

Yrityssafari-malli pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehitystyökaluna

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2025

Petri Hokka

Tiivistelmä

Tekijä(t) Petri Hokka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Kevät 2025
	Sivumäärä 52 + 9 liitesivua	
Työn nimi Yrityssafari-malli pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehitystyökä-luna		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), Liiketalous		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Tiivistelmä <p>Lahden ammattikorkeakoulu toteutti vuosina 2017–2019 EU-osarahoitteen hankkeen, jossa etsittiin ratkaisuja pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseen. Hankkeen tavoitteena oli työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisideoiden löytäminen oman toimialan ulkopuolelta hankkeessa järjestetyillä yritysvierailuilla verkostoitumisen ja vertaisoppimisen avulla. Hankkeen tuloksena syntyi Yrityssafari-malli yritysten kehittämisajattelun laajentamiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Yrityssafari-mallin soveltuvuutta pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehitystyökaluksi. Samalla tarkasteltiin yritysten verkostoitumisen sekä vertaistuen ja -oppimisen osuutta kehittämisessä. Tutkimusstrategiana oli empiirinen tapaustutkimus, jossa käytettiin sekä teoreettisen tutkimuksen että vertailevan tutkimuksen näkökulmia. Aineistona oli hankkeesta saatavilla ollut materiaali. Vertailevan tutkimuksen osalta hyödynnettiin julkisesti saatavilla olevaa tietoa valituista kehittämismalleista. Aineistoa käsiteltiin laadullisella ja määrällisellä tutkimusotteella.</p> <p>Opinnäytetyön tietopohja muodostui työhyvinvoinnin, vertaistuen ja -oppimisen sekä verkostoitumisen vallitsevista teorioista, malleista ja käsitteistä. Myös yrityksen toiminnan kehittäminen ja analysointi sekä yhteistoiminnallinen oppiminen olivat työhön liittyviä aihealueita.</p> <p>Tulokset osoittivat Yrityssafari-mallin soveltumisen pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämistyökaluksi. Lisäksi tulokset vahvistivat Yrityssafari-mallin toiminta-ajatuksen ainutlaatuisuuden käytössä oleviin toisiin malleihin verrattuna. Koska kyseessä oli uusia lähestymiskulmia käyttävä malli, jatkokehittämistä ja -tutkimista olisi jatkettava tunnistettujen haasteiden ratkaisemiseksi.</p>		
Asiasanat työhyvinvointi, tuottavuus, vertaistuki, vertaisoppiminen, kehittäminen		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Petri Hokka	Thesis, UAS	Spring 2025
	Number of Pages	
	52 + 9 pages of appendices	
Title of Publication		
The Company Safari-model as a tool for the development of well-being at work and productivity in SMEs		
Degree, Field of Study		
Bachelor of business administration (UAS)		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract		
<p>Lahti University of Applied Sciences implemented an EU co-financed project called The WorkingLife Safari in 2017–2019. The purpose of the project was to find development solutions for SMEs productivity and well-being at work. The project aimed to find development ideas outside their own industry for well-being at work and productivity with networking and peer learning during the company visits of the project. Result of the project was a product called The Company Safari model for expanding SMEs development thinking.</p> <p>The aim of the thesis was to study the suitability of The Company Safari model as a development tool for SMEs to enhance well-being at work and productivity. At the same time, the role of business networking, peer support and peer learning in development was examined. The research strategy was an empirical case study, which applied the perspectives of theoretical study and comparative study. An Available data from the project was used as a research data. The comparative study utilized publicly available data on selected development models. The data was analysed using a qualitative and a quantitative research approach.</p> <p>The theoretical framework of the thesis was based on the prevailing theories, models and concepts of well-being at work, peer support, peer learning and networking. Developing, analysing company's business and collaborative learning were close concepts of the thesis.</p> <p>The results showed the applicability of The Company Safari model as a development tool for well-being at work and productivity in SMEs. In addition, the results confirmed the uniqueness of The Company Safari model's concept compared to other existing well-known models. Because it was a model using new approaches, further development work and study should be actively continued to solve prevailing and future challenges.</p>		
Keywords		
well-being at work, productivity, peer support, peer learning, development		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta.....	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	2
1.3	Tietopohja ja tutkimusstrategia.....	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	3
2	Työelämäsafari-hanke.....	5
2.1	Esittely.....	5
2.2	Hankkeen menetelmät.....	6
2.2.1	Viestintä.....	7
2.2.2	Havainnointi ja analysointi.....	8
2.2.3	Kehittäminen ja mallinnus.....	9
2.3	Lopputuotos: kaikille avoimet työkalut.....	11
3	Mitä työhyvinvoinnista, vertaistuesta ja verkostoitumisesta tiedetään?.....	15
3.1	Työhyvinvointi.....	15
3.2	Vertaistuki ja -oppiminen.....	19
3.3	Verkostoituminen.....	23
4	Yrityssafari-mallin tarkastelu.....	26
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	26
4.2	Aineisto ja sen analysointi.....	28
4.3	Tulokset.....	29
5	Yhteenveto ja pohdinta.....	39
5.1	Pohdinta.....	39
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	41
5.3	Opinnäytetyön arviointi.....	43
5.4	Jatkotutkimus- ja kehittämisaiheet.....	45
	Lähteet.....	47

Liite 1. Havainnointityökalu: työhyvinvointikartoitus

Liite 2. Työelämäsafari-hankesuunnitelman ote: luvut 4–6

Liite 3. Vertaileva tutkimus: tulosten vertailutaulukko

1 Johdanto

1.1 Tausta

Liiketoiminnan, kuten myös yleisesti kaiken toiminnan tarkoituksena on tuottaa suunniteltua maksimaalista hyötyä vallitsevia resursseja käyttäen (Tieteen termipankki 2024). Toimintaa voidaan määrätietoisesti ja suunnitellusti tehostaa aineellisia tai aineettomia resursseja organisoimalla. Toiminnan suunniteltu tehostaminen nousi strategisen kehitysajattelun keskiöön niin sanotun toisen teollisen vallankumouksen yhteydessä 1800-luvun lopussa (Seeck 2021, luku 2.1). Tuolloin teollisen kehityksen synnyttämä toiminnan tehostamisajattelu loi erilaisia toiminnan tehostamiseen tähtääviä johtamisteorioita ja -malleja, kuten prosessijohtaminen. Organisoimisen ja toiminnan tehostamisen keskiössä oli Frederick Winslow Taylorin kehittämä johtamisoppi, tieteellinen liikkeenjohto eli Taylorismi. Oppi perustuu Taylorin kirjoittamaan, vuonna 1911 julkaistuun teokseen *The Principles of Scientific Management*. Taylorismin menetelmien johtoajatuksina ovat käytännön tutkimus sekä järkeily, päätavoitteenaan tuotannon tehostaminen (Seeck 2021, luku 1.2). Myös työhyvinvoinnin yhteys ja merkitys toiminnan tehokkuuteen sekä sen kehitykseen huomioitiin samoihin aikoihin, teollisuuden työntekijöiden turvallisuuden ja työolojen kautta (Seeck 2021, luku 1.2; Manka 2012, 55).

Erilaisten toiminnan tehostamisen työkalujen kehittyminen seurasi johtamisteorioiden kehitystä (Seeck 2021, luku 2.1). Työkaluilla tarkoitetaan tässä yhteydessä havaittuihin kehityskohteisiin suunniteltuja konkreettisia toimia, joiden avulla on tarkoituksena saavuttaa asetetut tavoitteet. Kehitysprosesseissa käytetyt työkalut, havainnot sekä analyysit ovat kuuluneet ja kuuluvat niin sopimusteitse kuin lainsäädännöllisestikin yksikön tai yhtiön liiketoimintaa suojaavan salaamisen piiriin, jolloin myös informaatio työkalujen kehityksestä on seurannut vallitsevaa mallia. Edellä mainittujen tavoin, strategiat ja niiden jalkauttamisprosessit ovat luottamuksellisia asioita, joten myös niiden vaiheista on ollut saatavilla vähäisesti informaatiota ulkopuolisille. (Vapaaavuori 2019, 23–24.)

Tietoyhteiskunnan kehitys on lisännyt informaation saatavuutta ja avoimuutta 1990-luvulta lähtien, voimistaen samalla ajatusta mahdollisuuksista tuottavuuden kasvattamiseen ja toiminnan tehostamiseen esimerkiksi verkostoitumisen avulla (Turkki 2009, 40). Verkostoitumisesta on tullut toiminnan kehityksen vallitseva yleinen trendi 2000-luvulle siirryttäessä. Globaali informaation liikkuvuus ja avoimuus ovat kehittäneet myös toiminnan strategista ajattelua avoimempaan suuntaan. Toimintoja ulkoistetaan ja verkostoidutaan tavoitteena toiminnan tehostaminen. On ymmärretty verkostoitumisen kautta tapahtuva resurssien

tehokas hyödyntäminen niin, että yhdistetään omat vahvuudet verkoston tarjoamiin vahvuuksiin. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 11–13.)

Verkostoitumisen hyötyihin tukeutuu myös opinnäytetyön taustalla oleva, Työelämäsafari – Vertaisoppiminen ja verkostot pk-yritysten kehittämisen tukena-hanke (jatkossa Työelämäsafari-hanke). Hanke oli ESR-osarahoitteinen ja se toteutettiin 1.9.2017-31.8.2019. Työelämäsafari-hankkeen perustavana ajatuksena oli toimia mallina pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehityksessä. Hanke perustui osallistujayritysten vertaistukeen ja vertaisoppimisen kautta tapahtuvaan kehitykseen. (Työelämäsafari.)

Aihe valikoitui sekä sen soveltuvuuden tulevaisuuden yleisten johtamissuuntauksien työkaluksi että ajankohtaisuutensa vuoksi. Verkostoituminen ja vertaisoppiminen ovat toimineet aikaisemmin omina malleina sekä yhdistelminä toisissa asiayhteyksissä, esimerkiksi sairastuneiden tai vammautuneiden kuntoutustoiminnassa (Kela 2024), mutta johtuen mallien suhteellisen lyhyestä elinkaaresta, niiden toimivuudesta ei ole vielä ollut laajamittaisempaa kokemusta yritystoiminnan sektorilta (ks. Mitä työhyvinvoinnista, vertaistuesta ja verkostoitumisesta tiedetään? -luku). Tutkimuksen toimeksiantajana toimii LAB-ammattikorkeakoulu.

1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Yrityssafari-mallin (ts. Safarimallin) (kuvio 7) soveltuvuutta pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehitystyökaluksi. Samalla tarkastellaan yritysten verkostoitumisen sekä vertaistuen ja -oppimisen osuutta kehittämisessä. Mallin soveltuvuutta lähestytään mahdollisuuksien ja haasteiden kautta, päätyen analyysiin mallin tasosta ja kehitystarpeista. Työn tavoiteltu lopputulos on nykyisen Yrityssafari-mallin jalostuminen työhyvinvoinnin kehittämistyökaluna tutkimuksessa ilmenneiden mahdollisten kehityskohteiden kautta. Saatua tietoa voidaan hyödyntää yritysten ja yhteisöjen toiminnan kehittämisessä, uusien kehittämismallien sekä -työkalujen tuottamisessa.

Edellä mainituista tavoitteista ja niihin liittyvästä aiemmasta tiedosta johdetaan tutkimuskysymykset. Päättötutkimuskysymys on seuraava:

- Miten Yrityssafari-malli soveltuu yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehitystyökaluksi?

Päättötutkimuskysymys ratkaistaan seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

- Mitä mahdollisuuksia malli tuo toiminnan kehittämiseen?
- Millä tavoin yritysten keskinäinen verkostoituminen sekä vertaistuki ja -oppiminen edistävät työhyvinvointia ja tuottavuutta?
- Mitkä ovat mallin suurimmat haasteet?

- Mallin keskeisimmät kehitystarpeet?

Tutkimus rajataan Työelämäsafari-hankkeesta saatavaan materiaaliin ja sen analysointiin. Tutkimus ei ota kantaa yleisesti verkostoitumiseen tai vertaisoppimisen kysymyksiin, vaan lähestyy aiheita ainoastaan Yrityssafari-mallin pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta.

1.3 Tietopohja ja tutkimusstrategia

Tutkimusaihe liittyy työhyvinvoinnin, tuottavuuden, verkostoitumisen, vertaistuen ja -oppimisen vallitseviin käsitteisiin, teorioihin sekä malleihin. Läheisiä käsitteitä ovat myös yrityksen toiminnan kehittäminen ja analysointi sekä yhteistoiminnallinen oppiminen. Tietolähteinä käytetään aiheeseen liittyvää tutkimusta ja kirjallisuutta, jota etsitään LAB Primo -hakupalvelusta ja esimerkiksi Google Scholarista.

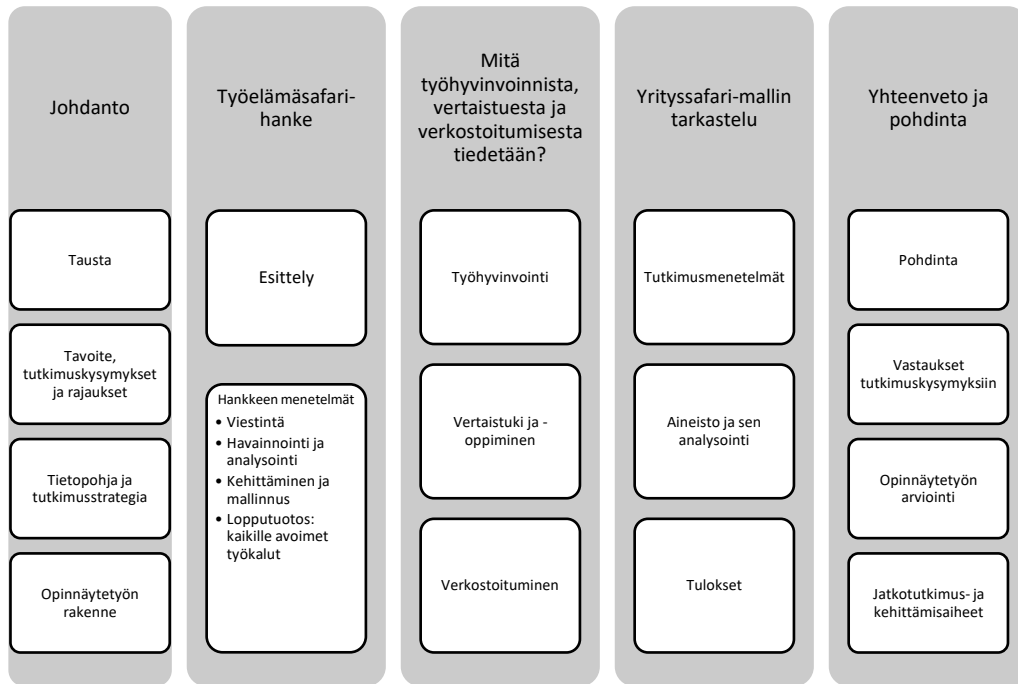
Tutkimusstrategiana on empiirinen tapaustutkimus, jota tarkastellaan sekä teoreettisen tutkimuksen että vertailevan tutkimuksen näkökulmista. Rajattuna tapahtumana toimii Työelämäsafari-hankkeen vaiheet vuosina 2017–2019. Aineistona on hankkeesta, sekä vertailevassa tutkimuksessa vertailtavista kohteista saatavilla oleva materiaali, jota käsitellään ja analysoidaan sekä laadullisella että määrällisellä tutkimusotteella, triangulaation näkökulmasta (ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 2.3.2). Empiirisen tapaustutkimuksen menetelmien valintaan vaikuttivat niiden soveltuvuus tutkimukseen, aineiston kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset ominaisuudet huomioiden.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne perustuu tutkimuksellisen opinnäytetyön rakennemalliin. Kuten kuviossa 1 on havaittavissa, työ koostuu Johdannon lisäksi, neljästä pääluvusta. Työelämäsafari-hanke on tapahtuma, jonka osana tutkimustyön kohde toteutui. Mitä työhyvinvoinnista, vertaistuesta ja verkostoitumisesta tiedetään? -pääluvussa esitellään käytetyt teoriat ja käsitteet. Opinnäytetyön kohteen, Yrityssafari-mallin tutkimusta tuloksineen tarkastellaan ennen yhteenveto ja pohdinta -päälukua.

Johdannon alaluvuissa avataan opinnäytetyön aiheen taustaa, työn tavoite, tutkimuskysymykset rajaukset, tietopohja ja tutkimusmenetelmät sekä työn rakenne. Työelämäsafari-hanke alaluvuissa esitellään hanke ja hankkeen menetelmät: viestintä, havainnointi ja analysointi, kehittäminen ja mallinnus sekä lopputuotos: kaikille avoimet työkalut. Mitä työhyvinvoinnista, vertaistuesta ja verkostoitumisesta tiedetään? -pääluku rakentuu työhyvinvoinnin, vertaistuen ja -oppimisen sekä verkostoitumisen teorioista. Yrityssafari-mallia tarkastellaan tutkimusmenetelmien, aineiston ja sen analysoinnin sekä tutkimuksen tulosten

kautta. Yhteenveto ja pohdinta -pääluke päättää raportin, sisältäen tutkimuksen pohdinnan, vastaukset tutkimuskysymyksiin, opinnäytetyön arvioinnin, sekä jatkotutkimus- ja kehittämisasiheet.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne pää- ja alalukuineen

2 Työelämäsafari-hanke

2.1 Esittely

Hankkeen keskeisenä ajatuksena oli työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kehittymisen edistäminen Päijät-Hämeen maakunnan pk-yrityksissä. Ratkaisuja haettiin osallistujayritysten omien toimialojensa ulkopuolelta. Tämä tapahtui kokoamalla eri toimialojen yrittäjiä ja yrityksiä yhteen, ja tarjoamalla osallistuneille ohjattua tapaa ja tilaisuutta tutustua toisiinsa. Tavoitteena havainnoinnin ja palautteen antamisen kautta oman toimintansa kehittäminen. (Työelämäsafari.)

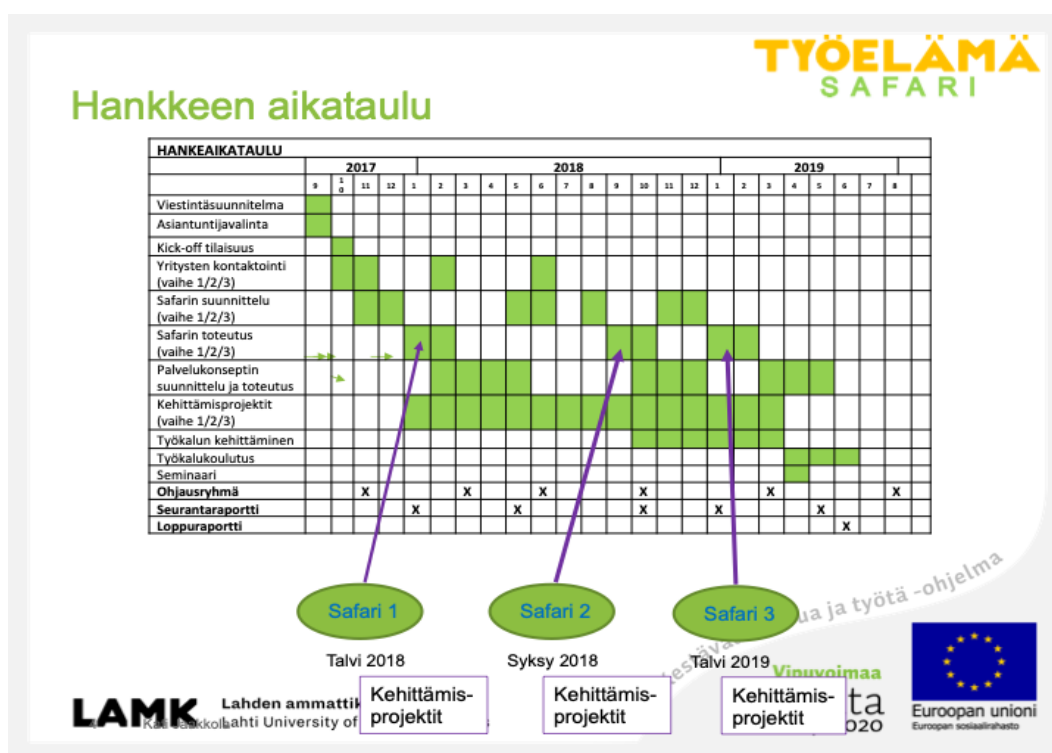
Hankkeen suunnittelussa vaikuttivat liiketoiminnan vallitsevat sekä tulevat suuntaukset. Esimerkiksi, liiketoiminnan menestyksen verrannollisuus uudistumiseen, tulevaisuuden ennustamiseen ja kykyyn oman toimintaympäristönsä ulkopuoliseen ajatteluun. Myös muuttuvan työelämän ja globaalien markkinoiden kilpailun toimialarajoja murtava vaikutus on ajatuksena keskeisesti läsnä hankkeen suunnittelussa. On ollut tiedossa, että entisestä toimialakeskeisestä mallista verkottumisessa tai liiketoiminnan kehittämisessä on ajassa menestyäkseen luovuttava, ja sisäistettävä uusia malleja. (Työelämäsafari.)

Hankkeen suunnitteluvaiheessa suomalaista yritys- ja liiketoimintakulttuuria lähestyttiin valitsevien tiedon, toimintamallien ja -tapojen suunnalta. Työhyvinvoinnin ja työyhteisön kehittämisen haasteet ovat saman tyyppisiä, alasta tai työpaikan erilaisuudesta riippumatta. Myös yritysten segmentointi koon perusteella on ollut Suomessa yleinen toimintamalli. Hankkeen suunnittelussa lähestyttiin mallia eri kokoisten yritysten työelämän voimavarojen ja vahvuuksien kautta. Pienen toiminnan vahvuuksista suuri voi oppia sekä kehittää toimintaansa, ja päinvastoin. Lisäksi suunnittelussa huomioitiin maahanmuuttajataustaisten yritysten mahdolliset eroavaisuudet työelämän toimintatavoissa ja niiden tarjoamat positiiviset kehittämismahdollisuudet perinteiseen suomalaiseen työelämään. Tavoiteltu painotus ilmeni kohderyhmäsuunnittelussa. Johtoajatuksena edellä mainituissa suunnitteluvaiheen huomioissa on ollut suomalaisessa työelämässä nouseva tietoisuus siitä, että osa toiminnan haasteista ei ole yrityksen koosta, toimialasta tai taustasta riippuvaisia. (Työelämäsafari.)

Hankesuunnittelussa huomioitiin OECD:n julkaisema Suomen tutkimus- ja innovaatiopolitiikan maa-arviointi, joka suositteli panostamaan erityisesti innovaatiotoimintaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017; Työelämäsafari). Lisäksi hankkeen kohdemaakunnan, Päijät-Hämeen, maakuntaohjelman 2018–2021 strategiset tavoitteet ja toimintalinjat liiketoiminnan uudistamisesta ja laajentamisesta tukivat hankesuunnitelman ajatusta ja tavoitteita (Päijät-Hämeen liitto 2017, 19–23; Työelämäsafari). Hankesuunnitelmaa tuki myös

Valtioneuvoston Työelämä 2020 -hankkeessa julkaisema kansallinen Työelämästrategia 2020, jonka työelämän kehittämisen tavoitteellisia painopisteitä olivat innovointi ja tuottavuus, luottamus ja yhteistyö sekä työhyvinvointi ja terveys (Työelämäsafari).

Hankesuunnittelun tuloksena oli Päijät-Hämeen alueella erilaisiin yrityksiin suuntautunut kiertue, jonka kutsumanimenä toimi safarikiertue tai safari. Safarikiertue oli ajateltu 6–10 yritykselle ja heidän edustajilleen. Käytännön toimivuuden takaamiseksi pyrittiin pieneen ryhmäkoko. Safaria ei suunnattu pelkästään yrityksille, vaan siihen osallistui asiantuntijoita työelämän kehittämisen verkostoista ja eri alojen opiskelijoita. Safareja järjestettiin hankkeen aikana kolme kertaa. Näin toiminnan kehittämiseksi jäi aikaa. Yksittäisten kiertueiden osallistujat olivat eri toimialoilta ja kooltaan toisistaan eriäviä. Koon mukaan, osallistujat olivat joko yrittäjiä tai osallistujayrityksen työntekijöitä. Osallistumistavoitteissa painotettiin myös maahanmuuttajayrittäjyyttä, jotta jokaisella safarikiertueella olisi maahanmuuttajataustaisia osallistujia. (Työelämäsafari.) Kuviossa 2 on havaittavissa hankkeen kokonaiskesto, sekä eri vaiheiden sijainti vuosisuunnitelmassa kestoineen.



Kuvio 2. Työelämäsafari-hankkeen aikataulu (Työelämäsafari)

2.2 Hankkeen menetelmät

Hankkeen menetelmien tehtävät voivat ylittää eri prosessivaiheiden rajat niin toiminnallisesti kuin ajallisestikin. Toiminnallisesti, yksittäisen menetelmän rooli ja toimintamalli voivat

muuttua prosessin aikana tai pysyä samana koko ajan. Esimerkiksi, prosessin alussa viestintä voi olla pelkkää ulkoista ja sähköistä, mutta muuttua prosessin edetessä enemmistöltään sisäiseksi ja suulliseksi viestinnäksi. Ajallisesti, menetelmä voi esiintyä vain tietyssä kohtaa hanketta, useasti tietyssä prosessin vaiheessa tai olla käytössä koko ajan. Esimerkkeinä muun muassa prosessin lopussa toimintatavan mallintaminen, vertaistukitapahtumien järjestäminen toistuvan vierailun jälkeen tai koko prosessin aikaisen viestintäkanavan ylläpito. Työelämäsafari-hankkeen menetelmät olivat esimerkkien kaltaisesti sekä toiminnallisesti että ajallisesti monimuotoisia.

2.2.1 Viestintä

Viestinnällä oli tärkeä rooli hankkeen onnistumisen kannalta. Sisäisellä viestinnällä hankkeeseen liittyneet sidosryhmät orientoitiin ja innostettiin toimintaan. Ulkoisella viestinnällä saatiin jaettua kohdennetusti tietoa hankkeesta, ja herätettyä kohderyhmän kiinnostusta hanketta kohtaan (Mäki-Julku 2023). Työelämäsafari-hankkeen kohdeyritysten tavoittamista operoitiin Lahden ammattikorkeakoulun (nykyisin LAB-ammattikorkeakoulu) yrityksille suunnatulla hankkeen viestintäsuunnitelman mukaisella markkinointiviestinnällä, Päijät-Hämeen Yrittäjien sekä alueellisen työelämän kehittämisverkostojen välityksellä (Työelämäsafari). Ennakkomarkkinoinnissa, toisin sanoen kontaktoinneissa potentiaalisille yrityksille, kysymystä osallistumisesta lähestyttiin hyötyjen ja innovatiivisen ajattelun näkökulmasta (kuvio 3). Kick-off tilaisuus, yritysten kontaktoinnit sekä safarikiertueiden suunnitteluvaiheet sisältyvät viestintäsuunnitelman mukaiseen hankkeen ennakkoviestintään. (Työelämäsafari.) Mainittujen prosessivaiheiden toteuttamisten ajankohdat ilmenevät hankkeen aikataulusta.

TYÖELÄMÄ
SAFARI

Työelämäsafari-hanke

Miksi yrityksen kannattaa lähteä matkaan mukaan?

- Yritykset ovat tottuneet verkottumaan ja kehittämään työelämäänsä toimialalähtöisesti. Yrityksiä segmentoidaan myös niiden koon perusteella.
- Työelämän muutos ja globaali kilpailu murtavat perinteisiä toimialarajoja.
- Erilaiset työpaikat toimialasta ja koosta riippuvat painivat saman tyyppisten kysymysten parissa työhyvinvointiin ja työyhteisön kehittämiseen liittyen.

>> Yritysten menestykseen vaikuttaa se, kuinka ne pystyvät luomaan uutta, toimimaan tulevaisuusviisaasti ja näkemään "laatikon ulkopuolelle"

<p>1. Safari yritysten kehittämiskunnan avaajana.</p> <p>Havainnointi safarilla; raportti osallistujille; safarivälineet; reflektointikeskustelut</p>	<p>2. Yrityslähtöinen kehittäminen</p> <p>Kehittämisprojektit keskittyen työhyvinvointia ja tuottavuutta parantaviin toimiin</p>	<p>3. Tulosten kokoaminen, analyysi ja mallinnus</p> <p>Yrityssafari -uusi toimintatapa; havainnointityökalu vertaisoppimiseen ja yhteiskeittämiseen</p>
--	---	---

LAMK Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

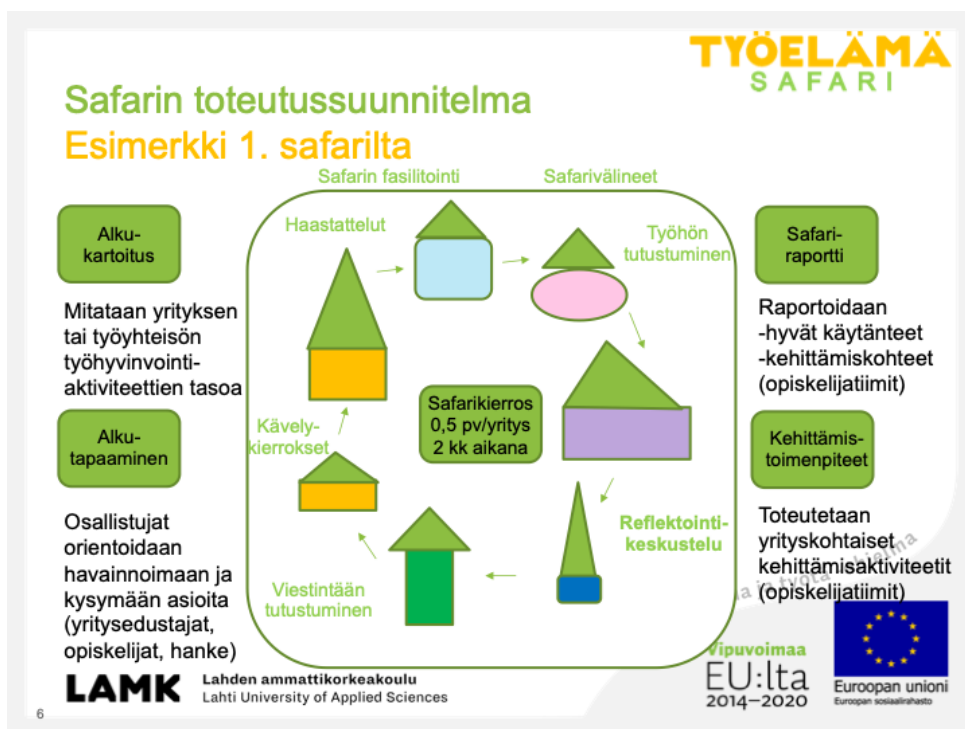
Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Kuvio 3. Miksi matkalle Työelämäsafariin? (Työelämäsafari)

Safarikiertueiden aikaista markkinointiviestintää suunniteltiin erikseen hankkeen alkaessa. Toimintatapa perustui Yrityssafari-mallin aktiiviseen kehittymiseen kiertueiden aikana. (Työelämäsafari.) Viestintä eteni ja kehittyi kiertueiden aikana aikataulun mukaisesti, osallistujien tarpeet sekä prosessin kehitys huomioiden. Osallistujien välinen, kiertueen aikainen, viestintä kokemusten jakamiseksi koettiin arvokkaaksi osallistujien toimesta (Arasola & Jaakkola 2018, 128).

2.2.2 Havainnointi ja analysointi

Havainnoinnissa, toisin sanoen observoinnissa, kerätään tietoa seuraamalla ja tekemällä havaintoja tutkittavasta kohteesta tai ilmiöstä (Jyväskylän yliopisto 2024a). Työelämäsafari-hankkeessa osallistujaryitykset havainnoimalla kehittivät tuottavuutta ja työhyvinvointia. Käytännössä tämä tarkoitti kiertueen vierailupäivän kohdeyrityksestä muiden osallistujien keräämiä havaintoja. (Työelämäsafari.) Osallistujia opastettiin ja alustettiin ennakkoon havainnointiin liittyen alkutapaamisessa ja -kartoituksella (kuvio 4). Havainnointiin tuotiin lisäarvoa ja uudenlaista näkökulmaa hankkimalla safarikiertueille osallistujaryhmien ulkopuolisia yritysvierailukohteita. Havainnointiin mahdollistettiin myös tuen saanti, varmistamaan osallistujien informaation vastaanotto sekä ymmärretyksi tuleminen mahdollisissa kieli- tai kulttuurieroissa (Työelämäsafari).



Kuvio 4. Kokonaiskuva hankkeen kiertueen aikaisista prosesseista (Työelämäsafari)

Analysoinnilla tarkoitetaan kohteesta saadun tai havainnoidun tietomateriaalin järjestelyä, erittelyä, jäsentelyä ja pohtimista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 7.1). Havaintojen analysoinnin tuloksena, syntyi jokaiselle hankkeen kiertueen osallistujajäritykselle raportti, joihin asiantuntijat merkitsivät, kaikkea saatua tietoa hyödyntäen, vaihtoehtoiset kehittämiskohteet. Merkityistä vaihtoehtoista osallistujajärityksen edustaja valitsi kehityskohteen. (Arasola & Jaakkola 2018, 123; Työelämäsafari.)

2.2.3 Kehittäminen ja mallinnus

Yleisesti kehittämisellä tarkoitetaan vallitsevan asian tai tilan parantamista tai kokonaan uuden luomista (Kuntaliitto). Työelämäsafari-hankkeessa kehittäminen oli keskeinen menetelmä, jonka tavoitteena oli kehittämisosaamisen parantaminen kiertueiden osallistujajärityksissä. Hankkeessa kehittämisen kanssa operoivat yritysten lisäksi hankkeen asiantuntijat sekä osallistuvat opiskelijaedustajat. Safarikiertueilla, opiskelijoiden havaintojen perusteella laatiman raportin, kaiken osallistujajärityksistä kerätyn materiaalin sekä jokaisen yrityksen oman kehittämissuunnitelman perusteella, asiantuntijat nostivat esiin kaksi työhyvinvoinnin kehittämisvaihtoehtoa (kuviot 5). Osallistujajäritys vuorollaan valitsi ehdotuksista toisen opiskelijoille työstettäväksi kehittämiskorkeaksi.

TYÖELÄMÄ SAFARI

Alkumittaus – Raportti - Kehittämiskohteet

Alkumittaus:

- mitataan alku- ja loppumittauksissa lähinnä yrityksen / työyhteisön **työhyvinvointiaktiiviteettien** tasoa: mitkä ovat kehittämiskohteita, mitkä ovat hyviä käytänteitä

Safariraportti:

- Safarilla tehtyjen **havaintojen** perusteella raportoidaan, mitkä ovat yrityksessä hyviä käytänteitä ja mitkä kehittämiskohteita

Tarkasteltavat osa-alueet:

- Terveys ja elämäntilanne
- Työ
- Työyhteisö
- Osaaminen
- Johtaminen
- Tiimin toimivuus
- Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus

Mankan tikkataulukysely

Suositus yrityksen kehittämiskohteeksi Työelämäsafarilla

Loppumittaus

LAMK Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences Etunimi Sukunimi

Vipuvoimaa EU:lta 2014–2020

European Unioni Euroopan unioni Euroopan sosiaalirahasto

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Kuvio 5. Alkumittauksesta kehittämiskohteeksi (Työelämäsafari)

Hankkeessa kehittämistä ohjasi tehokkuuden näkökulmasta Lean Service -malli (LSC), jossa erilaisten työkorttien tehtävänä on oikeiden ja oikea-aikaisten kysymysten esittäminen todellisten tulosten aikaan saamiseksi. (Arasola & Jaakkola 2018, 123; Työelämäsafari;

Lindberg 2020; Futurice.) Myös Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin kehittämissuunnitukset (Manka & Manka 2016) sekä hankkeessa luotu, LSC-mallia mukaileva, Työelämäsafarin työhyvinvoinnin kehittämismalli ohjasivat kehittämistyökalua hankkeessa (Arasola & Jaakkola 2018, 123; Työelämäsafari). Kehittäminen synnytti safarikiertueiden lopputuloksena osallistujayrityksiin kehittämisprojekteja, jotka liittyivät laajamittaisesti työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Maahanmuuttajayrittäjien osalta, kieli- ja kulttuuriosaamisen kehittäminen sekä usean osallistujayrityksen yhteiset vertaisprojektit olivat mahdollisia. (Työelämäsafari.)

Mallinnus

Mallinnus käsitteenä on tietyn asian, ilmiön tai määritellyn todellisuuden osan esittämistä jollain muulla tavalla kuin itsellään (Sparta Consulting 2021). Mallinnusta valmisteltiin safarikiertueiden jälkeisillä osallistujayritysten haastatteluilla. Hankkeen henkilöstö keräsi tietoa havainnoimalla osallistujien kehitystä, ja kiertueille osallistujat havainnoivat suunnitelman mukaisesti toisiaan. Kerätyn materiaalin perusteella kehitettiin yritysten vertaisoppimiseen ja yhteiskehittämiseen havainnointityökalu. Kuvio 6 havainnollistaa Työelämäsafari-hankkeen etenemisen vaiheittain kohti tavoitetta.



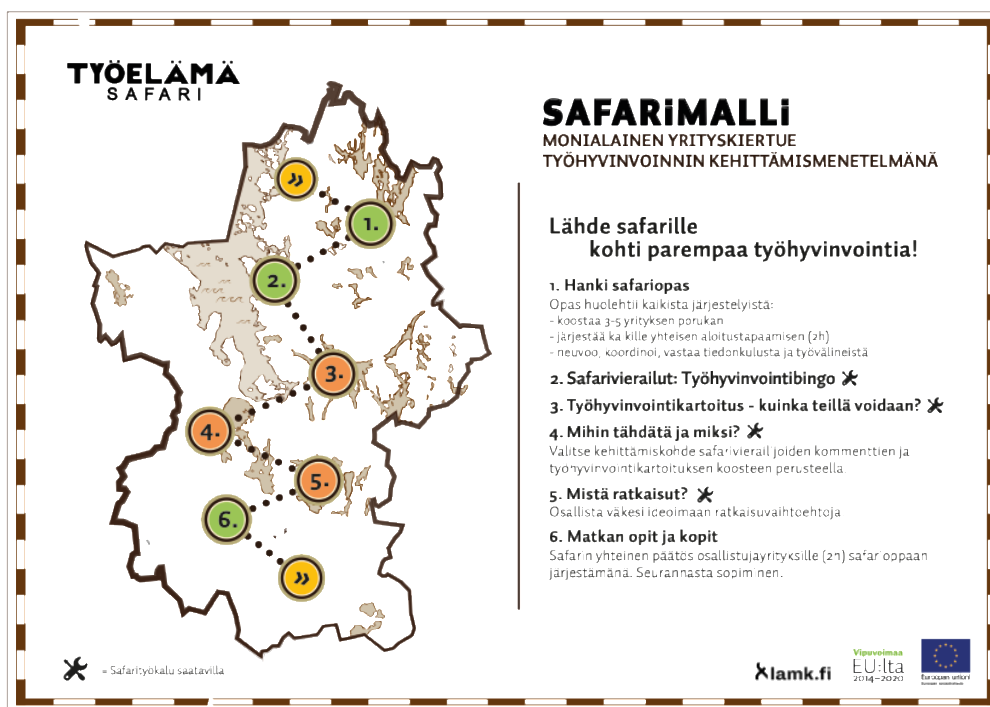
Kuvio 6. Hankeprosessi suunnitelmasta tulokseen (mukaillen Työelämäsafari)

Myös maahanmuuttajayritysten mahdollisia yhteisiä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehitstarpeita selvitettiin. Mallin toimivuutta sekä potentiaalia kansainvälisesti ympäristössä pyrittiin tiedustelemaan. Hankkeessa, mallinnus synnytti havainnointityökalun lisäksi Yrityssafari-nimisen toimintamallin, jonka tarkoituksena on laajentaa yritysten kehittämisajattelua uudella tavalla. Tulevaisuuden tavoitteena oli Yrityssafari-mallin hyödynnettävyys yritysten

kehittämismenetelmänä. Havainnointityökalu julkaistiin vapaasti hyödynnettäväksi kehittäjä-, koulutus- ja yrityskoulutusorganisaatioille sekä yritysten välistä yhteistoimintaa järjestävälle tahoille. Sekä Yrityssafari-mallista että havainnointityökalusta mahdollistettiin koulutuksen järjestäminen. (Työelämäsafari.)

2.3 Lopputuotos: kaikille avoimet työkalut

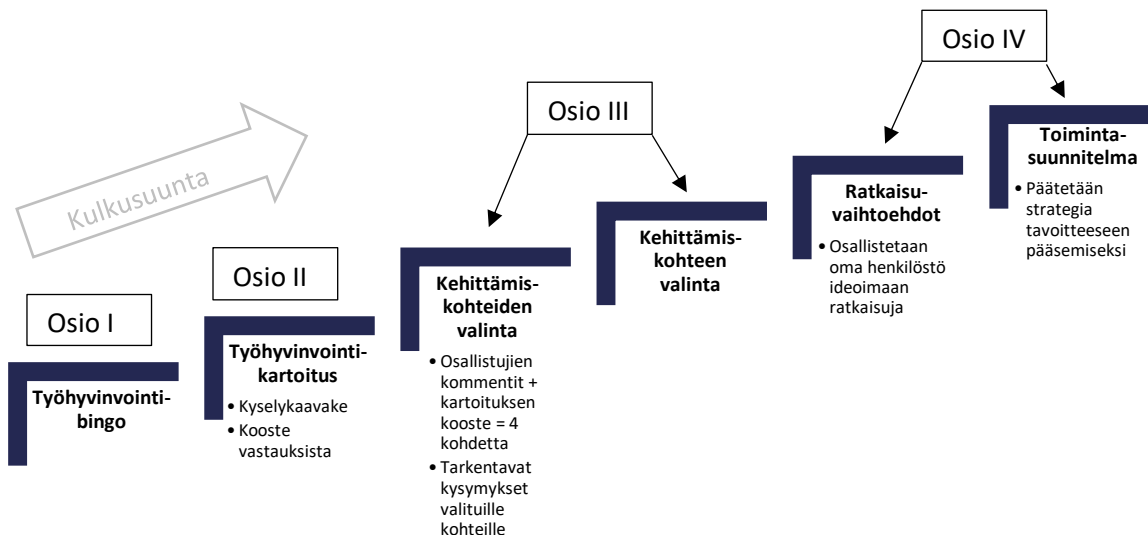
Yrityssafari-malli on pk-yritysten työhyvinvoinnin sekä tuottavuuden kehittämismenetelmä. Kohdeorganisaatiot ovat 30–60 työntekijän yhteisöjä tai yrityksiä, joissa henkilöstökäytännöt sekä päivittäinen johtaminen tarvitsevat tehostamista. Ratkaisuja haasteisiin haetaan monialaisella vertailuanalyysikiertueella eli safarilla. Tiiviissä aikataulussa toteutettava safari pysähtyy jokaisen osallistujayhteisön tai -yrityksen vieraana, joissa tavoitellaan havaintoja suoraan työarjen ytimeistä. Kiertueen huomioista sekä osallistujien omille työntekijöille tehdyn kyselyn avulla saadaan uudistavia ideoita. Safari voidaan toteuttaa vaihtoehtoisesti yrityksen tai yhteisön sisäisenä kiertueena. Kiertuetta johtaa opas tai muu vastuhenkilö. (Työelämäsafari.) Kuviossa 7 Yrityssafari-mallin esittely.



Kuvio 7. Yrityssafari-mallin kartta (Työelämäsafari)

Havainnointityökalu (ts. työkalupakki) on Yrityssafari-mallin ohella kehitetty yritysten vertaisoppimisen sekä yhteiskehittämisen välinekokoelma. Kokoelmaan kuuluu neljä osiota, joita on suunniteltu käytettäväksi osana safaria, helpottamaan toteuttamista, tai itsenäisenä työvälineenä. Jokainen osio on tarvittaessa muokattavissa käyttäjän tarpeiden ja tahtotilan mukaisesti. (Työelämäsafari.) Havainnointityökalua lähestytään Työelämäsafari-hankkeen

aiheen mukaisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kuviossa 8 kuvataan havainnointityökalun toimintaa.



Kuvio 8. Havainnointityökalun portaat (mukailen Työelämäsafari)

Työhyvinvointibingo on yhdeksän kohdan aihekokonaisuus, joka tulostetaan jokaiselle osallistujalle safarikiertueen yksittäisen vierailun alussa. Dokumentin aihealueet ennakoivat seuraavaa vaihetta, ja siten herättävät pohtimaan aiheita (kuvio 9). (Työelämäsafari.)

2. TYÖELÄMÄSAFARIN TYÖHYVINVOINTIBINGO

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

Euroopan unioni
Lisäarvoa yhdessä

Tulosta bingo jokaiselle osallistujalle mukaan safarivierailulle

- 1. TYÖKYKY JA -TERVEYS**
Terveys, voimavarat, motivaatio, osaaminen, sitoutuneisuus, muutostyky, työterveyshuolto
- 2. TYÖYMPÄRISTÖ**
Työturvallisuus, ergonomia, viihtyisyys, työolot ja -välineet, oman työn suunnittelu
- 3. VIESTINTÄ**
Värovaikutus, tiedonkulku, yhteiset palaverit
- 4. ILMAPIIRI**
Luottamus, arvostus, rehellisyys, vastakäki, kannustus, innostus
- 5. YHTEISTYÖ**
Toimintakulttuuri, pelisäännöt, me-henki, avoimuus, osallistuminen, vertaistuki, työyhteisöaidat
- 6. TYÖNJOHTO**
Organisointi, työnjako, työnkuva, työnmitoitus, -oustavuus, tasapuolisuus, palaute
- 7. HENKILÖSTÖKÄYTÄNNÖT**
Kinnostus työhyvinvoinnista, huolenpito, palkitseminen, muistamiset
- 8. KEHITTÄMINEN**
Oppiminen, kasvun välineet, osaamisen jakaminen, kehittämis- ja vaikutusmahollisuudet
- 9. TOIMINNAN JATKUVUUS**
Yritysjohdon, suunnitelmallisuus, tuettavuus, strategiatyö, asukas- ja kumppanuussuhteet

TYÖKYKY JA -TERVEYS	TYÖYMPÄRISTÖ	VIESTINTÄ
1	2	3
ILMAPIIRI	YHTEISTYÖ	TYÖNJOHTO
4	5	6
HENKILÖSTÖKÄYTÄNNÖT	KEHITTÄMINEN	TOIMINNAN JATKUVUUS
7	8	9

TYÖELÄMÄ
SAFARI

Kuvio 9. Yhdeksän kohdan bingo (Työelämäsafari)

Työhyvinvointibingoa seuraa työhyvinvointikartoitus, jossa on bingosta tutut aihealueet. Jokainen aihealue sisältää neljästä kuuteen väittämää, joita kartoituksen suorittaja pisteyttää yhdestä viiteen, tai mielipiteen puuttuessa, EOS (en osaa sanoa) -valinnalla. Kaavake sisältää bonuskysymys -osion, jossa voi vapaasti kirjoittaa mielestään jonkin kaavakkeessa huomiotta jääneen kysymyksen (liite 1). Tulosten yhteen vetämiseksi on saatavissa erillinen Excel -taulukko. (Työelämäsafari.)

Seuraavassa työkalun Mihin tähdätä ja miksi? -osiossa safarivierailijoiden kommenttien ja työhyvinvointikartoituksen yhteenvedon perusteella, vierailukohteen edustaja kirjaa neljä tärkeintä kehittämiskohdetta omasta organisaatiostaan kaavakkeeseen. Seuraavaksi edustaja tarkentaa jokaista kehittämiskohdevaihtoehtoa, halutessaan kaavakkeen valmiiden sekä ajatuksia ohjaavien kysymysten avustuksella (kuvio 10). Osion kolmannessa vaiheessa nimetään valittu kehittämiskohde ja dokumentoidaan se kaavakkeeseen. (Työelämäsafari.)

4. MIHIN TÄHDÄTÄ JA MIKSI? ✂

Mieti ja tarkenna kutakin kehittämiskohdevaihtoehtoa (1-4).
Voit hyödyntää näitä kysymyksiä tarkentaessasi valittavaa kehittämiskohdetta.

Miksi asia on erityisen tärkeä? (taloudelliset syyt, työtekijäkokeemus, työnantajan mielikuva...)	Kenen pitää olla mukana? (ihmiset, tiimit, johto, joku ulkopuolinen taho...)
Mikä rajoittaa meitä? (vanhat tottumukset, asenne, a-kataulu, roolit, vastuunäkö, lainsäädäntö...)	Mistä tiedämme onnistuneemme? (Es m. uusi työhyvinvointikartoitus / k. jälkeen? / v. jälkeen?)

Kehittämiskohde nro.

TYÖELÄMÄ SAFARI | lamk.fi

Kuvio 10. Kehittämiskohteen tarkentaminen ja hahmottuminen (Työelämäsafari)

Havainnointityökalun viimeisessä osiossa osallistetaan omaa henkilöstöä ideoimaan ja kirjaamaan kaavakkeelle ratkaisuvaihtoehtoja valittuun kehittämiskohteeseen. Osion toisessa osassa kirjataan valitun kohteen kehittämISRatkaisun prosessin tiedot, suunnitelma sekä aikataulu erilliselle kaavakkeelle (kuvio 11). (Työelämäsafari.)

5. MISTÄ RATKAISUT? ✖

Vipuvoimaa
EU:lta
2014-2020

European Union
Euroopan unioni

Valittu ratkaisu, työnimi ja vastuhenkilö:

Mistä toimista ratkaisu koostuu:

Miten muut otetaan mukaan ratkaisun toteuttamiseen:

Milloin on valmista:

Miten ja kenen toimesta ratkaisu ja siihen liittyvät toimet viestitään organisaatiossa:

TYÖELÄMÄ
SAFARI

lamk.fi

Kuvio 11. Kehittämiskeskitys ja toimenpiteet (Työelämäsafari)

Yrityssafari-mallin ja havainnointityökalun lisäksi, Työelämäsafari-hankkeen loppuseminaarissa alkukesästä 2019 julkaistiin vapaaseen käyttöön safarikiertueilta tehtyjä, monistettavia havaintoja ja hyviä käytäntöjä työhyvinvointiin sekä tuottavuuteen liittyen (Työelämäsafari).

3 Mitä työhyvinvoinnista, vertaistuesta ja verkostoitumisesta tiedetään?

3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin määritelmiä on sanasisällöiltään useita erilaisia, riippuen esimerkiksi toimialasta tai lähestymiskulmasta. Keskeisin sisältö avautuu sanoista työ ja hyvinvointi. Hyvinvointi on kokemuspohjaltaan kokonaisvaltaista, ja kun tapahtumaympäristönä on työpaikka, niin silloin on kysymys ihmisen fyysisestä ja psyykkisestä voinnista työssään. Vaikuttavia tekijöitä ovat työolot, työn ominaisuudet sekä yksilölliset tekijät. (Työelämätiето.) Työhyvinvoinnin keskeisiä asioita ovat työpaikan johtamis- ja toimintatavat, mahdollisuudet vaikuttamiseen, osallistumiseen ja kouluttautumiseen työssä, sisällön mielekkyys omassa työssä, työyhteisön toiminta, osaaminen ja ammattitaito, työntekijän työkyky ja terveydentila sekä mahdollisuus työn ja muun elämän yhteensovittamiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024).

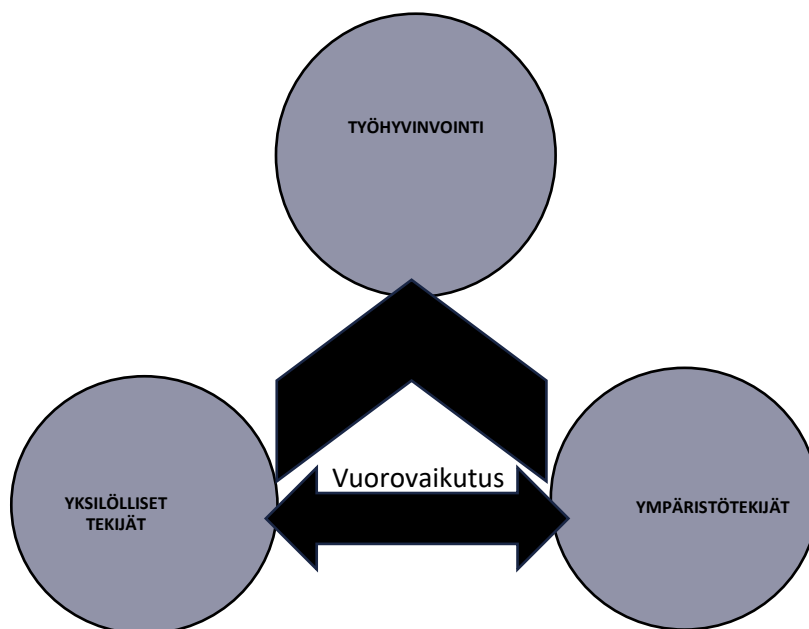
Työhyvinvoinnin historia ulottuu yli sadan vuoden taakse, jolloin käsitteen sekä tutkimuksen lähtöpiste oli lääketieteessä. 1920-luvulla yksilön fysiologisessa stressitutkimuksessa tutkittiin erilaisten kuormittavien tekijöiden, kuten melun, kylmän, raskaan fyysisen toiminnan ja myrkyllisten aineiden yhteyttä stressin syntyyn fysiologisena reaktiona. Epäiltiin negatiivisten tuntemuksien yhteyttä sairauksien kehittymiseen. Myöhemmin sekä psykologiset että käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot liitettiin mukaan, koska työntekijän terveyttä haluttiin suojella. Näin voidaan tulkita syntyneen työsuojelukäsitteen. (Manka & Manka 2016, 64.)

Reaktiopohjainen stressimalli laajentui myöhemmin käsittämään myös työn, ympäristö- sekä työolosuhteiden aiheuttamien ärsykkeiden luomat vaikutukset. Yksilön sijaan tutkittiinkin ympäristöä. Tutkijoiden piirissä laajentui sanan kuormitus käyttö stressi -sanana tilalla. Työn kuormittavuutta mitattiin työn vaatimuksilla, ja työntekijän kyvyllä vastata niihin. Jos työn kuormittavuuden vaatimukset ylittivät työntekijän edellytykset, oli työ kuormittavaa. Puhuttiin tasapainomallista, josta kehittyi työn vaatimusten ja hallinnan malli. Siinä työn psykologisten vaatimusten sekä työn päätöksentekomahdollisuuksien perusteella syntyivät työhyvinvoinnin kannalta aktiivisen ja passiivisen työn käsitteet. Aktiivinen työ lisää työhyvinvointia, kun taas passiivinen työ kuluttaa voimavaroja. (Manka & Manka 2016, 64–65.)

Työhyvinvoinnin painopiste oli kääntynyt aktiivisen tai passiivisen, ja positiivisen tai negatiivisen työn paineistuksen suuntaan. Työ vaatimuksillaan synnytti joko positiivista tai negatiivista paineistusta, joka aktivoi sekä energisoi tai passivoi, ja pahimmillaan sairastuttaa työntekijää. Malliin lisättiin myöhemmin kolmantena ulottuvuutena, työhyvinvointiin ratkaisevasti vaikuttava, sosiaalinen tuki. (Manka & Manka 2016, 64–65.) Sosiaalisella tuella tarkoitetaan henkilön toiselle tarjoamaa apua ongelmatilanteessa tai haasteen kanssa. Tuen

tavoite on ongelmaratkaisussa tai tilanteesta johtuvan stressin lieventämisessä. Sisällöllään tukea on ainakin kolmenlaista, jotka usein sekoittuvat keskenään: Emotionaalinen tuki on henkilölle annettavaa henkistä tukea, esimerkiksi lohdutusta tai ymmärryksen tunnetta. Käytännöllinen tuki on todellisia tekoja toisen auttamiseksi. Tiedollinen tuki on tiedon välittämistä tai antamista, esimerkiksi ohjeiden kertomista. (Scholz 2018.)

Ärskyke ja reaktio -mallit eivät antaneet vastausta yksilöllisiin eroihin. Työn tai työyhteisön tietyt ominaisuudet mahdollisesti aiheuttivat toisissa työntekijöissä stressireaktion, kun taas toisiin tilanteella ei ollut vaikutusta. Välitysmekanismi, joka on peräisin yksilön piirteistä, liitettiin stressin syntymiseen. Tästä lähestymiskulmasta katsottuna, työhyvinvointi syntyy erilaisten ympäristöön sekä yksilöllisesti vaikuttavien tekijöiden vuorovaikutuksesta (kuvio 12). Keskeisintä tässä lähestymiskulmassa on yksilön ominaisuuksien ja osaamisen istuvuus työympäristön vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin. Mukautuminen (coping) toimii välitysmekanismina, jossa yksilön välineiden ja voimavarojen toimivuutta ja riittävyyttä arvioidaan suhteessa mahdollisiin menetyksiin, haasteisiin ja uhkiin. Voimavarat jakautuvat kahteen sektoriin: yksilöllisiin ja ympäristöstä juontuviin. Yksilöllisiä ja stressiltä suojaavia voimavaroja ovat terveys ja energisyys, myönteinen ajattelutapa, ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot. Ympäristön voimavaroja voivat olla sosiaalinen tuki ja aineelliset voimavarat, kuten varallisuus. (Manka & Manka 2016, 65–66.)

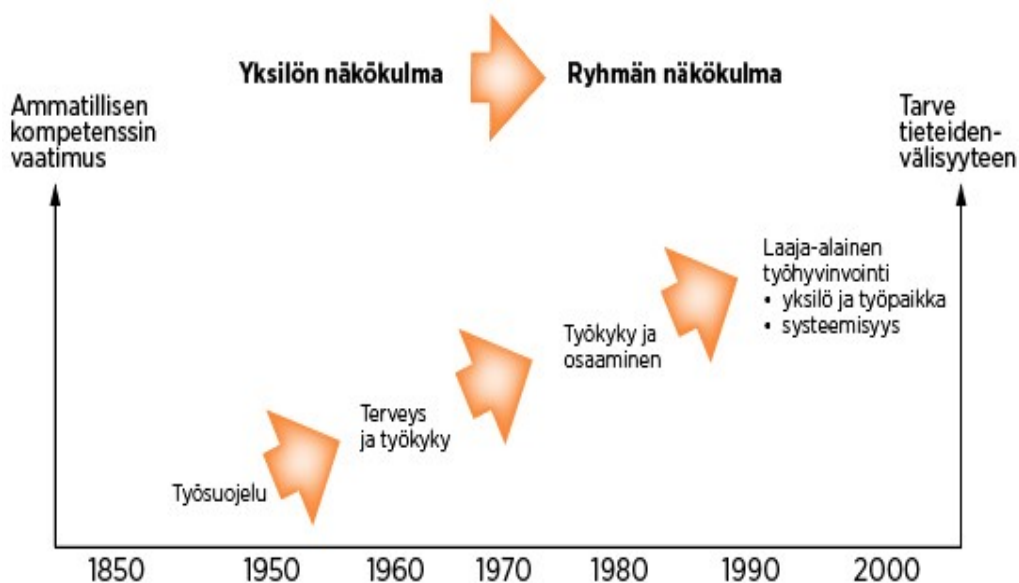


Kuvio 12. Työhyvinvoinnin syntytekijät (mukaillen Manka & Manka 2016, 65)

1990-luvulla muutoksesta oli tullut uusi trendi, globaaleiksi muuttuneilla, kilpailluilla markkinoilla. Tämä tarkoitti nopeita talouden positiivisia tai negatiivisia suunnanmuutoksia. Määrä- tai osa-aikaiset työsuhteet lisääntyivät. Epävarmuus astui työelämää kuormittamaan

jäädäkseen. Työpaikkojen ilmapiiri koveni, työn tehokkuus vähemmin kustannuksin oli uusi vaatimustaso. Työkyvyn ja -hyvinvoinnin kohtalonyhteys tuottavuuteen 1990-luvulla kävi ilmeiseksi, jolloin niiden monipuolinen seuraaminen aloitettiin. (Huovila 2019.)

1990-luvun Suomessa käyttöön otettiin työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisöä samanaikaisesti ja koordinoitusti kehittävä, niin sanottu kolmiomalli. Tähän liitettiin myös osaamisen kehittäminen, jossa merkityksellistä on kehittämisedellytys, joka perustuu työyhteisön ja työpaikan osapuolten aktiivisen sitoutumisen sekä osallistumisen yhteistoimintaan. Tässä työkykyä ylläpitävässä tykytoiminnassa työterveyshuollon lainsäädännöllinen rooli oli merkittävä organisaatioiden kumppanina. (Manka & Manka 2016, 66.) 1990-luvulla työhyvinvointi oli selvästi siirtynyt yksilöajattelusta laaja-alaisemman ryhmäajattelun suuntaan (kuviot 13).



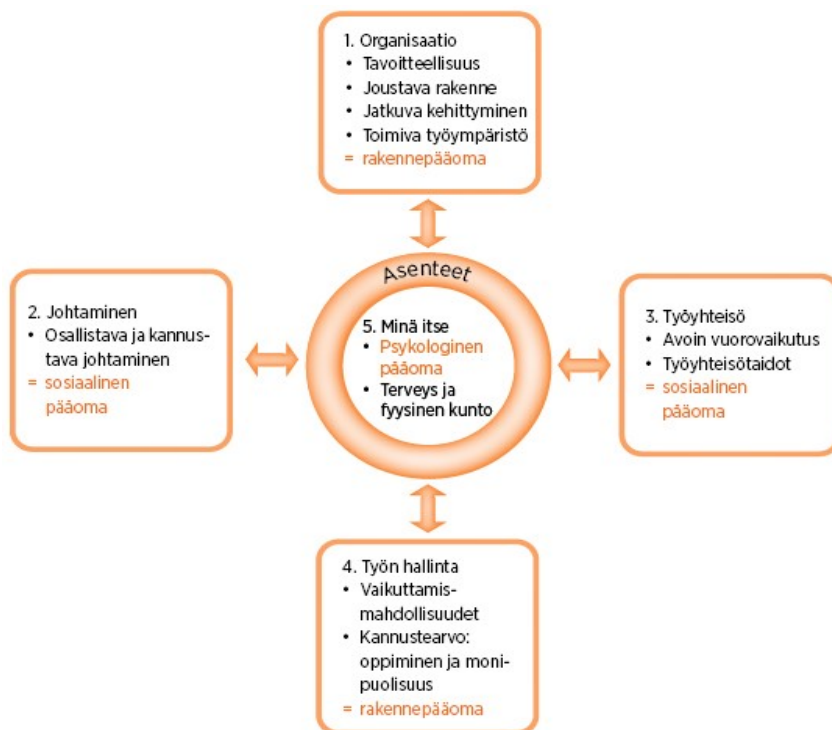
Kuvio 13. Työhyvinvoinnin kehittymisen vaiheet (Manka & Manka 2016, 67)

Osaaminen, psykologinen- ja sosiaalinen pääoma, eli inhimilliset voimavarat, vaikuttavat positiivisesti yksilön työhyvinvointiin sekä työelämävalmiuksiin. Niiden vahvistaminen lapsuudesta lähtien kannattaa, myönteisten elämän laatu sekä toiminta- ja työkykyvaikutusten vuoksi. Psykologiseen pääomaan kuuluvat muun muassa resilienssi, toisin sanoen psyykinen selviytymiskyky, sitkeys, usko tulevaisuuteen, terve itsetunto sekä realistinen optimismi. (Hakala 2018.) Sosiaaliselle pääomalle ei yhtenäistä määritelmää ole, sen monitieteelliseksi muodostuneen tutkimuskentän takia. Tavallisimmin sillä viitataan sosiaalisiin verkostoihin, luottamukseen ja vastavuoroisuuden toiminnan normeihin. (Hanifi 2015.) Laajemman inhimillisen pääoman kytkeminen yhteen työhyvinvoinnin kanssa tarjoaa organisaatioiden johtamiselle tuottavuutta ja kestäväää työelämää tukevan perustan. Strategisesti, henkilöstön työhyvinvointi on menestystekijä, ja sen suunnitelmallinen johtaminen on

kannattavaa. Toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan arvioida asettamalla tavoitteita, suunnitella toimenpiteitä ja käyttöönottamalla tunnuslukuja. Työhyvinvoinnin ja inhimillisen pääoman riippuvuussuhteiden tarkasteleminen eri tekijöiden välillä, luo tuottavan pohjan myös jatkotutkimukselle, koska nykypäivän työelämän haasteiden sekä psykososiaalisen työhyvinvoinnin keskinäinen yhteys on vahva. (Manka & Manka 2016, 74–75.)

Työhyvinvointi käsitteenä on globaalisti useimmiten liitetty vain työterveyteen ja työkykyyn, kun taas suomalaiseen käsitteeseen kuuluu myös työn sujuminen arjessa, joka tekee siitä laaja-alaisemman. Työhyvinvoinnin syntyminen vaikuttavat toimintatapa ja johtaminen organisaatiossa, ilmapiiri, työ sekä sen tekijä omine tulkintoineen. Työn sujuminen on tärkein yksittäinen elementti työhyvinvoinnin kehittämisessä. (Manka & Manka 2016, 75.)

Työhyvinvoinnin dosentti, Marja-Liisa Manka, käyttää työhyvinvointimallinsa viitekehyksenä voimavaralähtöistä mallia, jossa hyvinvoinnin perustana toimivat organisaation kulttuuri ja toimintatavat, työn sisältöjen sekä vaikutusmahdollisuuksien liittyessä myös rakennetekijöihin (kuvio 14).



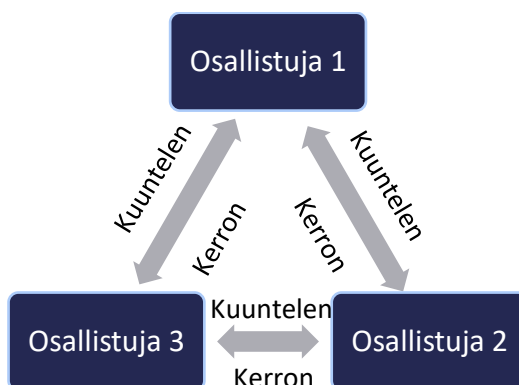
Kuvio 14. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76)

Eli, työn pitäisi olla mahdollisuuksien mukaan monipuolista, siinä pitäisi olla oppimisen mahdollisuus sekä vaikutusmahdollisuus työn tavoitteisiin. Näistä tekijöistä muodostuu organisaation rakennepääoma. Henkiseen tilaan ja sosiaaliseen pääomaan yhteisössä vaikuttavat johtamisen laatu ja työilmapiiri. Kaikesta huolimatta, jokainen työyhteisön jäsen tekee tulkintoja yhteisöstään omien asenteidensa kautta. Kaikkien osatekijöiden ollessa

muodollisesti hyvin, voi yksilöllä itsellään olla huono olo. Työhyvinvoinnin kokemusmahdollisuuksiin tuovat oman lisänsä asenteet, psykologinen pääoma, yksilön henkinen ja fyysinen kunto sekä terveys. Ulkopuolisetkin tekijät, kuten asiakkaat, vaikuttavat hyvinvointiin lisäävästi tai vähentävästi, mutta tämä työhyvinvointimalli keskittyy työpaikan sisäisiin tekijöihin. (Mankka & Manka 2016, 76–77.)

3.2 Vertaistuki ja -oppiminen

Vertaistuki on vapaaehtoisuuteen perustuvaa samankaltaisia asioita kokeneiden kokemusten vaihtamista, jossa he jakamalla kokemuksiaan, saavat vastavuoroisesti tukea, toivoa, apukeinoja sekä uusia näkökulmia asioihin. Vertaistuki on kokemustietoperusteista tukea, jonka keskeisimmät toiminnot ovat kertominen ja kuunteleminen. (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue 2021.) Kuvio 15 havainnollistaa vertaistukiprosessia.



Kuvio 15. Vertaistuen keskeisimmät toiminnot (mukaillen Keski-Uudenmaan hyvinvointialue 2021)

Vertaistuki terminä on otettu käyttöön runsaat kaksikymmentä vuotta sitten. Tätä ennen vertaistukea kutsuttiin oma-aputoiminnaksi, keinotekoiseksi sukulais-, naapuri- ja työyhteisöverkostoksi. Euroopassa on ollut yhteiskunnallisia nais-, rauhan-, ympäristö- ja ihmisoi-keusoma-apuliikkeitä jo 1800-luvun lopulla. Ranskassa työväestö muodosti ammattiyhdistyksiä ja keskinäisen avun yhteisöjä, siirtolaisten etnisiä yhdistyksiä unohtamatta. Työnantajat, valtio, kirkko tai asuinyhteisöt eivät pystyneet takaamaan taloudellista ja sosiaalista tukea, joita niiden sijaan vertaistukiyhteisöt lupasivat. Nimettömät alkoholistit, ensimmäiset nykyaikaiset oma-apuryhmät, perustettiin Yhdysvalloissa vuonna 1935. Suomen ensimmäinen AA-ryhmä aloitti vuonna 1948. Yhdysvalloissa 1960-luvun lopulla, oma-aputoiminta lisääntyi merkittävästi. Sama ilmiö tapahtui Keski-Euroopan läntisissä osissa 1970-luvulla. Samalla vuosikymmenellä, muista Euroopan osista, voimakkain kehitys oli Hollannissa. Ihmiset etsivät oma-aputoiminnasta uusia vaikuttamisen mahdollisuuksia ja tapoja.

Yhdysvaltalaisien ryhmien toiminta oli rohkeampaa eurooppalaisiin verrattuna, suhteessa julkiseen sektoriin. (Mikkonen & Saarinen 2018, luku 1.)

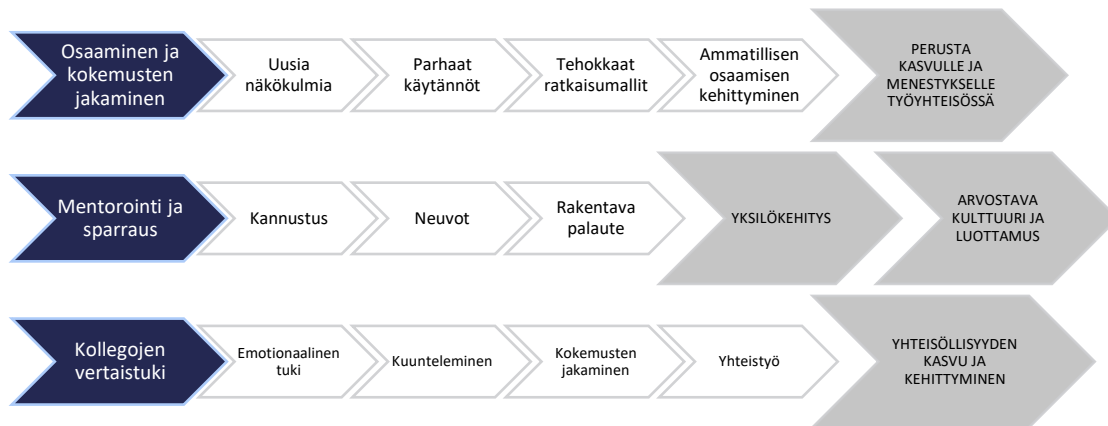
Suomessa vertaistuki pohjautuu yhteisöllisyyden tarpeeseen. Paikallisyhteisöjen ja -yhteisöllisyyden solidaarisella toiminnalla oli samat perinteet kuin osuustoiminnalla. Tälle oli ominaista yhdessä tekeminen ja keskinäinen avunanto maaseudulla, sekä nykyaikainen yhteisöllisyys kaupungeissa. Yhteisten asioiden edistämiseksi ja hoitamiseksi perustettiin yhdistyksiä, jotka ilmentävät muodollista tapaa järjestää yhteistä toimintaa. Yhdistysten toimintaan liittyy vahvasti vertaistukea. Suuren yhteiskunnan rakennemuutoksen sekä kaupungistumisen myötä yhteisöllisyys joutui koetukselle 1960–1970-luvuilla. Samoihin aikoihin alkoi suomalaisen hyvinvointivaltion kehittyminen. Asenneilmaston muutos yksilöllisyyden suuntaan, heikensi perheen merkitystä. Yhteiskunnan rakenteiden ja asenteiden muutokset eivät ole kuitenkaan vaikuttaneet yhteisöllisyyden säilymiseen. (Mikkonen & Saarinen 2018, luku 1.)

Vertaistoiminta joutui murrokseen 1990-luvun laman seurauksena. Yhteiskunnallisten ja yksityisten sektorien säästötoimet johtivat vertaistoiminnan tarpeen lisääntymiseen. Esimerkiksi, lakkautetuista hoitolaitoksista tai -yksiköistä ulos joutuneet ihmiset saivat vertaistuesta turvaa. Valtiovallan tuella, järjestöjen organisoimana perustettiin uusia tukiryhmiä. 1990-luvun laman aikana vertaistuen arvostus kasvoi oma-aputoiminnan myötä. Aiemmin vertaistuen merkityksessä, ei niinkään ollut hyväksyntää oman asiansa asiantuntijaksi. 1990-luvun jälkeisessä Suomessa tilanne on muuttunut parempaan suuntaan. (Mikkonen & Saarinen 2018, luku 1.)

Vaikka vertaistuki on nykyään yleisesti hyvin tiedetty sekä tunnustettu, ja kaikilla on mahdollisuus sekä oikeus siihen, vertaistuen voimavaroja ei vielä kukaan tarpeeksi tunneta. Vertaistuen mahdollisuuksia ei osata täysimääräisesti hyödyntää, etenkin työelämässä. Jo pelkästään halu kasvaa ja kehittyä työelämässä olisivat hyviä syitä vertaistukeen hakeutumiseen, jos tuesta olisi käytössä työelämän yleinen toimintamalli, ja tukea olisi saatavilla. Vertaistuki ansaitsisikin päivytyksen työelämän osalta. Tuen aktivointi hyödyttäisi työssäkäyviä, lisäten heidän hyvinvointiaan, työhyvinvointiaan ja tuottavuutta. Yksilön lisäksi, myös työnantajat sekä koko yhteiskunta kuuluisivat hyötyjiin. Vertaistuen käyttöönoton sekä mallin voisivat yhteistyössä rakentaa elinkeinoelämä ja järjestöt. Vertaistuen työelämän malli olisi valtava edistysaskel työntekijöiden auttamiseksi, sekä uusi kustannustehokas sosiaalinen innovaatio, joka auttaisi suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan ylläpidossa. (Ylälahti 2023.)

Johtamisessa vertaistuen merkitys ja voimavarat ovat alkaneet hitaasti hahmottumaan. Johtamisen uudet suuntaukset tarvitsevat uusia työkaluja, joista vertaistuki on yksi. Tuen

merkitys kasvoi erityisesti koronapandemian aikana, etätöiden lisääntyttyä merkittävästi. Esihenkilötason kollegoiden keskinen vertaistuki on hyödyllistä ja jopa ratkaisevan tärkeää niin yksittäisen esihenkilön kuin koko organisaation menestyksen kannalta. Kollegoiden keskinen tuki voi olla monimuotoista, avoimesta keskustelusta, neuvojen antamiseen, kokemusten jakamiseen, mentorointiin, tuen antamiseen tai työssä tehtävään yhteistyöhön. (Kyyhkynen 2024.) Kuviossa 16 on havaittavissa tukiprosessit sekä niiden merkitys yksilölle ja organisaatiolle.



Kuvio 16. Vertaisten tuella kehittämiseen ja menestykseen (mukaillen Kyyhkynen 2024)

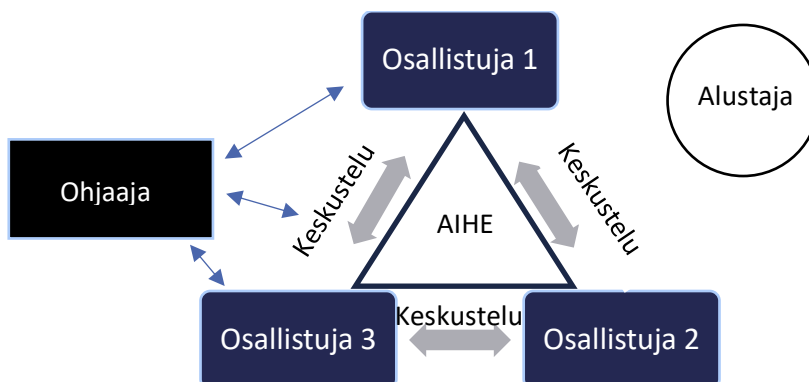
Osaamisen ja kokemusten jakaminen mahdollistaa myös oppimisen uusiin näkökulmiin, parhaisiin käytäntöihin sekä ratkaisumalleihin vaihtelevissa tilanteissa ja haasteissa. Kollektiivisesti kehitetään ammatillista osaamista. Tämä luo vankan perustan kasvulle ja menestykselle työyhteisössä. Mentoroinnin ja sparrauksen tarjoamat kannustus, neuvot sekä rakentava palaute, luovat perustan yksilön kehittymiselle työssään. Arvostava kulttuuri ja luottamus ovat tässä avaintekijöinä, samalla hyvin hoidettuina työhyvinvoinnin ja menestyksen rakentajia. Haasteellisissa tilanteissa kollegojen vertaistuki on tärkeässä asemassa. Emotionaalinen tuki, kuunteleminen sekä kokemusten jakaminen auttavat tukea tarvitsevaa tuntemaan kollektiivisen tuen haasteiden keskellä, ja tiedostamaan tilanteen ratkaisumahdollisuuksia. Työyhteistyön keskeisimmät tekijät sekä mahdollistajat ovat luottamus ja aito halu antaa tukea sekä apua toiselle, pyrkimyksessään onnistumaan työssään paremmin. Onnistunut työyhteistyö kasvattaa yhteisöllisyyttä ja on sen kehittämisen voimavara. (Kyyhkynen 2024.)

Onnistuneen vertaistuen seurauksena on ammatillinen kehitys, jonka positiivinen heijastevaikutus on havaittavissa koko organisaation toiminnassa. Vertaistuki parantaa johtamista, koska esihenkilöt ja johtajat ovat todennäköisesti motivoituneita sekä tuottavampia tehtävissään. Haastavat tilanteet tulee ratkaistuksi, ja he tekevät parempia päätöksiä. Myös

työyhteisö sekä kollegiaaliset suhteet vahvistuvat positiivisen työilmapiirin myötä, jota vertaistuki edistää. Tuki sekä kannustus lisäävät yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista, jonka seurauksena on parempi tiimityöskentely, avoimempi kommunikointi ja innovatiivisuus yksilötasolla. Ne taas parantavat tuottavuutta, luovuutta sekä innovatiivisuutta organisaatiotasolla. Tiedon ja osaamisen jakaminen onnistuneen vertaistuen seurauksena edistää oppimista sekä innovointia organisaatiotasolla, johtuen parhaimmillaan toiminnan tehokkaiseen kehittymiseen. Tämän seurauksena, organisaatio on kilpailukykyisempi sekä sopeutuvampi markkinaolosuhteiden muutoksiin. (Kyyhkynen 2024.)

Vertaisoppiminen

Vertaisoppiminen on yksinkertainen malli, jossa osallistujat oppivat toisiltaan keskustelemalla. Keskustelujen ympäristönä ovat pienet vertaisryhmät, joihin tilaisuuden ohjaaja tasavertaisena ja neutraalina keskustelijana osallistuu. Etukäteen rajatussa aiheessa, voi aiheen asiantuntija toimia alustajana, mutta tärkeintä tapaamisissa on erilaisista kokemuspohjista saapuvien ihmisten kohtaaminen oppimismielessä ja luottamuksen hengessä. (Työterveyslaitos 2023.) Kuvio 17 havainnollistaa vertaisoppimisprosessia.



Kuvio 17. Vertaisoppiminen (mukaillen Työterveyslaitos 2023)

Tasa-arvoinen ja toisia kunnioittava vertaisten yhteistyö on vertaisoppimisen johtoajatus, jossa omien sekä muiden ajatusten ristiriita saa aikaan sisäisen tiedollisen konfliktin. Keskusteluiden ja väittelyiden kautta löytyy ratkaisu konfliktiin, jonka lopputulos voi olla tiedon osalta syvempi kuin mihin henkilö olisi yksin päätenyt. (Hätönen 2011, 79.) Vertaisoppimisen yksi keskeisimmistä teorioista on Jean Piaget'n vuoden 1959 teoksessa *The Language and Thought of the Child* julkaisema kognitiivinen kehitysteoria oppimisesta, jossa ihmisen ajattelun rakenteet kehittyvät lapsuudessa, biologisesti määräytyvien kehitysvaiheiden kautta. Kehitystä ohjaa tavoite maailmaa koskevien odotusten, tulkintojen sekä todellisuuden välisten ongelmien ratkaisemiseksi. Pyritään tasapainoon sekä luomaan tietorakenne eli sisäinen malli, jonka pohjalta henkilölle selittyy ja jäsentyy havaintojensa sisältö, toiminta ja tapahtumien eteneminen. Taidot ja tiedot järjestyvät muuttuviksi kokonaisuuksiksi, joissa

uusi tieto sulautuu olemassa olevaan, tai olemassa oleva tieto jäsenellään uudelleen, uuden tiedon sopimattomuuden vuoksi. Oppimisella on keskeinen vaikutus, mutta ajattelu- muotojen omaksuminen edellyttää myös biologista kehitystä. Ihmisen aktiivisuuden tukemisen periaate on, että ongelmien ratkaiseminen itsenäisesti opettaa eniten. (Anttila 2022.)

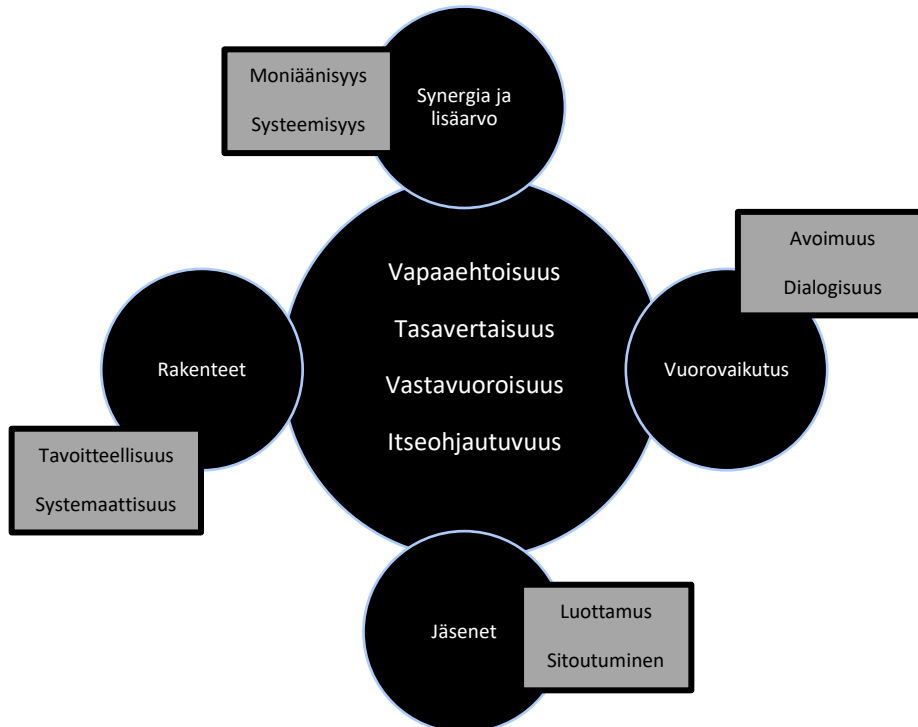
Biologisesti määräytyvät ajattelun kehitysvaiheet tapahtuvat samassa järjestyksessä. Ensimmäisten elinvuosien sensomotorista kautta seuraavat esioperationaalinen-, konkreettisten operaatioiden- ja muodollisten operaatioiden kaudet. Muodollisten operaatioiden kaudella ihmiselle kehittyvät lopullisesti käsitteiden muodostuminen, kielen ohjaava toiminta, käytännön kokemusten muuntaminen sanalliseen ja symboliseen muotoon sekä johdonmukaisen ajattelun kehitys. Operaatiot syntyvät tasavertaisesta yhteistoiminnasta toisten kanssa. Yhteistoiminta auttaa toisten ymmärtämisessä sekä mielipiteiden muokkaantumisessa. Piaget'n teorian mukaan, yhteistoiminta ja keskustelu ovat tärkeitä tekijöitä olettamuksien kehittymiselle, sisäistetyille keskustelulle, harkinnalle sekä mietiskelylle. (Anttila 2022.)

Oppimisprosessissa tunteet ja toiset ihmiset ovat merkityksellisiä. Vertaisoppiminen keskittyy tiedon sekä kokemusten jakamisen ja vaihtamisen ympärille. Kokemusten jakaminen tarkoittaa henkilökohtaisista kokemuksista kertomista ja niistä seuranneen tiedon luovuttamista toisille käytettäväksi. Keskeisiä vertaisoppimisen piirteitä ovat vastavuoroinen oppimisen tuki, keskinäinen luottamus sekä sitoutuminen. Vastavuoraisuus sekä todellisuuden rakentaminen ovat prosessin osia, jossa omat johtopäätökset ja merkitykset ovat helpommin muutettavissa keskustelujen sekä toisten kokemusten vertailemisen avulla. Virikkeiden saamisen mahdollistuminen sekä oman toiminnan ja ajattelun peilaaminen muihin perusteluita esittämällä, selittämällä sekä varmentamalla ovat vertaisen oppimisprosessia edistäviä tapoja. Vertaisoppimisessa voidaan puhua oppimiskumppanuudesta, jonka tapahtumaympäristönä voi toimia lähitapahtuman lisäksi internetyhteys määriteltyyn koulutusryhmään tai sosiaalinen media. Hyvin suunniteltu ja järjestetty vertaisoppimisen prosessi on mahdollinen kehitysalusta uusille käsitteille ja näkökulmille, ajatusten selventämisen ja jäsentämisen helpottaja, väärinymmärrysten ja tietoaukkojen paikkaamisen auttaja, kiinnostavien ja lupaavien työtapojen oppimisen edistäjä, uusien työtapojen kokeilemisen rohkaisija, toimintakyvynvahvistaja, osallisuuden lisääjä sekä voimavarojen käytön ja osapuolten tasavertaisen kuulemisen parantaja. (Hätönen 2011, 79–80.) Vertaisoppiminen on tehokas tuottavuuden kasvattaja.

3.3 Verkostoituminen

Verkosto on useamman toimijan, kuten yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden välinen vastavuoroiisuuteen ja keskinäiseen tiedon sekä voimavarojen jakamiseen perustuva

yhteistyösuhde ja arvontuottamismalli. Verkostoa hyödyntämällä pyritään toimijoiden osaamisen ja voimavarojen yhdistämiseen synnergiaetujen saamiseksi. Yleisesti ja lähtökohteisesti verkostot perustuvat vapaaehtoisuuteen, tasavertaisuuteen sekä vastavuoroisuuteen, ja jotka ovat itseorganisoituvia yhteistyösuhteita. Kaikki osapuolet katsovat sen hyödylliseksi ja optimaalisimmaksi tavaksi voimien yhdistämiseen sekä hyötyjen saavuttamiseen. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 13–14.) Kuviossa 18 verkoston perusta sekä toimintaa uhkaavat tekijät.



Kuvio 18. Verkoston tekijät ja sen uhat (mukaillen Valtioneuvoston kanslia 2019, 17)

Verkostoituminen tarkoittaa prosessia, jonka avulla yksilö, ryhmä tai organisaatio laajentaa osaamistaan ja kykyjään vuorovaikutuksessa muiden saman alan tai kiinnostuksen kohteen osapuolten kanssa. Verkostoituminen on yksinkertaisimmillaan yksilöiden välistä keskustelua ja keskinäistä tutustumista. Työympäristössä yksilöiden verkostoitumista tapahtuu niin työyhteisön sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Sisäisellä verkostoitumisella tarkoitetaan kollegojen tuntemista oman ryhmän tai osaston ulkopuolelta. Ulkopuolisiin verkostoihin kuuluvat esimerkiksi yhteistyökumppanit, asiakkaat sekä muut sidosryhmät, joista hyötyy yksilön lisäksi myös työnantaja. Prosessi on monisuuntainen, jossa on paljon ennustamattomia tekijöitä, kuten esimerkiksi, missä suhteessa verkoston tuottama hyöty jakaantuu, keiden välillä hyöty jakautuu tai missä muodossa hyöty jakautuu. (Nieminen ym. 2024.)

Pyrkimys muuttaa olojaan vastaamaan toiveitaan on aina ollut ihmisen historiaa eteenpäin ajava voima. Mitä ihminen aikoinaan toivoi ja miten tavoitteli toiveitaan, sekä aineellisessa

että henkisessä mielessä, riippui tarjolla olevista tiedoista, ajatuksista sekä esimerkeistä. Jo tuolloin verkostot ohjasivat ja koordinoivat ihmisen pyrkimyksiä sekä toimia kokoaikaisesti, kuten tekevät yhä nykyäänkin. (McNeill & McNeill 2006, 20.)

Ihmiset käyttivät historiansa alussa symboleja luodakseen verkkoja, joiden tehtävänä oli välittää sovittuja merkityksiä, ja jotka ajan myötä johtivat yhteistyöhön sekä konflikteihin yhä suurempien ihmisjoukkojen välillä. Keksinnöt sekä yhteishankkeet, jotka lisäsivät yksilötasolla tai eritoten kollektiivisesti valtaa ja vaurautta, joko suoraan tai välillisesti, levisivät poikkeuksetta verkkojen välityksellä. Lukuisista ekologisista, biologisista, poliittisista ja yhteiskunnallisista epäonnistumisista sekä paikallisista katastrofeista huolimatta, ihmisen elinpiiri kasvoi lajimme energiankulutuksen sekä -hallinnan kasvuhyppäysten mukaisesti. (McNeill & McNeill 2006, 475.)

Teknologinen kehitys mahdollistaa verkostojen tehokkaamman rakentamisen ja johtamisen. Sosiaalisen median ammatilliset alustat, kuten LinkedIn, ovat verkoston laajentamisvälineinä hyviä. Nopean sekä järjestelmällisen yhteydenpidon verkoston kanssa mahdollistuvat viestinnän välineillä ja tiedon jakamisen erilaisilla pilvipalveluilla. Nykyaikana voimme jakaa tietoa, kysyä tai antaa neuvoja, reklamoida sekä tavata virtuaalisesti. Halutessamme sovellukset tarjoavat työkaluja esimerkiksi tiedon analysointiin, tiedon hakuun ja seurantaan tai automaattisiin ajastettuihin toimintoihin. Käytössä on myös vuorovaikutteisia alustoja sekä projektinhallintatyökaluja organisaatorajat ylittävään virtuaaliseen tiimityöhön. (Laivola & Tiainen 2024.)

Verkostoituessaan osapuolet voivat muodostaa ekosysteemin yhteisen aiheen ympärille, joka yhdistää verkoston osapuolten tavoitteet ja edut, hyödyntäen jokaisen erityisosaamista. Verkostoitumisen merkitys korostuu yhä enemmän innovaatioiden sekä osaamisen kehittämisenä. Teknologia on tullut avuksi tehostamaan sekä avaamaan mahdollisuuksia. Esimerkiksi, se auttaa löytämään uusia potentiaalisia yhteistyötahoja, murtamaan kielimuuria sekä mahdollistamaan etäkokoukset ja -palaverit. Verkostoitumista pitää rohkeasti pohdita sekä rakentaa esteet ja rajat ylittävästi, monimuotoisuutta unohtamatta. (Laivola & Tiainen 2024.)

4 Yrityssafari-mallin tarkastelu

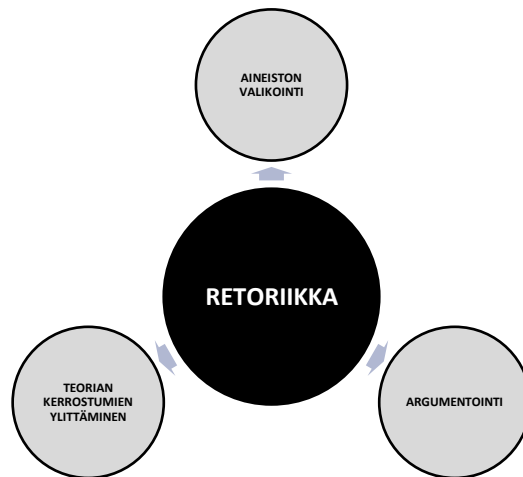
4.1 Tutkimusmenetelmät

Teoreettinen tutkimus perustuu ajatusrakennelmien kautta tutkimuskohteeseen perehtymiseen, jossa tutkimuskohdetta ei havainnoida välittömästi, vaan ensin pyritään hahmottamaan käsitteellisiä malleja, selityksiä sekä rakenteita kohteesta aikaisemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta (Jyväskylän yliopisto 2024b). Teoreettinen tutkimus prosessina etenee analyysin ja synteessin vuoropuheluna, jossa synteesi, analyysin vastakohta, on kokoava ote, jonka tehtävänä on kokonaiskuvan muodostaminen mielenkiinnon kohteesta, ilmiöstä. Vaikka länsimainen tiede on pitkälti keskittynyt analyysiin, on myös tietynlainen synteettinen tarkastelu aina välttämätöntä teorian rakennuksen kannalta. Teoriasta pystytään rakentamaan looginen vain yksittäisten osien ollessa samassa linjassa toistensa kanssa. Tämä edellyttää synteettistä ajattelua teorian laatijalta. Onko lopputuloksesta rakentunut teoria luonteeltaan analyttinen vai synteettinen, on riippuvainen siitä, kumpi menetelmistä on hallitsevampi. (Kallio 2006, 527.)

Kolme yleistä ja erityisen merkittävää kulminaatiokohtaa voidaan esittää teoreettisen tutkimuksen näkökulmasta. Nämä ovat aineiston valikointi, argumentointi sekä teorian kerrostumien ylittäminen. Teoreettisessa tutkimuksessa, kuten kaikessa tutkimuksessa, erityisen merkittävä vaihe on aineiston valikointi ja tietoinen rajaaminen käytetyn lähdemateriaalin joukosta. Tutkimuksen materiaalitarrjonnan rajauksen kautta tarkentuu, mitä tutkija voi ja haluaa sanoa syyllistymättä yleistyksiin. Ennalta aineiston valintaa rajaa kysymyksenasettelu ja kysymyksenasettelua rajaa käytettävissä oleva aineisto. Tästä syystä kysymyksenasettelua ja aineistoa on pohdittava yhdessä. (Kallio 2006, 527.)

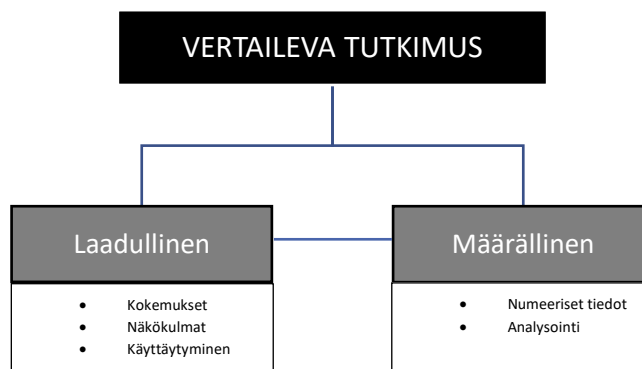
Toinen teorian rakentamisen kannalta merkittävä kulminaatiopiste on argumentointi. Sutton & Staw (1995) mukaan kaikelle tieteelliselle tutkimukselle on kiistattoman tärkeää argumentointikyky, mutta teoreettisessa tutkimuksessa argumentoinnin merkitys on entisestään korostetumpi, koska tutkimuksen argumenttia on mahdoton rakentaa ainakaan ensikäden empiirisen aineiston varaan tai argumentaation puutteita vaihtoehtoisesti haudata sen alle. Teorian kerrostusten ylittäminen on teoreettisen tutkimuksen kannalta kolmas merkittävän kriittinen kohta. Tämä tarkoittaa tutkijan tarkastelussa tilannetta, jossa yhdeltä teorian tasolta siirrytään toiselle. Kaikissa tieteellisissä tutkimuksissa tutkijoiden on otettava vähintään epäsuorasti kantaa tieteenalan metatason kysymyksiin, erityisesti tutkimuksen lähestymistapaa valittaessa. Teorian syvimpään tasoon tutkija törmää viimeistään päättäessään asi-aankuuluvasta näkökulmasta tutkimusongelmaan sekä lähestymistavasta tutkimusongelmasta tuotettavaan uskottavaan kuvaukseen liittyen. (Kallio 2006, 527–528.)

Teorian kerrostumia ylittäessään, tutkijan on pystyttävä toimimaan loogisesti valintojensa suhteen ja kyettävä perustelemaan uskottavasti valintojaan. Samanaikaisesti on selvää, että puhetaito eli retoriikka yhdistää toisiinsa kaikki kolme teoreettisen tutkimuksen kulminaatiopistettä: aineiston valinnan, argumentoinnin sekä teorian kerrosten ylittämisen (kuvio 19). Välttämätöntä retorinen perustelu on aina kun argumentoidaan keskeisiä valintoja tutkimuksessa. (Kallio 2006, 528.)



Kuvio 19. Retoriikka, yhdistävä tekijä (mukaillen Kallio 2006, 527–528)

Vertailevassa tutkimuksessa vertaillaan kohteita teorianmuodostuksen jälkeen, eli pyritään löytämään erottavia sekä yhdistäviä tekijöitä havaintotapausten tai tutkimuskohteiden välillä. Vertaileva tutkimus voi olla joustavuutensa vuoksi sekä laadullista että määrällistä. Laadullisessa lähestymisessä halutaan ymmärtää yksilöiden kokemuksia, näkökulmia ja käyttäytymistä, kun taas määrällisessä keskitytään numeeristen tietojen keräämiseen ja analysointiin. Vertailevassa tutkimuksessa voidaan myös yhdistää nämä kaksi tutkimusmenetelmää (kuvio 20). (Myllykorpi 2024.)



Kuvio 20. Vertailevan tutkimuksen rakentuminen (mukaillen Myllykorpi 2024)

Vertailtaessa tarkastellaan ja tarkennetaan lajiin sisältyviä tai kuuluvia eroavaisuuksia, ja tutkitaan mahdollisia muita tapausten välisiä, johdonmukaisesti samankaltaisesti

vaihtelevia eroja. Eroja löydettyäessä, pohditaan eroavaisuuksien suhdetta toisiinsa mahdollisesta syy-seuraussuhteen näkökulmasta, vai onko kyseessä oire jostain syvällisemmästä tapahtumasta. Yleisesti ottaen, vertailuun kuuluu aina myös kohteen havainnointi. (Muotio 2021.)

Perusjoukon koko määrää tutkimuksen otannan. Joukon koon ollessa niin pieni, että kaikkien jäsenet voidaan tutkia, on silloin kyseessä kokonaistutkimus. Jos taas joukko on niin lukuisa, että on edullisempaa tutkia vain otosta siitä, on kyseessä otantatutkimus. Tällöin voidaan katsoa, että tulokset edustavat koko perusjoukkoa, eli tulokset yleistetään. Tämä sisältää erehtymisen riskin. (Muotio 2021.)

Luonteeltaan vertailu voi olla pääsääntöisesti toteavaa tai ohjaavaa. Toteava vertailu pyrkii kuvaamaan ja selittämään valituissa tapauksissa havaitut muuttujat. Kohteen olemusta ei ole tarkoitus muuttaa vaan sitä tutkitaan sellaisenaan. Ohjaavan vertailun tarkoitus kuvaamisen lisäksi on parantaa kohteen nykytilaa tai muita vastaavia tulevaisuudessa. Soveltavassa tutkimuksessa lähestymistapa on usein ensin toteava, sitten ohjaava. Soveltavan tutkimuksen tarkoituksena havaita kohteista kehityskohteet ja parantaa tai muuttaa niiden tilaa. (Muotio 2021.)

Vertailevan tutkimuksen kohteina voivat olla hyvinkin erilaiset tapaukset, prosessit tai esimerkiksi tiettyyn sijaintiin rajatut yksiköt, jotka on todettu jotenkin verrannollisiksi ja sen perusteella vertailukelpoisiksi (Jyväskylän yliopisto 2024c).

4.2 Aineisto ja sen analysointi

Erilaisiin tutkimusaineistoihin liittyy omanlaisia menettelytapoja, jotka vaativat tutkijalta perehtymistä. Tutkijan näkökulmasta haasteellisuutta lisää monien tutkimusongelmien vaatimukset useammista erityyppisistä aineistoista. Tärkeää on muistaa, että periaatetasolla tutkimuksen ei pitäisi olla aineistovetoista, vaan ratkaisevassa asemassa ovat tutkimusongelmat, millaista aineistoa on tarpeen hankkia. (Uusitalo 1991, 97–98.)

Tutkimusaineisto koostui valmiista aineistoista, joita olivat Työelämäsafari-hankesuunnitelman tiivistelmästä ja Perustietoa Työelämäsafarista PowerPoint -esityksestä, Lahden ammattikorkeakoulun (LAMK) Hyvinvointi ja uudistava kasvu -painoalan vuoden 2018 kokoomajulkaisusta, Työelämäsafari-hankkeen loppuraportin tiivistelmästä, toisen safarikiertueen alkutapaamisen esitysmateriaalista, kahden osallistujajärityksen safaripäiväkirjoista, opiskelijaosallistujan toisen safarikiertueen aikaisesta reflektiopäiväkirjasta, Yrityssafarimallin lopullisesta havainnointityökalusta ja Tiina Koivuniemen kirjoittamasta Työelämäsafari-hankkeeseen liittyvästä YAMK -opinnäytetyöstä. Aineisto oli Työelämäsafari-hankkeen tekijän itsensä tai LAB-ammattikorkeakoulun sähköisesti tallentamaa materiaalia,

Lahden ammattikorkeakoulun kokoomajulkaisua sekä Tiina Koivuniemen opinnäytetyötä lukuun ottamatta. Lisäksi vertailevassa tutkimuksessa tutkimusaineistona käytettiin saatavilla ollutta vapaata sähköistä informaatiota muista tunnetuista työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämismalleista.

Työelämäsafarin LAB-ammattikorkeakouluun (entisen Lahden ammattikorkeakouluun) arkistoitu aineisto hankittiin tutkimusta varten kirjallisella pyynnöllä hankkeeseen osallistuneiden asiantuntijoiden kautta. Aineisto toimitettiin sähköisessä muodossa. Lahden ammattikorkeakoulun (LAMK) Hyvinvointi ja uudistava kasvu -painoalan vuoden 2018 kokoomajulkaisu oli vapaasti saatavissa internetsivuilla. Tiina Koivuniemen vuonna 2019 kirjoittama Työelämäsafari-hankkeeseen liittyvä YAMK-opinnäytetyö oli saatavissa sähköisessä muodossa. Uusitalon (1991, 94) mukaan, aikaisempaan omaan tutkimusongelmaan liittyvään tai sivuavaan tutkimukseen ja sen tuloksiin tutustuminen on lähes välttämätöntä jokaisessa tutkimusprosessissa.

Tutkimuksen laadullisen aineiston pääsääntöisiksi analyysitavoiksi valikoituivat ymmärtämiseen pyrkivän tyypittelyn ja sisällönerittelyn lähestymistavat. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Mahdollisuus laadullisen aineiston käsittelyyn tilastollisten tekniikoiden avulla on myös olemassa. Pääperiaatteessa valitaan sellainen analyysitapa, joka parhaiten tavoittelee vastausta ongelmaan tai tutkimustehtävään (Hirsjärvi ym. 2007, 219). Teorettisessa tutkimuksessa, aineistoa tarkasteltiin Yrityssafari-mallin rakenteen, prosessien sekä tavoitteiden ymmärtämisen suunnista.

Lisäksi aineiston deskriptiivistä tilastollista lähestymistapaa sovellettiin vertailevan tutkimuksen analyysissa, jossa Yrityssafari-mallia vahvuuksia sekä heikkouksia vertailtiin kahteen yleisesti tunnettuun, satunnaisesti valittuun, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämismalliin. Tuloksia esiteltiin sekä teksti- että taulukkomuodossa. Tekstin luettavuus ja ymmärrettävyys paranee taulukoilla ja kuvioilla (Hirsjärvi ym. 2007, 305).

4.3 Tulokset

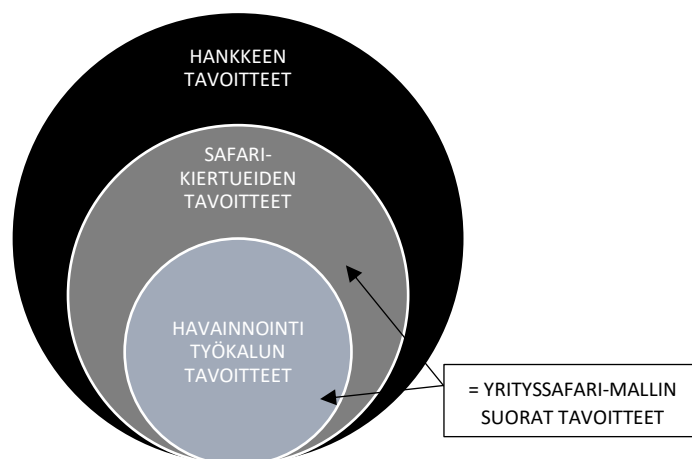
Työelämäsafarin-hankkeen aineisto aseteltiin kronologiseen järjestykseen, jotta Yrityssafari-mallin mahdollinen kiertueiden aikainen kehitystaso sekä kehittyminen tulivat huomioituiksi aineiston tarkastelussa (kuvio 21). Kronologiasta havaittiin, että osa Työelämäsafari-hankkeen aineistosta kohdentui ajallisesti hankkeen keskivaiheille. Esimerkiksi kolmiosaisen safarikiertueen osallistujapohjainen aineisto kohdentui ajallisesti järjestyksessä toiseen kiertueeseen, sekä Lahden ammattikorkeakoulun (LAMK) Hyvinvointi ja uudistava kasvu -painoalan vuoden 2018 kokoomajulkaisun julkaisuaikajankohta oli toisen kiertueen päätyttyä.

Siitä huolimatta aineisto kokonaisuudessaan osoittautui informatiiviseksi, kattavaksi ja oikeasuuntaiseksi mallin teoreettiseen sekä vertailevaan tarkasteluun.



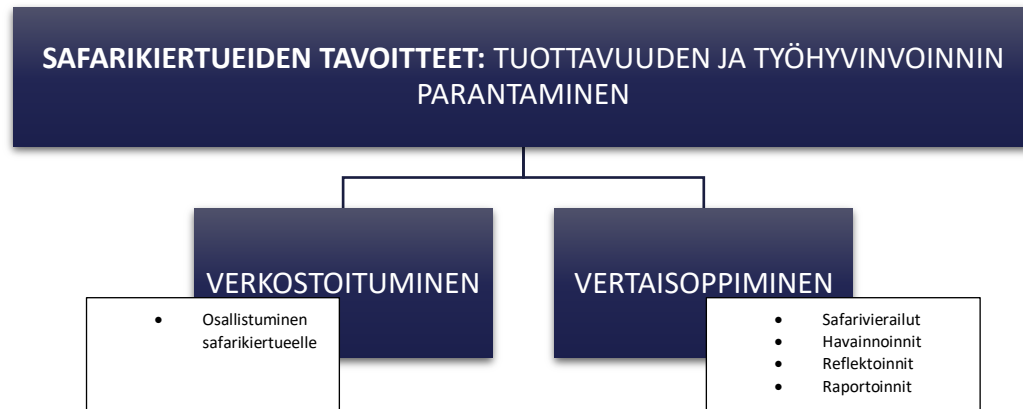
Kuvio 21. Työelämäsafarin aineiston kronologia

Teoreettisessa tarkastelussa Yrityssafari-mallin tavoitteiden osalta, havaittiin niiden jakautuminen rakenteellisesti kolmeen alueeseen. Kuten kuvio 22 havainnollistaa, ensimmäisen alueen, Työelämäsafari-hankkeen tavoitteet olivat kokonaisvaltaiset. Alueen tavoitteena oli, että hankkeen välityksellä yrityksille tarjoutui löytää kehittämismahdollisuuksia oman toimialansa ulkopuolelta sekä kyvyt uudistamaan yritystään. Toisen vaiheen kehittämistoimilla tavoiteltiin sekä yrityksen tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantamista. Toisen alueen tavoitteiden tapahtumaympäristönä toimivat safarikiertueet, ja ne kohdentuivat siten suoraan kiertuetapahtumiin ja Yrityssafari-malliin. Kolmannessa alueessa tavoiteltiin kehittämisosaamisen ja havainnointikyvyn kasvattamista avainhenkilöiden osalta, jotka kohdentuivat kiertueilla käytetyn havainnointityökalun tavoitteiksi (liite 2, s. 3).



Kuvio 22. Tavoitteiden keskittyminen hankkeen edetessä (mukaillen Työelämäsafari)

Toisen alueen, safarikiertueiden tavoitteita tutkittaessa havaittiin, että yrityksen tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantamista tavoiteltiin verkostoitumisen ja vertaisoppimisen välinein, joiden käyttö- ja toimintaympäristön safarikiertue tarjosi osallistujayritykselle. Verkostoitumisen mahdollisuus avautui osallistumalla kiertueelle, joka aktivoi toimillaan jokaista osallistujaa syvempään verkostoitumisen tasoon. Ryhmäkoot tukivat aktiivisuutta. Verkostoitumisen tukena ja syventäjinä toimivat myös vertaisoppimisen välineet, joita olivat safarivierailujen lisäksi, niiden aikaiset havainnoinnit, reflektoinnit sekä raportoinnit (kuvio 23).



Kuvio 23. Safarikiertueiden tavoitteet ja välineet (mukaiillen Työelämäsafari)

Kolmannessa tavoitealueessa tarkasteltiin kehittämisosaamista ja havainnointikyvyn kasvattamista avainhenkilöiden osalta, jonka keskiössä oli Yrityssafari-mallin kanssa kehitetty ja kehittynyt havainnointityökalu. Havainnointityökalu tarjosi kehittymisen portaatt yhdessä safarikiertueen vertaisoppimisen ja -tuen kanssa henkilökohtaiselle osaamiskehitykselle. Havainnointityökalun toiminnan tarkoitus tulevaisuudessa on joko olla osana Yrityssafarimallia tai toimia itsenäisenä työkaluna. Tässä yhteydessä kuitenkin todettiin, että molemmilla oli tavoitteiden saavuttamiseksi myös merkittävä yhteisvaikutus (kuvio 24).

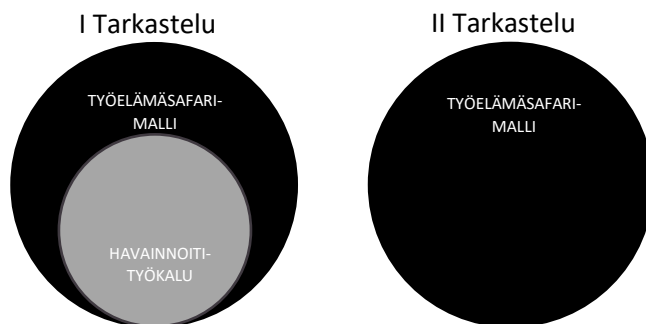


Kuvio 24. Havainnointityökalun tavoitteet ja välineet (mukaiillen Työelämäsafari)

Tutkimuksessa todettiin, että Työelämäsafari-hankkeen tavoitteet voitiin tulkita tai siirtää myös Yrityssafari-mallin tavoitteiksi. Lisäksi havainnointityökalun tavoitteet voitiin tulkita tai siirtää Yrityssafari-mallin tavoitteiksi, työkalun ollessa osana mallia. Tulosten kannalta todettiin, että tavoitteiden määrittelyssä tai tulkitsemisessä ei tapahtunut vääristymiä tai olennaisia muutoksia alueellisten tavoitteiden yhdistelyn myötä.

Yrityssafari-mallin rakenne

Yrityssafari-mallin rakenteen teoreettisessa tarkastelussa havainnoitiin Työelämäsafari-hankkeessa toimineen mallin koostuvan kahdesta toiminnoiltaan itsenäisestä osasta, jolloin mahdollistui mallin tarkastelu kahdesta suunnasta. Ensimmäisenä tarkasteltiin Työelämäsafari-hankkeessa toimineen kokonaisuuden rakennetta, jossa Yrityssafari-malliin sisältyi havainnointityökalu. Toisessa tarkastelussa Yrityssafari-mallin rakennetta tarkasteltiin ilman havainnointityökalua (kuvio 25).



Kuvio 25. Yrityssafari-mallin tarkasteluvariaatiot

Ensimmäisessä tarkastelussa todettiin Yrityssafari-mallin rakenteen jakautuvan kolmeen vaiheeseen, jotka ovat havainnointi safarikiertueella, analysointi kiertueen jälkeen sekä kehittäminen (kuvio 26). Sekä safarikiertueen ennako- että jälkitoimia ei rakenteessa huomioidu erikseen, vaan ne sisältyivät ensimmäiseen, havainnointivaiheeseen. Myös havainnointityökalu sisältyi havainnointivaiheeseen, jossa safarikiertue toteutettiin.



Kuvio 26. Yrityssafari-mallin rakenne (mukaihen Työelämäsafari)

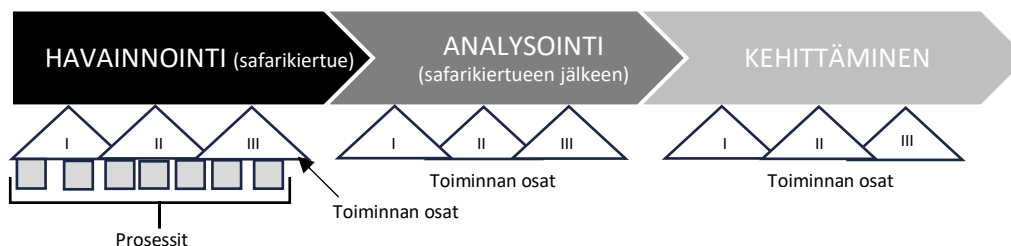
Yrityssafari-mallin havainnointivaiheen todettiin rakentuvan kolmesta osasta: ennakotoimista, safarikiertueesta (keskivaiheen toimi) sekä jälkitoimista. Analysointi- ja kehittämisvaiheen rakenteiden havaittiin toistavan havainnointivaiheen kolmivaiheista rakennetta,

jossa prosessit seurasivat kronologisesti toisiaan, ennakkotoimista (I) keskivaiheen toimien (II) kautta jälkitoimiin (III).

Toisessa tarkastelussa tarkasteltiin Yrityssafari-mallin rakennetta ilman havainnointityökalun sisältymistä rakenteeseen. Havaittiin, että työkalun aktiivinen toiminta kokonaisuudessaan keskittyi havainnointivaiheen toiseen, keskivaiheen toimien osaan, safarikiertueen sijaan. Työkalun osien ei havaittu toiminnallisesti epäsuorastikaan liittyneen muihin Yrityssafari-mallin rakenteen vaiheisiin tai niiden toiminnan osiin. Kun rakennetta tarkasteltiin yhdessä Työelämäsafari-hankkeen sekä Yrityssafari-mallin tavoitteiden kanssa, todettiin erityisesti vertaisoppimisen ja -tuen vaikutusten olevan niin merkittävien, että havainnointityökalun puuttuminen mallista aiheuttaisi tilan paikkaamisen jollain vastaavan kaltaisella työkalulla.

Yrityssafari-mallin prosessit

Tarkastelussa, Yrityssafari-mallin kolmivaiheisen rakenteen kolmiosainen toiminta jakautui prosesseiksi, jotka joko rajoittuivat yhteen osaan tai levittyivät kahdesta useampaan osaan (kuvio 27). Havainnointivaiheen ennakkotoimien (I) prosessien havaittiin valmisteleen safarikiertueen, verkostoitumisprosessin sekä vertaisoppimisen ja -tuen prosessien alkua. Havainnointivaiheen keskivaiheen toimien prosesseiksi (II) todettiin kuuluvaksi safarikiertueen ohella havainnointityökalun neljäosaisen työkalupakin. Havainnointivaiheen jälkitoimien (III) prosesseja olivat yhteinen päätöstapaaminen sekä seurannasta sopiminen.



Kuvio 27. Yrityssafari-mallin prosessit (mukaillen Työelämäsafari)

Analysointivaiheen ennakkotoimien (I) prosessien havaittiin valmistelevan safarikiertueen havainnointiaineiston analysointia. Vaiheen prosessit sisälsivät aineistojen vastaanottoja ja valmisteluja. Analysoinnin keskivaiheen toimien (II) prosessit käsittivät aineiston tavoitteellista analysointia jälkitoimia (III) ajatellen, jonka prosessien tarkoituksena havaittiin olleen erityisesti osallistujayrityskohtaisten kehittämis ehdotuksien esittämisen sekä -kohteen valitsemisen.

Kehittämisvaiheen ennakkotoimien (I) prosessit liittyivät osallistujayrityskohtaisen kehittämissuunnitelman tekemiseen yhteistyössä Työelämäsafari-hankkeen kanssa. Keskivaiheen toimien (II) prosessit tähtäsivät suunnitelman mukaiseen kehittämisprojektiin

toteuttamiseen yrityksissä. Kehittämisvaiheen jälkitoimien (III) prosessien todettiin liittyneen kehittämissuunniteltujen toimien jalkauttamisiin ja jälkiseurantaan.

Vertaileva tutkimus

Tutkimuksessa verrattiin Yrityssafari-mallia kahteen yleisesti tunnettuun sekä käytettyyn työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämismalliin. Yrityssafari-mallin valikoituja keskeisiä ominaisuuksia ja prosesseja listattiin vertailukohteiksi, joiden vastaavuuksia tutkittiin vertailukohteista, ja joista tarkoituksena oli tunnistaa mallien vahvuuksia sekä heikkouksia.

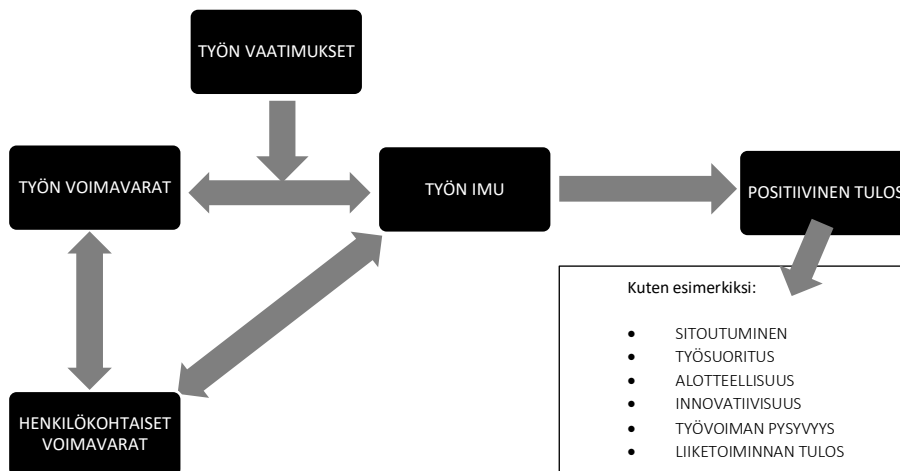
Ensimmäiseksi Yrityssafari-mallin vertailukohteeksi valittiin Työterveyslaitoksen toimesta professori Juhani Ilmarisen kehittämä Työkykytalo (kuvio 28). Malli perustuu työkykyyn vaikuttavista tekijöistä tehtyihin tutkimuksiin. (Työterveyslaitos.) Työkykytalo (jatkossa Työkykytalo-malli) on työkyvyn arviointiin, kehittämiseen sekä johtamiseen käytetty malli (Ikäheimonen & Suominen 2021). Tutkimuksen vastauksien saamiseksi käytettiin omia havaintoja ja päättelyjä valikoiduista Työkykytalo-mallin aineistosta, joita olivat Eveliina Korhokangas ym. 2019 tutkimusartikkeli, Työterveyslaitos sekä Ikäheimonen & Suominen blogi (Korhokangas ym. 2019; Työterveyslaitos; Ikäheimonen & Suominen 2021).



Kuva 28. Neljän kerroksen työkyvyn talo (Työterveyslaitos)

Toiseksi vertailukohteeksi valittiin Työn imun malli, toisin sanoen Työn vaatimusten ja voimavarojen malli tai JD-R -malli, jonka avulla hyvinvointia voidaan tukea vahvistamalla voimavaroja työyhteisössä (Halme & Kokkonen 2023). Mallissa yksi keskeisimpiä lähtökohtia on työhyvinvoinnin mahdollinen yhteys työn voimavaroihin ja vaatimukseen (Hakanen & Roodt 2010, 89). Tutkimuksen vastauksien saamiseksi käytettiin omia havaintoja ja päättelyjä valikoiduista Työn imun mallin aineistosta, joita olivat Halme & Kokkonen 2023 blogi, Hakanen & Roodt 2010 artikkeli sekä Ryyänen ym. 2020 tutkimusartikkeli (Halme &

Kokkonen 2023; Hakanen & Roodt 2010; Ryyänen ym. 2020). Kuvio 29 havainnollistaa positiiviseen lopputulokseen tavoittelevan mallin toimintaa.



Kuvio 29. JD-R -mallilla työn imussa tulokseen (mukaillen Bakker & Demerouti 2007, Hakanen & Roodtin 2010, 95 mukaan)

Vertailevan tutkimuksen kysymysten aiheita oli yhteensä kahdeksan, joista neljä kysymystä olivat kaksiosaisia ja yksi kolmiosainen. Vastausvaihtoehtoina jokaisessa kysymyksessä olivat kyllä tai ei vaihtoehdot. Vastaus merkittiin vertailutaulukkoon x-kirjaimella. Vertailututkimuksen vastausten yhteenvetoa luotiin kuvaamaan Excel-vertailutaulukko (liite 3).

Vertailun ensimmäinen kysymys oli kaksiosainen. Yrityssafari-mallin vertailukohteista tutkittiin vertaistuen saatavuutta yhteisön sisällä (kysymys 1a) tai yhteisön ulkopuolella (kysymys 1b). Aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella Yrityssafari-mallissa todettiin molempia vaihtoehtoja olleen saatavilla, kun Työkykytalo-mallissa vertaistukea oli saatavilla yhteisön sisällä, mutta ei yhteisön ulkopuolella. Työn imun mallissa vertaistukea oli tarjolla yhteisön sisällä, mutta ei yhteisön ulkopuolelta. Taulukko 1 havainnollistaa kysymyksen 1a ja 1b vastauksia.

Tulosten vertailutaulukko	YRITYSSAFARI-		TYÖKYKY-		TYÖN IMUN	
	Malli	MALLI	TALO	Ei	MALLI	Ei
Kysymys	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
1a. VERTAISTUKI - Yhteisön sisällä?	X		X		X	
1b. VERTAISTUKI - Yhteisön ulkopuolella?	X			X		X

Taulukko 1. Vertaistuen saatavuus kehittämismalleissa

Toinen kysymys vertailussa oli myös kaksiosainen. Vertailukohteista tutkittiin vertaisoppimisen mahdollisuutta mallien toimintaympäristössä. Kysymyksellä 2a kysyttiin vertaisoppimisen mahdollisuutta yhteisön sisällä ja kysymys 2b mahdollisuutta yhteisön ulkopuolella.

Tehtyjen havaintojen perusteella, Yrityssafari-mallissa sekä sisäinen että ulkoinen vertaisoppiminen oli mahdollista. Aineiston perusteella pääteltiin, että Työkykytalo-mallissa ja Työn imun mallissa vertaisoppiminen yhteisön sisällä oli mahdollista, mutta ulkopuolelta vertaisoppimisen mahdollisuutta ei havaittu. Taulukko 2 havainnollistaa kysymyksen 2 vastauksineen.

Tulosten vertailutaulukko	YRITYSSAFARI-MALLI		TYÖKYKY-TALO		TYÖN IMUN MALLI	
Malli	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
Kysymys						
2a. VERTAISOPPIMINEN - Yhteisön sisällä?	X		X		X	
2b. VERTAISOPPIMINEN - Yhteisön ulkopuolella?	X			X		X

Taulukko 2. Vertaisoppimisen mahdollisuus malleissa

Kolmas vertailevan tutkimuksen kaksiosainen kysymys liittyi kehittämismallien verkostoitumisen mahdollisuuteen yhteisön sisällä (kysymys 3a) ja ulkopuolella (kysymys 3b). Aineiston perusteella pääteltiin, että Yrityssafari-mallissa verkostoituminen mahdollistui sekä yhteisön sisällä että ulkopuolella. Aineistosta tehtyjen huomioiden perusteella Työkykytalo-mallissa ja Työn imun mallissa verkostoituminen oli mahdollista yhteisön sisällä, mutta ei ulkopuolella. Taulukko 3 esittää vastaukset kysymyksiin 3a ja 3b.

Tulosten vertailutaulukko	YRITYSSAFARI-MALLI		TYÖKYKY-TALO		TYÖN IMUN MALLI	
Malli	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
Kysymys						
3a. VERKOSTOITUMINEN - Yhteisön sisällä?	X		X		X	
3b. VERKOSTOITUMINEN - Yhteisön ulkopuolella?	X			X		X

Taulukko 3. Verkostoituminen malleissa

Neljännessä yksiosaisessa kysymyksessä kysyttiin kehittämisprosessin aktiivisen ohjauksen esiintymistä vertailumalleissa. Yrityssafari-mallin aineiston pohjalta todettiin, että kehittämisprosessi oli aktiivisesti ohjattua. Myös Työn imun mallin kohdalla aineiston tulkinta antoi kyllä-vastauksen. Sen sijaan, Työkykytalo-mallin aineistosta ei ollut havaittavissa tietoa kehittämisprosessin aktiivisesta ohjauksesta, jonka vastauksen myös taulukko 4 vahvistaa.

Tulosten vertailutaulukko	YRITYSSAFARI-MALLI		TYÖKYKY-TALO		TYÖN IMUN MALLI	
Malli	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
Kysymys						
4. KEHITTÄMISPROSESSIN AKTIIVINEN OHJAUS?	X			X	X	

Taulukko 4. Prosessin aktiivinen ohjaaminen kehittämisessä

Tutkimuksen viides kysymys oli kolmiosainen ja aiheena kehittymisen mittaaminen. Eli, Mitattiinko malleissa kohteen lähtötilannetta prosessin alussa (kysymys 5a), kehittymistä prosessin aikana (kysymys 5b) ja loppumittausta prosessin päätteeksi (kysymys 5c)? Kysymykseen 5a Yrityssafari-mallin sekä Työn imun mallin aineistoista ilmeni, että alkumittaus

suoritettiin molempien prosesseissa, kun Työkykytalo-mallin aineistosta havaittiin alkumittauksen puuttuminen. Aineistojen perusteella, prosessin keskellä (kysymys 5b) tehtiin kaikissa kolmessa mallissa kehittymisen mittauksia. Kehittymisen loppumittausta (kysymys 5c) ei aineiston tulkinnan mukaan tehty Työkykytalo-mallissa, kun taas Työn imun mallissa sekä Yrityssafari-mallissa se havaintojen mukaan tehtiin (taulukko 5).

Tulosten vertailutaulukko	YRITYSSAFARI-		TYÖKYKY-		TYÖN IMUN	
Malli	MALLI		TALO		MALLI	
Kysymys	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
5a. KEHITTÄMISEN MITTAUS - Prosessin alku?	X			X	X	
5b. KEHITTÄMISEN MITTAUS - Prosessin keskellä?	X		X		X	
5c. KEHITTÄMISEN MITTAUS - Prosessin lopussa?	X			X	X	

Taulukko 5. Kehittymisen mittaaminen prosessissa

Kuudennessa, kaksiosaisessa vertailukysymyksessä kysyttiin prosessissa tai prosessista syntyneitä kehityskohteita yksilötasolla (kysymys 6a) ja yhteisötasolla (kysymys 6b). Aineiston tulkinnan perusteella, kaikissa kolmessa kehittämismallissa syntyi kehityskohteita niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Taulukko 6 havainnollistaa vastaukset.

Tulosten vertailutaulukko	YRITYSSAFARI-		TYÖKYKY-		TYÖN IMUN	
Malli	MALLI		TALO		MALLI	
Kysymys	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
6a. SYNTYNEET KEHITYSKOHEET - Yksilötasolla?	X		X		X	
6b. SYNTYNEET KEHITYSKOHEET - Yhteisötasolla?	X		X		X	

Taulukko 6. Kehityskohteiden syntyminen eri tasoilla

Seitsemäs vertailukysymys oli yksiosainen. Siinä vastaus haluttiin kysymykseen ohjatun kehittämisprosessin jälkiseurannan esiintymisestä. Aineistosta tehdyn tulkinnan mukaan, Yrityssafari-mallissa jälkiseuranta toteutui, kun Työkykytalo-mallissa sekä Työn imun mallissa jälkiseurantaa ei havaittu esiintyvän (taulukko 7).

Tulosten vertailutaulukko	YRITYSSAFARI-		TYÖKYKY-		TYÖN IMUN	
Malli	MALLI		TALO		MALLI	
Kysymys	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
7. OHJATTU KEHITTÄMISPROSESSIN JÄLKISEURANTA?	X			X		X

Taulukko 7. Kehittämisen jälkiseuranta ohjattuna

Vertailevan tutkimuksen kahdeksannen ja viimeisen kysymyksen aiheena oli mallien kehittämisprosessien jatkokoulutus- tai jatkotoimintamahdollisuudet. Kaikissa kolmessa mallissa oli aineistosta tulkitun mukaan mahdollisuudet joko jatkokoulutukseen tai jatkotoimintaan kehittämisprosessin päättymisen jälkeen. Taulukko 8 havainnollistaa vastaukset.

Tulosten vertailutaulukko	YRITYSSAFARI-		TYÖKYKY-		TYÖN IMUN	
	Malli	MALLI	TALO	TALO	MALLI	MALLI
Kysymys	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
8. JATKOKOULUTUS- tai -TOIMINTAMAHDOLLISUUS?	X		X		X	

Taulukko 8. Mahdollisuudet koulutukseen tai toimintaan jatkossa

Vertailevan tutkimuksen tulosten vertailutaulukosta havaittiin (liite 3), että Yrityssafari-mallilla oli 14 kappaletta kyllä-vastauksia ja nolla kappaletta ei-vastauksia. Työkykytalo-mallilla oli seitsemän kappaletta kyllä-vastauksia ja seitsemän kappaletta ei-vastauksia. Työn imun mallilla oli kymmenen kappaletta kyllä-vastauksia ja neljä kappaletta ei-vastauksia.

5 Yhteenveto ja pohdinta

5.1 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena tutkittiin Yrityssafari-mallin soveltuvuutta pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehitystyökaluksi. Samassa yhteydessä tarkasteltiin yritysten verkostoitumisen sekä vertaistuen ja -oppimisen osuutta kehittämisessä. Mallin soveltuvuutta lähestyttiin mahdollisuuksien ja haasteiden kautta ja päädyttiin analyysiin mallin tasosta sekä kehitystarpeista. Työn tavoiteltu lopputulos oli nykyisen Yrityssafari-mallin jalostuminen työhyvinvoinnin kehittämistyökaluna mahdollisten kehityskohteiden kautta, joita tutkimuksessa ilmeni. Lisäksi tavoitteena oli myös, että saatua tietoa voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää yritysten ja yhteisöjen toiminnan kehittämisessä, uusien kehittämismallien sekä -työkalujen innovoinnissa ja tuottamisessa.

Työelämäsafari-hankkeen tutkimusaineisto aseteltiin tutkimuksen aluksi kronologiseen järjestykseen. Asettelu osoitti suurimman osan Yrityssafari-malliin liittyvästä aineistosta sijoituneen safarikiertueen toisen osan kohdalle vuoteen 2018, ajallisesti hankkeen keskivaiheelle. Tämä antoi huomionarvoisen ajallisen tiedon aineiston suhteesta Yrityssafari-mallin kehitystasoon, koska mallin kehityskaari oli suunniteltu Työelämäsafari-hankkeen koko ajalle niin, että lopullinen malli julkaistiin vuoden 2019 keväällä.

Teoreettinen tutkimus osoitti, että Yrityssafari-mallin tavoitteet yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiseksi keskittyivät safarikiertueiden verkostoitumiseen sekä vertaisoppimiseen. Tämän totesi myös Koivuniemi (2019, 71) tutkimustyössään. Lisäksi itsenäiseksi työkaluksi suunniteltu, mutta hankkeen Yrityssafari-mallissa toiminut havainnointityökalu toimi mallin tavoitteiden edistäjinä, ja samalla itsenäisten tavoitteiden, avainhenkilöiden kehittämisosaamisen sekä havainnointikyvyn kehittäjänä. Tutkimuksessa havaittiin havainnointityökalun merkityksen Yrityssafari-mallin toiminnalle olevan tärkeän, mutta ei kuitenkaan elintärkeän. Mallin toimivuuden kannalta todettiin tärkeäksi jonkin vastaavan havainnointiin keskittyvän prosessin läsnäolo mallin kokonaisprosessissa. Lisäksi teoreettisessa tutkimuksessa havaittiin Yrityssafari-mallin rakenteen jakautuvan kolmeen vaiheeseen, jotka jakautuivat toiminnan osien kautta prosesseiksi. Kokonaisprosessi todettiin toimivaksi ja tehokkaaksi suhteessa mallin tavoitteisiin.

Vertailevassa tutkimuksessa Yrityssafari-mallia verrattiin kahteen yleisesti käytettyyn työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämismalliin, Työkykytalo-malliin sekä Työn imun malliin. Vertaistuen, -oppimisen ja verkostoitumisen mahdollisuuksien osalta, Yrityssafari-mallissa kaikki kolme mahdollistuivat sekä sisäisesti että ulkoisesti, mutta vertailukohteissa vain sisäisesti. Kehittymisen mittausta tapahtui kolmivaiheisesti Yrityssafari-mallissa sekä Työn

imun mallissa, mutta Työkykytalo-mallissa vain prosessin keskellä. Aktiivista ohjausta prosessissa todettiin tapahtuneeksi Yrityssafari-mallissa ja Työn imun mallissa. Ohjattua kehittymisen jälkiseurantaa tapahtui aineiston perusteella ainoastaan Yrityssafari-mallissa. Kaikissa kolmessa mallissa todettiin syntyvän mahdollisia kehityskohteita niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Myös jatkokoulutus- ja -toimintamahdollisuus oli kaikissa tapauksissa olemassa. Vertailevan tutkimuksen lopussa toteutettiin kvantitatiivinen osa, jossa laskettiin vertailtujen mallien kyllä- ja ei-vastausten määrät yksilökohtaisesti yhteen. Tulos havainnoi vertailtavien mallien vastausten yhtenevää Yrityssafari-malliin. Tuloksen perusteella Työn imun malli oli vertailtavista lähimpänä Yrityssafari-mallin ominaisuuksia ja tavoitteita.

Tutkimustulosten vertailu työn tavoitteisiin nosti esille Yrityssafari-mallin soveltuvuuden sekä sen mahdollisuudet ja haasteet työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehitystyökaluna. Teoreettisen tutkimuksen tulosten näkökulmasta, Yrityssafari-malli soveltui ajatukseltaan, tavoitteiltaan sekä rakenteeltaan työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehitystyökaluksi. Kun mallin toiminnan perustaksi liitettiin verkostoituminen, vertaistuki ja -oppiminen sekä havainnointityökalun tavoitteellinen avainhenkilöiden kehittämisaamisen ja havainnointikyvyn parantaminen, hankkeesta syntyi innovatiivinen toiminnan kehittämismalli. Innovatiivisuuden vahvasti myös vertaileva tutkimus, jossa täysin vastaavilla tavoitteilla ja välineillä toteutettua mallia ei vertailukohteiksi valikoiduista yleisistä malleista havaittu.

Tutkimuksen tulosten ja aineiston perusteella Yrityssafari-mallin vahvuuksiksi todettiin suunnittelun, tavoitteet sekä toteutuksen, joista heijastuvat realistisuus, tehokkuus ja innovatiivisuus. Realistisuus, eli todellisuuden mukaiset tavoitteet. Tehokkuus, jota mallin rakenne ja toiminta tukevat. Innovatiivisuus, eli ajatus mallista, jollaista ei yleisesti markkinoilla ole käytössä. Tutkimuksen tuloksista ja aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella, mallin haasteet sekä kehitystarpeet liittyvät safarikiertueille osallistuvien yritysten aktivointiin kiertueen toimintoihin. Yksilö- ja yhteisötasolla suomalaiset suhtautuvat varautuneesti muutoksiin ja uusiin asioihin. Yrityssafari-malli edustaa uutta kehittämissuuntausta ja -ajattelua. Muutosten käsittely on yksi yrityksen kilpailukyvyn ratkaisevimmista tekijöistä, johon suhtautumista ja reagoitukykyä tulisi parantaa (Kuitunen & Sutinen 2018, 162). Tutkimuksen tulosten ja aineiston perusteella Yrityssafari-mallin taso oli Työelämäsafari-hankkeen aikana toimiva ja tavoitteiden mukainen. Tason vahvistivat myös ensimmäisen safarikiertueen osallistujayritykset palautteissaan (Arasola & Jaakkola 2018, 123).

Tutkimuksen tulosten ja teorioiden vertailuissa havaittiin vahvoja yhteyksiä. Työkyvyn ja -hyvinvoinnin kohtalonyhteys tuottavuuteen 1990-luvulla kävi ilmeiseksi, jolloin niiden seuraaminen aloitettiin (Huovila 2019). Yrityssafari-mallin safarikiertueiden tavoitteiden historiaa voidaan kuvailla pitkäksi. Toiminnan ja osaamisen koordinoitu kehittäminen on liittynyt

myös kiinteästi 1990-luvulta työyhteisöön Suomessa, johon liittyy myös kehittämisedellytys, jonka perustana on työyhteisön ja työpaikan osapuolten aktiivinen sitoutuminen ja osallistuminen yhteistoimintaan (Manka & Manka 2016, 66). Tutkimustulosten mukaan tällä vertaisoppimisen sekä verkostoitumisen ajatuksella Yrityssafari-mallin safarikiertueet tavoittelivat tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantamista sekä uudistumista. Tämä oli havaittavissa myös Työelämäsafari-hankkeen loppuraportin tiivistelmästä (Rakennerahastotietopalvelu). Vertaisoppiminen keskittyy tiedon sekä kokemusten jakamisen ja vaihtamisen ympärille (Hätönen 2011, 79).

Teoreettisessa tutkimuksessa Yrityssafari-mallin safarikiertueen ja erityisesti havainnointityökalun toimintojen todettiin liittyvän vahvasti myös vertaistukeen. Vertaistuki on kokemustietoperusteista tukea, jonka keskeisimmät toiminnot ovat kertominen ja kuunteleminen (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue 2021). Onnistuneen vertaistuen seurauksena on ammatillinen kehitys, jonka positiivinen heijastevaikutus on havaittavissa koko organisaation toiminnassa (Kyyhkynen 2024). Vertaistuki heijastuu yrityksen toiminnan vaikutusten kautta tuottavuuteen.

Teoreettisen tutkimuksen tuloksista ilmenee myös, että verkostoituminen on toinen safarikiertueen kantavista välineistä ja tavoitteista vertaisoppimisen ohella. Verkosto on useamman toimijan, kuten yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden välinen vastavuoroisuuteen ja keskinäiseen tiedon sekä voimavarojen jakamiseen perustuva yhteistyösuhde ja arvontuottamismalli (Valtioneuvoston kanslia 2019, 13). Myös Koivuniemi päätyi tutkimuksessaan yhteistyöpohjaisen benchmarking-prosessin kannalle Yrityssafari-mallissa (Koivuniemi 2019, 71).

Vertaileva tutkimus vahvisti työhyvinvoinnin, vertaistuen ja -oppimisen sekä verkostoitumisen teorioiden sekä tulosten laajan yhteyden. Tutkimuksen vertailukysymykset rakentuivat näiden teorioiden ympärille, kuten tekevät myös Yrityssafari-mallin keskeisimmät tavoitteet ja prosessit.

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Vastaus päätutkimuskysymykseen *”Miten Yrityssafari-malli soveltuu yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehitystyökaluksi?”* löytyi tutkimustyöstä ja tietopohjasta tehdyistä havainnoista, jotka jalkautuivat Työelämäsafari-hankkeen välityksellä Yrityssafari-malliin. Vertaistuki ja -oppiminen liittyvät Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden, rakenne- ja sosiaalisen pääoman kehittämistyön prosesseihin. Vertaistuen ja -oppimisen mallit tarjoavat teoriassakin vahvan toimintaympäristön kehittämistyölle. Teoreettisen tutkimuksen tuloksista havaittiin Yrityssafari-mallin asetettujen tavoitteiden antavan suunnan

päätutkimuskysymyksen vastaukselle. Safarikiertueen tavoitteiden todettiin seuraavan suuntaa, jossa verkostoituminen sekä vertaisoppiminen toimivat toiminnan välineinä. Havainnointityökalun tavoitteet vahvistivat mallin tavoitteita ja toimintaa. Lisäksi mallin rakenteen havaittiin tukeutuvan tutkimuksen tietopohjan teorioihin ja oli kehittämiseen orientoitunut. Vertailevan tutkimuksen tulokset vahvistivat teoreettisen tutkimuksen havaintoja. Vertaillut mallit eivät olleet Yrityssafari-mallin kaltaisesti verkostoitumista, vertaistukea ja -oppimista yhtä laajasti hyödyntäviä kehittämismalleja. Yrityssafari-mallin todettiin soveltuvan yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehitystyökaluksi.

Alakysymykset tukivat ja laajensivat päätutkimuskysymystä. Vastaus ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen *”Mitä mahdollisuuksia malli tuo toiminnan kehittämiseen?”* saatiin tarkastelemalla Yrityssafari-mallin tavoitteita ja toimintaa aineistolähtöisesti. Mallin lähestymiskulma toiminnan kehittämiseen oli innovatiivinen, joka vahvistui vertailevassa tutkimuksessa toiminnaltaan perinteisempiin malleihin. Innovatiivisuus liittyi erityisesti työyhteisön ulkopuoliseen verkostoitumiseen, vertaistukeen ja -oppimiseen, joka mahdollistaa uusien toimintatapojen, -mallien sekä työkalujen toteutuksen oman työyhteisön ulkopuolelta. Lisäksi verkostoituminen, vertaistuki sekä -oppiminen mahdollistavat itsenäisinäkin yhteistyön organisaatioiden välillä. Esimerkiksi verkostoituminen laajentaa toimintaa ja lisää innovaatiotoimintaa. Vertaistuki kehittää uusia toimintamalleja sekä näkökulmia esimerkiksi johtamisen sektorilla. Vertaisoppiminen mahdollistaa uusien toimintatapojen ja -mallien omaksumisen oman työyhteisön ulkopuolelta. Yleisesti ottaen, toimintaympäristön laajentuminen lisää mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen laajamittaisesti, jossa Yrityssafari-malli toimii aineiston ja tulosten mukaan avaajana.

Toiseen alakysymykseen *”Millä tavoin yritysten keskinäinen verkostoituminen sekä vertaistuki ja -oppiminen edistävät työhyvinvointia ja tuottavuutta?”* saatiin vastaus tutkimuksen tulosten ja aineiston kautta. Toimintaympäristön laajentuminen verkostoitumisen kautta mahdollistivat vertaistuen ja -oppimisen uusien näkökulmien sekä toimintatapojen ja -mallien laajamittaisemman omaksumisen. Oman työyhteisön ja organisaation ulkopuoliset tekijät lisäävät uuden lähestymiskulman toiminnan kehittämisen innovointiin. Aineettoman pääoman kasvaessa verkostoitumisen, vertaistuen ja -oppimisen kautta, seurauksena on esimerkiksi toiminnan kehittämistyön kiihtyminen, joka edistää muun muassa työhyvinvointia ja tuottavuutta. Aineiston perusteella, safarikiertueen ensimmäisen osan osallistujayritysten palautteesta havaittiin toimintaympäristön laajentumisen sekä uudistumisen positiivinen vaikutus omaan toimintaan.

Kolmanteen alakysymykseen *”Mitkä ovat mallin suurimmat haasteet?”* vastaus saatiin aineistoa teoreettisesti tutkimalla ja keskittymällä Yrityssafari-mallin toiminnan prosesseihin.

Muutosprosessit sekä uusien asioiden tai toimintamallien hyväksyminen ja sisäistäminen ovat tunnetusti haastavia asioita. Tästä kulmasta kysymystä lähestyttäessä voitiin todeta, että mainitut haasteet sisältyivät myös Yrityssafari-mallin toimintaan. Miten saada yritykset osallistumaan oman tunnetun toimintaympäristönsä toimintaan ja sitoutumaan toimimaan työyhteisönsä ulkopuolisten osapuolten kanssa? Tarvitseeko malli toimiakseen aktiivisesti ja tehokkaasti aina ulkopuolisen ohjaajan tai fasilitaattorin, vai voiko se toimia aktiivisesti ilman? Tarvitaanko jälkiseurannan, koulutuksen tai muun toiminnan järjestämiseen aktiivisesti ulkopuolinen osapuoli? Miten vallitseva yhteiskunnan tila vaikuttaa mallin toimintaan? Ensisijaiseksi haasteeksi mallin toimivuudelle todettiin potentiaalisten yritysten osallistuminen sekä osallistumispäätöksen jälkeinen sitouttaminen mallin toimintaan toimintaympäristönsä ulkopuolisiksi koettujen kanssa. Toissijaisiksi haasteiksi todettiin ohjaaja- ja jälkitoimintahaasteet, koska ensisijainen haaste on toiminnan käynnistymiselle kohtalokas. Yhteiskunnalliset haasteet ovat oma lukunsa, koska niiden ennustaminen ja niihin varautuminen on haasteellista. Koska suurimmat ennustettavimmat haasteet olivat mallin näkökulmasta sisäsyntyisiä, todettiin ettei vertaileva tutkimus antanut lisäarvoa tai -tietoa kolmannen alakysymyksen vastaukseen.

Neljännän alakysymyksen ”*Mallin keskeisimmät kehitystarpeet?*” vastausta haettiin aineistoa teoreettisesti tutkimalla sekä kolmannen alakysymyksen vastausten kautta. Aineiston perusteella todettiin mallin keskeisimpien kehitystarpeiden liittyvän mallin toiminnan prosessien kehittämiseen. Kolmannen alakysymyksen vastaukset tukevat aineistosta havaittua mallin kehityskohteiden sijoittumista mallin toimintaan sitouttamiseen sekä toiminnan itseohjautuvuuden kysymyksiin. Haasteiden muuntuessa kehitystarpeiksi, voitiin tarpeet ajoittaa mallin toiminnan kolmeen vaiheeseen. Alun kehitystarpeeksi todettiin osallistujien sitouttaminen toimintaan ja sen jälkeen aktivoiminen toiminnan sisällä. Keskimmäisen vaiheen kehitystarpeeksi valikoitui aktiivisuustason säilyminen toiminnan sisällä. Itseohjautuvuuden, ohjaajan ja fasilitaattorin rooleja ja toimintaa on keskeistä pohtia. Lopun kehitystarpeeksi havaittiin jälkitoiminnan kehityksen, jotta hyvän ja aktiivisen mallin toiminnan synnyttämän positiivisen ilmiön jatkuvuutta vahvistetaan ja mahdollistetaan. Vertaileva tutkimus ei antanut lisätietoa tai -arvoa vastaukseen.

5.3 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyön empiirisenä tapaustutkimuksena oli Työelämäsafari-hanke, jonka tutkimusprosessi perustui teoreettisen sekä vertailevan tutkimuksen näkökulmiin. Työelämäsafari-hankkeen aineistoa käsiteltiin sekä laadullisella että määrällisellä tutkimusotteella. Työn tavoitteena oli tutkia Työelämäsafari-hankkeesta jalostuneen Yrityssafari-mallin soveltuvuutta pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehitysokaluna. Päättökysymys oli

selvärajainen, työhyvinvointiin ja tuottavuuteen liittyvä kysymys, joita selkeät alakysymykset aiheillaan tukivat. Alakysymysten aiheet liittyvät mallin tuomiin mahdollisuuksiin, verkostoitumiseen sekä vertaistukeen ja -oppimiseen, mallin haasteisiin sekä mallin kehitystarpeisiin. Tutkimuskysymysten vastausten kautta opinnäytetyön tavoite tutkia Yrityssafari-mallin soveltuvuutta pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehitystyökaluna saavutettiin.

Teoreettinen tutkimus perustuu ajatusrakennelmien kautta tutkimuskohteeseen perehtymiseen (Jyväskylän yliopisto 2024b). Teoreettisessa tutkimuksessa, kuten kaikessa tutkimuksessa, erityisen merkittävä vaihe on aineiston valikointi ja tietoinen rajaaminen käytetyn lähdemateriaalin joukosta (Kallio 2006, 527). Teoreettinen tutkimusmenetelmä valikoitui aineiston muotoon ja työn rajauksiin soveltuvuutensa vuoksi. Teoreettisessa tutkimuksessa aineisto valikoitui tutkimuskysymyslähtöisesti, jota argumentoitiin järjestelmällisesti ja kriittisesti vastauksia tavoitellen, Yrityssafari-mallin rakenteen, prosessien sekä tavoitteiden ymmärtämisen suunnista.

Vertailevassa tutkimuksessa vertaillaan kohteita teorianmuodostuksen jälkeen, eli pyritään löytämään erottavia sekä yhdistäviä tekijöitä havaintotapausten tai tutkimuskohteiden välillä (Myllykorpi 2024). Opinnäytetyön vertailevassa tutkimuksessa vertailtiin opinnäytetyön tavoitteiden mukaan Yrityssafari-mallin valikoituja ominaisuuksia ja prosesseja kahden tunnetun työhyvinvoinnin kehittämismallin vastaavien asioiden kanssa. Vertailevan tutkimuksen todettiin täydentävän teoreettista tutkimusta ja tulosten vahvistavan työn tavoitteita. Laadullisen sekä määrällisen vertailevan tutkimuksen tuloksista tehtiin toteava vertailu. Toteava vertailu pyrkii kuvaamaan ja selittämään valituissa tapauksissa havaitut muutujat (Muotio 2021).

Sekä teoreettisen että vertailevan tutkimusten tulokset todettiin järjestelmällisiksi ja perustelluiksi. Lopuksi molempien tutkimusten tulokset yhdistettiin synteetiksi kokonaiskuvan luomiseksi. Kokonaiskuvan vahvistamiseksi tuloksia verrattiin myös Yrityssafari-mallista aiemmin tehtyyn tutkimukseen (ks. Koivuniemi 2019).

Tutkimuksen tulokset tuottivat tietoa uudesta pk-yritysten toiminnan kehitystyökalusta sekä kehittämisen mallista. Samalla tulokset tuottivat myös uutta tietoa verkostoitumisen sekä vertaisoppimisen ja -tuen soveltamiskokemuksista yritysten toiminnan kehittäjinä, haasteiden ratkaisijoina ja innovaatioiden mahdollistajina. Lisäksi tuloksia voidaan käyttää Yrityssafari-mallin jatkokehitykseen ja -tutkimukseen, verkostoitumisen, vertaisoppimisen ja -tuen tutkimiseen sekä mallien ja työkalujen kehittämiseen pk-yritysten toiminnan näkökulmasta.

Tutkimustyön haasteena oli tutkimuksen kohteesta, Työelämäsafari-hankeesta kulunut aika, joka asetti rajoituksia työn toteutukselle. Ajan myötä tapahtuneet henkilövaihdokset hankkeen safarikiertueille osallistuneissa organisaatioissa sekä aineiston formaattiin,

määrään ja saatavuuteen liittyvät rajoittavat seikat ohjasivat tutkimuksellisia valintoja voimakkaasti.

5.4 Jatkotutkimus- ja kehittämisaiheet

Aineistosta sekä tutkimuksesta nousivat esille jatkotutkimus- ja kehittämisaiheet, jotka heijastuivat suurimmaksi osaksi myös tutkimuskysymysten vastauksista. Vertailevassa tutkimuksessa ilmeni Yrityssafari-mallin yksilöllinen ja innovatiivinen lähestymiskulma yritystoiminnan kehitysokaluna. Koska malli oli Työelämäsafari-hankkeen luomus ja siten ensimmäistä kertaa julkisuudessa, havaittiin aineistopohjaisesti markkinoinnin olleen ymmärrettävästi hankejohtoista, pienimuotoista ja kohdennettua. Mallin kehittämistyötä sekä tuotteistamista voisi jatkaa sekä tuottaa markkinointisuunnitelma, joka tähtäisi mallin aseman luomiseen ja vahvistamiseen markkinoilla.

Jatkotutkimus- ja kehittämisaiheita mallin tutkimuksesta ja aineistoista tehtyjen havaintojen perusteella huomioitiin neljä kappaletta. Kronologisesti mallin prosesseja seuraten, ensimmäisenä jatkotutkimusehdotuksena nousi esiin keinot yritysten sitouttamiseksi mallin toimintaan. Muutosvastaisuuden sekä epäröinnin uusien asioiden edessä synnyttäessään haasteita yritysten sitouttamiselle uuden ja innovatiivisen mallin toimintaan, vaatii yritysten osallistaminen mallin markkinoinnilta ja sitouttamiselta suunnitelmallista toimintaa. Lisäksi epäröintiä todennäköisesti kasvattaa mahdollinen huoli yritys- ja liiketoimintasalaisuuksien paljastumisesta, vaikka mallin toimintaan liittyikin salassapitoon liittyvät sopimukset. Sitouttamiseen liittyviä haasteita, mahdollisuuksia ja uusia toimintamalleja voisi tutkia edistämään mallin markkinointia sekä vastaanottamista markkinoilla.

Toisena jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotuksena esiin nousi yritysten aktivointikeinot mallin toiminnan sisällä. Ensimmäisessä jatkotutkimusehdotuksen yhteydessä mainittiin epäröinti uusien asioiden edessä. Tätä seuraa usein mahdollinen passiivisuus vallitsevassa toiminnassa, joka ei edistä toimintaa itsessään eikä osallistujan toiminnasta saamaa hyötyä. Jotta toiminnan ja osallistujien hyödyt varmistetaan sekä kasvatetaan, keinoja osallistujien aktiivisuuden herättämiseksi, ylläpitämiseksi ja kasvattamiseksi mallin toimintaprosesseissa voisi tutkia ja kehittää. Osallistujien aktiivisuuden kasvu lisää mahdollisuutta mallista saatavan suoran ja epäsuoran hyödyn kasvuun, jossa edunsaajina toimivat mallin kehitystyö sekä osallistajat.

Kolmas jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotus liittyy mallin toimintaprosesseissa tapahtuvaan osallistujien ohjaukseen ja ohjautuvuuteen. Aineisto ja tutkimuksen tulokset aiheuttivat pohdintaa oppaan roolista ja merkityksestä suhteessa mallin maineeseen ja toimivuuteen. Aineiston mukaan opas seurasi osallistujia suunnitellusti koko safarikiertueen matkalla.

Erityisesti oppaan rooli osoittautui merkittäväksi ja näkyväksi kiertueen aloituksessa, mallin ensimmäisen vaiheen toimintaprosesseissa. Suora merkitys ja näkyvyys kohdentui erityisesti osallistujiin, joita opas aktivoi, sitoutti ja opasti kiertueen toiminnoissa. Suoraa merkitystä oppaalla havaittiin myös kiertueen ja mallin toimivuudelle ja toiminnoille, esimerkiksi koordinoijana, tiedonvälittäjänä ja työvälisestä vastaavana. Epäsuoraa vaikutusta oppaalla havaittiin mallin ja kiertueen maineeseen. Oppaan roolilla ja toiminnalla on siis joko negatiivinen tai positiivinen vaikutus mallin toiminnalle. Jatkotutkimus- ja kehittämissuosituksena voisi olla oppaan roolin ja toiminnan tutkiminen sekä kehittäminen asiakaslähtöisesti.

Neljänneksi jatkotutkimus- ja kehittämissuositukseksi valikoitui mallin jälkitoiminta, sen aktiivisuuden tason merkityksen näkökulmasta. Aineistosta ja tutkimuksen tuloksista havaittiin safarikiertueen aktiivisen jälkimarkkinoinnin mahdollinen merkitys osallistuneiden saamaan lopulliseen hyötyyn sekä mallin maineeseen. Aktiivisen jälkitoiminnan on suunnitellusti tarkoitus saattaa loppuun Yrityssafari-mallin ja safarikiertueen prosessi tavoitteiden mukaisesti. Suunnitellusti positiivinen mallin jälkitoimintaprosessin päätös tarkoittaa samaa myös osallistujien kannalta. Samalla se luo vahvan perustan uusille toiminnoille nykyisten osallistujien kanssa sekä viestii positiivista markkinoinnillista viestiä potentiaalisille uusille osallistujille. Jatkotutkimus- ja kehittämissuosituksena voisi olla mahdollisten jälkitoimintamallien tutkiminen ja kehittäminen sekä asiakaslähtöisesti että markkinoinnin näkökulmasta.

Lähteet

- Anttila, E. 2022. Ihmis- ja oppimiskäsitykset taideopetuksessa. Kehityopsykologia ja vaiheteoriat. Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu. Viitattu 8.12.2024. Saatavissa <https://disco.teak.fi/anttila/kehityopsykologia-ja-vaiheteoriat/>
- Arasola, E. & Jaakkola, K. 2018. Työelämäsafari – Vertaisoppiminen ja verkostot Pk-yritysten kehittämisen tukena. Hankkeeseen osallistuneiden kokemuksia. Teoksessa Peltonen, K. & Kouvo, H. (toim.). Hyvinvointi ja uudistava kasvu -painoalan kokoomajulkaisu 2018. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 42. 120–128. Viitattu 24.11.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-827-292-5>
- Futurice. Lean Service Creation. Viitattu 26.11.2024. Saatavissa <https://www.futurice.com/lean-service-creation>
- Hakala, L. 2018. Työelämä muuttuu – mitä työelämävalmiuksia tarvitsemme? Sosiaali- ja terveysministeriö. Kolumni 25.5.2018. Viitattu 1.12.2024. Saatavissa <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/tyoelama-muuttuu-mita-tyoelamavalmiuksia-tarvitsemme->
- Hakanen, J. & Roodt, G. 2010. Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. Teoksessa: Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (toim.). Work engagement: A handbook of essential theory and research. Taylor & Francis Group, 85–101. EBook Central Academic Complete. Viitattu 29.12.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=496302&ppg=1>
- Halme, T. & Kokkonen, M. 2023. Takojan työkalulla työyhteisöt kukoistamaan. LAB Focus-blogi. 21.4.2023. Viitattu 29.12.2024. Saatavissa <https://blogit.lab.fi/labfocus/takojan-tyokalulla-tyoyhteisot-kukoistamaan/>
- Hanifi, R. 2015. Tieto & trendit: Sosiaaliset suhteet järjestäytyvät uudelleen. Tilastokeskus. Viitattu 1.12.2024. Saatavissa <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2015/sosiaaliset-suhteet-jarjestaytyvat-uudelleen>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huovila, L. 2019. Työsuojelurahaston 1990-luku: työelämän muutos tuli ja jäi. Tiedon silta. Työelämän tutkimuksen ja kehittämisen verkkolehti. Helsinki: Työsuojelurahasto. Viitattu 30.11.2024. Saatavissa <https://www.tsr.fi/tiedon-silta/tyosuojelurahaston-1990-luku-tyoelaman-muutos-tuli-ja-jai/>

- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti.
- Ikäheimonen, T. & Suominen, S. 2021. Työkykyjohtamisessa kaikki voittavat. LAB Focus-blogi 7.12.2021. Viitattu 29.12.2024. Saatavissa <https://blogit.lab.fi/labfocus/tyokykyjohtamisessa-kaikki-voittavat/>
- Jyväskylän yliopisto. 2024a. Menetelmäpolku: Aineistonhankintamenetelmät: Havainnointi eli observointi. Viitattu 25.11.2024. Saatavissa <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/havainnointi-eli-observointi>
- Jyväskylän yliopisto. 2024b. Menetelmäpolku: Tutkimusstrategiat: Teoreettinen tutkimus. Viitattu 18.12.2024. Saatavissa <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/teoreettinen-tutkimus>
- Jyväskylän yliopisto. 2024c. Menetelmäpolku: Tutkimusstrategiat: Vertaileva tutkimus. Viitattu 16.12.2024. Saatavissa <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/vertaileva-tutkimus>
- Kallio, T.J. 2006. Teoreettinen tutkimus ja liiketaloustieteet. Teoksessa: Liiketaloudellinen aikakauskirja. Helsinki: Liiketaloudellinen aikakauskirja, 1952–2014. osa 4/06. 510–538. Viitattu 18.12.2024. Saatavissa https://lta.lib.aalto.fi/2006/4/lta_2006_04_a5.pdf
- Kela. 2024. Kuntoutus- ja sopeutumisvalmennuskurssit. Viitattu 3.11.2024. Saatavissa <https://www.kela.fi/kuntoutus-ja-sopeutumisvalmennuskurssit>
- Keski-Uudenmaan hyvinvointialue. 2021. Hyvinvointi ja terveys: Vertaistuki on tärkeä hyvinvoinnin tuki. Viitattu 3.12.2024. Saatavissa <https://www.keusote.fi/mita-vertaistuki-on/>
- Koivuniemi, T. 2019. Havainnointi ja vertaisoppiminen pk-yritysten työhyvinvoinnin kehittämisen tukena. YAMK-opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja uudistava johtaminen. Lahti. Viitattu 1.1.2025. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/169680/Kehitt%c3%a4mishanke-Tiina-Koivuniemi.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Korkiakangas, E., Batista, L., Turpeinen, M., Salmi, A. & Laitinen, J. 2019. Työkyvyn talo - mallin soveltuvuus yhteisölliseen terveyden ja työkyvyn edistämiseen. Työelämän tutkimus. Vol. 17 (2), 103–118. Viitattu 29.12.2024. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87115/46044>
- Kuitunen, M. & Sutinen, M. 2018. Mahtava moka: uskalla, opi ja menesty. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Alma Insights Bisneskirjasto. Viitattu 1.1.2025. Saatavissa rajoitetusti <https://bisneskirjasto-almatalent->

[fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JABBXXBTABDED#kohta:SIS\(\(c4\)LLYSLUETTELO\(\(20\)/piste:b2
2](https://fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JABBXXBTABDED#kohta:SIS((c4)LLYSLUETTELO((20)/piste:b22)

Kuntaliitto. Kuntien toiminnan uudistaminen – kehittäminen. Viitattu 26.11.2024.

Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/laki/kunnan-toimielimet-ja-johtaminen/kunnan-johtaminen/kuntien-toiminnan-uudistaminen/kehittaminen>

Kyyhkynen, M. 2024. Vertaistuki lisää voimavaroja. Kollega.fi -verkkolehti. Viitattu 6.12.2024. Saatavissa <https://kollega.fi/2024/03/vertaistuki-lisaa-voimavaroja/>

Laivola, T. & Tiainen, K. 2024. Työelämä: Verkostoitumisen taito on asiantuntijan kullanarvoinen pääoma. eSignals. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun verkkolehti. Blogi. Viitattu 11.12.2024. Saatavissa <https://esignals.fi/kategoria/tyoelama/verkostoitumisen-taito-on-asiantuntijan-kullanarvoinen-paaoma/>

Lindberg, S. 2020. Asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisen prosessit. LAB Focus-blogi 20.11.2020. Viitattu 26.11.2024. Saatavissa <https://blogit.lab.fi/labfocus/asiakaslahtoisten-palveluiden-kehittamisen-prosessit/>

Manka, M-L. 2012. Työn ilo. E-kirja. 3. painos. Helsinki: Talentum Media. Alma Insights Verkkokirjahylly. Viitattu 20.11.2024. Saatavissa rajoitetusti [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAJBGXBTDG#kohta:TY\(\(d6\)NILO\(\(20\)/piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAJBGXBTDG#kohta:TY((d6)NILO((20)/piste:b5)

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Alma Insights Verkkokirjahylly. Viitattu 26.11.2024. Saatavissa rajoitetusti [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAHBJXCTEB#/kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)/piste:b1021](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAHBJXCTEB#/kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)/piste:b1021)

McNeill, J.R. & McNeill, W.H. 2006. Verkottunut ihmiskunta: yleiskatsaus maailmanhistoriaan. Tampere: Vastapaino.

Mikkonen, I. & Saarinen, A. 2018. Vertaistuki sosiaali- ja terveysalalla. E-kirja. Helsinki: Tietosanoma. Ellibs Library. Viitattu 3.12.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789518854442>

Muotio, L. 2021. Vertailu tutkimusmenetelmänä. Muotoilu.info. Viitattu 16.12.2024. Saatavissa <https://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/menetelmat/vertailu-tutkimusmenetelmana/>

Myllykorpi, T. 2024. Vertaileva tutkimus tutkimusmenetelmänä. Yhteisillä tulilla-blogi 15.5.2024. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan tutkimusyhteisö. Viitattu 15.12.2024. Saatavissa <https://yhteisillatulilla.weebly.com/yhteisillauml-tulilla/vertaileva-tutkimus-tutkimusmenetelmana>

Mäki-Julku, L. 2023. Viestinnällä on suuri merkitys hankkeen onnistumiseen. Energiaa. Vaasan ammattikorkeakoulun verkkolehti. Blogi. Viitattu 23.11.2024. Saatavissa <https://energiaa.vamk.fi/blogit/viestinnalla-on-suuri-merkitys-hankkeen-onnistumiseen/>

Nieminen, A., Mäntyvaara, J., Qvick, K. & Ryhänen, T. 2024. Myynti: Verkostoituminen on tärkeä osa myynnin opintoja – mutta mitä verkostoituminen on? eSignals. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun verkkolehti. Blogi. Viitattu 11.12.2024. Saatavissa <https://esignals.fi/kategoria/myynti/verkostoituminen-on-tarkea-osa-myyntin-opintoja-mutta-mita-verkostoituminen-on/>

Päijät-Hämeen liitto. 2017. Maakuntastrategia ja Päijät-Häme -ohjelma 2018–2021. Viitattu 22.11.2024. Saatavissa https://paijat-hame.fi/wp-content/uploads/2020/02/Maakuntastrategia_ja_ohjelma_2018-2021_nettiin.pdf

Rakennerahastotietopalvelu. EAKR- ja ESR-hankkeet Suomessa ohjelmakaudella 2014–2020. Viitattu 1.1.2025. Saatavissa <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektkoodi=S21020>

Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua. Työelämän tutkimus. Vol. 18 (3), 246–260. Viitattu 29.12.2024. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977/55987>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.11.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/sisallys.html>

Scholz, U. 2018. Käytännön terveystieteologiaa. Sosiaalinen tuki ja terveystietäytyminen: kuinka muuttaa hyvää tarkoittava tuki taitavaksi tueksi? Blogi. 7.1.2018. Viitattu 30.11.2014. Saatavissa <https://practicalhealthpsychology.com/fi/2018/01/social-support-and-health-behavior-how-to-move-from-well-intentioned-to-skilled-support/>

Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. E-kirja. 6. painos. Helsinki: Gaudeamus. Ellibs Library. Viitattu 20.11.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523457348>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Vastuualueet. Työelämä. Työturvallisuus ja työhyvinvointi. Viitattu 29.11.2024. Saatavissa <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sparta Consulting. 2021. Mallintaminen liiketoiminnan ja tietojen hallinnan apuna. Blogi. Viitattu 26.11.2024. Saatavissa <https://spartaconsulting.fi/blog-article/mallintaminen-liiketoiminnan-ja-tietojen-hallinnan-apuna/>

Tieteen Termipankki. 2024. Kasvatustieteet: liiketoiminta. Viitattu 20.11.2024. Saatavissa <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:liiketoiminta>

Turkki, T. 2009. Nykyaikaa etsimässä – Suomen digitaalinen tulevaisuus. Elinkeinoelämän valtuuskunta. Helsinki: Taloustieto Oy. Viitattu 20.11.2024. Saatavissa https://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2573_nykyaikaa_etsimassa.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. OECD suosittelee: Tutkimus- ja innovaatiotoimintaa on kehitettävä kokonaisuutena. Tiedote 9.6.2017. Viitattu 22.11.2024. Saatavissa <https://tem.fi/-/oecd-suosittelee-tutkimus-ja-innovaatiotoimintaa-on-kehitettava-kokonaisuutena>

Työelämäsafari. Työelämäsafari – Vertaisoppiminen ja verkostot pk-yritysten kehittämisen tukena -hankkeen materiaalit. Lahden ammattikorkeakoulu. Ei saatavissa.

Työelämätiето. Työhyvinvointi ja työkyky. Työterveyslaitos. Viitattu 29.11.2024. Saatavissa <https://tyoelamatiето.fi/fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>

Työterveyslaitos. 2023. Vertaisoppimisen pelikirja: Jatkuvan oppimisen työkalu työyhteisöille. Viitattu 3.12.2024. Saatavissa [https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/Vertaisoppimisen%20pelikirja%20\(2\).pdf](https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/Vertaisoppimisen%20pelikirja%20(2).pdf)

Työterveyslaitos. Työkyky. Viitattu 29.12.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Valtioneuvoston kanslia. 2019. Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. Viitattu 20.11.2024. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf

Vapaavuori, T. 2019. Liikesalaisuudet ja salassapitosopimukset. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. Alma Insights Verkkokirjahylly. Viitattu 20.11.2024. Saatavissa rajoitetusti [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JAEBDXDTEB#/kohta:Liikesalaisuudet\(\(20\)ja\(\(20\)salassapitosopimukset/piste:thY](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JAEBDXDTEB#/kohta:Liikesalaisuudet((20)ja((20)salassapitosopimukset/piste:thY)

Ylälahti, E.-L. 2023. Vertaistuella lisää hyvinvointia työelämään. Kollega.fi-verkkolehti. Viitattu 6.12.2024. Saatavissa <https://kollega.fi/2023/10/vertaistuella-lisaa-hyvinvointia-tyoelamaan/>

TYÖHYVINVOINTIKARTOITUS

Anna pisteet jokaiseen väittämään.

Väittämä pitää paikkansa

1 = Erittäin vähän 3 = Jonkin verran 5 = Erittäin paljon
2 = Melko vähän 4 = Melko paljon EOS = En osaa sanoa

1. TYÖKYKY JA -TERVEYS	1	2	3	4	5	EOS
Voin hyvin, myös työssäni.						
Minulla on ajantasainen käsitys siitä, mitä minulta odotetaan työssäni.						
Osaamiseni vastaa työni vaatimuksia.						
Työmotivaationi on hyvä.						
Työterveyshuollon palvelut tukevat hyvinvointiani.						

2. TYÖYMPÄRISTÖ	1	2	3	4	5	EOS
Työpaikallani on huomioitu työn fyysinen kuormittavuus ja ergonomia.						
Työpaikallani on huomioitu työn psyykinen kuormittavuus ja alivoergonomia.						
Minulla on käytettävissäni kunnolliset työvälineet.						
Voin halutessani muokata työpisteeni viihtyvyyttä.						

3. VIESTINTÄ	1	2	3	4	5	EOS
Palaverikäytäntömme ovat toimivat.						
Pidämme toisiamme ajan tasalla työasioissa.						
Esimieheni viestintä on määrältään sopivaa.						
Esimieheni viestintä on laadultaan sopivaa.						

4. ILMAPIIRI	1	2	3	4	5	EOS
Työpaikallani on pääsääntöisesti hyvä fiilis.						
Tunnen olevani arvostettu.						
Voin ottaa avoimesti esille epäonnistumiset ja epäkohdat.						
Esimieheni kohtelee minua ystävällisesti ja kunnioittavasti.						
Voin luottaa esimieheeni.						

5. YHTEISTYÖ	1	2	3	4	5	EOS
Yhteistyömme on sujuvaa.						
Meillä on yhdessä laaditut pelisäännöt.						
Ideoimme ja/tai toteutamme parannusehdotuksia yhdessä.						
Annamme toisillemme kannustavaa palautetta ja kiitosta.						
Työyhteisössämme osataan hyödyntää ihmisillä olevaa erilaista osaamista.						
Meillä on tapana opettaa/jakaa toisillemme oppiamme hyviä käytäntöjä.						

TYÖHYVINVOINTIKARTOITUS

Anna pisteet jokaiseen väittämään.

Väittäjä pitää paikkansa

1 = Erittäin vähän 3 = Jonkin verran 5 = Erittäin paljon
2 = Melko vähän 4 = Melko paljon EOS = En osaa sanoa

6. TYÖNJOHTO	1	2	3	4	5	EOS
Työyhteisössämme joustetaan eri elämäntilanteet huomioiden.						
Kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti sukupuolesta, syntyperästä, lästä tms. riippumatta.						
Työtehtävät on jaettu tarkoituksenmukaisesti.						
Saan työskennellä sopivan itsenäisesti ja vapaasti.						
Esimieheni on tarvittaessa tavoitettavissa.						
Saan esimieheltäni riittävästi tukea.						

7. HENKILÖSTÖKÄYTÄNNÖT	1	2	3	4	5	EOS
Työpaikallamme huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista.						
Esimieheni osoittaa kiinnostusta jaksamistani kohtaan.						
Kehityskeskustelut tukevat työskentelyäni: kehittymistäni ja jaksamistani.						
Henkilöstön palkitsemiskäytännöt ovat toimivia.						

8. KEHITTÄMINEN	1	2	3	4	5	EOS
Minua kannustetaan osaamiseni kehittämiseen.						
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni suunnitteluun.						
Minulla on mahdollisuus halutessani osallistua työyhteisöni kehittämiseen.						
Työpaikassani on mahdollista saada enemmän vastuuta.						
Olemme muutokseterä yhteisö.						

9. TOIMINNAN JATKUVUUS	1	2	3	4	5	EOS
Ymmärrän oman roolini osana organisaationi perustehtävää.						
Olen tietoinen työpaikkani taloudellisesta tilanteesta.						
Työni on tuottavaa.						
Meillä on riittävästi tarvittavaa osaamista.						
Esimieheni kykenee tekemään päätöksiä.						
Teemme sopivasti yhteistyötä yli organisaatio- tai työyhteisörajojen.						
Asiakkaita kuullaan säännöllisesti toimintamme kehittämiseksi.						
Uskon organisaationi tulevaisuuteen.						

BONUSKYSYMYS: Mitä tärkeää jäi kysymättä?	1	2	3	4	5	EOS
<i>Kirjoita tähän oma kysymyksesi ja vastaa siihen</i>						

4 Tiivistelmä

4.1 Hankkeen julkinen tiivistelmä (tavoitteet, toimenpiteet, tulokset)

Hankkeen ideana on edistää pk-yritysten tuottavuutta, työhyvinvointia ja uudistumista oman toimialansa ulkopuolelta löytyvillä ratkaisuilla. Hankkeessa kootaan yrittäjiä ja yrityksiä yhteen ja tarjotaan heille konkreettinen ja helppo tapa tutustua toisten toimintaan, oppia havainnoimaan, antaa palautetta ja kehittää omaa toimintaansa.

Hankkeessa toteutetaan monialainen yrityskiertue, ”safari”, jonka aikana laajennetaan organisaatioiden kehittämisenäkökulmia vertaiskehittämisen menetelmiä ja monialaista verkostoa hyödyntäen. Yrityskiertueella ollaan ”vuoroin vieraissa”, eli mukaan lähtevä yritys avaa myös oman yrityksensä ovet muille kiertueen osallistujille. Vierailuohjelma ei koostu juhlapuheista ja virallisista yritysesityksistä, vaan aidosta mahdollisuudesta sukeltaa yrityksen sisälle, tehdä havainnoja ja oppia. Havainnoinnin kohteena olevat yritykset saavat omat raporttinsa kehittämisehdotuksiin. Samalla vierailut toimivat starttina kunkin yrityksen omille kehittämistoimenpiteille.

Kiertueen jälkeen safarille osallistuneissa organisaatioissa toteutetaan tarvekohtaisia kehittämistoimenpiteitä tuottavuuden ja työhyvinvoinnin teemoihin liittyen. Teemat voivat liittyä myös työpaikkojen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskäytäntöihin ja ilmentymiin. Kehittämistoimenpiteet ovat työyhteisön yhteistä tekemistä. Mukana ovat ulkoiset asiantuntijat ja opiskelijat mm. liiketoiminnan ja johtamisen, työhyvinvoinnin, palvelu- ja brändimuotoilun aloilta sekä muilta kilpailukykyyn vaikuttavista teemoista, kuten yrityksen ympäristökysymyksistä.

4.2 Hankkeen nimi englannin kielellä

The WorkinLife Safari – Peer Training and Networking as a Support of SME's

4.3 Hankkeen julkinen tiivistelmä englannin kielellä

The aim of the project is to promote productivity, work well-being and renewal of small and medium-sized enterprises by searching of solutions from other fields of business. Getting to know one another and to learn to observe, to give feedback and to develop one's own company are made easy to entrepreneurs and enterprises in the project.

Multidisciplinary tour to companies, ”safari”, is carried out during the project. Instead of a traditional company visit, the safari is an authentic chance to see everyday life at workplaces: for example, good practices to support well-being at work. During the safaris participants can widen their ideas of development and get inspired by using the methods of peer development and multidisciplinary network. Each participant opens her/his company to the others in turn.

After the safari participants carry out small developing projects in their own work community and with external experts. The themes of the projects can relate to work well-being, business, personnel management, service design, gender equality in workplaces and other varied issues.

5 Hankkeen tarve, tavoitteet ja kohderyhmä

5.1 Mihin tarpeeseen tai ongelmaan hankkeella haetaan ratkaisua? Miten hanke on valmisteltu? Miten valmistelussa on otettu huomioon aiemmin rahoitettujen hankkeiden tulokset?

Yritysten menestykseen vaikuttaa se, kuinka ne pystyvät luomaan uutta, toimimaan tulevaisuusviisaasti ja näkemään ”laatikon ulkopuolelle”. Yritykset ovat usein verkottuneet toimialalähtöisesti. Myös liiketoiminnan kehittämistä on pitkään ajateltu toimialalähtöisesti. Työelämän muutos ja globaali kilpailu murtavat perinteisiä toimialarajoja. Esimerkiksi pankkisektorilla on alettu hakemaan uusia markkinoita täysin uusilta aloilta.

Useat työhyvinvointiin ja työyhteisön kehittämiseen liittyvät haasteet eivät ole sektoroituneita, vaan erilaisilla työpaikoilla painitaan saman tyyppisten kysymysten parissa. Esimerkiksi johtamiseen, hr:n, työntekijöiden huomioimiseen, osallistumismahdollisuuksiin, ajanhallintaan ja vuorovaikutukseen liittyvät haasteet ja ratkaisut voivat olla toimialasta riippumatta samoja. Suomalaisen työelämän tila yleisesti osoittaa piristymisen ja kehittymisen merkkejä työolobarometrin ennakkotietojen (TEM 13.2.2017) mukaan. Työntekijöiden osallistumismahdollisuudet työpaikkojen kehittämiseen ovat parantuneet, mutta kiireessä ja tiukkojen aikataulujen rajoissa työskentely on lisääntynyt.

Tuoreen OECD:n arvion (8.2.2017) mukaan Suomen on monipuolistettava talouden rakennetta ja parannettava yritystason tuottavuutta erityisesti pienissä, keskisuurissa ja start up -yrityksissä. Tarvitaan uutta innovatiivista yrittäjyyttä, mutta myös perinteistä teollisuutta on uudistettava kansainvälinen kilpailukyky huomioiden. Perinteisillä toimialoilla toimivat yritykset voisivat oppia esim. pelialan yrityksiltä ketteryyttä ja nopeaa ideointia ja muutokseen reagoitua. Myös Päijät-Hämeen maakuntaohjelmassa painotetaan liiketoiminnan uudistamista ja laajentamista (esim. matkailu ja puuteollisuus), sekä alueen kärkiosaamisaloja (muotoilu, ympäristö, hyvinvointi ja innovaatiot) yhdistävää tki-toimintaa. Hankevalmistelun aikaan pienyrittäjien esiin nostamia tarpeita ovat kasvu-uran vahvistaminen ja markkinoinnin uudistaminen, mutta myös verkostoitumisen jatkuvat tarpeet.

Yrityksiä segmentoidaan myös niiden koon perusteella, vaikka eri kokoiset yritykset voisivat hyvin oppia toisiltaan. Pienet ja uusien toimialojen yritykset voivat olla edelläkävijöitä työelämän uudistamisessa, toisaalta isoilla ja vakiintuneilla yrityksillä voi olla pitkälle hiottuja käytäntöjä.

Maahanmuuttajataustaisten yritysten toimintatavat voivat yhtä hyvin olla suomalaista työelämää uudistavia ja raikastavia, toisaalta maahanmuuttajilla voi olla tarpeita oppia suomalaisesta työelämästä. Kaiken kaikkiaan maahanmuuttajataustaiset yritykset ovat heterogeeninen, hyvin vaikeasti tavoitettavissa ja hahmotettavissa oleva kohderyhmä. Heikko tavoitettavuus johtuu osin siitä, että yrityksiä ei rekisteröidä niiden omistajien taustan mukaan, osin siitä, että työkalut ovat hyvin erilaisia. Maahanmuuttajien työhyvinvoinnin ja työhyvinvointiosaamisen kehittämistarpeista on Suomessa vähän tietoa ja sitä tulisi selvittää. Myös yhteyksiä paikallisiin yrittäjäjärjestöihin sekä työelämän kehittämisverkostoihin olisi hyvä kehittää.

Innovointi ja tuottavuus on kansallisen Työelämästrategian 2020 yksi painopiste. Edistämällä organisaatioiden uudistumiskykyä ja rajat ylittävää yhteistyötä työpaikkojen välillä voidaan edistää innovointia ja tuottavuutta. Työelämästrategian muita painopisteitä ovat luottamus ja yhteistyö, työhyvinvointi ja terveys sekä osaava työvoima – myös näitä voidaan kehittää yhteistyössä.

Hankeidea on keskusteltu yritysten ja Päijät-Hämeen Yrittäjien kanssa. Yrittäjäjärjestö on kiinnostunut olemaan mukana hankkeen toiminnassa, esim. viestinnässä ja ohjausryhmässä.

Yrityssafari-idea on esitelty muutamille eri kokoisille yrityksille ja kehitetty saatujen kommenttien perusteella. Alustavasti kiinnostuksensa hankkeeseen osallistumiseen on ilmoittanut: Ekpa & Co Oy, SmartUp Oy, Casablanca Coffee Shop Oy, Versowood Oy ja Lahden alueen osuuskunta Startin jäsen Marianne Valola.

5.2 Mitkä ovat hankkeen tavoitteet?

Ideana on, että yritykset löytävät kehittämismahdollisuuksia oman toimialansa ulkopuolelta ja pystyvät uudistamaan omaa yritystään. Kehittämistoimenpiteillä pyritään paitsi parantamaan yrityksen tuottavuutta ja työhyvinvointia, myös kasvattamaan avainhenkilöiden kehittämisosaamista ja havainnointikykyä.

5.3 Mikä on hankkeen uutuus- tai lisäarvo? Mitä toimintatapojen muutosta halutaan saada aikaan?

Hankkeella uudistetaan perinteistä yritysvierailuajattelua ja toimiala- ja yrityskokokeskeistä kehittämistä. Yrityssafarin tavoitteena on tutustua työpaikkaan sellaisena kuin se on, arkisessa tilassa.

5.4 Mitkä ovat hankkeen varsinaiset kohderyhmät?

Päijät-Hämeen alueen pk-yritykset ja muut työpaikat, yksinyrittäjät ja itsensä työllistäjät. Erityisesti maahanmuuttajataustaiset yrittäjät ja yritykset, joiden avainhenkilöt ovat maahanmuuttajataustaisia.

5.5 Mitkä ovat hankkeen välilliset kohderyhmät?

Työelämän kehittämisorganisaatiot, opiskelijat.

6 Toteutus ja tulokset

6.1 Mitkä ovat hankkeen konkreettiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi?

1. Safari yritysten kehittämisikkunan avaajana

- Suunnitellaan ja järjestetään "safari" eli erilaisiin yrityksiin suuntautuva kiertue. Se on tarkoitettu 6-10 yrityksen edustajalle. Safarille voi osallistua myös työelämän kehittämisen verkostoissa olevia asiantuntijajäseniä ja opiskelijoita monialaisesti. Pyritään kuitenkin pieniin ryhmäkokoihin käytännön toimivuuden vuoksi. Safareja järjestetään hankkeen aikana vähintään kolme kertaa, jolloin toimintaa ehditään kehittää. Pyritään järjestämään safarit niin, että mukaan lähtee eri toimialojen erikokoisia yrityksiä. Yrityksen koosta riippuen osallistujat ovat yrittäjiä tai yrityksen työntekijöitä.
- Osallistujiksi tavoitellaan myös maahanmuuttajayrittäjiä niin, että jokaisella safarin osallistujista / kohdeyrityksistä osa olisi maahanmuuttajataustaisia.
- Yritykset pyritään tavoittamaan Lamkin yrityksille suunnatun yleisen markkinointiviestinnän, Päijät-Hämeen Yrittäjien ja alueen työelämän kehittämisverkostojen kautta. Suunnitellaan safarin markkinointiviestintä erikseen hankkeen alkaessa.
- Suunnitellaan alku- ja loppumittaukset, jotta kehittämisestä tulee systemaattista ja esim. tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvät havainnot tulee huomioiduksi. Mitattavia asioita esim.

työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiskyky. Alussa mukaan lähtevät yritysten edustajat haastatellaan etukäteen.

Safari muodostuu kolmesta vaiheesta: • Havainnointi safarilla (mitä tapahtuu? mitä on?) • Analysointi safarin jälkeen (miksi tapahtuu? miksi on?) • Kehittäminen (miten tapahtuisi paremmin? miten olisi paremmin?)

Havainnointi:

- Safarin osallistujat kehittävät oman organisaation tuottavuutta ja työhyvinvointia toisen yrityksen havainnoinnin kautta.
- Safarilla kierretään osallistujien omissa organisaatioissa, lisäksi kullekin safarille valitaan erikseen muita vierailukohteita. Osallistujista vierailukohteiksi valitaan ryhmästä halukkaat työnantajayritykset. Muut ryhmän ulkopuoliset organisaatiot valitaan niin, että ne täydentävät safaria tuomalla havainnointikohteisiin erilaisen näkökulman. Ne voivat olla maakunnan ulkopuolelta. Kohteilla on tunnettuja hyviä käytäntöjä tai ne edustavat uudenlaisia työorganisaatioita ja työn muotoja, tai yritykset ovat monikulttuurisia. Esim. Great Place to Work –kilpailussa ansioituneet.
- Yksi hankkeen puolesta safarille osallistuvista kiinnittää erityistä huomiota tasa-arvon, sukupuolen ja yhdenvertaisuuden ilmenemiseen havainnointikohteissa. Etsitään esim. hyviä käytäntöjä siitä, miten sukupuolia käsitellään yrityksen markkinointiviestinnässä ja diskursseissa.
- Safari ei ole perinteinen yritysvierailu, vaan alkutapaamisessa osallistujat orientoidaan havainnoimaan ja kysymään asioita. Alkutapaaminen on lyhyehkö (1-2h) info- ja tutustumistilaisuus, jossa annetaan myös lyhyt perehdytys havainnoinnista. Korostetaan, että havainnointi itsessään on taito, jota voi opetella.
- Safarilla ei pidetä tavanomaisia yritysesittelyjä, vaan safarilaiset voivat tutustua mahdollisimman vapaasti yrityksiin, liikesalaisuudet ja työturvallisuus huomioiden. Esim. kävelykierrokset yrityksen tiloissa, työntekijöiden mukana kulkeminen ja haastattelut, ulkoiseen ilmeeseen ja viestintämateriaaleihin tutustuminen. Näkökulmia havainnoinnissa esim. miten yritys on järjestänyt henkilöstön osallistumisen ja yhteisöllisyyden edistämisen, millaisia työhyvinvointiratkaisuja yrityksessä on, miten monikulttuurisuutta hyödynnetään ja tuetaan yrityksessä, miten yrityksen johto sijoittuu ja näkyy yrityksessä, tuotanto, palvelu, fyysiset puitteet, yritysilmä. Syventäviä teemoja voi olla myös työ ja yksityiselämän yhteensovittamista tukevat ratkaisut, tasa-arvo, työurien pidentämistä ja hiljaisen tiedon siirtämistä tukevat käytännöt sekä työssä jaksamista lisäävät toimenpiteet. Safarivierailu voi olla esim. ½-1 päivää kestävä tilaisuus, riippuen yrityksen toiminnasta.
- Safarin työkieli on pääasiassa suomi. Osallistujille voidaan tarjota tueksi tutor (hankehenkilöstöä tai opiskelijaosallistuja), joka voi tarvittaessa tukea ja varmistaa, että kaikki osallistujat saavat osallistumiseen tarvittavan informaation ja tulevat ymmärretyiksi mahdollisista kieli- ja kulttuurieroista huolimatta.

Analysointi:

- Jokainen havainnointikohteena oleva yritys saa hankkeen ja amk-opiskelijoiden toimesta koostetun raportin. Safari dokumentoidaan perinteisin safarivälinein (valo- ja videokuvin, äänittein, muistiinpanoin) ja analysoidaan. Näin löydetään keinoja siihen, kuinka työpaikalla havaittua voitaisiin kehittää ja jalostaa eteenpäin. Tulokset kuvataan visualisoituna ja esitetään kehittämishdotuksia.

Esim. yrityksen herättämät mielikuvat, ulkoiset puitteet, tunnelma, miksi-teette-noin-kysymykset, mille toiminta näyttää. Kysymyksiä: "Mitä tässä tapahtuu?", "Mikä on tärkeää ja olennaista tässä tilanteessa?", "Miten läsnäolijat itse kuvaavat tilannettaan ja miten he itse sen ilmaisevat?"

- Jokaisen safarikohteen jälkeen pidetään reflektointikeskustelu ryhmässä. Reflektoinnissa havainnot lausutaan ääneen ja oppiminen mahdollistuu. Käsiteltäviä asioita on esimerkiksi työpaikan tunnelman käsittely, henkilöstön osallistuminen ja näkyminen yrityksessä, yrityksen antaman viestin uskottavuus jne. Osallistujille olennainen näkökulma on, miten havainnoitua ja opittua voi soveltaa omassa toiminnassaan.
- Safarikohteita on 4-8. Safarin 1. vaihe on noin 4-6kk kestävä prosessi.

2. Kehittäminen

- Safarin jälkeen kukin tekee oman organisaation kehittämissuunnitelman yhteistyössä hankkeen kanssa. Tarkoitus on löytää sellaiset kehittämiskohteet, joista koko työyhteisö on kiinnostunut ja voi osallistua, eikä projekti jää yhden osallistujan henkilökohtaiseksi kehittämistyöksi.
- Toteutetaan työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kasvun tähtäävät yritysälähtöiset kehittämisprojektit. Kehittämisprojekteissa on mukana ulkopuolinen asiantuntija ja apuna opiskelija, yrityksen safarille osallistunut edustaja ja yrityksen henkilöstöä.
- Projekteissa voidaan myös hyödyntää ostopalveluna ulkoista asiantuntemusta.
- Kehittämisprojektit voivat liittyä laajasti työhyvinvointia ja tuottavuutta parantaviin toimiin: esim. viestintään, yhteisöllisyyden parantamiseen, työtilojen turvallisuuden tai viihtyisyyden parantamiseen, myyntiin ja markkinointiin, työergonomiaan. Maahanmuuttajayrittäjien osalta kehittämishankkeet voivat liittyä myös yrittäjän kieli- ja kulttuuriosaamisen kehittämiseen. Kehittämisprojektit voivat olla myös usean yrittäjän/yrityksen yhteisiä vertaisprojekteja, jolloin vertaisoppiminen esim. kulttuuriasioissa vahvistuu.
- Hankkeessa syntyy kehittämisprojektit osallistuville yrityksille (yhteensä hankkeen aikana n. 20-25)

3. Tulosten kokoaminen, analyysi ja mallinnus

- Osallistuneet yritykset haastatellaan safarin päätyttyä (mitä opittiin, miten havainnointikyky kehittyi, miten jatketaan). Hankehenkilöstö havainnoi osallistujien kehittymistä, osallistujat yrityksiä.
- Safarien ja yrityshaastattelujen pohjalta kehitetään havainnointityökalu yritysten vertaisoppimiseen ja yhteiskehittämiseen. Tämä voi olla myös alueellisten työelämän kehittämisverkostojen kanssa tehtävää yhteistyötä. Järjestetään aiheesta koulutusta.
- Tarkastellaan, onko maahanmuuttajayrittäjillä / -yrityksillä yhteisiä tarpeita työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseksi. Kootaan kehittämistarpeet raportiksi esim. yrittäjäjärjestöjen käyttöön.
- Selvitetään mallin toimivuutta ja potentiaalia kansainvälisessä toimintaympäristössä.

6.2 Mitä tuloksia hankkeella saadaan aikaan? Mitä lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutuksia sillä on?

- 1) Hankkeen aikana 20-25 yritystä kehittää toimintaansa monialaisesti ja tarvelähtöisesti. Kehittämistyön fokuksena on yrityksen tuottavuuden ja työhyvinvoinnin paraneminen.
- 2) Hankkeen tuloksena syntyy toimintamalli ”yrityssafari”, joka on uusi tapa laajentaa yritysten kehittämisajattelua.
- 3) havainnointityökalu yritysten vertaisoppimiseen ja yhteiskehittämiseen.

6.3 Miten hakemuksen kohteena olevaa toimintaa jatketaan ja tuloksia sekä kokemuksia hyödynnetään hankkeen päättymisen jälkeen?

Yrityssafari-toimintamalli on hyödynnettävissä yritysten kehittämisen menetelmänä jatkossakin. Havainnointityökalu julkaistaan ja se on vapaasti hyödynnettävissä esimerkiksi kehittäjä- ja koulutusorganisaatioiden, yrittäjäjärjestöjen ja muiden yrityskoulutusta ja muuta yritysten välistä yhteistoimintaa järjestävien tahojen toiminnassa. Toimintamallista ja työkalusta järjestetään koulutusta em. tahoille

Liite 3

VERTAILEVA TUTKIMUS

Tulosten vertailutaulukko

Malli	YRITYSSAFARI-		TYÖKYKY-		TYÖN IMUN	
	MALLI		TALO		MALLI	
Kysymys	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
1a. VERTAISTUKI - Yhteisön sisällä?	X		X		X	
1b. VERTAISTUKI - Yhteisön ulkopuolella?	X			X		X
2a. VERTAISOPPIMINEN - Yhteisön sisällä?	X		X		X	
2b. VERTAISOPPIMINEN - Yhteisön ulkopuolella?	X			X		X
3a. VERKOSTOITUMINEN - Yhteisön sisällä?	X		X		X	
3b. VERKOSTOITUMINEN - Yhteisön ulkopuolella?	X			X		X
4. KEHITTÄMISPROSESSIN AKTIIVINEN OHJAUS?	X			X	X	
5a. KEHITTÄMISEN MITTAUS - Prosessin alku?	X			X	X	
5b. KEHITTÄMISEN MITTAUS - Prosessin keskellä?	X		X		X	
5c. KEHITTÄMISEN MITTAUS - Prosessin lopussa?	X			X	X	
6a. SYNTYNEET KEHITYSKOhteet - Yksilötasolla?	X		X		X	
6b. SYNTYNEET KEHITYSKOhteet - Yhteisötasolla?	X		X		X	
7. OHJATTU KEHITTÄMISPROSESSIN JÄLKISEURANTA?	X			X		X
8. JATKOKOULUTUS- tai -TOIMINTAMAHDOLLISUUS?	X		X		X	
Yhteensä:	14	0	7	7	10	4