Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology
TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

Miika Sekki

PK-YRITYKSEN UUDISTUMISKYVYN JA INNOVAATIOKYVYKKYYDEN MITTAAMINEN

14.11.2014

Työn tarkastaja: Professori Hannu Rantanen

Työn ohjaaja: TkT Minna Saunila

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Miika Sekki

Työn nimi: Pk-yrityksen uudistumiskyvyn ja innovaatiokyvykkyyden mittaaminen

Koulutusohjelma: Tuotantotalous

Vuosi: 2014 **Paikka:** Lahti

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

90 sivua, 25 kuvaa, 1 taulukko

Tarkastaja: Professori Hannu Rantanen

Ohjaaja: TkT Minna Saunila

Hakusanat: Uudistumiskyky, innovaatiokyky, innovaatiokyvykkyys, mittaaminen, pk-yritys, suorituskyvyn johtaminen

Keywords: Regenerative, innovation capability, measurement, SME, performance management

Uudistumiskyky ja innovaatiokyvykkyys edistävät uusien innovaatioiden syntymistä, mikä mahdollistaa kestävän kilpailuedun saavuttamisen. Tässä tutkimuksessa käsitellään uudistumiskykyä yhtenä merkittävänä innovaatiokyvykkyyden taustatekijänä. Pk-yritysten innovaatiokyvykkyyden mittaamisen on havaittu parantavan innovaatiokyvykkyyttä. Näin myös pk-yritysten uudistumiskyvyn sekä innovaatiokyvykkyyden mittaamisen merkitys korostuu kilpailun koventuessa markkinoilla ja sitä tulisi käyttää osana suorituskyvyn johtamista.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten uudistumiskykyä ja innovaatiokyvykkyyttä mitataan pk-yrityksissä. Tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemaan aihealueen teorian pohjalta, jota myöhemmin sovellettiin empiriaosuudessa. Empiriassa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, missä haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin puolistrukturoidun haastattelumallin avulla.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, mihin innovaatiokyvykkyyden osa-alueisiin pk-yritykset keskittyvät mittaamisessa. Esimerkiksi pk-yritysten innovaatiokyvykkyyden mittaamisessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota erityisesti osallistuvan johtamisen sekä ulkopuolisen tiedon merkitykseen. Kaiken kaikkiaan innovaatiokyvykkyyden mittaamisen merkitystä ja mittariston rakentamista tulisi opettaa pk-yrityksille laajemmin.

ABSTRACT

Author: Miika Sekki

Subject: Measuring renewal and innovation capability in SMEs

Degree Programme: Industrial Engineering and Management

Year: 2014 **Place:** Lahti

Master's thesis. Lappeenranta University of Technology.

90 pages, 25 figures, 1 table

Examiner: Professor Hannu Rantanen

Supervisor: Dr. Minna Saunila

Keywords: Regenerative, innovation capability, measurement, SME, performance management

Renewal and innovation capability advanced creating new innovation. This makes possible to reach permanent competitive advantage. This study considers renewal as one significant determinants of innovation capability. Measuring innovation capability in SMEs is observed to enhance innovation capability. When competition becomes fiercer in market, the importance of measuring renewal and innovation capability emphasized in SMEs. Therefore measuring should be used to part of performance management.

The aim of the study was find out how to measure renewal and innovation capability in SMEs. Before solving the research problem should be explored the theory that is used later in the empirical part. The study is used a qualitative approach and applied semi-structured interviews to answer research questions.

The result of the study found out the most common determinants which SMEs pay attention to measuring innovation capability. For example measuring innovation capability in SMEs should be concentrated more especially participatory leadership culture and external knowledge factors. Overall SMEs should be trained to understand better the significance of measuring innovation capability and how to develop suitable instruments for this use.

ALKUSANAT

Diplomityöni on toteutettu Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahti School of Innovation alueyksikön kautta. Haluan kiittää tarkastajana toiminutta professori Hannu Rantasta sekä työtäni ohjannutta TkT Minna Saunilaa mielenkiintoisesta aiheesta, työhön liittyvistä neuvoista sekä työssä tehtyjen haastatteluiden organisoinnista. Lisäksi kiitos kuuluu haastatteluissa mukana olleille yrityksille sekä näiden edustajille, jotka lopulta mahdollistivat haastatteluosuuden toteutumisen. Lopuksi haluan erityisesti kiittää vanhempiani, isovanhempiani, sekä lähipiiriäni, jotka ovat kannustaneet ja tukeneet minua koko opiskeluiden ajan.

Jyväskylässä 14.11.2014

Miika Sekki

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 7
1.1 Tutkimuksen tausta 8
1.2 Tutkimuksen tavoitteet 9
1.3 Tutkimuksen rajaukset 10
1.4 Tutkimuksen metodologia 11
1.5 Tutkimuksen rakenne 13
2 UUDISTUMISKYKY 15
2.1 Oppimismyönteisyys ja tietojohtaminen 16
2.2 Vuorovaikutteisuus 17
2.3 Strateginen kyvykkyys ja ajan hyväksikäyttö 18
2.4 Johtajuus ja muutosvastarinta 19
3 INNOVAATIOKYVYKKYYS 21
3.1 Innovaatiokyvykkyyden tasot ja näkökulmat 22
3.2 Innovaatiokyvykkyyden taustatekijät 24
3.2.1 Osallistuva johtaminen 25
3.2.2 Ideointi- ja organisointirakenteet 25
3.2.3 Työilmapiiri ja hyvinvointi 26
3.2.4 Osaamisen kehittäminen 26
3.2.5 Uudistuminen ja uudistumiskyky 27
3.2.6 Ulkopuolinen tieto 27
3.2.7 Työntekijöiden aktiivisuus 28
4 INNOVAATIOKYVYKKYYDEN MITTAAMINEN OSANA SUORITUSKYVYN JOHTAMISTA 30
4.1 Innovaatiokyvykkyyden mittaaminen 31

4.2 Innovaatiokyvykkyyden vaikutus suorituskykyyn 33

5 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN 35

5.1 Haastattelurungon suunnittelu 36

5.2 Tutkimuksen toteuttaminen haastateltaviin yrityksiin 38

5.3 Tutkimusaineisto 38

6 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET 63

6.1 Innovaatiokyvykkyyden mittaaminen ja mittaustulosten hyödyntäminen kohdeyrityksissä 63

6.2 Innovaatiokyvykkyyden yleisimmät mittarit sekä uusien mittareiden tarve kohdeyrityksissä 69

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET 72

7.1 Haastattelututkimuksen johtopäätökset 72

7.2 Suositukset jatkotoimille 77

8 YHTEENVETO 79

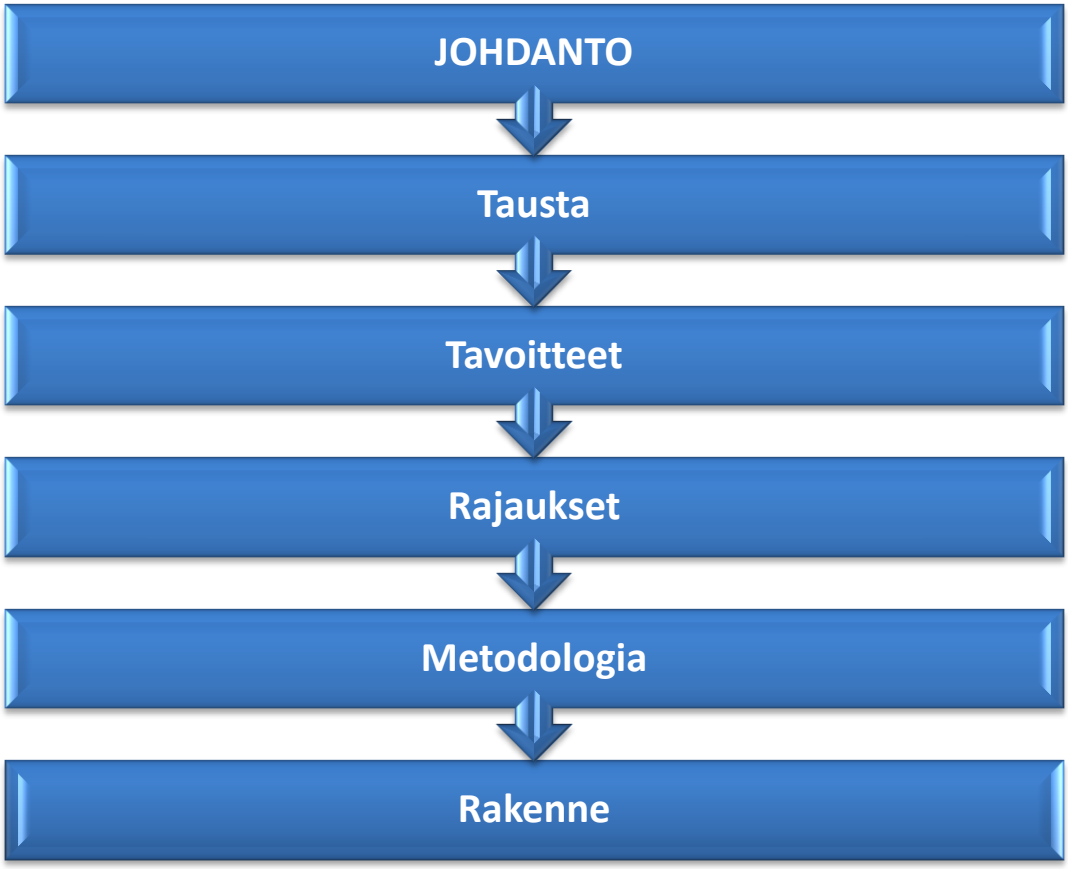
LÄHTEET 82

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

LIITE 2 MITTAUSTULOKSIEN HYÖDYNTÄMINEN

1 JOHDANTO

Johdantoluku (katso kuva 1) käsittelee aluksi tutkimuksen taustaa lyhyesti, missä perehdytään yleisellä tasolla aihepiiriin ja huomioitaviin asioihin. Tämän jälkeen käydään läpi hieman tutkimuksen tavoitteita, missä tarkastellaan lähemmin tutkimusongelmaa sekä tähän liittyviä tutkimuskysymyksiä. Lisäksi havainnoidaan yleisesti, miten tavoitteet aiotaan saavuttaa. Seuraavaksi käydään läpi lyhyesti tutkimuksen rajaukset, jotta voidaan keskittyä paremmin ydinkysymysten pariin ja tutkimuksen rakenne pysyy selkeänä. Johdannon loppupuolella esitetään tutkimuksen metodologia. Metodologian osalta esitetään käytetyt tutkimusmenetelmät ja perustellaan niiden käyttö tutkimuksessa. Johdannon viimeisessä osiossa tarkastellaan tutkimuksen rakennetta erikseen jokaisen luvun kohdalla. Lisäksi tutkimuksen rakennetta havainnoidaan syöte/tulos asettelun avulla.



Kuva 1. Johdantoluvun rakenne.

1.1 Tutkimuksen tausta

Yrityksen kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta on tärkeää pyrkiä kehittämään jatkuvasti yritystoimintaa (Lawson & Samson 2001, s. 377–400). Pelkästään taloudellisten lukujen seuraaminen ei yksinään anna kokonaisvaltaista kuvaa yrityksen potentiaalista kehittyä ja luoda kilpailukykyä. Tämä johtuu siitä, että taloudelliset mittarit eivät kerro, mitkä tekijät vaikuttavat saatuihin tuloksiin (Rantanen et al. 2008, s. 122). Näin ollen aineettoman pääoman, kuten innovatiivisuuden seuraamista voidaan pitää erittäin tärkeänä ja siihen tulee kiinnittää enemmän huomiota tulevaisuudessa.

Teorian pohjalta voidaan sanoa, että yritysten innovatiivisuuden taustalla vaikuttavat erityisesti organisaation uudistumiskyky sekä innovaatiokyvykkyys, joista molemmat tähtäävät jatkuvan kilpailuedun saavuttamiseen. Jotta yritykset voisivat parantaa kilpailukykyään tehokkaammin, tulisi niiden olla riittävän uudistumiskykyisiä sekä samalla pystyä hyödyntämään mahdollisimman hyvin niiden potentiaalinen innovatiivisuus eli innovaatiokyvykkyys. (katso esimerkiksi: Pöyhönen 2005, s. 6; Mazzanti et al. 2006, s. 123–141; Lawson & Samson 2001, s. 377–400) Tämän saavuttamiseksi innovaatiokyvykkyyden mittaamisen merkitys korostuu ja sitä tulisi käyttää erityisesti yrityksen johdon tukena suorituskyvyn johtamisessa (katso esimerkiksi: Yliherva 2006, s. 33; Saunila & Ukko 2012, s. 355-375; Saunila et al. 2012, s. 12–14).

Kokonaisvaltainen innovaatiokyvykkyyden mittaaminen huomioi perusteellisesti siihen liittyvät taustatekijät, minkä avulla voidaan tehokkaammin vaikuttaa innovatiivisuuden kehityssuuntiin yrityksissä. Tässä tutkimuksessa uudistumiskykyä käsitellään yhtenä innovaatiokyvykkyyden taustatekijänä, mutta sen merkitystä pyritään korostamaan erityisesti teoriaosuudessa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa, miten pk-yritykset mittaavat innovaatiokyvykkyyttä sekä siihen liittyvää uudistumiskykyä. Tavoitteena on havainnoida teorian sekä erityisesti empiriaosuudessa toteutettavan haastattelututkimuksen avulla innovaatiokyvykkyyden mittaamisen tila pk-yrityksissä. Tässä käytetään lähinnä johtamista tukevan mittaamisen näkökulmaa. Tavoitteena on myös selvittää, mihin yritykset keskittyvät erityisesti innovaatiokyvykkyyden mittaamisessa. Tämän avulla voidaan myös hahmottaa paremmin, mihin yritysten tulisi kiinnittää enemmän huomiota innovaatiokyvykkyyden mittaamisessa. Lisäksi tavoitteena on selvittää käytännön esimerkkien avulla, minkälaisia mittareita pk-yrityksillä on jo käytössä. Näiden tietojen perusteella voidaan tehdä tulkintoja tarvittavista mittareista ja tarvetta kartoitetaan suoraan myös yritysten näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteisiin kuuluu myös selvittää, miten saatuja mittaustuloksia pyritään hyödyntämään pk-yrityksissä.

Tutkimusongelma: Miten uudistumiskykyä ja innovaatiokyvykkyyttä pk-yrityksissä mitataan?

Tätä tutkimusongelmaa lähdettiin purkamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Millaisia mittareita pk-yrityksillä on jo käytössä?
- Millaisille mittareille pk-yrityksillä on tarvetta?
- Mitä asioita mittaamisessa tulisi ottaa huomioon?
- Miten uudistumiskyvyn ja innovaatiokyvykkyyden mittaustuloksia hyödynnetään pk-yrityksissä?

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksessa selvitetään, miten uudistumiskykyä ja innovaatiokyvykkyyttä mitataan pk-yrityksissä. Tässä työssä uudistumiskykyä käsitellään yhdessä uudistumisen kanssa ja ne nähdään yhtenä innovaatiokyvykkyyden taustatekijänä, jonka merkitystä pyritään korostamaan erityisesti teoriaosuudessa. Uudistumiskyvyn laajempi tarkastelu johtuu sen monimuotoisuudesta, mitä pyritään paremmin hahmottamaan siihen vaikuttavien taustatekijöiden avulla. Uudistumiskykyyn vaikuttavia taustatekijöitä seuraamalla huomataan useita yhdenvertaisuuksia innovaatiokyvykkyyden taustatekijöiden kanssa. Uudistumiskyvyn seuraaminen tapahtuu erityisesti innovaatiokyvykkyyden näkökulmasta. Työn empiriaosuudessa uudistumiskyvyn merkitystä ei korosteta erityisesti, vaan se käsitellään osana innovaatiokyvykkyyden mittausta.

Innovaatiokyvykkyyden mittaaminen ei ole suoraan mahdollista, joten sitä joudutaan tarkastelemaan siihen liittyvien taustatekijöiden kautta. Tässä työssä innovaatiokyvykkyyden taustatekijät jaotellaan pääosin Saunilan ja Ukon (2011, s. 999–1001) esittämän mallin mukaan, sillä tämä on tarkempi ja selkeämpi kuin muut työssä esitetyt vaihtoehdot. Lisäksi kyseinen malli määrittelee innovaatiokyvykkyyden osa-alueet erityisesti pk-yritysten näkökulmasta. Kyseinen malli jakaa innovaatiokyvykkyyden seitsemään eri osa-alueeseen, joita ovat osallistuva johtaminen, ideointi- ja organisointirakenteet, työilmapiiri ja -hyvinvointi, osaamisen kehittäminen, uudistuminen ja siihen liittyvä uudistumiskyky, ulkopuolinen tieto sekä työntekijöiden aktiivisuus.

Tässä työssä rajataan tarkasteltavat yritykset pääosin pk-yrityksiin. Vertailun vuoksi mukaan tarkasteluun on otettu myös yksi suuryritys. Näin on voitu havainnoida paremmin tuloksiin ja johtopäätöksiin liittyviä tekijöitä. Tutkimuksessa tarkasteltavia yrityksiä on yhteensä viisi ja ne koostuvat erityisesti innovatiivisuutta korostavien sekä hyvin yhteistyöhaluisten yritysten joukosta. Työssä havainnoidaan suomalaisten kohdeyritysten kautta innovaatiokyvykkyyden mittaamista. Mittaaminen rajoittuu näin ollen erityisesti

innovaatiokyvykkyyteen ja siihen liittyvään uudistumiskykyyn sekä niiden taustatekijöihin. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tutkimusongelmaa johtamista tukevan mittaamisen näkökulmasta.

1.4 Tutkimuksen metodologia

Empiiriset tutkimukset voidaan jakaa usealla eri tavalla riippuen, mistä näkökulmasta katsotaan. Empiiriset tutkimukset voidaan lajitella esimerkiksi tarkoituksen, tutkimusotteen tai tiedonkeruumenetelmän mukaan. Empiirinen tutkimus on yleensä kuvaileva tutkimus ja sitä käytetään ainakin osittain lähes jokaisessa tutkimuksessa. Empiirisen tutkimuksen haasteena on koota riittävän laaja aineisto, jotta tuloksista saadaan mahdollisimman luotettavia ja tarkkoja. (Heikkilä 2008, s. 14) Empiiriset tutkimusmenetelmät voidaan ryhmitellä kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen (Kananen 2008, s. 10–11; Lehikoinen 2002, s. 9–10). Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus sopii paremmin suurten ryhmien tarkasteluun, eikä se keskity tarkemmin yksittäisiin tapauksiin. Kvalitatiivinen tutkimus sen sijaan keskittyy tarkemmin yksittäisten tapausten seuraamiseen, mikä mahdollistaa paremmin tutkimusongelman tarkastelun useista eri näkökulmista. (Alasuutari 1999, s. 34–37; 82–84)

Tämä työ koostuu osittain teoreettisesta sekä empiirisestä tutkimuksesta. Empiirinen tutkimus pohjautuu omalta osaltaan teoriaan. Lisäksi empiirinen osuus hakee vastauksia tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin haastattelututkimuksen avulla. Haastattelututkimus on myös rakennettu teorian pohjalta. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on keskittyä syvällisemmin pk-yrityksen uudistumiskyvyn ja innovaatiokyvykkyyden mittaamiseen. Rajallisten resurssien vuoksi haastattelututkimuksessa haastateltavien yritysten määrä on rajattu viiteen. Haastateltavien yritysten valinta on tapahtunut aihealueeseen sopivia yrityksiä kartoittamalla. Näistä syistä aihealuetta on lähdetty tutkimaan kvalitatiivisen tutkimuksen pohjalta sen sijaan, että olisi käytetty kvantitatiivista tutkimusta. Haastatteluiden monipuolisuutta korostaen, mutta resurssien rajallisuuden

huomioiden tutkimuksessa on parhaaksi nähty käytettävän puolistrukturoitua haastattelumallia.

Tilastokeskuksen (2014a) määritelmän mukaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus antaa tutkimushenkilöille vapaamuotoisemman mahdollisuuden vastata tutkijan esittämiin tiettyyn aihepiiriin liittyviin kysymyksiin. Tässä haastateltavat voivat vapaasti kertoa mielipiteistään sekä kokemuksistaan ilman, että vastausvaihtoehdot ovat ennalta määritelty. Kvalitatiivinen tutkimusmateriaali voidaan kerätä esimerkiksi syvähaastatteluiden tai ryhmähaastatteluiden kautta. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää voidaan käyttää itsenäisesti tai yhdessä kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2006, s. 170 – 171) mukaan tutkimuskohteen ymmärtäminen ilman, että sen pohjalta tehdään suurempia yleistyksiä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa normaalisti haastatellaan valittuja yksilöitä. Haastattelu tapahtuu avointen kysymysten tai teemaan liittyvien kysymysten muodossa. Kvalitatiivinen tutkimus jakautuu koko tutkimusprosessin ajalle, joten siinä ei ole kriittisiä pisteitä. Toisin sanoen kvalitatiivisesta tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset eivät ole sidoksissa mihinkään tiettyyn hetkeen, vaan perustuvat koko tarkasteluajalle. Aineiston totuudellisuutta ei myöskään aseteta kyseenalaiseksi laadullisessa tutkimuksessa. Tutkija keskittyy objektiivisesti haastateltavan henkilön näkökulmiin sekä ilmaisuihin ilman, että sekoittaa tähän mukaan omia asenteita, uskomuksia tai arvostuksen kohteita. Haastattelusta saatua aineistoa pyritään ymmärtämään ja kokoamaan järjestelmällisesti. Aineiston pohjana voidaan pitää teoriaa, minkä ympärille ajatukset ja lopullinen haastatteluiden tulkinta keskittyy. (Tilastokeskus 2014b)

Puolistrukturoidussa haastattelussa edetään kaikkien haastateltavien kesken samalla tavalla eli jokaiselle haastateltavalle esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä (Hirsjärvi & Hurme 2001, s. 47). Puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta eli lomakehaastattelusta siten, että siinä ei ole

yleensä valmiita vastausvaihtoehtoja. (Eskola & Suoranta 2000, s. 86). Puolistrukturoiduista haastattelusta ei kuitenkaan löydy täysin yhteneväistä määritelmää. Joidenkin määritelmien mukaan esimerkiksi kysymysten järjestystä voidaan vaihdella puolistrukturoidussakin haastattelussa samoin kuin teemahaastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, s. 47)

1.5 Tutkimuksen rakenne

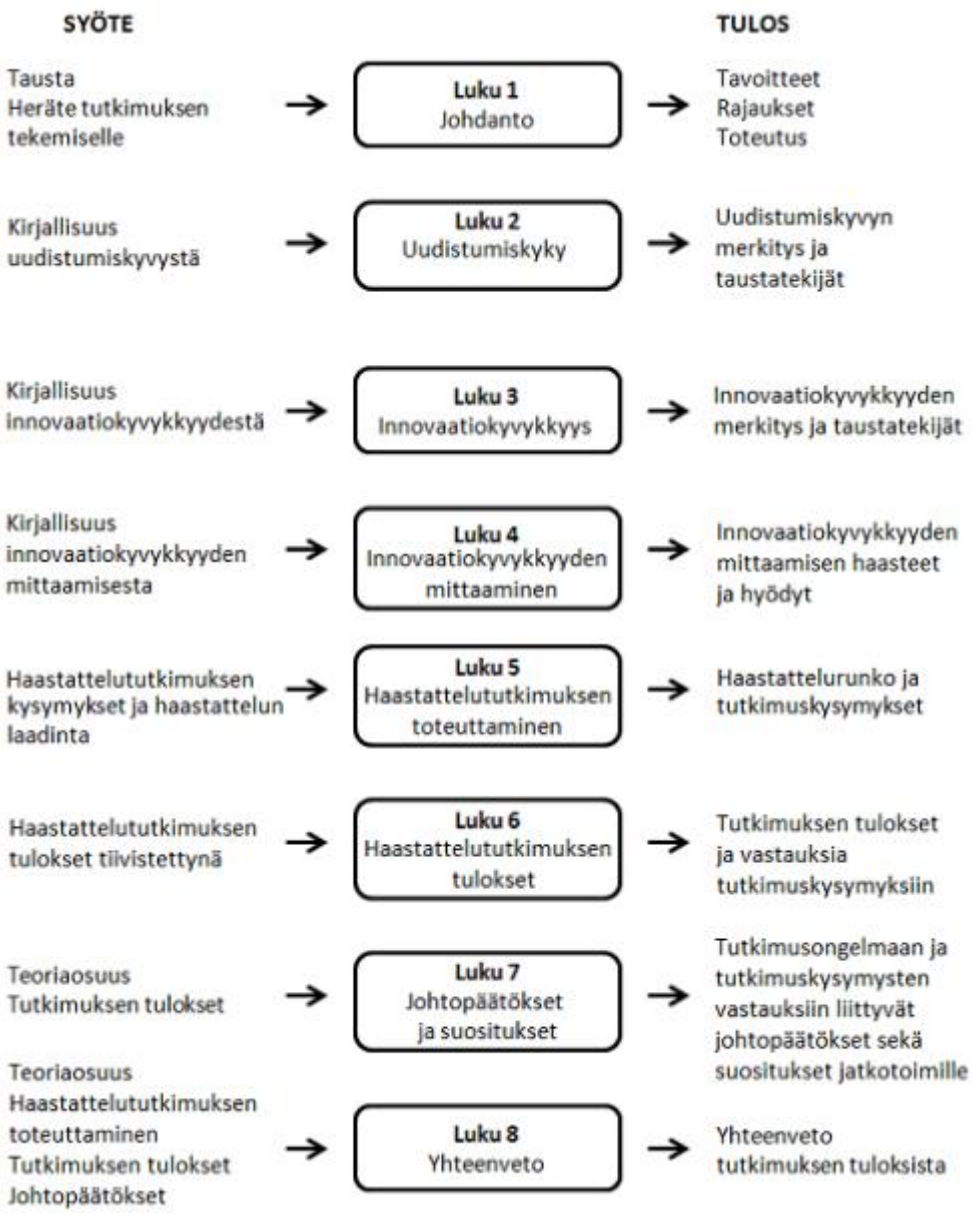
Tutkimus on pyritty rakenteeltaan toteuttamaan siten, että siinä edetään johdonmukaisesti, selkeästi ja sujuvasti. Kuvassa 2 on esitetty tutkimuksen rakenne, joka sisältää kahdeksan lukua. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa kartoitetaan taustaa tutkimukselle ja käydään läpi tavoitteita sekä rajauksia. Lisäksi esitetään työssä käytettyä metodologiaa ja havainnollistetaan tutkimuksen rakennetta.

Tästä eteenpäin edetään siten, että tutkimukselle asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan tutustumalla aluksi aihealueeseen liittyvään teoriaan luvuissa kaksi, kolme ja neljä. Luvussa kaksi käsitellään uudistumiskyvyn merkitystä sekä siihen liittyviä taustatekijöitä. Kolmas luku vuorostaan keskittyy innovaatiokyvykkyyden merkitykseen ja tähän vaikuttaviin taustatekijöihin. Neljännessä luvussa käydään läpi innovaatiokyvykkyyden mittaamisen haasteita sekä hyötyjä.

Seuraavat luvut viisi ja kuusi käsittelevät empiriaa. Luvussa viisi teorian pohjalta rakennetaan haastattelurunko, jotta voidaan toteuttaa haastattelututkimus. Haastattelututkimuksen avulla tarkastellaan toimintaa käytännön tasolta ja haetaan vastauksia tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin. Kuudennessa luvussa haastattelututkimuksen pohjalta kootaan tulokset. Esitetyistä tuloksista löytyy suoraan vastaukset osaan tutkimuskysymyksistä.

Seitsemännessä luvussa tuloksia tarkastellaan lähemmin ja tulkitaan niiden merkitystä. Tulosten pohjalta tehdään myös lopulliset johtopäätökset. Tämän

luvun lopuksi esitetään vielä suositukset jatkotutkimukselle. Viimeisessä kahdeksannen luvun yhteenvedossa käydään läpi lyhyesti kooste koko tutkimuksesta. Tämä sisältää kertauksena työn taustan, tavoitteet, tutkimuksen toteuttamisen, tulokset sekä johtopäätökset.

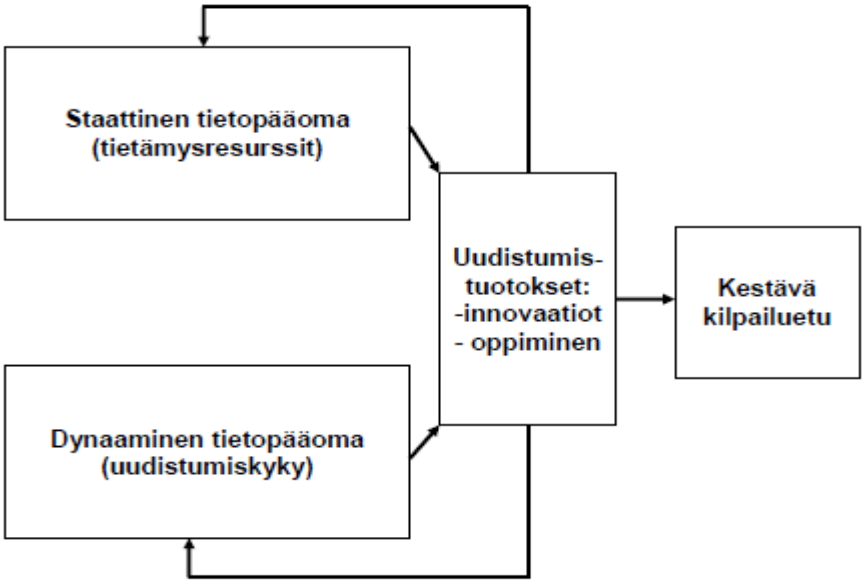


Kuva 2. Tutkimuksen rakenne

2 UUDISTUMISKYKY

Kiannon (2008a, s. 117) mukaan organisaation uudistumiskyky muodostuu useista eri organisaation ominaisuuksista, jotka yhdessä mahdollistavat oppimis- ja innovoimistulosten syntymisen. Näitä tuloksia voivat olla uudet tuotteet, prosessit, oivallukset. Uudistumiskyky edellyttää organisaatiolta kykyä uudistua sisäisesti sekä mukautumaan ulkoisiin muutoksiin. Uudistumiskykyinen organisaatio erottuu samoin resurssein varustetuista kilpailijoista, kun se kykenee riittävästi muuttamaan, kehittämään, muokkaamaan sekä järjestämään uudelleen omia resurssejaan, rutiinejaan ja tietopääomaansa. Tämä edellyttää jatkuvaa kykyä uudistua, jotta voidaan vastata paremmin tämän hetken sekä tulevaisuuden haasteisiin.

Kestävä kilpailuetu muuttuvilla markkinoilla saavutetaan oppimisen ja innovaatioiden kautta, jotka pohjautuvat staattisen ja dynaamisen tietopääoman kumuloitumiseen, kuten kuva 3 osoittaa. Staattisella tietopääomalla viitataan aineettomiin tietoresursseihin ja dynaamisella tietopääomalla vuorostaan organisaation uudistumiskyvyn taustalla vaikuttaviin tekijöihin. (Pöyhönen 2005, s. 6–7)



Kuva 3. Kestävän kilpailuedun saavuttaminen (Pöyhönen 2005, s. 6)

Organisaation uudistumiskyvyn kuusi taustatekijää ovat oppimismyönteisyys, tietojohtaminen, vuorovaikutteisuus, strateginen kyvykkyys, ajan hyväksikäyttö sekä johtajuus. (Pöyhönen 2005, s. 10–17) Organisaation uudistumiskyvyn tulisi heijastua organisaation eri tasoille asemasta riippumatta, jotta jokainen voisi antaa oman panoksensa uudistumiskyvyn kehittämisen kannalta (Pöyhönen 2004 s. 96).

2.1 Oppimismyönteisyys ja tietojohtaminen

Kiannon (2008b, s. 6) kokoaman teorian pohjalta voidaan todeta, että organisaation uudistumiskyvyn eräänä taustatekijänä toimii oppimismyönteisyys, joka korostuu organisaation kykynä tukea yksilöitä jatkuvan luovuuden ja oppimisen suhteen. Keskeistä on tukea yksilöiden omaa ajattelua, mikä tapahtuu sallimalla erilaiset näkemykset ja kehittämällä ymmärrystä jatkuvasti. Jones & MacPherson (2006, s. 155–175) esittävät lisäksi erityisesti pk-yritysten osalta ulkoisen tiedon ja osaamisen hankinnan edistävän organisaation oppimiskäytäntöjä. Tämä organisaation ulkopuolelta tuleva tieto ja osaaminen saadaan yhteistyökumppaneilta, kuten esimerkiksi toimittajilta, asiakkailta sekä sivistyslaitoksilta.

Oppiminen organisaatiossa voidaan jakaa kolmeen rohkaistutasoon, joita ovat: yksilöiden kannustaminen uusiin käytäntöihin; työtapojen kehittäminen ryhmätasolla; yhteisten tavoitteiden vahvistaminen organisaation sisällä sekä oppimisen korostaminen jatkuvana prosessina (Yeo 2006, s. 33–44). Nämä eri menetelmät auttavat organisaatiota hahmottamaan paremmin uusia toimintamalleja ja tuo esiin uusia ajatuksia, joita se voi hyödyntää tulevaisuudessa. Tällainen oppimismyönteinen ympäristö luo omat riskinsä ja epävarmuutensa, mutta toisaalta onnistuessaan se tukee oppimista ja kehitystä palkitsevin menetelmin. (Kianto 2008b, s. 6)

Yritysjohdon näkökulmasta erityisen tärkeää on hallita erilaisia työkaluja tietämyksen välittämiseksi eteenpäin ja osata valita juuri oikeat työkalut tilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla (Turner & Mahkija 2006, s. 197–217).

Esimerkiksi yksinkertaisen tiedon tai määräysten levittämiseen sopii sähköpostin kautta hyvin. Tässä on kuitenkin mahdollisuus oleellisen tiedon hukkumiseen muiden sähköpostien sekaan, kun viestitulvasta turhautunut vastaanottaja ei jaksa lukea jokaista viestiä. Vaikeasti käsiteltävien asioiden suhteen kasvotusten käytävät keskustelut välittävät tiedon yleensä paremmin. (Murray & Peyferitte 2007, s. 111–133)

Uudistumiskyvyn näkökulmasta voidaan ajatella organisaation uusia tuotekehitysprojekteja, joista selviytyminen edellyttää tietojen varastoimisen ja välittämisen hallintaa organisaatiossa. (Marsh & Stock 2006, s. 422–436). Tämä tieto pohjautuu organisaation sisäiseen tiedonkulkuun sekä ulkoisen tiedon hankintaan. Tiedon johtamista tulisi tehostaa, sillä merkittävä osa tietämyksestä ei välity yksilöiltä eteenpäin organisaation sisällä eli se pysyy hajallaan niin sanottuna hiljaisena tietona. (Herschel & Jones 2005, s. 8-9)

Pöyhösen (2005, s. 10–17) mukaan nykypäivän ja tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen edellyttää ulkoisen toimintaympäristön tarkkailua. Ulkopuolista tietoa voidaan saada esimerkiksi alihankkijoilta, yhteistyökumppaneilta sekä asiakkailta. Kaiken tämän tiedon johtamisen tehostamiseksi voidaan hankkia organisaatioon erilaisia työkaluja, kuten tietojenkäsittelyohjelmia ja palautejärjestelmiä. Lisäksi sosiaalista kanssakäymistä tulee edistää.

2.2 Vuorovaikutteisuus

Uudistumiskyvyn edellytyksenä on osittain vuorovaikutteisuus, mikä lähtee liikkeelle usein kahden ihmisen välisestä kommunikoinnista. Vuorovaikutteisuus leviää organisaation sisällä eri medioiden ja areenoiden välityksellä. Vuorovaikutteisuuden leviäminen tapahtuu osittain spontaanien areenoiden eli lähinnä epävirallisten palavereiden sekä työntekijöiden välisten käytäväkeskusteluiden kautta. Lisäksi vuorovaikutteisuus voi edetä organisaatiossa institutionaalisten areenoiden, kuten raporttien ja viikkopalaverien kautta. (Aula 1999, s. 152)

Vuorovaikutteisuus muodostuu organisaation sisäisten ja ulkoisten suhteiden kautta. Vuorovaikutteisuuden taso määräytyy kyvystä luoda suhteita ja pitää niitä yllä. Keskeisinä tekijöinä suhteiden luomisen kannalta ovat luottamus, turvallisuuden tunne, avoimuus, sekä empaattisuus. (Pöyhönen 2005, s. 10–17) Kianto (2008b, s. 5) kokoaa teorian pohjalta seuraavasti: organisaatiot, jotka ovat aktiivisia vuorovaikutteisuuden suhteen, ovat todennäköisemmin innovatiivisempia kuin heikon vuorovaikutteisuuden omaavat organisaatiot. Sveibyn (2007, s. 19–22) tutkimusten pohjalta voidaan sanoa, että kyky vaikuttaa vuorovaikutteisuuden tasoon korostuu etenkin esimies asemissa toimivien osalta. Esimerkiksi esimiehen vastustava, ylimielinen tai apaattinen käytös heijastuu negatiivisesti organisaatioon ja voi haitata suoranaisesti tietämyksen leviämistä. Näin työntekijöille välitetyn tiedon alkuperäinen merkitys voi hiipua ja sitä ei nähdä oleelliseksi levittää eteenpäin.

Hakanen et al. (2007, s. 25) esittävät, että vuorovaikutteisuuden kannalta verkostoituminen edistää ulkoisten suhteiden luomista. Verkostoituminen helpottaa tiedon hankintaa, vahvistaa organisaation oppimista ja osaamista, mitkä yhdessä parantavat yrityksen innovatiivisuutta. Lisäksi verkostoituminen lisää uskottavuutta ja antaa mahdollisuuden kasvattaa markkinaosuuksia. Verkostoitumisen avulla myös reagointinopeus paranee, mikä nopeuttaa kehitysprosesseja sekä markkinoille pääsyä. Verkostoitumisella yritykset tavoittelevat uusia tuottoja, liiketoiminnan kasvua sekä kustannusetuja.

2.3 Strateginen kyvykkyys ja ajan hyväksikäyttö

Strategista kyvykkyyttä on esimerkiksi kyky jakaa resursseja oikein. Tämä nousee esiin erityisesti, kun annetaan tilaa radikaalien innovaatioiden syntymiselle. Erityisen innovatiivisille yksilöille tulee antaa riittävästi vapauksia rutiinityön sijaan, samalla kannustaa heitä lisäämällä vastuuta ja haasteita, edistämällä urakehitystä sekä luomalla palkkiojärjestelmiä. Normaalia asteittaista kehitystyötä ei myöskään pidä aliarvioida, vaan resursseja suunnataan riittävästi myös siihen. (Kriegesmann et al. 2005, s. 57–64)

Strateginen kyvykkyys nousee esiin myös, kun yrityksen strategiaa toteutettaessa pyritään samanaikaisesti laajentamaan nykyisiä markkinaosuuksia ja löytämään uusia valloitettavia markkina-alueita (Leavy 2003, s. 29–35). Kiannon (2008b, s. 4) kokoaman teorian pohjalta voidaan todeta, että uudistumiskykyisillä organisaatioilla on usein taito hahmottaa ympäristöstä heikotkin signaalit. Samalla ne pyrkivät tiiviisti huomioimaan erityisesti asiakkailta tulevaa informaatiota. Pöyhönen (2005, s. 10–17) esittää, että kehittymisen edellytyksenä on koko organisaation yhteinen näkemys strategian toteuttamisesta.

Organisaation kykyä hyödyntää ajankäyttöä maksimaalisesti sekä hallita ajoitusta, voidaan pitää merkittävinä tekijöinä uudistumiskyvyn kannalta. (Pöyhönen 2005, s. 10–17) Esimerkiksi uuden tuotteen lanseerauksen oikealla ajoituksella on suuri merkitys lopputulokseen (Kianto 2008b, s. 6). Sisäisten tehtävien ja ulkoisten haasteiden sovittaminen yhteen voi hankaloittaa organisaation rytmitystä. Lisäksi nykyhetken haasteista suoriutuessaan organisaation tulee samanaikaisesti toimia menneisyyden kokemusten pohjalta sekä huomioida tulevaisuuden näkymät. Kestävän kilpailuedun ylläpitämiseksi ajankäytössä on myös pidettävä mielessä jatkuva kehittämisen tarve eli aikaa tulee varata myös uusien ideoiden luomiseen. (Pöyhönen 2005, s. 10–17)

2.4 Johtajuus ja muutosvastarinta

Johtaminen vaikuttaa suoraan organisaatiokulttuurin kanssa oppimismyönteisyyteen, mikä on vuorostaan osittain yhteydessä työtyytyväisyyteen (Chang & Lee 2007, s. 155–185). Mattilan (2007, s. 24–25) teoksessa esitetään alun perin Kotterin & Cohen (2002) malli, missä organisaation uudistumiskyvyn merkittävänä rajoittavana tekijänä voidaan pitää muutosvastarintaa, mitä esiintyy usein organisaation sisällä. Muutosvastarinta voi syntyä seuraavista tekijöistä: pessimistinen asenne, joka leviää organisaation sisällä vaikuttaen yleiseen motivaatioon ja sitoutumiseen; itsesuojeluvaiston kautta syntyvä välttelyn ja paikallaan pysymisen asenne; yksilöiden tyytyväisyys tämänhetkiseen tilanteeseen, joten tarvetta tai syytä muutokseen ei nähdä;

yksinkertaisesti avoimesti kieltäytyvä asenne muutoksille. Steyrer et al. (2008, s. 364–374) näkevät, että ylimmän johdon karismaattisuus, ihmisarvostus, tiimihenkisyys, osallistuminen sekä muu käyttäytyminen heijastuu eteenpäin koko organisaatioon, mikä positiivisessa tapauksessa parantaa organisaation suorituskykyä.

Johtajuus vaikuttaa oleellisesti myös organisaation uudistumiskykyyn, sillä se asettaa alaisille tietyt rajat, joiden mukaan toimitaan sekä ohjataan toimintaa kohti tiettyä määränpäätä. Johtajuuden on vahvistettava innovatiivisuutta organisaatiossa määrätietoisin ottein. (Pöyhönen 2005, s. 10–17) Tämä edellyttää johtajilta toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä, jotta varmistetaan tietämyksen leviäminen ja voimistuminen myös tulevaisuudessa (Kianto 2007, s. 342–356). Organisaation hierarkia voi muodostua uudistumiskyvyn esteeksi, jos eri toimintatasojen välinen jaottelu käy liian jyrkäksi. Vastuu ja vapaus organisaatioon sisällä tasosta riippumatta edistävät luovuutta. (Pöyhönen 2005, s. 10–17) Luovuus voi kuitenkin jäädä varjoon organisaatioissa, missä pyritään maksimoimaan tuottavuus erityisen tehokkaan valvonnan ja koordinoinnin avulla (Amabile 1998, s. 77).

Yksilötasolla uudistumiskykyyn liittyy läheisesti myös yritteliäisyys. Hisrich & Antoncic (2003, s. 7-24) jakavat yritteliäisyyden kahdeksaan osaan, joita ovat: uusien asioiden luomiseen tarvittava uhkarohkeus; kilpailijoita kohtaan vallitseva aggressiivinen asenne; uusien liiketoimintamahdollisuuksien kartoittaminen; ylimmän johdon ymmärtäminen sekä kyky reagoida uusiin haasteisiin; uusiin mahdollisuuksiin suhtautuminen luottavaisesti ja kyky sietää epäonnistumisia; innovatiivisuus tekniikoiden ja tuotantomenetelmien suhteen; innovatiivisuus palveluiden ja tuotteiden suhteen; kyky sopeutua strategisiin sekä organisaatiota koskeviin muutoksiin.

3 INNOVAATIOKYVYKKYYS

Innovaation määrittelyssä rajaus voidaan tehdä teknisten innovaatioiden ja hallinnollisten innovaatioiden välillä. Lisäksi innovaatioastetta käytetään kuvaamaan vuorostaan, onko innovaatio syntynyt vähitellen vai radikaalisti (Lin et al. 2010, s. 111–133).

Rangonen (1999, s. 233–248) mukaan innovaatiokyvykkyys voidaan nähdä kykynä luoda uusia tuotteita ja toimintoja, joiden avulla saavutetaan mm. parempi teknologinen suorituskyky sekä edistetään suorituskyvyn johtamista. Branzei ja Vertinsky (2006, s. 75–105) näkevät innovaatiokyvykkyyden kykynä omaksua ulkopuolelta tulevaa tietoa uudenlaisten näkökulmien kautta, jotta voidaan kehittää täysin uusia kaupallisia tuotteita tai parannella merkittävästi jo olemassa olevia tuotteita.

Innovaatiokyvykkyys eli toisin sanoen innovaatiokyky ei siis rajoitu pelkästään palveluiden, tuotteiden tai toimintatapojen kehittämiseen. Innovaatiokyvykkyyden lähtökohtana voidaan pitää organisaation kykyä hyödyntää sen aineetonta varallisuutta siten, että uusien innovaatioiden luominen pysyy jatkuvana prosessina. (Yliherva 2004, s. 141) Muuttuva ympäristö vaikeuttaa omalta osaltaan innovaatioprosessien jatkuvuutta. Tästä syystä innovaatiokyvykkyys voidaan nähdä myös kykynä luoda jatkuvasti uusia innovaatioita muutoksista huolimatta. (Olsson et al. 2010, s. 167–179)

Innovaatiokyvykkyydellä voidaan näin ollen tarkoittaa kykyä keksiä aivan uusia teknologioita tai kykyä kehittää merkittävästi parempaan suuntaan jo olemassa olevia teknologioita. (Albaladejo & Romijn 2000, s. 3) Innovaatiokyvykkyydellä tarkoitetaan myös organisaation käyttämiä prosesseja ja järjestelmiä sekä taitoa, jotka vaikuttavat uusien innovaatioiden syntymiseen. (Apilo & Taskinen 2006, s. 123)

Innovaatiokyvykkyyden tavoitteena on tuoda hyötyä organisaatiolle ja sen sidosryhmille. Tämä edellyttää organisaatiolta kykyä jatkuvaan ideoiden ja tiedon kehittämiseen. Näin saavutetaan uusia tuotteita, prosesseja ja systeemejä, jotka lisäävät organisaation kilpailuetua. (Lawson & Samson 2001, s. 377–400) Liiketoiminnan innovaatiokyvykkyyttä on pidetty myös innovaatioprosessien kriittisinä menestyksen tekijöinä. Kriittiset tekijät muodostavat innovaatiokyvykkyyden, jota tekijöiden avulla pystytään mittaamaan. (Perdomo-Ortiz et al. 2006, s. 1170–1185).

Saunila & Ukko (2012, s. 358) toteavat, että monet määritelmät käsittelevät innovaatiokyvykkyyttä ikään kuin innovatiivisuuden potentiaalina. Innovaatiokyvykkyys osoittaa näin ollen innovatiivisuuden rajat organisaatiossa. Innovaatiokyvykkyydellä nähdään olevan selvä vaikutus suorituskykyyn. Innovaatiokyvykkyyden taustalla vaikuttaa kuitenkin useita tekijöitä, joiden määrittäminen ei ole yksiselitteistä johtuen useista muuttujista.

3.1 Innovaatiokyvykkyyden tasot ja näkökulmat

Yrityksen innovaatiokyvykkyyttä voidaan tarkastella useasta eri tasosta ja näkökulmasta. Seuraavaksi esitellään yleisiä innovaatiokyvykkyyden näkökulmia.

Yrityksen innovaatiokyvykkyys voidaan jakaa näkökulmasta riippuen sekä johdon innovaatioihin että teknologisiin innovaatioihin (Tuominen & Hyvönen 2004, s. 277–293). Innovaatiokyvykkyyttä voidaan toisaalta myös tarkastella innovaatiojohtamisen teknologisten sekä inhimillisten tekijöiden kautta (Prajogo & Ahmed 2006, s. 499–515).

Mazzanti et al. (2006, s. 123–141) tarkentavat, että organisaation innovatiivisuutta voidaan kuvata johdon viisaina päätöksinä ja aloitteina, joihin työntekijät ovat jollain tavalla voineet vaikuttaa. Näin organisaation kokonaisvaltaisella yhteistyöllä on saatu aikaan innovatiivisia ratkaisuja, jotka vaikuttavat monelta osalta liiketoiminnan kehittymiseen ja kilpailuedun saavuttamiseen.

Organisaation innovaatiokyvykkyys on jaoteltu myös seuraavan kahteen eri tasoon. Ensimmäinen taso on organisaation toiminnallinen innovaatiokyvykkyys. Se voidaan määritellä integroidun kyvykkyyden ja viestinnällisen kyvykkyyden näkökulmista. Integroitu kyvykkyys pohjautuu innovaatioiden tuottamiseen organisaatiossa. Innovaation levittämistä organisaatiossa kuvataan vuorostaan viestinnällisellä kyvykkyydellä. Toinen taso pyrkii tarkkailemaan innovaatiokyvykkyyttä organisaation ja sen ympäristön välisten suhteiden kautta. (Koivisto 2005, s. 36)

Saunilan & Ukon (2012, s. 358) tutkimusten perusteella innovaatiokyvykkyys koostuu kolmesta elementistä, joita ovat innovatiivisuuden potentiaali, innovaatioprosessit sekä innovaatiotoimintojen tulokset. Innovaatiokyvykkyyden tilaan vaikuttavat tekijät, jotka kuvaavat innovatiivisuuden potentiaalia. Nämä tekijät määrittävät potentiaalin, jolla organisaatio voi tuottaa innovaatioita. Innovaatioiden toteuttaminen edellyttää innovaatioprosessien läpikäymistä. Innovaatioprosessit koostuvat menetelmistä ja toiminnoista, joiden avulla organisaatio pystyy hyödyntämään sen innovatiivisuuden potentiaalia. Tästä lopputuloksena syntyy uusia innovatiivisia tuotteita, palveluja ja menetelmiä. Nämä kolme innovaatiokyvykkyyden elementtiä voivat vaikuttaa yksin tai yhdessä merkittävästi liiketoiminnan eri osa-alueiden suorituskykyyn.

Yliherva (2004, s. 32–33) korostaa, että organisaation innovaatiokyvykkyys on jaettavissa myös taktisiin, strategisiin sekä metatason kyvykkyyksiin. Organisaation kykyä etsiä ja valikoida uutta teknologiaa, markkinoita tai informaatiota sanotaan taktiseksi kyvykkyydeksi. Tähän liittyvät myös organisaation kyky toteuttaa uusia strategioita sekä muutoksiin reagoiminen. Strategista kyvykkyyttä kuvaa organisaation kyky yhdistää strategiat käytännössä. Strategisiin kyvykkyyksiin voidaan luokitella myös organisaation kyky yhdistää tarjolla olevat resurssit uusin menetelmin kilpailuedun saavuttamiseksi. Organisaation oppimiskyky luokitellaan vuorostaan metatason kyvykkyyksiin.

3.2 Innovaatiokyvykkyyden taustatekijät

Innovaatiokyvykkyyden taustatekijöiden erittely voidaan tehdä myös usealla eri tavalla esimerkiksi johtamisen ja organisaation, ihmisten ja taitojen, kulttuurin ja arvojen sekä prosessien ja toimintatapojen mukaan. (Skarzynski & Gibson 2008, s. 229–250) Esimerkiksi johdon innovaatiot voidaan edelleen jakaa kolmeen osa-alueeseen, joita ovat tieto, organisaatio ja inhimilliset tekijät (Martinez-Roman et al. 2011, s. 459–475). Inhimillisiin tekijöihin kuuluvat vuorostaan ihmiset ja vuorovaikutustaidot, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen omalta osaltaan. (Perdomo-Ortiz et al. 2006, s. 1170–1185)

Saunilan, Ukon ja Rantasen (2012, s. 3) tutkimuksessa on esitetty lyhyesti myös Paalasen, Kujansivun ja Parjasen (2009) näkemys, minkä mukaan taustatekijöiden jaottelu tehdään organisaatiorakenteiden ja kulttuurin, yksilön luovuuden ja innovatiivisuuden, johtamisen ja vuorovaikutuksen sekä ulkopuolisen tiedon hyödyntämisen suhteen. Innovaatiokyvykkyyteen vaikuttavien taustatekijöiden jako tapahtuu Ståhlen, Sotaraudan sekä Pöyhösen (2004, s. 67–100) mukaan fyysisen ympäristön, ihmisten ja suhteiden, päätöksenteko- ja valtajärjestelmien sekä mentaalisten mallien ja toimintakulttuurin välille. Viitala (2006, s. 102–106) vuorostaan näkee innovaatiokyvykkyyden heijastuvan osittain organisaation henkisestä pääomasta. Organisaation henkiseen pääomaan liittyvät henkilöstön osaaminen, sosiaalinen pääoma sekä psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi.

Innovaatiokyvykkyys on jaettu Saunilan ja Ukon (2011, s. 999–1001) tutkimusten pohjalta seitsemään taustalla vaikuttavaan tekijään, joissa korostuu pk-yritysten näkökulma. Tekijöitä ovat osallistuva johtaminen, ideointi- ja organisointirakenteet, työilmapiiri ja -hyvinvointi, osaamisen kehittäminen, uudistuminen ja siihen liittyvä uudistumiskyky, ulkopuolinen tieto sekä työntekijöiden aktiivisuus.

3.2.1 Osallistuva johtaminen

Osallistuva johtamiskulttuuri toimii johdon keinona motivoida ja helpottaa organisaatiota tuottamaan innovaatioita. Tämä voi sisältää organisaation toimintojen ohjausta ja lisäetuuksien tarjoamista. (Saunila & Ukko 2011, s. 999) Osallistuvaan johtamiseen sisältyy johdon suhtautuminen sekä aktiivisuus kehitys- ja innovaatiotoimintaan nähden. Tämä osa-alue pyrkii kuvaamaan innovaatiotoimintaan keskittyvän yrityskulttuurin sekä innovaatioiden syntymistä edesauttavan johtamiskulttuurin tasoa. (Saunila et al. 2012, s. 9) Markkula (2011, s. 68) esittää väitöskirjassaan DePreen (1990) näkemysten pohjalta osallistuvan johtamisen olevan yksi tehokkaimmista johtamistavoista, sillä se perustuu organisaatiossa vallitseviin arvoihin, työntekijöiden arvostamiseen sekä kunnioittamiseen. Osallistuvan johtamisen avulla myös saadaan ihmiset johtamaan itseään ja se lisää työntekijöiden voimavaroja.

Hersey & Blanchard (1990, s.101–121) täsmentävät osallistuvan johtamisen olevan reaaliaikaista ja siinä lähtökohtaisesti nähdään työntekijöiden haluavan työskennellä luovasti ja tehokkaasti yhdessä muiden ihmisten kanssa. Osallistuvan johtajan päätöksentekoa pyritään osittain helpottamaan delegoimisen avulla, jolloin saavutetaan myös laadultaan parempia päätöksiä, lisätään työntekijöiden motivaatiota sekä työtyytyväisyyttä ja parannetaan samalla työelämän laatua. Osallistuva johtaja pyrkii huomioimaan työelämän realiteetit samalla, kun jakaa työntekijöille haasteellisia tehtäviä. Lisäksi osallistuva johtaja vahvistaa työntekijöiden itsetuntoa ja auttaa heitä toimimaan oikein uusissa tilanteissa.

3.2.2 Ideointi- ja organisointirakenteet

Ideoinnin ja organisoinnin rakenteet perustuvat osittain siihen, miten tehtäviä on jaettu organisaation sisällä. Lisäksi organisaatiolla on oltava näkemys kehityksen suunnasta ja kyky kehittää sekä implementoida innovaatioita. Organisaation ideoinnin ja työtehtävien organisoinnin rakenteiden sovittaminen yhteen sujuvasti antaa mahdollisuuden menestyksekkääseen innovatiivisuuteen. (Saunila & Ukko

2011, s. 999–1000) Ideointi- ja organisointirakenteiden osa-alue sisältää tiedon keruuseen ja sen edelleen kehittämiseen sekä työtehtävien organisointiin tarvittavat systeemit ja rakenteet, jotta innovaatiokyvykkyyttä voidaan parantaa. (Saunila et al. 2012, s. 9)

3.2.3 Työilmapiiri ja hyvinvointi

Työilmapiiri ja hyvinvointi määrittävät omalta osaltaan innovatiivisuuden kehityssuunnan (Saunila & Ukko 2011, s. 1000). Työilmapiirin ja hyvinvoinnin osa-alue kuvaa innovaatioiden syntymiseen edellytettävää ilmapiiriä, missä korostuu esimerkiksi yhteistyön sujuvuus ja tasa-arvoisuus. Lisäksi työhyvinvoinnin tasoa voidaan pitää merkittävänä tekijänä innovatiivisuuden kannalta. (Saunila et al. 2012, s. 9)

Salojärven (2006, s. 49–58) mukaan fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi vaikuttavat osaltaan henkiseen pääomaan ja sitä kautta innovaatiokyvykkyyteen. Työpaikoissa hyvinvoinnin kannalta oleellisia tekijöitä ovat mm. osaaminen, työympäristö ja työyhteisö sekä terveys. Globaalin talouden tuomien haasteiden ja kilpailuedun saavuttamisen kannalta innovatiivisuuden merkitys korostuu entisestään, joten siihen vaikuttaviin tekijöihin, kuten hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden parantamiseen sekä osaamisen kehittämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota.

3.2.4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisellä on tärkeä merkitys innovaatiotoiminnan kehittämisen kannalta, mikä myös edistää uusien innovaatioiden ja ideoiden syntymistä (Saunila et al. 2012, s. 10). Osaamisen kehittäminen tapahtuu tavallisesti työntekijöiden koulutusta lisäämällä, mikä parantaa omalta osaltaan innovaatiokyvykkyyttä. (Saunila & Ukko 2011, s. 1001)

Jotta osaamista voidaan kehittää paremmin organisaatiossa, on hyvä määrittää siihen vaikuttavat tekijät. Henkilöstön osaamisen lähtökohtana on yksilöiden tiedon, taitojen sekä motivaation yhteisvaikutus, mikä korostuu saavutettuina tuloksina. Motivaation osuutta ei pidä vähätellä, vaikka yksilön tiedot ja taidot olisivatkin erinomaiset. Osaaminen ei välity optimaalisesti tekemiseen jos motivaation osuus on alhainen. Motivaatio heijastuu suoraan yksilön yhteisöön kuuluvuuden tunteesta ja hyvinvoinnista. (Viitala 2005, s. 115–119) Koko henkilöstön osaamiseen vaikuttavat Otalan (2003, s. 27–45) mukaan ensisijaisesti yksilöiden osaaminen, mihin kuuluvat esimerkiksi yksittäisten henkilöiden tiedot ja taidot, kokemukset, muodostetut verkostot sekä asenteet. Tämän lisäksi koko henkilöstön osaamiseen vaikuttavat organisaation kulttuuri ja ilmapiiri, organisaation verkostojen osaaminen sekä organisaation järjestelmät ja toimintatavat.

3.2.5 Uudistuminen ja uudistumiskyky

Uudistumiskykyyn ja siihen liittyviin taustatekijöihin perehdyttiin laajemmin jo toisessa luvussa. Seuraavaksi määritellään uudistuminen ja uudistumiskyky erityisesti innovaatiokyvykkyyden näkökulmasta. Uudistuminen edellyttää organisaatiolta kykyä oppia aikaisemmista kokemuksista ja samalla jatkuvasti kehittää uusia innovaatioita ja toimintoja opitun perusteella. (Saunila & Ukko 2011, s. 1001) Uudistuminen kuvaa organisaation uudistumiskykyä eli kykyä oppia kokemuksista ja taidon hyödyntää näitä kokemuksia päivittäisen toiminnan kehittämiseen sekä uusien innovaatioiden tuottamiseen. (Saunila et al. 2012, s. 10)

3.2.6 Ulkopuolinen tieto

Organisaation ulkopuolinen tieto mahdollistaa eri näkökulmien huomioimisen laajemmin. Tämä synnyttää vuorostaan uusia vaihtoehtoisia ideoita, joista pyritään valitsemaan keskeisimmät. (Burt 2004, s. 349–399) Ulkoisten verkostojen ja tiedon hyödyntäminen menestyksellisesti vaikuttaa osittain organisaation koko innovaatiokyvykkyyteen (Saunila & Ukko 2011, s. 1001).

Ulkopuolisen tiedon osa-alue keskittyy yrityksen ulkopuolisten verkostojen (asiakkaat, kilpailijat jne.) kautta hankittuihin tietoihin ja sen hyödyntämiseen. Tässä osa-alueessa korostuu organisaation työntekijöiden kannustaminen ja rutiininomaisuus ulkopuolisen tiedon hankinnassa sekä hyödyntämisessä. (Saunila et al. 2012, s.10)

Esimerkiksi organisaatiot, jotka hyödyntävät asiakassuhteitaan ja huomioivat asiakkailta saadun palautteen, voivat tämän ulkopuolisen tiedon pohjalta kehittää monipuolisemmin uusia toimintatapoja sekä toteuttaa uusia ideoita. Ulkopuolisen tiedon avulla pystytään tarjoamaan markkinoille paremmin uusia tuotteita ja palveluita, jolloin samalla parannetaan organisaation innovaatiokyvykkyyttä. (Panayides 2006, s. 466–483)

Ulkopuolisen tiedon hankintaan vaikuttaa näin ollen erityisesti sosiaalinen pääoma. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sosiaalisia verkostoja eli yksilöiden tai ryhmien välille syntyneitä suhteita. Sosiaalinen pääoma kuvastaa sosiaalisen verkostojen sisäistä vastavuoroisuutta ja luottamusta. Sosiaalisen pääoman katsotaan vaikuttavan ihmisten terveyteen. Aktiivisesti sosiaalisiin tapahtumiin osallistuvat ja luottamusta muihin tuntevat ihmiset kokevat olevansa yleisesti ottaen terveempiä, kuin harvemmin sosiaalisiin tapahtumiin osaa ottavat heikompaa luottamusta muihin tuntevat ihmiset. (THL 2014)

3.2.7 Työntekijöiden aktiivisuus

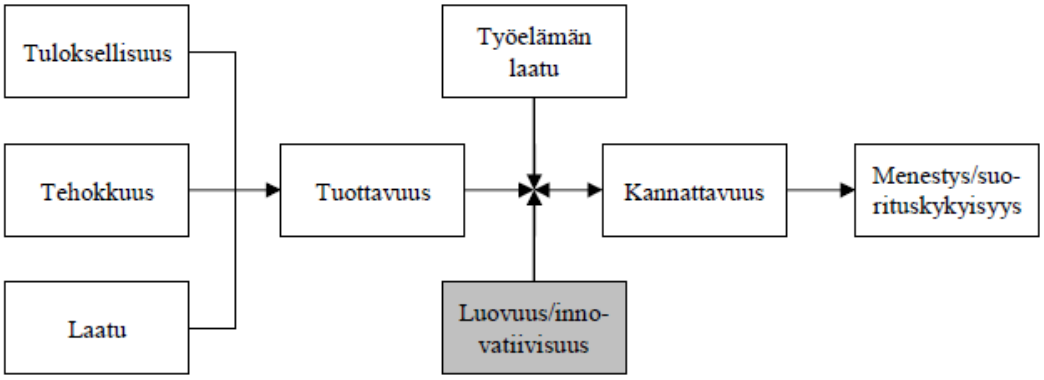
Työntekijöiden yksilöllisellä aktiivisuudella on olennainen rooli innovaatioiden kehittämisen kannalta (Saunila & Ukko 2011, s. 1001). Työntekijöiden aktiivisuus innovaatiotoiminnan edistämisen kannalta sekä motivaatio kehittää uusia ideoita ja innovaatioita heijastuvat suoraan koko yrityksen innovaatiokyvykkyyteen (Saunila et al. 2012, s. 10). Työntekijöiden aktiivisuutta ja samalla innovaatiokyvykkyyttä voidaan edistää esimerkiksi lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia organisaation sisällä, jolloin yksilö kokee pystyvänsä vaikuttamaan työnsä lopputulokseen paremmin. Vaikutusmahdollisuudet

organisaation sisällä lisäävät työntekijän tietoa, vastuuta, luovuutta sekä itsenäisyyttä. (Yang & Choi 2009, s. 289–301)

Työntekijöiden aktiivisuus korostuu erityisesti esimiesten kanssa käydyissä kehityskeskusteluissa. Työntekijä voi itse tehdä myös aloitteen kehityskeskustelun käymisestä. Esimiehen on annettava työntekijälle mahdollisuus tuottaa luovia ratkaisuja ja samalla pyrkiä tukemaan alaistaan. Molempien osapuolten motivaatiolla viedä asioita aktiivisesti eteenpäin on suuri merkitys onnistuneen kehityskeskustelun aikaansaamiseksi. (Aarnikoivu 2010, s. 132) Työntekijöiden sekä johtajien aktiivisella osallistumisella organisaatiota koskeviin toimintoihin on todettu olevan positiivinen vaikutus suoraan työelämän laatuun, mikä vuorostaan parantaa myös organisaation tehokkuutta. (Yukl 2006, s.81–113) Tavoitteena on parantaa innovatiivisuutta työntekijöiden keskuudessa, mihin yritetään vaikuttaa esimerkiksi lisäämällä yksilöiden luovaa ajattelua, hallittua riskinottoa sekä osittain uhkarohkeutta (Amabile 1997, s. 39–58).

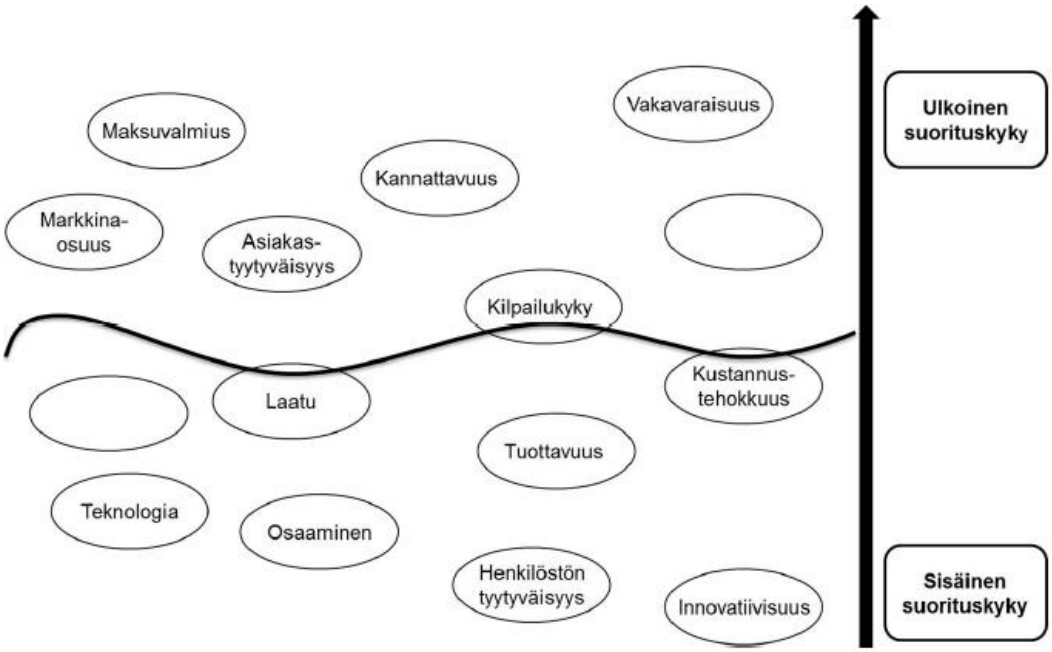
4 INNOVAATIOKYVYKKYYDEN MITTAAMINEN OSANA SUORITUSKYVYN JOHTAMISTA

Suorituskyvyn johtamisen tarkoituksena on ohjata organisaation toimintaa järjestelmien, menetelmien ja mittareiden avulla, jotta saavutetaan parempi suorituskyky. Suorituskyvyn johtamisen vaiheet koostuvat tiedon keräämisestä, suunnittelusta, arvioimisesta sekä palkitsemisesta. (Molleman & Timmerman 2003, s. 93–113) Suorituskyvyn osa-alueisiin kuuluvat tuloksellisuus, tehokkuus, laatu, kannattavuus, tuottavuus, työelämän laatu sekä innovatiivisuus. Kuva 4 havainnollistaa suorituskyvyn osa-alueiden välisiä vaikutussuhteita. (Sink 1985, s.41–46).



Kuva 4. Suorituskykyyn vaikuttavien osa-alueiden väliset yhteydet. (Sink 1985, s.64)

Toisen mallin mukaan (katso kuva 5) suorituskyvyn osa-alueet voidaan jakaa sisäiseen sekä ulkoiseen suorituskykyyn. Ulkoisen suorituskykyyn osa-alueita ovat vakavaraisuus, kannattavuus, maksuvalmius, markkinaosuus, asiakastyytyväisyys sekä kilpailukyky. Sisäisen suorituskyvyn osa-alueita edustavat teknologia, laatu, osaaminen, tuottavuus, henkilöstön tyytyväisyys, kustannustehokkuus sekä innovatiivisuus. (Rantanen et al. 2008, s 125)



Kuva 5. Suorituskyvyn osa-alueiden jako (Rantanen et al. 2008, s. 126)

4.1 Innovaatiokyvykkyyden mittaaminen

Yritysten innovaatiokyvykkyys heijastuu innovatiivisuuteen, mikä vaikuttaa suoraan omalta osaltaan kilpailukykyyn. Innovaatiokyvykkyys vaikuttaa näin ollen yrityksen suorituskykyyn ja siksi sitä tulisi mitata. (Saunila & Ukko 2012, s. 12–14) Innovaatiokyvykkyyttä ei voida suoraan todeta tai havaita, mikä luo omat haasteensa, kun kyseistä käsitettä halutaan mitata organisaatiossa (Tura et al. 2008, s. 733–744). Innovaatiokyvykkyyden mittaaminen on myös harvinaista organisaatioissa (Pekkola et al. 2008, s. 234). Mittaamisen tulee tapahtua epäsuorien subjektiivisten mittareiden avulla, jotta innovaatiokyvykkyys voidaan paremmin hahmottaa sen teoreettisen luonteensa vuoksi. (Tura et al. 2008, s. 733–744)

Innovaatiokyvykkyyden mittaamisessa oleellista on ottaa huomioon taustalla vaikuttavat taidot, taipumukset ja kyvyt, joilla innovaatioita tuotetaan. Reaaliaikaisen innovaatiokyvykkyyden mittaaminen ei näin ollen onnistu, sillä käsite suuntautuu tulevaisuuteen ja kuvaa lähinnä innovaatiokyvykkyyden

mahdollisuuksia. (Tura et al. 2008, s. 733–744) Mittaamalla innovaatiokyvykkyyden taustatekijöiden tilaa, voidaan paremmin vaikuttaa eri osa-alueiden kehitykseen ja parantaa samalla koko innovaatiokyvykkyyttä tulevaisuudessa. Innovaatiokyvykkyyden mittaaminen ja arviointi voi tapahtua hyödyntämällä esimerkiksi kysely- tai kartoitustyökalua. (Rantanen et al. 2008, s. 128–129) Aineettomien tekijöiden mittaamiseen tarvittava tieto saadaan kerättyä esimerkiksi toteuttamalla kyselyjä, ristiinarviointia, tarkkailuja sekä syvällisiä haastatteluita (Marr 2007, s. 172–178).

Yliherva (2006, s. 33) korostaa, että innovaatiokyvykkyyden edistämisen kannalta onkin tärkeintä tiedostaa kehityssuunnat. Yksittäiset mittarit ja mittaustulokset eivät siis vielä anna organisaatiolle riittävää kuvaa innovaatiokyvykkyydestä ja sen merkityksestä. Oleellista on tietää, mistä ollaan tulossa ja hahmottaa nykyhetken tilanne, jotta voidaan paremmin arvioida mihin suuntaan ollaan menossa. Yksittäisten mittareiden ja mittaustulosten merkitys kuitenkin korostuu, kun kehitystä haittaavia tekijöitä lähdetään kartoittamaan ja innovaatiokyvykkyyden mittaustulosta halutaan parantaa tulevaisuudessa. Eli verrataan keskenään organisaation aikaisempia mittaustuloksia nykyisiin, jotta voidaan osoittaa kehityssuunta paremmin ja samalla pohtia tukeeko tämä asetettuja tavoitteita.

Innovaatiokyvykkyyden tavoitteiden asettaminen tapahtuu samanaikaisesti, kun organisaation muita tavoitteita laaditaan. Näin voidaan paremmin seurata toteutettujen muutosten vaikutusta organisaation innovaatiokyvykkyyteen. (Yliherva 2004, s. 68–72) Innovaatiokyvykkyyden kehityksestä tulee myös raportoida organisaatiolle (Yliherva 2006, s. 33).

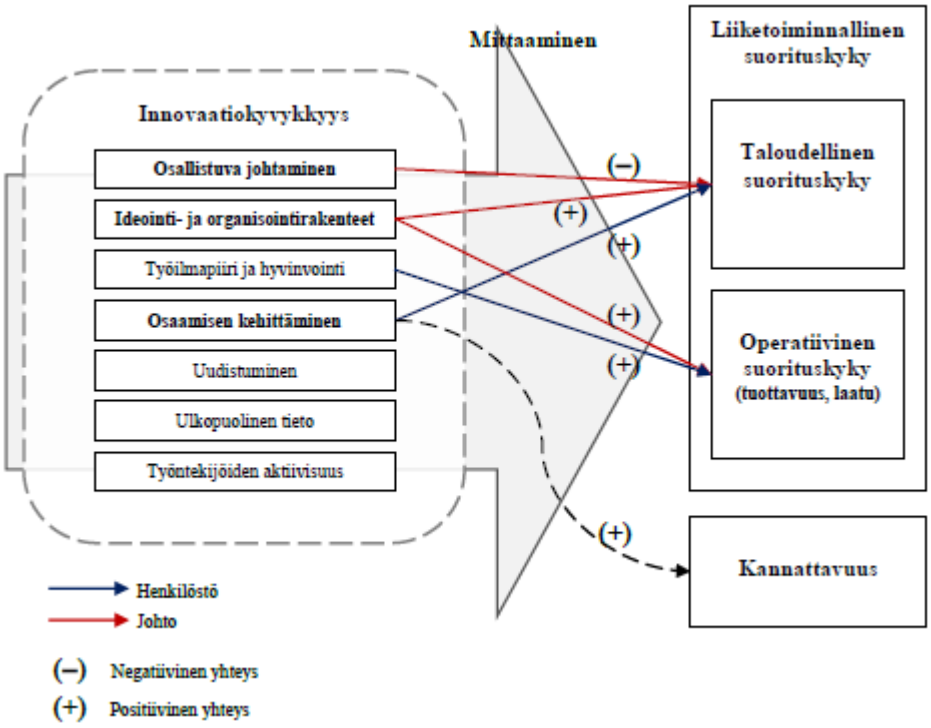
Saunilan et al. (2012, s. 12–14) tutkimusten pohjalta on havaittu, että innovaatiokyvykkyyden mittaaminen suomalaisissa pk-yrityksissä on heikolla tasolla yleisesti ottaen. Innovaatiokyvykkyyden mittaamisen on kuitenkin havaittu vaikuttavan erityisen positiivisesti innovaatiokyvykkyyden tasoon. Jos innovaatiokyvykkyyttä ei seurata tai mitata, niin sitä on hankala kehittää.

Mittaamisella voidaan keskittyä innovaatiokyvykkyyden eri osa-alueiden tilaan ja näin ollen pyrkiä kehittämään niitä, jolloin myös innovaatiokyvykkyyden taso pk-yrityksessä nousee samalla tulevaisuudessa. Suomalaisten pk-yritysten osalta mittaamisella on havaittu olevan merkittävin vaikutus ideointi- ja organisaatiorakenteisiin. Lisäksi innovaatiokyvykkyyden mittaamisella on havaittu myös olevan erityisen positiivinen vaikutus seuraaviin osa-alueisiin: uudistuminen, työilmapiiri ja hyvinvointi, osallistuva johtaminen sekä osaamisen kehittäminen. Ulkopuolisen tiedon hyödyntämiseen sekä työntekijöiden aktiivisuuteen nähdään mittaamisella myös olevan vaikutusta, tosin ei kuitenkaan niin merkittävästi kuin edellisiin osa-alueisiin.

4.2 Innovaatiokyvykkyyden vaikutus suorituskykyyn

Rantasen et al. mukaan (2008, s. 123) innovaatiokyvykkyys voidaan nähdä organisaation suorituskyvyn taustatekijänä. Saunila et al. (2012, s. 12–14) tutkimusten perusteella suomalaisten pk-yritysten kohdalla innovaatiokyvykkyydellä on todettu olevan vaikutusta koettuun kokonaissuorituskykyyn, kuten kuvasta 6 nähdään. Innovaatiokyvykkyyden kaikilla osa-alueilla ei kuitenkaan ole havaittu suoraa vaikutusta kokonaissuorituskykyyn. Tällaisia osa-alueita ovat työilmapiiri ja hyvinvointi, uudistuminen, ulkopuolinen tieto sekä työntekijöiden aktiivisuus. Ideointi- ja organisointirakenteilla sekä osaamisen kehittämisellä on nähty olevan positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn. Osallistuvan johtamisen on kuitenkin yleisesti ottaen nähty vaikuttavan pk-yrityksen suorituskykyyn negatiivisesti. Organisaatiossa toimivien henkilöiden asemasta riippuen innovaatiokyvykkyyden osa-alueiden on koettu vaikuttavan eri tavoin kokonaissuorituskykyyn. Esimerkiksi johdon näkökulmasta osallistuva johtaminen sekä ideointi- ja organisointirakenteet vaikuttavat eniten, kun vuorostaan henkilöstön näkökulmasta osaamisen kehittämisellä on tärkein vaikutus kokonaissuorituskykyyn.

Pk-yrityksen operatiiviseen suorituskykyyn on innovaatiokyvykkyyden eri osa-alueilla havaittu olevan vain osittaista vaikutusta. Johdon näkemyksen mukaan ideointi- ja organisointirakenteiden osa-alueilla on kuitenkin todettu olevan merkittävin vaikutus operatiiviseen suorituskykyyn, kun vuorostaan henkilöstön näkökulmasta työilmapiirin ja hyvinvoinnin merkitys on tärkein. Pk-yritysten osalta voidaan sanoa innovaatiokyvykkyyden osa-alueilla olevan samankaltainen vaikutus taloudelliseen suorituskykyyn kuin kokonaissuorituskykyyn. Eli erityisen positiivisesti vaikuttavina taustatekijöinä on koettu olevan osaamisen kehittäminen sekä ideointi- ja organisointirakenteet, kun vuorostaan osallistuvan johtamisen on todettu heikentävän taloudellista suorituskykyä. Innovaatiokyvykkyyden ja kannattavuuden välillä ei ole havaittu selkeää yhteyttä. (Saunila et al. 2012, s. 12–14) Rantasen et al. (2008, s. 127) tutkimusten mukaan innovaatiokyvykkyys on kuitenkin osa organisaation aineetonta pääomaa ja siten se on yhteydessä joko suoraan tai välillisesti yrityksen kannattavuuteen. Miten aineeton pääoma ja siten myös innovaatiokyvykkyys heijastuvat yrityksen kannattavuuteen, riippuvat siitä kuinka tehokkaasti näitä osataan hyödyntää organisaatiossa.



Kuva 6. Pk-yrityksen innovaatiokyvykkyyden vaikutus suorituskykyyn (Saunila et al. 2012, s. 14)

5 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Haastatteluissa on ollut mukana viisi yritystä eri toimialoilta Keski-Suomesta sekä Etelä-Suomesta. Haastatteluihin on kartoitettu yrityksiä, joissa innovatiivisuus korostuu eri tavoin palveluiden sekä tuotteiden tarjonnassa. Kunkin yrityksen kohdalla innovatiivisuus nähdään merkittävänä tekijänä kilpailuedun saavuttamisen kannalta ja siihen pyritään panostamaan yrityksestä ja toimialasta riippuen eri tavoin. Suurin osa kohdeyrityksistä sijoittuu eri teollisuuden aloille, joissa tuotannon ja tuotteiden merkitys korostuu erityisesti.

Haastattelussa mukana olleet yritykset ovat olleet erityisen yhteistyöhaluisia ja vastanneet hyvin avoimesti esitettyihin kysymyksiin. Haastatteluun osallistuneista yrityksistä kolmessa haastateltavana on ollut toimitusjohtaja ja kahdessa tuotekehityksen johtoon kuuluva henkilö. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yleisellä tasolla pk-yritysten uudistumiskyvyn ja innovaatiokyvykkyyden mittaamista, joten haastateltavina olleiden yritysten tarkempia tietoja ei tuoda esiin. Lisäksi haastatteluihin on otettu mukaan vertailun vuoksi myös yksi suuryritys.

Yleisen määritelmän mukaan pk-yrityksessä on työntekijöitä 10–249 ja liikevaihto yli 2 miljoonaa euroa, mutta enintään 50 miljoonaa euroa. Taseen loppusumma on yli 2 miljoonaa euroa, mutta enintään 43 miljoonaa euroa. Yrityksen tulee olla myös yleensä riippumaton eli se ei ole osa sidosyritystä tai omistusyhteysyritystä. (Europa 2007)

Kahden yrityksen kohdalla voidaan puhua pienistä yrityksistä, missä liikevaihto on yli 2 000 000€, mutta enintään 10 000 000€ ja työntekijöiden määrä on 10–49. Kaksi yritystä voidaan tässä tutkimuksessa luokitella keskisuuriksi yrityksiksi. Toinen yritys kuitenkin kuuluu osaksi laajempaa konsernia, jolla on toimintaa maailmanlaajuisesti. Haastattelun lopputuloksen kannalta tällä ei kuitenkaan nähty olevan vaikutusta, sillä haastattelussa asioita on tarkasteltu yritystasolla konsernitason sijaan. Suomessa toimivan yrityksen vuoden 2012 taloustietojen

mukaan sen liikevaihto oli yli 10 000 000€, mutta enintään 50 000 000€. Työntekijöiden määrä samana vuonna oli 50–249 välillä. Vuoden 2013 taloustietojen mukaan yritys on kuitenkin kasvanut jo näiden edellä mainittujen raja-arvojen ulkopuolelle. Toisen yrityksen kohdalla vuorostaan liikevaihto ylittää edellä mainitut raja-arvot reilusti, mutta työntekijöiden määrä sen sijaan pysyy 50–249 välillä. Tässä tutkimuksessa ei nähdä näillä raja-arvoista poikkeavilla tekijöillä olevan merkittävää vaikutusta tutkittaessa pk-yritysten uudistumiskyvyn ja innovaatiokyvykkyyden mittaamista. Tutkimukseen on haastateltu myös vertailun vuoksi yhtä selvästi suurempaa yritystä, joka toimii osana laajempaa konsernia ja se ylittää suuryrityksille asetetut raja-arvot kevyesti.

5.1 Haastattelurungon suunnittelu

Ennen haastattelurungon suunnittelua on tutustuttu syvällisesti aihealueen teoriaan. Tässä on pyritty huomioimaan erityisesti innovaatiokyvykkyyden ja osittain myös uudistumiskyvyn taustalla vaikuttavat tekijät. Teoria ei suoranaisesti anna vastauksia, miten todellisuudessa yritykset mittaavat innovaatiokyvykkyyttä tai siihen liittyvää uudistumiskykyä. Teoria kuitenkin luo pohjan niille taustatekijöille, joiden huomioiminen on erityisen tärkeää mitattaessa innovaatiokyvykkyyttä sekä uudistumiskykyä. Näin ollen haastattelurungon suunnittelussa on pyritty jaottelemaan kysymykset mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti teorian mukaisesti innovaatiokyvykkyyden seitsemään osa-alueeseen eli osallistuvaan johtamiseen, ideointi- ja organisointirakenteisiin, työilmapiiriin ja hyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen, uudistumiseen / uudistumiskykyyn, ulkopuoliseen tietoon sekä työntekijöiden aktiivisuuteen. Jotta haastateltavalla olisi selkeämpi kuva innovaatiokyvykkyyden osa-alueista ja niihin liittyvistä kysymyksistä, niin haastattelurungon tueksi on esitetty jokaisesta osa-alueesta lyhyt kuvaus ennen varsinaisia kysymyksiä.

Ennen haastattelurungon kysymysten laatimista on kuitenkin pohdittu tarkemmin tutkimusongelmaa ja siihen liittyviä kysymyksiä. Haastattelurungon suunnittelun tavoitteena on ollut saada kysymykset pohjautumaan teoriaan ja vastaamaan

tutkimusongelmaan. Kysymysten laatiminen on näin ollen keskittynyt erityisesti tutkimuksen päätavoitteeseen eli selventää, miten uudistumiskykyä ja innovaatiokyvykkyyttä mitataan pk-yrityksessä. Haastattelurungon suunnittelussa on huomioitu seuraavat tutkimuskysymykset:

- Millaisia mittareita pk-yrityksillä on jo käytössä?
- Millaisille mittareille pk-yrityksillä on tarvetta?
- Mitä asioita mittaamisessa tulisi ottaa huomioon?
- Miten uudistumiskyvyn ja innovaatiokyvykkyyden mittaustuloksia hyödynnetään pk-yrityksissä?

Vaikka tässä tutkimuksessa lähtökohtaisesti tarkastellaan pk-yrityksiä, niin se ei ole kuitenkaan vaikuttanut kysymysten muotoiluun erityisemmin, vaan haastattelurunko on ajateltu soveltuvan kaiken kokoisten yritysten käyttöön. Haastattelu on suunniteltu alkavan haastateltavan henkilön lyhyellä kerronnalla yrityksen toiminnasta. Tämä osittain siksi, että saadaan hahmotettua paremmin yrityksen toimiala ja millä tasolla liiketoimintaa harjoitetaan, mutta myös osittain halutaan tarjota haastateltavalle kevyempi aloitus haastatteluun. Haastattelurungossa on esitetty kaikkiin eri innovaatiokyvykkyyden osa-alueisiin liittyen kaksi kysymystä, joiden tavoitteena on selvittää, miten osa-alueita mitataan yrityksessä ja minkälaisilla mittareilla.

Jotta voidaan paremmin vielä vastata tutkimusongelmaan ja siihen liittyviin kysymyksiin on lopulliseen haastattelurunkoon esitetty lisäkysymyksiä. Näiden tarkoituksena on antaa tarkempi kuva, miten yritykset priorisoivat eri mittaustuloksia ja minkälaisia mittareita yritykset kokevat tarvitsevansa. Lisäkysymykset keskittyvät lopullisessa haastattelurungossa erityisesti siihen, miten mittaustuloksia hyödynnetään yrityksessä. Tässä ohjeistetaan haastateltavaa kuvaamaan miten henkilöstöä pyritään ohjaamaan oikeisiin asioihin, miten mittaustulokset heijastuvat oppimis- tai opettamisprosesseihin sekä tarkentamaan hyödynnetäänkö mittaustuloksia palkitsemisessa. Lisäksi kysymyksillä haetaan tarkennusta, miten mittaustulokset toimivat osana strategista johtamista ja

päätöksentekoa. Lopullinen haastattelurunko löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1.

5.2 Tutkimuksen toteuttaminen haastateltaviin yrityksiin

Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu haastatteluina viiteen eri toimialoilla eripuolilla Suomea kilpaileviin yrityksiin. Ajokilometrejä haastattelupaikoille mentäessä on kertynyt yhteensä vajaa 2000 kilometriä. Haastateltavat henkilöt ovat olleet yrityksen toimitusjohtajia tai tuotekehityksen johtajia, joiden kanssa on etukäteen sovittu haastattelun ajankohta ja aihepiiri. Haastatteluajankohdat ovat sijoittuneet eri päiville johtuen yritysten kiireisistä aikatauluista. Haastattelut ovat olleet neljän yrityksen kohdalla yksilöhaastatteluita. Yhden yrityksen kohdalla voidaan puhua ryhmähaastattelusta, sillä haastatteluun on osallistunut myös toinenkin johtoryhmään kuuluva henkilö.

Haastateltaville henkilöille on lähetetty etukäteen haastattelurunko, mihin he ovat voineet halutessaan tutustua ennen haastattelua. Viidestä haastattelusta vain yksi haastateltava oli kuitenkin tutustunut haastattelurunkoon ennen haastattelua. Tällä ei havaittu olevan suurta merkitystä haastatteluiden lopputulokseen nähden, ainoastaan haastatteluajat saattoivat venyä pidemmiksi, kun asioita lähdettiin haastattelutilanteessa laajemman taustatiedon kautta pohtimaan. Varsinaiseen haastatteluun käytetyt ajat vaihtelivat 30 – 40 minuutin välillä. Muutamassa yrityksessä oli järjestetty kattava yritysesittely ennen varsinaista haastattelutilannetta. Haastattelut toteutettiin 5.6.2014- 16.6.2014 välisenä aikana.

5.3 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto koostuu viiteen yritykseen tehdyistä haastatteluista, jotka pohjautuvat aiemmin esitettyyn haastattelurunkoon. Jokaisesta haastattelusta löytyy alkuperäiset äänitallenteet, mutta tässä työssä esitetty kirjallinen tutkimusaineisto rajaa kuitenkin osan aineistosta pois. Näin on pyritty keskittymään paremmin tutkimuksen aihepiiriin sekä vältetty yritysten

nimeäminen tai tunnistaminen. Lisäksi tässä työssä esitetty kirjallinen tutkimusaineisto on muokattu selkeämmin luettavaan muotoon, samalla kuitenkin säilyttäen sisällön merkityksen alkuperäiseen materiaalin nähden samana.

Tutkimusaineistossa yrityksistä käytetään nimiä A, B, C, D ja E. Yritykset A ja B edustavat pieniä yrityksiä, C ja D edustavat keskisuuria yrityksiä, lisäksi E edustaa suurta yritystä. Tutkimusaineistossa esitetään kunkin yrityksen vastaukset haastattelurungon kysymyksiin peräkkäin tiivistetyssä muodossa, jotta selkeys ja vertailtavuus säilyisivät mahdollisimman hyvin.

Osallistuvaan johtamiseen liittyvä mittaaminen kohdeyrityksissä

Seuraavaksi käydään läpi haastateltujen kohdeyritysten tiivistetyt vastaukset osallistuvaan johtamiseen liittyen. Seuraava kysymys on esitetty jokaiselle kohdeyritykselle, lopussa kuvasta 7 näkyy yhteenveto käytetyistä mittareista:

Miten yrityksen johdon osallistumista kehitystyöhön mitataan tai arvioidaan?

Yritys A:
Johdon osallistumista kehitystyöhön ei mitata tässä yrityksessä. Korkeintaan seurataan, miten pitkää päivää yrityksen johto tekee, mutta silloin ei tarkemmin huomioida kehitystyöhön kuluvaa aikaa.

Yritys B:
Johdon osallistumista tuotekehityksen johtamiseen ja innovaatiotoimintaan on lisätty. Esimerkiksi tuotestrategiatasolla, kun päätetään millä tuotteilla mennään eteenpäin. Myös tuotekehityksen johtamiseen yritysjohto osallistuu tuotekehityspäällikön ohella voimakkaasti. Tällä hetkellä tätä osa-aluetta ei mitata suoranaisesti, mutta yleisesti on koettu yrityksen johdon vahvan osallistumisen kehitystyöhön erityisen positiivisena asiana. Yrityksessä on otettu käyttöön laatujärjestelmä, missä mittarit ovat käytössä. Mittarit eivät kuitenkaan

suoranaisesti mittaa johdon osallistumista kehitystyöhön, mutta tukevat sitä. Johdon kanssa asetetaan läpimenoajat, budjettiseuraaminen ja aikataulun seuranta, jotta voidaan ajoittaa uusien tuotteiden lanseeraus esimerkiksi messuille.

Yritys C:

Tässä yrityksessä johdon osallistumista kehitystyöhön ei arvioida tai mitata. Johto pyrkii olemaan mukana kehitystyössä myönteisellä suhtautumisella asiaan.

Yritys D:

Yrityksessä järjestetään säännölliset johtoryhmän kokoukset, missä käydään läpi eri projekteja. Kaikki projektit löytyvät yrityksen omasta projektijärjestelmästä, mistä näiden projektien edistymistä voidaan seurata. Johto on mukana näissä projekteissa eri rooleissa, mutta yleensä johtavissa rooleissa, joko projektin omistajana tai muuten vetäjänä. Järjestelmässä on tarkastusportit ja päätöksentekoportit, mistä voidaan seurata miten projekti on edistynyt. Kun tavoitteisiin on päästy, niin jatketaan projektia. Mikäli tavoitteisiin ei ole päästy, niin tehdään muita toimenpiteitä. Projekteissa seurataan taloudellisia tunnuslukuja, kuten liikevaihtoa, käyttökatetta ja myyntikatetta. Lisäksi seurataan aikatauluja ja kustannuksia, kuten kiinteitä kuluja ja investointien määrää. Myös resurssien käyttöä sekä tavoitteiksi asetettujen vaikutusten ja tulosten saavuttamisastetta seurataan. Toteutuneita tunnuslukuja vertaamalla budjetoituihin tunnuslukuihin voidaan tarkastella, miten on saavutettu projekteille asetetut tavoitteet.

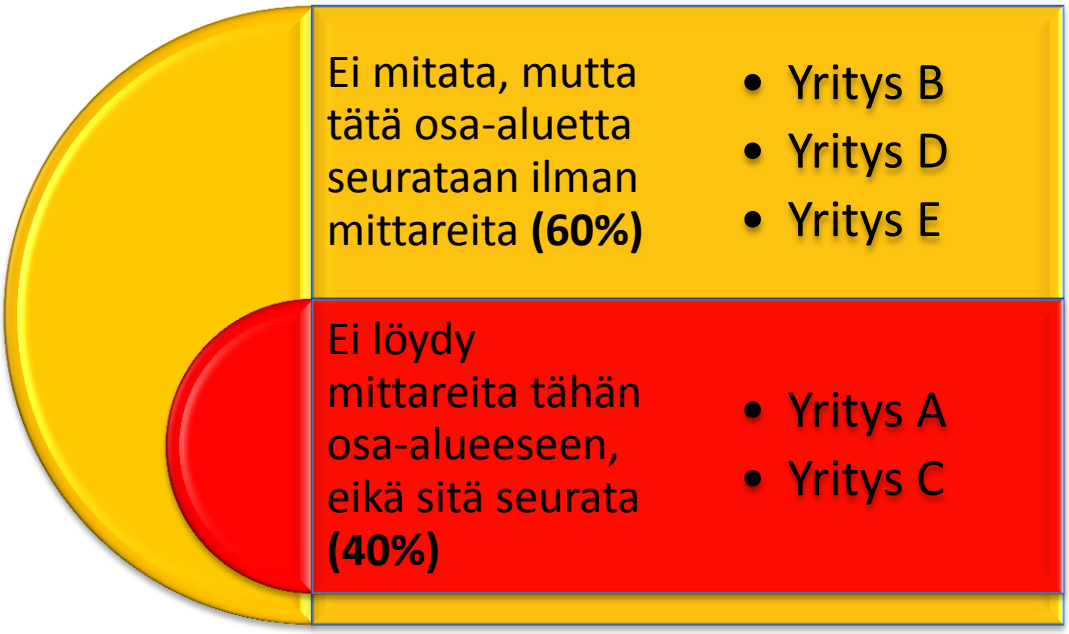
Yritys E:

Tässä yrityksessä ei ole systemaattista prosessia, mikä seuraisi johdon osallistumista kehitystyöhön. Johto kuitenkin tukee ja tuo uusia liiketoimintoja, joita pyritään kehittämään. Esimerkiksi uusiutuvan energian käyttöä johto pyrkii erityisesti tukemaan. Energiatehokkuus on ajava voima, missä aina ennen kehityshankkeen käynnistämistä mietitään, onko energiatehokkuudella edistävä merkitys hankkeelle. Esimerkiksi pohditaan säästääkö jokin menetelmä energiaa, voidaanko siinä käyttää uusiutuvaa energiaa. Lisäksi voidaan miettiä säästetäänkö

polttoaineissa, jos käytetään jotain tiettyä konetta tai laitetta. Joitain tapauksia on ilmennyt, joissa arvioidaan menetelmien olleen mahdollisesti hyödyllisiä, mutta todetaan, ettei esimerkiksi energiatehokkuudella ole mitään tekemistä asian kanssa. Tällöin tulee johdon osalta valinnanpaikka, jolloin tarkastellaan asiaa pidemmältä aikaväliltä elinvoimaisempien tekijöiden kautta.

Kuva 7. Yhteenveto kohdeyritysten käyttämistä mittareista osallistuvan johtamisen mittaamisessa

Kuvassa 8 on esitetty kootusti, miten haastatellut kohdeyritykset seuraavat innovaatiokyvykkyyden näkökulmasta osallistuvaa johtamista. Kaikista viidestä yrityksestä ei yksikään mittaa suoraan yrityksen johdon osallistumista kehitystyöhön (0 %), eikä siihen sopivia mittareita ole valmiina (0 %). Viidestä yrityksestä kolmessa (60 %) yrityksen johdon osallistumista kehitystyöhön seurataan yleisellä tasolla, joten sitä ei mitata erikseen. Kahden yrityksen osalta (40 %) johdon osallistumista kehitystyöhön ei seurata tai mitata millään tavalla.



Kuva 8. Johdon kehitystyöhön osallistumisen seuraaminen kohdeyrityksissä

Ideointi- ja organisointirakenteisiin liittyvä mittaaminen kohdeyrityksissä

Seuraavaksi käydään läpi haastateltujen kohdeyritysten tiivistetyt vastaukset ideointi- ja organisointirakenteisiin liittyen. Seuraava kysymys on esitetty jokaiselle kohdeyritykselle, lopussa kuvasta 9 löytyy yhteenveto käytetyistä mittareista:

Miten työntekijöiden kehitysehdotuksia / ideoita mitataan tai arvioidaan?

Yritys A:

Yrityksestä ei löydy varsinaisia mittareita tähän. Työntekijöiden kehitysehdotuksia kuunnellaan ja tarkastellaan sekä niihin suhtaudutaan avoimin mielin. Mittaamiseen ei ole resursseja. Suunnittelijoiden toimesta tulevat pääosin kaikki kehitysideat.

Yritys B:

Työntekijöiden kanssa kokoonnutaan säännöllisesti tietyllä porukalla, johon kuuluu yleensä myynnin puolelta asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt, tuotekehityksestä vähintään tuotekehityspäällikkö, myyntijohtaja, toimitusjohtaja sekä mahdollisesti muita työntekijöitä tilapäisesti. Tällä porukalla pohditaan asiakastarvetietoutta, mitä kentältä tulee. Mietitään, millä tuotteilla voidaan ratkaista asiakkaiden ongelmat sekä arvioidaan tuotekehityspotentiaaleja, mitkä voidaan ottaa käyttöön. Nämä priorisoidaan ensin yksilötasolla toisistaan tietämättä ja sitten yhteisesti tarkasteltuna. Tämän jälkeen pisteytetään vaihtoehdot ja laitetaan ne prioriteettijärjestykseen. Jos tulos vaikuttaa hyvältä ryhdytään toimenpiteisiin ja kaikki pyrkii sitoutumaan tähän mukaan. Mittaaminen on näppituntuman ja arvioinnin varassa. Myöhemmin voidaan nähdä millainen menestystuote saatu aikaiseksi ja tämän perusteella voidaan mitata miten on onnistuttu priorisoinnissa ja arvioinnissa. Yrityksessä on ollut aikaisemmin ohjelmisto, mihin kerättiin ideoita. Siinä eri näkökulmien kautta on pisteytetty tuotekehitysideoita, mitkä vuorostaan on priorisoitu järjestykseen. Näkökulmia ovat olleet esimerkiksi markkinat, investoinnit ja resurssit, jotka saivat eri painoarvon sen mukaan, miten yritys koki ne tärkeiksi toiminnan kannalta. Ideoita tuli valtava määrä, joten yrityksen kapasiteetti ei riittänyt vastaanottamaan ja käsittelemään kaikkia ideoita perusteellisesti. Ohjelmiston käytöstä on luovuttu, sillä se sitoo liikaa resursseja, mikä heijastuu suoraan kannattavuuteen.

Yritys C:

Tässä yrityksessä seurataan kehitysehdotuksia ja miten niitä viedään eteenpäin. Kehitysehdotuksia pyritään myös tarkasti arvioimaan.

Yritys D:

Yrityksessä on käytössä keksintöpolitiikka, missä toimii oma raati, mikä koostuu eri alojen ihmisistä eri maista. Kaikki raatiin kuuluvat henkilöt ovat yrityksen omaa henkilökuntaa ja siihen kuuluu viisi jäsentä. Raati tekee työntekijöiden keksinnöistä ja aloitteista lopulliset päätökset, arvioimalla näiden käytettävyyttä,

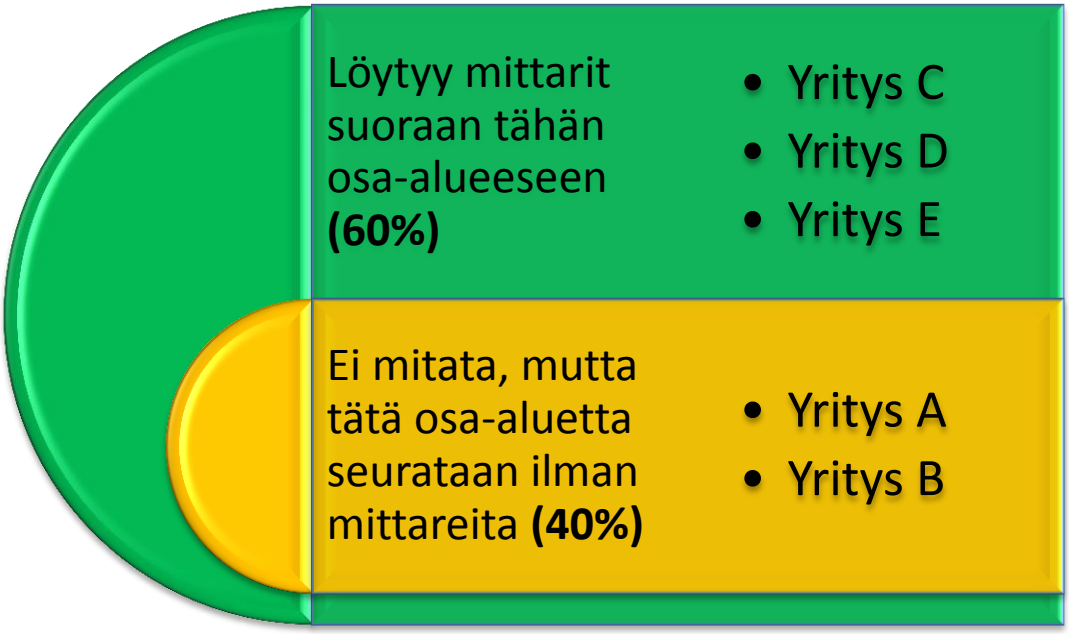
hyödyllisyyttä ja hyvyyttä. Jos idea koetaan hyväksi, niin työntekijä saa aloitepalkkion. Jos idea todetaan erinomaiseksi, niin keksinnölle haetaan patenttia. Ideoita on kuitenkin vaikea luokitella. Tässä voidaan nähdä epäkohtana kuitenkin järjestelmän keskittyminen yksilöön, mikä ei ota huomioon ryhmän tai tiimin työtä. Järjestelmä ei kannusta myöskään ryhmätyöhön eli tässä nähdään puutteita.

Yritys E:

Yrityksessä tehdään tilastoja ja kerätään tuloksia työntekijöiden kehitysehdotuksista. Tähän on oma työkalu olemassa, jonka avulla kuka tahansa voi syöttää sinne ideoita, mitä arvioidaan. Lisäksi löytyy myös aloitejärjestelmä, missä kuka tahansa voi tehdä aloitteen. Jos aloitteen pohjalta syntyy selviä säästöjä, niin niistä maksetaan palkkioita, jotka voivat olla suuriakin onnistuessaan. Liiketoimintamallin pitää pystyä osittamaan, että se tuottaa ennen kuin se voidaan hyväksyä. Tämä rajoittaa osittain ideoiden eteenpäinviemistä. Aloitteet voivat olla esimerkiksi prosessien parannusehdotuksia, minkä johdosta voidaan saavuttaa säästöjä. Myös erilaisia tuoteratkaisuja on mahdollista esittää aloitteiden muodossa.

Kuva 9. Yhteenveto kohdeyritysten käyttämistä mittareista ideointi- ja organisointirakenteiden mittaamisessa

Kuvassa 10 näkyy kokonaisuudessaan, miten haastatellut kohdeyritykset mittaavat tai seuraavat innovaatiokyvykkyyden näkökulmasta ideointi- ja organisointirakenteita. Kaikista viidestä yrityksestä kolme mittaa suoraan työntekijöiden kehitysideoita (60 %). Yhdenkään yrityksen kohdalla ei esiinny osa-alueeseen liittyvää epäsuoraa mittausta (0 %). Viidestä yrityksestä kahdessa (40 %) työntekijöiden kehitysideoita seurataan yleisellä tasolla, joten sitä ei mitata erikseen. Haastateltujen yritysten kohdalla ei löytynyt yhtään (0 %) yritystä, jossa ei seurata tai mitata osa-aluetta millään tavalla.



Kuva 10. Työntekijöiden kehitysehdotuksien arviointi kohdeyrityksissä

Työilmapiiriin ja hyvinvointiin liittyvä mittaaminen kohdeyrityksissä

Seuraavaksi käydään läpi haastateltujen kohdeyritysten tiivistetyt vastaukset työilmapiiriin ja hyvinvointiin liittyen. Seuraava kysymys on esitetty jokaiselle kohdeyritykselle, lopussa kuvassa 11 kootaan yhteenveto käytetyistä mittareista:

Miten työilmapiiriä ja työhyvinvointia mitataan tai arvioidaan?

Yritys A:

Vuosittain työterveydenhuollon järjestäjän kanssa käydään läpi työntekijöiden sairauslomapäivät ja lääkärikäynnit. Seurataan kuinka moni työntekijöistä (%) on sairauslomalla per työvuosi. Näitä % -lukuja verrataan toimialakohtaisesti liiton tilastollisiin keskiarvoihin.

Yritys B:

Yrityksessä on panostettu tähän kovasti. Kyselytutkimus toteutetaan säännöllisesti työhyvinvointiin ja -ilmapiiriin liittyen, analysoidaan tulokset ja julkaistaan kaikille. Kehitystä pyritään seuraamaan ja se kuuluu yrityksen laatujärjestelmään. Kyselyt tehdään vähintään kerran vuodessa.

Yritys C:

Työilmapiiriä ja työhyvinvointia on seurattu yrityksessä vuosikymmeniä. Mittaaminen on vuosittaista, jolloin seurataan esimerkiksi ollaanko yrityksessä avoimia uusille ajatuksille, vaikka koko henkilökunnalle suunnatun kehitysohjelman suhteen. Mittaaminen tapahtuu kyselytutkimuksen avulla.

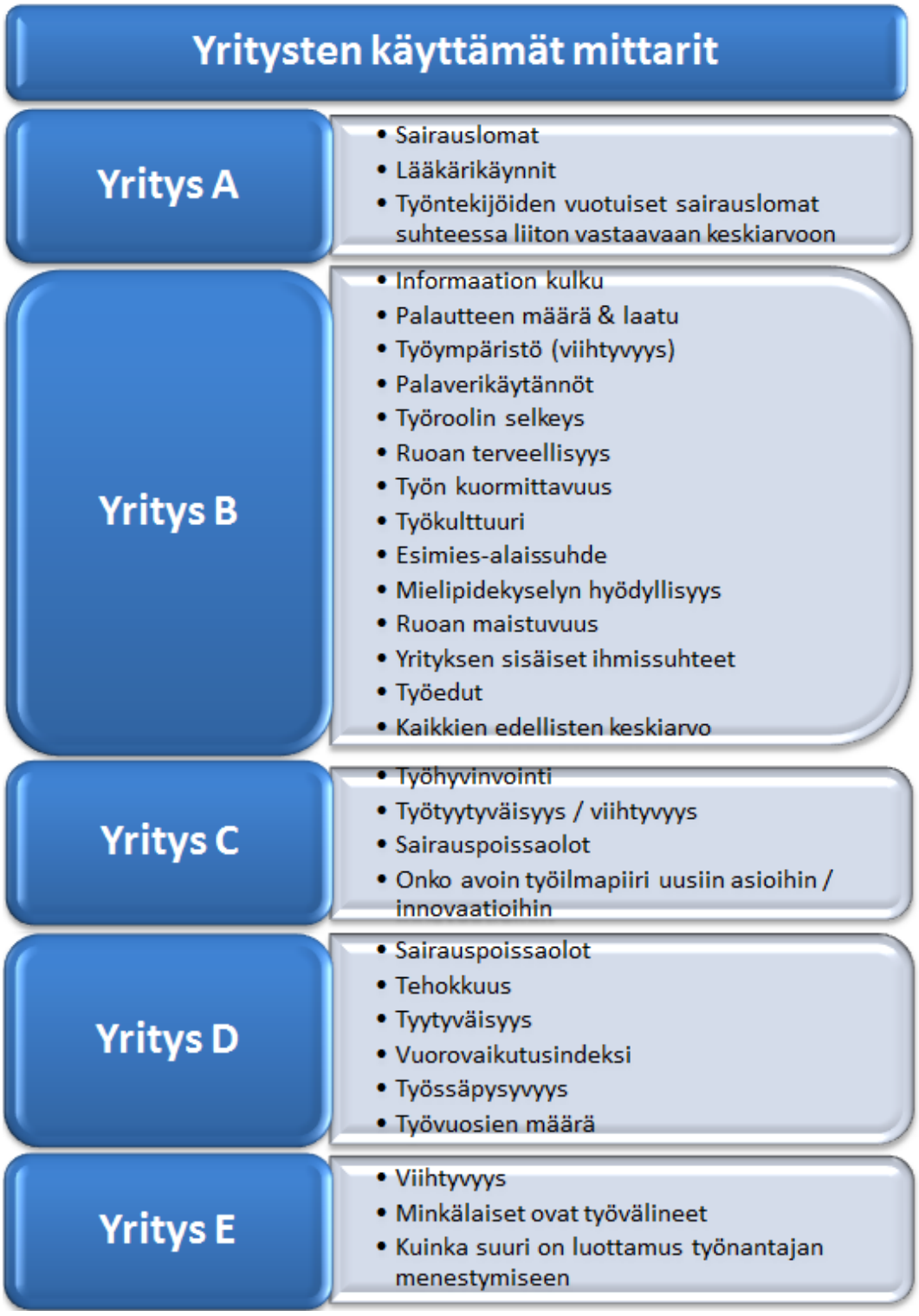
Yritys D:

Yrityksen työilmapiiri ja työhyvinvointi pyritään kartoittamaan työilmapiirikyselyiden avulla, eli tehdään työyhteisöprofiili. Tämä sisältää palautejärjestelmän, jossa työntekijöillä on mahdollisuus antaa palautetta. Profiilikysely tehdään joka toinen vuosi työntekijöille ja toimihenkilöille noin kerran vuodessa.

Yritys E:

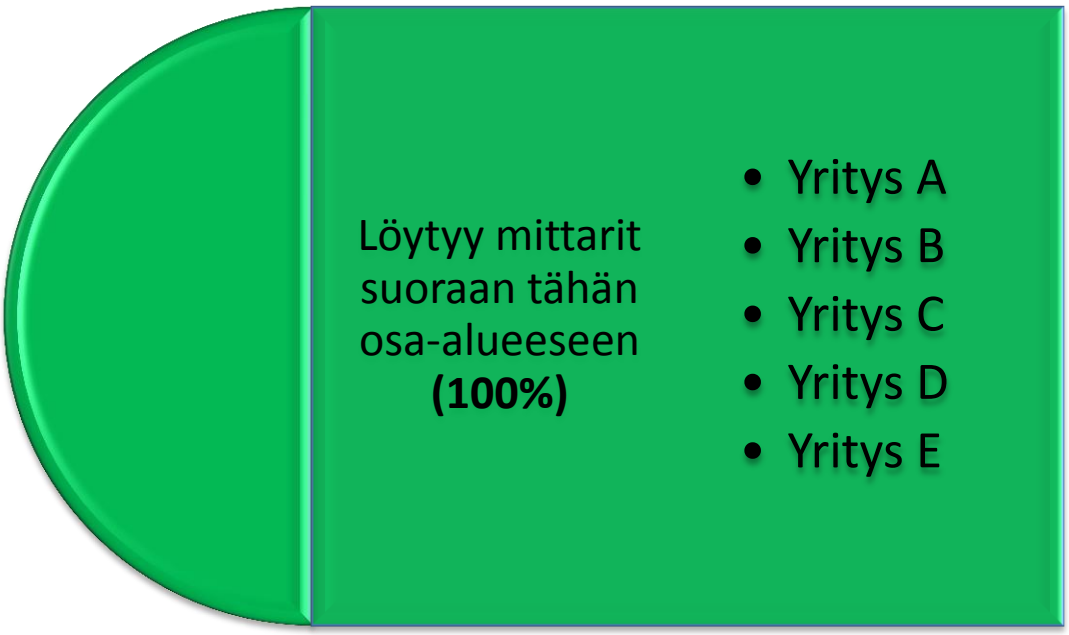
Yrityksessä tehdään säännöllinen työilmapiirikysely, missä vastausprosentti on ollut yleensä hyvä. Työilmapiirikyselyistä täytyy saada kuitenkin riittävän suuri otos, jotta asiat nousevat pinnalle. Kyselyiden pohjalta tehdään perusteelliset analyysit. Esimiehet voivat hakea omalta osastoltaan vastaukset, mitkä käsitellään osastopalaverissa ja käydään läpi. Pohditaan myös, miten mittaustulokset ovat

muuttuneet esimerkiksi vuosien kuluessa ja mietitään syitä, jotka ovat vaikuttaneet tuloksiin positiivisesti tai negatiivisesti.



Kuva 11. Yhteenveto kohdeyritysten käyttämistä mittareista työilmapiirin ja hyvinvoinnin mittaamisessa

Kuvassa 12 on esitetty kootusti, miten haastatellut kohdeyritykset mittaavat innovaatiokyvykkyyden näkökulmasta työilmapiiriä ja -hyvinvointia. Kuvasta näkee, että kaikki viisi (100 %) kohdeyritystä mittaavat suoraan eri mittareiden avulla työilmapiiriä ja työhyvinvointia.



Kuva 12. Työilmapiiriä ja hyvinvointia mitataan ja seurataan aktiivisesti kaikissa kohdeyrityksissä

Osaamisen kehittämiseen liittyvä mittaaminen kohdeyrityksissä

Seuraavaksi käydään läpi haastateltujen kohdeyritysten tiivistetyt vastaukset osaamisen kehittämiseen liittyen. Seuraava kysymys on esitetty jokaiselle kohdeyritykselle, lopussa löytyy yhteenveto (katso kuva 13) käytetyistä mittareista:

Miten työntekijöiden osaamisen kehittymistä mitataan tai arvioidaan?

Yritys A:

Työntekijöiden osaamisen kehittymistä ei erikseen mitata, mutta sitä voidaan arvioida työn lopputuloksen kautta tietyn ajan kuluessa. Näin pyritään

työntekijöitä ohjaamaan oikeisiin työtehtäviin, joissa heidän vahvuutensa parhaiten korostuvat.

Yritys B:

Työntekijöiden työtehtäviä on monipuolistettu ja esimerkiksi jokaiselle kokoonpanon henkilölle löytyy taulukko, missä näkyy, mitä kokoonpanotyötä kukin osaa tehdä. Näin voidaan seurata kokoonpanotyöntekijöiden kehitystä. Myynnissä ja tuotekehityksessä henkilökuntaa koulutetaan, mutta sitä ei suoranaisesti mitata, seurataan kuitenkin. Tiedetään, mitä kukin työntekijä hallitsee, esimerkiksi eri ohjelmistojen käytön suhteen.

Yritys C:

Yrityksessä on tiedossa työntekijöiden koulutustaustat ja mahdollisesti tehdään osaamistarvekartoitus uusien asioiden kohdalla, jolloin katsotaan tarvitaanko uutta osaamista yhtiössä. Tarpeen mukaan hankitaan uutta osaamista. Yksilötasolla näiden asioiden seuraaminen tapahtuu kehityskeskusteluissa vuosittain, kun taas yhtiötasolla tai työryhmätasolla käsitellään asioita laajempana kokonaisuutena. Näissä tilaisuuksissa haetaan niitä asioita, joissa tarvitaan osaamista ja tähän pyritään vastaamaan koulutuksen avulla osittain. Osaamista pyritään kehittämään, kun hankitaan uusia työkaluja ja opetellaan uusia työmenetelmiä. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen ei tarkoita vain vanhojen kaavojen noudattamista, vaan heiltä voidaan poimia uusia ideoita vastavuoroisesti. Tähän osa-alueeseen kuuluvat esimerkiksi turvallisuuskulttuurin sisäistäminen sekä tietojärjestelmien kehittäminen.

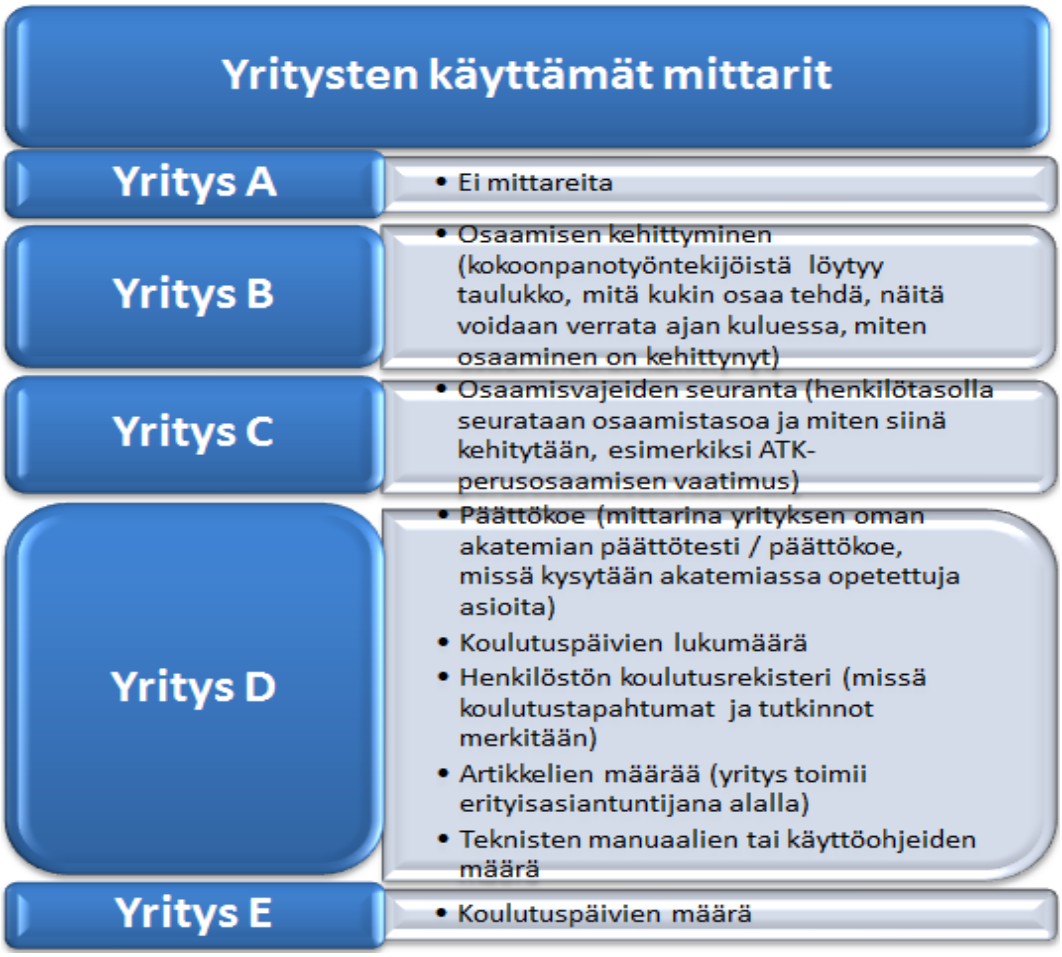
Yritys D:

Yrityksestä löytyy erilaisia sisäisiä koulutusjärjestelmiä, mutta tarjolla on myös ulkoista koulutusta. Yrityksessä järjestetään säännölliset tuotekehityksen infotilaisuudet sekä netin kautta voidaan käydä palavereita. Tuotekehitys kouluttaa tuotepäällikköorganisaatiota ja tuotepäällikköorganisaatio kouluttaa edelleen muita. Tarvittaessa tuotepäällikköorganisaatio voi kouluttaa myös

tuotekehitystä. Kaikille yrityksen työntekijöille on olemassa akatemiajärjestelmä, minkä avulla voidaan järjestää täsmäkoulutusta tarpeen mukaan.

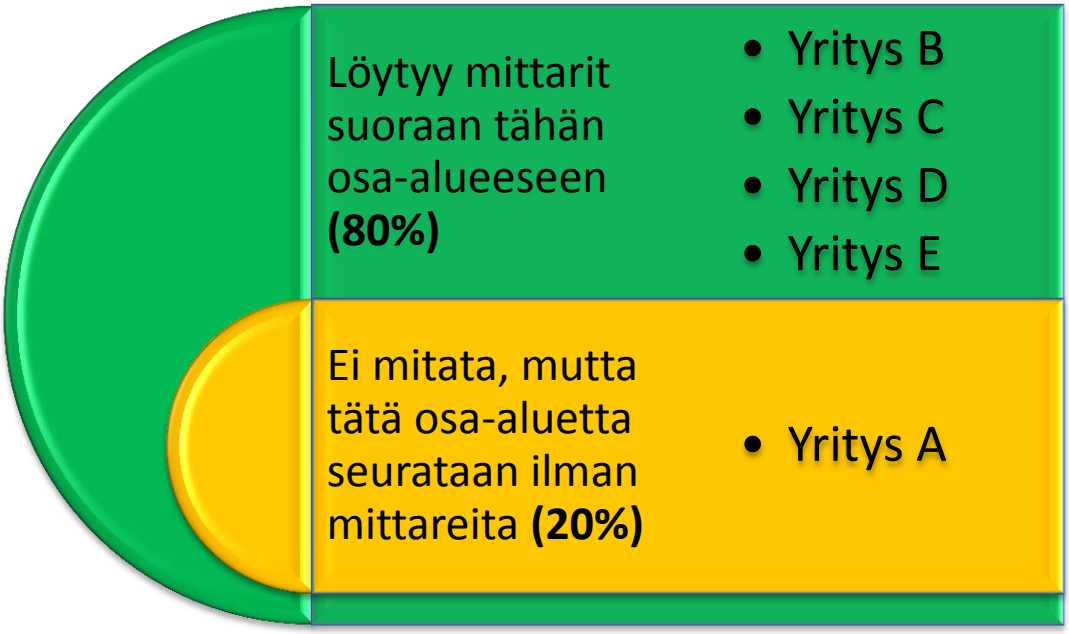
Yritys E:

Ylemmille toimihenkilöille sekä teollisuustoimihenkilöille on järjestetty kehityskeskusteluja, missä voidaan esittää mahdollinen koulutustarve. Esimerkiksi voidaan järjestää tilastomatematiikan koulutusta, kielikoulutusta tai ammatillista koulutusta. Arvioinnissa käydään läpi, mistä koulutusta löytyy ja mitkä ovat sen kustannukset. Tämä on räätälöity yksilötasolle, mutta työntekijäosastolle on olemassa enimmäkseen massakoulutusta, kuten esimerkiksi työsuojelukoulutusta ja turvallisuuskoulutusta. Luottamusmiehet tarkkailevat erityisesti koulutuspäivämääriä ja koulutuksen järjestymistä sekä sen saatavuutta. Yrityksessä järjestetään myös esimiesvalmennuksia.



Kuva 13. Yhteenveto kohdeyritysten käyttämistä mittareista osaamisen kehittämisen mittaamisessa

Kuvassa 14 on esitetty kootusti, miten haastatellut kohdeyritykset mittaavat tai seuraavat innovaatiokyvykkyyden näkökulmasta osaamisen kehittämistä. Kaikista viidestä yrityksestä neljä mittaa suoraan työntekijöiden osaamisen kehittymistä (80 %). Yhdenkään yrityksen kohdalla ei esiinny osa-alueeseen liittyvää epäsuoraa mittausta (0 %). Viidestä yrityksestä yhdessä (20 %) työntekijöiden osaamisen kehittymistä seurataan yleisellä tasolla, mutta sitä ei mitata erikseen. Haastateltujen yritysten kohdalla ei löytynyt yhtään (0 %) yritystä, jossa ei seurata tai mitata osa-aluetta millään tavalla.



Kuva 14. Työntekijöiden osaamisen kehittymisen mittaaminen ja arviointi kohdeyrityksissä

Uudistumiseen ja uudistumiskykyyn liittyvä mittaaminen kohdeyrityksissä

Seuraavaksi käydään läpi haastateltujen kohdeyritysten tiivistetyt vastaukset uudistumiseen ja uudistumiskykyyn liittyen. Seuraava kysymys on esitetty jokaiselle kohdeyritykselle, lopussa on esitetty kuvassa 15 yhteenveto käytetyistä mittareista:

Miten uusien toimintatapojen kehittämistä mitataan tai seurataan?

Yritys A:

Oppimista ja kehittymistä tapahtuu yrityksessä jatkuvasti, mutta sitä ei varsinaisesti mitata. Kuitenkin pyritään seuraamaan, miltä työnjälki näyttää, miten tietyt asiat on hoidettu tai miten eri työt menevät tietyiltä ihmisiltä läpi. Jokaisella työntekijällä on oma työnkuvansa. Työntekijä joka hoitaa tietynlaiset työnsä nopeammin ja laadukkaammin, pyritään ohjaamaan juuri hänelle sopiviin työtehtäviin.

Yritys B:

Tämä yritys on uudistunut viimeisen 15 vuoden aikana kovasti. Mittaaminen on tapahtunut taloudellisten mittareiden avulla. Osaamismatriisia käytetään insinööreistä ja toimihenkilöistä, missä näkyy kunkin osaaminen, jolloin voidaan havaita uusien työntekijöiden tuovan uutta osaamista, mikä heijastuu myös koko yrityksen toimintaan omalta osaltaan.

Yritys C:

Toimintatapojen kehittäminen lähtee liikkeelle aluksi tarpeesta. Tähän liittyen tehdään suunnitelma, jota sitten seurataan vuosittain ja tarkastellaan päästäänkö tavoitteisiin. Eli suunnitelmien ja tavoitteiden kautta pyritään seuraamaan, miten toimintatapojen kehitys on edennyt ja onko päästy asetettuihin tavoitteisiin.

Yritys D:

Ei vastausta.

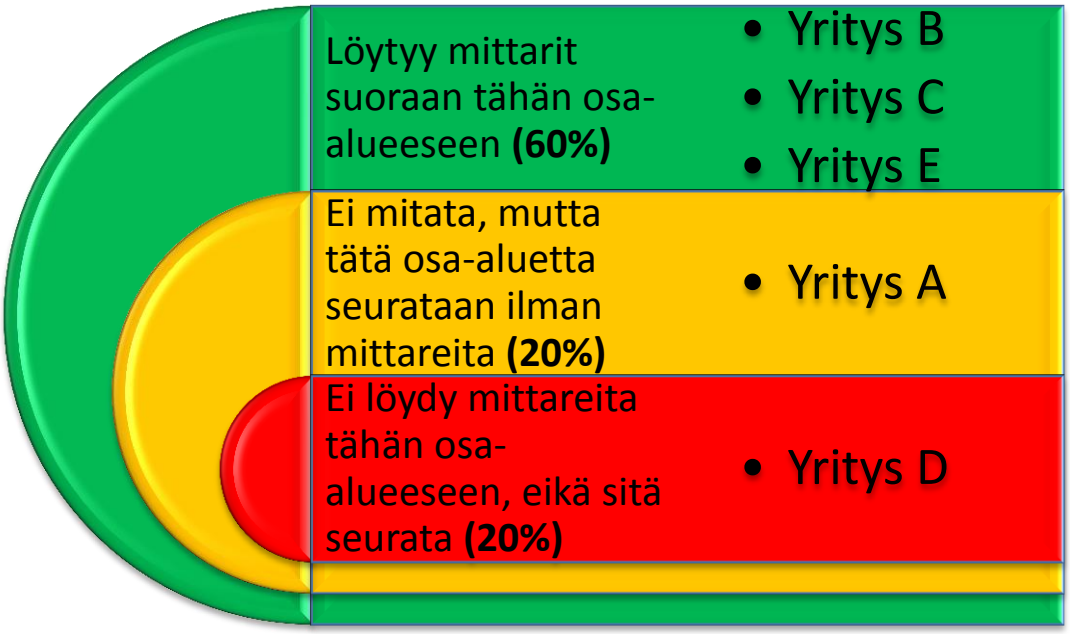
Yritys E:

Yrityksessä toiminnan kehittämiskoulutuksen saaneet henkilöt ovat mukana projekteissa, joista 90 % pyörii oman organisaation tuella. Jos joku henkilö on sitä mieltä, että esimerkiksi jätteiden määrää pitää minimoida ja siihen on varaa, siitä voidaan käynnistää OPEX – projekti. OPEX (Operational Exellence) – projektilla tarkoitetaan toiminnan jatkuvaa parantamista. Esimerkiksi voidaan laskea, jos

jätteiden määrä vähenee 10 %, kuinka paljon saadaan säästöä jätteiden käsittelymaksuista tai materiaaleista, jotka eivät mene hukkaan. Näistä pidetään kirjaa koko ajan.

Kuva 15. Yhteenveto kohdeyritysten käyttämistä mittareista uudistumisen ja uudistumiskyvyn mittaamisessa

Kuvassa 16 näkyy kokonaisuudessaan, miten haastatellut kohdeyritykset mittaavat tai seuraavat innovaatiokyvykkyyden näkökulmasta uudistumista ja uudistumiskykyä. Kaikista viidestä yrityksestä kolme mittaa suoraan uusien toimintatapojen kehittämistä (60 %). Yhdenkään yrityksen kohdalla ei esiinny osa-alueeseen liittyvää epäsuoraa mittausta (0 %). Viidestä yrityksestä yhdessä (20 %) uusien toimintatapojen kehittämistä seurataan yleisellä tasolla, mutta sitä ei mitata erikseen. Haastatelluista yrityksistä yhden (20 %) osalta ei saatu kysymyksiin selkeitä vastauksia, joten sen kohdalla joudutaan merkitsemään, ettei kyseistä osa-aluetta seurata tai mitata millään tavalla.



Kuva 16. Uusien toimintatapojen kehittämisen seuraaminen kohdeyrityksissä

Ulkopuoliseen tietoon liittyvä mittaaminen kohdeyrityksissä

Seuraavaksi käydään läpi haastateltujen kohdeyritysten tiivistetyt vastaukset ulkopuoliseen tietoon liittyen. Seuraava kysymys on esitetty jokaiselle kohdeyritykselle, lopussa löytyy yhteenveto käytetyistä mittareista (katso kuva 17):

Miten tiedon hankkimista yrityksen ulkopuolelta (esim. asiakkailta tai kilpailijoilta) mitataan tai seurataan?

Yritys A:

Tiedon hankkimista yrityksen ulkopuolelta ei seurata mittareilla, vaan havainnoidaan tiettyjä signaaleja, mitä ympärillä on. Kilpailijoiden tuotteita ei seurata aktiivisesti. Sen sijaan tarkkaillaan, minkälaista toimintaa kilpailijoilla on ollut. Mitään kilpailijoiden toiminnasta ei kuitenkaan yleensä kirjata mihinkään erikseen. Merkittävä osa ulkopuolisesta tiedosta tulee asiakkailta, jotka kertovat, mitä tarvitaan. Osa suodatetaan ja osa pyritään huomioimaan.

Asiakkaat tiedostavat ympäristöasiat, joiden mukaan haetaan materiaaliratkaisuja, joita voivat olla esimerkiksi kierrätyskuidut. Lisäksi asiakkaat saattavat kysyvät esimerkiksi, mitä sähköä käytetään yrityksessä. Tuotantotehdas ei myöskään tuota yhtään sekajätettä, vaan kaikki lajitellaan ja viedään eteenpäin lajittelukeskukseen ja esimerkiksi energiajätteet viedään paikalliseen voimalaan, joka tuottaa sähköä. Sähkö ostetaan takaisin kyseiseltä sähköntuottajalta. Tuotanto perustuu näin ollen kierrätykseen. Asiakkaat ovat valveutuneita, joten tuotanto on pyritty toteuttamaan sen mukaan. Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan ole täysin tietoisia yrityksen kierrätystoiminnasta tuotteita ostaessaan, mutta asiaa pyritään tuomaan jatkuvasti laajempaan tietoisuuteen.

Yritys B:

Yrityksen ulkopuolista tietoa seurataan, mutta varsinaisia mittareita ei ole käytössä. Kilpailijoiden seurantaa tehdään kuukausittain Internet-sivujen kautta tai verkon kautta ylipäätänsä. Kuukausittain järjestetään palaverit, mihin osallistuu myyntiporukka ja tuotekehityksen johto. Palavereissa tarkastellaan erityisesti pahimpien kilpailijoiden toimintaa, esimerkiksi minkälaisia uusia tuotteita heiltä on tullut markkinoille tai ylipäätänsä muutoksia kilpailijoiden toiminnassa. Myyjät keskittyvät erityisesti huomioimaan asiakkaiden tarpeita tai muutoksia, mitä voidaan hyödyntää liiketoiminnassa. Kuukausittain raportoidaan kilpailijoiden toiminnassa havaituista muutoksista ja perehdytään, mistä on kysymys. Näiden asioiden perusteella mietitään tuleeko näihin kilpailijoiden muutoksiin vastata omalta osalta. Eli koetaanko muutokset uhkana yritykselle ja voivatko ne viedä markkinaosuuksia tai johtavatko ne toimenpiteisiin.

Yritys C:

Asiakkailta tulee tietoa palautteen muodossa, vaikka sitä ei erikseen kysytä tai tehdä kyselyitä. Palaute voi koskea esimerkiksi sitä, ovatko asiakkaat kokeneet palvelut mieleisinä. Kilpailijoiden seurantaa harjoitetaan yrityksessä myös osittain, mutta varsinaisia mittareita ei ole käytössä. Esimerkiksi silloin, kun samoilla alueilla liikkuu kilpailijoita ja sitä kautta saadaan havainnoitua kilpailijoiden toimintaan. Tarkkaillaan kilpailijoiden käyttämiä koneita ja laitteita.

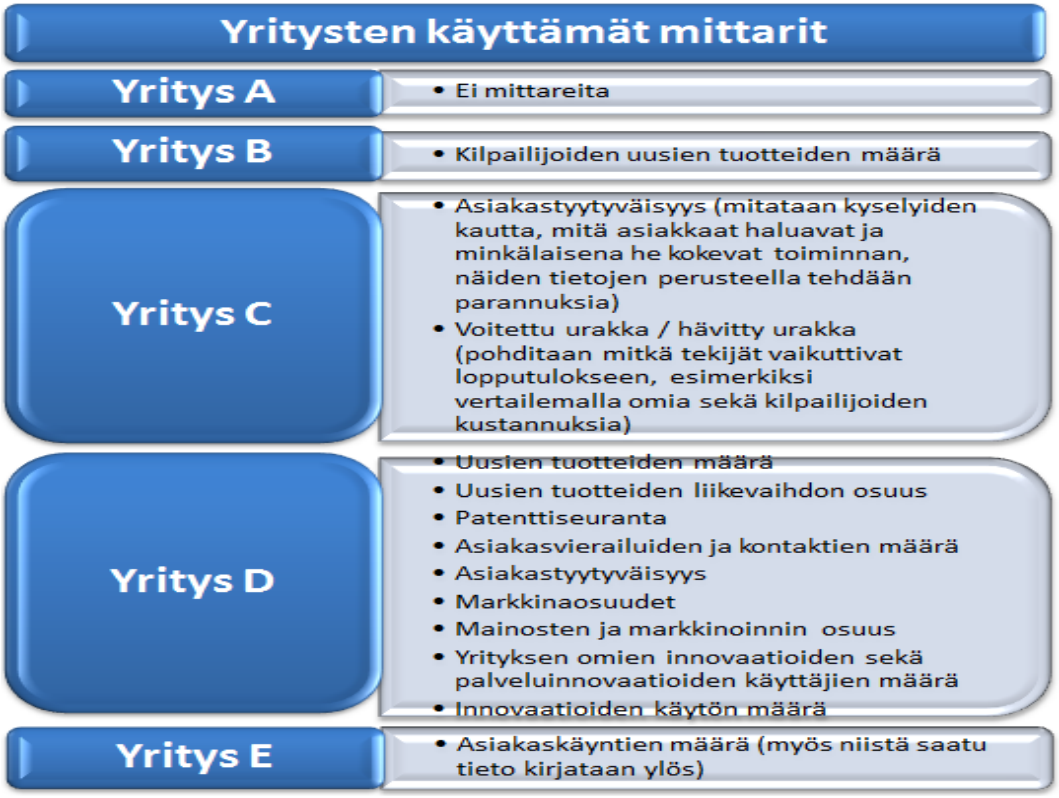
Ruohonjuuritasolla seurataan myös kilpailijoita, joita on samoilla markkinoilla noin parikymmentä.

Yritys D:

Yritys harjoittaa jatkuvaa kilpailijaseurantaa, mistä tuotekehitys saa koosteen joka kuukausi. Kilpailijaseuranta koostuu mahdollisuuksien mukaan markkinatutkimuksista ja vertailuanalyyseistä. Tietoja kilpailijoista saadaan koottua esimerkiksi patentti- ja tuotesuojarekistereistä. Kilpailijoiden toimintaa seurataan myös messuilla, seminaareissa, alan julkaisuista, markkinointimateriaaleista, Internetistä sekä toimialajärjestötyön kautta.

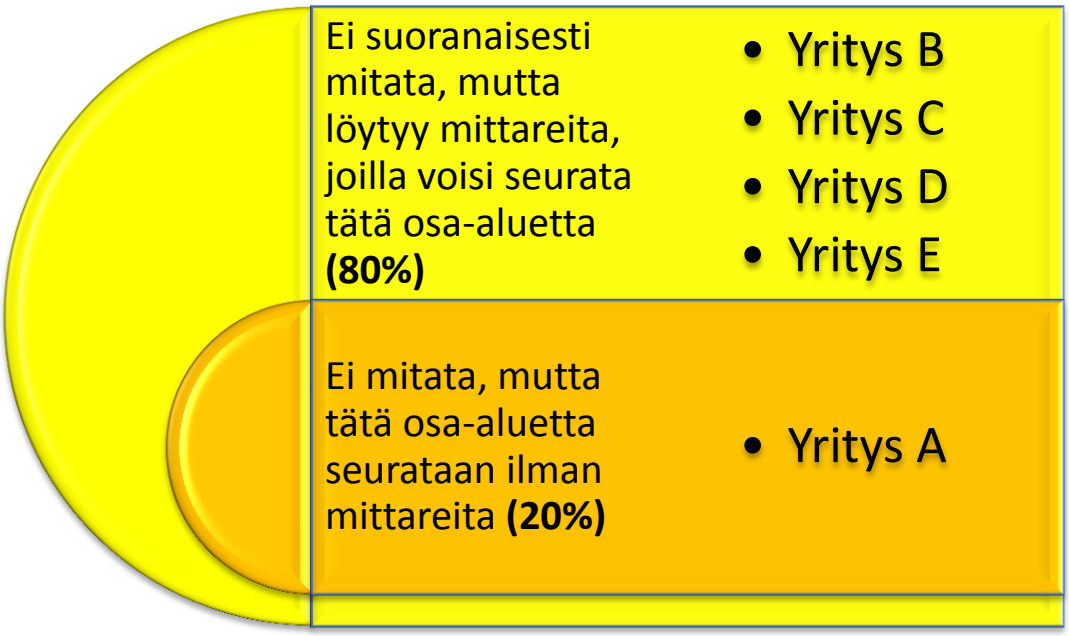
Yritys E:

Yrityksellä ei ole tiettyä prosessia, minkä kautta automaattisesti saataisiin kerättyä tietoa. Salesforce löytyy myynnin puolelta, missä kirjataan asiakaskäynnit, urkitaan tietoja ja kysellään, miten kilpailijat toimivat. Joillakin markkina-alueilla vaaditaan vuorostaan säännöllistä raportointia.



Kuva 17. Yhteenveto kohdeyritysten käyttämistä mittareista ulkopuolisen tiedon mittaamisessa

Kuvassa 18 on esitetty yhteenvetona, miten haastatellut kohdeyritykset seuraavat innovaatiokyvykkyyden näkökulmasta ulkopuolista tietoa. Yksikään yritys ei mittaa suoraan yrityksen ulkopuolelta hankittua tietoa (0 %). Viidestä yrityksestä neljän (80 %) kohdalla kuitenkin esiintyy osa-alueeseen liittyvää epäsuoraa mittausta eli jonkinlaisia mittareita aihepiiriin soveltuen löytyy ennestään. Viidestä yrityksestä yhdessä (20 %) yrityksen ulkopuolelta hankittua tietoa seurataan yleisellä tasolla, mutta sitä ei mitata erikseen, eikä siihen löydy valmiita mittareita. Haastatelluista yrityksistä ei yhdenkään (0 %) osalta ilmennyt, että kyseistä osa-aluetta ei seurata tai mitata millään tavalla.



Kuva 18. Yrityksen ulkopuolisen tiedon seuraaminen kohdeyrityksissä

Työntekijöiden aktiivisuuteen liittyvä mittaaminen kohdeyrityksissä

Seuraavaksi käydään läpi haastateltujen kohdeyritysten tiivistetyt vastaukset työntekijöiden aktiivisuuteen liittyen. Seuraava kysymys on esitetty jokaiselle kohdeyritykselle, lopuksi kuvasta 19 löytyy yhteenveto käytetyistä mittareista:

Miten työntekijöiden aktiivisuutta mitataan tai seurataan?

Yritys A:

Jos työntekijät ovat aktiivisia ja haluavat kehittää yrityksen toimintaa se pyritään huomioimaan. Tällöin ovat mahdollisia palkankorotukset sekä lisäeläkkeet. Tätä osa-aluetta ei erityisesti kuitenkaan mitata tai seurata. Työnkuvasta riippuen työntekijöiden aktiivisuudesta on erilaisia odotuksia, esimerkiksi suunnittelijoille on annettu enemmän vastuuta tältä osin.

Yritys B:

Yrityksessä pidetään työntekijät aktiivisina luomalla olosuhteet siten, että ei johdeta toimintaa pelkästään ylhäältä määräten, vaan rohkaistaan myös aktiivisuuteen sekä innovatiivisuuteen. Lisäksi pohditaan asioita yhdessä työntekijöiden kanssa. Erityisesti myyjiltä kerätään informaatiota asiakastarpeista, jotka halutaan ratkaista. Tässä ryhmätyön merkitys korostuu erityisesti. Yrityksessä pidetään säännöllisesti palavereita ja niissä keskustellaan aktiivisesti aihepiiristä, mutta suoranaisesti työntekijöiden aktiivisuutta ei kuitenkaan mitata. Myynnin ja markkinoinnin puolella on seurattu, miten asiakkaita on saatu. Tällöin on tarkasteltu kuka asiakkaan on hankkinut, millä panostuksella se on hankittu ja kuinka paljon asiakkaista on ollut hyötyä yritykselle. Näin on pyritty selvittämään tehokkaimmat tavat asiakkaiden hankinnassa. Tuotekehityspuolella ei ole sovellettu vastaavaa analyysia.

Yritys C:

Yrityksessä on kehitetty aloitetoimintaa, johon on myös kehitetty sähköisiä työkaluja. Tähän liittyy palkitseminen omalta osaltaan. Lisäksi omatoimisuutta on pyritty korostamaan laatupolitiikassa. Tämä tapahtuu kannustamalla työntekijöitä kehitystyöhön. Näin pyritään saamaan uusia tapoja, työmenetelmiä sekä tuotteita. Esimerkiksi valmistajille tulee jonkin verran uusia tuote-ehdotuksia, mitkä osittain voivat siirtyä tuotantoon.

Yritys D:

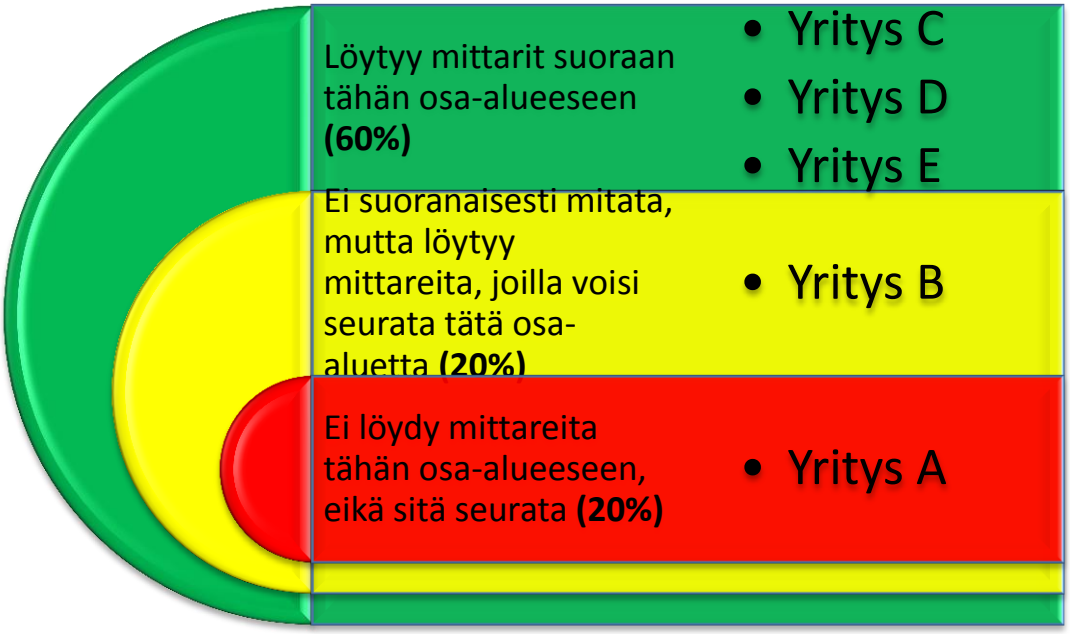
Yrityksessä toimii oma keksintö- ja aloitepolitiikka, missä seurataan aloitetoiminnan kappalemääriä. Lisäksi tuotannon puolelta löytyvät aloitepalkkiojärjestelmät.

Yritys E:

Seurataan aloitteiden määrää yrityksessä eli, miten laajasti henkilöstö osallistuu kehitysideoihin. Käytössä on aloitejärjestelmä, mikä toimii erityisesti kampanja aikaan, jolloin tulee yleensä kymmenkertainen määrä ideoita normaaliin aikaan verrattuna.

Kuva 19. Yhteenveto kohdeyritysten käyttämistä mittareista työntekijöiden aktiivisuuden mittaamisessa

Kuvassa 20 on esitetty kootusti, miten haastatellut kohdeyritykset mittaavat tai seuraavat innovaatiokyvykkyyden näkökulmasta työntekijöiden aktiivisuutta. Viidestä yrityksestä kolme mittaa suoraan työntekijöiden aktiivisuutta (60 %). Yhden (20 %) yrityksen kohdalla esiintyy osa-alueeseen liittyvää epäsuoraa mittausta eli jonkinlaisia mittareita aihepiiriin soveltuen löytyy jo ennestään. Yksikään (0 %) yritys ei seuraa työntekijöiden aktiivisuutta yleisellä tasolla ilman mittareita. Haastatelluista yrityksistä yhden (20 %) osalta ilmeni, että kyseistä osa-aluetta ei yrityksessä seurata tai mitata millään tavalla.



Kuva 20. Työntekijöiden aktiivisuuden mittaaminen kohdeyrityksissä

Innovaatiokyvykkyyden mittaustuloksien hyödyntäminen kohdeyrityksissä

Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena innovaatiokyvykkyyden mittaamiseen liittyen on myös selvittää, miten kohdeyrityksissä pyritään hyödyntämään saatuja mittaustuloksia. Näin ollen kohdeyrityksille on esitetty vielä tämän pohjalta tarkentavia kysymyksiä, joissa selvitetään, miten yritykset hyödyntävät mittaustuloksia henkilöstön toiminnan ohjaamisessa oikeisiin asioihin, oppimis- tai opettamisvälineenä, palkitsemisen perusteena, päätöksenteon tukena sekä

strategisen johtamisen työkaluna. Kohdeyritysten esittämät vastaukset kysymyksiin on koottu liitteeseen 2.

Kohdeyritysten kokema tarve innovaatiokyvykkyyden mittareille

Haastattelussa on haluttu myös tuoda esiin kohdeyritysten näkökulmasta, minkälaisia uudistumiskyvyn ja innovaatiokyvykkyyden mittareita yritykset kokevat tarvitsevansa. Yritysten vastaukset on koottu seuraavan kysymyksen perään:

Millaisille uudistumiskyvyn ja innovaatiokyvykkyyden mittareille yrityksessä olisi tarvetta?

Yritys A:
Työntekijöiden aktiivisuutta kuvaaville mittareille olisi tarvetta, missä seurataan eri työntekijöitä, miten he tuottavat ideoita. Samalla voisi tarkkailla, miten ideat ovat siirtyneet tuotteisiin.

Yritys B:
Yrityksessä olisi tarve työntekijöiden aktiivisuutta seuraaville mittareille. Työntekijöiden aktiivisuuden mittaaminen tulisi kuitenkin tapahtua jollain muulla mittarilla kuin aloitteiden määrää laskemalla. Esimerkiksi mittarit siihen, kuinka hyvin on pystytty vastaamaan esimerkiksi työntekijöille kohdistettujen työhyvinvointiin ja -ilmapiiriin liittyvien kyselyiden mittaustuloksiin. Näin voitaisiin myös motivoida työntekijöitä parempaan aktiivisuuteen.

Tuotekehityshankkeiden onnistumiseen tarvittaisiin myös tarkemmat mittarit. Esimerkiksi työntekijöiden innovaatioiden toteutuessa, voitaisiin seurata vuosittain, mikä on ollut innovaation merkitys yritykselle. Tätä voitaisiin käyttää työntekijöiden motivoinnissa ja palkitsemisessa.

Tuotteen kehittämispäätöksen merkitystä kuvaaville mittareille olisi tarve, jotta esimerkiksi nähdään vuosien päästä, miten tuotekehityspäätökset toteutuivat. Lisäksi nähtäisiin, miten tuotekehitys onnistui, paljonko tuotteen kehitys tuli maksamaan, miten eri päätökset vaikuttivat lopputulokseen, miten tuotteen lanseeraus onnistui sekä paljonko tehdään liikevaihtoa. Menestystarinoiden perusteella pyritään oppimaan ja tekemään oikeita päätöksiä, tiedetään mitä tietyt päätökset merkitsevät sekä minkälaisia kustannuksia vuosien mittaa näistä aiheutuu. Nähdään myös, miten paljon päätökset vaikuttavat myyntiin, kuinka paljon myyntiä voi tulla sekä kuinka pienellä tuotekehityksen panostuksella on saatu tuote aikaan.

Yritys C:

Yrityksestä puuttuu järjestelmällisyys mittaamisen osalta. Innovaatiokyvykkyyden ja sen mittaamisen merkityksestä ei ole myöskään yrityksellä selkeää kuvaa. Yrityksellä voisi olla tarve esimerkiksi oppimishalua kuvaaviin mittareihin. Lisäksi voisi olla mittarit seuraamassa, kuinka kannustava työilmapiiri on ideoiden tuottamisen suhteen. Sillä seurattaisiin suosiiko työilmapiiri uudistumista vai löytyykö muutosvastarintaa. Mittareiden avulla parannettaisiin näiden osa-alueiden havainnointia ja henkilökunta voisi kokea paremmin onnistumiset sekä motivoitua työhön paremmin.

Yritys D:

Yrityksessä olisi tarvetta ryhmien ja tiimien innovaatiokyvykkyyden tasoa kuvaaville mittareille yksilöiden lisäksi. Myös verkostoitumisen ja poikkifunktionaalisen toiminnan seuraamiseen tarvittaisiin mittarit eri osapuolten ja partnereiden kesken. Mittarit kuvaamaan tuotesuojien ja patenttien hyödyntämisen merkitystä liiketoiminnassa eli nähtäisiin, miten sitä voidaan tehostaa.

Yritys E:

Mittaamista pidetään tärkeänä ja asioiden seuraamista, mutta resurssien kohdistaminen heikon taloustilanteen johdosta on keskitetty muualle.

6 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastattelututkimuksen tuloksissa käydään läpi kohdeyritysten kautta saatuja havaintoja, joiden avulla pyritään vastaamaan työn tutkimuskysymyksiin. Haastattelututkimuksen tuloksissa tarkkaillaan erityisesti, mihin yritykset keskittyvät innovaatiokyvykkyyden mittaamisessa. Eli eri osa-alueiden kautta lähdetään havainnoimaan, miten yritykset mittaavat innovaatiokyvykkyyttä. Näin saadaan parempi kuva jo käytössä olevista mittareista ja siitä, mihin innovaatiokyvykkyyden osa-alueiden mittareihin yritysten tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Lisäksi tässä on otettu huomioon yritysten omat näkemykset tarpeellisista innovaatiokyvykkyyden mittareista. Näiden havaintojen pohjalta voidaan selvittää myöhemmin johtopäätöksiä ja suosituksia käsittelevässä luvussa, miten innovaatiokyvykkyyttä voisi pk-yrityksissä mitata paremmin kokonaisvaltaisemmasta näkökulmasta. Haastattelututkimuksen tuloksissa tarkastellaan myös osittain, miten kohdeyrityksissä hyödynnetään mittaustuloksia, jotta innovaatiokyvykkyyttä voidaan parantaa.

6.1 Innovaatiokyvykkyyden mittaaminen ja mittaustulosten hyödyntäminen kohdeyrityksissä

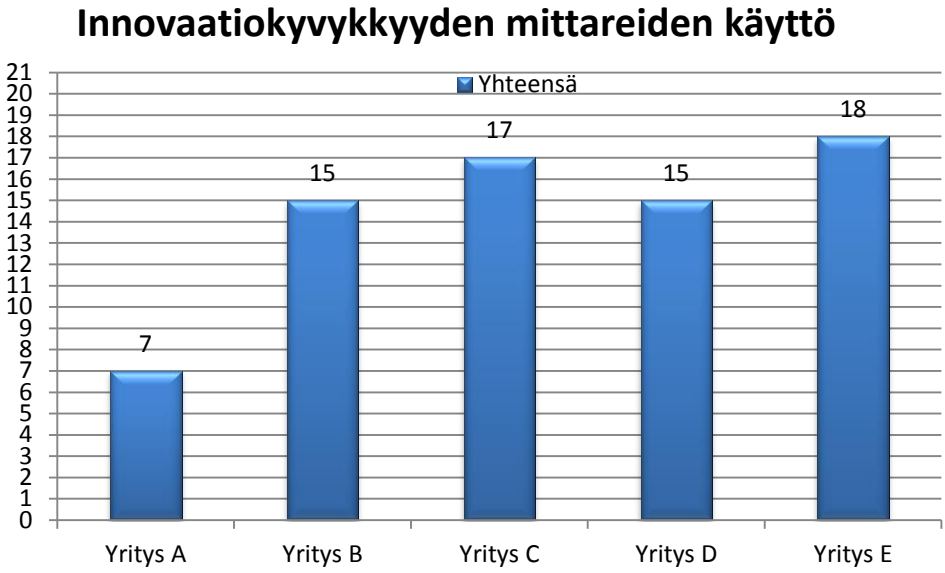
Taulukossa 1 on vertailtu innovaatiokyvykkyyden eri osa-alueiden mittaamista sekä seurantaa kohdeyritysten välillä. Innovaatiokyvykkyyden mittaamista ja seurantaa kohdeyritysten osalta on pyritty hahmottamaan pisteyttämällä eri osa-alueita sen mukaan, miten aktiivisesti yritykset seuraavat niitä. Yritys on saanut nolla (0) pistettä, jos se ei mittaa, eikä seuraa kyseistä innovaatiokyvykkyyden osa-aluetta laisinkaan. Yritys on saanut yhden (1) pisteen, jos se seuraa kyseistä osa-aluetta yleisellä tasolla ilman mittareita. Yritys on saanut kaksi (2) pistettä, jos se mittaa epäsuorasti kyseistä osa-aluetta. Toisinsanoin yritykseltä löytyy tähän osa-alueeseen sopivia mittareita, mutta ei suoranaisesti mittaa sitä. Yritys on saanut kolme (3) pistettä, jos se suoraan tarkkailee ja mittaa mittareiden avulla kyseistä innovaatiokyvykkyyden osa-aluetta.

Taulukko 1. Vertailu innovaatiokyvykkyyden eri osa-alueiden mittaamisesta sekä seurannasta kohdeyritysten välillä

	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yritys D	Yritys E
Osallistuva johtaminen	0	1	0	1	1
Ideointi- ja organisointirakenteet	1	1	3	3	3
Työilmapiiri ja hyvinvointi	3	3	3	3	3
Osaamisen kehittäminen	1	3	3	3	3
Uudistuminen / uudistumiskyky	1	3	3	0	3
Ulkopuolinen tieto	1	2	2	2	2
Työntekijöiden aktiivisuus	0	2	3	3	3
Yhteensä	7	15	17	15	18
Suhteellinen osuus ideaalitilasta (100%)	n. 33%	n. 71%	n. 81%	n. 71%	n. 86%

Jos yrityksessä seurataan ja mitataan kaikkia innovaatiokyvykkyyden osa-alueita, saavutetaan tässä tutkimuksessa asetettu ideaalitila, jota käytetään vertailupohjana kohdeyritysten kesken. Tässä tutkimuksessa ideaalitila määräytyy tutkijan näkemysten perusteella, joten kohdeyritysten näkemyksellä ideaalitilan saavuttamisesta tai innovaatiokyvykkyyden mittaamisen tarpeellisuudesta ei ole vaikutusta lopputulokseen. Näin ollen ideaalitilalla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, kun yritys on kerännyt kaikista seitsemästä osa-alueesta yhteensä 21 (= 3 x 7) pistettä, mikä vastaa 100 %:a. Kuten kuvassa 21 on havainnoitu, niin yksikään haastateltu yritys ei saavuttanut tässä tutkimuksessa asetettua ideaalitilaa. Heikoiten innovaatiokyvykkyyttä kokonaisuudessaan seurasi tai mittasi pieniin yrityksiin luokiteltava Yritys A, joka keräsi vain seitsemän (7) pistettä eli vain kolmanneksen ideaalitilasta. Innovaatiokyvykkyyden mittaamisen suhteellinen taso voidaan näin ollen asettaa tämän menetelmän mukaan noin 33 %:iin. Pieniin yrityksiin luokiteltava Yritys B ja keskisuuriin yrityksiin luokiteltava Yritys D mittaavat tai seuraavat innovaatiokyvykkyyttä kokonaisuudessaan selkeästi paremmin. Molemmat yritykset saivat innovaatiokyvykkyyden mittaamisesta yhteensä 15 pistettä. Näiden yritysten kohdalla innovaatiokyvykkyyden mittaamisen suhteellinen taso nousi yli kaksinkertaiseksi Yritykseen A nähden eli noin 71 %:iin. Keskisuuriin yrityksiin luokiteltava Yritys C saavutti pk-yrityksistä suurimman kokonaispistemäärän eli 17 pistettä. Näin ollen yrityksen C innovaatiokyvykkyyden mittaamisen suhteellinen taso on noin 81 %:a. Vertailun kannalta mukaan otettu suureksi yritykseksi luokiteltava Yritys E keräsi

kokonaisuudessaan 18 pistettä eli sen innovaatiokyvykkyyden kokonaisvaltaisen mittaamisen suhteellinen taso voidaan asettaa noin 86 %:iin.



Kuva 21. Kohdeyritysten innovaatiokyvykkyyden osa-alueiden seuraaminen ja mittaaminen kokonaisuudessaan, kun ideaalitila saavutetaan 21 pisteellä

Haastattelututkimuksesta saatujen tulosten pohjalta voidaan asettaa myös järjestykseen, mitä innovaatiokyvykkyyden eri osa-alueita kohdeyritykset seuraavat ja mittaavat aktiivisimmin. Näin nähdään mihin yritykset keskittyvät erityisesti, kun innovaatiokyvykkyyttä mitataan. Kohdeyritysten pisteet yhdistämällä eri innovaatiokyvykkyyden osa-alueiden kohdalla saadaan kokonaispistemäärät, joita vertailemalla nähdään selkeästi mihin yritykset keskittyvät mittaamisessa. Edellä esitetty taulukko 1 helpottaa hahmottamaan, mistä kokonaispistemäärät koostuvat. Suurin mahdollinen pistemäärä tällä menetelmällä on näin ollen 15 (= 3 x 5) pistettä, mikä saavutetaan kun kaikki viisi yritystä mittaavat suoraan erilaisten mittareiden avulla tarkasteltavaa osa-aluetta. Lisäksi aiemmasta tutkimusaineistoa käsittelevästä luvusta nähdään tarkemmin jokaisen innovaatiokyvykkyyden osa-alueen kohdalla, miten näiden seuraaminen ja mittaaminen jakautuvat prosentuaalisesti yritysten välillä.

Heikoiten innovaatiokyvykkyyden osa-alueista seurataan kohdeyritysten osalta osallistuvaa johtamista, jossa yksikään yritys ei suoraan mittaa sitä, eikä siihen löydy valmiita mittareita, joita voisi käyttää tähän tarkoitukseen. Tästä johtuen osallistuvan johtamisen seuraaminen ja mittaaminen sijoittuu seitsemästä osa-alueesta viimeiselle sijalle kokonaispistemäärän jäädessä vain kolmeen pisteeseen eli 20 %:iin (3 / 15) ideaalitilasta. Kuudennelle sijalle sijoittuu ulkopuolinen tieto, mitä yritykset eivät suoranaisesti mittaa, mutta siihen löytyy joistain yrityksistä sopivia mittareita, joita voisi hyödyntää tämän osa-alueen mittaamisessa ja seuraamisessa. Ulkopuolisen tiedon osa-alueen kokonaispistemäärä nousee yhdeksään pisteeseen eli 60 %:iin (9 / 15) ideaalitilasta. Viidennelle sijalle päätyy uudistumisen ja uudistumiskyvyn osa-alue, mitä enemmistö yrityksistä mittaa jollain tavalla. Tämä osa-alue keräsi yhteensä 10 pistettä eli noin 67 %:a (10 / 15) ideaalitilasta.

Jaetulle kolmannelle sijalle päätyvät työntekijöiden aktiivisuus sekä ideointi- ja organisointirakenteet, mitä enemmistö yrityksistä myös mittasi suoraan. Molemmat osa-alueet keräsivät 11 pistettä eli noin 73 %:a (11 / 15) ihannetilasta. Toiseksi aktiivisimmin kohdeyritykset mittaavat osaamisen kehittämistä, mitä suoraan mittasivat eri mittareiden avulla neljä yritystä viidestä ja yksi yritys seurasi kyseistä osa-aluetta ilman varsinaisia mittareita. Osa-alue keräsi 13 pistettä, mikä yltää suhteutettuna ideaalitilaan 87 %:iin (13 / 15). Innovaatiokyvykkyyden osa-alueista selkeästi seuratuin oli työilmapiiri ja -hyvinvointi, joita kaikki viisi kohdeyritystä seurasivat ja mittasivat aktiivisesti eri mittareiden avulla. Työilmapiirin ja -hyvinvoinnin osalta saavutettiin ainoana osa-alueena 15 pistettä eli ideaalitila 100 %:a (15 / 15). Havainnoinnin selkeyttämiseksi kuvaan 22 on vielä koottu kohdeyritysten innovaatiokyvykkyyden osa-alueiden mittaamista ja seuraamista kuvaavat kokonaispistemäärät.

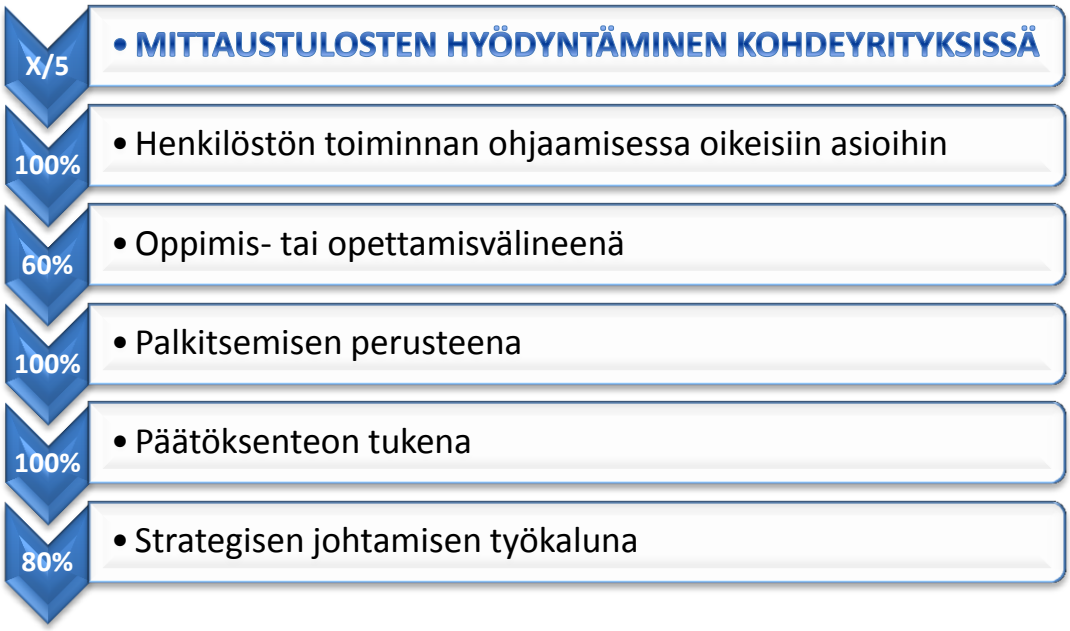
Kuva 22. Kohdeyritysten yhteenlasketut pistemäärät innovaatiokyvykkyyden osa-alueiden seuraamisen ja mittaamisen suhteen

Haastattelututkimuksessa selvitettiin myös, miten yritykset hyödyntävät mittaustuloksia henkilöstön ohjaamisessa oikeisiin asioihin, oppimis- tai opettamisvälineenä, palkitsemisen perusteena, päätöksenteon tukena sekä strategisen johtamisen työkaluna. Kuvassa 23 esitetään prosentuaalisesti, kuinka suuri osa kohdeyrityksistä (X/5) hyödyntää mittaustuloksia esitettyjen osa-alueiden kohdalla. Haastatelluista viidestä yrityksestä kaikki (100 %) pyrkivät havaittujen mittaustulosten pohjalta ohjaamaan tai aktivoimaan henkilöstöä oikeisiin työtehtäviin. Tämä tapahtuu esimerkiksi kouluttamalla henkilökuntaa ydintehtävien pariin ajankäytön optimoimiseksi sekä resursseja kohdistamalla strategisesti tärkeisiin asioihin.

Haastatelluista yrityksistä kolme viidestä (60 %) hyödyntää mittaustuloksia oppimis- tai opettamisvälineenä. Tämä tapahtuu esimerkiksi arvioimalla

koulutustarvetta, opettelemalla uusia työmenetelmiä, kouluttamalla työntekijöitä hallitsemaan laajempia kokonaisuuksia sekä kohdistamalla avainhenkilöt oikeisiin tehtäviin, jotta tietoa voidaan tehokkaasti viedä eteenpäin ja parantaa samalla kehitys- ja liiketoimintaa. Jokainen (100 %) haastateltu yritys palkitsee työntekijöitä, jos mittaustulokset ja havainnot antavat siihen syyn. Palkitsemisen perusteina voivat olla tällöin aloitteet ja keksinnöt, aktiivisuus yrityksen toiminnan kehittämisen suhteen, onnistuminen erityisellä tavalla työtehtävien osalta sekä uuden oppiminen / osaamisen kehittyminen.

Mittaustulokset vaikuttavat myös päätöksentekoon ja tukevat sitä omalta osaltaan jokaisen (100 %) yrityksen kohdalla. Päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi työntekijöiden aktiivisuus tai muut lähtöoletukset. Havaintoja käytetään strategian, ennusteiden ja budjetoinnin tukena. Neljä yritystä viidestä (80 %) hyödyntää jollain tavalla mittaustuloksia strategisen johtamisen työkaluna. Tämä tapahtuu esimerkiksi huomioimalla mittaustuloksia strategisessa johtamisessa resurssien sallimalla tavalla, uuden oppimisen merkityksen korostamisella, investointien kohdentamisella ja tarvekartoituksella sekä yleisesti pyritään edistämään liiketoimintaa.



Kuva 23. Mittaustulosten hyödyntäminen kohdeyrityksissä

6.2 Innovaatiokyvykkyyden yleisimmät mittarit sekä uusien mittareiden tarve kohdeyrityksissä

Haastattelututkimuksessa kohdeyritykset luettelivat myös innovaatiokyvykkyyden osa-alueiden mittaamiseen käyttämiään mittareita, joita kullakin yrityksellä oli määrältään ja ominaisuuksiltaan vaihtelevasti. Tähän lukuun on koottu haastatteluissa esiintyneet yleisimmät innovaatiokyvykkyyden mittarit. Tällä tarkoitetaan mittareita, jotka esiintyvät useammin kuin kerran haastateltavien yritysten kohdalla. Haastatteluissa ilmeni, että osallistuvan johtamisen osa-alueeseen ei löytynyt sopivia mittareita yhdeltäkään yritykseltä. Ideointi- ja organisointirakenteiden osa-alueen kohdalla yleisimmät mittarit olivat ideoiden ja aloitteiden määrä sekä palkkioiden määrä. Ensimmäisenä mainittua mittaria käyttivät kaikki yritykset yhtä lukuun ottamatta. Työilmapiiriä ja -hyvinvointia mitattiin yleisimmin työtyytyväisyyden ja viihtyvyyden mittarin avulla, jota käyttivät neljä yritystä viidestä. Lisäksi sairauspoissaolot kuuluivat yleisimpiin mittareihin. Osaamisen kehittämisen yleisimmät mittarit olivat koulutuspäivien määrä sekä osaamisen kehittyminen. Haastatteluiden pohjalta uudistumisen ja uudistumiskyvyn osa-alueen kohdalla yleisin mittari oli tuloksen paraneminen. Kolme yleisintä ulkopuolisen tiedon seurantaan sopivaa mittaria olivat kilpailijoiden uusien tuotteiden määrä, asiakaskäyntien määrä sekä asiakastyytyväisyys. Työntekijöiden aktiivisuuden kohdalla haastatteluissa yleisimmin esiintyneet mittarit olivat aloitteiden määrä, uusien tuotteiden määrä ja saavutetut hyödyt. Kuvasta 24 nähdään vielä kootusti yleisimmät kohdeyritysten käyttämät innovaatiokyvykkyyden mittarit.

Kuva 24. Kohdeyritysten haastatteluiden pohjalta kerätyt yleisimmät innovaatiokyvykkyyden mittarit

Haastatteluissa selvitettiin myös minkälaisille innovaatiokyvykkyyden mittareille kohdeyritykset kokevat tarvetta. Työntekijöiden aktiivisuutta kuvaavien mittareiden käyttö nousi erityisesti esille. Tässä lähinnä myös haluttiin korostaa työntekijöiden aloitteiden ja ideoiden laajempaa merkitystä liiketoiminnan kannalta. Eli ei pelkästään ideoiden ja aloitteiden määrää laskettaisi, vaan myös niiden tuomaa hyötyä yritykselle. Tähän liittyen tarvitaan ideointi- ja organisointirakenteisiin soveltuvat mittarit arvioimaan kehitysehdotuksien ja ideoiden merkitystä. Eli tarvitaan mittarit seuraamaan ideasta tuotteeksi kehittymistä ja sen menestymistä. Kokonaisuudessaan tuotekehityshankkeiden onnistumista kuvaaville mittareille nähdään tarve. Näiden perusteella myös työntekijöiden palkitseminen voidaan ottaa paremmin huomioon.

Myös uudistumista ja uudistumiskykyä kuvaavien mittareiden käytölle koettiin tarvetta. Tässä nousivat esille tuotteen kehittämispäätöksiä kuvaavat mittarit, jotta voidaan menestystarinoiden perusteella oppia tekemään jatkossakin oikeita ratkaisuja ja oppimaan virheistä. Tuotteen kehittämispäätöksiä kuvaavien mittareiden yhteydessä myös osallistuvan johtamisen merkitys korostuu erityisesti. Tähän osa-alueeseen liittyville mittareille ei kuitenkaan kohdeyritysten haastatteluissa ilmennyt erikseen tarvetta. Uudistumisen ja osittain osaamisen kehittämisen kannalta oppimishalua kuvaavat mittarit nähtiin myös tarpeellisina. Tähän liittyen tarve nähtiin osittain työilmapiiriin ja -hyvinvointiin kuuluvien mittareiden käytölle seuraamaan, miten kannustava ilmapiiri on ideoiden tuottamisen suhteen. Eli kokonaisuudessaan kannustaako työilmapiiri uudistumiseen vai hallitseeko muutosvastaisuus. Lisäksi ulkopuolisen tiedon merkitystä kuvaavien mittareiden tarve nousi esille. Tässä lähinnä verkostoitumista kuvaavien mittareiden käytölle nähtiin tarve, jotta voitaisiin tarkemmin havainnoida, minkälainen merkitys todellisuudessa on eri osapuolien ja liikekumppanien välisillä yhteyksillä koko yrityksen liiketoiminnan edistämisen näkökulmasta.

MITTAREIDEN TARVE KOHDEYRITYSTEN NÄKÖKULMASTA	
Osallistuva johtaminen	• Ei nähty tarvetta mittareille
Ideointi- ja organisointirakenteet	• Mittarit arvioimaan kehitysehdotuksien ja ideoiden merkitystä • Mittarit seuraamaan ideasta tuotteeksi kehittymistä ja sen menestymistä
Työilmapiiri ja -hyvinvointi	• Mittarit seuraamaan, kannustaako työilmapiiri uudistumiseen vai hallitseeko muutosvastaisuus
Osaamisen kehittäminen	• Oppimishalua kuvaavat mittarit
Uudistuminen ja uudistumiskyky	• Tuotteen kehittämispäätöksiä kuvaavat mittarit, jotta voidaan menestystarinoiden perusteella oppia tekemään jatkossakin oikeita ratkaisuja ja oppimaan virheistä • Oppimishalua kuvaavat mittarit
Ulkopuolinen tieto	• Ulkopuolisen tiedon merkitystä kuvaavat mittarit • Verkostoitumisen merkitystä kuvaavat mittarit
Työntekijöiden aktiivisuus	• Ideoiden ja aloitteiden kautta saavutettuja hyötyjä kuvaavat mittarit

Kuva 25. Kohdeyritysten kokema tarve innovaatiokyvykkyyden eri osa-alueiden mittareille

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selventää, miten uudistumiskykyä ja innovaatiokyvykkyyttä pk-yrityksissä mitataan. Tätä tutkimusongelmaa lähdettiin purkamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Millaisia mittareita pk-yrityksillä on jo käytössä?
- Millaisille mittareille pk-yrityksillä on tarvetta?
- Mitä asioita mittaamisessa tulisi ottaa huomioon?
- Miten uudistumiskyvyn ja innovaatiokyvykkyyden mittaustuloksia hyödynnetään pk-yrityksissä?

Tutkimusongelman selvittämiseksi aluksi perehdyttiin aihealueen teoriaan, jonka mukaan innovaatiokyvykkyys jaettiin seitsemään eri osa-alueeseen eli osallistuvaan johtamiseen, ideointi- ja organisointirakenteisiin, työilmapiirin ja -hyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen, uudistumiseen / uudistumiskykyyn, ulkopuoliseen tietoon sekä työntekijöiden aktiivisuuteen. Teorian pohjalta toteutettiin myös haastattelututkimus valituille kohdeyrityksille, minkä avulla pyrittiin saamaan havaintoja tutkimuskysymyksiin käytännön tasolta. Näin ollen tutkimusongelmaan voitiin antaa parempia vastuksia todellisten esimerkkien pohjalta suoraan pk-yritysten näkökulmasta.

7.1 Haastattelututkimuksen johtopäätökset

Osittain aihealueeseen liittyvän teorian sekä erityisesti haastattelututkimuksessa esiintyneiden havaintojen perusteella voidaan sanoa, että innovaatiokyvykkyys ja sen mittaamisen merkitys ovat yrityksille jokseenkin uusia ja vieraita asioita. Haastattelututkimuksessa kävi heti alussa ilmi jokaisen yrityksen kohdalla, ettei yksikään haastatelluista kohdeyrityksistä mitannut tai seurannut innovaatiokyvykkyyttä suoranaisesti. Yritysten perehtyessä tarkemmin innovaatiokyvykkyyden taustatekijöihin huomattiin kuitenkin, että eri osa-alueisiin liittyvää mittaamista esiintyi kaikissa haastatelluissa kohdeyrityksessä.

Innovaatiokyvykkyyden mittaaminen pk-yrityksissä tapahtui näin ollen epäsuorasti ilman kokonaisvaltaista mittaristoa. Mittaaminen yrityksissä tapahtui usein eri näkökulmiin keskittyen innovaatiokyvykkyyden osa-alueita verrattaessa. Innovaatiokyvykkyyden eri osa-alueiden mittaamiseen soveltuvia mittareita löytyi pk-yrityksiltä hyvin erilaisia vaihtelevin määrin. Vertailussa selvisi yritysten käyttävän myös samanlaisia mittareita, joista selkeästi yleisimmät olivat ideoiden ja aloitteiden määrää, työtyytyväisyyttä / viihtyvyyttä sekä sairauspoissaoloja seuraavat mittarit. Mittaaminen tapahtui osittain taloudellisten mittareiden avulla, mutta myös aineettoman pääoman mittareita käytettiin yleisesti. Tarkemmat esimerkit pk-yritysten käyttämistä yksittäisistä mittareista löytyvät tutkimusaineistoa käsittelevästä luvusta 5.3 sekä yleisimmät mittarit kokoavasta luvusta 6.2.

Haastattelututkimukseen osallistuneiden yritysten perusteella voidaan sanoa pk-yritysten innovaatiokyvykkyyden mittaamisen olevan lähtökohtaisesti hyvällä tasolla. Haastateltujen yritysten vertailussa havaitaan mittaamisen tason olevan paremmalla mallilla, mitä suurempi yritys on. Tätä havaintoa tukee myös aiemmin esitetyt tulokset, jotka on koottu taulukkoon 1. Vertailun pienin yritys A on selkeästi jäljessä muita yrityksiä, innovaatiokyvykkyyden mittaamista edellyttävien lähtökohtien suhteen. Muiden pk-yritysten B, C ja D kohdalla innovaatiokyvykkyyden mittaamisen taso on jo huomattavasti paremmalla mallilla, erityisesti suureen yritykseen E verrattaessa. Luonnollisesti pienemmillä yrityksillä suorituskyvyn ja innovaatiokyvykkyyden mittaamiseen tarvittavat resurssit ovat pienemmät kuin suuremmilla yrityksillä. Tuloksiin vaikuttavat myös haastateltujen yritysten sijoittuminen eri toimialoille, missä esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden merkitys korostuu eri tavoin. Näin ollen mittaamisen merkitys koetaan myös yrityksistä riippuen eri tavoin. Tutkimukseen on valittu määrällisesti pieni otos yrityksiä, joten se ei anna kokonaisvaltaista kuvaa innovaatiokyvykkyyden mittaamisesta pk-yrityksissä. Lisäksi lähes jokaista haastateltavaa yritystä edusti vain yksi henkilö yleensä joko toimitusjohtaja tai ylempään johtoon kuuluva henkilö, joten se heijastui osittain annettujen

vastausten laajuuteen ja tarkkuuteen vaihtelevasti. Havaitut tutkimustulokset toimivat näin ollen suuntaa antavina esimerkkeinä.

Haastattelututkimuksen perusteella voidaan myös hahmottaa, mihin pk-yritykset keskittyvät innovaatiokyvykkyyden mittaamisessa. Tässä tutkimuksessa ideaalinen tila on nähty täyttyvän silloin, kun innovaatiokyvykkyyden mittaamisessa huomioidaan kokonaisvaltaisesti kaikki siihen liittyvät osa-alueet. Haastattelututkimuksen tulosten mukaan pk-yritysten kokonaisvaltaiseen innovaatiokyvykkyyden mittaamiseen on kuitenkin vielä matkaa. Tarkastelun lähtökohtana on ollut seurata, miten yritykset ottavat innovaatiokyvykkyyden eri osa-alueet huomioon mittaamisessa.

Kohdeyritykset ovat nähneet mittaamisen kannalta selkeästi tärkeimmäksi innovaatiokyvykkyyden osa-alueeksi työilmapiirin ja -hyvinvoinnin, jota seurataan kaikissa yrityksissä aktiivisesti ja siihen löytyy myös useita monipuolisia mittareita. Tähän voivat osittain vaikuttaa säädetyt lait, kuten esimerkiksi työelämään heijastuva yhdenvertaisuuslaki. Lisäksi yritysten työilmapiirin ja -hyvinvoinnin mittaamisella on todennäköisesti yleisesti havaittu olevan erittäin merkittävä rooli liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Työilmapiiriin ja -hyvinvointiin liittyvän mittaamisen tasoa pk-yrityksissä voidaan pitää näin ollen erinomaisena, eikä siinä nähdä tulosten perusteella olevan juurikaan kehitettävää.

Osaamisen kehittämiseen liittyvä mittaaminen nähdään myös hyvin tärkeänä kohdeyritysten osalta. Haastatelluista yrityksistä lähes kaikki paitsi vertailun pienin yritys A mittasivat osaamisen kehittämistä suoraan eri mittareiden avulla. Tulos on varsin hyvä ja tästä voidaan tulkita, että osaamisen kehittämiseen liittyvä mittaaminen on erittäin hyvällä mallilla pk-yrityksissä. Ideointi- ja organisointirakenteisiin sekä työntekijöiden aktiivisuuteen liittyvä mittaaminen näyttävät olevan erinomaisella tasolla isommissa yrityksissä. Pienten yritysten A ja B kohdalla suoranaista mittaamista ei kuitenkaan havaittu, mutta potentiaalia

tähän kuitenkin löytyi. Yleisesti voidaan sanoa kyseessä olevien osa-alueiden mittaamisen olevan hyvällä tasolla pk-yrityksissä.

Uudistumisen ja uudistumiskyvyn mittaamiseen löytyi sopivia mittareita suurimmalta osalta yrityksistä. Haastattelututkimuksen tulosten mukaan tämä osa-alue kuitenkin jäi pistemäärältään melko alhaiselle tasolle, kun vertailtiin mihin yritykset keskittyvät innovaatiokyvykkyyden mittaamisessa. Huomioitavana poikkeuksena voidaan todeta keskisuuren yrityksen D tilanne, jonka mukaan yritys ei mittaa tai seuraa uudistumista ja uudistumiskykyä millään tavalla. Tämä selittyy todellisuudessa sillä, että kyseistä yritystä edustanut henkilö ei haastattelutilanteessa osannut antaa vastausta esitettyyn kysymykseen, joten se jätettiin välistä. Tällä on selkeä merkitys saatujen vertailupisteiden lopputuloksen kannalta, mikä antaa todennäköisesti osa-alueen tilanteesta todellista heikomman kuvan. Jos tämä poikkeus otetaan huomioon, niin voidaan olettaa myös yrityksen D mittaavan uudistumista ja uudistumiskykyä samoin kuin muut suuremmat kohdeyritykset, vaikka haastattelussa tähän ei osattu suoraan vastata. Vertailupisteitä kertyisi näin ollen alun perin tuloksissa esitetyn 10 pisteen sijaan 13 pistettä, mikä on saman verran kuin osaamisen kehittämiseen liittyvästä mittaamisesta saatu kokonaispistemäärä. Näiden havaintojen ja olettamusten perusteella voidaan sanoa pk-yritysten uudistumisen ja uudistumiskyvyn mittaamisen olevan erittäin hyvällä mallilla.

Haastattelututkimuksen mukaan innovaatiokyvykkyyden osa-alueiden mittaamisessa selkeästi vähiten keskityttiin ulkopuolisen tiedon sekä osallistuvan johtamisen mittaamiseen. Ulkopuolista tietoa ei yksikään yritys mitannut suoraan systemaattisesti tästä näkökulmasta katsoen. Haastattelututkimuksessa ilmeni kuitenkin, että ulkopuoliseen tietoon liittyvää mittausta esiintyi lähes kaikkien kohdeyrityksen osalta epäsuorasti ja yksi myönsi seuraavansa tähän osa-alueeseen liittyviä tekijöitä ilman mittareita. Lähtökohtaisesti yrityksiltä kuitenkin löytyy ulkopuolisen tiedon seuraamiseen tarvittavat mittari, vaikka varsinaista mittausta kyseisestä näkökulmasta ei tapahdu. Ulkopuolista tietoa ja sen tuomaa hyötyä

siinä merkityksessä ei siis mitata suoranaisesti yrityksissä, joten tähän osa-alueeseen kuuluva mittaaminen on pk-yrityksillä vielä melko heikolla tasolla.

Haastattelututkimuksen tulosten mukaan vähiten innovaatiokyvykkyyden osa-alueiden mittaamisessa keskitytään osallistuvaan johtamiseen. Yksikään haastateltu yritys ei mitannut suoraan osallistuvaa johtamista, eikä siihen löytynyt sopivia mittareita. Kolme yritystä viidestä ilmoitti seuraavansa kuitenkin kyseiseen osa-alueeseen liittyviä tekijöitä ilman mittareita. Saatujen tulosten mukaan yritykset eivät seuraa johdon osallistumista kehitystyöhön, joten innovaatiokyvykkyyden kokonaisvaltaisen mittaamisen näkökulmasta tässä osa-alueessa on huomattavasti parannettavan varaa. Pk-yritysten osallistuvan johtamisen mittaaminen on näin ollen huonolla tasolla. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että yrityksen johto ei näe merkitystä oman toimintansa tarkemmalle seuraamiselle ja mittaamiselle, mikä voi edellyttää yrityksen resurssien lisäämistä ja omien vapauksien karsimista.

Haastattelututkimuksen tulosten perusteella pk-yritykset pyrkivät huomioimaan varsin kattavasti innovaatiokyvykkyyden ja siihen liittyvän uudistumiskyvyn mittaamisesta saatuja tuloksia. Jokainen haastattelututkimukseen osallistunut yritys hyödynsi saatuja mittaustuloksia jollain tavalla esimerkiksi henkilöstön toiminnan ohjaamisessa oikeisiin asioihin, palkitsemisen perusteena sekä päätöksenteon tukena. Vertailtaessa kohdeyrityksiä voidaan havaita, että ainoastaan haastattelututkimuksen kohdeyrityksistä pienin yritys A ei hyödynnä mittaustuloksia oppimis- tai opettamisvälineenä, eikä strategisen johtamisen työkaluna. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että yritys A:n innovaatiokyvykkyyden mittaamisen taso on hyvin alhainen verrattuna muihin yrityksiin. Tälle voi olla syynä esimerkiksi resurssien vähäisyys, eikä mittaamisella nähdä välttämättä saavutettavan suurempaa hyötyä yrityksen liiketoiminnan kannalta, joten myöskään mittaustulosten kokonaisvaltainen hyödyntäminen ei ole mahdollinen. Haastattelututkimuksen mukaan heikoiten mittaustuloksia hyödynnettiin oppimis- tai opettamisvälineenä, mikä selittyy osittain sillä, että yritys D ei kommentoinut tähän liittyvää kysymystä.

Innovaatiokyvykkyyden ja siihen liittyvän uudistumiskyvyn mittaustulosten hyödyntämisen voidaan nähdä olevan suoraan riippuvainen siitä, miten aktiivisesti yritykset mittaavat innovaatiokyvykkyyttä. Eli pk-yritykset, jotka mittaavat innovaatiokyvykkyyden osa-alueita kokonaisvaltaisemmin kykenevät myös laajemmin hyödyntämään saatuja mittaustuloksia.

7.2 Suositukset jatkotoimille

Haastattelututkimuksesta saatujen havaintojen perusteella innovaatiokyvykkyyden mittaamisen merkitystä tulisi korostaa pk-yritysten keskuudessa. Pk-yritykset eivät vielä tällä hetkellä näe innovaatiokyvykkyyden mittaamisella olevan suurempaa hyötyä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Tästä syystä pk-yrityksiä tulisi kouluttaa innovaatiokyvykkyyden kokonaisvaltaiseen mittaamiseen, jotta saavutettujen hyötyjen merkitys yleisesti ymmärrettäisiin ja mittaustuloksia voitaisiin hyödyntää tehokkaasti innovatiivisuuden parantamiseksi yrityksissä. Tällä olisi edistävä vaikutus pk-yritysten kilpailukykyyn, mikä vuorostaan heijastuisi samalla positiivisesti liiketoiminnan kannattavuuteen.

Innovaatiokyvykkyyden mittaamisen tulisi ottaa huomioon kaikki siihen kuuluvat osa-alueet, jotta mittaustulokset antaisivat mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan todellisesta tilanteesta. Jokaisen yrityksen kohdalla sopivien mittareiden priorisointi olisi yksilöllistä ja niiden määrän tulisi olla rajattu, jotta selkeys ja mittariston ymmärrettävyys säilyisivät. Näin myös voitaisiin puuttua helpommin mittaustuloksien avulla havaittuihin epäkohtiin. Lisäksi pk-yritysten innovaatiokyvykkyyden mittaamisen tulisi tapahtua säännöllisesti, jotta kehityksen suuntaan voitaisiin vaikuttaa riittävällä varoitusajalla.

Haastattelututkimuksen tulosten perusteella pk-yritysten innovaatiokyvykkyyden mittaamisessa tulisi ottaa huomioon paremmin erityisesti ulkopuolisen tiedon sekä osallistuvan johtamisen osa-alueet. Yhdelläkään yrityksellä ei havaittu olevan valmiina sopivia mittareita seuraamaan johdon osallistumista kehitystyöhön, eikä yksikään yritys kokenut tarvetta tähän. Tästä johtuen pk-yritysten tulisi eniten

panostaa osallistuvan johtamisen osa-alueen seuraamiseen sekä siihen liittyvien uusien mittareiden kehittämiseen. Ulkopuolisen tiedon merkitystä tulisi korostaa pk-yrityksissä ja sopivien mittareiden käyttö tulisi tapahtua tästä näkökulmasta.

Lisäksi teoriaosuuden lukuun 4.2 innovaatiokyvykkyyden vaikutuksesta suorituskykyyn viitaten, voidaan pitää osaamisen kehittämisen sekä ideointi- ja organisointirakenteiden osa-alueita erityisen tärkeinä mittaamisen kannalta, sillä niillä on havaittu olevan positiivinen vaikutus pk-yrityksen suorituskykyyn. Näin ollen haastattelututkimuksen tulosten pohjalta voidaan todeta, että erityisesti ideointi- ja organisointirakenteiden osa-alueen mittaamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota lähinnä pienten yritysten osalta, kun vuorostaan suuremmilla yrityksillä mittaaminen näytti jo olevan lähtökohtaisesti hyvällä tasolla. Myös muiden innovaatiokyvykkyyden osa-alueiden mittaamisessa löytyy jonkin verran kehitettävää, ainoastaan työilmapiirin ja -hyvinvoinnin osa-alue on lähtökohtaisesti erinomaisella tasolla.

Edellä on esitetty suositukset, mihin osa-alueisiin innovaatiokyvykkyyden mittaamisessa tulisi enemmän kiinnittää huomiota jatkossa. Tiettyjen yksittäisten mittareiden käyttöä pk-yrityksissä ei voida suositella erikseen, sillä kaikilla yrityksillä on omat erilaiset tarpeensa mittaristojen suhteen. Luvun 6.2 lopussa havainnollistetaan kuitenkin joitakin esimerkkejä haastateltujen yritysten tarvitsemista mittareista, mutta tarkemmin mittareita ei ole tässäkään eritelty.

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan suositella jatkotutkimusta innovaatiokyvykkyyden mittaamiseen liittyvästä koulutustarpeesta pk-yrityksissä. Innovaatiokyvykkyyden mittaaminen on uusi käsite monille pk-yrityksille, joten voitaisiin esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla laajemmin selvittää, minkälainen tarve suomalaisilla pk-yrityksillä on kyseiselle koulutukselle. Koulutuksessa korostettaisiin innovaatiokyvykkyyden kokonaisvaltaisen mittaamisen avulla saavutettuja hyötyjä ja opetettaisiin pk-yrityksiä rakentamaan sopivat mittaristot tähän.

8 YHTEENVETO

Yrityksen kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta on tärkeää pyrkiä kehittämään jatkuvasti yritystoimintaa. Pelkästään taloudellisten lukujen seuraaminen ei yksinään anna kokonaisvaltaista kuvaa yrityksen potentiaalista kehittyä ja luoda kilpailukykyä. Näin ollen innovatiivisuuden merkitys tulee korostumaan entisestään tulevaisuudessa. Yritysten innovatiivisuuden taustalla vaikuttavat erityisesti organisaation uudistumiskyky sekä innovaatiokyvykkyys, joista molemmat tähtäävät jatkuvan kilpailuedun saavuttamiseen. Jotta yritykset voisivat parantaa kilpailukykyään tehokkaammin, tulisi niiden olla riittävän uudistumiskykyisiä sekä samalla pystyä hyödyntämään mahdollisimman hyvin niiden potentiaalinen innovatiivisuus eli innovaatiokyvykkyys. Tämän saavuttamiseksi innovaatiokyvykkyyden mittaamisen merkitys korostuu ja sitä tulisi käyttää erityisesti yrityksen johdon tukena suorituskyvyn johtamisessa. Kokonaisvaltainen innovaatiokyvykkyyden mittaaminen huomioi perusteellisesti siihen liittyvät taustatekijät, minkä avulla voidaan tehokkaammin vaikuttaa innovatiivisuuden kehityssuuntiin yrityksissä. Tässä tutkimuksessa uudistumiskykyä käsitellään yhtenä innovaatiokyvykkyyden taustatekijänä, mutta sen merkitystä pyritään korostamaan erityisesti teoriaosuudessa.

Lähtökohtana tässä työssä oli selvittää, miten innovaatiokyvykkyyttä ja siihen liittyvää uudistumiskykyä mitataan pk-yrityksissä. Työssä perehdyttiin innovaatiokyvykkyyden taustatekijöihin liittyvään teoriaan, missä uudistumiskyvyn näkökulmaa tarkasteltiin laajemmin. Teoriassa käsiteltiin myös innovaatiokyvykkyyden mittaamista sekä sen vaikutusta suorituskykyyn. Tutkimuksen tavoitteena oli vastata siihen, minkälaisia innovaatiokyvykkyyden mittareita pk-yrityksillä on jo käytössä tällä hetkellä, minkälaisille mittareille olisi tarvetta, mitä mittaamisessa tulisi ottaa huomioon sekä miten mittaustuloksia hyödynnetään.

Näihin kysymyksiin etsittiin vastauksia empiriaan liittyvässä osuudessa, mikä keskittyi hakemaan käytännön tasolta esimerkkejä innovaatiokyvykkyyteen

liittyvästä mittaamisesta. Tämä tapahtui aluksi haastattelurungon suunnittelemisella ja myöhemmin haastattelun toteuttamisella. Haastattelurunko suunniteltiin pohjautumaan aihealueen teoriaan ja muotoiltujen kysymysten avulla pyrittiin saamaan vastauksia esillä oleviin tutkimuskysymyksiin. Haastattelu toteutettiin haastattelemalla viittä suomalaista yritystä. Haastatteluun valittiin erityisesti innovatiivisuutta korostavia yrityksiä eri toimialoilta, jotka olivat hyvin yhteistyöhaluisia haastattelututkimukseen osallistumisen suhteen. Haastatteluista kerätty materiaali koottiin yhteen ja sen perusteella tehtiin vertailua yritysten välillä. Lopulta haastatteluiden avulla voitiin analysoida innovaatiokyvykkyyden mittaamista pk-yrityksissä käytännön tasolla ja samalla saatiin vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Teoriaan viitaten sekä haastattelututkimuksesta saatuihin tuloksiin pohjautuen voidaan sanoa, että innovaatiokyvykkyyden mittaaminen on varsin uusi asia pk-yrityksille. Innovaatiokyvykkyyttä ei mitattu suoraan yhdessäkään haastattelututkimukseen osallistuneessa yrityksessä, vaan mittaaminen tapahtui taustatekijöiden kautta. Innovaatiokyvykkyyden mittaaminen pk-yrityksissä tapahtui haastattelututkimuksen tulosten mukaan epäsuorasti. Tämä havainto perustuu innovaatiokyvykkyyden osa-alueisiin liittyvään mittaukseen. Tutkimuksen mukaan kohdeyritykset seurasivat tai mittasivat useimpia innovaatiokyvykkyyden osa-alueita, mutta eivät suoranaisesti käyttäneet mitään kokonaisvaltaista mittaristoa yksittäisten mittaustulosten yhdistämiseen.

Innovaatiokyvykkyyden eri osa-alueiden mittaamista tarkkailemalla voitiin nähdä, mihin yritykset erityisesti keskittyivät innovaatiokyvykkyyden mittaamisessa. Parhaiten pk-yritykset keskittyivät työilmapiirin ja -hyvinvoinnin osa-alueeseen liittyvään mittaamiseen ja kaikista yleisimmät haastattelututkimuksessa esiintyneet mittarit olivat juuri työtyytyväisyys / viihtyvyys sekä sairauspoissaolojen määrä. Haastattelututkimuksen mukaan yrityksillä on monipuolisesti erilaisia mittareita käytössä, mutta myös useita samoja mittareita suosittiin. Heikoiten yritykset keskittyivät mittaamisessa ulkopuolisen tiedon sekä osallistuvan johtamisen osa-alueisiin. Johdon osallistumista kehitystyöhön ei

mitattu yhdessäkään haastatellussa yrityksessä, joten tähän liittyvillä mittareilla on havaintojen perusteella pk-yrityksillä eniten tarvetta.

Haastattelututkimuksesta saatujen havaintojen perusteella voidaan yleisesti sanoa, että innovaatiokyvykkyyden ja tähän liittyvän uudistumiskyvyn mittaustuloksia hyödynnetään melko monipuolisesti pk-yrityksissä. Pk-yritysten innovaatiokyvykkyyden eri osa-alueiden mittaamista vertailemalla sekä näistä saatuja tuloksia yhdistelemällä havaittiin innovaatiokyvykkyyden mittaamisen olevan lähtökohtaisesti hyvällä tasolla. Innovaatiokyvykkyyden mittaamisen kautta saavutettujen hyötyjen merkitystä tulisi jatkossa korostaa pk-yritysten keskuudessa. Tämä voisi tapahtua kouluttamalla pk-yrityksiä innovaatiokyvykkyyden kokonaisvaltaiseen mittaamiseen.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2010). Työelämätaidot –menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro. 157 s. 978-951-0-36042-2.

Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere, Vastapaino. 318 s. ISBN 951-768-055-4.

Albaladejo, M. & Romijn, H. (2000). Determinants of innovation capability in small UK firms: an empirical analysis. Working Paper Number 40. Eindhoven Centre for Innovation Studies. 28 s.

Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. California Management Review, 40(1), ss. 39–58.

Amabile, T. (1998). How to kill creativity. Harvard Business Review, September-October 1998.

Apilo, T. & Taskinen, T. (2006). Innovaatioiden johtaminen. VTT tiedotteita, Research notes 2330. 126 s. ISBN 951-38-6775-7.

Aula, P. (1999). Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Loki-Kirjat ja Pekka Aula. Helsinki.

Branzei, O. & Vertinsky, I. (2006). Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs, Journal of Business Venturing, Vol. 21 No. 1, ss. 75-105.

Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. American Journal of Sociology, 110(2), ss. 349–399.

Chan, S. & Lee, M. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. The Learning Organization Vol 14 No. 2, 2007, ss. 155-185.

DePree, M. (1990). Ihmisten johtamisen taito. Espoo: Denali.

Eskola, J & Suoranta, J. (2000). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Europa. Yritysympäristö. (2007). [Europan www-sivuilla]. [viitattu 29.6.2014]. Saatavissa:http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fi.htm.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. (2007). Verkostojen strategiat: menesty yhteistyössä. Edita Prima Oy, Helsinki. 297 s.

Heikkilä, T. (2008). Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Herschel, R. & Jones, N. (2005). Knowledge management and business intelligence: the importance of integration. Journal of Knowledge Management; 2005; 9, 4.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1990). Tuloksiin ihmisten avulla. Helsinki: Gummerus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2006). Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. s. 436. ISBN 951-26-5113-0, s. 436.

Hisrich, R. & Antoncic, B. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 10, No. 1, ss. 7-24.

Jones, O. & MacPherson, A. (2006). Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs. Long Range Planning 39 (2006), ss. 155–175.

Kananen, J. (2008). Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kianto, A. (2007). What do we really mean by the dynamic dimension of intellectual capital?. International Journal of Learning and Intellectual Capital, Vo. 4, ss. 342–356.

Kianto, A. (2008a). Assessing organisational renewal capability. International Journal of Innovation and Regional Development , 1 (2), ss. 115-129.

Kianto, A. (2008b). Development and validation of a survey instrument for measuring organizational renewal capability. International Journal of Technology Management 2008 42(1/2).

Koivisto, T. (2005). Developing strategic innovation capabilities of enterprises. Theoretical and methodological outlines of intervention. VTT Industrial Systems, Espoo. VTT Publications: 586. 120 s. ISBN 951-38-6684-X.

Kotter, J. & Cohen, D. (2002). The Heart of Change. Real-Life Stories How People Change Their Organizations. Harvard Business School Press, Boston.

Kriegesmann, B., Kley, T. & Schwering, M. (2005). Creative errors and heroic failures: capturing their innovative potential. The Journal of Business Strategy; 2005; 26, 3, ss. 57-64.

Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. International Journal of Innovation Management, Vol. 5, No. 3, ss. 377–400.

Leavy, B. (2003). Assessing Your Strategic Alternatives from Both a Market Position and Core Competence Perspective, Strategy & Leadership, 31(6), ss. 29-35.

Lehikoinen, A. (2002). Laadullinen tutkimuspraktikum ainepedagogisissa opinnoissa. 2002. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

Lin, R.-J., Chen, R.-H., & Chiu, K. K.-S. (2010). Customer relationship management and innovation capability: An empirical study. Industrial Management & Data Systems, 110(1), ss. 111–133.

Markkula, M. (2011). Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Väitöstutkimus. Vaasan yliopisto. 256 s. ISBN: 978-952-476-353-0.

Marr, B. (2007). Measuring and managing intangible value drivers. Business Strategy Series, Vol. 8, No. 3, ss. 172–178.

Marsh, S., Stock, G. (2006). Creating Dynamic Capability: The Role of Intertemporal Integration, Knowledge Retention, and Interpretation. The Journal of the Product Innovation Management 2006: 23, ss. 422-436.

Martı´nez-Roman, J.A., Gamero, J. & Tamayo, J.A. (2011). Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: a study in the province of Seville (Spain), Technovation, Vol. 31 No. 9, ss. 459-475.

Mattila, P. (2007). Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum, Helsinki.

Mazzanti, M., Pini, P. & Tortia, E. (2006). Organisational innovations, human resources and firm performance: the Emilia-Romagna food sector, Journal of Socio-Economics, Vol. 35 No. 1, ss. 123-141.

Molleman, E. & Timmerman, H. (2003). Performance management when innovation and learning become critical performance indicators. Personnel Review, Vol. 32, No. 1, ss. 93–113.

Murray, S. & Peyrefitte, J. (2007). Knowledge Type and Communication Media Choice in the Knowledge Transfer Process. Journal of Managerial Issues. Vo. XIX Number 1 Spring 2007, ss. 111-133.

Olsson, A., Wadell, C., Odenrick, P. & Bergendahl, M.N. (2010). An action learning method for increased innovation capability in organizations, Action Learning: Research & Practice, Vol. 7 No. 2, ss. 167-179.

Otala, L. (2003). Hyvinvointia työpaikalle-tulosta toimintaan. 1. painos. Helsinki, WSOY 118 s. ISBN 951-0-28850-0.

Paalanen, A., Kujansivu, P. & Parjanen, S. (2009). Measuring the effects of an innovation-focused intervention. Konferenssijulkaisu. ISPIM 2009 -Future of Innovation Conference. Wien, Itävalta, 21.–24.6.2009.

Panayides, P. (2006). Enhancing innovation capability through relationship management and implications for performance. European Journal of Innovation Management, 9(4), ss. 466–483.

Pekkola, S., Ukko, J. & Rantanen, H. (2008). Innovaatiokyvykkyyden mittaaminen Päijät-Hämeessä. Kirjassa Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (toim.) Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa, ss. 225–235. Acta-sarja nro 200. Helsinki, Suomen Kuntaliitto. ISBN 978-952-213-337-3.

Perdomo-Ortiz, J., Gonzalez-Benitoa, J. & Galende, J. (2006). “Total quality management as a forerunner of business innovation capability”, Technovation, Vol. 26 No. 10, ss. 1170-1185.

Prajogo, D.I. & Ahmed, P.K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance, R&D Management, Vol. 36 No. 5, ss. 499-515.

Pöyhönen, A. (2004). Modelling and measuring organizational renewal capability. Acta Universitatis Lappeenrantaensis. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Pöyhönen, A (2005). Exploring the dynamic dimension of IC: Renewal capability, knowledge assets and production of sustained competitive advantage. A paper preented at the 2005 PMA IC Symposium: Management and Intangible Assets and intellectual Capital: Mutidisciplinary Insights. New York, 15-16 December 2005.

Rangone, A. (1999). A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises, Small Business Economics, Vol. 12 No. 3, ss. 233-248.

Rantanen, H., Ukko, J. & Pekkola, S. (2008). Innovatiivisuuden mittaaminen. Kirjassa Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (toim.) Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa, ss. 121–131. Acta-sarja nro 200. Helsinki, Suomen Kuntaliitto. ISBN 978-952-213-337-3.

Salojärvi, S. (2006). Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus –positiivinen kierre. KirjassaVesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö, ss. 49–58. Helsinki: WSOYpro. ISBN 951-0-32410-8.

Saunila, M. & Ukko, J. (2011). Facilitating innovation capability through performance measurement, paper presented at the 6th Conference on Performance Measurement and Management Control, Nice, September 7-9.

Saunila, M. & Ukko, J. (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects, Baltic Journal of Management, 7 (4), ss. 355-375.

Saunila, M., Ukko, J. & Rantanen, H. (2012). Innovaatiokyvykkyyden tila pk-yrityksissä. Tutkimusraportti 239. Lappeenrannan teknillinen yliopisto Tuotantotalouden laitos. ISBN 978-952-265-209-6 ISBN 978-952-265-210-2 (PDF) ISSN 1799-3563.

Sink, D. S. (1985). Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement. New York, John Wiley & Sons, Inc. 518 s.

Skarzynski, P. & Gibson, R. (2008). Innovation to the Core: a blueprint for transforming the way your company innovates. Harvard Business School Press. 295 s. ISBN 978-1-4221-0251-0.

Steyrer, J., Schiffinger, M. & Lang, R. (2008). Organizational commitment – A missing link between leadership behavior and organizational performance. Scandinavian Journal of Management (2008) 24, ss. 364-374.

Ståhle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. (2004). Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Tulevaisuusvaliokunta teknologian arviointeja 19. Eduskunnan julkaisu 6/2004. ISBN 951-53-2650-8.

Sveiby, K. (2007). Disabling the context for knowledge work: the role of managers' behaviours. Management Decision Vol. 45 No. 10, 2007.

THL. Sosiaalinen pääoma. (2014). [THL:n www-sivuilla]. [viitattu 20.3.2014]. Saatavissa: http://www.thl.fi/fi_FI/web/kaventaja-fi/eriarvoisuus/hyvinvointi/sosiaalinen-paaoma.

Tilastokeskus. Kvalitatiivinen tutkimus. (2014a). [Tilastokeskuksen www-sivuilla]. [viitattu 30.6.2014]. Saatavissa: http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html.

Tilastokeskus. Tietoteoreettiset lähtökohdat. (2014b). [Tilastokeskuksen www-sivuilla]. [viitattu 30.6.2014]. Saatavissa: http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/.

Tuominen, M. & Hyvönen, S. (2004). Organisational innovation capability: a driver for competitive superiority in marketing channels, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 14 No. 3, ss. 277-293.

Tura, T., Harmaakorpi, V. & Pekkola, S. (2008). Breaking Inside the Black Box: Towards a Dynamic Evaluation Framework of Regional Innovative Capability. Science and Public Policy, Vol. 35, No. 10, ss. 733–744.

Turner, K., Makhija, M. (2006). The Role of Organizational Controls in Managing Knowledge. Academy on Management Review 2006, Vol. 31, No. 1, ss. 197-217.

Viitala, R. (2005). Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki, Inforviestintä Oy. 396 s. ISBN 952-5123-62-6.

Viitala, R. (2006). Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy, Keuruu.

Yang, S.-B., & Choi, S. O. (2009). Employee empowerment and team performance. Autonomy, responsibility, information, and creativity. Team Performance Management, 15(5/6), 289–301.

Yeo, R. (2006). Building knowledge through action systems, process leadership and organizational learning. Foresight Vol. 8 No. 4, 2006, ss. 33-44.

Yliherva, J. (2004). Organisaation innovaatiokyvyn johtamismalli. Innovaatiokyvyn kehittäminen osana johtamisjärjestelmää. Oulun Yliopisto. Tuotantotalouden osasto. Väitöstutkimus. 166 s. ISBN 951-42-7338-9.

Yliherva, J. (2006). Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Sitran raportteja. Helsinki, Edita Prima Oy. 87 s. ISBN 951-563-526-8.

Yukl, G. (2006). Leadership in Organizations. Sixth Edition. New Yersey: Pearson.

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

INNOVAATIOKYVYKKYYDEN JA UUDISTUMISKYVYN MITTAAMINEN

Innovaatiokyvykkyyden osa-alueet:

Innovaatiokyvykkyyden voidaan jakaa seitsemään osa-alueeseen:
– Osallistuva johtaminen
– Ideointi- ja organisointirakenteet
– Työilmapiiri ja hyvinvointi
– Osaamisen kehittäminen
– Uudistuminen
– Ulkopuolinen tieto
– Työntekijöiden aktiivisuus

KYSYMYKSET

Taustatiedot:

Kerro lyhyesti yrityksesi toiminnasta?

Innovaatiokyvykkyyden mittaaminen ja arviointi:

1. Osallistuva johtaminen

Osallistuvaan johtamiseen sisältyy johdon suhtautuminen sekä aktiivisuus kehitys- ja innovaatiotoimintaan nähden. Tämä osa-alue pyrkii kuvaamaan innovaatiotoimintaan keskittyvän yrityskulttuurin sekä innovaatioiden syntymistä edesauttavan johtamiskulttuurin tasoa.

- Miten yrityksen johdon osallistumista kehitystyöhön mitataan tai arvioidaan?
- Millaisilla mittareilla?

2. Ideointi- ja organisointirakenteet

Ideointi- ja organisointirakenteiden osa-alue sisältää tiedon keruuseen ja sen edelleen kehittämiseen sekä työtehtävien organisointiin tarvittavat systeemit ja rakenteet, jotta innovaatiokyvykkyyttä voidaan parantaa.

- Miten työntekijöiden kehitysehdotuksia/ideoita mitataan tai arvioidaan?
- Millaisilla mittareilla?

3. Työilmapiiri ja hyvinvointi

Työilmapiirin ja hyvinvoinnin osa-alue kuvaa innovaatioiden syntymiseen edellytettävää ilmapiiriä, missä korostuu esimerkiksi yhteistyön sujuvuus ja tasa-arvoisuus. Lisäksi työhyvinvoinnin tasoa voidaan pitää merkittävänä tekijänä innovatiivisuuden kannalta.

- Miten työilmapiiriä ja työhyvinvointia mitataan tai arvioidaan?
- Millaisilla mittareilla?

4. Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisellä on tärkeä merkitys innovaatiotoiminnan kehittämisen kannalta, mikä myös edistää uusien innovaatioiden ja ideoiden syntymistä.

- Miten työntekijöiden osaamisen kehittymistä mitataan tai arvioidaan?
- Millaisilla mittareilla?

5. Uudistuminen /uudistumiskyky

Uudistumisen osa-alue kuvaa organisaation uudistumiskykyä eli kykyä oppia kokemuksista ja taidon hyödyntää näitä kokemuksia päivittäisen toiminnan kehittämiseen sekä uusien innovaatioiden tuottamiseen.

- Miten uusien toimintatapojen kehittämistä mitataan tai seurataan?
- Millaisilla mittareilla?

6. Ulkopuolinen tieto

Ulkopuolisen tiedon osa-alue keskittyy yrityksen ulkopuolisten verkostojen (asiakkaat, kilpailijat jne.) kautta hankittuihin tietoihin ja sen hyödyntämiseen. Tässä osa-alueessa korostuu organisaation työntekijöiden kannustaminen ja rutiininomaisuus ulkopuolisen tiedon hankinnassa sekä hyödyntämisessä.

- Miten tiedon hankkimista yrityksen ulkopuolelta (esim. asiakkailta tai kilpailijoilta) mitataan tai seurataan?
- Millaisilla mittareilla?

7. Työntekijöiden aktiivisuus

Työntekijöiden aktiivisuus innovaatiotoiminnan edistämisen kannalta sekä motivaatio kehittää uusia ideoita ja innovaatioita heijastuvat suoraan koko yrityksen innovaatiokyvykkyyteen.

- Miten työntekijöiden aktiivisuutta mitataan tai seurataan?
- Millaisilla mittareilla?

Lisäkysymykset:

Miten mittaustuloksia hyödynnetään yrityksessä? (Esim.

- henkilöstön toiminnan ohjaamisessa oikeisiin asioihin
- oppimis- tai opettamisvälineenä
- palkitsemisen perusteena
- päätöksenteon tukena
- strategisen johtamisen työkaluna)

Millaisille uudistumiskyvyn ja innovaatiokyvykkyyden mittareille yrityksessä olisi tarvetta?

LIITE 2 MITTAUSTULOKSIEN HYÖDYNTÄMINEN

Mittaustuloksien hyödyntäminen yrityksissä	
Henkilöstön toiminnan ohjaamisessa oikeisiin asioihin	
Yritys A	Pyritään kohdistamaan työntekijöille juuri oikeanlaiset työtehtävät.
Yritys B	Henkilöstöä on koulutettu omien ydintehtävien pariin. Näin ajankäyttö on saatu kohdistettua juuri oikeisiin asioihin, toisin sanoen pyritään käyttämään aika mahdollisimman tehokkaasti. Myynnissä tämä korostuu erityisesti.
Yritys C	Osaamistarvetta kartoitetaan yksilötasolla ja laajemmin, minkä perusteella ohjataan ihmiset oikeisiin tehtäviin.
Yritys D	Resurssien keskittäminen juuri oikeisiin asioihin on strategisesti tärkeää
Yritys E	Mietitään keinoja, millä voidaan esimerkiksi aktivoida henkilökuntaa, jos havaitaan tässä puutteita.
Oppimis- tai opettamisvälineenä	
Yritys A	Suurin osa noin 80 %:a yrityksen henkilökunnasta ei halua koulutukseen, joten mittaustuloksia ei juurikaan hyödynnetä tältä osin.
Yritys B	Arvioidaan mihin tarvitaan lisää koulutusta ja sen mukaan pyritään kouluttamaan työntekijöitä.
Yritys C	Uusia työmenetelmiä on opeteltu ja lisäksi koulutettu henkilökunnan osaamista laajemmalle tasolle, jotta tietty osaaminen ei rajoitu vain muutaman työntekijän harteille.
Yritys D	Ei vastausta.
Yritys E	Kohdistetaan tietyt henkilöt niihin tehtäviin, jotka voivat vaikuttaa esimerkiksi kehitystyöhön tai liiketoiminnan parantamiseen.
Palkitsemisen perusteena	
Yritys A	Jos joku työntekijä on erityisen aktiivinen kehittämään yrityksen toimintaa, niin tällöin palkankorotukset sekä lisäeläkkeet ovat mahdollisia.
Yritys B	Palkitseminen on lähes joka vuotuista, jolloin arvioidaan onko joku erityisesti onnistunut työtehtävissään.
Yritys C	Peruspalkkaus ottaa huomioon osaamisen, mutta palkitsemiseen voidaan käyttää myös tulospalkkausta. Palkitsemisen perusteena voi olla esimerkiksi uuden oppiminen.
Yritys D	Palkkiot kuuluvat aloite- tai keksintöpolitiikan mukaiseen järjestelmään. Lisäksi yksittäisille henkilöille on olemassa bonusjärjestelmä, mikä riippuu koko yrityksen tuloksentekokyvykkyydestä.
Yritys E	Aloitteista maksetaan palkkiot.

Päätöksenteon tukena	
Yritys A	Pyritään huomioimaan työntekijöiden aktiivisuus päätöksenteossa.
Yritys B	Mittaustulokset vaikuttavat päätöksentekoon.
Yritys C	Lähtöoletuksiin vaikuttavat mittaustulokset.
Yritys D	Mittaustulokset huomioidaan strategiassa, ennusteissa ja budjetoinnissa.
Yritys E	Ohjataan toimintaa siihen suuntaan, missä nähdään saavutettavan hyötyjä.
Strategisen johtamisen työkaluna	
Yritys A	Ei ole erityistä vaikutusta.
Yritys B	Havaitut asiat huomioidaan strategisessa johtamisessa resurssien mukaan.
Yritys C	Uuden oppimisen merkitystä sekä uusien toimintatapojen huomioimista on korostettu strategisessa johtamisessa.
Yritys D	Mittaustuloksia on hyödynnetty tältä osin ihmisten sekä taloudellisten resurssien kohdistamisessa oikeisiin ja tärkeisiin asioihin. Käytetään esimerkiksi investointien kohdentamiseen sekä investointien tarvekartoitukseen.
Yritys E	Ohjataan toimintaa siihen suuntaan, missä nähdään saavutettavan hyötyjä.