

Työelämäinnovaatioita koskevan tiedon ja osaamisen aktivointia tutkimuksen ja kehittämisen avulla

Näkemyksiä Tekesin suunnasta

Tuomo Alasoini

[tuomo.alasoini\(at\)tekes.fi](mailto:tuomo.alasoini(at)tekes.fi)



Tekes

Copyright © Tekes

Lähtökohtana osallistavan innovoinnin korostuva merkitys kilpailutekijänä ja työhyvinvoinnin lähteenä

- Suomalaiset yritykset kilpailevat globaalissa taloudessa yhä enemmän innovaatioilla.
- Innovaatiot ovat yhä useammin aineettomia ja kohdistuvat palveluihin. Tämä edellyttää uudenlaista tapaa tuottaa innovaatioita.
- Yritykset tarvitsevat uudenlaista osaamista saadakseen henkilöstön osallistumaan laajasti ideointiin, innovointiin ja muuhun tuotteiden, palvelujen ja toiminnan kehittämiseen. Henkilöstöä osallistavan innovoinnin merkitys korostuu, koska
 - **markkinat muuttuvat nopeammin:** tarvitaan nopeaa ja kevyesti organisoitua ideointia, innovointia ja muuta kehittämistä, jolle on ominaista asiakkaiden ja käyttäjien tarpeiden hyvä tuntemus sekä läheinen yhteistyö näiden kanssa.
 - **talous verkostoituu:** innovaatiotoimintaa siirtyy isoista yksiköistä pieniin, joissa myös erikoistuneet t&k-resurssit ovat tavallisesti pienemmät. Ne joutuvat innovoimaan osallistamalla henkilöstöään laajemmin.
 - **työvoiman osaaminen nousee:** työvoiman koulutus- ja osaamistaso on nykyään Suomessa maailman huippua ja ihmisillä on hyvät valmiudet osallistua työpaikoillaan monimutkaistenkin ongelmien käsittelyyn.



Tekes

Copyright © Tekes

Kaksi näkökulmaa henkilöstön osallistumiseen

Työelämän kehittämisen näkökulma

- Henkilöstön osallistuminen on jo vanhastaan ollut ja on yhä edelleen yksi keskeinen työelämän tutkimuksen ja kehittämisen kohde.
- Perusjakona henkilöstön osallistumisessa on erottelu luottamusmiesten, yritysneuvostojen tai vastaavien elinten kautta tapahtuvan edustuksellisen osallistumisen ja tavallisten työntekijöiden suoran osallistumisen kesken.
 - **Suoran osallistumisen** kohteena on tyypillisesti työntekijöiden oma työ.
 - **Edustuksellisessa osallistumisessa** kohteena ovat laajemmin useita työntekijöitä koskevat yritys- tai työpaikkatasoiset asiat.
- Erityisesti edustuksellista, mutta usein myös suoraa osallistumista, on tarkasteltu työorganisaatioille koituvan hyödyn ohella myös työntekijöiden oikeutena ottaa osaa päätöksentekoon tai tulla kuulluiksi tai vähintäänkin informoiduiksi.

Innovaatiotoiminnan näkökulma

- Innovaatiotutkimuksessa ja -toiminnassa myös tavallisten työntekijöiden osallistuminen työpaikoilla tapahtuvaan kehittämiseen ja innovointiin on noussut viime vuosina voimakkaammin esiin osana kiinnostuksen lisääntymistä avoimia ja hajautettuja innovaatiotoiminnan muotoja kohtaan.
- Kiinnostuksen lisääntymistä on edistänyt erityisesti (1) yritysten toimintaympäristön nopeutunut muutos, joka on saanut yritykset etsimään nopeampia tapoja uudistaa tuotteitaan, palvelujaan ja niiden tuottamisen tapoja, sekä (2) yritysten pyrkimys hyödyntää monipuolisemmin erilaista osaamista innovoinnissa.
- Oman henkilöstön entistä aktiivisempi osallistaminen on ollut osa laajempaa trendiä, johon sisältyy myös asiakkaiden, käyttäjien, yritysten oman arvoverkoston ja erilaisten digitaalisesti verkottuneiden virtuaalisten yhteisöjen ideoiden ja osaamisen hyödyntäminen innovoinnissa.



Osallistava innovointi: kaksi näkökulmaa yhdistävä käsite

Henkilöstöä osallistavassa innovaatiotoiminnassa on kyse kahden näkökulman yhdistämisestä uudella tavalla.

Työelämän kehittämisen perinteisen näkökulman se ”ylittää” antamalla henkilöstön kokonaisvaltaiselle osallistumiselle kehittämiseen ja innovointiin keskeisen merkityksen sellaisten yritysten menestystekijänä, joissa nopea uudistuminen ja innovointi ovat keskeisiä kilpailutekijöitä.

Innovaatiotutkimuksen ja -toiminnan perinteisen näkökulman se puolestaan ”ylittää” antamalla henkilöstön kokonaisvaltaiselle osallistumiselle kehittämiseen ja innovointiin keskeisen merkityksen myös työelämän laadun ja työhyvinvoinnin osatekijänä.



Tekes

Copyright © Tekes

Suomalainen ja tanskalainen innovaatiomalli

Suomalainen malli	Tanskalainen malli
<ul style="list-style-type: none">• Julkisen vallan rooli innovaatiotoiminnan kannustajana ja koordinoijana on ollut tärkeä. 1990-luvun alkupuolella omaksuttiin systemaattinen, kansallisen innovaatiojärjestelmän viitekehukseen perustuva lähestymistapa.• Lähestymistapa on ollut siinä mielessä kapea, että se painotti pitkään lähinnä vain teknologisia innovaatioita keskittyen tiettyihin avainaloihin ja -teknologioihin sekä suuriin johtaviin yrityksiin ja t&k-yksiköihin.• Malli on ollut tiede- ja tutkimuslähtöinen. Avaintoimijoiksi on nähty insinööri- ja luonnontieteellisesti koulutetut asiantuntijat. Tavallisten työntekijöiden roolina on ollut prosessijohtamisen ja lean-ajattelun viitekehukseen perustuen ensisijaisesti prosessien jatkuva parantaminen.• Laaja-alaisempi lähestymistapa on alkanut vallata alaa viime vuosina. Siinä myös asiakkaiden, käyttäjien ja tavallisten työntekijöiden roolin merkitystä on alettu korostaa enemmän.	<ul style="list-style-type: none">• Julkisen vallan rooli innovaatiotoiminnan kannustajana ja koordinoijana on ollut vähäisempi eikä kansallisen innovaatiojärjestelmän viitekehystä ole omaksuttu yhtä systemaattisesti.• Innovaatioiden tuotanto on hajautunut yrityksissä tasaisemmin. Erityispiirteenä on pk-yritysten tärkeä rooli. Niissä eri osapuolten roolit ja keskinäinen työnjako innovoinnissa ja kehittämisessä ovat usein väljästi määriteltyjä.• Monet yritykset ovat erityisesti 1990-luvulta alkaen aktivoineet myös tavallisia työntekijöitä osallistumaan tuotteiden, palvelujen ja niiden tuottamisen tapojen kehittämiseen. Ay-liike on aktiivisesti tukenut yrityksiä tässä. Tavallisten työntekijöiden aktiivinen osallistuminen t&k&i-toimintaan yrityksissä kytkeytyy maassa arvostettuun elinikäisen oppimisen ajatukseen. Aktiivista osallistumista tukee myös se, että työntekijät ovat usein hyvin verkostoituneita oman yrityksensä ulkopuolelle johtuen siitä, että työvoiman liikkuvuus on maassa suurta.

Työstä hyvinvointia osallisuuden kautta

- Toimintaympäristön muuttuessa ei työhyvinvointia ole enää helppoa edistää ensisijaisesti joidenkin työn sisältöä kuvaavia piirteiden kautta.
- Tärkeämpää on se, kuinka ihmiset kykenevät osallistumaan mielekkäästi kokemallaan tavalla työpaikkansa muutosprosesseihin.
- **Osallisuuden** kokeminen muutoksissa on keino, jota kautta oma työ on mahdollista nähdä ymmärrettävänä, hallittavana ja mielekkäänä.



Osallisuus ja henkinen koherenssi

- Osallisuus uuden tiedon tuottamisen prosesseissa auttaa lisäämään ihmisen **ymmärrystä** oman organisaationsa ja sen ympäristön tapahtumista parantamalla hänen mahdollisuuksiaan löytää loogisia yhteyksiä erilaisten asioiden ja ilmiöiden väliltä.
- Osallisuus auttaa lisäämään **hallinnan** tunnetta asioista ja tapahtumista, joilla on vaikutuksia ihmisen ja hänen työnsä kannalta. Hallinnan tunteen pitää tietysti heijastaa myös jonkinlaista realistista hallinnan mahdollisuutta, jotta se voisi säilyä pitkällä aikavälillä.
- Osallisuus auttaa löytämään **merkityksellisyyttä** niistä asioista, joita omassa organisaatiossa ja sen ympäristössä on meneillään. Tämä lisää mahdollisuuksia antaa positiivisia arvolatauksia eri asioille ja sitoutua niihin vahvemmin.



Johtamisen kehittämisen haasteita osallistavassa innovoinnissa (esimerkkejä)

Johtamisen osa-alue	Mikä korostuu?	Johtamisen haaste
Innovaatio-Johtaminen (teemana aktivoinnissa)	Palveluinnovaatiot teknologisten innovaatioiden rinnalla	Millaista uutta osaamista sekä millaisia uusia innovaatiojohtamisen prosesseja ja käytäntöjä tarvitaan tavallisten työntekijöiden ja näiden muodostamien verkostojen roolin vahvistamiseksi innovoinnissa?
Osaamisen johtaminen (teemana aktivoinnissa)	Yhteisöllinen osaaminen ja luovuus sekä näiden rakentuminen yksilöiden ja heidän ”objektiivisesti” mitattavissa olevien taitojensa ja osaamistensa rinnalla	Millaista uutta osaamista sekä millaisia uusia osaamisen johtamisen prosesseja ja käytäntöjä tarvitaan yhteisöllisen osaamisen ja luovuuden vahvistamiseksi innovoinnissa ja muussa liike- ja palvelutoiminnan kehittämisessä?
Henkilöstöjohtaminen (ei teemana aktivoinnissa)	Työehtojen hallittu, työntekijäkeskeinen yksilöllistäminen henkilöstöjohtamisen prosessien ja käytäntöjen yhdenmukaisuuden varmistamisen rinnalla	Millaista uutta osaamista sekä millaisia uusia henkilöstöjohtamisen prosesseja ja käytäntöjä tarvitaan tavallisten työntekijöiden luovuuden, aloitteellisuuden ja innostuneen sitoutumisen hyödyntämiseksi organisaation kaikessa toiminnassa?



Rahoitetut hankkeet

TYKE-aktivointihankkeen tutkimushaussa

Projekti	Osalliset	Kuvaus
<p>OSUVA – Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtamista edistävät tekijät sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa (2012-14)</p> <p>Koordinaattori: Eila Latvala (JAMK)</p>	<p>JAMK Arcada VaY LUT SeAMK TTL THL</p>	<p>Tuottaa tutkittua tietoa osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisesta ja sen edistämiseen liittyvistä tekijöistä. Ilmiön tutkiminen rajataan sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöön ja tarkastellaan rakennemuutoksen vaikutuksia innovaatiotoimintaan. Kohdeorganisaatioina ovat sosiaali- ja terveysalan yhteistoiminta-alueet, erikoissairaanhoido ja yksityiset palveluntuottajat</p>
<p>Dinno – Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä (2012-14)</p> <p>Yhteyshenkilö: Sirpa Syvänen (TaY)</p>	<p>TaY TTY TTL SeAMK</p>	<p>...</p>
<p>iHub – Value Innovation Hub (2012-13)</p> <p>Yhteyshenkilöt: Jari Porras (LUT), Kai Häkkinen (VTT)</p>	<p>LUT VTT</p>	<p>Tutkitaan ja kehitetään innovaatiotoiminnan alkupään eli ideaprosessin johtamis- ja tukikäytäntöjä metalli- ja koneteollisuuden globaaleissa verkostoissa, joihin kuuluu eri toimijoita loppuasiakkaista tavarantoimittajiin. iHub on innovaatiotoiminnan johtamisen keskusorganisaatio, jonka tavoite on saada verkoston yritykset ja ihmiset luomaan yhdessä arvoa lisääviä innovaatioaihoita tuotteista, palveluista ja prosesseista.</p>



Rahoitetut hankkeet

TYKE-aktiivointihankkeen tutkimushaussa

Projekti	Osalliset	Kuvaus
<p>LIMPO – Työ ja johtajuus liminaaltilassa: marjapensastuki innovaatiopotentialin hyödyntämiselle (2012-13)</p> <p>Koordinaattori: Eija Karsten (ÅÅ)</p>	<p>ÅÅ TTL JY JAMK</p>	<p>Tutkimuksen kohteena ovat liminaaltilan (vapausasteita sisältävän siirtymätilan) johtaminen. Millaiset johtamismallit ja -periaatteet mahdollistavat tilojen innovaatiopotentialin hyödyntämisen? Millaiset innovaatiomekanismit aktivoituvat tiloissa ja miten näitä mekanismeja voidaan johtamisella tukea? Millaisia seurantavälineitä voidaan käyttää tiloissa tapahtuvan johtamisen tueksi?</p>
<p>INWORK – Managing and Measuring Innovation at Work (2012-13)</p> <p>Koordinaattori: Päivi Eriksson (UEF)</p>	<p>UEF TuY LUT Aalto Ly OY</p>	<p>Tutkimus tuottaa tietoa innovatiivisten työ- ja asiakaskäytäntöjen johtamisesta ja mittaamisesta erityisesti pk-yritysten näkökulmasta. Miten johtamisella ja mittaamisella voi tukea uusia työn tekemisen tapoja ja työelämän käytäntöjen uudistumista? Tutkimus tuottaa käytännön työkaluja ja menetelmiä innovaatiotoiminnan edistämiseksi erityisesti pk-yrityksissä.</p>
<p>REFINNO – Osaamisen johtamisen muutos – reflektiosta innovatiivisuutta ja suorituskykyä (2012-14)</p> <p>Yhteyshenkilöt: Petri Suomela (TTY), Helinä Melkas (LUT), Mikko Ruuhonen (TaY), Kari Lukka (TuY)</p>	<p>TuY LUT TaY TTY</p>	<p>Tutkimus rakentaa siltaa inhimillisen, pysähtymistä ja ajattelua korostavan osaamisen kehittämisen sekä kannattavuustietoisen, liiketaloudellisen suorituskyvyn johtamisen välille. Tarkoitus on integroida osaamisen johtamisen ajattelumaailma osaksi suorituskyvyn johtamista ja kehittää näin johtamisosaamista ja tukea käytännön kehittämistyötä.</p>

Aktivointihankkeen tutkimuskonsortiota koskevia odotuksia ja toiveita

- **Yleinen tutkimusosaaminen ja -yhteistyö**
 - Luo uusia yhteistyösuhteita konsortio-osapuolten kesken (ja konsortioiden välille) sekä edistää monitieteellistä ajattelua ja näkemyksellisyyttä.
 - Luo uusia edellytyksiä kansainväliselle tutkimusyhteistyölle.
- **Uusi TYKE-ohjelma**
 - Vahvistaa osaamis pohjaa ajatellen uusia tutkimus- ja kehittämishankkeita.
 - Synnyttää ideoita uusille tutkimushauille ja tutkimus- ja kehittämishankkeille.
- **Policy-taso**
 - Edistää ajatusta laaja-alaisesta innovaatiopolitiikasta.
 - Vahvistaa suomalaista työelämän tutkimusinfrastruktuuria tavalla, joka tukee TEMin työelämästrategian ja Tekesin uuden TYKE-ohjelman visiota siitä, että Suomessa voisi olla Euroopan paras työelämä.



Tekes

Copyright © Tekes