

Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla

Menestys versoo työelämää uudistamalla

Tuomo Alasoini, Maija Lyly-Yrjänäinen,
Elise Ramstad ja Asko Heikkilä

Tekes



Tuomo Alasoini, Maija Lyly-Yrjänäinen, Elise Ramstad ja Asko Heikkilä

Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla

Menestys versoo työelämää uudistamalla

Tekes

Tekesin katsaus 311/2014
Helsinki 2014

Tekes – rahoitusta ja asiantuntemusta

Tekes on innovaatorahoittaja. Rahoitamme kasvuun ja uuteen liiketoimintaan tähtäävien innovaatioiden kehittämistä ja uuden osaamisen luomista. Kannustamme edelläkävijyyteen. Asiakkaitamme ovat yritykset, tutkimusorganisaatiot ja julkisten palvelujen tarjoajat. Tekesillä on vuosittain käytettävissä avustuksina ja lainoina noin 550 miljoonaa euroa tutkimus- ja kehitysohjelmien rahoitukseen.

Tekesin ohjelmat – valintoja suomalaisen osaamisen kehittämiseksi

Tekesin ohjelmat ovat laajoja monivuotisia kokonaisuuksia, jotka on suunnattu elinkeinoelämän ja yhteiskunnan tulevaisuuden kannalta tärkeille alueille. Ohjelmilla luodaan uutta osaamista ja yhteistyöverkostoja.

Copyright Tekes 2014. Kaikki oikeudet pidätetään.

Tämä julkaisu sisältää tekijänoikeudella suojattua aineistoa, jonka tekijänoikeus kuuluu

Tekesille tai kolmansille osapuolille. Aineistoa ei saa käyttää kaupallisiin tarkoituksiin.

Julkaisun sisältö on tekijöiden näkemys, eikä edusta Tekesin virallista kantaa.

Tekes ei vastaa mistään aineiston käytön mahdollisesti aiheuttamista vahingoista.

Lainattaessa on lähde mainittava.

ISSN 1797-7339

ISBN 978-952-457-583-6

Kannen kuva: Susanna Lehto

Taitto: DTPage Oy

Painopaikka: Erweko Oy

Innoituksen lähteenämme tämän raportin kirjoittamiseen ovat olleet Tekesin vuosina 2012–14 rahoittaman MEADOW-tutkimuksen tulokset ja halu peilata niitä Suomen työelämän kehittymiselle asetettuihin tavoitteisiin. Vuonna 2012 laaditun kansallisen työelämän kehittämisstrategian visiona on, että Suomessa on vuonna 2020 Euroopan paras työelämä. Strategiaa toteuttaa työ- ja elinkeinoministeriön koordinoima Työelämä 2020 -hanke.

Arvioimme MEADOW-tutkimuksen ja eräiden muiden sen tuloksia täydentävien ajankohtaisten tutkimusten valossa, millaisia askelia ja loikkia meidän tulisi ottaa saavuttaaksemme strategian kunnianhimoisen vision. Katsellemme Suomen työelämää ensisijaisesti strategian yhden teema-alueen – innovoinnin ja tuottavuuden – näkökulmasta. Mikäli lähtökohtana olisi ollut jokin muu strategian teema-alueista – luottamus ja yhteistyö, työhyvinvointi ja terveys tai osaava työvoima – olisi näkemyksemme painottunut jonkin verran toisin.

Suomen työelämän nousu Euroopan parhaaksi edellyttää taitavia ja rohkeita valintoja ja tekoja. Se edellyttää yhteistä tahtoa ja kykyä laajaan yhteistyöhön. Työelämän muutos ei ole riippumatonta talouden yleisestä kehityksestä, vaan ne kytkeytyvät toisiinsa. Ilman suotuisaa talouden kehitystä emme voi parantaa työelämää kestävältä pohjalta. Toisaalta laadultaan hyvä työelämä on pitkän aikavälin suotuisan talouskasvun edellytys. Esitämme havaintojemme pohjalta, että innovatiivisuuden lisääminen Suomen työpaikoilla on pitkällä aikavälillä parasta ajateltavissa olevaa talouspolitiikkaa maallemme.

Kiitämme ideoista ja avusta MEADOW-tutkimusryhmää, johon kuuluivat Simo Aho, Jaana Minkkinen ja Ari Mäkiäho Tampereen yliopistosta, sekä MEADOW-tutkimuksen ohjausryhmän jäseniä Juha Antilaa (Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK), Erkki Auvista (Toimihenkilökeskusjärjestö STTK), Niilo Hakosta (KT Kuntatyönantajat), Päivi Lantolaa (Valtion työmarkkinalaitos), Oili Marttilaa (Kirkon työmarkkinalaitos), Joonas Miettistä (Akava) ja Seppo Saukkosta (Elinkeinoelämän keskusliitto EK). Raportissa esitettävät kuvat perustuvat pääsääntöisesti MEADOW-tutkimusryhmän tekemiin jo aiemmin julkaistuihin analyyseihin.

MEADOW-tutkimus on toteutettu osana Tekesin Liideri – Liiketoimintaa, tuottavuutta ja työniloa -ohjelmaa <http://www.tekes.fi/liideri/>.

Helsingissä, elokuussa 2014

Tuomo Alasoini, Tekes

Maija Lyly-Yrjänäinen, työ- ja elinkeinoministeriö

Elise Ramstad, Tekes

Asko Heikkilä, Tekes

Sisältö

Alkusanat	5
Yhteenveto	7
Johdanto	11
Raportin näkökulma.....	11
Mihin raportti perustuu?.....	12
Kuinka aktiivisesti yritykset tuottavat innovaatioita Suomessa?	13
Organisaatioiden uudistamiset ja niiden syyt	16
Muutokset henkilöstön työssä	19
Henkilöstö kehittäjänä	21
Työntekijöiden rooli kehittämisessä.....	21
Tiimien rooli kehittämisessä.....	23
Kehittämiseen osallistumisen säännöllisyys.....	25
Onko työssä imua?	26
Innovatiiviset organisaatiot Suomessa	28
Kehittämisaalueet ja -ehdotukset	32
Viitteet	38
Tekesin katsauksia	40

Raportti kokoaa yhteen Tekesin vuosina 2012–14 rahoittaman MEADOW-tutkimuksen (Measuring the Dynamics of Organisation and Work) keskeiset tulokset kolmen jo aiemmin julkaistun tutkimusraportin pohjalta. Raportissa kerrotaan, kuinka laajasti yritykset ja julkisen sektorin organisaatiot ovat Suomessa viime vuosina tehneet innovaatioita ja uudistuneet. Lisäksi raportissa tarkastellaan, kuinka henkilöstö on osallistunut kehittämiseen, kuinka muutokset ovat vaikuttaneet henkilöstön työhön ja kuinka henkilöstö on suhtautunut muutoksiin.

Erityisen huomion kohteena ovat innovatiiviset organisaatiot. Innovatiivisilla organisaatioilla tarkoitetaan raportissa yrityksiä ja julkisen sektorin organisaatioita, jotka ovat viimeisen kahden vuoden aikana tuottaneet uuden tai merkittävästi parannellun tuotteen tai palvelun tavalla, johon yhdistyy henkilöstön kokemus innostus, tarmokkuus ja tyytyväisyys työtään kohtaan. Tällaista työhön liittyvää myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa kutsutaan työn imuksi.

Innovatiivisen organisaation tunnusmerkit täyttää Suomen yrityksistä ja julkisen sektorin organisaatioista noin neljännes. Eniten innovatiivisia organisaatioita on tietointensiivisessä teollisuudessa. Innovatiivisille organisaatioille ominaisia piirteitä ovat tiimien aktiivinen rooli uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä, aktiivinen verkottuminen ulospäin sekä henkilöstön hyvät vaikutusmahdollisuudet työssä.

MEADOW-tutkimuksen ja sitä täydentävän muun ajankohtaisen tutkimuksen pohjalta esitetään kymmenen työelämän kehittämisaluetta niihin liittyvine kehittämis ehdotuksineen. Ehdotuksia ohjaa kansallisen työelämän kehittämisstrategian visio, jonka mukaan Suomessa on vuonna 2020 Euroopan paras työelämä. Kehittämis ehdotukset koskevat strategian painopistealuetta innovointi ja tuottavuus.

Kehittämisalueet ja ehdotukset jakautuvat viiden otsikon alle: innovaatiotoiminta, muutosten johtaminen, uudet roolit työelämässä, digitaalinen murros ja suomalaisen työelämän muutosvalmius.

INNOVAATIOITOIMINTA

1. Yritykset uudistavat aktiivisesti prosessejaan ja organisaatioitaan, mutta eivät panosta riittävästi tuote- ja palveluinnovaatioihin ja niitä tukeviin markkinointi-innovaatioihin.

Innovaatiotoiminnan epätasapaino on Suomessa suurempaa kuin missään muussa EU 15 -maassa. Suomalaisyritykset keskittyvät muita yksipuolisemmin kustannusleikkauksiin ja jo olemassa olevien tuotteidensa ja palvelujensa elinkaarien pidentämiseen niiden uudistamisen asemesta. Uusien tuotteiden ja palvelujen innovointi on Suomessa jo vuosia jäänyt liikaa suurimpien yritysten ja ICT-sektorin varaan. Monien vahvassa riippuvuussuhteessa suurempiin veturiyrityksiin ja niiden verkostoihin olevien pk-yritysten kilpailukyky on perustunut nopeuteen, joustavuuteen ja asiakasräätelöintiin eikä niiden ole tarvinnut kehittää systemaattisia prosesseja omien tuotteidensa ja palvelujensa uudistamiseen ja markkinointiin. Tilanne on kuitenkin muuttunut kansallisten klusterien murentuessa. Yritykset joutuvat nyt etsimään uudenlaisia menestyksen reseptejä selviytyäkseen globaalissa kilpailussa. *Innovaatioita tukevassa toiminnassa on panostettava entistä enemmän kaikkien yritysten kykyyn ja motivaatioon uudistaa myös tuotteitaan ja palvelujaan. Eri alueilla (tuotteet ja palvelut, prosessit, organisaatiot, markkinointi jne.) tehtävien innovaatioiden välisiä positiivisia yhteisvaikutuksia on vahvistettava kokonaisvaltaisen ja systemaattisen innovaatioajattelun avulla.*

2. Mikrokehittäminen on työpaikoilla tavallista, mutta sen rinnalla tarvitaan enenevästi läpimurtoinnovaatioita.

Kehittämiseen suunnataan paljon resursseja Suomen työpaikoilla. Suuri osa henkilöstöstä on kaikilla sektoreilla ja toimialoilla osallistunut oman työnsä sekä tiiminsä tai työpaikkansa

toiminnan, tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Ei ole liioiteltua väittää, että Suomi on ollut Euroopassa viime vuosina yksi aktiivisimmin työpaikoilla tapahtuvaan kehittämiseen panostaneista maista. Mobilisointi työpaikkatasoiseen kehittämiseen ei ole kuitenkaan saanut aikaan uudenlaisia kasvua tukevia teollisia ja taloudellisia rakenteita. Jatkuva, askelmainen kehittäminen on tärkeää, mutta se ei yksin riitä. Tämän rinnalla kaikilla innovaatiotoiminnan alueilla tarvitaan kunnianhimoisempia läpimurtoinnovaatioita, jotka johtavat merkittäviin tuottavuusparannuksiin sekä muuttavat markkinoiden totuttuja pelisääntöjä ja ansaintalogiikoita. Niiden merkitys korostuu tilanteessa, jossa teknologiat kehittyvät nopeasti ja merkittävä osa Suomen yksityisen sektorin arvonlisäyksestä syntyy hitaasti kasvavilta toimialoilta. Tällaisia innovaatioita tarvitsee myös lähivuosina suuria yhteiskunnallisia haasteita kohtaava julkinen sektori. *Innovaatioita tukevassa toiminnassa on panostettava entistä enemmän läpimurtoinnovaatioihin ja näitä tukevaan johtamisosaamiseen niin yrityksissä kuin julkisen sektorin organisaatioissa. Myös mikrokehittämistä on johdettava tavoitteellisesti ja tuettava sen avulla läpimurtoinnovaatioiden onnistumista.*

MUUTOSTEN JOHTAMINEN

3. Organisaatioita myllerretään, mutta muutostoiminnassa ja -osaamisessa on parannettavaa.

Suomalaiset ovat varsin muutostuotteita ja sitoutuneita oman työpaikkansa kehittämiseen – myös kansainvälisesti verraten. MEADOW-tutkimuksessa työntekijöiden suhtautuminen työpaikkansa muutoksiin ja kokemukset muutoksista ovat yllättävänkin myönteisiä. Muutostuotteisuutta synnyttävät huonosti johdetut muutokset. Tarve uudistaa teollisia ja taloudellisia rakenteita ja etsiä uudenlaisia kasvun lähteitä merkitsee, että isot organisaation toiminnan periaatteen muutokset (transformaatiot) yleistyvät työpaikoilla. Näiden edellyttämässä osaamisessa on selviä puutteita. Tällaisia muutoksia toteuttaneissa organisaatioissa työn imu on vähäistä ja jopa vielä vähäisempää kuin organisaatioissa, joissa on karsittu toimintoja esimerkiksi ulkoistamalla. Huonosta muutoksen johtamisesta aiheutuva työn imun heikkeneminen ja tämän edelleen aiheuttama tuottavuuden lasku tekee usein tyhjäksi muutosten ennakoitujen taloudellisten ym. hyödyt. *Vaativien toiminnan ja organisaation muutosten edellyttämää osaamista*

ja niiden kokonaisvaltaista hallintaa on parannettava niin, että ihmiset pystyvät kokemaan uudistukset uhkien sijasta entistä enemmän mahdollisuuksina. Muutosjohtamista on kehitettävä niin, että asia- ja ihmisjohtamiseen liittyvät näkökohdat ovat paremmin tasapainossa keskenään.

4. Julkisen sektorin organisaatioissa on paljon työn imua, mutta se kanavoituu liian harvoin innovatiivisuutena.

Kuntasektorin organisaatioissa koetaan muita useammin työn imua. Julkisella sektorilla ja erityisesti kuntaorganisaatioissa on kuitenkin tavallista, ettei työn imu näy innovatiivisuutena, vaikka työssä onkin paljon itseohjautuvuutta ja tiimeillä vastuuta kehittämisestä. Henkilöstön harjoittama jokapäiväinen kehittämistyö ja isommat toiminnan muutokset nivELYTÄVÄT julkisella sektorilla MEADOW-tutkimuksen valossa huonosti yhteen keskenään. Muutosten johtaminen on julkisissa organisaatioissa usein monimutkaista ja muutosten perustelemisen henkilöstölle vaikeaa. Henkilöstön näkemykset toiminnan muutosten vaikutuksista ovat monelta osin kielteisiä. Hälyttävää on, että yksi innovatiivisten julkisten organisaatioiden ominaispiirre verrattuna niiden vastakohtaan on se, **ettei** niissä ole toteutettu työntekijöiden välistä työnjakoa, organisaatiota eikä työmenetelmiä koskevia uudistuksia. Tämä viittaa siihen, että muutoksilla on monesti ollut pikemminkin innovatiivisuutta vähentävä kuin lisäävä vaikutus. *Julkisen sektorin muutosjohtamisessa on löydettävä keinoja, joilla niveltää paremmin toisiinsa henkilöstön jokapäiväinen kehittämistyö ja poliittisista paineista syntyvät muutostarpeet. Henkilöstön vahva työn imu on julkisissa organisaatioissa tärkeä resurssi, jota on hyödynnettävä paremmin muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa.*

UUDET ROOLIT TYÖELÄMÄSSÄ

5. Johtajuuden merkitys korostuu muuttuvassa työelämässä, mutta sen tulee olla nykyistä enemmän jaettavaa.

Organisaation innovatiivisuus on yhteisöllistä. Vaikka uudet ideat ja näkemykset syntyisivätkin alun perin yksittäisten henkilöiden tai tiimien voimin, edellyttää niiden toteuttaminen arvoa luovina innovaatioina laajaa yhteistyötä ja sitoutumista läpi koko organisaation. Vallan ja vastuun jakautuminen niin kehittämisessä kuin normaalitoiminnassa on Suomen työpai-

koilla tosiasiaa yhä jakautunut pitkälti perinteisen hierarkkisen johtamisajattelun mukaisesti huolimatta itseohjautuvan tiimityön yleistymisestä ja yleisestä osaamistason noususta. Tämä ei näy pelkästään esimiesasemassa olevien muita parempina vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksina työssä, vaan myös näiden muita selvästi kovempaa työkuormana. MEADOW-tutkimuksessa esimiehet kokivat muita työntekijöitä enemmän stressiä ja harvempi esimies palveluyrityksissä ja julkisen sektorin organisaatioissa koki päivittäin työn imua kuin heidän alaisensa. On vaikea kuvitella, että esimiehet kykenevät tällöin itsekään uskottavasti kannustamaan alaisiaan hyviin työsuorituksiin. *Esimiestyötä on kehitettävä jaetun johtajuuden suuntaan määrittelemällä työrooleja uudelleen ennakkoluulottomalla tavalla ja luomalla uusia itseohjautuvan tiimityön sovellutuksia. Jaetun johtajuuden sekä työntekijöiltä että esimiehiltä edellyttämiä työyhteisötaitoja on sisällytettävä koulutukseen eri asteilla nykyistä laajemmin.*

6. Työntekijöiden rooli toiminnan kehittämisessä tunnistetaan, mutta ei vielä läheskään kaikilla työpaikoilla.

Työntekijöillä on Suomessa keskimäärin paljon mahdollisuuksia osallistua työpaikkansa toiminnan kehittämiseen. Nämä edellytykset ovat myös parantuneet viime vuosina. Suotuisa kehitys ja maamme edistyksellisyys verrattuna moneen muuhun Euroopan maahan peittää kuitenkin helposti sen tosiseikan, että Suomessa on edelleen huomattavan paljon työpaikkoja, joissa tätä mahdollisuutta ei ole. Osallistumismahdollisuuksien vähäisyys koskee useimmin työntekijäasemassa olevia ja sellaisia yrityksiä, jotka eivät ylipäätään ole viime vuosina toteuttaneet uudistuksia tuotteissaan, palveluissaan tai tavoissaan tuottaa näitä. MEADOW-tutkimuksen mukaan joka kolmannessa teollisessa yrityksessä ja joka neljännessä palveluyrityksessä henkilöstö ei lainkaan osallistu säännöllisesti toiminnan kehittämiseen. Tällaisia yrityksiä löytyy kaikista kokoryhmistä. Avainasemassa on johdon kyky edistää sellaisen "välittävän kulttuurin" syntymistä, missä henkilöstö kokee esimiesten aidosti kannustavan kaikkia luovuuteen ja ideointiin. *Tietoisuutta henkilöstölähtöisen ideoinnin ja innovoinnin merkityksestä yrityksen menestystekijänä on lisättävä erityisesti toimialoilla, joilla ei ole tällaista kulttuuria. Henkilöstölähtöisen ideoinnin ja innovoinnin tueksi on kehitettävä tähän soveltuvia toimintatapoja, menetelmiä ja työvälineitä sekä näiden käytön edellyttämiä valmiuksia.*

DIGITAALINEN MURROS

7. Digimurros kolkuttaa ovella, mutta siihen herääminen on ollut hidasta.

Suomella on maine edistyksellisenä tietoyhteiskuntana. Maineen ovat synnyttäneet kuuluminen pohjoismaisten hyvinvointivaltioiden "perheeseen" yhdistettynä Nokian huimaan menestykseen ja suureksi kasvaneeseen korkean teknologian tuotteiden vientiosuuteen. Pitkään jatkunut menestys ICT-pohjaisten tuotteiden tuottajana on hämärtänyt kuitenkin sen tosiseikan, etteivät Suomen yritykset ole kokonaisuutena olleet erityisen edistyksellisiä ICT:n käyttäjiä. Suomen tuottavuuskasvu on ollut harvojen alojen ja yritysten varassa, ja itse ICT:n käytöstä aikaansaatu kasvu on ollut vaatimatonta verrattuna moneen muuhun kehittyneeseen teollisuusmaahan. ICT on mielletty enemmän välineeksi virtaviivaistaa olemassa olevia prosesseja ja toimintoja kuin alustaksi läpimurtoinnovaatioille tuotteissa ja palveluissa tai liiketoiminnassa ja toimintojen organisoinnissa. Tuottavuuskasvun ja työllisyyden kääntäminen nousuun edellyttää luovaa ja monipuolista näkemystä ICT:n mahdollisuuksista sekä sen systemaattista ja kokonaisvaltaista hyödyntämistä osana kaikkea toimintaa. *Yritysten liiketoiminta-, johtamis- ja organisaatio-osaamista sekä edellytyksiä toimia edelläkävijöinä digimurroksessa on vahvistettava erityisesti tietointensiivisten teollisuus- ja palvelualojen ulkopuolella. Innovaatiojohtamisessa on panostettava erityisesti sen "sumeraan" alkupäähän, jossa kartoitetaan digimurrokseen sisältyviä uusia mahdollisuuksia ja haetaan uusia ideoita.*

8. Suomalaisilla on hyvät digivalmiudet, mutta yritykset hyödyntävät niitä huonosti.

Suomi sijoittuu maailman kärkijoukkoon kansalaisten valmiuksissa hyödyntää digitaalisia viestintävälineitä ja tietoverkkoja. Erityisesti suomalaiset nuoret ja nuoret aikuiset ovat kansainvälisestikin verraten digitaalisen maailman pioneereja. Siksi onkin yllättävää, ettei tästä näytä muodostuneen selvää kilpailuetua yrityksille maassamme. Esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntäminen on erityisesti teollisissa yrityksissä vähäistä. Tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä sosiaalista mediaa hyödyntää MEADOW-tutkimuksen mukaan vain joka kymmenes yritys. Toisin kuin kansalaisten valmiuksien osalta, kansainväliset vertailut maalaavat melko synkän kuvan Suomen yritysten tähänastisista valmiuksista hyödyntää digitaalisuutta

liiketoimintansa kehittämisessä ylipäättään. Kaikilla yrityksillä ei ole omasta takaa riittävää digiosaamista. Kuilun kaventamiseksi digitaalisuuden mahdollisuuksien ja hyödyntämisen välillä yrityksissä tarvitaan entistä avoimempia innovoinnin ja kehittämisen tapoja, joilla yritykset pystyvät verkottumaan myös oman organisaationsa ulkopuolisiin osajiin. Sosiaalisen median ja muun vuorovaikutteisen internetin nopea kehitys luo tähän jatkuvasti parempia mahdollisuuksia. *Vuorovaikutteisen internetin hyödyntämistä sekä yritysten ja erilaisten digitaalisesti verkottuneiden käyttäjä- ja osaamisyhteisöjen keskinäistä yhteistyötä innovaatiotoiminnassa ja kehittämisessä on edistettävä. Tietoisuutta verkottumisen tärkeästä strategisesta merkityksestä innovoinnissa on lisättävä.*

SUOMALAISEN TYÖELÄMÄN MUUTOSVALMIUS

9. Suomen työpaikoilla on paljon muutoksia, mutta liian vähän työelämän laatua parantavaa muutosta.

Suomen työelämässä on ollut viime vuosina erilaisia muutoksia tiheään tahtiin. Tästä kertoo teknologisten, organisatoristen ja muiden toiminnan muutosten yleisyys työpaikoilla. Vaikka suomalaisten suhtautuminen muutoksiin omalla työpaikallaan onkin ollut varsin myönteistä, ei lukuisilla muutoksilla ole ollut merkittävää kokonaisvaikutusta työelämän laatuun. Työelämä ei ole viime vuosina huonontunut, joskaan ei kovin selvästi parantunutkaan tavallisimpien työelämän laadun indikaattorien valossa. Työelämän kehittymisen hitaus uhkaa johtaa suomalaisten lisääntyneen osaamisen kasvavaan vajaa-käyttöön työssä, kasvavaan turhautuneisuuteen työn sisältöjä kohtaan ja ansiotyön merkityksen vähenemiseen suhteessa muihin elämänalueisiin. Nykyvauhdilla myös kansallisen työelämän kehittämisstrategian vision saavuttaminen vuonna 2020 tuntuu epärealistiselta. *Ihmisten kehittämis- ja vaikutusmahdollisuuksia edistävää työn organisoimista ja tekemisen tapojen kokeilevaa kehittämistä on rohkaistava ja tuettava. Suomen työelämän laadun nostamiseksi Euroopan kärkeen on "työn uudelleenajattelua" edistettävä kaikilla keskeisillä sektoreilla ja toimialoilla.*

10. Suomalaiset ovat sitoutuneita teollisen työyhteiskunnan arvoihin, mutta yksin näiden avulla eivät teolliset ja taloudelliset rakenteet uusiudu.

Suomalaiset ovat sisäistäneet teollisen työyhteiskunnan arvomaailman. Työllä on tärkeä merkitys elämänsisältönä ja työtä tehdään oman organisaation tai yhteisön menestymisen hyväksi ahkerasti, luotettavasti ja periksi antamattomasti. Tällainen arvomaailman merkitys Suomen menestystekijänä myös jatkossa ei ole kuitenkaan selviö. Jos suomalaisten omaksumat teollisen työyhteiskunnan arvot ovatkin tukeneet henkilöstön osallistumista mikrokehittämiseen työpaikoilla, tarvitaan maamme teollisten ja taloudellisten rakenteiden uudistamiseksi jatkossa myös kykyä toteuttaa läpimurtoinnovaatioita ja viedä läpi radikaaleja organisaatiomuutoksia (transformaatioita). Rakenteiden uudistaminen edellyttää arvomaailmaa ja työkulttuuria, joka arvostaa rohkeutta, innostusta ja valmiutta riskinottoon mutta myös avoimuutta, suvaitsevaisuutta, moniarvoisuutta sekä kykyä tehdä yhteistyötä ja verkottua monipuolisesti. Nämä eivät kuitenkaan ole tyypillisiä suomalaisten arvomaailmassa korostuvia piirteitä. Myös suomalainen työ-
kulttuuri kaipaa päivitystä, kun pyrimme nousemaan Euroopan parhaaksi innovoinnin ja tuottavuuden alueella. *Johtamista on kehitettävä suomalaisen työ-
kulttuurin päivittämiseksi vastamaan työelämän tulevaisuuden haasteita erityisesti verkostojen, moninaisuuden ja innostuksen johtamisen alueilla. Koulutuksessa on eri asteilla vahvistettava muuttuvassa työelämässä tarvittavia asenteita ja taitoja.*

Suomen talous on kipuillut viime vuosina. Vuodesta 2008 alkanut taloudellinen epävarmuus on iskenyt Suomeen kovemmin kuin moneen muuhun kehittyneeseen teollisuusmaahan. Suomen bruttokansantuote on yhä pienempi kuin vuonna 2008 eivätkä teollisuustuotanto ja vienti ole vielääkään toipuneet täysin shokista ja palanneet aiemmalle tasolle.

Suomi ei pääse takaisin kestäväälle kasvu-uralle entisten teollisten ja taloudellisten rakenteidensa varassa. Kestävä kasvu edellyttää näiden rakenteiden uusiutumista ja uudenlaisten kasvun lähteiden löytymistä. Avainasemassa ovat innovaatiot: uuden etsimisen, tutkimisen ja oppimisen pohjalta syntyvät oivallukset, jotka näkyvät yritysten uusina tuotteina ja palveluina sekä tapoina tuottaa niitä.

Kansakunta ei elä innovaatioista sellaisenaan. Taloudellinen hyvinvointi riippuu siitä, kuinka paljon ja kuinka tuottavasti työtä tehdään. Innovaatiot ovat kehittyneissä teollisuusmaissa kuitenkin **se** keino, jolla teolliset ja taloudelliset rakenteet uusiutuvat ja jolla tuottavuutta voi tehokkaimmin parantaa. Innovaatioiden merkitystä Suomen taloudellisen hyvinvoinnin lähteenä korostaa se, että talouskasvu voi syntyä jatkossa vain tuottavuuden kasvusta. Työn määrä ei voi juuri kasvaa, koska työvoiman määrä vähenee maassamme lähivuosina väestön ikääntymisen myötä. Odotettavissa oleva vähennys on vieläpä rajumpi kuin monessa muussa Suomen kaltaisessa maassa.

Vaikka kansainväliset vertailut asettavat Suomen yleensä ”innovaatiojohtajien” joukkoon, on perusteltua kysyä, kuinka innovatiivisia yritykset Suomessa lopulta ovat ja kuinka hyvin suomalainen työelämä tukee yritysten uusiutumista tämänhetkessä murroksessa. Vertailuissa arvioidaan pääsääntöisesti innovaatiotoiminnan yleisiä edellytyksiä kuten yritysten ja julkisen vallan tutkimus- ja kehityspanoksia, koulutusjärjestelmiä, markkinoiden toimivuutta tai tieto- ja viestintäteknologioiden (ICT) käytön levinneisyyttä. Niissä on vanhastaan myös vahva tiede- ja tutkimusperustaisia innovaatioita koskeva painotus.

Tavat tuottaa innovaatioita ovat viime vuosina moninaistuneet sitä mukaa, kun talous on muuttunut tieto- ja palveluvaltaisemmaksi ja väestön koulutustaso on noussut. Asiakkaiden, käyttäjien, yritysten ja organisaatioiden oman henkilöstön sekä erilaisten verkostojen ja osaamisyhteisöjen merkitys innovaatiotoiminnassa on kasvanut ja tullut näkyvämmäksi. Tarvitaan entistä monipuolisempaa ymmärrystä innovaatioista ja uusia tapoja mitata innovatiivisuutta.

Laajennamme raportissa kuvaa yritysten ja Suomen työelämän kyvystä uudistua hyödyntämällä monipuolista ja kattavaa organisaatiotaseista tutkimus- ja tilastoaineistoa. Lähtökohtamme on, että innovaatiot ovat keskeinen ja jatkossa entistä tärkeämpi edellytys sille, että yritykset menestyvät markkinoilla ja ovat pitkällä aikavälillä kilpailukykyisiä. Julkisella sektorilla innovaatioita ja uudistumista tarvitaan vastattaessa isoihin yhteiskunnallisiin haasteisiin kuten väestön ikääntymiseen ja julkisen talouden kestävyysvajeseen. Työelämä, joka luo innovatiivisuudelle hyvät edellytykset, on näin ollen yksi kansakunnan keskeisistä menestystekijöistä – seikka, jonka merkitystä ei ole julkisessa keskustelussa riittävästi korostettu.

Raportin näkökulma

Yrityksen elinkelpoisuus edellyttää, että yritys pystyy toimimaan taloudellisesti kannattavalla tavalla ja tuottamaan liikevoittoa. Emme ole raportissa kuitenkaan kiinnostuneita kannattavan liiketoiminnan edellytyksistä sellaisenaan. Yrityksen toiminta voi olla tietyllä hetkellä taloudellisesti kannattavaa monesta eri syystä. Tämänhetkisellä kannattavuudella ei myöskään ole kovin hyvää ennustearvoa sille, onko yritys elinkelpoinen esimerkiksi viiden tai kymmenen vuoden kuluttua. Yrityksen elinkelpoisuus riippuu sen sijaan yrityksen kyvystä uusiutua onnistuneella tavalla. Tämä näkökulma on raportissa keskeinen.¹

Kerromme aluksi siitä, kuinka laajasti yritykset ovat Suomessa viime vuosina tehneet innovaatioita ja uudistuneet sekä miksi ne ovat näin tehneet. Yritysten rinnalla tarkastelemme julkisen sektorin organisaatioita, joiden toiminnan uudistumiseen kohdistuu lähivuosina samanlaisia paineita ja odotuksia kuin yrityksillä. Kiinnitämme erityistä huomiota myös henkilöstön rooliin kehittämisessä.

Tietolaatikko 1. Miksi henkilöstön rooli innovoinnissa on keskeinen?

Yksittäiset innovaatiot voivat auttaa organisaatioita parantamaan tuottavuuttaan ja kilpailukykyään kerta-luonteisesti. Pitkällä aikavälillä ratkaisevaa on kuitenkin *innovatiivisuus*. Tällä tarkoitamme kykyä tuottaa innovaatioita tehokkaasti ja oppia tekemään tätä jatkuvasti yhä paremmin.

Innovatiivisuus edellyttää organisatorista oppimista. Oppivat organisaatiot innovoivat. Innovoidessaan organisaatiot puolestaan oppivat. Organisatorinen oppiminen näkyy esimerkiksi entistä kehittyneempinä tapoina hoitaa suhteita asiakkaisiin, tehdä yhteistyötä organisaation sisällä ja erilaisten kumppanien kanssa, motivoida ihmisiä hyvin työsuorituksiin ja organisoida työtä.

Innovaatioiden tuottamisen ja organisatorisen oppimisen välillä on toisiaan voimistava positiivinen kehä. Kehä on sitä voimakkaampi, mitä vahvemmin yhteisöllinen innovointi- ja oppimisprosessi on, eli miten laajasti myös henkilöstö – sekä usein myös asiakkaat ja käyttäjät – on siinä osallisena.

Tarkastelemme edelleen sitä, miten uudistukset näkyvät henkilöstön työssä samoin kuin, miten henkilöstö suhtautuu muutoksiin ja on kokenut ne. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat siihen, missä määrin henkilöstön keskuuteen syntyy organisaatioissa innovatiivisuuden edellyttämää aloitteellisuutta, luovuutta ja innostusta.

Raportti kertoo myös, kuinka monessa yrityksessä ja julkisen sektorin organisaatioissa kyky tuottaa innovaatioita on yhteydessä henkilöstön kokemaan työn imuun. Työn imu kuvaa olotilaa, jossa työntekijä tuntee itsensä vahvaksi ja tarmokkaaksi, innostuneeksi sekä tyytyväiseksi syventyessään työhönsä. Pidämme tällaisten organisaatioiden osuutta indikaattorina siitä, kuinka paljon Suomessa on työpaikkoja, joissa vallitsee suotuisat edellytykset pitkän aikavälin innovatiivisuudelle.

Tietolaatikko 2. Miten innostus liittyy innovointiin?

Innovaatioiden taustalla ovat ideat tai oivallukset, jotka auttavat näkemään asioita uudessa valossa. Halu ja kyky tähän edellyttävät sekä uudenlaiselle ajattelulle tilaa luovaa ja siihen suorastaan kannustavaa ilmapiiriä että työntekijöiden omaa sisäistä motivoitumista. Tavoittelemme raportissa työntekijöiden sisäistä motivoitumista *työn imun* käsitteen avulla. Ilman halua ja kykyä nähdä ja tehdä asioita myös uudella tavalla organisaatiot rapistuvat ja kuihtuvat. Koko kansantalouden tasolla saman asian voi ilmaista väittämällä, että innostuneet työntekijät ovat edellytys kestäväälle talouskasvulle.²

Mihin raportti perustuu?

Raportin tulosten ja johtopäätösten tärkein lähde ovat Tekesin vuosina 2012–14 rahoittaman MEADOW-tutkimuksen (Measuring the Dynamics of Organisation and Work) aineistot ja analyysit.³ Tutkimuksessa haastateltiin ensin työnantajan edustajia Suomessa toimivista yrityksistä ja julkisen sektorin organisaatioista. Tämän jälkeen haastateltiin samojen organisaatioiden työntekijöitä.⁴ Tiedot kerättiin vuonna 2012. Otos edustaa yli 10 henkilön yrityksiä ja julkisen sektorin organisaatioita Suomessa. Aineistoon on yhdistetty Tilastokeskuksen rekistereistä saatuja tietoja. Haastateltujen työnantajan edustajien määrä oli 1531. Samoista organisaatioista haastateltiin 1711 työntekijää.

Raportissa ja johtopäätösten teossa on hyödynnetty myös muita ajankohtaisia tutkimuksia.

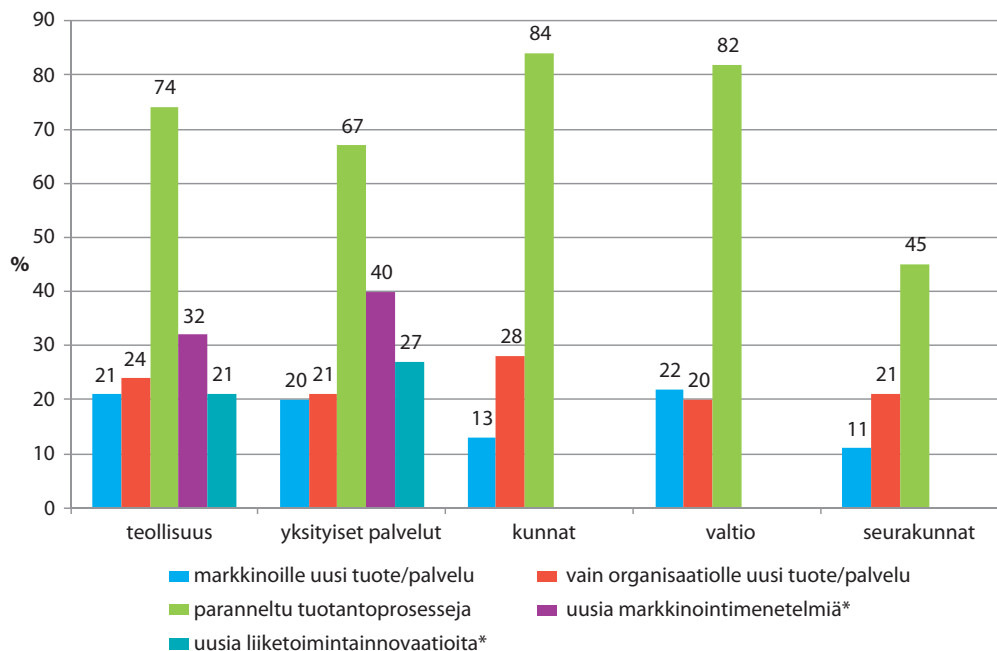
Kuinka aktiivisesti yritykset tuottavat innovaatioita Suomessa?

Innovaatioita on hyvin erilaisia. Ne voivat kohdistua esimerkiksi tuotteisiin, palveluihin, prosesseihin, liiketoimintaan, myyntiin ja markkinointiin tai johtamiseen ja organisaatioon. Niiden uutuusarvo ulottuu vähäisistä muutoksista radikaaleihin uudistuksiin sekä edelleen vallankumouksellisiin, markkinoiden totuttuja pelisääntöjä ja entisiä ansaintalogiikoita järjestyttäviin murroksiin.

Selvä enemmistö yrityksistä ja julkisen sektorin organisaatioista Suomessa on kehittänyt kahden vuoden aikana,

vuosina 2010–12, tuotteiden ja palvelujen tuotantoon. Uusia tuotteita tai palveluja kehittäneitä on jonkin verran alle puolet. Markkinointimenetelmiä on kehittänyt yrityksistä runsas kolmannes ja liiketoimintainnovaatioita joka neljäs (kuva 1). Innovaatiot ja uudistukset usein kumuloituvat keskenään. Esimerkiksi merkittävät uudistukset tuotteissa ja palveluissa vaativat usein rinnalle tuotantoprosessien, markkinointimenetelmien ja liiketoimintamallien kehittämistä.

Kuva 1. Innovaatiot ja uudistukset vuosina 2010–12 sektorin mukaan (työnantajahaastattelut).



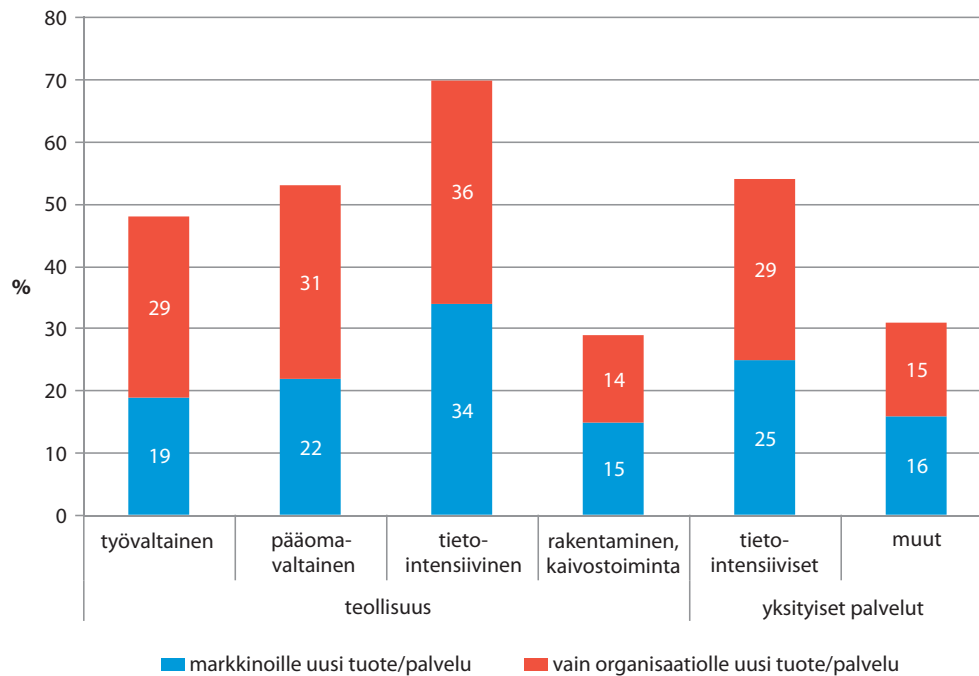
*kysytty vain yksityiseltä sektorilta

Yritykset voidaan jakaa toteuttamiensa innovaatioiden ja uudistusten perusteella neljään ryhmään. Noin viidennes yrityksistä on vuosien 2010–12 aikana kehittänyt *markkinoille uuden* tai merkittävästi parannellun tuotteen tai palvelun. Toinen viidennes on kehittänyt *yritykselle itselleen uuden* tuotteen tai palvelun. Kaksi viidennestä ei ole kehittänyt uusia tuotteita tai palveluja, mutta on toteuttanut innovaatioita tai muita merkittäviä uudistuksia tuotantoprosesseissaan, markkinoinnissaan tai liiketoiminnassaan. Viimeinen viidennes ei ole samana aikana tehnyt mitään näistä.

Tietointensiivinen teollisuus on selvä innovaatiotoiminnan veturi maassamme. Siellä 70 prosenttia yrityksistä

on kehittänyt uusia tuotteita tai palveluja. Tietointensiivinen teollisuus käsittää mm. kemian teollisuuden, sähkö- ja elektroniikkateollisuuden sekä koneiden, laitteiden ja kulkuneuvojen valmistuksen. Myös pääomavaltaisessa teollisuudessa ja tietointensiivisissä palveluissa runsas puolet yrityksistä on kehittänyt uusia tuotteita tai palveluja vuosina 2010–12. Pääomavaltaiseen teollisuuteen kuuluvat mm. puunjalostusteollisuus, metallien valmistus ja energian tuotanto. Tietointensiivisiä palveluja ovat mm. yksityiset finanssi-, konsultointi-, koulutus-, terveys- ja sosiaalihuollon palvelut. Uusia tuotteita tai palveluja kehittäneiden yritysten osuus on pienin rakentamisessa ja kaivostoiminnassa (kuva 2).

Kuva 2. Tuote- ja palveluinnovaatiot vuosina 2010–12 toimialan mukaan (työnantajahaastattelut).



Aktiivisuus tuottaa innovaatioita lisäänty johdonmukaisesti yrityksen koon kasvaessa niin teollisilla kuin palveluyrityksillä. Vientiä harjoittavat yritykset ovat aktiivisempia innovoimaan kuin pelkästään kotimarkkinoilla toimivat. Tietoin-

tensiivisessä teollisuudessa, jossa tuote- ja palveluinnovaatiot ovat selvästi yleisimpiä, on muuta teollisuutta ja palvelualoja huomattavasti enemmän vientiyrityksiä.

Tietolaatikko 3. Ovatko yritykset Suomessa aktiivisia innovoimaan verrattuna Euroopan muiden ”innovaatiojohtajiin” kuuluvien maiden yrityksiin?

Suomalaisyritysten aktiivisuus tuottaa *uusia tuotteita ja palveluja* on ollut 2010-luvulla huomattavasti vähäisempää kuin Tanskassa, joka erottuu selvästi edukseen Euroopan muista ”innovaatiojohtajista” kuten Suomesta, Ruotsista ja Saksasta. Suomi jää jonkin verran jälkeen myös Ruotsista erityisesti palveluyritysten osalta. Laajemmassa eurooppalaisessa vertailussakaan suomalaisyritykset eivät näytä uudistaneen tuotteitaan ja palvelujaan erityisen aktiivisesti viime vuosina.

Suomalaisyritykset ovat sen sijaan panostaneet monia muita Euroopan maita enemmän *tuotantoprosessiensa* ja *organisaatioidensa* uudistamiseen. Silti Suomi jää näilläkin alueilla yhä selvästi jälkeen Tanskasta. Erityisesti organisaatioiden uudistaminen näyttäisi olevan kaikissa Pohjoismaissa tavallisempaa kuin muualla Euroopassa.

Markkinointimenetelmien uudistamiseen varsinkin teolliset suomalaisyritykset ovat sen sijaan panostaneet eurooppalaisittain verraten vähän. Ero muihin Pohjoismaihin ja – jälleen kerran – varsinkin Tanskaan on suuri. Palveluyritysten aktiivisuus tällä alueella on sen sijaan suurin piirtein eurooppalaista keskitasoa.

Lähde: Eurooppalaisen yritystutkimuksen (2013) tietokanta.⁵

Organisaatioiden uudistamiset ja niiden syyt

MEADOW-tutkimuksessa työnantajan edustajilta kysyttiin, millaisten ulkoisten syiden takia heidän edustamansa organisaatiot olivat edellisen vuoden aikana muuttaneet toimintaansa. Teollisissa ja palveluyrityksissä yleisemmät syyt olivat muutokset kysynnässä ja kasvanut kilpailu. Uuden teknologian käyttöönotto vaikutti myös usein. Sen merkitys tärkeimpänä yksittäisenä syynä korostuu pääomavaltaisessa teollisuudessa ja tietointensiivisissä palveluissa. Julkisen

sektorin organisaatioissa tärkeimmät syyt ovat olleet uuden teknologian käyttöönotto, mutta myös määrärahojen leikkaukset. Kasvaneiden palkkakustannusten merkitys on ollut tärkeä syy muutokselle joka neljännessä palveluyrityksessä ja joka viidennessä teollisuusyrityksessä. Julkisen sektorin organisaatioissa kasvaneiden palkkakustannusten merkitys on ollut tärkeämpi kuin yrityksissä (kuva 3).

Tietolaatikko 4. Mikä on online-palvelujen ja sosiaalisen median merkitys toiminnan muutosten taustalla?

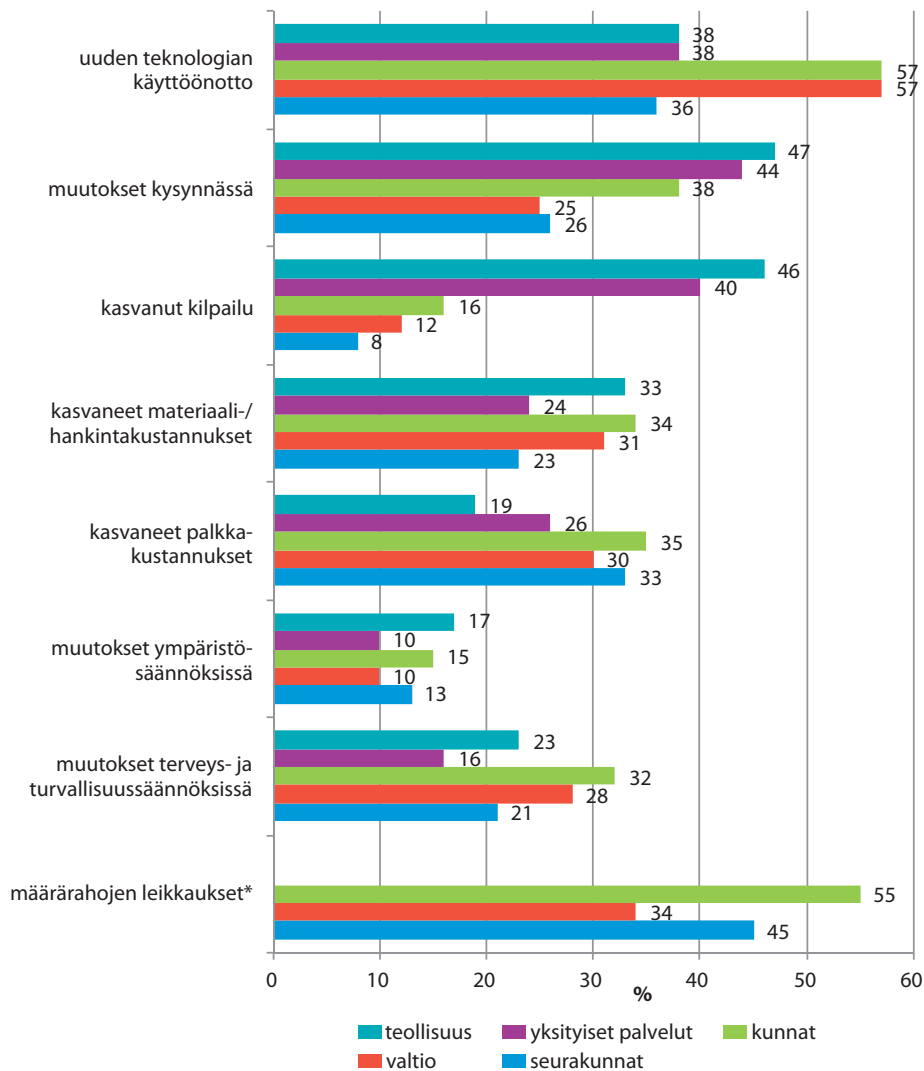
Uuden teknologian käyttöönotto voi olla organisaatiomuutoksen taustalla monella eri tavalla. Eri-tyisesti vuorovaikutteinen internet on yksi uusi väline, johon perustuvien moninaisten sovellutusten hyödyntämisellä on syvällisiä ja kauaskantoisia vaikutuksia kaikilla sektoreilla ja toimialoilla. Esimerkiksi teollisen internetin on ennakoitu olevan yksi tällainen käännteentekevä muutos monella toimialalla jo lähivuosina.

Online-palvelut ovat yleistyneet nopeasti. Vuonna 2012 palveluja tarjosi verkossa MEADOW-tutkimuksen mukaan 44 prosenttia teollisista yrityksistä ja 57 prosenttia palveluyrityksistä. Julkisen sektorin organisaatioista verkkopalveluja oli yli 60 prosentilla.

Sosiaalisen median hyödyntäminen on sen sijaan vielä harvinaisempaa. Sitä käytti teollisista yrityksistä ainoastaan 16 prosenttia. Palveluyrityksissä ja julkisen sektorin organisaatioissa osuus on korkeampi, edellisissä vajaa 40 prosenttia ja jälkimmäisissä hieman yli puolet. Yleisimmin sosiaalista mediaa hyödynnetään markkinoinnissa ja ulkoisessa viestinnässä.

Tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä sosiaalisen median hyödyntäminen on vielä lapsenkengissä. Teollisista yrityksistä alle 10 prosenttia käyttää sosiaalista mediaa kehittämisen välineenä. Palveluyrityksissä ja julkisen sektorin organisaatioissa osuus on hieman suurempi, mutta näissäkin vain vähän yli 10 prosenttia.

Kuva 3. Toiminnan muutosten syyt sektorin mukaan (työnantajahaastattelut).



*kysytty vain yksityiseltä sektorilta

Lähes puolet yrityksistä Suomessa on viimeisen kahden vuoden aikana toteuttanut organisaatiomuutoksen. Noin puolet muutoksia toteuttaneista yrityksistä on keskittynyt suhteellisen pienimuotoisiin vastuiden ja tehtävien uudelleen järjestelyihin. Palveluyrityksissä muutokset ovat hieman tavallisempia kuin teollisissa yrityksissä. Toimialoista kärjessä on kuitenkin tietointensiivinen teollisuus, jossa organisaatioitaan on uudistanut lähes kaksi kolmesta yrityksestä. Suurissa yrityksissä muutokset ovat olleet tavallisempia kuin pienissä. Vientirytykset ovat olleet aktiivisempia uudistamaan organisaatioitaan kuin kotimarkkinoilla toimivat. Kunta- ja valtiosektorin organisaatioissa muutoksia on toteutettu vielä useammin kuin yrityksissä keskimäärin (kuva 4).

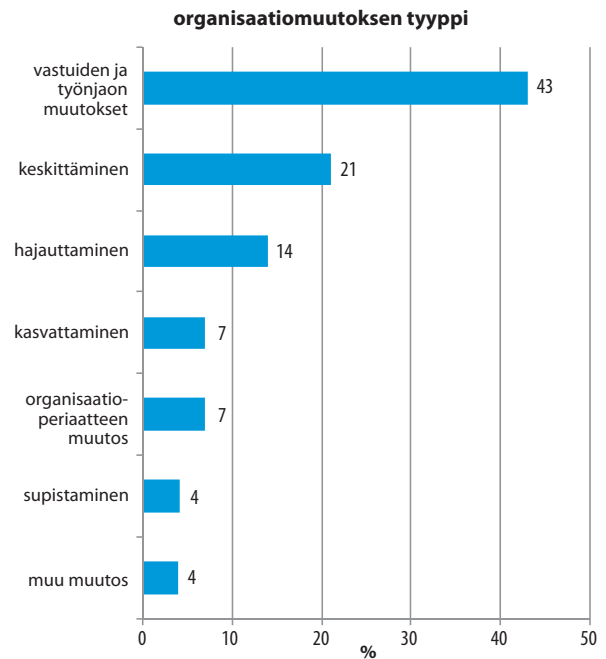
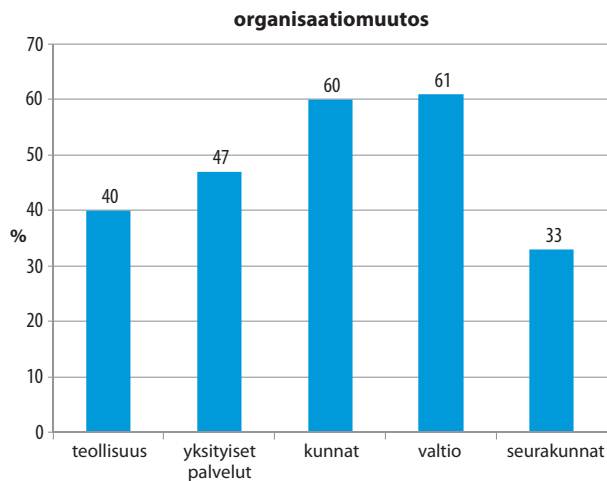
Organisaatiomuutoksilla ei ole yhtä selvästi hallitsevaa suuntaa. Yritykset ovat suurin piirtein yhtä usein hajauttaneet kuin keskittäneet valtaa ja vastuuta toteuttamallaan muutok-

silla. Suurin piirtein yhtä usein on ollut kyse organisaation supistamisesta kuin kasvattamisesta. Julkisen sektorin organisaatioissa sen sijaan keskittäminen on ollut hajauttamista selvästi tavanomaisempaa.

Yritysten innovaatioaktiivisuus ja uudistuminen kulkevat selvästi käsi kädessä. Uusia tuotteita tai palveluja kehittäneet yritykset ovat toteuttaneet organisaatiomuutoksia muita useammin ja mittavampina. Aktiivisimpia uudistajia ovat olleet markkinoille uusia tuotteita tai palveluja tuoneet yritykset.

Uudistukset eivät ole rajoittuneet oman organisaation sisälle. Uusia tuotteita tai palveluja kehittäneet yritykset ovat muita aktiivisempia tekemään yhteistyötä muiden yritysten kanssa tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä, hankinnoissa sekä myynissä ja markkinoinnissa. Ne ovat myös ulkoistaneet näitä toimintoja toisille yrityksille muita useammin.

Kuva 4. Organisaatiomuutokset vuosina 2010–12 sektorin mukaan (työntantajahaastattelut).



Muutokset henkilöstön työssä

Suomessa käyty julkinen keskustelu työelämän muutoksesta on ollut viime vuosina varsin pessimistisesti sävytynyttä. Työntekijähaastattelut eivät MEADOW-tutkimuksessa kuitenkaan tue näkemystä työolojen ja -ehtojen yleisestä heikentymisestä muutosten myötä. Kun työntekijöiltä, joiden työpaikalla on ollut muutoksia tai uudistuksia, tiedusteltiin, miten muutokset olivat vaikuttaneet omaan työhön, olivat näkemykset yllättävän myönteisiä.

Useampi kuin joka toinen työntekijä kertoo, että työpaikalla on viimeisen kahden vuoden aikana jaettu työtehtäviä uudella tavalla työntekijöiden välillä, uudistettu organisaatioita tai uudistettu työmenetelmiä tai järjestelmiä. Valtiosektorin työpaikoilla muutoksia on koettu useammin kuin muilla sektoreilla.

Vajaa puolet MEADOW-tutkimukseen haastatelluista työntekijöistä arvioi, että muutokset olivat merkittävästi vaikuttaneet omiin työtehtäviin. Useimmin muutoksilla on ollut vaikutusta työtehtäviin sekä työn mielekkyyteen ja kuormittavuuteen. Harvimminkin seurauksia on ollut uralla etenemiseen ja palkkaukseen. Selvä enemmistö näkee vaikutukset myönteisinä omiin työtehtäviin ja työn mielekkyyteen. Yrityksissä vaikutukset myönteisinä näkeviä on enemmän kuin päinvas-taista mieltä olevia. Julkisen sektorin organisaatioissa poikkeuksen muodostavat vaikutukset työn kuormittamiseen, jossa muutoksen kielteisesti kokevia on paljon erityisesti valtiosektorilla ja seurakunnissa (kuva 5).

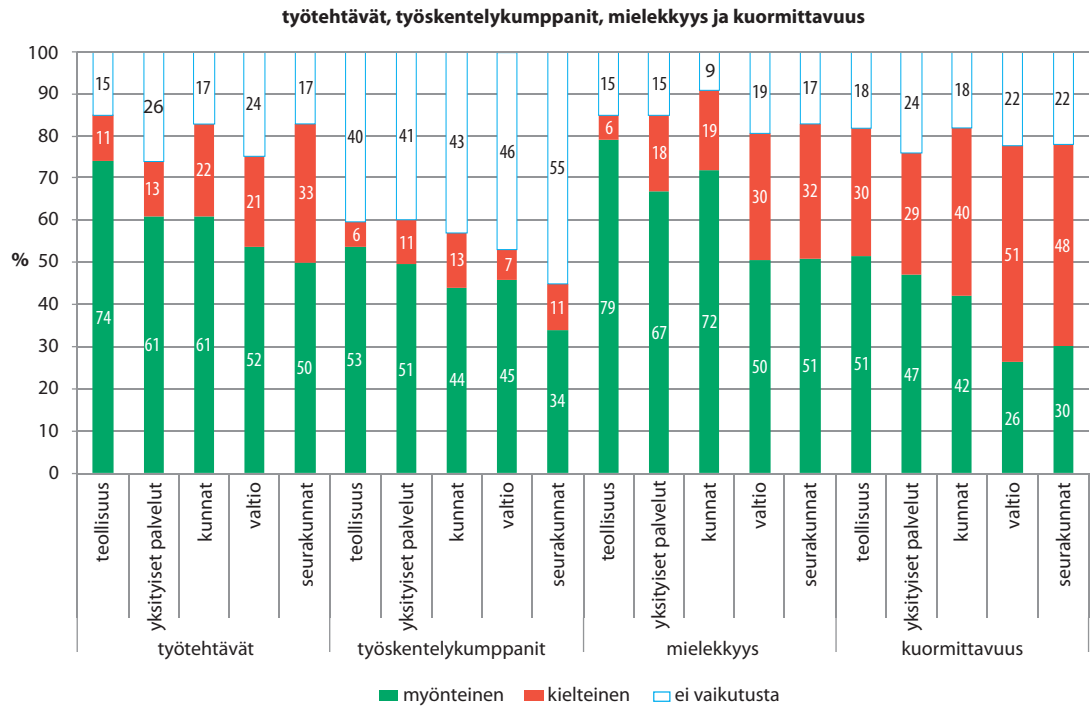
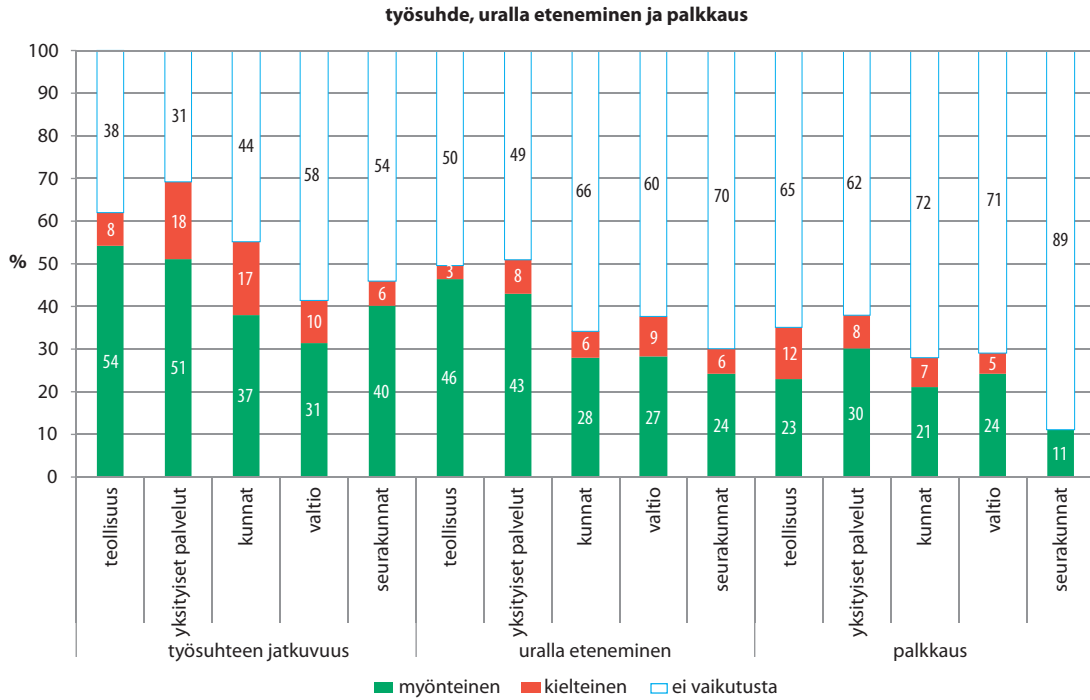
Tietolaatikko 5. Mikä selittää työntekijöiden asennoitumista muutoksiin omassa työssä ja omalla työpaikalla?

Vaikka monet saattavatkin suhtautua kriittisesti nykyajan työelämän muutosilmiöihin, nähdään muutokset omalla työpaikalla yleisiä muutoksia helpommin myönteisinä osoituksina siitä, että työpaikkaa ja sen toimintoja halutaan kehittää. Sitoutuminen työpaikkaan on suomalaisten työntekijöiden keskuudessa ylipäätään vahvaa. Yhdeksän kymmenestä on ylpeä omasta työpaikastaan ja yhtä suuri osa on täysin samaa mieltä väittämästä ”työnantajani voi luottaa minuun”. Neljä viidestä voisi suositella nykyistä työpaikkaansa myös ystäville.

Selvä enemmistö työntekijöistä pitää omalla työpaikallaan toteutettuja muutoksia niin hyödyllisinä, tarpeellisinä kuin jopa välttämättöminä. Yksityisellä sektorilla ja etenkin teollisuudessa nämä näkemykset ovat erityisen vahvoja. Kolme neljästä on tyytyväinen vaikutusmahdollisuuksiinsa muutoksia koskevassa päätöksenteossa. Muutokset koetaan merkityksellisinä varsinkin silloin, kun niihin on ollut realistisia mahdollisuuksia vaikuttaa.

Mahdollisuus vaikuttaa muutoksissa edellyttää, että työntekijöillä itsellään on riittävän hyvät taidot ja osaaminen. Suomalaisen aikuisväestön luku-, numero- ja tietotekniset taidot ovat maailmassa huippuluokkaa, joten Suomen yrityksillä on tältä osin hyvät edellytykset hyödyntää henkilöstönsä osaamista innovaatiotoiminnassa ja muussa kehittämisessä.⁶ Eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan työntekijöiden aktiivisuus hakeutua ja osallistua työnantajan tarjoamaan koulutukseen on Suomessa myös suurempaa kuin muissa Euroopan maissa.⁷

Kuva 5. Muutosten vaikutukset työntekijöiden työhön ja työehtoihin sektorin mukaan (työntekijähaastattelut).



Henkilöstö kehittäjänä

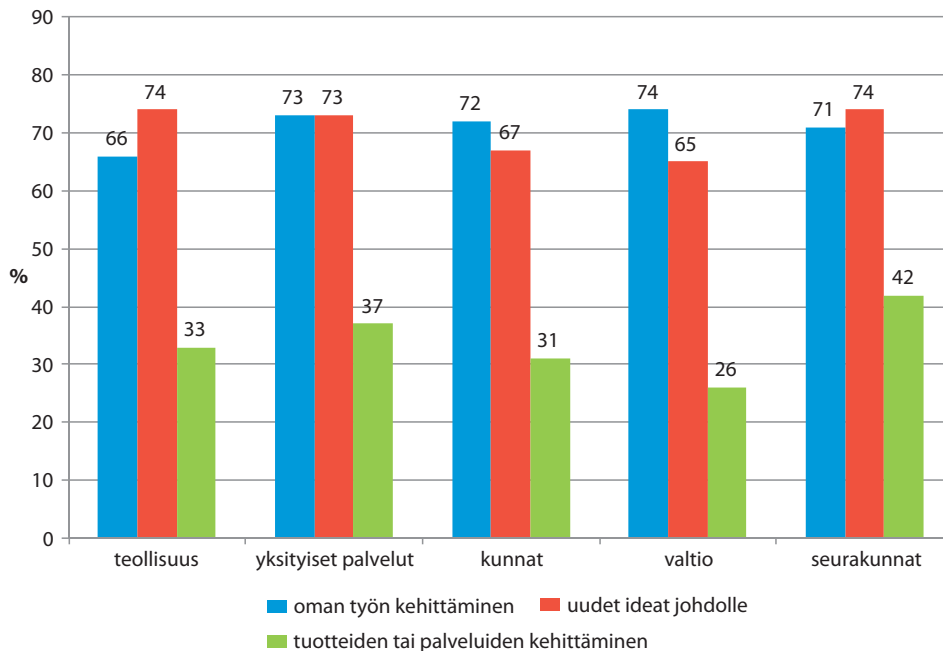
Työntekijöiden rooli kehittämisessä

Organisaatioiden sisäinen, usein pieninä askelina tapahtuva ”mikrokehittäminen” on Suomessa tavallista. Tästä kertovat myös MEADOW-tutkimuksen tulokset työntekijöiden roolia kehittämisessä. Lähes kolme neljästä työntekijävastaajasta on sekä kehittänyt viimeisen vuoden aikana ratkaisuja oman työnsä parantamiseksi että ehdottanut johdolle tai esimiehelle uusia ideoita. Tuotteiden tai palvelujen kehittämiseen on oman ilmoituksensa mukaan osallistunut runsas kolmannes (kuva 6).

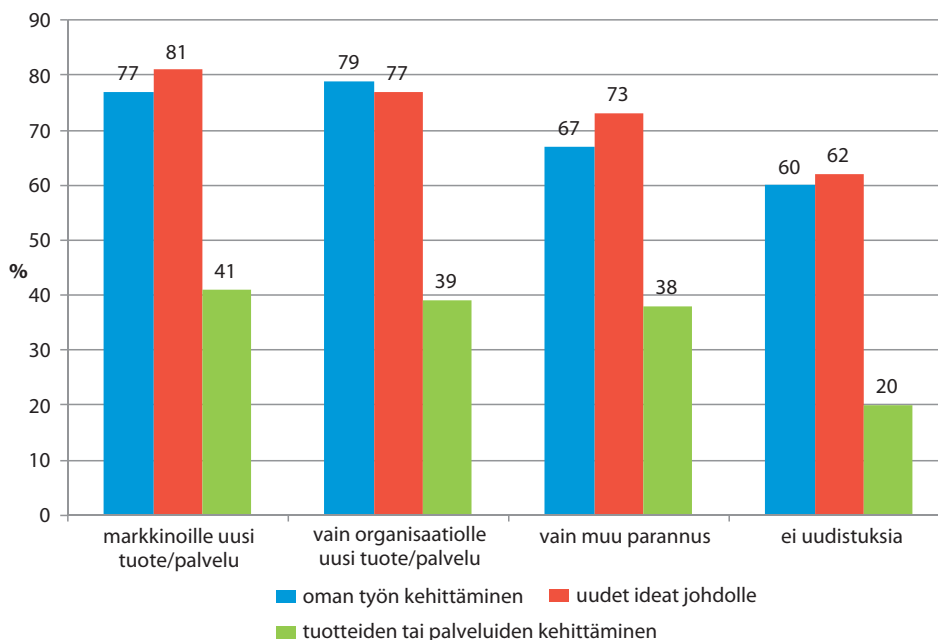
Markkinoille tai organisaatiolle uusia tuotteita tai palveluja kehittäneissä yrityksissä osuudet ovat korkeampia kuin muissa yrityksissä. Kuvan 7 luvut kertovat, että myös yrityksissä, joissa ei ole viime vuosina tehty varsinaisia innovaatioita tuotteissa, palveluissa, tuotannossa, liiketoiminnassa tai markkinoinnissa, pienimuotoista kehittämistyötä tehdään yleisesti.

Työn sisältöjen rikastamiselle ja monipuolistamiselle on edellytyksiä edelleen, sillä MEADOW-tutkimukseen haastatelluista työntekijöistä useampi kuin neljä viidestä kokee, että selviytyisi nykyisiä vaativammista työtehtävistä.

Kuva 6. Työntekijöiden rooli kehittämisessä sektorin mukaan (työntekijähaastattelut).



Kuva 7. Työntekijöiden rooli kehittämisessä yritysten innovaatioaktiivisuuden mukaan (työnantaja- ja työntekijähaastattelut).



Tietolaatikko 6. Miten oppiminen, vaikuttaminen ja osallistuminen eroavat eri henkilöstöryhmissä?

Erot työssä oppimisessa sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksissa ovat edelleen suuria myös henkilöstöryhmien välillä. Ylemmillä toimihenkilöillä on työntekijäasemassa oleviin verrattuna noin kaksi kertaa useammin erittäin hyvät mahdollisuudet oppia työssä, osallistua työnantajan tarjoamaan koulutukseen sekä vaikuttaa työtehtäviin ja työnjakoon. Ylemmistä toimihenkilöistä 61 prosentilla on Suomessa hyvät mahdollisuudet osallistua oman työpaikan toiminnan kehittämiseen, kun osuus työntekijäasemassa olevilla on kolmannes. Alemmat toimihenkilöt sijoittuvat näiden kahden ryhmän väliin. Erot ovat säilyneet koko 2000-luvun.

Lähde: Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometri 2013.⁸

Tietolaatikko 7. Miten johdon ja henkilöstön näkemykset eroavat toisistaan koskien esimiesten tukea innovaatio-toiminnassa?

Johdon ja henkilöstön näkemykset poikkeavat usein selvästi toisistaan koskien esimiesten tukea innovaatiotoiminnassa. Vaikka johto itse kokee olevansa avoin henkilöstön kehittämisideoille ja kannustaa heitä oppimaan ja kehittymään työssään, ei henkilöstö välttämättä koe asiaa samoin. Henkilöstön kannustava kokemus on kuitenkin oleellisen tärkeää työntekijälähtöisen innovaatiotoiminnan edistämiseksi. Avainasemassa on johdon kyky edistää sellaisen ”välittävän johtamiskulttuurin” syntymistä, missä henkilöstö kokee esimiesten aidosti kannustavan kaikkia luovuuteen ja ideointiin sekä henkilöstön ideoiden rohkeaan kokeiluun. Tavoitteena on löytää sellainen yhteisen ymmärryksen tila, jossa johto kuuntelee henkilöstöä ja välittää henkilöstön ideoista aidosti.

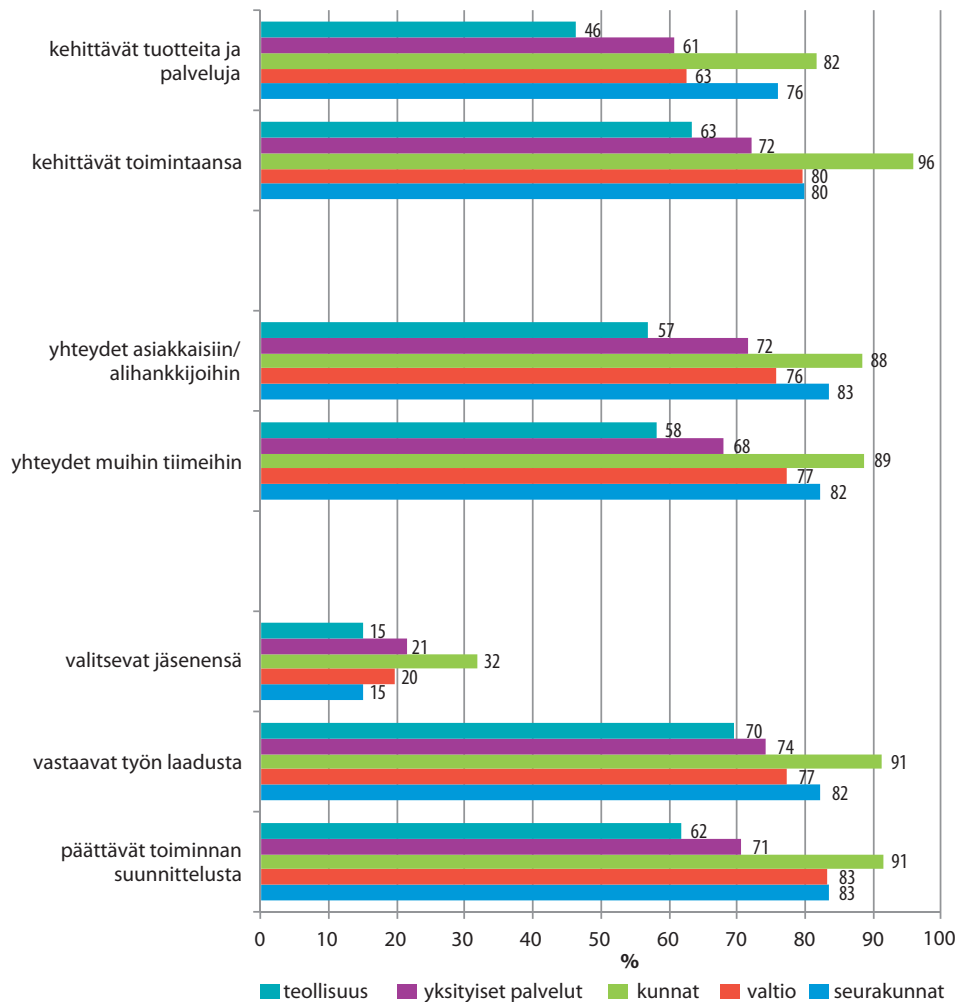
Lähde: Ramstad 2014.⁹

Yhtä usea myös arvioi, että on saanut riittävästi koulutusta suoriutuakseen hyvin nykyisistä työtehtävistä. Huolimatta siitä, että työssä oppiminen hyödyttää sekä työntekijää itseään että työnantajaa, runsas kolmannes työntekijöistä opettelee työssä uusia asioita harvemmin kuin kerran kuukaudessa tai ei ollenkaan. Niissä yrityksissä, joissa ei ole lainkaan toteutettu innovaatioita, näin vastaa jopa puolet. Tuotteita tai palveluita kehittävässä tai muuten toimintaansa uudistavissa organisaatioissa työhön kuuluu muita useammin myös toisten työntekijöiden opastamista tai neuvomista.

Tiimien rooli kehittämisessä

Kehittäminen toteutuu työpaikoilla nykyään usein tiimien kautta. Tiimityö poikkeaa selvästi sektoreittain. Esimerkiksi teollisissa yrityksissä tiimit ovat tehtäviltään ja luonteeltaan hyvin erilaisia kuin kuntasektorin organisaatioissa, joissa tiimien valta ja vastuut ovat tyypillisesti kaikkein laajimmat. Kuvan 8 perusteella on hyvin yleistä, että tiimeillä on työpaikoilla vastuuta toiminnan sekä tuotteiden ja palvelujen kehittämisestä.

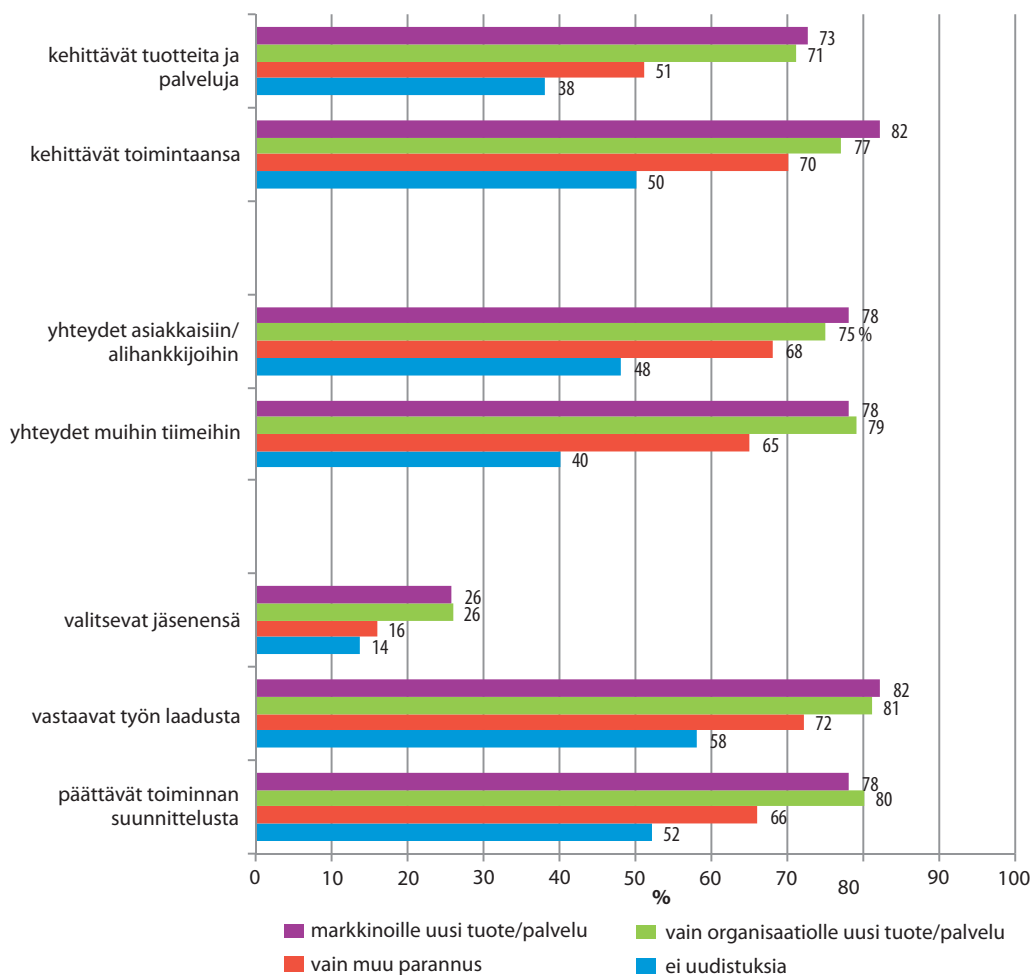
Kuva 8. Itseohjautuva tiimityö sektorin mukaan (työnantajahaastattelut).



Tiimeissä tapahtuva kehittäminen liittyy Suomessa viime vuosina yleistyneeseen *itseohjautuvan tiimityön* ajatukseen.¹⁰ Itseohjautuvien tiimien kehittämistyö kohdistuu tyypillisesti *jo olemassa oleviin* tuotteisiin ja palveluihin. Tästä kertoo se, että niiden organisaatioiden osuus, joissa tiimit kehittävät tuotteita ja palveluja, on kaikilla sektoreilla suurempi kuin niiden organisaatioiden osuus, jotka ovat kehittäneet varsinaisesti *uusia* tuotteita tai palveluja.

Uusia tuotteita tai palveluja kehittäneiden, vain muita asioita kehittäneiden ja uudistuksia tekemättömien yritysten välillä on selvä ero siinäkin, miten töitä tehdään yhdessä. Uusia tuotteita tai palveluja kehittäneissä yrityksissä on selvästi useammin tiimejä, jotka vastaavat itse työtavoistaan ja tekemänsä työn laadusta sekä oman toimintansa ja yrityksen tuotteiden ja palvelujen kehittamisestä. Tällaisissa yrityksissä tiimeillä on myös useammin suoria yhteyksiä oman yrityksen ulkopuolelle asiakkaisiin tai alihankkijoihin (kuva 9).

Kuva 9. Itseohjautuva tiimityö yritysten innovaatioaktiivisuuden mukaan (työntantajahaastattelut).



Kehittämiseen osallistumisen säännöllisyys

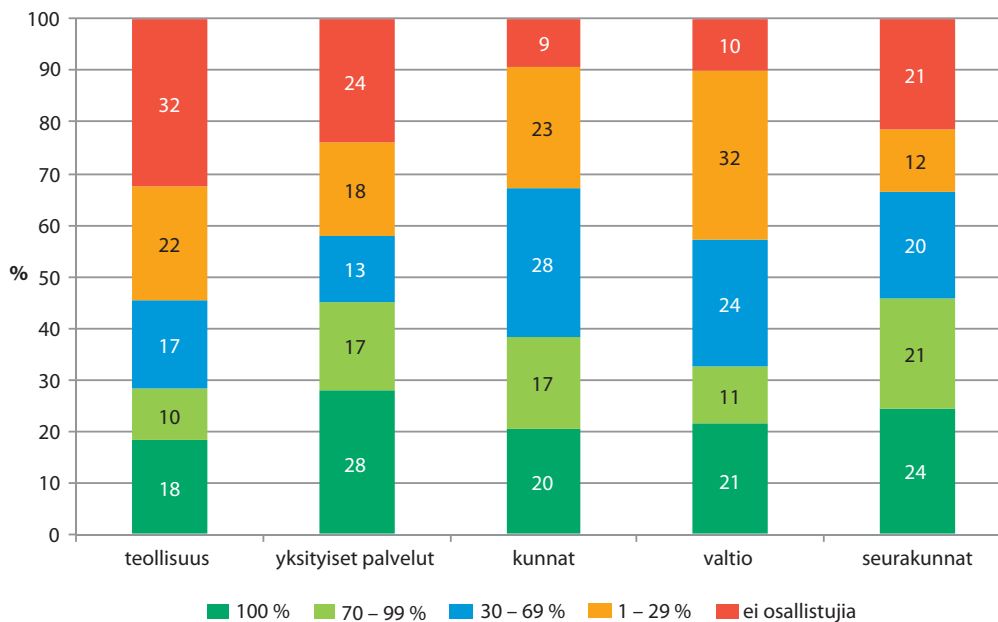
Tarkemman kuvan henkilöstön roolista kehittämisestä saa työnantajakyselyn vastauksista, jotka koskevat sitä, kuinka suuri osa henkilöstöstä osallistuu omassa organisaatiossaan *säännöllisesti* toiminnan kehittämiseen. Reilussa neljänneksessä yksityisten palveluiden yrityksistä koko henkilöstö osallistuu työnantajan mukaan säännöllisesti kehittämiseen. Muilla sektoreilla on harvinaisempaa, että koko henkilöstö osallistuisi säännöllisesti. Yksityisellä sektorilla on toisaalta varsinkin teollisuudessa huomattavasti yrityksiä, joissa henkilöstö ei lainkaan osallistu säännöllisesti toiminnan kehittämiseen (kuva 10).

Uusia tuotteita tai palveluja tuottaneissa teollisuusyrityksissä kehittämistoimintaan on osallistunut säännöllisesti kes-

kimäärin vajaa puolet yritysten työntekijöistä. Vain tuotanto-
prosesseissa, markkinoinnissa tai liiketoiminnassa uudistuksia toteuttaneissa teollisuusyrityksissä osuus on ollut runsas kolmannes. Mitään näitä uudistuksia tekemättömissä yrityksissä vain joka viides työntekijä on osallistunut kehittämistoimintaan säännöllisesti.

Palveluyrityksissä erot ovat samansuuntaisia, mutta työntekijöiden osuudet ovat korkeampia. Uusia tuotteita tai palveluja kehittäneissä palveluyrityksissä on kehittämistoimintaan osallistunut henkilöstöstä keskimäärin noin 60 prosenttia ja vain muita uudistuksia tehneissä noin puolet. Uudistuksia tekemättömissä palveluyrityksissä on kehittämistoimintaan säännöllisesti osallistunut noin kolmannes henkilöstöstä.

Kuva 10. Työntekijöiden säännöllinen osallistuminen toiminnan kehittämiseen, osuus henkilöstöstä sektorin mukaan (työnantaja haastattelut).



Onko työssä imua?

Organisaation menestymisen edellytyksenä ovat ihmiset – johto ja työntekijät – jotka antavat panoksensa oman työsuorituksensa kautta. Viimeaikainen tutkimus antaa tukea näkemykselle, jonka mukaan tieto- ja palveluvaltaisemmaksi muuttuvassa taloudessa ihmisten aloitteellisuudella, luovuudella ja innostuksella on entistä tärkeämpi merkitys organisaation arvonluonnin, uudistumisen ja pitkän aikavälin menestymisen lähteenä. Tällaista työhön liittyvää myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa voi kuvata *työn imun* käsitteen avulla.

Tietolaatikko 8. Mitä työn imulla tarkoitetaan?

Työn imu on hetkittäistä kokemusta pysyvämpi tunne- ja motivaatiotila, johon liittyvät tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä, halusta panostaa työhön sekä sinnikkydestä ja ponnistelusta myös vastoinkäymisissä. Omistautumista kuvaa työn kokeminen merkitykselliseksi sekä innokkuus, inspiroituneisuus, ylpeys työstä ja työn haasteellisuus. Uppoutumista luonnehtii syvä keskittyminen ja työhön paneutuminen sekä näistä koettu nautinto, joka voi tehdä työstä irtautumisen vaikeaksi.

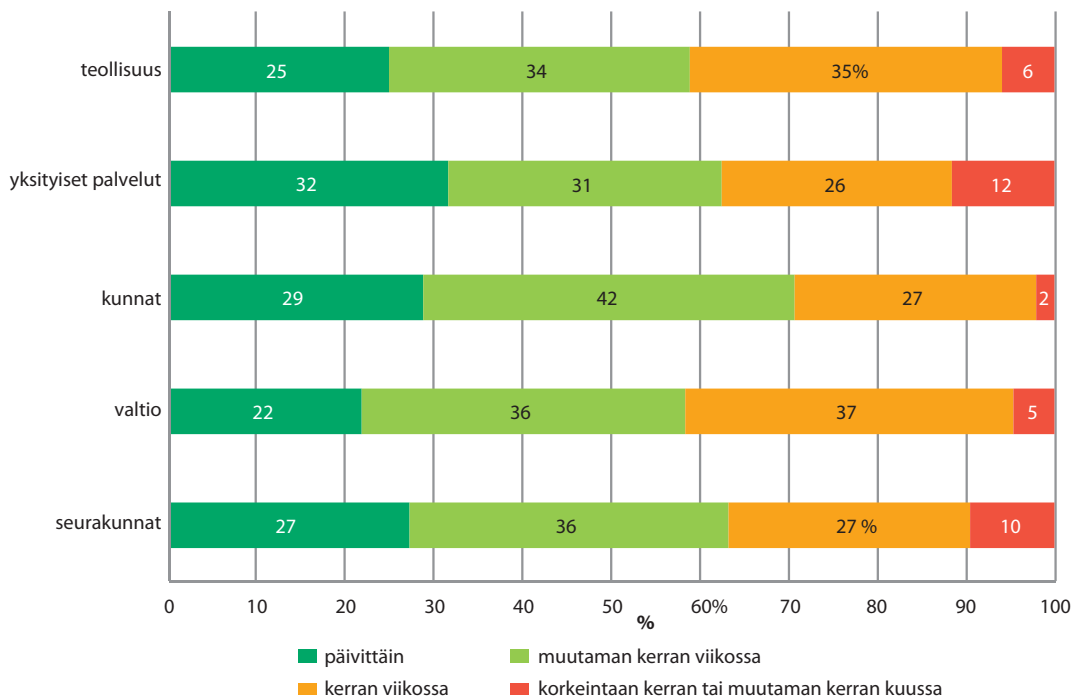
Työn imun kokemista vahvistavat työtehtävien haastavuus ja monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön, työpaikalla koettu arvostus ja tuki, kannustava johtaminen sekä mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä.

Lähde: Hakanen 2009.¹¹

MEADOW-tutkimuksessa työn imua kysyttiin työntekijöiltä samalla tavalla kolmen väittämän avulla kuin Työterveyslaitoksen Työ ja Terveys -haastattelututkimuksissa.¹² Väittämät ovat: ”Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni”, ”Olen innostunut työstäni” ja ”Tunnen tyytyväisyyttä, kun olen syventynyt työhöni”. Lähes kolmannes MEADOW-tutkimuksen työntekijävastaajista kokee työn imua päivittäin ja tämän lisäksi noin 40 prosenttia muutaman kerran viikossa. Työn imun kokeminen on yleisintä kuntasektorin organisaatioissa. Vastaajista noin joka kymmenes ilmoittaa, ettei koe työn imua edes viikoittain (kuva 11).

Muutostilanteissa työn imusta kannattaa pitää huolta. Muutoksella itsessään ei ole välttämättä yhteyttä työn imuun, mutta se, millaisesta muutoksesta on kyse ja kuinka muutos toteutetaan, vaikuttaa työn imuun. Imu oli MEADOW-tutkimuksen aineistossa suurinta organisaatioissa, jotka olivat kasvaneet tai joissa oli otettu käyttöön uusia toimintoja. Myös organisaatioissa, joissa valtaa ja vastuuta oli eriytetty tai hajautettu työntekijöille tai muodostettu uusia yksiköitä, työn imu oli keskimääräistä suurempaa. Heikointa se oli organisaatioissa, joissa oli tehty hiljattain hyvin mittavia uudistuksia, kuten muutettu kokonaan organisaatioperiaatetta. Keskimääräistä alhaisemmaksi työn imu jäi myös organisaatioissa, joissa oli yhdistetty yksiköitä, keskitetty valtaa ja vastuuta tai kevennetty organisaatiota.

Kuva 11. Työn imu sektorin mukaan (työntekijähaastattelut).



Tietolaatikko 9. Miksi työn imu on tavoittelemisen arvoinen asia?

Työn imulla on monia positiivisia vaikutuksia niin koko organisaation kuin työntekijän itsensä kannalta. Työn imu ennustaa tuloksellista työsuoritusta paremmin kuin esimerkiksi työtyytyväisyys ja on tärkeä innovatiivisuuden edellytys organisaatiolle. Työn imu kertoo samalla myös työntekijän hyvinvoinnista. Tutkimusten mukaan työn imua kokeva

- asennoituu myönteisesti omaan työhön ja työpaikkaan,
- harkitsee vähemmän työpaikan vaihtamista,
- on aloitteellinen ja toimii vapaaehtoisestikin työnsä ja työyhteisönsä hyväksi,
- suoriutuu työstä hyvin ja tuloksellisesti,
- on motivoitunut oppimaan ja kouluttautumaan,
- on tyytyväisempi elämään,
- kokee työn ja kotielämän toisiaan rikastuttavina ja
- on terveempi.

Lähde: Työterveyslaitos, Työn imu.¹³

Innovatiiviset organisaatiot Suomessa

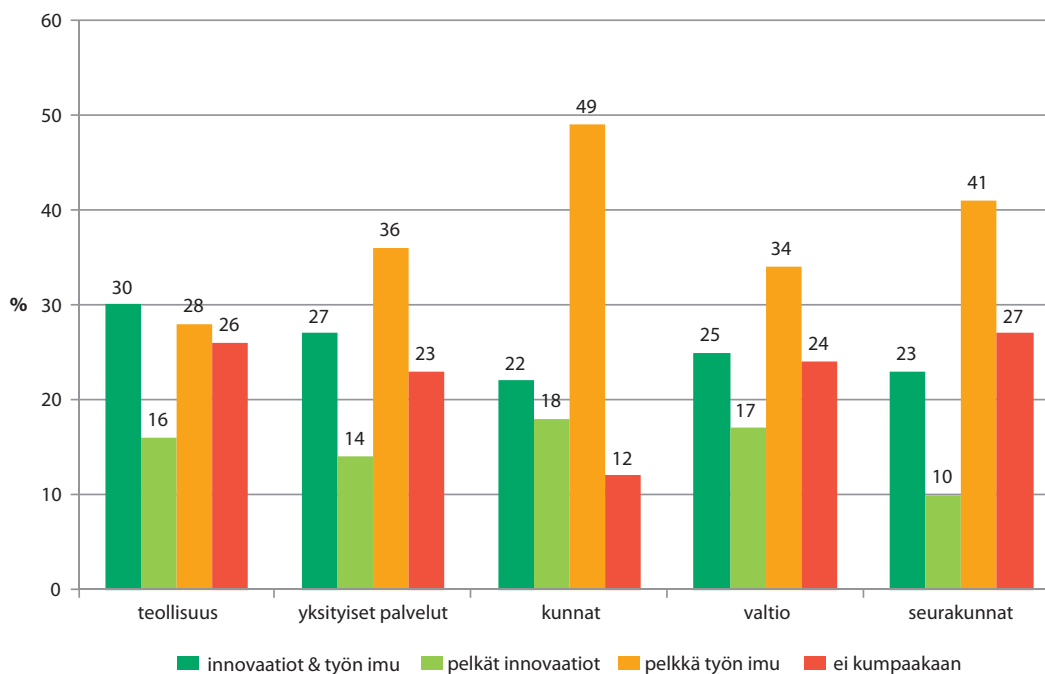
Yritys voi olla kilpailukykyinen monesta eri syystä. Yritysten toimintaympäristö muuttuu yhä nopeammin, ja muutokset voivat olla talouden globalisoitumisesta ja lisääntyvästä verkottuneisuudesta johtuen entistä vaikeammin ennakoitavissa. Yrityksen kyky tuottaa innovaatioita ja uusiutua nousee entistä tärkeämpään asemaan. *Innovatiivisuus* kuvaa tätä kykyä.

Yritys ei voi säilyä pitkään innovatiivisena yksin sen omistajan, toimivan johdon tai joidenkin yksittäisten asiantuntijoiden voimin. Yrityksen innovatiivisuus on perimmältään yritystä kuvaava yhteisöllinen ominaisuus. Se edellyttää henkilöstön keskuudessa vallitsevaa innostuneisuutta ja energisyyttä. Tästä syystä pidämmekin seuraavassa *innovatiivisen*

organisaation keskeisenä ominaispiirteenä sitä, että se tuottaa innovaatioita tavalla, johon yhdistyy henkilöstön kokemaa työn imu. Tarkastelemme, paljonko Suomessa on sellaisia yrityksiä ja julkisen sektorin organisaatioita, jotka ovat sekä tuottaneet viimeisen kahden vuoden aikana uuden tai merkittävästi parannelun tuotteen tai palvelun että joissa henkilöstö kokee työn imua vähintään muutaman kerran viikossa

Suomen yrityksistä runsas neljännes täyttää tällaiset tunnusmerkit. Osuus on hieman suurempi teollisten kuin palveluyritysten keskuudessa. Julkisen sektorin organisaatioista tunnusmerkit täyttää vajaa neljännes. Vastaavasti sellaisia organisaatioita, joissa ei ole tehty tuote- tai palveluinnovaatioi-

Kuva 12. Innovatiiviset organisaatiot sektorin mukaan (työnantaja- ja työntekijähaastattelut).

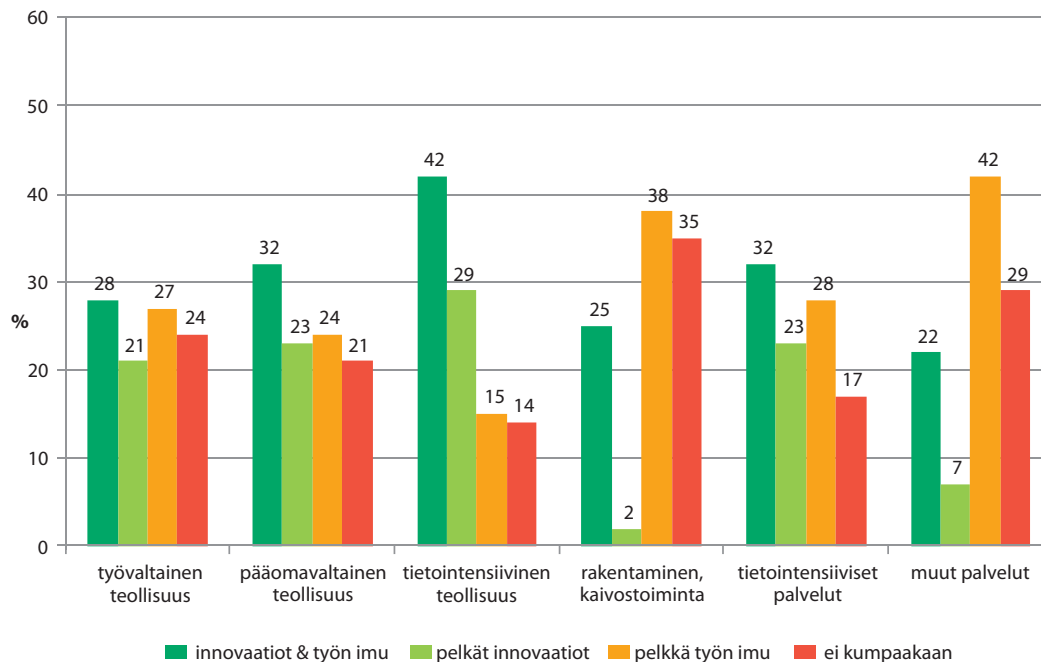


ta ja joissa työn imu on alhaista, on lähes neljännes kaikista. Poikkeuksen muodostaa kuntasektori, jossa tällaisten organisaatioiden osuus on muita selvästi pienempi. Suomessa on – varsinkin kuntasektorilla – paljon organisaatioita, joissa työn imu on suurta, mutta innovatiivisuus vähäistä (kuva 12).

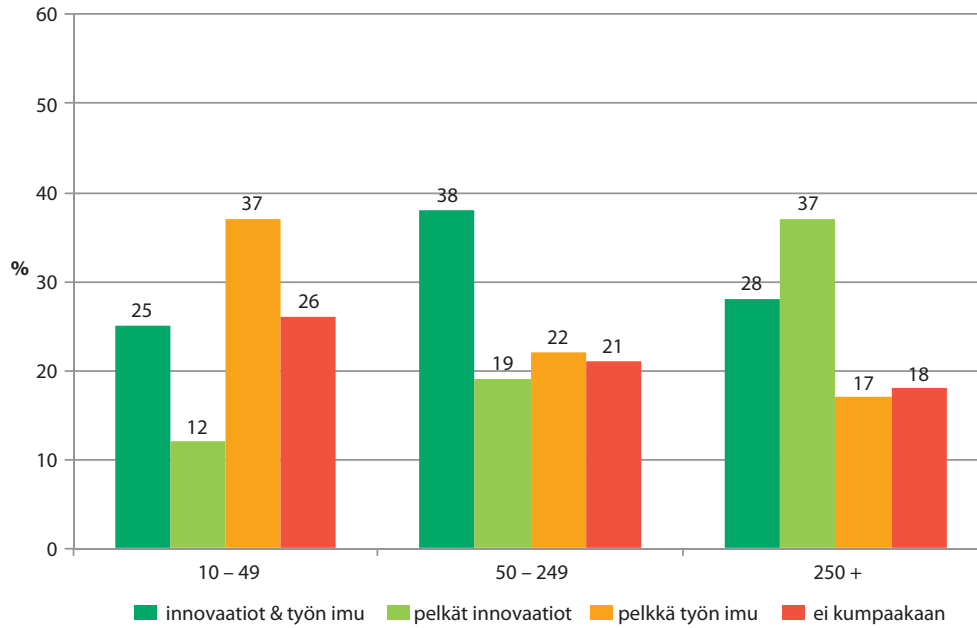
Innovatiivisia organisaatioita on suhteellisesti eniten tietointensiivisessä teollisuudessa. Myös pääomavaltaisen teollisuuden ja tietointensiivisten palvelualojen yritykset ovat yliedustettuina. Pienin tällaisten yritysten osuus on muissa, ei-tietointensiivisissä palveluissa (kuva 13).

Aktiivisuus kehittää uusia tuotteita tai palveluja lisääntyä johdonmukaisesti yrityksen koon kasvaessa. Sen sijaan pienissä, 10–49 hengen yrityksissä työn imun kokeminen on yleisempää kuin suurissa. Yrityksiä, joissa uusien tuotteiden tai palvelujen kehittäminen yhdistyy henkilöstön kokemaan työn imuun, on kuitenkin eniten keskisuurten (50–249 henkeä) yritysten ryhmässä. Pienissä, 10–49 hengen yrityksissä uusien tuotteiden tai palvelujen kehittämisen ja työn imun yhdistelmä on harvinaisin (kuva 14). Julkisella sektorilla, toisin kuin yrityksissä, tämä yhdistelmä yleistyy johdonmukaisesti organisaation koon kasvaessa (kuva 15).

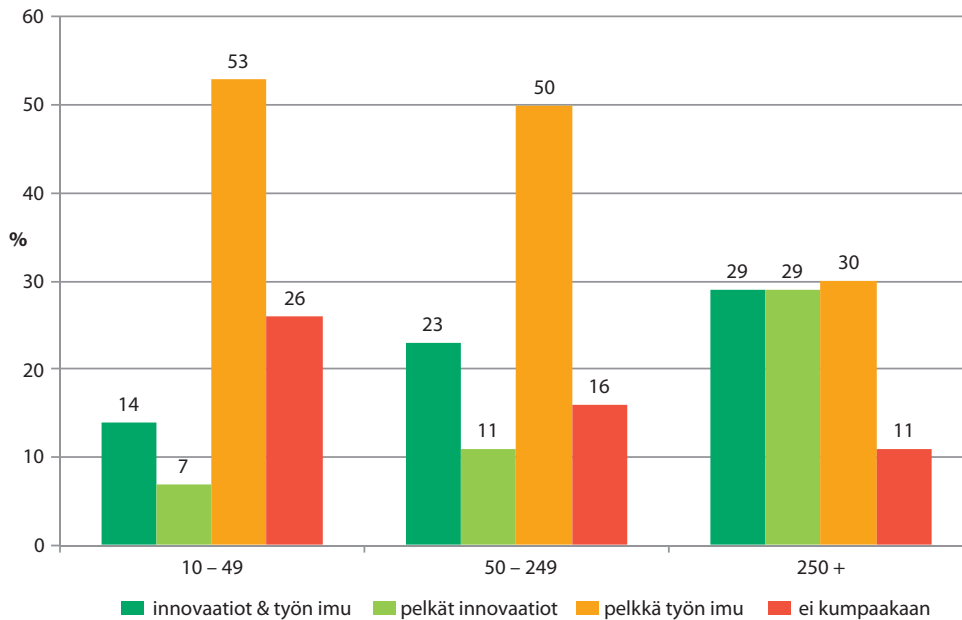
Kuva 13. Innovatiiviset organisaatiot yritysten toimialan mukaan (työnantaja- ja työntekijähaastattelut).



Kuva 14. Innovaatiiviset organisaatiot yrityksen koon mukaan (työnantaja- ja työntekijähaastattelut).



Kuva 15. Innovaatiiviset organisaatiot julkisen sektorin organisaation koon mukaan (työnantaja- ja työntekijähaastattelut).



Löytyykö sellaisia piirteitä, jotka ovat selvästi yhteisiä innovatiivisille organisaatioille? Tätä kysymystä tarkasteltiin MEADOW-tutkimusaineistossa tilastollisten analyysien avulla erikseen teollisten yritysten, palveluyritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden osalta. Analyysit toteutettiin vertaamalla sektoreittain innovatiivisia organisaatioita vastakohtaansa eli organisaatioihin, jotka eivät olleet kehittäneet uusia tuotteita tai palveluja ja joissa työn imu oli vähäistä. Analyysit osoittavat, että yleispäteviä, innovatiivisille organisaatioille ominaisia piirteitä on vaikea löytää.

Teollisten yritysten joukossa tietointensiivisen teollisuuden yritykset muodostavat jo sellaisenaan oman selvästi muista erottuvan ryhmänsä todennäköisyydessään lukeutua innovatiivisten organisaatioiden joukkoon. Teollisilla yrityksillä innovatiiviselle organisaatiolle luonteenomaisia piirteitä ovat säännöllinen asiakastyytyväisyyden seuranta, laaja verkottuminen muiden yritysten kanssa (ml. tuotteiden tai palvelujen kehittäminen, hankinnat sekä myynti ja markkinointi), tiimien osallistuminen uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen, henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa omiin työtehtäviinsä sekä joustavat työnteon mahdollisuudet (ml. päivittäinen liukuva työaika ja etätö).

Palveluyrityksissä innovatiivisten organisaatioiden ominaispiirteet painottuvat jonkin verran toisella tavalla. Myös palveluyrityksissä korostuvat uusia tuotteita ja palveluja kehittävien tiimien merkitys, verkottuminen muiden yritysten kanssa ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omassa työssään. Palveluyritysten joukossa innovatiivisille organisaatioille oli myös tyypillistä, että niissä oli viimeisen kahden vuoden aikana uudistettu sekä työntekijöiden välistä työnjakoa, organisaatiota että työmenetelmiä.

Julkisen sektorin organisaatioiden keskuudessa yhteisenä piirteenä yritysten kanssa nousi selvimmin esiin ulkopuolisen verkottumisen merkitys erityisesti tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä. Julkisella sektorilla innovatiivisille organisaatioille ominaisena piirteenä nousi esiin yrityksiä vahvemmin työtovereilta saatavan sosiaalisen tuen ja tiimeihin kuulumisen merkitys jo sellaisenaan. Päinvastoin kuin palveluyrityksillä, innovatiivisille julkisille organisaatioille oli tyypillistä, **ettei** niissä ollut viimeisen kahden vuoden aikana uudistettu työntekijöiden välistä työnjakoa, organisaatiota eikä työmenetelmiä.

Kehittämisaalueet ja -ehdotukset

Pääministeri Kataisen hallituksen käynnistämän kansallisen työelämän kehittämisstrategian visiona on, että Suomessa on vuonna 2020 Euroopan paras työelämä. Yksi strategian neljästä painopistealueesta on innovointi ja tuottavuus. Edelläkävijyys tarkoittaa strategian mukaan tällä alueella sitä, että yrityksillä ja organisaatioilla on erinomaiset maailmanluokan tuotteet, palvelut, toimintakonseptit ja työyhteisöt, joita kehitetään jatkuvasti. Kehittäminen perustuu henkilöstön laajaan osallistumiseen ja on luonteeltaan oppimisprosessi kaikille siihen osallistuville. Kehittämisessä hyödynnetään uusinta tietoa ja teknologisen kehityksen luomia mahdollisuuksia. Kehittäminen tähtää tuloksellisuuden rinnalla myös työelämän laadun paranemiseen.¹⁴

Mitkä ovat kriittisiä kysymyksiä, joihin tulisi työelämää uudistettaessa kiinnittää huomiota Suomen saamiseksi vauhtiin nykyisten taloudellisten vaikeuksien keskeltä ja nousemiseksi edelläkävijän asemaan Euroopassa vuonna 2020? Esitämme seuraavassa MEADOW-tutkimuksen ja sitä täydentävän muun ajankohtaisen tutkimustiedon pohjalta kymmenen kehittämisaaluetta niihin liittyvine kehittämis ehdotuksineen.¹⁵ Näkemyksiämme ohjaa edellä esitetty strategian luonnehdinta siitä, mitä edelläkävijyys tarkoittaa nimenomaan innovoinnin ja tuottavuuden painopistealueella. Kehittämis ehdotukset ovat eri politiikkalohkoja läpileikkaavia. On selvää, että Suomen työelämän nouseminen Euroopan parhaaksi edellyttää innovoinnin ja tuottavuuden painopistealueella laajaa eri toimijoiden ja politiikkalohkojen välistä yhteistyötä.

Kehittämisaalueet ja -ehdotukset jakautuvat viiden otsikon alle: innovaatiotoiminta, muutosten johtaminen, uudet roolit työelämässä, digitaalinen murros ja suomalaisen työelämän muutosvalmius.

INNOVAATIOTOIMINTA

1. Yritykset uudistavat aktiivisesti prosessejaan ja organisaatioitaan, mutta eivät panosta riittävästi tuote- ja palveluinnovaatioihin ja niitä tukeviin markkinointi-innovaatioihin.

Innovaatiotoiminnan epätasapaino on Suomessa suurempaa kuin missään muussa EU 15 -maassa.¹⁶ Suomalaisyritykset keskittyvät muita yksipuolisemmin kustannusleikkauksiin ja jo olemassa olevien tuotteidensa ja palvelujensa elinkaarien pidentämiseen niiden uudistamisen asemesta. Uusien tuotteiden ja palvelujen innovointi on Suomessa jo vuosia jäänyt liikaa suurimpien yritysten ja ICT-sektorin varaan. Monien vahvassa riippuvuussuhteessa suurempiin veturiyrityksiin ja niiden verkostoihin olevien pk-yritysten kilpailukyky on perustunut nopeuteen, joustavuuteen ja asiakasräätelöintiin eikä niiden ole tarvinnut kehittää systemaattisia prosesseja omien tuotteidensa ja palvelujensa uudistamiseen ja markkinointiin. Tilanne on kuitenkin muuttunut kansallisten klusterien murentuessa. Yritykset joutuvat nyt etsimään uudenlaisia menestyksen reseptejä selviytyäkseen globaalissa kilpailussa. *Innovaatioita tukevassa toiminnassa on panostettava entistä enemmän kaikkien yritysten kykyyn ja motivaatioon uudistaa myös tuotteitaan ja palvelujaan. Eri alueilla (tuotteet ja palvelut, prosessit, organisaatiot, markkinointi jne.) tehtävien innovaatioiden välisiä positiivisia yhteisvaikutuksia on vahvistettava kokonaisvaltaisen ja systemaattisen innovaatioajattelun avulla.*

2. Mikrokehittäminen on työpaikoilla tavallista, mutta sen rinnalla tarvitaan enenevästi läpimurtoinnovaatioita.

Kehittämiseen suunnataan paljon resursseja Suomen työpaikoilla. Suuri osa henkilöstöstä on kaikilla sektoreilla ja toimialoilla osallistunut oman työnsä sekä tiimensä tai työpaikkansa toiminnan, tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Ei ole liioiteltua väittää, että Suomi on ollut Euroopassa viime vuosina yksi aktiivisimmin työpaikoilla tapahtuvaan kehittämiseen panostaneista maista. Mobilisointi työpaikkatasoiseen kehittämiseen ei ole kuitenkaan saanut aikaan uudenlaisia kasvua tukevia teollisia ja taloudellisia rakenteita. Jatkuva, askelmainen kehittäminen on tärkeää, mutta se ei yksin riitä. Tämän rinnalla kaikilla innovaatiotoiminnan alueilla tarvitaan kunnianhimoisempia läpimurtoinnovaatioita, jotka johtavat merkittäviin tuottavuusparannuksiin sekä muuttavat markkinoiden totuttuja pelisääntöjä ja ansaintalogiikoita. Niiden merkitys korostuu tilanteessa, jossa teknologiat kehittyvät nopeasti ja merkittävä osa Suomen yksityisen sektorin arvonlisäyksestä syntyy hitaasti kasvavilta toimialoilta. Tällaisia innovaatioita tarvitsee myös lähivuosina suuria yhteiskunnallisia haasteita kohtaava julkinen sektori. *Innovaatioita tukevassa toiminnassa on panostettava entistä enemmän läpimurtoinnovaatioihin ja näitä tukevaan johtamisosaamiseen niin yrityksissä kuin julkisen sektorin organisaatioissa. Myös mikrokehittämistä on johdettava tavoitteellisesti ja tuettava sen avulla läpimurtoinnovaatioiden onnistumista.*

MUUTOSTEN JOHTAMINEN

3. Organisaatioita myllerretään, mutta muutostohtamisessa ja -osaamisessa on parannettavaa.

Suomalaiset ovat varsin muutosmyönteisiä ja sitoutuneita oman työpaikkansa kehittämiseen – myös kansainvälisesti verraten.¹⁷ MEADOW-tutkimuksessa työntekijöiden suhtautuminen työpaikkansa muutoksiin ja kokemukset muutoksista ovat yllättävänkin myönteisiä. Muutoskielteisyyttä synnyttävät huonosti johdetut muutokset. Tarve uudistaa teollisia ja taloudellisia rakenteita ja etsiä uudenlaisia kasvun lähteitä

merkitsee, että isot organisaation toiminnan periaatteen muutokset (transformaatiot) yleistyvät työpaikoilla. Näiden edellyttämässä osaamisessa on selviä puutteita. Tällaisia muutoksia toteuttaneissa organisaatioissa työn imu on vähäistä ja jopa vielä vähäisempää kuin organisaatioissa, joissa on karsittu toimintoja esimerkiksi ulkoistamalla. Huonosta muutoksen johtamisesta aiheutuva työn imun heikkeneminen ja tämän edelleen aiheuttama tuottavuuden lasku tekee usein tyhjäksi muutosten ennakoitujen taloudellisten ym. hyödyt. *Vaativien toiminnan ja organisaation muutosten edellyttämää osaamista ja niiden kokonaisvaltaista hallintaa on parannettava niin, että ihmiset pystyvät kokemaan uudistukset uhkien sijasta entistä enemmän mahdollisuuksina. Muutosjohtamista on kehitettävä niin, että asia- ja ihmisjohtamiseen liittyvät näkökohdat ovat paremmin tasapainossa keskenään.*

4. Julkisen sektorin organisaatioissa on paljon työn imua, mutta se kanavoituu liian harvoin innovatiivisuutena.

Kuntasektorin organisaatioissa koetaan muita useammin työn imua. Julkisella sektorilla ja erityisesti kuntaorganisaatioissa on kuitenkin tavallista, ettei työn imu näy innovatiivisuutena, vaikka työssä onkin paljon itseohjautuvuutta ja tiimeillä vastuuta kehittämisestä. Henkilöstön harjoittama jokapäiväinen kehittämistyö ja isommat toiminnan muutokset nivELYTYVÄT julkisella sektorilla MEADOW-tutkimuksen valossa huonosti yhteen keskenään. Muutosten johtaminen on julkisissa organisaatioissa usein monimutkaista ja muutosten perustelemisen henkilöstölle vaikeaa.¹⁸ Henkilöstön näkemykset toiminnan muutosten vaikutuksista ovat monelta osin kielteisiä. Hälyttävää on, että yksi innovatiivisten julkisten organisaatioiden ominaispiirre verrattuna niiden vastakohtaan on se, **ettei** niissä ole toteutettu työntekijöiden välistä työnjakoa, organisaatiota eikä työmenetelmiä koskevia uudistuksia. Tämä viittaa siihen, että muutoksilla on monesti ollut pikemminkin innovatiivisuutta vähentävä kuin lisäävä vaikutus. *Julkisen sektorin muutosjohtamisessa on löydettävä keinoja, joilla niveltää paremmin toisiinsa henkilöstön jokapäiväinen kehittämistyö ja poliittisista paineista syntyvät muutostarpeet. Henkilöstön vahva työn imu on julkisissa organisaatioissa tärkeä resurssi, jota on hyödynnettävä paremmin muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa.*

UUDET ROOLIT TYÖELÄMÄSSÄ

5. Johtajuuden merkitys korostuu muuttuvassa työelämässä, mutta sen tulee olla nykyistä enemmän jaettavaa.

Organisaation innovatiivisuus on yhteisöllistä. Vaikka uudet ideat ja näkemykset syntyisivätkin alun perin yksittäisten henkilöiden tai tiimien voimin, edellyttää niiden toteuttaminen arvoa luovina innovaatioina laajaa yhteistyötä ja sitoutumista läpi koko organisaation. Vallan ja vastuun jakautuminen niin kehittämisessä kuin normaalitoiminnassa on Suomen työpaikoilla tosiasiaa yhä jakautunut pitkälti perinteisen hierarkkisen johtamisajattelun mukaisesti huolimatta itseohjautuvan tiimityön yleistymisestä ja yleisestä osaamistason noususta. Tämä ei näy pelkästään esimiesasemassa olevien muita parempina vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksina työssä, vaan myös näiden muita selvästi kovempina työkuormana.¹⁹ MEADOW-tutkimuksessa esimiehet kokivat muita työntekijöitä enemmän stressiä ja harvempi esimies palveluyrityksissä ja julkisen sektorin organisaatioissa koki päivittäin työn imua kuin heidän alaisensa. On vaikea kuvitella, että esimiehet kykenevät tällöin itsekään uskottavasti kannustamaan alaisiaan hyviin työsuorituksiin. *Esimiestyötä on kehitettävä jaetun johtajuuden suuntaan määrittelemällä työrooleja uudelleen ennakkoluulottomalla tavalla ja luomalla uusia itseohjautuvan tiimityön soveltumia. Jaetun johtajuuden sekä työntekijöiltä että esimiehiltä edellyttämiä työyhteisötaitoja on sisällytettävä koulutukseen eri asteilla nykyistä laajemmin.*

6. Työntekijöiden rooli toiminnan kehittämisessä tunnustetaan, mutta ei vielä läheskään kaikilla työpaikoilla.

Työntekijöillä on Suomessa keskimäärin paljon mahdollisuuksia osallistua työpaikkansa toiminnan kehittämiseen. Nämä edellytykset ovat myös parantuneet viime vuosina.²⁰ Suotuisa kehitys ja maamme edistyksellisyys verrattuna moneen muuhun Euroopan maahan peittää kuitenkin helposti sen tosiseikan, että Suomessa on edelleen huomattavan paljon työpaikkoja, joissa tätä mahdollisuutta ei ole. Osallistumismahdollisuuksien vähäisyys koskee useimmin työntekijäasemassa olevia ja sellaisia yrityksiä, jotka eivät ylipäätään ole viime vuosina toteuttaneet uudistuksia tuotteissaan, palveluissaan

tai tavoissaan tuottaa näitä. MEADOW-tutkimuksen mukaan joka kolmannessa teollisessa yrityksessä ja joka neljännessä palveluyrityksessä henkilöstö ei lainkaan osallistu säännöllisesti toiminnan kehittämiseen. Tällaisia yrityksiä löytyy kaikista kokoryhmistä. Avainasemassa on johdon kyky edistää sellaisen "välittävän kulttuurin" syntymistä, missä henkilöstö koee esimiesten aidosti kannustavan kaikkia luovuuteen ja ideointiin. *Tietoisuutta henkilöstölähtöisen ideoinnin ja innovoinnin merkityksestä yrityksen menestystekijänä on lisättävä erityisesti toimialoilla, joilla ei ole tällaista kulttuuria. Henkilöstölähtöisen ideoinnin ja innovoinnin tueksi on kehitettävä tähän soveltuvia toimintatapoja, menetelmiä ja työvälineitä sekä näiden käytön edellyttämiä valmiuksia.*

DIGITAALINEN MURROS

7. Digimurros kolkuttaa ovelta, mutta siihen herääminen on ollut hidasta.

Suomella on maine edistyksellisenä tietoyhteiskuntana. Maineen ovat synnyttäneet kuuluminen pohjoismaisten hyvinvointivaltioiden "perheeseen" yhdistettynä Nokian huimaan menestykseen ja suureksi kasvaneeseen korkean teknologian tuotteiden vientiosuuteen. Pitkään jatkunut menestys ICT-pohjaisten tuotteiden tuottajana on hämärtänyt kuitenkin sen tosiseikan, etteivät Suomen yritykset ole kokonaisuutena olleet erityisen edistyksellisiä ICT:n käyttäjiä. Suomen tuottavuuskasvu on ollut harvojen alojen ja yritysten varassa, ja itse ICT:n käytöstä aikaansaatu kasvu on ollut vaatimatonta verrattuna moneen muuhun kehittyneeseen teollisuusmaahan.²¹ ICT on mielletty enemmän välineeksi virtaviivaistaa olemassa olevia prosesseja ja toimintoja kuin alustaksi läpimurtoinnovaatioille tuotteissa ja palveluissa tai liiketoiminnassa ja toimintojen organisoinnissa. Tuottavuuskasvun ja työllisyyden kääntäminen nousuun edellyttää luovaa ja monipuolista näkemystä ICT:n mahdollisuuksista sekä sen systemaattista ja kokonaisvaltaista hyödyntämistä osana kaikkea toimintaa. *Yritysten liiketoiminta-, johtamis- ja organisaatio-osaamista sekä edellytyksiä toimia edelläkävijöinä digimurroksessa on vahvistettava erityisesti tietointensiivisten teollisuus- ja palvelualojen ulkopuolella. Innovaatiojohtamisessa on panostettava erityisesti sen "sumeraan" alkupäähän, jossa kartoitetaan digimurrokseen sisältyviä uusia mahdollisuuksia ja haetaan uusia ideoita.*

8. Suomalaisilla on hyvät digivalmiudet, mutta yritykset hyödyntävät niitä huonosti.

Suomi sijoittuu maailman kärkijoukkoon kansalaisten valmiuksissa hyödyntää digitaalisia viestintävälineitä ja tietoverkkoja. Erityisesti suomalaiset nuoret ja nuoret aikuiset ovat kansainvälisestikin verraten digitaalisen maailman pioneereja. Siksi onkin yllättävää, ettei tästä näytä muodostuneen selvää kilpailuetua yrityksille maassamme. Esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntäminen on erityisesti teollisissa yrityksissä vähäistä. Tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä sosiaalista mediaa hyödyntää MEADOW-tutkimuksen mukaan vain joka kymmenes yritys.²² Toisin kuin kansalaisten valmiuksien osalta, kansainväliset vertailut maalaavat melko synkän kuvan Suomen yritysten tähänastisista valmiuksista hyödyntää digitaalisuutta liiketoimintansa kehittämisessä ylipäätään.²³ Kaikilla yrityksillä ei ole omasta takaa riittävää digiosaamista. Kuilun kaventamiseksi digitaalisuuden mahdollisuuksien ja hyödyntämisen välillä yrityksissä tarvitaan entistä avoimempia innovoinnin ja kehittämisen tapoja, joilla yritykset pystyvät verkottumaan myös oman organisaationsa ulkopuolisiin osajiin. Sosiaalisen median ja muun vuorovaikutteisen internetin nopea kehitys luo tähän jatkuvasti parempia mahdollisuuksia. *Vuorovaikutteisen internetin hyödyntämistä sekä yritysten ja erilaisten digitaalisesti verkottuneiden käyttäjä- ja osaamisyhteisöjen keskinäistä yhteistyötä innovaatiotoiminnassa ja kehittämisessä on edistettävä. Tietoisuutta verkottumisen tärkeästä strategisesta merkityksestä innovoinnissa on lisättävä.*

SUOMALAISEN TYÖELÄMÄN MUUTOSVALMIUS

9. Suomen työpaikoilla on paljon muutoksia, mutta liian vähän työelämän laatua parantavaa muutosta.

Suomen työelämässä on ollut viime vuosina erilaisia muutoksia tiheään tahtiin. Tästä kertoo teknologisten, organisatoristen ja muiden toiminnan muutosten yleisyys työpaikoilla. Vaikka suomalaisten suhtautuminen muutoksiin omalla työpaikallaan onkin ollut varsin myönteistä, ei lukuisilla muutoksilla ole ollut merkittävää kokonaisvaikutusta työelämän laatuun. Työelämä ei ole viime vuosina huonontunut, joskaan ei kovin selvästi parantunutkaan tavallisimpien työelämän laadun

inidkaattorien valossa.²⁴ Työelämän kehittymisen hitaus uhkaa johtaa suomalaisten lisääntyneen osaamisen kasvavaan vajaa-käyttöön työssä, kasvavaan turhautuneisuuteen työn sisältöjä kohtaan ja ansiotyön merkityksen vähenemiseen suhteessa muihin elämänaalueisiin. Nykyvauhdeilla myös kansallisen työelämän kehittämisstrategian vision saavuttaminen vuonna 2020 tuntuu epärealistiselta. *Ihmisten kehittämis- ja vaikutusmahdollisuuksia edistävää työn organisoinnin ja työn tekemisen tapojen kokeilevaa kehittämistä on rohkaistava ja tuettava. Suomen työelämän laadun nostamiseksi Euroopan kärkeen on "työn uudelleenajattelua" edistettävä kaikilla keskeisillä sektoreilla ja toimialoilla.*

10. Suomalaiset ovat sitoutuneita teollisen työyhteiskunnan arvoihin, mutta yksin näiden avulla eivät teolliset ja taloudelliset rakenteet uusiudu.

Suomalaiset ovat sisäistäneet teollisen työyhteiskunnan arvomaailman. Työllä on tärkeä merkitys elämänsisältönä ja työtä tehdään oman organisaation tai yhteisön menestymisen hyväksi ahkerasti, luotettavasti ja periksi antamattomasti. Tällainen arvomaailman merkitys Suomen menestystekijänä myös jatkossa ei ole kuitenkaan selviö. Jos suomalaisten omaksumat teollisen työyhteiskunnan arvot ovatkin tukeneet henkilöstön osallistumista mikrokehittämiseen työpaikoilla, tarvitaan maamme teollisten ja taloudellisten rakenteiden uudistamiseksi jatkossa myös kykyä toteuttaa läpimurtoinnovaatioita ja viedä läpi radikaaleja organisaatiomuutoksia (transformaatioita). Rakenteiden uudistaminen edellyttää arvomaailmaa ja työskulttuuria, joka arvostaa rohkeutta, innostusta ja valmiutta riskinottoon mutta myös avoimuutta, suvaitsevaisuutta, moniarvoisuutta sekä kykyä tehdä yhteistyötä ja verkottua monipuolisesti. Nämä eivät kuitenkaan ole tyypillisiä suomalaisten arvomaailmassa korostuvia piirteitä.²⁵ Myös suomalainen työskulttuuri kaipaa päivitystä, kun pyrimme nousemaan Euroopan parhaaksi innovoinnin ja tuottavuuden alueella. *Johdamista on kehitettävä suomalaisen työskulttuurin päivittämiseksi vastamaan työelämän tulevaisuuden haasteita erityisesti verkostojen, moninaisuuden ja innostuksen johtamisen alueilla. Koulutuksessa on eri tasoilla vahvistettava muuttuvassa työelämässä tarvittavia asenteita ja taitoja.*

Seuraavassa kehittämisalueet ja -ehdotukset on koottu vielä yhteen taulukkomuotoon (taulukko 1).

Taulukko 1. Yhteenveto kehittämisalueista ja -ehdotuksista.

Kehittämisalueet	Kehittämisehdotukset
<p>1. Yritykset uudistavat aktiivisesti prosessejaan ja organisaatioitaan, mutta eivät panosta riittävästi tuote- ja palveluinnovaatioihin ja niitä tukeviin markkinointi-innovaatioihin.</p>	<p>1A. Innovaatioita tukevassa toiminnassa on panostettava entistä enemmän kaikkien yritysten kykyyn ja motivaatioon uudistaa myös tuotteitaan ja palvelujaan.</p> <p>1B. Eri alueilla (tuotteet ja palvelut, prosessit, organisaatiot, markkinointi jne.) tehtävien innovaatioiden välisiä positiivisia yhteisvaikutuksia on vahvistettava kokonaisvaltaisen ja systemaattisen innovaatioajattelun avulla.</p>
<p>2. Mikrokehittäminen on työpaikoilla tavallista, mutta sen rinnalla tarvitaan enenevästi läpimurtoinnovaatioita.</p>	<p>2A. Innovaatioita tukevassa toiminnassa on panostettava entistä enemmän läpimurtoinnovaatioihin ja näitä tukevaan johtamisosaamiseen niin yrityksissä kuin julkisen sektorin organisaatioissa.</p> <p>2B. Myös mikrokehittämistä on johdettava tavoitteellisesti ja tuettava sen avulla läpimurtoinnovaatioiden onnistumista.</p>
<p>3. Organisaatioita myllerretään, mutta muutosjohtamisessa ja -osaamisessa on parannettavaa.</p>	<p>3A. Vaativien toiminnan ja organisaation muutosten edellyttämää osaamista ja niiden kokonaisvaltaista hallintaa on parannettava niin, että ihmiset pystyvät kokemaan uudistukset uhkien sijasta entistä enemmän mahdollisuuksina.</p> <p>3B. Muutosjohtamista on kehitettävä niin, että asia- ja ihmisjohtamiseen liittyvät näkökohdat ovat paremmin tasapainossa keskenään.</p>
<p>4. Julkisen sektorin organisaatioissa on paljon työn imua, mutta se kanavoituu liian harvoin innovatiivisuutena.</p>	<p>4A. Julkisen sektorin muutosjohtamisessa on löydettävä keinoja, joilla niveltää paremmin toisiinsa henkilöstön jokapäiväinen kehittämistyö ja poliittisista paineista syntyvät muutostarpeet.</p> <p>4B. Henkilöstön vahva työn imu on julkisissa organisaatioissa tärkeä resurssi, jota on hyödynnettävä paremmin muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa.</p>
<p>5. Johtajuuden merkitys korostuu muuttuvassa työelämässä, mutta sen tulee olla nykyistä enemmän jaettavaa.</p>	<p>5A. Esimiestyötä on kehitettävä jaetun johtajuuden suuntaan määrittelemällä työrooleja uudelleen ennakkoluulottomalla tavalla ja luomalla uusia itseohjautuvan tiimityön sovellutuksia.</p> <p>5B. Jaetun johtajuuden sekä työntekijöiltä että esimiehiltä edellyttämää työyhteisötaitoja on sisällytettävä koulutukseen eri asteilla nykyistä laajemmin.</p>
<p>6. Työntekijöiden rooli toiminnan kehittämisessä tunnustetaan, mutta ei vielä läheskään kaikilla työpaikoilla.</p>	<p>6A. Tietoisuutta henkilöstölähtöisen ideoinnin ja innovoinnin merkityksestä yrityksen menestystekijänä on lisättävä erityisesti toimialoilla, joilla ei ole tällaista kulttuuria.</p> <p>6B. Henkilöstölähtöisen ideoinnin ja innovoinnin tueksi on kehitettävä tähän soveltuvia toimintatapoja, menetelmiä ja työvälineitä sekä näiden käytön edellyttämiä valmiuksia.</p>

Kehittämisaalueet	Kehittämisehdotukset
<p>7. Digimurros kolkuttaa ovella, mutta siihen herääminen on ollut hidasta.</p>	<p>7A. Yritysten liiketoiminta-, johtamis- ja organisaatio-osaamista sekä edellytyksiä toimia edelläkävijöinä digimurroksessa on vahvistettava erityisesti tietointensiivisten teollisuus- ja palvelualojen ulkopuolella.</p> <p>7B. Innovaatiojohtamisessa on panostettava erityisesti sen "sumean" alkupäähän, jossa kartoitetaan digimurrokseen sisältyviä uusia mahdollisuuksia ja haetaan uusia ideoita.</p>
<p>8. Suomalaisilla on hyvät digivalmiudet, mutta yritykset hyödyntävät niitä huonosti.</p>	<p>8A. Vuorovaikuttaisen internetin hyödyntämistä sekä yritysten ja erilaisten digitaalisesti verkottuneiden käyttäjä- ja osaamisyhteisöjen keskinäistä yhteistyötä innovaatiotoiminnassa ja kehittämisessä on edistettävä.</p> <p>8B. Tietoisuutta verkottumisen tärkeästä strategisesta merkityksestä innovoinnissa on lisättävä.</p>
<p>9. Suomen työpaikoilla on paljon muutoksia, mutta liian vähän työelämän laatua parantavaa muutosta.</p>	<p>9A. Ihmisten kehitymis- ja vaikutusmahdollisuuksia edistävää työn organisoimista ja työn tekemisen tapojen kokeilevaa kehittämistä on rohkaistava ja tuettava.</p> <p>9B. Suomen työelämän laadun nostamiseksi Euroopan kärkeen on "työn uudelleenajattelua" edistettävä kaikilla keskeisillä sektoreilla ja toimialoilla.</p>
<p>10. Suomalaiset ovat sitoutuneita teollisen työyhteiskunnan arvoihin, mutta yksin näiden avulla eivät teolliset ja taloudelliset rakenteet uusiudu.</p>	<p>10A. Johtamista on kehitettävä suomalaisen työskulttuurin päivittämiseksi vastamaan työelämän tulevaisuuden haasteita erityisesti verkostojen, moninaisuuden ja innostuksen johtamisen alueilla.</p> <p>10B. Koulutuksessa on eri asteilla vahvistettava muuttuvassa työelämässä tarvittavia asenteita ja taitoja.</p>

Viitteet

- ¹ Asian voi ilmaista myös siten, että olemme kiinnostuneita yritysten ”kasvukilpailukykyyn” – tai laajemmin yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden ”uusiutumiskilpailukykyyn” – liittyvistä organisaatiotasoisista tekijöistä Suomessa. Tällainen näkökulma on ollut toistaiseksi harvinainen suomalaisessa kilpailukyvästä käydyssä keskustelussa johtuen osittain jo saatavilla olevan tilasto- ja tutkimusaineiston puutteesta. Kilpailukyky kuvaavista käsitteistä ja mittareista ks. tarkemmin Maliranta, M. (2014) *Kustannuskilpailukyky kasvumenestyksen ehtona: mittausta, osatekijöitä ja tulkintaa* (Helsinki: ETLA B264). http://www.etla.fi/wp-content/uploads/Kustannuskilpailukyky_kasvumenestyksen_ehtona_ETLA_B264_low_res_kansilla.pdf
- ² Näin kirjoittaa taloustieteen Nobel-palkinnon vuonna 2006 voittanut taloustieteilijä Edmund Phelps vuonna 2013 ilmestyneessä teoksessaan *Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge and Change* (Princeton, NJ: Princeton University Press). Suomessa innostuksen merkityksestä tuottavuuden ja innovatiivisuuden edellytyksenä ovat kirjoittaneet mm. Martela ja Jarenko raportissaan *Sisäinen motivaatio: tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat* (Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014) [http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip?\\${APPL}=er ekj&\\${BASE}=erekj&\\${THWIDS}=0.47/1400144687_114717&\\${TRIPPIFE}=PDF.pdf](http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip?${APPL}=er ekj&${BASE}=erekj&${THWIDS}=0.47/1400144687_114717&${TRIPPIFE}=PDF.pdf)
- ³ MEADOW-tutkimus on tehty 2010-luvulla myös Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa. Suomen MEADOW-tutkimuksesta on julkaistu aiemmin kolme Tampereen yliopiston tutkijoiden kirjoittamaa raporttia, joissa on esitelty tutkimusta ja sen tuloksia yksityiskohtaisemmin. Ks. tarkemmin:

 - Aho, S. & Mäkiäho, A. (2013) *Organisaatioiden ja työn dynamiikka työnantajien näkökulmasta: MEADOW-tutkimuksen I väliraportti*. Tekesin katsaus 299/2013. Helsinki: Tekes. http://www.tekes.fi/u/Meadow_1.pdf
 - Minkkinen, J., Aho, S. & Mäkiäho, A. (2013) *Organisaatioiden ja työn dynamiikka työntekijöiden näkökulmasta: MEADOW-tutkimuksen II väliraportti*. Tekesin katsaus 300/2013. Helsinki: Tekes. http://www.tekes.fi/u/Meadow_2.pdf
 - Aho, S., Minkkinen, J. & Mäkiäho, A. (2014) *Organisointikäytännöt, innovatiivisuus ja hyvinvointi: työnantaja- ja työntekijähaastatteluja yhdistävään MEADOW-aineistoon perustuva tutkimus*. Tekesin katsaus 310/2014. Helsinki: Tekes. http://www.tekes.fi/julkaisut/Meadow_III.pdf
- ⁴ Haastatellut työnantajan edustajat ovat pääsääntöisesti yrityksen tai julkisen sektorin organisaation ylintä johtoa. Haastatellut työntekijät eivät edusta satunnaisotantaa Suomen kaikista palkansaajista. Otoksen ulkopuolella ovat mm. alle 10 hengen työntantajyksiköissä työskentelevät ja alle 1,5 vuotta kyseisessä yksikössä työskennelleet. Työntekijähaastattelujen tarkoituksena ei ollut luoda tilastollisesti edustavaa kuvaa suomalaisten palkansaajien työoloista, vaan täydentää rekisteriaineistojen ja työntantajhaastattelujen avulla saatua informaatiota tutkimuksen kohteena olleista työntantajyksiköistä.
- ⁵ Vertailut perustuvat Euroopan työ- ja elinolojen kehittämissäätiön vuonna 2013 toteuttaman kolmannen eurooppalaisen yritystutkimuksen (European Company Survey) aineistoihin. Data on saatavissa osoitteesta <http://www.eurofound.europa.eu/DVS/DVT/?dataSource=3RDECS>
- ⁶ OECD (2013) *OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills*. OECD Publishing. http://skills.oecd.org/OECD_Skills_Outlook_2013.pdf
- ⁷ Eurofound (2012) *Fifth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1182.htm>
- ⁸ Lyly-Yrjänäinen, M. (2014a) *Työolobarometri syksy 2013*. TEM-julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 32/2014. Helsinki: TEM. http://www.tem.fi/files/40839/TEMjul_32_2014_web_09092014.pdf
- ⁹ Ramstad, E. (2014) *Toimintatapamuutosten yhteys tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaiseen paranemiseen*. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2014, 23–39. <http://www.tem.fi/files/40362/tak22014.pdf>
- ¹⁰ Suomi oli eurooppalaisen yritystutkimuksen mukaan vuonna 2013 Euroopan kärkeä itseohjautuvan tiimityön levinneisyydessä yhdessä Ruotsin ja Tanskan kanssa.
- ¹¹ Hakanen, J. (2009) *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää*. Työsuojelurahasto. http://www.tsr.fi/tsrchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf
- ¹² Työterveyslaitoksen Työ ja terveys -puhelinhaastattelututkimuksessa kerätään seurantatietoa Suomen työssä käyvän väestön työstä, työoloista ja työterveydestä. Työn imua koskevat kysymykset ovat olleet tutkimuksessa mukana vuosina 2006, 2009 ja 2012. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/sivut/default.aspx

- 13 Työn imun merkityksestä kerrotaan Työterveyslaitoksen internet-sivuilla. http://www.ttl.fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/miksi_tyon_imu_on_tarkeaa/sivut/default.aspx
- 14 TEM (2012) *Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020*. Helsinki: TEM. http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf
- 15 Viittaamme yksittäisiin lähteisiin vain poikkeuksellisesti. Seuraavassa on jo edellä käytettyjen lähteiden lisäksi luettelo muista tärkeimmistä hyödynnetyistä lähteistä:
- Synergy Group Europe (2013) *Innovation Capabilities of Finnish Companies: Best Practices and Benchmarks in Innovation*. http://synergy.fi/wp-content/uploads/2013/10/Innovation-report_public-fin.pdf
 - DIGILE, Teknologiateollisuus & Verkkoteollisuus (2014) *Digibarometri 2014*. Helsinki: Taloustieto. <http://digibarometri.fi/files/2014/02/Digibarometri-2014.pdf>
 - Miller, B. & Atkinson, R.D. (2014) *Raising European Productivity Growth through ICT*. ITIF. <http://www2.itif.org/2014-raising-eu-productivity-growth-ict.pdf>
 - Loikkanen, T., Lehtoranta, O., Nieminen, M., Pelkonen, A., Ahlqvist, T., Pellinen, P. & Parkko, J. (2014) *TEKBARO 2014: teknologiarakenteen kansalaisten asenteista ja kansakunnan suuntautumisesta tietoon perustuvaan yhteiskuntaan*. Lahti: TEK. <http://www.tek.fi/cmisp/browser?id=workspace://SpacesStore/dbc6d30b-f58d-4d90-bac3-06c3c21d8985&filename=cmisattachments/TEKbaro2014.pdf>
 - Eloranta, E., Ranta, J., Salmi, P. & Ylä-Anttila, P. (2010) *Teollinen Suomi: tuotannon uudistuminen kriisin jälkeen*. Helsinki: Sitra.
 - TEM (2014) *Teollisuus osana elinvoimaista elinkeinorakennetta: teollisuuden globaalit trendit, Suomen teollisuuden tilanne ja uudistuvan suomalaisen teollisuuden askelmerkit*. TEM-julkaisuja, Innovaatio 20/2014. Helsinki: TEM. http://www.tem.fi/files/40071/TEMjul_20_2014_09062014.pdf
 - Pohjola, M. (2014) *Suomi uuteen nousuun: ICT ja digitalisaatio tuottavuuden ja talouskasvun lähteinä*. Julkaisu 9/2014. Helsinki: Teknologiateollisuus. http://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/pohjola_tuottavuusraportti2014_web_0.pdf
- 16 Tällainen johtopäätös voidaan tehdä eurooppalaisen yritystutkimuksen lukujen valossa, kun verrataan eri maita keskenään sen mukaan, kuinka suuri osa yrityksistä on uudistanut viime vuosina yhtäältä tuotteitaan tai palvelujaan sekä toisaalta prosessejaan ja organisaatiotaan.
- 17 Esimerkiksi vuonna 2010 toteutetun viidennen eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan Suomi edustaa EU-maiden kärkijoukkoa siinä, kuinka hyvin työntekijät katsovat oman organisaationsa motivoivan heitä ”parhaisiin mahdollisiin” työsuorituksiin. Data on saatavissa osoitteesta http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/ewcs2010_11_07.htm
- 18 MEADOW-tutkimuksen mukaan useimmin mainitut syyt toiminnan muutoksiin yrityksissä olivat *taloudellisia* kuten muutokset kysynnässä ja kasvanut kilpailussa. Sen sijaan julkisella sektorilla korostui sellaisten syiden merkitys, joita voi pitää luonteeltaan *poliittisina* kuten määrärahojen leikkaukset. Nämä olivat toiseksi yleisin syy kunta- ja valtiosektorilla ja yleisin seurakunnilla.
- 19 Lyly-Yrjänäinen, M. (2014b) *Työpaikkojen toimintatapojen uudistuksiin liittyy oppimismahdollisuuksia ja kuormitus-tekijöitä*. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2014, 69–77. <http://www.tem.fi/files/40362/tak22014.pdf>
- 20 Lyly-Yrjänäinen (2014b).
- 21 Miller & Atkinson (2014). ICT:n käytön vaikutukset bruttokansantuotteen kasvuun ovat jääneet Suomessa viime vuosina selvästi vaatimattomammiksi kuin esimerkiksi Ruotsissa ja Tanskassa monesta muusta kehittyneestä teollisuusmaasta puhumattakaan. On myös esitetty, että yhdysvaltalaisen yritysten parempi osaaminen ICT:n hyödyntämisessä selittää jopa noin puolet tuottavuuskasvun eroista Eurooppaan verrattuna.
- 22 Osuus on melko tarkkaan sama, jonka eurooppalainen yritystutkimus antaa siitä, kuinka suuri osa suomalaisyrityksistä hyödyntää sosiaalista mediaa tai muita sähköisiä alustoja työn organisoimiseen kehittämiseksi yhteistyössä henkilöstön kanssa.
- 23 Esimerkiksi Digibarometri 2014:n mukaan digitaalisuuden hyödyntämisen hyvät edellytykset eivät ole toistaiseksi toteutuneet Suomessa yritystasolla esimerkiksi pilvipalvelujen käyttönä, sähköisinä hankintoina tai menestymisenä internet-pohjaisessa liiketoiminnassa läheskään yhtä hyvin kuin esimerkiksi muissa Pohjoismaissa. Teknologiarakenteen 2014:n viesti on samansuuntainen.
- 24 Tällaisia indikaattoreita ovat mm. oppimis- ja kehittymismahdollisuudet työssä, työn tarjoamat vaikutusmahdollisuudet esimerkiksi työtehtäviin, työmenetelmiin ja työtahtiin sekä työn kuormittavuus.
- 25 Ks. myös Haavisto, I. (2014) *Työlle ahneet – suomalaiset arvostavat ahkeruutta, mutta ovat huonoja jakamaan*. Helsinki: EVA. <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2014/07/Tyolle-ahneet2.pdf>

Tekesin katsauksia

- 311/2014 Innovaatiivisuus Suomen työpaikoilla – Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tuomo Alasoini, Maija Lyly-Yrjänäinen, Elise Ramstad ja Asko Heikkilä. 39 s.
- 310/2014 Organisoitikäytännöt, innovatiivisuus ja työhyvinvointi – Työnantaja- ja työntekijähaastatteluja yhdistävä MEADOW-aineistoon perustuva tutkimus. Simo Aho, Jaana Minkkinen ja Ari Mäkiäho. 68 s.
- 309/2014 Arvonluonnin uusi aalto – Näin rakennetaan tämän vuosisadan arvokkaimmat yritykset. Ville Tikka ja Nuppu Gävert. 70 s.
- 308/2014 The impact of Tekes Activities on Wellbeing and Environment. A study by Technopolis B.V., VTT and Statistics Finland. Ville Valovirta, Janne Lehenkari, Olavi Lehtoranta, Torsti Loikkanen, and Arho Suominen (VTT); Hanneke Bodewes, Bastian Mostert, Stijn Zegel and Geert van der Veen (Technopolis). 83 p.
- 307/2014 Verso – Vertical Software Solutions 2006–2010 – Katsaus ohjelman toimintaan. Marit Tuominen, Sari Vähämäki, Kari Ryyänen ja Risto Setälä. 74 s.
- 306/2014 Innovation policy options for sustainability transitions in Finnish transport. Armi Temmes, Venla Virkamäki, Paula Kivimaa, Paul Upham, Mikael Hildén and Raimo Lovio. 55 p.
- 303/2013 Peliteollisuus – kehityspolku. KooPee Hiltunen, Suvi Latva ja Jari-Pekka Kaleva. 54 s.
- 302/2014 Suomenisen perhe 2040 – Katsaus tulevaisuuteen. Marleena Ahonen, Ville Niemi ja Kristiina Nurmenniemi. 30 s.
- 301/2013 Fuel cells and hydrogen in Finland – Finnish Fuel Cell Programme 2007–2013. 20 p.
- 300/2013 Organisaatioiden ja työn dynamiikka työntekijöiden näkökulmasta – MEADOW-tutkimuksen II väliraportti. Jaana Minkkinen, Simo Aho ja Ari Mäkiäho. 145 s.
- 299/2013 Organisaatioiden ja työn dynamiikka työnantajien näkökulmasta – MEADOW-tutkimuksen I väliraportti. Simo Aho ja Ari Mäkiäho. 151 s.
- 298/2013 Kumppanuudesta kilpailuetua – Strategiset yrityskumppanuudet vesi-, metsä- ja kemian alan tulevaisuuden kilpailuedun rakentajina. Julia Illman, Niina Hokkanen, Pekka Pokela, Tiina Pursula, Päivi Luoma ja Ylva Gilbert. 48 s.
- 297/2012 Avoimen maastotiedon liiketoimintamahdollisuudet. Pekka Sarkola. 20 s.
- 296/2012 Innovation Activity, Global Production Sharing and Productivity. Jari Hyvärinen. 26 p.
- 295/2012 New opportunities for China-Finland r&d&i cooperation. Jani Kaarlejärvi and Matti Hämäläinen. 95 p.
- 294/2012 Vaikuttavuutta sovelluksista – Suomalaisen avaruustoiminnan arviointi. Antti Eronen, Katri Haila, Kimmo Halme ja Vesa Salminen. 88 s.
- 293/2012 Tuottavuus ja uusiutuminen – Katsaus Tekesin vaikuttavuudesta. Toni Riipinen, Mikko Valtakari, Mervi Rajahonka, Pekka Ilmakunnas ja Lotta Väänänen. 122 s.
- 292/2012 Hyvinvoiva yhteiskunta ja ympäristö – Katsaus Tekesin vaikuttavuudesta. Mari Hjelt, Päivi Luoma, Aki Pesola, Mari Saario, Vesa Kämäräinen, Anna Maksimainen ja Jarkko Vesa.
- 291/2012 Capabilities for innovation activities – Impact study. Johan Wallin (ed.), Philip Cooke, Arne Eriksson, Tomi Laamanen and Patrik Laxell. 134 p.

Julkaisujen tilaukset Tekesistä: www.tekes.fi/julkaisulista



TeKes

Kyllikinportti 2, PL 69
00101 Helsinki
Puh. +358 2950 55000
www.tekes.fi

Lisätiedot

Tuomo Alasoini
TeKes
tuomo.alasoini@tekes.fi