

Yvonne Laaksonen

Sisäinen joukkoistaminen ideoiden käsittelyprosessin näkökulmasta

Case: Ideat kehiin -ohjelma

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2017

Tekijä(t) Otsikko	Yvonne Laaksonen Sisäinen joukkoistaminen ideoiden käsittelyprosessin näkökulmasta. Case: Ideat kehiin -ohjelma.
Sivumäärä Aika	54 sivua + 5 liitettä Marraskuu 2017
Tutkinto	tradenomi
Koulutusohjelma	liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	lehtori Raisa Varsta
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona VR Groupille. VR-konsernilla on käytössä joukkoistamisalusta, jonne henkilökunta voi lähettää ideoitaan ja parannusehdotuksiaan liittyen VR:n toimintaympäristöön. Työn tarkoituksena oli selvittää sisäiseen joukkoistamiseen liittyvät haasteet ja tutkia, miten innovaatioprosessia voidaan parantaa.</p> <p>Innovaatiosta löytyy paljon kirjallisuutta, mutta työstettäessä viitekehystä ilmeni, että ideoiden käsittelyn konkreettisella tasolla ei juuri löydy aineistoa, varsinkaan kun hyödynnetään oman henkilökunnan ideoita. Viitekehyksessä on keskitetty innovaatiojohtamiseen ja joukkoistamisen edellytyksiin.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimustyyppisenä työnä. Tutkimusote oli tapaustutkimus, jossa kohdetta tutkittiin usealla menetelmällä. Tutkimus toteutettiin nykytilan kartoituksella ja määrällisenä tutkimuksena. Nykytilan kartoittamista varten käytettiin hyödykseen ohjelman verkkosivustolla löytyvää tietoa ja tilastoja, omia havaintoja sekä tehtiin teemahaastatteluja. Määrällinen tutkimus toteutettiin verkkokyselynä huhtikuussa 2017.</p> <p>Tutkimuksen tuloksissa nousi esille ideoiden käsittelyprosessin hitaus. Ohjelman aikana tulleista ideoista suurin osa joko odotti toteutusta, oli toteutettu tai oli arkistoitu. Voitiin siis todeta, että ideoita käsiteltiin kiitettävästi. Käsittelyprosessi itsessään oli kuitenkin hidas ja raskas, koska ideoiden eteenpäinvieminen oli yksittäisten henkilöiden vastuulla. Toiminnan osallistujien toivottu käsittelyaika oli noin yksi kuukausi, joka oli huomattavasti lyhyempi kuin käsittelyajat käytännössä. Ideoiden kommentit ja arkistointiperustelut eivät myöskään aina olleet ideoiden lähettäjille ymmärrettäviä. Ideoiden käsittelijät taas kokivat haasteita sivuston käytössä ja oikeiden henkilöiden löytämisessä.</p> <p>Räätälöidyn koulutuksen kautta olisi mahdollista antaa ideoiden käsittelijöille eväät ideoiden tehokkaaseen käsittelyyn. Käsittelyprosessin keventämiseksi olisi syytä harkita prosessin muutosta siten, että yksittäinen idea ei ole yhden henkilön vastuulla, vaan idea olisi useamman henkilön kommentoitavana. Sivuston tietoja olisi hyvä pitää päivitettyinä. Palkitsemiskäytäntö ei kannusta yhteistyöhön ja olisi hyvä pohtia muutosta myös siihen.</p>	
Avainsanat	innovaatio, joukkoistamisalusta, sisäinen joukkoistaminen, innovaatiojohtaminen, innovaatioprosessi, ideoiden käsittely

Author(s) Title	Yvonne Laaksonen Internal Crowdsourcing from the Perspective of Idea Processing. Case: Ideat kehiin -program.
Number of Pages Date	54 pages + 5 appendices November 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor(s)	Raisa Varsta, Senior Lecturer
<p>This thesis was commissioned by VR Group, a travel, logistics and infrastructure engineering service company with operations mainly in Finland. VR has a crowdsourcing platform, where the staff can send ideas and suggestions for improvement related to VR's operating environment. The purpose of the thesis was to identify the challenges related to internal crowdsourcing and to identify ways to improve the innovation process.</p> <p>There is plenty of literature on innovation, but hardly any material on a concrete level for processing ideas, especially when utilizing the ideas from own staff. The theoretical framework focuses on innovation management and the prerequisites for crowdsourcing.</p> <p>The thesis was carried out as a case study, using multiple methods. It was carried out by exploring the current state and by using both qualitative and quantitative research methods. The current state was analysed by using information and statistics found on the website of the programme, through personal observations and through theme interviews. A quantitative survey was conducted in April 2017 as a web survey.</p> <p>When analyzing the results, the slowness of the process was identified as a big challenge. The majority of all the ideas sent to the program, were either waiting for execution or had been implemented or archived. Ideas were being processed, but the process itself was slow and heavy, as the development of the ideas were the responsibility of individual people. The desired processing time was about one month, which was considerably shorter than the actual processing times. In addition, the persons, who sent the ideas, did not always understand the comments and arguments for archiving their ideas. The persons processing the ideas again faced challenges in using the site and finding the right people.</p> <p>With tailor-made training, it is possible to give tools for processing ideas efficiently. To ease the handling process, it could be considered to change the process, so that an individual idea is not the responsibility of just one person, but the responsibility of several persons to comment upon. The information on the website should be kept updated. The current rewarding practice does not encourage co-operation and is also worth reviewing.</p>	
Keywords	innovation, crowdsourcing platform, internal crowdsourcing, innovation management, innovation process, processing ideas

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe ja tausta	1
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet	2
1.3	Tutkimuksen rajaukset	2
1.4	Työn rakenne ja tutkimusmenetelmä	3
1.5	Toimeksiantajan esittely	4
2	Keskeiset käsitteet	5
2.1	Innovaatiotoiminta	5
2.2	Joukkoistaminen	6
2.3	Joukkoistamisalusta	7
3	Innovaatiojohtaminen	8
3.1	Innovaatiotoiminnan osa-alueet	8
3.2	Tiedon johtaminen	10
3.3	Innovaatiotoiminta prosessina	11
3.4	Ideoiden käsittelyprosessi	12
3.5	Työkaluja idean arvioinnin tukena	14
3.5.1	Kanvasmallit	14
3.5.2	3C ja arvopotentiaali	14
3.5.3	WISC	15
4	Henkilöstön joukkoistamisen edellytykset	16
4.1	Yrityskulttuuri	16
4.2	Monimuotoisuus	17
4.3	Ajan käyttö	17
4.4	Innovaatiotoiminnan tuki ja innovaatiokoulutus	18
4.5	Palkitseminen ja motivaatio	18
5	Tutkimuksen toteutus	19
5.1	Tutkimuksen tavoite	19
5.2	Oma havainnointi	20
5.3	Teemahaastattelu	21
5.4	Prosessianalyysi	22
5.5	Tutkimusmenetelmänä kvantitatiivinen tutkimus	23

5.5.1	Perusjoukko ja otanta	23
5.5.2	Verkkokysely	23
5.5.3	Kyselylomake ja saatekirje	24
5.5.4	Aineiston keräys, käsittely ja esittäminen	26
6	Nykytilanteen analyysi	28
6.1	Lyhyesti Ideat kehiin -sivustosta	28
6.2	Ideat kehiin -sivuston käyttäjät	30
6.3	Ideoiden lähettäminen ja käsittelyprosessi	31
6.4	Palkitsemiskäytäntö	36
7	Kyselytutkimuksen tulokset	37
7.1	Kyselytutkimuksen toteutus	37
7.2	Vastaajien profiilit	37
7.3	Innovaatiokoulutus	38
7.4	Aktiivisuus	40
7.5	Käsittelyajat	43
7.6	Palkitseminen ja motivaatio	44
7.7	Viestintäkanavat ja apuvälineet	46
7.8	Sovelluksen käyttökokemukset	47
7.9	Mielipiteet	48
8	Johtopäätökset	49
8.1	Kyselytutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja objektiivisuus	49
8.2	Tulokset	50
8.3	Johtopäätökset ja suositukset	52
	Lähteet	55
	Liitteet	
	Liite 1. Lean Canvas	
	Liite 2. Business Model Canvas	
	Liite 3. Teemahaastattelun runko	
	Liite 4. Tutkimuskysymykset	
	Liite 5. Vuokaavio idean käsittelyprosessista VR:llä	

1 Johdanto

1.1 Työn aihe ja tausta

Oikea tieto ja osaaminen oikeassa paikassa,
oikeat ihmiset yhteistyössä
oikea sana, oikeaan aikaan.
Siinä innovaation synty. (Salmela 2014, 56.)

Innovaatiotoimintaa on viime vuosina tutkittu paljon, ja aiheesta löytyy paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia. Yritykset eivät enää kehitä tuotteitaan ja palveluitaan yksinomaan tuotekehittäjiensä tiedoilla ja taidoilla vaan etsivät uusia näkökulmia ja ratkaisuja muualta, kuten asiakkailtaan, työntekijöiltään, kilpailijoiltaan ja jopa muiden alojen toimijoilta.

Jotkut yritykset, kuten esimerkiksi Starbucks (Starbucks Newsroom 2013), ovat onnistuneet jalostamaan ja kehittämään avointa innovaatioprosessiaan siten, että järjestelmä toimii, ja sekä yritys että asiakkaat hyötyvät siitä. Toinen ääripää on esimerkiksi lentoyhtiö SAS, jolla oli My SAS Idea -niminen joukkoistamisalusta asiakkailleen. Sivusto lanseerattiin vuonna 2012 mutta on nyt kaikessa hiljaisuudessa lakkautettu. (BusinessClass 2015; SAS Group 2012.)

Vaikka innovaatiotoiminnasta löytyy paljon tietoa ja tutkimuksia, organisaation näkökulmasta ja konkreettisella tasolla sitä on tutkittu suhteellisen vähän. Vielä vähemmän löytyy tietoa, jos tutkimus rajataan sisäiseen joukkoistamiseen. Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa tehdyn tutkimuksen mukaan on hyvin vaikeaa löytää kirjallisuutta siitä, millä tavalla ideat tulisi käsitellä ja viedä eteenpäin parhaalla mahdollisella tavalla. Varsinkin ideoiden käsittelystä organisaation näkökulmasta ei löydy kirjallisuutta. Myöskään tutkimuksia tästä näkökulmasta ei ole juuri tehty. (Henttonen & Rissanen & Hallikas 2014.)

VR Groupilla on käytössä henkilöstön innovaatiotoimintaa tukeva ohjelma, joka on nimetty Ideat kehiin -ohjelmaksi. Ohjelma on otettu käyttöön vaiheittain vuosina 2011–2012 (Kuusipalo-Määttä 2016). Kaikki työntekijöiden lähettämät ideat hallinnoidaan pääsääntöisesti yhteisellä joukkoistamisalustalla, Ideat kehiin -sivuston kautta.

Kirjoittaja käsittelee ideoita päätyön ohella. Tässä työssä kirjoittaja on huomannut, että ideoiden käsittely on helpommin sanottu kuin tehty ja käsittelyprosessissa on paljon haasteita. Ohjelmaa on kritisoitu muun muassa siitä, että ideat eivät etene vaan jäivät odottamaan käsittelyä kuukausia, jopa vuosia. Kritiikkiä on esittänyt sekä ideoiden lähettäjät, että myös ideoiden käsittelijät. Tämä on alkanut vaikuttaa myös ideoiden lukumäärään: ideoita ei lähetetä ohjelmaan yhtä ahkerasti kuin ennen. Myös ohjelman vetäjät ovat huomanneet tämän haasteen, ja tarkoitus on tehdä ohjelmaan muutoksia.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimustyön tarkoituksena on selvittää, miten VR:llä voidaan parantaa Ideat-kehiin-ohjelman kautta tulleiden ideoiden käsittelyprosessia. Koska ohjelmaa on moitittu muun muassa yrityksen intranetissä ja käytäväkeskusteluissa, tarkoitus on myös selvittää, mitä henkilöstön mielestä pitäisi kehittää, jotta ohjelma saataisiin toimivammaksi.

Tavoitteena on tunnistaa VR:ssä ideoiden käsittelyyn liittyvät haasteet ja ongelmat. Käsitteläänpö ideoita konsernin eri yksiköissä samalla tavalla ja käytetäänkö arviointityökaluja? VR on iso monialainen organisaatio, ja tavoitteena on myös tunnistaa parhaat käytännöt, jos sellaisia on. Toissijaisena tavoitteena on saada syvempi ymmärrys siitä, mitä mieltä ideoiden käsittelijät ja ideoiden lähettäjät ovat ohjelmasta yleisellä tasolla ja mitä he pitävät tärkeimpinä kehityskohteina.

Ohjelmaa ollaan uudistamassa ja pieniä muutoksia on jo tehty alkuvuodesta 2017. Tutkimuksen tulokset jaetaan ohjelman vetäjille, ja niitä voidaan hyödyntää ohjelman jatkokehityksessä.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen piirissä ovat kaikki VR Groupissa tehdyt henkilöstön ideat koko ohjelman olemassaolon aikana. Tutkimus on rajattu ohjelman työkaluihin sekä VR:n palveluksessa oleviin työntekijöihin, jotka ovat joko lähettäneet tai kommentoineet ideoita Ideat-kehiin-sovelluksen kautta, tai jotka käsittelevät ideoita. Koska tarkoitus ei ole tutkia ohjelman tunnettavuutta, tutkimuksen ulkopuolelle jätetään ne henkilöstön jäsenet, jotka eivät ole osallistuneet ohjelman toimintaan lainkaan. Tutkimuksen ulkopuolelle jää myös hyväksytyjen ideoiden toteutus sekä arkistoitujen ideoiden hyödyntäminen myöhemmin.

Tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty myös työsuhdekeksinnöt. Näille on omat prosessit, vaikkakin näiden keksintöjen lähettäjät käyttävätkin samaa alustaa kuin muutkin ideanikkarit. Näiden osuus kaikista lähetetyistä ideoista on kuitenkin häviävän pieni ja näin ollen näillä ei ole juurikaan vaikutusta ohjelman kokonaiskuvaan.

1.4 Työn rakenne ja tutkimusmenetelmä

Työ on tutkimustyyppinen opinnäytetyö. Koska tässä tarkastellaan ideoiden käsittelyprosessia VR:llä, lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen ominaispiirteitä on pyrkimys tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 52–53.)

Opinnäytetyön teorian osuudessa käydään ensin läpi innovaatiojohtamisen ja tiedon johtamisen teorioita. Tämän jälkeen paneudutaan innovaatiotoiminnan edellytyksiin käytännönläheisemmästä näkökulmasta. Liitteissä on esitetty joitakin työkaluja, joita voi käyttää ideoiden arvioinnin tukena.

Tapaustutkimuksissa pyritään saamaan tutkittavasta kohteesta syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva. Tästä syystä on tyypillistä, että käytetään monenlaisia menetelmiä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 55.) Tämä tutkimustyö koostuu kahdesta eri osasta: nykytilaan keskittyvästä osiosta ja tutkimusosiosta.

Ensimmäisessä osassa on kartoitettu tutkimuskohteen nykytila sivustolla löytyvien tietojen ja omien havaintojen perusteella. Lisäksi on teemahaastattelujen ja omien havaintojen perusteella tehty prosessikuvaus ideoiden käsittelyprosessista. Prosessikuvaus tehtiin MS Visio -ohjelmalla. Tässä osassa analysoitiin myös tutkittavan innovaatioalustan raportteja. Tämän osan tutkimusta on tarkoitus antaa parempi ymmärrys siitä, miten prosessi toimii tällä hetkellä.

Toinen osa perustuu kvantitatiiviseen, eli määrälliseen, tutkimukseen. Nykytilakartoituksessa ja teemahaastattelujen kautta tunnistetut haasteet on pyritty huomioimaan tässä tutkimuksen toisessa osassa. Kyselystä tiedotettiin VR:n intranetissä, sisäisessä viestintäkanavassa Yammerissa ja Ideat kehiin -verkkosivun etusivulla. Menetelmäksi valittiin

kyselylomake, joka on tavallisin tapa kerätä aineistoa määrällisessä tutkimusmenetelmässä (Vilkkä 2015, 94). Kysely toteutettiin verkkokyselynä käyttäen Metropolian e-lomaketta, ja tuloksia analysoitiin SPSS-ohjelmalla ja Excelillä.

1.5 Toimeksiantajan esittely

VR Group on Suomen valtion omistama konserni, johon kuuluu VR (matkustajaliikenne), Avecro (ravintolapalvelut), Pohjolan Liikenne (linja-autoliikenne), VR Transpoint (logistiikka), VR Track (infra) ja sekä erinäisiä tukitoimintoja. Konserni toimii pääsääntöisesti Suomessa, mutta toimintaa on myös Venäjällä ja Ruotsissa. Konsernin emoyhtiö on VR-Yhtymä.

Konsernin liikevaihto oli vuonna 2016 noin 1,2 miljardia euroa ja liikevoitto oli 43,3 miljoonaa euroa. Konsernissa työskenteli vuonna 2016 noin 7 900 henkilöä. Uusia työsuhteita solmittiin 784. (VR Group 2017a.)

VR Groupin visio on olla Suomen johtava matkustuksen, logistiikan ja infrarakentamisen palveluyritys. Visio näkyy selkeästi myös strategiassa, jossa on neljä osa-aluetta: kilpailukyky, kasvu, asiakaslähtöisyys ja toimiva perusta. Myös arvoissa on otettu mukaan asiakaslähtöisyys ja tavoitteellisuus mutta myös turvallisuus ja vastuullisuus sekä yhdessä tekeminen ja uudistuminen. (VR Group 2017b.)

Matkustajaliikenne on se osa konsernia, jonka kuluttajat liittävät VR:n brändiin. Erityisesti matkustajaliikenteen junalippujen hinnat ja junien täsmällisyys ovat osa-alueita, jotka nousevat herkästi otsikkoihin. Liikevaihdoltaan matkustajaliikenne edustaa kuitenkin vain 42 % koko konsernin liikevaihdosta. VR Transpointin osuus on 32 % ja VR Trackin osuus 25 % konsernin liikevaihdosta. (VR Group 2017c, 22.)

VR Groupissa oli vuonna 2016 töissä 7 898 henkilöä. Näistä peräti 82 % oli miehiä. Henkilökunta jakautuu keskimäärin toimialoittain taulukon 1 mukaisesti. Matkustajaliikenteellä on eniten henkilöstöä, noin 2 500 henkilöä. Henkilöstön keskimääräinen työssäoloaika työvuosissa on ollut useampana vuonna laskeva. Vuonna 2016 keskimääräinen uran pituus oli 15 vuotta. (VR Group 2017c, 11.)

Taulukko 1. VR Groupin henkilökunnan jakauma toimialoittain 2016 (VR Group 2017c, 23).

Toimiala	Henkilöstön lukumäärä	% konsernin henkilökunnasta
Matkustajaliikenne	2 502 henkilöä	31,7 %
VR Track	1 711 henkilöä	21,7 %
VR Transpoint	1 316 henkilöä	16,7 %
Junaliikennöinti	1 078 henkilöä	13,6 %
Kunnossapito	964 henkilöä	12,2 %
Muut	327 henkilöä	4,1 %
Yhteensä	7 898 henkilöä	100 %

2 Keskeiset käsitteet

2.1 Innovaatiotoiminta

Lampikoski ja Lampikoski määrittelevät innovaatiotoiminnan näin: ”Innovaatio-toiminta on prosessi, jossa organisaatio kehittää, omaksuu ja soveltaa käytäntöön uusia ideoita ja aloitteita.” Innovaatioilla yritykset pyrkivät muun muassa parantamaan kilpailukykyään, suurentamaan markkinaosuuttaan ja parantamaan kannattavuuttaan. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 19.)

Tavoitteena voi olla tuottaa jotain täysin uutta tai voi kohdistua olemassa olevan toiminnan uudistamiseen tai uuden asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämiseen. Innovaatiotoiminnan lopputuotteena on innovaatio, joka voi olla uusi tuote, palvelu, prosessi, toimintamalli tai vastaava. Kehitystyön lisäksi on välttämätöntä, että innovaatio on kaupallistettu tai muulla tavoin otettu käyttöön. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 83–85.)

Innovaatiotoiminta on perinteisesti ollut suljettu prosessi yrityksen sisällä, eli yritykset ovat jokainen tahollaan kehittäneet tuotteitaan ja palveluitaan. Yritykseen palkataan parhaimmat osaajat ja tehdään keksinnöt itse, jotta ehditään markkinoille ensimmäisenä. Suljetun innovoinnin ideologiaan kuuluu se, että paitsi ehditään markkinoille ensimmäisenä, myös tehdään eniten parhaita ideoita ja kontrolloidaan teollisoikeuksia, jotta muut eivät pääse hyödyntämään niitä. (Sydänmaanlakka 2009, 123–124.)

Chesbrough käytti ensimmäisenä termiä avoin innovaatio -termiä (engl. open innovation), ja häntä pidetään avoimen innovaatiotoiminnan edelläkävijänä. Ajatus lähtee siitä, että yrityksessä ei välttämättä työskentele kaikki huippuosaajat. Muiden tekemiä keksintöjä voi ja saa hyödyntää omassa tuotekehityksessä. Ensimmäisenä markkinoille tulo ei ole niinkään tärkeää vaan paremman liiketoimintamallin rakentaminen. Se, joka hyödyntää sekä sisäiset että ulkoiset ideat parhaiten, on voittaja. (Sydänmaanlakka 2009, 124.)

2.2 Joukkoistaminen

Toimintatapaa, jossa yritys tai muu organisaatio vapaan kutsun muodossa ulkoistaa jonkin toiminnon tarkemmin määrittelemättömälle ja usein hyvin suurelle ihmisverkostolle, kutsutaan joukkoistamiseksi (engl. crowdsourcing). Yksittäiset ihmiset voivat tehdä aloitteita, mutta on myös mahdollista osallistua pareittain, ryhmissä tai joukkoina. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 173.)

Luft ja Ingham julkaisivat vuonna 1955 teorian Joharin ikkunasta. Joharin ikkunassa on erotettu neljä viestinnän osa-aluetta. Ensimmäinen ikkuna edustaa viestinnän avointa tai julkista puolta, jossa kaikki osapuolet tuntevat aiheen tasapuolisesti. Toinen ikkuna on viestinnän salattu puoli, jossa asia on tiedossa itsellään mutta ei muille. Kolmas ikkuna on sokea, missä muut tietävät asiasta mutta itse ei. Viimeinen ikkuna edustaa tuntemattomaa, josta kukaan ei tiedä. (Loehr 2016, 61.)

Joharin ikkuna on kuvattu kuviossa 1. Joukkoistamiseen myönteisesti suhtautuvat yritykset haluavat panostaa sokeaan alueeseen ja kehittää toimintaa muiden antamien ideoiden ja kommenttien avulla (Heinonen & Klingberg & Pentti 2012, 51). Viestinnän kautta pitäisi pystyä siirtämään aiheita salatusta ja sokeasta ikkunasta avoimeen ikkunaan. Mahdollisesti tuntemattomasta ikkunasta saattaa myös tulla ahaa-elämyksiä, jos viestintä on tarpeeksi runsasta. (Loehr 2016, 61.)

Joukkoistaminen on volyymibisnestä. Sturgeonin lain mukaan 90 % kaikesta on roskaa. Näin ollen loppuosa, 10 % kaikesta, on käyttökelpoista, pieni murto-osa jopa erittäin hyvää. Haettaessa ratkaisua ongelmaan ratkaisun löytämisen mahdollisuus kasvaa sen mukaan, miten iso ryhmä on, jolle tehtävän antaa. Sadasta ihmisestä keskimäärin 1 tuottaa jotakin, 10 äänestävät ja 89 ovat passiivisia. Tätä kutsutaan myös 1:10:89 säännöksi. Joskus käytetään myös suhdetta 1:9:90. (Howe 2009, 226–228.)



Kuvio 1. Joseph Luftin ja Harry Inghamin kehittämä Joharin ikkuna (Heinonen & Klingberg & Pentti 2012, 51).

Joukkoistaminen edellyttää ison määrän ideoita (Howe 2009, 226–228). Näin ollen myös sisäinen joukkoistaminen, eli henkilöstön mukaanotto innovaatiotoimintaan, edellyttää suurta henkilöstömäärää. Sisäinen joukkoistaminen sopii parhaiten isoille monikansallisille ja monialaisille yrityksille. Näin henkilöstön ideat edustavat mahdollisimman laaja-alaista joukkoa ja erilaisia ominaisuuksia tämän sisällä. (Henttonen & Rissanen & Hallikas 2014.)

Salmelan (2014, 38) mukaan työntekijät oppivat ja tekevät huomioita oman työn ohella. Oppimiseen ja huomioihin heijastuvat henkilön oma muisti, kokemukset ja mielikuvat. Intuitionsa ja luovuutensa avulla työntekijä yhdistää havaintonsa käyttäjien tarpeisiin ja teknillisiin mahdollisuuksiin.

2.3 Joukkoistamisalusta

Innovaatio- ja ryhmätyöohjelmistoilla sekä myös sosiaalisen median välineillä tuetaan ja työtetään innovaatioiden syntymisiä sekä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä (Salmela 2014, 39). Osa näistä on joukkoistamisalustoja, joihin kerätään ja jalostetaan ideoita. Osa taas on tietyn tuotteen tai palvelun kehittämisprosessiin liittyviä. (Sydänmaanlakka 2009, 220.)

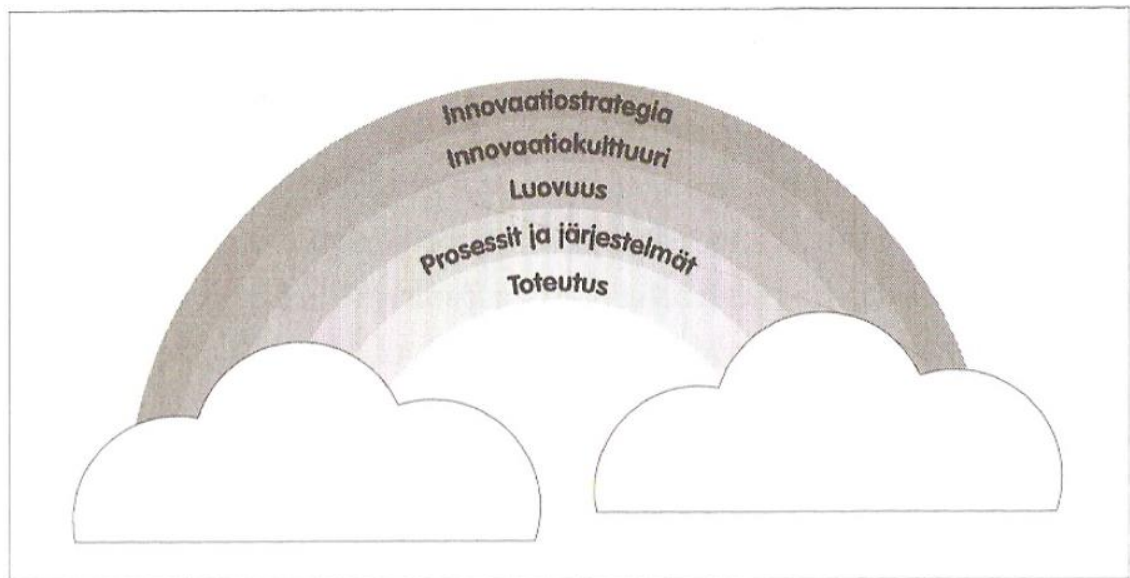
Yritys päättää itse, ovatko nämä alustat myös yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden käytettävissä vai ovatko ne ainoastaan yrityksen sisäiseen käyttöön. Tärkeintä on taata monimuotoisuus. (Sydänmaanlakka 2009, 220.)

Johdon tehtävänä on punnita kustannuksia vasten hyödyt sekä tunnistaa mahdollisuudet ja riskit. Organisaation asiantuntijat ja kollegat voivat arvioida, antaa kritiikkiä ja täydentää ideaa. (Salmela 2014, 39.) Erilaiset osaamistaustat tuovat uusia näkökulmia esitettyyn ideaan (Salmela 2014, 58).

3 Innovaatiojohtaminen

3.1 Innovaatiotoiminnan osa-alueet

Solatie ja Mäkeläinen (2013, 140–141) näkevät innovaatiotoiminnan sateenkaarimallina, jossa on viisi kaistaa: innovaatiostrategia, innovaatiokulttuuri, luovuus, prosessit ja järjestelmät sekä toteutus. Yrityksen on tehtävä töitä jokaisen kaistan eteen, jotta innovaatiotoiminta olisi systemaattista ja tarkoituksenmukaista. Sateenkaarimalli on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Innovaatiotoiminnan sateenkaarimalli (Solatie & Mäkeläinen 2013, 141).

Yrityksen innovaatiostrategia (kaista 1) luo perustan innovaatiotoiminnassa. Sen tehtävä on fokusoida toiminta maksimaalisen tuloksen saavuttamiseksi. Strategia määrittelee halutut tavoitteet, viestinnän tarpeet, riskinotto- ja resurssien allokoinnin sekä innostaa ihmiset innovaatiotyöhön. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 141.)

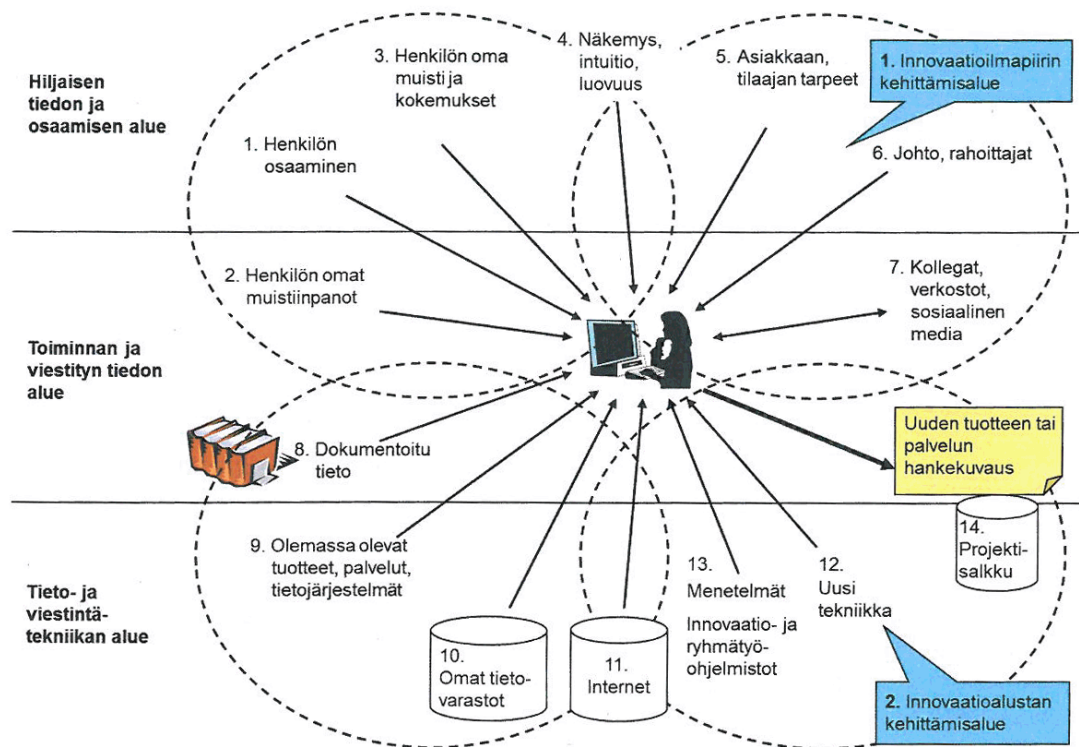
Innovaatiokulttuurissa (kaista 2) on tärkeintä, että toiminta on jatkuvaa, systemaattista ja määrätietoista. Tiimien tulee olla monimuotoisia ja suhtautua uusiin ideoihin avoimesti ja innostuneesti. Johdon on näytettävä esimerkkiä, jotta henkilökunta saadaan valjastettua mukaan toimintaan. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 142.)

Luovuutta (kaista 3) tarvitaan, jos halutaan luoda merkittäviä innovaatioita. Pelkästään rationaalisella toiminnalla saadaan ylläpitäviä innovaatioita. Innovatiivisissa yrityksissä rohkaistaan ja harjoitellaan käyttämään luovuutta sekä hyödynnetään luovia ongelmanratkaisutekniikoita. Näillä keinoilla päästään pois luotuneista tottumuksista. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 142.)

Prosessit ja järjestelmät (kaista 4) tukee innovaatiotoiminnan ohjausta. Pienemmissä yrityksissä saattaa riittää kynä ja paperi, kun taas isommissa yrityksissä tarvitaan avuksi tietotekniikkaa. Yrityksen oma intranet on luonteva paikka innovaatiojärjestelmälle ja toiminnan tulosten dokumentoinnille. On tärkeää huomioida, että eri innovaatiotyypeille tarvitaan erilaisia prosesseja. Merkittävä tai mullistava innovaatio tarvitsee erilaisen prosessin kuin ylläpitävä innovaatio. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 142–144.)

Innovaatioista ei ole hyötyä, ellei sitä saada kaupallistettua tai lanseerattua. Toteutusvaihe (kaista 5) tarvitsee vähintään yhtä paljon luovuutta kuin innovaation synnyttäminen. Kaupallistaminen edellyttää tehokasta, objektiivista ja läpinäkyvää päätöksentekoa sekä vahvaa liiketoimintaosaamista. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 144.)

Salmela (2014, 104) taas näkee innovaatiotoiminnan kahtena kehittämisalueena: innovaatioilmapiirinä ja innovaatioalustana (kts. kuvio 3). Innovaatioilmapiiri sijaitsee hiljaisen tiedon ja osaamisen alueella ja osittain myös toiminnan ja viestityn tiedon alueella. Innovaatioilmapiirin kehittämisalueelle kuuluu asiakkaan tai tilaajan tarpeet, johto ja rahoittajat sekä kollegat, verkostot ja sosiaalinen media. Innovaatioalusta sijaitsee tieto- ja viestintätekniikan alueella ja osittain myös toiminnan ja viestityn tiedon alueella. Siihen kuuluu nykyiset menetelmät, innovaatio- ja ryhmätyöohjelmistot, uusi tekniikka sekä uuden tuotteen tai palvelun hankekuvaus (projekti-salkku).



Kuvio 3. Innovaatiotoiminnan kehittämisalueet (Salmela 2014, 104).

3.2 Tiedon johtaminen

Sydänmaanlakan (2009, 222) mukaan innovatiivisen ihmisten johtaminen voidaan jakaa yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoon. Hän kutsuu tätä 3 x 4 -perusideaksi (kts. kuvio 4).

Organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> - Organisaation kulttuuri ja arvot edistävät innovatiivisuutta. - Vapaus ja kontrolli sopivasti tasapainossa. - Yhteinen visio ja läpimurtotavoitteet ohjaavat toimintaa. - Kolmen i:n johtamiskulttuuri¹ tukee innovatiivisuutta.
Tiimi	<ul style="list-style-type: none"> - Luottamuksen ja avoimuuden rakentaminen. - Erilaisuuden ja monimuotoisuuden arvostaminen. - Tehokas vuorovaikutus; palautteen antaminen ja vastaanottaminen. - Osaamista ja tietoa kierrätetään ja kehitetään systemaattisesti.
Yksilö	<ul style="list-style-type: none"> - Itsensä johtamis- ja luovuuskoulutusta kaikille - Jatkuva kyseenalaistaminen ja ihmettely - Sisäisen motivaation löytäminen - Riittävästi aikaa ja tilaa innovatiivisuudelle

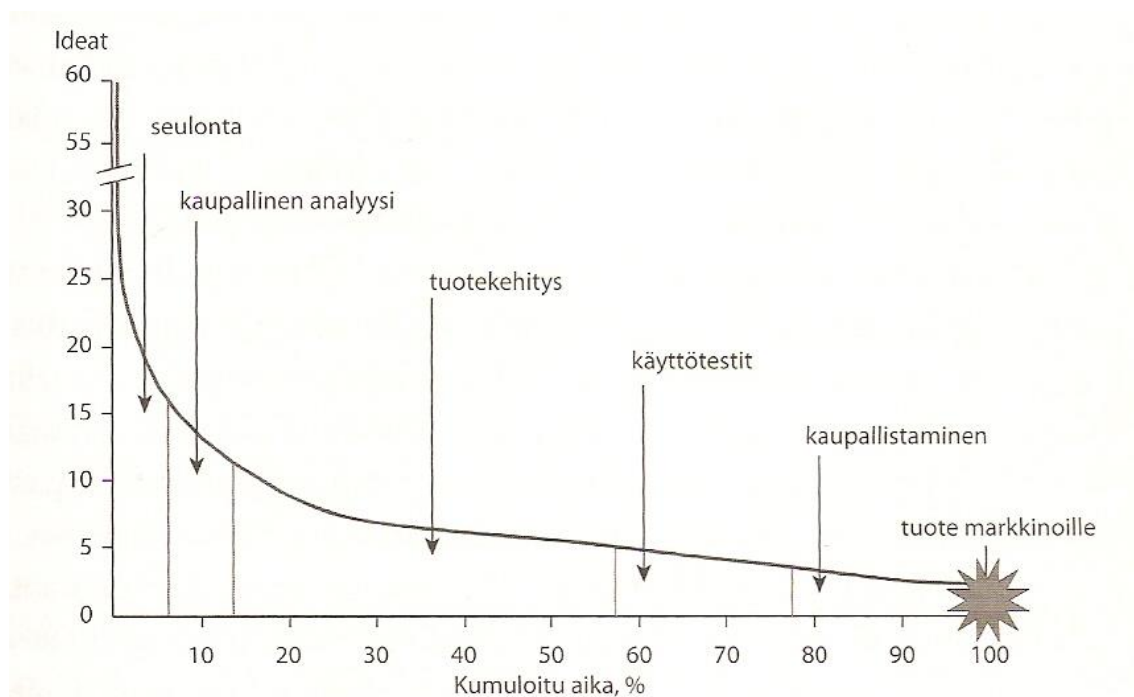
Kuvio 4. Innovatiivisuuden johtamisen 3 x 4 -perusideaa (Sydänmaanlakka 2009, 221).

¹ Hyvän johtajan kyky innostua, innostaa ja innovoida (Sydänmaanlakka 2009, 144).

Organisaation kolmella eri tasolla on nimetty neljä asiaa, jotka vaikuttavat positiivisesti innovatiivisuuteen. Tavoitteena on löytää ja vapauttaa sitä luovuutta, mitä meissä kaikissa on sekä herättää yksilön ja tiimin sisäisen motivaation ja organisaation visio ja unelma. Johtamistapa tulisi olla tasapainosta johtamista, jossa samanaikaisesti panostetaan tehokkuuteen, uudistumiseen, hyvinvointiin ja innovatiivisuuteen. Kun nämä kaikki asiat ovat tasapainossa ja tukevat toisiaan, syntyy hyvä perusta yrityksen kestäväälle kilpailukyvyille. (Sydänmaanlakka 2009, 221–222.)

3.3 Innovaatiotoiminta prosessina

Kun mietitään innovointia kuvattuna prosessina, esitetään yleensä suppilomalli (kuvio 5), joka jäsentää innovaatioprosessin eri vaiheet. Mallin taustalla on oletus, että innovaatio lähtee liikkeelle suuresta määrästä ideoita, joita analysoidaan ja karsitaan prosessin aikana. Ainoastaan pieni osa esitetyistä ideoista päätyy markkinoille asti. (Leppälä 2014, 166.)



Kuvio 5. Innovaatioprosessin suppilomalli (Leppälä 2014, 165).

Aikajanaa ei varsinaisesti ole, vaan mallissa on esitetty, että jokaiselle vaiheelle käytetään tietty määrä aikaa. Prosessi ei kuitenkaan todellisuudessa etene vaiheittain. Malli

myös ehdottaa, että ideointi ja päätösten teko tapahtuvat ennen varsinaisen kehitystyön alkamista. Todellisuudessa näin ei kuitenkaan tapahdu, vaan huomattava osa ideoista syntyy kehitystyön kuluessa. Tärkeitä oivalluksia syntyy varsinkin silloin, kun kehitystyössä joudutaan ratkaisemaan ristiriitoja idean toteuttamisessa. (Leppälä 2014, 166–167.)

Suppilomallin avointa alkuosaa, jossa ideat kehitetään, kootaan ja valikoidaan, kutsutaan myös nimellä sumea etupää (engl. fuzzy front end). Mallin mukaan organisaation määritelyihin ja johdettaviin toimintoihin voisi kuulua esimerkiksi ideointi, ideoiden kirjaus ja käsittely sekä idean kypsyyden mukaan etenevä luokittelu, arviointi ja päätösten teko. Nämä ovat tärkeitä innovaatioprosessin vaihteita, mutta ne laiminlyödään usein. Pienissä organisaatioissa, joissa ihmiset tuntevat toisensa, suorat ja epäviralliset viestintäkanavat toimivat hyvin. Isoissa organisaatioissa tarvitaan johtamishierarkian rinnalla ja tilalla prosessijohtamista. (Leppälä 2014, 166–167.)

3.4 Ideoiden käsittelyprosessi

Innovaatioprosessi käsittää parhaimmillaan viisi alaprosessia: uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsintä sekä ideointi-, valikointi-, kehitys- ja lanseerausprosessi. Vaiheet muodostavat yleensä lineaarisesti etenevän ketjun, mutta käytännössä ne voivat olla myös päällekkäisiä vaihteita, eli vaiheet tehdään toistuvasti ja samanaikaisesti. Koska yritykset ovat toimialoiltaan ja organisaatioiltaan hyvin erilaisia, ei ole olemassa prosessia, joka sopisi kaikille yrityksille sellaisenaan. (Sydänmaanlakka 2009, 215.)

Jokaisen työntekijän tulisi ottaa vastuuta uusien mahdollisuuksien etsimisestä. Työntekijät voivat kyseenalaistaa nykyiset käytännöt ja sitä myös odotetaan heiltä. Varsinkin henkilöt, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa, tietävät ja tuntevat kaikista parhaiten, mitä asiakkaat haluavat ja tarvitsevat. Siksi on tärkeää saada myös nämä henkilöt aktiivisiksi innovointitoiminnassa. (Sydänmaanlakka 2009, 216.)

Innovointitoimintaan tarvitaan myös paljon ideoita. Omaa henkilöstöä voi aktivoida erilaisilla ideakilpailuilla ja innovaatiopäivillä. Ideointi on hyvä ohjata tiettyyn suuntaan, innovaatiostrategian mukaisille alueille. (Sydänmaanlakka 2009, 216.) Aluetoiminnan kokonaisuus pitää olla huolellisesti mietitty ja organisoitu, jotta kaikki ideat saadaan kohtuullisessa ajassa käsiteltyä ja vietyä eteenpäin (Moisio & Lempiälä & Haukola 2009, 72).

Isosta määrästä ideoita on osattava valikoida ja jatkokehittää parhaimmat ideat. Tämä on haasteellinen ja kriittinen vaihe, joka vaatii asiantuntemusta ja näkemystä. Ideoita tulisi tarkistaa kriittisesti yrityksen strategian, asiakastarpeen, resurssien ja toteuttamismahdollisuuksien kannalta. Ideat, jotka eivät läpäise seulontaa, kannattaa säilyttää ja arvioida uudestaan, kun toimintaympäristö muuttuu. Huonotkin ideat saattavat muuttua käyttökelpoisiksi vuosien päästä. (Sydänmaanlakka 2009, 216–217.)

Arvioinnin ja valikoinnin tueksi voi käyttää erilaisia arviointi- ja seulontamenetelmiä. Näitä käytetään tavallisesti tarkasteltaessa tiimi- tai ryhmätöiden tuloksia, mutta niitä voi käyttää myös yksilöllisesti. Kuviossa 6 on esitetty näitä menetelmiä. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 140.)

Menetelmä	Kuvaus
Tukkimiehen kirjanpito	Ideat tarkastetaan intuitiivisesti yksitellen ja valitaan hyviltä tuntuvat ideat jatkoon. Jos arvioitsijoita on useita, jokainen arvioitsija merkitsee oman mielensä mukaan plusmerkin hyvän idean kohdalla.
Spektrum	Ideat sijoitetaan jatkumolle, jonka toisessa päässä on iso PLUS, keskellä nolla ja toisessa päässä iso MIINUS. Parhaimmat ideat sijoitetaan lähelle PLUS-merkkiä ja valitaan jatkoon.
Graafi	Ideat sijoitetaan graafiseen esitykseen, esim. koordinaatistoon, jossa akselit on muodostettu innovoitavan tuotteen päädimensioista.
Luokkataistelu	Ideat jaetaan yleisluonteisten kriteerien mukaan eri luokkiin, esim. erinomaisiin, hyviin, kelvollisiin, taltioitaviin, originelleihin ja käyttökelpoisiin.
Tähdistö	Ideoille annetaan tähtimerkintöjä. Isoja tähtiä annetaan todella erinomaisille ideoille ja pienempiä tähtiä hyville ideoille.
Paidattoman peli	Idea annetaan ammattilaisen, ekspertin, asiantuntijaryhmän, esimiehen tai johdon arvioitavaksi. Ammattilainen voi olla myös yrityksen ulkopuolinen henkilö tai sidosryhmä, esim. asiakkaat.
Barrikaadi	Kuvitellaan ja analysoidaan mahdollisia esteitä ja haasteita, mitä idean toteutusvaiheessa saattaa tulla. Valitaan jatkoon ne ideat, joiden odotetaan ylittävän haasteet.
Skenaario	Tehdään katsaus pääideoista: miltä idean toteuttaminen näyttää tulevaisuudessa ja miten päästään tavoitteeseen.
Pistearvo	Ennakkoon on valittu huolellisesti ideoiden arviointikriteerit ja jokaisella kriteerillä voidaan määritellä oma painoarvonsa. Jokainen idea arvioidaan ja pisteytetään arviointikriteereiden mukaisesti.

Kuvio 6. Erilaisia arviointi- ja seulontamenetelmiä (Lampikoski & Lampikoski 2004, 140–141).

Ideat, jotka valitaan toteutukseen, jalostetaan ja viedään markkinoille tiettyjen prosessien, budjetin ja aikataulujen mukaan. Uudet tuotteet ja palvelut vaativat lisäksi paljon markkinointi- ja myyntitoimenpiteitä. (Sydänmaanlakka 2009, 217.)

Jokainen aloite tulisi käsitellä ja antaa aloitteen lähettäjälle palautetta ideasta. Tehokkaan aloitejärjestelmän saavuttamiseksi on saatava esimiehet sitoutumaan ohjelmaan. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 341.) Esimiehen tulisi antaa idean kypsyä rauhassa. Kärsimättömyys ja ensimmäiseen ideaan tarttuminen tukehduttaa luovaa pohdintaa ja luo epäluottamuksen ilmapiiriä. Liian löysä aikaraja taas vie perfektionismin puolelle: ratkaisua ei tunnu löytyvän, kun etsitään yhä vaan parempia ratkaisuja. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 348–349.)

3.5 Työkaluja idean arvioinnin tukena

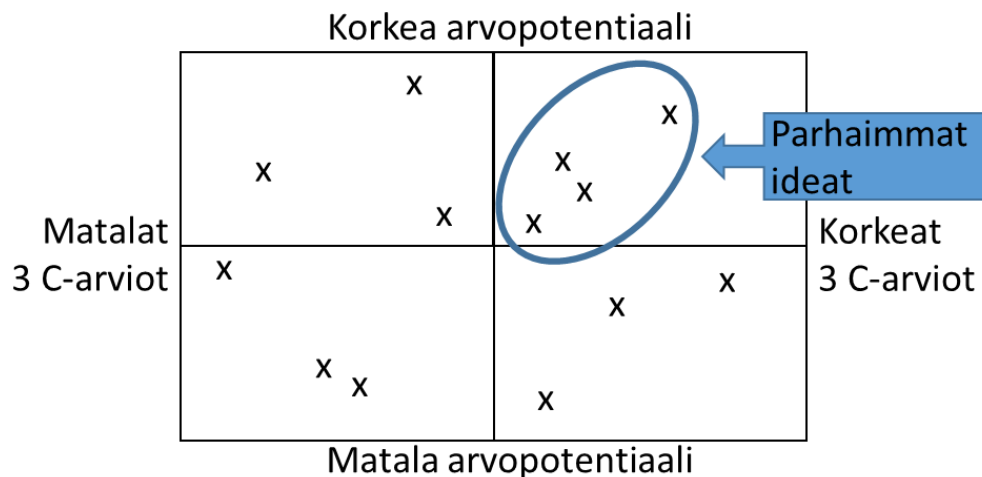
3.5.1 Kanvasmallit

Jotta esitetystä ideasta saisi paremman käsityksen ja pohdittua sitä eri näkökulmista, on hyvä käyttää apuna kanvaasia. Tähän sijoitetaan kaikki tiedossa olevat kysymykset, väitteet, toteamukset ja olettamukset. Käyttämällä kanvaaseja pilkotaan idea pienempiin osiin ja tarkastetaan sekä arvioidaan jokainen osa erikseen. (Hassi & Paju & Maila 2015, 87–90.)

Kanvaaseja löytyy erilaisia ja kannattaa valita sopiva kanvaasi tilanteen ja esillä olevan idean mukaisesti. Yleisiä kanvasmalleja on mm. Lean Canvas, joka soveltuu uuden liiketoiminnan kehittämiseen sekä Business Model Canvas, joka sopii paremmin jo olemassa olevalle liiketoiminnalle. Näitä kahta kanvastyökaluja on esitetty liitteissä 1 ja 2. Toinen vaihtoehto on tehdä oma kanvasmalli, mikäli valmiit pohjat eivät sovellu kyseiselle idealle. (Hassi & Paju & Maila 2015, 90.)

3.5.2 3C ja arvopotentiaali

Johnston ja Bates (2003, 195–196) ovat todenneet ideoiden valikointiprosessissa toimivaksi 3 C:hen ja arvopotentiaaliin perustuvan mallin. Tätä mallia on kuvattu kuviossa 7. 3 C:tä tulevat englanninkielisistä sanoista Clarity, Confidence ja Conviction (suomennettuna selkeys, luotettavuus ja vakuuttavuus). Innovaatiotiimi arvioi ideaa 3 C:n näkökulmasta ja asettaa sen asteikolle matala 3 C -arvo – korkea 3 C -arvo. Mallin toinen suodatin on arvopotentiaali, eli se, miten paljon potentiaalia ideassa nähdään. Mitä suurempi ennustettu vaikutus liiketoimintaan idealla on, sitä suurempi on arvopotentiaali.



Kuvio 7. Ideoiden arvojakauma Johnstonin ja Baten mukaan (2003, 196).

Ideat, joille on annettu parhaimmat 3 C -arviot ja jotka nähdään vaikuttavan liiketoimintaan laajasti, on esitetyistä ideoista parhaimmat ja tulisi viedä innovointiprosessissa eteenpäin. Innovointitiimin jäsenillä tulisi olla myös mahdollisuus nostaa yksittäiset ideat, jotka eivät läpäisseet seulontaa, mukaan seuraavaan vaiheeseen. Taustalla voi olla esimerkiksi asiakaspalaute, jota innovointitiimin jäsen katsoo tärkeäksi ratkaista. (Johnston & Bate 2003, 196–197.)

3.5.3 WISC

WISC-evaluointiohjelma kehitettiin 1970-luvulla Yhdysvalloissa kuvaamaan tuoteideoiden mahdollisuuksia. Fogelholmin (2009, 19–22; 2009, 218–230) mukaan vastaavia evaluointiohjelmia on otettu käyttöön useiden yhdysvaltalaisen yliopistojen innovaatio-osastoilla. Ohjelman kautta arvioidaan idean menestymismahdollisuuksia. Kysymyksiä on kaikkiaan 33 kpl ja ne käsittelevät viittä osa-aluetta: yhteiskunnan hyväksyntää, liiketoimintatariskeitä, kysyntää, markkinahyväksyntää ja kilpailua.

Kysymyksiä arvioidaan asteikolla 1–5 ja ohjelma laskee painotettua keskiarvoa jokaiselle kysymykselle erikseen prosenttilukuina. Joillekin kysymyksille, kuten markkinointiin ja kannattavuuteen liittyvät kysymykset, annetaan enemmän painoarvoa. Idean menestymismahdollisuudet ilmaistaan yhteenlaskettuna prosenttilukuna. Ohjelma tuo esille myös ideaan liittyvät yksittäiset vahvat ja heikot puolet. (Fogelholm 2009, 218–219.)

4 Henkilöstön joukkoistamisen edellytykset

4.1 Yrityskulttuuri

Innovatiivisen yrityskulttuurin vallitsevia piirteitä ovat avoimuus, rentous ja huumoripitoisuus. Luovuuteen kannustavia piirteitä ovat ylpeys omasta osaamisesta, erinomaiset työkaverit, hyvä me-henki ja toisten arvostaminen. Yrityksen johto rohkaisee tiimejä innovatiivisuuteen ja suhtautuu näiden työhön positiivisesti. Tiimeillä ja näiden vetäjillä on johdon vahva luottamus. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 338–339.)

Esimiehillä on vahva rooli innovatiivisen ilmapiirin luomisessa. Heidän asenteensa, esimerkkinsä, henkilökohtainen tukensa ja kannustuksensa toimii kehityksen suuntaajana ja ohjaajana. Esimiehen tulee sitouttaa henkilöstö organisaatioon ja varmistaa, että työntekijöiden omat tavoitteet ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Ilman ohjausta työntekijät tekevät helposti aloitteita, jotka palvelevat vain heidän omaa etua. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 346.)

Työintensiiteetti tulisi olla korkea. Tämä perustuu työntekijöiden omaehtoisuuteen ja innostuneisuuteen sekä ideoiden ja saavutusten palkitsemiseen. Ideatulvan mahdollistamiseksi tarvitaan vapaa ja avoin tiedonkulku, intensiivinen vuorovaikutus ja keskinäiset tapaamiset sekä virallisissa että epävirallisissa yhteyksissä. Organisaation rakenne tukee vuorovaikutusta läpi koko organisaation. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 341.)

Kehitystiimien verkostoitumisella muihin tiimeihin ja yrityksen ulkopuolelle, sekä vahvistamalla näitä kontakteja, luodaan kasvualusta läpimurtoideoille (Skarzynski & Gibson 2008, 37). Sydänmaanlakan mukaan (2009, 171) seuraavat asiat nousevat verkostojohdamisessa tärkeiksi:

- selkeä, innostava ja konkreettinen yhteinen visio
- yhteiset läpimurtotavoitteet
- yhteiset arvot ja kulttuuri
- selkeät prosessit ja toimintaperiaatteet
- läpinäkyvyys, avoimuus ja luottamus
- hyvät verkkotyökalut tiedon jakamiseen ja yhteisen toiminnan ohjaamiseen.

4.2 Monimuotoisuus

Tiimissä uusi tieto on yhteisen prosessoinnin tulos. Tämä edellyttää, että tiimin jäsenet pystyvät avoimesti yhdessä pohtimaan ja muodostamaan tietoa. Tiimin jäsenet hankkivat tietoa eri tavoin, tulkitsevat tietoa ja kokemuksia eri tavalla, korostavat päätöksenteossa eri asioita ja ilmaisevat itseään omalla tavallaan. Taitavat tiimit käyttävät näitä kaikkia erilaisuuksia rakentavasti hyväksi. (Heikkilä 2010, 322.)

Eriskummallisilta kuulostaviin ideoihin tulisi suhtautua myönteisesti, kuten myös normaalisti standardista poikkeaviin luoviin yksilöihin ja persoonallisuuksiin. Leikkisälle luovuudelle annetaan tilaa ja siihen tulisi myös kannustaa. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 338.)

Monimuotoisuuden hyödyntämisessä on tärkeää, että osataan laajentaa omaa perspektiiviä. Joku ymmärtää miten hinnoittelu toimii parhaiten tulojen maksimoimiseksi, toinen ymmärtää miten asiakas ajattelee ja kolmas tietää, miten palveluprosessi toimii käytännössä. Jotta innovointitoiminta toimii, on ymmärrettävä nämä ja muiden tekijöiden yhteisvaikutus. Lähes jokainen innovointiprosessi tarvitsee näkökulman laajentamista ja lisäselvitystä. (Heikkilä 2010, 148–149.)

Keskeinen tekijä ideoinnin ja luovuuden kirvoittamista varten on Koskelan, Koskisen ja Lankisen mukaan (2007, 155–156) asenne, suhtautuminen itseän ja muihin henkilöihin sekä toimiva vuorovaikutus. Suurimpia esteitä innovaatiolle on oikeassa olemisen pakko, jossa henkilön on saatava hyväksyntä omille ideoilleen ja mielipiteilleen muiden kustannuksella. Toinen iso este on pelko kasvojen menettämiseen, jolloin ideointi meneekin itsetarkkailun tai jopa itsevarjelen puolelle.

4.3 Ajan käyttö

Kiire tappaa luovuuden ja tästä syystä onkin tärkeää luoda aikaa ja tilaa reflektointiin ja kokeiluihin sekä yksin että yhdessä (Skarzynski & Gibson 2008, 22–23). Innovatiivisissa yrityksissä on monesti määritelty, miten paljon aikaa henkilöstö voi panostaa innovaatiotoimintaan. Esimerkiksi Whirlpool, 3M ja W. L. Gore ovat asettaneet tavoitteeksi noin 10–15 % työajasta. Googlella on määritelty ajankäytöstä seuraavaa: 70 % pääbisnekselle, 20 % strategisille projekteille ja 10 % omille uusille ideoille. (Sydänmaanlakka 2009, 220.)

Howen mukaan (2009, 227) kukaan ei halua käsitellä isoja määriä ideoita. Mutta jos tämän tehtävän jakaa muille ideoiden lähettäjiille esimerkiksi käyttämällä äänestystä, tämä työtehtävä muuttuu mahdolliseksi.

4.4 Innovaatiotoiminnan tuki ja innovaatiokoulutus

Innovatiivisissa yrityksissä on yleensä nimetty innovaatiomentoreita ja innovaatiovastaavia. Nämä tehtävät ovat yleensä sivutoimisia. Näiden henkilöiden vastuulla on valmentaa ja antaa tukea innovaatiotoiminnassa. (Sydänmaanlakka 2009, 219.)

Toimijoiden avustamista ja tukemista innovatiivisissa organisaatioissa sanotaan fasilitoinniksi. Fasilitaattorin tehtäviin kuuluu yhteistoiminnallisten työskentelyiden käynnistäjänä ja ylläpitäjänä. Joskus hän voi avustaa myös yksilöä. Fasilitaattorin tärkeimpiin tehtäviin kuuluu vision mukaisen dynaamisen toiminnan ja avoimen dialogikulttuurin mahdollistaminen. Fasilitoinnin kohteita ovat vastuun ja sisäisen sitoutumisen vahvistaminen, erilaisuuden sietäminen ja voimaantuminen. (Heikkilä 2010, 320–322.)

Jotta henkilöstöllä olisi valmiudet olla luovia ja innovatiivisia, sekä tehdä yhteistyötä tiimirajojen yli, tarvitaan innovaatiokoulutusta tukemaan tätä. Koulutuksen tulisi tukea luovuuden ja innovatiivisuuden kehitystä sekä yksilötasolla, että tiimien ja koko organisaation tasolla. (Sydänmaanlakka 2009, 217–219.)

Innovaatiokoulutus tulisi räätälöidä jokaiselle yritykselle erikseen, mutta hieman isoimmissa yrityksissä on luontevaa järjestää henkilöstölle perusvalmennus sekä esimiehille ja mahdollisille innovaattorimentoreille hieman laajemmat koulutukset. Tavoitteena on antaa koko henkilöstölle työkalut luovuuden ja innovatiivisuuden systemaattiseen kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 219.)

4.5 Palkitseminen ja motivaatio

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän tutkimuksen mukaan palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa asenteisiin, motivaatioon ja toimintaan. Palkitsemismalli pitää olla linjassa organisaation tavoitteiden ja muiden osajärjestelmien kanssa. Palkitseminen tulisi ottaa huomioon yhteistyö, koska innovaatiot syntyvät harvoin yhden henkilön työstä, sekä pitkä aikajänne. Tavoitteet ja mittarit eivät kuitenkaan saisi olla kovin näkyvässä roolissa,

koska näitä saatetaan kokea autonomiaa vähentävänä kontrollina. (Moisio & Lempiälä & Haukola 2009, 80–83.)

On tärkeää, että palkitseminen tarjoaa kompetenssin tunnetta ja kehittymistä tukevaa tietoa. Se on myös organisaatiolle tapa viestiä tavoitteistaan ja siitä, mitä on tärkeää ja arvostettua. Epävarmuus palkitsemisen perusteista, ja oman toiminnan vaikutuksesta siihen, tuottavat ristiriitoja ja epävarmuutta. Tästä syystä selkeyteen ja läpinäkyvyyteen tulisi panostaa. (Moisio & Lempiälä & Haukola 2009, 85.)

Luovassa ja innovatiivisessa työssä aineettomat palkitsemistavat ovat keskeisiä. Rahallinen palkitseminen tulisi tukea aineetonta palkitsemista. (Moisio & Lempiälä & Haukola 2009, 86.) Monesti pidetään palkitsevana sitä, että ideaa arvostetaan, siitä saa palautetta, ideoija näkee ideansa etenevän ja mahdollisesti jopa päätyvän toteutukseen. Joskus pääsy mukaan idean toteutusvaiheeseen voi olla kaikista kannustavin asia. Mikäli ideasta palkitaan raha- tai tavarapalkkiolla, tulisi siihen liittää arvostusta ja palautetta. (Moisio & Lempiälä & Haukola 2009, 72.)

Henkilökohtaisten mittarien käyttö palkitsemisen perusteena on riski, koska nämä eivät kannusta yhteistyöhön. Yleensä henkilö kokee, että hän pystyy vaikuttamaan asioihin, joissa on ryhmä- ja yksikötason palkkiomittarit ja nämä ovat siten motivoivia. (Moisio & Lempiälä & Haukola 2009, 86.)

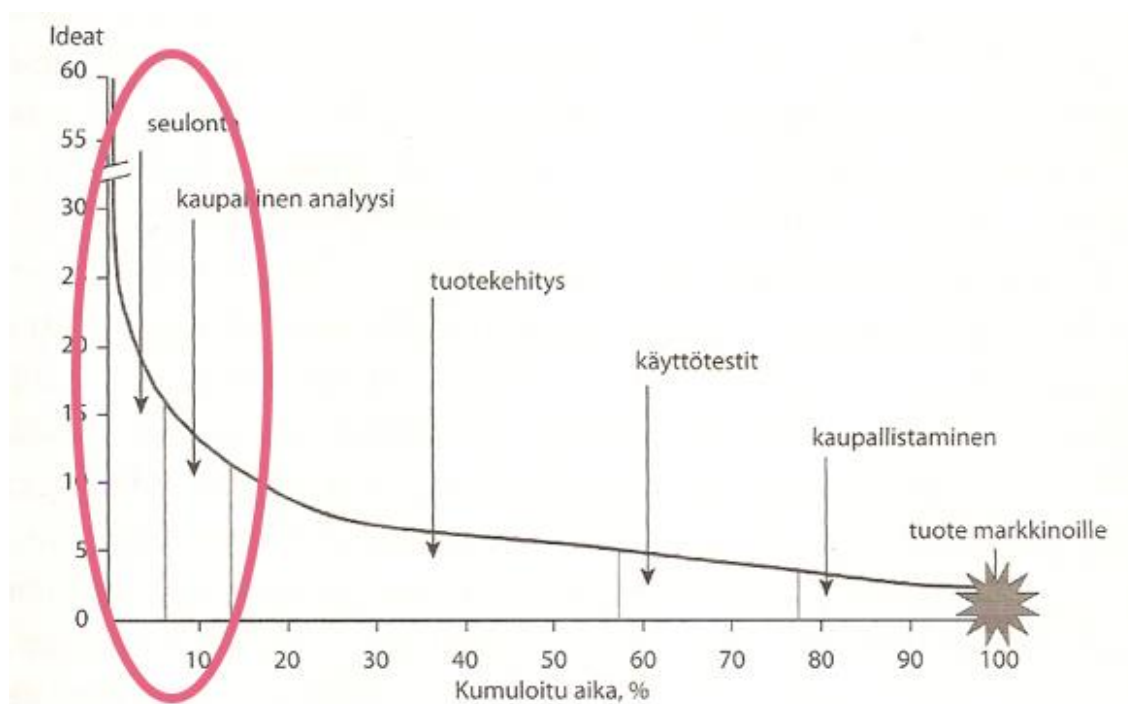
5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia VR:n ideoiden käsittelyprosessia ja löytää vastaus kysymykseen ”Miten ideat kehiin –ohjelman kautta tulleiden ideoiden käsittelyprosessia voidaan parantaa?”. Tutkimuksessa pyritään löytämään ideoiden käsittelyyn liittyvät haasteet ja ongelmakohdat sekä löytää ratkaisuja näihin.

Kirjoittaja on ideoiden käsittelijän roolissa tarkkailut analyttisesti innovaatiotoiminnan prosesseja ja tunnistanut toiminnassa tiettyjä haasteita. Opinnäytetyön kautta on tarkoi-

tus tutkia näitä haasteita tarkemmin ja mahdollisesti tunnistaa muita ongelmakohtia. Tutkimuksen pääfokus on Leppälän (2014, 165–167) innovaatioprosessin suppilomallin niin kutsuttu sumea etupää (kuvio 8). Opinnäytetyön tulosten kautta ohjelman vetäjät saavat hyvän kuvan toiminnasta ideoiden käsittelijöiden näkökulmasta ja pystyvät hyödyntämään näitä havaintoja ohjelman jatkokehityksessä.



Kuvio 8. Sumea etupää innovaatioprosessin suppilomallin mukaan (Leppälä 2014, 165).

5.2 Oma havainnointi

Havainnointi on tärkeä ja hyödyllinen tutkimusmenetelmä varsinkin kehittämistöissä. Havainnoimalla saadaan tietoa esimerkiksi siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointi ei kuitenkaan ole satunnaista katselemista vaan systemaattista tarkkailua. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 114.)

Aineistoa voidaan kerätä joko luonnollisessa ympäristössä tai sitten simuloida tilanne laboratorio-oloissa. Kohteena voi olla yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa tai sitten kohteena voi olla myös esine, kuva tai ympäristö. Havainnointia voidaan käyttää joko itsenäisesti tai sitten esimerkiksi haastattelun tai kyselyn yhteydessä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 114.)

Havainnointimenetelmää käytettiin tässä työssä sovelletusti. Syksystä 2016 alkaen kirjoittaja tarkkaili toimintaa omasta näkökulmasta aihepiirivastaavana ja kirjasi kaikki poikkeamat, haasteet ja muut esille tulleet asiat. Nämä omat havainnot yhdistettiin teema-haastattelun aineistoon (ks. luku 5.2) ja niitä käytettiin hyväksi kyselylomakkeen suunnittelussa sekä prosessikaavion teossa (ks. luku 5.3).

5.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on yksi puolistrukturoidun haastattelun menetelmistä. Tämä haastattelumuoto lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelu menetelmänä ei ota kantaa haastattelukertojen määrään eikä siihen, miten syvälle haastattelussa mennään. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 47–48.)

Haastattelu etenee tiettyjen etukäteen nimettyjen teemojen varassa. Kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä ei ole kuitenkaan suunniteltu etukäteen, vaan nämä voivat vaihdella haastattelukerrasta toiseen. Haastattelun aihepiirit, teemat, ovat kuitenkin kaikille haastateltaville samat. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 48.)

Tähän työhön liittyen haastattelujen tarkoituksena oli laajentaa kirjoittajan omaa käsitystä innovaatiotoiminnasta VR:llä, tuottaa taustatietoa prosessikuvausta varten sekä tunnistaa mahdolliset haasteet innovaatiotoiminnassa. Haastattelun teemat olivat vahvasti sidoksissa teoriaosuudessa tunnistettuihin osa-alueisiin. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 3. Haastatteluissa esille tulleet asiat huomioitiin tutkimuksen toisessa osassa, jossa suoritettiin määrällinen tutkimus henkilöstölle.

Haastatteluja tehtiin yhteensä kolme. Yksi haastateltavista oli yksikön ideavastaava, toinen aihepiirivastaava ja kolmas esimiestehtävissä toimiva henkilö. Haastatteleamalla eri rooleissa olevia henkilöitä saatiin näkemys innovointitoiminnasta eri näkökulmista. Haastattelut suoritettiin VR:n pääkonttorilla maaliskuussa 2017.

Haastattelut nauhoitettiin ja aineisto purettiin samana päivänä, kun haastattelu oli tehty. Koska haastateltavia oli ainoastaan kolme, päätettiin tuoda aineisto Excel-taulukoon, jossa ryhmitettiin vastaukset teeman ja haastateltavan mukaan. Aineistoon liitettiin myös

omien havaintojen perusteella esiin tulleet asiat. Analysoinnin helpottamiseksi käytettiin luokittelua värikoodien avulla.

Aineiston analysoinnissa pyrittiin löytämään sekä yhteneväisyyksiä että eroavaisuuksia vastauksista. Tulokset hyödynnettiin sekä määrällisen tutkimuksen kysymysten laatimisessa, että prosessikaavion määrittelyssä.

5.4 Prosessianalyysi

Prosessien tunnistamisella ja kuvaamisella pyritään esittämään organisaation käytännön työtä ja auttaa ihmisiä hahmottamaan kokonaiskuvaa. Kokonaiskuvan ymmärtäminen auttaa työn kehittämisessä sekä mahdollistaa itseohjautumista. Prosessien kuvaaminen johtaa usein myös työkokonaisuuksien kasvattamiseen, monitaitoisuuteen ja työkavereiden osaamisen arvostamiseen. (Laamanen 2001, 23.)

Analysoimalla prosessia voidaan tunnistaa prosessin kriittiset vaiheet sekä tunnistaa missä ja miksi mahdolliset virheet ilmenevät (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 178). Kuvauksen tulisi sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia, edistää asianomaisten yhteistyötä sekä antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaisesti (Laamanen 2001, 76).

Prosessia voidaan havainnollistaa vuokaaviolla. Kun tehdään kokonainen prosessikuvaus, laaditaan myös noin neljä A4-sivua kuvaamaan prosessia. Prosessikuvaus (teksti ja vuokaavio) tulisi olla sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen, sisältää tunniste-tiedot (tekijä, päivämäärä, tunniste, hyväksyntä) ja olla looginen, ilman ristiriitoja. Termit ja käsitteet pitää olla yhteneväiset ja sovitun mukaisia. (Laamanen 2001, 76.)

Prosessikuvauksen yksityiskohdat pitää määritellä tarkoitukseen sopivalle tasolle. Liian tarkka kuvaaminen johtaa liialliseen määrään aliprosesseja ja kuvauksesta tulee liian monimutkainen. Liian löysä käsittely taas ei avaa prosessin toimintalogiikkaa tarpeeksi. Laamanen suosittelee, että yhteen prosessikaavioon määritellään korkeintaan 15 toimintoa. (Laamanen 2001, 81.)

Tämän opinnäytetyön yhteydessä päätettiin tuottaa vuokaavio havainnollistamaan ideoiden käsittelyprosessia VR:llä. Prosessi kuvattiin perustuen kirjoittajan omiin havaintoihin sekä teemahaastatteluista saatuihin tietoihin. Työkaluna käytettiin MS Visiota ja malliksi valittiin toimintojen välinen vuokaavio. Prosessikaavio on esitetty liitteessä 5.

5.5 Tutkimusmenetelmänä kvantitatiivinen tutkimus

5.5.1 Perusjoukko ja otanta

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulisi heti tutkimuksen suunnitteluvaiheessa pohtia, kuka on tutkimuksen perusjoukko. Perusjoukko on kaikki ne yksilöt, joita halutaan tutkia. Näistä käytetään myös nimitystä populaatio. (Czaja & Blair 2005, 125; Valli 2015, 21).

Koska usein ei ole järkevää tutkia kaikkia yksilöitä, perusjoukosta tehdään otanta. Kvantitatiivinen, eli määrällinen, tutkimus perustuu aina satunnaisotantaan. Tällöin otanta oletetaan olevan pienoismalli perusjoukosta. Pienoismalli tulisi edustaa perusjoukon eri yksilöitä oikeassa suhteessa. Otantamenetelmistä yleisimmät ovat yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta ja ryväotanta. Otantamenetelmiä kannattaa yhdistää ja hyödyntää näiden hyvät puolet. (Valli 2015, 22–29).

Otannan koko riippuu perusjoukon koosta ja tutkittavasta asiasta. Otoksen koko on yleensä reilusti alle 20 % perusjoukon määrästä, joskus jopa alle 1 %, jos perusjoukko on iso. Mikäli perusjoukko on pieni, voidaan harkita myös kokonaistutkimusta, jolloin tutkitaan koko perusjoukkoa. (Valli 2015, 22).

5.5.2 Verkkokysely

Verkkokyselyt, eli sähköiset kyselyt, ovat kasvattaneet suosiotaan ja kehittyneet tietotekniikan mukana. Verkkokyselyiden vahvuudet ovat visuaalisuus, nopeus ja taloudellisuus. Myös tutkijan työmäärä vähenee verrattuna perinteiseen paperikyselyyn, kun kyselyn vastaukset ovat valmiina sähköisessä muodossa. (Valli 2015, 48.)

Kyselyn suunnittelussa kannattaa ottaa huomioon kohderyhmä. Sähköisten kyselyiden soveltuvuus vaihtelee iän, sukupuolen ja koulutuksen mukaan. Vastaajilla voi myös olla

käytössä hyvin erilaiset tekniset välineet: joko tietokone, tabletti tai älypuhelin. Lomakkeen täyttö tulisi olla helppoa, riippumatta vastaajan taustasta ja siitä, minkälaisella laitteella kyselyyn vastataan. (Valli 2015, 47–49.)

Kyselylomakkeen suunnittelussa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että vastaajan mielenkiinto säilyy loppuun asti. Näin saadaan paljon vastauksia ja sitä kautta tilastollisesti parempi tutkimustulos. Lomake tulee olla selkeä, helppo täyttää ja sopivan pituinen. (Valli 2015, 43.)

Ennen kyselyn julkaisua lomaketta tulisi testata. Laatiessa kyselyä tehdään olettamuksia siitä, miten vastaaja ymmärtää kysymyksen ja mitkä vastausvaihtoehdot voisivat olla mahdollisia. Jotkut näistä olettamuksista on tietoisia ja jotkut taas eivät ole. On luonnollista, että kyselyn laatija asettaa itsensä vastaajan rooliin ja suunnittelee kyselyn sen pohjalta. On kuitenkin tutkimuksen kannalta hyvä tunnistaa tehdyt olettamukset ja arvioida nämä kriittisesti. Tässä auttaa testin tulokset saamaan uutta näkökulmaa. (Czaja & Blair 2005, 103–104.)

5.5.3 Kyselylomake ja saatekirje

Kyselylomakkeen yhteyteen tulisi kirjoittaa saatekirje, joissa käy ilmi tutkimuksen toteuttaja ja mahdolliset rahoittajat, tutkimuksen tavoite, tutkimustietojen käytötapa, miten vastaajat on valittu, mihin mennessä on vastattava, lomakkeen palautusohje, kommentti tietojen ehdottomasta luottamuksellisuudesta, kiitos vastaamisesta ja tutkijan allekirjoitus. Saatekirjeen tehtävä on motivoida vastaajaa täyttämään lomake. Joissakin tapauksissa on mahdollista korvata saatekirje saatesanoilla ennen kysymyksiä. (Heikkilä 2014, 59.) Saatesanoihin tulisi myös liittää tutkijan sähköpostiosoite ja/tai puhelinnumero, johon vastaaja voi ottaa yhteyttä, mikäli hänellä on kysymyksiä tutkimuksesta tai haasteita vastata kysymyksiin (Czaja & Blair 2005, 40).

Kysymykset tulee asettaa loogisessa järjestyksessä. Alkuun on hyvä laittaa helpot kysymykset lämmittelyksi ja vaikeimmat kysymykset lomakkeen loppuun. Kysymysten ja vastausvaihtoehtojen laadinnassa kannattaa pohtia myös, miten vastausten käsittely olisi mahdollisimman helppoa tilastoanalyysiohjelmassa. (Valli 2015, 43.)

Kysymykset kannattaa muotoilla vastaajalle henkilökohtaisesti. Yksi verkkokyselyn hyötypuolista on, että kysymysten laatija voi määritellä montako vastausvaihtoehtoa

vastaaja voi valita. Jos esimerkiksi vastausvaihtoehdoista saa valita vain yhden ja jos vastaaja valitsee vielä toisenkin vaihtoehdon, ensimmäinen vastausvaihtoehto kytkeytyy pois. (Valli 2015, 43–50.)

Suljettuja kysymyksiä, eli kysymykset, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot, voidaan käyttää silloin, kuin vastausvaihtoehdot ovat etukäteen tiedossa ja niitä on rajoitettu määrä. Näistä käytetään myös nimitystä strukturoidut kysymykset. Vastausvaihtoehdoista tulisi löytyä jokaiselle vastaajalle sopiva vaihtoehto ja niiden tulisi olla toisensa poissulkevia. (Heikkilä 2014, 49.)

Vastausvaihtoehtojen mitta-asteikkoja on neljässä eri kategoriassa: luokittelu-, järjestys-, välimatka- ja suhdeasteikko. Luokitteluasteikko (myös nominaaliasteikko tai laatuasteikko) voi jakaa vastaukset eri ryhmiin tai kertoa, ovatko havainnot samanlaisia vai erilaisia. Vertailuja ryhmien välillä ei voida kuitenkaan tehdä. Järjestysasteikossa (myös ordinaaliasteikko) havainnot voidaan asettaa järjestykseen ominaisuuden määrän perusteella ja näin ollen näitä voidaan myös verrata toisiinsa. Esimerkiksi Likertin asteikko on järjestysasteikon mittari. Välimatka-asteikolla (myös intervalliasteikko) voidaan tarkasti määrittää havainnot ja seurata niiden muutoksia. Asteikon ominaisuuksia on tasavälisyys ja nollapisteen puuttuminen. Suhdeasteikko (myös ratioasteikko) muistuttaa välimatka-asteikkoa, mutta tämä asteikko mahdollistaa suhteellista vertailua. Missä välimatka-asteikon havainnoissa käytetään yhteen- ja vähennyslaskuja, suhdeasteikon havainnoilla voidaan tehdä myös kerta- ja jakolaskuja. (Valli 2015, 32–38.)

Avoimia kysymyksiä käytetään pääasiassa kvalitatiivissa tutkimuksissa, mutta muutama avoin kysymys saattaa olla myös mukana kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Niissä yleensä rajoitetaan vastaajan ajatusten suuntaa. Avoimia kysymyksiä kannattaa käyttää silloin, kuin vaihtoehtoja ei tarkkaan tunneta. Vastauksista saattaa löytyä uusia näkökulmia tai vartenotettavia parannusehdotuksia. (Heikkilä 2014, 47–48.)

Kyselylomakkeella käytettiin pääosin strukturoituja kysymyksiä. Kyselyn lopussa esiteltiin yksi avoin kysymys. Mielipidekysymyksissä käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa (täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä, en osaa sanoa). Kyselyssä oli mukana yksi ylimääräinen kysymys esimiehille ja seitsemän kysymystä aihepiirivastaaville. Nämä ylimääräiset kysymykset piilotettiin lomakkeelta niiltä, jotka eivät kuuluneet näihin kohderyhmiin.

5.5.4 Aineiston keräys, käsittely ja esittäminen

Tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia kaikkia VR:n palveluksessa olevia henkilöitä, jotka ovat tavalla tai toisella mukana Ideat kehiin -innovaatiotoiminnassa. Koska ideoiden lähetys perustuu suurelta osin anonymiteettiin, eikä kirjoittajalla ollut oikeuksia järjestelmään tällaisten tietojen saamiseksi, ei ollut mahdollista käyttää otantamenetelmiä. Tästä syystä päädyttiin tekemään verkkokysely, jota markkinoitiin Ideat kehiin -verkkosivuilla, VR:n intranetissä, Yammerissa ja viikkokirjeissä. Näin ollen kaikilla VR:n palveluksessa olevilla henkilöillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn.

Verkkokysely toteutettiin Metropolian opiskelijoiden käytössä olevalla e-lomake-ohjelmalla. Kyselylomaketta testattiin ennen julkaisua muutamalla henkilöllä ja varmistettiin, että kysymykset olivat yksiselitteisiä ja vastaukset kirjattiin sellaisessa muodossa, että niitä voitiin analysoida tilasto-ohjelmalla. Testien pohjalta tehtiin muutama korjaus ja testattiin uudestaan, ennen kyselyn julkaisua. Testivastaukset poistettiin myös ennen kyselyn julkaisua. Kyselylomake on tämän opinnäytetyön liitteenä 4.

Kysely oli kohdistettu kaikille, jotka ovat osallistuneet Ideat kehiin -toimintaan joko ideoiden lähettäjänä tai kommentoijana, ideoiden käsittelijänä tai esimiehenä. Kyselylomakkeeseen sisällytettiin kysymyksiä, jotka karsivat tarvittaessa pois vastauksia sellaisilta henkilöiltä, joilla ei ollut henkilökohtaista kokemusta toiminnasta.

Verkkokysely oli suunniteltu olevan auki 31.3.–13.4.2017. Määräaikaan mennessä oli tullut 59 vastausta, mikä oli odotettua vähemmän. Vastausaikaa päätettiin pidentää 24.4.2017 asti. Kyselystä muistutettiin mm. Yammerissa ja henkilöstön viikkokirjeissä. Vastauksia kirjattiin lopulta 73 kappaletta. Näistä kuudella vastaajalla ei ollut henkilökohtaista kokemusta Ideat kehiin -sovelluksesta ja heidän vastaukset karsittiin pois. Lopulliseen aineistoon hyväksyttiin näin ollen 67 vastausta.

Perusjoukon koosta ei ole tarkkaa tietoa, mutta vastausprosentin määrittämiseen tarvittiin arvio perusjoukon koosta. Ideat kehiin -ohjelman tilastoista saatiin tieto, kuinka monta käyttäjää oli vuoden 2016 aikana lähettänyt tai kommentoinut ideoita: 975 käyttäjää. Vastausprosentiksi saatiin tällä menetelmällä 6,9 %.

E-lomake -ohjelman kautta tallennettiin vastaukset omalle tietokoneelle Excel-muodossa. Tämän jälkeen vastaukset vietiin SPSS-tilasto-ohjelmaan analyysiä varten.

Joidenkin kysymysten kohdalla on mahdollista valita useampi vastausvaihtoehto. Jos vaihtoehtoja on monia ja valintojen lukumäärää ei ole rajoitettu, on parempi määrittää jokaiselle vaihtoehdolle oma muuttuja. (Heikkilä 2014, 125.) Näiden kysymysten vastauksia käsiteltiin tässä työssä pääasiassa Excelissä.

Riippuen kenelle tulokset esitetään ja mihin tarkoitukseen, aineistoa voi esittää joko taulukkona, graafisena tai keskiluvuilla. Taulukko on paras yksityiskohtaiseen tarkasteluun, graafinen sopii antamaan nopean kokonaiskuvan ja tunnuslukuja voi käyttää, jos ylimalkainen tieto on riittävä. (Valli 2015, 73.)

Taulukkojen ja kuvioiden tulee olla selkeitä ja otsikot tulee sisältää vastaukset kysymyksiin mitä, missä ja milloin. Silloin näitä pystyy irrottamaan tekstistä ja ne ovat silti ymmärrettäviä. Taulukoissa voi ilmoittaa frekvenssejä, prosentteja ja kumulatiivisia jakaumia. (Valli 2015, 74.) Selkeässä ja yksinkertaisessa taulukossa vastausvaihtoehdot on järjestetty frekvenssien mukaan (Heikkilä 2014, 135).

Graafisessa esityksessä pyritään havainnollistamaan aineistoa, kuitenkin niin, ettei kuvioon tule liikaa asioita. Ihmistieteiden alueella pylväs- ja piirakkakuviot ovat kätevimpiä kuvioita. Mikäli tunnusluvut riittävät tilanteeseen, käytetään tyypillisesti aineiston keskiarvoa. Tässä yhteydessä tulisi kertoa myös hajontaluvut. (Valli 2015, 74–77.)

Frekvenssitaulukkoa käytetään silloin, kun halutaan laskea vastaajien lukumäärä. Mikäli taulukkoon haluaa sisällyttää prosenttilukuja, tulee aina sisällyttää myös perusarvot, joista prosentit on laskettu. SPSS-ohjelmassa on mahdollista lisätä frekvenssitaulukon ohkeen pylväskuvio, piirakka tai histogrammi. (Heikkilä 2014, 142–4).

Usein halutaan tutkia kahden muuttujan välistä suhdetta ja tällöin käytetään ristiintaulukointia. Kahden muuttujan vertailua on mahdollista tehdä myös käyttämällä graafista esitystä tai tunnuslukua. Tunnuslukuja kuvataan tässä yhteydessä korrelaatiokertoimilla, jotka ilmaisevat muuttujien välisen yhteyden voimakkuuden. (Valli 2015, 82).

Khiin neliön -testi on yksi tilastollisista merkitsevyystestausmenetelmistä, jolla selvitetään, millaisella varmuudella saatu tulos voidaan yleistää koko perusjoukkoon. Sitä voidaan käyttää myös luokitteluasteikkoiselle muuttujalle, koska se ei tarvitse parametrien

laskettavuutta. Testitulokset ei yksinään ole riittävä, vaan se tulisi liittää ristiintaulukoinnin yhteyteen. (Valli 2015, 103-104).

Merkitsevyystestauksessa käytetään termejä tilastollisesti melkein merkitsevä ($p=0,05$), tilastollisesti merkitsevä ($p=0,01$) ja tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p=0,001$). Kun soluissa olevat luvut kerrataan sadalla, saadaan prosenttiluku, joka kertoo miten suurella todennäköisyydellä tutkimustulos on sattumaa. Testitulokseen vaikuttaa myös otoskoko: mitä pienempi otos on, sitä heikomman tuloksen saa. (Valli 2015, 103-104.)

Khiin neliön -testin edellytykset on, että absoluuttinen frekvenssi on oltava tiedossa. Teoreettiset frekvenssit on oltava vähintään yksi ja korkeintaan 20% luokista tai soluista saa olla alle viiden. Mikäli pieniä luokkia tai soluja on enemmän kuin 20%, on yhdistettävä luokkia tai jätettävä pois luokat, jossa frekvenssi on liian alhainen, jotta testin edellytykset täyttyisivät. (Heikkilä 2014, 201; Valli 2015, 104-106.)

6 Nykytilanteen analyysi

6.1 Lyhyesti Ideat kehiin -sivustosta

VR:lle on tärkeää, että konsernin eri puolella työskentelevät ihmiset ymmärtävät liiketoiminnan kokonaisuuden. Esimerkiksi vaihto-oppilasohjelman kautta voi tutustua toiseen työhön parin päivän aikana. VR kehittää aktiivisesti toimintaa ja on kutsunut kehittämistyöhön mukaan koko henkilöstön. (VR Group 2015.)

Hyvien havaintojen ja ideoiden eteenpäin viemiseksi, konsernissa on käytössä Ideat kehiin -ohjelma. Ohjelma otettiin käyttöön vaiheittain 2011–2012. (Kuusipalo-Määttä 2016.) Ohjelman tueksi on ostettu sähköinen järjestelmä ulkopuoliselta innovaatiojärjestelmään erikoistuneelta ohjelmistoyritykseltä. Ideoita pystyi alussa lähettämään netissä, tekstiviestillä, sähköpostilla tai puhelinsoitolla vastaajaan. Vuoden 2017 alussa karsittiin lähettämistapoja ja keskityttiin ainoastaan nettiin, jonka kautta ideat kirjautuvat järjestelmään automaattisesti ja lähtevät eteenpäin käsiteltäväksi.

VR:n intranetissä on useammassa paikassa linkit Ideat kehiin -sivustolle, mm. VR Intranetin etusivulla, jossa on nostettu uusimmat ideat näkyville. VR:n verkossa olevien tieto-

koneiden kautta pääsee automaattisesti sisään Ideat kehiin -sivustolle. Erillistä kirjautumista ei siis tarvita työpaikalla. Sivustolle on mahdollista kirjautua myös esimerkiksi kotikoneelta, mutta sivu vaatii silloin erillisen salasanan.

Sivuston etusivulla (kts. kuvio 9) on muun muassa uuden idean kirjautumislinkki, viimeisimmät päivitykset, viimeisimmät toteutuneet ideat, suosituimmat ideat ja suosituimmat sanat. Erillisillä välilehdillä on seuraavat toiminnot:

- Ideat Kaikki ideat listattuna. Sivulla on hakutoiminnot, joiden kautta pystyy rajoittamaan listausta.
- Tehtävät Listausta ideoista, jotka ovat henkilön vastuulla ja odottavat käsittelyä, päätöstä tai toteutusta.
- Haasteet Listausta päättyneistä ja käynnissä olevista haasteista. Haaste on annettu henkilökunnalle silloin, kun on toivottu ideoita tietyn aiheen ympäriltä.
- Admin Tilastoja käyttäjämääristä ja ideoiden lukumääristä
- Info Kuvaus sivustosta ja ideoiden käsittelyprosessista sekä vastuuhenkilöt toimialoittain.
- Palkinnot Kuvaus palkitsemiskäytännöstä ja uutiset Ideagaalasta.
- FAQ Usein kysytyt kysymykset ja näille vastaukset.

Jaa ideasi
Kun sinulla on idea, oli se sitten pieni tai iso, älä anna sen unohtua, vaan kirjaa se ideapankkiin talteen ja jatkokehittäväksi. Se vie vain hetken aikaasi.
[Kirjaa uusi idea / keksintö](#)

Hae ideoita
 [Etsi](#)

Viimeisimmät päivitykset

Kommentoi 3.11.2017 17:18:50
[Redacted comment]
[Näytä enemmän](#)

Kommentoi 3.11.2017 16:46:50
[Redacted comment]
[Näytä enemmän](#)

Kommentoi 3.11.2017 16:10:04
[Redacted comment]

Avoimet haasteet
Vapaan ideoinnin lisäksi avoimme järjestelmään erityisiä kohdennettuja haasteita, joihin jokaisen panosta kaivataan. Alla näet koosteen käynnissä olevista haasteista, joihin juuri nyt erityisesti kaivataan tuoreita ideoita.

Ei näytettävää.

Kuukauden / vuoden ideat

Kuukausi	Idea	Päivä
Marraskuu	[Redacted]	18.8.2017 16:16:50
Lokakuu	[Redacted]	18.8.2017 16:14:52
Joulukuu	[Redacted]	16.5.2017 12:04:38
Marraskuu	[Redacted]	16.5.2017 12:03:41
Lokakuu	[Redacted]	16.5.2017 12:02:28

[Näytä enemmän](#)

Suosituimmat ideat

Idea	Suosituus
[Redacted]	50
[Redacted]	27
[Redacted]	21
[Redacted]	10
[Redacted]	9

[Näytä enemmän](#) [Näytä kaikki suosituimmat](#)

Kuvio 9. Kuvakaappaus Ideat kehiin -sivuston etusivulta.

Info-välisivun alta löytyy tietoja konsernitasolla, mutta erillisiä tietosivuja on myös yksiköittäin jonkin verran. Konsernitason sivulla löytyy lyhyt yhteenveto ohjelmasta, ohjelman pääkäyttäjistä (omistajat ja ideavastaavat) yksiköittäin ja käsittelyprosessin sanallinen kuvaus.

Yksikköjen tietosivuilla on vaihtelevasti tietoa. VR matkustajaliikenteen sivuilla löytyy lyhyet saatesanat toiminnasta, ideoiden käsittelyprosessi ja työsuhdekeksintöjä koskeva ohjesääntö. Sivuilta kuitenkin puuttuu tämän yksikön ideatoiminnassa mukana olevat henkilöt. Junaliikennöinnin ja kunnossapidon yhteisellä sivulla on työsuhdekeksintöjä koskeva ohjesääntö, mutta ei juuri muuta tietoa. Näillä kahdella on myös omat alisivut, josta junaliikennöinnin sivu on tyhjä ja kunnossapidon sivulla on taas myös junaliikennöintiä koskevia tietoja, kuten junaliikennöinnin aihepiirivastaavat.

Palkinnot -välilehdellä on tällä hetkellä vuoden 2014 uutisia ja tietoa pistepalkitsemiskäytännöstä, muun muassa pisteiden kartuttamisesta ja niiden lunastamisesta. Pisteiden lunastamisohjeiden osiossa on mainittu kuukauden ideasta, mutta kuukauden ideasta ei ole mainintaa pisteiden kartuttamiskohdassa.

6.2 Ideat kehiin -sivuston käyttäjät

Idea kehiin -sivustolla on sivuston tilaston mukaan 4 613 käyttäjää. Tässä luvussa on mukana kaikki henkilöt, jotka ovat aktiivisessa työsuhteessa ja jotka ovat ainakin kerran kirjautuneet sivustolle. (Ideat kehiin 2016a.) Ohjelman osallistujat voidaan luokitella neljään luokkaan:

- Ideatoiminnan omistajat yksiköittäin kuuluvat ohjausryhmään ja tekevät strategiset päätökset ohjelman kehityksestä.
- Ideavastuuhenkilö yksiköittäin sparraavat ja tukevat aihepiirivastaavia.
- Aihepiirivastaavat vastaavat siitä, että omalla vastuualueella olevat ideat käsitellään ja viedään eteenpäin. Myös esimiehillä on tämä vastuu silloin, kun alainen on lähettänyt idean.
- Ideoiden lähettäjät, eli koko henkilöstö. He näkevät kaikki ideat ja voivat kannattaa ja kommentoida niitä.

Taulukkoon 2 on koottu sovelluksen sivuilla olevien tietojen perusteella karkea arvio ideatoiminnan omistajien, ideavastuuhenkilöiden ja aihepiirivastaavien lukumääristä

yksiköittäin. Kaikissa yksiköissä on nimetty omistaja innovaatiotoiminnalle, mutta aihepiirivastaavien määrä vaihtelee suuresti yksiköiden välillä. Tämä voidaan tulkita merkiksi siitä, että ideat jakautuvat epätasaisesti eri yksiköiden välillä.

Taulukko 2. Karkea arvio omistajien, ideavastuuhenkilöiden ja aihepiirivastaavien lukumääristä yksiköittäin Ideat kehiin -sovelluksesta saatujen tietojen perusteella.

Yksikkö	Omistaja	Ideavastuuhenkilö	Aihepiirivastaavat
Matkustajaliikenne	1	1	41
VR Track	1	6	15
VR Transpoint	3	0	6
Junaliikennöinti	1	2	9
Kunnossapito	1	1	19
Muut konsernipalvelut	3	6	15
Yhteensä	10	16	105

Historiatietoja Ideat kehiin -sivuston käyttäjämääristä ei pysty sovelluksen kautta tutkimaan. Kuitenkin samanaikaisten kirjautuneiden määriä kahden tunnin aikaikkunassa pystyy seuraamaan. Arkipäivisin on tyypillisesti ollut muutamia kymmeniä aktiivisia käyttäjiä samaan aikaan kirjautuneena sivustolle. Sivuston suosion kehitystä voidaan kuitenkin päätellä ideoiden lukumäärien kehityksen perusteella. Ideoiden lukumääristä lisää kohdassa 6.3.

6.3 Ideoiden lähettäminen ja käsittelyprosessi

Sivuston etusivulla on laatikko, jota klikkaamalla pääsee kirjaamaan uuden idean. Pakollisia kenttiä on idean nimi, idean kuvaus ja idean luokittelu. Kuviossa 10 on kuva kaappaus idean kirjaamissivusta. Idean luokittelussa tulisi valita sekä idean tyyppi, että aihepiiri. Idean tyyppi kertoo, minkä aiheinen idea on ja aihepiirin kautta tarkennetaan, mitä tuotetta, palvelua tai prosessia idea parantaa. Aihepiirin alla oleva Muu -kohdan alta löytyy eri yksiköt ja näiden alla tyypillisesti eri osastot tai toiminnot ja näiden mahdolliset alaosastot, yhteensä 194 eri aihepiiriä.

Työsuhdekeksintöjä varten on erikseen osio, joka tulee näkyville, jos valitsee Keksintö-ilmoitus aihepiirilueetelosta. Lisävalinnoissa voi valita muita idean kirjaajia. Tämä toiminto mahdollistaa idean kirjaamisen jonkun muun puolesta tai jos on useita mukana idean kehittämisessä. Lisävalintojen kautta on myös mahdollista lisätä liitteen.

Kirjaa uusi

Idean nimi

Anna idealle sitä kuvaava nimi.

Idean kuvaus

B

I

U

Format

Luokittelu

Valitse idean yleinen luokittelu tyypistä. Valitse aihepiiri puusta "Oma esimies" mikäli ideasi koskee omaa työpaikkaasi tai "Muu" mikäli idea on laajemmin toteutettava tai koskee toista yksikköä.

Tyyppi

☐ Työyhteisö

☐ Turvallisuus

☐ Liikennevirasto

☐ Ympäristö

☐ Asiakkaat ja palvelut

☐ Palvelutuotanto

☐ IT-asiat

☐ Mielenpide / palaute / ongelma

☐ Vinkit ja parhaat käytännöt

Aihepiiri

☐ Oma esimies

☒ Muu

☐ En osaa sanoa

☐ Keksintöilmoitus

Työsuhdekeksintö

Voit kirjata idean työsuhtekeksintönä. Klikkaa yllä olevaa keksintöilmoitus valintaruutua ja täytä pakolliset lisäkentät 1-3.

Lisävalinnat: Muut kirjaajat, Liitteet (Klikkaa auki)

☒ Jos haluat, että nimesi näkyy kaikille VR-konsernin työntekijöille ennen idean hyväksymistä. Poista ruudun aktivointi.

Tallenna luonnoksena

Lähetä

Kuvio 10. Idean kirjaamissivu Ideat kehiin -sivustolla (Ideat kehiin 2016b).

Idea kirjautuu oletusarvoisesti nimettömänä järjestelmään. Jos haluaa, että oma nimi näkyy idean kirjaajana, voi poistaa idean kirjautumissivun alaosassa olevan ruksin ruudusta. Tällöin idean kirjaajan nimi näkyy idean kirjaajana paitsi idean yhteydessä, niin myös idealistauksissa. Idean tekijän nimi tulee näkyviin myös, jos idea hyväksytään toteuttavaksi.

Valitun aihepiirin mukaisesti idea ohjautuu aihepiirivastaavalle. Idea ilmestyy aihepiirivastaavan Tehtävät -listaukseen ja hänelle menee myös automaattinen sähköposti, että uusi idea on kirjattu ja odottaa hänen käsittelyään. On havaittu, että joillakin ideoilla ei ole käsittelijää, koska aihepiirivastaava on esimerkiksi pitkällä vapaalla tai vaihtanut työpaikkaa. Toinen haaste, mikä on havaittu, on mikäli käsittelijäksi merkitty aihepiirivas-

taava kommentoi ideaa, idea putoaa pois kyseisen aihepiirivastaavan Tehtävät -välilehden idealistauksesta. Aihepiirivastaava on kuitenkin edelleen vastuussa idean kehittämisestä.

Aihepiirivastaavan ensimmäinen tehtävä on varmistaa, että idea on ohjautunut oikealle henkilölle. Jos idea on ohjautunut väärin, tulee aihepiirivastaavan luokitella idea uudelleen, jotta idea menee käsittelyyn oikealle henkilölle.

Tämän jälkeen aihepiirivastaavan tehtävänä on pyytää kommentteja asiantuntijoilta ja seurata idean kehittymistä. Aihepiirivastaava voi myös pyytää idean arviointia asiantuntijalta tai idean täydennystä. Kun ideaa on pohdittu tarpeeksi, on aika tehdä päätös ja joko arkistoida idea tai hyväksyä se toteutukseen. Aihepiirivastaava voi joko itse tehdä päätöksen, tai pyytää jotakuta muuta tekemään päätöksen sovelluksen kautta.

Ideoiden käsittelyprosessi on kuvattu vuokaavion kautta ja löytyy liitteessä 4. Prosessia on vuokaaviossa hieman yksinkertaistettu ja keskitetty prosessin päävaiheisiin. Esimerkiksi idean arviointi tai täydennys -toiminnot on jätetty pois, jotta prosessikuvaus olisi luettava.

Sivuston tilastoissa löytyy toiminto, jonka kautta pystyy selvittämään ideoiden lukumäärät. Ideat on merkitty idean kirjaajan organisaation mukaan, eli jos esimerkiksi kunnossapidossa työskentelevä olisi kirjannut idean esimerkiksi konduktöörin työhön liittyvää, olisi idea kirjattu kunnossapidon organisaatioon, vaikka idean aihe olisi kohdistettu jollekin toiselle organisaatiolle. Sivustolla löytyy myös toinen ulottuvuus, jonka kautta saa tarvittaessa etsittyä ideoita myös aihepiirin perusteella.

Jotta tilastot olisi tähän työhön helpommin analysoitavissa, sovelluksen tilastoja kopioitiin käsin Exceliin. Koko ohjelman aikana on tähän mennessä kirjattu 9 909 ideaa. Näistä 78 % on käsitelty ja arkistoitu ideapankkiin. Hyväksytyistä ideoista 10 % on toteutettu ja 4 % odottaa toteutusta. Ideoiden käsittelyssä on tällä hetkellä 8 % kaikista koko Idea-kehiin -ohjelman aikana lähetetyistä ideoista.

Taulukossa 3 on esitetty ideoiden lukumäärien jakaumat idean statuksen mukaan. Vaikka ideat on kirjattu idean kirjaajan organisaation mukaan, voidaan kuitenkin olettaa, että suurin osa ideoista koskee omaa organisaatiota.

Taulukko 3. Kaikkien ideoiden lukumäärät idean kirjaajan organisaation ja idean statuksen mukaan (tilanne 31.7.2017).

Organisaatio	Käsittelyssä	Hyväksytty	Toteutettu	Ideapankki	Kaikki
Matkustajaliikenne	311	92	224	3 244	3 871
VR Track	12	126	132	993	1 263
VR Transpoint	170	62	183	1 152	1 567
Junaliikennöinti	186	64	95	1 042	1 387
Kunnossapito	29	20	320	718	1 087
Muut konsernipalvelut	50	25	17	208	300
Haasteideat	23	13	13	385	434
Konserni	781	402	984	7742	9 909

Matkustajaliikenteellä on ylivoimaisesti eniten ideoita, konsernipalveluissa kaikista vähiten. Ideoiden lukumäärät ovat linjassa yksiköiden henkilöstömääriin. Matkustajaliikenteessä on siis aiheestakin lukumäärällisesti eniten aihepiirivastaavia (ks. taulukko 2).

Vanhimmat ideat, jotka ovat edelleen käsittelyssä, ovat idealistauksen mukaan kirjattu jo vuonna 2011 ja 2012, eli ihan ohjelman käyttöönoton alussa. Näitä ideoita on kuitenkin vain muutamia. Järjestelmästä löytyi ennen 31.12.2014 kirjattuja ideoita 63 kappaletta, joka vastaa 0,6 % kaikista tähän mennessä kirjatusta ideoista. Myös hyväksytyjen ideoiden joukossa on ideoita, jotka ovat odottaneet toteutusta useamman vuoden.

Vuoden 2016 aikana kirjattujen ideoiden käsittelyaikojen mediaani oli 117 päivää ja keskiarvo 226 päivää. Vastaavat luvut vuoden 2015 aikana kirjattujen ideoiden kohdalla oli mediaani 69 päivää ja keskiarvo 197 päivää.

Vertaillen eri organisaatiot toisiinsa, näyttäisi taulukossa olevan jonkin verran eroja ideoiden lukumäärissä myös statuksen perusteella. VR Track poikkeaa muista organisaatioista selkeästi: siellä on suhteellisesti hyvin vähän ideoita käsittelyssä mutta paljon ideoita hyväksytty tilassa. Siellä näyttäisi lukujen perusteella siltä, että ideoita hyväksytään runsaasti, mutta jäävät sitten odottamaan toteutusta. Matkustajaliikenteessä, VR Transpointissa ja junaliikennöinnissä taas on paljon ideoita, jotka ovat edelleen käsittelyssä. Prosentuaalinen jakauma yksiköittäin ideoiden statuksen perusteella näyttää paremmin organisaatioiden väliset erot, prosenttijakauma on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Idean kirjaajan organisaation ideoiden prosenttijakauma idean statuksen mukaan (tilanne 31.7.2017).

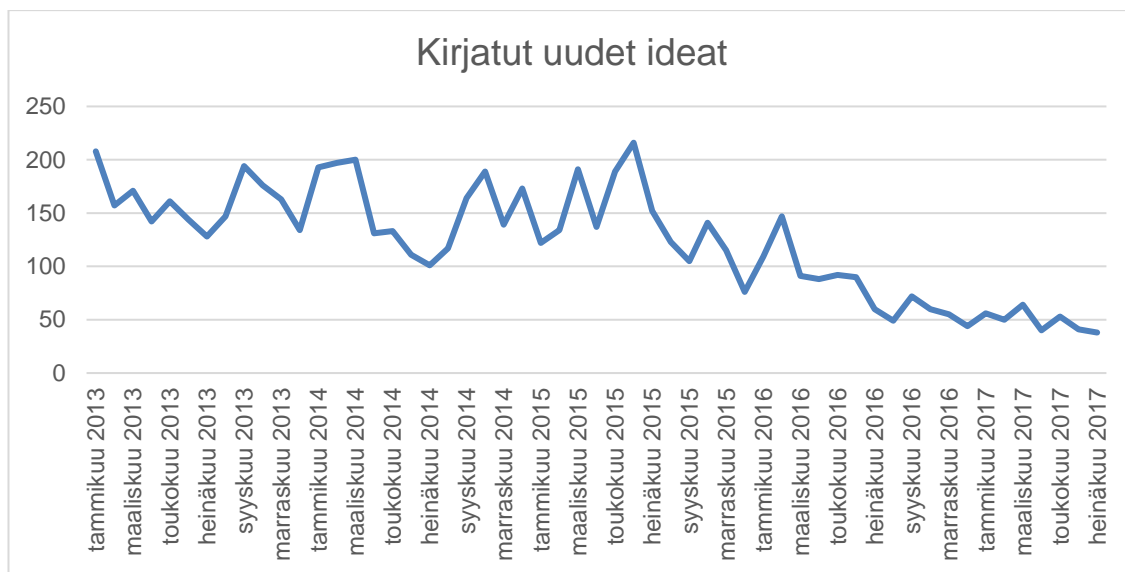
Organisaatio	Käsittelyssä	Hyväksytty	Toteutettu	Ideapankki	Kaikki
Matkustajaliikenne	8 %	2 %	6 %	84 %	100 %
VR Track	1 %	10 %	10 %	79 %	100 %
VR Transpoint	11 %	4 %	12 %	74 %	100 %
Junaliikennöinti	13 %	5 %	7 %	75 %	100 %
Kunnossapito	3 %	2 %	29 %	66 %	100 %
Muut konsernipalvelut	17 %	8 %	6 %	69 %	100 %
Haasteideat	5 %	3 %	3 %	89 %	100 %
Konserni	8 %	4 %	10 %	78 %	100 %

Yksiköistä VR Trackillä ja kunnossapidolla on suhteellisesti kaikista vähiten ideoita käsittelyvaiheessa, konsernipalveluilla ja junaliikennöinnillä taas suhteellisesti kaikista eniten. VR Trackillä ja konsernipalveluilla on suhteellisesti eniten ideoita odottamassa toteutusta.

Toteutetuista ideoista kunnossapito -yksikössä on toteutettu suhteellisesti eniten ideoita, 29 % kaikista kunnossapidon kirjautuneista ideoista. Kaikista vähiten ideoita toteutetaan matkustajaliikenteessä, konsernipalveluissa ja junaliikennöinnissä. Näissä on toteutettu ainoastaan 6–7 % kaikista näiden yksiköiden ideoista.

Kaikista vilkkaimpina aikoina on lähetetty jopa pari sataa ideaa per kuukausi. Kuviossa 11 on tarkasteltu ideoiden lukumäärä idean kirjautumisajankohdan mukaan. Ideoiden lukumäärä vaihteli vuosina 2013–2015 melko paljon riippuen kuukaudesta. Viimeisten 12 kuukauden aikana uusien ideoiden määrä on ollut noin 50 per kuukausi.

Ideahaastekampanjoita on tarkasteluajankohdan aikana ollut jonkin verran: vuonna 2013 neljä haastetta, vuonna 2015 kuusi ideahaastetta ja vuonna 2016 neljä ideahaastetta. Ideoita on linkitetty näihin ideahaasteisiin vaihtelevasti, joissakin haasteissa ainoastaan muutaman idean verran ja suosituimmissa haasteissa kymmeniä. Suosituin haaste on tähän mennessä ollut ”Voisiko työn tehdä fiksummin?” -haaste, joka toteutettiin vuoden 2013 toukokuusta joulukuuhun, ja joka generoi 137 uutta ideaa.



Kuvio 11. Ideat kehiin -sovelluksen kirjattujen uusien ideoiden lukumäärä kirjausajankohdan mukaan.

6.4 Palkitsemiskäytäntö

Ideat kehiin -ohjelmalla on pistepalkitsemisjärjestelmä. Uudesta kirjatusta ideasta saa kolme pistettä ja ideaa kehittävästä kommentista saa yhden pisteen. Mikäli idea hyväksytään toteutettavaksi saa lisäksi 25 pistettä. Pisteet saa lunastettua rahaksi. Yksi piste vastaa yhtä euroa. Läpimurtoideoille ja työsuhtekeksinnöille on omat ohjeistukset ja säännöt, joita ei kuitenkaan käsitellä tässä yhteydessä. (Ideat kehiin 2016c.)

Pistepalkitsemisjärjestelmän ohella valitaan yksiköittäin kuukauden idea. Kuukauden idean kirjanneita palkitaan sadalla pisteellä sekä tarjotaan, palkittavan näin halutessaan, kahvit tai lounas esimiehensä kanssa. Lisäksi hän saa kutsun Ideagaalaan. (Ideat kehiin 2016d.)

Ideagaala on yleensä järjestetty vuosittain ja sinne on kutsuttu kuukauden idea-palkintosaajien lisäksi lukuisia ohjelmaan osallistuneita esimiehiä ja asiantuntijoita sekä VR:n johtoa. Ideagaalassa palkitaan kuukauden idean saaneita sekä näiden joukosta valittu vuoden idea. Lisäksi palkitaan ahkerimmat osallistujat sekä ideoitsijoiden ja kommentoijien joukosta, että aihepiirivastaavien joukosta.

Vuoden 2014 Ideagaalasta on edelleen kuvausmateriaalia sovelluksen sivulla, kuten esittelyt vuoden 2013 kuukauden ideoista, joita silloin palkittiin. Ideagaala järjestettiin

myös vuonna 2015, mutta tästä tapahtumasta ei ole sovelluksen sivuilla mitään tietoa. Vuonna 2016 ei järjestetty Ideagaalaa. Kuukauden ideoita valitaan edelleen ainakin joissakin yksiköissä.

7 Kyselytutkimuksen tulokset

7.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Kyselytutkimus oli kohdistettu kaikille VR:n palveluksessa oleviin henkilöihin, jotka olivat osallistuneet innovaatiotoimintaan. Kyselytutkimus toteutettiin verkkokyselynä e-lomake-ohjelmalla ja sitä markkinoitiin VR:n intranetissä, sisäisessä viestintäkanavassa Yammerissa ja Ideat kehiin -sivustolla.

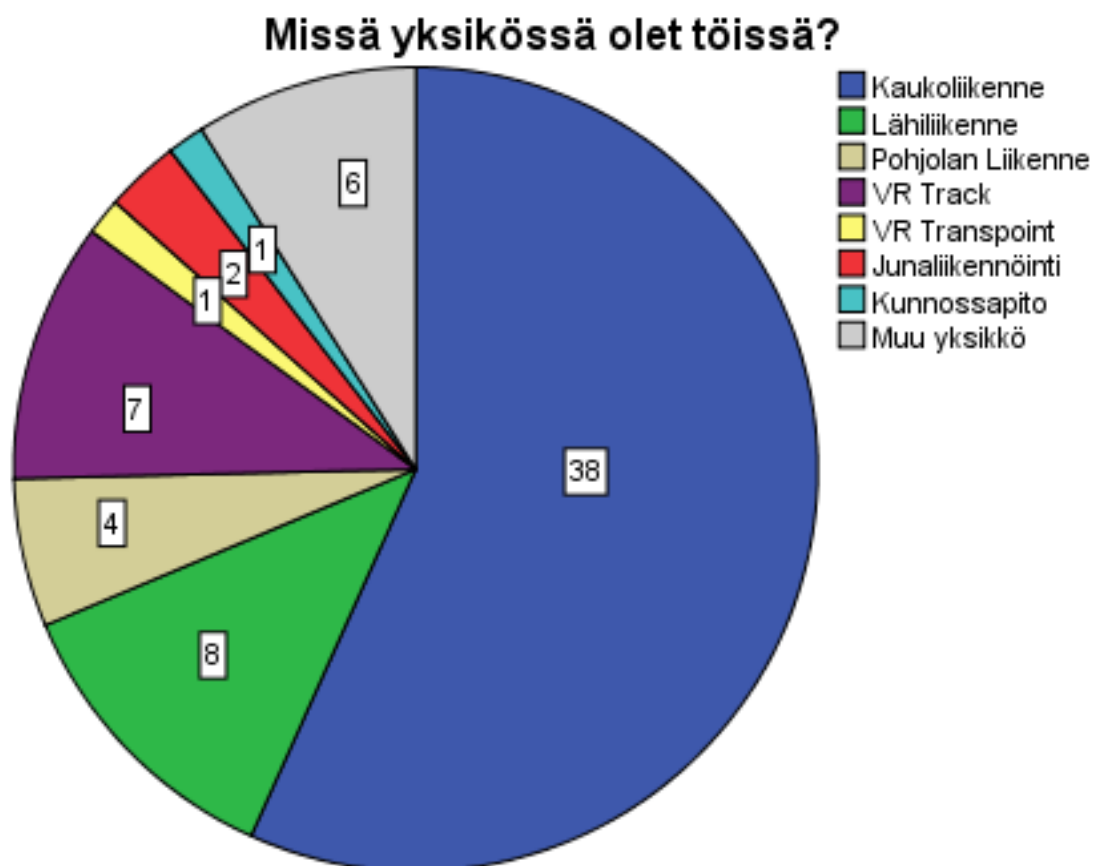
Kyselylomakkeen suunnittelussa otettiin huomioon viitekehyksessä tunnistetut osa-alueet. Myös teemahaastattelujen tuloksia käytettiin hyödyksi sekä kysymysten että vastausvaihtoehtojen laatimisessa. Kyselylomakkeen toimivuutta testattiin useammalla henkilöllä ennen julkaisua ja varmistettiin, että kysymykset olivat ymmärrettäviä ja vastausvaihtoehdot olivat tarpeeksi kattavia. Saadun palautteen perusteella muokattiin joitakin osia kyselylomakkeesta. Myös kyselylomakkeen teknistä toimivuutta testattiin ja varmistettiin, että vastaukset olisivat analysoitavissa. Kyselylomake on esitetty liitteessä 4.

Vastausaika oli 31.3.–24.4.2017 ja tänä aikana rekisteröitiin 67 vastausta, jotka hyväksyttiin aineistoon. Analysoinnissa käytettiin pääosin SPSS-ohjelmaa, mutta joissakin kohdin myös Exceliä.

7.2 Vastaajien profiilit

Analysoitavassa aineistossa oli mukana 67 henkilön vastaukset. Vastaajista suurin osa, 50 vastaajaa (noin 75 %), oli töissä Matkustajaliikenteen eri yksiköissä (Kaukoliikenne, Lähiliikenne ja Pohjolan Liikenne). VR Trackin palveluksessa oli 7 vastaajaa (noin 10 % vastaajista) ja muita yksiköitä edusti 10 vastaajaa (noin 15 % vastaajista). Kuviossa 12 on esitelty tarkemmin, montako vastaajaa oli mistäkin yksiköstä.

Vastaajista 10 ilmoitti olevansa aihepiirivastaava ilman esimiesvastuuta, 8 ilmoitti olevansa esimies ja yksi vastaajista oli sekä esimies että aihepiirivastaava. Vastaajista 33 oli naisia ja 34 miehiä. Kaikista ikäryhmistä tuli tasaisesti vastauksia, poikkeuksena yli 54-vuotiaat, joita oli noin puolet vähemmän kuin muissa ikäryhmissä.



Kuvio 12. Kyselyyn vastanneiden lukumäärä yksiköittäin.

7.3 Innovaatiokoulutus

Vastaajista noin 69 % (46 vastaajaa) ilmoitti, etteivät olleet saaneet minkäänlaista koulutusta innovaatiotoiminnasta. Reilu neljännes vastaajista oli saanut koulutusta Ideat kehiin -toiminnasta. Pari vastaajaa oli saanut yleistä innovaatiokoulutusta muualta, korkeakoulujen kurssitarjonnan kautta.

Aihepiirivastaavista noin 55 % (6 vastaajaa) oli saanut koulutusta ja loput (5 vastaajaa) ei ollut saanut koulutusta Ideat kehiin -toiminnasta. Myös esimiehistä noin 55 % (5 vastaajaa) oli saanut ja loput (4 vastaajaa) ei ollut saanut koulutusta. Muiden vastaajien

joukossa vain noin 17 % (8 vastaajaa) oli saanut koulutusta ja loput (40 vastaajaa) ei ollut saanut koulutusta Ideat kehiin -toiminnasta. Näin ollen voidaan todeta, että aihepiirivastaavat ja esimiehet ovat Ideat kehiin -toiminnan suhteen keskimääräisesti koulutempia kuin muut, mutta heistäkin vain noin puolet on saanut koulutusta.

Taulukossa 5 on esitetty lukumäärällisesti ja prosentuaalisesti onko vastaajat olleet kiinnostuneet innovaatiokoulutuksesta ja miten mahdollinen aiempi innovaatiokoulutus vaikuttaa tähän. Muutamaa vastaajaa, jolla ei ollut aiempaa innovaatiokoulutusta, kiinnosti koulutus pelkästään Ideat kehiin -toiminnasta (6,5 %), kun taas jo koulutusta saaneiden joukossa ei ollut yhtään vastaajaa, joka olisi ollut kiinnostunut pelkästään tästä koulutuksesta. Ei lainkaan koulutuksesta kiinnostuneita oli noin 37 % kaikista vastaajista. Suurinta osaa innovaatiokoulutuksesta kiinnostuneista halusi laajempaa innovaatiokoulutusta, mutta enemmistö halusi tämän lisäksi myös koulutusta Ideat kehiin -toiminnasta.

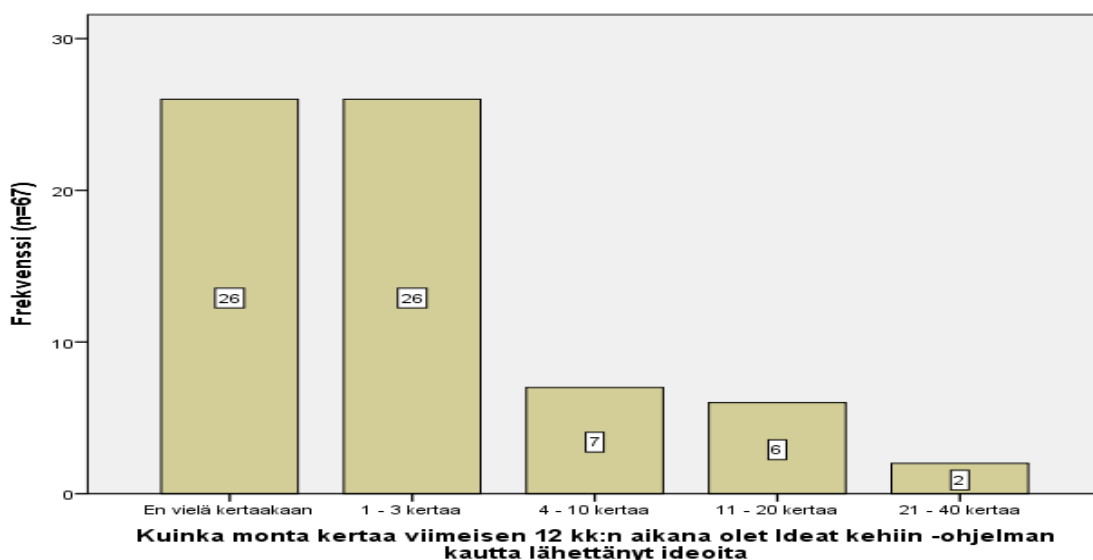
Taulukko 5. Kiinnostus innovaatiokoulutukseen riippuen vastaajan innovaatiokoulutuksesta

		Kiinnostaisiko sinua saada innovaatiokoulutusta?				Yhteensä
		Ei kiitos	Sekä Ideat kehiin -toiminnasta että yleistä koulutusta	Innovaatiokoulutusta yleisellä tasolla	Ideat kehiin -toiminnasta	
Ei aiempaa koulutusta	Lkm	16	16	11	3	46
	%	34.8 %	34.8 %	23.9 %	6.5 %	100.0 %
On saanut koulutusta	Lkm	9	9	3	0	21
	%	42.9 %	42.9 %	14.3 %	0.0 %	100.0 %
Yhteensä	Lkm	25	25	14	3	67
	%	37.3 %	37.3 %	20.9 %	4.5 %	100.0 %

Aiemmalla innovaatiokoulutuksella ei kyselyn tulosten mukaan ole merkitystä innovaatiokoulutuksen kiinnostukseen. Sekä aiemmin innovaatiokoulutusta saaneiden, että ei koulutusta saaneiden mielenkiinto innovaatiokoulutukseen oli suhteellisesti suurin piirtein samalla tasolla. Khiin neliön testin mukaan ryhmien väliset erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä ($df=1$; $X^2(2)=0,402$; $p=0,526$). Testiä varten yhdistettiin aineistoa siten, että kaikki innovaatiokoulutusta saaneet yhdistettiin yhdeksi luokaksi sekä kaikki jonkinlaisesta innovaatiokoulutuksesta kiinnostuneet yhdistettiin yhdeksi luokaksi. Näin saatiin testin edellytykset täytettyä.

7.4 Aktiivisuus

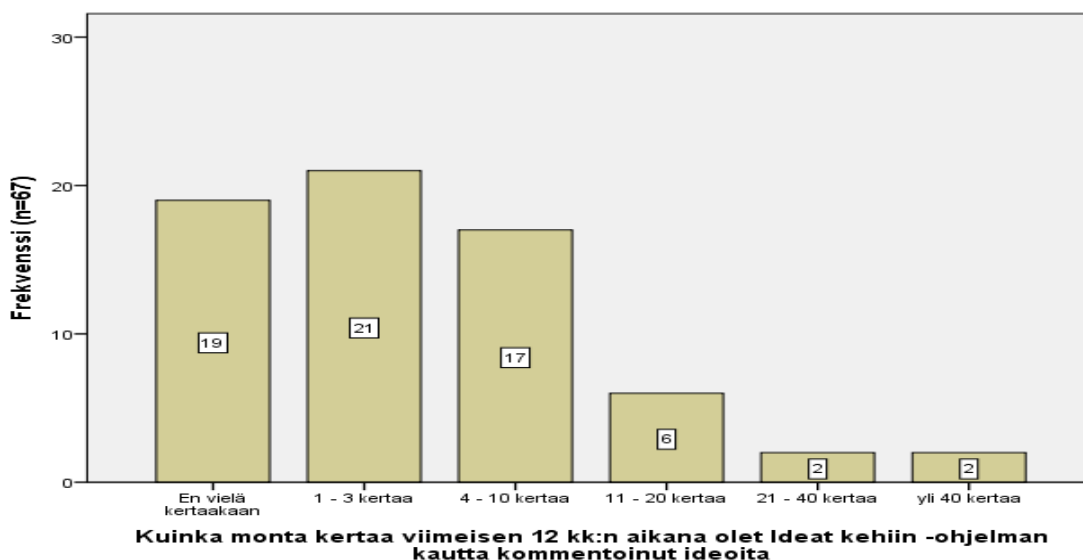
Ideoiden lähettäjästä suurin osa ilmoitti, että on lähettänyt 1–3 ideaa viimeisen 12 kk:n aikana. Useamman idean lähettäneitäkin oli, mutta nämä kuuluivat vähemmistöön. Aktiivisimmat ideoijat arvioivat lähettäneensä 21–40 ideaa viimeisen 12 kuukauden aikana. Kuviossa 13 on esitelty tarkempi jakauma.



Kuvio 13. Ideoiden lähettämisaktiivisuus viimeisen 12 kk:n aikana.

Vastaajista 26 henkilöä ilmoitti, etteivät olleet viimeisen 12 kuukauden aikana lähettäneet kertaakaan ideaa Ideat kehiin -ohjelman kautta. Muutama näistä vastaajista kertoi kommenteissaan, että oli ohjelman alussa ollut aktiivinen ja lähettänyt ideoita, mutta on nyt passivoitunut, koska ei enää usko ohjelmaan. Syiksi ilmoitettiin muun muassa pitkät käsittelyajat ja oman idean arkistointiperusteluiden puutteellisuus. Pari vastaajaa kertoi omista kokemuksistaan, jossa heidän ideaa oli tyrmätty ja arkistoitu, vaikka olivat nähneet ideassa esitetty asia toteutettuvan idean lähettämisen jälkeen.

Ideoiden kommentointiaktiivisuudessa 19 henkilöä ilmoitti, etteivät olleet kommentoineet ideaa kertaakaan viimeisen 12 kk:n aikana. Muutama vastaaja ilmoitti kommentoineensa 21–40 kertaa ja jopa yli 40 kertaa viimeisen 12 kk:n aikana. Enemmistö vastaajista oli kommentoinut ideoita 10 kertaa tai alle. Kuviossa 14 on esitelty tarkempi jakauma kommentointiaktiivisuudesta.

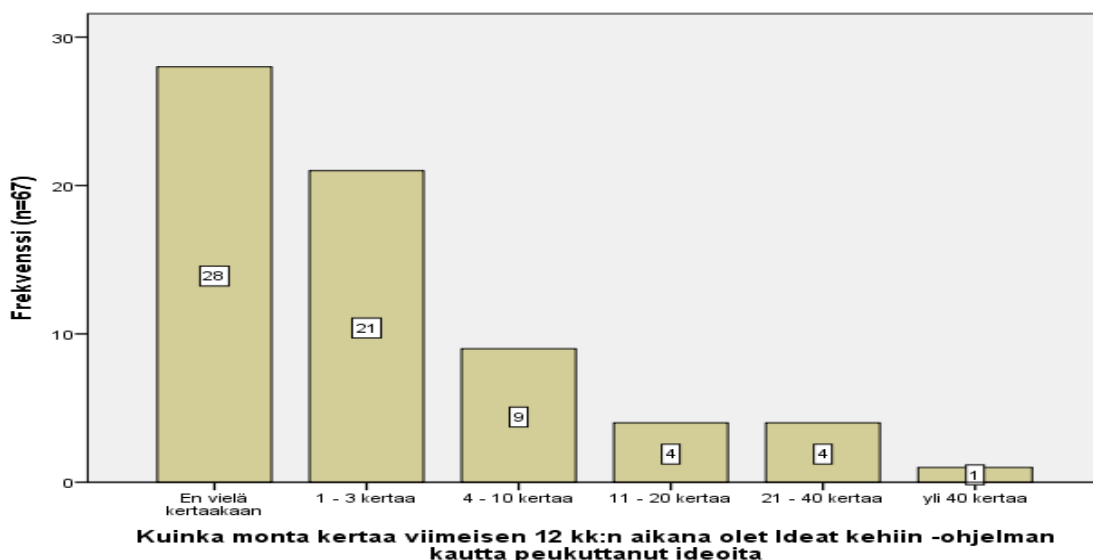


Kuvio 14. Ideoiden kommentointiaktiivisuus.

Vertailemalla kuvioita 13 ja 14 keskenään voidaan todeta, että ideoita kommentoidaan jonkin verran ahkerammin, kuin mitä ideoita lähetetään. Esimerkiksi ainoastaan 19 vastaajista ilmoitti, ettei ollut kommentoinut ideoita viimeisen 12 kk:n aikana, kun vastaava luku ideoiden lähettämisessä oli 26. Kommentoijia on siis ideoiden lähettäjiä enemmän ja ne myös kommentoivat useammin kuin ideoiden lähettäjät lähettävät ideoita. Tämä on loogista, koska on toivottavaa, että yhtä ideaa kommentoidaan useammin kuin kerran. Khiin neliön testin mukaan, erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä ($df=3$; $X^2(2)=6,01$; $p=0,111$).

Jonkin verran ideoita myös peukutetaan, eli äänestetään joko idean puolesta tai sitä vastaan. Tässä listatuista aktiivisuuksista peukutus näyttäisi kuitenkin olevan vähiten suosittu. Noin 41 % vastaajista ilmoitti, ettei ollut kertaakaan peukuttanut viimeisen 12 kk:n aikana ja enemmistä heistä, jotka olivat peukuttaneet, olivat peukuttaneet ainoastaan muutamia kertoja. Noin kymmenkunta ilmoitti, että olivat peukuttaneet useammin kuin 10 kertaa viimeisen 12 kk:n aikana. Tarkempi jakauma on esitetty kuviossa 15.

Kommenttien ja joidenkin vastausvaihtoehtojen perusteella pystyi erottamaan viisi vastaajaa, jotka olivat olleet aktiivisia muutaman vuoden ajan ohjelman alussa ja sen jälkeen muuttuneet passiiviseksi. Kukaan näistä viidestä vastaajasta ei ollut lähettänyt, kommentoinut tai peukuttanut ideoita viimeisen 12 kuukauden aikana.



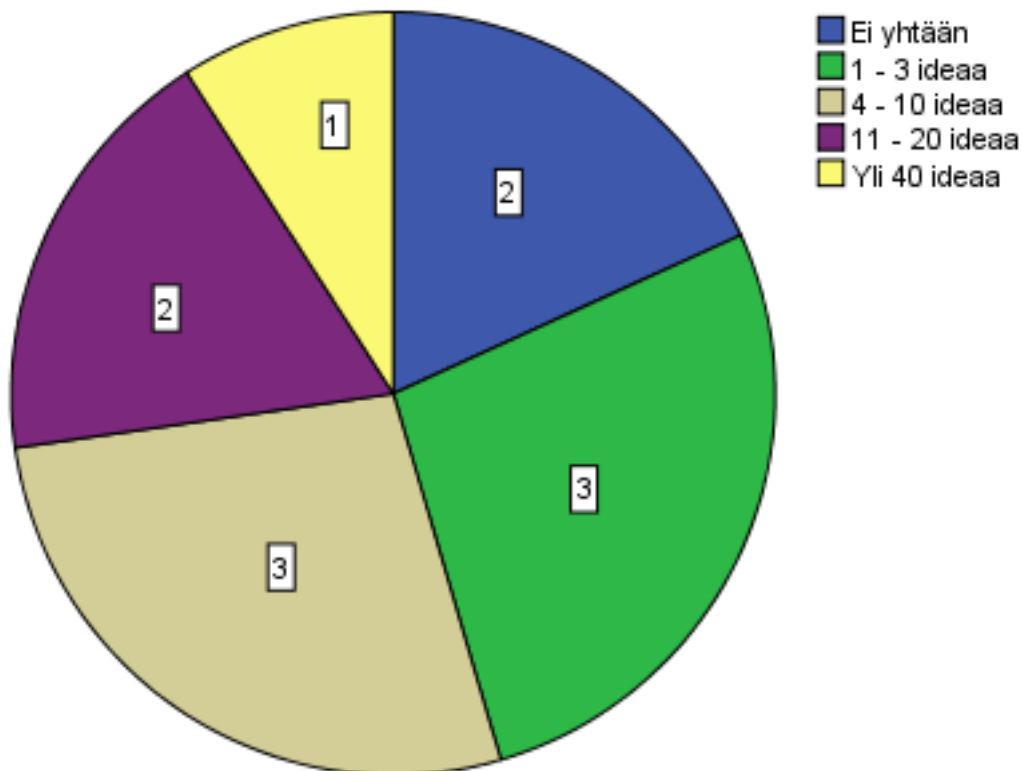
Kuvio 15. Ideoiden peukutusaktiivisuus.

Esimiehet ja aihepiirivastaavat olivat suhteellisesti muita aktiivisempia kommentoimaan ideoita (89 % verrattuna 65 %). Ideoiden lähettämisaktiiviuudessa työntekijät olivat esimiehiä ja aihepiirivastaavia selkeästi aktiivisempia (75 % verrattuna 26 %). Peukutusaktiivisuudessa ei sen sijaan löytynyt isompaa eroa ryhmien välillä (työntekijät 60 % verrattuna esimiehet ja aihepiirivastaavat 53 %). Ero ryhmien välillä on tilastollisesti melkein merkitsevä ($df=2$; $X^2(2)=6,37$; $p=0,041$).

Lomakkeella kysyttiin aihepiirivastaajilta, kuinka monta ideaa he ovat saaneet käsiteltäväksi viimeisen 12 kuukauden aikana. Kuvion 16 mukaan, parilla aihepiirivastaavilla ei ollut ollut ainoatakaan ideaa käsiteltävänä. Yli puolet aihepiirivastaavilla ilmoitti käsitelleensä 1–10 ideaa. Muutamalla aihepiirivastaavalla oli yli 10 ideaa käsiteltävänä, yhdellä jopa yli 40 ideaa.

Aihepiirivastaavien työtaakkaa koettiin melko eri tavalla. Väittämään ideoiden lukumäärän sopivuudesta vastattiin tasaisesti kaikissa luokissa (täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä). Vaikka aihepiirivastaavien lukumäärä ei ole riittävä tilastolliseen analyysiin, vaikuttaisi kuitenkin siltä, että aihepiirivastaavan käsiteltävien ideoiden lukumäärällä ei vaikuta olevan yhteyttä siihen, miten hän kokee työtaakkansa innovaatiotoiminnassa: työtaakkansa liian isoksi kokevien oli vaihtelevasti ideoita käsiteltävänä.

**Arvioi kuinka monta ideaa sinulle on tullut
käsiteltäväksi viimeisen 12 kk:n aikana.**



Kuvio 16. Ideoiden lukumäärä per aihepiirivastaava viimeisen 12 kk:n aikana.

7.5 Käsittelyajat

Kaikilta vastaajilta kysyttiin, käsitelläänkö ideat riittävän nopeasti. Yli 73 % vastaajista, jotka olivat vastanneet kysymykseen, oli sitä mieltä, että ideoita käsitellään aivan liian hitaasti. Osittain tätä mieltä olevat oli toiseksi eniten, 15 % vastaajista. Aihepiirivastavien mielestä myös kommentointipyyntöihin vastataan hyvin hitaasti.

Vastaajilta kysyttiin myös, mikä on heidän mielestään kohtuullinen käsittelyaika ideoille. Vastausten perusteella enemmistö (64 %) katsoi, että yksi kuukausi on sopiva käsittelyaika. Vajaa 15 % vastaajista hyväksyisi kahden viikon käsittelyajan ja suurin piirtein saman verran hyväksyisi kolmen kuukauden tai sitä pidemmän käsittelyajan. Jakauma on kuvattu taulukossa 6.

Taulukko 6. Ideoiden kohtuullinen käsittelyaika.

	Vastanneita	Prosenttia	Kumulatiivinen prosenttiluku
Korkeintaan 2 vkoa	10	14,9 %	14,9 %
Korkeintaan 1 kk	43	64,2 %	79,1 %
Korkeintaan 3 kk	9	13,4 %	92,5 %
Korkeintaan 6 kk	2	3,0 %	95,5 %
Ei ole väliä, kunhan ideoita käsitellään perusteellisesti	3	4,5 %	100 %
Yhteensä	73	100 %	

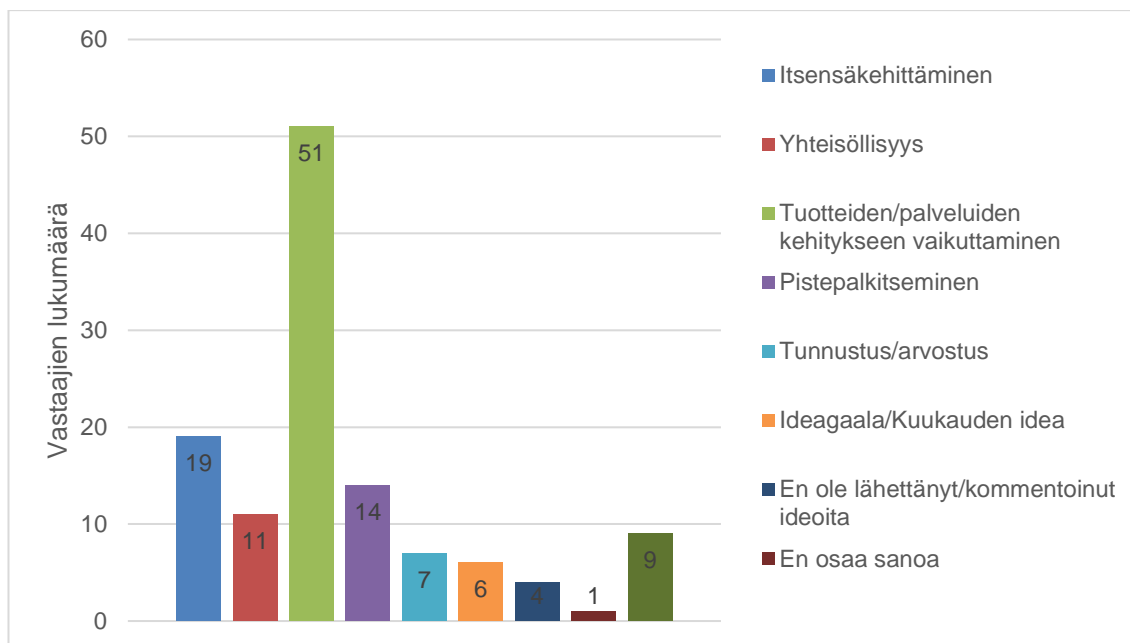
Aihepiirivastaavista ja esimiehistä kukaan ei katsonut kaksi viikkoa olevan riittävä käsittelyaika, vaan yksi kuukausi oli heidän mielestä minimi. Yksi kuukausi edusti enemmistön mielipidettä myös tarkasteltaessa pelkästään aihepiirivastaavien ja esimiesten vastauksia.

Aihepiirivastaavat ja esimiehet olivat muita myönteisempiä ajatukseen, että ideoiden käsittelyajalla ei ole väliä, kunhan niitä käsitellään perusteellisesti. Nämä edustivat toisaalta vähemmistöä, koska tästäkin ryhmästä vain kolme (16 %) oli tätä mieltä.

7.6 Palkitseminen ja motivaatio

Lomakkeella kysyttiin, mitä saa vastaajat osallistumaan toimintaan. Vaihtoehtoja oli useita ja näistä sai valita kaikki, jotka vaikuttavat omaan käyttäytymiseen. Noin puolet vastaajista valitsi yhden vaihtoehdoista. Ainoastaan neljä vastaajaa valitsi neljä vaihtoehtoa tai enemmän. Ylivoimaisesti eniten ääniä sai tuotteiden, palveluiden tai muun kehitykseen vaikuttaminen. Peräti 51 vastaajaa (76 % vastaajista) oli sitä mieltä, että kehitykseen vaikuttaminen motivoi osallistumaan toimintaan. Itsensä kehittäminen, pistepalkitseminen ja yhteisöllisyys saivat kaikki yli 10 ääntä. Vastaajien jakauma on kuvattu kuviossa 17.

Vastaajista yhdeksän henkilöä valitsivat jokin muu -vaihtoehdon. Kommenteissa mainittiin muun muassa velvoite osallistumaan tai toiminnan kehittäminen omassa työssään. Muutama vastaaja kommentoi, ettei toiminnassa motivoi tällä hetkellä mikään.



Kuvio 17. Mikä motivoi lähettämään tai kommentoimaan ideoita?

Palkitsemiskäytäntö ei juuri kannusta osallistumaan toimintaan. Ainoastaan 8 % ilmoitti, että nykyinen palkitsemiskäytäntö motivoi osallistumaan toimintaan. Peräti 71 % vastaajista oli sitä mieltä, että nykyinen palkitsemiskäytäntö ei motivoi lainkaan tai ei juurikaan.

Esimiehistä harva kannustaa alaisiaan osallistumaan ideatoimintaan. Vastaajista ainoastaan 12 % ilmoitti esimiehensä kannustavan, kun taas 43 % ilmoitti, ettei esimies kannusta osallistumaan toimintaan.

Lomakkeella kysyttiin myös, haluaisivatko vastaajat jotain muuta palkitsemista kuin nykyinen palkitsemiskäytäntö. Vaihtoehdoista sai valita ainoastaan yhden. Taulukossa 7 on vastausten jakauma. Yli 34 prosenttia (23 vastaajaa) vastanneista oli sitä mieltä, että nykyinen palkitsemiskäytäntö on hyvä. Mahdollisuus osallistua toteutukseen, palkitseminen henkilökohtaisten tavoitteiden kautta ja tavarapalkinnot saivat suurin piirtein saman verran kannatusta.

Ideavastaavista yli 45 % (5 vastaajaa) oli myös sitä mieltä, että nykyinen palkitsemiskäytäntö on hyvä. Esimiehet taas pitivät palkitsemista henkilökohtaisten tavoitteiden kautta parhaimpana palkitsemismenetelmänä. Yli 44 % (4 vastaajaa) oli tätä mieltä.

Taulukko 7. Kaipaako jotain muuta palkitsemistapaa?

	Vastanneita	Prosenttia
Nykyinen palkitsemiskäytäntö on hyvä	23	34.3 %
Mahdollisuus osallistua toteutukseen	14	20.9 %
Palkitseminen henkilökohtaisten tavoitteiden kautta	12	17.9 %
Tavarapalkintoja	11	16.4 %
Jotain muuta	7	10.4 %
Yhteensä	67	100.0 %

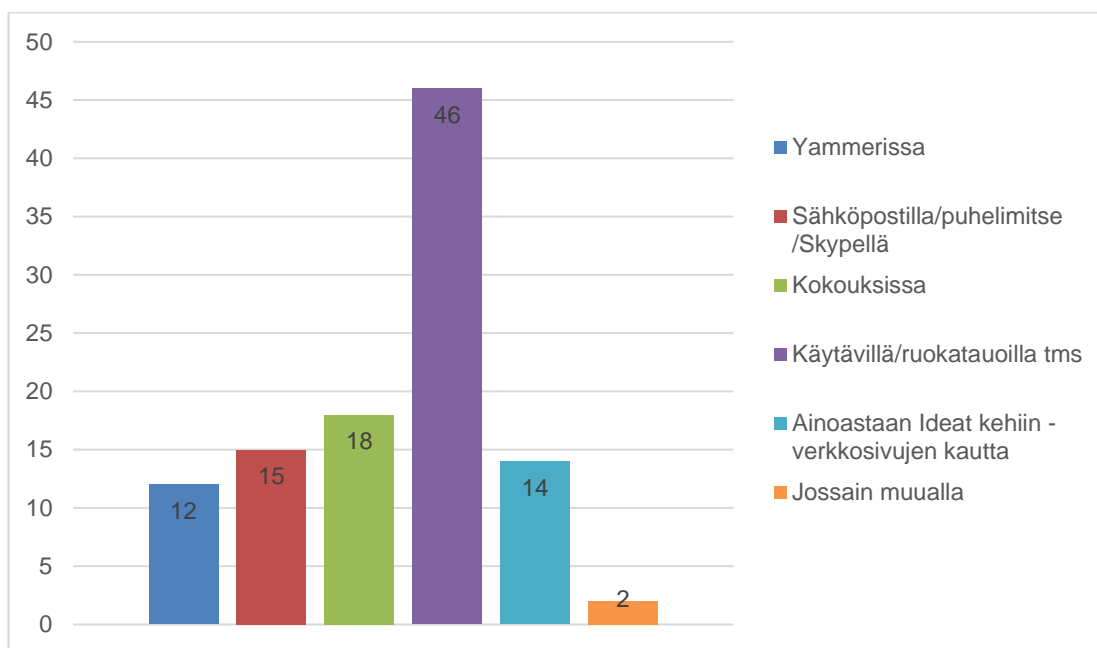
Seitsemän vastaajaa valitsi jotain muuta -vaihtoehdon. Kommenttikentissä oli mainittu raha ja palvelukuponkeja kuten lounaskuponki tai lahjakortti hyvinvointipalveluihin kuten hierontaan tai kasvohoitoon. Yksi vastaajista kommentoi, että palkitseminen pitäisi olla tasapuolisempi ja toinen vastaaja kommentoi, ettei kaipaa mitään palkitsemistapaa.

7.7 Viestintäkanavat ja apuvälineet

Ideoista keskustellaan paljon epävirallisissa kanavissa. Ylivoimaisesti eniten keskustellaan ideoista spontaanisissa kohtaamisissa, kuten käytävillä ja ruokatauoilla. Ainoastaan 14 vastaajaa (noin 21 %) ilmoitti, että keskustelee ideoista ainoastaan Ideat-kehii-verkkosivujen kautta. Jonkin verran ideoista keskustellaan myös kokouksissa, perinteisten viestintävälineiden kautta (sähköposti, puhelimitse, Skypellä) ja Yammerissa. Vastaajien jakauma on esitetty kuviossa 18.

Runsaista keskusteluista huolimatta, 73 % vastaajista on täysin tai osittain sitä mieltä, että ideoita kommentoidaan liian vähän. Ainoastaan 5 % vastaajista on sitä mieltä, että ideoita kommentoidaan riittävästi. Aihepiirivastaavien enemmistön mielestä on myös vaikeaa tai melko vaikeaa löytää asiantuntijoita kommentoimaan ideoita.

Esimiehet saavat tiedon alaistensa ideoista sähköpostitse, kun järjestelmä lähettää automaattisesti tiedon uudesta ideasta nimettömältä alaiselta. Alaiset eivät itse käy keskustelemassa ideastaan oman esimiehen kanssa. Yksi esimiehistä ilmoitti käyvänsä säännöllisesti lukemassa alaistensa ideoita ja saa näin myös tiedon, miten ideoita on kommentoitu ja missä vaiheessa käsittelyä ideat ovat. Pohjolan Liikenteellä ideoista raportoidaan johtoryhmään.



Kuvio 18. Missä keskusteleet ideoista?

Kaksi aihepiirivastaavaa ilmoitti käyttävänsä Exceliä tai muuta taulukko-ohjelmaa. Molemmat ilmoittivat lisäksi käsittelevänsä ideoita muutaman muun henkilön kanssa. Muita apuvälineitä tai menetelmiä ei ollut käytössä niiden aihepiirivastaavien joukossa, jotka vastasivat kyselyyn.

7.8 Sovelluksen käyttökokemukset

Ideoiden lähettämistä koetaan pääasiassa helpoksi, 84 % vastaajista kokee idean lähettämisen helpoksi tai osittain helpoksi. Idean luokittelu sen sijaan koetaan vaikeaksi: 67 % vastaajista koki luokittelun vaikeaksi tai melko vaikeaksi. Ideoita voi lähettää anonyymisesti. Vastaajista 70 % koki tämän mahdollisuuden tärkeäksi tai melko tärkeäksi, kun taas 15 % ei kokenut tätä tärkeäksi lainkaan.

Kiinnostavien ideoiden löytämisessä sovelluksesta tuli melko paljon hajontaa vastauksissa. Enemmistö (44 %) oli osittain samaa mieltä, että ideoita on helppo löytää. Toisaalta moni oli osittain (32 %) tai täysin eri mieltä (16 %) tämän väittämän kanssa. Taulukossa 8 on tarkemmat tiedot jakaumasta.

Taulukko 8. Vastaukset väittämään, että ideoita on helppo löytää sovelluksesta.

Löydän helposti minua kiinnostavia ideoita		
	Vastaajia	Prosenttia
En osaa sanoa	5	7.5 %
Täysin eri mieltä	10	14.9 %
Osittain eri mieltä	20	29.9 %
Osittain samaa mieltä	27	40.3 %
Täysin samaa mieltä	5	7.5 %
Yhteensä	67	100.0 %

Enemmistö aihepiirivastaavista katsoo, että Ideat kehiin -sovelluksen verkkosivuja on vaikeaa tai melko vaikeaa käyttää. Aihepiirivastaavat ei myöskään koe, että muistutusviestit toimisivat kovinkaan hyvin. Ainoastaan yksi aihepiirivastaava koki, että muistutusviestit tekevät tehtävänsä.

Aihepiirivastaavista puolet kokee tai kokee osittain, ettei saa tarpeeksi nopeasti tietoa, kun ideoita on kommentoitu. Neljäsosa taas kokee, että tieto asiasta tulee riittävän nopeasti. Enemmistö aihepiirivastaavista myös ilmoitti, ettei heillä ole selkeää kuvaa omalla vastuualueella olevien ideoiden lukumääristä ja käsittelyajoista.

7.9 Mielipiteet

Enemmistö vastaajista (52 %) oli täysin eri mieltä väittämän kanssa, että ideoiden käsittelyprosessi olisi selkeä ja ymmärrettävä. Ainoastaan 23 % vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä tämän väittämän kanssa. Myös idean päätökseen vaikuttavat perustelut ovat enemmistön mielestä (70 %) täysin tai osittain vaikeasti ymmärrettäviä.

Aihepiirivastaavilta pyydettiin antamaan arvosana Ideat kehiin -toiminnalle asteikolla 4–10, jossa 4 oli huonoin arvosana ja 10 paras. Huonoin arvosana oli 4 (yksi vastaaja). Muiden vastaajien arvosanat olivat 6:n ja 8:n välillä. Keskiarvo oli 6,6 ja keskihajonta 1,206.

Aihepiirivastaavien mielestä ideoiden kuvaukset eivät aina ole kovin selkeitä ja perustelut jäävät vajavaiseksi. Aihepiirivastaavista puolet oli tätä mieltä. Kuitenkin hyvien ideoiden tunnistaminen on melko helppoa. Aihepiirivastaavista 78 % oli sitä mieltä, että hyvien ideoiden tunnistaminen on helppoa tai melko helppoa.

Kun kysyttiin aihepiirivastaavilta, mitä heidän mielestään toimii Ideat kehiin -ohjelmassa, nousi esille kaksi asiaa. Ensimmäinen asia oli, että aihepiirivastaavat saavat kirjattujen ideoiden kautta uusia näkökulmia ja havaintoja (45 % aihepiirivastaavista). Toinen asia, mikä nousi esille, oli, että ideoihin tulee hyviä ja rakentavia kommentteja (36 % aihepiirivastaavista).

Aihepiirivastaavien mielestä haasteita ohjelmassa on käsittelyprosessin raskaus ja oikean henkilön löytäminen päätöstä varten (molemmat 55 % aihepiirivastaavista). Myös johdon näkymättömyys toiminnassa on monen mielestä haasteellista (36 % aihepiirivastaavista).

8 Johtopäätökset

8.1 Kyselytutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja objektiivisuus

Validiteetin avulla ilmaistaan, onko tutkittu oikeita asioita (Heikkilä 2014, 27). Tutkimusongelma oli selkeästi rajattu ja ajatus oli ensin keskittyä kyselytutkimuksessa aihepiirivastaavien vastauksiin. Kyselyyn vastasi kuitenkin vain 11 aihepiirivastaajaa. Tämä lukumäärä jäi ennakoitua pienemmäksi ja näiden aihepiirivastaavien vastauksia ei pysty yleistämään koskemaan kaikkia aihepiirivastaavia. Muilta osin aineisto, yhdistettynä muihin tutkimusmenetelmiin, antoi vastaukset tutkimusongelmaan.

Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta (Heikkilä 2014, 28). Vastausprosentti oli tarpeeksi korkea, jotta tulokset voi yleistää. Vastauksia tuli myös kaikkialta organisaatiosta. Kuitenkin aihepiirivastaavien osalta, pienen vastauslukumäärän vuoksi, vastauksia voidaan pitää korkeintaan suuntaa antavina. Isojen organisaatiomuutosten ja henkilöstövaihdosten vuoksi, voidaan olettaa, että aihepiirivastaava-vastuun saaneet henkilöt eivät ole välttämättä itse tietoisia tästä tai heille ei tule ideoita käsiteltäväksi.

Tutkimuksen tulokset eivät saa riippua tutkijasta, vaan hänen on pysyttävä objektiivisena (Heikkilä 2014, 28–29). Kirjoittaja on itse aihepiirivastaava ja tämä kohta oli erityisen haastava. Teemahaastattelujen avulla saatiin kuitenkin ennen kyselylomakkeen laatimista uusia näkökulmia tutkimusongelmaan. Tulosten esittely on tehty viitekehys mielessä ja näin on saavutettu puolueettomuus.

8.2 Tulokset

VR:llä on tarpeeksi henkilökuntaa, jotta joukkoistamisen edellytys volyyymistä täyttyisi. Uusia ideoita kirjataan tasaisesti, noin 50 uutta ideaa kirjataan joka kuukausi. Tämä antaa viitteitä siitä, että ainakin osa henkilökunnasta uskoo ohjelmaan. Osa henkilökunnasta on joskus ollut aktiivinen, mutta turhautunut sen verran paljon ideoiden käsittelyprosessiin, että on kokonaan jättäytynyt pois ohjelmasta.

Koko ohjelman aikana on tähän mennessä kirjattu noin 9 900 ideaa (tilanne 31.7.2017) ja näistä on käsittelyssä noin 8 %, 4 % odottaa toteutusta ja loput on joko toteutettu tai arkistoitu ideapankkiin. Vuoden 2016 aikana kirjattujen ideoiden käsittelyajoissa on iso ero riippuen tarkistaako mediaania (117 päivää) vai keskiarvoa (226 päivää). Syynä tähän on, että valtaosa ideoista käsitellään 3–5 kuukauden aikana, mutta joskus käsittelyajat saattavat venyä kuukausia tai jopa vuosia.

Kyselyssä nousi käsittelyajat selkeästi esille isona haasteena. Kohtuullisena käsittelyaikana pidetään noin yksi kuukausi, joka on huomattavasti lyhyempi, kuin nykyiset käsittelyajat. Ideoiden käsittelyprosessi koetaan vaikeasti ymmärrettävänä ja raskaana. Aihepiirivastaavilla on haasteita löytää oikeita henkilöitä päätöksentekoa varten.

Ideat kehiin -sivuston info-sivuilla on vanhentunutta tai puutteellista tietoa. Esimerkiksi Matkustajaliikenteen sivuilla ei ole tietoa, kuka on ideatoiminnan nykyinen omistaja ja ketkä ovat aihepiirivastaavia. Matkustajaliikenteellä on kuitenkin eniten ideoita, joten näiden tietojen puuttuminen luo haasteita ideoiden käsittelyssä, kun oikea henkilö pitäisi löytyä kommentoimaan ideaa. Yhteistä tietoa ei ole keskitetty yhteen paikkaan vaan löytyy monesta eri kohdasta ja saattaa olla joissakin kohdin myös puutteellista.

Ideoiden kommentointi on kaikista yleisintä ja ideoiden peukutusta harrastetaan kaikista vähiten. Varsinkin esimiehet ja aihepiirivastaavat kommentoivat ideoita, mutta muun

henkilökunnan aktiivisuus kommentoinnissa jää melko vaisuksi. Ideoiden kommentointi vaikuttaa yleisesti ottaen olevan satunnaista ja avointen vastausten perusteella ideoita saatetaan kommentoida myös ainoastaan pyydettyäessä. Kyselytutkimuksen tulos myös vahvistaa tämän havainnon.

Keskustelua ideoista käydään myös innovaatioalustan ulkopuolella, mutta näistä keskusteluista jäi kuitenkin harvoin mitään merkintää, joka välittyisi myös idean lähettäjälle. Ideoiden lähettäjiä jää myös usein arkistointiperustelut epämääräisiksi.

Kyselytutkimuksen mukaan vajaa 70 % henkilökunnasta ei ollut saanut innovaatiokoulutusta. Tässä joukossa on myös niitä, jotka ovat esimiesasemassa tai ovat aihepiirivastaavia. Jo innovaatiokoulutusta saaneista yli puolet oli kiinnostuneita lisäkoulutuksesta.

Ideoiden lähettäminen koetaan helpoksi, mutta idean kohdistaminen tietylle aihepiirille koetaan vaikeaksi. Aihepiirejä on nimetty yhteensä 194 kappaletta, joka saattaa olla syy tähän ongelmaan. Aihepiirivastaavat kokevat innovaatioalustan vaikeahkoksi käyttää ja enemmistöllä ei ole selkeää kuvaa omalla vastualueellaan olevien ideoiden lukumääristä ja käsittelyajoista. Excel (tai muu taulukko-ohjelma) oli joillakin käytössä. Alustalta löytyy ideoiden arviointia varten toiminto, mutta se ei ole juurikaan käytössä. Innovaatio-toimintaan liittyen löytyy paljon erilaisia työkaluja (ks. luvut 3.4 ja 3.5), mutta näitä ei tällä hetkellä ole käytössä VR:llä.

Sivuston tilastot on laadittu idean lähettäjän näkökulmasta. Tilastoja ei ole mahdollista saada aihepiireittäin, joka ideoiden käsittelijöiden työkuorman näkökulmasta saattaisi olla hyödyllistä. Aihepiirivastaavien työkuormitus innovaatiotoiminnassa koetaan hyvin vaihtelevasti. Kyselyn mukaan tällä ei kuitenkaan tunnu olevan yhteyttä käsiteltävien ideoiden lukumääriin.

Idea ohjautuu yleensä yksittäiselle henkilölle, mikä on riski. Jos henkilö ei ole enää yrityksen palveluksessa tai on pitkällä vapaalla, idea ei yleensä etene. Kun idea on määriteltä käsiteltäväksi tietylle aihepiirivastaavalle, idea kuuluisi automaattisesti näkyä myös hänen Tehtävät -listalla. Joskus käy kuitenkin niin, että kun aihepiirivastaava kommentoi ideaa, idea putoaa pois hänen Tehtävät -listaltaan. Kuitenkin idea on edelleen hänen vastuullaan edistää. Tässä on riski, että aihepiirivastaava seuraa ainoastaan ideoita,

jotka ovat hänen Tehtävät -listallaan ja kommentoitu idea ei enää etene. Idea on löydetävissä toisesta paikasta, mutta aihepiirivastaavat eivät välttämättä ole tietoisia siitä.

Noin kolmannes kokee nykyisen palkitsemiskäytännön hyvänä. Samaan aikaan kuitenkin yli 70 % kokee, ettei palkitsemiskäytäntö itsessään motivoi osallistumaan innovaatio-toimintaan. Suurin kannustin osallistumaan toimintaan on vaikuttaminen tuotteiden ja palveluiden kehitykseen. Myös itsensä kehittäminen koetaan innovaatiotoiminnan kautta tärkeäksi.

8.3 Johtopäätökset ja suositukset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten ideoiden käsittelyprosessia voidaan VR:llä parantaa. Tutkimuksessa nousi selkeästi esille ideoiden käsittelyn hitaus ja ideoiden käsittelijöille raskas käsittelyprosessi, jotka vaikuttavat negatiivisesti koko ohjelmaan. Konsernin yksiköiden välillä oli joitakin eroja ideoiden käsittelytilanteissa, mutta tutkimuksessa ei selvinnyt syitä tähän. Tutkimustyön tuloksena tunnistettiin useita osalu-
alueita, joita kehittämällä saataisiin lisää tehokkuutta ideoiden käsittelyssä.

Toivottu käsittelyaika on noin yksi kuukausi. Tämä on vahvasti ristiriidassa nykyisten käsittelyaikojen kanssa, jossa käsittely venyy kuukausia tai jopa vuosia. Käsittelyaikoja saisi lyhennettyä antamalla esimiehille ja aihepiirivastaaville työkalut tehokkaampaan käsittelyprosessiin. Samalla heitä myös sitoutettaisiin ohjelmaan paremmin. Tämä on saavutettavissa koulutuksen kautta sekä tekemällä aihepiirivastaavien työstä yhteisöllisempää.

Ideatoiminta ei ole pysynyt organisaatiomuutosten perässä. Kyselyyn vastanneista ainoastaan 11 henkilöä ilmoitti olevansa aihepiirivastaavia. Konsernissa on kuitenkin tietojen mukaan yli 100 aihepiirivastaavaa. Odotusarvo oli, että aihepiirivastaavat olisivat san-
koin joukoin vastanneet kyselyyn. Näin ei kuitenkaan tapahtunut. Aihepiirivastaavien huono vastausprosentti, teemahaastattelussa todettu tilanne, jossa haastateltava ei tien-
nyt olevansa aihepiirivastaava sekä avoimet kommentit kyselyssä antavat viitteitä siitä, että aihepiirivastaavat eivät ole, tietoisesti tai tietämättään, sitoutuneita ohjelmaan. Organisaatiomuutosten ja henkilövaihdosten yhteydessä pitäisi ottaa aikaa ja varmistaa, että jokaiselle aihepiirille on aina vastuhenkilö.

Innovaatiokoulutusta olisi syytä järjestää enemmän. Varsinkin aihepiirivastaavat ja esimiehet, joiden oletetaan olevan sitoutuneita toimintaan, tulisi olla yhteiset toimintamallit ja selkeät tavoitteet. Ainoa tapa saavuttaa nämä, on yhteisten koulutusten kautta. Myös osa jo koulutusta saaneet toivoivat lisää koulutusta. Tämä antaa viitteitä siitä, että saatu koulutus ei ole ollut riittävä.

Koulutusta kannattaisi räätälöidä VR:n tarpeisiin ja toimintatapoihin sopivaksi. Koulutuksessa kannattaisi käsitellä muun muassa millä tavalla ideoita jalostetaan, miten löytää oikeat henkilöt viemään ideaa eteenpäin ja ennen kaikkea, miten ideoita kannattaa viestinnällisesti kommentoida, ja miten kirjoittaa hyvän ja selkeän perustelun idean arkistoinnille tai hyväksynnälle. On myös tärkeää viestiä idean lähettäjälle väliaikatietoja, jotta idean lähettäjänkin saa tiedon, että ideaa jalostetaan ja etenee. Myös asiantuntijoille voisi järjestää koulutusta, jonka päämäärä olisi kannustaa asiantuntijoita rohkeammin kommentoimaan ideoita. Koulutuksessa kannattaisi myös käydä läpi sivuston tekniset toiminnallisuudet, jotta ideoiden käsittelijät oppisivat käyttämään järjestelmää paremmin.

Ison organisaation haaste on, että ihmiset eivät aina tiedä kuka tekee mitään. Jotta olisi helpompi löytää oikeat asiantuntijat, järjestelmässä tulisi olla apuvälineet oikean ihmisen tavoittamiseksi. Tämän voisi toteuttaa niin, että jokaiselle aihepiirille on määritelty yksi tai useampi henkilö ja aihepiirivastaava voi helposti lähettää järjestelmän kautta tälle tai näille henkilölle esimerkiksi kommentointipyyntö. Henkilöiden nimet ei välttämättä tarvitse olla kerrottu sivustolla, vaan yhteystiedot olisi syötetty järjestelmään aihepiirin alla.

Monimuotoisuuden kannalta olisi hyvä, jos mahdollisimman moni kommentoisi ideaa. Ideoita kanavoidaan yksittäisille ihmisille, joka loppujen lopuksi on sivutoimista tekemistä oman päätyön ohella. Työtaakkaa kannattaisi pyrkiä jakamaan usealle henkilölle siten, että ideoita kommentoitaisiin runsaimmin pyytämättä.

Kommentteja kannattaisi pyrkiä keräämään ideoihin paljon ketterämmin. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi siten, että jokaisella työntekijällä olisi oma profiili järjestelmässä, missä olisi lueteltu avainsanoja henkilön osaamisen ja/tai mielenkiinnon kohteiden mukaan. Järjestelmä osaisi profiiliin ansiosta nostaa sivuston etusivulle kommentoitavaksi juuri tälle henkilölle mielenkiintoisia ideoita. Tällaisella menetelmällä ideoita kommentoitaisiin ahkerammin, ilman että jonkun täytyy niitä pyytää.

Sivuston vanhentuneet ja puuttuvat tiedot antavat huonon kuvan ohjelmasta. Sivuja pitäisi jatkuvasti päivittää ja pitää ajan tasalla. Sama tieto kannattaisi keskittää yhteen paikkaan, jotta tietoja ei tarvitsisi päivittää useaan paikkaan. Puuttuvat tiedot kuukauden ideoista antaa syytä epäillä ohjelman tulevaisuutta.

Usein ideat ovat jalostamattomia ja vaaditaan paljon työtä sekä ideoiden kommentoijilta, asiantuntijoilta että päättäjiltä, ennen kun idean kypsyyssaste on sillä tasolla, että voidaan tehdä päätös, viedäänkö idea toteutukseen. Tämä työ on suurimmaksi osaksi riippuvainen näiden henkilöiden sisäisestä motivaatiosta ja siitä, miten kiinnostuneita he ovat innovaatiotoiminnasta.

VR:n palkitsemismallin keskiössä on idean lähettäjä. Moision, Lempiälän ja Haukolan (2009, 80–83) tekemän tutkimuksen perusteella palkitsemismalli tulisi ottaa huomioon yhteistyö sekä pitkä aikajänne. Henkilökohtaiset mittarit palkitsemisen perusteena on riski, koska ne eivät kannusta yhteistyöhön. Kun palkkiomittarit ovat yksikkö- tai ryhmätasolla, tämä stimuloi yhteistyötä ja motivoi myös yksittäistä henkilöä. Tavoitteet ja mittarit eivät kuitenkaan saisi olla näkyvässä roolissa.

Kannattaisi myös miettiä, miten ideoiden käsittelijöiden motivaatiota ja jaksamista saisi pidettyä hyvällä tasolla. Palkitsemismallia kannattaisi uudistaa ja miettiä tässä yhteydessä, miten yhteistyötä voisi innovaatiotoiminnassa parantaa tätä kautta. Myöskään aineettomia palkitsemistapoja ei sovi unohtaa.

VR:llä on käynnissä Ideat kehiin -ohjelman kehittämisprojekti. Käsittelynopeus ja organisaatiomuutosten tuomat haasteet on jo aiemmin tunnistettu ja käsittelyprosessia ollaan muuttamassa näiltä osin. Tämä opinnäytetyö toi lisäarvoa kehittämistyöhön vahvistamalla aiempia käsityksiä haasteista, mutta myös tuomalla uusia näkökulmia innovaatiotoiminnan ja johtamiskulttuurin kehittämisen haasteisiin.

Lähteet

BusinessClass 2016. Forum. Flygbolag. SAS Group & EuroBonus. Inskickade förslag till My SAS Idea. [Http://www.businessclass.se/forum/threads/inskickade-f%C3%B6rslag-till-my-sas-idea.13847/page-7](http://www.businessclass.se/forum/threads/inskickade-f%C3%B6rslag-till-my-sas-idea.13847/page-7). Luettu 16.1.2017.

Czaja, Ronald & Blair, Johnny 2005. Designing Surveys. A Guide to Decisions and Procedures. 2. painos. Pine Forge Press, Thousand Oaks.

Fogelholm, Carl-Magnus 2009. Tuoteideasta innovaatioksi. Tuoteideoiden ja keksintöjen kaupallistaminen suomalaisessa innovaatiojärjestelmässä. Mediapinta, Tampere.

Hassi, Lotta & Paju, Sami & Maila, Reetta 2015. Kehitä kokeillen. Organisaation käsikirja. Talentum Pro, Helsinki.

Heikkilä, Jorma 2010. Luovasta ideasta innovaatioon. Luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinona. Enostone, Turku.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. painos. Edita, Helsinki.

Heinonen, Sirkku & Klingberg, Rea & Pentti, Päivi 2012. Kaikkien aivot käyttöön. Sanoma Pro, Helsinki.

Henttonen, Kaisa & Rissanen, Tommi & Hallikas, Jukka 2014. Managing internal crowdsourcing – best practices in four large organisations. ISPIM Innovation Symposium, 1–18. ProQuest Technology Collection. [Http://search.proquest.com/docview/1815749937?accountid=11365](http://search.proquest.com/docview/1815749937?accountid=11365). Luettu 5.1.2017.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Howe, Jeff 2009. Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business. Crown Business, New York.

Ideat kehiin 2016a. Admin. [Https://ideatkehiin.vr.fi/Admin/IMT](https://ideatkehiin.vr.fi/Admin/IMT). Luettu 31.7.2017.

Ideat kehiin 2016b. Jaa ideasi. Kirjaa uusi. [Https://ideatkehiin.vr.fi/action/CollectIdea.aspx?itemGuid=a4e8f98e-aa9b-425e-9c15-01c2dd880627](https://ideatkehiin.vr.fi/action/CollectIdea.aspx?itemGuid=a4e8f98e-aa9b-425e-9c15-01c2dd880627). Luettu 31.7.2017.

Ideat kehiin 2016c. Palkinnot. [Https://ideatkehiin.vr.fi/Help/Index?p=Links](https://ideatkehiin.vr.fi/Help/Index?p=Links). Luettu 31.7.2017.

Ideat kehiin 2016d. FAQ/UKK. [Https://ideatkehiin.vr.fi/Help/Index?p=FAQHelp](https://ideatkehiin.vr.fi/Help/Index?p=FAQHelp). Luettu 31.7.2017.

Johnston, Robert & Bate, Douglas 2003. Power of Strategy Innovation. A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities. AMACOM, New York. ProQuest ebrary. [Http://ebookcentral.proquest.com.ezproxy.metropolia.fi/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=583547&fPQ=1](http://ebookcentral.proquest.com.ezproxy.metropolia.fi/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=583547&fPQ=1). Luettu 21.1.2017.

Kehitä kokeillen 2016. Työkalut. Lean Canvas ja Business Model Canvas. [Http://kehita-kokeillen.fi/tyokalut/](http://kehita-kokeillen.fi/tyokalut/). Luettu 13.10.2016.

Koskela, Lasse & Koskinen, Jari & Lankinen, Pasi 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. WSOYpro, Helsinki.

Kuusipalo-Määttä, Paula 2016. Innovaatiopäällikkö. VR-Yhtymä Oy, Helsinki. Haastattelu 20.6.2016.

Laamanen, Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 4. painos. Laatukeskus, Helsinki.

Lampikoski, Kari & Lampikoski, Tommi 2004. Kehitä ideasi innovaatioksi. WSOY, Helsinki.

Leppälä, Kari 2014. Innovaattorin opas. Hyödynnä muutos ja hallitse yllätyksiä. Gaudeamus, Helsinki.

Loehr, Karsten 2016. The Science of Innovation: Comprehensive Approach for Innovation Management. Walter de Gruyter, Berlin/Boston. Google -kirjat. <https://books.google.fi/books?id=oefCDAAQBAJ&pg=PA61&lpg=PA61&dq=Luft+%26+Ingham+innovation&source=bl&ots=BQBNezcKdh&sig=2ebvtJWlqZ1SsqQd-xviwle5Tng&hl=fi&sa=X&ved=0ahUKEwjfvJr46rDVAhWCvBQKHeMdD3cQ6AEILzAB#v=onepage&q=Luft%20%26%20Ingham%20innovation&f=false>. Luettu 30.7.2017. Saatavissa myös painettuna.

Moisio, Elina & Lempiälä, Tea & Haukola, Timo 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus. Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Salmela, Pentti 2014. Hiljainen tieto, innovaatio ja IT. CxO Academy kirjat. Ketterät Kirjat, Vantaa.

SAS Group 2012. Newsroom. Press releases. SAS News. SAS vill ha kundernas idéer. <http://www.sasgroup.net/en/sas-vill-ha-kundernas-ideer/>. Luettu 16.1.2017.

Skarzynski, Peter & Gibson, Rowan 2008. Innovation to the Core. A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates. Harvard Business Press, Boston.

Solatie, Jim & Mäkeläinen, Mika 2013. Ideasta innovaatioksi. Luovuus hyötykäyttöön. 2. painos. Talentum, Helsinki.

Starbucks Newsroom 2013. Starbucks Celebrates Five-Year Anniversary of My Starbucks Idea. <https://news.starbucks.com/news/starbucks-celebrates-five-year-anniversary-of-my-starbucks-idea>. Luettu 8.1.2017.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum, Helsinki.

Valli, Raine 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uud. painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Vilkkä, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

VR Group 2015. VR Group. Työpaikat. Avarra näkemystä, kehitä osaamista. [Http://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/rekry/hyva-tyonantaja/hyvft-ideat-vievft-eteenpin/](http://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/rekry/hyva-tyonantaja/hyvft-ideat-vievft-eteenpin/). Luettu 30.7.2017.

VR Group 2017a. Vuosiraportti 2016. VR Group. [Http://www.vrgroup.fi/fi/vuosiraportti-2016/](http://www.vrgroup.fi/fi/vuosiraportti-2016/). Luettu 6.8.2017.

VR Group 2017b. Vuosiraportti 2016. VR Groupin strategia, arvot ja visio. [Http://www.vrgroup.fi/fi/vuosiraportti-2016/](http://www.vrgroup.fi/fi/vuosiraportti-2016/). Luettu 6.8.2017.

VR Group 2017c. Tilinpäätös 2016. [Http://vrgroup.studio.crasman.fi/file/dl/i-ZV_Dg/jyYvz6ohJN7bLsU6SQK1hQ/VR_Group_Tilinpaatos2016.pdf](http://vrgroup.studio.crasman.fi/file/dl/i-ZV_Dg/jyYvz6ohJN7bLsU6SQK1hQ/VR_Group_Tilinpaatos2016.pdf). Luettu 6.8.2017.

Lean Canvas

1 ongelma	4 ratkaisu	3 arvolupaus	9 epäilevä kilpailuetu	2 asiakasryhmät
	8 ratkaisevat mittarit		5 kanavat	
7 kustannusrakenne	6 tulovirrat			

kehittä kokeillen Lean Canvas

Tämä Lean Canvas, jonka ei luopunut kein. Mitä on www.kehittäkokeillen.fi, on mukautettu versio Lean Canvas (www.kehittäkokeillen.fi) ja Business Model Canvas -työkalusta (www.businessmodelcanvases.fi) ja lisensioitu Creative Commons Attribution 3.0 -lupajärjestelmällä: <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>.

(Kehitä kokeillen 2016)

Business Model Canvas

asiakaskumppanit		avaintoiminnot		arvolupaus		asiakassuhteet		asiakaskryhmiät	
avainkumppanit		avainresurssit				kanavat			
kustannusrakenne		tulovirrat							

Tämä Business Model Canvas -malli on otettu käyttöön kehitä kokeillaan -työkalusta.
Business Model Canvas -työkalu (www.businessmodelcanvas.fi) ja kehitä kokeillaan -työkalu.
Käyttö-ohjeet: <http://www.businessmodelcanvas.fi/tyo-ohjeet/>

kehitä kokeillaan Business Model Canvas

(Kehitä kokeillaan 2016)

Teemahaastattelujen runko

Taustatiedot

Rooli ja miten kauan ollut innovaatiotoiminnassa

Mahdollinen aikaisempi kokemus innovaatiotoiminnasta

Toiminnan edellytykset

Monimuotoisuus

Ajan käyttö/resurssointi

Yrityskulttuuri

Tuki ja innovaatiokoulutus

Palkitseminen ja motivaatio

Ideoiden käsittely

Ideoiden lähetys

Luokittelu

Esimies versus aihepiirivastaava

Kommentointi

Arviointi

Täydennys

Status (Uusi, odottaa päätöstä)

Päätösvaihe (perustelut)

Toteutukset

Aikataulut

Muistutusviestit

Tilastot

Yleinen keskustelu

Pullonkaulat

Uhat

Mahdollisuudet

Muuta

Tämä tutkimus suoritetaan osana opinnäytetyötä ja tehdään toimeksiantona VR:lle. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa ideoiden käsittelyprosessia VR:n Ideat kehiin -ohjelmassa, tunnistaa toiminnan hyvät ja huonot puolet sekä mahdolliset hyvät käytänteet.

Kysely on tarkoitettu kaikille teille, jotka olette jollakin tavalla osallistuneet toimintaan (lähettäneet tai kommentoineet ideoita tai käsittelette ideoita). Vastatkaa kyselyyn ja vaikuttakaa Ideat kehiin -ohjelman kehitykseen! Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 5-10 minuuttia. Vastausaikaa on ma 24.4.2017 klo 23.59 asti (jatkettu).

Kyselyn tulokset käsitellään luottamuksellisesti eikä yksittäisiä vastaajia voi tunnistaa. Kiitos avusta etukäteen!

Ideat kehiin -toiminnan tutkimuskysely

Mikäli haluat antaa palautetta tai sinulla on kysymys lomakkeesta, ota yhteyttä yvonne.laaksonen@metropolia.fi.

Taustatiedot

*T1. Missä yksikössä olet töissä?

--Valitse tästä--

*T2. Sukupuoli

--Valitse tästä--

*T3. Ikäsi

--Valitse tästä--

*T4. Oletko esimies?

--Valitse tästä--

*T5. Oletko aihepiirivastaava? ?

--Valitse tästä--

*T6. Oletko saanut Ideat kehiin -toiminnasta koulutusta ja/tai muuta innovaatiokoulutusta?

--Valitse tästä--

*T7. Kiinnostaisiko sinua saada innovaatiokoulutusta?

--Valitse tästä--

Vastaa seuraaviin kysymyksiin ideoiden lähettäjän/kommentoijan näkökulmasta

K1. Kuinka monta kertaa viimeisen 12 kk:n aikana olet Ideat kehiin -ohjelman kautta...

	en vielä kertaakaan	1-3 kertaa	4-10 kertaa	11-20 kertaa	21-40 kertaa	yli 40 kertaa
*...lähettänyt ideoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*...kommentoinut ideoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*...peukuttanut ideoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

K2. Mikä motivoi sinua lähettämään/kommentoimaan ideoita? Voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon.

- ☐ Itsensä kehittäminen
☐ Yhteisöllisyys
☐ Tuotteiden/palveluiden/muun kehitykseen vaikuttaminen
☐ Pistepalkitseminen
☐ Tunnustus/arvostus
☐ Ideagala/Kuukauden idea
☐ En ole lähettänyt tai kommentoinut ideoita
☐ En osaa sanoa
☐ Jokin muu
Tarkenna tähän mikä

K3. Arvioi seuraavat väittämät Ideat kehiin -toiminnasta.

	4 = Täysin samaa mieltä	3 = Osittain samaa mieltä	2 = Osittain eri mieltä	1 = Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
* Idean lähettäminen on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Minulle on tärkeää, että ideoita voi lähettää anonymisti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Idean luokittelu on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Löydän helposti minua kiinnostavia ideoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ideoiden käsittelyprosessi on selkeä ja ymmärrettävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ideat käsitellään riittävän nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ideoita kommentoidaan riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Idean päätökseen vaikuttavat perustelut ovat helposti ymmärrettäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Esimieheni kannustaa minua osallistumaan ideatoimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Palkitsemiskäytäntö motivoi minua osallistumaan ideatoimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*K4. Mikä on mielestäsi kohtuullinen käsittelyaika ideoille?

--Valitse tästä--

K5. Kaipaatko jotain muuta palkitsemistapaa?

*Valitse yksi vaihtoehtoista

- ☐ Tavarapalkintoja
☐ Mahdollisuus osallistua toteutukseen
☐ Palkitseminen henkilökohtaisten tavoitteiden kautta
☐ Nykyinen palkitsemiskäytäntö on hyvä
☐ Jotain muuta

Tarkenna tähän mikä

K6. Käytkö keskustelua ideoista muualla kuin Ideat kehiin verkkosivujen kautta? Valitse vähintään yksi vaihtoehto.

- ☐ Yammerissa
☐ Sähköpostilla/puhelimitse/Skypellä
☐ Kokouksissa
☐ Käytävillä/ruokatauoilla tms.
☐ Ainoastaan Ideat kehiin verkkosivujen kautta
☐ Jossain muualla

Tarkenna tähän missä

Sana on vapaa

Tähän voit vielä kommentoida esim. kehitysehdotuksia tai tarkentaa vastauksiasi.

Tietojen lähetyk

Tallenna

Muista tallentaa vastaukset. Kiitos avustasi Ideat kehiin -toiminnan kehittämisessä!

Esimiehille esitettiin lisäksi seuraava kysymys (kun kysymykseen T4 vastattiin myöntävästi):

Vastaa seuraavaan kysymykseen esimiehen roolissa.

E1. Saatko tiedon asiasta, jos alaisesi lähettää idean? Valitse vähintään yksi vaihtoehto.

- ☐ Alaiseni kertovat yleensä itse minulle
☐ Käyn säännöllisesti lukemassa alaiseni ideoita Ideat kehiin -ohjelman kautta
☐ Alaiseni eivät ole vielä lähettäneet ideoita
☐ En osaa sanoa
☐ Jotain muuta kautta

Tarkenna tähän mitä kautta

Aihepiirivastaaville esitettiin lisäksi seuraavat kysymykset (kun kysymykseen T5 vastattiin myöntävästi):

Vastaa seuraaviin kysymyksiin ideoiden käsittelijän näkökulmasta.

*I1. Arvioi kuinka monta ideaa sinulle on tullut käsiteltäväksi viimeisen 12 kk:n aikana.

--Valitse tästä--

*I2. Minkä arvosanan antaisit ideoiden käsittelystä omalle yksiköllesi kouluarvosana-asteikolla 4-10 (10 on paras ja 4 huonoin)?

--Valitse tästä--

I3. Miten teidän yksikössä on jaettu vastuu ideoiden käsittelystä? Valitse vaihtoehto, joka kuvaa toimintanne parhaiten.

- ☐ Vastaa yksin ideoiden käsittelystä ja eteenpäinviemisestä
☐ Meillä on muutama henkilö, joka yhdessä pohtii lähetettyjä ideoita
☐ Meillä koko tiimi osallistuu aktiivisesti ideoiden käsittelyyn
☐ Teemme aktiivisesti yhteistyötä muiden tiimien ja/tai yksiköiden kanssa
☐ En osaa sanoa

14. Oletko käyttänyt jotain apuvälinettä ja/tai tekniikkaa ideoiden käsittelyssä? Voit valita yksi tai useampi vaihtoehtoista.

- ☐ Excel tai muu taulukko-ohjelma
- ☐ Word tai muu tekstinkäsittelyohjelma
- ☐ Business Model tai Lean kanvas
- ☐ SWOT-analyysi
- ☐ Ideoiden vertaisarviointimenetelmiä
- ☐ IT-osaston PoC-kokeilu
- ☐ En ole käyttänyt mitään näistä

15. Arvioi seuraavat väittämät Ideat kehii -toiminnasta.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
* Ideoiden kuvaukset ovat yleensä selkeitä ja perustelut riittävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* On helppo tunnistaa hyvät ideat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Minulle tulevien ideoiden lukumäärä on sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Löydän helposti asiantuntijoita kommentoimaan ideoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Kommentointipyyntöihin vastataan yleensä riittävän nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Saan tarpeeksi nopeasti tietoa siitä, kun vastuullani olevia ideoita kommentoidaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Minulla on hyvä käsitys vastuullani olevien ideoiden lukumäärästä ja käsittelyajoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Muistutusviesti toimivat hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ideat kehii verkkosivut ovat teknisesti helppokäyttöisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Mitkä asiat toimivat mielestäsi hyvin nykyisessä Ideat kehii -toimintamallissa? Valitse enintään kolme asiaa.

- ☐ Saan tietooni uusia näkökulmia ja hyviä havaintoja
 - ☐ Ideoihin tulee hyviä ja rakentavia kommentteja
 - ☐ Vastuualueet ovat selkeät
 - ☐ Käsittelyprosessi on selkeä
 - ☐ Aihepiirivastaavien välillä on hyvä yhteistyö
 - ☐ Saan tarvittaessa tukea ja sparrausta divisioonan ideavastaavalta
 - ☐ Ideoiden käsittelyyn löytyy riittävästi aikaa
 - ☐ Ideoiden käsittely on itsessään motivoivaa
 - ☐ Palkitsemisjärjestelmä on toimiva
 - ☐ Päätöksenteko on vaivatonta
 - ☐ Johto on sitoutunut toimintaan
 - ☐ Jokin muu
- Tarkenna tähän mitä

17. Mitkä ovat mielestäsi isoimmat haasteet ideoiden käsittelyssä nykyisessä toimintamallissa? Valitse enintään kolme isointa haastetta.

- ☐ Ideat eivät ole kovin hyvin perusteltu
 - ☐ Jo esitettyjä ideoita lähetetään jatkuvasti uudestaan
 - ☐ Ideoita ei kommentoida tarpeeksi
 - ☐ Vastuualueet ovat epäselvät
 - ☐ Ideoiden käsittelyprosessi on liian raskas
 - ☐ Organisaatiomuutoksista johtuvat henkilömuutokset ideatoiminnassa
 - ☐ Aihepiirivastaavien välillä puuttuu yhteistyö
 - ☐ Ajan puute
 - ☐ Ideoiden käsittely ei motivoi minua
 - ☐ Ideoiden arkistointiperustelu on haasteellista
 - ☐ Ideat kehii verkkosivut ovat vaikeakäyttöiset
 - ☐ Mittarit puuttuvat vastuullani olevista ideoista, näiden statuksista ja käsittelyajoista
 - ☐ On vaikea löytää henkilö, joka pystyy tekemään päätöksen ideassa
 - ☐ Palkitsemisjärjestelmä ei toimi
 - ☐ Johtoa ei näy toiminnassa
 - ☐ Jokin muu
- Tarkenna tähän mitä

1 (1)

