

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Annina Antosalo

VALMENTAVAN ESIMIEHISYYDEN YHTEYS TYÖNTEKIJÄN
INNOVATIIVISUUTEEN

Johtamisen ja organisaatioiden
pro gradu-tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

VAASA 2019

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	11
1.2. Tutkimuksen rakenne	12
2. INNOVATIIVISUUS TYÖPAIKALLA	13
2.1. Innovatiivisuuden määritelmä	14
2.2. Innovaatioprosessi	15
2.3. Innovatiivisuuteen vaikuttavat tekijät	19
3. INNOVATIIVISUUTTA TUKEVA ESIMIESTYÖ	25
3.1. Innovatiivisuutta tukeva esimiestyö aikaisemmissa tutkimuksissa	26
3.2. Valmentava johtajuus	33
3.2.1. Valmentavan johtajuuden erityispiirteet	34
3.2.2. Valmentavan johtajuuden vaikutuksia	36
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODOLOGIA	38
4.1. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus	38
4.2. Tutkimusaineisto	39
4.3. Mittarit	42
4.4. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	44
4.4.1. Eksploratiivinen faktorianalyysi	44
4.4.2. Cronbachin alphas ja summamuuttujat	47
4.5. Analyysimenetelmät	47
4.5.1. Riippuvuusanalyysit	48
4.5.2. Regressioanalyysi	48

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	50
5.1. Innovatiivisuuden ja esimiehen toiminnan taso havaintoaineistossa	50
5.1.1. Innovatiivisuuden kokemukset havaintoryhmissä	53
5.1.2. Kokemukset esimiehen toiminnasta eri havaintoryhmissä	54
5.2. Esimiehen toiminnan suhde työntekijän innovatiivisuuteen	55
5.2.1. Esimiehen toiminnan suhde innovatiivisuuteen havaintoryhmissä	56
5.3. Valmentavan esimiestyön ja innovatiivisuuden regressioanalyysit	57
5.3.1. Valmentavan esimiestyön ja ideoiden kehittämisen regressioanalyysi	57
5.3.2. Valmentavan esimiestyön ja ideoiden toimeenpanon regressioanalyysi	59
5.3.3. Esimiehen toiminnan ja kokonaisvaltaisen innovatiivisuuden regressioanalyysi	60
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	63
LÄHDELUETTELO	68
LIITTEET	
Liite 1. Kyselylomake.	79
Liite 2. Innovatiivisuuden ja esimiehen toiminnan keskiarvot ja korrelaatiokertoimet havaintoryhmissä.	84

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Innovaatioprosessiin vaikuttavat tekijät	23
Kuvio 2. Valmentavan johtajan erityispiirteet	35
Kuvio 4. Nykyisen työnantajasuhteen kesto	40
Kuvio 3. Työsuhteen muoto	40
Kuvio 5. Asema työyhteisössä	41
Kuvio 6. Innovatiivisuuden vastausten kokonaisjakauma	50
Kuvio 7. Ideoiden kehittämisen vastausjakauma	51
Kuvio 8. Idean toimeenpanon vastausjakauma	51
Kuvio 9. Esimiehen toiminnan vastausjakauma	52
Taulukko 1. Näkemyksiä innovaatioprosessin vaiheista	17
Taulukko 2. Toimialajakauma	42
Taulukko 3. Faktorianalyysi	46
Taulukko 4. Innovatiivisuuden saamat F-arvot ja merkitsevyystasot	53
Taulukko 5. Keskiarvot ja –hajonnat sekä korrelaatiokertoimet esimiehen toiminnan suhteen	55
Taulukko 6. Esimiehen toiminta ideoiden kehittämisen selittäjänä.	58
Taulukko 7. Esimiehen toiminta ideoiden edistämisen ja toimeenpanon selittäjänä.	59
Taulukko 8. Esimiehen toiminta kokonaisvaltaisen innovatiivisuuden selittäjänä.	60
Taulukko 9. Regressiomallien tulokset.	62

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö****Tekijä:**

Anniina Antosalo

Pro gradu-tutkielma:

Valmentavan esimiehisyyden yhteys työntekijän innovatiivisuuteen

Tutkinto:

Kauppatieteiden maisteri

Oppiaine:

Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma

Työn ohjaaja:

Riitta Viitala

Aloitusvuosi:

2013

Valmistumisvuosi:

2019

Sivumäärä: 85

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten valmentava esimiehen toiminta vaikuttaa työntekijän innovatiivisuuteen kohteena olevissa suomalaisissa pk-yrityksissä. Innovatiivisuutta tarkasteltiin innovaatioprosessin näkökulmasta ideoiden kehittämisenä sekä ideoiden toimeenpanona, sekä kokonaisvaltaisena innovatiivisuuden kokemuksena. Osana tutkimusta oli arvioida vaikutuksia innovatiivisuuteen eri havaintoryhmissä, ja etsiä yhtäläisyyksiä ja poikkeavuuksia esimerkiksi sukupuolten tai ikäryhmien väliltä. Tutkimusaineisto koostui vuosina 2015-2017 HERMES-tutkimushankkeen yhteydessä kerätyistä työpaikkakyselyn vastauksista. Kyselyyn vastasi yhteensä 4418 henkilöä, 88:ta eri yrityksestä Suomessa. Kyselyvastauksia analysoitiin kvantitatiivisin menetelmin erilaisten tilastollisten analyysien avulla, pääasiassa regressioanalyysin.

Esimiehen toiminnan vaikutus innovatiivisuuteen osoittautui odotusten mukaan positiiviseksi. Valmentavalla esimiestyöllä havaittiin tutkimuksessa positiivinen ja tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys sekä työntekijän kokonaisvaltaiseen innovatiivisuuteen, että sen osa-alueisiin toisistaan riippumattomina. Analyysit osoittivat myös, että esimiehen toiminta selitti innovatiivisuuden osa-alueista ideoiden edistämistä ja toimeenpanoa paremmin kuin ideoiden kehittämistä. Lisäksi toimialan, työsuhteen keston sekä aseman mukaan jaettujen havaintoryhmien välillä oli havaittavissa eroja esimiehen toiminnan ja innovatiivisuuden suhteen voimakkuudessa.

Useissa tieteellisissä teksteissä innovatiivisuutta on luonnehdittu kilpailuvaltiksi, joka mahdollistaa organisaatioiden menestyksen muuttuvissa työympäristöissä. Käsillä olevan tutkimuksen tulokset voivatkin olla hyödyllisiä sekä henkilöstön voimavarojen johtamisessa, että laajemmin organisaation suorituskyvyn kannalta. Esimiesten kannattaisi keskittyä toiminnassaan enemmän vallan jakamiseen alaistensa kanssa, sekä luottamuksen ja itsenäisyyden tarjoamiseen, jotta alaisten innovatiivinen potentiaali saataisiin paremmin hyödynnettyä.

AVAINSANAT: Innovatiivisuus, valmentava johtaminen

1. JOHDANTO

Yritysten toimintaympäristö muuttuu yhä nopeammin, ja muutokset voivat olla talouden globalisoitumisesta ja lisääntyvästä verkottuneisuudesta johtuen entistä vaikeammin ennakoitavissa. Myös kestävä kasvu yritysmaailmassa edellyttää teollisten ja taloudellisten rakenteiden uusiutumista ja uudenlaisten kasvun lähteiden löytymistä. Avainasemassa tässä ovat innovaatiot: uuden etsimisestä, tutkimisesta ja oppimisesta syntyvät oivallukset, jotka näkyvät uusina tuotteina ja palveluina sekä tapoina tuottaa niitä. (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstad & Heikkilä 2014.) Innovatiivinen toiminta työpaikalla onkin luonnehdittu kilpailuvaltiksi, joka mahdollistaa organisaatioiden menestyksen muuttuvissa työympäristöissä (Yuan & Woodman 2010).

Innovatiivisuus ei ole vain kilpailuetu tai tärkeä menestystekijä yrityksen kannalta, se on myös tärkeä ajava voima taloudelliselle kehitykselle (Shunlong & Weiming 2012). Monet yritykset tavoittelevat innovatiivisuutta, koska sen on nähty vaikuttavan organisaation suorituskykyyn ja prosessien tehokkuuteen (Janssen 2001, Lee 2007). Innovaatioiden merkitystä esimerkiksi Suomen taloudellisen hyvinvoinnin lähteenä korostaa se, että talouskasvu voi syntyä jatkossa vain tuottavuuden kasvusta. Yrityksen kyky tuottaa innovaatioita ja uusiutua nousee tällöin entistä tärkeämpään asemaan. (Alasoini ym. 2014.)

Yksittäiset innovaatiot voivat auttaa yrityksiä parantamaan tuottavuuttaan ja kilpailukykyään kertaluonteisesti. Kuitenkin olennaisempaa on keskittyä innovaatioiden tuottamiseen, eli *innovatiivisuuteen*, joka on pitkällä aikavälillä ratkaisevaa. Innovatiivisuus näkyy kykyä tuottaa innovaatioita tehokkaasti ja jatkuvasti yhä paremmin. Se on toiminnan ja menetelmien jatkuvaa kehittämistä ja uusien toimintatapojen etsimistä. Se edellyttää kuitenkin uudenlaista ajattelua kannustavaa ilmapiiriä sekä työntekijöiden omaa sisäistä motivoitumista. (Alasoini ym. 2014.)

Tuoreessa Talouselämän raportissa todetaan, että Suomessa yrityskulttuurin vaikutus työntekijöiden innovaatiovalmiuksiin on maailman huippua. Tämä oli käynyt ilmi Accenturen teettämästä *Getting to Equal 2019*-selvityksestä, johon osallistui maailmanlaajuisesti 18 000 vastaajaa 27 maasta. Myös Accenturen innovaatiojohtaja Anna Puustell oli sitä mieltä, että ”menestyminen muuttuvassa toimintaympäristössä edellyttää yrityksiltä ja organisaatioilta liiketoiminnan uudistamista jatkuvan innovaation kautta”. (Talouselämä 2019.)

Organisaatioiden sisäinen, usein pieninä askelina tapahtuva ”mikrokehittäminen” on Suomessa tavallista. Alasoinin ym. (2014) tutkimuksen tulokset kertovat työntekijöiden roolin merkityksestä tässä prosessissa. Tulosten mukaan lähes kolme neljästä työntekijävastaajasta oli sekä kehittänyt viimeisen vuoden aikana ratkaisuja oman työnsä parantamiseksi että ehdottanut johdolle tai esimiehelle uusia ideoita. Tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen oli osallistunut runsas kolmannes. (Alasoini ym. 2014.) Työntekijöiden innovatiivisuuden ruokkiminen ja valjastaminen liiketoiminnan tueksi vaatii kuitenkin vahvaa tukea yrityskulttuurilta (Talouselämä 2019).

Talouselämän raportista kävi ilmi, että innovaation ajurina toimi yrityksen tasa-arvoa tukeva kulttuuri, joka vaikutti työntekijöiden innovatiivisuuteen enemmän kuin esimerkiksi yrityksen toimiala, toimintamaa tai työntekijän ikä, sukupuoli tai koulutustaso. Tasa-arvoisimmissa yrityskulttuureissa tärkeitä innovaatiota tukevia tekijöitä olivat keskeisten taitojen kehittäminen, joustavan työn mahdollistaminen sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon tukeminen. (Talouselämä 2019.) Johtajien ja esimiesten roolia innovatiivisuuden ylläpitämisessä tulee tämän myötä korostaa. Esimiehen toiminnan vaikutuksia työntekijän innovatiivisuuteen onkin aikaisemmin tutkittu erilaisten johtamistyylien kautta, saaden ristikkäisiä tuloksia niiden vaikutuksista (esim. Hammond, Farr, Neff, Schwall & Zhao 2011; Rosing, Frese & Bausch 2011; Hunter, Bedell & Mumford 2007). Kuitenkin, tuloksissa toistuva piirre on johtajan antaman tuen merkitys innovatiivisuuden kannalta.

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijöiden innovatiivisuutta ja luovuutta edistävän ilmapiirin luomiseksi tarvitaan johtajuutta (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996; Mumford & Gustafson 1988). Redmond, Mumford & Teach (1993) esittivät, että johtajan käyttäytyminen tukee rakentavaa ongelmanratkaisua ja parantaa alaisten luottamusta omiin kykyihin, mikä puolestaan antaa sysäyksen innovatiivisuudelle. (Lee 2007.) Esimiehet kohtaavat tehtävässään myös haasteita, sillä pyrkimykset kohti luovuutta ja innovatiivisuutta ovat usein sidottuja erilaisiin rajoitteisiin, kuten sääntöihin ja määräyksiin, määräaikoihin, ja niukkoihin resursseihin (Acar, Tarakci & van Knippenberg 2019).

Johdon ja henkilöstön näkemykset poikkeavat merkittävästi toisistaan koskien esimiesten tukea innovaatiotoiminnassa. Vaikka johto itse kokee olevansa avoin henkilöstön kehittämisideoille ja kannustaa heitä oppimaan ja kehittymään työssään, ei henkilöstö välttämättä koe asiaa samoin. Esimerkiksi Talouselämän (2019) raportin mukaan globaalisti 76 prosenttia johtajista kertoi tarjoavansa työntekijöille kattavasti tukea inno-

vaatiotyöhön, mutta vain 42 prosenttia työntekijöistä globaalisti ja 34 prosenttia Suomessa on samaa mieltä. Ongelmana voi olla esimerkiksi, että vallan ja vastuun jakautuminen niin kehittämisessä kuin normaalitoiminnassa on yhä jakautunut pitkälti perinteisen hierarkkisen johtamisajattelun mukaisesti huolimatta itseohjautuvan tiimityön yleistymisestä ja yleisestä osaamistason noususta. (Alasoini ym. 2014.) Toisaalta, Accenturen yritysjohto taas vaikutti yliarvioivan taloudellisten kannustimien vaikutuksen ja aliarvioivan yrityksen syvemmän tarkoituksen vaikutuksen työntekijöiden motivaatioon innovoida (Talouselämä 2019).

Henkilöstön kannustava kokemus on oleellisen tärkeää työntekijälähtöisen innovaatio-toiminnan edistämiseksi. Henkilöstön aloitteellisuuden ja päätöksentekovallan kasvataminen, innovatiivisen kulttuurin kehittämiseen rohkaiseminen sekä rohkeiden aloitteiden ja luovan ajattelun palkitseminen ovat strategisesti tärkeässä roolissa innovaatiojohtamisen prosessissa. (Saray, Patache & Ceran 2017.)

1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää vaikuttaako kokemus esimiehen toiminnasta työntekijän innovatiivisuuteen positiivisesti. Tutkimus toteutettiin sekä kvalitatiivisin että kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin ja sen empiirisessä osassa hyödynnettiin valmista aineistoa. Aineisto kerättiin suomalaisista pk-yrityksistä osana HERMES-tutkimushanketta vuosina 2015-2017 kyselytutkimuksen muodossa. Kyselyllä kartoitettiin tuolloin innovatiivisuuden lisäksi muun muassa yksilön osaamista ja suoriutumista sekä työssä jaksamista (Viitala, Kultalahti & Kantola 2016).

Tutkimuksen painopiste on työntekijän innovatiivisuuden ja esimiehen toiminnan välisen yhteyden tarkastelussa. Esimiehen toimintaa kuvaa tutkimuksessa työntekijän kokemukset valmentavan esimiestyön ja esimies-alaisuuden laadusta. Päättökysymyksenä esitetään: *Minkälainen yhteys esimiehen toiminnan ja työntekijän innovatiivisuuden väliltä löytyy?*

Lisäksi tutkimuksessa halutaan selvittää *miten vastaajan sukupuoli, ikä, toimiala, työsuhteen kesto, työsuhteen laatu tai asema vaikuttavat esimiehen toiminnan ja innovatiivisuuden väliseen suhteeseen, ja eroaako esimiehen toiminnan vaikutus innovatiivisuuden osa-alueiden; ideoiden kehittämisen ja ideoiden toimeenpanon välillä.*

Esimiehen toiminnan ja työntekijän innovatiivisuuden välistä yhteyttä tutkitaan erilaisilla tilastollisilla menetelmillä tutkimusongelmasta riippuen. Pääasialliset analyysit suoritetaan kuitenkin regressioanalyyseina ja näiden tuloksia analysoidaan aiempaan tutkimustietoon perustuen. Aikaisemmissa tutkimuksissa valmentavan johtajuuden kontekstia ei ole suoraan linkitetty innovatiivisuuden kokemuksiin. Tutkimustulosten avulla voidaan saada tärkeää tietoa siitä, miten esimiehet voivat toiminnallaan vaikuttaa työntekijän innovatiivisuuteen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä.

1.2. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu kuuteen päälukuun. Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen aihepiiriä ja perustellaan tutkimusaiheen valintaa. Lisäksi johdannossa esitellään tutkimuskysymykset ja käydään läpi tutkimuksen rakennetta. Tutkimuksen toinen ja kolmas luku muodostavat tutkimuksen teoreettisen osan. Toisessa luvussa käsitellään syvemmin innovatiivisuuden käsitettä työpaikalla, innovaatioprosessia sekä innovatiivisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Kolmannessa luvussa taas syvennytään innovatiivisuuden johtamiseen ja aiheesta tehtyihin aikaisempiin tutkimuksiin. Luvussa esitellään tarkemmin myös tutkimuksen kannalta olennainen valmentavan esimiehistyden näkökulma.

Tutkimuksen empiirinen osuus alkaa puolestaan luvusta neljä, jossa kerrotaan tutkimuksen taustasta, metodologisesta perustasta ja toteutustavoista. Neljännessä luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja esitellään suoritettujen faktorianalyysien tulokset. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen pääasialliset tulokset ja pyritään vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen viimeisessä luvussa koetaan johtopäätökset löydöksistä ja pohditaan niiden käytännön sovellettavuutta ja mahdollisia rajoitteita. Lisäksi aiheesta esitetään joitakin jatkotutkimusehdotuksia.

2. INNOVATIIVISUUS TYÖPAIKALLA

Yli 70 % johtajista sanoi maailmanlaajuisessa tutkimuksessa näkevänsä innovatiivisuuden yhtenä tärkeimmistä yrityksen kasvua ajavista tekijöistä seuraavien viiden vuoden aikana (Soken & Barnes 2014). Nykypäivän voimakas kilpailu yritysten välillä, teknologinen kehitys ja globaalien markkinoiden suuntaukset ovatkin pakottaneet yritykset innovoimaan (Saray ym. 2017).

Innovatiivisuus on nähty yleisenä oppisuuntana, jossa menestys saavutetaan kiinnittämällä vähemmän huomiota yksityiskohtaisiin innovaatioprojekteihin ja enemmän huomiota innovatiivisia voimavaroja luovaan yleiseen innovaatio-suuntaukseen (Siguaw, Simpason & Enz 2006). Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että organisatorinen innovatiivisuus on avainasemassa kilpailullisen edun ja strategisen uudistumisen kannalta (Zhang & Bartol 2010). Tässä suhteessa työntekijöiden rooli nähdään tärkeänä, sillä he ovat vastuussa ideoiden kehittämisestä, muuntamisesta ja niihin reagoimisesta (Scott & Bruce 1994). Tämä käytös tunnetaan myös innovatiivisena toimintana työpaikalla. Käsite on tieteellisessä kirjallisuudessa vakiintunut ja siihen viitataan usein lyhenteellä IWB (Innovative Work Behaviour).

Organisaation näkökulmasta on osoitettu myös, että työntekijöiden innovatiivisuus takaa prosessien tehokkuuden (Janssen 2001) ja vaikuttaa positiivisesti organisaation suorituskykyyn (Janssen 2001, Tewari 2011). Innovatiivisuus työpaikalla on siten luonnehdittu kilpailuvaltiksi, joka mahdollistaa organisaation menestyksen muuttuvassa liiketoimintaympäristössä (Yuan ym. 2010). Tullakseen innovatiiviseksi, organisaatioiden täytyy johtaa ja edistää sisäistä ilmapiiriä, joka tukee työntekijöiden taipumusta innovatiivisuuteen (Dobni 2010; Alpan, Bulut, Gunday, Ulsoy & Kilic. 2010).

Innovatiivisuus on nähty tiimin, ryhmän tai organisaation rutiineista poikkeavien toimien suorittamisena ja halukkuutena ottaa riskejä (Yuan ym. 2010). Tutkimukset siitä, vaikuttaako työntekijän innovatiivisuus normaalista työstä suoriutumiseen ovat kuitenkin osoittaneet, että yksilön innovatiivisuus ei vähennä tavallisen työn laatua tai tehokkuutta. Työntekijät pystyvät tasapainottelemaan innovatiivisuuden ja päivittäisten työtehtävien suorittamisen välillä. (Miron, Erez ja Naveh 2004.) Kuitenkin tieteellistä näyttöä on myös siitä, että useat työntekijät kokevat innovatiivisuuden riskialttiina toimintana ja ylimääräisinä ponnisteluina (Lee 2007; Vinarski-Peretz & Carmeli 2011).

Innovatiivinen toiminta työssä on saanut erityistä huomiota tieteellisessä kirjallisuudessa, koska se keskittyy innovatiivisiin parannuksiin työryhmän tai organisaation sisällä (Tewari 2011). Tutkijoilla on ollut kaksi eroavaa näkemystä innovatiivisesta toiminnasta työssä: työn ominaisuudet ja organisaation käytännöt. Työn suunnittelua tarkasteleva näkökulma pitää innovatiivisuutta tuloksena työn suunnitteluun puuttumisesta, kun taas organisaation käytäntöjen näkökulmasta innovatiivisuus on käytäntö, joka edistää mahdollisuuksia ja motivaatiota käyttäytyä innovatiivisesti. (Bysted 2013.) Tässä tutkimuksessa näkökulmaksi on valittu työn suunnitteluun liittyvä näkökulma ja siinä analysoidaan erityisesti esimiehen toiminnan vaikutuksia innovatiivisuuteen.

2.1. Innovatiivisuuden määritelmä

Työssä ilmenevää innovatiivisuutta on määritelty tutkimuksissa eri tavoin, vaihdellen yhdestä yhtenäisestä käsitteestä yksityiskohtaisempiin määritelmiin. Ehkä tunnetuin ja kirjallisuudessa käytetyin on kuitenkin Westin & Farrin (1990) määritelmä innovatiivisuudelle, jonka mukaan innovatiivisuus on *uusien ideoiden, prosessien, tuotteiden tai toimintojen tarkoituksellista käyttöönottoa ja soveltamista työroolissa, työryhmässä tai organisaatiossa*. Innovaatiot ovat asiaankuuluvalla työryhmälle uusia ja ne on suunniteltu tuottamaan merkittävää hyötyä yksilölle, ryhmälle, organisaatiolle tai laajemmin yhteiskunnassa. (West & Farr 1990.) Tähän määritelmään ovat luottaneet useat muutkin tutkijat (esim. Hammond ym. 2011; Janssen 2000) ja siksi se nähdään myös tämän tutkimuksen kannalta olennaisena.

Innovaatio tarkoittaa uutta tapaa tehdä jokin asia. Se on positiivinen muutos tehdä jokin tai joku paremmaksi. (Janssen 2000.) Soken ym. (2014) määrittivät innovatiivisuuden uuteen ideaan juurrutettujen mahdollisten hyötyjen optimoimiseksi. Tähän määritelmään sisältyy kaksi ajatusta; innovatiivisuus on arvon luomista ja se vaatii yksilöiltä ja organisaatiolta uuden hyväksymistä. (Soken ym 2014.) Tätä näkemystä tukee myös Westin & Farrin (1990) edellä esitetty määritelmä, joka näkee innovatiivisuuden tarkoituksellisina pyrkimyksinä saavuttaa hyödyllisiä seurauksia uuden idean tai tuotteen muodossa. Innovaation tai idean uutuudella viitataan lopputuloksen ainutlaatuisuuteen verrattuna muihin tuloksiin, joihin organisaatiossa on jo päästy. Sitä vastoin idean hyödyllisyydellä viitataan lopputuloksen potentiaalisen arvon laajuuteen organisaation näkökulmasta. (Shalley, Zhou, & Oldham 2004.)

Uusien ja hyödyllisten ideoiden kehittämiseen tarvitaan luovaa ajattelukykyä. Luovuutta onkin käsitelty innovatiivisuuden rinnalla useissa tutkimuksissa. Näkemykset niiden suhteesta toisiinsa kuitenkin poikkeavat välillä suuresti, sillä niitä on käsitelty sekä toisensa korvaavina että toisistaan erillisinä ilmiöinä. Tewari (2011) on tutkimuksessaan esittänyt, että innovatiivisuus tarkoittaa yksilöltä ja organisaatiosta luontaisesti löytyviä luovia voimavaroja. Luovaa ajattelua ja sen hyödyntämistä eri toiminnoissa voidaan näkemyksen mukaan harjoittaa. (Tewari 2011.) Toisen näkemyksen mukaan innovatiivisuus on olemassa olevien resurssien luovaa ja tehokasta hyödyntämistä (Wang & Ahmed 2004). Lisäksi tutkijat ovat esittäneet luovuuden ja innovatiivisuuden suhteesta, että juuri työntekijöiden tarve luovuuteen antaa heille mahdollisuuden olla innovatiivisia (Dobni 2010; Hennessey & Amabile 2010).

Innovatiivisuus ei ole luovuutta, se on paljon muutakin. Luovuuteen verrattuna innovatiivisuus on selkeästi tarkoitettu tarjoamaan jonkinlaista hyötyä. Sen osatekijät ovat helpommin sovellettavissa ja sen odotetaan saavan aikaan jonkin innovatiivisen lopputuloksen. (de Jong & den Hartog 2010.) Innovatiivisuuden määritelmässä korostetaankin innovatiivisuuden luonnetta prosessina, joka alkaa ideoiden kehittämisestä ja jatkuu niiden käyttöönottona ja soveltamisena. Luovuus nähdään usein pelkästään ideoiden pohtimisena ja kehittämisenä, kun innovatiivisuuteen taas kuuluu vahvasti myös idean toimeenpano ja soveltaminen (Amabile 1988).

Useimmissa tutkimuksissa luovuuden ja innovatiivisuuden välille onkin tehty ero sillä oletuksella, että luovuus on innovaatioprosessissa vaikuttava tekijä (West 2002). Luovuutta tarvitaan erityisesti innovaatioprosessin alkuvaiheissa, kun ongelmia tai puutteita suorituskyvyssä havaitaan ja näihin lähdetään etsimään ratkaisuja uusien ideoiden ja toimintojen muodossa (West 2002). Innovatiivisuutta sitä vastoin on näiden luovien ideoiden menestyksellä käyttöönotto organisaatiossa (Amabile ym. 1996). Tätä jälkimmäistä ulottuvuutta on vasta myöhemmin alettu tarkastelemaan tieteellisessä valossa ja sitä kautta on kehittynyt nykyinen näkemys innovatiivisuudesta kokonaisvaltaisempana prosessina ja käyttäytymismallina. (de Jong ym. 2010.)

2.2. Innovaatioprosessi

Schumpeter (1934) oli tutkijoista ensimmäisiä, joka tunnisti innovatiivisen prosessin ja sen vaikutukset taloudelliselle kehitykselle. Hän kuvaili tuolloin innovatiivisuutta uusiin tuotteisiin, palveluihin, työprosesseihin tai markkinoihin liittyväksi ”uusien yh-

distelmien” luomiseksi ja toimeenpanoksi. (Tewari 2011.) Näkemys tukee vielä tänäkin päivänä tutkimuksissa käytettyjä määritelmiä, joiden mukaan innovatiivisuus ajatellaan toimintoina, joilla työntekijä kehittää tai omaksuu uusia ideoita ja tekee ponnisteluja myös niiden toimeenpanemiseksi (esim. Janssen 2000; King & Anderson 2002).

Innovatiivisuus on ennen kaikkea prosessi. Kyse on monitahoisesta käyttäytymismallista työssä, joka tähtää organisaation suorituskyvyn parantamiseen. Innovaatioprosessia kuvaavista malleista ehkä käytetyimpiä ovat erilaiset toimintataso-mallit (King ym. 2002). Niissä fokus on varsinaisissa toiminnoissa, joita tehdään uuden tuotteen, palvelun tai työmenetelmän kehittämiseksi. Innovatiivisella toiminnalla on useita eri puolia, jotka tulevat esiin ajan myötä ja prosessi on jaettu näiden toimintojen mukaan. (Tewari 2011.)

Tutkijat Tsai ja Kao (2004) määrittelivät innovatiivisen käyttäytymisen kokonaisvaltaiseksi käyttäytymisprosessiksi, joka alkaa työntekijän innovatiivisesta oivalluksesta, uusien tuotteiden, tekniikoiden ja tuotantomenetelmien luomisesta ja niiden toimeenpanosta. Tämän jälkeen prosessi jatkuu innovaation menestyksekkääseen käyttöönottoon, ja lopulta tuotteiden ja palveluiden tuotantoon. (Yu, Yu & Yu 2013.) Toisaalta innovaatioprosessin on nähty rakentuvan työtavoissa esiintyvien ongelmien tai täyttymättömien tarpeiden arvioimisesta (de Jong & den Hartog 2007), näihin vastaamisesta uusilla ratkaisuilla ehdottamalla, tiedon jakamisesta muiden kanssa ja lopulta ongelmien käsittelemisestä uusilla tavoilla (esim. Woodman, Sawyer & Griffin 1993).

Osa tutkijoista on pilkkonut innovaatioprosessin vielä pienempiin vaiheisiin. Esimerkiksi Lukes & Stephan (2016) näkivät, että innovatiivisia tuloksia tuottavia ominaisuuksia on kuusi: yksilön luovuus, idean tuottaminen, idean etsiminen, idean kommunikointi kollegoille ja esimiehelle, idean puolustaminen ja innovaatiotuotokset eli raportoidut saavutetut muutokset. (Lukes ym. 2016.)

Yksinkertaisimmassa toimintataso-mallissa tasoja on vain kaksi: alullepano ja käyttöönotto. Alullepanovaihetta on kuvattu niin sanottuna eriävänä vaiheena, joka sisältää toimintoja kuten ongelmien tunnistamista ja asioiden parantamiseen tähtäävien tapojen pohtimista. Tämä vaihe johtaa uusiin innovaatioehdotuksiin kuten tuotteiden, palveluiden tai työtapojen suositteluun. Käyttöönotto on sitä vastoin yhtyvä vaihe, joka suunnataan innovaatioiden kehittämiseen ja käynnistämiseen, jotta niiden hyödyt saadaan käyttöön. Näiden kahden vaiheen välisen rajan nähdään olevan pisteessä, jossa

innovaatio ensimmäisen kerran hyväksytään, eli päätös innovaation käyttöönotosta tehdään. (King ym. 2002.)

Scottin ja Brucen (1994) esittämän mallin mukaan työntekijän innovatiivisuus muodostaa kolme tasoa, jotka käsittävät idean kehittämisen, edistämisen ja toteuttamisen. Tämän mallin soveltuvuutta on korostettu muidenkin tutkijoiden toimesta (esim. Janssen 2000, 2004; Yidong & Xinxin 2013). Työntekijän käytös kohdistuu uusien ja käytännöllisten, organisaation kannalta arvokkaiden ideoiden, prosessien, tuotteiden tai toimintojen käynnistämiseen, tarkoitukselliseen käyttöönottoon ja soveltamiseen (Janssen 2000).

Innovatiivisuuden kolme tasoa esiintyvät peräkkäin kokonaisessa prosessissa, ja joka tasolla yksilöt voivat sitoutua mihin tahansa toimintoon tai niiden yhdistelmään milloin tahansa (Scott ym. 1994). Kun työntekijä keksii uusia ideoita työhön liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi, hänen täytyy löytää tuki ideoiden toimeenpanoon idean edistämisen kautta. Hänen odotetaan myös toteuttavan uudet ideat soveltamalla niitä työssä, ryhmässä tai koko organisaatiossa suorittaakseen innovaatioprosessin kokonaan. (Van der Vegt & Janssen 2003.)

Taulukko 1. Näkemyksiä innovaatioprosessin vaiheista

Alullepano: ongelman tunnistaminen, ratkaisun pohtiminen			Käyttöönotto: idean kehittäminen ja käynnistäminen			King ym. 2002
Idean kehittäminen		Idean edistäminen	Idean toimeenpano			Scott & Bruce 1994
Innovatiivinen oivallus	Uusi tuote, tekniikka..		Toimeenpano	Käyttöönotto	Tuotanto	Tsai & Kao 2004
Yksilön luovuus	Idean tuottaminen	Idean etsiminen	Idean jakaminen	Idean puolustaminen	Innovatiivinen tuotos	Lukes ym. 2016
Ongelma, tarve	Ratkaisu	Tiedon jakaminen	Käsittely			De Jong ym. 2007; Woodman ym. 1993

Taulukkoon 1 on kerätty erilaisia tutkimuksissa esitettyjä prosessikaavioita innovatiivisuudelle. Näkemysten välillä voidaan havaita eroavaisuuksia, mutta samankaltaisia piirteitä löytyy myös. Scottin & Brucen (1994) mallin mukaiset idean kehittämiseen, edis-

tämiseen ja toimeenpanoon liittyvät vaiheet näyttivät toistuvan tutkimuksissa kaikkein useimmin ja siksi näitä vaiheita pidettiin luotettavana pohjana myös tätä tutkimusta ajatellen. Idean kehittämistä, edistämistä ja toimeenpanoa tarkastellaan seuraavaksi lähemmin omissa alaluvuissaan.

Idean kehittäminen

Innovaatioiden lähtökohtana ovat ideat. Niitä ei kuitenkaan voida kutsua innovatiivisiksi ilman kehityksellisiä lisäponnisteluja. Innovaatioprosessi alkaa idean kehittämisestä, eli uudenlaisen ja hyödyllisen idean tuottamisesta, millä tahansa toiminta-alueella. (Scott ym. 1994.) Havaitut työhön liittyvät ongelmat, ristiriidat, keskeytykset ja kasvavat trendit ovat usein ideoiden kehittämisen alullepanijoita (Drucker 1985). Innovaatioprosessin alkuun liittyy usein sattuman kautta jonkin mahdollisuuden havaitseminen tai ongelman ilmaantuminen. Laukaisevana tekijänä voi toimia myös idean etsiminen työympäristöstä, ja tätä kautta ilmenevä mahdollisuus parantaa olosuhteita tai uhka, joka vaatii välitöntä reagointia. (Lukes ym. 2016.)

Idean kehittäminen voi liittyä uusien tuotteiden, palveluiden tai prosessien kehittämiseen, uusille markkinoille siirtymiseen, nykyisten työtapojen kehittämiseen, tai yleisellä tasolla tunnistettujen ongelmien ratkaisujen etsimiseen (Amabile 1988, Kanter 1988). Idean etsintää on myös nykyisten tuotteiden, palveluiden tai prosessien parantamiseen tähtäävä tutkimustyö (esim. Kanter 1988).

Idean edistäminen

Seuraava innovaatioprosessin taso koskee idean edistämistä mahdollisille tukijoille. Tämä tarkoittaa, että kehitettyään idean, täytyy yksilön seuraavaksi sitoutua sosiaalisiin aktiviteetteihin löytääkseen idean ympärille tukijoukon, tai rakentaakseen kannattajaliittouman, joka tarjoaa tarvittavan voiman idean taakse. (Galbraith 1982, Kanter 1988.) Innovaatioprosessin sosiaalinen luonne korostuu tässä vaiheessa, jossa muut ihmiset täytyy vakuuttaa idean arvosta tai kun heidän apuaan tarvitaan toimeenpanotasolla. Vuorovaikutuksen rooli onkin idean edistämisen kannalta hyvin tärkeä. (Lukes ym. 2016; Tewari 2011.)

Useimpia ideoita täytyy edistää, koska ne eivät useinkaan vastaa työryhmän tai organisaation sen hetkisiä toimintatapoja. Lisäksi, vaikka idea täyttäisi selkeän aukon suorituskyvyssä, sen hyötyjen laajuudesta ei ole takeita, eikä voida olla varmoja kattavtko

hyödyt idean kehittämiseen ja toimeenpanoon vaadittavat kustannukset. Muutosvastarinta on hyvin yleistä tässä tilanteessa. (Kanter 1988.) Idean puolustaminen on tuen hakemista ja liittoumien rakentamista, mutta se vaatii sinnikkyyttä, oikeiden henkilöiden mukaan ottamista sekä innokkuuden ja innovaation luottamuksenarvoisuuden osoittamista (Howell, Shea & Higgins 2005).

Idean toimeenpano

Innovaatioprosessin viimeinen vaihe koskee idean toteuttamista prototyyppin tai mallin valmistamisen kautta. Mallin avulla innovaatio voidaan kokea ja lopulta soveltaa työrooliin, ryhmään tai organisaatioon. Yksinkertaiset innovaatiot toteutetaan usein mukana olevan yksilön toimesta, mutta monimutkaisempien innovaatioiden saavuttaminen vaatii tiimityötä, joka perustuu valikoimaan tiettyjä taitoja, pätevyyttä ja työroolien edustajia. (Kanter 1988.) Idean toimeenpano vaatii huomattavaa vaivannäköä ja tulosorientoitunutta asennetta. Siihen liittyy myös innovaation vakiinnuttaminen osaksi työprosesseja. (Kleynen & Street 2001.)

Aina ideat eivät etene toimeenpanoon saakka. Siirtymä idean luomisesta toimeenpanovaiheeseen saattaa tutkijoiden mukaan tuoda näkyväksi ristiriidan, joka prosessissa piilee. Koska jokainen yksilö pyrkii suojelemaan valta-asemaansa, ideoiden luominen ja testaus eivät takaa niiden toimeenpanoa riittävästi. Monet luoduista ja testatuista ideoista kuivuvat näin ollen kokoon. Sen vuoksi, ideoiden kehittämisellä ja testauksella ajatellaan olevan positiivinen, joskin vain keskivahva yhteys toimeenpanoon. (Krause 2004.)

2.3. Innovatiivisuuden vaikuttavat tekijät

Scott ja Bruce (1994) testasivat tutkimuksessaan mallia, jossa innovatiivinen toiminta nähtiin neljän toisiinsa vaikuttavan tekijän tuloksena. Nämä neljä aluetta olivat: yksilö, johtaja, työryhmä ja innovatiivisuutta tukeva ilmapiiri. Sung, Cho & Choi (2011) taas ovat esittäneet, että innovatiivisuuden vaikuttavia tekijöitä työpaikalla ovat ylin johto, ulkoinen ympäristö, innovaation tehokkuus ja työntekijän ominaispiirteet.

Yksilöllisinä innovatiivisuuden vaikuttavina tekijöinä on pidetty muun muassa luottamusta innovaatiota kohtaan sekä työn autonomiaa ja motivaatiota (Bysted 2013). Myös yksilön luovuutta on pidetty yhtenä tärkeimmistä innovatiivisuuden vaikuttavista tekijöistä (Amabile 1988). Organisaation kautta vaikuttaviksi tekijöiksi taas on luettu esi-

merkiksi työhön tarvittavat resurssit ja innovaatiojohtaminen (Bysted 2013). Innovatiivisuuteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa karkeasti kolmeen luokkaan: yksilöllisiin, työssä vaikuttaviin sekä kontekstista riippuviin tekijöihin (Hammond ym. 2011).

Yksilölliset tekijät

Kuten aikaisemmin mainittiin, yksilön luovuutta on pidetty yhtenä organisatorisen innovatiivisuuden osatekijöistä (Amabile 1988). Amabile ym. (1996) ovat esittäneet yksinkertaisen ja silti kattavan viitekehysten, jonka mukaan luovuus syntyy kolmen osatekijän yhtymisestä. Näihin tekijöihin kuuluvat luovassa työssä vaadittu tietämys sekä luova ajattelukyky, jolla viitataan yksilön tapaan lähestyä ongelmia. Luovan ajattelun nähdään riippuvan yksilön persoonallisuudesta sekä ajattelu- tai työtavoista. Kolmas osatekijä on motivaatio, joka on avainasemassa luovan tuottamisen kannalta. Tärkeimpiä motivoivia tekijöitä ovat luontainen intohimo ja mielenkiinto itse työtä kohtaan. (Amabile ym. 1996.)

Myös Scott & Bruce (1994) korostivat tutkimuksessaan, että motivaatio on innovatiivisuuden ytimessä. Työssä tapahtuvan innovatiivisuuden tutkiminen onkin pohjimmiltaan sen tutkimista, mikä motivoi yksilöä innovatiivisuuteen. Luontaisen motivaation rooli välittäjänä johtajuuden suhteessa innovatiivisuuteen, luovuuteen sekä innovatiiviseen toimintaan työpaikalla on vahvistettu tutkimuksilla. Tutkijoiden mukaan luontaisella motivaatiolla tarkoitetaan jonkin asian tekemistä itse työtehtävän synnyttämän kiinnostuksen ja nautinnon perusteella (Amabile ym. 1996, Gagne ja Deci 2005).

Wallace, Butts, Johnson, Stevens & Smith (2016) ovat esittäneet, että innovatiivisuuteen vaikuttaa myös työssä kukoistaminen (eng. *thriving*), johon taas osaltaan vaikuttaa fokuksen sääntely. Työssä kukoistaminen on määritelty psykologiseksi tilaksi, jossa yksilö kokee elinvoimaisuutta ja oppimista työssä (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein & Smith 2005). Kukoistamisen periaatteet, erityisesti elinvoimaisuus, voidaan rinnastaa myös luontaisen motivaation ajatukseen. Työntekijä pystyy kukoistaessaan paremmin arvioimaan omaa kehittymistään jotta lyhyen aikavälin tehokkuus ja pitkän aikavälin sopeutuvuus paranisi. (Wallace ym. 2016.)

Työntekijöiden taipumusta innovatiivisuuteen on aikaisemmissa tutkimuksissa pyritty selittämään myös erilaisilla väestötieteellisillä muuttujilla. Kontrollimuuttujina aikaisemmissa innovatiivisuuden tutkimuksissa on usein käytetty vastaajan sukupuolta, ikää, koulutustasoa sekä työsuhteen kestoa. Näillä tekijöillä onkin havaittu olevan vaikutuk-

sia innovatiivisuuteen. Esimerkiksi miehillä ja korkeasti koulutetuilla innovatiivisuus on havaittu korkeammaksi kuin muilla (Janssen 2000). Myös toimialan yhteyttä innovatiivisuuteen on tutkittu, mutta pääasiassa vain R&D yrityksissä, jolloin tutkimuksen kohteena ovat olleet insinöörit ja tutkijat (esim. de Jong ym. 2010).

Työhön liittyvät tekijät

Työhön liittyvistä tekijöistä innovatiivisuuteen vaikuttavat esimerkiksi työn autonomia, tehdystä työstä saadut palkkiot sekä hallinnan tunne. Työn autonomian on nähty tarjoavan työntekijöille tarvittavaa vapautta ja valtuutusta innovatiivisuuden ilmenemiseksi (Alpkan ym. 2010; Ramamoorthy, Flood, Slattery & Sardesai 2005). Koettu työn autonomia lisää työntekijöiden tunnetta valtaistumisesta, aiheuttaen siten luontaisen motivaatiotilan, jota tarvitaan luoviin tehtäviin ja innovatiiviseen toimintaan (Hennessey ym. 2010; Shalley, Gilson & Blum 2000). Työn autonomia antaa työntekijöille myös tarvittavan vapauden tutkia uusia mahdollisuuksia ja taktikoida ollakseen innovatiivisia. Lisäksi autonomiaa pidetään edellytyksenä innovatiivisten ideoiden kehittämiseksi, koska ilman itsenäisyyttä, ei ole tilaa uusille kokeiluille. (Bysted 2013.) Johtajien on tärkeää taata alaisilleen riittävä autonomian määrä, jotta innovatiivisuutta voi ilmaantua (Lee 2007).

Janssen (2000) on tutkimuksissaan käsitellyt erityisesti työn vaatimusten suhdetta innovatiiviseen toimintaan. Hän määritteli innovatiivisuuden ongelmakeskeisenä selviytymisstrategiana, jota työntekijät käyttivät selvitäkseen korkeista työn vaatimuksista. Innovatiivisuus saattoi siis ilmetä työntekijän elinpiirissä, kyvyissä, työtavoissa tai työn ominaisuuksissa, riippuen siitä, mikä kulloinkin auttoi käsittelemään raskasta työtaakkaa. Työntekijän innovatiivisen reaktion laajuuden havaittiin myös muuttuvan sen mukaan, mikä käsitys hänellä oli panos-palkkio-suhteen oikeudenmukaisuudesta. (Janssen 2000.) Myös konkreettisen palkan positiivisista vaikutuksista innovatiivisuuteen on tutkimuksissa löydetty näyttöä (esim. Ramamoorthy ym. 2005).

Ohly, Sonnentag & Pluntke (2006) saivat tutkimuksessaan selville, että työn hallinnalla ja työn monimutkaisuudella oli positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä vaikutus innovatiivisuuteen. Työssä koettu aikapaine taas vaikutti innovatiivisuuteen siten, että aikapaineen ollessa liian matala tai korkea, oli innovatiivisuus matalalla. Sopiva aikapaine kuitenkin näytti edistävän innovatiivisuutta. (Ohly ym. 2006.)

Kontekstuaaliset tekijät

Aikaisemmat tutkimukset ovat tarkastelleet paljon myös organisaation ilmapiirin ja johtajuuden roolia työhön liittyvän innovatiivisuuden ennustamisessa. Tutkimukset ovat käsitelleet aihetta esimerkiksi luovuuteen rohkaisevan organisaation (Amabile ym. 1996), työntekijän kokemuksen organisaation tuen (Scott ym. 1994; Zhou & George 2001) sekä organisaation joustavuuden (Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robonson & Wallace 2005) näkökulmista. Organisaation ilmapiiri ja johtajuus, jotka miellettiin kannustavina, psykologisesti voimaannuttavina ja sujuvalla kommunikaatiolla varustettuina, olivat positiivisesti yhteydessä innovatiivisuuteen (James, Choi, Ko, McNeil, Minton & Wright 2008; Martins & Terblanche 2003).

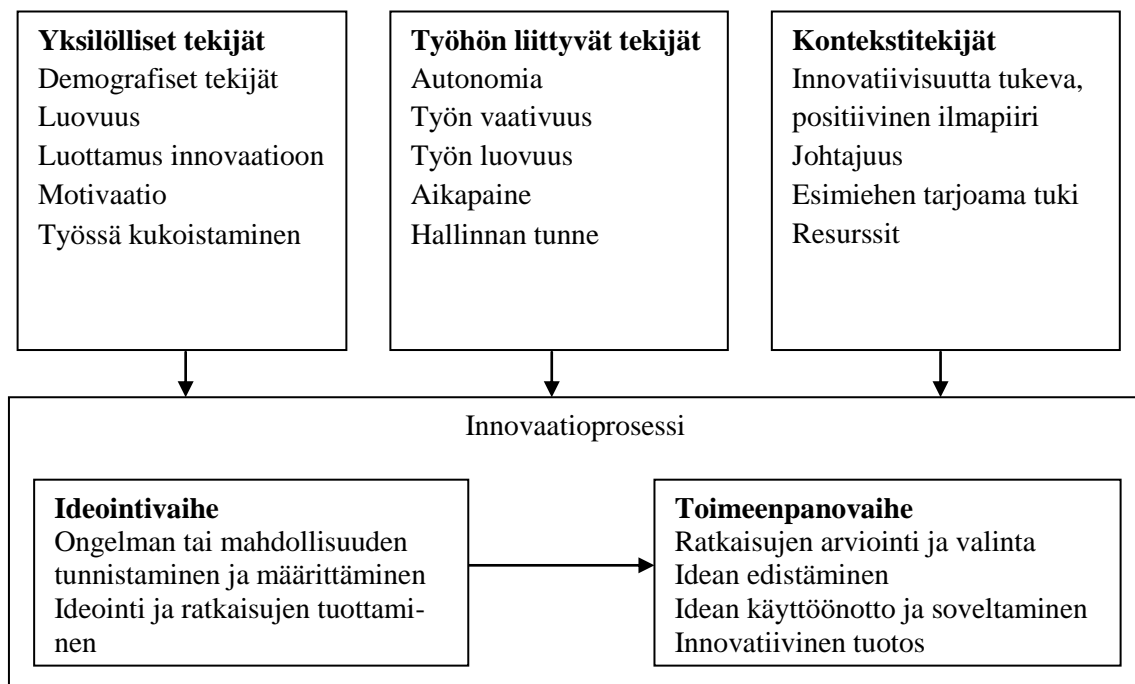
Eräissä finanssi- ja vakuutusalan työntekijöihin kohdistuneessa tutkimuksessa selvisi, että vahvempi innovaatiota tukeva ilmapiiri organisaatiossa voi edesauttaa työntekijän innovatiivista toimintaa (Yu ym. 2013). Innovatiivisuutta tukevaan ilmapiiriin liittyy vahvasti myös innovatiivisen kulttuurin luominen. Kulttuuri on sellainen ympäristö, joka houkuttelee yritykseen ihmisiä, jotka omaavat kykyjä, taitoja ja kokemusta, joita yritys tarvitsee kasvaakseen. He jakavat yrityksen arvot ja seisovat muutoksen takana. Kulttuurin täytyy olla hyvin osallistava, ihmisorientoitunut ja mahdollistaa yksilön suoriutuminen parhaalla mahdollisella tavalla. Vuorovaikutuksen tulee olla avointa, tehokasta ja jatkuvaa, ja kulttuurin täytyy tukea vaikutusmahdollisuuksia ja tasa-arvoista kohtelua. (Tewari 2011.)

Organisaation sisäinen luottamus innovatiivisuuteen ja sen hyväksyminen arvokkaana organisatorisena toimintana on myös tärkeää. Jos hyväksyntä puuttuu, innovatiivinen toiminta voi aiheuttaa hidasliikkeisyyttä, joka johtuu toimimattomista työhön liittyvistä ristiriidoista. Nämä ristiriidat saavat alkunsa työntekijöiden keskuudessa vallitsevasta epävarmuudesta, johon jännitteet innovatiivisten työntekijöiden ja vähemmän innovatiivisten työntekijöiden välillä voi johtaa. (Tierney 1997; Cheng, Lai & Wu 2010; Shih & Susanto 2011.) Innovatiiviset työntekijät tavoittelevat yksilöllisten luovien tarpeiden täyttymistä innovaation kautta (Shalley ym. 2000), kun toisaalta vähemmän innovatiiviset työntekijät voivat kokea työnsä uhatuksi kollegoidensa kehittämien tehokkaampien menetelmien vuoksi (Cheng ym. 2010).

Ympäristö ja ilmapiiri, jolle on tunnusomaista luottamus ja hyväksyntä innovatiivisuutta kohtaan, mahdollistaa työntekijöiden tuoda julki uusia ideoita tietäen, että kollegojen suhtautuminen on positiivista. Luottamus innovatiivisuuteen luo ennakkoluulottoman

ympäristön, jossa työntekijät ovat luottavaisia tuodessaan ehdotuksia ja palautetta keskusteluun (Chandler, Keller & Lyon 2000; Clegg, Unsworth, Epitropaki & Parker 2002). Innovatiivisen ilmapiirin kannalta on myös keskeistä taata tiedon ja taitojen vapaa virtaus (Janssen 2004). Tiedon jakamisen ja vuorovaikutteisen toiminnan onkin nähty parantavan yksilön innovatiivisuutta ja kykyä innovoida (Yu ym. 2013).

Monet johtajat ymmärtävät, että innovatiivisuus on avaintekijä organisaation kyvyissä selviytyä kilpailullisessa liiketoimintaympäristössä. Harvat kuitenkin ymmärtävät tai ovat valmiita tekemään muutoksia, jotka luovat ja ylläpitävät innovaatiokulttuuria. Johtajat, jotka ovat halukkaita omaksumaan osan näistä käytännöistä, saavuttavat todennäköisesti parempia tuloksia lahjakkaiden ihmisten rohkaisemisessa osallistumaan kyvyllään, ideoillaan ja ponnisteluillaan strategisiin innovaatiohankkeisiin. (Soken ym. 2014.)



Kuvio 1. Innovaatioprosessiin vaikuttavat tekijät (Muok. Hammond ym. 2011: 91, Scott ym. 1994: 583)

Hammond ym. (2011) jaottelivat innovaatioprosessiin vaikuttavat tekijät meta-analyysissään kolmeen teemaan, jotka olivat yksilölliset tekijät, työhön liittyvät tekijät sekä kontekstista riippuvat tekijät kuten johtaminen ja ulkoiset ympäristötekijät. Heidän

malliaan täydennettiin muissa tutkimuksissa esitetyllä teorialla aiheesta. Tulokset on koottu ja esitetty edellisellä sivulla kuviossa 1. Malliin lisättiin myös aikaisemmin luvussa 2.2 esitetty näkemys innovaatioprosessin pääsisällöstä.

Johtajien rooli alaistensa innovatiivisen potentiaalin valjastamisessa on äärimmäisen tärkeä. Esimiehet voivat toiminnallaan vaikuttaa suuresta määrin niin yksilöllisiin, työhön liittyviin kuin kontekstista riippuviin tekijöihin. He voivat tarjota alaisilleen tarvittavaa itsenäisyyttä ja päätöksentekovaltaa, tukea heidän luovaa ajattelu- ja ongelmanratkaisukykyään, ja kehittää työpaikan ilmapiiriä innovatiivisuutta tukevaksi. Seuraavassa luvussa syvennytäänkin innovatiivisuuden johtamiseen tarkemmin.

3. INNOVATIIVISUUTTA TUKEVA ESIMIESTYÖ

Tutkimuksissa on esitetty, että työntekijöiden innovatiivisuutta ja luovuutta edistävän ilmapiirin luomiseen tarvitaan johtajuutta (Amabile ym. 1996; Mumford ym. 1988). Johtajien on havaittu vaikuttavan merkittävästi siihen, miten heidän seuraajansa ryhtyvät saavuttamaan päämääriä. Johtajan käytös esimerkiksi tukee rakentavaa ongelmanratkaisua ja parantaa työntekijän luottamusta omiin kykyihinsä, mikä osaltaan kannustaa innovaatioihin. (Redmond ym. 1993.)

Maailmanlaajuinen *McKinsey Global Survey* –tutkimus vuodelta 2007 toi ilmi esimiesten innovatiivisten toiveiden ja niiden toteuttamisen väliltä löytyvän kuilun. Tutkimusta varten haastatelluista 722 esimiehestä 65 % koki pettymystä tai epävarmuutta kyvyistään stimuloida ja tehdä päätöksiä innovatiivisuutta koskien. Esimiehistä jopa 94 % oli sitä mieltä, että ihmiset ja organisaatiokulttuuri ovat innovatiivisuuden tärkeimpiä ajureita, joten ratkaisu ongelmaan ei luultavasti löydy vain organisatorisiin rakenteisiin tai prosesseihin keskittymällä. (Barsh, Capozzi & Davidson 2008.)

Barsh ym. (2008) esittivätkin, että keskittyminen perusasioihin ihmisten johtamisessa voi tuottaa perustan innovatiiviselle organisaatiolle. Ensimmäinen askel on sopeuttaa innovatiivisuus virallisesti ylimmän johdon strategiseen toimintasuunnitelmaan. Toiseksi, luomalla puitteet, jotka mahdollistavat aktiivisten innovaatioverkostojen ilmenemisen ja kukoistamisen, esimiehet saavat paremmin käyttöön myös olemassa olevan innovatiivisen kyvykkyyden. Lopulta he voivat ottaa selkeitä askelia työntekijöiden luottamukseen perustuvan innovaatiokulttuurin edistämiseksi. Tällaisessa kulttuurissa ihmiset ymmärtävät, että heidän ideoitaan arvostetaan ja niitä voi avoimesti ilmaista. (Barsh ym. 2008.)

Menestyksenkäs innovatiivisuus vaatii aitoa johtajuutta, ei vain hyvää johtamista. Osa johtajista näkee pääasiallisen roolinsa keskittyvän ihmisten ja resurssien ohjaamiseen ja kontrolloimiseen, jotta toivottuihin tavoitteisiin päästään. Todelliset johtajat kuitenkin sitouttavat ihmisiä eri vuorovaikutuksen ja ihmissuhteen tasolla. Nämä johtajat keskittyvät inspiroimaan työntekijöitä yhteisellä visiolla, missiolla ja arvoilla. He kannustavat tiiminsä jäseniä käyttämään kaikkia kykyjä ja voimiaan merkittävien tulosten saavuttamiseksi. (Soken ym. 2014.)

3.1. Innovatiivisuutta tukeva esimiestyö aikaisemmissa tutkimuksissa

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että esimiestyön eri muodoilla on yhteys työntekijän luovuuteen ja innovatiivisuuteen (esim. Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer 2004; Lee 2007; Zhang ym. 2010). Tutkimukset ovat antaneet näyttöä muun muassa esimiehen tarjoaman tuen positiivisista vaikutuksista (esim. Amabile 1988; Janssen 2005; Krause 2004) ja kontrolloivan esimiestyön negatiivisista vaikutuksista innovatiivisuuteen (esim. Amabile ym. 2004; Soken ym. 2014).

Laajemmin johtajuusoppien näkökulmasta katsottuna, erityisesti transformationaalisen johtajuuden positiivisesta yhteydestä innovatiivisuuteen on ollut paljon näyttöä (esim. Lee 2007; Shunlong ym. 2012). Myös eettisen ja aidon johtajuuden ja innovatiivisuuden (Yidong ym. 2013; Zhou, Ma, Cheng & Xia 2014) sekä osallistavan johtajuuden ja yksilön luovuuden (Zhang ym. 2010) väliltä on löydetty positiivisia yhteyksiä. Sitä vastoin transaktionaalisen, kontrolloivan johtajuuden on nähty vaikuttavan innovatiivisuuteen negatiivisesti (esim. Lee 2007).

Innovatiivisuuden kontekstissa tutkittuja johtamistyyplejä näyttää yhdistävän innovatiivisen toiminnan tukeminen jossakin muodossa. Esimerkiksi osallistavan johtajuuden on nähty vaikuttavan innovatiivisuuteen sille ominaisen *psykologisen voimaannuttamisen* kautta (Zhang ym. 2010). Eettinen johtaja taas auttaa moraalien ja sosiaalisen vastuun korostamisen kautta kohtaamaan innovaatioprosessissa eteen tulevat riskit, konfliktit ja eettiset ongelmakohdat (Yidong ym. 2013).

Johtajuusoppien vertailu innovatiivisuuden suhteen on vaikeaa, koska opeissa on paljon yhtäläisyyksiä ja toisaalta eroavaisuuksia, eikä yhtä johtamisoppia voida pitää toista parempana. On myös vaikea ajatella, että yksikään johtaja toteuttaisi puhtaasti vain yhtä tiettyä johtamistyyliä. Osa tutkijoista on myös väittänyt, että yksi johtamistyyli ei pystyisi tehokkaasti edistämään innovatiivisuutta, vaan yhdistelmä erilaisia johtajalle ominaisia käytökseen liittyviä toimintoja olisi parempi vaihtoehto (Rosing ym. 2011).

Johtajuuden tulee vastata innovatiivisuuden monimutkaisuuteen ja tahtiin (Ancona, Goodman, Lawrence & Tushman 2001). Rosing ym. (2011) esittivät tutkimuksessaan, että perinteisesti tutkitut johtamistyyliä ovat luonteeltaan liian laajoja, jotta niillä voitaisiin täsmällisesti edistää innovatiivisuutta. Heidän mielestään tietty johtamistyyli voi sekä edistää että vaikeuttaa innovatiivisuutta samanaikaisesti. Esimerkiksi transformationaalinen johtaja, joka välittää innostavan näkemyksensä alaisilleen voi edistää inno-

vatiivisuutta, mikäli näkemykseen sisältyy kokeilullisuuden vaaliminen. Toisaalta, jos alaiset uppoutuvat johtajan näkemykseen niin tiukasti, että he lakkaavat ajattelemasta sen ulkopuolelta, innovatiivisuus estyy. (Rosing ym. 2011.)

Kuten innovatiivisuuteen vaikuttavia tekijöitä käsittelevässä luvussa 2.3 kävi ilmi, innovatiivisuuteen vaikuttaa joukko yksilöllisiä, työhön liittyviä ja kontekstista riippuvia tekijöitä. Aikaisemmat tutkimukset esimiehen toiminnan vaikutuksista työntekijän innovatiivisuuteen ovat antaneet näyttöä sekä esimiehen toiminnan suorista vaikutuksista että vaikutuksista välillisesti näiden tekijöiden kautta.

Seuraavaksi tarkastellaan aikaisempien tutkimustulosten valossa miten esimiehen toiminnalle ominaisten piirteiden on nähty vaikuttavan innovatiivisuuteen yksilöllisten, työhön liittyvien ja kontekstista riippuvien tekijöiden kautta (ks. kuvio s. 14).

Yksilölliset tekijät: luovuus, motivaatio

Esimiehen toiminnan vaikutuksia innovatiivisuuteen on tutkittu paljon luontaisen motivaation ja luovuuden kautta. Yidong ja Xinxin (2013) lähestyivät innovatiivisuuden johtamista eettisen johtajuuden näkökulmasta. He tutkivat johtajuuden vaikutusta innovatiivisuuteen luontaisen motivaation välityksellä. Tutkimusta varten haastateltiin 302 työntekijää kahdesta kiinalaisesta yrityksestä. Toinen yrityksistä toimi teollisuuden alalla ja toinen oli tietoliikennepalveluita tarjoava yksityinen yritys. Tutkimuksen avulla löydettiin yhteys eettisen johtajuuden, yksilö- ja ryhmätason kokemusten, ja työntekijän innovatiivisen toiminnan väliltä. Tulokset osoittivat myös, että luontainen motivaatio toimi odotetusti välittäjänä näissä suhteissa. Eettisen johtajan toiminnan nähdään heijastavan hänen arvojaan, näkemyksiään ja moraalisia uskomuksiaan. (Yidong ym. 2013.) Tällaisten korkean itsetietoisuuden omaavien johtajien on havaittu pystyvän vaikuttamaan alaisten ajatteluun, motivaatioon ja käytösvalintoihin (Zhou ym. 2014).

Myös aitoa johtajuutta on tutkittu innovatiivisuuden kontekstissa saaden positiivisia tuloksia. Aitoja johtajia on luonnehdittu itsetietoisiksi ja itselleen uskollisiksi ja heidän on koettu pitävät kiinni arvoistaan ja uskomuksistaan. Aidon johtajuuden nähdään myös mahdollistavan turvallisen kiintymyssuhteen syntymisen esimiehen ja alaisen välille. Tällöin alainen kokee esimiehen tukevan ja arvostavan hänen kykyjään. (Zhou ym. 2014.) Kun organisaatiossa esiintyy tällaista johtajuutta, työntekijät ovat halukkaampia esittämään uudet ideansa, jotka poikkeavat rutiinista, ja ovat vannoutuneempia suostut-

telemaan johtajansa ja kollegansa muuttamaan nämä ideat todeksi (Janssen 2004; Yidong ym. 2013; Zhou ym. 2014).

Zhang ja Bartol (2010) tutkivat osallistavan johtajuuden vaikutusta työntekijän luovuuteen. Tutkimukseen osallistui 367 IT-alan ammattilaista. Johtajuuden todettiin vaikuttavan psykologisen voimaantumisen kautta ensin työntekijän luontaiseen motivaatioon ja luovaan prosessiin osallistumiseen, mikä taas vuorostaan vaikutti luovuuteen positiivisesti. Osallistava johtajuus nähtiin sellaisten olosuhteiden toteuttamisena, jotka mahdollistavat vallan jakamisen työntekijän kanssa määrittämällä työn merkityksellisyyden, antamalla suurempaa itsenäisyyttä päätöksentekoon, ilmaisemalla luottamusta työntekijän kykyihin, ja poistamalla suorituskykyä haittaavat tekijät. (Zhang ym. 2010.)

Myös transformationaalinen johtaja, joka linjaa alaistensa arvot omien ja organisaation arvojen kanssa, pystyy kasvattamaan alaistensa luontaista motivaatiota (Gardner & Avolio 1998). Transformationaalisen johtajuuden vaikutuksia onkin tutkittu innovatiivisuuden suhteen luultavasti eniten (esim. Tähän voi liittyä näkemys siitä, että transformationaaliset johtajat tähtäävät itsekin innovatiivisuuteen etsimällä uusia tapoja tehdä työtä, haastamalla nykyisen tilanteen ja jättämällä perinteiset normit hyväksymättä (Conger & Kanugo 1987). Tällainen johtajuus inspiroi alaisiakin kokeilemaan uusia lähestymistapoja.

Shunlong ym. (2012) käsittelivät tutkimuksessaan transformationaalisen johtajuuden, LMX-suhteen ja innovatiivisuuden yhteyksiä. Tutkimus suoritettiin Kiinassa ja sitä varten haastateltiin yritysten työntekijöitä ja korkeakouluopiskelijoita. Tulokset osoittivat, että transformationaalinen johtaminen oli positiivisesti yhteydessä työntekijän innovatiivisuuteen johtajan näkemyksen ja karisman kautta. (Shunlong ym. 2012.)

Lee (2007) on tutkinut innovatiivisuutta erityisesti R&D yrityksissä, missä innovatiivisuudella on nähty olevan suuri merkitys erityisesti tutkimus- ja kehitystyön kannalta (esim. Scott ym. 1994). Tutkimuksessa yhdistettiin näkemys moniulotteisesta johtajuudesta sekä LMX teoria ja tutkittiin näitä työntekijän innovatiivisuuden suhteen. Johtajuutta kuvattiin tässä transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden kautta. Tutkimukseen vastasi 201 singaporelaista tutkimus- ja kehitystyön ammattilaista. Tulokset osoittivat, että transformationaalisella johtajuudella oli positiivinen yhteys sekä LMX-suhteen ulottuvuuksiin sekä innovatiivisuuteen. (Lee 2007.) Nämä johtajat pystyvät parantamaan alaistensa innovatiivisuutta juuri motivaation ja älyllisen stimulaation kautta (Lee 2007: Keller 1992, Mumford, Scott, Gaddis & Strange 2002).

Työhön liittyvät tekijät: autonomia, palkitseminen

Esimies voi vaikuttaa innovatiivisuuteen myös työjärjestelyihin ja -suunnitelmiin puutumalla. Esimerkiksi eettisen johtajuuden, jolle on ominaista ihmissuuntautuneisuus, puolueettomien työn ominaisuuksien jalostaminen työn merkityksellisyyden ja autonomian kautta, sekä kaksisuuntainen viestintä, jota luottamus, avoimuus ja vilpittömyys kuvastavat, on havaittu vaikuttavan innovatiivisuuteen positiivisesti. Eettistä johtamistyyliä kuvastavat lisäksi selkeät suorituskyvyn mittarit ja niitä vastaavat palkkiot tai rangaistukset, jotka auttavat vahvistamaan eettisiä sääntöjä organisaatiossa. (Yidong ym. 2013.)

Myös työn autonomian on koettu edistävän innovatiivisuutta merkittävästi (esim. Bysted 2013). Sen on nähty tarjoavan työntekijöille tarvittavaa vapautta ja valtuutusta innovatiivisuuden ilmenemiseksi (Alpkan ym 2010; Ramamoorthy ym. 2005). Krause (2004) on käsitellyt tutkimuksessaan juuri esimiehen vaikutukseen perustuvan toiminnan vaikutusta työntekijän innovatiivisuuteen. Tällaisena toimintana nähtiin samaistuminen, ammattitaito, vapauden ja autonomian myöntäminen, tuki innovatiivisuudelle sekä päätöksentekoprosessin avoimuus. Tutkimukseen vastasi 399 saksalaista keskitason esimiestä eri toimialoilta. Tulokseksi saatiin, että esimiehen toiminnassa vapauden ja autonomian myöntäminen sekä ammattitaidon käyttäminen vaikuttivat innovatiivisuuteen kaikkein positiivisimmin. (Krause 2004.)

Kontekstuaaliset tekijät: johtajuus, tuki innovatiivisuudelle

Kontekstista eli yhteydestä riippuvia, innovatiivisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat kokemukset työpaikan ilmapiirin ja esimiehen tuesta innovatiivisuudelle. Soken ja Barnes (2014) ehdottivat tutkimuksessaan, miten esimies voi toiminnallaan rakentaa ja ylläpitää innovaatiokulttuuria. Selkeästi kommunikoitu päämäärä, kyky hyväksyä ja hyödyntää epäonnistumista sekä ideointiprosessin muokkaaminen helposti lähestyttäväksi, ovat innovaatiokulttuuria tukevia toimintoja. Myös esimerkiksi johtaminen, riskinotto, innovatiivisuuden mittaaminen ja siitä palkitseminen sekä rajojen rikkominen nähtiin innovatiivisuutta lisäävinä tekijöinä. Sitä vastoin, innovatiivisuudesta teki epätodennäköisempää ja vähemmän menestyksekkästä esimiehen toiminta, joka aiheutti pelkoa, keskittymiskyvyttömyyttä, resurssien vähäisyyttä ja kyvyttömyyttä keskustella organisaation innovaatiostrategiasta. Organisaation ilmapiiriä, jossa luovaa tai innovatiivista kulttuuria ei ole tai se on menetetty, kuvastaakin yleensä pelko ja rankaiseminen, kontrollin puute sekä joustavuuden ja avoimuuden puute. (Soken ym. 2014.)

Onne Janssen (2005) tutki työntekijän kokeman vaikutusvallan ja esimiehen tuen yhteisvaikutusta työntekijän innovatiivisuuteen. Tutkimus toteutettiin hollantilaisessa energia-alan yrityksessä ja siihen vastasi 170 työntekijää. Tulokset osoittivat, että esimiehen tuki toimi välittäjänä koetun vaikutusvallan ja työntekijän innovatiivisuuden välillä. Tulokset tukivat hypoteesia siitä, että kun työntekijä kokee esimiehen tukevan innovatiivista toimintaa, työntekijät rohkaistuvat käyttämään vaikutusvaltaansa toteuttaa innovatiivisuutta työpaikalla. Sitä vastoin, kun esimiehen tukea ei koettu, työntekijöiden innovatiivinen toiminta estyi. (Janssen 2005.)

Esimiehen tarjoaman tuen vaikutuksista innovatiivisuuteen on saatu ristiriitaistakin tietoa. Esimiehen antamaa tukea mitattiin eräässä tutkimuksessa selvittämällä missä määrin esimies rohkaisee työntekijää osallistumaan, pitää työntekijät tietoisina asioista ja palkitsee hyvästä suorituksesta. Tutkimus suoritettiin Saksassa, teknologia-alan yrityksessä ja siihen osallistui 278 työntekijäasemassa toimivaa henkilöä. Esimieheltä saatu tuki ei tulosten perusteella vaikuttanut työntekijän luovuuteen tai innovatiivisuuteen. Henkilökohtaisen aloitteellisuuden selittäjänä se oli kuitenkin merkittävä. (Ohly ym. 2006.)

Odoardi, Montani, Boudrias ja Battistelli (2014) esittelivät ja testasivat tutkimuksessaan teoreettista mallia, joka yhdisti yksilön käsitykset osallistavasta johtajuudesta ja johtamisen käytänteistä yksilön innovatiivisuuteen. Välittävinä tekijöinä mallissa toimivat käsitykset tiimin tuesta innovatiivisuudelle sekä psykologinen voimaannuttaminen. Tutkimusta varten haastateltiin 394 työntekijää viidestä eri italialaisesta yrityksestä ja sen tuloksista havaittiin, että osallistavalla johtajuudella, tiimityöllä ja tiedon jakamisella oli positiivinen yhteys käsityksiin tiimin tuesta innovatiivisuudelle. Tämän yhteyden taas nähtiin edistävän psykologista voimaannuttamista, jolla oli positiivinen yhteys innovatiiviseen suoriutumiseen. (Odoardi ym. 2014.)

Scott & Bruce (1994) näkivät, että yksilön innovatiivisuus on seurausta neljästä toisistaan vaikuttavasta osasta. He testasivat mallia, jossa johtajuus, työryhmä ja yksilön ominaisuudet vaikuttivat innovatiivisuuteen, joko suoraan tai välillisesti innovatiivisuutta tukevan ilmapiirin välityksellä. He haastattelivat R&D yrityksessä työskenteleviä insinöörejä, tutkijoita ja teknikkoja. Johtajuutta kuvasti heidän tutkimuksessaan esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus sekä esimiehen odotukset alaisen innovatiivisuudesta. Tutkimuksella löydettiin yhteys innovatiivisuuteen johtajuuden, innovatiivisuuden saaman tuen, johtajan odotusten, alaisen uratason ja systemaattisen ongelmanratkaisukyvyn kautta. (Scott ym. 1994.)

Johtamisen ja innovatiivisuuden suhdetta käsittelevien tutkimusten yhteydessä on nousut ilmi myös teoria ambidekstrisyudesta (suom. molempikäisyys) (Rosing ym. 2011, Zacher & Wilden 2014). Tämän teorian mukaan johtajien täytyy osoittaa taitonsa kahdentyyppisen käyttäytymisen yhdistämisessä tehostakseen alaistensa innovatiivisuutta. *Avaava käytös* (exploration) käsittää toimintoja, jotka stimuloivat työntekijän tutkivuutta, kuten rohkaiseminen vaihtoehtoihin työtapoihin ja itsenäiseen ajatteluun. *Sulkeva käytös* (exploitation) taas sisältää toimintoja, jotka helpottavat ideoiden hyödyntämistä, kuten rutiinien luominen ja saavutusten seuraaminen (Rosing ym. 2011).

Ambidekstrisyysteorian ydinoletuksena on, että johtajan avaavan ja sulkevan käytöksen keskinäinen vaikutus ennustaa työntekijän innovatiivista suoritusta. Innovatiivinen suoritus on korkeimmillaan silloin, kun sekä esimiehen avaava, että sulkeva käytös on suurta. Esimiehet, jotka näyttävät enemmän sulkevaa käytöstä, helpottavat todennäköisemmin prosessia, jossa työntekijä muuttaa luovat ideansa innovatiivisiksi tuotteiksi tai palveluiksi. Ideoiden taas nähdään heräävän alun perin esimiehen avaavasta käytöksestä. (Zacher ym. 2014.)

Teoriaan liittyvä toinen oletus on, että työntekijän innovatiivisen suorituksen pitäisi olla huonompi silloin, kun johtajat ryhtyvät ainoastaan toiseen toimintaan; korkeaan avaavaan tai korkeaan sulkevaan käytökseen. Korkean avaavan ja matalan sulkevan toiminnan yhdistelmän ei pitäisi johtaa korkeaan innovatiiviseen toimintaan, koska esimiehet eivät tällöin rohkaise työntekijöitä toteuttamaan luovia ideoitaan. Myöskään matalan avaavan ja korkean sulkevan toiminnan ei pitäisi parantaa innovatiivista toimintaa, koska työntekijät, joita esimies ei motivoi luoviin ideoihin alun alkaen, eivät oletettavasti hyödy sulkevasta toiminnasta. (Zacher ym. 2014.)

Zacher ym. (2014) tutkivat ambidekstrisen johtajuuden suhdetta innovatiivisuuteen päiväkirjatutkimuksella, jolla kerättiin tietoa 113 eri alojen työntekijöiltä viiden päivän ajan. Tulokset osoittivat, että ambidekstrinen johtajuus ennakoii työntekijöiden päivittäistä itse-raportoitua innovatiivisuutta. Innovatiivisuus oli korkeimmillaan silloin, kun sekä esimiehen avaava että sulkeva käytös olivat korkeita. Tutkimuksesta selvisi myös, että avaavalla toiminnalla oli positiivinen vaikutus innovatiivisuuteen myös itsenäisesti ilman sulkevaa toimintaa. (Zacher ym. 2014.) Johtajat ympäri maailmaa ovat olleet sitä mieltä, että ennakoiva johtaminen on suuri tekijä innovatiivisuutta tukevan ja edistävän, avoimen organisaatiokulttuurin vaalimisen menestyksessä tai epäonnistumisessa (Soken ym. 2014.)

Yhteenveto innovatiivisuutta tukevasta esimiehen toiminnasta

Erilaisilla johtamistyyleillä on nähty olevan positiivinen vaikutus työntekijän innovatiivisuuteen. Eettisellä johtajuudella, aidolla johtajuudella ja transformationalisella johtajuudella on tutkimuksissa havaittu olevan suora yhteys innovatiivisuuteen. Tällaisia johtajia on luonnehdittu itsetietoisiksi ja itselleen uskollisiksi. He pitävät kiinni arvoistaan ja uskomuksistaan, jotka heijastuvat myös hänen toimintaansa esimiehenä. (Yidong ym. 2013, Zhou ym. 2014.) Lisäksi osallistavan johtajuuden, jonka tärkeimpänä piirteenä voidaan pitää työntekijöiden osallistamista ja valtuuttamista, on todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijän luontaiseen motivaatioon, ja sitä kautta luovuuteen ja innovatiivisuuteen (Zhang ym. 2010, Odoardi ym. 2014).

Myös esimiehen tarjoamalla tuella (Janssen 2005) ja esimiehen ja alaisen välisellä vuorovaikutussuhteella (Graen & Scandura 1987) on nähty olevan merkittäväkin vaikutus innovatiiviseen toimintaan. Kun työntekijät kokevat esimiehen tukevan innovatiivista toimintaa, he rohkaistuvat itsekin käyttämään vaikutusvaltaansa toteuttaa innovatiivisuutta työpaikalla (Janssen 2005). Tärkeässä roolissa on myös vuorovaikutussuhde, jolle on ominaista luottamus, molemminpuolinen mieltymys ja arvostus. Tällaisessa suhteessa alaiselle sallitaan enemmän itsenäisyyttä sekä päätöksentekovapautta, mikä ohjaa työntekijöitä innovatiivisempaan toimintaan (Janssen 2004; Yidong ym. 2013; Zhou ym. 2014).

Innovatiivisuutta tukevan esimiestyön erityispiirteinä voidaan mainita ainakin vapauden ja autonomian myöntäminen sekä ammattitaidon käyttäminen (Krause 2004). Lisäksi moniulotteisen johtajuuden näkemystä siitä, että esimiesten tulisi ryhtyä vastakkaisiin, mutta täydentäviin toimiin helpottaakseen työntekijöiden innovatiivisuutta. Tällaisia toimintoja ovat työntekijän tutkivuutta stimuloivat toimet, kuten rohkaiseminen uusiin työtapoihin ja itsenäiseen ajatteluun, sekä ideoiden hyödyntämistä helpottavat toimet, kuten rutiinien luominen ja saavutusten seuraaminen. (Rosing ym. 2011.)

Käsillä olevassa tutkimuksessa esimiehen toimintaa tarkastellaan valmentavan esimiehsyyden teoriaan pohjautuen. Siinä keskeistä on esimiehen antama ohjaus, innostaminen ja tuki sekä yksilöiden että ryhmien suoriutumiseen, osaamisen kehittämiseen, itseohjautuvuuteen ja osallistumiseen (Ellinger, Hamlin & Beattie 2008). Näissä piirteissä voidaan havaita hyvin paljon samankaltaisuutta edellä esitettyihin johtamistyyliin liitettyjen ominaisuuksien kanssa.

3.2. Valmentava johtajuus

Tieteellisessä kirjallisuudessa esitetään, että valmentavan johtajuuden käsitteellistäminen on muuttunut ajan kuluessa (Evered & Selman 1989, Ellinger & Boström 1999). Ensimmäisen kerran ”managerial coaching” esiintyi liike-elämän kirjallisuudessa 1950-luvulla, jolloin sen nähtiin tarkoittavan työntekijöiden valmentamista mestarioppipoika-tyyppisen vuorovaikutussuhteen muodossa. Seuraavan vuosikymmenen ajan kirjallisuus keskittyikin työntekijän kykyjen kehittämiseen apuväline- ja tehtävänäkökulmasta (Evered ym. 1989). Tämän jälkeen ”coachingista” on puhuttu monilla tieteenaloilla kuten koulutuksen, sosiologian ja yritysjohton aloilla. (Batson & Yoder 2012.)

Näkemykset coachingin merkityksestä vaihtelevat tieteellisessä kirjallisuudessa paljon ja sanalle on annettu useampia erilaisia merkityksiä. Coachingia on käsitelty esimerkiksi organisaation oppimis- ja kehittämistoimena, joka tulisi nähdä osana suorituksen johtamisen laajempaa prosessia. Tällaisiin kehittämistoimiin katsotaan kuuluvaksi myös mentorointi, johon coaching tässä yhteydessä useinkin sekoitetaan. Näkemyksen puutteena on, että valmentava osapuoli eli niin sanottu ”coach” on suhteessa riippumaton, eikä coaching-suhdetta siksi voida rinnastaa esimerkiksi linjajohdon ja alaisten väliseen valtasuhteeseen. (Jones, Woods ja Guillaume 2016.) Tätä tutkimusta varten oltiin kiinnostuneita ainoastaan valmentavaan esimiehisyyteen liittyvistä käsityksistä, jotka viittaavat yksiselitteisesti johtajan ja alaisten väliseen erityissuhteeseen (Viitala 2004).

Toisen näkemyksen mukaan esimiehen toiminta ei ole suoranaisesti ihmisten kehittämistä, vaan heidän varustamistaan työkaluilla ja opeilla, joilla he voivat kehittää itse itsensä (Evered ym. 1989, Peterson & Hicks 1995). Kampa-Kokesch ja Anderson (2001) taas väittivät, että coaching on palautteellisen väliintulon muoto, joka on suunniteltu kohentamaan työntekijän ammatillisia taitoja, sosiaalista tietoisuutta ja henkilökohtaista tehokkuutta systemaattisesti. Lussier ja Achua (2007) kuvailivat coachingia prosessiksi, jossa tarjotaan motivoivaa palautetta suorituskyvyn ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi, kun taas Peterson (1996) näki sen prosessina, jossa työntekijöille tarjotaan kehittymiseen ja tehokkaampaan toimintaan tarvittavia työkaluja, tietoa ja mahdollisuuksia.

Useat tutkijat painottavat käsitystä valmentavasta johtajuudesta, jolla viitataan esimiehen kykyihin kehittää alaisten kyvykkyyttä ja maksimoida suorituskyyky tehokkaiden viestiyhteyksien kautta (Kroth 2007, Mujtaba 2007, Stone 1999). Osa tutkijoista näkee valmentavan johtajuuden toimintona, jolla on tarkoin määrätty seuraus. Esimerkiksi

Hall, Otazo & Hollenbeck (1999) väittävät, että valmentava johtaja kommunikoi työntekijän kanssa siinä tarkoituksessa, että suoriutuminen tai toiminta työssä kehittyy. Toiset taas ymmärtävät valmentavan johtajuuden prosessina, jolla on laajamittaisempia seurauksia. Mujtaban (2007) näkemyksen mukaan coaching on jatkuva prosessi, jossa keskustelulliset myötä- ja vuorovaikutukset tähtäävät valmennettavan täyden potentiaalinsa avautumisen ja ymmärtämisen tukemiseen yksi tehtävä kerrallaan ja sopivassa tahdissa.

Valmentava johtajuus eli coaching on jatkuva, kasvotusten käytävä työntekijän käyttökseen vaikuttava prosessi. Tavoitteena on esimiehen ja työntekijän yhteistyöllä saavutettu parempi tietämys, kehittyneet taidot työvastuiden kantamiseen, vahvempi ja positiivisempi työsuhte sekä mahdollisuudet henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kasvuun. (Yoder 1995.) Koska valmentava esimies pyrkii muiden esimiesten tavoin parantamaan organisaation tuloksellisuutta vaikuttamalla työntekijöiden käyttäytymiseen, voidaan esimiestyön *valmentavuutta* pitää jopa eräänlaisena johtajuuden perusorientaationa (Gilley, Gilley & Kouider 2010). Linjaesimiehet, jotka ryhtyvät aktiivisesti coaching-toimintoihin, keskittyvät pääosin taitojen, pätevyyden ja suorituskyvyn parantamiseen (Beattie, Kim, Hagen, Egan, Ellinger & Hamlin 2014).

3.2.1. Valmentavan johtajuuden erityispiirteet

Yksimielisyyteen valmentavan johtajuuden ydinominaisuuksista on päästy jollakin tasolla. Seuraavanlaisen johtajalle ominaisen käyttäytymisen on nähty liittyvän suoraan valmentavaan johtajuuteen: henkilökohtaisen pätevyyden tunnustaminen, selkeiden tavoitteiden omaaminen, kyky ottaa vastaan palautetta ja kehityksellistä tukea ylemmältä johdolta sekä mahdollisuudet kasvuun ja parannuksiin. (Batson ym. 2012.)

Valmentavaa johtajuutta helpottavina ominaisuuksina pidetään vastavuoroisen luottamuksen ja kunnioituksen värittämän vuorovaikutussuhteen luomista, selkeiden suorituskyvyn odotusten asettamista, palautteen tarjoamista ja pyytämistä, tavoitteiden asettamista sekä valmennuksen ja resurssien tarjoamista. Voimaannuttavia ominaisuuksia taas ovat roolimallina toimiminen, tekojen positiivisen vastuun edistäminen, esteiden poistaminen sekä näkökulmien haastaminen. (Batson ym. 2012.)

Suurin osa kirjallisuudesta väittää, että tehokkaat valmentajat omaavat korkealle kehittyneet ihmissuhdetaidot, jotka mahdollistavat kannustavan työsuhteen luomisen, mikä kasvattaa innostusta ja sitoutumista suorituskyvyn kehittämiseen (Kroth 2007; Moss &

Sanchez 2004). Krothin (2007) mukaan coaching perustuu ihmissuhdetaitoihin, joita kuvastaa hyvät kysely-, kuuntelu- ja palautteenantotekniikat. Tällaisia ihmissuhdetaitoja ovat esimerkiksi esimiehen tai valmentajan taito motivoida muita, kyky helpottaa työntekijän kasvua ja kehitystä, kyky kommunikoida asiaankuuluvalla tavalla ja kyky arvioida (Gilley ym. 2010).

Valmentavaa johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa korostetaan vuorovaikutussuhdetta esimiehen ja alaisen välillä. Teoriat esimies-alaissuhteesta (LMX-teoria) liittyvätkin hyvin läheisesti valmentavaan johtajuuteen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijän menestystä merkittävästi edistävä tekijä on juuri työntekijän suhde esimieheen. Tukea antava työsuhte voi kasvattaa innostusta ja sitoutumista jatkuvaan suorituskyvyn kehittämiseen (Moss ym. 2004).

Beattie ym. (2014) ovat luoneet viitekehyksen, jonka mukaan coaching-suhteen tehokkuuteen liittyy neljä tekijää: oppimistyyli, jaetut arvot, asiaankuuluva johtamis- ja oppimiskäyttäytyminen sekä toisiaan täydentävät luonteenpiirteet. Valmentavaan johtamiskäyttäytymiseen on katsottu sisältyvän aidon palautteen antaminen, tuen ja rohkaisun kautta välittämisen osoittaminen, lähestyttävyyden ja saavutettavuuden ilmaiseminen sekä kommunikaatio, jossa yhdistyvät aktiivinen kuunteleminen ja heijastava kysyminen (Ellinger ym. 1999, Yoder 1995, Kowalski & Casper 2007, Ellinger ym. 2008). Kuviossa 2 on esitetty valmentavan esimiehen piirteet kootusti teoriassa ja kyselylomakkeessa esiintyviä teemoja mukaillen.

Valmentava johtaja

- Edistää yhteistyötä
- Tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä
- Kehittää yksikön toimintaa
- Tukee innovatiivisia ideoita, kokeiluja ja luovia prosesseja
- Huolehtii alaisten osaamisesta
- Keskustelee työsuorituksista
- Antaa kannustavaa palautetta
- Ymmärtää työn ongelmat ja tarpeet

Kuvio 2. Valmentavan johtajan erityispiirteet

3.2.2. Valmentavan johtajuuden vaikutuksia

Kokemukset valmentavan johtajuuden vaikutuksista ovat erilaiset työntekijän, esimiehen ja organisaation näkökulmasta. Työntekijä saattaa kokea esimerkiksi kasvua, luottamusta omiin kykyihin, voimaantumista ja tyytyväisyyttä työhön (Batson ym. 2012). Lisäksi työntekijöiden on todettu kokevan korkeampitasoista itseluottamusta ja itsetuntoa, suurempaa merkityksellisyyttä, kunnioitusta, rohkeutta ja tavoitteiden saavuttamista, taitojen, tulosten, tunnustusten, päätöksentekoon osallistumisen ja luovuuden parantamista (Hudson 1999; Hunt & Weintraub 2002; Stone 1999). Esimies taas voi opittujen kehittämistaitojen mukana saadun delegointikyvyn ansiosta puntaroida työn prioriteetteja paremmin ja kasvattaa koko yksikön tehokkuutta (Peterson ym. 1995; Kowalski ym. 2007). Lisäksi myötätunnon ja positiivisen suhtautumisen on todettu neurotieteessä vaikuttavan suojaavasti. Johtajuuden vaatimusten aiheuttaman kroonisen stressin vaikutukset voivat tutkijoiden mukaan vähentyä valmentavien esimiesten keskuudessa. (Boyatzis, Smith & Blaize 2006.)

Organisaatiot taas hyötyvät parantuneesta viestinnästä, luovuudesta, esimiesalaisuudesta ja työntekijän suorituskyvystä, jotka edistävät organisaation vaikuttavuutta, tehokkuutta ja suorituskykyä. Organisaation näkökulmasta pääasiallisia vaikutuksia ovat kehittynyt kyky saavuttaa tavoitteita, laadullisesti paremmat tuotokset ja yrityksen kasvanut maine suositeltavana työpaikkana (Batson ym. 2012). Näkemysten mukaan yksilölliset hyödyt punoutuvat aina yhteen organisaation hyötyjen kanssa, eikä niitä voida erottaa toisistaan. Tämä tarkoittaa, että yksilön suorituskyvyn kasvaessa, myös organisaatio hyötyy. Pohjimmiltaan valmentava johtajuus tehostaakin sekä yksilön että organisaation suorituskykyä. (Hunt ym. 2002.)

Mahdollisia seurauksia onnistuneesta coaching-prosessista ovat Beattien ym. (2014) mukaan parantunut kommunikaatio ja tiimityö, vähentynyt stressi, perehdyttämisen onnistuminen, hyvä ihmisten johtaminen, ja lopulta, parempi suorituskyky yksilö-, tiimi- ja organisaatotasolla. Myös työtyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden parantuminen on noussut tutkimuksissa esiin. (Beattie ym. 2014.) Erityisesti sairaanhoitajiin kohdistuneissa tutkimuksissa on todettu, että työntekijöiden urakehitykselle tarjottu tuki on olennaista sekä sairaanhoitajien työtyytyväisyyden että pysyvyyden kannalta (esim. Coomber & Barribal 2006; Hall 2007).

Vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä on tärkeässä roolissa valmentavan johtajuuden kannalta ja sillä on havaittu olevan merkittäviä vaikutuksia yksilön toimintaan.

Esimiehen ja alaisen välinen suhde voi ajan myötä kehittyä korkeatasoiseksi vuorovai-
kutussuhteeksi, jolle on luonteenomaista luottamus, molemminpuolinen mieltymys sekä
arvostus. Tällaisessa suhteessa alaiselle sallitaan enemmän itsenäisyyttä ja päätöksente-
kovapautta. Näiden vapauksien taas on nähty olevan olennaisia tekijöitä muun muassa
tutkimuksen kohteena olevan työntekijän innovatiivisuuden kannalta (mm. Janssen
2004; Yidong ym. 2013; Zhou ym. 2014). Myös LMX-teoreetikot ovat väittäneet, että
esimiehen ja alaisen välisen suhteen laatu on yhteydessä innovatiivisuuteen (Graen ym.
1987; Lee 2007; Scott ym. 1994; Shunlong ym. 2012). Esimerkiksi Shunlongin ym.
(2012) tutkimuksessa esimies-alaissuhde oli osallistumisen ja kunnioituksen kautta po-
siitiivisessa yhteydessä innovatiivisuuteen ja toimi välittäjänä transformationaalisen joh-
tajuuden ja innovatiivisuuden välillä..

Valmentava esimiestyö on nähty keinona tehostaa oppimista ja auttaa työntekijöitä ke-
hittymään rajallisesta tai hyvästä suorituksesta erinomaiseen tai jopa huippusuorituk-
seen (Ellinger ym. 1999; Ellinger ym. 2008; Evered ym. 1989). Schneier, MacCoy ja
Burchman (1988) väittivät, että johtajat, jotka valmentavat, ohjaavat, neuvovat ja kou-
luttavat alaisiaan voivat myös kohentaa heidän taitojaan ja motivaatiotaan etsiä uusia
mahdollisuuksia ja pyrkiä uusiin tapoihin ratkaista ongelmia. Tästä syystä pidetään to-
dennäköisenä myös, että valmentavalla johtajuudella on vaikutuksia työntekijän luovuus-
teen ja innovatiivisuuteen työpaikalla.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODOLOGIA

Tässä luvussa siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen empiiristä osaa. Luvun alussa esitellään kvantitatiivisen tutkimuksen yleispiirteitä ja tutustutaan tarkemmin tutkimuksessa käytettyyn aineistoon ja HERMES -hankkeeseen, johon aineisto alun perin kerättiin. Neljännessä luvussa esitetään myös tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat, ja perustellaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Tutkimuksen analyysimenetelmät esitellään luvun lopussa.

4.1. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus

Kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista aineiston määrällinen, numeerinen mittaaminen. Kvantitatiivisen tutkimusotteen avulla selvitetäänkin usein lukumääriin tai prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Päätelmät tehdään tilastolliseen analysointiin perustuen ja tulokset havainnollistetaan usein taulukoiden ja kuvioiden muodossa. Määrällinen tutkimusote soveltuu parhaiten tutkimuksiin, joissa halutaan numeraalisesti kuvata jotakin asiaa yleisesti tai siinä tapahtuvia muutoksia. Myös asioiden välisiä riippuvuuksia voidaan tutkia määrällisesti. (Heikkilä 2014: 15; Vilka 2015: 43.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä ovat muun muassa aiemmat teoriat ja näistä tehdyt johtopäätökset, havaintoaineisto, joka soveltuu määrälliseen mittaamiseen, sekä päätelmien teko tilastolliseen analysointiin perustuen. Lisäksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää myös hypoteeseja. Hypoteesit ovat perusteltuja ennakkoletuksia asetettujen ongelmien ratkaisuihin ja ne ilmoitetaan usein väitteiden muodossa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 136, 154.) Käsillä olevan tutkimuksen kuvailevan luonteen vuoksi hypoteesien esittämistä ei nähty tässä tapauksessa mielekkäänä.

Tutkimus on luonteeltaan kuvaileva kokeellinen tutkimus, jolla mitataan esimiehen toiminnan suhdetta työntekijän koettuun innovatiivisuuteen. Kuvaileva tutkimus pyrkii kartoittamaan nykytilannetta ja kuvailemaan ilmiöön liittyviä tapahtumia, uskomuksia ja prosesseja. Koska tutkijan vahvana oletuksena kuitenkin on, että esimiehen toiminta toimii selittäjänä innovatiivisuuden vaihtelua koskien, on tutkimus osaltaan myös selittämään pyrkivä. Selittävän tutkimuksen tarkoituksena on usein etsiä selitystä tilanteelle kausaalisten suhteiden muodossa (Hirsjärvi ym. 2007: 134). Laadulliseen tutkimukseen verrattuna määrällisen aineiston keruu on strukturoidumpaa ja yleisin aineistonkeruumenetelmä on standardoitu survey-tutkimus.

4.2. Tutkimusaineisto

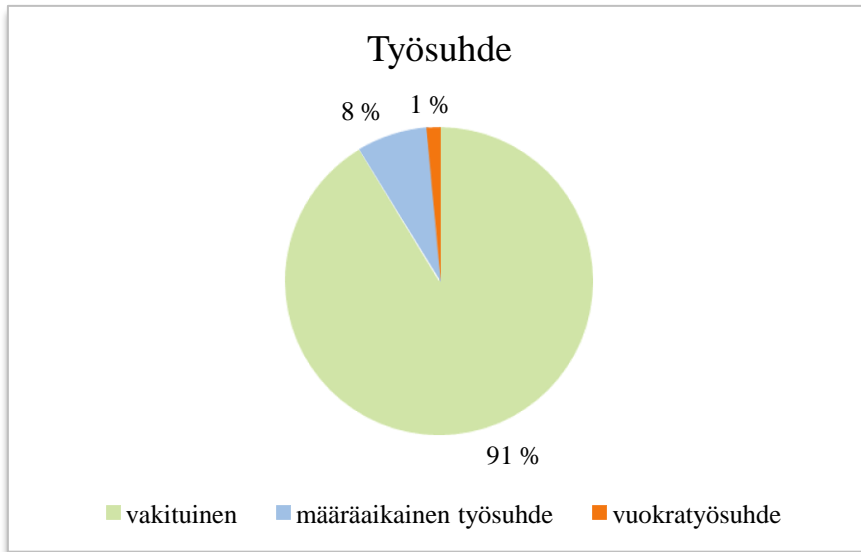
Tutkimuksessa hyödynnettiin valmista aineistoa, joka kerättiin vuosina 2015-2017 osana laajempaa HERMES-tutkimushanketta. Henkilöstökyselyllä kartoitettiin tuolloin henkilöstöjohtamisen tilaa 100 suomalaisessa pk-yrityksessä. Kohdeyritykset rekrytoitiin ympäri Suomea pääasiassa suoran yhteydenotoin. Henkilöstömäärältään nämä yritykset olivat 20–250 työntekijää työllistäviä ja ne hajaantuivat ympäri Suomea Helsingistä Kittilään.

Yrityksissä toteutettiin survey-tutkimuksena koko henkilöstöä koskeva työpaikkakysely. Kyselyaineisto kerättiin pääsääntöisesti sähköisellä kyselylomakkeella, mutta tarvittaessa myös paperilomakkein. Sadan yrityksen aineistossa oli 4500 vastaajaa, joista 676 oli esimiestä ja 3824 alaisroolissa. (Viitala ym. 2016.) Vastauksista jouduttiin kuitenkin karsimaan osa pois vastausten puutteellisuuden tai virheellisuuden vuoksi. Lopullisessa aineistossa oli vastaukset kaikkiaan 4418 henkilöltä 88:ta eri pk-yrityksestä.

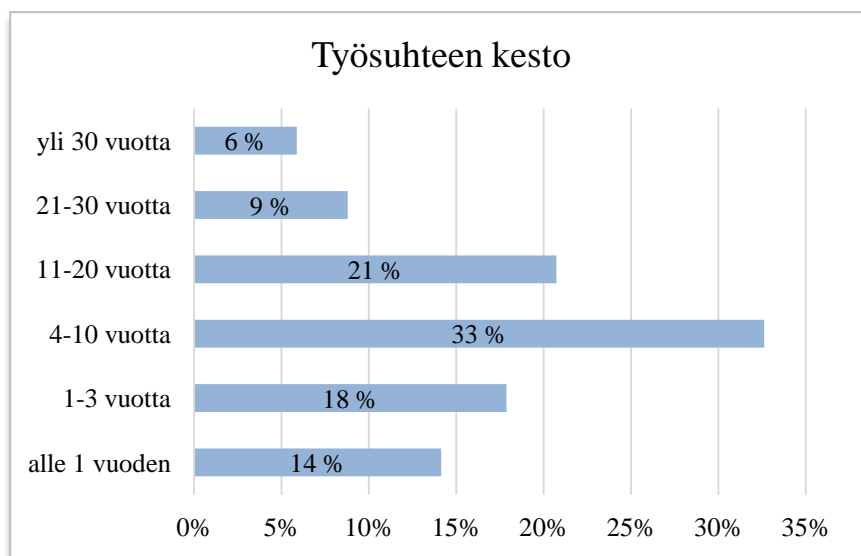
Taustatietoja vastaajista

Vastanneista 69 % (N=2978) oli miehiä ja 31 % (N=1352) oli naisia. Miesten osuus vastaajista oli täten jonkin verran suurempi kuin naisten. Vastaajien ikää ei tutkimuskyselyssä kysytty suoraan, vaan heitä pyydettiin valitsemaan aikaväli, johon heidän syntymävuotensa sijoittui. Keski-ikää ei näin ollen voitu laskea, mutta suurin osa vastaajista, 25 %, (N=1110) kuului aikavälillä 1961-1970 syntyneisiin.

Työpaikkakyselyssä tiedusteltiin myös, oliko vastaajan työsuhde laadultaan vakituinen, määräaikainen vai vuokratyösuhde, ja kuinka pitkään hän oli työskennellyt nykyisen työnantajansa palveluksessa. Kyselyyn vastanneista jopa 91 % työskenteli vakituisessa työsuhhteessa, 8 %:lla työsuhde oli määräaikainen, ja vain 1 % vastanneista työskenteli vuokratyösuhhteessa. Työsuhteen kesto oli suurimmalla osalla vastanneista (32 %) 4-10 vuotta. Alle vuoden nykyisen työnantajan alaisena työskennelleitä oli 14 %, 1-3 vuotta työskennelleitä 18 %, 11-20 vuotta työskennelleitä 21 %, 21-30 vuotta työskennelleitä 9 % ja yli 30 vuotta saman työnantajan palveluksessa työskennelleitä 6 %. Kuviossa 3 on esitetty jakauma työsuhteen muotojen välillä, ja kuviossa 4 nykyisen työnantajan palveluksessa vietettyjä vuosia.



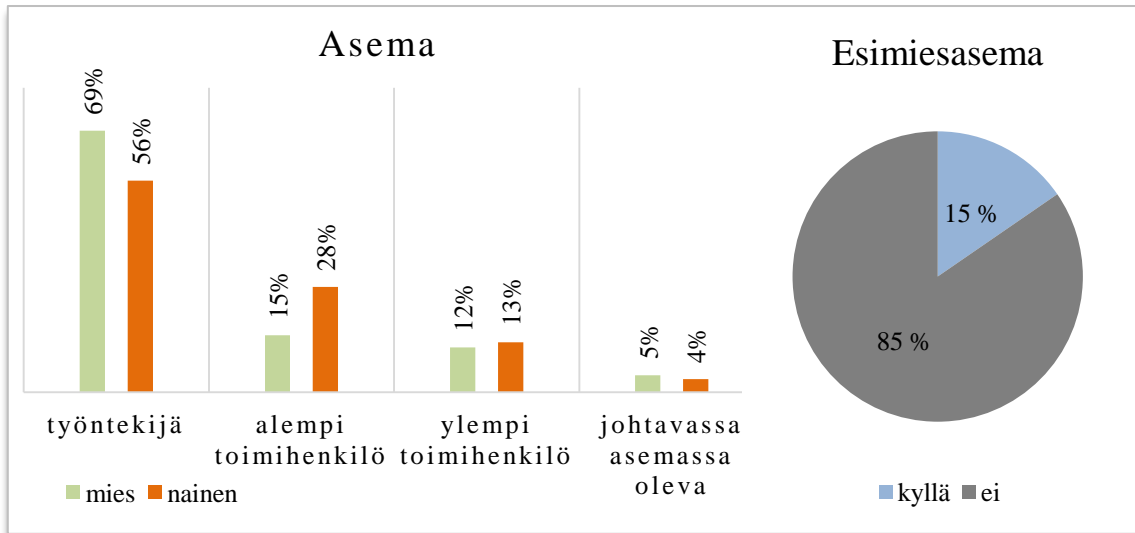
Kuvio 4. Työsuhteen muoto



Kuvio 3. Nykyisen työnantajasuhteen kesto

Tutkimukseen vastanneista selvästi suurin osa (65 %) toimi työpaikallaan työntekijä-asemassa. Alemman toimihenkilön asemassa toimi vastaajista 19 % ja sitä vastoin ylemmän toimihenkilön asemassa 12 %. Johtavassa asemassa toimivia oli vastaajista 4 %. Esimiesasemassa toimimista tiedusteltiin kyselyssä vielä erillisellä kysymyksellä. Vastanneista 15 % toimi työpaikallaan esimiesasemassa.

Sukupuolten välinen ero näkyi vastauksissa myös. Miehistä selvästi suurin osa (69 %) työskenteli työntekijäasemassa, kun naisista vastaava osuus oli vain hieman yli puolet (56 %). Naiset toimivat miehiä useammin toimihenkilöasemassa, kun taas johto- ja esimiestehtävät olivat miesten keskuudessa hieman suuremmassa roolissa. Asemaa työyhteisössä on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5. Asema työyhteisössä

Taulukossa 2 on esitetty vielä toimialajakauma vastaajien keskuudessa. Suurin osa (44 %) työpaikkakyselyyn vastanneista työskenteli teollisuuden alan yrityksissä. Myös kaupan alan työntekijöitä osallistui kyselyyn paljon (12 %). Pienimmät toimialaryhmät olivat majoitus- ja ravitsemusala (1 %) sekä kampaamoala (1 %).

Taulukko 2. Toimialajakauma

Toimiala	N	%
Teollisuus	1928	44 %
Informaatio ja viestintä	203	5 %
Kaupan ala	532	12 %
Koulutus	336	8 %
Tutkimus ja kehittäminen	149	3 %
Hallinto- ja tukipalvelut	148	3 %
Majoitus- ja ravitsemusala	36	1 %
Sosiaali- ja terveysala	93	2 %
Huoltoala	236	5 %
Rahoitusala	341	8 %
Kampaamoala	34	1 %
Rakentaminen	174	4 %
Kuljetusala	208	5 %
Yhteensä	4418	100 %

4.3. Mittarit

Suurin osa kyselylomakkeen mielipidekysymyksistä mitattiin 7-portaisen Likert-asteikon mukaan, missä 1= täysin eri mieltä ja 7= täysin samaa mieltä. 7-portaista asteikkoa perusteltiin vastausten hajonnan lisääntymisellä (Viitala ym. 2016). Taustoja kartoittavat kysymykset olivat sekä avoimia kysymyksiä että valmiiksi vastausvaihtoehtoiksi luokiteltuja valintakysymyksiä. Tämän tutkimuksen kannalta oltiin kiinnostuneita erityisesti niistä muuttujista, jotka liittyvät henkilöstön innovatiivisuuden kokeemuksiin yksilötasolla sekä esimiehen toimintaan.

Esimiehen toiminta Esimiehen toimintaa mitattiin valmentavan johtajuuden viitekehyydessä. Väittämiä suoraan esimiehen toimintaan liittyen oli aineistossa yhdeksän kappaletta ($\alpha = .95$). Nämä väittämät oli poimittu laajemmasta 29 muuttujan mittaristosta tilastollisesti vahvojen selitysasteiden perusteella. (Viitala ym. 2016.) Mittariston esimerkkikysymyksiä olivat: ”Esimieheni ymmärtää työni ongelmat ja tarpeet” ja ”Esimieheni huolehtii siitä, että jokainen osaa tehtävänsä”. Työntekijät vastasivat väitteisiin edellä mainitun 7-asteisen Likert-tyyppisen asteikon mukaan.

Esimiehen ja alaisen välinen suhde Esimiehen toimintaan katsottiin tässä tutkimuksessa kuuluvaksi myös esimies-alaissuhdetta kuvaavat väittämät. Esimies-alaissuhdetta mitattavia väitteitä oli aineistossa 12 ja vastaukset mitattiin edellä mainitun Likert-asteikon 1-7 mukaan ($\alpha = .98$). Kysymyksiä tästä aihealueesta olivat esimerkiksi: ”Esimieheni auttaa minua ongelmanratkaisussa” ja ”Kykenemme aidosti kuuntelemaan toistemme mielipiteitä”.

Innovatiivisuus. Innovatiivisuus oli kyselyssä arvioitavana siitä näkökulmasta, miten vastaaja osallistui innovaatioprosessin eri vaiheisiin. Väittämiä oli työpaikkakyselyssä yhteensä 12 kappaletta, ja ne liittyivät innovaatioprosessin kulkuun aina kehittämisen kohteiden havaitsemisesta uusien toimintatapojen kehittämiseen ($\alpha = .95$). (Viitala ym. 2016.) Esimerkkikysymyksinä voidaan mainita seuraavat kysymykset: ”Kuinka usein sinä työpaikallasi kehittelet uusia ratkaisuja ongelmiin?” tai ”Kuinka usein sinä työpaikallasi osallistut uusien ideoiden toteuttamiseen?”. Vastausvaihtoehdot mitattiin tässäkin asteikolla 1-7, jossa 1=en koskaan ja 7=erittäin usein.

Kontrollit. Aineiston muuttujista otettiin tutkimuksessa huomioon myös muita innovatiivisuuteen mahdollisesti vaikuttavia muuttujia. Vastaajan *ikäluokka* pyydettiin kyselylomakkeessa valitsemaan syntymävuoden perusteella, mutta käsillä olevaa tutkimusta varten luokat haluttiin kääntää vastaajan ikäluokkaa vastaaviksi. Kaksi pienintä ikäluokkaa (1991-2000 ja 2001- syntyneet) yhdistettiin ja niistä muodostui ikäluokka ”24 vuotta tai alle”, kolmesta keskimmäisestä luokasta (1961-1990) saatiin ikäluokka ”25-54 vuotta” ja jäljelle jäävistä luokista (-1950 ja 1951-1960) ikäluokka ”55 vuotta tai yli”. Tämä muutos selkeytti ikäluokkia huomattavasti.

Toimialaa ei ollut työpaikkakyselyssä erikseen tiedusteltu. Aiemmat tutkimukset olivat kuitenkin osoittaneet toimialan ja innovatiivisuuden väliltä löytyvän heikon riippuvuussuhteen (de Jong ym. 2010), minkä ansiosta toimialaluokittelu nähtiin järkeväksi muodostaa. Lisäksi toimialojen määrän koettiin mahdollistavan aikaisempaa laajemman vertailun. Vastaajan antaman kohdeyrityksen ja tilastokeskuksen toimialaluokituksen perusteella muodostettiin uusi toimiala-muuttuja. Toimialoja löytyi yhteensä 13 kappaletta.

Lisäksi *sukupuoli*, *nykyisen työsuhteen kesto*, *työsuhteen muoto* sekä *asema työyhteisössä* nähtiin luokittelevina taustamuuttujina, joiden perusteella voitaisiin tehdä vertailua esimiehen toiminnan ja työntekijän innovatiivisuuden suhteesta. Aikaisemmat innovatiivisuutta koskevat tutkimukset tukivat näitä valintoja, sillä taustamuuttujina on aikai-

semmin käytetty usein vastaajan sukupuolta, ikää, työsuhteen kestoa (esim. Damanpour 1991; Janssen 2000; Bysted 2013) ja toimialaa (esim. de Jong ym. 2010; Scott ym. 1994). Kuitenkin työsuhteen muoto ja asema työyhteisössä otettiin uusina muuttujina tässä tutkimuksessa mukaan analyysihin tutkijan oman kiinnostuksen perusteella.

4.4. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Hyvän kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimukseen kuuluu tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys tarkoittaa, että tutkimuksen tulee mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Koska tutkimuksen validiteettia on vaikeaa arvioida jälkikäteen, on siihen kiinnitettävä huomiota jo kysymyslomaketta rakennettaessa. Kysymysten tulee mitata oikeita asioita ja tulkinnanvaraisuudelle ei saa jättää tilaa. Lisäksi otoksen tulisi mahdollisimman hyvin edustaa tutkittavaa perusjoukkoa tutkimuksen validiteetin toteutumiseksi. (Heikkilä 2014: 27-28.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella puolestaan tarkoitetaan tulosten tarkkuutta (Heikkilä 2014: 28). Hirsjärven ym. (2007) mukaan reliabiliteetti viittaa erityisesti mittaustulosten toistettavuuteen. Tämä tarkoittaa ei-sattumanvaraisten tulosten tuottamista. Myös tutkimuksen tekijän tarkkuus ja kriittisyys liitetään tutkimuksen luotettavuuden vaatimukseen. (Heikkilä 2014: 28, Hirsjärvi ym. 2007: 226.)

Kyselylomakkeessa käytettyjen käsitteiden ja mittaristojen luotettavuutta voidaan perustella sillä, että ne on johdettu aikaisemmasta teoriasta ja ne ovat olleet yleisesti käytössä. Tätä tutkimusta varten erikseen luotujen esimiehen toimintaa ja työntekijän innovatiivisuutta kuvaavien mittaristojen luotettavuutta perustellaan seuraavaksi faktorianalyysin ja Cronbachin alpha kerrointen avulla.

4.4.1. Eksploratiivinen faktorianalyysi

Faktorianalyysi on aineistolähtöinen tutkimusmenetelmä ja sen tuloksena voidaan löytää yksi tai useampia faktoreita, joita käytetään hyväksi tulosten tulkinnassa (Gustafsson 2014). Faktorianalyysin ajatuksena on, että havaintoyksikön ominaisuuksia kuvaavasta muuttujajoukosta pyritään löytämään piileviä yhdenmukaisuuksia eli faktoreita. Faktorimallin toimivuutta voidaan arvioida faktoreiden ominaisarvojen ja selitysosuuksien sekä muuttujien kommunaliteettien avulla. Ominaisarvot (*eigenvalue*) ilmoittavat, kuinka hyvin faktorit pystyvät selittämään havaittujen muuttujien hajontaa. Mitä suurempi

faktorin ominaisarvo on, sitä paremmin se selittää muuttujien hajontaa ja päinvastoin. Selitysosuus puolestaan kertoo, kuinka suuri osuus kaikkien mallissa mukana olevien havaittujen muuttujien hajonnasta voidaan faktorin avulla selittää. Mitä suurempi osuus on, sitä parempi on faktorin selitysvaima. Arvo vaihtelee nollan ja yhden välillä. (KvanttiMOTV 2004.)

Tässä tutkimuksessa eksploratiivinen faktorianalyysi toimi eräänlaisena esianalyysinä, jonka tavoitteena oli vahvistaa tutkimuksessa käytettyjen mittarien validiteettia. Esimiehen toimintaa, esimiehen ja alaisen välistä suhdetta sekä innovatiivisuutta mittaavat kysymykset ja väitteet käsiteltiin Principal axis – metodilla ja rotaatiomenetelmänä käytettiin Varimax-rotaatiota.

Faktorianalyysin edellytysten arvioinnissa hyödynnettiin Kaiser-Meyer-Olkinin testiä eli KMO-testiä sekä Bartlettin sväärisyystestiä. KMO-testin arvo vaihtelee välillä 0 ja 1, missä lähellä yhtä oleva arvo kertoo, että faktorianalyysi tuottaa selkeitä ja luotettavia erillisiä faktoreita. Bartlettin testin avulla taas voidaan selvittää, eroavatko korrelaatiomatriisin arvot nolasta. KMO-testiarvon tulisi olla suurempi kuin 0,6 ja Bartlettin testiarvon pienempi kuin 0,001. Suoritetun faktorianalyysin KMO-testin tulos 0,972 ja Bartlettin $p= 0.000$ täyttivät vaaditut edellytykset. Faktorianalyysin tulokset on esitetty seuraavalla sivulla taulukossa 3.

Taulukko 3. Faktorianalyysi

	F1	F2	F3
<i>Esimiehen toiminta</i>			
Esimieheni edistää ryhmässä keskinäistä yhteistyötä	.82	.13	.02
Esimieheni tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössämme	.85	.09	.02
Esimieheni pyrkii kehittämään yksikkömme toimintaa	.78	.15	.01
Esimieheni edistää ja tukee innovatiivisia ideoita, kokeilua ja luovia prosesseja.	.79	.20	.03
Esimieheni ymmärtää työni ongelmat ja tarpeet	.82	.05	.02
Saan esimieheltäni kannustavaa palautetta työstäni	.79	.12	.04
Esimieheni keskustelee kanssamme riittävästi suorituksistamme	.79	.11	.01
Esimieheni huolehtii siitä, että jokainen osaa tehtävänsä	.79	.06	-.03
Tiedän mitä esimies ajattelee työsuorituksistani	.68	.11	.05
<i>Suhde esimiehen kanssa</i>			
Tulemme hyvin toimeen esimieheni kanssa	.80	.04	.09
Esimieheni auttaa minua ongelmanratkaisussa	.86	.08	.03
Yhteistoimintamme edesauttaa meidän kummankin työtehtävien suorittamista	.87	.11	.08
Voimme käsitellä avoimesti hankalatkin asiat toistemme kanssa	.84	.10	.09
Luotamme toisiimme	.87	.09	.06
Arvostamme toistemme osaamista työssä	.88	.12	.05
Kykenemme aidosti kuuntelemaan toistemme mielipiteitä	.89	.09	.05
Haluamme yleensä ymmärtää toisiamme	.84	.10	.09
Kunnioitamme toistemme mielipiteitä, vaikka emme olisikaan samaa mieltä asioista	.84	.10	.10
Pystymme molemmat tukemaan toisiamme kehittymään työssä	.87	.16	.06
Tarvittaessa asetumme tukemaan toistemme näkemyksiä työhön liittyvissä asioissa	.87	.15	.08
Meidän on keskenämme helppo ottaa puheeksi erilaiset työhön liittyvät asiat	.83	.08	.11
<i>Innovatiivisuus</i>			
Kuinka usein sinä työpaikallasi:			
...kiinnität huomiota asioiden sujuvuuteen, jotka eivät kuulu päivittäiseen työhösi	.01	.24	.52
...mietit, miten asioita voitaisiin tehdä paremmin	.04	.30	.70
...etsit uusia työmenetelmiä, tekniikoita tai työvälineitä	.06	.37	.78
...kehittelet uusia ratkaisuja ongelmiin	.08	.43	.78
...keksit uusia tapoja tehdä asioita	.07	.45	.72
...pyrit saamaan organisaation avainhenkilöt innostumaan uusista ajatuksista	.10	.66	.43
...pyrit saamaan ihmiset tukemaan uutta ideaa	.11	.71	.43
...sovellat uusia ideoita käytännön toiminnassa	.11	.64	.48
...osallistut uusien ideoiden toteuttamiseen	.16	.83	.28
...osallistut uusien ideoiden toteuttamiseen yhdessä muiden kanssa	.19	.83	.21
...olet mukana kehittämässä uusia työ- ja toimintatapoja	.17	.82	.23
...panostat aikaasi ja voimavarojasi asioiden kehittämiseen	.13	.76	.35
Ominaisarvo	15,9	6,7	1,3
Varianssin selityskyky (%)	48,2	20,2	4,1
KMO = .972 ja Bartlettin testi p = .000			

4.4.2. Cronbachin alphas ja summamuuttujat

Tutkimuksen jatkon kannalta tehtiin päätös muodostaa kolme mittaria faktorianalyysissä syntyneiden faktorilatausten pohjalta. Esimiehen toiminnalle muodostettiin keskiarvosummamuuttuja, johon sisällytettiin sekä esimiehen toimintaan että esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen liittyvät väittämät, yhteensä 21 väittämää ($\alpha = .98$). Keskiarvosummamuuttujalla tarkoitetaan muuttujaa, joka muodostetaan laskemalla yhteen useamman muuttujan arvot ja jakamalla tämä saatu summa muuttujien määrällä. Keskiarvostuksella saadaan palautettua summamuuttuja samalle skaalalle kuin alkupe- räiset muuttujat. (Tanskanen 2016a.)

Innovatiivisuudelle muodostettiin sekä kokonaisinnovatiivisuutta kuvaava summamuuttuja ($\alpha = .95$), että kaksi uutta summamuuttujaa faktorianalyysin pohjalta. Kysymyspatteriston alkupään kysymykset, jotka liittyivät luovuuteen ja vastaajan suhtautumiseen uusia ideoita kohtaan, muodostivat ensimmäisen muuttujan ($\alpha = .89$). Muuttujalle annettiin nimitys *Ideointi ja kehittäminen*. Toinen innovatiivisuuden muuttuja rakennettiin jäljellejääneistä seitsemästä väitteestä, jotka sisältönsä perusteella liittyivät ideoiden ja uusien työtapojen edistämiseen ja toimeenpanoon ($\alpha = .94$). Muuttuja sai nimen *Idean toimeenpano*.

Luotujen summamuuttujien Cronbachin alphas (α) kertovat mittarien reliabiliteetista. Tunnusluku perustuu väittämien välisiin korrelaatioihin ja mittaa näin ollen mittarin yhtenäisyyttä. Mitä suurempi alphas arvo on, sitä yhtenäisempi mittari on. (Kvanti-MOTV 2008.) Kaikkien muodostettujen summamuuttujien Cronbachin alphas arvo oli yli .85, joten niiden luotettavuutta voidaan pitää hyvin korkeana.

4.5. Analyysimenetelmät

Tutkimuksen analyysissä käytettiin apuna SPSS-ohjelmistoa, jolla voitiin hyödyntää erilaisia tilastollisia analyysimenetelmiä. Aineiston analysointi aloitettiin sen yleislaajuisesta tarkastelusta ja erilaisten tunnuslukujen vertailusta havaintoryhmien välillä. Tämän jälkeen siirryttiin tutkimuksen pääongelmaan, eli esimiehen toiminnan ja innovatiivisuuden suhteen tarkasteluun. Nämä analyysit suoritettiin pääasiassa korrelaatio- ja regressioanalyysinä. Regressioanalyysi voidaan määritellä tilastolliseksi menetelmäksi, jolla haetaan parasta mahdollista selittävien muuttujien yhdistelmää ennustettaessa yhtä selitettävää muuttujaa (Heikkilä 2014: 222).

4.5.1. Riippuvuusanalyysit

Kahden muuttujan väliselle riippuvuudelle yleisimmin käytetty mitta on Pearsonin korrelaatiokerroin, r . Se vaihtelee lukujen -1 ja 1 välillä, missä lähellä 0 oleva arvo viittaa muuttujien välisen lineaarisen korrelaation puuttumiseen. (Heikkilä 2014: 90-91.) Pearsonin korrelaatiokerrointa voidaan käyttää välimatka- ja suhdeasteikollisille muuttujille sekä diktomisille (kaksiarvoisille) nominaaliasteikon muuttujille (Heikkilä 2014:90). Spearmanin tai Kendallin järjestyskorrelaatiokertoimia taas voidaan käyttää, kun muuttajat ovat järjestysasteikollisia.

Myös keskiarvoja analysoimalla voidaan tutkia muuttujien riippuvuussuhdetta. Varianssianalyysi testaa muuttujan keskiarvojen eroja toisistaan riippumattomien ryhmien välillä. Varianssianalyysin edellytyksenä on, että selitettävä muuttuja on jatkuva, ja sen arvot mukailevat normaalijakaumaa. Lisäksi oletetaan, että muuttujan varianssit ja keskihajonnat ovat eri ryhmissä lähellä toisiaan. (Heikkilä 2014: 210-211.)

Heikkilän mukaan korrelaatiokertoimet muodostavat tärkeän lähtökohdan monille monimuuttujamenetelmille, mutta ne eivät itsessään ole riittävä edellytys muuttujien välisen kausaalisuhteen selittämiseen. Korrelaatio- ja varianssianalyysi toimivatkin tässä tutkimuksessa pohjana jatkoanalyysille. (2014: 229-230.)

4.5.2. Regressioanalyysi

Regressioanalyysin lähtökohtana ovat välimatka- ja suhdeasteikolliset muuttajat, mutta järjestys- ja nominaaliasteikollisia muuttujia voidaan käyttää myös, jos ne ensin koodataan dummy-muuttujiksi (Heikkilä 2014: 222). Tämä tarkoittaa sitä, että muuttuja saa vain arvoja 0 tai 1 . Arvo 1 kertoo, että havaintoyksiköllä on kyseinen ominaisuus ja 0 että ominaisuutta ei ole. (Tanskanen 2016b.)

Lineaariseen regressioanalyysiin liittyy erilaisia edellytyksiä ja oletuksia. Ensinnäkin, malliin tulee valita järkevät selittävät muuttajat. Lisäksi selitettävän ja selittävien muuttujien välisen riippuvuuden tulisi olla lineaarista. Jos selittäjiä on useita, ne eivät saisi korreloida keskenään voimakkaasti. Lisäksi selitettävän muuttujan jakauman pitäisi olla normaalijakauma jokaisella selittävän muuttujan arvolla siten, että varianssi on vakio. Myös virhetermin tulisi jakautua normaalisti eikä se saisi korreloida muiden muuttujien arvojen kanssa. Näitä jälkimmäisiä oletuksia tutkitaan kuitenkin jäännösten eli residuaalien avulla vasta sen jälkeen, kun malli on muodostettu: jäännösten jakauman tulisi olla

sellainen normaalijakauma, jonka keskiarvo on 0 ja lisäksi jäännösten varianssin tulisi olla vakio. (Gustafsson 2014; Heikkilä 2014: 235.)

Mallin ajatuksena on, että regressiokerroin b ilmaisee, kuinka paljon selitettävän y -muuttujan arvo muuttuu, kun selittävä x -muuttuja kasvaa yhden yksikön verran. Yksinkertaisessa mallissa ilmiötä y kuvataan vain yhden selittävän muuttujan avulla, jolloin kaava on muotoa:

$$y = a + bx$$

Tässä tutkimuksessa pääasiallisena analyysina käytettiin kuitenkin usean selittävän muuttujan regressioanalyysia, jonka kaava voidaan esittää muodossa:

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n + \varepsilon$$

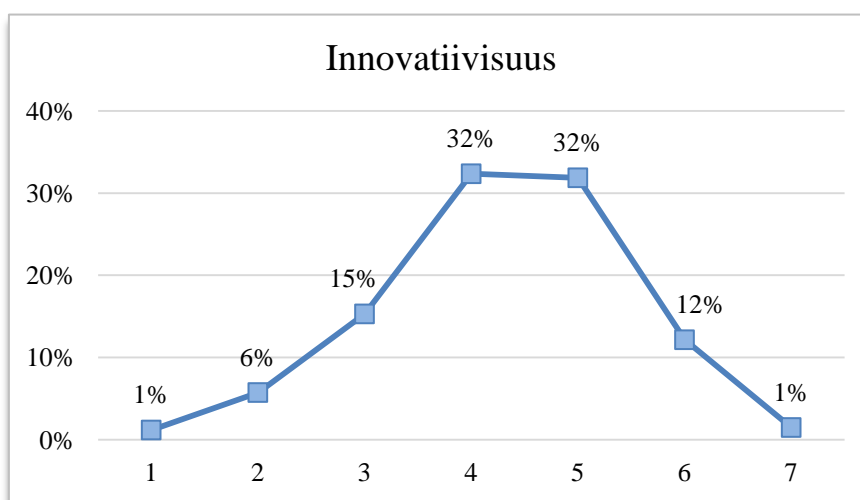
Kaavassa vakio a tarkoittaa regressiosuoran ja y -akselin leikkauspistettä, ja ε viittaa jäännöstermiin, joka kuvaa mallissa esiintyvää satunnaisvaihtelua. (Heikkilä 2014: 223.)

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Luvun alussa on esitetty innovatiivisuuden kokemusten sekä esimiehen toiminnalle annettujen vastausten hajontaa tutkimusaineistossa. Tämän jälkeen käsitellään tutkimuksessa tehtyjen tilastollisten analyysien tuloksia ja pyritään niiden perusteella löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin.

5.1. Innovatiivisuuden ja esimiehen toiminnan taso havaintoaineistossa

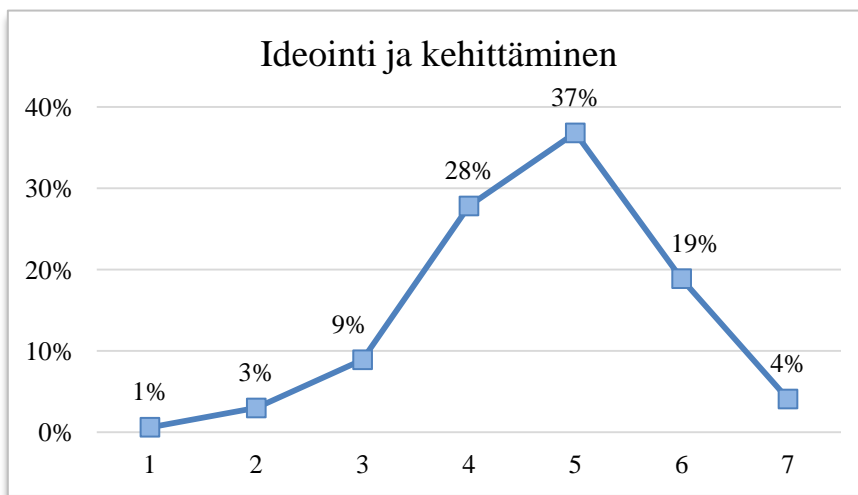
Innovatiivisuuden taso vastaajien keskuudessa oli keskiarvoltaan 4,75 (keskihajonta 1,1), mikä vastaa hieman keskitasoa parempaa arvoa. Innovatiivisuutta koskevien väitteiden osalta neljäsosa vastaajista valitsi vaihtoehdon 4 tai vähemmän. Hajonta korkeiden vastausten välillä oli pienempää kuin esimiehen toimintaa arvioitaessa, sillä suurin osa vastauksista jakautui arvoille 4 (32 %) ja 5 (32 %). Kokonaisinnovatiivisuuden arvosanjakauma on esitetty kuviossa 6.



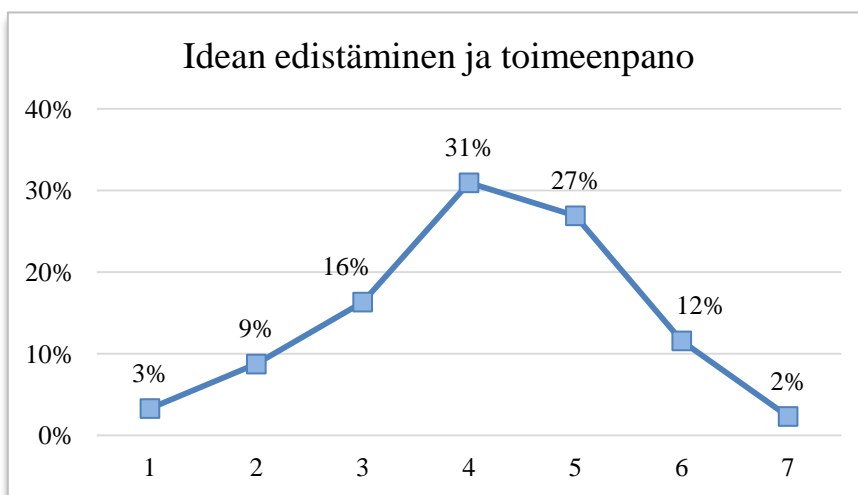
Kuvio 6. Innovatiivisuuden vastausten kokonaisjakauma

Koska tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita myös innovatiivisuuden osa-alueiden välisistä eroista, tarkasteltiin ideoiden kehittämisen ja ideoiden toimeenpanon jakaumia myös toisistaan erillisinä. Innovatiivisuuden osa-alueita erikseen tarkasteltaessa, voitiin havaita selkeä ero jakaumien muodossa. Ideoiden kehittäminen sai vastauksissa useammin korkeampia arvosanoja kuin ideoiden edistäminen ja toimeenpano.

Idean kehittämisen saama keskiarvo oli 5,08 (keskihajonta 1,07), kun idean toimeenpano oli keskiarvoltaan 4,52 (keskihajonta 1,28). Jopa 60 % vastaajista antoikin ideoinnille arvosanan 5 tai enemmän, mikä tarkoitti vähintään jokseenkin samaa mieltä väitteiden kanssa. Ideoiden toimeenpanon kohdalla vastaava prosenttiluku oli 41 %. Ideoiden kehittäminen vaikuttaisi siis olevan pk-yrityksissä hieman paremmalla tasolla kuin niiden edistäminen ja toimeenpano. Vastausten jakaumat on esitetty alla kuvioissa 7 ja 8.



Kuvio 7. Ideoiden kehittämisen vastausjakauma

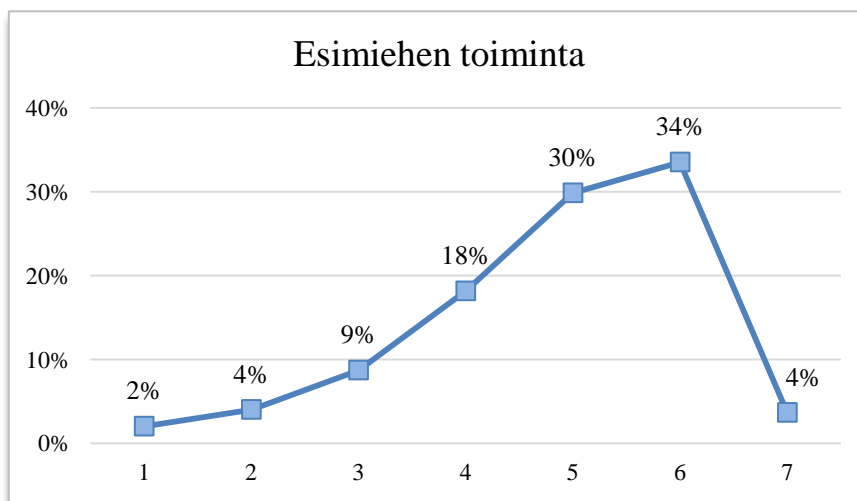


Kuvio 8. Idean toimeenpanon vastausjakauma

Kuviosta 8 nähdään, että toimeenpanon vastausjakauma oli muodoltaan normaalijakaumaa muistuttava. Yksittäinen arvosana 4 (=ei samaa eikä eri mieltä) sai kyselyssä selkeästi eniten kannatusta (31 %). 28 % vastaajista antoi ideoiden toimeenpanolle arvosanan 1-3 ja 41 % arvosanan 5-7. Innovatiivisuuden kokemuksiin syvennyttään vielä tarkemmin seuraavassa luvussa 5.2., missä tarkastellaan kokonaisinnovatiivisuuden keskiarvoja ja niiden eroavaisuuksia eri havaintoryhmissä.

Työntekijöiden kokemukset esimiestoiminnan laadusta olivat kohteena olevissa yrityksissä yleisesti hyvällä tasolla. Kuviossa 9 on esitetty esimiehen toimintaa koskevien väitteiden vastauksia kuvaava jakauma.

Keskiarvo esimiehen toiminnalle asteikolla yhdestä seitsemään oli 5,32 (keskihajonta 1,28). Suurin osa vastanneista (67 %) oli esimiehen toimintaa koskevien väitteiden kanssa ”samaa mieltä” eli valinnut vastausvaihtoehdon 5 tai enemmän. Kuitenkin korkeinta arvosanaa 7 (=täysin samaa mieltä) oli antanut esimiehen toiminnalle vain 4 % vastaajista.



Kuvio 9. Esimiehen toiminnan vastausjakauma

Seuraavaksi innovatiivisuuteen ja esimiehen toimintaan liittyvien vastausten hajontaa tarkastellaan eri havaintoryhmissä. Ryhmien väliltä pyritään löytämään yhtäläisyyksiä ja poikkeavuuksia. Havaintoryhmät jaettiin toimialan, sukupuolen, iän, työsuhteen kestön, työsuhteen muodon sekä aseman perusteella.

5.1.1. Innovatiivisuuden kokemukset havaintoryhmissä

Liitteessä 2 on esitetty tämän analyysin tulokset. Taulukko kertoo innovatiivisuuden ja esimiehen toiminnan saamat keskiarvot ja keskihajonnat, sekä näiden kahden muuttujan väliset korrelaatiokertoimet kussakin havaintoryhmässä. Esitetyt korrelaatiokertoimet analysoidaan myöhemmin luvussa 5.3.

Koska tutkimuksen tavoitteena on selittää innovatiivisuutta, haluttiin näitä keskiarvoja testata tarkemmin varianssianalyysin avulla. Tavoitteena oli löytää tilastollisesti merkitseviä eroja innovatiivisuuden kokemuksissa eri ryhmien välillä. Innovatiivisuudelle ja taustamuuttujille suoritettujen varianssianalyysien tulokset on kerätty alla olevaan taulukkoon 4.

Taulukko 4. Innovatiivisuuden saamat F-arvot ja merkitsevyystasot

Muuttujaluokka	F	df1	df2	Sig.
Toimiala	5,889	12	4284	***
Sukupuoli	20,297	1	2410	***
Ikäluokat	13,662	2	4283	***
Työsuhteen kesto	1,712	3	4267	
Työsuhteen laatu	9,435	2	4178	***
Asema	156,46	3	699	***
Esimiesasema	496,46	1	1110	***

*** $p < 0,001$

Varianssianalyysin tulokset osoittivat, että erot innovatiivisuudessa eri toimialoilla olivat tilastollisesti merkitseviä ($F=5,889$ (12; 4284), $p < 0,001$). Taulukosta liitteessä 2 voidaan huomata, että innovatiivisuuden keskiarvot vaihtelivat toimialojen välillä arvosanoissa 4,4 – 5,2. Pienin innovatiivisuuden keskiarvo oli sosiaali- ja terveystalalla (4,4) ja korkein keskiarvo sitä vastoin kampaamoalalla toimivissa yrityksissä (5,2). Myös koulutus- ja kuljetusalalla innovatiivisuuden arvosana ylsi yli arvon 5.

Myös miesten ja naisten väliset erot innovatiivisuuden kokemuksissa erosivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi ($F=20,297$ (1;2410), $p < 0,001$). Miesten kokemus innovatiivisuudesta (4,8) oli hieman korkeampi kuin naisilla (4,6). Ikäluokista nuorin, alle 24-

vuotiaat, kokivat innovatiivisuutensa hieman muita ikäryhmiä heikommaksi (4,5 vrt. 4,8). Erot ikäluokkien välillä olivat täten tilastollisesti merkitseviä ($F=13,662$ (2;4283), $p<0,001$).

Jo silmämääräisesti keskiarvoja vertaamalla nähdään, että työsuhteen kesto ei vaikuttanut innovatiivisuuden keskiarvoihin kovinkaan paljon. Varianssianalyysi osoittikin, että työsuhteen kestosta riippuvat erot innovatiivisuudessa eivät olleet tilastollisesti merkitseviä ($F=1,712$ (5;4267), $p>0,001$). Työsuhteen muoto kuitenkin näytti vaikuttavan innovatiivisuuden kokemuksiin ja erot työsuhdemuotojen välillä olivatkin tilastollisesti merkitseviä ($F= 9,435$ (2;4178), $p<0,001$). Erot innovatiivisuudessa näkyivät vakituisen työsuhteen (4,8) ja määräaikaisen työsuhteen (4,5) keskiarvojen välillä. Vuokratyösuhde (4,6) ei eronnut muista ryhmistä tilastollisesti merkitsevästi.

Vastaajan aseman kasvaessa, myös innovatiivisuuden keskiarvo kasvoi. Työntekijäasemassa (4,6) ja johtavassa asemassa olevien (5,7) keskiarvoissa oli jopa yhden kokonaisen arvosanan ero. Eri asemassa toimivien henkilöiden väliset erot innovatiivisuudessa olivatkin tilastollisesti merkitseviä ($F= 156,46$ (3;699), $p<0,001$). Erityisesti esimiesasemassa toimivien innovatiivisuus (5,5) oli keskiarvoltaan selkeästi korkeampaa kuin vastaajilla, jotka eivät toimineet esimiesasemassa (4,6). Myös tämä ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($F= 496,46$ (1;1110), $p<0,001$).

5.1.2. Kokemukset esimiehen toiminnasta eri havaintoryhmissä

Esimiehen toiminnan saamien keskiarvojen tilastollista merkitsevyyttä ei tässä yhteydessä lähdetty analysoimaan tarkemmin, koska se ei ole tutkimuksen kannalta tarpeellista. Kuitenkin, esimiehen toiminnan keskiarvoja silmämääräisesti tarkasteltaessa voidaan havaita, että erot ovat hyvin pieniä koko aineistossa ja arvot liikkuvat välillä 5,2- 6,3. Tämä tukee myös luvussa 5.1. tehtyä päätelmää tasaisesta tyytyväisyydestä esimiehen toimintaan koko havaintoaineistossa. Suurinta vaihtelua voitiin havaita toimialojen välisessä tarkastelussa, missä kampaamoalalla oltiin selvästi muita aloja tyytyväisempiä esimiehen toimintaan keskiarvon ollessa 6,3. Pienimmän keskiarvon 5,2 esimiehen toiminta sai teollisuudessa, koulutusosalalla ja kuljetusalalla.

Ikäluokkien välillä ei keskiarvoissa ollut mainittavia eroja ja sukupuoltenkin välillä ero oli hyvin pieni. Naiset (5,4) arvioivat esimiehen toiminnan vain hieman korkeammaksi kuin miehet (5,3). Työsuhteen kesto näytti vaikuttavan esimiehen toiminnalle annettuihin arvosanoihin siten, että sekä lyhyissä, enintään 3 vuotta kestäneissä työsuhteissa,

että pitkissä, yli 30 vuotta kestäneissä työsuhteissa, arvosanat olivat hieman korkeammat kuin muissa ryhmissä. Lisäksi määräaikaissa työsuhteissa oltiin keskiarvoisesti tyytyväisempiä esimiehen toimintaan (5,6) kuin vakituisissa työsuhteissa (5,3) ja vuokratyösuhteissa (5,5). Kuten innovatiivisuudenkin kohdalla, myös esimiehen toiminnalle annetut keskiarvot kasvoivat vastaajan aseman kasvaessa, mutta erot eivät tässä olleet yhtä merkittäviä. Esimiesasemassa toimivien keskuudessa tyytyväisyys esimiehen toimintaan sai arvon 5,7, kun muilla vastaava arvo oli 5,3.

5.2. Esimiehen toiminnan suhde työntekijän innovatiivisuuteen

Ensimmäinen päätelmä esimiehen toiminnan ja työntekijän innovatiivisuuden suhteesta voidaan tehdä suoritetun korrelaatioanalyysin pohjalta. Analyysin tulokseksi saatiin, että korrelaatio esimiehen toiminnan ja innovatiivisuuden välillä oli tutkimuksessa erittäin merkitsevää, positiivista ja voimakkuudeltaan kohtalaista ($r = .26$, $p < 0.001$).

Kun innovatiivisuuden kaksi osa-aluetta: idean kehittäminen ja idean toimeenpano testattiin toisistaan erillisinä, havaittiin niiden suhteessa esimiehen toimintaan poikkeavuutta. Ideoiden kehittämisen ja esimiehen toiminnan välinen korrelaatio oli tilastollisesti erittäin merkitsevää, mutta heikkoa ($r = .17$, $p < 0.001$). Innovaatioiden toimeenpanon kanssa esimiehen toiminta korreloi selvästi vahvemmin ($r = .29$, $p < 0.001$). Korrelaatioanalyysin tulokset on esitetty alla taulukossa 5.

Taulukko 5. Keskiarvot ja -hajonnat sekä korrelaatiokertoimet esimiehen toiminnan suhteen

Selitettävä muuttuja	M	SD	r
Innovatiivisuus kokonaisuutena	4,76	1,11	.26***
Ideoiden kehittäminen	5,08	1,07	.17***
Ideoiden toimeenpano	4,52	1,28	.29***

*** $p < 0.001$

5.2.1. Esimiehen toiminnan suhde innovatiivisuuteen havaintoryhmissä

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko esimiehen toiminnan ja innovatiivisuuden välisen riippuvuussuhteen voimakkuudessa eroja eri havaintoryhmien välillä. Liitteessä 2 on esitetty korrelaatiokertoimet esimiehen toiminnan ja innovatiivisuuden välillä eri havaintoryhmissä.

Sukupuolten, ikäryhmien tai erilaisten työsuhteiden välillä ei ollut suuria havaittavissa olevia eroja riippuvuussuhteen voimakkuudessa. Kuitenkin miehillä esimiehen toiminnan vaikutus innovatiivisuuteen oli hieman suurempi kuin naisilla. Samoin vanhimmassa ikäluokassa korrelaatio oli hieman voimakkaampaa kuin muilla. Työsuhteiden välillä esimiehen toiminnan ja innovatiivisuuden korrelaatioissa huomionarvoista oli, että vuokratyösuhteissa korrelaatio ei ollut tilastollisesti merkitsevää. Lisäksi vakituudessa työsuhteissa korrelaationsuhde oli voimakkain.

Toimialojen välillä suhde esimiehen toiminnan ja innovatiivisuuden välillä vaihteli huomattavasti. Voimakkain riippuvuussuhde muuttujien välillä vaikutti olevan kauppa-alan yrityksissä ($r = .46$, $p < 0,01$) sekä sosiaali- ja terveysalalla ($r = .42$, $p < 0,001$). Korrelaationsuhde esimiehen toiminnan ja innovatiivisuuden välillä oli tilastollisesti merkitsevää kaikilla muilla toimialoilla paitsi koulutus- ja hallinto- ja tukipalveluissa sekä majoitus- ja ravitsemusalalla.

Korrelaationsuhteessa huomionarvoista oli myös, että mitä pidempi työsuhte oli kyseessä, sitä voimakkaampi vaikutus esimiehen toiminnalla oli innovatiivisuuteen. Yli 30 vuotta saman työnantajan palveluksessa työskennelleiden ryhmässä korrelaatio ($r = .33$) oli suurempaa kuin, alle 1 vuoden ja 1-3 vuotta työskennelleiden ryhmässä ($r = .23$). Poikkeuksena täytyy kuitenkin mainita ryhmä ”11-20 vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa työskennelleet”, sillä tässä ryhmässä korrelaatio oli kaikkein heikointa ($r = .18$).

Asema näytti vaikuttavan esimiehen toiminnan vaikutuksen voimakkuuteen myös. Mitä korkeammassa asemassa vastaaja oli, sitä vähemmän esimiehen toiminta vaikutti koettuun innovatiivisuuteen. Sama vaikutus nähtiin esimiesasemaa tarkasteltaessa; kun vastaaja itse oli esimiesasemassa, oli korrelaatio pienempää kuin ryhmässä, jotka eivät olleet esimiesasemassa.

5.3. Valmentavan esimiestyön ja innovatiivisuuden regressioanalyysit

Koska tutkimuksessa käytetty HERMES-aineisto mahdollisti tutkimusongelman laajemman tarkastelun, haluttiin innovatiivisuudelle tehdä jatkoanalyysina usean selittävän muuttujan regressioanalyysit. Regressioanalyysien avulla haluttiin selvittää paras muuttujajyhdistelmä selittämään innovatiivisuuden vaihtelua. Esimiehen toiminnan ja innovatiivisuuden regressioanalyyseissä selitettävänä muuttujina käytettiin työntekijän kokonaisvaltaista innovatiivisuutta sekä innovatiivisuuden osa-alueita, eli ideoiden kehittämistä ja ideoiden toimeenpanoa asteikolla 1-7.

Analyysien tarkoituksena oli selvittää vaikuttaako esimiehen toiminta innovatiivisuuden silloin, kun taustamuuttujat on otettu huomioon. Regressioanalyysija suoritettiin yhteensä kuusi; kummallekin innovatiivisuuden osa-alueelle kaksi ja kokonaisinnovatiivisuudelle kaksi. Ensimmäisessä analyysissä pelkästään taustamuuttujat lisättiin malliin ns. ”pakotettuna” (enter-komennolla), mikä tarkoittaa, että ohjelma lisää kaikki valitut muuttujat malliin. Esimiehen toiminta lisättiin malliin toisessa vaiheessa.

Taustamuuttujina analyysissä käytettiin sukupuolta, vastaajan ikäluokkaa, nykyisen työsuhteen kestoa, työsuhteen muotoa, asemaa sekä toimiala. Näihin muuttujiin jouduttiin kuitenkin regressioanalyysin edellytysten mukaisesti tekemään uusia koodauksia. Sukupuolta, ikäluokkaa ja asemaa kuvaavat muuttujat koodattiin suoraan dummy-muuttujiksi niiden olemassa olevien luokkien mukaan. Sitä vastoin, työsuhteen kesto, työsuhteen muoto sekä toimiala koodattiin kaksiluokkaisiksi muuttujiksi, koska suuremmalla luokkamäärällä, vastaukset jakautuivat liian epätasaisesti.

5.3.1. Valmentavan esimiestyön ja ideoiden kehittämisen regressioanalyysi

Malli on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Mallin selityssaste oli .07 eli mallin muuttujat selittivät yhteensä 7 % ideoiden kehittämisen vaihtelusta. Mallin muuttujista sukupuoli oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ja negatiivinen. Tästä voidaan päätellä, että naisten innovatiivisuus oli hieman matalammalla tasolla kuin miehillä. Lisäksi työntekijäasema ja alempi toimihenkilöasema vaikuttivat ideoiden kehittämiseen erittäin merkitsevästi. Asemataso vaikutti mallissa siten, että näillä alemmilla tasoilla ei ylletty yhtä korkeisiin innovatiivisuuden arvosanoihin, kuin ylemmillä asematasoilla. Esimiesasemalla taas oli positiivinen ja tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ideoiden kehittämiseen. Tästä voidaan päätellä, että esimiehet kokivat korkeampaa innovatiivisuutta kuin muut. Iällä,

työsuhteen kestolla, työsuhteen vakituisuudella tai toimialalla ei havaittu olevan vaikutuksia ideoiden kehittämiseen.

Esimiehen toiminnan vaikutus ideoiden kehittämiseen oli tilastollisesti erittäin merkitsevää. Työntekijät, jotka kokivat esimiehen toiminnan laadun paremmaksi, antoivat ideoiden kehittämiseen korkeampia arvosanoja. Esimiehen toiminnan ja ideoiden kehittämisen regressioanalyysin tulokset on esitetty taulukossa 6. Kaikki taulukoissa esitetyt regressiokertoimet ovat standardoituja (β).

Taulukko 6. Esimiehen toiminta ideoiden kehittämisen selittäjänä.

Ideoiden kehittäminen		
	Malli 1	Malli2
Sukupuoli	-.08***	-.08***
Ikäluokka 24 vuotta tai alle	-.01	-.01
Ikäluokka 25-54 vuotta	.01	.02
Työsuhteen kesto	.00	-.00
Vakituisuus	.01	.02
Työntekijäasema	-.20***	-.18***
Alempi toimihenkilö	-.16***	-.15***
Ylempi toimihenkilö	-.04	-.04
Esimiesasema	.12***	.11***
Toimiala	-.03	-.01
Esimiehen toiminta		.14***
F	23,120***	28,996***
R ²	0,057	0,077
Adj. R ²	5,5 %	7,4 %

*p<0,05, ***p<0,001

Sukupuoli: 1=nainen, 0=mies,

Työsuhteen kesto: 1=10 vuotta tai alle, 0=yli 10 vuotta

Toimiala: 1=teollisuus, 0=muut

5.3.2. Valmentavan esimiestyön ja ideoiden toimeenpanon regressioanalyysi

Taulukosta 7 nähdään, että ideoiden toimeenpanon regressiomalli oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ja selitystehtaan (.17) huomattavasti korkeampi kuin ideoiden kehittämisen malli. Regressiomallilla voitiin selittää 17 % idean toimeenpanon vaihtelusta.

Kontrollimuuttujista sukupuoli vaikutti tilastollisesti erittäin merkitsevästi siten, että naisten kohdalla ideoiden edistäminen ja toimeenpano oli hieman matalammalla tasolla kuin miesten kohdalla. Asemat työyhteisössä vaikuttivat ideoiden toimeenpanoon samalla tavalla kuin niiden kehittämiseenkin. Työntekijäasema ja alempi toimihenkilöasema vaikuttivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi ja niiden vaikutus oli negatiivinen, kun taas esimiesasema vaikutti ideoiden edistämiseen ja toimeenpanoon positiivisesti.

Taulukko 7. Esimiehen toiminta ideoiden edistämisen ja toimeenpanon selittäjänä.

Ideoiden edistäminen ja toimeenpano		
	Malli 1	Malli 2
Sukupuoli	-.06***	-.06***
Ikäluokka 24 vuotta tai alle	-.05*	-.05*
Ikäluokka 25-54 vuotta	-.01	.01
Työsuhteen kesto	.01	.00
Vakituisen työsuhde	.02	.03*
Työntekijäasema	-.29***	-.25***
Alempi toimihenkilö	-.20***	-.18***
Ylempi toimihenkilö	-.05	-.04
Esimiesasema	.18***	.16***
Toimiala	-.05**	-.02
Esimehen toiminta		.26***
F	47,264***	73,177***
R ²	0,11	0,174
Adj. R ²	10,80 %	17,20 %

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Sukupuoli: 1=nainen, 0=mies

Työsuhteen kesto: 1=10 vuotta tai alle, 0=yli 10 vuotta

Toimiala: 1=teollisuus, 0=muut

Mallissa tilastollisesti melkein merkitsevästi vaikuttivat myös nuorin ikäluokka sekä työsuhteen vakituisuus. Muilla taustamuuttujilla ei ollut vaikutusta. Esimiehen toiminta vaikutti ideoiden edistämiseen ja toimeenpanoon erittäin merkitsevästi.

5.3.3. Esimiehen toiminnan ja kokonaisvaltaisen innovatiivisuuden regressioanalyysi

Malli on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Mallin selitysaste oli .15 eli mallin muuttujat selittivät yhteensä noin 15 % innovatiivisuuden vaihtelusta. Sukupuoli vaikutti tilastollisesti erittäin merkitsevästi siten, että naisten kohdalla innovatiivisuus oli hieman matalammalla tasolla kuin miesten kohdalla.

Taulukko 8. Esimiehen toiminta kokonaisvaltaisen innovatiivisuuden selittäjänä.

Innovatiivisuus		
	Malli 1	Malli 2
Sukupuoli	-.07***	-.08***
Ikäluokka 24 vuotta tai alle	-.03	-.03
Ikäluokka 25-54 vuotta	.00	.01
Työsuhteen kesto	.01	-.00
Vakituinen työsuhde	.02	.03*
Työntekijäasema	-.28***	-.24***
Alempi toimihenkilö	-.20***	-.18***
Ylempi toimihenkilö	-.05	-.04
Esimiesasema	.17***	.15***
Toimiala	-.04*	-.02
Esimiehen toiminta		.23***
F	42,589***	61,544***
R ²	0,1	0,15
Adj. R ²	9,90 %	14,90 %

*p<0,05, ***p<0,001

Sukupuoli: 1=nainen, 0=mies,

Työsuhteen kesto: 1=10 vuotta tai alle, 0=yli 10 vuotta

Toimiala: 1=teollisuus, 0=muut

Mallissa tilastollisesti melkein merkitsevästi vaikuttivat myös työsuhteen vakituisuus. Beta-kerroin oli tällä muuttujalla hyvin pieni, joten voidaan ajatella, että vakituisessa työsuhteessa olevat kokivat vain heikosti korkeampaa innovatiivisuutta kuin muut. Ikäluokilla, työsuhteen kestolla ja toimialalla ei havaittu olevan vaikutuksia.

Esimiehen toiminnan vaikutus innovatiivisuuteen oli mallissa tilastollisesti erittäin merkitsevää. Työntekijät, jotka kokivat esimiehen toiminnan laadun paremmaksi, antoivat myös innovatiivisuudelle korkeampia arvosanoja. Esimiehen toiminnan ja innovatiivisuuden regressioanalyysien tulokset on esitetty taulukossa 8.

Yhteenveto regressioanalyysien tuloksista

Regressioanalyysien tulokset on koottu taulukkoon 9. Korkein selitysaste ja F-arvo oli ideoiden edistämisen ja toimeenpanon mallissa, jossa oli myös eniten merkitseviä muuttujia. Kaikki mallit olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä.

Esimiehen toiminnalla havaittiin tilastollisesti erittäin merkitsevä ja positiivinen vaikutus sekä ideoiden kehittämiseen ($\beta = .14$, $p = .000$) että ideoiden toimeenpanoon ($\beta = .26$, $p = .000$). Näin ollen on selvää, että esimiehen toiminta vaikutti myös kokonaisvaltaiseen innovatiivisuuteen. Esimiehen toiminnan vaikutuksia ideoiden edistämiseen ja toimeenpanoon voidaan kuitenkin pitää hieman voimakkaampina, kun verrataan selittävän muuttujan beta-kertoimia mallien välillä.

Taulukko 9. Regressiomallien tulokset.

	β	Adj. R ²	F
Innovatiivisuus		.14	61,544***
Sukupuoli	-.08***		
Olen työntekijäasemassa	-.24***		
Olen alempi toimihenkilö	-.18***		
Olen esimiesasemassa	.15***		
Vakituisen työsuhde	.03*		
Esimiehen toiminta	.23***		
Ideoiden kehittäminen		.07	28,996***
Sukupuoli	-.08***		
Olen työntekijäasemassa	-.18***		
Olen alempi toimihenkilö	-.15***		
Olen työntekijäasemassa	-.16***		
Olen esimiesasemassa	.11***		
Esimiehen toiminta	.14***		
Ideoiden edistäminen ja toimeenpano		.17	73,177***
Sukupuoli	-.06***		
Ikäluokka 24 vuotta tai alle	-.05*		
Olen työntekijäasemassa	-.25***		
Olen alempi toimihenkilö	-.18***		
Olen esimiesasemassa	.16***		
Vakituisen työsuhde	.03*		
Esimiehen toiminta	.26***		

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Sukupuoli: 0=mies, 1=nainen

Työsuhteen kesto: 1=10 vuotta tai alle, 0=yli 10 vuotta

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella esimiehen toiminnan ja työntekijän innovatiivisuuden välistä yhteyttä suomalaisissa pk-yrityksissä. Tutkimusaineisto koostui HERMES-tutkimushankkeen yhteydessä kerätyistä työpaikkakyselyn vastauksista. Kyselyyn vastasi yhteensä 4418 henkilöä, 88:ta eri yrityksestä Suomessa. Kyselyvastauksia analysoitiin kvantitatiivisin menetelmin erilaisten tilastollisten analyysien avulla.

Innovatiivisuutta arvioitiin tutkimuksessa sekä kokonaisvaltaisena ilmiönä että sen kahden osa-alueen näkökulmista. Innovatiivisuuden osa-alueiksi määrittyivät sen prosessiluonteen ja toteutetun faktorianalyysin perusteella ideoiden kehittäminen ja sitä seuraava ideoiden edistäminen ja toimeenpano. Ideoiden kehittämiseen katsottiin kuuluvaksi työhön liittyvään ideointiin ja kehittämiseen viittaava toiminnot. Ideoiden edistämistä ja toimeenpanoa sitä vastoin määritettiin innovatiivisen toiminnan sosiaaliseen luonteeseen sekä toimeenpanoon linkittyvän käyttäytymisen kautta.

Valmentavaan esimiestyöhön katsottiin tässä tutkimuksessa kuuluvaksi sekä kokemukset esimiehen ja alaisen välisen suhteen laadusta että kokemukset esimiehen toiminnasta. Valmentava esimiehen toiminta nähtiin innovatiivisuuteen kannustavana, yhteistyötä edistävänä, yksikön toimintaa kehittävänä ja suoriutumista valvovana toimintana. Myös toimiva vuorovaikutussuhde esimiehen ja alaisen välillä katsottiin valmentavaan esimiestyöhön kuuluvaksi.

Päätutkimusongelmana esitettiin, minkälainen yhteys valmentavan esimiestyön ja työntekijän innovatiivisuuden väliltä löytyy. Pääongelman lisäksi etsittiin vastauksia siihen, löytyykö valmentavan esimiestyön vaikutuksista eroja innovatiivisuuden osa-alueiden välillä. Kiinnostavaa oli myös, eroaako esimiehen toiminnan vaikutus innovatiivisuuden eri havaintoryhmien välillä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että valmentavan esimiestyön ja innovatiivisuuden väliltä löytyi tilastollisesti erittäin merkitsevä, positiivinen riippuvuussuhde. Esimiehen toiminta oli positiivisesti yhteydessä sekä kokonaisinnovatiivisuuteen että kumpaankin innovatiivisuuden osa-alueeseen. Voimakkain yhteys esimiehen toiminnalla oli ideoiden edistämiseen ja toimeenpanoon ($r=.29$, $p<0,001$).

Esimiehen toiminta vaikutti myös kaikissa regressiomalleissa tilastollisesti erittäin merkitsevästi innovatiivisuuteen ja sen kumpaankin osa-alueeseen. Vastauksena päätutki-

musongelmaan voidaankin tulosten perusteella sanoa, että valmentava johtajuus vaikuttaa innovatiivisuuden kokemuksiin positiivisesti. Analyysit osoittivat myös, että esimiehen toiminta selitti innovatiivisuuden osa-alueista ideoiden edistämistä ja toimeenpanoa paremmin kuin ideoiden kehittämistä.

Esimiehen toiminnan ja innovatiivisuuden riippuvuussuhteen voimakkuutta vertailtiin myös eri havaintoryhmissä. Sukupuolten, ikäluokkien ja erilaisten työsuhteiden välillä ei havaittu merkittäviä eroja suhteen voimakkuudessa. Kuitenkin toimialan, työsuhteen keston ja aseman nähtiin vaikuttavan esimiehen toiminnan ja innovatiivisuuden välisen suhteen voimakkuuteen. Esimerkiksi kampaamoala ($r = .46$, $p < 0,01$) sekä sosiaali- ja terveysala ($r = .42$, $p < 0,001$) olivat toimialoista sellaisia, joissa esimiehen toiminnan suhde innovatiivisuuteen ilmeni merkittävänä ja voimakkaana. Lisäksi, mitä korkeampi asema, sitä pienempi vaikutus esimiehen toiminnalla oli innovatiivisuuteen, mutta toisaalta, mitä pidempi työsuhde, sitä voimakkaampi vaikutus. Tämä osoittaa, että toimialan, työsuhteen keston sekä aseman mukaan jaettujen havaintoryhmien välillä oli havaittavissa eroja esimiehen toiminnan ja innovatiivisuuden suhteen voimakkuudessa.

Tutkimus toteutettiin hyvää tieteellistä käytäntöä kunnioittaen ja sen suunnittelussa käytettiin harkintaa. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä teorian pohjana käytettyjä tieteellisiä lähteitä oli runsaasti ja kyselytutkimuksen mittarit testattiin ennen analyysien suorittamista.

Tulosten tarkastelua aiemman tutkimuksen valossa

Käsillä oleva tutkimus toi esiin uutta ja osin aikaisempia tutkimuksia tukevaa tietoa esimiehen toiminnan vaikutuksista. Valmentavan esimiestyön näkökulmaa ei aikaisemmissa innovatiivisuutta käsittelevissä tutkimuksissa ole käsitelty, joten käsillä oleva tutkimus lisää uutta näkökulmaa innovatiivisuuden johtamiseen. Useissa tutkimuksissa on kuitenkin käytetty kuvaamaan esimiehen toimintaa johtamistyyyleillä, joiden piirteet ovat hyvin samankaltaisia valmentavan esimiestyön ominaisuuksien kanssa. Esimerkiksi osallistava johtajuus pyrkii lisäämään työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja osallistaa heitä päätöksentekoon. Toisaalta valmentavalle johtajuudelle ominaiseen palautteenantokykyyn viitataan tieteellisessä kirjallisuudessa usein silloin, kun esimiehen toimintaa tai johtajuutta kuvataan esimiehen tarjoaman tuen näkökulmasta.

Suurimmassa osassa empiirisiä tutkimuksia innovatiivisuuden osa-alueita on tutkittu erikseen, joko ideoiden kehittämisen ja testauksen (ymmärretään myös luovuutena) nä-

kökulmasta (esim. Amabile ym. 1996) tai vielä harvemmin toimeenpanon näkökulmasta (Damanpour 1991). Tässä tutkimuksessa sitä vastoin tarkasteltiin kumpaakin innovatiivisuuden osa-aluetta, yhdessä ja erikseen.

Useimmissa tutkimuksissa on korostettu innovatiivisuutta tukevan ilmapiirin luomisen merkitystä. Johtajalla on tärkeä rooli työpaikan ilmapiirin edistäjänä. Myös valmentavassa johtajuudessa korostuu innovatiivisuuteen, uusiin ideoihin ja prosesseihin kannustava toiminta työpaikalla. Tutkijat ovat aikaisemmin tuoneet ilmi myös, että vuorovaikutteista johtajuutta ilmentävässä organisaatiossa työntekijät ovat halukkaampia esittämään uudet ideansa, jotka poikkeavat rutiinista, ja ovat myös vannoutuneempia suostuttelemaan johtajansa ja kollegansa muuttamaan nämä ideat todeksi (Janssen 2004; Yidong ym. 2013; Zhou ym. 2014).

Tutkimuksissa esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen vaikutuksista innovatiivisuuteen on aikaisemmin löydetty positiivinen yhteys. Esimerkiksi Scott ja Bruce (1994) havaitsivat tutkimuksessaan esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen vaikuttavan innovatiivisuuteen positiivisesti. Tämä vuorovaikutussuhde korostuu myös valmentavassa esimiestyössä ja siksi tulokset ovat toisiinsa rinnastettavissa.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on esitetty myös, että kannustava, voimaannuttava ja sujuvalla kommunikaatiolla varustettu johtajuus edistää työntekijän innovatiivisuutta työpaikalla (James ym. 2008; Martins ym. 2003). Valmentavaa johtajuutta voidaankin pitää juuri tällaisena johtajuutena, koska sitä kuvastaa muun muassa kannustavan palautteen antaminen, henkilöstön osaamisesta huolehtiminen sekä toimiva vuorovaikutus.

Valmentavalla esimiestyöllä havaittiin tutkimuksessa positiivinen ja tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys sekä työntekijän kokonaisvaltaiseen innovatiivisuuteen, että sen osa-alueisiin toisistaan riippumattomina. Rosing ym (2011) esittivät, että ideointia ja kehittämistä tukeva esimiehen toiminta sekä niiden toimeenpanoon tähtäävä toiminta yhdessä aiheuttavat innovatiivisuutta. Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat kuitenkin, että esimies voi toiminnallaan vaikuttaa halutessaan vain toiseen innovatiivisuuden osa-alueeseen. Lisäksi havaittiin, että esimiehen toiminnan vaikutus oli suurempi, kun kyseessä oli idean toimeenpanovaihe.

Käsillä olevan tutkimuksen tulokset vastasivat pitkälti tutkijan odotuksia, joiden perusteella oli oletettavaa että valmentavalla johtajuudella on vaikutuksia työntekijän kokemaan innovatiivisuuteen. Näitä odotuksia tukivat aikaisemmat löydökset valmentavan

johtajuuden vaikutuksista siihen, että työntekijät kokevat korkeampitasoista itseluottamusta ja itsetuntoa, suurempaa merkityksellisyyttä, kunnioitusta, rohkeutta ja tavoitteiden saavuttamista, taitojen, tulosten, tunnustusten, päätöksentekoon osallistumisen ja luovuuden parantumista (Hudson 1999; Hunt ym. 2002; Stone 1999).

Käytännön implikaatiot

Tutkimuksen tulokset voivat olla hyödyllisiä yritysten kannalta erityisesti henkilöstön johtamisessa. Tutkimuksella halutaan korostaa innovatiivisuutta tukevan ilmapiirin tärkeyttä sekä esimiehen roolia tämän ilmapiirin edistäjänä. Tutkimus osoitti, että valmentava esimiehen toiminta vaikutti työntekijän innovatiivisuuteen positiivisesti. Esimiesten kannattaisikin keskittyä toiminnassaan enemmän vallan jakamiseen alaistensa kanssa, sekä luottamuksen ja itsenäisyyden tarjoamiseen (Zhang ym 2010). Esimiehen roolia valmentajana tulisi korostaa ja sen oppeja hyödyntää henkilöstöresurssien johtamisessa. Yhteistyön edistäminen, alaisten osaamisesta huolehtiminen ja työsuorituksista keskusteleminen ovat esimerkkejä valmentavalle esimiestyölle ominaisista piirteistä, joita esimies voi päivittäisessä työssään käyttää.

Koska tutkimuksen mukaan esimiehen toiminnan vaikutus oli voimakkaampaa idean toimeenpanon kannalta, tulisi näihin toimintoihin panostaa erityisesti. Esimerkiksi rutiinien luomisella ja saavutusten seuraamisella voidaan tukea juuri ideoiden toimeenpanoa. Ideoiden kehittämisen kannalta taas rohkaiseminen vaihtoehtoisin työtapoihin ja itsenäiseen ajatteluun on nähty muidenkin tutkijoiden mielestä tärkeänä. (Rosing ym. 2011; Zacher ym. 2014.)

Tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimusehdotuksia

Tulosten yleistettävyyteen saattaa vaikuttaa epätasainen vastausten määrä iän, toimialan, aseman ja työsuhteen laadun ryhmissä. Kyselyyn vastanneista hieman vajaa puolet työskenteli teollisuuden toimialalla, mikä tarkoitti muille toimialoille jäävien vastaajamäärien pientä kokoa. Tämä vaikeutti osaltaan toimialojen välistä tarkastelua ja tulosten yleistettävyyttä. Tulevaisuuden jatkotutkimuksena voitaisiinkin ehdottaa laajalaisempaa tutkimusta eri alojen innovatiivisuuden tasosta.

Käsillä oleva tutkimus ei tarkastellut valmentavan esimiehistyden erityispiirteitä tai niiden vaikutuksia innovatiivisuuteen tarkemmin, vaan analyysi rajoittui kokonaisvaltaisen valmentavan johtajuuden tarkasteluun. Tulevaisuudessa voisi olla mielenkiintois-

ta tutkia niitä erityispiirteitä, jotka erityisesti vaikuttavat innovatiivisuuden esiintymiseen ja mikäli esimiehen toiminnasta löytyy tekijöitä, jotka saattaisivat vähentää innovatiivisuutta.

Innovatiivisuus on tärkeässä roolissa uusien markkinoiden luomisen, nopean teknologisen edistyksen, kulutustason ja elintason parantamisen varmistamisessa (Saray ym. 2017). Siksi on tärkeää, että henkilöstölähtöistä ideointia ja innovointia kehitetään organisaatioissa. Niiden tueksi on kehitettävä tähän soveltuvia toimintatapoja, menetelmiä ja työvälineitä sekä näiden käytön edellyttämiä valmiuksia. Innovatiivisuutta tukeva ilmapiiri, jossa henkilöstö kokee esimiesten aidosti kannustavan kaikkia luovuuteen ja ideointiin, on avainasemassa. (Alasoini ym. 2014.)

LÄHDELUETTELO

- Acar, O. A., M. Tarakci & D. van Knippenberg (2019). Creativity and innovation under constraints: Cross-disciplinary integrative review. *Journal of Management*, 45:1, 96-121.
- Alasoini, T., M. Lyly-Yrjänäinen, E. Ramstad & A. Heikkilä (2014). Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla – Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekesin katsaus 311/2014. Helsinki
- Alpkan, L., C. Bulut, G. Gunday, G. Ulusoy & K. Kilic (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48:5-6, 732-755.
- Amabile, T.M. (1988). A Model of creativity and innovation in organizations. In: Shaw, B.M. & L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–67.
- Amabile, T.M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby & M. Herron (1996). Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal*, 39:5, 1154-1184.
- Amabile, T. M., E. A. Schatzel, G. B. Moneta & S. J. Kramer (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15, 5–32.
- Ancona, D. G., P. S. Goodman, B. S. Lawrence, & M. L. Tushman (2001). Time: A new research lens. *Academy of Management Review*, 26:4, 645–663.
- Barsh, J., M. M. Capozzi & J. Davidson (2008). Leadership and innovation. *The McKinsey Quarterly Number 1*.
- Batson, V. D. & L. H. Yoder (2012). Managerial coaching: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 68:7. 1658-1669.
- Beattie, R. S., S. Kim, M. S. Hagen, T. M. Egan, A. D. Ellinger & R. G. Hamlin (2014). Managerial coaching: A Review of the empirical literature and development of a

model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16:2, 184-201.

- Boyatzis R.E., M. L. Smith & N. Blaize (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning and Education*, 5:1, 8-24.
- Bysted, R. (2013). Innovative employee behaviour – The moderating effects of mental involvement and job satisfaction on contextual variables. *European Journal of Innovation*, 16:3, 268-284.
- Chandler, G.N., C. Keller & D. W. Lyon (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25:1, 59-76.
- Cheng, C.-F., M.-K. Lai & W.-Y. Wu (2010). Exploring the impact of innovation strategy on R&D employees' job satisfaction: a mathematical model and empirical research. *Technovation*, 30: 7-8, 459-470.
- Clegg, C., K. Unsworth, O. Epitropaki & G. Parker (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75:4, 409-422.
- Conger, J. A. & R. N. Kanungo (1987). Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organisational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-47.
- Coomber B. & K. L. Barribal (2006). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital based nurses: a review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 44, 297–314.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 555–590.
- de Jong, J. & D. den Hartog (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *Europe Journal of Innovative Management*, 10:1, 41–64.

- de Jong, J. and D. den Hartog (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19:1, 23-36.
- Dobni, C. B. (2010). The relationship between an innovation orientation and competitive strategy. *International Journal of Innovation Management*, 14:2, 331-357.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper and Row, New York.
- Ellinger A. D. & R. P. Bostrom (1999) Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18:9, 752–771.
- Ellinger A. D., R. G. Hamlin & R. S. Beattie (2008). Behavioral indicators of ineffective managerial coaching: a cross-national study. *Journal of European Industrial Training* 32:4, 240–257.
- Evered, R. D. & J. C. Selman (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18, 16–32.
- Gagne, M. & E. L. Deci (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331-362.
- Gardner, W.L. & B. J. Avolio (1998). The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
- Galbraith, J. R. (1982). Designing the innovating organization. *Organisational Dynamics*, 10, 5-25.
- Gilley, A., J. W. Gilley & E. Kouider (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23: 1, 53-70.
- Graen, G. B. & T. A. Scandura (1987). Towards a psychology of dyadic organizing. In: Cummings, L.L. & B. M. Staw (Eds), *Research in Organisational Behaviour*, 9, 175-208.
- Gustafsson, C. (2014). IBM SPSS Statistics 22 for Windows – Osa 3. *Tilastollinen tietojenkäsittely STAT2100-kurssin luentomateriaali*.

- Hall D.S. (2007). The relationship between supervisor support and registered nurse outcomes in nursing care units. *Nursing Administration Quarterly*, 31:1, 68–80.
- Hall, D. T., K. L. Otazo & G. P. Hollenbeck (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27, 39–53.
- Hammond, M. M., J. L. Farr, N. L. Neff, A. R. Schwall & X. Zhao (2011). Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5:1, 90-105.
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita publishing.
- Hennessey, B. A. & T. M. Amabile (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61:1, 569-598.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Howell, J. M., C. M. Shea & C. A. Higgins (2005). Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing*, 20:5, 641-661.
- Hudson, F. M. (1999). *The handbook of coaching: A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hunt, J. M. & J. R. Weintraub (2002). *The coaching manager: Developing top talent in business*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hunter, S. T., K. E. Bedell & M. D. Mumford (2007). Climate for creativity: A Quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19:1, 69-90.
- James, L. R., C. C. Choi, C. H. E. Ko, P. K. McNeil, M. K. Minton & M. A. Wright (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17:1, 5–32

- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73:3, 287-302.
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance, and job dissatisfaction. *Academy of Management Journal*, 44:5, 1039–1050.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25:2, 201-215.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 573-579.
- Jones, R. J., S. A. Woods & Y. R. F. Guillaume (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational Psychology*, 89, 249-277.
- Kampa-Kokesch, S. & M. Z. Anderson (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53:4, 205–228.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169–211.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18, 489-501.
- King, N. & N. Anderson (2002). *Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations*. Thomson, London.
- Kleysen, R. F. & C. T. Street (2001). Towards a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2:3, 284-296.

- Kowalski K. & C. Casper (2007). The coaching process: an effective tool for professional development. *Nursing Administration Quarterly*, 31:2, 171–179.
- Krause, D.E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: an empirical investigation. *Leadership Quarterly*, 15:1, 79-102.
- Kroth, M. (2007). *Manager as motivator*. Westport, CT: Praeger
- KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* (2004). Faktorianalyysi [verkkójulkaisu]. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Saatavilla Internetistä: <<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/faktori/faktori.html>>. (Viitattu 2.10.2018).
- KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* (2008). Mittaaminen: Mittarin luotettavuus [verkkójulkaisu]. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Saatavilla Internetistä: <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>>. (Viitattu 2.10.2018).
- Lee, J. (2007). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 23:6, 670-687.
- Lukes, M. & U. Stephan (2016). Measuring employee innovation – A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23: 1, 136-158.
- Lussier, R. N. & C. F. Achua (2007). *Leadership: Theory, application, skill development*, 3rd edition, Mason, OH: Thomson South-Western.
- Martins, E. C. & F. Terblanche (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6:1, 64–74.
- Miron, E., M. Erez & E. Naveh (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25:2, 175-199.

- Moss, S. E. & J. I. Sanchez (2004). Are your employees avoiding you? Managerial strategies for closing the feedback gap. *Academy of Management Executive*, 18:3, 32–44.
- Mujtaba, B. (2007). *Coaching and performance management: Developing and inspiring*. Davie, FL: ILEAD Academy, LLC.
- Mumford, M. D. & S. B. Gustafson (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103: 27-43.
- Mumford, M. D., G. M. Scott, B. P. Gaddis & J. M. Strange (2002). Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705-50.
- Odoardi, C., F. Montani, J.-S. Boudrias & A. Battistelli (2014). Linking managerial practices and leadership style to innovative work behavior – The role of group and psychological processes. *Leadership & Organization*, 36:5, 454-569.
- Ohly, S., S. Sonnentag & F. Pluntke (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 257-279.
- Patterson, M. G., M. A. West, V. J. Shackleton, J. F. Dawson, R. Lawthom, S. Maitlis, D. L. Robonson & A. M. Wallace (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379–408.
- Peterson, D. B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48:2, 78–86.
- Peterson, D. B. & M. D. Hicks (1995). *Leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions International.
- Ramamoorthy, N., P. C. Flood, T. Slattery & R. Sardesai (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management*, 14:2, 142-150.

- Redmond, M. R., M. D. Mumford & R. J. Teach (1993). Putting creativity to work: Leader influences on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 120–151.
- Rosing, K., M. Frese & A. Bausch (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956-974.
- Saray, H., L. Patache & M. B. Ceran (2017). Effects of employee empowerment as a part of innovation management. *Economics, Management, and Financial Markets*, 12:2, 88-96.
- Schneier, C. E., D. MacCoy & S. Burchman (1988). Unlocking employee potential: developing skills. *Management Solutions*, 9-15.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Oxford University Press: London.
- Scott, S. G. & R. A. Bruce (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37:3, 580-607.
- Shalley, C. E., L. L. Gilson & T. C. Blum (2000). Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43:2, 215-223.
- Shalley, C. E., J. Zhou & G. R. Oldham (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933-958.
- Shih, H. A. & E. Susanto (2011). Is innovative behavior really good for the firm? Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: moderating roles of perceived distributive fairness. *International Journal of Conflict Management*, 22:2, 111-130.
- Shunlong, X. & Z. Weiming (2012). The Relationships between Transformational Leadership, LMX, and Employee Innovative Behavior. *Journal of Applied Business and Economics*, 13:5, 87-96.

- Siguaw, J. A., P. M. Simpson & C. A. Enz (2006). Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research. *Journal of Product Innovation Management*, 23:6, 556-574.
- Soken, N. H. & B. K. Barnes (2014). What kills innovation? Your role as a leader in supporting an innovative culture. *Industrial and Commercial Training*, 48:1, 7-15.
- Spreitzer, G. M., K. M. Sutcliffe, J. E. Dutton, S. Sonenshein & A. M. Grant (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16: 537-549.
- Stone, F. M. (1999). *Coaching, counseling, and mentoring: How to choose and use the right technique to boost employee performance*. New York: AMACOM.
- Sung, S. Y., D-S. Cho & J. N. Choi (2011). Who initiates and who implements? A multi-stage, multi-agent model of organizational innovation. *Journal of Management & Organization*, 17: 344-363.
- Talouselämä* (2019). Yritysjohto ja työntekijät ovat eri linjoilla innovaatiotyön tukemisesta – ”Tasa-arvon tukeminen työpaikalla on kriittistä”. Saatavilla Internetistä: <<https://www.talouselama.fi/uutiset/yritysjohto-ja-tyontekijat-ovat-eri-linjoilla-innovaatiotyon-tukemisesta-tasa-arvon-tukeminen-tyopaikalla-on-kriittista/8f556443-e2b4-36a5-93f1-feac1fac3535>>. Viitattu 15.3.2019.
- Tanskanen, J. (2016a). SPSS Alkeet - Määrälliset tutkimusmenetelmät: opetusdokumentti 1. *Määrällinen tutkimus-kurssin luentomateriaali*.
- Tanskanen, J. (2016b). Regressioanalyysi - Määrälliset tutkimusmenetelmät: opetusdokumentti 4. *Määrällinen tutkimus- kurssin luentomateriaali*.
- Tewari, R. (2011). Individual Innovation and Organizational Success: Theoretical Perspective. *Review of Management*, 1:2, 89-94.
- Tierney, P. (1997). The influence of cognitive climate on job satisfaction and creative efficacy. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12:4, 831-847.

- Tsai, C.-T. & C.-F. Kao (2004). The relationships among motivational orientations, climate for organization innovation, and employee innovative behavior: A test of Amabile's motivational synergy model. *Journal of Management*, 21, 571-592.
- Van der Vegt, G. S. & O. Janssen (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29, 729.
- Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25:6, 528-544.
- Viitala, R., S. Kultalahti & J. Kantola (2016) Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulovaikutukset pk-yrityksissä. Selvityksiä ja raportteja 211. Vaasan yliopisto.
- Vilkka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vinarski-Peretz, H. & A. Carmeli (2011). Linking care felt to engagement in innovative behaviors in the workplace: The mediating role of psychological conditions. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5:1, 43-53.
- Wallace, J. C., M.M. Butts, P. D. Johnson, F. G. Stevens & M. B. Smith (2016). A Multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*, 42: 4, 982-1004.
- Wang, C. L. & P. K. Ahmed (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7:4, 303-313.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51: 355-387.
- West, M. A. & J. L. Farr (1990). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: Wiley.
- Woodman, R. W., J. E. Sawyer & R. W. Griffin (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18: 293-321.

- Yidong, T. & L. Xinxin (2013). How ethical leadership influence employees' innovative behavior: A Perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116: 441-455.
- Yoder L.H. (1995). Staff nurses' career development relationships and self-reports of professionalism, job satisfaction, and intent to stay. *Nursing Research*, 44:5, 290-297.
- Yu, C., T-F. Yu & C.-C. Yu (2013). Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: a cross-level analysis of effects. *Social behavior and personality*, 41:1, 143-156.
- Yuan, F. & R.W. Woodman (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53, 323-342.
- Zacher, H. & R. G. Wilden (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 87, 813-820.
- Zhang, X. & K. M. Bartol (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53:1, 107-128.
- Zhou, J. & J. M. George (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44:4, 682-696.
- Zhou, J., Y. Ma, W. Cheng & B. Xia (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality*, 42:8, 1267-1278.

Liite 1. Kyselylomake.



Työpaikkakysely

Sinun työpaikkasi on mukana Vaasan yliopiston ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston tutkimuksessa, jossa tarkastellaan henkilöstöjohtamista pienissä ja keskimuurissa yrityksissä. Tulokset auttavat yrityksiä kehittämään henkilöstöjohtamista.

Vastaaminen vie noin 10 minuuttia.

Antamasi tiedot ovat täysin luottamuksellisia. Lomakkeen tiedot tallentuvat suoraan Vaasan yliopiston tietokantaan, ja ovat ainoastaan tutkijoiden käytössä. Tulokset raportoidaan yrityskohtaisesti keskiarvolukuina. Jos haluat lisätietoja tutkimuksesta, voit ottaa yhteyttä professori Riitta Viitalaan (riitta.viitala@uva.fi).

Kaikkien vastaajien kesken arvotaan Jopo-pyörä (arvo noin 500 euroa). Jos haluat osallistua arvontaan, täytä yhteystietosi kyselylomakkeen lopussa. Nimesi ja vastauksiasi ei voida yhdistää.

1. Työpaikkasi on (Kirjoita yrityksen nimi. Jos olet vuokratyövoimaa, kirjoita sen yrityksen nimi, jossa työn suoritat.)

2. Lähimmän esimieheni nimi on

3. Ammatinimikkeeni on

4. Olen

Nainen Mies

5. Kuulun ikäluokkaan

- 1950
 1951-1960
 1961-1970
 1971-1980
 1981-1990
 1991-2000
 2001-

6. Olen ollut nykyisen työsuhtajan palveluksessa

- alle 1 vuoden
 1-3 vuotta
 4 - 10 vuotta
 11- 20 vuotta
 21 - 30 vuotta
 yli 30 vuotta

7. Työsuhteeni on

Vakituinen työ Määräaikainen työ Vuokratyösuhde

8. Olen

- Työntekijä
 Alempi toimihenkilö
 Ylempi toimihenkilö
 Johtavassa asemassa oleva

9. Olen esimiesasemassa

Kyllä Ei

10. Jos olet esimiesasemassa, montako alaista sinulla on?
 _____ alaista

Seuraavaksi kysymme työpaikkaasi liittyviä asioita.

työpaikan sijainti	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
työn helppous	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
mahdollisuus oppia ja kehittyä	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
työpaikan hyvä ilmapiiri	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
ystävyysuhteet työpaikalla	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
hyvä esimies	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
työpaikan tarjoamat edut	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
mahdollisuus urakehitykseen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
työpaikassani saamani arvostus	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
työpaikan varmuus	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
mahdollisuus yhdistää työ ja perhe-elämä haluamalla tavalla	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
työni laajempi merkitys	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
työstä saamani positiivinen palaute	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

28. Kuinka usein sinä työpaikallasi (1 = en koskaan... 7= erittäin usein)

	1	2	3	4	5	6	7
...kiinnität huomiota asioiden sujuvuuteen, jotka eivät kuulu päivittäiseen työhösi	○	○	○	○	○	○	○
...mietit, miten asioita voitaisiin tehdä paremmin	○	○	○	○	○	○	○
...etsit uusia työmenetelmiä, tekniikoita tai työvälineitä?	○	○	○	○	○	○	○
...kehittelet uusia ratkaisuja ongelmiin	○	○	○	○	○	○	○
...keksit uusia tapoja tehdä asioita	○	○	○	○	○	○	○
...pyrit saamaan organisaation avainhenkilöt innostumaan uusista ajatuksista	○	○	○	○	○	○	○
...pyrit saamaan ihmiset tukemaan uutta ideaa	○	○	○	○	○	○	○
...sovellat uusia ideoita käytännön toiminnassa	○	○	○	○	○	○	○
...osallistut uusien ideoiden toteuttamiseen	○	○	○	○	○	○	○
...osallistut uusien ideoiden toteuttamiseen yhdessä muiden kanssa	○	○	○	○	○	○	○
...olet mukana kehittämässä uusia työ- ja toimintatapoja	○	○	○	○	○	○	○
...panostat aikaasi ja voimavarojasi asioiden kehittämiseen	○	○	○	○	○	○	○

29. Kuulisimme mielellämme kokemuksia ja ajatuksia tämän lomakkeen täyttämisestä. Tässä voit antaa avointa palautetta.

30. Jos haluat osallistua Jopo-pyörän arvontaan, jätä nimesi ja yhteystietosi alle. Nimesi ja vastauksiasi ei voida yhdistää toisiinsa.

Kiitos vastauksestasi!

Liite 2. Innovatiivisuuden ja esimiehen toiminnan keskiarvot ja korrelaatiokertoimet havaintoryhmissä.

Toimiala	Innovatiivisuus		Esimiehen toiminta		Korrelaatio R
	M	SD	M	SD	
Teollisuus	4,7	1,1	5,2	1,2	.29***
Informaatio ja viestintä	4,8	1,0	5,6	1,0	.25**
Kaupan ala	4,8	1,1	5,3	1,4	.27***
Koulutusala	5,1	1,0	5,2	1,3	.11
Tutkimus ja kehittäminen	4,9	1,1	5,7	1,1	.34***
Hallinto- ja tukipalvelut	4,6	1,2	5,8	1,1	.09
Majoitus- ja ravitsemusala	4,9	1,0	5,7	0,9	.16
Sosiaali- ja terveysala	4,4	1,1	5,7	1,0	.42***
Huoltoala	4,7	1,1	5,3	1,4	.27***
Rahoitusala	4,7	1,1	5,6	1,2	.26***
Kampaamoala	5,2	1,1	6,3	0,6	.46**
Rakentaminen	4,6	1,1	5,4	1,1	.26**
Kuljetusala	5,0	1,2	5,2	1,5	.34***
Sukupuoli					
Mies	4,8	1,1	5,3	1,3	.28***
Nainen	4,6	1,1	5,4	1,3	.23***
Ikäluokka					
24 tai alle	4,5	1,2	5,4	1,2	.26***
25-54 vuotta	4,8	1,1	5,3	1,3	.26***
55 tai yli	4,8	1,1	5,4	1,2	.29***
Työsuhteen kesto					
Alle 1 vuosi	4,7	1,1	5,6	1,2	.24***
1-3 vuotta	4,7	1,1	5,4	1,3	.26***
4-10 vuotta	4,8	1,1	5,3	1,3	.28***
11-20 vuotta	4,8	1,1	5,2	1,3	.22***
21-30 vuotta	4,8	1,1	5,2	1,3	.30***
Yli 30 vuotta	4,7	1,1	5,4	1,3	.37***
Työsuhde					
Vakituisen	4,8	1,1	5,3	1,3	.27***
Määräaikainen	4,5	1,2	5,6	1,1	.23***
Vuokratyö	4,6	1,1	5,5	1,0	.22
Asema työyhteisössä					

Työntekijä	4,6	1,1	5,2	1,3	.27***
Alempi toimihenkilö	4,8	1,1	5,4	1,2	.19***
Ylempi toimihenkilö	5,3	0,9	5,5	1,1	.17***
Johtavassa asemassa	5,7	0,8	5,8	1,0	.11
Esimiesasemassa					
Kyllä	5,5	0,8	5,7	1,1	.22***
Ei	4,6	1,1	5,3	1,3	.24***

***p<0,001

**p<0,01