



KOULUTTAJAN OPAS

Menetelmä organisaation sidosryhmien sitouttamiseen innovaatiolähtöiseen sisäiseen yrittäjyyteen



Increase



SISÄLLYSLUETTELO

JOHDANTO	2
1. VINKKEJÄ KOULUTTAJILLE	3
2. OPPIMISTULOKSET	5
3. TYÖPAJAN YHTEENVETO	7
4. RESURSSIT// JAETTAVAT MATERIAALIT	15
HO. 1. Sisäisen yrittäjän ominaisuudet	15
HO. 2. INCREASE-tutkimushankkeen "Best Practices Guide for Models of Employee Involvement in Innovation Processes" -oppaasta saatuja tuloksia.	17
HO. 3. TESTI - Edistääkö yrityksenne sisäistä yrittäjyyttä?	21



JOHDANTO

"Jotta muita kuin tutkimus- ja kehitystoimintaan kuuluvia henkilöitä saadaan sitoutettua innovointiin, tulee heillä olla perehtyneisyyttä asiaan sekä tiettyjä erityistaitoja. Tätäkin tärkeämpää on kuitenkin yrityksen sisäiset järjestelmät ja kulttuuri, jotka antavat ylipäättään kaikille mahdollisuuden vaikuttaa innovointiin."

Harvard Business Review'n mukaan... "sisäinen yrittäjyys" rikkoo sääntöjä ja ui yleisiä ohjeistuksia vastaan... todellisuudessa se on tehoton tapa edistää innovointia.... Yritykset tarvitsevat strategisen suunnitelman innovoinnin ammattimaistamiseksi ja institutionalisoimiseksi koko organisaatiossaan." (Corbet 2018).

Näin ollen, jotta työntekijöille voidaan tarjota kehityspolku, joka lisää tehokkaasti heidän kokemaansa arvoa organisaatiossa sekä heidän työllistettävyyttään, tulee myös organisaation muiden sidosryhmien (työnantajien ja työmarkkinajärjestöjen) tietotaitoja kehittää erilaisilla koulutustoimenpiteillä. Tällä tavoin voidaan tehokkaasti rohkaista heikosti koulutettuja aikuisia lisäämään innovaatiovalmiuksiaan, osallistumaan innovointiin ja lisäksi varmistetaan, että heidän lisääntyneet mahdollisuutensa tuottaa lisäarvoa työympäristössä hyödynnetään.

Tässä kouluttajan oppaassa esitelty työpajamalli perustuu INCREASE-hankkeessa kehitetyn **"The Best Practices Guide for Models of Employee Involvement in Innovation Processes" -oppaan** tuloksiin.

Opas on INCREASE-hankkeen tiedonkeruu- ja käsittelyvaiheen synteettinen tulos, ja se perustuu tiukasti käytännön menetelmiin, joita sovelletaan jo nyt yrityksissä (niin pk-yrityksissä kuin suurissakin yrityksissä) työntekijöiden osallistamiseksi innovaatioprosesseihin.

INCREASE-hankkeeseen kuuluvan parhaita käytäntöjä koskevan oppaan laatimisen päätarkoituksena oli kerätä parhaita käytäntöjä, jotka koskevat työntekijöiden osallistumista innovaatioprosesseihin, pienistä, keskisuurista ja suurista yrityksistä kolmessa hankkeessa mukana olleessa maassa (Romania, Espanja ja Portugali).

Neljä kumppania osallistui tietojen keräämiseen haastattelemalla 12 yritystä Romaniasta (ADES Association ja Ștefan cel Mare University, Suceava - USV), Espanjasta (VALENCIA INNO HUB) ja Portugalista (E&D Knowledge Consulting Lda). Opas sisältää myös kansallisia näkökulmia Itävallan, Suomen ja Puolan kokemuksista sisäisen yrittäjyyden kehittämisen suhteen.

Työpajan tavoitteena on jakaa pk-yritysten johtajille käytännönläheisiä taitoja ja ymmärrystä siitä, miten työntekijät voidaan sitouttaa eri toimintojen kautta innovointiin, mutta myös poistaa erityisesti vähän T&K-toimintaa harjoittavissa pk-yrityksissä yleisiä innovoinnin esteitä. Tällaisia ovat muun muassa innovaatioiden suora linkittyminen teknologiaan tai vähän koulutettujen, T&K-toimintaan kuulumattomien työntekijöiden luonne.



Projektin kumppanit toteuttivat yhteistyössä 70 johtajalle/omistajalle pilottitestauksen, jonka tarkoituksena oli kerätä palautetta ja palautteen perusteella parantaa tätä kouluttajan opasta. Pilottijakso osoitti, että parhaiden käytäntöjen oppaassa esitetyt tiedot ovat hyödyllisiä työntekijöiden sitouttamiseksi innovaationprosesseihin. Johtajat/omistajat suhtautuivat myönteisesti menetelmiin, joilla työntekijät sitoutetaan uusien ideoiden kehittämiseen, ja he aikovat käyttää oppaassa esitettyjä malleja jatkossakin.

On myös huomattavaa, että kaikki osallistujat korostivat, että INCREASE-hankkeella voi olla merkittävä vaikutus organisaatioiden innovaatioprosessien edistämiseen.

1. VINKKEJÄ KOULUTTAJILLE

Yleisiä huomautuksia

1. Tämä työpaja perustuu "*The Best Practices Guide for Models of Employee Involvement in Innovation Processes*" -tutkimuksen tuloksiin. Tästä syystä **kouluttajan tulisi tuntee oppaan sisältö**, jotta hän voi tehdä viittauksia tutkimustuloksiin ja vastata osallistujien kysymyksiin.
2. Menetelmä on suunniteltu pääasiassa kasvokkain tapahtuvaa (f-2-f) työpajaa varten. Jos työpaja järjestetään Covid-19-pandemian aiheuttamien rajoitusten vuoksi kuitenkin verkossa, menetelmää voidaan mukauttaa vastaamaan verkkoympäristön tarpeita. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan tarkemmin, millaisia muutoksia verkkotyöpajaa varten on suositeltavaa tehdä.
3. Ennen työpajan alkua tai sen aikana voidaan tehdä muutoksia, joissa otetaan huomioon osallistujien määrä, heidän kokemuksensa, aikarajoitteet ja kouluttajan kokemus. Tarpeen tullen joitakin ehdotetuista harjoituksista voidaan myös jättää kokonaan väliin.
4. Kouluttajien on hyvä muistaa, että koulutukseen varattu aika on hyvin lyhyt ja että yrittäjien huomiokyky on yleensä rajallinen, kun he joutuvat kohtaamaan suuren määrän teoretietoa yhdellä kertaa.

Ennen työpajaa

5. Koulutuksen esityslista voidaan lähettää osallistujille etukäteen (ks. liite 1: IO2-Methodology Stakeholders Engagement Agenda).
6. Kun PPT on käännetty oikealle kielelle (tarvittaessa) ja mukautettu työpajan tarpeisiin (ks. liite 2: IO2-Methodology Stakeholders Engagement_PPT), on suositeltavaa tulostaa PPT:n lopullinen versio, jossa on kaksi diaa per sivu (sekä paperin tehokkaan käytön että sen vuoksi, että osallistujat voivat lukea tekstiä helposti ja tehdä tarvittaessa muistiinpanoja), ja antaa se osallistujille työpajan alussa. Jos kyseessä on verkkotyöpaja, PPT kannattaa lähettää pdf-dokumenttina osallistujille työpajan jälkeen.

7. Täytä PPT:n viimeisen sivun puuttuvat tiedot ennen lähettämistä.
8. Kouluttajasta riippuu, käytetäänkö PPT-esityksen selityksiä sisältäviä materiaaleja (ks. resurssit//materiaalit kouluttajille tämän metodologian lopussa) vain kouluttajan toimesta vai tulostetaanko ne tai annetaanko ne osallistujille pdf-dokumenttina työpajan päätteeksi.
9. Varmista, että sinulla on osallistujaluettelo etukäteen, jotta voit valmistella nimilaput tai nimellä varustetun taitetun paperin, joka asetetaan osallistujien pöydille. Jos näin ei ole, jätä pöydille tyhjiä paperilappuja ja pyydä osallistujia kirjoittamaan nimensä niihin tussilla (ei kynällä), kun he ilmoittautuvat.
10. Tarkista ennen työpajan alkua, että kannettava tietokone ja projektori toimivat, ovat yhteensopivia keskenään ja että sinulla on tarvittavat kaapelit niiden kytkemiseen.
11. Tarkista, voitko kirjoittaa tusseilla esim. taululle, ja vältä ohuita tusseja, sillä ne eivät näy isoissa huoneissa takaosaan asti.
12. Harjoittele kirjoittamista fläppitaululla etukäteen. Kirjoita jotain fläppitaululle ja istu sitten osallistujan tuolille ja tarkista onko tekstisi näkyvää ja selkeää. Harjoittele kirjoittamista puoliksi kääntyneenä, jotta et käännä selkäsi yleisöön, kun kirjoitat taululle.
13. Tässä työpajassa tuolit olisi hyvä sijoittaa U-muotoisesti, jotta voit kulkea osallistujien joukossa.

Lisäksi online-työpajaan:

14. Poistaa huoneesta ylimääräiset häiriötekijät (esineet, ihmiset, matkapuhelin, tietokoneen ilmoitukset).
15. Valaise tilasi asianmukaisesti. Käytä tarvittaessa lisävaloja.
16. Sulje kaikki sovellukset, joita et tarvitse. Se vapauttaa tietokoneen muistia ja nopeuttaa koneen toimintaa.
17. Valmistele kaikki kokouksessa tarvitsemasi (materiaalit, kynä, muistiinpanot, vaatteet, vesipullo jne.).
18. Valitse oikea tausta.
19. Varmista, että asetut niin, että pääsi yläpuolella on 4 sormen verran tyhjää tilaa kameran kehykseen nähden (sinulla ei saa olla liikaa tai liian vähän tilaa pääsi yläpuolella).

Työpajan aikana

20. Älä jaa luettavaa materiaalia esityksen aikana, koska ihmiset eivät kiinnitä huomiota siihen mitä sanot. Jaa tarvittavat lukemiset/tiedostot ennen esitystäsi (kopio ppt:stä), ennen harjoituksia (harjoituksissa tarvittavat käsiohjelmat) tai työpajan lopussa (lisämateriaalit).
21. Pyri osallistamaan osallistujia ja kannusta vuorovaikutteisuuteen!
22. Ole valmis mukautumaan osallistujien tarpeisiin ja kiinnostuksen kohteisiin.
23. Pyydä osallistujia työpajan alussa laittamaan puhelimensa äänettömälle ja ohjeista heitä poistumaan koulutustilasta, jos heille tulee kiireellinen puhelu, jotta

muut voivat keskittyä rauhassa. Puhelinten sammuttamisen pyytäminen voi aiheuttaa ahdistusta.

24. Vältä punaisen värin käyttöä kirjoittaessasi fläppitaululle. Sitä tulisi käyttää vain tärkeiden kohtien alleviivaamiseen.
25. Kun et käytä projektoria, sammuta se esimerkiksi harjoitusten aikana, ellei projektorilta näy ohjeistusta harjoitusten suorittamiseen. Valo vie nimittäin huomiota sinulta.
26. Puhu selkeästi ja käy aiheet läpi yksitellen. Vältä sinkoilua aiheesta toiseen.
27. Esittele aiheet loogisessa järjestyksessä.
28. Vaikka kysymykset ovat yleensä tervetulleita, ota huomioon tämän työpajan aikarajoitus. Anna lyhyitä vastauksia, mutta valmistaudu antamaan tietoa siitä, mistä kysyjä voi saada lisätietoa aiheesta.
29. Kiinnitä huomiota osallistujien kehonkieleen: jos joku välttää katsekontaktia, kun häneltä kysytään kysymyksiä, se on merkki siitä, että hän ei halua osallistua, joten älä pakota häntä vastaamaan.
30. Älä puhu fläppitaululle tai valkokankaalle, vaan pidä katsekontaktia yleisöön mahdollisimman paljon.
31. Älä seiso visuaalisten apuvälineiden tiellä.
32. Älä seiso paikallasi, vaan liiku ympäri huonetta, mutta älä liikaa.
33. Älä jätä huomiotta osallistujien kommentteja ja palautetta (sanallista ja sanatonta).
34. Kerro osallistujille, kuinka paljon heillä on aikaa harjoituksiin, ja seuraa heitä. Varmista, että he keskittyvät tehtävään.
35. Vältä jargonia ja lyhenteitä. Jos joudut käyttämään lyhenteitä, selitä ensin, mitä ne tarkoittavat. (Tässä aineistossa PPT tarkoittaa PowerPoint-presentaatiota, ja kirjainta S käytetään dioista!).
36. Älä unohda hymyillä!

Lisäksi online-työpajaan:

37. Pyydä osallistujia kirjoittamaan oma nimensä ja yrityksensä nimi Skype- tai Zoom-kokouksen chat-osioon (näin saat osallistujalistan).
38. Tallenna kuvakaappaukset työpajan aikana, mutta vasta sen jälkeen, kun osallistujille on kerrottu näiden todisteiden käytöstä raportointi- tai levitystarkoituksiin.
39. Pidä katsekontakti kameraan (keskity kameraan kuin se olisi paras ystäväsi).
40. Muista asentosi tuolilla ja tuolin liikkeet (älä pyörähdä tai keinu tuolilla).
41. Älä tee kokouksen aikana montaa asiaa samaan aikaan vaan keskity yhteen asiaan ja yleisöösi.

2. OPPIMISTULOKSET

Tämän työpajan päätteeksi yrittäjät:

- ❖ Ymmärtävät yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden välinen ero.



- ❖ Ymmärtävät sisäisten yrittäjien ominaispiirteet, jotta he voivat tunnistaa ja tukea heitä yrityksissään.
- ❖ Ovat oppineet tapoja, joilla yritykset edistävät sisäistä yrittäjyyttä hankkeen tutkimustulosten perusteella.
- ❖ Ovat kykeneviä pohtimaan omia sisäistä yrittäjyyttä koskevia käytäntöjään.



4.TYÖPAJAN YHTEENVETO

Nro.	Toiminta	Koulutusmenetelmä	Aika
1	Johdanto: Kouluttajan esittely Osallistujien esittely Ohjelman esittely	Esitys	15'
2	Yrittäjän ja sisäisen yrittäjän ero	Interaktiivinen esitys	10'
3	Sisäisen yrittäjän ominaisuudet	Ryhmätoiminta Esitys Ongelmanratkaisuharjoitus - Ryhmätoiminta Aiheen läpikäynti	10' 10' 10' 10'
4	Painstorming	Yksilöllinen tehtävä + Ryhmäkeskustelu Esitys	10' 10'
5	Miten sisäinen yrittäjä voi muuttua yrittäjäksi - Otunba Gadaffin tarina	Tarinankerronta	5'
6	Miten voimme edistää sisäistä yrittäjyyttä yrityksissämme? Muutamia tuloksia INCREASE-tutkimushankkeen "Best practices guide for models of employee involvement in innovation processes" - oppaasta.	Esitys Yksilötesti - valinnainen (10')	20'
7	Johtopäätökset, pääpointit, toimintasuunnitelma	Ryhmäkeskustelu	10'
KOKONAISAIKA			120'





Sisältö ja opetusmenetelmä	Aika (')	Tarvittavat materiaalit/ laitteet	Viitteet/ huomiot
<u>Johdanto:</u> ❖ Kouluttaja esittelee itsensä ja toivottaa osallistujat tervetulleiksi. ❖ Pyydä osallistujia esittäytymään vastaamalla PPT:n kysymyksiin. ❖ Älä perehdytä osallistujia yksityiskohtaisesti jokaiseen yritykseen, koska aikaa on erittäin vähän. ❖ Kouluttaja esittelee INCREASE-ohjelman ja parhaiden käytäntöjen oppaan. Kerro osallistujille, että oppaassa on lukuisia esimerkkejä erilaisista pienistä ja suurista yrityksistä, jotka voivat inspiroida heitä. Kannusta heitä lukemaan se.	15'	❖ Kannettava tietokone, projektori, osoitin ❖ PPT-esitys ❖ Fläppitaulu; ❖ Merkit; ❖ Kynät ja muistivihkot osallistujille; ❖ Parhaiden käytäntöjen opas	❖ PPT/S1 ❖ PPT/S2 ❖ PPT/S3 ❖ PPT/S4 ❖ PPT/S5 ❖ PPT/S6 ❖ PPT/S7
<u>Yrittäjän ja sisäisen yrittäjän välinen ero</u> <u>Vuorovaikutteinen esitys:</u> ❖ Kysy osallistujilta, mikä heidän mielestään on yrittäjän ja sisäisen yrittäjän välinen ero. ❖ Kirjoita heidän vastaukset fläppitaululle. ❖ Jos katsot, että sinulla ei ole riittävästi aikaa, voit jättää kirjoittamisen väliin, koska se voi olla aikaa vievää. Sen sijaan voitte käydä vastaukset suullisesti läpi. ❖ Esitä PTT selityksineen. Vertaa fläppitauluun, jos olet kirjoittanut osallistujien vastaukset siihen.	10'	❖ Kannettava tietokone, projektori, osoitin ❖ PPT-esitys ❖ Fläppitaulu; ❖ Merkit; ❖ Kynät ja muistivihkot osallistujille;	❖ PPT/S8
<u>Yrittäjyyssominaisuudet - interaktiivinen esitys</u> ❖ Kysy osallistujilta, millainen heidän mielestään on sisäisen yrittäjän profiili. ❖ Kirjoita vastaukset fläppitaululle. ❖ Esitä PPT. ❖ Täydelliset selitykset PPT/S10, S11 löytyvät HO 1:stä. ❖ Päätä, haluatko jakaa HO:n <u>Ryhmätoiminta - ongelmanratkaisuharjoitus</u> ❖ Kerro osallistujille, että koska sisäisen yrittäjän yksi tärkeä piirre on ongelmanratkaisukyky, joka on taito, jonka he jakavat yrittäjien kanssa - testataan nyt, onko useampi ajattelija enemmän kuin yksi.	10' 10'	❖ Kannettava tietokone, projektori, osoitin ❖ PPT-esitys ❖ Fläppitaulut; ❖ Merkit; ❖ Kynät ja muistivihkot ❖ A4-paperi ❖ Sakset tai viivoittimet ❖ HO 1 – osallistujille vapaaehtoinen	❖ PPT/S9-S10 ❖ PPT/S11, S12 + HO 1 ❖ PPT/S13-S16





Sisältö ja opetusmenetelmä	Aika (')	Tarvittavat materiaalit/ laitteet	Viitteet/ huomiot
❖ Esittele ongelmanratkaisuharjoitus - rikkinäinen leikkuukone. ❖ Esitä PPT-kuva. Osoita, että kone pystyy leikkaamaan useita päällekkäisiä kangaskerroksia. ❖ Laita osallistujat työskentelemään 3-4 hengen ryhmissä (jos ryhmän on liian pieni, voit jakaa porukan myös pareihin). ❖ Anna ensin ohjeet ja jaa heidät sitten ryhmiin, jotta kaikki keskittyvät kuuntelemaan sinua. ❖ Antaessasi ohjeita selitä seuraava tilanne: ○ Olet tekstiilitehtaassa, joka valmistaa pöytävaatteita. ○ Leikkuukoneesi meni juuri rikki. ○ Sinulla on pöytäliinan tietty muoto, ja sinun on leikattava se nyt käsin. ○ Leikkuukoneella voit leikata 50 palasta yhdellä kertaa. ○ Nyt sinun on leikattava jokainen pala yksitellen ○ Etsi tapa leikata kangas vain yhdellä suoralla leikkauksella. ○ Sinulla on 10 minuuttia aikaa löytää ratkaisu. ❖ Näytä heille vaadittu muoto. ❖ Varmista, että he ymmärtävät, että yläosa on pienempi kuin alaosa. ❖ Pysäytä PPT-esitys tähän ja varmista, ettet esitä ratkaisua etukäteen, sillä muutoin harjoitus jää vaille merkitystä. Esitä lopulta tyhjä dia vaaditun muodon ja ratkaisun välissä. ❖ Muodosta ryhmät ja anna heille A4-paperia sekä sakset. ❖ Jos sinulla ei ole saksia viivoitin käy myös. ❖ Lopeta toiminta 10 minuutin kuluttua. ❖ On tärkeää, että vähintään yksi ryhmä saa ratkaisun 10 minuutissa.			





Sisältö ja opetusmenetelmä	Aika (')	Tarvittavat materiaalit/ laitteet	Viitteet/ huomiot
❖ Pyydä ongelman ratkaisusta ryhmää esittelemään ratkaisu muille. Pysäytä muiden ryhmien toiminta. ❖ Esittele PPT:llä ratkaisu ja vertaa sitä niihin ryhmiin, jotka ratkaisivat haasteen. ❖ Voi olla, että jokin ryhmä on löytänyt toisen ratkaisun. ❖ Käy ratkaisu läpi vaihe vaiheelta. ❖ Kysy niiltä, jotka ratkaisivat haasteen, miten he keksivät ratkaisun. Korosta, että jos tehtaan työntekijät olisivat vastaavassa tilanteessa joutuneet saman ongelman eteen, he olisivat löytäneet ratkaisun, jos heitä olisi pyydetty ja kannustettu tekemään niin yrityksen ja heidän työnsä hyväksi. ❖ Kysy ryhmältä, mitä he tekevät tulevaisuudessa, kun he kohtaavat vastaavanlaisen ongelman. Luottaisivatko he siihen, että heidän työntekijänsä keksivät ideoita?	<u>10'</u>		
<u>Painstorming</u> ❖ Kerro osallistujille, että jatkamme toisella harjoituksella. ❖ Pyydä heitä miettimään minkä tahansa yrityksen tuotetta tai palvelua, joka aiheuttaa turhautumista tai epä mukavuutta heidän jokapäiväisessä elämässään asiakkaana. Kerro heille, että se voi olla heidän kokemuksensa supermarketista, pankista tai viranomaisesta, mistä tahansa. Tämän ei pitäisi kestää kauan, sillä jokaisella ihmisellä on turhautumista jonkin tuotteen tai palvelun suhteen. Anna heille minuutti tai kaksi miettiä asiaa. ❖ Pyydä heitä miettimään ratkaisua, joka tyydyttäisi heidän ongelmansa. ❖ Kysy kuka haluaa jakaa ratkaisunsa kaikille. Kaikkien ei tarvitse jakaa. ❖ Selitä, että turhautuminen ja epä mukavuus voivat johtaa innovointiin.	<u>10'</u>	❖ Kannettava tietokone, projektori, osoitin ❖ PPT-esitys ❖ Fläppitaulut; ❖ Merkit; ❖ Kynät ja muistivihkot	❖ PPT/S17



Sisältö ja opetusmenetelmä	Aika (')	Tarvittavat materiaalit/ laitteet	Viitteet/ huomiot
❖ Kysy osallistujilta, tuntevatko he termin brainstorming (aivorihi). Jos eivät, selitä lyhyesti, mitä se on. ❖ (Aivorihi on tapa tuottaa ideoita ryhmätyöskentelyssä.) Ryhmä ihmisiä kokoontuu käsittelemään ongelmaa, haastetta tai mahdollisuutta. Ryhmää pyydetään tuottamaan mahdollisimman paljon ideoita - vaikka ne tuntuisivat kuinka "hulluilta". Tänä aikana kritiikki ei ole sallittua. Tämän jälkeen ideat käydään läpi, kiinnostavimmat valitaan ja lopuksi keskustellaan siitä, miten ideoita voidaan yhdistää, parantaa ja/tai toteuttaa). ❖ Kerro heille, että nyt otamme käyttöön uuden käsitteen - painstormingin. Joskus käytämme paljon aikaa sellaisten ongelmien ratkaisemiseen, jotka eivät tuota merkittävää lisäarvoa asiakkaalle, vaikka ne olisivatkin ratkaistu. Yksi tapa välttää tämä epäonnistumistapa on keskittyä ensin itse ongelmaan/mahdollisuuteen ja varmistaa, että jos se ratkaistaan, se lievittää asiakkaan todellista tuskaa. Lähteet: ○ http://epicenter.stanford.edu/resource/how-to-teach-a-painstorming-exercise.html ○ https://www.leapfrogging.com/2013/06/20/painstorming-for-innovation/ "Painstormingin ideana on se, että sen sijaan, että vain ideoitaisiin ratkaisuja johonkin ongelmaan, siirrytään askeleen verran taaksepäin ja etsitään merkittävää tuskan aiheuttavaa tai tilaisuutta markkinoilta, joihin yritetään vastata", sanoo Jonathan Weaver, Detroit Mercyn yliopiston konetekniikan professori. "Insinöörit ovat yleensä melko hyviä ongelmien ratkaisemisessa, mutta eivät läheskään yhtä hyviä mahdollisuuksien tunnistamisessa ja sellaisten ongelmien tunnistamisessa, jotka on ylipäättään ratkaistava."			❖ PPT/ S18- S19



Sisältö ja opetusmenetelmä	Aika (')	Tarvittavat materiaalit/ laitteet	Viitteet/ huomiot
Painstormingissa osallistujia pyydetään luomaan ongelmanasetteluja, jotka perustuvat asiakkaiden todellisiin kipukohtiin ja turhautumiseen, ennen kuin aletaan kehittää mahdollisia konsepteja, jotka vastaavat näihin mahdollisuuksiin. Weaver opettaa tätä tekniikkaa tuotekehitys-, innovaatio-, muotoilu- ja luovuuskursseillaan sekä alan työpajoissa. Hän näkee, että osallistujat voivat työskennellä ongelman suunnittelun parissa sen sijaan, että he suunnittelisivat vain ratkaisun heille annettuihin ongelmiin. "Innovatiivisiksi koetut tuotteet, jotka ovat menestyneet hyvin markkinoilla, ovat sellaisia, joiden voidaan nähdä vastaavan kuluttajien turhautumiseen", Weaver sanoo. ❖ Kerro osallistujille, että sisäiset yrittäjät kykenevät harjoittamaan painstormingia löytääkseen ongelmien syvimmet juuret ja löytääkseen innovatiivisia ratkaisuja. <i>Ryhmäkeskustelu</i> ❖ Päätä aihe kysymällä osallistujilta, ovatko he tehneet tämältyyppistä analyysia. Jos vastaus on kyllä, onnittele heitä, jos eivät, kehoita heitä miettimään mallin käyttöä tulevaisuudessa, jotta he löytäisivät asiakkaidensa "kipupisteet". Tällä tavoin voisi olla mahdollista kehittää uusia ja innovatiivisia tuotteita tai palveluita.	10'		
<u>Miten sisäinen yrittäjä voi muuttua yrittäjäksi - Otunba Gadaffin tarina</u> <u>Tarinankerronta.</u> ❖ Esittele tarina Otunba Gadaffista, joka oli edesmenneen nigerialaisen poliitikon Abiolan	5'	❖ Kannettava tietokone, projektori, osoitin ❖ PPT-esitys	❖ PPT/S20-21 + HO 2



Sisältö ja opetusmenetelmä	Aika (')	Tarvittavat materiaalit/ laitteet	Viitteet/ huomiot
henkivartija. Poliitikko järjesti 10 000 hengen juhlat, ja Otunba Gadaffin oli henkivartijana valvottava juhlapaikan turvallisuutta. Otunba Gadaffi huomasi, että käytettävissä oli vain kaksi wc:tä. Sen sijaan, että hän olisi valittanut ongelmasta, hän rakensi 3 hankkimansa kontin avulla 17 uutta käymälää, ja näin mobiilikäymälä oli syntynyt. ❖ Otunba Gadaffin yritys valmistaa nykyään siirrettäviä käymälöitä ja on laajentanut toimintaansa jätehuoltoon sekä orgaanisen lannan tuotantoon. Hän kuoli vuonna 2012. ❖ Osallistujat saattavat saada tässä väärän käsityksen siitä, että sisäiset yrittäjät jättävät yrityksensä ja perustavat oman yrityksen. Onkin hyvä täsmentää, että Gadaffi ei olisi voinut jatkaa ideaansa turvallisuusyrityksessä. Tarina kuitenkin osoittaa, että sisäiset yrittäjät katsovat työnkuvaansa pidemmälle, tunnistavat ongelmat ja yrittävät ratkaista ne.			
<u>Miten voimme edistää sisäistä yrittäjyyttä yrityksissämme? Joitakin tuloksia INCREASE-tutkimushankkeen "Best practices guide for models of employee involvement in innovation processes" -oppaasta.</u> <u>Esittely</u> ❖ Esitle aihe kysymällä retorinen kysymys "miten voimme edistää sisäistä yrittäjyyttä yrityksissämme?". Katsotaan, mitä INCREASE-tutkimuksessa mukana olevat yritykset voivat inspiroida meitä. ❖ Kerro osallistujille, että aiomme tarkastella joitakin oppaan tuloksia. Niitä on paljon enemmän, mutta osallistujat voivat perehtyä niihin tarkemmin lukemalla oppaan. ❖ Esitlele kukin dia HO 2:n selityksen kanssa. ❖ Muista itse lukea koko opas etukäteen, jotta tunnet olosi varmaksi tulosten esittämisen suhteen	20'	❖ Kannettava tietokone, projektori, osoitin ❖ PPT-esitys ❖ Fläppitaulu; ❖ Merkit; ❖ Kynät ja muistivihkot	❖ PPT/S22-S25 + HO 2



Sisältö ja opetusmenetelmä	Aika (')	Tarvittavat materiaalit/ laitteet	Viitteet/ huomiot
ja jotta osaat varmasti vastata osallistujien kysymyksiin. ❖ Kannusta osallistujia lopuksi vielä kerran lukemaan koko opas.			
<u>Edistääkö yrityksenne sisäistä yrittäjyyttä? Testaa.</u> Tämä testi on vapaaehtoinen, se voidaan tulostaa ja antaa osallistujille tehtäväksi työpajan jälkeen. Jos päätät olla jakamatta sitä osallistujien kanssa, muista poistaa dia.		❖ HO 3 tulostettuna x osallistujien määrä	❖ HO 3
<u>Johtopäätökset, pääpointit, toimintasuunnitelma</u> <u>Ryhmäkeskustelu</u> ❖ Päättää työpaja pyytämällä osallistujia kertomaan, mitä he ovat oppineet ja mitä muutoksia he haluaisivat toteuttaa yrityksessään. ❖ Esittele yhteystiedot ❖ Korosta osallistujien hyötyjä, joita he saavat hankkeen verkkosivustolla vierailusta ja INCREASE-hankkeessa luotujen välineiden käytöstä. ❖ Kerää arviointikyselylomake jokaiselta osallistujalta. ❖ Kiitä heitä osallistumisesta.	<u>10'</u>	❖ Kannettava tietokone, projektori, osoitin ❖ PPT-esitys ❖ Fläppitaulu; ❖ Merkit; ❖ Kynät ja muistivihkot ❖ Arviointikysely lomake	❖ PPT/ S27- S29



4. RESURSSIT// JAETTAVAT MATERIAALIT

Kouluttaja päättää, käytetäänkö näitä resursseja (H.O.) vain työpajan aikana vai jaetaanko niitä myös osallistujille.

HO. 1. Sisäisen yrittäjän ominaisuudet

Sisäinen yrittäjä on...

- **Oma-aloitteinen**
- **Vapaa ajattelija**

Sisäiset yrittäjät ovat arvokkaita tiimin jäseniä, jotka soveltavat yrittäjyyden keskeisiä periaatteita kaikkiin heille annettaviin tehtäviin. Toisin sanoen he ovat yrittäjiä yrityksessäsi.

- **Innovatiivinen:**

Kaikki sisäiset yrittäjät ovat erittäin innovatiivisia. He eivät ainoastaan tarjoa sinulle innovatiivisia ratkaisuja, vaan he ovat myös hyviä ideoiden vaalimisessa. Kun jaat heidän kanssaan kiehtovan idean, he miettivät ideaa lakkaamatta ja yrittävät keksiä keinoja, joilla se saadaan toimimaan. Ja jos kysyt heiltä ideasta myöhemmin, on hyvin mahdollista, että saat suunnitelman idean toteuttamiseksi.

- Ymmärtää miten luova prosessi toimii
- On aina valmis oppimaan ja soveltamaan oppimaansa käytäntöön.
- On ennakoiva
- Ottaa riskejä ja tekee virheitä
- Poistaa itseään rajoittavat esteet

- **Oma-aloitteinen**

Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa, että henkilön on oltava oma-aloitteinen. Hänen on motivoitava itseäsi päivittäin tekemään parempaa työtä kuin edellisenä päivänä. Näin hän kehittyy. Tunnettu Internet-markkinoija Neil Patel sanoo: "Motivaatio on kuin suihkumoottorin käyttövoima. Se muuttaa yksilöt passiivisista osallistujista aktiivisiksi johtajiksi."

- **Kasvun moottori**

Sisäiset yrittäjät ovat hulluja kasvamaan. He eivät odota, että sinä kerrot heille, miten kasvaa. Heillä on omat suunnitelmansa menestyä. Ja parasta heissä on se, että he ovat aina valmiita muuttamaan kurssiaan ja mukautumaan organisaatiossa tapahtuviin äkillisiin muutoksiin kasvun vauhdittamiseksi.





Toisin sanoen sisäiset yrittäjät luovat organisaatioon kasvuhakuisen kulttuurin. Kasvuveturit on helppo tunnistaa - he hallitsevat egonsa, he eivät ole koskaan tyytyväisiä ja he ovat keskittyneitä ratkaisemaan ongelmia.

- **Ongelmanratkaisija:**

Tämä on yksi sisäisten yrittäjien näkyvimmistä piirteistä - he kaikki ovat ongelmanratkaisijoita.

- ✓ He haastavat rajojaan ja ovat valmiita ylittämään ehdollistumisen asettamat kynnykset
- ✓ He etsivät jokaisesta ongelmasta mahdollisuuden
- ✓ He osaavat määritellä ongelman selkeästi (syy-seurausanalyysi).
- ✓ He ovat yhteydessä toisiin ihmisiin tunnetasolla
- ✓ He eivät koskaan aiheuta ongelmia muille
- ✓ Niissä keskitytään ennemminkin ennaltaehkäisyyn kuin puuttumiseen
- ✓ Heidän odotuksensa ovat kohtuullisia



HO. 2. INCREASE-tutkimushankkeen "Best Practices Guide for Models of Employee Involvement in Innovation Processes" -oppaasta saatuja tuloksia.

1. Työntekijöiden osallistumisen merkityksen tunnistaminen innovaatioprosessissa.

Kaikki yritykset olivat sitä mieltä, että työntekijöiden osallistumisesta on hyötyä sekä yritykselle että työntekijöille.

Kaikki yritykset yhtyivät myös ALMA VENDIS ANG SRL:n (Romania) näkemykseen siitä, että on erittäin tärkeää, että työntekijät osallistuvat innovaatioprosessiin, sillä "enemmän ajattelihoita tarkoittaa enemmän mielipiteitä, ja enemmän mielipiteitä tarkoittaa enemmän vaihtoehtoja, joista valita paras ratkaisu". Yrityksen organisaatiokulttuuri antaa jokaiselle henkilölle mahdollisuuden päättää tekniikoista ja toimintojen järjestyksestä, tehdä aloitteita uusien tuotteiden ehdottamisessa, luovassa ajattelussa jne.

2. Organisaatioilmapiiri, joka edistää työntekijöiden innovatiivista ajattelutapaa.

LOS OLIVEROSissa (Espanja) työntekijät voivat organisoida tehtävänsä vapaasti ilman, että heidän tarvitsee keskustella asiasta esimiehen kanssa. Tämä johtamistyyli on osoittautunut positiiviseksi, sillä työntekijät eivät tunne, että heidän on pakko esittää innovatiivisia ideoita, vaan ainoastaan kertoa niistä esimiehelleen. Yrityksen johtaja myöntää, että kaikkien yrityksen tuotantoketjusta vastaavien henkilöiden integrointi on tärkeää yrityksen kokonaiskehityksen tehostamiseksi. Heidän työmenetelmänsä perustuu avoimeen viestintään, työntekijöitä kannustamaan jakamaan työssä kohtaamansa ongelmat sekä parannusideat. Kaikki nämä ehdotukset kuunnellaan ja otetaan huomioon, vaikka kaikkia innovaatioita ei pystyttäisikään toteuttamaan.

3. Keinojen löytäminen työntekijöiden osallistamiseksi

Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä työntekijöiltä saadut innovatiiviset ideat ja ehdotukset analysoidaan, niistä keskustellaan, ja niiden mahdollisuuksien ja tehokkuuden mukaan ne joko otetaan käyttöön tai kirjataan muistiin odottamaan parempaa toteutusajankohtaa. Lisäksi muilta ryhmäläisiltä tai tiimin jäseniltä pyydetään ehdotuksiin mielipiteitä ja asiasta tehdään sisäistä tutkimusta. Jos näiden tutkimustoimenpiteiden jälkeen näyttää, että idea on yhä todella hyvä ja toteutuskelpoinen, se hyväksytään ja otetaan käyttöön yrityksen innovaatioprosessissa.

ALMA VENDIS ADG SRL (Romania) käyttää WhatsApp-verkkoryhmiä yrityksen eri toiminta-alueilla.

MILLENNIUM BCP (Portugali) käyttää innovoinnissa laajoja idearyhmiä, joissa on työntekijöitä monista yrityksen osastoista. Tällä tavoin luovuutta ja kokemuksia saadaan paremmin yrityksen käyttöön ja lisäksi informaatio liikkuu paremmin, kun työntekijöillä on mahdollisuus vaihtaa kokemuksia keskenään.



EDP - ENERGIAS DE PORTUGAL (Portugali) on ottanut käyttöön laajemman yhteiskehittämismallin, jossa innovatiiviset EDP-haasteet ovat laajan yleisön saatavilla julkisella verkkosivustolla.

ORCHIDEA (Suomi) kehitti innovaatio-ohjelmiston, jonka avulla työntekijät, asiakkaat ja kumppanit voivat osallistua innovaatioprosesseihin.

BICICLETAS ESTEVE (Espanja) järjestää kuukausittain online- tai offline-kokouksia, joissa kaikilta työntekijöiltä kysytään innovaatioista ja uusista ideoista, joita heillä saattaa olla nykyisten prosessien parantamiseksi (tuotanto, asiakaspalvelu, tuotteiden toimittaminen asiakkaille, myymälätuki jne.). Näissä tapaamisissa 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 kertovat heille myynnin kehityksestä sekä kysyvät heiltä toimiiko kaikki heidän toiveidensa mukaisesti vai pitäisikö jotain muuttaa.

ELECTROALFA (Romania) käyttää innovoinnissa sekaryhmiä (myynti-insinöörejä, suunnittelijoita ja tuotanto- tai laadunvarmistushenkilöstöä), mikä on tähän mennessä osoittautunut onnistuneeksi ratkaisuksi.

Tärkein tapa houkutella ja ottaa työntekijät mukaan innovaatioprosessiin kunnallisessa julkisessa yrityksessä EGEACissa (Portugali) on päätöksenteon hajauttaminen. Tarkemmin sanottuna organisaation toiminta on jaettu pieniin projekteihin. Hankkeet osoitetaan monialaisille tiimeille, joille annetaan autonomia sekä vastuu tuloksista. Toteutusaloitteisiin valitut kirjoittajat kutsutaan mukaan täytäntöönpanotiimiin ja heille annetaan yrityksen sisällä julkista tunnustusta ideoistaan.

Itävaltalaisella HELLO CASH START-UP ONE -yrityksellä on vuosittainen innovaatiostrategia, joka määritellään yhdessä työntekijöiden kanssa. Siinä työntekijöiden ideat priorisoidaan ja siirrytään sitten ketterään kehitystyöhön.

4. Yrityksen reaktio epäonnistumiseen

BICICLETAS ESTEVE -yrityksessä (Espanja), jos työntekijän idea epäonnistuu, johtajat ottavat vastuun työntekijää syyttämättä tai rankaisematta, koska he tukevat yritystä omilla innovatiivisilla ideoillaan, mutta lopullinen päätös ideoiden toteuttamisesta ja mahdollisten kielteisten seurausten arvioinnista kuuluu johtajille.

MYRENTGOssa (Espanja) kaikkien työntekijöiden innovatiiviset ideat hyväksytään ja niitä edistetään ilman seuraamuksia, 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.

ASSIST SOFTWAREn (Romania) visio on: ”Jos et ole valmis epäonnistumaan, et ole valmis innovoimaan. Epäonnistuminen on osa innovaatioprosessia.



Asianmukaisten menestyskriteerien asettaminen luo innovaatioita määrittävän turvallisuusympäristön. Siksi epäonnistuminen määritellään ajan kuluttamiseksi jonkin hyödyllisen asian oppimiseen, ja negatiivinen tulos on silti tulos.”

Itävaltalaisessa AMLOGYssä kaikki työntekijät osallistuvat innovaatioprosessiin ja yritys hyväksyy, että ”kehitykseen liittyy riskejä. Ilman riskejä ei ole hauskaa. Ja me rakastamme hauskanpitoa!”.

ACK FLUID SRL:n (Romania) johto uskoo, että epäonnistuminen on askel eteenpäin. Epäonnistuminen voi myös synnyttää uuden idean. Esimerkiksi: erääseen heidän valmistamaansa laitteistoon asennettiin uusi sähkömekaaninen laite, joka ei tuottanut odotettuja tuloksia. Muutaman kokeilun jälkeen kävi ilmi, että laite oli suunniteltava toisin. Uudelleen suunniteltua laitetta ei olisi syntynyt ilman ensimmäistä epäonnistunutta yritystä.

5. Voimaantuminen ja motivaatio

Romanian ASSIST SOFTWARE:n johto uskoo, että: ”Yritys on kaikkien työntekijöiden, eikä vain johdon heijastus.” On tärkeää, että kaikilla työntekijöillä on oma roolinsa yrityksen kehittämisessä ja että he työskentelevät hyvänä tiiminä. Psykologisen 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 on erittäin tärkeää, jotta he voivat vapaasti ilmaista luovuuttaan ja tuottaa innovatiivisia ideoita.

MILLENNIUM BCP:n (Portugali) tärkeimmät lähestymistavat työntekijöiden motivoimiseksi ovat: lahjakkuuksien kouluttaminen yksilöllisten koulutusohjelmien avulla; sellaisten työntekijöiden kehittäminen, joilla on potentiaalia ottaa vastaan tulevaisuudessa monimutkaisempia ja vastuullisempia tehtäviä; uusien innovatiivisten ideoiden ja ehdotusten etsiminen käytännöistä ja tuotteista, jotka voisivat tuoda lisäarvoa asiakkaille ja organisaatiolle; siirtyminen organisaation sisäisestä kilpailullisesta tyylistä yhteistyöhön perustuvaan ja osallistavampaan lähestymistapaan, joka parantaa näkyvyyttä, kiinnostusta ja osallistumista; työntekijöiden sisäisen yrittäjyyden taitojen kehittäminen; turvallisen ympäristön luominen työntekijöiden ideoiden jakamiselle; laajojen idearyhmien perustaminen luovuuden, työntekijöiden välisen kokemusten vaihdon ja kehittymisen edistämiseksi sekä työntekijöiden kokemusten hyödyntämiseksi.

SC AUTO IMPEX PRIMA SRL (Romania) mainitsee, että heillä on monia esimerkkejä työntekijöistä, jotka ovat aloittaneet yrityksen palveluksessa alemmissa tehtävissä (kuljettajat, käsittelijät, pakkaajat jne.) ja joita on tuettu kehittymään, minkä ansiosta he ovat päässeet ylempiin johtotehtäviin ja jopa ylimpään johtoon asti. Heidän vahvuuksiaan ovat olleet sitoutuminen, vakava suhtautuminen asioihin ja henkilökohtainen motivaatio. Kävi ilmi, että työntekijän ylentäminen ja eteneminen yrityksen sisältä käsin motivoi myös muita työntekijöitä, lisäsi heidän kunnianhimoaan ja sai heidät olemaan aktiivisempia ja osallistumaan enemmän yrityksen toimintaan.



SUPER LACTIS SRL:n (Romania) kohdalla palkankorotuksilla on ollut heikoin vaikutus innovointiin, sillä niillä niiden motivoiva vaikutus on lyhytaikainen. Tehokkaimmaksi keinoksi on osoittautunut järjestelmä, jossa kuukausittainen palkkabonus perustuu suoritukseen ja saavutettuihin tuloksiin perustuviin palkkioihin.

ALMA VENDIS ANG SRL:ssä (ROMANIA) tunnustetaan julkisesti niiden työntekijöiden ansiot, jotka osallistuvat innovatiivisiin prosesseihin yritystasolla. Tämä herättää tiimin ihailua ja motivoi myös muita työntekijöitä osallistumaan innovointiin.

6. Esimerkkejä yrityksessä toteutetuista muutoksista, jotka perustuvat työntekijöiden innovatiivisiin ideoihin.

GRUPA MASPEX (Puola) on onnistunut työntekijöiden innovaatio-ohjelmansa avulla lisäämään säästöjä monilla eri yrityksen osa-alueilla. Yrityksen tehokkuus on lisääntynyt ja prosessit sekä tuotteet ovat parantuneet. Yksi esimerkiksi tehostuneesta toiminnasta on välipalatuotesarja. Siinä innovaatioiden avulla on säästetty rahaa vähentämällä tiivistynyttä ilmaa juomien tuotannossa sekä parannettu tehokkuutta uudella tuotteiden vastaanotto- ja luovutustietokannalla, joka on helpottanut monien ihmisten työtä. Nämä kaikki ovat tuloksia yrityksen Pomysłoma-ohjelmasta (käännös: ideoiden tuottaminen), jossa työntekijät voivat itse ideoita uusia innovaatioita. Edellä mainitut esimerkit ovat ideoita yksittäisten tehtaiden teknologialinjojen erilaisista parannuksista. Yrityksen Pomysłoma-ohjelma perustui alun perin Kaizenin jatkuvan optimoinnin ja parantamisen metodologiaan, mutta nyt se on muotoiltu uudelleen työntekijöiden innovaatio-ohjelmaksi, jotta yrityksessä voitaisiin luoda ja toteuttaa paitsi pieniä parannuksia jokapäiväiseen työhön, 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. Täytäntöönpanon suhteen heidän valintakriteerit ovat: innovaation elementit, toteutusmahdollisuudet, idean edistymisaste ja uuden idean käyttöönotosta saatavat hyödyt/säästöt.

SC ALMA VENDIS ADG SRL (Romania) aloitti suojamaskien valmistuksen, mutta tuotantotiimi kamppaili oikeiden materiaalien löytämisen kanssa; eräs työntekijä ehdotti erään jo varastossa olevan materiaalityypin käyttämistä, ja se osoittautui erittäin hyväksi materiaaliksi. Ehdotuksen ansiosta yritys pystyi valmistamaan maskeja ennen kilpailijoitaan.

HO. 3. TESTI - Edistääkö yrityksenne sisäistä yrittäjyyttä?

Kehitetty [Dr. Irena Yashin-Shawn](https://www.drirenayashinshaw.com/seven-steps-to-intrapreneurialism/) toimesta

<https://www.drirenayashinshaw.com/seven-steps-to-intrapreneurialism/>

On olemassa **Seitsemän** kriittistä vaihetta, joiden avulla organisaatiot pystyvät hyödyntämään riveissään olevia sisäisen yrittäjyyden lahjakkuuksia. Kuinka monta niistä on käytössä organisaatiossasi? Tee tämä testi saadaksesi selvyyttä asiaan.

1. Sisäisten yrittäjien tunnistaminen.

Onko sinulla selkeä, todistettu ja tehokas menetelmä tai prosessi, jolla löydät potentiaaliset työntekijäsi, jotka ovat valmiita, halukkaita, kykeneviä ja innostuneita tarttumaan haasteeseen löytää mahdollisuuksia ja ratkaista arvokkaita ongelmia organisaation hyväksi?

Kyllä / Ei

2. Anna työntekijöille lupa haastaa vallitseva tilanne.

Teillä on käytössänne prosesseja, suuntaviivoja, virallisesti hyväksyttävä tiloja tai tilaisuuksia, joiden avulla ihmiset voivat kyseenalaistaa vakiintuneet käytännöt ilman, että heidät hiljennetään tai heidän ehdotuksensa hylätään. On tärkeää, että sisäiset yrittäjät tietävät, että toisin ajattelua arvostetaan ja kunnioitetaan. Heillä on tieto, että he voivat esittää vaikeita kysymyksiä, vaikka se saattaisikin aiheuttaa joillekin epämukavuutta. Lisäksi heitä on muistutettu, että he saavat ottaa laskelmoituja riskejä JA että heitä tuetaan tässä prosessissa. Heillä on mahdollisuus epäonnistua menettämättä kasvojaan. Heillä on myös foorumi tai muu turvallinen tila, jossa kyseenalaistavia ajatuksia voidaan jakaa, tuoda esiin, ja ne ovat tervetulleita.

Kyllä / Ei

3. Opeta heitä ajattelemaan kuin yrittäjähenkilön startup-yritys.

Työntekijöillesi on annettu valmiudet laajentaa ja suunnitella hankkeita, joissa he voivat kokeilla pienimuotoisia pilottihankkeita ennen asteittaista laajentamista. Toisin sanoen he osaavat aloittaa pienestä, olla ketteriä ja saada nopeita voittoja, joita voidaan mukauttaa ja laajentaa myöhemmin. Organisaatiollasi on ohjeet siitä, miten sisäiset yrittäjät voivat aloittaa uuden pilottihankkeensa tai yrityksensä.

Kyllä / Ei

4. On oltava prosessi ratkaisemisen arvoisten ongelmien tunnistamiseksi.

Käytätkö tarkistuslistaa, päätösmatriisia, viitekehystä tai jonkinlaista suodatinta, jonka avulla ihmiset voivat analysoida ongelman tai haasteen toteuttamisen arvoa, jotta voit lisätä mahdollisuuksiasi tuoda eksponentiaalista arvoa organisaatiolle?

Kyllä / Ei

5. Sisäisen yrittäjyyden matkan systematisointi.

Sinulla on käytössäsi dokumentoitu, selkeästi muotoiltu prosessi, jonka avulla sisäisiksi yrittäjiksi ryhtyvät työntekijäsi etenevät askel askeleelta kohti tehokkaita ja arvokkaita muutosehdotuksia.

Kyllä / Ei

6. Määrittele arvoa, jonka sisäiset yrittäjät luovat.

Sinulla on menetelmä sijoitetun pääoman tuoton laskemiseksi. Käytätte kaavaa tai tilastoja, joiden avulla laskette ne todelliset eurot, jotka yrittäjyysaloitteet tuovat organisaatiolle.

Kyllä / Ei

7. Juhli sisäistä yrittäjyyttä

Organisaatiosi tiedottaa säännöllisesti ja virallisesti sisäisten yrittäjien arvosta, tunnustaa sen ja juhlistaa näin heidän ponnistuksiaan ja saavutuksiaan. Tämä voi tapahtua monin eri tavoin - hankkeiden lopussa tai tiimikokouksissa, neljännesvuosittain, vuosittain - mieluiten kaikilla näillä tavoilla. Teillä on kuitenkin jokin mekanismi, jonka avulla sisäisten yrittäjien tekemä hyvä työ nostetaan esiin, esitellään ja siitä keskustellaan koko yrityksessä, yksikössä tai tiimissä. Lisäksi työn tuloksia juhliitaan, jotta ihmiset ymmärtävät, että heidän pitäisi puhua sisäisestä yrittäjyydestä ja edistää sitä.

Kyllä / Ei

Testin tulokset





Miten testi meni? Kuinka monta näistä toiminnoista on käytössä organisaatiossanne?

Yksi "Kyllä"=1 piste.

Pisteet 0-2 tarkoittavat, että organisaatiossa tuhlataan huomattavia resursseja. Se maksaa sinulle tuloja ja lahjakkaiden työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Tärkeitä ja arvokkaita ongelmia ei ratkaista tehokkaasti. Työpaikallasi voi olla vaikeuksia olla valmis tulevaisuuteen.

Pisteet 3-5 tarkoittavat, että olet matkalla kohti yrittäjähenkisen ja tulevaisuuteen suuntautuvan työvoiman ja organisaation luomista, mutta työtä on vielä tehtävänä.

Jos sait 6-7 Onnittelut! Tämä on vaikuttavaa. Olet luonut korkean suorituskyvyn yritystoiminnan kulttuurin ja käytät sitä valmistaaksesi organisaatiosi tulevaisuutta varten. Hyvin tehty!



Increase



Organisaation sidosryhmien sitoutuminen innovaatiopainotteiseen yrittäjyyteen TYÖPAJAN ESITYSLISTA



Organisaation sidosryhmien sitoutuminen innovaatiopainotteiseen yrittäjyyteen TYÖPAJAN ESITYSLISTA

Oppimistulokset - Yrittäjät osaavat seuraavat työpajan lopussa:

- ❖ Ymmärtävät yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden välisen eron.
- ❖ Ymmärtävät sisäisen yrittäjän piirteet, jotta osaavat tunnistaa heidät ja tukea heitä yrityksissään
- ❖ Tutustua tapoihin, joilla yritykset edistävät sisäistä yrittäjyyttä hankkeen tutkimustulosten perusteella.
- ❖ Pohtivat omia sisäiseen yrittäjyyteen liittyviä käytäntöjään.

Nr.	Aiheet
1	Esittely
2	Erot yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden välillä
3	Sisäisen yrittäjän - ominaisuudet
4	Painstorming – Kipuriihi: kipupisteiden löytäminen uusien ja parempien ideoitten löytämiseksi
5	Kuinka sisäisestä yrittäjästä voi tulla yrittäjä
6	Kuinka voimme vaalia sisäisiä yrittäjiä yrityksen sisällä? Joitain havaintoja löydetty "Best practices guide for models of employee involvement in innovation processes" nimisestä INCREASE-hankkeesta.
7	Päätelmät, oppimisen kohteet, toimintasuunnitelma
	Kokonaisaika: 120 minuuttia

ORGANISAATION SIDOSRYHMIEN SITOUTUMINEN INNOVAATIOPAINOTTEISEEN SISÄISEEN YRITTÄJYYTEEN.



Increase



Tätä hanketta on yhteisrahoitettu Euroopan
komission tuella.



Erasmus+

Tervetuloa!



Nimi
Yrityksen nimi
Toiminta-ala



Erasmus+

Tätä hanketta on yhteisrahoitettu Euroopan komission tuella.

INCREASE-hanke

INCREASE = **IN**novation **C**apacity
building for **R** **Enh**ancing **S**ustainable
growth and **E**mployability



Increase

INCREASE-hanke

Mistä INCREASE-hankkeessa on kyse?



Increase

Increase-hanke

INCREASE tarjoaa avoimen käyttäjälähtöisen taitojen kehittämisspolun innovaatioalalla, jonka avulla heikosti koulutetuille aikuisille ja pk-yrityksille voidaan tarjota innovaatiotaitoja ajoissa ja kustannustehokkaasti.

Tärkeimmät tulokset:

1. Arviointiväline muiden kuin T&K-henkilöstön innovaatiovalmiuksien arvioimiseksi.
2. Työkalut organisaatioiden/johtajien herkistämiseksi ja valmiuksien lisäämiseksi innovaatiotoiminnan ja sen osallistavien mallien osalta.
3. Online-koulutus - henkilöstö
4. Välittäjäorganisaatioiden soveltamismenetelmät



Increase kohderyhmät

Suora kohderyhmä

- **Muiden kuin T&K-pk-yritysten henkilöstö matalan teknologian aloilta** (esim. teollisuus, maatalous, palvelut, käsityö)
- Esimiehet ja johtajat alhaisen T&K-toiminnan pk-yrityksien puolilta

Epäsuora kohderyhmä

- Aikuiskoulutus ja välittäjäorganisaatiot



Increase



Increase-hanke

Tavoitteet:

- Tarjotaan ymmärrystä miten innovointiin voidaan vaikuttaa ja annetaan valmiudet siihen.
- Muiden kuin T&K-henkilöstön tietoisuuden lisääminen innovoinnin suhteen ja siihen liittyvien taitojen merkityksestä ammatilliselle kasvulle ja työllistyvyydelle.
- Innovatiivisen ja yrittäjähenkisen ajattelutavan kehittäminen muun kuin T&K-henkilöstön keskuudessa.
- Pk-yritysten johtajien tietoisuuden lisääminen innovaatiovalmiuksien tärkeyden kehittämisestä ja innovaatioprosessin mukaan ottamisesta muun kuin T&K-henkilöstön keskuudessa.



Increase



Yrittäjyys vs Sisäinen yrittäjyys

Mikä ero näiden välillä on?



Increase

Yrittäjyys vs Sisäinen yrittäjyys

- **Yrittäjä** on henkilö, joka suunnittelee, käynnistää ja johtaa uutta yritystä, joka lähes aina aloittaa pienyrityksenä. Yrityksen luovat ja käynnistävät henkilöt ottavat suurimman osan yrityksen kehittämiseen liittyvistä riskeistä.
- **Sisäinen yrittäjä eli intrapreneur** on yrityksen palveluksessa oleva yrittäjähenkilö, jota kannustetaan innovatiivisuuteen ja luovuuteen.
- **Sisäinen yrittäjä** on organisaation sisällä tapahtuvaa yrittäjyyttä, johon työntekijät ryhtyvät tehdäkseen organisaatiosta kilpailukykyisen ja kestävän nykyisillä markkinoilla ja avoimessa taloudessa.
- **Yrittäjä** on toiminnan johtaja.
- **Sisäinen yrittäjä** on työntekijä.



Increase



Sisäinen yrittäjä

Millainen on sisäisen yrittäjän profiili?



Increase

Sisäinen yrittäjä on...



- Oma-aloitteinen
- Vapaa ajattelija
- Innovatiivinen:

Hän ymmärtää luovan prosessin:

- on aina valmis oppimaan ja soveltamaan oppimaansa käytäntöön
- ennakoi
- ottaa riskejä ja tekee virheitä
- poistaa itseään rajoittavat rajat



Erasmus+

Tätä hanketta on yhteisrahoitettu Euroopan komission tuella.

Sisäinen yrittäjä on...



- Oma-aloitteinen
- Kasvun vauhdittaja
- Ongelmanratkaisija:
 - He haastavat rajojaan ja ylittävät aina ehdollistumisensa
 - He etsivät jokaisesta ongelmasta mahdollisuuden
 - He osaavat määritellä ongelman selkeästi syy-seurausanalyysin avulla
 - He ovat yhteydessä muihin ihmisiin tunnetasolla
 - He eivät koskaan aiheuta ongelmia muille
 - He keskittyvät ennemminkin ennaltaehkäisyyn kuin puuttumiseen
 - Heidän odotuksensa ovat kohtuullisia



Erasmus+

Tätä hanketta on yhteisrahoitettu Euroopan komission tuella.

Ongelmanratkaisuharjoitus

Rikkinäinen leikkauskone



Increase

Ongelmanratkaisuharjoitus

Työskennelkää 3-4 hengen ryhmissä.

Olette tekstiilitehtaassa, joka valmistaa pöytäliinoja.

Leikkauskoneenne meni juuri rikki.

Teillä on tietyn muotoinen pöytäliina, joka on nyt leikattava käsin.

Leikkauskoneella voisit leikata 50 kappaletta kerralla.

Nyt **sinun** on työntekijänä leikattava jokainen pala.

Löydä keino leikata kangas vain yhdellä suoralla leikkauksella.

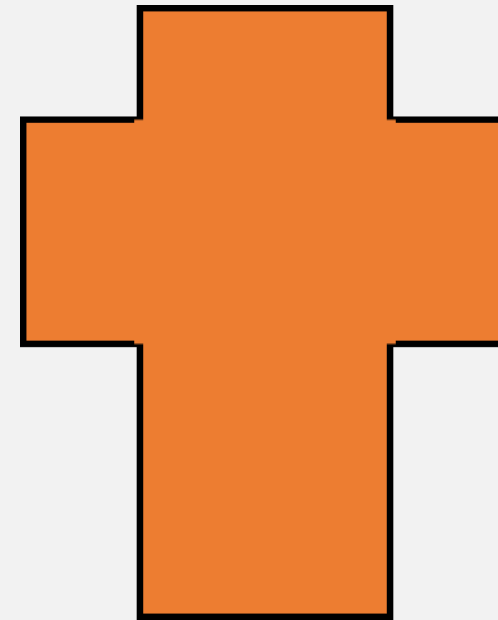
Teillä on **10 minuuttia** aikaa löytää ratkaisu.



Increase

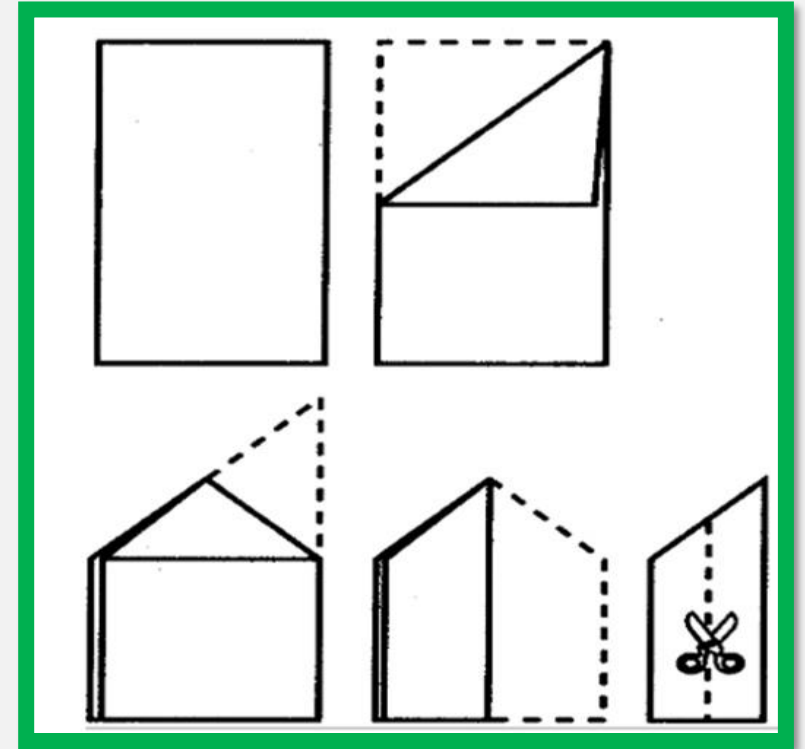
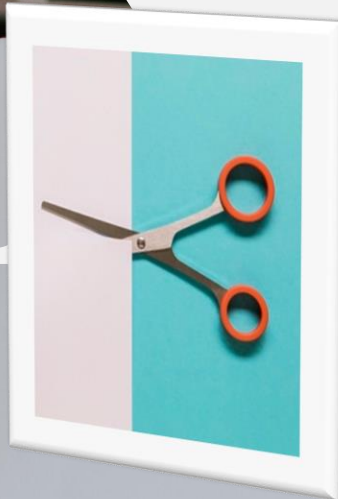
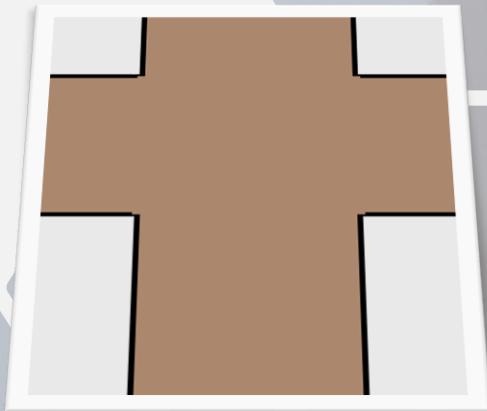
Ongelmanratkaisuharjoitus

Vaadittu muoto



Increase

Ongelmanratkaisuharjoitus



Increase

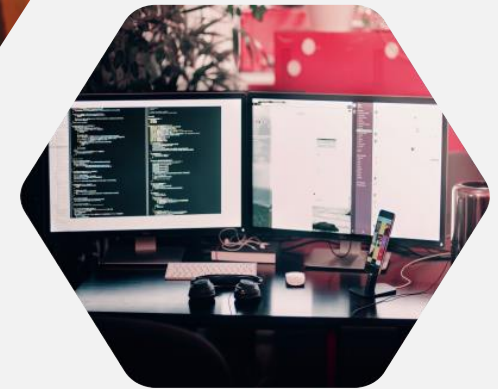
Harjoitus

- Ajattele minkä tahansa yrityksen tuotetta tai palvelua, joka aiheuttaa kipua tai epämukavuutta jokapäiväisessä elämässäsi asiakkaana.
- Pystytkö sinä asiakkaana keksimään ratkaisun havaitsemaasi ongelmaan?
- Jaa se suuressa ryhmässä.



Painstorming - Kipuriihi

- Työntekijät ovat useammin tekemisissä asiakkaiden kanssa kuin yrittäjät.
- Heidän pitäisi olla ensimmäisiä, jotka tunnistavat, mikä aiheuttaa asiakkaille kipua, epämukavuutta tai ongelmia tai huomata heidän täyttämättömiä toiveitaan.
- Työntekijät tunnistavat tuotteissa ja palveluissa olevat ongelmat.
- **Kipuriihi** on prosessi, jossa kipupisteet paljastetaan **läpimurtoinnovaatioiden** aikaansaamiseksi.
- Sen sijaan, että hypätään ratkaisuihin, **kipuriihi** paljastaa uusien mahdollisuuksien perustavanlaatuiset ajurit.



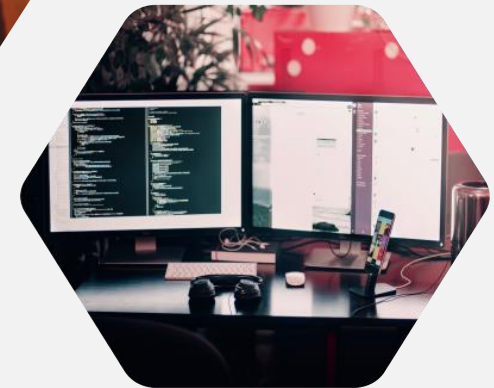
Increase

Painstorming - Kipuriihi

- Aivoriihimenetelmät eroavat toisistaan siinä, että kipuriihimenetelmissä syvennyttään tunnistettuihin ongelmiin ja pyritään löytämään mahdollisimman monta kipupistettä.
- Jos haluat lisätietoja kipuriihestä:

<http://epicenter.stanford.edu/resource/how-to-teach-a-painstorming-exercise.html>

<https://www.leapfrogging.com/2013/06/20/painstorming-for-innovation/>



Increase

Otunba Gadaffin tarina, sisäisen yrittäjän matka yrittäjäksi “Mikään idea ei ole huono idea ”



Increase

Otunba Gadaffin tarina, sisäisen yrittäjän matka yrittäjäksi

- Otunba Gadaffi oli edesmenneen nigerialaisen poliitikon Abiolan henkivartija.
- Poliitikko järjesti 10 000 hengen juhlat, ja Otunba Gadaffin oli henkivartijana valvottava juhlapaikan turvallisuutta.
- Hän huomasi, että juhlapaikalla oli käytettävissä vain kaksi käymälää.
- Sen sijaan, että hän olisi valittanut ongelmaa, hän rakensi 3 kontin avulla 18 käymälää, ja näin siirrettävä käymälä oli syntynyt.
- Otunba Gadaffin yritys valmistaa nykyään siirrettäviä käymälöitä ja on laajentanut toimintaansa jätehuoltoon ja orgaanisen lannan tuotantoon.



Increase



**Miten voimme edistää sisäistä
yrittäjyyttä yrityksissämme??**



Increase

Joitakin havaintoja “Best practices guide for models of employee involvement in innovation processes” INCREASE tutkimushankkeesta.

- Tunnustetaan työntekijöiden osallistumisen merkitys innovaatioprosessissa.
- Organisaatioilmapiiri, joka edistää innovatiivista ajattelutapaa työntekijöiden keskuudessa.



Joitakin havaintoja “Best practices guide for models of employee involvement in innovation processes” INCREASE tutkimushankkeesta.

- Keinojen löytäminen työntekijöiden osallistamiseksi
- Yrityksen reaktio epäonnistumiseen5.
- Voimaannuttaminen ja motivointi



Joitakin havaintoja “Best practices guide for models of employee involvement in innovation processes” INCREASE tutkimushankkeesta.

- Esimerkkejä yrityksessä toteutetuista muutoksista, jotka perustuvat työntekijöiden innovatiivisiin ideoihin.
- ... kaikkea muuta oppaassa!



**Edistääkö yrityksenne sisäistä yrittäjyyttä?
Testaa se itse!**



Increase

Johtopäätökset, opit, toimintasuunnitelma...

Olen oppinut....

...ja uskoisin pystyväni
aloittamaan
yrityksessäni....



Increase



Increase



Increase

Ota yhteyttä!

-  Yhteyshenkilö
-  Sosiaalisen median tilit
-  Sähköposti
-  Nettisivut