



IO5: Best Practises Guide suomeksi

INCREASE: INnovation Capacity building foR EnhAncing
Sustainable growth and Employability





Sisällysluettelo

1 Johdanto	2
2 Sidosryhmien osallistuminen innovaatioprosesseihin	3
2.1 Työntekijöiden sitoutumisen merkitys innovaatioprosesseissa	3
2.2 Työntekijöiden innovaatiotoimintaan osallistamiseen liittyvät haasteet: Johtajan ja työntekijän välisen suhteen näkökulma	5
2.3 Edellytykset innovaatioihin sitoutumisen luomiselle yrityksissä	7
3 Parhaat käytännöt sidosryhmien sitouttamiseksi innovaatiotoimintaan	9
4 Innovaatiokoulutus vähän koulutetuille aikuisille	13
4.1 Johdanto ja aikuiskoulutuksen haasteet pk-yrityksissä	13
5 Suositukset parhaista käytännöistä innovaatiotoiminnan opettamisessa aikuisille muilla kuin teknologia-aloilla.	18
5.1 Käytännöt opetettaessa innovointia muilla kuin teknologia-aloilla ja pk-yrityksissä.	19



1 Johdanto

Projektin viides tuotos (IO5) kokoaa yhteen yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien aiemmat kokemukset ja tietämyksen, pilotointivaiheen nykytilanteen ja tulokset sekä palautteena saadut kokemukset. Tämän yhteenvedon perusteella laadittiin kattava opas siitä, *miten voidaan tehokkaasti tukea niiden matalan ammattitaidon omaavien aikuisten innovaatiokoulutusta ja osallistumista pk-yritysten innovointiin, jotka ovat suurimmassa vaarassa menettää työnsä tuotannon automatisoitumisen takia*. Tässä oppaassa tarjoamme lukijoille neljätoista INCREASE-hankkeessa parhaaksi todettua käytäntöä yksilöityjen kohderyhmien koulutukseen ja opetukseen

Oppaassa esitetään IO3:n (kehitetty innovaatiomodulit) pilottitestausvaiheen kokemuksia - mikä toimi hyvin ja mitä parannuksia on syytä tehdä sekä mitä koulutuksessa pitää tehdä ja mitä ei pidä tehdä, kun yritetään kehittää ja tarjota tämältyyppisiä ratkaisuja juuri tässä aihepiirissä ja kohderyhmässä. Lisäksi opas sisältää hyödyllisiä neuvoja ja vinkkejä sekä vertailua menetelmien, tulosten, vaikutusten ja muiden tekijöiden välillä. Tavoitteena on edistää lopputuotosten hyödyntämistä niiden koko potentiaalin mukaisesti. Lopputuotosten avulla lukijat voivat ymmärtää alan kehityksen nykytilan, ja niitä voidaan helposti käyttää pohjana sellaisten henkilöiden toimesta, jotka haluavat tehostaa omaa tai yrityksensä innovointia tai soveltaa uusinta tekniikkaa käytännössä.

Parhaat käytännöt -oppaassa on kaksi keskeistä osa-aluetta, joilla sen tavoitteet voidaan saavuttaa:

1. Suositukset sidosryhmien sitouttamisesta innovaatioprosesseihin, joissa painotetaan erityisesti johtajien ja vähän koulutettujen työntekijöiden välisiä suhteita, jotta innovaatiotoimintaa voidaan jatkaa tehokkaasti. Tässä osassa keskitytään yhteisinnovaatiomenetelmiin liittyviin kokemuksiin, joita on kerätty kumppanuuksien avulla eri pk-yrityksistä.

Sidosryhmien sitoutuminen innovaatioprosesseihin koostuu useista osista, joissa

käsitellään muun muassa seuraavia aiheita:

- ❖ Työntekijöiden sitoutumisen merkitys innovaatioprosesseissa
- ❖ Haasteet, jotka liittyvät työntekijöiden osallistamiseen innovaatiotoimintaan: johtajan ja työntekijöiden välisten suhteiden merkitys innovaatioympäristöissä
- ❖ Edellytykset työntekijöiden innovoinnin edistämiseksi yrityksissä
- ❖ Suositellut parhaat käytännöt yrityksille, pk-yritysten johtajille ja muille yksilöille sidosryhmien sitoutumisen edistämiseksi.

2. Suositukset aikuiskouluttajille innovaatiotaitojen kehittämiseksi vähän koulutettujen aikuisten keskuudessa – uusimman tekniikan yhdistäminen kumppaneilta kerättyjen kokemusten sekä oppien kanssa. Pääpainopisteenä suosituksissa on siinä, miten innovaatiota voidaan opettaa juuri tälle kohderyhmälle ja mitä virheitä opetuksessa tulee välttää. Osio kattaa innovaatiokoulutukseen liittyvät opetus- ja koulutusohjeet, jotka perustuvat pilottikokeilujemme tuloksiin ja toimiviksi havaittuihin maailmanlaajuisiin parhaisiin käytäntöihin.

Innovaatiokoulutus vähän koulutetuille aikuisille ja pk-yrityksille

- ❖ Aikuisten oppimis- ja koulutustoiminnan esittely ja nykytilanne.
- ❖ Aikuisopiskelijoiden uudelleen koulutuksen haasteet ja esteet.
- ❖ Suositukset parhaista käytännöistä aikuisopiskelijoiden kouluttamiseksi innovointiin pk-yrityksissä ja/tai muilla kuin teknisen alan yrityksissä.

2 Sidosryhmien osallistuminen innovaatioprosesseihin

2.1 Työntekijöiden sitoutumisen merkitys innovaatioprosesseissa

Työntekijöiden sitoutumisessa on ensisijaisesti kyse positiivisesta henkisestä tilasta, johon kuuluvat vankka kognitiivinen, emotionaalinen ja käyttäytymiseen liittyvä



Increase





ajattelutapa, joka innostaa työntekijöitä tekemään parhaansa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimukset ovat osoittaneet työhönsä sitoutuneiden työntekijöiden suoriutuvan työympäristössään erinomaisesti. Tämän takia työntekijöiden sitoutumisen käsite on saanut suurta huomiota myös maailmanlaajuisest (Shuck, Reio ja Rocco, 2011). Työntekijöiden sitoutumisen on nähty myös edistävän miellyttävän ja voimaannuttavan ympäristön luomista, mikä lisää yksilöiden ja yhteisöjen osallistumista organisaation innovaatioiden toteuttamiseen. (Palumbo, 2021).

Nykyään organisaatiot turvautuvat luovuuteen ja innovointiin vaurastuakseen ja kehittyäkseen samalla, kun ne kohtaavat ennennäkemättömiä kestävyysaasteita. Kilpailuedun luominen edellyttää innovointia. Jos organisaatiot eivät innovoi, ne eivät onnistu luomaan edellytyksiä pitkän aikavälin kasvulle. Näin ollen innovaatiotoiminta on edellytys pitkällä aikavälillä vaurastumiselle, ja yritysten olisikin annettava sille huomattava painoarvo päivittäisessä tekemisessään (Rao, 2016). Raon mukaan innovaatiomenestyksen ratkaisevin tekijä on organisaation henkilöstöresurssit. Tämä johtuu siitä, että innovatiivisuus syntyy ideoista, ja työntekijät ovat niitä, jotka ylipäättään tuottavat ideoita, pitävät niitä hallussaan sekä sopeutuvat ja reagoivat niihin.

Lisäksi lukuisat tutkimukset ovat tunnistaneet vahvan yhteyden työntekijöiden sitoutumisen ja innovoinnin välillä. Toisin sanoen kaikki innovointiyritykset jäävät uinumaan, jos työntekijät eivät ole sitoutuneita. Eri tutkijat ovat analysoineet työntekijöiden sitoutumisen ja innovaation välistä suhdetta ja väittävät, että työntekijöiden sitoutuminen on yksi merkittävimmistä innovaatiota määrittävistä tekijöistä. (Arshi ja Rao, 2019). Työntekijöiden sitoutumisen merkitys innovaatioprosesseille käy ilmi Aaltosen ja Heinosen (2016) tutkimuksista, jotka osoittavat, että sitoutuneet työntekijät ehdottavat tai löytävät paljon todennäköisemmin innovatiivisia ideoita johtamisen tai liiketoiminnan tehostamiseksi kuin työntekijät, jotka eivät ole sitoutuneita. Näin ollen organisaatiot, joissa on tapana olla kekseliäitä, pyrkivät tarkoituksenmukaisemmin mahdollistamaan yksilöiden osallistumisen yhteiseen toimintaan tavoilla, jotka herättävät ja kehittävät ideoita. (Arshi ja Rao, 2019). Kaikki nämä tutkimukset ovat yhtä mieltä siitä, että yksi tärkeimmistä innovaatioiden johtamisen osa-alueista on luoda oikeanlainen kulttuuri ja ympäristö, jossa työntekijät



voivat vaihtaa ajatuksiaan ja hyödyntää toistensa ideoita sekä oivalluksia. (Shanker et al., 2017). Eri tutkimusten tulokset viittaavat myös siihen, että ylipäättään innovaatiomahdollisuuden tarjoaminen työntekijöille on motivoiva tekijä, joka edistää työntekijöiden sitoutumista. Sitoutuneet työntekijät ovat yleensä myös luovempia työntekijöitä ((iDashboards Blog, 2017).

Tehokkaamman innovaatiotoiminnan mahdollistamiseksi yritysten arjessa INCREASE-hankkeessa on kerätty tietoja sitoutumiskäytännöistä kumppanimaista ja monien pk-yritysten johtajilta yhtenäisen oppaan luomiseksi.

2.2 Työntekijöiden innovaatiotoimintaan osallistamiseen liittyvät haasteet: Johtajan ja työntekijän välisen suhteen näkökulma

Innovaatio syntyy olemassa olevan tai vastikään kehitetyn tiedon ja teknologian yhdistämisestä määritettyjä tavoitteita varten, ja kuten jo todettiin, ihmiset ovat niitä, jotka luovat ja kehittävät tätä tietoa sekä teknologiaa. Näin ollen inhimillisten voimavarojen merkittävä rooli innovoinnissa korostuu organisaatioiden innovaatiotoiminnassa (Carayannis ja Meissner, 2017). Työntekijöiden osallistuminen innovaatioprosesseihin voi kuitenkin toisinaan olla haastavaa, jos kaikki yrityksen tukitoiminnot eivät olet kunnossa. Tällaisia ongelmia voi aiheutua alla listatuista asioista.

Organisaatioilmaston puute: Yksi menestyksekkäiden innovaatioprosessien tärkeimmistä osatekijöistä on innovaatiota tukevan organisaatioilmapiirin luominen. Se on ratkaisevan tärkeässä roolissa kilpailuetujen kehittämisessä ja innovaatiotoimintaan osallistuvien henkilöresurssien suorituskyvyn parantamisessa (Shanker et al., 2017). Organisaation ajattelutavan muuttaminen siten, että työntekijät olisivat aktiivisia innovoinnissa saattaa kuitenkin olla vaikeaa. Tätä muutettaessa saattaa lopputuloksena olla myös innovaatioon liittyviä väärinkäsityksiä. Yksinkertaistettuna työntekijät saattavat olla niin intohimoisia ideoiden luomiseen ja innovaatiotoimintaan osallistumisen suhteen, että he saattavat tulla sokeiksi innovaation kokonaistarkoitukselle ja keskittyä liikaa innovaatioiden hyödyntämiseen monilla eri tavoilla sen sijaan, että keskittyminen olisi yhdessä toimivassa



kokonaisratkaisussa (Carayannis ja Meissner, 2017). Toisaalta esimiehet eivät ehkä aina ole vastaanottavaisia tai avoimia hyväksymään työntekijöiltä tulevia ideoita ja saattavat toimia ideoiden tappajina niiden tukemisen sijaan. Hyvään johjuuteen ja terveeseen johtamisajatteluun liittyvät työntekijöiden tukeminen sekä mahdollisuuksien antaminen sellaisten ideoiden tutkimiseen, jotka voisivat parantaa sisäisiä prosesseja, rakentaa parempia tuotteita tai lisätä toiminnan tehokkuutta.

Virallisen innovaatioprosessin puuttuminen: Müller-Krogstrupin (2011) mukaan työntekijöiden osallistamisessa innovointiin voi ilmetä haasteita sellaisen järjestelmällisen ja jatkuvan prosessin luomisessa, jolla saadaan kerättyä työntekijöiltä ideoita niiden parantamista ja valintaa varten. Monesti suurissa organisaatioissa työntekijöillä, joilla on erilainen tausta ja tietämys asioista tarjoavat hyvin erilaisia ideoita ongelmien ratkaisemiseksi. Tällöin ideoiden käsittely ja valintaprosessit saattaa helposti muuttua haastaviksi. Johtajien olisikin analysoitava huolellisesti oman organisaationsa tilannetta kehittääkseen juuri heille sopivan järjestelmällisen lähestymistavan ideoiden keräämistä ja arviointia varten (Porumboiu, 2021).

Pelko johtajia kohtaan: Tutkimusten mukaan johtajia pidetään ylimmän johdon virallisina edustajina. Tämän vuoksi johtajien kanssa vuorovaikutuksessa olevat työntekijät pyrkivät pitämään heihin muodollisen etäisyyden, joka johtaa avoimen viestinnän ja sitoutumisen puutteeseen. Tällaisessa ympäristössä työntekijöiden ajatteluun alkaa ennen pitkää juurtua pelko johtajia kohtaan. Innovaatiotoimintaan tarkasteltaessa tällainen johdon ja työntekijän välille syntynyt muodollinen raja vaikuttaa usein negatiivisesti innovointiin. Työntekijä alkavat epäröidä ja kokea haastavaksi lähestyä esimestä johtajaan kohdistuvan pelon vuoksi. Osittain tämä linkittyy myös innovointiin liittyvään yleisriskiin, sillä useimmat innovaatiot epäonnistuvat. Valitettavasti monet johtajat eivät halua ottaa riskiä epäonnistumisesta kontolleen, joten he eivät edes ylipäättään halua osallistua innovaatiotoimintaan. Tämä ajattelutapa on kuitenkin onneksi muuttumassa. Johtajien on vain pystyttävä hyväksymään, että epäonnistuminen on osa menestystä. Luovaan organisaatioilmapiiriin liittyy rohkeus innovoida sekä tekemällä oppiminen ilman epäonnistumisen pelkoa. Tämä ajattelutapa myös johtajien ja esimiesten tulisi painaa mieleensä. Lisäksi työntekijöiden



mikromanagerointi rajoittaa heidän luovaa ajatteluaan ja kykyään osallistua innovaatiotoimintaan. Jatkuvat rajoitteet eivät ainoastaan vähennä organisaation innovaatiokompetenssia, vaan myös tuhoavat useita liiketoimintamahdollisuuksia, jotka oltaisiin voitu kaupallistaa. Siksi yritysten johtajien on tuettava työn joustavuutta. Toisin sanoen työntekijöitä tulee kannustaa tutkimaan uusia ideoita ja ratkaisuja ennalta määritellyn työtehtävänsä ulkopuolella, jotta innovointia voidaan edistää koko organisaatiossa.

2.3 Edellytykset innovaatioihin sitoutumisen luomiselle yrityksissä

Totterdillin ja Extonin (2014) mukaan organisaatiolähtöinen innovaatio on pohjimmiltaan sosiaalinen ilmiö. Innovatiivisessa organisaatiossa menestys ei riipu siitä, että seurataan ennalta määriteltäviä muutosprosessia kohti tiettyä päämäärää, vaan pikemminkin kyvystä luoda innovatiivisia ja itseään ylläpitäviä reflektio-, oppimis- ja muutosprosesseja. Tämän saavuttamiseksi työntekijöiden on voitava hankkia tietoa eri lähteistä ja heitä on kannustettava kokeilemaan uudenlaisia lähestymistapoja. Työntekijöiden jatkuva osallistuminen organisaation dynamiikkaan edistää koko organisaation oppimista (Palumbo, 2021). Osallistumisen ja koko organisaation oppimisen kautta voidaan myös tehostaa organisaation innovointia tiedon luomisen, hankkimisen, vaihtamisen ja mukauttamisen kautta (Alsabbagh, Hamid ja Khalil, 2017).

Tutkijat huomauttavat myös, että työpaikkainnovaatiot alkavat avoimesta vuoropuhelusta, johon kaikki työntekijät, ammattiliitot, johtajat ja asiakkaat voivat osallistua. Tämä synnyttää uusia yhteistyönmuotoja, sosiaalisia suhteita ja johtaa lopulta siltojen rakentumiseen johdon strategisen vision, operatiivisten työntekijöiden asiantuntemuksen ja hiljaisen tiedon sekä organisaatiomuotoilun asiantuntijoiden välille. Se ottaa siis kaikki sidosryhmät mukaan debattiin, jossa vakuuttavin argumentti voittaa (Totterdill ja Exton, 2014). Yhteistoiminta edistää myös työntekijöiden sitoutumista, sillä Anitha (2014) mukaan sen on todettu vahvistavan tiimityöskelytaitoja sekä tiimin sisäisiä suhteita positiivisella tavalla.

Toinen edellytys työntekijöiden paremmalle sitoutumiselle innovointiin on työnsuunnittelu.

Työnsuunnittelulla voidaan luoda työpaikalle ympäristö, joka antaa



Increase





työntekijöille mahdollisuuden hyödyntää taitojaan ja luovuuttaan. Laadukkaan työnsuunnittelun saavuttamiseksi tiimityö on välttämätöntä, sillä innovatiiviset työpaikat rakentuvat voimaantuneille ja itseorganisoituneille työryhmille. Lisäksi kuten jo mainittiin, jakamalla tietoa ja ongelmia, poistamalla esteitä ja rajoituksia sekä käyttämällä päivittäisistä työkokemuksista saatuja oivalluksia tiimit tuottavat parannus-, innovaatio- ja kasvuideoita herkemmin (Totterdill ja Exton, 2014); Näin ollen työnsuunnittelu voi lisätä työntekijöiden motivaatiota, mikä johtaa myönteisiin vaikutuksiin organisaation innovoinnissa (Arshi ja Rao, 2019).

Organisaatorakenteet asettavat esteitä innovoinnille, sillä ne jakavat ihmiset yksiköihin, luokituksiin, palkkaluokkiin ja ammattinimikkeisiin, rajoittavat heidän yhteistyötään ja luovat erillisiä ryhmiä, jotka heikentävät yhteistyötä ja estävät hyvää tiimityötä. Siksi on välttämätöntä, että mekanismit, jotka ohjaavat päätöksentekoa, resurssien hallintaa, suorituskkyä ja vakiomuotoisia toimintatapoja, heijastavat pikemminkin valtuutusta ja luottamusta kuin byrokraattista mikromanagerointia (Totterdill ja Exton, 2014). Palumbo (2021) toteaa myös, että kun johtajien ja työntekijöiden välillä on kannustavaa vuorovaikutusta, työilmapiiri voi parantua, mikä johtaa suurempaan lojaalisuuteen, luottamukseen ja oikeudenmukaisuuteen. Tämän on nähty parantavan yksilöiden innovaatiokyvykkyyttä.

Työntekijöiden sitoutumista innovaatioprosesseihin on mahdollista lisätä myös mahdollistamalla säännöllisiä keskustelutilaisuuksia, joissa työntekijät voivat keskustella ideoista vapaasti ja työtehtäviin tai hierarkiaan katsomatta (Totterdill ja Exton, 2014).

IO2 esittelee yhteistyössä pk-yritysten johtajien kanssa kehitetyn parhaita käytäntöjä koskevan oppaan työntekijöiden osallistamisesta innovaatioprosesseihin ja tarjoaa useita kehyksiä työntekijöiden sitouttamiseksi innovaatiokäytäntöihin. Nämä käytännöt on koottu myös tähän oppaaseen. Niistä hyötyvät erityisesti pk-yritysten johtajat ja yritykset, jotka pyrkivät edistämään omaa innovaatiokulttuuriaan ja tukemaan työntekijöiden sitouttamista sisäisen yrittäjyyden, yrittäjyystoiminnan sekä innovaatiovalmiuksien kehittämisen avulla.



3 Parhaat käytännöt sidosryhmien sitouttamiseksi

innovaatiotoimintaan

Tämä opas koostuu yrityksissä käytetyistä ja kumppaneilta saaduista parhaista käytännöistä, joiden avulla työntekijät ja muut sidosryhmät saadaan sitoutettua yritysten innovaatioprosesseihin. Alla hahmotellaan useita yksilöihin ja yrityksiin liittyviä piirteitä, menetelmiä ja kulttuureja, joita alan johtavat pk-yritykset käyttävät innovaatiojohtamisessa luodakseen kilpailuetua.

1. **Alustojen käyttö ideointikanavana:** Pk-yritykset tarvitsevat useita viestintäkanavia työntekijöiden tavoittamiseksi, jotta ne voivat edistää innovointia ja ideoiden keräämistä. Siksi Slackin, WhatsAppin ja muiden viestintäalustojen kaltaisten alustojen käyttö on ollut tärkeää työntekijöiden ideoiden keräysprosessin tukemisessa. Alustojen avulla työntekijät voivat olla vuorovaikutuksessa, pohtia ja keskustella ratkaisuista. Näiden kanavien avulla työntekijät voivat myös antaa toisilleen sytykkeitä ideointiin luovien keskusteluiden kautta. Alustojen käyttö edistää siis innovatiivista ideointia ja ratkaisujen kehittämistä sekä toimii siten potentiaalisena innovaation lähteenä yrityksessä.
2. **Strukturoitu virallinen innovaatioprosessi:** Monet sidosryhmät ovat kykeneväisiä antamaan panoksensa innovointiin. Tästä aiheutuu ylimmälle johdolle haasteita innovaatiotoiminnan hallintaan yrityksen sisällä. Siksi onkin suositeltavaa luoda ja standardoida innovaatioprosessi, joka on käytössä koko yrityksessä. Tyypillisesti innovaatioprosessi koostuu kolmesta päävaiheesta: ideoinnista, arvioinnista ja toteutuksesta. Seuraavaksi esitetään yhteenveto innovaatioprosessin kunkin vaiheen käytännöistä:
 - a. **Ideointivaihe:** Tässä vaiheessa työntekijät ja sidosryhmät esittävät ideoita, joilla pyritään parantamaan yrityksen prosesseja, tuotteita tai tarjontaa. He ehdottavat muutoksia, joilla on mahdollista vakiinnuttaa luova kulttuuri päivittäiseen työympäristöön. Tämän vuoksi monissa pk-yrityksissä on käytössä useita



Increase





ideointiohjelmistoja, joilla kerätään tietoa sekä ideoita ja luodaan kanavia ideoiden hallintaan.

- b. **Arviointi:** Suurissa yrityksissä on tavallista, että ideoita lähetetään järjestelmiin päivittäin tuhansia. Sen vuoksi on tarpeen ottaa käyttöön ideoiden suodatusprosessi ja priorisoida järjestelmällisesti toteutettavat ideat monialaisten tiimien avulla, jotta niiden vaikutukset ja potentiaali voidaan arvioida huolellisesti resurssien tehokasta kohdentamista varten.
 - c. **Toteutus:** Arviointivaiheen jälkeen lupaavimmat ideat pannaan täytäntöön strukturoidun suunnitelman avulla ja seurataan idealle ennustettua parannustasoa. Seuraaminen on oleellista siitäkin syystä, että idean toteutus vaatii usein optimisointia, jota voidaan tehdä sitä mukaa, kun idean käytännön toimivuudesta saadaan uutta tietoa.
3. **Ideoiden tunnistaminen:** Lupaavien ideoiden huomiointi ja julkinen ansioiden jakaminen työntekijöille ovat tärkeitä toimia, sillä ne herättävät tiimissä ihailua ja motivoivat myös muita työntekijöitä osallistumaan..Tunnustuksia voidaan antaa rahallisina kannustimina tai muunlaisina palkintoina. Tutkimuksemme osoitti, että rahalliset kannustimet ovat toimiva tapa palkita, mutta yhtä tehokasta on palkita työntekijöitä aineettomilla palkinnoilla. Tällöin voidaan esimerkiksi avustaa ja sponsoroida työntekijän koulutusta henkilökohtaisten taitojen kehittämiseksi tai antaa työntekijälle mahdollisuus osallistua konferensseihin tai verkostoitumistapahtumiin. Joskus jopa sponsoroimalla stipendi työntekijän lapselle voidaan työntekijöitä motivoida työskentelemään luovasti ja edistämään yrityksen innovointia. Näillä keinoilla luodaan myös tulevia johtamistaitoja ja kehitetään työntekijöistä tulevia johtajia sekä luovaa henkilöstöä, joka mahdollistaa tehokkaan innovaatioiminnan juurtumista osaksi organisaation toimintaa myös pitkällä aikavälillä.
4. **Epäonnistuneiden ideoiden tunnistaminen:** Ensinnäkin johtajien on hyväksyttävä, että epäonnistuminen on osa innovointia, ja se on tunnustettava yhtä lailla kuin innovoinnin





onnistuminen. Tapaustutkimuksissamme näimme esimerkiksi, että johtajat kertoivat työntekijöilleen epäonnistuneista ideoista. Tällaisten työpajojen tarkoituksena oli edistää ja parantaa epäonnistuneita ideoita. Esimiehet myös tukivat työntekijöitä tilanteissa, joissa innovaatiot olivat epäonnistuneet. Tämä on tärkeää motivaation kannalta, mutta myös jotta epäonnistumisista voidaan oppia. Eräs pk-yritys järjestää työpajoja, joissa tutkitaan miksi jokin idea epäonnistui, ja auttaa työntekijöitä parantamaan niitä. Tällaisilla käytännöillä on pitkäaikainen motivoiva vaikutus ja ne mahdollistavat ideoiden jatkuvan parantamisen. Lisäksi työntekijät tuntevat itsensä rohkaistuneiksi ilman lannistumista, mikä lisää heidän itseluottamustaan ja johtaa lopulta hyviin tuloksiin.

5. **Työntekijöiden joustavuus:** Työntekijöille tulee tarjota riittävästi joustavuutta työn suunnittelussa, toisin sanoen mahdollisuuksia tehdä omia päätöksiä ja muutoksia päivittäisiin työprosesseihinsa. Tällaisella joustavuudella vaikutetaan positiivisesti yrityksen innovaatiokulttuuriin. Kukaan ei pidä mikromanageroiduista ja heikosti motivoituneista työntekijöistä. Joustavuuden tunne antaa työntekijöille itseluottamusta ja rohkeutta toimia itsenäisesti ja järjestää tehtäviensä hoito ilman tunnetta jatkuvasti monitoroinnista. Tämä lähestymistapa johtaa erilaisten innovatiivisten suoritusmuotojen syntymiseen ja tehtävien yksilöllistymiseen.
6. **Sisäisen yrittäjyyden ja yritystoiminnan tukeminen:** Avoimen innovoinnin aikakaudella johtajien on hyödynnettävä yrityksen sisäisiä mahdollisuuksia. Organisaatio on yhtä innovatiivinen kuin sen työntekijöiden yrittäjähenkinen ajattelutapa. Siksi on välttämätöntä tunnustaa yrittäjyyden ja sisäinen yrittäjyyden (järjestelmä, jonka avulla työntekijä voi toimia yrittäjänä yrityksessä tai muussa organisaatiossa) tärkeys, jotta toimintaa voidaan tukea ja edistää. Esimerkiksi yrittäjyyteen perustuvan elävän laboratorion -infrastruktuurin (living lab) luominen yritykseen antaa työntekijöille mahdollisuuden kokeilla, suunnitella ja kehittää prototyyppejä. Joskus johto voi päättää investoida työntekijän ideaan ja luoda spin-off-yrityksen tai toimia hautomona lupaaville ideoille, joista syntyy uusia start-up-yrityksiä. Infrastruktuurin, koneiden ja





teknologioiden tarjoaminen ideoiden kokeilemiseen ja testaamiseen edistää innovointia sekä työntekijöiden yrittäjähenkisyyttä, unohtamatta työntekijöiden kehittymistä organisaation tuleviksi johtajiksi. Lisäksi hyvät johtamiskäytännöt tarjoavat taitoja ja koulutusta työntekijöille, jotka ovat halukkaita oppimaan ja kehittämään ammattitaitoaan. Hyvät johtajat tunnistavat tietämyksen puutteen tietyillä aloilla ja tekevät yhteistyötä sekä kouluttavat työntekijöitään tarvittaviin innovaatiovalmiuksiin. Työntekijöiden motivoimiseksi ja sisäisen yrittäjyyden tukemiseksi tärkeimpiä lähestymistapoja ovat lahjakkuuksien kouluttaminen yksilöllisten ohjelmien avulla, työntekijöiden kannustaminen hyväksymään monimutkaisempia ja vastuullisempia tehtäviä, siirtyminen yrityksen sisäisestä kilpailutyylistä yhteistyöhön ja osallistumiseen perustuviin toimintatapoihin sekä luovuuden edistäminen perustamalla laajoja monialaisia tiimejä, joissa hyödynnetään työntekijöiden kokemusta

7. **Innovaatietietoisuus pk-yrityksissä:** Useimmat työntekijät tietävät innovaatiotoiminnasta päällipuolisesti, mutta eivät omaa tarkkaa tietoa sen harjoittamisesta. Tietoisuuskampanjoiden luominen ja toteutus ovatkin tärkeitä työntekijöiden tietämyksen edistämiseksi sekä yrityksen sisäisen yhteistyön ja viestinnän tehostamiseksi. Työntekijöille voidaan esimerkiksi antaa tietoa innovaatioihin liittyvästä käsitteistöstä. Tiedonjako voi tapahtua verkossa tai sen ulkopuolella. Tällainen toiminta esimerkiksi uutiskirjeiden, verkkolähetysten ja sisäisten kilpailujen avulla tukee myös positiivista ja osallistavaa luovaa kokemusta, jonka avulla työntekijät usein kiinnostuvat innovaatiokulttuuria edistämisestä. Innovaatiosta tiedottaminen esimerkiksi yrittäjähenkisen ja ihmissuhdeajattelun kaltaisista näkökohdista julisteiden, tapahtumien, työpajojen, keskusteluiden ja väittelyjen avulla antaa kaikille sidosryhmille mahdollisuuden innovoida, ryhtyä toimiin ja toimia ennakoivasti organisaation innovaatioilmapiirin kehittämiseksi.

Näiden parhaiden käytäntöjen ansiosta eri hierarkioihin kuuluvat sidosryhmät voivat osallistua innovointiin, ja siten osallistua luomaan kestäväää kasvua organisaation kaikilla tasoilla. Määritetyissä parhaissa käytännöissä hahmotellaan useita johtajien





ja työntekijöiden välisiin suhteisiin liittyviä näkökohtia ja tarjotaan tekniikoita sekä ratkaisuja, joilla voidaan välttää sellaisten pk-yritysten perinteisiä haasteita innovoinnissa, jotka eivät operoi teknologia-alalla. Tämän oppaan jälkimmäisessä osiossa käsitellään INCREASE-hanketta ja esitellään parhaita käytäntöjä aikuisten innovaatiokoulutusta varten muissa kuin teknologia-alan yrityksissä. Lisäksi esitetään menetelmiä, välineitä ja toimia, joita ammatilliset koulutusorganisaatiot, pk-yritykset, freelancerit ja konsultit hyödyntävät tämän kohderyhmän kouluttamiseksi.

4 Innovaatiokoulutus vähän koulutetuille aikuisille

4.1 Johdanto ja aikuiskoulutuksen haasteet pk-yrityksissä

OECD:n raportin mukaan 46 prosenttia työntekijöistä saattaa menettää työpaikkansa tai heidän työnkuvansa vähintäänkin muuttuu merkittävästi automaation vuoksi tulevina vuosikymmeninä. On tunnettu tosiasia, että megatrendit kuten teknologiset muutokset, väestön ikääntyminen, globalisaatio ja standardoimattomat työympäristöt, aiheuttavat yksilöiden keskuudessa uusien taitojen kehittymistä. Tällaisten maailmanlaajuisen megatrendien vuoksi aikuiskoulutusta tarjoavien palveluiden on tärkeää päivittää merkittävästi opetussisältöjään, jotta ne pysyisivät globaalien muutosten tahdissa. (OECD,2019).

Ennen kuin syvennyttään aikuiskoulutuksessa tarvittaviin innovaatiomenetelmiin, on tarpeen määritellä tässä raportissa käytetty termi "heikosti koulutetut aikuiset".

OECD, 2019, määrittelee matalan koulutustason aikuiset seuraavasti: "pääasiassa ne, joiden korkein tutkinto on ylemmän perusasteen tutkinto (ISCED 0-2), mikä tarkoittaa, että he eivät ole suorittaneet lukiota, ammattikoulua tai vastaavaa". Lisäksi OECD:n raportissa mainitaan myös, että matalan koulutustason aikuisia ovat ne, jotka pystyvät suorittamaan, matemaattisia tehtäviä, aritmeettisia operaatioita, ymmärtämään yksinkertaisia prosenttilukuja jne.

Tässä raportissa kuitenkin haastamme edellisen matalasti koulutetun aikuisen määritelmän ja esitämme oman määritelmämme, sillä innovaatiotoiminnan alalla





aikuiskoulutus edellyttää yleensä edellä mainittuja korkeampaa pohjakoulutusta. Lisäksi on tärkeää ja ratkaisevaa huomata, että matala ammattitaito ei tarkoita vähäistä kokemusta. Tämän oppaan kohderyhmien luku- ja laskutaito voi olla heikko, mutta heillä voi olla monia muita arvokkaita taitoja, kuten ajotaito ja kyky huolehtia asiakkaista, jotka he ovat hankkineet vuosien kokemuksella. Lisäksi hankittu työkokemus voi joskus liittyä tai olla liittymättä henkilön muodolliseen pätevyyteen, mutta heitä ei silti kutsuttaisi heikosti koulutetuiksi aikuisiksi.

Akateemisen taustan tai pätevyyden puutteen vuoksi heikosti koulutetut henkilöt joutuvat usein siirtymään työpaikasta toiseen (NCAL, 2008; Hilliard, 2011). Hochlander et al. (2003) Kirsch et al. (2007) ja JFF (2011) havaitsivat, että keskiasteen jälkeisen tutkinnon tai ammatillisen koulutuksen hankkimisella voi olla huomattava vaikutus työllisyysturvaan, taloudelliseen vakauteen ja ansaintakykyyn. Vähimmäispalkka ei ole pysynyt inflaation tahdissa, ja se on nyt huomattavasti alle sen, mitä pidetään riittävänä perheen elättämiseen (NCAL, 2008; Chisman, 2011). Minimipalkka-alojen työpaikkoja ei ole toisaalta ehkä koskaan tarkoitettukaan perheitä ylläpitäviksi, mutta erityisesti inflaation ja yhä epävarmemman taloudellisen tulevaisuuden keskellä monet ihmiset harkitsevat uudelleen ammatillisia valintojaan.

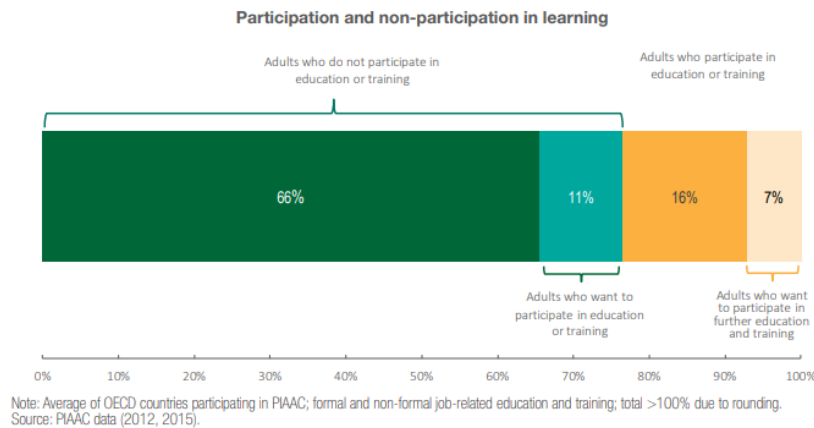
Tässä oppaassa matalasti koulutettuihin työntekijöihin sisältyy hankkeen pääkohderyhmänä oleva muu kuin TKI-henkilöstö, joka työskentelee alalla, joka ei ole TKI-intensiivinen. Lisäksi nämä henkilöt työskentelevät aloilla, jotka on erityisesti määritelty korkean automaatoriskin aloiksi - teollisuus, palvelut, käsiteollisuus, mutta määrite ei kuitenkaan rajoittu maatalouteen, vähittäiskauppaan ja ravintola-alaan (kuten IO1- ja IO2-luokissa on jo määritelty).

Aiemmin kerätyn tiedon mukaan aikuiskoulutukseen osallistuminen on vaikein haaste, jonka organisaatiot joutuvat kohtaamaan, ja heikosti koulutetut aikuiset osallistuvat aikuiskoulutustoimintaan alle puolet todennäköisemmin kuin paremmin koulutetut. Tähän eivät ole auttaneet edes pk-yritysten ja matalan teknologian aloilla toimivien yritysten tietoiuuskampanjat tai innovaatio-ohjelmat, sillä ne eivät ole riittävän tehokkaita rohkaisemaan matalasti koulutettuja aikuisia. Sen takia onkin löydettävä



luovia ja suoria tapoja parantaa heikommin koulutettujen aikuisten osallistumista koulutustoimintaan. (*Getting Skills Right - matalan koulutustason aikuisten osallistuminen oppimiseen*, 2019).

More than three in four adults with low skills across the OECD do not participate in job-related education and training in any given year, according to PIAAC data. This group encompasses 66% of adults who do not want to participate in learning and 11% who would like to, but do not for a variety of reasons.



Kuvio 1. Matalan koulutustason aikuiskoulutukseen osallistumisen merkitys

INCREASE-hankkeessa avaamme lukijoille parhaita käytäntöjä, joita eri pk-yritykset ja muut kuin teknologia-alan yritykset käyttävät työntekijöiden sitouttamiseksi innovaatiokäytäntöihin yrityksissään. Lisäksi kerromme niiden tehokkuudesta, johdon lähestymistavoista ja innovaatioasetelmista, joita tarvitaan työntekijöiden ja aikuisten houkuttelemiseksi innovoimaan.

Kuvio 1. osoittaa, että aikuiskoulutukseen osallistuminen on vähäistä. Tutkimusten mukaan aikuisten uudelleen koulutukseen osallistumisen vähäisyyteen on useita syitä. Seuraavassa luetellaan joitakin niistä:

1. **Ajanhallintaan liittyvät ongelmat:** useimmat vähän koulutetut aikuiset työskentelevät 8-12 tuntia, joskus myös viikonloppuisin. Siksi ylimääräinen koulutus tai jokainen koulutusharjoitus on suora uhka heidän päivittäiselle palkalleen ja perheensä tuloille. Näin ollen oppimisen joustavuuden huomioon ottaminen on ratkaisevan tärkeää innovointiin liittyvien taitojen opettamisessa.

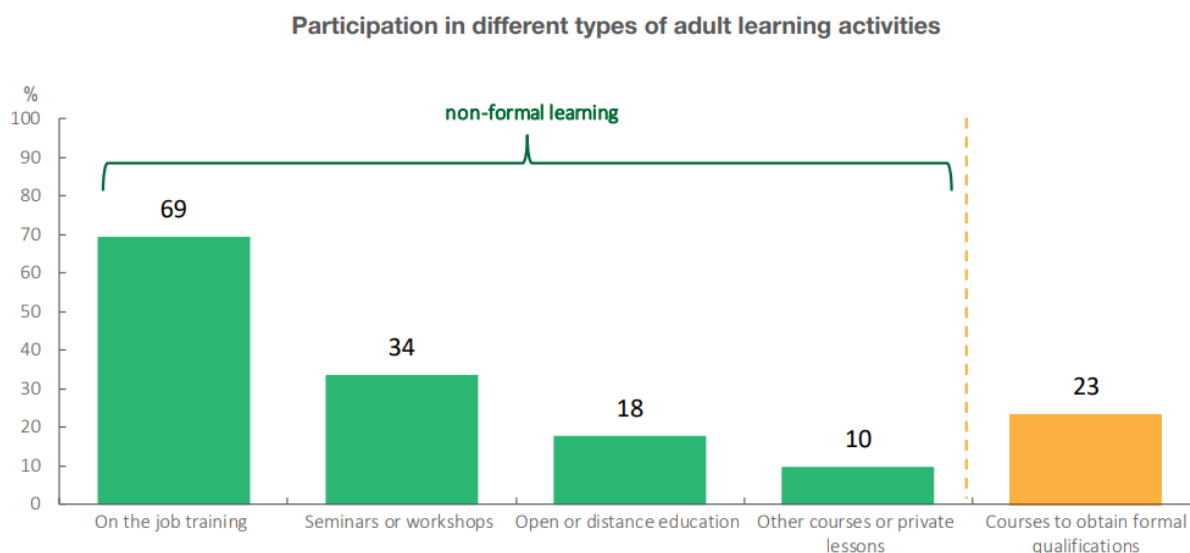


2. **Taloudelliset esteet:** Vaikka aikuisilla on kyky oppia ja halu kouluttaa itseään kurssien, verkko-oppimisalustojen tai ammatillisen koulutuksen järjestöjen kautta, heillä ei välttämättä ole taloudellisia mahdollisuuksia tai he epäröivät investoida itseensä. Useimmat taitoja tarjoavat verkkokurssit ja -alustat ovat kalliita, ne ovat toistuvia tilauspalveluja tai eivät tarjoa apurahoja. Tällaiset tilanteet luovat lisäesteitä ja vaikuttavat aikuisen ajattelutapaan oppimishalukkuudesta huolimatta.
3. **Mielentila ja kognitiiviset kyvyt:** Monilla vähän koulutetuilla aikuisilla on erilainen ajattelutapa ja he vastustavat uuden oppimista tietyn iän jälkeen. Siksi heitä on vaikea tavoittaa ja kannustaa oppimaan uusia taitoja. OECD (2019) ehdottaa, että etsitään luovia tapoja tavoittaa tällaiset ihmisjoukot yhteisöpohjaisten lähestymistapojen avulla ja rakentamalla siltoja heikosti koulutettujen aikuisten ja oppimismahdollisuuksien välille. Lisäksi he toteavat, että yksittäisiin ihmisiin keskittymisen sijaan on tehokkaampaa lähestyä yhteisöjä, joihin kohderyhmään kuuluvat ihmiset kuuluvat. On todennäköisempää, että ihmiset osallistuvat opetustoimintaan ryhmänä kuin, että he osallistuisivat siihen yksilöinä.
4. **Teknologiset esteet:** Monilla ikääntyneillä vähän koulutetuilla aikuisilla on vaikeuksia toimia ja sopeutua digitalisoituneeseen maailmaan, jossa elämme. Toisin sanoen älypuhelimien, kannettavien tietokoneiden ja digitaalisten laitteiden käyttöön on vaikea sopeutua, ja se on otettava huomioon, kun organisaatiot suunnittelevat ratkaisujaan. Digitaalisten laitteiden käyttö on toki nopeuttanut verkko-oppimisalustojen käyttöönottoa, mutta on silti myös tärkeää miettiä niiden suunnittelua kohdeyleisön näkökulmasta. Käyttöliittymän tulisi olla aikuisoppijoille helposti käytettävä ja käyttäjäystävällinen, sillä nämä ominaisuudet lisäävät oppimisen tehokkuutta. (O'Neill & Thomson, 2013)..
5. **Kieliesteet:** Edellä mainittujen esteiden lisäksi INCREASE-tiimi huomasi myös kielen olevan kriittinen tekijä oppimiskokemuksen kannalta. Useat ikääntyneet aikuiset eivät



puhu englantia juuri ollenkaan. Tällainen suuntaus havaittiin kaikissa kumppanuusmaissa, ja se oli merkittävä ilmiö pk-yrityksissä, syrjäseuduilla tai muilla kuin teknologia-aloilla. Näin ollen opiskelijoiden kielitaito on otettava huomioon koulutusta suunniteltaessa, koska se vaikuttaa olennaisesti heidän oppimiskykynsä, koulutuksen tehokkuuteen ja kykyyn ymmärtää tietoa. Kun aikuisten oppimistoiminnot räätälöidään heidän äidinkielelleen, heidän on havaittu olevan vastaanottavaisempia ja vapaampia kieliahdistuksesta, jolloin he voivat esittää kysymyksiä, pohtia ajatuksiaan ja kommunikoida vapaammin. (O'Neill & Thomson, 2013).

Oppimistoiminnan edistämiseksi meidän on ensin ymmärrettävä osallistuvien aikuisten jakautuminen eri oppimistoimintatyyppien mukaan. Alla olevasta kuviosta 2. käy ilmi, että suurin osa aikuisista suosii työpaikalla tapahtuvaa koulutusta verrattuna seminaareihin, avoimeen etäopetukseen tai muihin yksityisiin kursseihin. Vain 23 prosenttia oppijoista osallistuu kursseille, joilla hankitaan muodollinen pätevyys, kun taas suurin osa osallistuu epävirallisiin oppimismahdollisuuksiin.



Kuvio 2. Aikuisten osallistuminen erityyppisiin oppimistoimiin (*Getting Skills Right - matalan koulutustason aikuisten osallistuminen oppimiseen*, 2019)..



Tämä on tärkeää ottaa huomioon innovaatiotoimintaan liittyvässä opetus- ja koulutustoiminnassa, sillä verkko-oppimisalustojen, jotka luonnostaan kuuluvat avoimen tai etäopetuksen piiriin, on oltava käytännöllisiä ja käytännönläheisiä, jotta ne tarjoaisivat mahdollisimman todellisen kokemuksen opiskelijoille. INCREASE-hanke kuuluu myös avoimen tai etäopetuksen piiriin, mutta se sisältää useita työpaikalla tapahtuvan koulutuksen, seminaarien ja työpajojen ominaisuuksia, jotta aikuisopiskelijoille voidaan tarjota kokonaisvaltaisia oppimiskokemuksia ja lisätä heidän sitoutumistaan. Lisäksi hankkeen koulutuslulla pyritään helpottamaan oppijoiden mahdollisuuksia yhdistää uusi opittu tieto mahdollisimman vaivattomasti jo omaksuttuun ammattitaitoon. INCREASE-verkko-oppimisalusta rakentuukin useista paikallisesti toteutetuista tapaustutkimuksista, vuorovaikutteisista elementeistä ja visuaalisesta aineistosta käyttäjien sitouttamiseksi. Se sisältää myös avoimia kysymyksiä, ohjeistuksia työntekijöiden käytännötoimintaan, itseksensä luettavaa materiaalia ja käytännönläheisiä työkalupaketteja, joita voidaan helposti hyödyntää jokapäiväisessä työelämässä innovaatiotoiminnan edistämiseksi.

5 Suositukset parhaista käytännöistä innovaatiotoiminnan opettamisessa aikuisille muilla kuin teknologia-aloilla.

Parhaiden käytäntöjen oppaassa on joukko ohjeita, joilla autetaan ja kannustetaan aikuiskouluttajia, ammatillisen koulutuksen organisaatioita, kouluttajia ja pk-yrityksiä opettamaan innovaatiotaitoja ja lisäämään koulutuksen tehokkuutta merkittävästi. Oppaaseen on koottu useita näkökohtia pilottitesteistä, joihin osallistui noin 140 työntekijää. Nämä osallistujat koulutettiin INCREASE-verkko-oppimisalustan avulla. Tietoja kerättiin heidän kokemuksistaan, tiedon omaksumiskyvystä, moduulien tehokkuudesta sekä ehdotuksista ja parannuksista, joita suositellaan aikuisopetuksen tehokkuuden parantamiseksi.



5.1 Käytännöt opetettaessa innovointia muilla kuin teknologia-aloilla ja pk-yrityksissä.

1. **Visuaalinen oppiminen:** INCREASE-hankeessa päätettiin keskittyä useisiin visuaalisiin kuviin ja infografiikkoihin, jotka rakennettiin Canva-sovelluksen avulla vaihtoehtoisena keinona sisällön tuottamiseen. Kerätyn palautteen avulla voitiin todeta, että visuaalista oppimista ja infografiikkaa pidettiin tehokkaimpina tapoina oppia kaikissa moduuleissa ja kaikissa kumppanuusmaissa. Visuaaliset infografiikat, ladattavat elementit, selkeästi selitetyt käsitteet, jotka on esitetty tiivistetyssä muodossa kaaviomuotoisten esitysten ja kuvitusten avulla, nähtiin tehokkaina oppimisprosessissa. Visuaalisen oppimisen käytäntö tukee tutkimustuloksia, joiden mukaan aikuiset havaitsevat visuaalista tietoa paremmin ja ymmärtävät käsitteitä niiden avulla selkeämmin. Näin ollen visuaalinen oppiminen lisää merkittävästi oppijan ja kouluttajan välistä sitoutumista.
2. **Sarjakuvatyyliset tarinat:** hanke hyödynsi myös verkko-oppimisvälineitä, kuten Pixtonia, paikallisten casetutkimusten ja käsitteiden esittelemiseksi sarjakuvamuodossa. Oppijat arvostivat tätä muotoa ja ehdottivat päätöksentekoon perustuvien sarjakuvien käyttöönottoa oppimisen tukemiseksi. Tällä hetkellä esimerkiksi sarjakuvat ovat luonteeltaan staattisia, eli käyttäjä klikkaa seuraavaa diaa edetäkseen tarinassa ja vuoropuhelussa. Monet aikuiset halusivat kuitenkin lisää vuorovaikutusta. Esimerkiksi liiketoimintamalleja ja innovointia opetettaessa käyttäjän on tunnettava ja harjoiteltava erilaisten liiketoimintamallien käyttöä. Siksi ehdotettiin, että päätöksentekoon perustuva tarina, jossa käyttäjä valitsee liiketoimintamallin ja näkee sen lopputuloksen moduulin lopussa antaisi käyttäjälle mahdollisuuden pohtia omia valintojaan ja väärin päätösten vaikutuksia samanaikaisesti. Käyttäjät ja aikuisopiskelijat tuntevat sitoutuneisuutta ja kiintymystä tarinaan sen edetessä, mikä toimii myös arviointimekanismina, jonka avulla he voivat tehdä perusteltuja päätöksiä.
3. **Harjoitusten ja arviointimekanismien käyttäminen säännöllisin väliajoin:** Kouluttajien on tarpeen käyttää arviointimekanismejaan säännöllisin väliajoin. On havaittu,



että aikuisopiskelijat kykenevät omaksumaan aina muutaman käsitteen kerrallaan. Siksi on suositeltavaa laatia esityksiä ja materiaaleja, joissa esitellään korkeintaan yksi tai kaksi innovaatiokäsitettä yhdellä kertaa, jonka jälkeen toteutetaan vuorovaikutteinen harjoitus. Tämä menetelmä on suositeltavampi kuin koko diasarjan esittäminen kerralla ja osallistujien arviointi moduulin lopussa, koska se tuntuu heistä ylikuormittavalta, ja heidän on vaikea omaksua ja muistaa moduulissa opittuja tietoja tällä tyylillä. Siksi harjoitukset, tietokilpailut ja arviointimekanismit on parempi ottaa käyttöön lyhyin ja säännöllisen väliajoin sekä keskittyä niissä yhteen tai kahteen käsitteeseen koko moduulin sijasta.

4. **Kerronta, chattibotit ja mobiilikäyttöliittymät:** Digitaaliset verkko-oppimisalustat ovat etäopiskelumekanismeja, joten kouluttajien on löydettävä luovia tapoja säilyttää vuorovaikutus ja sitoutuminen oppijoiden kanssa, jotta tiedon omaksuminen olisi tehokasta. Älypuhelinominaisuudet ovat aikuisten käytettävissä aina, kun heillä on aktiivinen Internet-yhteys, joten ne ovat ihanteellinen resurssi uusien taitojen oppimiseen. Digitaalisen suuntauksen mukaisesti osallistujiemme antamat suositukset koskivat kerrontamekanismien, äänivihjeiden, chat-robottien ja mobiilisovellusten käyttöönottoa, joiden avulla oppimista voi harjoitella missä ja milloin tahansa. Kuten aiemmin todettiin, useimmat aikuisopiskelijat tekevät 8-12 tunnin työvuoroja, kun työmatkoja työpaikoille ei oteta huomioon. Siksi jotta tiedonsiirto olisi joustavampaa ja oppiminen tapahtuisi omaan tahtiin, on suositeltavaa luoda materiaalia, jossa on ensinäkin paikallisen kielen tuki ja jossa diat ovat podcastin tai äänikirjan muodossa. Näin he voivat kuunnella niitä työpaikallaan tai työmatkan aikana. Tällaisia välineitä ei ole vaikea toteuttaa digitaalisessa maailmassa, ja ne ovat helppo tapa sitouttaa kohderyhmää sekä lisätä samalla muun muassa näkövammaisten saavutettavuutta. Aikuiskoulutuksessa keskitytään myös muihin erityistapauksiin, kuten heikon audiovisuaalisen kyvyn omaaviin ihmisiin, jotka haluaisivat oppia uusia taitoja ja valmiuksia. Heille selostusten, helppojen mobiilikäyttöliittymien ja äänipodcastien avulla tarjotaan oppimismahdollisuuksia.





5. **Materiaalin, sisällön ja tietämyksen saatavuus offline-tilassa:** Kun otetaan huomioon digitaalinen muutos ja älypuhelinien yleinen saatavuus, on myös otettava huomioon aikuisopiskelijoiden työolosuhteet. Esimerkiksi Suomessa puuteollisuus on merkittävä kasvuala, jolla useat aikuiset työskentelevät puunhakkuussa syrjäisissä metsissä. Siksi on huomioitava, että sisällöt tulisi olla saatavilla myös niille, joilla on rajoitettu käyttömahdollisuus internetyhteyteen. Onkin suositeltavaa, että verkko-oppimisalustoissa, mobiilisovelluksissa tai kouluttajan materiaaleissa on offline-ominaisuus, joka on täysin ladattavissa, käytettävissä ja joka ei ole riippuvainen aktiivisesta Internet-yhteydestä.
6. **Paikallisiin asioihin liittyvät materiaalit ja sisältö:** Osallistujat pitivät tärkeänä ja houkuttelevana, että mukana on tapaustutkimusmateriaalia, joka liittyy sekä paikallisiin että globaaleihin konteksteihin. Jos paikallisten tapaustutkimusten lisääminen laiminlyödään, osallistujien voi olla haastavaa samaistua tapaustutkimusten käsitteisiin ja oppimiseen, mikä saattaa johtaa opetuksen tehottomuuteen. Siksi kurssimateriaalien on oltava paikallisiin tilanteisiin ja tapahtumiin liittyviä ja paikallisilla kielillä laadittuja. Kokonaisvaltaisen oppimiskokemuksen luomiseksi on kuitenkin välttämätöntä, että globaalit ja paikalliset tapaustutkimukset yhdistetään tasapainoisesti. Tapaustutkimusten kaltaiset materiaalit on kerättävä paikallisten haastattelujen ja videoiden avulla, ja ne on käännettävä äidinkielelle tai äidinkielen mukaisille kielille, jotta innovaatiotaitojen opettaminen olisi mahdollisimman tehokasta. Tämä suositus koskee erityisesti kouluttajaa, sillä kouluttajan vastuulla on luoda räätälöityjä sisältöjä ottaen huomioon maantieteellinen alue ja kohderyhmän konteksti. Näin hän kykenee luomaan yksilöllisiä skenaarioita, joihin kohderyhmä voi samaistua.
7. **Vuorovaikutteinen verkko-oppimisalusta oppimisen tueksi:** Kun kouluttaja päättää valita verkko-oppimisalustan sisällön jakamista varten, on ymmärrettävä mitä vaatimuksia alustan käytössä tulee ottaa huomioon. Alla olevassa luettelossa esitetään yhteenveto ja





pääpiirteittäinen kuvaus kumppaneiden kokemuksista INCREASE-verkko-oppimisalustan pilotoinnin aikana ja testauksesta kerätystä palautteesta:

- Tiivimmän, mutta yhtä kattavan sisällön tarjoaminen,
- Hakutoiminnon sisällyttäminen, jonka avulla aikuiset voivat etsiä tiettyjä avainsanoja,
- Tekstin vähentäminen ja infografiikan lisääminen,
- Videoiden ja ääniluentojen käyttöönotto,
- Päätöksentekoon perustuvien tarinoiden ja sarjakuvien sisällön pelillistäminen,
- Ladattavan sisällön tarjoaminen ja tietojen saatavuus offline-tilassa,
- Kansallisten ja paikallisten esimerkkien lisääminen entisestään,
- Itsearviointimekanismien lisääminen oppimismoodulien sisälle säännöllisin väliajoin,
- Keskustelufoorumien lisääminen, joilla käyttäjät voivat esittää ideoitaan ja ajatuksiaan,
- Verkkoalustan graafinen suunnittelu siten, että se on helppokäyttöinen ja jossa loppukäyttäjien on helppo navigoida sisällöstä toiseen.

Lähdeluettelo

1. Alsabbagh, M., Hamid, A., & Khalil, A. L. (2017). Organisaation oppimisen vaikutus innovatiivisuuteen (empiirinen tutkimus Damaskoksen kaupungin koulutusalueella). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(7).
<https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i7/3135>. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i7/3135>.
2. Arshi, T., & Rao, V. (2019). Työntekijöiden sitoutumisen vaikutuksen arviointi innovointiin ja innovaatiovalmiuden välittävä rooli Assessing impact of employee engagement on innovation. In *Int. J. Comparative Management* (Vol. 2, Issue 2).
3. Carayannis, E. G., & Meissner, D. (2017). Glokaali kohdennettu avoin innovointi: haasteet, mahdollisuudet ja vaikutukset teoriaan, politiikkaan ja käytäntöön. *Journal of Technology Transfer*, 42(2), 236-252. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9497-0>.
4. *Getting Skills Right Vähän koulutettujen aikuisten osallistaminen oppimiseen*. (2019). www.oecd.org/employment/emp/
5. J., A. (2014). Työntekijöiden sitoutumisen taustatekijät ja niiden vaikutus työntekijöiden suorituskykyyn. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008/FULL/XML>. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008/FULL/XML>.





6. O'Neill, S., & Thomson, M. M. (2013). Akateemisen pysyvyyden tukeminen heikosti koulutetuilla aikuisopiskelijoilla. *Support for Learning*, 28(4), 162-172. <https://doi.org/10.1111/1467-9604.12038>. <https://doi.org/10.1111/1467-9604.12038>
7. Palumbo, R. (2021). Sitoutuminen innovointiin: tutkimus työelämään sitoutumisen vaikutuksista innovatiiviseen käyttäytymiseen terveydenhuollon organisaatioissa. *Journal of Health Organization and Management*, 35(8), 1025-1045. <https://doi.org/10.1108/JHOM-02-2021-0072>. <https://doi.org/10.1108/JHOM-02-2021-0072>
8. Rao, V. (2016). INNOVOINTI TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMISEN AVULLA. APCAR. www.apiar.org.au.
9. Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organisaation innovaatioilmasto ja organisaation suorituskky: Innovatiivisen työkäyttämisen välittävä vaikutus. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>.
10. Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Työntekijöiden sitoutuminen: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427-445. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601587>. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601587>
11. Innovaation ja sitoutumisen välinen yhteys | iDashboards Blog. (n.d.). Haettu 3. toukokuuta 2022 osoitteesta <https://www.idashboards.com/blog/2017/11/22/engage-to-innovate-or-innovate-to-engage-which-comes-first/>.
12. Totterdill, P., & Exton, R. (2014). Työpaikan innovaation määrittely: Viides elementti. Teoksessa *Strategic Direction* (Vol. 30, Issue 9, pp. 12-16). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/SD-09-2014-0112>



Increase

