



Mira Rajalakso ja Laura Mattila

**MUOVO muutosvoimaa osaamisesta  
-hanke 2021–2023  
Havaintoja hankkeen vaikuttavuudesta**

**Copyright © tekijät ja  
Laurea-ammattikorkeakoulu 2023  
CC BY-SA 4.0, pl . sivujen 5 & 34 kuva**

Kuva sivuilla 5 ja 34: Michael Dziedzic on Unsplash

ISSN-L 2242-5241

ISSN 2242-5225 (verkko)

ISBN: 978-951-799-680-8 (verkko)

Mira Rajalakso ja Laura Mattila

**MUUVO muutosvoimaa osaamisesta  
-hanke 2021–2023  
Havaintoja hankkeen vaikuttavuudesta**

**MUUVO**

MUUTOSVOIMAA OSAAMISESTA



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

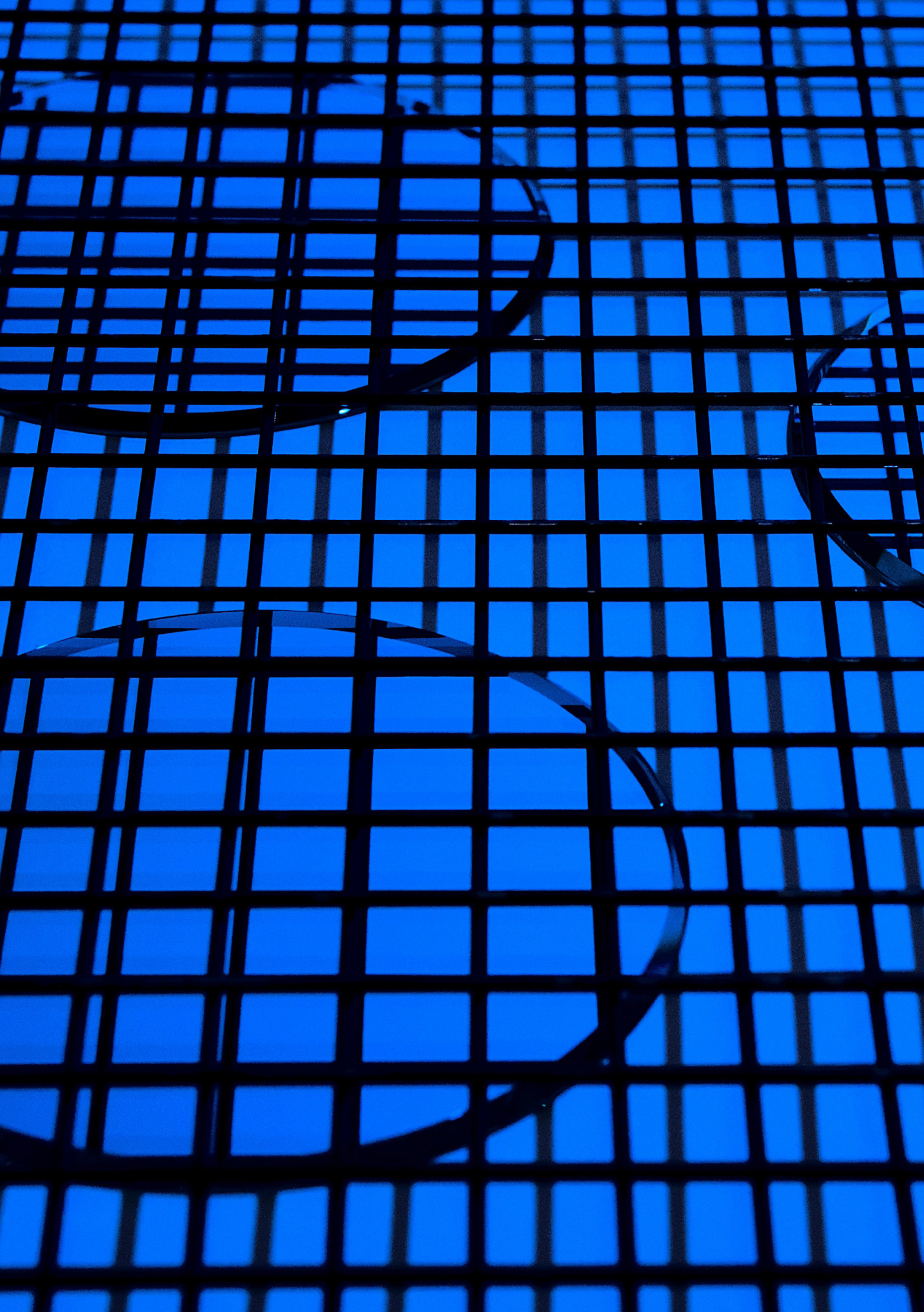


 Metropolia



# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 MUUVO-toimintamalli arvioinnin kohteena</b> .....	<b>6</b>
1.1 MUUVO-hankkeen tavoitteet ja indikaattorit .....	8
<b>2 MUUVO-koulutus- ja valmennusmallin toteutus ja kohderyhmä</b> .....	<b>9</b>
2.1 Mallin taustaa.....	9
2.2 MUUVO koulutus- ja valmennusmallin eri versiot.....	9
2.3 Koulutuksen ja valmennuksen toteutus.....	11
<b>3 Vaikuttavuuden arviointi</b> .....	<b>14</b>
3.1 Vaikuttavuuden arvioinnin aloitus- ja lopetuslomakkeet yrityksille .....	15
3.2 Mikrokurssien palautekysely.....	17
3.3 Valmennuksen koontipohja .....	18
3.4 Hanketiimin työpajat.....	18
<b>4 Toimintamallin vaikuttavuus</b> .....	<b>19</b>
4.1 Yritysedustajien arviointi hankkeen vaikuttavuudesta.....	19
4.2 Mikrokurssit.....	23
4.3 Valmentajien havainnot .....	27
<b>5 MUUVO 2.0 -mallin kehitysideat</b> .....	<b>30</b>
<b>Lähteet</b> .....	<b>33</b>
<b>Liitteet</b> .....	<b>35</b>
Liite 1 Valmennuksen koontipohja .....	36
Liite 2 Vaikuttavuuden arvioinnin aloituslomake.....	37
Liite 3 Vaikuttavuuden arvioinnin lopetuslomake (ensimmäinen versio) .....	38
Liite 4 Vaikuttavuuden arvioinnin lopetuslomake (päivitetty versio) .....	39
Liite 5 Vaikuttavuustarinat.....	40



## 1 MUUVO-toimintamalli arvioinnin kohteena

**M**UUVO MUUTOSVOIMAA OSAAMISESTA -hankkeessa (2021–2023) keskeisenä tavoitteena oli edistää jatkuvaa oppimista uusimaalaisissa pk-yrityksissä. Siinä tarjottiin yksin-, mikro- ja pk-yrityksille kehitettyä osaamisen kehittämisen koulutus- ja valmennusmallia, jossa oppiminen ja osaamisen kehittäminen toteutettiin itsenäisellä verkko-opiskelulla ja ryhmävalmennuksilla. MUUVOn keskeisinä teemoina olivat yritys- ja työntekijätasoinen osaamisen kasvu pk-yritysten kilpailukyvyn parantamiseksi kestäväen kehityksen ja vihreän siirtymän arvojen mukaisesti.

MUUVO on rakennettu Urbaania kasvua Vantaalla (UKV) -hankkeessa (2019–2022) saatujen kokemusten pohjalta. UKV oli Vantaan kaupungin yksi kärkihankkeista ja siinä tunnistettiin, että pk-yritysten mahdollisuudet hyödyntää työntekijöiden osaamisen kasvattamista ovat rajalliset ilman linkitystä työtehtäviin ja yrityksen tarpeisiin, ja erityisesti pk-yrityksissä tarvitaan uusia toimintamalleja osaamisen johtamiseen ja jatkuvan oppimisen tukemiseen. Tärkeäksi havaittiin, että jatkuvan oppimisen käytänteitä tuodaan osaksi pk-yritysten jokapäiväistä toimintaa ja näin mahdollistetaan muutosvalmiutta, kasvua ja liiketoiminnan uudistamista. UKV:ssä tunnistettiin myös, että pk-yritykset sitoutuvat yritysکوhtaisiin osaamista vahvistaviin valmennuksiin koulutuksia paremmin.

MUUVOssa yksilön osaamisen vahvistuminen tuotiin yrityksen muutosvalmennuksen avulla suoraan sen muutosvahvuudeksi ja liiketoiminnan uudistumiseksi. MUUVOn mallissa koulutus sisälsi itsenäistä opiskelua verkko-oppimisympäristössä ja lähi- tai etätapaamiset olivat valmennuksellisia. Tarjottavien mikrokurssien avulla testattiin joustavien, pienempien kokonaisuuksien hyödyntämistä osana työssä oppimista. Valmennusten avulla tuettiin mikrokurssien ja valmennuksellisten ryhmäkeskusteluiden avulla vahvistuneen osaamisen hyödyntämistä yrityksen liiketoiminnassa ja sen uudistamisessa.

Aikuiselle työssäkäyvälle tutkintoon johtava koulutus ei ole aina mahdollista, täydennyskoulutuskokonaisuuudet voivat olla hinnaltaan arvokkaita ja kouluttautuminen ilman työelämäkytkentää ei usein ole hou-

kuttelevaa tai mielekästä, silloin pienet osaamiskokonaisuudet voivat olla ratkaisu. Hankkeessa pilotoituilla mikrokursseilla selvitetään, miten niistä voidaan muodostaa kokonaisuuksia ja miten hankittua osaamista voidaan tallentaa ja tuoda näkyväksi niin yrityksissä kuin koulutusorganisaatioissa.

MUUVOn päätös keskittyä pieniin osaamiskokonaisuuksiin on linjassa Euroopan unionin neuvoston laatiman suosituksen kanssa. Suosituksessa korostetaan tutkintoja pienempien osaamiskokonaisuuksien kehittämisen, toteuttamisen ja tunnustamisen merkitystä siinä, että voidaan edistää elinikäistä oppimista, työllistymistä ja osaamisen kehittämistä laaja-alaisesti (Euroopan unioni 2022). Joustavat ja aiempaa modulaarisemmat oppimismahdollisuudet mahdollistavat osaamisen kehittämisen ja täydentämisen. Mikro-tutkintojen / opintojen avulla voidaan tavoittaa myös nykyistä laajempi kohdeyleisö. (Euroopan komissio 2020.) Mikro-opinnot voivatkin toimia kannustimena osalle syventää osaamistaan laajemminkin ja hakeutua tutkintotavoitteisen opiskelun pariin (DigiVisio 2030, 2023).

Myös kansallisessa kontekstissa pienten osaamiskokonaisuuksien kehittämisen merkitys on tunnistettu ja niiden kehittäminen linkittyy jatkuvan oppimisen strategiaan. Jatkuvan oppimisen strategiaa edistää esimerkiksi kansallinen Digivisio 2030 -hanke, jonka tarkoituksena on luoda Suomeen laadukas pienten osaamiskokonaisuuksien tarjonta ja joustavoittaa oppimispolkuja elinikäisen oppimisen hengessä. Pienet osaamiskokonaisuudet on määritelty 1–59 opintopisteen laajuisiksi opinnoiksi, joiden suorittamisesta saa todistuksen. (Digivisio 2030, 2023.) MUUVO-mikrokurssit edustavat edellä mainitun kriteerin mukaan alle opintopisteen mukaista mikro-oppimista.

MUUVO-hanke toteutettiin yhteishankkeena yhdessä Laurea-ammattikorkeakoulun, Metropolia ammattikorkeakoulun ja Vantaan kaupungin elinkeinopalveluiden kanssa. Laurea-ammattikorkeakoulu toimi hankkeen koordinaattorina. Hanke rahoitettiin osana Euroopan unionin COVID-19 pandemian takia toteuttamia toimia. MUUVO-hanke oli aktiivisesti toiminnassa 1.10.2021–31.8.2023. Hankkeen määrälliset tulokset on esitetty tiivistetysti kuvassa 1.



Kuva 1. Infograafi MUUVO-hankkeesta. Kuva: Rajalakso ja Mattila.

## 1.1 MUUVO-HANKKEEN TAVOITTEET JA INDIKAATTORIT

MUUVO:n sisällöllisenä tavoitteena oli edistää kohdeyritysten muutoskyvykkyyttä, koronan jälkeistä liiketoiminnan uudistusvalmiutta ja tukea yrityksiä vihreässä siirtymässä. Alun perin hankkeessa oli määrällisenä tavoitteena tarjota hankkeen koulutus- ja valmennusmallia mahdollisimman laajalle pk-yritysjoukolle (sata yritystä) Uudellamaalla. Käytännössä koulutuksen ja valmennuksen tarjoaminen sadalle yritykselle osoittautui ennakoitua työläämmäksi, joten määrällistä tavoitetta laskettiin rahoittajan päätöksellä. Lopulta määrällisenä tavoitteena oli testata mallia 50 uusimaalaisessa mikro- ja pk-yrityksessä sekä tavoittaa hankkeessa yhteensä 150 aikuista työssäkäyvää henkilöä. Pilotoidulla koulutus- ja valmennusmallilla oli tarkoitus varmistaa työntekijöiden osaaminen ja valjastaa kasvu suoraan yritysten hyödyksi.

Hankkeessa rakennettiin mikrokurssisisältöjä osaamisen kehittämisen ja johtamisen, itsensä johtamisen, muutoshallinnan, kestäväen kehityksen ja vastuullisuuden teemoista. Yksi mikrokurssikokonaisuus sisälsi kolmesta neljään 20 minuutin mikrokurssiosiota, joissa käsiteltiin kurssin teemaa eri näkökulmista. Yksittäinen kurssikokonaisuus oli kokonaiskestoltaan 60–90 minuuttia. Mikrokurssiopiskelu oli itsenäistä verkko-opiskelua, jonka tarkoitus oli antaa pohjaa ryhmävalmennuksiin.

Samanaikaisesti ja -suuntaisesti tarjottavat mikrokurssit ja valmennukset tukivat toisiaan. Yrityskohtaisen valmennuksen avulla oli tarkoitus tuoda mikrokurssiopiskelulla henkilöstön vahvistunut osaaminen osaksi liiketoimintaa ja sen uudistamista.

MUUVO-hankkeeseen luotiin indikaattorit tulosten arviointia varten. Indikaattoreiden avulla pyrittiin mittaamaan yritysten vahvistunutta muutoskykyä ja liiketoiminnan uudistumista:

1. Hankkeen toteuttaman työntekijän suorittaman koulutuksen hyödynnettävyys yrityksessä (vrt. ID 35, indikaattori: osuvampi koulutus työelämän tarpeisiin). Arviointi perustuu osallistujan subjektiivisen kokemuksen, joka mitattiin kysymällä kokemusta valmennusten jälkeen. Asiaa kysyttiin vaikuttavuuden lopetuslomakkeella kysymyskentässä Käyttöön otetut MUUVO-opit.
2. Esihenkilön vahvistunut muutosjohtaminen, jonka arviointi perustuu esihenkilön subjektiiviseen kokemuksen. Tätä mitattiin kysymällä valmennusten jälkeen erillisellä kyselyllä. Asiaa kysyttiin vaikuttavuuden lopetuslomakkeella kysymyskentässä Käyttöön otetut MUUVO-opit.
3. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen palvelumuotoilun avulla. Tätä arvioidaan sen perusteella, miten kokeilut säilyvät toimintatapana korkeakouluissa ja kaupungin toiminnassa, ja miten uusi toimintatapa kuvataan. Tämän raportin kappaleessa viisi (5) arvioidaan toimintamallin vakiinnuttamista ja käyttöä jatkossa korkeakouluissa ja kaupungin toiminnassa.

## 2 MUUVO-koulutus- ja valmennusmallin toteutus ja kohderyhmä

### 2.1 MALLINTAUSTAA

Erkkilä ja Kortosalmi (2020) esittelevät Urbaania kasvua Vantaa -hankkeessa tehdyssä tutkimuksessa hankkeen aikana tehtyä havaintoa koulutuksen vaikuttavuudesta. Havainnon mukaan koulutuksen täytyy vastata sekä yrityksen osaamistarpeisiin että työntekijöiden kouluttautumismahdollisuuksiin. Yrityshaastatteluissa kävi ilmi, että yrityksen ja tiimin kehittämisessä hyödyllistä on järjestää yhteinen valmennus henkilöstölle ja tunnistaa, miten yksittäisen työntekijän tietojen ja taitojen kehittäminen lisää yrityksen kilpailukykyä. (Erkkilä & Kortosalmi 2020.) Mikrokurssit edustivat uudenlaisia, lyhyitä itsenäisesti opiskeltavia osaamista kehittäviä kokonaisuuksia. Toimien samanaikaisuus ja -suuntaisuus nähtiin erittäin vaikuttavana UKV:ssa tehdyssä tutkimuksessa (Erkkilä & Kortosalmi, 2020).

MUUVO-hankkeessa pilotoidun koulutus- ja valmennusmallin kohderyhminä olivat uusimaalaiset yksityisyritykset, mikro- ja pk-yritysten johto ja henkilöstö. Hankkeen välillisinä kohderyhminä olivat varsinaiselle kohderyhmälle eli mikro- ja pk-yrityksille palveluja tarjoavat tahot, erilaisten työvoima- ja yrityspalvelujen kehittäjät ja tarjoajat sekä koulutusorganisaatiot. Näitä ovat korkeakoulut, TE-palvelut ja Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM), jotka voivat hyödyntää hankkeessa kehitettyjä toimintamalleja ja koulutusmoduuleja omassa toiminnassaan. Uutta koulutus- ja valmennusmallissa oli työntekijöihin ja yritysten prosesseihin kohdistuvien toimien samankaltaisuus.

### 2.2 MUUVO KOULUTUS- JA VALMENNUSMALLIN ERI VERSIOT

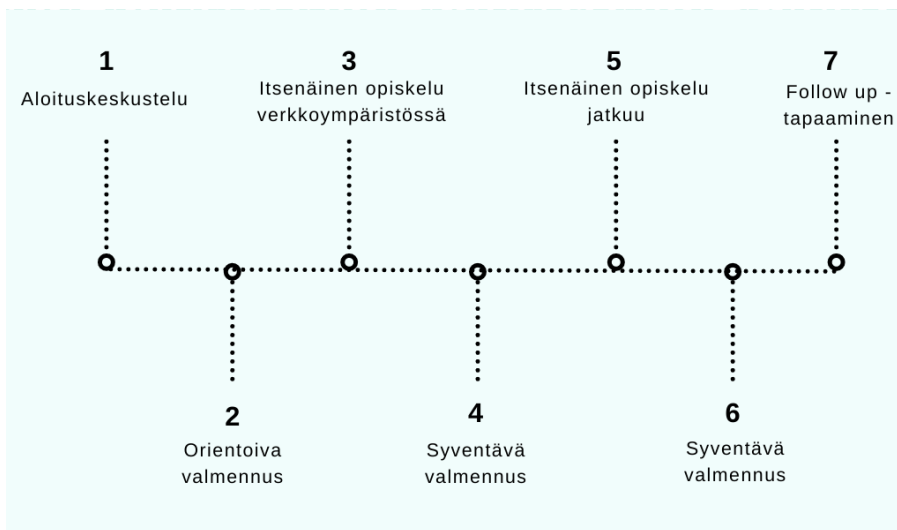
MUUVO koulutus- ja valmennusmallista (myöh. MUUVO-polku) tarjottiin kahdenlaista eri versiota. Ensimmäinen versio MUUVO-poluista oli tarkoitettu useamman henkilön yrityksille, joille tarjottiin yrityskohtaisesti

räätälöityä koulutus- ja valmennuskokonaisuutta. Toinen versio MUUVO-polusta oli suunnattu yksinyrittäjille, joiden polku rakentui itsenäisestä verkko-opiskelusta ja ryhmämuotoisesta valmennuksesta.

### 2.2.1 MUUVO-polku pk-yrityksille

Useamman hengen yrityksille suunnattu MUUVO-polku toteutettiin yrityskohtaisesti siten, että polku räätälöitiin kunkin yrityksen tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti. MUUVO-polku perustui itsenäiseen verkko-opiskeluun ja ryhmävalmennuksiin. Ryhmäkoot vaihtelivat niin, että pienissä yrityksissä mukana oli koko henkilöstö (2–5 henkilöä) toimitusjohtajineen tai, että isompien yritysten henkilöstöstä oli valittu tietty joukko henkilöstöstä osallistujiksi. Yritysten aikataulupaineet ja nopeasti muuttuvat tilanteet toimintaympäristössä vaikuttivat valmennuksiin osallistumiseen ja / tai valmennusten aikatauluihin. Noin kahdeksan viikon mittainen MUUVO-polku oli pääsääntöisesti suunniteltua pidempi juuri edellä mainituista syistä.

Kuva 2 havainnollistaa polun vaiheita ja etenemistä. Polkua oli mahdollista muokata yrityksen tarpeiden ja tilanteen mukaisesti, esimerkiksi pienissä yrityksissä aloituskeskustelu ja orientaiva valmennus saatettiin yhdistää. Myös valmennusten toteutus onnistui joustavasti lähi- tai etävalmennuksena.



Kuva 2. Yrityskohtainen MUUVO-polku. Kuva: Mattila.

Aloituskeskustelussa määriteltiin yrityksen tavoitteet polulle, polun aikataulu, yrityksen osallistujat MUUVO-polulle ja yrityksen tavoitteiden saavuttamista tukevat mikrokurssit. Varsinainen MUUVO-polku aloitettiin yhteisellä orientaivalla valmennuksella, jonka jälkeen alkoi itsenäinen opiskelu verkko-oppimisympäristössä. Mikrokurseja opiskeltiin itsenäisesti kahdessa vaiheessa ennen syventäviä valmennuksia (keskimäärin kolme kurssia / vaihe, koko polun aikana kuusi kurssia). Syventäviä valmennuskertoja oli kaksi.

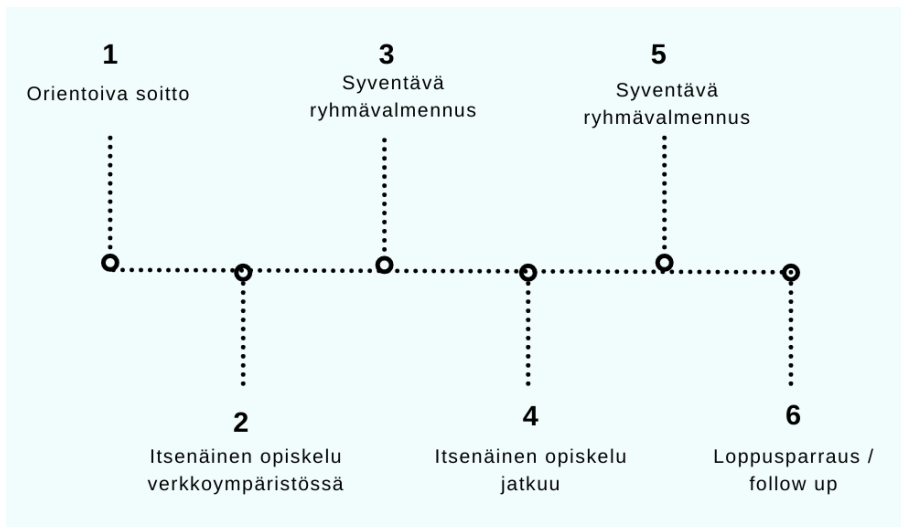
Polun päätteeksi valmentaja piti yrityksen yhteyshenkilön kanssa loppuhaastattelun / keskustelun (follow up), jossa oli mahdollisuus saada valmentajalta sparrausta MUUVO-polulla käsitellyistä teemoista ja vinkkejä tavoitteiden edistämiseen jatkossa. Loppuhaastattelun aikana valmentaja pyysi osallistujia vastaamaan sähköiseen vaikuttavuuden loppuarviointikyselyyn. MUUVO-polun suorittamisen jälkeen osallistujat saivat sähköisen, epävirallisen MUUVO-osaamismerkkin.

## 2.2.2 MUUVO-polku yksinyrittäjille

MUUVO-polkua kehitettiin kevään 2023 aikana, jolloin päätettiin pilotoida yksinyrittäjille suunnattua polkua. Malli rakennettiin vastaamaan yksinyrittäjien tarpeita, joissa korostuivat erityisesti vertaistuen tarve ja vahvistus itsensä johtamisen taitoihin. Yksinyrittäjien polusta järjestettiin kolme toteutusta, joihin kuhunkin osallistui 6–12 yrittäjää. Valmennukset toteutettiin lähitoteutuksena, mikä innosti yrittäjiä lähtemään mukaan. Ryhmävalmennusten rinnalla osallistujat suorittivat polun aikana keskimäärin kuusi mikrokurssia.

Kuva 3 havainnollistaa yksinyrittäjien polun rakennetta ja etenemistä. Yrittäjän ilmoittauduttua MUUVO-polulle ko. ryhmän vastuuvallmentaja tapasi jokaisen osallistujan Teamsin välityksellä (ns. orientoiva soitto), jossa käytiin lävitse MUUVO-polku, aikataulus ja oppimisolun ohjeistus sekä asetettiin tavoitteet polulle. Ennen ensimmäistä ryhmämuotoista valmennusta osallistujat suorittivat ensimmäiset kaksi neljä mikrokurssia verkko-oppimisympäristössä. Mikrokurssien teemoiksi valittiin itsensä johtaminen, osaamisen kehittäminen ja / tai muutoksen johtaminen riippuen osallistujan omista tavoitteista. Ensimmäisen valmennuskerran keskiössä oli verkostoituminen ja sopivankokoisten tavoitteiden määrittäminen MUUVOn ajalle. Ensimmäisen valmennuksen jälkeen itsenäinen opiskelu jatkui (kaksi-neljä kurssia), minkä jälkeen pidettiin toinen ryhmävalmennuskerta. Polun päätteeksi vastuuvallmentaja piti jokaisen yrittäjän kanssa loppuhaastattelun / keskustelun (follow up), jossa peilattiin opittua ja kirkastettiin tavoitteita.

Loppuhaastattelun aikana valmentaja kehotti osallistujia vastaamaan sähköiseen vaikuttavuuden lopparviointikyselyyn. MUUVO-polun suorittamisen jälkeen osallistujat saivat sähköisen, epävirallisen MUUVO-osaamismerkkin.



Kuva 3. MUUVO-polku yksinyrittäjille. Kuva: Mattila.

## 2.3 KOULUTUKSEN JA VALMENNUKSEN TOTEUTUS

MUUVO-polku koostuu koulutuksista eli itsenäisesti suoritettavista mikrokursseista sekä ryhmämuotoisista valmennuksista. Useamman hengen yrityksissä valmennukset toteutettiin ko. yrityksen henkilöstölle. Yksinyrittäjien MUUVO-polun valmennukset toteutettiin ryhmämuotoisesti.

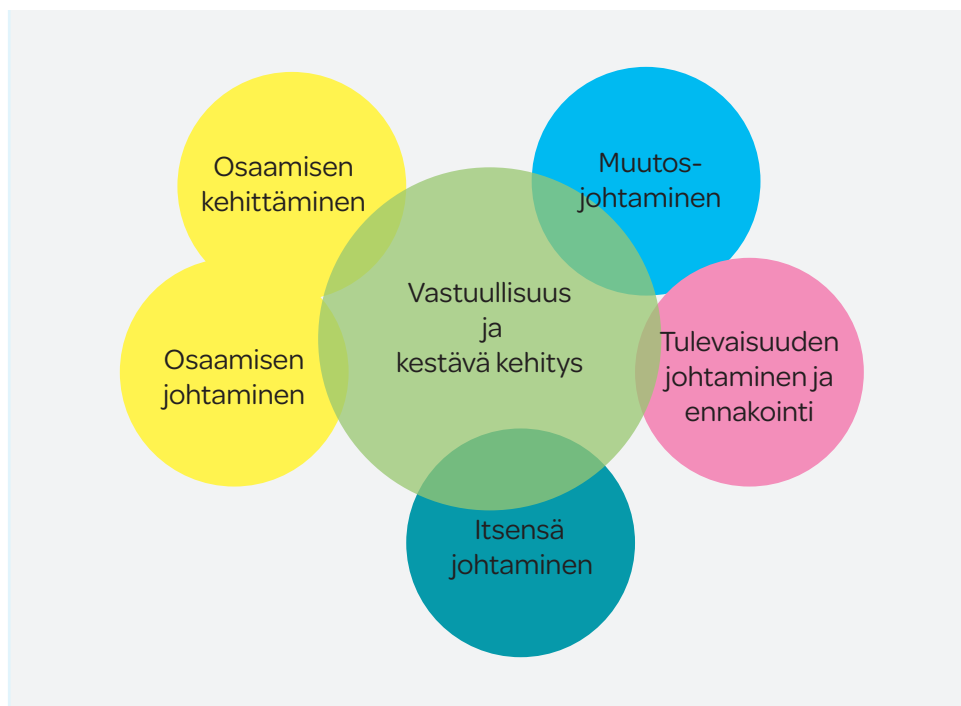
### 2.3.1 Itsenäinen verkko-opiskelu

MUUVO-polulla koulutuksella tarkoitetaan verkko-oppimisympäristössä tapahtuvaa itsenäistä opiskelua. Verkko-opinnot tarjottiin mikrokursseina. Hankkeen alkaessa tehtiin päätös käyttää käsitettä mikrokurssi mikrotutkinnon (microcredentials) sijaan, koska hankkeen opintotarjonta ei ole tutkintotavoitteista.

Mikrokurssit toteutettiin verkko-opintoina, minkä vuoksi hankkeen alkuvaiheessa oli oleellista löytää hankkeen toiminnan kannalta soveltuvin verkko-oppimislustaratkaisu. Oppimislustan kilpailutuksen valintakriteereiksi määriteltiin käytettävyys, monipuoliset sisältöelementit, responsiivisuus, tietoturvallisuus ja mahdollisuus brändätä alusta hankkeen ilmeen mukaiseksi. Kolmelta toimijalta pyydettiin alustaesittelyt ja tarjoukset. Edellä mainittujen valintakriteerien perusteella valittiin Sanoma Osakeyhtiön omistama itslearning -oppimisen ohjausjärjestelmä.

Kurssien teemat ja sisällöt on valittu siten, että ne tukevat mikro- ja pk-yritysten osaamistarpeita ja tarjoavat työkaluja muuttuvan toimintaympäristön luomisiin haasteisiin. Mikrokurssien sisältöjen määrittelyssä on hyödynnetty hankkeen alussa tehtyä yritysten osaamistarvekartoitusta. Kartoitukseen vastasi 42 uusimaa-laista yritysedustajaa. Kurssien teemat (Kuva 4) ovat itsensä johtaminen (3 kurssia), osaamisen johtaminen (2 kurssia), osaamisen kehittäminen (2 kurssia), tulevaisuuden johtaminen ja ennakointi (2 kurssia), muutosjohtaminen (4 kurssia) sekä vastuullisuus ja kestävä kehitys (11 kurssia).

Mikrokurssit rakennettiin tiiviiksi noin tunnin kestoisiksi kokonaisuuksiksi. Tässä ajatuksena oli se, että osallistuja voi opiskella mikrokurssin sisältöjä joustavasti pienissä osissa työpäivien aikana. Yhden osan kesto oli keskimäärin 20 minuuttia.



**Kuva 4.** MUUVO-hankkeen mikrokurssien teemat. Kuva: Mattila.

Yksittäinen kurssi koostuu seuraavista elementeistä:

- Johdanto
- Sisältömoduulit (2–4 moduulia riippuen kurssin aiheesta), jotka rakentuvat tekstistä, kuvista, videoista ja/tai podcasteista.
- Yksi tai useampi kokoava tehtävä, jotka linkittyvät työelämään ja mahdollistavat ko. teeman reflektoinnin suhteessa omaan työhön.
- Palautekysely

### 2.3.2 Valmennukset

MUUVO-polkujen itsenäinen opiskelu linkittyi valmennuksiin, jotka toteutettiin lähi- tai etävalmennuksina yrityksen toiveiden mukaisesti. Useamman henkilön yrityksissä valmennukset toteutettiin yrityskohtaisesti. Yksinyrittäjille suunnatussa MUUVO-polussa useamman yrittäjän ryhmävalmennukset mahdollistivat sekä omaan yritykseen linkittyvien tavoitteiden edistämisen että verkostoitumisen muiden yrittäjien kanssa. Yksittäiseen MUUVO-polkuun kuului pääsääntöisesti kaksi valmennuskertaa.

Valmennusten tarkoituksena oli tuoda työntekijöiden / yrittäjän itsenäisellä verkko-opiskelulla vahvistunut osaaminen yrityksen liiketoiminnan uudistumisen ajuriksi. Polun aluksi yritys määritteli yhdessä valmentajan kanssa tavoitteet MUUVO-polulle, joissa edistymistä seurattiin ja arvioitiin polun edetessä. Tavoitteiden lisäksi valmentajan kanssa valittiin yrityksen tavoitteiden edistämistä tukevat mikrokurssit. Mikrokurssien teemat ja osallistujien vastaukset kurssien tehtäviin loivat runkoa valmennuksille. Valmennuksissa purettiin itsenäistä opiskelutuja teemoja ja linkitettiin opit yrityksen arkeen. Tavoitteena luoda toimintasuunnitelma, joka auttaisi kehittämään yritystä myös polun päättymisen jälkeen. Valmennusten toteuttamisen haasteeksi muodostui kuitenkin se, että monella polulla mikrokurssien opiskelu jäi viime hetkeen tai kurseja jäi kokonaan tekemättä. Polun suorittamisen jälkeen osallistujat saivat sähköisen, epävirallisen Muutospolkuosaaja-merkin (Kuva 5).



**Kuva 5.** Epävirallinen Muutospolkuosaaja-merkki. Merkki: Markus Teittinen.

### 3 Vaikuttavuuden arviointi

**M**UUVON TOIMINTAMALLIN VAIKUTTAVUUDEN arvioinnissa hyödynnetään sekä laadullisia että määrällisiä aineistoja, joita on koottu hankkeen aikana sekä MUUVO-polulle osallistuneilta yrityksiltä että hankkeen toimijoilta.

Vaikuttavuuden arvioinnin lähtökohtana toimivat hankkeen tavoitteet:

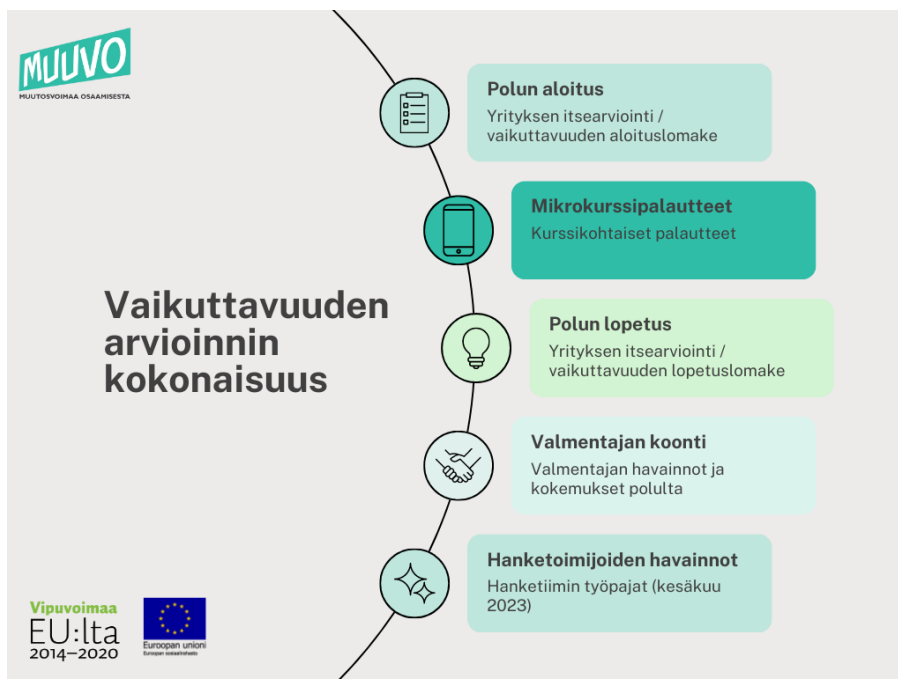
1. Edistää kohdeyritysten muutoskyvykkyyttä, koronan jälkeistä liiketoiminnan uudistusvalmiutta ja tukea yrityksiä vihreässä siirtymässä.
2. Varmistaa työntekijöiden osaaminen ja sen kasvu suoraan yrityksen hyödyksi pilotoidulla koulutus- ja valmennusmallilla.

Edellä listattujen tavoitteiden lisäksi arvioidaan hankesuunnitelmassa annettuja lupauksia:

1. Yritysten nopea elpyminen koronapandemiasta tarjoamalla koulutus- ja valmennusmallia, jolla yrityksen valmiudet jatkuvan oppimisen malleihin syventyvät.
2. Yritysten valmiudet viedä toiminta ja tuotteet kohti vihreää siirtymää vahvistuvat. Vihreä siirtymä muuttuu kilpailueduksi.
3. Työntekijöiden ja johdon osaaminen kasvaa itsensä johtamisen, kestäväen kehityksen ja muutoshallinnan teemoissa.
4. Yrityksille luodaan osaamisen kehittämisen toimintamalli, jota voivat edistää hankkeen jälkeen.
5. Mikrokurssit toteutetaan joustavina työelämään soveltuvina osaamiskokonaisuuksina. Ammatti- ja korkeakoulujen mahdollisuudet vastata jatkuvan oppimisen haasteeseen paranevat.
6. Testatut toimenpiteet muotoillaan pysyvään käyttöön osaamisen kasvupalveluina. Pilotoitu toimintamalli jaetaan valtakunnallisesti sidosryhmäviestinnällä.

Tulosten arvioinnissa hyödynnetään hankkeen indikaattoreita (ks. luku 1.1). Indikaattoreiden avulla voidaan tarkastella yritysten vahvistunutta muutoskykyä ja liiketoiminnan uusiutumista.

Kuva 6 havainnollistaa vaikuttavuuden arvioinnin kokonaisuutta. MUUVO-polun alkaessa yrityksiä pyydetään vastaamaan vaikuttavuuden aloituslomakkeeseen ja arvioimaan tavoitetta ja sitoutumista polulle. Kurssikohtaisesti on kerätty palautetta mikrokursseista. Polun loppuessa yritykset ovat arvioineet MUUVO-polun vaikuttavuutta ja onnistuneisuutta. Lisäksi valmentajat ovat koonneet yritysکوhtaisesti havaintoja ja kokemuksia MUUVO-polulta. Hankkeen loppuvaiheessa hanketoimijoiden kesken pidettiin kaksi työpajaa, joissa koottiin yhteisesti oppeja MUUVO-toimintamallista ja ideottiin kehittämismahdollisuuksia.



Kuva 6. MUUVO-hankkeen vaikuttavuuden arvioinnin kokonaisuus. Kuva: Mattila.

### 3.1 VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINNIN ALOITUS- JA LOPETUSLOMAKKEET YRITYKSILLE

Vaikuttavuuden arvioinnin aineistoksi on kerätty myös määrällistä ja laadullista palautetta MUUVO-polulle osallistuneilta yrityksiltä. Vaikuttavuutta on pyydetty arvioimaan sekä polun alkaessa että päättyessä.

Hankeeseen osallistui yhteensä 173 henkilöä, joista naisia oli 91. Osallistuneiden ikähaarukka oli 25 – yli 54 vuotta. Alle 25-vuotiaita osallistujia oli neljä henkilöä. Osallistuneista työntekijöitä oli yhteensä 133 henkilöä ja yrittäjänä toimivia 34 henkilöä. Hankkeeseen osallistui yhteensä 53 yksinyrittäjää tai mikro- ja pk-yrityksen henkilöstöä.

### 3.1.1 Aloituselomakkeen sisältö

MUUVO-polun alkaessa yrityksen yhteyshenkilöä pyydettiin vastaamaan vaikuttavuuden arvioinnin kyselyyn. Aloituskysely luotiin keväällä 2023 (liite 2), ja Laurean projektipäällikkö lähetti sähköisen kyselyn yritysten yhteyshenkilöille MUUVO-polun alkaessa.

- Aloituskyselyllä kartoitettiin yrityksen tavoitteita ja odotuksia MUUVO-polulle:
- Yritystiedot: yrityksen nimi, yhteyshenkilö, sähköpostiosoite.
- Miksi lähdit mukaan MUUVO-polulle? (eri vastausvaihtoehdot)
- Mitä tavoitteita yrityksellä on hankkeen palveluiden osalta? (eri vastausvaihtoehdot)
- Mitä odotuksia koulutuspolun toteutumisen suhteen? (eri vastausvaihtoehdot)
- Kuinka sitoudutte viemään koulutuspolun tavoitteita eteenpäin yrityksessänne? (Likert-asteikko)

### 3.1.2 Lopetuslomakkeen sisältö

MUUVO-polun osallistujia pyydettiin arvioimaan MUUVO-polun vaikuttavuutta polun päättyessä. Lomakkeen ensimmäinen versio luotiin loppukeväästä 2022 (liite 3). Laurean projektipäällikkö lähetti sähköisen kyselyn yritysten yhteyshenkilöille polun päättyessä. Kyselyssä pyydettiin arvioimaan MUUVO-polun motivoituvuutta, asetettujen tavoitteiden saavuttamista, polun onnistuneisuutta ja MUUVO-polun mahdollista vaikutusta yrityksen avainmittareihin.

Hankkeen vaikuttavuuden työryhmä halusi tarkentaa loppukyselyn sisältöä, ja kyselyä laajennettiin ja muokattiin alkuvuodesta 2023. Tällöin lomakkeesta (liite 4) tehtiin anonyymi ja tietoa haluttiin lopetusvaiheessa kerätä laajemmin MUUVO-polun kaikilta osallistujilta. Lisäksi osallistujilta haluttiin täsmällisempiä vastauksia ja palautteita MUUVO-polun toteutuksesta, polulle asetettujentavoitteiden saavuttamisesta ja mahdollisista kehittämiskohteista.

Lomakkeelle lisättiin myös kysymyksiä kestävästä kehityksen tavoitteiden edistämisestä. Lomakkeella esitetty tavoitelistaus perustuu K:n maailmanlaajuiseen Agenda 2030 toimintaohjelman 17 tavoitteeseen, joissa huomioidaan kestävyys laajasti ympäristöllisestä, sosiaalisesta ja taloudellisesta näkökulmasta. (Kestäväkehitys.fi 2022.)

MUUVO-polun päättyessä vastaajia pyydettiin vastaamaan taustatietoja ja MUUVO-polun vaikuttavuutta kartoittaviin kysymyksiin:

#### Taustatiedot:

- Työrooli (esihenkilö, työntekijä, yrittäjä)
- Korkein suoritettu tutkinto
- Sukupuoli
- Ikä (vastaaminen ikäryhmittäin)

### Käyttöön otetut MUUVO-opit?

- Mitä oppeja on jo otettu käyttöön, entä mitä mahdollisesti otetaan tulevaisuudessa? (avoin)
- Mitä muutoksia tapahtunut MUUVO-polun käymisen jälkeen? (avoin)
- Otettiinkö yrityksessänne / otitko sinä uusia osaamisen kehittämisen toimintatapoja käyttöön? (Likert-asteikko) ja tarkentava avoin kysymys
- Onko yrityksenne / sinä valmiimpi ja ketterämpi toteuttamaan muutosta MUUVO-polun jälkeen? (Likert-asteikko) ja tarkentava avoin kysymys
- Missä määrin itsensä johtamisen taidot (vireystilan ylläpito, ajankäytön hallinta, oman toiminnan organisointi) ovat kehittyneet MUUVO-polun aikana? (Likert-asteikko)
- Saavutitteko asetetut tavoitteet? (Likert-asteikko)
- Vastasiko toteutus odotuksia? (Likert-asteikko)
- Osallistuisitko jatkossa samankaltaisille mikrokursseille? (Likert-asteikko)
- Avoimet kysymykset mikrokursseihin liittyen: mitä uusia näkökulmia sait kurseilta, mitä muutostarpeita kurseilla olisi, teemaehdotuksia kurseille, mikä helpottaisi itsenäistä opiskelua?
- YK:n kestävän kehityksen tavoitteita kartoittavat kysymykset: Mihin seuraavista kestävän kehityksen ja vastuullisuuden teemoista MUUVO-polku vaikutti yrityksessänne / omassa toiminnassasi?, Mihin kohtiin aiotte keskittyä yritystoiminnassanne? (monivalintakysymys)

### Palaute MUUVO-polusta

- Suosittelitko MUUVO-polku (Likert-asteikko)
- Polun motivoivuuden arvioiminen (Likert-asteikko)
- Mahdollisuus antaa muuta palautetta MUUVO-polusta (avoin kysymys)

## 3.2 MIKROKURSSIEN PALAUTEKYSELY

Jokaisen mikrokurssin loppuun lisättiin lyhyt palautekysely. Tavoitteena oli luoda kysely, johon on helppo ja nopea vastata. Kyselyssä oli väittämiä (Likert-asteikko) ja yksi avoin kysymys.

Väittämiä oli yhteensä viisi:

1. Mikrokurssi oli sisällöllisesti mielenkiintoinen.
2. Kursin pystyi suorittamaan tavoiteajassa (noin 1 tunti).
3. Opiskelu onnistui helposti työpäivän lomassa.
4. Voin hyödyntää mikrokursseilla oppimiani asioita työssäni.
5. Kurssi vastasi odotuksiini.

Vastausasteikko oli viisiportainen (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Siltä väliltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä). Viiden pakollisen väittämän lisäksi vastaajilla oli mahdollisiin kirjoittaa vapaamuotoisesti palautetta: "Kerro vielä lyhyesti, mikä oli mielestäsi parasta tällä mikrokursseilla, mitä kannattaisi kehittää ja minkä mahdollisesti voisi jättää pois?".

### 3.3 VALMENNUKSEN KOONTIPOHJA

MUUVO-polun etenemisen dokumentoinnin ja valmentajien havaintojen kokoamisen tueksi luotiin valmennuksen koontipohja, jonka viimeisin versio löytyy liitteistä (liite 1). Valmentaja kirjaa koontipohjaan yrityksen taustatietojen lisäksi tietoa ko. MUUVO-polun tavoitteista, teemoista ja etenemisestä. Koontipohja toimii tukena sekä dokumentoinnille että MUUVO koulutus- ja valmennusmallin vaikuttavuuden arvioinnille. Lomakkeen rakentamisessa ja tarkentamisessa valmentajilla on ollut keskeinen rooli. Valmentaja tallensi muokattavan dokumentin yrityksen kansioon MUUVO-hankkeen Teamsiin ja kirjasi dokumenttiin havaintoja ja kokemuksia ko. yrityksen MUUVO- polun varrelta. Valmentaja vastasi ko. yrityksen MUUVO-polun kannalta oleellisiin kohtiin.

Koontipohjaan kirjattiin huomioita seuraavista teemoista:

- Taustatiedot: yrityksen nimi, valmennuksen vaihe, valmentaja (mainitse myös vaihdokset, jos sellaisia oli), valmennuksen teemat (aloituskeskustelussa sovitut, mahdolliset muutokset teemoissa polun aikana), osallistajat (työroolit ja määrä, kriteerit osallistujien valinnalle)
- Mikrokurssit ja valmennus (mikrokurssit suhteessa valmennukseen, hyöty, motivaatio mikrokurssiin)
- Valmennusprosessin kuvaus (opit ja kopit koko MUUVOon, uudet teemat polun aikana, mahdolliset muokkaukset seuraavaan valmennukseen)
- Follow up ja mahdolliset jatkotoimenpiteet
- Muut huomiot

### 3.4 HANKETIIMIN TYÖPAJAT

MUUVO-toimintamallin arvioinnin ja kehittämissideoiden kokoamiseksi kesäkuussa 2023 järjestettiin kaksi ulkopuolisten fasilitoijien vetämää työpajaa, joihin osallistui MUUVO-hanketiimi. Ensimmäisessä työpajassa keskityttiin MUUVOn toimintamallin oppien ja koppien kokoamiseen. Ensimmäisessä työpajassa kootut oivallukset ja opit toimivat pohjana jälkimmäiselle palvelumuotoilun työpajalle.

Toinen työpaja liittyi palvelumuotoilun työpakettiin. Tässä työpajassa toteutustapana hyödynnettiin fasilitoitua kommunikaatio- ja ongelmaratkaisumenetelmää Lego® Serious Playta®, jossa keskiössä on ”käsiällä ajattelu”. Työskentelyssä hyödynnetään legoja yhteiskehittelyn ja ongelmanratkaisun tukena. (Malinen 2022.) Tässä palvelumuotoilun työpajassa fasilitaattori ohjasi hanketiimiä pohtimaan ja arvioimaan nykyistä koulutus- ja valmennusmallia erilaisten kysymysten ja tehtävien avulla. Tältä pohjalta luotiin rakentamisen ja yhteisen työskentelyn avulla uutta, paranneltua versiota MUUVO koulutus- ja valmennusmallista (myöhemmin MUUVO 2.0). Työpajoista saatuja johtopäätöksiä esitellään kappaleessa viisi (5).

## 4 Toimintamallin vaikuttavuus

### 4.1 YRITYSEDUSTAJIEN ARVIOINTI HANKKEEN VAIKUTTAVUUDESTA

**H**ANKKEEN PILOTOIMAAN TOIMINTAMALLIIN osallistui 53 uusimaalaista yritystä. Hanke sai vaikuttavuuden aloituslomakkeelle 26 yrityksen edustajan vastaukset vuosien 2022–2023 aikana. Ensimmäiseen vaikuttavuuden lopetuslomakeversioon vastauksia tuli yhdeksältä yritysedustajilta ja tarkennettuun versioon 23 vastausta. Lomakkeista enemmän tämän raportin luvussa 2.1 (Vaikuttavuuden arvioinnin aloitus- ja lopetuslomakkeet yrityksille).

Vaikuttavuuden arviointiin liittyvien aloitus- ja lopetuslomakkeiden vastausten mukaan yritykset lähtivät MUUVO-polulle ensisijaisesti saadakseen kehitettyä osaamista yrityksissään.

#### 4.1.1 Aloitus- ja lopetuslomakkeiden koonti

Vaikuttavuuden arvioinnin aloituslomakkeista saatujen vastausten perusteella MUUVO-polulle lähdettiin mukaan, koska yrityksissä:

- haluttiin kehittää henkilöstön osaamista, osaamisen johtamista ja muutoshallintaa sekä
- koettiin mikrokurssit kiinnostaviksi.

Lisäksi mainittiin tarve uudenlaisen kiertotalousmallin eteenpäinviemiseen ja toimintaympäristön tilanteiden näkemiseen, ymmärtämiseen ja niihin vaikuttamiseen. Palautteessa kerrottiin myös, että ajankohta sopi mainiosti yrityksessä meneillään olevaan työnjohdon kehitykseen ja mukaan lähdön syynä oli kiinnostus MUUVO-polulta mahdollisesti saatavaan tukeen yrityksen kehittämisessä.

Vastaajat asettivat MUUVO-polulle seuraavia odotuksia:

- Henkilöstölle suunnattujen mikrokurssien oivalluttavuus.
- Uusien ideoiden ja impulssien hoksaaminen koulutuksissa ja valmennuksissa.
- Yritysvalmennusten käytännönläheisyys.

Avovastauksista kävi ilmi, että MUUVO-polkuun osallistumiselta odotettiin:

- Uutta ryhtiä yritystoiminnan kehittämiseen ulkopuolisen näkemysten avulla.
- Oppivan organisaation kehittämistä systemaattisesti.
- Valmennusten ja koulutusten teemojen sisäistämistä ja hyödyntämistä liiketoiminnan kehittämissiksi.

Vaikuttavuuden lopetuslomakevastausten perusteella polun käytyään vastaajista enemmistön mielestä koulutus- ja valmennusmalli täytti odotukset täysin ja osa oli sitä mieltä, että se vastasi osittain odotuksia. Yhden vastauksen mukaan toteutus ei täyttänyt lainkaan odotuksia.

MUUVO-polulle asetetuiksi tavoitteiksi nimettiin:

- Liiketoiminnan kehittäminen.
- Henkilöstön osaamisen tunnistaminen.
- Tulevaisuuden taitojen tunnistaminen ja ennakointi.
- Asiakastyön parantaminen (asiakkaat, toimittajat).

Aloitusvaiheessa 21 / 26 yritystä ilmoitti olevansa täysin sitoutuneita viemään koulutus- ja valmennuspolun tavoitteita eteenpäin liiketoiminnossaan. Polun käytyään enemmistö lopetuslomakkeen vastaajista oli sitä mieltä, että he saavuttivat asettamansa tavoitteet polulla täysin, ja osa vastasi saavuttaneensa ne osittain.

Lopetuslomakkeen vastaajista enemmistö koki koulutuspolun kohtalaisen motivoivaksi ja jotkut erittäin motivoivaksi. Vastaajista enemmistö suosittelisi ehdottomasti polkua ja yksi suosittelisi joiltakin osin. Lopetuslomakkeen vastaajilta saatiin seuraavia kommentteja koulutuspolusta:

*Mikrokurssit käteviä, joustavia ja riittävän lyhyitä pitääkseen motivaation yllä.*

*Oikein sopivan mittaiset ja sisällöltään sopivat koulutukset.*

*Mikrokurssien materiaali pitäisi kohdentaa tarkemmin. Kurseja ei-akateemisille.*

Eräät vastaajista kiteyttivät käymänsä polun opit seuraavasti:

*Itseopiskelumateriaali oli hyvä. Lähitapaamisten anti oli 10+. Vaikka ei välttämättä suoraan omaan yritystoimintaan vaikuttavia, mutta pysähtymistä yrittäjyyden äärelle. Lähitapaamisista hyviä mietintäsuoksia ovat olleet ydintaitojen miettiminen omassa tekemisessä ja tuoden niitä myös asiakastyöhön ja ajankäyttöön (Eisenhower nelikenttä).*

*Work in process. Ideoiden käytäntöön vieni ei ole nopea asia. Tältä kurssilta sai nimenomaan ideoita, eikä niinkään suoraa vastauksia.*

Lopetuslomakkeen vastaajista enemmistö ilmoitti ottaneensa uusia osaamisen kehittämisen toimintatapoja käyttöön jossain määrin, osa kertoi ottaneensa uusia toimintatapoja käyttöön ja muutaman mukaan uusia osaamisen kehittämisen toimintatapoja ei ole otettu käyttöön. Uusista käyttöön otetuista toimintatavoista mainittiin oman työn uudelleenorganisointi, vastuullisuus ja vihreän siirtymän ajatukset. Eniten tuotiin esille itsensä johtamisen taitoihin saatuja oivalluksia.

Suurin osa vastaajista koki, että yritys oli MUUVO-polun jälkeen jossain määrin valmiimpi ja ketterämpi toteuttamaan haluttua muutosta ja jotkut kertoivat olevansa valmiimpia ja ketterämpiä muutosten toteuttamiseen:

*Ollut silmiä avaava, tiivis paketti, ollut paljon opittavaa. Olen lainannut 4–5 kirjaa mikrokurssivinkkien pohjalta, saanut eväitä tarkastella toimintaa uudella tavalla (oma hyvinvointi, liikkuminen, tauottaminen, tietoturva jne.) materiaali ollut hyvää ja muualla en ole samankaltaiseen törmännyt. Ryhmähenki oli hyvä ja ensimmäinen tapaaminen oli kuin olisi tuntenut pidempään ja vaikka eri aloilta, yhteisiä pohdinnan aiheita.*

*Paljon meni parempaan suuntaan ja tästä koulutuksesta oli iso hyöty meille.*

Loppulomakkeella olleeseen kysymykseen siitä, että minkälaisia toimintatapoja on otettu käyttöön, saatiin seuraavia vastauksia:

*Tehtävien uudelleen jako sekä niiden seuranta. Uusien tapojen kehittäminen on vielä vaiheessa.*

*Olen lukenut vastuullisuuden eri osa-alueista ja pohtinut näkökulman esille tuomista.*

*Ajankäytön tarkastelua aika ajoin. Ydintaitojen miettiminen ja sen myötä oman arvomaailman päivittäminen.*

Jos uusia toimintatapoja ei ollut otettu vielä käyttöön, syynä tuotiin esille esimerkiksi se, että:

*Meillä on laajempi muutosprosessi käynnissä, josta meille on tullut tai tulee konsernitasolta monia uusia toimintatapoja mutta kuten aikaisemmin jo kirjoitin MUUVO-kurssi tukee näitä uusia toimintatapoja. MUUVO-polku on vasta hyvin äskettäin läpikäyty eikä siitä ole vielä keskusteltu.*

Toimintaympäristön muutoksiin reagoimisen välttämättömyys koettiin positiivisesti ja polun koulutus- ja valmennussisällöt antoivat työkaluja muutoshallintaan. Seuraavia vastauksia saatiin kysymykseen siitä, että millä tavoin ovat muutosvalmiimpia MUUVO-polun jälkeen:

*Muutoksia tapahtuu ja siitä on ollut hyviä mikrokursseja tässä yhteydessä. On ollut hyvä tiedostaa eri askeleet, tosin itse en koe olleeni muutosvastarintainen aiemminkaan.*

*Yritys on ollut koko ajan muutosmyönteinen. Sen takia MUUVO oli hyvä jatkumo.*

*Saatiin tietoa, jota muuttuva maailma kaipaa. Varsinkin ympäristöasiat selkeästi esitetty.*

Enemmistö vastaajista osallistuisi jatkossa joko aivan varmasti tai todennäköisesti mikrokursseille. Vastauksissa siihen, minkälaisia uusia näkökulmia mikrokurssit antoivat, saaduista vastauksista nousi esille uusien ja tuoreiden näkökulmien avautuminen tuttuihin asioihin:

*Asioiden tarkastelua uusista, välillä todella fresh'istä, näkökulmista.*

*Asioiden parempi tiedostaminen, muutosprosessien välttämättömyys, itsensä johtaminen ja vireystiloihin suhtautuminen.*

*Nimenomaan uusia näkökulmia / perspektiiviä jo tutuista asioista. Nämä auttaneet sovelta-  
maan asioita uudelleen tämänhetkisessä tilanteessa yrittäjänä.*

Lomakkeella selvitettiin myös, minkälaiset mikrokurssiteemat kiinnostaisivat vastaajia jatkossa. Vastauksia väritti moninaisuuden kirjo. Niissä toivottiin kursseja itsensä johtamista käsittelevistä kurseista työyhteisön mielenterveyteen, esiintymistaitoon tai taloushallintoon, markkinointiin, palvelutuotteistamiseen jne. painottuviin mikrokursseihin. Lisäksi kysyttiin, mikä helpottaisi mikrokurssien opiskelua itsenäisesti. Vastauksista kävi ilmi, että nyt tarjolla olleet mikrokurssit olivat vielä liian pitkiä.

*Vähän vielä pilkotumpia ja lyhyempiä mikrokursseja. Tunti on melko paljon per kurssi. Toisaalta materiaalia on kattavasti, johon voi perehtyä, mikäli haluaa.*

*Jotkut kurssit olivat pidempiä/vaativampia mitä kerrottiin.*

*Mikrokurssit olivat erilaisia (toiset 5 min, toiset 60 min) ehkä ajankäytön takia olisi hyvä nähdä onko plus vai miinus 30 min.*

Päivitetystä vaikuttavuuden lopetuslomakkeessa yritysedustajia pyydettiin vastaamaan kysymyksiin MUUVOPolun vaikuttavuudesta kestäväen kehityksen ja vastuullisuuden teemojen edistämiseen Yhdistyneiden kansakuntien kestäväen kehityksen tavoitteiden näkökulmasta.

Yritysedustajista enemmistö vastasi, että MUUVOPolku vaikutti heidän toiminnassansa terveyden ja hyvinvoinnin, hyvän koulutuksen, vastuullisen kuluttamisen, yhteistyön ja kumppanuuden teemoihin.

Muutama kertoi, ettei MUUVOLLA ollut vaikutusta kestäväen kehityksen tavoitteiden edistämiseen yrityksen toimintaan. Yritysedustajat ilmoittivat vastauksissaan keskittyvänsä hyvän terveyden ja hyvinvoinnin, kouluttautumisen sekä vastuullisen kuluttamisen edistämiseen yritystoiminnassa.

Vastausten perusteella voidaan sanoa, että yritykset olivat tyytyväisiä käymäänsä MUUVOPolkuun. Polun aikana edistettiin kohdeyritysten muutoskyvykkyyttä, koronan jälkeistä liiketoiminnan uudistumisvalmiutta ja tuettiin yrityksiä vihreän siirtymän teemoissa. Pilotoitu toimintamalli sai kohdeyritysten henkilöstön heräämään itsensä kehittämisen taitoihin ja toimintaympäristössä tapahtuviin liiketoiminnallisiin, kestäväen kehityksen ja vastuullisuuden vaatimiin muutoksiin.

## 4.2 MIKROKURSSIT

Mikrokursseista kerättiin kurssikohtaisesti sekä määrällistä että laadullista palautetta. Taulukkoon 1 on koottu kurssikohtaisesti tiedot ilmoittautuneiden ja suorittajien määristä sekä keskiarvoista. Tässä yhteydessä mikrokurssin suorittaneeksi lasketaan osallistuja, joka on vastannut kurssikohtaiseen palautekyselyyn. Yksittäisiä tehtäviä palauttaneita voi siis olla hieman enemmän kuin koko kurssin suorittaneita. Kurssikohtainen keskiarvo on väittämien määrällisten arvioiden keskiarvo (ks. tarkemmin luku 3.2 Mikrokurssien palautekysely). Mikrokurssien kokonaiskeskiarvot vaihtelivat kurseittain 3,4–4,5 välillä (asteikko 1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä). Kurssien keskiarvot olivat siis kokonaisuudessaan varsin hyviä, mutta on huomioitava, että palautekyselyyn vastanneiden määrä ei ole kovin suuri. Lisäksi väittämissä on hajontaa kurssikohtaisesti. Kurssikohtaisesti palautekyselyyn on vastannut 7–44 % ilmoittautuneista. Esimerkiksi osa kurssin vastaajista on kokenut olevansa täysin samaa mieltä siitä, että mikrokurssin voi suorittaa noin tunnissa. Kuitenkin osa vastaajista on vastannut samaan väittämään olevansa täysin eri mieltä.

**Taulukko 1.** Mikrokurssien osallistujamäärät ja keskiarvot.

	OSALLIS- TUJAT	SUORIT- TANEET	SUORITUS- PROSENTTI	KESKI- ARVO
Itsensä johtamisen perusteet	200	76	38 %	4
Itsensä johtaminen ja erilaiset vireystilat	135	50	37 %	3,96
Ympäristöystävällinen itsensä johtaminen	54	13	24 %	3,8
Osaamisen kehittäminen 1	138	50	36 %	3,66
Osaamisen kehittäminen 2	139	34	24 %	3,72
Osaamisen johtaminen 1	66	29	44 %	4,14
Osaamisen johtaminen 2	60	17	28 %	3,96
Muutosjohtamisen perusteet	163	47	29 %	3,48
Muutoksen johtaminen kannattaa	144	41	28 %	3,68
Muutosprosessin johtaminen - Kotterin malli	50	7	14 %	4,26
Psykologinen turvallisuus ja muutosjohtaminen	59	14	24 %	4,46
Tulevaisuuden johtaminen ja ennakointi 1	67	6	9 %	4,04
Tulevaisuuden johtaminen ja ennakointi 2	43	0	0 %	
Vihreä siirtymä ja kestävä kehitys	76	15	20 %	4,12
Liiketoiminnan vastuullisuusnäkökulmat	59	9	15 %	3,44
Kestävä toimitusketju ja vastuullinen hankinta	31	5	16 %	3,52
Kestävän kehityksen mittarit	48	0	0 %	
Vastuullinen viestintä ja markkinointi	40	10	25 %	3,94
Vastuullinen yksilö	64	18	28 %	3,58
Vastuullisen liiketoiminnan perusteet	75	5	7 %	4,04
Vihreä siirtymä ja henkilöstö	23	6	26 %	4,48
Yrityksen eettinen ohjeisto	29	5	17 %	4,08
Vastuullisuusohjelman rakentaminen	21	4	19 %	3,98
Vastuullisuuden raportointi ja seuranta	6	0	0 %	

Määrällisen palautteen lisäksi mikrokursseista pyydettiin avointa kirjallista palautetta: "Kerro vielä lyhyesti, mikä oli mielestäsi parasta tällä mikrokursilla, mitä kannattaisi kehittää ja minkä mahdollisesti voisi jättää pois?". Avoimista vastauksista tehty koonti on esitetty ja tarkasteltu SWOT-analyysin muodossa. SWOT-analyysissa tarkastellaan organisaation, toiminnon tai MUUVOn kohdalla mikrokurskien vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats). Vahvuudet ja heikkoudet liittyvät toiminnan nykytilaan, kun taas mahdollisuuksien ja uhkien kohdalla pohditaan tekijöitä, jotka tulevaisuudessa vaikuttavat toiminnan onnistuneisuuteen / menestymiseen. Taulukkoon 2 on koottu avointen palautevastausten yhteenveto.

**Taulukko 2.** Avointen palautevastausten SWOT-analyysi.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkreettinen, selkeä ja tiivis rakenne / kokonaisuus</li> <li>• Mahdollisuus reflektoida (yksilö- ja organisaatiotasoa)</li> <li>• Konkreettisuus, vinkit, käytännön työkalut ja konkreettiset esimerkit</li> <li>• Kiinnostavat sisällöt</li> <li>• Podcastit ja videot</li> <li>• Ajatuksien herättely, oivallukset ja uuden oppiminen</li> <li>• Sopiva kesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alustan käytettävyyden haasteet</li> <li>• Eri kohderyhmien huomiointi (eri kokoiset organisaatiot ja toimialat, yksin- ja mikroryrittäjät, vieraskieliset osallistujat)</li> <li>• Sisällöissä huomioitava myös eri tietotasolla olevat osallistujat</li> <li>• Mikrokurskien tehtäviä terävöitettävä (määrä, laajuus, monipuolisuus, tekninen toteutus)</li> <li>• Erilaisten oppimateriaalien hyödyntäminen monipuolisemmin (teksti, audio, video jne.)</li> <li>• Enemmän konkreettisuutta: vinkit, työkalut, monipuoliset case-esimerkit</li> </ul>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketterä oppiminen</li> <li>• Linkitys omaan työhön ja osaamisen kehittämiseen &gt; innostusta ja motivaatiota opiskeluun</li> <li>• Mikrokurssi innostaa oppimaan lisää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastaako mikrokurssi kestoiltaan oikeasti 1 tuntia?</li> <li>• Opiskelu haasteellista työpäivän lomassa</li> <li>• Opiskeltavat sisällöt eivät linkity omaan työhön &gt; ei koeta hyödylliseksi</li> <li>• Verkko-oppimisympäristö ei tue ketterää työn ohessa oppimista</li> </ul>

### Vahvuudet

Mikrokurssit saivat positiivista palautetta konkreettisesta, selkeästä rakenteesta. Lisäksi mikrokurssien tiivistä kestoja pidettiin sopivana. Moni nosti esille myös mahdollisuuden reflektoida erityisesti omaa osaamistaan, mutta mainintoja sai myös työorganisaation toiminnan pohdinta. Mikrokurssien konkreettisuus, vinkit, käytännöt työkalut ja esimerkit saivat kiitosta. Mikrokurssit mahdollistivat ajatusten herättelyn, uuden oppimisen ja oivallukset. Kurssien sisältöjä pidettiin kiinnostavina. Moni myös piti podcasteista ja videoista.

### Heikkoudet

Heikkoutena mainittiin oppimisalustan käytettävyyteen liittyvät haasteet kuten navigointi kursilla. Myös eri kohderyhmien huomiointi monipuolisemmin korostui palautteissa kehittämiskohteena. Mikrokursseilla tulisi huomioida paremmin eri kokoiset organisaatiot ja toimialat, yksin- ja mikroyrittäjät sekä vieraskieliset osallistujat. Mikrokurssien sisällöissä olisi myös huomioitava eri tieto- ja osaamistasolla olevat osallistujat (vasta-alkaja vs. asiantuntija). Jotta mikrokurssit vastaisivat paremmin kohdeyleisön tarpeita, olisi mikrokurssien tehtäviä, muotoa ja merkitystä terävöitettävä. Tehtävien osalta olisi oleellista miettiä niiden määrää, muotoa, monipuolisuutta ja teknistä toteutusta sekä varmistaa tehtävääntöjen selkeys. Erilaisia oppimateriaaleja tulisi hyödyntää monipuolisemmin. Vaikka mikrokurssien konkreettisuus ja käytännönläheisyys sai positiivista palautetta, osa toivoi kurssien olevan vielä konkreettisempia ja tarjoavan enemmän vinkkejä ja työkaluja työhön sekä monipuolisia case-esimerkkejä.

### Mahdollisuudet

Parhaimmillaan lyhyet mikrokurssit mahdollistavat ketterän työn arjessa oppimisen ja siten oman osaamisen päivittämisen työelämän tarpeita vastaavaksi. Opiskelun tulisi onnistua helposti ja joustavasti puhelimella tai tietokoneella, ja sisällöissä ja toteutuksessa tulee huomioida eri kohderyhmät ja erilaiset oppijat. Mikäli sisällöt linkittyvät selkeästi omaan työhön, lisää se innostusta ja motivaatiota opiskeluun. Mikrokurssi voi myös toimia innostuksena opiskella lisää. Palautteissa tuotiin esille, että ymmärrystä ja osaamista tietystä aiheesta haluaa syventää mikrokurssin jälkeen.

### Uhat

Mikrokurssien palautteissa nostettiin esille se, että opiskelu on haasteellista työpäivän lomassa. Oleellista olisikin se, että työnantaja aidosti tukisi opiskelua ja osaamisen kehittämistä tukevan työympäristön luomista. Opiskelun hyödyllisyyden ja motivaation kannalta oleellista olisi se, että opiskeltavat sisällöt linkittyvät omaan työhön. Jos mikrokurssien sisältöjen ei koeta liittyvän omaan työhön, ei se kannusta opiskeluun. Uhkana voidaan myös pitää sitä, että verkko-oppimisympäristö ei tue ketterää työn ohessa oppimista. Alustan tulisi olla saavutettava, käyttäjäystävällinen ja mobiilioppimisen mahdollistava. Lisäksi mikrokurssien rakentamisessa on oleellista varmistaa myös se, että yksittäinen mikrokurssi vastaa ajalliselta kestoltaan luvattua.

## 4.3 VALMENTAJIEN HAVAINNOT

Valmentajien yrityskohtaisissa valmennuksissa tekemien havaintojen mukaan toimintamallissa olisi voinut olla useampi kuin kaksi valmennuskertaa. Havaintojen mukaan mikrokurssien suora sitominen valmennuksiin ei aina onnistunut, koska osallistajat eivät tehneet mikrokurssia aikataulussa tai ollenkaan ennen valmennuksia. Mikrokurssitarjonta herätti mielenkiintoa ja moni osallistuja tahtoi opiskella kerralla useamman kuin vain kolme mikrokurssia. Kuitenkin MUUVO-polun onnistumisen varmistamiseksi olisi hyvä valita enintään kolme mikrokurssia opiskeltavaksi ennen valmennusta, jotta aikaa opiskelulle on riittävästi.

*Näin isolla osallistujajoukolla 3-tuntinenkin on aika lyhyt aika valmennukseen. Erityisesti, koska valmennuskertoja vain 2 orientoivan valmennuksen lisäksi. Osallistajat olisivat mielestäni hyötyneet useammastakin valmennuskerrasta.*

*Oppi MUUVOon: Vaikka yritykset näkevät kaikki mikrokurssit kiinnostavina, ennen ensimmäistä valmennusta niitä ei kannata avata kuin muutama. Muuten on vaarana, että kaikki jäävät tekemättä. Kolme valmennuskertaa (+ orientoiva) oli tässä tilanteessa ehdoton minimi. Olisivat toivoneet pidempääkin valmennuskokonaisuutta.*

Valmentajat kertoivat, että mikrokurssien tehtävien vastauksista saatiin vaihtelevasti materiaalia valmennusten suunnitteluun ja niiden läpivientiin. Joissakin yrityksissä itsenäinen opiskelu sujui sovitusti, toisissa mikrokurssisiin menttiin vasta muistuttelun jälkeen ja joissakin itsenäinen mikrokurssiopiskelu jäi väliin. Vaikka toimintamalli pysyi hankkeen aikana pääosin samana, jokaisen yrityksen läpikäymä MUUVO-polku oli räätälöity yrityksen tavoitteiden mukaiseksi. Tehtiin myös havainto, että mikrokurssissa ei ollut otettu huomioon erilaisia oppijoita tarpeeksi.

*Tehtävät palautettiin aikataulussa ja riittävän hyvin tehtyinä. Kurssia pidettiin kokonaisuutena ottaen hyvinä, tarkoituksenmukaisina, informatiivisina ja uudenlaista ajattelua herättelevinä. Se, että mikrokurssit oli tehty ajallaan ja hyvin, oli virittänyt osallistujia pohtimaan asioita ja valmennuksessa heillä sitten oli tilaisuus esittää ajatuksiaan, näkemyksiään ja kysymyksiään aiheesta.*

*Mikrokurssista ei saatu tukea valmennuksiin, koska osallistajat eivät juurikaan tehneet niitä. Osallistajat ottivat ison joukon mikrokurssia kesän yli tehtäväksi. Kesän jälkeen niitä ei ollut edes katsottu. Ennen ensimmäistä valmennusta aloittivat itsensä johtamisesta, vaikka valmennuksen teemoiksi oli sovittu muutosjohtamista ja osaamisen kehittämistä => mikrokurssien tehtävävastaukset jäivät aika lailla irralliseksi. Mikrokurssit olisivat tukeneet valmennuksen teemaa hyvin, mutta vain pieni osa osallistujista teki mikrokurssia (4/11 valmennukseen 1) (2/11 valmennukseen 2).*

*Mikrokurssit toivat kivasti rakennetta valmennuksiin ja osallistujien vastauksista saatiin keskustelu hyvin alulle. Toimi mielestäni siten, kuin polkua suunniteltaessa oli ajateltu.*

*Mikrot osalle osallistujista liian akateemisia. Liikaa kirjallista materiaalia. Kirjoittaminen on haaste. Oppiminen sanana on haasteellinen. Myös päämiehen oppimismateriaalien vastausprosentit tosi alhaisia.*

Joissakin tapauksissa valmentajien oli muistuteltava osallistujia mikrokurssien teosta. Muistuttelu koettiin ylimääräisenä työnä ja siihen toivottiin automaatiotoimintaa, joka korvaisi mekaanisen sähköpostikirjoittelun. Hankkeen käytössä ollut verkko-oppimisympäristö ei antanut siihen mahdollisuutta eikä hankkeeseen löydetty tähän sopivaa ohjelmaa. Koska valmennuksissa oli tarkoitus reflektoida itsenäisesti opiskeltuja mikrokursseja ja luoda valmennuspohja osin kurssikohtaisten tehtävien vastausten perusteella, valmentajat kokivat turhauttavaksi sen, että mikrokursseja jätettiin tekemättä.

*Mikrokurssien tekemiseen tarvitaan muistuttelua. Muutaman muistutuksen jälkeen tässä yrityksessä saatiin kohtuullisen hyvät vastausprosentit ennen ensimmäistä valmennusta. Toisella valmennuskerralla muistuttelukaan ei tuonut toivottua intoa vastauksiin.*

*Osallistujat eivät käyneet mikroja: ei ollut aikaa eikä osaamista, aiheet liian epämääräisiä. Eivät osanneet kirjautua sisälle. 2/3 lukihäiriöisiä.*

*Mikrokurssit olisivat varmasti sisällöltään tukeneet valmennusta. Nyt niitä oli tehnyt vain muutama, koska niiden tekemiselle ei ollut osoitettu aikaa.*

Jotkut MUUVO-polulla olijat kokivat mikrokurssitarjonnan kiinnostavaksi ja olisivat halunneet ottaa kerralla useamman kuin tarjotut kolme mikrokurssia. Valmentajat kuitenkin suosittelivat, että polun aikana keskittyttäisiin muutamaa valittuun kurssiin, jotta ne tulisivat luettua ja tehtävät tehtyä. Lisäksi valmennuksista saattoi tulla haastava sekamelska, jos osallistujilla oli eri kurssit.

Osallistujista halukkaat saivat polun jälkeen oikeuden kaikkiin mikrokursseihin. Hankkeen aikana todettiin useasti hanketiimin kesken, että itsenäistä opiskelua varten osallistujat olisivat tarvinneet työaikaa. Nyt vaikutti siltä, että työnantajat eivät olleet tehneet tarpeeksi järjestelyjä osallistujien työtehtävissä, jotta työajalla olisi voinut paneutua verkko-opintoihin.

Pilotoitu koulutus- ja valmennusmalli koettiin liian lyhyeksi vaikuttavuuden näkökulmasta ja yleisesti on huomattu, että kaksi valmennuskertaa ei riitä, kun teemoina ovat varsin isot aiheet: osaamisen kehittäminen, muutosjohtaminen, kestävä kehitys ja vastuullisuus. Osa valmentajista koki, että toimintamalli olisi syvällisempi ja vaikuttavampi, jos valmennuskertoja olisi ollut edes yksi kerta enemmän.

*Ehkä päällimmäiseksi filikseksi valmentajana jäi se, että firma saattaisi hyötyä (olisi saattanut hyötyä) hiukan pidemmästä prosessista, jolla olisi varmistettu se, että asiat oikeasti siirtyvät käytäntöön. Firma tosin itse piti prosessin kestoa ja laatua sopivana nykyisessä muodossaan.*

Valmennukset pysäyttivät yrityksen henkilöstön arkitoimistaan yhdessä keskustelemaan ja vaihtamaan ajatuksia yrityksen toimintatavoista ja tavoitteista.

*Osallistujien mukaan he koulutus-valmennusprosessin ansiosta paremmin näkivät itsensä osana työyhteisöä ja ymmärsivät oman osaamisensa ja työpanoksensa merkityksen osana firman liiketoiminnallista menestystä ja kasvua.*

*Valmennus oli ehkä liiaksikin valmentajajohtoista, vaikka valmennuksissa toki kysymyksillä ja tehtävillä osallistettiin työntekijöitä keskustelemaan ja jakamaan näkemyksiään.*

*Koko henkilöstö oli mukana. Kaikki olivat tehneet mikrokursseja (toimitusjohtaja ehkä vähiten). Mukava tunnelma. Keskustelu synnytti uusia ajatuksia, vaikka ei ollutkaan rakettitiedettä. Vastuullisuudestakin löydettiin yrityksen markkinointiin uusia kulma, vaikka osallistujien ennakko-oletus oli, ettei asia kosketa heitä.*

Valmennusprosessin aikana todettiin parin yrityksen kohdalla, että toimintamalli ei istu vuorotyötä tekeville henkilöille. Yhteistä valmennusaikaa oli vaikea saada sovituksi erilaisten työaikojen vuoksi.

Valmentajat tekivät pitkin hankkeen toimintakautta yrityshankintaan liittyviä havaintoja. Hankkeeseen oli kirjoitettu alun perin kaksi valmentajaa valmentamaan sataa uusimaalaista pk-yritystä. Se todettiin hyvin pian riittämättömäksi ja hankkeen kaksi kouluttajaa ryhtyivät myös valmentajiksi. Valmentajat olivat lisäksi huolissaan valmennusten laadusta, kun keskityttiin täyttämään hankkeen määrällisiä tavoitteita.

Joissakin tapauksissa mukaan lähtenyt yritys huomasi itse tai valmentajan kanssa, etteivät hankkeen palvelut edistä yrityksen tahtomia konkreettisia tavoitteita (markkinoinnin vahvistaminen, taloushallinnon tuki tms.) ja keskeytti polkunsa heti alkuunsa. Kävi myös niin, että valmentaja teki alkukeskustelussa havainnon, ettei yritys lopulta hakenut polulta MUUVON tarjoamaa palvelua.

*Yrityksiä kontaktoidessa on tärkeää antaa selkeät speksit eli kertoa mitä tarjoamme, ettei luvata yritysvalmennukseen liioja. Yrityshankinnassa on oltava tosi selkeä siinä, mitä hanke tarjoaa yrityksille: valmennusta ei koulutusta sekä selvitettävä, mitä osallistujilta itseltään odotetaan: mikrokursseihin tutustumista omalla ajalla sekä aktiivista osallistumista valmennuksissa.*

## 5 MUUVO 2.0 -mallin kehitysideat

**H**ANKETIIMIN AJATUKSIA MUUVO-POLUN kehittämiseksi kerättiin kahdessa erillisessä työpajassa. Hankkeesta saadut opit ja kopit kerättiin ensimmäisessä työpajassa. Paja toteutettiin hankkeen ulkopuolisen fasilitoijan avustamana hanketiimin yhteis- ja ryhmätyöskentelynä. Toisessa työpajassa suunniteltiin palveluita, jotka voisivat olla kiinnostavia yrityksille ja kiinnittyisivät Vantaan kaupungin ja ammattikorkeakoulujen rakenteisiin pysyvästi. Työpajassa hyödynnettiin fasilitoitua kommunikaatio- ja ongelmaratkaisumenetelmää Lego® Serious Playta®, jossa keskiössä on ”käsillä ajattelu”.

Hankkeessa testatun koulutus- ja valmennusmallin todettiin olevan nykyistä vaikuttavampi, jos valmennuskertoja olisi useampi eikä se olisi sidottu aikaan. Hanketiimin tekemissä kehityssuunnitelmissa, MUUVO 2.0 -malleissa, huomattiin, että hankkeessa testatun MUUVO-polun rakennetta pitäisi pystyä muovaamaan täysin yritysten sen hetkiseen tilanteeseen sopivaksi. Polku ei toimi aikaan sidottuna, vaan sen tulisi sallia yrityksen poistuminen ja takaisintulo polulle niin ajallisesti kuin toiminnallisesti yrityksen tahtotilan mukaan. Erilaisiin yritystarpeisiin on pystyttävä vastaamaan paremmin, mikä tarkoittaa, että valmentajapoolin tulisi olla kokemukseltaan ja osaamiseltaan tarpeeksi laaja. Valmentajien tulisi tunnistaa tarpeita, räätälöidä polkua sekä suunnitella ja tutkailla vaihtoehtoisia toimintatapoja yhdessä yritysedustajan kanssa koko kuljetun polun ajan. Kohtaamisia valmentajan kanssa olisi useita ja niihin liittyisi myös vertaiskohtaamisia muiden osallistujien ja alumnien kanssa. Valmentajien rooli pitäisi olla enemmän kanssakulkijan rooli. Näkökulmia avartamaan otettaisiin mentoreita. Mentorit voisivat olla esimerkiksi MUUVO-alumneja, jotka ovat aiemmin suorittaneet MUUVO-polun.

MUUVO 2.0-mallin onnistuminen vaatii koko palvelutiimin loppuun asti hiottua yhteispeliä niin, että valmennuksesta tai asiakaspalvelusta vastaavat tekisivät tiivistä yhteistyötä ja olisivat sitoutuneita yrityskohtaisesti räätälöityihin malleihin. Mallin toimivuuden kannalta olisi hyvä, että yrityksellä olisi yksi ja sama kontaktihenkilö valmentajien lisäksi. Näin yritykselle tarjotaan yksilöllistä ja sen tarpeet huomioivaa palvelua.

Mukana oleville yrityksille olisi hyvä tarjota mahdollisuus turvalliseen ja kannustavaan kokeiluun, esimerkiksi toimintatapojen muutos, erilaisten käytänteiden käyttöönotto.

Itsenäisen verkko-opiskelun materiaalina olleet mikrokurssit nähtiin toimivina, mikäli kurssit sananmukaisesti olisivat pieniä ja lyhyitä sukelluksia yhteen tiettyyn aiheeseen. Mikrokurssien avulla on tarkoitus antaa uusia näkökulmia ja ajatuksia, mahdollisesti uutta pontta toimintaan. Tiimi ohjeistaa, että toimivat mikrokurssit olisivat 4–15 minuutin kestoisia. Todella lyhyet kurssit saisivat aikuiset työssäkäyvät oppijat tarttumaan todennäköisimmin niihin. Ne myös nähtiin MUUVO-polun uudessa versiossa lisäarvoa tuottavina, niin kutsuttuina kultakimpaleina. Mikrokurssiopiskelun onnistumiseksi on tärkeää, että käytetty oppimisolusta olisi mahdollisimman helpokäyttöinen ja intuitiivinen. Lisäksi mikrokurssien sisällön tuotannossa on otettava huomioon saavutettavuusnäkökulmat ja erilaiset oppijat.

Hanketiimi totesi, että MUUVO-polun valmennukset olivat merkittäviä kohtamisten ja yhteisen asian äärelle pysähtymisen kannalta. Parhaimmillaan valmentavat keskustelut herättelivät osallistujia huomaamaan uusia mahdollisuuksia ja näkökulmia omassa työssään tai työyhteisössä. Pysähtyminen yhdessä työyhteisön kesken reflektomaan omaa työtehtävää ja yrityksen arjen toimia huomattiin myös merkitykselliseksi MUUVO-polun aikana. MUUVO:n avulla osallistujat saivat tuuppauksia uusiin kokeiluihin ja tutustuivat uusiin asioihin. Jotkut yritykset onnistuivat jalkauttamaan strategiaan polun avulla. MUUVO:n aikana luotiin uusia kontakteja oppilaitoksiin tai kontaktit oppilaitosten verkostoihin syvenivät. Erityisesti yksinyrittäjöpoluilla vertaiskohtaamiset ja verkostoitumiset huomattiin olleen merkityksellisiä osallistujille.

MUUVO 2.0 -toimintamallin lopputuloksena olisi yksilöllinen maali: joillekin johtajuudessa kasvua, liiketoiminnallista kehittymistä, työyhteisön toimintatapojen muutos.

Hanketiimin oppeina muille vastaaville hankkeille on, että vastaavan toimintamallin pituuteen on kiinnitettävä huomiota: nyt testattavan mallin todettiin olleen liian lyhyt ja kehittäminen jäi kesken. Työajalla tehtävään itseopiskeluun työntekijät tarvitsevat työnantajalta selkeän ohjeistuksen ja mahdollisuuden järjestellä työtehtäviä opiskelun ajaksi. Mikrokurssien sisältöihin on keskityttävä myös saavutettavuusnäkökulmasta eikä opiskeluun kannattaa valita enintään kolme mikrokurssia itseopiskelukerralle. Toimintamallin yrityskohdainen räätälöinti on toimivampi kuin mallin massaräätälöinti. Hankkeeseen mukaan halutuille yrityksille on selkeästi sanoitettava hankkeen ja sen tarjoamien palveluiden sisältö. Yrityskontaktointeihin on varattava riittävästi aikaa, koska havaintona on, että keskimäärin menee kolme viikkoa yhdelle yritykselle tehdä päätös hankkeeseen mukaan lähdöstä.

Kuvaan 7 on kiteytetty MUUVO-polun käyneen muutospolkuosaajan kokemukset polusta saaduista palauteista koottuna.

Osallistuminen MUUVO-polulle antoi työkaluja osaamisen kehittämiseen ja muutoshallintaan. Sen aikana myös osallistujien näkökulmat kestävästä kehityksestä ja vastuullisuudesta avartuivat. Jotkut yritykset onnistuivat jalkauttamaan uudistuneen strategiansa ja joissakin yrityksissä haluttu muutos saatiin toteutettua polun avulla. MUUVO-polun aikana yritykset loivat uusia kontakteja oppilaitoksiin tai kontaktit oppilaitosten verkostoihin syvenivät. Erityisesti yksinyrittäjien MUUVO-polulla vertaiskohtaamisten ja verkostoitumisen huomattiin olleen merkityksellisiä osallistujille.



*Kuva 7. Muutospolkuosaajan kokemuksia käymästään MUUVO-polusta. Muutospolkuosaaja-merkki on epävirallinen osaamismerkki. Kuva: Rajalakso ja Mattila.*

## Lähteet

**Digivisio 2030.** 2023. [Modulaarisuus ja pienet osaamiskokonaisuudet – uusi katsaus ajankohtaisiin käsitteisiin auttaa rakentamaan jatkuvan oppimisen tarjotinta. Selvitys 27.4.2023.](#) Viitattu 25.5.2023.

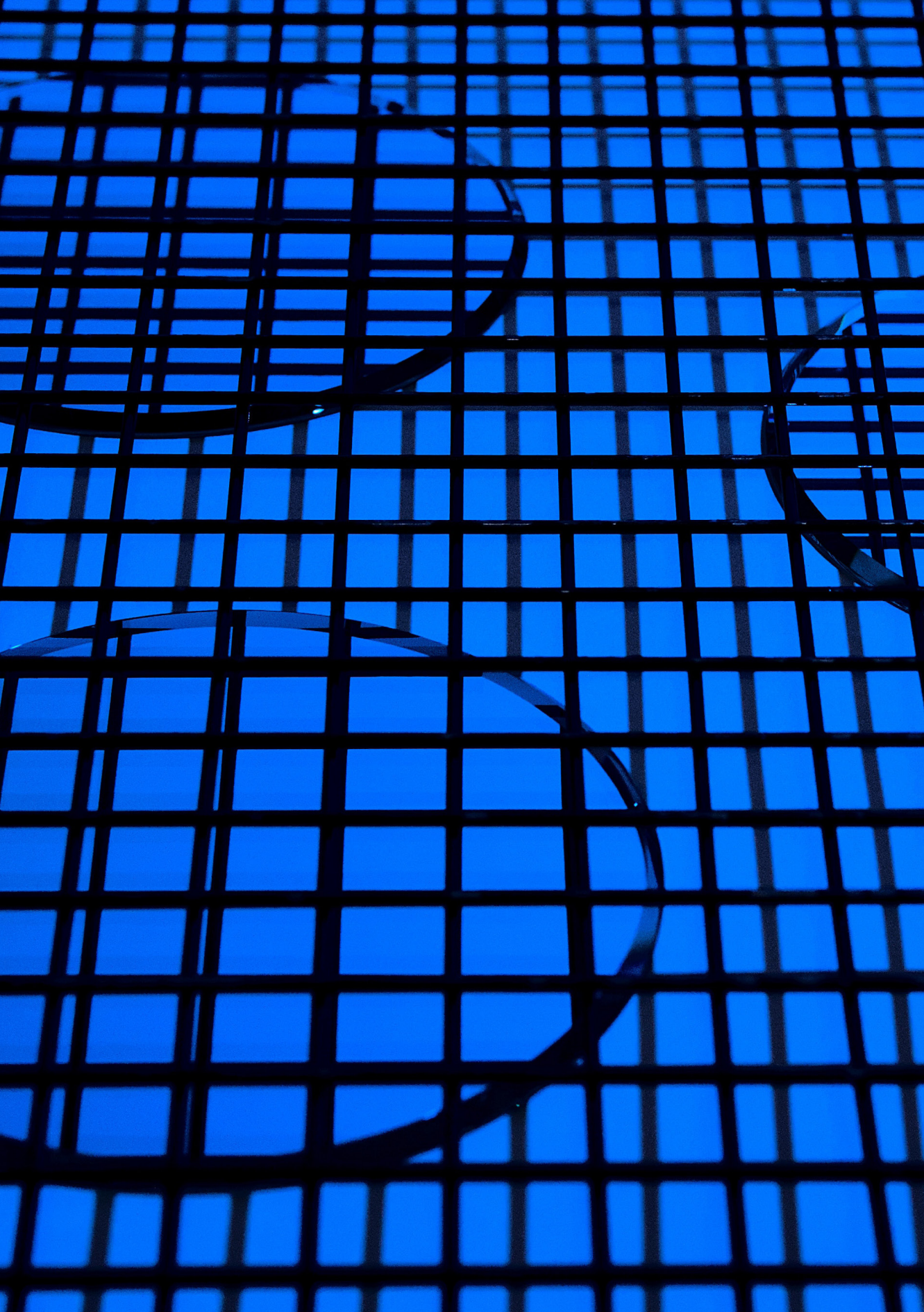
**Erkkilä, L. & Korttesalmi, M. 2020.** [Jatkuva oppiminen on työntekijän, työpaikan ja kouluttajan yhteistyötä. Urbaania kasvua Vantaa. Kokemuksia kentältä \(hankejulkaisu\), 41-53.](#) Viitattu 19.5.2023.

**Euroopan komissio. 2020.** [Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle eurooppalaisen koulutusalueen toteuttamisesta vuoteen 2025 mennessä.](#) Tiedonanto 30.9.2020. Viitattu 23.5.2023.

**Euroopan unioni. 2022.** [Eurooppalainen lähestymistapaa pieniin osaamiskokonaisuuksiin.](#) Viitattu 23.4.2023.

**Kestavakehitys.fi 2022.** [Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda2030.](#) Viitattu 4.8.2023.

**Malinen, L.-M. 2022.** [Mitä on Lego® Serious Play® ja mihin se sopii?](#) Blogiteksti 15.2.2022. Mukamas learning design. Viitattu 20.6.2023.



## **Liitteet**

# Liite 1

## Valmennuksen koontipohja

### VALMENNUKSEN KOONTIPOHJA

Valmentaja tallentaa juoksevan dokumentin yrityksen kansioon ja täyttää olennaisten kohtien osalta. Bullet pointsit auttavat jäsentämään, kaikkeen ei tarvitse vastata.

TAUSTATIEDOT	
Yrityksen nimi	
Valmennuksen vaihe	
Valmentaja (mainitse myös vaihdokset, jos sellaisia oli):	
Valmennuksen teemat <ul style="list-style-type: none"><li>Mitä teemoja aloituskeskustelussa sovittiin käytäväksi MUUVO-polulla?</li><li>Mitä teemoja valmennukseen valmisteltiin? Jos kyseessä oli toinen (tai kolmas) valmennus, ovatko teemat muuttuneet polulla?:</li></ul>	
Osallistujat <ul style="list-style-type: none"><li>Osallistujamäärä</li><li>Ketkä osallistuivat? Millä kriteereillä yritys on valinnut MUUVO-polulle osallistuvat työntekijät?</li></ul>	

#### Mikrokurssit ja valmennus

- Miten mikrokurssit tukivat valmennusta - miten MUUVO-polku toimi?
- Miten herättivät kiinnostusta?
- Mitä hyötyä niistä oli valmennukseen?
- Saiko valmennuksella motivoitua mikrokurssien tekoon?
- Arvio yrityksen saamasta hyödystä?

#### Valmennusprosessin kuvaus


- Mitä yleistä kyseisestä valmennuksesta voi huomioida ja oppia koko MUUVOon?
- Mitä uusia teemoja valmennuksen aikana nousi? Miten ne tulivat esiin?
- Mitä mahdollisia muokkauksia/suunnanmuutoksia/tms. valmennuksen perusteella tehdään seuraavaan valmennukseen?
- Mitä yleistä kyseisestä valmennuksesta voi huomioida ja oppia muihin MUUVO-valmennuksiin esim. toimialaan, spesifeihin ongelmiin, jne. liittyen?

**Follow-up (Jatkotoimenpiteet):** Minkälaisia jatkotoimenpidetarpeita on tullut?

**Mitä tahansa muita ajatuksia?** Vapaa sana (strategia, vaikuttavuus, tuloksellisuus)

# Liite 2

## Vaikuttavuuden arvioinnin aloituslomake



MUUTOSVOIMAA OSAAMISESTA




Hei,

toivomme, että saavutat MULVO-koulutuspolulla tavoitteesi ja polku täyttää odotuksesi. Yritysohjon kannustuksella ja sitoumuksella koulutuspolun läpivieritön on suuri merkitys henkilöstön onnistumisissa. Odotukset ja tavoitteet on hyvä selvittää, jota ohjataan hallitusti suuntaan onnistu.

Haluamme selvittää hankkeen tarjoamien palveluiden vaikuttavuutta yrityksesi. Samalla osallistavalle yritykselle käy ilmi, mitkä odotukset ja tavoitteet onnistuivat ja, mihin on vielä panostettava.

Vaikuttavuuden voimme arvioida vertaamalla läpivierintä lopputilanteeseen. Koulutuspolun alkui pyydämme sinua vastaamaan alla oleviin kysymyksiin.

Tehdään yhdessä MULVO-koulutuspolustanne onnistunut!



Lomake on ajatettu julkisuus alkua 18.5.2022 13.31 ja päättyy 30.6.2023 23.59

MULVO vaikuttavuustutkimus, aloitus

MULVO-koulutuspolun vaikuttavuuden arvio-aloituslomake

[Tietosivusto](#)

### Tiedot

Yritystiedot

Täytä tähän

Yrityksen nimi

Yhteyshenkilö

Yhteystiedot

### SY Y MUKAANLÄHTÖÖN

Mikä lähdit mukaan MULVO-koulutuspolulle?

- Osamisen kehittäminen yrityksessä
- Osamisen jättäminen
- Muutoshallinta
- Kestävä kehitys
- Viiveä siirtyä
- Vastuullisuus
- Yritysalennus
- Mikrotuus
- Liiketoiminnan valuttavien riskien minimointi ja ennaloid
- Olemassa olevien haasteiden minimointi ja poistaminen

Muu syy - mikä?

### TAVOITTEET KOULUTUSPOLULLA

Mitä tavoitteita yrityksellä on hankkeen palveluiden osalta?

- Liiketoiminnan kehittäminen
- Liiketoiminnan parantaminen (omistajayritysvyöry)
- Henkilöstön osaamisen tunnistaminen
- Tulevaisuuden taitojen tunnistaminen ja ennakointi
- Eridin kiristaminen
- Asiakastyydytyksen parantaminen (asiakkaat, toimittajat)
- Työnaikajalan ki-kastaminen (huokuteleva työpaika)
- Asiakastyytyvyyden parantaminen

Muu tavoite - mikä?

### ODOTUKSET

Mitä odotuksia koulutuspolun toteutumisen suhteen?

- Henkilökunnalle suunnattujen mikrotuusten oivallattavuus
- Yritysalennuksen käytännöllisyys ja yritystoiminnan ymmärtäminen
- Valmentajan kyky tarttua yrityksen tavoitteisiin konkreettisesti
- Uusien ideoiden ja impulssien hoksaminen koulutuksissa ja valmennuksissa
- Uutta yhtiä yritystoiminnan kehittämiseen ulkopuolisen näkemysten avulla
- Opivain organisaation kehittäminen systemaattisesti
- Kestävän kehityksen ja viiran siirtymän vaatimusten ja hyötyjen ymmärtäminen
- Nopean koulutuspolun tehokas läpivierit ja optimaalinen kesto
- Valmennusten ja koulutusten teemojen sisäistäminen ja hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä

Muta odotuksia - mit?

### SITOUTUNEISUUS

Kuinka stoudutte vienään koulutuspolun tavoitteita eteenpäinyrityksessänne?

- Täysin
- Jotkin verran
- Vähän



### Tietojen lähety

Tallenna

Kiitos vastauksista!

Kun yrityksesi MULVO-polku päättyy, pyydämme täyttämään lopputilanteenarvioin.

Opiskeluunsa ja oivalluttavia valmennuksia!



Hanke rahoitetaan osana Euroopan unionin COVID-19 pandemian johdosta toteutettavia toimia.


# Liite 3.

## Vaikuttavuuden arvioinnin lopetuslomake (ensimmäinen versio)

Palautteesi hankkeen vaikuttavuudesta yrityksessänne on meille arvokasta tietoa. Loppuarvion täyttämiseen menee noin viisi (5) minuuttia.

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 16.5.2022 10.52 ja päättyy 31.5.2023 23.59

MUUVO vaikuttavuuskysely, loppuarvio



MUUVO-koulutuspolkune on läpikäyty. Toivomme, että polku hyödytti yritystänne ja henkilöstöänne oivaltamaan viireän siirtymän ja kestäväen kehityksen pääpainopisteet liiketoiminnassanne ja saitte työkaluja henkilöstön osaamisen johtamiseen ja muutoshallintaan.

**Yritys**

---

**Yrityksen tiedot**

Yrityksen nimi \*

Yhteyshenkilö

sähköposti

puhelinnumero

**Vaikuttavuuden loppuarvio**

1. Miten motivoiva koulutuspolku oli yrityksen kannalta? \*

erittäin motivoiva  
 kohtalaisen motivoiva  
 vähän motivoiva  
 ei motivoinut yhtään

Saavutitteko asettamanne tavoitteet koulutuspolulla?

Täysin  
 Osittain  
 Ei lainkaan

3. Vastasivatko odotukset toteutusta?

Täysin  
 Osittain  
 Ei lainkaan

Saitteko välitöntä vaikutusta avainmittareihinne koulutuspolun aikana?

Kyllä  
 Ei

Jos vastasit yllä olevaan kysymykseen kyllä, täsmennä vastauksesi: Minkälainen välitön vaikutus koulutuspolulla oli yrityksessä?

Suosittelisitko koulutuspolkua muille? \*




ehdottomasti kyllä  
 joiltakin osin  
 en lainkaan



Ruusut ja risut MUUVO-koulutuspolusta

**Tietojen lähety**

Tallenna

Kiitos osallistumisestanne MUUVO-koulutuspolulle ja palautteestasi!

Hanke rahoitetaan osana Euroopan Unionin Covid-19 pandemian johdosta toteuttamia toimia.



## Liite 5

# Vaikuttavuustarinat

Vaikuttavuustarinat on kirjoittanut MUUVOn valmentaja Natasa Anttila.

### VAIKUTTAVUUSTARINA 1: HARDMAKERS OY

#### Rajoja ja rakenteita yksinyrittäjän arkeen

Yrittäjä Veikko Isotalolla oli selkeä näkemys alan tulevaisuudesta ja suunnitelmissa panostaa Hardmakersin kasvuun. Mutta miten? Milloin? Millä resursseilla? Mistä ottaa kehittämiseen vaadittu aika ja energia? Mahdollisuus hypätä mukaan MUUVOn yksinyrittäjien ryhmään tarjosi arkeen ja kehittämiseen rajoja ja rakenteita.

Valmennuksen aluksi tunnistettiin ja sanoitettiin yrittäjän arkea ja päivittäistä liiketoimintaa vaivaavat teemat ja lähdettiin hakemaan vastauksia kolmeen rajattuun kysymykseen:

1. Miten selkeyttää prosesseja?
2. Miten tasapainoilla vanhojen asiakkaiden ja uusasiakashankinnan välillä?
3. Mistä löytää aikaa kaikelle tarvittavalle kehittämiselle arjen vaatimusten keskellä?

Kun haluttu muutoksen suunta oli tiedossa, valittiin muutosten aikaansaamiseksi tarvittavat toimet ja arvioitiin niiden vaatimia resursseja. Monia - niin yksinyrittäjiä kuin työntekijöitä - askarruttavaa ajanhallinnan ongelmaa lähestyttiin itsensä johtamisen kautta. Miten yrittäjä varmistuu tärkeimmän resurssinsa eli oman itsensä laadukkaasta johtamisesta? Tarjotuista työkaluista valikoitui käyttöön kaksi: tekemisen analysointi nelikentän avulla (tärkeät – ei tärkeät – kiireelliset – ei kiireelliset) ja näin priorisoitujen tehtävien seuranta yksinkertaisella tehtävälistalla. Tämän myötä vahvistui tietoisuus siitä, että nykyinen nyt-heti-toimintamalli ja arjen työn jatkuvat keskeytykset eivät kannu pitkälle. Jatkossa kehittämiseen varataan päivä viikossa ja muu aika rutiineille. Selkeästi rakennettu työviikko vapauttaa aikaa kehittämiselle.

Vanhojen ja uusien asiakkaiden väliseen tasapainoiluun ja kehittämistyöhön yrittäjä sai ajatuksia ja suuntaviivoja, joita hän lähtee viemään eteenpäin niille varattuina ajankohtina säännöllisen oman toiminnan analysoinnin ja priorisoitujen tehtävälisterojen tuella. MUUVOn käytetty aika auttaa yksinyrittäjää rakentamaan vastuullista liiketoimintaa itsestään huolehtien.

Hardmakers Oy - asiakaslähtöistä siivousta pääkaupunkiseudulla. <https://www.hardmakers.fi/>

## VAIKUTTAVUUSTARINA 2 - POCLAIN OY

### Itsensä johtaminen ja jatkuva muutos - tukea valmistautumiseen

Poclain Hydraulics Oy:n toimitusjohtaja Petteri Vahlsten oli vuoden 2022 keväällä suunnittelemassa konsernin laajuisen globaalin strategian jalkautusta, kun hänelle tiimeineen tarjoutui mahdollisuus liittyä mukaan hankkeeseen. Ajoitus oli täydellinen, teemat mielenkiintoisia ja hinta (= veloitukseton, EU:n tukema hanke) olivat kohdillaan, joten Suomen maatoimiston poclainilaiset lähtivät mukaan MUUVO-polulle.

Heti alussa erityisen osuviksi teemoiksi tunnistettiin

- itsensä johtaminen, erityisesti oman ajankäytön hallinta
- muutokseen valmistautuminen - olihan merkittävä strategiamuutos tulossa, asiakaskunnan muutos meneillään ja osaamispula tunnistettu

Valmennuskokonaisuus muodostettiin mikrokursseista ja kahdesta lähivalmennuksesta. Ensimmäisen valmennusjakson jälkeen oli selvää, että koko tiimillä oli selkeä kuva omasta roolistaan ja vastuistaan ja he sitoutuivat valmennukseen. Käytännössä tämä tarkoitti aktiivista keskustelua, tunnollista mikrokurssikonkaisuusien tekemistä - ajankäytön haasteista ja mikrojen ensimmäisten versioiden keskeneräisyydestä huolimatta - ja rakentavaa palautetta muuvaloisille. Osallistujat arvostivat sitä, että johto oli mukana ja antoi ja järjesti aikaa valmennukselle. Itsenäisesti toteutetut mikrokurssit herättivät ajatuksia, joita lähivalmennuksessa jalostettiin keskustellen ja yhteisen kokemuksen päälle rakentaen. Arjessa ideat ja keskustelut ovat jatkaneet eloaan konkreettisina käytänteinä.

Viimeisen valmennuksen jälkeen ryhmä kokoontui vielä yhteen keskustelemaan valmennuksen vaikuttavuudesta. Ymmärrettävästi osallistujat kertoivat, että merkittävimmät vaikutukset jäivät nähtäviksi tulevaisuudessa, mutta jo heti oli nähtävissä pieniä positiivisia sysäyksiä. Tiedon ja osaamisen jakaminen on lisääntynyt hyvin uusien käytänteiden myötä, muutokselle on annettu ja otettu aikaa, oman ajankäytön hallintaan ja vireystilojen ymmärtämiseen on saatu uusia työkaluja ja ymmärrystä. Uudistettu strategia suuntaa toimintaa uudelleen ja sen vääjäämättä mukanaan tuoma muutos on helpompi hahmottaa ja omaksua MUUVO-polun myötä eli hankkeen tarjoama koulutus- ja valmennusmalli antoi valmiuksia muutokseen ja sen käsittelemiseen.

Poclain Hydraulics Oy on hydraulisten, mekaanisten ja elektronisten laitteiden, komponenttien, systemien ja niihin liittyvien oheistuotteiden Suomen tytäryhtiö, joka markkinointi ja myy yrityksen tuotteita sekä tarjoaa tuotteisiin liittyviä palveluja ja antaa teknistä tukea. [www.poclain-hydraulics.com/](http://www.poclain-hydraulics.com/)



**MUUVO MUUTOSVOIMAA OSAAMISESTA-HANKKEESSA** keskityttiin työelämälähtöisen osaamisen kehittämisen koulutus- ja valmennusmallin testaamiseen uusimaalaisissa yrityksissä. MUUVOn sisällöllisenä tavoitteena oli edistää kohdeyritysten muutoskyvykkyyttä, koronan jälkeistä liiketoiminnan uudistusvalmiutta ja tukea yrityksiä vihreässä siirtymässä. Tavoitteen taustalla oli jatkuvan oppimisen edistäminen uusimaalaisissa pk-yrityksissä.

**MUUVO-HANKKEESSA PILOTOIDUN** koulutus- ja valmennusmallin kohderyhminä olivat uusimaalaiset yksinyrittäjät, mikro- ja pk-yritysten johto ja henkilöstö. Hankkeen välillisinä kohderyhminä olivat varsinaiselle kohderyhmälle eli mikro- ja pk-yrityksille palveluja tarjoavat tahot, erilaisten työvoima- ja yrityspalvelujen kehittäjät ja tarjoajat sekä koulutusorganisaatiot. Koulutus- ja valmennusmalli kulki nimellä MUUVO-polku, josta tehtiin kaksi eri mallia, yksi mikro- ja pk-yrityksille ja toinen yksinyrittäjille.

**MALLIEN VAIKUTUSTA YRITYSTEN** osaamisen kehittämisen, muutoshallinnan, kestävä kehityksen ja vastuullisuuteen ymmärrykseen ja toimintatapoihin avataan tässä raportissa. Vaikutuksen arvioinnin pohjalla on hankkeessa tehdyt kyselyt yritysosallistujille ja valmentajien havainnot. Hanke toteutettiin yhteishankkeena yhdessä Laurea-ammattikorkeakoulun, Metropolia ammattikorkeakoulun ja Vantaan kaupungin elinkeinopalveluiden kanssa. Laurea-ammattikorkeakoulu toimi hankkeen koordinaattorina.

**HANKE RAHOITETTIIN** osana Euroopan unionin COVID-19 pandemian takia toteuttamia toimia. MUUVO-hanke oli aktiivisesti toiminnassa 1.10.2021 – 31.8.2023.