, toimialasta tai sijainnista riippumatta markkinoiden, prosessien tai asiakkaiden houkuttelemisen ja tyytyväisyyden tuntemuksen ei pitäisi olla pelkästään johtoryhmän ja johtoryhmän vastuulla. Yrityksen suorituskyvyn optimoimiseksi ja innovatiivisten tapojen löytämiseksi luomaan asiakkaille ainutlaatuista arvoa, josta he ovat valmiita maksamaan, eri toimintojen työntekijöiden tietämyksen ja ideoiden hyödyntäminen on todistetusti hyvä tapa löytää "out of the box" -ratkaisuja, jotka voivat edistää yrityksen kilpailukykyä. Jotta työntekijöiden tietämystä ja luovuutta voidaan hyödyntää täysimääräisesti, on kannustettava osallistumista, mutta myös heidän ponnistelunsa on kanavoitava organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. Jokainen yritys on erilainen ja vaatii yksilöllistä lähestymistapaa.

Innovaatiostrategiassa voidaan käsitellä esimerkiksi muutoksia käytetyssä teknologiassa, tuote- ja palvelutarjonnassa, sisäisten prosessien tai liiketoimintamallin mukauttamisessa. Ideoiden ja innovaatioiden luominen yhdessä työntekijöiden kanssa voi johtaa odottamattomiin suuntiin. Johtajan tehtävänä on luoda tälle prosessille strateginen suunta, mutta olla avoin muille ideoille, kunhan ne ovat linjassa liiketoiminnan strategisten tavoitteiden kanssa. Johtajan on myös esiteltävä innovaatiostrategia selkeästi ja kerrottava selkeästi odotukset työntekijöiden osallistumisesta. Työntekijät ovat ideoiden ja innovaatioiden kriittinen lähde, erityisesti yrityksissä, joissa ei ole tutkimus- ja kehitysalan ammattilaisia. Riippumatta yritystyyppistä ja tutkimus- ja kehitystaitojen saatavuudesta työntekijöillä koko organisaatiossa on kuitenkin ainutlaatuinen asema edistää innovaatiotoimintaa, sillä heillä on erityistietoa markkinoista, prosesseista ja/tai asiakkaista. Siksi on luotava asianmukaiset puitteet heidän osallistumiselleen ja tämän inhimillisen pääoman hyödyntämiselle. Vaikka uuden strategian tiedottaminen on ratkaisevan tärkeää, se on vasta ensimmäinen askel. On löydettävä keino, jolla työntekijät tuntevat olonsa mukavaksi esittää ideoitaan ja jakaa niitä laajemmalle yleisölle. Kulttuurista, tiimistä ja työskentelytavasta riippuen voidaan valita tietokonevälitteinen (eli intranettiin perustuva) tai kasvokkain tapahtuva (eli kokouksiin perustuva) ratkaisu ottaen huomioon, kumpi lähestymistavoista rohkaisee laajempaa osallistumista.

Valitusta työntekijöiden osallistumisjärjestelmästä tai -menetelmistä riippumatta johtajien on varmistettava, että kaikki innovatiiviset ideat analysoidaan, olivatpa ne sitten kollegoiden, johtajien, asiantuntijoiden tai sekaryhmien esittämiä, ja että niiden laatijat saavat palautetta. Johtajien on myös varmistettava, että kaikki ideat hyväksytään ja niitä kunnioitetaan tasapuolisesti niiden koetusta arvosta riippumatta ja että epäonnistumisella ei ole merkitystä verrattuna siihen, että työntekijöiltä saadaan innovatiivisia ideoita. Sen varmistaminen, että työntekijät tuntevat olonsa riittävän turvalliseksi voidakseen osallistua innovatiivisten ideoiden esittämiseen, on olennaista heidän osallistumisensa kannalta.

Näin ollen olisi etsittävä kaikkia keinoja, joilla voidaan kannustaa työntekijöiden välistä yhteistyötä ja verkostoitumista, jotta lopullisten ideoiden laatua voidaan parantaa. Kuten kaikki haastatellut yhteistyökumppanit ja johtajat totesivat, parhaiden ideoiden laatijoiden julkinen tunnustaminen, niiden edistäminen ja palkitseminen (ei välttämättä aineellisesti) on erittäin tärkeää. Palkitsemisella on oltava työntekijöitä kiinnostava arvo ja sen on vastattava heidän tarpeitaan ja toiveitaan, olipa kyse sitten mentoroinnin varmistamisesta, vapaudesta työskennellä oman projektin parissa, pääsystä heitä kiinnostavaan kehitysohjelmaan tai voitonjaosta, tunnustuksesta koko organisaatiossa tai etenemisestä yrityksessä.

Yritystason **osallistavassa lähestymistavassa** innovointiin voidaan työntekijöiden osallistumisen lisäksi keskittyä asiakkaiden, toimittajien, muiden organisaatioiden, tiedotusvälineiden tai suuren yleisön panokseen.

Riippumatta siitä, millaisia innovaatiomalleja ja menetelmiä työntekijöiden osallistumiseen innovaatioprosesseihin sovelletaan yritystasolla, johtoryhmän vastuulla on varmistaa, että ponnistelut ovat linjassa yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa, motivoida ja valtuuttaa työntekijät antamaan arvokkaita panoksia ja kehittää tukea yhteissuunnittelun puitteille ja kulttuurille organisaatiossa.

Kun otetaan huomioon, että Euroopan unionin yrityksillä, eikä vain niillä, on edessään suuri työvoiman vaihtuvuus, tarve sopeutua nopeasti yhä dynaamisempiin markkinoihin, tutkimuksen alhainen taso ja monia organisatorisia ongelmia, jotka liittyvät työntekijöiden innovatiivisen asiantuntemuksen puutteeseen ja heidän passiivisuuteensa yritysten kehittämisaloitteita kohtaan, on suositeltavaa, että ne löytävät käytännöllisiä ja pragmaattisia menetelmiä, joilla työntekijät saadaan osallistumaan enemmän innovaatioprosesseihin. Työntekijöiden osallistuminen innovaatioprosesseihin omissa tehtävissään tai työpaikan tasolla on olennaista yritysten innovoinnin kannalta. Koska suurimmalla osalla kaupallisten yritysten työntekijöistä ei ole tutkimustaitoja, on löydettävä ratkaisuja, joilla kehitetään niiden työntekijöiden innovaatiotaitoja, joilla on ainakin opiskeluhaluutta, ja kehitetään heidän kiinnostustaan innovatiivisten aloitteiden edistämiseen.

Yritysten innovaatiokapasiteetin lisäämiseksi ja työntekijöiden osallistumisen lisäämiseksi innovaatioprosesseihin suositellaan seuraavaa: tarjota muille kuin tutkimus- ja kehystoimintaan osallistuville työntekijöille koulutusta, jotta he

ymmärtäisivät, miten he voivat osallistua innovointiin; kehittää työntekijöiden innovointitaitoja; luoda työntekijöiden tietoisuutta innovaatioiden ja niihin liittyvien taitojen merkityksestä henkilökohtaiselle kehitykselle ja ammatilliselle kasvulle, millä on myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden palkitsemiseen ja työllistettävyyteen; kehittää työntekijöiden innovatiivista ja yrittäjähenkistä ajattelutapaa keskustelujen, innovaatioprosessin kaikkiin vaiheisiin osallistumisen ja päätöksenteon vapauden avulla; lisätä johtajien tietoisuutta siitä, miten tärkeää on kehittää muiden kuin tutkimus- ja kehitystoimintaan osallistuvien työntekijöiden innovaatiovalmiuksia ja miten heidät voidaan integroida innovaatioprosesseihin; löytää tehokkaimmat aineelliset ja aineettomat motivaatiomenetelmät työntekijöiden osallistumiselle innovaatioprosesseihin; edistää yrittäjyyttä ja yhteissuunnittelua jne.

5. MUIDEN MAIDEN NÄKÖKULMAT

5. 1. Itävallan näkökulma

Innovaatiopotentialiaali itävaltalaisissa pk-yrityksissä Työntekijöiden osallistuminen innovaatioprosesseihin

Innovaatiolla tarkoitetaan arvon luomista ottamalla käyttöön uusia tuotteita, prosesseja, palveluja tai liiketoimintamalleja. Se edellyttää tutkimuksesta ja muista lähteistä saatavaa tietämystä. Innovaatiot edistävät voimakkaasti Itävallan kilpailukykyä ja työllisyyspotentialia. Erityisesti pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on ratkaiseva rooli tieteellisen huippuosaamisen muuntamisessa innovatiivisiksi tuotteiksi, kilpailukyvyn parantamisessa ja uusien työpaikkojen luomisessa.

Itävallan innovaatioekosysteemi

StartUp-ekosysteemi

Useat virastot ja voittoa tavoittelemattomat järjestöt Itävallassa keskittyvät erityisesti uusiin yrityksiin. Itävallan liittovaltion talouskamari on tärkeä kumppani nuorille yrittäjille ja uusille yrityksille, ja se tarjoaa ilmaista ja 60-prosenttisesti yhteisrahoitteista neuvontaa esimerkiksi innovaatiostrategian, markkinointistrategian, liiketoimintasuunnitelman laatimisen, kansainvälistymisen, teollis- ja tekijänoikeuskysymysten tai muotoilun alalla. Erinomainen julkinen rahoitusinfrastruktuuri tarjoaa erilaisia rahoitusmahdollisuuksia startup-yrityksille eri aloilla, kuten luovilla aloilla, paikallisessa elintarviketuotannossa, digitaalisessa muutoksessa, kestävässä kehityksessä ja tietysti huipputekniikan alalla.

Esimerkkinä voittoa tavoittelemattomasta organisaatiosta on Austrian Start-ups, riippumaton ajatushautomo, jonka kotipaikka on Wienissä mutta

joka toimii koko maassa. Sen tavoitteena on parantaa yrittäjyyden ja innovoinnin toimintaedellytyksiä Itävallassa. Yhteisötapauksiensa ja resurssiensä avulla se pyrkii innostamaan seuraavan sukupolven innovaattoreita ja välittämään heidän tarpeensa poliittisille päättäjille. Vuosittain julkaistavassa Austrian Start up Monitor -julkaisussa sekä Itävallan poliitikoille suunnatussa ja monien itävaltalaisien kaupallisten kumppaneiden tuella laaditussa Itävallan startup-agendassa esitetään strategia Itävallan ekosysteemin parantamiseksi.

Klusterit ja alueelliset innovaatiokeskukset

Erilaiset alueelliset keskukset niputtavat innovatiivisia yrityksiä ja auttavat niitä lisäämään näkyvyyttään, verkostoitumaan paremmin, saamaan tietoa helpommin ja nopeammin jne. Seuraavassa on lueteltu joitakin niistä (mikä ei tarkoita, että ne olisivat tärkeimmät, mutta se antaa hyvän yleiskuvan tarjonnan monipuolisuudesta).

Silicon Alps Electronic Cluster (Kärnten ja Steiermark): kokoaa yhteen itävaltalaisia toimijoita teollisuudesta, tieteestä ja viranomaisista elektroniikka- ja mikroelektroniikka-alan kehittämiseksi ja aseman parantamiseksi. Tavoitteena on lisätä jäsentensä kilpailukykyä ja innovatiivista suorituskkyä, nostaa alueen lisäarvoa, edistää alueen kansainvälistä näkyvyyttä ja lisätä alueen houkuttelevuutta uusien yritysten perustamiselle ja yritysten sijoittumiselle.

TU Wienin innovaatiohautomokeskus auttaa TUW i²ncubator -ohjelmallaan TUW:n tutkijoita ja opiskelijoita tuomaan markkinoille joko mullistavaa tutkimusta tai lupaavia alkuvaiheen hankkeita. Start Academy keskittyy aiheeseen "Kuinka tehdä tutkimuksesta todellisuutta", kun taas rahoitusta helpotetaan aws Jumpstart -aloitteen kautta, varainhankintaa verkoston kautta, pääsyä henkilökohtaisiin koulutuksiin, mentorointia, EIR-ohjelmaa, hyvin varustettuja työtiloja ja kokoushuoneita FounderSpacessa sekä vahvaa kansainvälistä/kansallista verkostoa.

Impact Hub Vienna on sosiaalisten innovaatioiden laboratorio ja yrityshautomo Wienin sydämessä. Hub tarjoaa oman ainutlaatuisen ekosysteemin, monipuolisen jäsenyhteisön ja luovaa tukea ideoiden kehittämiseksi eteenpäin.

Wienin innovaatiotukijakartta: Wienin talouskamarin meneillään olevassa hankkeessa rakennetaan alustaa, joka ratkaisee yhden startup-yritysten suurimmista ongelmista - miten löytää yrityksiä, jotka rakentavat prototyyppijä, tarjoavat tiloja 3D-tulostukseen, CNC-koneisiin tai nopeaan prototyyppien rakentamiseen, tarjoavat kehityskapasiteettia eri aloilla (esim. teollinen muotoilu, mekatroniikan kehittäminen, laitteistosuunnittelu, anturitekniikka), pystyvät tarjoamaan eräkokoa piensarjatuotantoon jne. Alusta otetaan käyttöön talvella 2020, ja se otetaan pilottivaiheen jälkeen käyttöön koko Itävallassa.

Tulevaisuuden haasteet

Hybridiyrittäjät

Hybridiryttäjät ovat yrittäjiä ja työntekijöitä samanaikaisesti. Itävallassa 102000 työntekijää, eli 15 % kaikista yrityksistä ja 2 % koko työvoimasta on työntekijöitä ja pyörittää yritystä samanaikaisesti, ja sekä kokonaismäärä että prosenttiosuus kasvavat nopeasti (Statistik Austria 2019). Viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että kyseessä ei ole vain tilapäinen ilmiö (esim. yrityksen esi- ja siemenvaiheessa) vaan kestävä modernin työnteon muoto (Viljamaa ja Varamäki, 2014). Syynä ei ole pelkästään taloudellinen turvallisuus, vaan halu käyttää erilaisia taitoja ja kohdata erilaisia haasteita (Hosner et al., 2019).

Aloittavat yritykset

Startup-yritykset ovat innovatiivisia perustajia, joilla on poikkeuksellinen kasvupotentiaali ja nopea kehitys. Ne ovat yleensä alle 5-vuotiaita, innovatiivisia tuotteidensa, palvelujensa, teknologioidensa, digitalisoitujen prosessiensa ja/tai liiketoimintamalliensa osalta ja kasvavat paljon keskimääräistä nopeammin. Usein ne kohdistuvat kansainvälisille kohdemarkkinoille. Vuonna 2019 Itävallassa oli noin 5500 startup-yritystä, joista vain 18 prosenttia oli naisia. Itävallan startup-yritysten rahoitus on säästöjä (69 %) yhdessä ystävien ja perheenjäsenten (19 %), kansallisen julkisen rahoituksen (48 %) ja bisnesenkeleiden (27 %) tuen kanssa. 15 % itävaltalaisista startup-yrityksistä saa tukea hautomoista, kiihdyttämöistä ja "Yrityksen perustajista". Pääomasijoitukset ovat merkittävä rahoituslähde 14 prosentille ja joukkorahoitus 8 prosentille uusista yrityksistä. (Leitner et al., 2018)

Innovaatiot ja perheyrietykset

Perheyrietykset ottavat useammin riskejä (ks. Heider, 2017), mikä voi johtaa alhaisempaan innovaatioasteeseen (ks. Hülsbeck et al., 2012). On myös nähtävissä, että intohimo innovointiin on usein korkeampi perustajasukupolvessa ja vähenee sitten (Werner et al., 2013). Vahvoja positiivisia korrelaatioita innovatiivisuuden kanssa ovat yliopisto- tai ammattikorkeakoulututkinnot, kaupunkiympäristö ja vahva teknologinen verkosto (Dörflinger et al., 2013).

Useimmat itävaltalaiset perheyrietykset ovat kypsyysvaiheessa, mikä on suuri haaste tulevana vuosikymmeninä. Toisaalta useimmat itävaltalaiset perheyrietykset ovat hyvin aktiivisia innovaatiotoiminnassaan ja ovat niin sanottuja "piilomestareita", joilla on läpimurtoinnovaatioita tietyillä aloilla, joita muut toimialat käyttävät myöhemmin tuotteissaan.

Vakiintuneiden yritysten ja startup-yritysten yhteistyö

Vakiintuneiden yritysten ja startup-yritysten yhteistyö mahdollistaa sen, että vakiintuneet yritykset saavat käyttöönsä uusia ideoita, teknologioita, markkinälähestymistapoja, digitaalisia prosesseja, liiketoimintamalleja tai kykyjä. Vaikka suurin osa vakiintuneista yrityksistä sanoo olevansa kiinnostunut tällaisesta yhteistyöstä (73 %), vain 15 prosentilla on ollut yhteistyötä startup:n kanssa ja 8 prosenttia suunnittelee sitä (KPMG, 2017). Useimmissa tutkimuksissa kuitenkin ennakoitaan, että tällaisesta yhteistyöstä tulee

tulevaisuudessa yhä tärkeämpää. Niissä todetaan kuitenkin myös, että molemmilta osapuolilta puuttuu tietoa tällä alalla, erityisesti yhteiskehittämisestä, avoimesta innovoinnista ja teollis- ja tekijänoikeuskysymyksistä.

Vaikka Itävalta on innovaatiotoiminnassa EU:n johtavia maita, erityisesti innovaatiotaitojen osalta on vielä parantamisen varaa. Itävallan liittovaltion talouskamari käsittelee tätä alaa esimerkiksi sertifioitujen innovaatiopäällikön ja sertifioitujen innovaatiokonsultin kursseilla ja esimerkkitapauksiin perustuvalla sertifioinnilla. Molemmat ohjelmat ovat saatavilla verkossa, offline- ja hybridimuotoisina ja ne kattavat noin 50 oppimiskokonaisuutta.

Itävallan hyvät käytännöt

Itävallan julkisten hankintojen virasto ja innovatiivisten julkisten hankintojen foorumi

Itävallan julkisten hankintojen virasto (BBG; www.bbg.gv.at) on Itävallan liittohallituksen keskeinen hankintaelin. Se perustettiin vuonna 2001 tarjoamaan keskitettyjä hankintapalveluja liittovaltion ministeriöille, erityisesti neuvottelemaan puitesopimuksista ja asettamaan ne liittovaltion ja muiden julkisyhteisöjen käyttöön. BBG:n omistaa kokonaan Itävallan liittotasavalta, jota edustaa valtiovarainministeriö. BBG:n vuotuinen ostovoima on noin 45 miljardia euroa, ja sen tavoitteena on käyttää yhä suurempi osa tästä budjetista innovatiivisiin ja kestäviin ratkaisuihin.

Edistääkseen erityisesti pk-yritysten ja uusien yritysten innovaatioita ne perustivat palvelukeskuksen keskitettynä palvelupisteinä (IOEB, www.ioeb.at) ja foorumin (www.innovationspartnerschaft.at), jossa yritykset voivat esitellä innovaatioitaan ja selittää, miksi julkiset laitokset voisivat hyötyä niistä. Arviointilautakunta arvioi nämä innovaatiot neljännesvuosittain, ja kelpoisuusehdot täyttävät innovaatiot/yritykset ovat edustettuina erityisellä markkinapaikalla, joka on tarkoitettu julkisille ostajille (esim. lastentarhoille, kouluille, yliopistoille, sairaaloille, vanhustenhuoltolaitoksille, rakennusallalle, kiinteistöhallinnolle, energiantoimittajille, katujen kunnossapidolle ja ministeriöille). Valittuja innovaatioita esitellään lisäksi useissa tapahtumissa eri puolilla maata, joissa yritykset voivat ottaa suoraan yhteyttä julkisiin ostajiin. Tämä lisää merkittävästi innovatiivisten yritysten, lähinnä pk-yritysten ja startup-yritysten, näkyvyyttä ja mahdollistaa niiden pääsyn yhteistyökumppaneiksi *lighttower* hankkeisiin, joissa innovaatioita esitellään.

Lisäksi muutama haaste vuodessa julkaistaan verkkosivustolla, ja niitä mainostetaan sosiaalisessa mediassa, uutiskirjeissä ja perinteisessä mediassa. Nämä haasteet ovat julkisen sektorin ongelmia, joihin etsitään ratkaisuja, ja yrityksiä, erityisesti pk-yrityksiä ja startup-yrityksiä, pyydetään esittämään mahdollisia ratkaisujaan. Kilpailuehdotuksia ei julkaista ennen kuin yritykset ovat antaneet siihen kirjallisen suostumuksen, jotta teollis- ja tekijänoikeuksien kanssa ei syntyisi ongelmia. Arviointilautakunta arvioi kaikki tarjotut ratkaisut, ja "lighttower"-hankkeet luodaan.

Yhä useammille pk-yrityksille ja uusille yrityksille nämä palvelut antavat myös yksityiselle sektorille valtavan sysäyksen.

Innovatiivinen tapa yhdistää julkiset hankinnat ja innovatiiviset ratkaisut on voittanut useita kansainvälisiä palkintoja viime vuosina.

Vuonna 2020 kestävyys on lisätty yhdeksi tärkeimmistä arviointikriteereistä, joten lähitulevaisuudessa keskitytään kestäviin innovaatioihin.

Hello Cash (www.hellocash.at)

Hello Cash on itävaltalainen Startup-yritys, jonka perustivat Laurenz Gröbner ja Anna Zalesak, ja se sijaitsee maaseudulla Itävallan pohjoisosassa. He tarjoavat gastronomian ja henkilökohtaisten palveluiden, kuten kampaamoiden, mobiilikassaratkaisuja, joihin sisältyy helppokäyttöinen varausjärjestelmä, mobiilitilaukset, mobiilimaksaminen ja kaikki tämä viimeisimpien säädösten ja normien sekä tietenkin GDPR:n mukaisesti. Ratkaisu perustuu pääasiassa tabletteihin, älypuheliin ja mobiililaitteisiin, mutta sitä voidaan tietysti käyttää myös tietokoneilla. Innovatiivisten tuotevalikoimiensa ansiosta yrityksestä tuli nopeasti markkinajohtaja Itävallassa ravintola-, kampaamo- ja kauneushoitoloissa, ja se laajeni nopeasti Slovakiaan ja Tšekin tasavaltaan. Seuraavien vuosien kasvupolku keskittyy keski- ja Itä-Eurooppaan.

Yrityksen innovaatioprosessiin osallistuvat työntekijät mahdollisimman laajasti. Kerran vuodessa määritellään yhdessä innovaatiostrategiat, ideat priorisoidaan ja siirretään sitten ketterään kehitystyöhön. Työpaja asiakkaiden kanssa sekä yhteistyö muiden startup-yritysten kanssa on yrityksessä jokapäiväistä.

Vaikka teollis- ja tekijänoikeuksien suojaaminen on ohjelmistoteollisuudessa melko vaikeaa, koska ohjelmistopatentteja ei Euroopassa juuri ole mahdollista saada, yrityksen erityispiirteenä on asiakkaiden tarpeiden erinomainen ymmärtäminen, nopea reagointi markkinoiden tarpeisiin, erinomainen käytettävyys ja käyttäjäkokemus sekä kohtuullinen hinnoittelu.

Mitä voimme oppia tästä yrityksestä?

- Heillä on erittäin nuori ja erinomainen tiimi, joka rekrytoi alueellisia ja kansainvälisiä huippuosajia ja antaa heille riittävästi tilaa henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. He tukevat aktiivisesti työntekijöitään, jos heillä on omia startup-ideoita, ja antavat heille mahdollisuuden perustaa ja johtaa hybridiryhmiä. Kansainvälinen yhteistyö kehittäjien kanssa perustuu videoneuvottelu- ja yhteistyövälineiden ammattimaiseen käyttöön, joten he eivät koskaan tunne itseään ulkopuolisiksi.
- Selkeä innovaatiostrategia kehitetään yhdessä kaikkien työntekijöiden kanssa vähintään joka toinen vuosi, kun taas useimmissa muissa yrityksissä noudatetaan "johtamista mututuntumalla".

- Yhteiskehittäminen asiakkaiden, muiden yritysten ja koulutusalan kanssa auttaa parantamaan ongelmien ja haasteiden ymmärtämistä.
- Avointa innovointia toteutetaan yrityksessä aktiivisesti

Amlogy ja Areeka (www.amlogy.at; www.areeka.net)

Amlogy on wieniläinen startup-yritys, joka toimii lisätyn todellisuuden alalla. Yrityksen perusti vuonna 2016 Arkadi Jeghiazaryan, joka tuli Itävaltaan ilman huoltajaa pakolaislapsena (ja muuten kulkee edelleen "Rot-Weiß-Rot-Card" ja ulkomaalaispassi mukanaan). Yritys aloitti kehittämästä huippuluokan lisätyn ja sekatodellisuuden ratkaisuja eri alojen asiakkaille. Vuonna 2017 he loivat tuotemerkin Areeka, joka toteuttaa lisättyä todellisuutta koululaisille suunnatussa koulutuksessa ja tuo opetuksen kouluihin ja koteihin. Yksi etu on, että kaikkia ratkaisuja voidaan käyttää älypuhelimilla tai tableteilla. Nopeasti Itävallan ja Saksan suurimmat koulukirjojen kustantajat ovat solmineet kumppanuuden yrityksen kanssa, ja he kehittävät nyt koulukirjoja ja opetusmateriaaleja tiiviissä yhteistyössä heidän, nopeasti kasvavan opettajien, kumppanikoulujen ja lasten itsensä kanssa.

Vuonna 2019 on kehitetty AR-ratkaisuja tietyille teollisuudenaloille, kuten rakentamiseen, matkailuun ja vähittäiskauppaan, tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden ja tutkimuskeskusten kanssa.

Vuonna 2020 Amlogy lanseerasi Web-AR:n, lisätyn todellisuuden alustan, johon ei tarvita sovellusta, ja siitä tuli näin ollen yksi maailman johtavista yrityksistä tällä huipputekniikan alalla.

Vain muutama kuukausi sitten on tehty B-sarjan sijoitus.

Mitä voimme oppia tästä yrityksestä?

- 2 bisnesenkeliä oli suoraan mukana lähes alusta alkaen. He toimivat strategisina kumppaneina eivätkä rahoituskumppaneina ja auttoivat innovointi- ja tuotekehitysstrategioissa.
- Yritys omaksuu aktiivisesti yhteiskehittämisen ja avoimen innovaation ja kehittää asioita tiiviisti yhdessä eri toimialojen asiakkaiden kanssa.
- Kaikki työntekijät osallistuvat innovaatioprosessiin
- "Kehitykseen liittyy riskejä. Ilman riskejä ei ole hauskaa. Ja me rakastamme hauskanpitoa!"

Suosituksat ja päätelmät

Itävallan kokonaistilannetta koskevasta esityksestä voidaan tehdä seuraavat suositukset ja johtopäätökset:

- Meidän on kiireesti parannettava pk-yritysten innovaatiovalmiuksia, sillä ne ovat erittäin tärkeä talouden tukipilari. Vaikka tietoisuus innovaatiotoiminnasta on parantunut viime vuosikymmeninä, sitä on edelleen parannettava.
- Täydennyskoulutus innovoinnin ja digitaalisen muutoksen aloilla on erittäin tärkeää työn muutoksen ja ihmisten työllistettävyyden kannalta sekä ensimmäisen kohdan ratkaisemiseksi. Luottamusikumppanit (kuten kauppakamarit) voivat olla suureksi avuksi erityisesti sertifioinneissa.
- On luotava vahvoja ekosysteemejä, jotka edistävät sekä innovointia että koulutusta, ja niitä on tarkasteltava kokonaisvaltaisesti. Päivittäinen politiikka olisi mieluiten pidettävä tämän prosessin ulkopuolella.
- Uusiin haasteisiin vastaamiseksi on luotava uusia ideoita: työlainsäädäntöä ja työeläkevakuutusta on mukautettava nopeasti uusiin työmuotoihin, kuten etätyöhön tai kotoa käsin tehtävään työhön.
- Työntekijöiden ja yrittäjien hybridijärjestelmät on otettava käyttöön julkisen rahoituksen, bisnesenkeleiden ja riskipääomasijoitusten hyvän järjestelmän lisäpilariksi.

Kuten itävaltalaisen organisaatioiden ja yritysten hyvissä käytännöissä mainitaan, näyttää siltä, että työntekijöiden osallistuminen innovaatiomenettelyyn, yhteiskehittämiseen ja avoimeen innovointiin on yhä tärkeämpää. Digitaalisen muutoksen omaksuminen ei ole vain välttämättömyys kaikille yrityksille, vaan se on myös tärkeä innovaation liikkeellepaneva voima.

Innovaatiotoiminnan edistäminen suuren yleisön, yritysten omistajien, työntekijöiden yleensä ja erityisesti yrityksen työryhmien keskuudessa tuo merkittäviä etuja. Tietoisuusohjelmat lisäävät ihmisten uteliaisuutta ja kykyä ajatella uudella tavalla. Tarvitsemme tiimeille enemmän aikaa leikkiä uusilla ideoilla ja käsitteillä ja luoda epäonnistumiskulttuuria, jossa epäonnistumisia ei pidetä vain negatiivisena tosiasiana vaan lähtökohtana uusille opinnoille.

Kun työntekijät ovat motivoituneita osallistumaan yrityksen innovaatioprosessiin, he voivat olla rohkeampia hoitamaan tehtäviään. Sama pätee myös yrittäjiin ja johtajiin. Siksi on tärkeää, että yritykset kannustavat työntekijöitä osallistumaan enemmän innovaatiohankkeisiin. Työntekijöiden innostus vaikuttaa suoraan heidän työpanokseensa ja -tulokseensa. Näin ollen voidaan sanoa, että jos yritykset haluavat lisätä työntekijälähtöistä innovointia, on tärkeää tarjota heille riittävästi kannustimia, jotka voivat olla taloudellisia tai muita kuin taloudellisia, ja varmistaa, että ne, jotka osallistuvat eniten innovaatioprosessiin, palkitaan asianmukaisesti. Sama pätee asiakkaisiin, muihin yrityksiin ja tiedemaailmaan. (Avoimet) innovaatioverkostot ohjaavat innovoinnin tulevaisuutta.

Viimeisenä mutta ei vähäisimpänä tekijänä on myös hyvä tasapaino työn ja yksityiselämän välillä, joustavat työajat, etätyö ja muut mahdollisuudet ovat tärkeitä tekijöitä erityisesti silloin, kun tarvitaan motivoituneita huippupotentiaaleja.



Pandemia ja sen jälkeinen aikakausi antavat lisäpotkua tähän kaikkeen ja lisäävät tarvetta mukautua nopeammin etätyöhön, digitaaliseen muutokseen, uusien teknologioiden käyttöönottoon ja kestävään innovointiin - jotka ovat muuten myös aloja, jotka auttavat eniten kiireellisesti tarvittavassa talouden elpymisessä.

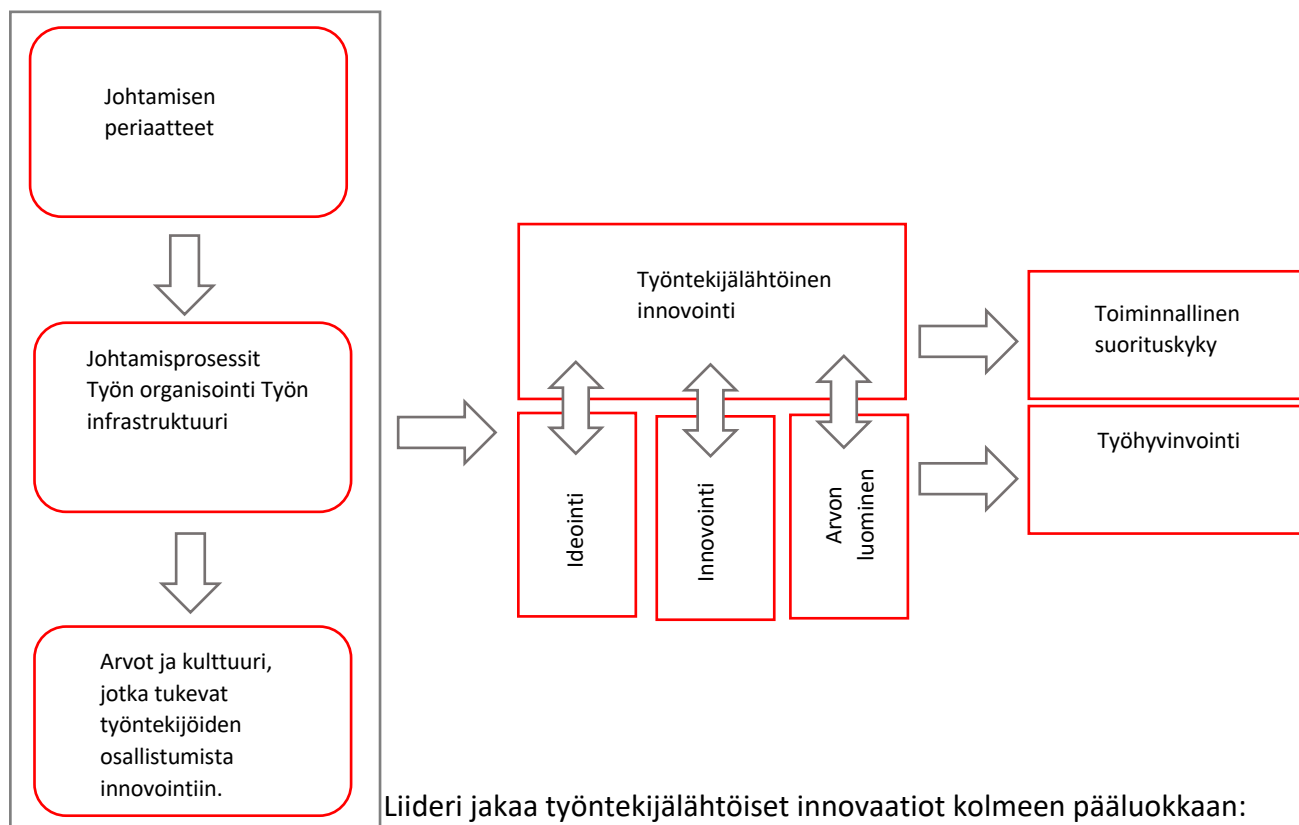


5. 2. Suomalainen näkökulma

Työntekijöiden osallistuminen innovaatioprosesseihin

Yrityksen innovaatiokykyä pidetään yhtenä tärkeimmistä kestävän kilpailuedun luomisen osatekijöistä. Innovaatiossa on pohjimmiltaan kyse uusien toimintatapojen, palvelujen ja tuotteiden luomisesta löytämällä ja hyödyntämällä mahdollisimman paljon erilaisia mahdollisuuksia. Resurssipohjaisen teorian mukaisesti tunnustetaan, että kyky innovoida perustuu yrityksen omistamiin valmiuksiin ja resursseihin sekä kykyyn hallita ja luoda tietoa. Yksilöt ovat tärkeimmät tiedon luomisen lähteet. Sen vuoksi henkilöresursseja pidetään ratkaisevana tekijänä innovaatioprosesseissa ja kilpailuedussa.

Tekes (nyk. Business Finland), Teknologian ja innovaatioiden rahoituskeskus, jonka tehtävänä on tukea "innovaatiotutkimusta ja työelämän kehittämistä", korostaa työntekijälähtöistä innovointia, koska se tietää, että innovaatioista on tulossa merkittävä osa suomalaisten yritysten kilpailuetua koko liike-elämässä, ja siksi innovaatiotoiminnasta kilpailevissa organisaatioissa on parannettava työntekijöiden aktiivista ja järjestelmällistä osallistumista ideointiin, innovointiin ja liiketoiminnan uudistamiseen. Tekes on laatinut Liideri-nimisen ohjelman vuosille 2012-2018 yritystoimintaa uudistavien johtamis- ja organisaatiokäytäntöjen tuottamiseksi. Ohjelmassa esitettiin käsitteellinen kehys työntekijälähtöisen innovoinnin parantamiseksi (kuva 1):



- **(Institutionalisoitu)** työntekijöitä osallistava innovointi: Joitakin ratkaisuja, joita tavalliset työntekijät kehittävät, mutta jotka perustuvat johdon, asiakkaiden tai muiden sidosryhmien tehtäviin.
- **(Täysin)** työntekijälähtöinen innovointi: Joitakin ratkaisuja, joita tavalliset työntekijät ovat kehittäneet ja jotka johto on hyväksynyt, mutta alkuperäinen aloite on kuitenkin peräisin työntekijöiden omista ideoista.
- **(Jatkuva)** Työpaikkojen ja toimintojen itseorganisoitu uudelleenmuotoilu: Innovatiiviset ratkaisut, joita tavalliset työntekijät suunnittelevat ja soveltavat auttaakseen itseään ratkaisemaan päivittäiseen työhön liittyviä ongelmia, mikä on myös koko työorganisaation kannalta kannattavaa.

Ohjelman lopullisena tavoitteena oli työntekijävetoisen innovoinnin edistäminen suomalaisilla työpaikoilla.

Suomalaisten yritysten potentiaali innovatiivisiin hankkeisiin

Suomessa Business Finland -niminen innovaatorahoituksesta sekä kaupan, matkailun ja investointien edistämisestä vastaava valtion organisaatio tukee yrityksiä ja tutkimusryhmiä luomaan yhteyksiä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan lisäämiseksi.

Kuten Business Finland mainitsee, yritykset ja tutkimusorganisaatiot tekevät yhteistyötä kehittääkseen uutta tietoa ja innovaatioita kansainvälisen liiketoiminnan perustaksi. Yhteistoimintaan osallistuvilla on yhteinen tavoite ja tarve tehdä hankkeita yhteistyössä muiden kanssa sekä suunnitella yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, ja rahoitusta käytetään tutkimusorganisaation osaamisen lisäämiseen sekä tutkimustiedon hyödyntämisen ja uusien vientituotteiden kehittämisen nopeuttamiseen. Co-Innovation yhteistoiminta vahvistaa sekä suomalaista että kansainvälistä verkostoa.

Suomalaisten yritysten hyvät käytännöt

Orchidea on johtava pohjoismainen ohjelmistoyritys, joka toimii innovaatiojohtamisen alalla. Heidän visionsa on "Innovaatio helpoksi tehty", sillä he uskovat, että jos yritys haluaa menestyä työntekijävetoisen innovoinnin alalla, työntekijöiden osallistumisen on tapahduttava helposti. Sen vuoksi he tarjosivat innovaatio-ohjelmiston, jonka avulla työntekijät, asiakkaat ja kumppanit voivat osallistua innovaatioprosesseihin. Tämä auttaisi heidän asiakkaitaan parantamaan innovointia, mikä johtaisi kannattavampaan liiketoimintaan.

Yksi heidän asiakkaistaan on Posti, joka on yksi Suomen johtavista posti- ja logistiikkapalvelujen tarjoajista. Hiljattain sillä oli edessään yksi Suomen suurimmista liiketoimintamuutoksista. Siksi yritys tekee kovasti töitä valmistautuakseen

tulevaisuuteen. Yksi vaiheista, joita Posti työstää, on "kaikkien mukaan ottaminen". Postin liiketoimintastrategina toimiva Eeva Tiainen julistaa, että sen sijaan, että innovaatioprojekteja annettaisiin vain rajoitetulle määrälle ihmisiä, on parempi sitouttaa niihin useampi työntekijä. Tämä auttaa työntekijöitä olemaan avoimempia mahdollisuuksille ilman, että haasteet rajoittavat heitä.

"Innovaatiokulttuuri on sellainen, jossa työntekijöillä on aikaa, tilaa ja lupa keksiä uusia ideoita, testata niitä, tehdä päätöksiä niiden pohjalta (tai tehdä virheitä!) ja haastaa vallitseva status quo. Lahjakkaat johtajat omaksuvat ja rohkaisevat näitä kehityskulkuja, koska juuri siitä kulttuurimuutoksen johtamisessa on kyse", Tiainen sanoi.

Orchidea-ohjelmisto tarjoaa tämän mahdollisuuden Postin kaltaisille yrityksille, jotta työntekijät ja sidosryhmät voivat esittää avoimia ideoita ja ehdotuksia. Avoin ideointi tekee organisaatiosta ketterän ja ehdotuksiin reagoivan. Prosessi on tehokas, koska ideat osoitetaan automaattisesti oikeille omistajille arviointia ja päätöksentekoa varten.

Suosituksat ja päätelmät

Kuten suomalaisten yritysten hyvissä käytännöissä mainitaan, näyttää siltä, että monet yritykset käyttävät Orchidean tarjoamaa ohjelmistoa, mikä osoittaa, että suomalaiset yritykset ovat hyvin tietoisia siitä, että työntekijät on otettava mukaan innovaatiomenettelyyn, ja siksi ne käyttävät tällaista innovaatio-ohjelmistoa. Yritykset ja pk-yritykset investoivat "työntekijöiden osallistumisen mahdollistajiin" hyödyntämällä ohjelmistoja ja olemassa olevia teknologioita ratkaisuja, jotka auttavat innovaatiokulttuuria yrityksissä. Ehdotamme, että jos Orchidean kaltaiset ohjelmistoyritykset voisivat kehittää lisää ohjelmistoja, jotka voisivat lisätä työntekijöiden osallistumista innovaatiohankkeisiin, ja levittää niitä useampiin yrityksiin, voisimme odottaa, että työntekijävetoisen innovoinnista tulee askel askeleelta osa organisaatiokulttuuria.

Lisäksi innovoinnin edistämisestä yrityksen työryhmien keskuudessa on merkittävää hyötyä paitsi työntekijöille myös yritykselle itselleen. Innovaatiotoiminnan kehittämisen ja työntekijöiden osallistumisen kautta työntekijöiden uteliaisuus lisääntyy, koska se voi parantaa heidän kykyään ajatella uudella tavalla ja saada tiimit leikkimään uusilla ideoilla ja käsitteillä, mikä voi olla hyödyllistä myös työntekijöiden oppimisprosessien kannalta.

Kun työntekijät ovat motivoituneita osallistumaan yrityksen innovaatioprosessiin, he voivat olla rohkeampia hoitamaan tehtäviään. Siksi on tärkeää, että yritykset kannustavat työntekijöitä osallistumaan enemmän innovaatiohankkeisiin. Työntekijöiden innostus vaikuttaa suoraan heidän työpanokseensa ja -tulokseensa. Näin ollen voidaan sanoa, että jos yritykset haluavat lisätä työntekijälähtöistä innovointia, on tärkeää tarjota heille riittävästi kannustimia, jotka voivat olla taloudellisia tai muita kuin taloudellisia, ja varmistaa, että ne, jotka osallistuvat eniten innovaatioprosessiin, palkitaan asianmukaisesti.



Näiden tekijöiden huomioon ottaminen voisi auttaa yrityksiä saamaan aikaan työntekijöiden hyödyllisen ja onnistuneen osallistumisen innovaatiohankkeisiin.



Lähteet:

- <https://www.ukessays.com/essays/business/the-current-situation-at-nokia-business-essay.php>
- <https://www.businessfinland.fi/en/for-finnish-customers/services/funding/cooperation-between-companies-and-research-organizations/co-innovation/>
- <https://tietopankki.businessfinland.fi/anonymous/extensions/fundingawarded/fundingawarded.html>
- <https://www.businessfinland.fi/4ae1e1/globalassets/finnish-customers/02-build-your-network/creative-industries--new-value-creation/liideri/liideri-presentation-material.pdf>
- Andries, P., Czarnitzki, D. Pienten yritysten innovaatiokyky ja työntekijöiden osallistuminen. Small Bus Econ 43, 21-38 (2014). <https://doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1007/s11187-014-9577-1>.
<https://doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1007/s11187-014-9577-1>
- <https://www.orchideainnovations.com/en/about.html>
- <https://www.orchideainnovations.com/en/products.html>
- <https://www.posti.com/en/group-information/>
- <https://next.posti.fi/spotlight/how-to-lead-innovation-3-tips-from-the-posti-next-playbook>

5. 3. Puolan näkökulma

Työntekijöiden osallistuminen innovaatioprosesseihin

Innovaatiotoiminnan ymmärtäminen ja siinä menestyminen edellyttää sitoutumista. Innovointi vaatii aikaa. Ilman innovointia, aikaresursseja ja avointa mieltä uusille ideoille pk-yritys voi kuitenkin jäädä jälkeen kilpailusta tai markkinoiden odotuksista. Yhä useammat puolalaiset yritykset panostavatkin työntekijöidensä monialaisten taitojen kehittämiseen.

T&K-yritys PwC:n¹ mukaan 38 prosenttia puolalaisista toimitusjohtajista asettaa etusijalle investoinnit innovointiin ja uuteen teknologiaan. PwC huomauttaa myös, että on välttämätöntä osoittaa koordinoitua lähestymistapaa työntekijöiden innovointiin, mikä on ratkaisevan tärkeää innovoinnin kokonaisvaltaisen kehittämisen kannalta yrityksessä. Tämä edellyttää työntekijöiden osallistumista innovaatioprosesseihin. Työntekijät voivat jakaa omia ideoitaan kaikista yrityksen osa-alueista, jotka voivat johtaa innovatiivisten ratkaisujen käyttöönottoon sekä tuote- että prosessi-innovaatioiden ja parannusten osalta. Tämän seurauksena sekä työnantaja että työntekijä hyötyvät. Työnantaja edistää kulttuurin ja innovaatiokompetenssin kehittymistä, hankkii innovatiivisia ideoita tai hankkeita ja pitää lahjakkuutta. Työntekijä toteuttaa kunnianhimoisia tavoitteitaan, saa lisää tunnustusta organisaatiossa ja edistää muutosta. PwC:n antamia esimerkkejä työntekijäinnovaatioiden tukemisesta ovat: työntekijöille suunnatut kilpailut (tai innovaatiofoorumit), joiden tarkoituksena on kerätä uusia liikeideoita tai ratkaista työnantajan erityishaasteita, työntekijöille/tiimeille suunnatut ohjelmat, joiden tarkoituksena on nopeuttaa uuden idean kehittämistä, kunnes se on valmis toteutettavaksi (sisäiset kiihdyttämöt), tai aloitteet (Intrapreneur-ohjelmat), joilla edistetään yrittäjähenkistä ajattelutapaa ja joissa innovaattoreista tulee ideoidensa omistajia (sisäiset startupit). Mainitut riippuvat pääasiassa siitä, missä määrin yrityksen ylempi johto on edistänyt innovatiivista ajattelutapaa ja miten se suhtautuu muutokseen.

Puolalaisten yritysten mahdollisuudet innovatiivisiin hankkeisiin

Monet puolalaiset yritykset, joilla ei ole mahdollisuuksia tehdä tutkimusta innovatiivisesta hankkeesta, voivat käyttää ideoiden hankkimiseen avointa innovointia. Se on parasta aloittaa yliopistoissa yhteistyössä opiskelijoiden ja luennoitsijoiden kanssa. Valtavaa tukea saadaan myös EU:n rahastoista. Toinen tapa on kannustaa työntekijöitä innovatiiviseen ajatteluun ennen kuin sille luodaan asianmukaiset olosuhteet. Kolmannen vaihtoehdon valitsi erään internetmarkkinointipalveluja tarjoavan yrityksen johtaja. Hänelle innovointi ei ole vain tapa pyörittää liiketoimintaa, vaan myös tapa ajatella joka päivä. Innovaatio on tärkeä piirre

¹ <https://www.pwc.pl/pl/uslugi/innowacje-badania-rozwoj/innowacje-pracownicy.html>

erityisesti internet-alalla, jossa on kehitetty yhä uusia teknologioita ja jossa jokainen aika on kaksinkertainen, kun tieto leviää ja vaihtuu nopeasti. Puolassa juuri tieto- ja viestintätekniikka-/internet-ala luokitellaan muihin aloihin verrattuna innovatiivisimmaksi. Muita aloja, joilla on paljon innovaatiopotentiaalia, ovat lääketieteellisyys, muotoilu ja ekobiotuotteet.

Puolassa pysyy se, että innovatiivinen talous on tietoon perustuva talous ja tietoyhteiskunta. Innovaatioksi luokitellaan kuitenkin mikä tahansa muutos yrityksessä, joka johtaa uuden tuotteen, palvelun tai laadun ratkaisuun. Näin ollen yritysten innovaatiotoimintaa voidaan ohjata tuotteen parantamisella tai parantamisella, ei välttämättä uutuudella, mikä on melko usein asianlaita puolalaisissa yrityksissä, jotka haluavat säilyttää kilpailukykyä.

Puolalaisten yritysten hyvät käytännöt ²

Henkel - kilpailujärjestelmä, jossa on kiihdyttämisen elementtejä; IBM Polska Sp. z o.o. - sisäinen kiihdyttämö, joka on yhteydessä hackathoniin ja jonka tarkoituksena on patenttihakemusten tekeminen; ING Bank Śląski - sisäinen kiihdyttämö, jossa tehdään yhteistyötä startup-yritysten kanssa; Grupa Maspex - keskusjärjestelmä, jossa keskitytään innovatiivisen kulttuurin rakentamiseen.

Keskityttäessä viimeiseen esimerkkiin, yritys on onnistunut työntekijöiden innovaatio-ohjelman avulla tuottamaan säästöjä monilla aloilla, mikä on lisännyt tehokkuutta ja parantanut prosessejaan tai tuotteitaan, muun muassa parantamalla välipalatuotesarjaa, säästämällä paineilmaa juomien tuotannossa, tai tuotteiden vastaanotto- ja luovutustietokannalla, joka toimii täydellisesti ja parantaa monien ihmisten työtä - työntekijöiden ideoiden tuloksia, jotka on toteutettu osana Pomysłomania-ohjelmaa (käännös: ideoiden tuottaminen). Nämä ovat ideoita yksittäisten tehtaiden teknologialinjojen erilaisista parannuksista. Ohjelma perustui alun perin Kaizenin jatkuvan optimoinnin ja parantamisen metodologiaan, mutta nyt se on muotoiltu uudelleen työntekijöiden innovaatio-ohjelmaksi, jotta voidaan luoda ja toteuttaa paitsi pieniä parannuksia jokapäiväisessä elämässä, myös läpimurtoinnovaatioita, jotka mahdollistavat yksittäisten tuotantolinjojen tai hallinnollisten yksiköiden tehokkuuden hyppäyksellisen kasvun. Työntekijöiden innovaatioiden toteuttamiseen tarkoitetun järjestelmän sopivan joustavan rakenteen ansiosta valtaosa työntekijöiden ideoista pannaan täytäntöön välittömästi. Heidän ideoidensa valintakriteerit: innovaation osatekijä, toteutusmahdollisuudet, idean edistymisaste ja uuden idean käyttöönotosta saatavat hyödyt/säästöt.

Suosituksat ja päätelmät

² <https://www.pwc.pl/pl/pdf/pwc-kpi-uspiony-potencjal.pdf>

Motivaation vaikutus työntekijöiden innovatiivisen toiminnan kehittymiseen on huomattava, ja se myös lisää työntekijöiden välistä kilpailua, joka johtuu tarpeesta etsiä haasteita ja pyrkiä uutuuteen - sisäisen motivaation olennaisiin tekijöihin. On syytä korostaa, että kaikilla innovointiin motivoivilla toimilla pyritään myös lisäämään työntekijöiden osallistumista yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Jotta motivaatio tukisi innovaatiotoiminnan kehittämistä yrityksessä, sen olisi perustuttava toisaalta korkeaan osaamiseen (erityisesti johtamisosaamiseen) ja toisaalta joustaviin järjestelmäratkaisuihin. Prosessi alkaa yhteistyön periaatteiden ja keskinäisten odotusten määrittelystä, tavoitteiden ja tehtävien muotoilun kautta (jotka on suunnattu innovointiin) aina työntekijän arviointiin asti (joka perustuu työntekijän vahvuuksien ja heikkouksien sekä saavutusten tunnistamiseen).

Sekä taloudellisilla että muilla kuin taloudellisilla tekijöillä on suuri merkitys työntekijöiden innovatiivisessa käyttäytymisessä. Innovaatioprosessin alkuvaiheessa (ongelmien tunnistaminen ja toiminnan aloittaminen) hallitsevassa asemassa on sisäinen motivaatio, jota stimuloivat spontaanit motiivit, kuten uusien asioiden oppiminen, haaste, itselle asetettu tehtävä. Toisaalta instrumentaaliset motivaattorit (bonukset, taloudellinen tyydytys jne.) ovat tärkeässä asemassa, kun työntekijöiden innovaatiotoimintaa ylläpidetään innovaatioprosessin myöhemmissä vaiheissa (ratkaisujen luomiseen ja toteuttamiseen tähtäävä toiminta). On syytä korostaa, että luovuuden alalla tapahtuva toiminta edellyttää molempien motivaatiotyyppien synergiaa.

Työntekijöiden osaaminen on yksi yrityksen innovaatiopotentialin peruselementeistä. Oikein käytettynä tämä potentiaali voi olla tietyn yrityksen innovatiivisen toiminnan perusta. Kilpailuetua rakentavien yritysten olisi hallittava taitavasti omia resurssejaan, erityisesti henkilöresursseja, jotka ovat innovaatiopotentialin tärkein tekijä. Osaamisen kehittäminen tapahtuu eri tavoin ja on hyvin monimutkainen prosessi, joka ulottuu työntekijöiden kehittämisen perusmuodosta, joka on koulutus, ja päättyy työntekijöiden mahdollisuuteen osallistua organisaatioon. Jos työntekijöiden osaamista ei kehitetä jatkuvasti, heidän on vaikea saavuttaa ja säilyttää kilpailuetua markkinoilla jatkuvasti muuttuvan ympäristön aikana, jolloin heidän kykyjään voivat varastaa headhunterit. Etukäteen voi olla erityisen hankalaa, kun paikalliset lähtevät yrityksestä, mikä pilaa maineesi ja osoittaa kyvyttömyyttäsi arvostaa ympärilläsi olevan työvoiman osallistumista ja työtä.

Konsortioon kuuluvien eri yritysten havaintojen perusteella avain työntekijöiden sitouttamiseen innovaatioprosessiin, joka on välttämätöntä kunkin yrityksen kehityksen kannalta ja samalla parantaa elämänlaatua työpaikalla, on työntekijöiden tietämyksen lisääminen, **sisäisen viestinnän parantaminen** ja sellaisten käytäntöjen käyttöönotto, jotka mahdollistavat todellisen, sisällöllisen vuoropuhelun. Epäilemättä organisaatorakenteiden ja työntekijöiden yksilöllisten asenteiden välisen vuorovaikutuksen merkitys eri tasoilla on suuri. Lisäksi myös johdon tyyli vaikuttaa siihen, kuinka paljon innovointia yrityksessä tapahtuu.



Lähteet:

- <https://www.karieramanagera.pl/umiejetnosci-miekkie/przywodztwo/innowacyjnosc-w-biznesie-czy-mozna-jej-sie-nauczyc>
- <https://www.pwc.pl/pl/uslugi/innowacje-badania-rozwoj/innowacje-pracownicze.html>
- http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-5dbf706c-7ef6-4274-bab0-b1703c0beeca/c/Rozwoj_kompetencji_pracownikow.pdf
- https://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie_zeszyt/Zarz%202013%20podzielone/Huczek.pdf
- <https://www.pwc.pl/pl/pdf/pwc-kpi-uspiony-potencjal.pdf>
- Rok B., Strumińska-Kutra M. (2016). Innovaatio työpaikalla. Tehokkuuden ja työelämän laadun välillä.



6. LIITELUETTELO

- Annex 1. IO2-kehys parhaiden käytäntöjen keräämistä varten
- Annex 2. IO2-malli parhaiden käytäntöjen esittelyä varten
- Annex 3. IO2-haastatteluopas parhaiden käytäntöjen keräämiseksi
- Annex 4. IO2-Best Practices -raportti - ADES_RO
- Annex 5. IO2- Parhaiden käytäntöjen raportti - USV_RO
- Annex 6. IO2- Parhaiden käytäntöjen raportti - INNOHUB_SP
- Annex 7. IO2- Parhaita käytäntöjä koskeva raportti - E&D_PT