

HAVAINNOINTI JA VERTAISOPPIMINEN PK- YRITYSTEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN TUKENA

Tiivistelmä

Tekijä(t) Koivuniemi, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 80 + 6 liitesivua	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi Havainnointi ja vertaisoppiminen pk-yritysten työhyvinvoinnin kehittämisen tukena		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Lahden ammattikorkeakoulu aloitti vuonna 2017 Työelämäsafari-nimisen hankkeen, jonka tarkoituksena oli edistää pk-yritysten tuottavuutta ja työhyvinvointia oman toimialansa ulkopuolelta löytyvillä ratkaisuilla. Tavoitteena oli käyttää havainnointia ja vertaisoppimista hankkeessa järjestetyillä yritysvierailuilla työhyvinvoinnin kehitysideoiden etsimisessä.</p> <p>Työelämäsafari-hankkeen osana toteutetussa tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa oli tavoitteena tutkia havainnoinnin, vertaisoppimisen ja benchmarkingin hyödyntämistä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Lisäksi tavoitteena oli tutkia mitä havainnoita työhyvinvoinnista tehtiin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin pääasiassa osallistuvaa havainnointia, joka kohdistui hankkeeseen osallistuneiden yritysten edustajiin. Havainnointia toteutettiin yritysvierailuilla.</p> <p>Kehittämishankkeen tietoperustan muodostivat kotimaiset ja kansainväliset lähteet havainnoinnin käytöstä tutkimus- ja kehittämismenetelmänä, ryhmä- ja vertaisoppimisen piirteistä sekä benchmarkingista. Lisäksi tietoperustassa käsiteltiin työhyvinvoinnin määritelmää, mittaamista ja kehittämisen keinoja.</p> <p>Tulokset osoittivat, että havainnoimalla voidaan löytää uusia toimintamalleja työhyvinvoinnin kehittämiseen, mutta itse havainnointia tukevissa työkaluissa on vielä kehitettävää. Erityisesti omista kokemuksista poikkeavat havainnot herättävät huomiota. Vertaisryhmissä reflektiivisyys ja dialogisuus ovat edellytyksiä kehittäväälle keskustelulle. Ryhmien muodostus eri toimialoja edustavista yrityksistä osoittautui hyväksi menetelyksi. Työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää ennen kaikkea kehittämistarpeen tunnistamista sekä motivaatiota kehitystoimenpiteiden aloittamiseen.</p>		
Asiasanat työhyvinvointi, havainnointi, vertaisoppiminen, bechmarking, pk-yritys, kehittäminen		

Abstract

Author(s) Koivuniemi, Tiina	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 80 + 6 pages of appendices	
Title of publication Observation and Peer Learning as Supporting Methods for Development of Well-Being at Work in SME's		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>Lahti University of Applied Sciences launched a project called WorkingLife Safari in 2017. The purpose of the project was to improve productivity and well-being at work of small and medium-sized enterprises by seeking solutions from other fields of businesses. The aim was to apply observation and peer learning as research methods while visiting companies and discovering ideas for well-being development.</p> <p>This study was implemented as a part of WorkingLife Safari. The aim was to study development of well-being at work by applying observation, peer learning and benchmarking. The study also reported what kind of observations concerning well-being at work were discovered. The applied research method was principally participant observation, which focused on the participants of the project and was implemented in company visits.</p> <p>The theoretical background consists of Finnish and international studies on observation as a research and development method, features of group and peer learning and benchmarking. Well-being at work in general and its measurement and development methods are also presented in the theoretical background.</p> <p>Based on the results of the study, new operational models concerning well-being at work can be discovered by observing, but the tools supporting observation still need improvement. Especially the observations differing from one's own previous experiences draw attention. Reflectivity and quality of being dialogical are preconditions for instructing discussion in peer groups. Assembling groups of enterprises from diverse fields of businesses turned out to be a well-functioning procedure. Above all, development of well-being at work requires acknowledging the need for improvement and motivation to initiate actions.</p>		
Keywords well-being at work, observation, peer learning, benchmarking, SME, development		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet	3
1.3	Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys.....	3
2	KEHITTÄMINEN HAVAINNOINNIN JA VERTAISOPPIMISEN KEINAIN.....	5
2.1	Havainnointi.....	5
2.2	Ryhmä- ja vertaisoppiminen	15
2.3	Reflektointi ja dialogisuus kehittymisen edellytyksinä.....	21
2.4	Benchmarking.....	24
3	TYÖHYVINVOINTI JA SEN KEHITTÄMINEN.....	30
3.1	Työhyvinvoinnin määrittelyä.....	30
3.2	Työhyvinvoinnin tutkiminen ja mittaaminen.....	35
3.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	37
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS.....	45
4.1	Työelämäsafari	45
4.2	Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet.....	48
4.3	Aineiston keruu ja analysointi	49
5	TULOKSET.....	52
5.1	Havainnointi ja ryhmä-/vertaisoppiminen Työelämäsafarilla.....	52
5.2	Havainnointiosaamisen kehittyminen.....	58
5.3	Työhyvinvoinnin havainnot.....	61
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	67
6.1	Tulosten pohdinta	67
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	71
6.3	Kehittämishankkeen arviointi	73
6.4	Jatkokehittämisehdotukset.....	76
	LÄHTEET	77
	LIITTEET	81

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Hyvinvoiva työntekijä voi olla jopa 25 % tuottavampi kuin huonommin voiva kollegansa (Ahola ym. 2018, 57). Hyvinvoiva työyhteisö on sitoutuneempi, luo todennäköisemmin uusia innovaatioita ja on vastaanottavaisempi muutostilanteissa (Nortio 2015). Esimerkiksi työsuojeluun panostaminen mahdollistaa paremmat työolot, mikä puolestaan parantaa työntekijöiden tuottavuutta ja sitä kautta nostaa positiivisia taloudellisia vaikutuksia. Taloudellisten resurssien kasvaessa myös työhyvinvointiin voi edelleen panostaa. Työhyvinvointi luo siis positiivisen kierteen. (Kesti 2017.) Kuten myös Kehusmaa (2011, 145) toteaa, työhyvinvoinnilla ja sen tuomilla eduilla organisaatio voi saada kilpailuetua muihin nähden.

Työhyvinvointia ei kuitenkaan tule aina tarkastella vain organisaatioiden ja niiden kilpailukyvyyn, vaan myös yksilöiden näkökulmasta. Suomalainen viettää keskimäärin reilut 30 vuotta elämästään töissä (Myrskylä 2012), joten ei liene kohtuutonta vaatia, että työpaikalla on hyvä olla. Organisaatioita koskee yhteiskuntavastuu, josta esimerkiksi Shen ja Benson (2016) nostavat esiin nimenomaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen lisää työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota työntekoon ja näin ollen edistää organisaation tuottavuutta. Myös Kesti (2017) korostaa hyvän johtamisen merkitystä työhyvinvoinnin positiivisen kierteen luomisessa.

Työhyvinvoinnin tärkeys tunnustetaan Suomessa valtakunnallisesti. Se on yksi Sitran (Vataja 2015) esiin nostama tulevaisuuden megatrendi ja se on myös olennainen osa Työ- ja elinkeinoministeriön ”Työelämä 2020” -hanketta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019). Hyvinvoiva työyhteisö ei kuitenkaan ole selkeillä askelmilla saavutettava tila, vaan se on työelämän jatkuvan muutoksen myötä yhtä lailla muutosten kohteena. Sitran mainitsemat työelämän muutokset, muun muassa teknologian kehittyminen ja markkinoiden kansainvälistyminen luovat organisaatioihin uusia mahdollisuuksia, mutta myös paineita. Organisaation muutosten ohella on seurattava työhyvinvoinnin kehittymistä, mutta toisaalta kuten jo edellä mainittiin, hyvinvoiva työyhteisö todennäköisesti auttaa viemään muutokset helpommin läpi.

Huolimatta lukuisista työhyvinvoinnin tärkeyttä puoltavista perusteluista, osassa organisaatioissa työhyvinvointi ei ole asianmukaisella tasolla. Puttosen, Hasun ja Pahkinin (2016) laatiman raportin mukaan vain noin 25 % julkisen sektorin ja noin 17 % yksityisen sektorin työntekijöistä on erittäin tyytyväisiä nykyiseen työhönsä. Melko tyytyväisten osuus oli suurin molemmilla sektoreilla, mutta noin joka kymmenes työpaikka sai heikon arvon

työntekijöiltä työhyvinvoinnin osa-alueella. Kuten raportissakin todetaan, monilla suomalaisilla työpaikoilla on vielä paljon parantamisen varaa työhyvinvoinnin suhteen.

Mankan ja Mankan (2016, 26-27) mukaan työn mielekkyys on vähentynyt, kun näkemykset työllisyystilanteen muutoksista ja oman työpaikan taloustilanteesta ovat pessimistisiä. Työntekijät kokevat, ettei heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja työpaikka voi kadota, vaikka työntekijät olisivat kuinka sitoutuneita työnantajaansa. Lisäksi työn fyysinen ja psyykinen kuormitus on työntekijöiden mukaan korkea, etenkin kunta-alalla, jossa 45 % koki työnsä fyysisesti raskaana ja peräti 71 % psyykkisesti raskaana.

Työn psyykinen kuormitus aiheutuu kiireestä ja aikapaineista, jotka ovat Mankan ja Mankan (2016, 28) mukaan kasvaneet Suomessa. Syyksi työntekijät ovat maininneet henkilökunnan vähyyden. Työn hallinnan tunne on tärkeä työhyvinvoinnin tekijä ja esimerkiksi yksityisen puolen työntekijöistä yli puolet kokivat, etteivät voi vaikuttaa lainkaan tai voivat vaikuttaa hyvin vähän omaan työtahtiin. Pitkäkestoisesta stressistä aiheutuu terveydellisiä haittoja, jotka puolestaan johtavat taloudellisiin ja tuloksellisiin haittoihin.

Positiivisten ja negatiivisten seurausten tarkastelun myötä voidaan pohtia, miksi joissain organisaatioissa työhyvinvoinnista ei huolehdita. Kehusmaa (2011, 32, 38) ehdottaa, että kyse on yksinkertaisesti siitä, että organisaatioissa ei täysin ymmärretä mitä kaikkea työhyvinvointi pitää sisällään. Esimerkiksi hyvää fyysistä kuntoa saatetaan pitää ainoana työhyvinvoinnin kriteerinä, vaikka se ei yksin takaa yksilöiden hyvinvointia, vaan myös psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi on huomioitava.

Perinteiset työtyytyväisyys- ja ilmapiirimittaukset ovat monissa organisaatioissa arkipäivää. Tutkimuksia ei kuitenkaan osata aina käyttää tarkoituksenmukaisella tavalla, vaan ne tehdään ennemminkin tavan kuin kehittämisen vuoksi. (Kehusmaa 2011, 45.) Kesti (2017) toteaa vielä, että työhyvinvointiin panostamisesta seuraava positiivinen kierre eli hyvinvoinnin kasvu ja sitä myöden tuottavuuden ja liiketoiminnan kasvu on helppo ymmärtää, mutta suhteellisen hankala toteuttaa käytännössä.

Suomalaisista yrityksistä reilusti yli 90 prosenttia on luettavissa pieniksi ja keskisuuriksi yrityksiksi. Näistä yrityksistä noin puolella oli työhyvinvoinnin sisältö ja työhyvinvointia edistävän toiminnan tavoitteet kirjallisena. Tähän peilaten, myös reilulla puolella pk-yrityksistä oli käytössään työhyvinvoinnin mittareita. Kuitenkin pk-yrityksissä markkinoinnin ja myynnin jälkeen tärkein kehittämistarve oli henkilöstön kehittämisessä ja koulutuksessa. (Liuhamo 2015.) Lisäksi Mankan ja Mankan (2016, 86) selvityksen perusteella enemmän kuin kaksi kolmasosaa pk-yrittäjistä toivoivat saavansa enemmän tietoa työhyvinvoinnista ja tukea sen kehittämiseen. Työhyvinvoinnin kehittäminen siis kiinnostaa pk-yrityksiä, mutta siihen saatetaan kaivata uudenlaisia toimintamalleja.

Lahden ammattikorkeakoulu aloitti Työelämäsafari-nimisen hankkeen syksyllä 2017. Hankkeen ideana on edistää pk-yritysten tuottavuutta, työhyvinvointia ja uudistumista oman toimialansa ulkopuolelta löytyvillä ratkaisuilla. Osallistujayritykset ovat vierailleet vuoron perään toistensa luona ja tutustuneet vierailukohteiden työhyvinvointiin yritysesityksellä ja kierroksella yrityksen toimitiloissa. Tavoitteena on ollut käyttää havainnointia vierailukohteen työhyvinvoinnin ratkaisujen etsimisessä. Yritysesittelyn ja toimitiloihin tutustumiskierroksen jälkeen ryhmässä on keskusteltu reflektiivisesti tehdyistä havainnoista. (Heikkinen 2018.) Olen mukana kahdella Työelämäsafari-hankkeen kiertueella: toisella eli syksyn 2018 kiertueella Lahdessa ja kolmannella eli talven 2019 kiertueella Heinolassa.

1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Työelämäsafarin keskeisiä teemoja ovat havainnointi sekä vertaisoppiminen ja niiden hyödyntäminen työhyvinvoinnin kehittämismenetelmänä. Kehittämishankkeen tarkoituksena on olla osa Työelämäsafari-hanketta ja luoda tietopohjaa sille, miten työhyvinvointia voidaan kehittää havainnointia ja vertaisoppimista hyödyntäen. Tarkoitus on, että olen mukana hankkeessa ja kerään osan aineistosta hankkeeseen liittyvillä safarivierailuilla. Lisäksi tarkoitus on Työelämäsafari-hankkeen tarpeen mukaisesti tutkia osallistujien havainnointiosaamisen kehittymistä

Kehittämishankkeen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten havainnointia, vertaisoppimista ja siihen olennaisesti kuuluvia piirteitä sekä benchmarkingia voidaan käyttää kehittämistarkoituksiin. Tavoitteena on luoda tietopohja työhyvinvoinnista sekä sen mittaamisesta ja kehittämisestä. Tavoitteena on esittää, kuinka edellä mainittuja menetelmiä voidaan soveltaa työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tavoitteena on myös selvittää, mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita Työelämäsafarilla erityisesti havainnoinnin ja vertaisryhmien keskusteluiden myötä nousee esille.

1.3 Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Kehittämishankkeen päätutkimuskysymys ja sen alakysymykset on muodostettu kehittämishankkeen tarkoituksen ja tavoitteiden perusteella.

Päätutkimuskysymys on:

- Kuinka pk-yritysten työhyvinvointia voidaan kehittää havainnoinnin ja vertaisoppimisen keinoin?

Päätutkimuskysymykseen haetaan vastausta seuraavien alakysymysten kautta:

- Miten havainnointiin sekä ryhmä- ja vertaisoppimiseen ja niiden piirteisiin liittyvä tietopohja toteutui käytännössä Työelämäsafarilla?
- Miten Työelämäsafarihankkeeseen osallistuneiden havainnointiosaaminen kehittyi safarikiertueiden aikana?
- Mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita Työelämäsafarilla erityisesti nousi esille?

Tutkimusmenetelmänä käytetään pääasiassa osallistuvaa havainnointia. Olen mukana Työelämäsafarin vierailuilla ja osallistun havainnointiin ja refleктоivaan keskusteluun muiden osallistujien tavoin. Kirjaan kuitenkin keskustelun ohessa havaintojani jatkuvasti kenttäpäiväkirjaan. Tämän lisäksi kartoitan Työelämäsafari-hankkeeseen osallistujien havainnointiosaamista kyselyjen avulla. Hankkeessa ja sitä myöden yritysvierailuilla on mukana myös Lahden ammattikorkeakoulun asiantuntijoita sekä opiskelijoita, mutta havainnointiosaamisen kartoitus koskee ainoastaan hankkeeseen osallistuvien pk-yritysten edustajia.

Työelämäsafarin hankekuvauksessa mainitaan myös verkostot pk-yritysten kehittämisen tukena. Tässä kehittämishankkeessa ei kuitenkaan käsitellä verkostoja, sillä se laajentaisi kehittämishanketta liikaa. Lisäksi vaarana olisi liian pintapuolinen tutkimus eli mistään kehittämishankkeen tavoitteesta ei tulisi tarpeeksi kattavaa, jotta sitä voisi oikeasti hyödyntää.

Tavoitteiden ja tarkoituksen perusteella muodostuu kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys, jossa käsitellään oppimista ja kehittämistä havainnoinnin ja vertaisryhmien avulla. Havainnointia on sivuttu muutamissa opinnäytetöissä, esimerkiksi Dogan (2015) ja Koivula (2010). Lisäksi muun muassa Ruuhilehto ja Heikkilä (2004) ovat laatineet oppaan havainnointimenetelmän käyttöön työturvallisuuden kehittämisessä. Kirjallisuudessa aihetta käsitellään organisaatioiden ja erityisesti työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta kuitenkin varsin vähän. Näin ollen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään myös ryhmä- ja vertaisoppimista sekä benchmarkingia siten, että ne soveltuvat kehittämishankkeen tavoitteeseen ja tarkoitukseen, sekä vastaavat tutkimuskysymyksiin. Jotta työhyvinvointia voidaan kehittää, täytyy tietää mistä se koostuu. Tämän takia teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi myös työhyvinvoinnin määrittelyä, mittaamista sekä kehittämistä.

2 KEHITTÄMINEN HAVAINNOINNIN JA VERTAISOPPIMISEN KEINAIN

2.1 Havainnointi

Ihmiset tekevät havaintoja joka päivä. Havaintoina voidaan pitää kaikkea, mitä aistitaan eli nähdään, tunnetaan, maistetaan tai kuullaan omasta luonnollisesta ympäristöstä. Havainnointi on siis arkipäivää kenelle tahansa, mutta sitä voidaan tehdä myös aktiivisesti esimerkiksi tutkimuksen yhteydessä. Tällöin havainnoinnista voidaan käyttää myös termiä observointi, jolloin se tarkoittaa tiettyjen hyväksytyjen metodien mukaan toteutettua tarkkaa havainnointia tietystä tutkimuskohteesta. (Vilkka 2006, 8-9.)

Varsinainen havainto on jokin merkki, kuten sana, ajatus, toiminta tai teko. Havainnon tekijä löytää havaitsemistaan merkeistä aina merkityksiä, jotka puolestaan riippuvat havainnon tekijästä. (Vilkka 2006, 9.) Kaiken inhimillisen toiminnan taustalla vaikuttavat arvot, jotka ovat subjektiivisia. Arvot määrittävät ihmisen toimia, eikä niiden osuutta arkihavainnoissa ja niiden tulkitsemisessä yleensä oteta huomioon. (Anttila 2006, 83-84.)

Kananen (2013, 92) käyttää arkipäivän havainnoinnin esimerkkinä näköhavaintojen tekemisen ihmisten asuinympäristöstä. Alueen siisteys viestii siitä, millaisia ihmisiä alueella asuu. Pihalle parkkeerattujen autojen merkeistä puolestaan voi päätellä kuinka varakkaita asukkaita alueella on. Vastaantulevien ihmisten pukeutumisesta voidaan tehdä monenlaisia päätelmiä. Havainnointi on usein tämänkaltaisissa havainnoissa tiedostamatonta.

Ojanen (2006, 102-103) puhuu kokemuksista, jotka ovat eräänlaisia havaintoja. Kokemus on aistein havaittava elämys, jolle havaitsija antaa oman tulkinnan aiempien kokemustensa perusteella. Uusia havaintoja ei kuitenkaan voi suoraviivaisesti selittää aiempien kokemusten perusteella, vaan se tapahtuu havaitsemishetkessä. Kokemus on yksilön ja ympäristön välinen vuorovaikutus, jossa yksilö antaa merkityksiä juuri sen hetken vuorovaikutukseen liittyville asioille. Joissain tapauksissa havaintoihin liittyy jo niin vahvoja ennako-oletuksia, että ne vaikuttavat tulevaan kokemukseen antaen siitä virheellisen kuvan. Tällöin havainnoija on omien näkemystensä ehdollistama, eikä huomaa sitä itse.

Tutkimuksessa havainnoija ymmärtää havaintojensa yhteyden tutkimuksen aiheeseen eli havainnointi on tietoista. Myös tutkimusmenetelmänä havainnointiin kuuluvat kaikki havainnoinnin keinot, tarkoittaen aisteja. Vaikka havainnointi tutkimuksellisessa mielessä on niin kutsuttua arkihavainnointia suunnitelmallisempaa, tutkija ei kuitenkaan yleensä pysty havainnoimaan täysin ilman omia tunteitaan ja tuntemuksiaan. (Vilkka 2006, 9.)

Anttilan (2006, 189) mukaan havainnot voivat kohdistua tapahtumiin, käyttäytymiseen ja fyysisiin kohteisiin. Havainnoimalla saadaan tietoa siitä, mitä ihmiset tekevät, miltä asiat

näyttävät ja miltä ne tuntuvat. Havainnoimalla saatu tieto saattaa erota siitä, mitä ihmiset sanovat jonkin asian olevan. Havainnointi ei siis kohdistu pelkästään verbaaliseen ilmaisuun, vaan myös kehonkieleen eli eleisiin, ilmeisiin, asentoihin ja liikehdintään.

Guest, Namey ja Mitchell (2013, 91) muistuttavat, että havainnoitavia asioita on erittäin paljon ja ne tulee aina määritellä tutkimusongelman mukaisiksi. Silti he esittävät kategorioita, joita heidän mukaansa käytetään usein havainnoinnin yhteydessä. Kategoriat on esitelty taulukossa 1. Havainnoitavat asiat soveltuvat hyvin sekä suoraan että osallistuvaan havainnointiin, joita käsitellään tarkemmin myöhemmin tässä luvussa.

TAULUKKO 1. Yleisiä havainnoitavia asioita (mukaillen Guest, Namey & Mitchell 2013, 91-92)

Kategoria	Sisältö	Mihin tulee kiinnittää huomiota
Ulkoinen vaikutelma	Vaatetus, ikä, sukupuoli, fyysinen olemus	Merkit kuulumisesta johonkin ryhmään (ammatti, sosioekonominen luokka, uskonto, etnisyys)
Verbaalinen ilmaisu ja vuorovaikutus	Kuka puhuu kenelle ja kuinka kauan. Kuka on keskusteluissa aloitteellinen. Käytetyt murteet, ilmaisut ja äänensävyt.	Sukupuoli, ikä, etnisyys, ammatti
Kehonkieli ja eleet	Mitä tehdään, kuka tekee, kuka tekee ja ketkä ovat vuorovaikutuksessa ja kuka ei ole vuorovaikutuksessa kenenkään kanssa	Kuinka ihmiset käyttävät kehoaan ja äänensävyjään erilaisten tunteiden ilmaisussa, mitä heidän käytöksensä kertoo heidän tuntemuksistaan toisiaan kohtaan tai heidän sosiaalisesta asemastaan
Henkilökohtainen tila	Kuinka lähellä toisiaan ihmiset seisovat	Mitä ihmisten henkilökohtainen tila viestii heidän sosiaalisesta asemastaan
Ihmisten liikkuminen	Kuinka ja miten paljon ihmisiä liikkuu havainnointiin käytettävissä tilassa ja kauanko he viettävät siellä aikaa	Mistä ihmiset liikkuvat tilaan ja sieltä pois, kauanko he siellä ovat, keitä he ovat (etnisyys, ikä, sukupuoli), ovatko he yksin vai toisten seurassa
Esiin nousevat ihmiset	Identifioidaan ihmiset, jotka saavat paljon huomiota toisilta	Mikä erottaa heidät muista

Jokaiseen havaintoon liittyy siis aina esitieto, johon nojaten kerätään ja tulkitaan uutta tietoa. Kun jokin havainto toistuu useaan kertaan, siihen kiinnitetty huomio heikkenee. Sen sijaan poikkeavat havainnot kiinnittävät erityisesti huomiota. Poikkeavat havainnot jäävät askarruttamaan mieltä ja niihin halutaan selityksiä. Arkihavainnoissa poikkeavuudet ote-

taan yleensä vastaan sellaisinaan, mutta tutkimuksessa niitä on aina tarkasteltava kriittisesti suhteessa esitietoon. (Vilka 2006, 11.)

Havainnointi sopii yritysmaailmassa hyvin esimerkiksi kehittämistehtäviin, joissa kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. Havainnointia voidaan käyttää myös silloin, kun tutkimuksen kohteena ovat esineet, kuvat tai ympäristö. Näin ollen havainnointi on käytetty menetelmä esimerkiksi palvelumuotoilussa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 114.) Havainnointi on hyvä menetelmä myös työnohjauksessa (Louhenranta 2014, 53).

Myös Kananen (2013, 88) puoltaa havainnointimenetelmien käyttöä työelämän kehittämisessä. Hänen mukaansa esimerkiksi työtehtäviin ja niiden suorittamiseen liittyvät prosessit saattavat olla vaikeasti selitettävissä verbaalisesti, joten havainnoimalla niistä saa tarkkan ja realistisen kuvan. Konkreettisenä esimerkkinä Kananen (2013, 93) esittää johtamiseen liittyvien tilanteiden tutkimisen havainnoimalla. Esimiehen käyttäytymistä voidaan havainnoida, esimerkiksi kuinka hän jakaa neuvottelutilanteissa puheenvuoroja tai suhtautuu hän eri lailla eri sukupuolta olevien alaistensa kysymyksiin. Havainnointia voidaan hyödyntää myös muun muassa turvallisten työtapojen luomisessa. Ruuhilehto ja Heikkilä (2004) esittelevät havainnointi- ja palautemenettelyn, jonka tavoitteena on turvallisten työtapojen vakiinnuttaminen. Ideana on, että työsuorituksista kerätään havaintoja ja tekijöille annetaan niiden perusteella palautetta.

Havainnointi sopii menetelmänä organisaatioissa myös niin kutsutun hiljaisen tiedon tutkimiseen. Hiljainen tieto on tietoa, usein ammatillista, joka muodostuu henkilökohtaisen kokemuksen kautta esimerkiksi toistamalla ja seuraamalla toisen henkilön tekemisiä. Hiljaista tietoa ei ole kirjattuna mihinkään ja tutkimuksessa se saadaan monesti esille vasta, kun tutkija havaitsee sen. (Vilka 2006, 32.) Repo-Kaarento (2007, 20) kehottaa organisaatioita hyödyntämään työharjoittelijoita hiljaisen tiedon näkyväksi tuomiseen. Harjoittelijat voisivat esimerkiksi pitää oppimispäiväkirjaa, johon he kirjaisivat ylös havaintoja toimintaympäristöstä ja omasta oppimisesta. Oppimispäiväkirjan perusteella laaditusta loppuraportista mahdollisesti tulee näkyväksi toimintakäytäntöjä, joita ei ole muualla ylös kirjattu.

Koska havainnoitsija on aina ihminen, mahdollisuus havainnointi- ja tulkintavirheisiin on olemassa. Arkihavainnoinnissa virheet ovat tavallisia ja saattavat olla jopa välttämättömiä asioita arjen sujumisen kannalta. Tutkimuksessa kuitenkin virheellisiä havaintoja ja tulkintoja pyritään tietoisesti välttämään. Keinoja virheiden minimoimiseen ovat muun muassa selkeä tutkimusongelman rajaus ja tutkimuksen toteuttamisen huolellinen suunnittelu.

(Vilka 2006, 11.) Vilka (2006, 87-88) huomauttaa myös toisesta haasteesta havainnoin-

nin yhteydessä. Havainnoitsija todennäköisesti kohtaa havainnointitilanteessa asioita, jotka ovat hänen mielestään mielenkiintoisia, mutta eivät ole tutkimusongelman kannalta olennaisia. Tutkija kuitenkin saattaa alkaa tehdä tulkintaa näistä havainnoista eli joutuu niin kutsutusti harhapolulle. Tutkimuksen selkeä rajaus ja toteuttamisen huolellinen suunnittelu estää myös harhapolkuja. Toisaalta Vilkka on sitä mieltä, että harhapolut eivät ole huono asia, vaan se kertoo tutkijan olevan dialektisessa eli vuorovaikutteisessa suhteessa tutkimusaineistonsa. Näiden vuorovaikutustilanteiden avulla pystytään hahmottamaan tutkittavan kohteen itsestäänselvyyksiä ja edelleen toiminnan logiikkaa.

Kun havainnoinnin kohteena on ihmisiä, on myös otettava huomioon, että havainnoinnin kohteena oleva henkilö saattaa muuttaa käyttäytymistään tietäessään olevansa havainnoinnin kohteena. Tässä tapauksessa tilanteeseen totuttautumiseen kannattaa ennen varsinaista havainnointia varata aikaa, jotta havainnoinnin kohteena olevat henkilöt pysyisivät käyttäytymään mahdollisimman luonnollisesti. Toisena vaihtoehtona on käyttää niin kutsuttua suoraa havainnointia, jossa tutkimuksen kohteena oleva ei tiedä olevansa tarkkailtavana. (Anttila 2006, 195.)

Suora ja osallistuva havainnointi

Tutkimusmenetelmänä havainnointi voidaan jakaa kahteen päälajeihin: suoraan ja osallistuvaan havainnointiin. Lisäksi kumpikin tapa voidaan jakaa ennalta jäsennehtyyn eli strukturoituun ja jäsentämättömään eli strukturoimattomaan tapaan koota havainnointiaineisto. (Anttila 2006, 190.) Kappaleen 2.1 alussa mainittiin, että havainnoinnista voidaan joissain yhteyksissä käyttää sanaa observointi. Havainnoinnista ja sen menetelmistä käytetään erilaisia termejä. Suoran havainnoinnin yhteydessä voidaan käyttää myös termiä tarkkailtava havainnointi (Vilkka 2006, 43).

Ojasalon ym. (2015, 116) mukaan havainnoinnin ydinkysymys on tutkijan rooli ja se, kuinka näkyvä se on. Anttilan (2006, 190) mukaan suoraa havainnointia tulee käyttää, kun tutkija ei halua havainnoinnin kohteena olevien välttämättä edes tietävän hänen läsnäolostaan. Kananen (2013, 89) kutsuu tätä piilohavainnoinniksi, johon palataan myöhemmin tässä luvussa. Suorassa havainnoinnissa tilannetta ja tapahtumia tarkkaillaan siis ilman, että tutkija itse vaikuttaa tutkimuskohteen toimintaan. Menetelmä soveltuu esimerkiksi vaikeasti ennakoitavien tilanteiden tarkkailuun sekä määrällisen tutkimusaineiston keruuseen. (Vilkka 2006, 43.)

Vilkan (2006, 43) mukaan suora havainnointi soveltuu erittäin hyvin myös niin kutsutun prokseemisen käyttäytymisen tutkimiseen. Sillä tarkoitetaan ihmisten suhtautumista ym-

päristöön ja toisiin ihmisiin. Havainnoimalla saatua tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi tilojen suunnittelussa. Joissain tapauksissa suoran havainnoinnin tilanne voi olla järjestetty niin sanotusti laboratorio-olosuhteisiin, jolloin havainnoinnin kohteena tietävät tutkijan roolin. Tällöin kyseessä on avoin suora havainnointi. (Anttila 2006, 190.) Kuten Koivulan (2010) opinnäytetyön tutkimuksesta käy ilmi, osaa tarkkailtavista henkilöistä häiritsi havainnoijan läsnäolo. Tässä tapauksessa tilanteen luonnollisuus ja havaintojen luotettavuus voidaan saattaa kyseenalaiseksi.

Kun tutkija on havainnointitilanteessa fyysisesti läsnä ja osallistuu toimintaan, kyse on osallistuvasta havainnoinnista (Kananen 2013, 89). Louhenrannan (2014, 52-63) mukaan osallistuvaa havainnointia käytetään perinteisesti humanististen ja yhteiskuntatieteiden tutkimuksissa. Suorasta havainnoinnista, jossa tutkijan rooli on olla vain tarkkailijana, osallistuva havainnointi eroaa siten, että siinä tuodaan havainnan piiriin myös havainnoitsijan omia kokemuksia ja tunteita. Pelkän havainnoinnin lisäksi havainnoija eli tutkija dokumentoi ja välittää omaa havainnointiprosessiaan eteenpäin.

Tieteellisessä tutkimuksessa osallistuvan havainnoinnin tavoitteena on vakuuttaa lukijalle, että tutkija on todella ollut niin sanotusti kentällä ja osallistunut havainnointiin myös omien kokemusten ja tuntemuksien pohjalta. Menetelmässä ollaan läsnä tutkittavien ihmisten elämässä. Ihmiset voivat kuulua tutkimuksesta riippuen esimerkiksi johonkin pieneen ryhmään tai isompaan yhteisöön. Tutkija voi kirjata esimerkiksi niin kutsuttuun kenttäpäiväkirjaan tutkittavien kokemuksia, tunteita ja käyttäytymistä, ja lisäksi omia vastaaviaan. Tavoitteena on, että lopputulemana myös tutkimuksen lukija pystyy arvioimaan tutkimusprosessia. (Louhenranta 2014, 55.)

Osallistuvan havainnoinnin haasteena on erotella havainnointi tieteellisessä tutkimuksessa verrattuna jokapäiväiseen havainnointiin. Louhenranta (2014, 58) käyttää esimerkkinä työnohjausta. Kun työnohjaaja kuuntelee ohjattavaansa, hän saattaa kokea tekevänsä osallistuvaa havainnointia, vaikka todellisuudessa kyseessä on välillinen ohjausprosessi. Osallistuvassa havainnoinnissa työnohjaaja kuitenkin suorittaa menetelmällisesti määritellyä tutkimustyötä, josta myös tutkimuksen kohteena olevat ovat tietoisia. Tässä tapauksessa hänen tulisi myös ohjaustyön lisäksi osallistua tutkittavien työn tekemiseen ja olla havainnoinnin yhteydessä mukana organisaation kulttuurisessa toimintaympäristössä.

Louhenrannan (2014, 59) mukaan osallistuvaa havainnointia hyödynnetään nykyään ainakin neuvontapsykologiassa ja hoitoalalla. Neuvontapsykologialla hän tarkoittaa erityisesti työnohjausta, koulutusta sekä ammatillista kasvua. Hoitoalalla osallistuvalla havainnoinnilla on tutkimusmenetelmänä vakiintunut paikka. Tutkimuksen tavoitteena on terveydenhuollon henkilökunnan kuormituksen ja stressin vähentäminen ja tätä myöden myös

potilaiden hyvinvoinnin parantaminen. Osallistuvan havainnoinnin menetelmällä on todettu tulevan nopeasti tuloksia ja tietoa suoraan tapahtumapaikalta. Syyksi tähän Louhenranta mainitsee, että hoitoalalla on koettu ulkopuolisen havainnoijan olevan neutraalimpi vierailija työympäristössä, kuin esimerkiksi omaan organisaatioon kuuluva esimies. Toisaalta ulkopuolinen havainnoija välttyy myös niin kutsutulta kotisokeudelta.

Kuten Louhenranta (2014, 61) toteaa, osallistuvan havainnoinnin käyttäminen tutkimusmenetelmänä saattaa monipuolistaa ja nopeuttaa tutkimusta. Toisaalta Kananen (2013, 89) kehottaa tutkijaa varaamaan tarpeeksi aikaa, jotta hän pääsee niin kutsutusti sisälle tutkittavaan ilmiöön tai tutkimukseen osallistuvien ajatusmaailmaan. Tämä koskee etenkin ulkopuolisia tutkijoita. Luonnollisesti tutkijalle entuudestaan tutun asian ymmärtämiseen menee vähemmän aikaa. Louhenrannan mielestä, mikäli osallistuva havainnoija on ulkopuolinen, eikä tunne tutkittavan kohteen kulttuuria tai on kokematon, hän saattaa jäädä helpommin kiinni henkilökohtaisiin vääristymiinsä. Tätä voidaan kuitenkin ehkäistä analysoimalla ja tiedostamalla etukäteen havainnoijan oma asetelma ja arvomaailma suhteessa havainnoinnin kohteena oleviin.

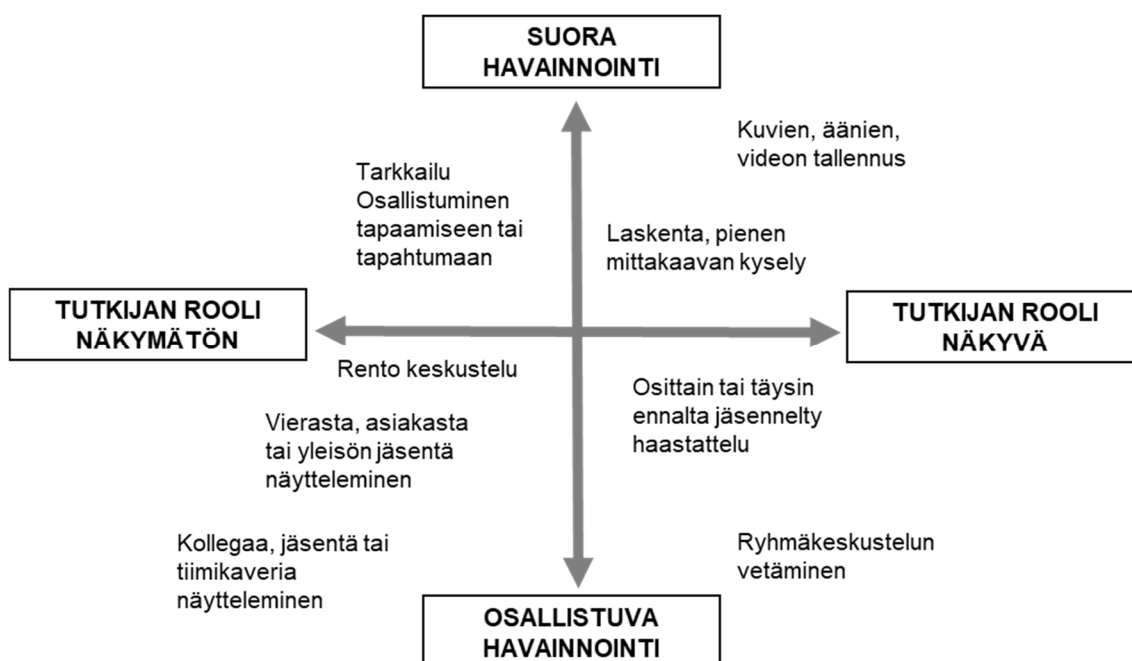
Guest ym. (2013, 80) perustelevat osallistuvan havainnoinnin käyttöä muun muassa sen monipuolisilla mahdollisuuksilla tiedonkeruussa. Osallistujana tutkija saa tietoja, mitä ulkopuolisille ei muuten jaettaisi. Lisäksi osallistujana tutkijaa ei koeta kiusallisena ulkopuolisenä tarkkailijana, joten tarkkailtavien käyttäytyminen on todennäköisesti luonnollisempaa. Tutkija voi myös ohjata mahdollisesti käytävää keskustelua kysymysten avulla. Vuorovaikutuksen kautta joitain havaintoja voi myös tarkentaa tai varmistaa, että asian on ymmärtänyt oikein.

Vilka (2006, 46-47) puhuu vielä aktivoivasta osallistuvasta havainnoinnista, jossa tutkija pyrkii tutkimuskohteen ymmärtämisen lisäksi muuttamaan sitä. Tutkija työskentelee läheisesti tutkimuskohteen jäsenten kanssa ja tavoitteena on, että he yhdessä ohjaavat, korjaavat ja arvioivat toimintaa. Edellytys onnistumiselle on, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt ja tutkija sitoutuvat tutkimuksen ideologiseen ja teoreettiseen perustaan. Tutkimukselle asetetaan päämäärä, jota tavoitellessa vuorovaikutteisesti tiedostetaan kehitystarpeita, tunnistetaan ydinongelmat ja suunnitellaan kehittämistä.

Vielä eräs havainnointiin liittyvä tutkimusmenetelmä, jonka Vilka (2006, 32, 48) esittelee, on niin kutsuttu kokemalla oppiminen. Kuten luvun 2.1 alussa todettiin, myös kokemus on eräänlainen havainto. Kokemuksellisessa tutkimuksessa tutkija osallistuu tutkimansa kohteen jäsenten arkipäivään, jotta hän oppii näkemään tutkittavaa todellisuutta jäsenten tavoin ja ennen kaikkea ymmärtämään, miten ja miksi heidän arkensa on sellainen kuin on. Vaikka menetelmää käytetään usein kulttuurien tutkimuksessa, sitä voidaan käyttää myös

oman kulttuurin ja yhteiskunnan ymmärtämiseen. Kokemalla oppiminen liittyy etäisesti myös hiljaiseen tietoon tutkimuskohteena. Hiljainen tieto on siis tietoa, joka on hankittu tekemällä, kokemuksen kautta. Kokemusta saa seuraamalla ja toistamalla toisen henkilön tekemisiä ja esimerkiksi tietyt ammatilliset taidot siirtyvät hiljaisena tietona kokemuksen kautta ammattilaissukupolvelta toiselle.

Guest ym. (2013, 88-89) havainnollistavat tutkijan ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden suhdetta, sekä havainnointimenetelmiä kuviossa 1. He myös muistuttavat, että saatavan aineiston laatu riippuu tutkijan roolista sekä käytettävästä menetelmästä.



KUVIO 1. Havainnoinnin jatkumo (mukaillen Guest ym. 2013, 89)

Havainnointiaineiston keruu ja tulkinta

Tutkijalla on monia vaihtoehtoja havainnointiaineiston keruuseen. Keruumenetelmää määrittää muun muassa tutkijan ennakkotieto tutkimuksen kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä. Havainnointi voi olla etukäteen strukturoitua, jolloin tutkijalla on jo hyvä ennakkokäsitys havainnoitavista asioista. Tällöin tutkija listaa ja luokittelee havainnoitavia asioita tutkimusongelman mukaisesti jo ennen varsinaista havainnointia. (Anttila 2006, 191.) Strukturoimattomassa havainnoinnissa tutkijalla ei puolestaan ole ennalta määriteltyä listausta tai luokittelua havainnoitavista asioista. Tutkijan on kirjattava ylös mahdollisimman paljon tutkimuksen kohteeseen liittyviä asioita ja luokiteltava niitä myöhemmin. (Kananen 2013,

90.) Olennaista on, että tutkija osaa valita aineistonkeruutavan, joka soveltuu tutkittavaan kohteeseen. Guest ym. (2013, 93) ovat listanneet joitain tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä osallistuvassa havainnoinnissa, sekä niiden etuja ja mahdollisia haasteita. Aineistonkeruumenetelmiä esitellään taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Datankeruumenetelmiä osallistuvassa havainnoinnissa (mukaillen Guest ym. 2013, 93)

Datan tyyppi	Kuvaus	Edut ja haitat
Muistiinpanot	Havainnoitsijan dokumentaatio nähdystä, kuullusta ja koetusta	+ avoimen tyylin datankeruu - aineiston käsittely vie aikaa - tutkijan ennakkokäsitykset saattavat vaikuttaa kirjattuihin havaintoihin
Epämuodolliset keskustelut	Muistiinpanot tai esim. äänitykset käydystä keskustelusta	+ tallentaa datan arkikielellä kontekstissaan - data voi olla hyvin omaperäistä ja vaikeasti analysoitavaa
Haastattelut	Etukäteen täysin tai osittain jäsenneiltyjä haastatteluja	+ tarjoaa tutkimuksen kannalta oleellista dataa - tutkittavat eivät tarjoa täysin autenttista tai avointa tietoa
Tiettyjen havaintojen laskeminen	Lasketaan esim. tiettyjen etukäteen määriteltyjen toimintatapojen yleisyys	+ auttaa hahmottamaan normeja + auttaa vertailemaan toimintatapoja - edellyttää tarkkaa ennakkokäsitystä tutkittavasta kohteesta
Prosessin kuvaus	Visuaalisia tai verbaalisia kuvauksia jostain prosessista	+ auttaa hahmottamaan vaiheittaista työskentelyä - saattaa kuvata omaperäisen version, joka ei vastaakaan kokonaiskuvaa prosessista

Guest ym. (2013, 98-99) huomauttavat, että havainnointiaineiston keruussa haasteena etenkin osallistuvassa havainnoinnissa on usein tutkijan kyky kirjata kaikkia havaintoja siinä hetkessä, kun ne tapahtuvat. Tutkijan on hankala samaan aikaan kirjoittaa kenttäpäiväkirjaa ja osallistua esimerkiksi ryhmässä käytävään keskusteluun. Guest ym. kehoittavatkin ensin kirjaamaan lyhyesti havainnot ylös ja laajentamaan niitä havainnointitilanteen jälkeen heti kun mahdollista, sillä kaikkea tutkimuksen kannalta olennaista ei voi muistaa pitkän ajan kuluttua pelkkien avainsanojen perusteella. Erilaisten tallennusmetodien, kuten videon tai nauhurin käyttö helpottaa myös aineiston läpikäymistä myöhemmin. Kananen (2013, 90) muistuttaa, että kerätyn aineiston analysointivaiheessa voi vielä

nousta esiin lisääineiston tarve. Tutkimusprosessissa, jossa käytetään havainnointimenetelmää, saatetaan siis joutua palaamaan analyysiä edeltäviin vaiheisiin. Jos havainnointilannetta ei ole enää mahdollista järjestää, lisääineistoa voi kerätä esimerkiksi haastatteluiden avulla.

Ruuhilehto ja Heikkilä (2004) esittävät monia konkreettisia ohjeita työturvallisuuden havainnointiin käytännössä. Suunnittelu on myös heidän mukaansa onnistuneen havainnoinnin perusedellytys. He ehdottavat, että ennen havainnoinnin aloittamista laaditaan lista mahdollisista havainnoitavista asioista. Työturvallisuuden yhteydessä havainnoitavia asioita voivat olla esimerkiksi turvavarusteiden käyttö tai työskentelytavat putoamisvaarallisissa paikoissa. Myös työn jälkeä voidaan havainnoida, jos etukäteen on pystytty määrittämään, millainen työn tuloksen tulisi olla. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi työvälineiden sijaintia työn päättymisen jälkeen. Havainnoijalla voi yksinkertaisesti olla havainnointikieroksella mukana lista, johon hän merkkää onko asia, esimerkiksi suojalasit, ollut kunnossa vai ei.

Ruuhilehdon ja Heikkilän (2004) ohjeiden mukaan havainnointi kannattaa aina tehdä samaa reittiä mikäli mahdollista, jotta havaintojen tekijä harjaantuu tehtäväänsä. Havainnointiin käytetty aika riippuu luonnollisesti kohteesta sekä havainnoijan omasta aikataulusta. Havainnoijina toimivat Ruuhilehdon ja Heikkilän tutkimusraportin ohjeistuksessa työyhteisön jäsenet, joita voidaan tarvittaessa kouluttaa havainnointiin. Koulutuksessa käydään läpi, mitä havainnoinnilla tavoitellaan ja sovitaan käytännön asioista, kuten havainnoinnin kohteista, menetelmistä ja aikatauluista. Myös havaintojen perusteella annettavan palautteen antoa voi etukäteen harjoitella. Ruuhilehto ja Heikkilä toteavat havainnointi- ja palautemenettelyn olevan vertaisarviointia eli samankaltaista työtä tekevät havainnoivat toisiinsa ja antavat palautetta. Vertaisoppimista käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.2.

Vilka (2006, 78-79, 81) muistuttaa, että havainnointiaineisto ei ole suora vastaus tutkimusongelmaan. Havaintoja on hyvä lähteä pohtimaan mitä, miksi, miten ja kuinka - kysymysten avulla. Havainnoida voi esimerkiksi materiaalista, sosiaalista, kulttuurista ja taloudellista ympäristöä (mitä-kysymys). Kuinka-kysymykseen saadaan vastaus, kun havainnoidaan millä tavalla mitä-kysymykset olivat mahdollisia. Miten-kysymyksessä eritellään ja yhdistellään havaintoja, etsitään niistä yhteneviä piirteitä ja muodostetaan ajatusmalleja. Miksi-kysymyksessä puolestaan etsitään vastausta esimerkiksi siihen, miksi ihmiset toimivat niin kuin toimivat. Ajatteluun otetaan mukaan sosiaaliset ja yhteiskunnalliset ilmiöt eli toimintaa pyritään tarkastelemaan laajemmasta näkökulmasta.

Havainnointiaineistoa voi analysoida esimerkiksi vertailemalla. Itsekerättyä havainnointiaineistoa voi verrata toisten tutkimusten vastaaviin tai omaa aineistoa voi vertailla osissa.

Havainnointiaineiston analyysiin liittyy olennaisesti ymmärtäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan on kyettävä löytämään havainnointiaineistosta jokin johtoajatus ja perustelemaan se havainnointiaineistolla. (Vilkkä 2006, 86-87.) Kuten aiemmin todettiin, havainnointia voidaan käyttää työelämässä esimerkiksi jonkun työvaiheen tai prosessin kuvaamiseen. Havainnoinnin tuloksena syntyneitä mallia voidaan esimerkiksi vertailla saman tai ulkopuolisen organisaation vastaavaan, jolloin kyse on benchmarkingista. Benchmarkingia käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.4.

Havainnoinnin eettisiä kysymyksiä

Havainnointiin liittyy joitain eettisiä kysymyksiä. Oli kyse sitten suorasta tai osallistuvasta havainnoinnista, tutkijan läsnäolo vaikuttaa tutkimuskohteen niin sanottuun luonnolliseen arkielämään. Tavoitteena kuitenkin on, että havainnoinnin kohteena olevien käyttäytymisen on mahdollisimman luontevaa. Mitä vapaampaa tutkimusmenetelmää käytetään, sitä enemmän tiedonhankintakeinot muistuttavat arkielämän vuorovaikutusta ja eettiset ongelmat korostuvat. (Vilkkä 2006, 56-57.)

Vilkkä (2006, 57) muistuttaa, että hyvän tieteellisen tavan noudattaminen edellyttää havainnoinnin kohteena olevien suostumusta tutkimukseen. Myös Louhenranta (2014, 62) pureutuu hieman havainnoinnin eettisyyteen. Tutkimukselle on haettu ja saatu lupa, mutta se ei vielä takaa sen eettisyyttä. Eettisyys riippuu siitä, miten havainnointia suoritetaan ja miten siitä raportoidaan. Toisin sanoen käytetystä menetelmästä pitää tiedottaa tutkimuksen kohteena oleville henkilöille ja tehdä selväksi, ettei kenenkään identiteetti ole tunnistettavissa. Tutkimuksesta saatavien tuloksien on myös saavutettava tutkimuksen kohteena oleva ryhmä tai koko yhteisö, johon se kuuluu. Yleisesti ottaen ihmisten kunnioittava kohtelu tuo vastavuoroisesti myös tutkijalle kunnioitusta.

Havainnointi tutkimusmenetelmänä herättää kysymyksen siitä, kuinka pitkälle tutkija voi ihmisten yksityiselämään mennä. Arkaluontoisten tietojen käyttöä saatetaan perustella yhteisellä edulla, mutta rajanveto on välillä hankalaa. Tutkijan olisi hyvä tutustua esimerkiksi voimassa olevaan henkilötieto- ja julkisuuslakiin. Tutkimuksen kohteesta ja luonteesta riippuu, kuinka paljon ja mitä tutkimuksesta kerrotaan. Tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden luottamuksen saavuttaa parhaiten, kun heitä informoidaan mahdollisimman paljon ja aikaisessa vaiheessa. Toisaalta taas joissain tapauksissa tämä voi vaarantaa tutkimuksen tavoitteet. Tällöin tutkimuksesta voidaan kertoa kohteelle osittain tai asioita voidaan esittää niin, etteivät tutkimuksen tavoitteet vaarannu. (Vilkkä 2006, 54, 57.)

Poikkeuksellisesti havainnointia voidaan suorittaa ilmoittamatta siitä lainkaan kohteelle niin kutsutussa haamuasioinnissa, josta käytetään myös termiä mysteryshopping. Tätä havainnoinnin menetelmää voidaan käyttää, kun halutaan selvittää esimerkiksi palvelun laatua ja tutkija asettuu asiakkaan rooliin paljastamatta tehtävänsä henkilökunnalle. Menetelmän etuna on, että palvelutilanne on täysin todellinen ja tutkimuksessa haamuasioinnin avulla havainnointi tulisi toistaa useita kertoja, jotta tutkimuskohteesta saadaan tarpeeksi kattava näkemys. (Ojasalo ym. 2015, 42, 117.)

Kananen (2013, 89) kutsuu piilohavainnoinniksi menetelmää, jossa havainnoinnin kohteena olijat eivät tiedä tutkijan läsnäolosta. Myös Vilka (2006, 53-54) kutsuu havainnointia, jossa kohde ei ole tietoinen tutkimuksesta, piilohavainnoinniksi. Hänen mukaan tämän kaltaista havainnointia on kahta tyyppiä. Ensimmäisessä havainnoija on täysin ulkopuolinen, eikä millään tavalla vaikuta omilla toimillaan tapahtumien kulkuun. Hän ei kuitenkaan paljasta rooliaan tutkijana. Toisessa piilohavainnoinnin tyyppissä havainnoija on luonnollisesti osa havainnoitavaa kohdetta, esimerkiksi työyhteisöä eli tutkija voi havainnoida omaa työyhteisöään työsuhteensa aikana. Ensimmäinen tyyppi on eettisesti arveluttavampi tutkimustapa, sillä se saattaa loukata henkilöiden itsemääräämisoikeutta.

Vilka (2006, 54) ottaa kantaa myös haamuasiointiin. Menetelmässä on teoriassa kyse huijausasetelmasta, kun tutkija asettuu peiterooliin. Vaikka menetelmän avulla saataisiinkin melko luotettavaa tietoa palvelutapahtumasta, saattaa se huonontaa ilmapiiriä tutkimuksen kohteessa tulosten tullessa julki. Myös yleisesti asenteet tieteellistä tutkimusta kohtaan saattavat muuttua negatiivisempaan suuntaan, kun työpaikoilla herää pelko piilohavainnoinnin mahdollisuudesta.

2.2 Ryhmä- ja vertaisoppiminen

Ammattitaitoa voi kehittää muillakin tavoilla kuin perinteisen koulutusmallin kautta. Tampereella vuonna 2009 pidettyyn Verme-mentorikoulutukseen osallistuneilta opettajilta kysyttiin, missä muualla kuin koulutuksessa he ovat oppineet ammattitaitonsa kannalta tärkeitä tietoja ja taitoja. Vastauksiin sisältyivät muun muassa seuraavat asiat: kollegat, oppilaiden vanhemmat, oppilaiden palautteet, omat elämäkokemukset, harrastukset sekä Internet. Vastausten perusteella voitiin todeta, että työn kannalta tärkeää osaamista voidaan saada hyvin erilaisissa yhteyksissä. (Heikkinen, Tynjälä & Jokinen 2010, 8.)

Edellä mainittu ilmiö ei kosketa pelkästään opetusalaa, vaan on nykyään tyypillinen myös monilla muilla aloilla. Työelämässä on alettu puhua elämänlaajuisesta tai elinikäisestä oppimisesta, jolla tarkoitetaan sitä, kuinka oppimista tapahtuu elämän aikana monissa eri

yhteyksissä, niin työssä kuin vapaa-ajalla. Elinikäistä oppimista voidaan jakaa termien mukaisesti formaaliin, nonformaaliin ja informaaliin oppimiseen. Formaalisessa oppimisessa tuloksena saadaan todistus tai sertifikaatti ammattitaidosta. Nonformaali oppiminen puolestaan liittyy käytännön oppimiseen esimerkiksi työtä tekemällä, mutta sitä ei varsinaisesti sertifioida. Informaalinen oppiminen voidaan määritellä ei-tarkoitukselliseksi, sillä sitä on muun muassa vapaa-ajalla oppiminen lehdistä lukemalla. (Heikkinen, Tynjälä & Jokinen 2010, 9.)

Oppimisen muotojen välinen raja on välillä vaikeasti havaittavissa ja eikä eri oppimistyylien yhdistely ole uusi asia. Esimerkiksi työharjoittelun kautta formaalisti hankittua tietoa voidaan soveltaa, mutta samalla oppia nonformaalisti uutta. Myös työelämän yhteydessä järjestetyissä koulutustilaisuuksissa voidaan järjestää keskusteluja, jolloin osallistujat tuovat omia näkökulmiaan ja kokemuksiaan formaalisti käsiteltäviin asioihin ja ilmiöihin. (Heikkinen, Tynjälä & Jokinen 2010, 10.) Kappaleessa 2.4 esiteltävä benchmarking voidaan laskea nonformaaliksi oppimiseksi.

Samoin kuin havainnointiin, myös oppimisprosessiin vaikuttavat yksilön ennakkotiedot ja kertyneet kokemukset. Esimerkiksi opiskelijat voivat ymmärtää saman luennon kukin eri tavalla, kun esitetyille asioille annetaan merkityksiä oman ajattelun pohjalta. Tavoitteellisen toiminnan lisäksi oppimiseen kuuluu tiedostamatonta niin kutsuttua tekemällä oppimista. Kuten edellä mainittiin, muun muassa työelämässä opitaan paljon tekemällä sekä ratkomalla käytännön ongelmia ja oppiminen voi joissain tapauksissa olla huomaamatonta. Oppimisen tavoitteiden kannalta huomiota on siis osattava suunnata oikeisiin asioihin. (Repo-Kaarento 2007, 16-17.)

Collinin (2007, 125, 145) mukaan tiedostamattomalla tekemällä oppimisella on ylivoimaisesti suurin merkitys etenkin työssä oppimisessa. Edes työntekijöille järjestetyt täydennuskoulutukset eivät ole ammatillisen kehittymisen kannalta yhtä tehokkaita kuin työn tekeminen itsessään. Työssä oppimista tukee työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus, sillä yksittäiset työntekijät harvoin löytävät sopivia ratkaisuja ongelmatilanteisiin. Isoherranen (2005, 127) toteaa, että oppiminen on tehokkainta silloin, kun se tapahtuu kokemisen kautta ja siitä saa palautetta. Ulkopuolelta eli työelämässä toisilta työntekijöiltä tuleva uusi tieto ja palaute auttavat uusien ideoiden löytämisessä. Palautteen anto on myös olennainen osa Ruuhilehdon ja Heikkilän (2004) tutkimusraporttia, jossa tavoitteena on työturvallisuuden parantaminen henkilöstön suorittamalla havainnointi- ja palautemenettelyllä, mikä puolestaan lisää yhteisöllisyyttä henkilöstön keskuudessa.

Myös Repo-Kaarento (2007, 24-25) perustelee ryhmän tarvetta oppimisprosessille ennen kaikkea sen jäsenten vuorovaikutuksesta saatavalla hyödyllä. Ryhmän jäsenet tarjoavat

toisilleen eriäviä näkökulmia, joiden pohtiminen saattaa johtaa uuden oppimiseen. Jos ryhmällä on yhteinen tavoite, kuten jonkin ongelman ratkaisu, sen jäsenet voivat tukea ja motivoida toisiaan tavoitteen saavuttamiseksi. Vehviläinen (2014, 23) huomauttaa ryhmäoppimisen yhteydessä myös itsereflektion tärkeydestä. Toisten kertomiin näkökulmiin pitää reflektoida verrata omia ajatuksia, kokemuksia tai toimintatapoja.

Organisaation kehittämisessä keskeisessä osassa ovat yhteistoiminnalliset tiimit. Yhteistoiminnallisissa tiimeissä jäsenillä on positiivinen keskinäisriippuvuus. Tämä tarkoittaa, että ryhmän jäsenet tarvitsevat toisiaan saavuttaakseen omat tavoitteensa. Tällöin jokainen ryhmän jäsen tietää oman vastuualueensa ja sen merkityksen yhteisessä työskentelyssä. Työelämässä esimerkiksi projektiryhmässä jokaisella on oma tehtävänsä ja vastuualueensa, mutta ryhmän tavoite, projektin tulos, on yhteinen. (Repo-Kaarento 2007, 37-38.) Isoherranen (2005, 14) puhuu moniammatillisesta yhteistyöstä, jossa ryhmässä on mukana useita eri tiedon ja osaamisen näkökulmia.

Toimivan ryhmän tai tiimin edellytys on, että sen toimintaa arvioidaan alusta alkaen. Arvioinnin kautta ryhmä saa tietoa omasta toiminnastaan ja saadun tiedon rakentava käsittely mahdollistaa tarvittaessa myös toiminnan muutokset. Toiminnan arvioijana voivat olla esimerkiksi muut tiimin jäsenet tai jokin muu taho samasta organisaatiosta sekä joissain tapauksissa ulkopuolinen konsultti. Ryhmä voi itse määrittellä, että sen jäsenet esimerkiksi antavat jatkuvasti palautetta toisilleen aina mahdollisuuksien mukaan tai ryhmä pitää arviointikokouksen kerran kuussa. (Isoherranen 2005, 125-127.)

Ryhmien toiminta ja muodostus

Yleensä ryhmistä ja niiden toiminnasta on tunnistettavissa eri kehitysvaiheita. Alussa ryhmä muodostuu, jolloin jäsenet saattavat olla toisilleen ennalta täysin tuntemattomia ja ryhmän tavoite myös vielä hieman epäselvä. Ryhmän jäsenillä on jokin ennakkokäsitys siitä, mitä heiltä ryhmässä odotetaan, mutta he kaipaavat vielä sääntöjä ja ohjausta. Muodostumisvaiheessa ryhmän ohjaajalla on vielä melko vahva vaikutus siihen, miten ryhmä tulee toimimaan. Ryhmän jäsenet tutustuvat alussa toisiinsa. Joskus ryhmä pääsee tutuksi toistensa kanssa jo ensimmäisellä tapaamisella, kun taas joskus tutustumiseen on käytettävä useampi tapaaminen. Tutustumisvaiheen kesto on riippuvainen ryhmän jäsenistä ja tavoitteista. (Repo-Kaarento 2007, 70.)

Muodostumista seuraa usein niin kutsuttu kuohuntavaihe. Tällä tarkoitetaan muun muassa ryhmän jäsenten välistä mittailua ja ryhmän vetäjän kyseenalaistamista. (Isoherranen 2005, 53.) Repo-Kaarento (2007, 71) toteaa kuitenkin, että aikuisryhmillä tämä kehitysvai-

he jää usein näkymättömiin. Säännöistä sopiminen on ryhmän kehitysvaihe, joka on yleensä seurausta kuohuntavaiheesta. Nimensä mukaisesti vaiheessa sovitaan ryhmän pelisäännöistä. Ilman säännöistä sopimista ryhmän jäsenet noudattavat pääasiassa omia aikaisemmin opittuja toimintatapoja. Voi esimerkiksi olla, että osa ryhmän jäsenistä ei esitä kysymyksiä tai keskeytä puhujaa kommenteilla, sillä heidän tuntemassaan opiskelukulttuurissaan vain opettaja on esittänyt kysymyksiä. Isoherranen (2005, 39) muistuttaa niin kutsutuista piilonormeista, mikäli ryhmä muodostetaan organisaation sisäisesti. Piilonormit eli sanattomat säännöt saattavat vaikeuttaa kehitystä, sillä ne ovat muodostuneet vuosien saatossa ja niitä noudatetaan, vaikka uusista normeista olisi sovittu. Piilonormeja voivat olla esimerkiksi keskustelukulttuurissa tiettyjen puhujien arvottaminen tai toisen kommentin ohittaminen oman aseman perusteella.

Ryhmä pääsee muodostamisen ja säännöistä sopimisen jälkeen työskentelemään. Tässä vaiheessa ryhmän ohjaajan tehtävänä on varmistaa, että työskentely pysyy ryhmän tavoitteen mukaisena. Opiskelijoilla tavoitteena on usein yksilöllisen oppimisen edistäminen, kun taas organisaatioissa tavoitteena on koko ryhmän tai organisaation oppimisen edistäminen. Ryhmän viimeinen kehitysvaihe on päättäminen, jolloin on palaute- tai arviointikeskustelun aika. (Repo-Kaarento 2007, 72.)

Repo-Kaarenon (2007, 75) mukaan ryhmiä saattaa joskus vaivata niin kutsuttu perustehävän unohtuminen. Ryhmän ohjaajan tehtävänä on pitää ryhmän työskentely tavoitteen mukaisena, mutta joskus liiallisesta ohjaamisestakin saattaa olla haittaa. Jos ryhmän jäsenet tukeutuvat liiaksi ohjaajan asiantuntemukseen ja auktoriteettiin, saattaa jäsenten itsenäinen oppiminen kärsiä. Isoherrasen (2005, 42) mukaan myös epäselvät roolit tai rooliristiriidat vaikeuttavat ryhmän tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi työelämässä esimerkiksi joku ryhmän jäsenistä voi ylikuormittua ja tämän välttämiseksi ryhmässä tulisikin noudattaa yhteisvastuullisuuden periaatetta. Ryhmän toimivuudelle ovat uhkana myös sen jäsenten väliset ristiriidat.

Selkeä johtaja ei aina ole ryhmälle välttämättömyys, vaikka monessa tapauksessa sitä tarvitaan. Repo-Kaarento (2007, 78-79) puhuu itseohjautuvista ryhmistä, joissa voi olla käytössä kiertävä ryhmän puheenjohtajuus tai ryhmän työskentelyä voi olla arvioimassa ulkopuolinen toimija. Erityisesti työelämässä ja organisaatioissa ryhmässä tapahtuva oppiminen on itseohjautuvaa eli ryhmä asettaa itse itselleen tavoitteet, tutkimuskysymykset tai ratkaistavan ongelman ja siihen liittyvän tiedonhaun. Ihanteellisessa tilanteessa ryhmän tekemissä päätöksissä tulisi mukaan kaikkien tieto ja osaaminen. Isoherrasen (2005, 117) mukaan tämä tilanne syntyy helpoiten, kun ryhmällä on johtaja, jolla on täysi tulosvastuu ryhmästään.

Ryhmän ohjaajalla on myös suuri rooli ryhmäkulttuurin luomisessa. Ohjaaja auttaa omalla toiminnallaan ryhmää hahmottamaan miten ryhmässä toimitaan ja millä tavalla ja tasolla siinä keskustellaan. Varsinkin aluksi, kun ryhmän jäsenet eivät välttämättä ole tuttuja toisilleen, keskustelu saattaa liikkua liian yleisellä tasolla. Ohjaaja voi ohjata keskustelun kulkua esimerkiksi kyselemällä ryhmän jäseniltä, miten he ovat jonkin asian kokeneet. Ensimmäisen henkilön avattua kokemuksiaan, myös muut uskaltavat kertoa vastavista kokemuksista. (Kaunisto, Estola & Niemistö 2010, 159.)

Ryhmän koko luonnollisesti vaikuttaa sen toimintaan. Mitä enemmän ryhmässä on jäseniä, sitä enemmän jäsenten välisten suhteiden määrä kasvaa ja vuorovaikutteisesta oppimisesta saattaa tulla mutkikasta. Myös mitä suurempi ryhmä, sitä vähemmän sen jäsenillä on tilaa puhua. Näin ollen suuressa ryhmässä aktiivisia keskustelijoita on suhteellisesti vähemmän kuin pienessä ryhmässä. Jos keskustelua ei ole ohjattu, yleensä äänekäimmät, nopeimmat ja rohkeimmat saavat muita helpommin puheenvuoroja. Keskustelulla on myös vaara polarisoitua eli mielipiteitä esitetään kärjistetysti puolesta ja vastaan. Joissain tapauksissa tämä saattaa edistää oppimista, mutta usein suoranainen vastakainasettelu antaa asiasta turhan yksipuolisen kuvan. (Repo-Kaarento 2007, 109.)

Guest ym. (2013, 177) antavat ehdotuksia sille, miten ryhmän kokoa tulisi säädellä. Pienet ryhmät soveltuvat keskusteluille, joissa keskustelijat tietävät keskustelun aiheesta paljon ja siitä tarvitaan yksityiskohtaista tietoa. Myös monimutkaisesta, kiistanalaisesta tai voimakkaita tunteita herättävästä aiheesta keskusteluun kannattaa ryhmän koko pitää pienenä. Vastaavasti, jos keskustelusta haetaan kuvaa laajemmasta ilmiöstä tai aihe on melko neutraali, ryhmä voi olla kooltaan suurikin. Guestin ym. mukaan ihanteellinen ryhmän koko on kuudesta kahteentoista ihmistä. Edellä mainitun kokoisessa ryhmässä on riittävästi näkökulmia, mutta hiljaisemmat jäsenet eivät jää taka-alalle. Ryhmä on myös sen ohjaajan kannalta sopivasti hallittavissa.

Ryhmien muodostaminen on omalta osaltaan haastavaa. Yleisimmät ongelmat ovat oikeiden ihmisten valinta ryhmään ja heidän saamisensa paikalle samaan aikaan. (Guest ym. 2013, 179). Tämä voi olla erityisen haastavaa, jos ryhmä on muodostettu yli organisaatio-rajojen. Ryhmän tavoitteen on oltava selvillä, jotta ryhmään osataan ottaa mukaan oikeanlaisista asiantuntijuutta hallitsevat henkilöt. Isoherrasen (2005, 73) mielestä ryhmässä pitäisi aina olla mukana riittävä määrä niin kutsuttuja senioriasiantuntijoita, joilla on laajaa kokemuksellista tietoa.

Vertaisryhmät

Vehviläisen (2014, 23) sanoin: ”vertaisryhmissä toimiminen antaa aina mahdollisuuden peilata omaa tilannetta muihin, ja sitä kautta katse omaan itseen terävöityy”. Kuten aikaisemmin mainittiin, oppija rakentaa uutta tietoa aikaisempien kokemustensa pohjalta. Vertaisoppimisessa pyritään aktivoimaan osallistujien ennakkokäsityksiä ja kokemuksia, jotta niitä voitaisiin mahdollisimman tehokkaasti soveltaa uuteen tietoon. Oppiminen vertaisryhmässä saattaa muistuttaa epämuodollista keskustelua, mutta siinä kuitenkin pyritään myös tietoisesti välittämään tietoa muille osallistujille. Keskustelu on siis reflektiivistä ja lisääntynyt ymmärrys keskusteluun osallistujien tilanteista ja toimintatavoista auttavat kehittämään uudenlaisia ratkaisuja. (Heikkinen, Tynjälä & Jokinen 2010, 13.)

Vehviläinen (2014, 23) käyttää vertaisryhmissä oppimisesta termiä peilaaminen. Peili toimii metaforana sille, kuinka ryhmän jäsenet katselevat yhtä aikaa itseään ja toisiaan ja muuntelevat näkökulmiaan asioihin. Ensin ryhmän jäsenet havainnoivat miten muut jäsenet ovat kokeneet jonkun asian. Sen jälkeen havaintoa peilataan omaan kokemukseen ja ajatukseen. Sekä toisten että omien ajatusten vertailu ja havainnointi tuottaa mahdollisuuden uuden oppimiseen.

Joskus vertaisryhmissä tuodaan esille hyvin henkilökohtaisiakin kokemuksia. Kuten muitakin asioita, myös henkilökohtaisia asioita voidaan ryhmissä käsitellä tutkivasti ja ratkaisukeskeisesti. Ryhmän ohjaajalta kysytään taitoa, kun henkilökohtaisia asioita linkitetään johonkin yleisesti merkitykselliseen asiaan ja niiden sisältö pystytään hyödyntämään keskustelussa. Vertaisryhmät vahvistavat yksilöiden psykologista joustavuutta eli he oppivat ymmärtämään omia sisäisiä reaktioitaan, mutta ottamaan huomioon ja ymmärtämään myös muita näkökulmia. (Vehviläinen 2014, 32, 35.)

Vehviläinen (2014, 24-25, 35) muistuttaa, että vertaisryhmissä voi yksinkertaisesti saada tietoa omasta organisaatiosta ja sen prosesseista. Myös oman organisaation sisäisesti voi syntyä erilaisia tulkintoja toimintatavoista tai ilmiöistä. Ryhmissä voidaan tunnistaa ongelmia ja löytää toimintatapoja, joilla ne ratkotaan. Vertaisryhmästä saavutettu psykologinen joustavuus auttaa myös kannattelemaan ja rakentamaan hyvää työyhteisöä.

Ojanen (2006, 95, 109) huomauttaa, että aikuiset pystyvät kiinnittämään tietoisesti ja johdonmukaisesti huomiota omaan oppimiseensa, sekä tarkastelemaan asioita kriittisesti. Tämän perusteella aikuisten osalta on alettu tutkia niin kutsuttua kokemuksellista oppimista. Myös kokemuksellisessa oppimisessa avainroolissa ovat henkilön aikaisemmat kokemukset, joiden perusteella seuraava kokemus määritellään. Siitä huolimatta, että kokemus on keskeinen ja määrittävä tekijä oppimisessa, oppimista ei tapahdu ilman reflektiota.

Lahdenmaa ja Heikkinen (2010, 139) esittelevät vertaisryhmämentoroinnista saatuja kokemuksia sekä saman työyhteisön sisäisesti että eri työyhteisöistä muodostetuista ryhmisistä. Saman työyhteisön sisällä muodostetun ryhmän vahvuus on jo ennestään olemassa oleva yhteisöllisyys. Tämä edellyttää toki avointa ja hyvää ilmapiiriä työyhteisössä. Toisaalta vertaisryhmä myös auttoi yksilöitä tutustumaan työyhteisön muihin jäseniin. Haasteita puolestaan aiheuttivat työyhteisössä ennalta muodostetut roolit. Parhaimmissa tapauksissa vertaisryhmien toiminta johtaa koko työyhteisön kehittämiseen. Huonommassa tapauksessa vertaisryhmän jäsenet erkaantuvat muusta työyhteisöstä ja heidän välillään tapahtuu kahtiajako.

Eri työyhteisöjen jäsenistä muodostettujen ryhmien vahvuus oli jäsenten tasavertaisuus. Ryhmän jäsenillä ei siis ollut ennalta muodostuneita rooleja, joten he pystyivät rakentamaan yhteistyötä niin sanotusti puhtaalta pöydältä. Toisaalta ryhmältä puuttui yhteisöllisyys, joten aluksi aikaa kului ryhmäytymiseen ja omien roolien määrittämiseen. Haastavaksi eri työyhteisöistä muodostetun ryhmän toiminnan teki myös tapaamisten järjestäminen eli se, miten kaikki ryhmän jäsenet saatiin paikalle samaan aikaan. Tämä aiheutti myös ongelmia jäsenten sitoutumisessa ryhmään. (Lahdenmaa & Heikkinen 2010, 140.)

Ryhmissä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta voi nostaa esille oppimisen ja kehittymisen kannalta joitain erityispiirteitä. Reflektointi on olennainen osa uusien näkökulmien havaitsemista ja oman ajattelun ja toimintatapojen arvioimista. Lisäksi ryhmissä käytyjen keskustelujen dialogisuus on edellytys oppimiselle. Reflektointia ja dialogisuutta käsitellään kappaleessa 2.3.

2.3 Reflektointi ja dialogisuus kehittymisen edellytyksinä

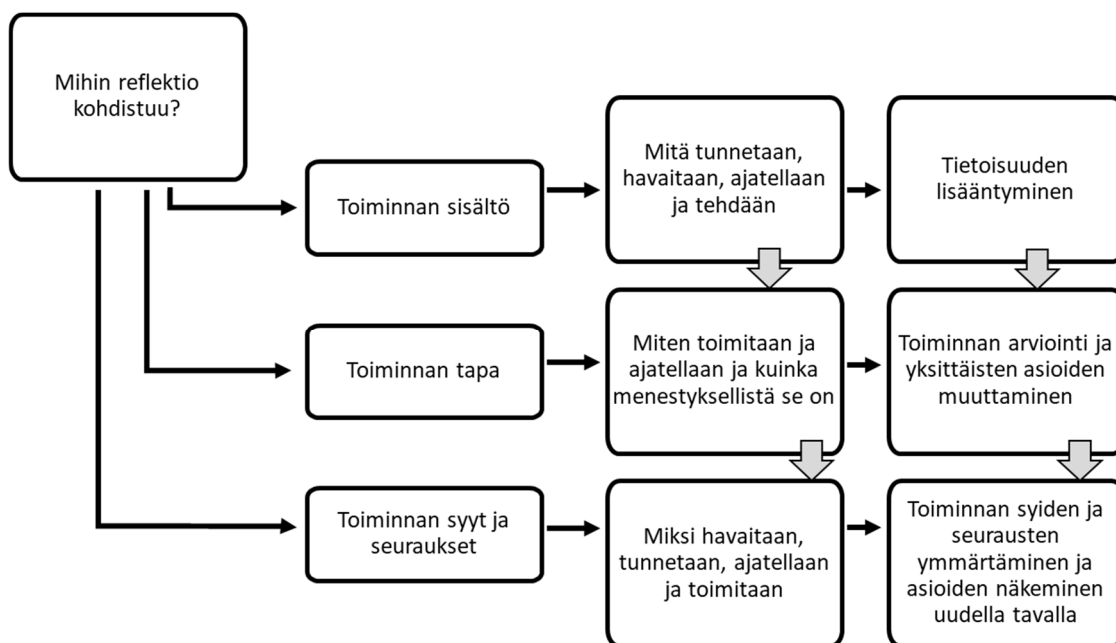
Reflektointi

Kupiaksen ja Salon (2014, 159) mukaan ihmiset rakentavat erilaisia malleja, joiden avulla he jäsentävät maailmaa niin työelämässä kuin muussakin elämässä. Kyseessä on siis samankaltainen tilanne havainnoinnin kanssa eli uudet havaittavat asiat tulkitaan esitietoon nojaten. Joissain tapauksissa mallit käsitysten takana ovat niin vahvoja, ettei kehittymisen tarvetta huomata. Reflektointi on tehokas tapa muuttaa ja kehittää näitä malleja. Reflektointi on toimintaa, jossa tutkitaan kokemuksia, tekemisiä ja ajattelua. Sen tarkoituksena on ymmärtää niitä paremmin, joten edellytyksenä on asioiden vertailu, arviointi ja punnitseminen. Omat näkemykset ja omaa toimintaa ohjaavia arvoja pitäisi osata kyseenalaistaa.

Ojanen (2006, 71) toteaa, että reflektio on syvällistä ajattelua, jonka avulla ihminen tarkastelee itseään. Kupias ja Salo (2014, 160) kuitenkin huomauttavat, että vaikka reflektointia voi tehdä yksin, se on todennäköisesti tehokkaampaa toisen henkilön kanssa tai ryhmässä. Tämä ei tarkoita sitä, että reflektointi olisi erityisen vaikeaa, mutta yksin reflektoinnissa antaa liian helposti periksi. Toisen henkilön tai kokonaisen ryhmän tuki motivoi kyseenalaistamaan paremmin omat ajattelumallit, sekä antaa erilaisia näkökulmia toimintamalleihin.

Reflektointia voi kohdentaa toiminnan sisältöön, siihen mitä tunnetaan, havaitaan, ajatellaan tai tehdään tai se voi kohdistua siihen, miten tehdään ja ajatellaan. Reflektoinnin avulla voidaan siis tulla tietoisemmaksi omasta ajattelusta ja toiminnasta. Syvemmälle reflektoinnilla pääsee vielä, kun pohditaan, miksi ajatellaan, tunnetaan ja toimintaan tietyllä tavalla eli mitä seurauksia toiminnalla tai ajattelulla on. Pohtimalla miksi-kysymystä reflektoinnissa päästään kiinni perusoletuksiin, joita normaalisti harvoin osataan kyseenalaistaa. (Kupias & Salo 2014, 160.)

Kuviossa 2 on kuvattuna reflektoinnin tasoja. Reflektointi alkaa vasemmalta ylhäältä ja etenee vaakasuunnassa rivi kerrallaan.



KUVIO 2. Reflektoinnin tasoja (mukaillen Kupias & Salo 2014, 161)

Kupias ja Salo (2014, 161) avaavat vielä reflektoinnin hyötyjä oppimisen näkökulmasta. Jokainen voi opetella asioita ulkoa ja muuttaa toimintamallejaan sen pohjalta. Päällisin puolin kehitystä on siis tapahtunut, mutta ymmärrys asiasta ei ole lainkaan syventynyt.

Yleensä tämä tarkoittaa sitä, että oppiminen ei ole kovin pysyvää. Ymmärtävään oppimiseen puolestaan liittyy aina reflektointia. Kuten Ojanen (2006, 72) toteaa: ”vasta kun ajattelu muuttuu, toiminta muuttuu”.

Repo-Kaarento (2007, 135) muistuttaa, että reflektoinnin taito ei ole itsestäänselvyys, vaan monien on opeteltava sitä. Esimerkiksi akateemisissa opinnoissa saatetaan opetella mitätöimään omat arkikokemukset oppimisen lähteenä. Toisaalta reflektointi vaatii myös yksilöltä kykyä itsekritiikkiin tai sen myöntämiseen, etteivät omat toimintatavat aina ole oikeita. Tämä ei ole kaikille ihmisille helppoa. Esimerkiksi vertaisryhmissä reflektointiin saa kuitenkin apua ja tukea muilta jäseniltä, mikä helpottaa itsereflektiota. (Ojanen 2006, 81.)

Dialogisuus

Kupias ja Salo (2014, 163) puhuvat dialogisuudesta ennen kaikkea mentoroinnin yhteydessä, mutta dialogisuutta voi ja sitä tuleeikin hyödyntää myös tasavertaisissa vertaisoppimistilanteissa. Tasavertaisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että kaikki osallistujat voivat tuoda keskusteluun mitä tahansa rikastuttavaa ainesta. Dialogisuus puolestaan tarkoittaa sitä, että keskustelun osapuolet tuottavat yhdessä jotain uutta näkemystä. Kukaan keskustelijoista ei siis ota muihin keskustelijoihin mentorointisuhteen kaltaista etäisyyttä eli toisin sanoen asetelmaa, jossa yksi on opettajan ja loput oppilaiden roolissa.

Myös Repo-Kaarento (2007, 111) avaa dialogisuuden käsitettä ja merkitystä oppimisen yhteydessä. Hän määrittelee dialogin kahden tai useamman ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi, jonka tavoitteena on yhteisen ymmärryksen edistäminen. Tavoitteena on siis oppia omasta ja toisten ajattelusta. Oppimisen edellytyksenä on, että osallistujat suhtautuvat avoimesti ja rakentavan kriittisesti kaikkiin muiden osallistujien esittämiin ajatuksiin. Ajatusten tyrmääminen asenteella ”ei ole ennenkään onnistunut” päättää keskustelun varmasti. Isoherranen (2005, 95) puolestaan kuvaa dialogista keskustelua loogisena väittelynä, jossa esitetään, perustellaan ja selvennetään vastakkaisia näkökulmia.

Dialoginen keskustelutapa ei synny kaikilla itsestään, vaan sitä voi joutua opettelemaan. Repo-Kaarento (2007, 111) kiteyttää dialogisen keskustelun peruspilarit seuraavasti: kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suoraan puhuminen. Tarkemmin selitettynä nämä tarkoittavat sitä, että keskustelijoiden tulisi antaa toisilleen tilaa puhua, mutta myös aktiivisesti kuunnella toisiaan. Kanssakeskustelijan kuuntelu on myös kunnioittamista. Odottaminen dialogisuuden yhteydessä puolestaan tarkoittaa toisen esittämien viestien ja reaktioiden tarkkailua. Suoraan puhuminen on puhumista ensisijaisesti omista lähtökohdista, mutta

kuitenkin keskustelun aiheeseen keskittyen. Se ei siis ole sitä, että sanotaan ääneen kaikki mitä mielessä liikkuu tai sitä, että loukataan kanssakeskustelijoita liiallisella rehellisyydellä. (Kupias & Salo 2014, 167.)

Dialogisuudesta puhuttaessa muistutetaan toistuvasti muiden keskustelijoiden kuuntelemisesta, mutta myös itsensä ilmaisuun pitää kiinnittää huomiota. Ryhmässä voi olla monenlaisen eri ammatillisen osaamisen asiantuntijoita tai joissain tapauksissa peräti yrityksen asiakkaita. Itseään on osattava ilmaista tarpeeksi ymmärrettävästi ja omat näkökulmat on osattava perustella järkevästi. Etenkin suomalaista keskustelukulttuuria saattaa vaivata välillä omien mielipiteiden vähättely, jolloin kaikkea ei sanota ääneen. Toisaalta omia mielipiteitä ei uskalleta sanoa, koska niiden kyseenalaistaminen koetaan loukkaavaksi. (Isoherranen 2005, 97-98.)

Taulukossa 3 on vertailtu niin sanotun tavallisen keskustelun ja dialogin välisiä tyypillisiä eroavaisuuksia. Kupias ja Salo (2014, 164) muistuttavat, että molempia keskustelun muotoja tarvitaan, mutta ne soveltuvat eri tarkoituksiin.

TAULUKKO 3. Dialogi ja tavallinen keskustelu (mukaillen Kupias & Salo 2014, 165)

	”Tavallinen” keskustelu	Dialogi
Lähtökohta	Yksi oikea ratkaisu	Monia ratkaisuja
Tavoite	Oman käsityksen myyminen	Ymmärtäminen
Asenne	Kriittinen, puolusteleva	Uteliias, avoin, tutkiva
Painopiste	Enemmän puhetta	Enemmän kuuntelua
Asetelma	Toinen ”voittaa”	Molemmat voittavat
Tulos	Vahvistaa yhtä näkemystä	Synnyttää uutta näkemystä

2.4 Benchmarking

Benchmarkingin tavoitteena on organisaation suorituskyvyn parantaminen jossain sen toimintamallissa tai prosessissa. Parempia toimintamalleja voidaan etsiä organisaation ulkopuolelta tai saman organisaation toiselta osastolta tai esimerkiksi tytäryhtiöltä. Kyse ei kuitenkaan ole suorasta kopioimisesta tai vakoilusta, vaan oppimisesta ja uusien toimintamallien mukauttamisesta oman organisaatioon. (Kozak 2004.) Owen ja Kleiner (2015) nostavat esille myös benchmarkingin filosofisemman määritelmän, jonka mukaan benchmarking on nöyryyttä myöntää jonkun muun olevan parempi jossain asiassa, mutta

viisautta opetella tasavertaiseksi tai jopa paremmaksi. Tuominen (2017, 225) toteaa, että lähes joka toimialalla on organisaatioita, jotka ovat niin sanotusti ylemmällä tasolla muihin nähden. Tällä tarkoitetaan, että joillain organisaatioilla tuotteiden tai palveluiden laatu on parempaa, prosessit tehokkaampia sekä oppiminen ja kehittyminen nopeampaa.

Kozakin (2004) mukaan benchmarking eroaa esimerkiksi vertailevasta tutkimuksesta ja kilpailija-analyysistä siinä, että sen tavoitteena on aina organisaation oman prosessin parantaminen. Kun kilpailija-analyysissä tarkastellaan yleensä tuotetta tai palvelua, benchmarking-prosessissa otetaan huomioon myös johtaminen ja operatiiviset toiminnot prosessin taustalla. Benchmarkingissa ei myöskään kilpailija-analyysin tapaan tarvitse huomioida maantieteellisiä alueita tai välttämättä edes organisaatioiden toimintaympäristöä, vaan keskiössä on parhaiden toimintatapojen löytäminen. Myös Owen ja Kleiner (2015) ovat sitä mieltä, että benchmarkingia voidaan hyödyntää kaikkiin organisaation prosesseihin.

Benchmarking voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen benchmarkingiin. Lisäksi ulkoinen benchmarking voidaan eritellä kilpailulliseen, toiminnalliseen ja yhteistyöpohjaiseen benchmarkingiin. Kilpailullinen benchmarking kohdistuu suoraan organisaation kilpailijoihin. Tämä on kaikista haastavin ja arkaluonteisin muoto, koska kilpailijoilta saattaa olla vaikeaa saada tarpeeksi tarvittavaa tietoa prosesseista ja eettiset kysymykset saattavat korostua. Toiminnallisessa benchmarkingissa sen sijaan voidaan ottaa kohteeksi organisaatio, joka toimii eri toimialalla. Edellytyksenä toki on, että organisaatiolla on jokin samankaltainen prosessi tai toimintatapa kuin benchmarking-prosessin käynnistävällä organisaatiolla. (Kozak 2004.)

Yhteistyöpohjaisessa benchmarkingissa organisaatiot tekevät nimen mukaisesti yhteistyötä. Benchmarking auttaa muodostamaan prosessiin osallistuvien organisaatioiden välillä liittoja, joissa jaetaan tietoa prosesseista ja jotka parhaassa tapauksessa johtavat uusiin innovaatioihin ja organisaation parempaan suorituskykyyn, mikä puolestaan on ollut organisaatioiden tavoitteena kautta historian (Owen & Kleiner 2015).

Kuten edellä mainittiin, benchmarkingia voidaan tehdä myös organisaation sisällä. Sisäisen benchmarkingin hyvä puoli Kozakin (2004) mukaan on muun muassa se, että organisaatio todella paneutuu omiin toimintatapoihinsa ja löytää todellisia kehityskohteita. Sisäisen benchmarkingin pitäisi siinä mielessä olla ulkoista helpompaa, että organisaatio ainakin osittain jakaa esimerkiksi saman organisaatiokulttuurin. Myös tietoa prosesseista on helposti ja nopeasti saatavilla.

Sisäisessä benchmarkingissa Van der Voordt ja Jensen (2018) ehdottavat esimerkiksi suorituskyvyn avainindikaattoreiden (englanniksi key performance indicator, lyhennettynä

KPI) vertailua aikaisempaan samankaltaiseen dataan, joka on hankittu jo aikaisemmin joko samasta kehityksen kohteesta tai esimerkiksi toisen osaston vastaavanlaisesta toiminnosta tai prosessista. Van der Voordtin ja Jensenin mukaan datan kerääminen auttaa johtajia myös tulevaisuudessa tehtävissä muutoksissa, joissa vaaditaan hyviä perusteluja. Kozak (2004) kuitenkin muistuttaa, että sisäisen benchmarking-prosessin tulee todella olla havaittu tarpeelliseksi, sillä muuten se saattaa viedä vain turhaa aikaa. Kun organisaatio keskittyy itsensä tutkimiseen, sen kilpailijat saattavat keskittyä markkinaosuuksiensa kasvattamiseen.

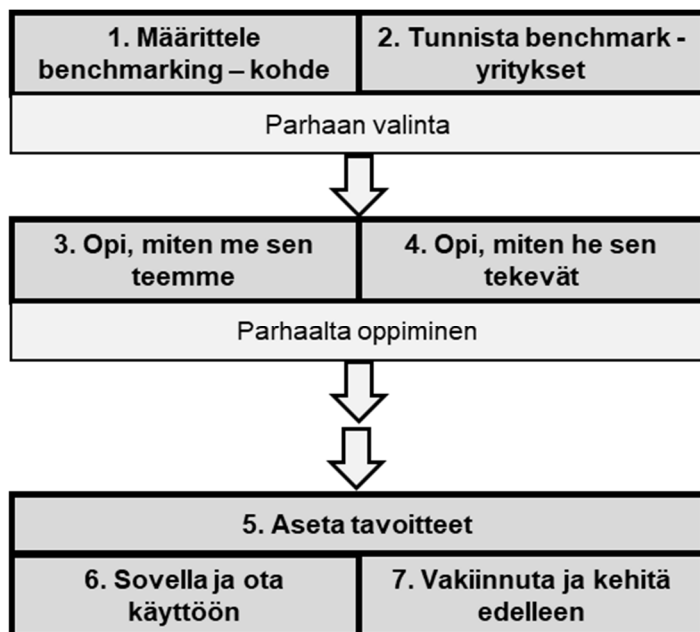
Benchmarkingista voidaan vielä Tuomisen (2017, 226-230) mukaan tunnistaa seuraavat tyypit: tuote-benchmarking, prosessi-benchmarking, strateginen benchmarking ja osaamisen benchmarking. Benchmarking-tyyppien nimet ovat melko kuvaavat, mutta joitain huomioita on hyvä nostaa esille. Osaamisen benchmarking perustuu menetelmiin, toimintaperiaatteisiin ja osaamiseen organisaation suorituskyvyn taustalla. Esimerkkinä osaamisen benchmarking-prosessista Tuominen esittää kahden organisaation myyntiprosessit, jotka olivat vertailtaessa lähes identtiset, mutta toinen tuotti selkeästi enemmän asiakkuuksia. Syy tähän ei löytynyt varsinaisesta myyntiprosessista, vaan selittävä tekijä oli toisen organisaation myyntihenkilöiden monipuolisempi kielitaito.

Kuten kilpailullisen benchmarkingin kohdalla todettiin, benchmarking-prosessi saattaa herättää eettisiä kysymyksiä. Kozak (2004) kiinnittää huomiota myös benchmarkingin soveliaisuuteen tietyissä olosuhteissa. Etiikan rajoja koetellaan lähinnä tilanteissa, missä harjoitetaan suoraa toimintamallien kopioimista. Suora kopioiminen ei ole eettisesti hyväksyttävää ja eikä se palvele benchmarkingin perimmäistä tarkoitusta. Suora kopioiminen on todennäköisesti nopeampi ja helpompi tapa kehittää uusi toimintamalli omaan organisaatioon, mutta sen todellinen soveltuvuus organisaatioon sekä prosessin taustalla vaikuttavat tekijät jäävät helposti tutkimatta.

Benchmarking-prosessi ei luonnollisesti ole varma tapa parantaa oman organisaation toimintaa, vaan monen asian kanssa saatetaan mennä hakoteille. Pieleen mennyt benchmarking-prosessi haaskaa aikaa, sekä taloudellisia ja henkilöstöresursseja. Yleisimpiä haasteita benchmarking-prosessissa Kozakin (2004) mukaan ovat huonosti suunniteltu prosessi, muutosvastarinta ja sitoutumaton johtaminen. Myös se, että prosessin odotetaan tuovan tuloksia lyhyellä aikavälillä, saattaa lannistaa ja kaataa prosessin. Van der Voordtin ja Jensenin (2018) mukaan onnistunut benchmarking vaatii kykyä oppia toisilta ja sitoutumista jatkuvaan kehittämiseen ja uudistusten implementointiin.

Benchmarking-prosessi

Koska benchmarkingissa on kyse oppimisesta ja soveltamisesta, ei se prosessinakaan ole vaihe vaiheelta jokaisessa organisaatiossa samanlainen. Joitain avainkohtia prosessista voidaan kuitenkin määritellä. Kuviossa 3 on kuvattuna benchmarking-prosessin perusasteet.



KUVIO 3. Benchmarking-prosessiaskeleet (mukaillen Tuominen 2016, 9)

Taulukossa 4 puolestaan on listattuna benchmarking-prosessia varten tyypillisesti määriteltäviä standardeja ja niiden vaihtoehtoja Van der Voordtin ja Jensenin (2018) mukaan.

TAULUKKO 4. Benchmarkingin standardimäärittelyjä (mukaillen Van der Voordt & Jensen 2018)

Sisältö	Kerättävä data	Vertailukohde	Vaikutusalue	Toistuvuus
Strategia	Määrällinen	Sisäinen	Paikallinen	Kertaluontoinen
Prosessit	Laadullinen	Ulkoinen (sama toimiala)	Kansallinen	Jaksoittainen
Suorituskyky		Ulkoinen (eri toimiala)	Kansainvälinen	Jatkuva

Van der Voordt ja Jensen (2018) toteavat, että benchmarkingille on mahdotonta määrittää pysyviä ja sopivia standardeja, esimerkiksi mitkä suorituskyvyn avainindikaattorit prosess-

siin tulisi sisällyttää. Taulukossa 4 esitellyt standardit ovat hyvä lähtökohta benchmarking-prosessille, mutta niitä on aina muokattava organisaatioon ja kontekstiin sopivaksi. Joka tapauksessa tulevaisuuden kehittämisen kannalta on tärkeää muistaa, että benchmarking-prosessissa kerättävän datan tulisi aina olla helposti vertailtavaa.

Benchmarking-prosessi alkaa benchmarking-kohteen määrittelemisestä eli organisaatiossa arvioidaan, mikä sen prosessi tai toimintatapa kaipaa uudistamista. Kehitettävän kohteen tulee joka tapauksessa olla tarpeeksi huolellisesti rajattu, jotta benchmarking-prosessin seuraavat vaiheet pystytään hallitusti toteuttamaan. Benchmarking-yritysten tunnistamisessa puolestaan on ennen kaikkea tärkeää löytää yritykset, jotka pystyvät suoriutumaan kehittämisen kohteena olevasta prosessista omaa organisaatiota paremmin. Luonnollisesti suuren kansainvälisen yrityksen logistisia prosesseja ei kannata lähteä tutkimaan, jos oma organisaatio toimii ainoastaan kotimaassa. Benchmarking-yrityksen tulisi siis jollain tapaa peilata oman organisaation toimintakenttää. (Tuominen 2017, 244-245.)

Tuominen (2017, 235, 246) huomauttaa, että benchmarking-prosessissa yritysvierailun molemmilta osapuolilta vaaditaan valmisteluja. Tuominen ehdottaa, että vierailtavaan organisaatioon voidaan esimerkiksi lähettää lista kysymyksistä paria viikkoa ennen vierailua, jotta myös kohdeorganisaatio pystyy valmistautumaan. Vastaavasti kohdeorganisaatio voi lähettää vierailijaorganisaatiolle vierailuohjelman viikkoa ennen varsinaista vierailua. Kuviossa 3 esitelty prosessin kohta 3 eli opi, miten me sen teemme, on edellytys kohdalle 4 eli ilman oman kehityskohteen tuntemista ei pystytä soveltamaan siihen parempaa toimintamallia.

Benchmarking-prosessin tavoitteet voidaan saavuttaa, kun tehdyistä suunnitelmista pidetään kiinni ja prosessia seurataan ja mitataan jatkuvasti. Benchmarking-prosessin jälkeen tulisi aloittaa uusi benchmarking-prosessi, jottei kehitys pysähdy. (Tuominen 2017, 248.) Kozak (2004) huomauttaa, että benchmarking-prosessin voi suorittaa organisaatiolle myös kolmas osapuoli, esimerkiksi ulkopuolinen tutkimusryhmä tai benchmarkingiin erikoistunut konsultointiyritys. He arvioivat organisaation kehityskohteen, suorittavat benchmarking-prosessin ja esittelevät omat suosituksensa ja kehitysehdotuksensa organisaatiolle. Etenkin pienillä yrityksillä saattaa Kozakin mukaan olla tarve ulkopuoliselle konsultointiavulle benchmarking-prosessin toteuttamisessa. Kolmannen osapuolen toteuttamassa benchmarking-prosessissa on yleensä selkeä alkamis- ja loppumispäivä ja prosessin jälkeinen seuranta ja jatkokehittäminen jäävät organisaation vastuulle. Joissain tapauksissa organisaatiot toteuttavat kolmannen osapuolen suorittaman benchmarking-prosessin tietyn ajan, esimerkiksi kolmen vuoden välein, jotta kehittäminen ei pysähdy.

Havainnoinnin, vertaisoppimisen ja benchmarkingin yhteys

Havainnointi, vertaisoppinen sekä benchmarking ovat monipuolisia menetelmiä, joita voidaan käyttää sekä yksittäin että yhdessä jonkin asian tutkimiseen ja kehittämiseen. Hyvä suunnittelu on jokaisen tutkimuksen tai kehittämisprosessin edellytys ja sopivien menetelmien käyttö riippuu kohteen luonteesta. Esimerkiksi havainnointimenetelmässä on syytä arvioida, onko osallistuva vai suora havainnointi parempi tapa kohteen tutkimiseen ja mitkä aineistonkeruumenetelmät olisivat helpompia. Havainnointi on sitä tehokkaampaa mitä enemmän sitä pystytään etukäteen strukturoimaan.

Havainnointia voidaan käyttää benchmarking-prosessissa tutkimusmenetelmänä ja havaintojen analysoinnissa puolestaan voidaan hyödyntää vertaisryhmiä. Benchmarkingiin liittyvillä yritysvierailuilla voidaan siis havainnoida yrityksen toimintatapoja ja vierailun jälkeen havainnot puretaan vertaisryhmässä keskustellen. Benchmarking-vierailulle, havainnointiin ja vierailun jälkeiseen keskusteluun voivat näin ollen osallistua kaikki vertaisryhmän jäsenet. Tämän kaltainen toimintamalli on esitelty luvussa 4.

Vertaisryhmät voidaan koota organisaation sisäisesti tai ne voidaan muodostaa eri työyhteisön jäsenistä. Molemmissa tavoissa on omat puolensa ja molemmilla tavoilla saadaan keskustelun aiheesta varmasti erilaisia näkökulmia. Eniten haasteita tuottavat todennäköisesti ryhmän kokoaminen eli oikeiden henkilöiden valinta ja kaikkien paikalle saaminen samaan aikaan. Parhaat tulokset ryhmässä saavutetaan usein, kun sille on nimetty ohjaaja, jolla on myös tulosvastuu ryhmän toiminnasta.

Jotta kehittymiselle ja uusille ideoille saadaan luotua mahdollisimman otolliset edellytykset, keskustelun tulisi olla reflektiivistä ja dialogista. Ryhmän jäsenten on siis perustellen esitettävä mielipiteitään, kuunneltava ja rakentavasti kritisoida toistensa näkökulmia, mutta myös osattava kyseenalaistaa omat ajattelumallinsa. Havainnoinnissa tutkimukseen yleensä vaikuttavat myös havainnoijan omat esitiedot eli aikaisemmat kokemukset ja omaa toimintaa ohjaavat arvot tutkittavaan ilmiöön liittyen. Näitä arvoja pitää pohtia kriittisesti ja joissain tapauksissa jopa muuttaa niitä, jotta kehitystä voi tapahtua. Pysyvää oppimista tapahtuu vasta kun ajattelu toiminnan taustalla muuttuu.

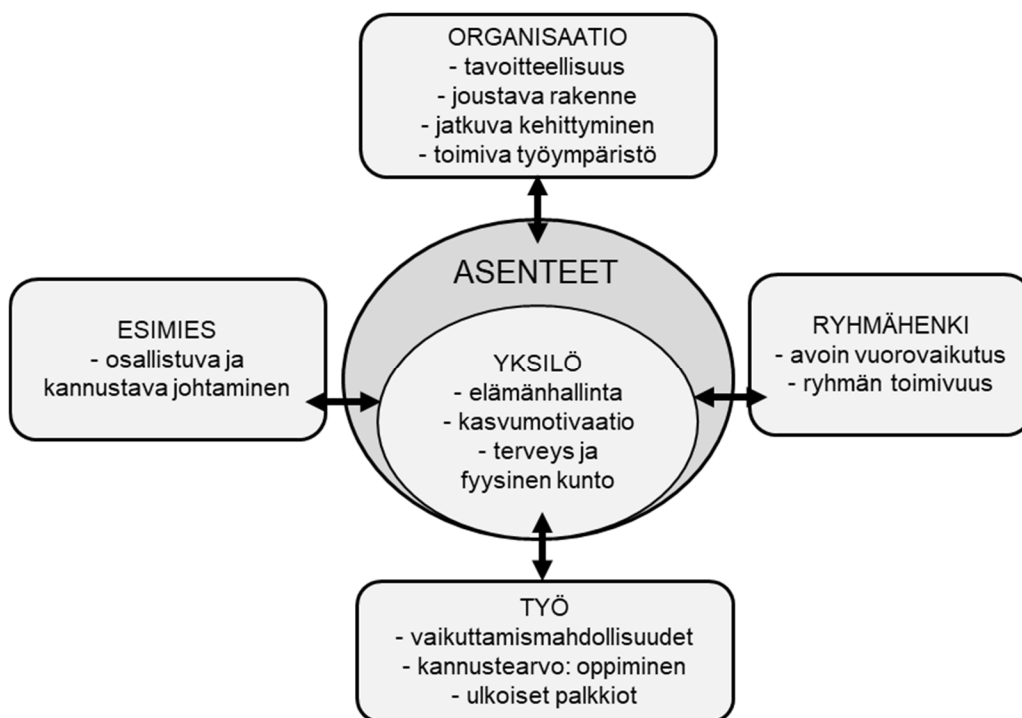
Oli kyse sitten benchmarking-prosessista, vertaisryhmän keskusteluista, havainnointitutkimuksesta tai kaikista yhdessä, toiminnan arviointia ja mittaamista on suoritettava koko ajan. Arvioinnin ja palautteen kautta ryhmä, tutkija ja tutkijat saavat tietoa toiminnastaan ja voivat tarvittaessa muuttaa jotakin ennen kuin työtä menee hukkaan. Näin kehittämiseen ei myöskään kuluteta turhia resursseja.

3 TYÖHYVINVOINTI JA SEN KEHITTÄMINEN

3.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä

Suomen Työterveyslaitos on määritellyt työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (Koivu 2014, 110.)

Työhyvinvointi käsittää siis sekä yksilöiden että koko organisaation yhteistä hyvinvointia. Kuviossa 4 on kuvattuna työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.



KUVIO 4. Työhyvinvoinnin tekijät (mukaillen Kehusmaa 2011, 15)

Myös Maslowin tarvehierarkiaa voidaan soveltaa työhyvinvoinnin määrittelyyn. Työhyvinvoinnista muodostetaan portaatt, joissa työhyvinvoinnin osa-alueita on kuvattuna tärkeysjärjestyksessä. Portaissa on otettu huomioon sekä yksilötason että yhteisötason hyvinvointi. Työhyvinvoinnin portaatt ja niihin liittyvät työhyvinvoinnin osa-alueet ja tarpeet on lueteltu taulukossa 5. Periaatteena on, että ihmisen on ensin tyydytettävä alemman portaan tarpeet siirtyäkseen korkeampien portaiden tarpeisiin. Työhyvinvoinnin tapauksessa korkeamman portaan korostuminen ei kuitenkaan aina vaadi alempien portaiden tarpei-

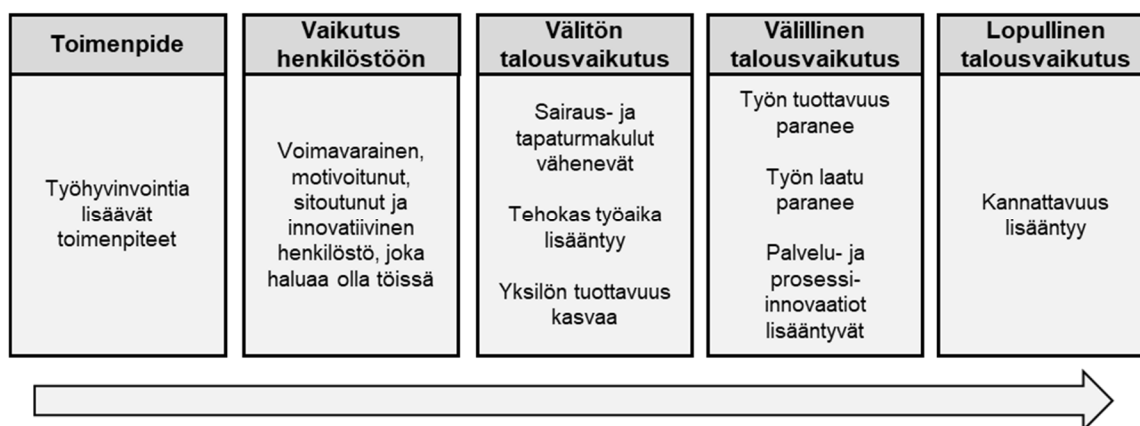
den täyttymistä, vaan portaat ennen kaikkea kuvaavat työhyvinvoinnin kokonaisuutta. (Kehusmaa 2011, 16-17.)

TAULUKKO 5. Työhyvinvoinnin portaat (mukaiillen Kehusmaa 2011, 19-20)

Työhyvinvoinnin portaat	Oma toiminta	Organisaation toiminta
1. Psykologiset perustarpeet	- Terveelliset elämäntavat	- Työkuormituksen säätely - Työterveyshuolto - Työpaikkaruokailu
2. Turvallisuuden tarve	- Turvalliset ergonomiset työ- ja toimintatavat - Taloudellinen tilanne - Vastuiden ja oikeuksien tiedostaminen ja niiden mukaan toimiminen	- Työsuhteen pysyvyys - Turvallinen työympäristö - Työsuojelun yhteistoiminnan toteutuminen
3. Liittymisen tarve	- Joustavuus - Erilaisuuden arvostaminen - Kehitysmuotoisuus - Ihmissuhteet kunnossa (työ- ja yksityiselämä) - Mieluisat harrastukset	- Työyhteisön hyvä ilmapiiri - Hyvät kokouskäytännöt - Yhteistyön sujuminen - Konfliktien käsittely - Johtaminen
4. Arvostuksen tarve	- Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä - Itsearvostus, myönteinen minäkuva - Oman työn arvostus	- Hyvinvointia ja tuottavuutta tukevat arvot, kehitystoiminta sekä palkka-, palaute- ja palkitsemisjärjestelmät - Henkilöstön osallistuminen - Avoin ja sujuva tiedonkulku
5. Itsensä toteuttamisen tarve	- Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito - Oppimisen ja oivaltamisen ilo - Luova toiminta	- Osaamisen hallinta, yksilön ja työyhteisön oppimisen tukeminen - Mielekkään työn mahdollistaminen - Luovuus ja vapaus

Manka ja Manka (2016, 53) puhuvat työhyvinvointipääomasta, jonka ylläpitäminen on keskeistä organisaation pitkän tähtäyksen kilpailukykyyn kannalta. Erityisesti ennaltaehkäisevä toiminta auttaa kasvattamaan työhyvinvointipääomaa. Työhyvinvointipääoman taso määräytyy sen mukaan, kuinka organisaatio pystyy hyödyntämään inhimillisiä resursseja. Työhyvinvointipääoman yhteydessä inhimilliset resurssit tarkoittavat työntekijöiden hyvinvointiin sidoksissa olevia asioita, esimerkiksi työntekijöiden mahdollisuuksia hankkia lisäkoulutusta, säilyttää työkykynsä sekä menestyä niin työelämässä kuin sen ulkopuolella. Kuten kuviosta 4 ja taulukosta 5 kävi ilmi, työhyvinvointiin kuuluu lisäksi monia muita osa-alueita. Työhyvinvointipääomasta puhuminen auttaa organisaatioita ymmärtämään työhyvinvoinnin vaikutuksen organisaation suorituskykyyn ja ryhtymään toimenpiteisiin sen parantamiseksi.

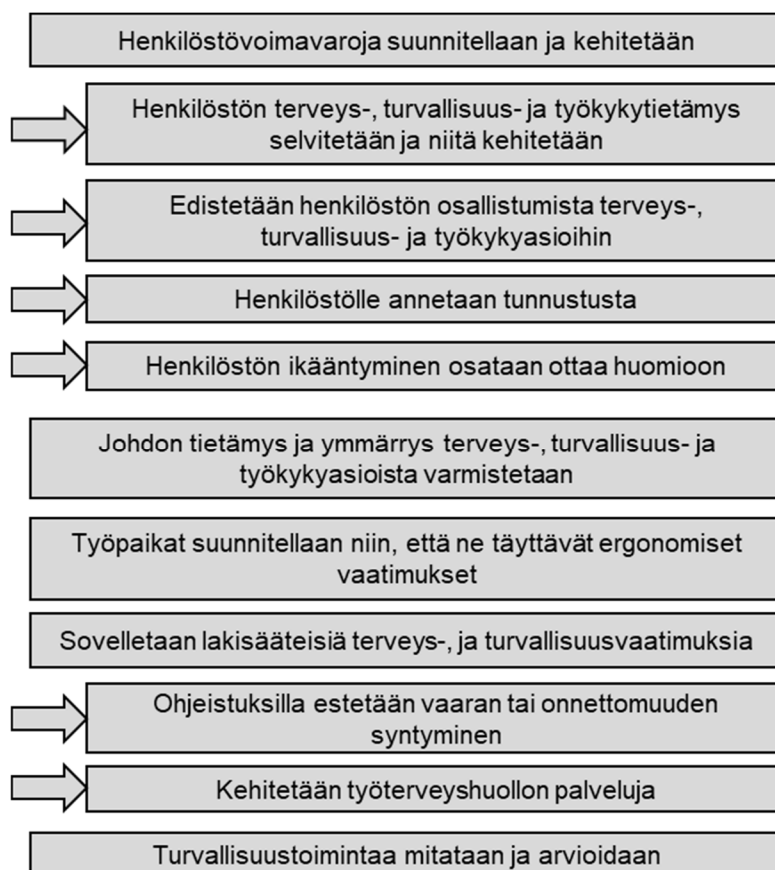
Myös Kehusmaa (2011, 82) nostaa esille työhyvinvoinnin merkityksen organisaation suorituskykyyn sekä tuottavuuteen ja sitä kautta muun muassa prosesseille, tuotteiden laadulle ja uusille innovaatioille. Työhyvinvoinnin yhteyttä jonkin tuotteen laadun paranemiseen on hankalaa mitata, minkä vuoksi organisaatiot keskittyvät yleensä esimerkiksi sairauspoissaoloista aiheutuneiden kustannusten mittaamiseen. Kuviossa 5 on havainnollistettu työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutusta organisaatioiden tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Myös Juuti (2006, 86) muistuttaa, että työhyvinvoinnin kehittämisen ohella tavoitteena on koko organisaation toiminnan kehittäminen aina huippusuoritukseen asti.



KUVIO 5. Työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen (mukaillen Kehusmaa 2011, 82)

Kehusmaan (2011, 138, 142) mukaan organisaatioiden ei kuitenkaan kannata laatia erillistä hyvinvointistrategiaa, vaan sisällyttää työhyvinvointi osaksi liiketoimintastrategiaa. Hyvän perusstrategian ja sen lisäksi mahdollisesti henkilöstöstrategian tulisi riittää kaikkiin tarpeisiin. Perusstrategian pohjalta voidaan luoda toimintasuunnitelmat tarvittaville osaluueille. Kehusmaan mielestä jo selkeällä visiolla ja työhyvinvoinnilla on yhteys. Kun organisaation visio saadaan jalkautettua henkilöstölle, visiosta tulee myös henkilöstön visio, mikä lisää muun muassa oman työn merkityksellisyyden tunnetta.

Vaikka työhyvinvoinnista ei laadittaisi omaa strategiaa, on organisaatiolla hyvä olla olemassa jonkinlainen työhyvinvointisuunnitelma (Manka & Manka 2016, 95). Parvinen ja Tuominen (2011, 84-86) esittelevät työhyvinvointiohjelman toteuttamiseen liittyviä kohtia henkilöstön osalta. Kuvioon 6 on koottu tärkeimpiä kohtia, joihin panostamalla pidetään myös kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista organisaatiossa huolta.



KUVIO 6. Työhyvinvointiohjelman toteuttaminen: henkilöstö (mukaillen Parvinen & Tuominen 2011, 84-86)

Esimiesten tulisi olla selvillä työhyvinvointiin liittyvistä asioista (kuvio 6). Johtamisella on olennainen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Esimiesten tulisi mieltää oma työnsä alaisensa osaamisen vaalijoina ja työn sujuvuuden edellytysten varmistajina. Hyvä esimies tukee ihmisten työskentelyä ja puuttuu mahdollisimman varhain työpaikan epäkohtiin. Lisäksi esimiesten tulisi osata luoda hyvää ilmapiiriä ja edistää avointa vuorovaikutusta työpaikoilla. (Juuti 2006, 83-85.) Manka ja Manka (2016, 56) muistuttavat kuitenkin, että myös yksilöllä on vastuu hyvinvoinnistaan.

Parvinen ja Tuominen (2011, 117) huomauttavat, että organisaation työhyvinvoinnilla on sen suorituskyvyn lisäksi positiivinen merkitys myös sen asiakkaille. Kun työhyvinvoinnista on huolehdittu, se antaa kuvan, että myös muista asioista on huolehdittu. Mahdollisilla yritysvierailuilla asiakkaat huomaavat, että paikat ovat järjestyksessä ja he yhdistävät siisteyden mielessään tuotteiden luotettavuuteen ja laatuun. Joissain tapauksissa asiakkaat jopa saattavat haluta tulla itse oppimaan esimerkiksi hyvää turvallisuusasioiden hoitamista. Organisaatiosta tulisi siis asiakkaidensa benchmarking-kohde.

Karppanen (2006, 158) huomauttaa vielä, että joissain työtehtävissä esimerkiksi työn sisältöön vaikuttaminen ei ole mahdollista tai se on ainakin hyvin hankalaa. Muun muassa teollisuuden parissa työskentelevien työtehtävät saattavat olla vahvasti sidoksissa laitteisiin tai pakkotahtiseen työhön. Näissä tapauksissa työhyvinvointia voidaan toki tukea muilla keinoilla, esimerkiksi työergonomiasta ja -turvallisuudesta huolehtimalla.

Työhyvinvointi pk-yrityksissä

Manka ja Manka (2016, 84-85) selvittivät pk-yritysten kehittämistarpeita työhyvinvoinnin osalta. Selvitys koski Etelä-Pohjanmaan pk-yrityksiä, mutta tulokset ovat yleistettävissä koskemaan muidenkin alueiden pk-yrityksiä. Hyvällä mallilla pk-yrityksissä olivat työterveyshuolto sekä työntekijöiden tehtävänkuvien määrittely ja työhön perehdyttäminen. Yleisesti myös sairauspoissaolojen määrä oli pieni ja henkilöstön vaihtuvuus vähäistä. Silti vain noin puolella selvitykseen osallistuneista pk-yrityksistä oli jonkinlainen työhyvinvointisuunnitelma. Myös ennakoiva vaarojen ja riskien arviointiprosessi puuttui lähes 40 prosentilta, vaikka se on lakisääteinen. Selvityksen mukaan mitä enemmän yrityksessä on työntekijöitä, sitä todennäköisemmin on myös olemassa jonkinlainen työhyvinvointisuunnitelma.

Liuhamo (2015) toteaaakin, että pk-yritysten työhyvinvoinnin kehittämisen suurin haaste on usein riittävien resurssien puuttuminen. Yrityksen taloudellinen tilanne luonnollisesti vaikuttaa myös työhyvinvointiin, toisin sanoen hyvässä taloudellisessa tilanteessa oleva yritys pystyy panostamaan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työhyvinvoinnista huolehtimisen tekee haastavaksi Liuhamon mukaan myös se, ettei pk-yrityksille ole tarjolla sopivia työhyvinvoinnin palveluja tai niissä on ainakin paljon alueellisia eroja. Työhyvinvointi ei myöskään aina näyttäydy pk-yritysten johdolle houkuttelevalla panostamisen kohteelta, vaan siinä nähdään lähinnä kustannuserät. Pahimmissa tapauksissa ratkaisua työhyvinvoinnin parantamiseen aletaan hakea vasta sitten kun tilanne on jo akuutti.

Liuhamon (2015) raportissa reilussa puolessa pk-yrityksistä oli käytössään työhyvinvoinnin mittareita, joista yleisimmät olivat sairauspoissaolojen seuranta ja henkilöstökyselyt. Pk-yrityksillä oli Liuhamon mukaan kuitenkin joitain työnhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä paremmalla mallilla kuin suuremmilla yrityksillä. Esimerkiksi pk-yritysten työntekijöiden luottamus työpaikkansa säilyvyyteen oli suurten yritysten työntekijöitä parempi. Pienissä yrityksissä koettiin myös suurempia enemmän vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Keskimäärin joka toisessa pk-yrityksessä esimiesten rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä oli selkeästi määritelty. Tärkeimmäksi esimiesten roolista oli määritelty työntekijöiden oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu.

Mankan ja Mankan (2016, 85) selvityksessä yhdeksi huomiota herättäväksi osa-alueeksi työhyvinvoinnissa nousi ikäjohtaminen. Pk-yritykset olivat erittäin kiinnostuneita rekrytoimaan nuoria työntekijöitä, mutta samalla vanhempien työntekijöiden jaksaminen sivuutettiin yli 60 prosentissa yrityksistä. Ikääntyvien jaksamista tuettiin muun muassa joustoilla työajassa, työtehtävien muokkauksella sekä osa-aikaeläkkeen mahdollistamisella. Vaasan ja Lappeenrannan yliopistojen tekemästä pk-yritystutkimuksesta kävi myös ilmi, että nimenomaan strateginen henkilöstöjohtaminen puuttuu monelta pk-yritykseltä. Etenkin pienissä yrityksissä henkilöstö on kuin perhepiiri, jossa kaikki tuntevat toisensa hyvin. Tällä on sekä hyviä että huonoja puolia. Ilmapiiri on tiiviissä työyhteisössä yleensä hyvä, mutta toisaalta yritys ei ole varautunut siihen, miten osaavaa työvoimaa on saatavilla vielä muuttaman vuoden kuluttua. (Ojalehto 2017.)

Organisaatiossa tulisi koosta huolimatta olla henkilöstöjohtamiselle omistautunut henkilö, sillä se helpottaisi henkilöstövoimavarojen johtamista. Pk-yrityksillä on käytössään konkreettisia työhyvinvointia tukevia keinoja, esimerkiksi liikuntaseteleitä tai yksityisiä työterveyshuollon palveluja, mutta niiden suuntaamisessa ja toimivuuden tutkimisessa on vielä kehittämisen varaa. (Ojalehto 2017.) Pk-yrittäjistä enemmän kuin kaksi kolmasosaa toivoivat Mankan ja Mankan (2016, 86) selvityksen perusteella saavansa enemmän tietoa työhyvinvoinnista ja tukea sen kehittämiseen.

3.2 Työhyvinvoinnin tutkiminen ja mittaaminen

Organisaatio voi perinteisesti kartoittaa henkilöstön työhyvinvointia mittaamalla organisaation terveyttä, turvallisuutta ja työkykyä, sekä niitä edistäviä tai haittaavia tekijöitä. Näitä mitattavia tekijöitä voivat olla aluksi henkilöstön ikäjakauma, työtapaturmat ja poissaolot. Selvittää voi myös esimerkiksi työpisteiden työergonomista tasoa. Turvallisuuden, terveyden tai työkyvyn puutteiden aiheuttamat ongelmat kannattaa kirjata ylös ja niiden taloudelliset vaikutukset laskea. Vastaavasti organisaation käyttämät henkilöstön työhyvinvointia edistävät toimenpiteet ja niiden kustannukset kannattaa listata. (Parvinen & Tuominen 2011, 35.)

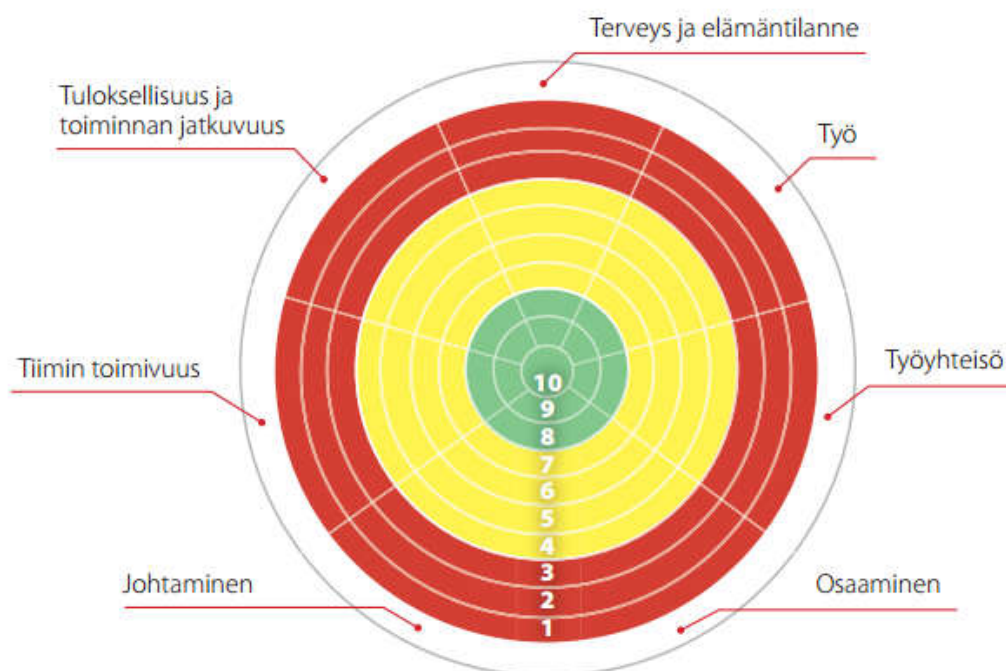
Koivun (2014) mukaan tieteellisessä tutkimuksessa sekä käytännön työelämässä tutkitaan perinteisesti työhyvinvointia selvittämällä työtyytyväisyyteen, työstressiin tai työuupumukseen yhteydessä olevia työn piirteitä, joista puolestaan tärkeimmiksi on toistuvasti todettu työn määrä, vaikutusmahdollisuudet ja sosiaalinen tuki. Vaikuttavia tekijöitä on kuitenkin etsitty lähinnä työolosuhteista, vaikka yksilöllisillä tekijöillä voi olla yhtä paljon merkitystä. Yksilöllisiä tekijöitä ovat muun muassa työntekijän persoonallisuus, elämäntavat ja omat

stressinhallintamenetelmät. Näin ollen työhyvinvointi koostuu toisaalta työpaikalla vallitsevista olosuhteista, mutta vuorovaikutteisesti myös yksilöllisistä kyvyistä käsitellä niitä. Tämä puolestaan johtaa joko työssä käytettävien voimavarojen menettämiseen tai niiden kasvuun.

Haastavaksi siis työhyvinvoinnin tutkimisen ja mittaamisen tekee se, että mitattavien asioiden merkitys on jokaiselle työntekijälle omanlainen. Siinä missä joillekin tärkeintä on työpaikan säilyvyys, toiselle tärkeintä voi olla hyvät työkaverit. Tämä onkin yleensä suuri syy sille, miksi esimies ei panosta alaistensa henkiseen hyvinvointiin. Esimies ei pysty suoraan vaikuttamaan siihen, miten kukin työntekijä kokee minkäkin asian ja yksilöiden tuntemuksiin paneutuminen vaatii valtavasti aikaa ja työtä. (Karppanen 2006, 157.) Esimiehillä on kuitenkin myös yksilöiden työhyvinvoinnin tukemiseen keinoja, joita käsitellään kappaleessa 3.3.

Kehusmaa (2011, 128-129) huomauttaa, että liian monet organisaatiot tekevät työhyvinvointitutkimuksia vain tutkimuksen tai tavan vuoksi, eivätkä osaa hyödyntää tai käsitellä tuloksia. Tästä kertoo jo se, jos vastausprosentti tutkimukseen jää alhaiseksi eli henkilöstö ei toisin sanoen usko, että tutkimukseen osallistumalla mikään muuttuu. Usein ongelmana on se, että esimerkiksi ilmapiirimittauksessa kysymykset ovat liian ympäröiväisiä ja antavat vain keskiarvoista tietoa. Organisaatiota ei hyödytä, jos työhyvinvointitutkimuksen tuloksena on vain toteamus, ettei henkilöstö voi hyvin. Syitä pitää tarkemmin eritellä, jotta tarvittaviin kehittämistoimenpiteisiin voidaan ryhtyä.

Manka & Manka (2016, 120-121) ovat kehittäneet niin kutsutun työhyvinvoinnin tikkataulumallin, jonka avulla pystytään mittaamaan työyhteisön tilaa moniulotteisesti. Tikkataulumalli on esitelty kuvassa 1. Henkilöstölle lähetetään sähköinen kysely, joka sisältää kuusi väittämää tikkataulun jokaiselta osa-alueelta. Väittämiä arvioidaan pisteytyksellä yhdestä viiteen. Vastaukset annetaan anonyymisti, jotta niistä saadaan mahdollisimman rehellisiä. Jokaisen osa-alueen vastausten pisteet lasketaan yhteen, jaetaan kuudella eli väittämien lukumäärällä ja sijoitetaan tikkatauluun. Näin ollen voidaan tulkita mitkä osa-alueet saivat korkeimmat pistemäärät ja millä osa-alueilla olisi kehittämisen varaa. Kuten luvusta 4 käy ilmi, työhyvinvoinnin tikkataulumallia voidaan myös soveltaa havainnoinnin työkaluna.



KUVA 1. Työhyvinvoinnin tikkataulu (Manka & Manka 2016, 120)

Työ- ja elinkeinoministeriö toteuttaa vuosittain työolobarometrin, jossa tutkitaan suomalaisen työelämän laatua. Kyseisen barometrin mukaan työelämän laatu koostuu tasapuolisesta kohtelusta, työpaikan varmuudesta, voimavaroista suhteessa vaatimustasoon sekä kannustavuudesta, innostavuudesta ja keskinäisestä luottamuksesta. Työolobarometriin on myös otettu mukaan kysymyksiä, mitkä kuvastavat nykyajan työelämän muutoksia ja haasteita. (Lyly-Yrjänäinen 2018.) Myös organisaatioiden olisi hyvä seurata laajemmin toteutettuja tutkimuksia suomalaisesta työelämästä ja mahdollisesti peilata omaa tilannetta kansalliseen tilanteeseen. Työolobarometristä voi myös seurata työelämän trendejä ja ajankohtaisia teemoja, jotka liittyvät työhyvinvointiin.

3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Ihanteellisessa tilanteessa työhyvinvoinnista on organisaatiossa huolehdittu jo ennaltaehkäisevän toiminnan muodossa. Organisaatiossa on siis heti esimerkiksi luotu työolot, joissa työn tekeminen on helppoa, eikä huonosta työergonomiasta johtuvien sairauspoissaolojen kasvua odoteta ennen kehitystoimenpiteitä. Mitä aikaisemmin työhyvinvoinnin kehittämiseen ymmärretään tarttua, sitä enemmän tilanteen ratkaisemiseen on käytettävissä keinoja ja sitä pienemmäksi tilanteesta aiheutuvat kustannukset jäävät. (Manka & Manka 2016, 91-92.)

Työhyvinvointi ei siis synny organisaatiossa itsestään, vaan sen ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat suunnittelua ja toiminnan jatkuvaa arviointia, vaikka siitä ei kannata tehdä erillistä, irrallista strategiaa (Manka & Manka 2016, 80). Parvisen ja Tuomisen (2011, 9) mukaan organisaation kehittäminen alkaa itsearviointista. Itsearvioinnissa kuunnellaan henkilöstön mielipiteitä kehittämistarpeista tai asioista, jotka koetaan tärkeäksi. Itsearvioinnilla saadaan myös selville, missä organisaatio on hyvä tai miten hyvä sen pitäisi missäkin asiassa olla. Kun henkilöstö pääsee osallistumaan itsearviointiin, myös sitoutuminen sen pohjalta toteutettaviin kehittämistoimenpiteisiin ja muutoksiin kasvaa.

Organisaatiolla on oltava työhyvinvoinnin suhteen tavoite, esimerkiksi viiden vuoden suunnitelma tulla parhaaksi työhyvinvointiasioiden hoitamisessa. Tämän suunnitelman tulisi olla etusijalla budjetissa, jotta se todella toteutetaan suunnitellusti. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa ei vain käynnistetä, vaan sitä seurataan ja mitataan jatkuvasti. Suunnitelmassa on myös määritelty roolit ja vastuualueet esimiehille, joiden tulee sitoutua niiden noudattamiseen. Esimiehen rooli ei kuitenkaan ole vain ulkopuolinen ohjaaja työhyvinvoinnin kehittämisessä, vaan parhaat tulokset saavutetaan, kun esimies osallistuu itse toimintaan mahdollisimman läheisesti ja vuorovaikutteisesti työntekijöiden kanssa. (Parvinen & Tuominen 2011, 21.)

Myös Juuti (2006, 86) puhuu esimiesten roolista työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä. Koko työyhteisön kehittämisen taustalla on jokaisen työntekijän hyvinvoinnin kehittäminen. Juutin mukaan kehittää voi fyysistä, psyykkistä tai sosiaalista puolta. Ei ole olennaista mistä kehittäminen aloitetaan, kunhan se ylipäänsä aloitetaan. Kehittämisessä on jokaisella osa-alueella otettava huomioon työntekijän suhde työhönsä, koska mielekäs työ on olennainen osa hyvinvointia. Mielekäs ja mielenkiintoinen työ puolestaan on riittävän itseenäistä, haastavaa ja kehittäväää. Myönteisen palautteen antamista ei saa unohtaa.

Manka ja Manka (2016, 107) esittävät, että työlle tulisi lisätä niin kutsuttu kannustearvo, joka tarkoittaa työn sisällön monipuolisuutta ja uuden oppimismahdollisuuksia. Oppimismahdollisuuksilla ei tarkoiteta vain täydennyskoulutusta, vaan tärkeämpää on työssä oppiminen, joka puolestaan voidaan toteuttaa työjärjestelyillä. Palkitseminen on myös olennainen osa työn kannustearvoa. Palkitseminen voi olla rahallista korvausta, mutta myös positiivinen palaute vaikuttaa työn hallinnan tunteeseen.

Esimies voi vaikuttaa työntekijöidensä tunteeseen työn hallinnasta sekä selvittää heidän henkilökohtaista hyvinvointiaan. Winkin (2006, 140-141, 145-146) mukaan esimiehillä on käytössään erilaisia johtamisen välineitä ja erääksi keskeiseksi välineeksi on vakiintunut esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu. Kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksenä puolestaan on vuorovaikutuksen dialogisuus. Winkin mukaan dialogi on

nykyorganisaatioille uusi kommunikaatiomuoto ja sen oppiminen organisaatioissa on oppimisprosessi sekä työntekijöille että esimiehille. Dialogia kuitenkin tarvitaan, jotta asioista syntyisi yhteinen ymmärrys ja esille nousisi uusia näkökulmia ja toimintatapoja, jotka puolestaan johtaisivat uusiin työelämän tarvitsemiin innovaatioihin.

Dialogisuuden työhyvinvointia edistävä vaikutus perustuu Winkin (2006, 150) mukaan sen tasa-arvoisuuteen vuorovaikutuksessa. Dialogisuus luo keskustelijoille kunnioitusta toisiaan kohtaan ja kokemus aidosti työntekijöitä kuuntelevasta esimiehestä auttaa työntekijöitä jaksamaan sekä motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä ja organisaatioonsa. Kehusmaa (2011, 163) toteaa, että kehityskeskusteluja tulisi pitää organisaation omassa rytmissä, eikä esimerkiksi kerran vuodessa vain sen takia, että se on käytäntönä monissa muissa organisaatioissa. Kun kehityskeskustelulle todella on tarvetta ja sekä esimiehellä että alaisella motivaatiota käydä se, myös dialogisuus toteutuu todennäköisemmin.

Kuvassa 1 esiteltyä Mankan ja Mankan (2016, 200) kehittämää työhyvinvoinnin tikkataulua voidaan hyödyntää myös yksilön hyvinvoinnin arvioimiseen. Väittämät ovat hieinan erilaisia verrattuna koko työyhteisön hyvinvointia käsittelevään tikkatauluun eli ne keskittyvät suureksi osaksi yksilön hyvinvointia koskeviin osa-alueisiin. Yksilö voi tikkataulun avulla pohtia esimerkiksi omaa osaamistaan, elintapojaan ja elämäänsä työn ulkopuolella. Manka ja Manka (2016, 186-214) esittelevät monia työkaluja, joiden avulla voidaan arvioida yksilön hyvinvointia. Henkilöstö ei kuitenkaan välttämättä tiedä, kuinka itsearviointia voisi suorittaa, joten esimiehen rooli tiedon jakajana korostuu.

Havainnointi ja vertaisoppiminen työhyvinvoinnin kehittämisessä

Eri havainnointimenetelmiä voidaan soveltaen käyttää työhyvinvoinnin tutkimiseen ja kehittämiseen, sillä kuten Ojasalo ym. (2015, 114) mainitsevat, havainnointi sopii hyvin kehittämistehtäviin, jossa kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. Havainnoinnin kohteena voivat olla organisaation työntekijät, mutta myös esimerkiksi esimiehen käyttäytyminen (Kananen 2013, 93). Toisaalta jos heikon työhyvinvoinnin arvellaan johtuvan esimerkiksi huonosti suunnitelluista ja toimivista prosesseista, havainnointi on myös hyvä menetelmä, sillä Kanasen (2013, 88) mukaan havainnoimalla prosesseista saa realistisen kuvan.

Kyselytutkimuksiin ja haastatteluihin verrattuna havainnoinnissa on se etu, että myös ihmisten eleitä, ilmeitä, asentoja ja liikehdintää pystytään tarkkailemaan. Havainnoimalla saatu tieto saattaa siis erota siitä, mitä ihmiset sanovat jonkin asian olevan. (Anttila 2006, 189.) Esimerkiksi haastattelussa työntekijät voivat vakuuttaa asioiden olevan hyvin, mutta

työntekijöiden tarkkailu luonnollisessa työympäristössään saattaa ilmeiden, eleiden ja liikehdinnän perusteella paljastaa toisenlaisia asioita työhyvinvoinnin tilasta. Taulukossa 1 esiteltiin yleisiä havainnoitavia asioita Guestin ym. (2013, 91-92) mukaan. Työhyvinvoinnin osalta voidaan esimerkiksi tarkkailla miten ja millaiset ihmiset puhuvat toisilleen, minkälaista äänensävyä he käyttävät ja kuinka paljon he viettävät aikaa taukutiloissa ja kenen kanssa.

Sekä suora että osallistuva havainnointi soveltuvat työhyvinvoinnin tutkimiseen. Molemmissa menetelmissä on etunsa ja haittansa. Etenkin suorassa havainnoinnissa on muistettava, että havainnoijan läsnäolo saattaa vaikuttaa havainnoitavana olevien käyttäytymiseen. Tätä voidaan ehkäistä kertomalla havainnoinnista kattavasti etukäteen ja mahdollisesti totuttamalla työntekijät havainnointitilanteeseen. (Anttila 2006, 195.) Myös osallistuvassa havainnoinnissa havainnoijan läsnäolo saattaa vaikuttaa havainnoitavien käyttäytymiseen, mutta tämä riippuu ennemminkin havainnoijasta. Louhenranta (2014, 59) käyttää esimerkkinä hoitoalaa, jossa työntekijät kokivat ulkopuolisen havainnoijan omaa esimestä neutraalimmaksi. Louhenranta puoltaa osallistuvan havainnoinnin käyttöä, sillä se antaa tietoa nopeasti suoraan tapahtumapaikalta. Myös Guestin ym. (2013, 80) mukaan osallistuvassa havainnoinnissa tutkija saa todennäköisimmin työntekijöiltä tietoa, mitä muiden tutkimusmenetelmien käytössä ei välttämättä tulisi esille. Merkittävä etu osallistuvassa havainnoinnissa on se, että havainnoija saa kommunikoida havainnoinnin kohteena olevien kanssa ja esimerkiksi esittää tarkentavia kysymyksiä.

Jos havainnoinnissa halutaan varmistua siitä, että havainnoinnin kohteena olevat käyttäytyvät täysin luonnollisesti, voidaan käyttää piilohavainnoinnin menetelmää. Piilohavainnoinnissa havainnoinnin kohteena olevat eivät tiedä havainnoijan läsnäolosta. Menetelmä on kuitenkin eettisesti arveluttava ja saattaa huonontaa ilmapiiriä, kun tutkimus tulee havainnoinnin kohteena olevien tietoon. Hyvän tieteellisen tavan noudattaminen edellyttää havainnoinnin kohteena olevien suostumusta tutkimukseen. (Vilka 2006, 54, 57.) Piilohavainnoinnin käyttö työhyvinvoinnin tutkimisessa saattaa siis kääntyä itseään vastaan. Menetelmällä saatetaan saada hyvää tietoa työpaikan työhyvinvoinnista, mutta työntekijöiden asenteet työnantajaa kohtaan ja sitä myöden koko työpaikan ilmapiiri saattavat huonontua. Lisäksi ilmapiiri saattaa olla jatkuvasti jännittynyt, kun työntekijät pelkäävät olevansa tarkkailun alla.

Havainnointi saattaa viedä paljon aikaa ja resursseja. Huolellinen suunnittelu helpottaa havainnointia. Havainnointi voi olla strukturoitua, jolloin havainnoija tietää etukäteen mitä asioita hän aikoo havainnoida. Strukturoimattomassa havainnoinnissa tutkijalla ei puolestaan ole käsitystä havainnoinnin kohteesta. (Anttila 2006, 191.) Työhyvinvoinnin osalta

havainnointi voi perustua esimerkiksi yrityksessä mahdollisesti aikaisemmin tehtyihin työhyvinvointikyselyihin. Jos tiedossa on jokin kehittämistä kaipaava osa-alue, voi sen havainnointiin erityisesti panostaa. Myös konkreettisia, esimerkiksi työturvallisuuteen liittyviä asioita voidaan havainnoida, mistä Ruuhilehto ja Heikkilä (2004) ovatkin laatineet hyvän tutkimusraportin.

Strukturoimaton havainnointi on haastavaa, koska havainnoijan on onnistuttava kiinnittämään huomiota oleellisiin asioihin silloin kun ne tapahtuvat. Mikäli työhyvinvointia ei ole yrityksessä tutkittu ennen, pohjaa havainnoinnille voi hakea tutustumalla yleisiin työhyvinvoinnin perusasioihin. Esimerkiksi kuviossa 4 tai taulukossa 5 esiteltyjä työhyvinvoinnin tekijöitä voidaan soveltaa havainnoitavien osa-alueiden kartoituksessa. Myös kuvassa 1 esitelty Mankan & Mankan (2016, 120) kehittämä työhyvinvoinnin tikkataulumalli auttaa hahmottamaan työhyvinvointiin liittyviä osa-alueita. Havainnoitavien asioiden tulisi olla sellaisia, joita voidaan havainnoida tietyn ajan päästä uudelleen. Tarkoituksena on, että tuloksia voidaan vertailla keskenään.

Havainnointiaineiston keruuseen on esitetty menetelmiä taulukossa 2 ja ne soveltuvat myös työhyvinvoinnin havainnoimiseen. Muistiinpanot ovat hyvä keino kirjata havaintoja ylös, mutta kuten Guest ym. (2013, 98) toteavat, etenkin osallistuvassa havainnoinnissa haasteellista on ehtiä kirjaamaan havaintoja ylös sillä hetkellä, kun ne tapahtuvat. Etukäteen suunniteltu runko havainnoinnille saattaa helpottaa tätäkin asiaa. Videoinnin tai muiden tallennusmenetelmien käytössä kannattaa olla varovainen ja ainakin varmistaa kuvattavilta, että he hyväksyvät kuvatuksi tulemisen, muuten vaarana on jälleen ilmapiirin huonontuminen.

Työhyvinvointia voidaan tutkia havainnoimalla, mutta työhyvinvointia kehitettäessä mukaan voidaan ottaa ryhmissä oppiminen, vertaisryhmien tuki sekä reflektiivinen ja dialoginen keskustelu. Kuten luvussa 4 käy ilmi, työhyvinvoinnin kehittämistä ajatellen voidaan koota moniammatillinen vertaisryhmä, joka havainnoimalla sekä reflektiivisellä ja dialogisella keskustelulla etsii keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Repo-Kaarento (2007, 24) puoltaa ryhmän vaikutusta oppimiseen nimenomaan vuorovaikutuksen avulla. Ryhmän jäsenillä on omien kokemuksiansa kautta eriäviä näkökulmia esimerkiksi työhyvinvoinnista ja ryhmässä he voivat tuoda niitä muiden arvioitaviksi. Etenkin vertaisryhmissä muiden kokemuksia voi peilata omiin kokemuksiin ja mahdollisesti oppia uusia toimintatapoja (Vehviläinen 2014, 23).

Työhyvinvoinnin kehittämisessä tarvitaan reflektiivisyyttä etenkin, jos paremman työhyvinvoinnin saavuttaminen edellyttää joidenkin toimintatapojen muuttamista. Toimintatapojen muuttaminen puolestaan edellyttää oman ajattelumaailman kyseenalaistamista ja uusien

näkökulmien ymmärtämistä (Kupias & Salo 2014, 159). Kuten kuviossa 2 kuvattiin, reflektoinnilla voi olla eri tasoja eli se voi kohdistua niin toiminnan sisältöön kuin toiminnan tapaan tai syihin ja seurauksiin. Ojanen (2006, 81) toteaa, että itsereflektointi ei ole aina helppoa, koska joskus saattaa olla vaikeaa myöntää esimerkiksi tekevänsä jotakin hankalammalla tavalla kuin muut. Vertaisryhmät auttavat ja tukevat nimenomaan jäsentensä itsereflektointia. Työhyvinvoinnin tapauksessa itsereflektiota voi olla jo sen myöntäminen, ettei työhyvinvointi ole omassa työyhteisössä hyvällä tasolla ja tilanteen parantamiseksi on tehtävä jotain toisella tavalla kuin tällä hetkellä.

Toinen kehittävän keskustelun edellytys on dialogisuus. Lyhyesti sanottuna dialogisuus on kahden tai useamman ihmisen välistä keskustelua, jossa tavoitteena on yhteisen ymmärryksen edistäminen (Repo-Kaarento 2007, 111). Käytännössä siis ryhmän jäsenet keskustelevat omista näkökulmistaan rakentavan kriittisesti. Dialogisuuden ei tarvitse toteutua vain varta vasten järjestetyissä ryhmäkeskusteluissa, vaan sen tulisi olla osa jokapäiväistä vuorovaikutusta organisaation henkilöstön keskuudessa. Dialogisuus lisää jo itsessään työhyvinvointia, kun jokaisen näkökulmia kuunnellaan ja mielipiteisiin vastataan asiallisesti. Työntekijät siis kokevat, että heitä kuunnellaan työpaikoilla.

Vertaisryhmissä työhyvinvoinnista voidaan keskustella reflektiivisesti ja dialogisesti vertaisten eli tasa-arvoisten osallistujien kesken ja oppia uusia kehittämistapoja nonformaalisti tai peräti informaalisti. Muilta ryhmän jäseniltä siis opitaan uutta, mutta oppimisesta ei saa varsinaista todistusta. Informaalisessa oppimisessa joitain asioita voidaan sisäistää tiedostamatta. (Heikkinen ym. 2010, 9-10.) Vertaisryhmän etuna on siis sen jäsenten välinen vuorovaikutus, joka auttaa uusien näkökulmien ja ideoiden löytämisessä (Isoherranen 2005, 127).

Vertaisryhmiä voidaan perustaa organisaation sisäisesti, jolloin organisaation toimintatavoista tai esimerkiksi työhyvinvoinnista voidaan saada yllättävänkin erilaisia näkökulmia. Toinen vaihtoehto on muodostaa vertaisoppimisryhmiä eri työyhteisöjen jäsenistä. Jos vertaisryhmä on koostettu moniammatillisesti ja jokaisen osallistujan tavoitteena on työhyvinvoinnin kehittäminen, ryhmän jäsenillä on positiivinen keskinäisriippuvuus eli he tarvitsevat toisiaan saavuttaakseen tavoitteensa. (Vehviläinen 2014, 24; Repo-Kaarento 2007, 37.)

Työhyvinvoinnin kehittämiseen on jo luotu toimintamalleja, joissa hyödynnetään vertaisryhmiä. Työterveyslaitos (2017) on laatinut niin kutsutun Syyttävä-työpajamallin, jonka avulla voidaan pohtia työhyvinvoinnin kulmakiviä yhdessä vertaisten kanssa. Vertaisia voivat olla esimerkiksi saman työyhteisön jäsenet tai toiset yrittäjät. Työyhteisön sisäisesti toteutettuna työpaja avaa mahdollisuuden työpaikan yhteiseen kehittämiseen ja henkilös-

tön vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen. Yhdessä toteuttaminen luo työyhteisöön tiiviimpää ilmapiiriä. Työpaja voidaan toteuttaa myös pienyrittäjien kesken, jolloin he saavat toisiltaan vertaistukea työhyvinvoinnin kehittämiseen. Yrittäjille voi olla tärkeää huomata, etteivät he ole haasteidensa kanssa yksin.

Työsuojelurahaston tukema eMessi-hanke on myös esimerkki vertaisryhmien käytöstä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Hankkeessa on tarkoituksena koota vertaisryhmät pienissä yrityksissä työskentelevistä henkilöistä, joilla on samankaltainen tehtäväkuva. Ryhmä tapaa verkkoympäristössä yhteensä kahdeksan kertaa, joista jokaisella keskustellaan tietyn agendan mukaisesti työhyvinvointiin liittyvistä asioista. (Kaunismaa & Rajalin 2015.) Toisin kuin eMessi-hankkeessa, luvussa 4.1 esiteltävässä Lahden ammattikorkeakoulun toteuttamassa Työelämäsafari-hankkeessa vertaisryhmät muodostettiin nimenomaan eri toimialojen yritysten edustajista. Lisäksi Työelämäsafari-hankkeessa havainnoinnilla oli keskeinen rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä ja toimintamalli muistutti lisäksi joiltain osin benchmarking-prosessia.

Benchmarking työhyvinvoinnin kehittämisessä

Owenin ja Kleinerin (2015) benchmarkingin määritelmän mukaisesti organisaation on pysyttävä ensin myöntämään, että esimerkiksi työhyvinvointi kaipaa kehittämistä ja ainakin osa muista organisaatioista hallitsee sen paremmin. Tämän jälkeen organisaatio voi opetella tasavertaiseksi tai jopa paremmaksi. Parvinen ja Tuominen (2011, 116-117) ehdottavat, että työhyvinvoinnin kehittämisessä voi tehdä yhteistyötä esimerkiksi organisaation yhteistyökumppaneiden kanssa. Koska kyse on yhteistyökumppaneista, tarvittavien tietojen saamisen ei pitäisi olla vaikeaa. Kun yhteistyökumppaneilta on saatu tarpeeksi tietoa, niitä voi vertailla ja käydä oppimassa parhailta. Kyseessä on siis yhteistyöpohjainen benchmarking. Myös yhteistyökumppanit saattavat saada kehittämisideoita benchmarking-prosessin käynnistäneeltä organisaatiolta. Manka ja Manka (2016, 55) esittävät myös, että työhyvinvointipääoma kehittyy nykyään yhä useammin yhteistyössä ja projekteissa esimerkiksi asiakkaiden kanssa.

Van der Voordt ja Jensen (2018) esittävät benchmarkingia käsittelevässä artikkelissaan kaksitoista parametriarvoa ja kuinka niitä voitaisiin hallita ja mitata. Asiantuntijoiden haastattelujen perusteella he listasivat taulukkoon jokaisen arvon, niiden interventiot, arviointityökalut ja KPI:t eli suorituskyvyn avainindikaattorit. Taulukkoon 6 on poimittu kuusi työhyvinvointiin liittyvää arvoa, joita voitaisiin soveltaa työhyvinvointiin liittyvässä benchmarking-prosessissa.

TAULUKKO 6. Esimerkkejä interventioista, työkaluista ja KPI:stä (mukaillen Van der Voordt & Jensen 2018)

Arvo	Interventio	Työkalu	KPI
Tyytyväisyys	Käytännöllisemmät ja sopivammat tilat Paremmat yhteistyötilat Parempi sisäilma	Kyselyt työntekijöille Haastattelut Havainnointi	Työntekijöiden tyytyväisyys omiin ja yhteisessä käytössä oleviin työtiloihin ja sisätiloihin yleensä
Julkisuuskuva	Muutto uuteen paikkaan Laadukkaampi työympäristö Tilojen uudelleenorganisointi	Kyselyt sidosryhmille Ryhmäkeskustelut Sosiaalisen median analyysi	Yrityksen identiteetin, arvojen ja brändin hahmottaminen
Kulttuuri	Enemmän avoimuutta yhteistyön tukemiseksi Jaetut työpöydät ja -tilat Uudet käyttäytymissäännöt	Kyselyt työntekijöille Haastattelut Havainnointi Workshopit	Organisaatiokulttuurin hahmottaminen ja sen yhdistäminen työympäristöön
Terveys ja turvallisuus	Parempi elämäntilanne Ergonomiset työpöydät ja tuolit Parempi sisäilma	Valitusten huomiointi ja niihin vastaaminen Työpisteiden terveys- ja turvallisuusarvio	Sairaslomien määrä Tapaturmien määrä Tyytyväisten työntekijöiden osuus (%)
Tuottavuus	Parempi yhteistyötä tukeva läpinäkyvyys Sopivat työtilat keskittymistä vaativiin tehtäviin Parempi työergonomia	Havainnot Käytetyn tai säästetyn ajan mittaaminen Kyselyt työntekijöille	Tuottavuus per työntekijä Yksilön tuottavuus Ryhmän tuottavuus
Luovuus ja innovatiivisuus	Parempi näkyvyys ja kuuleminen Erityyppiset kokoontumistilat ja tiedotusareenat Virtuaalinen tiedonjako	Fyysisen tilan muodostaman verkoston arviointi Sosiaalisen verkoston arviointi	Avoimuuden taso Keskimääräinen kävelymatka Työ- ja kokoontumistilojen monimuotoisuus

Työhyvinvointiin liittyvä benchmarking-prosessi etenisi samalla tavalla kuin kuviossa 3 esitettiin. Ensimmäisenä päätetään benchmarkingin kohdistuvan työhyvinvointiin, jonka jälkeen etsitään organisaatio, jossa työhyvinvointi on paremmalla tasolla kuin omassa organisaatiossa. Oman organisaation työhyvinvoinnin tila pitää myös kartoittaa, jotta saataisiin käsitys siitä, mitä asioita erityisesti tulisi kehittää. Kun käsitys omasta organisaatiosta on muodostettu, mennään vierailulle benchmarking-kohteeseen. Vierailulla voidaan käyttää esimerkiksi havainnointia kehitysideoiden etsimisessä ja havainnoinnin runkona taulukossa 6 esiteltyjä arvoja.

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

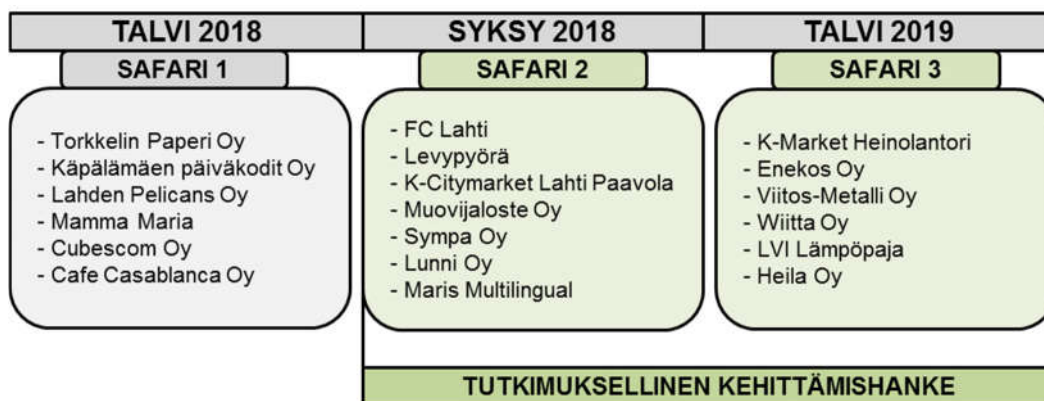
4.1 Työelämäsafari

Kehittämishanke toteutettiin Lahden ammattikorkeakoulun hallinnoimassa Työelämäsafari-hankkeessa. Hankkeen ideana oli edistää Päijät-Hämeen alueen pienten ja keskisuurten yritysten tuottavuutta, työhyvinvointia ja uudistumista oman toimialansa ulkopuolelta löytyvillä ratkaisuilla. Hankkeen toteutusaika oli 1.9.2017 - 31.8.2019 ja se oli Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittama. Hankkeen virallinen nimi oli ”Työelämäsafari – Vertaisoppiminen ja verkostot pk-yritysten kehittämisen tukena”. Hankkeen englanninkielinen nimi oli ”WorkingLife Safari – Peer Training and Networking as a Support of SME’s”. (Lahden ammattikorkeakoulu 2019.)

Työelämäsafarin tavoitteena oli uudistaa perinteistä yritysvierailuajattelua ja toimialakeskeistä kehittämistä. Ideana oli, että hankkeeseen osallistuvat yritykset löytäisivät kehittämismahdollisuuksia oman toimialansa ulkopuolelta. Kehittämistoimenpiteiden tavoitteena oli parantaa yritysten tuottavuutta ja työhyvinvointia, sekä kasvattaa avainhenkilöiden kehittämisosaamista ja havainnointikykyä. Hankkeen tuloksena syntyi myös toimintamalli, Työelämäsafari, joka on uudenlainen tapa laajentaa yritysten kehittämisajattelua. (Lahden ammattikorkeakoulu 2019.)

Hankkeessa toteutettiin kolme erillistä niin kutsuttua safarikiertuetta, joissa osallistujayritykset vierailivat toistensa luona ja muun muassa havainnoimalla tutustuivat toistensa työhyvinvointikäytäntöihin. Ideana oli, että vierailijat pääsisivät havainnoimaan yritystä mahdollisimman arkisessa tilassa. (Työelämäsafari 2017.) Lisäksi jokaisella kiertueella oli mukana kaksi suurempaa yritystä, joihin kiertueelle osallistuvat yritykset kävivät tutustumassa. Suuremmat yritykset eivät kuitenkaan olleet mukana muilla safarivierailuilla tai alku- ja lopputapaamisissa. Safarivierailuilla oli varsinaisten osallistujayritysten lisäksi vakituisesti mukana safariopas, muutama asiantuntija Lahden ammattikorkeakoulusta sekä kaksi lopputyötään tekevää Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijaa.

Vakituisten jäsenten lisäksi vierailuilla oli mukana joka vierailulla vaihtuvat opiskelijat Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden alalta. Hankkeessa toteutettiin vielä kiertueiden jälkeen osallistujayrityksille tarvekohtaisia kehittämistoimenpiteitä tuottavuuden tai työhyvinvoinnin teemaan liittyen. Toimenpiteet laadittiin pääasiassa safarikiertueille osallistuneiden opiskelijoiden sekä hankkeen asiantuntijoiden kanssa, eikä tämä tutkimuksellinen kehittämishanke ollut vaiheessa mukana. Kuviossa 7 on kuvattuna kaikki Työelämäsafari-hankkeeseen osallistuneet yritykset sekä tämän kehittämishankkeen osallisuus hankkeessa.



KUVIO 7. Työelämäsafari-hankkeeseen osallistuneet yritykset ja kehittämishankkeen aikataulu

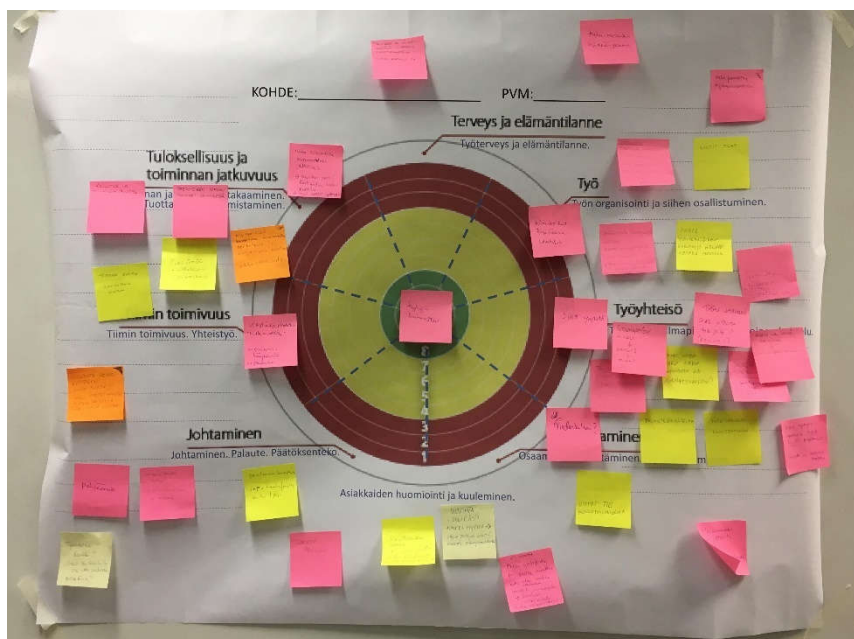
Koska Työelämäsafari-hankkeen yksi tavoite oli auttaa pk-yrityksiä löytämään ratkaisuja työhyvinvoinnin kehittämiseen oman toimialansa ulkopuolelta, hankkeeseen etsittiin osallistujiksi eri toimialoja edustavia yrityksiä. Taulukkoon 7 on listattu safarikiertueille osallistuneiden yritysten päätoimialat ja tarvittaessa tarkennukset.

TAULUKKO 7. Työelämäsafarikiertueille osallistuneiden yritysten toimialat

Safari 2	Safari 3
Urheiluseura	Päivittäistavarat
Metallin alihankintateollisuus	Automaatio
Päivittäistavarat	Metallituotteet
Pussit, kassit ja säkit (muovipakkaukset)	Muovin valmistus
Sovellukset ja ohjelmistot	LVI-alan työt
IT-konsultointi, IT-palvelut	Luomutuotteet (kahvila-ravintolat)
Käännöstöimisto	

Yritysvierailut etenivät tietyn kaavan mukaan. Aluksi vierailun kohteena olevan yrityksen edustaja piti noin tunnin mittaisen esittelyn yrityksestä yleensä, sekä kertoi erityisesti työhyvinvointiasioista. Tämän jälkeen vierailijat kierrätettiin yrityksen tiloissa. Vierailijoita kehoitettiin pitämään mukanaan luvussa 3.2 esiteltyä Mankan & Mankan (2016, 120) kehittämää tikkataulumallia ja kirjaamaan siihen havaintojaan työhyvinvoinnin eri osa-alueilta. Osalla vierailuista varsinainen kierros yrityksen tiloissa ei ollut mahdollinen, mutta sitä yritettiin kompensoida esittelyn yhteydessä mahdollisimman kattavasti.

Esittelyn ja kävelykierroksen jälkeen vierailijat listasivat ajatuksiaan Post-it-lapuille. Periaatteena oli, että jokaisella lapulla olisi yksi havainto tai kehitysidea yritykseen ja erityisesti työhyvinvointiin liittyen. Laput sijoitettiin vuorotellen yhteiselle työhyvinvoinnin tikkataululle sopivalle osa-alueelle. Kuvassa 2 on esimerkki valmiista työhyvinvoinnin tikkataulusta.



KUVA 2. Valmis työhyvinvoinnin tikkataulu

Yritysvierailut olivat jatkuvasti vuorovaikutteisia eli osallistujat saivat esittää kysymyksiä missä vaiheessa tahansa. Yleensä keskustelua syntyi paljon jo yritysesittelyn ja kävelykierroksen aikana. Varsinainen reflektioivaa keskustelua käytiin yritysesittelyn ja kävelykierroksen jälkeen, kun osallistujat esittivät havaintojaan työhyvinvoinnin tikkataulun avulla. Aikaa koko vierailulle oli varattu jokaisella kerralla kolme tuntia.

Jokaisella safarikiertueella oli mukana safariopas, jonka tehtävänä oli perehdyttää safarille osallistujat Työelämäsafarin toimintamalliin sekä havainnointiin ja työhyvinvoinnin tikkataulumallin käyttöön. Safariopas myös ohjasi vierailujen kulkua ja huolehti muun muassa aikataulussa pysymisestä. Ensimmäisellä safarilla oppaana toimi Elina Arasola (SmartUp Oy). Toisella safarilla oppaana toimi Petri Korteniemi (Yrityskoulutus Oy). Kolmannella safarilla oppaana toimi Kaisa Koivunoro (Leanmind).

4.2 Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet

Kuten kuviossa 7 esitettiin, tämä kehittämishanke käsittää Työelämäsafari-hankkeen toisen ja kolmannen, eli syksyn 2018 ja talven 2019 safarikiertueet. Taulukoissa 8 ja 9 on esitetty molempien safarikiertueiden vierailuaikataulut. Taulukoissa on merkitty haaleammalla pohjalla vierailut suurempiin yrityksiin, koska ne eivät olleet mukana kiertueen muilla vierailuilla tai osallistuneet hankkeen muihin vaiheisiin. Näin ollen ne eivät myöskään ole mukana tässä kehittämishankkeessa.

TAULUKKO 8. Safari 2:n vierailuaikataulu

SAFARI 2 / SYKSY 2018	
22.08.2018	Aloitustapaaminen
12.09.2018	Raute Oyj
19.09.2018	FC Lahti
26.09.2018	Levypyörä Oy
03.10.2018	K-Citymarket Lahti Paavola
10.10.2018	Sympa Oy
17.10.2018	Muovijaloste Oy
31.10.2018	Kemppi Oy
07.11.2018	Loppukeskustelu

TAULUKKO 9. Safari 3:n vierailuaikataulu

SAFARI 3 / TALVI 2019	
09.01.2019	Aloitustapaaminen
16.01.2019	Versowood Group Oy
23.01.2019	K-Market Heinolantori
30.01.2019	Enekos Oy
06.02.2019	Viitos-Metalli Oy
13.02.2019	Wiitta Oy
20.02.2019	LVI Lämpöpaja
06.03.2019	Heila Oy
13.03.2019	Vierumäki
20.03.2019	Loppukeskustelu

Aloitustapaamisten agenda oli Työelämäsafareilla samanlainen. Aluksi hankkeen projektipäällikkö esitteli hankkeen ja kertoi sen tavoitteista ja aikataulusta. Osallistujille esitettiin myös aikaisemman tai aikaisempien safarikiertueiden osallistujayritykset. Myös kyseessä olevan safarikiertueen osallistujat esittäytyivät toisilleen ja kertoivat lyhyesti yrityksestään sekä odotuksistaan hankkeen suhteen. Safariopas puolestaan perehdytti osallistujia havainnointiin sekä herätteli heitä jo pohtimaan työhyvinvointiin liittyviä asioita. Lopuksi osallistujien kesken hoidettiin vielä hankkeen edellyttämät lomakkeet kuntoon. Loppukeskusteluissa puolestaan käytiin läpi yhteenveto safariyritysten työhyvinvoinnin tilanteesta sekä vierailuista. Keskustelussa käsiteltiin myös safarihankkeen projektipäällikön lähettämän palautekyselyn tulokset.

Vierailuissa suurempiin yrityksiin osallistujat pääsivät harjoittelemaan safarivierailun kulkua ja havaintojen keräämistä työhyvinvoinnin tikkatauluun. Lisäksi Työelämäsafarille osallistujat saivat tutustua suuremman yrityksen työhyvinvointitoimintaan. Vierailut etenivät siis saman mallin mukaan kuin muillakin vierailuilla, mutta vaihtuvat opiskelijat eivät olleet vierailuilla mukana, eikä yrityksille näin ollen kartoitettu kehittämistoimenpiteitä työhyvinvoinnin osalta. Huomioitavaa oli myös, että toisen eli syksyn 2018 safarikiertueelle osallistuneiden mikroyritysten, Maris Multilingualin ja Lunni Oy:n toimitiloihin ei tehty varsinaista kävelykierrosta, vaan kyseiset yritykset esitettiin muille osallistujille loppukeskustelun yhteydessä. Mikroyritykset olivat kuitenkin mukana kaikilla safarivierailuilla ja osallistuivat muiden tavoin työhyvinvoinnin havainnoimiseen.

4.3 Aineiston keruu ja analysointi

Kehittämishankkeen aineisto koostui Työelämäsafari-hankkeeseen osallistuneiden yritysten edustajille lähetetyistä kyselyistä sekä kehittämishankkeen aikana tehdyistä havainnoista. Työelämäsafarin aloitustapaamisen jälkeen osallistujayritysten edustajille lähetettiin alkukartoituskysely, jolla kartoitettiin osallistujien havainnointiosaamista ennen Työelämäsafarin vierailuja. Kyselyillä ei ollut kunnollista saatekirjettä, sillä kyselyistä tiedotettiin osallistujille alkukeskustelujen sekä viimeisten yritysvierailujen yhteyksissä suullisesti.

Syksyn 2018 Työelämäsafarin osallistujat saivat kyselyn kirjallisena (liite 1) ja talven 2019 Työelämäsafarin osallistujat sähköisesti Webropol-kyselytutkimustyökalun välityksellä (liite 2). Kysely muuttui kirjallisesta sähköiseksi, koska ensimmäisen alkukartoituskyselyn jälkeen voitiin huomata, että kirjallinen kysely oli osallistujilta hankalampi muistaa ottaa mukaan ja palauttaa täytettynä. Toisaalta myös sähköiseen kyselyyn vastaamisesta sai laittaa muistutuksia. Kirjalliseen kyselyyn avattiin vastauksia kommenttikenttään sähköistä

kyselyä enemmän. Työelämäsafarin viimeisen yritysvierailun jälkeen osallistujayritysten edustajille lähetettiin jälkikartoituskysely, jolla kartoitettiin osallistujien havainnointiosaamisen kehittymistä Työelämäsafarin aikana. Kyselyt lähetettiin molempien safarikiertueiden osallistujille sähköisesti Webropol-kyselytutkimustyökalun välityksellä (liite 3).

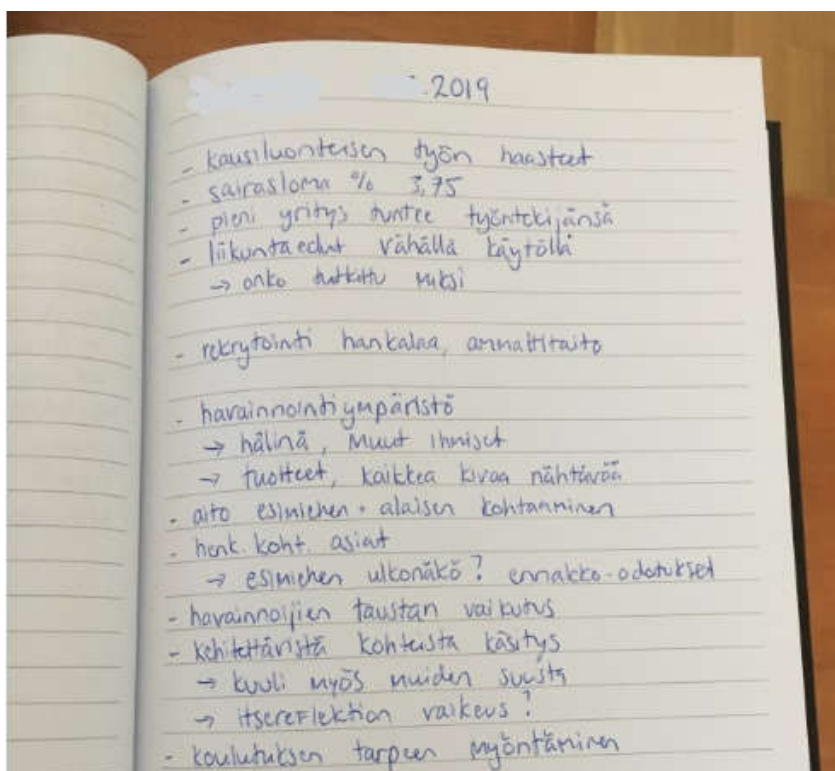
Ojasalo ym. (2015, 131) kehottavat laatimaan mahdollisimman selkeän kyselyn ja pitämään sen lyhyenä, sillä liian pitkä kysely heikentää vastaamishalua. Näin ollen havainnointiosaamista kartoittavat kyselyt pyrittiin laatimaan mahdollisimman ytimekkäiksi. Kyselyissä esitettiin väittämiä havainnointiin ja työhyvinvointiin liittyen ja vastausvaihtoehdoissa käytettiin Likertin asteikkoa. Likertin asteikko soveltuu mielipiteiden mittaamiseen ja sisältää viisi vastausvaihtoehtoa, joista ääripäät ovat ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” (Valli 2015, 98). Lisäksi kyselyssä sai syventää jokaista vastausta vielä avoimeen kommenttikenttään. Kyselyn lähettämisen yhteydessä kerrottiin, että lisäkommentit ovat erittäin tervetulleita ja niiden avulla saatiinkin enemmän aineistoa Työelämäsafarin osallistujien havainnointiosaamisesta ja työhyvinvoinnista.

Koska kyselyt olivat lyhyitä ja vastaajamäärä pieni, kyselyiden vastaukset käytiin läpi kysymys kerrallaan. Likertin asteikon vastaukset kirjattiin Excel-taulukkoon, jotta saatiin käsitys kokonaisuudesta. Taulukossa 10 on esimerkki kysymysten käsittelystä. Myös avoimien kenttien kommentit käytiin läpi yksitellen ja niistä poimittiin tähän kehittämishankkeeseen ne, jotka vastasivat parhaiten tutkimuskysymyksiin.

TAULUKKO 10. Esimerkki havainnointiosaamisen kartoituskyselyjen käsittelystä Likertin asteikon osalta

1. Koin safarivierailuilla käytetyn tikkataulumallin helpottavan havainnointia							
Täysin samaa mieltä	x	x					
Jokseenkin samaa mieltä	x	x	x				
Ei samaa eikä eri mieltä	x						
Jokseenkin eri mieltä	x	x					
Täysin eri mieltä	x	x					
3. Pystyin havainnoimaan uudenlaisia työhyvinvointiin liittyviä asioita safarivierailujen edetessä							
Täysin samaa mieltä	x	x	x	x	x	x	
Jokseenkin samaa mieltä	x	x	x	x			
Ei samaa eikä eri mieltä							
Jokseenkin eri mieltä							
Täysin eri mieltä							

Havainnointiaineisto kerättiin osallistuvan havainnoinnin menetelmällä. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkimuskohteensa toimintaan (Vilka 2006, 44). Osallistuvaa havainnointia käsiteltiin luvussa 2.1. Tässä kehittämishankkeessa osallistuva havainnointi tarkoitti sitä, että osallistuin Työelämäsafari-hankkeen alkutapaamisiin, yritysvierailuille sekä loppukeskusteluihin. En havainnoinut safarivierailuja pelkästään sivusta, vaan osallistuin muiden hankkeessa mukana olevien tavoin keskusteluun, havainnointiin ja työhyvinvoinnin tikkataulun täyttämiseen. Taulukossa 2 esiteltiin erilaisia menetelmiä havainnointiaineiston keruuseen. Näistä hyödynsin eniten muistiinpanoja. Pidin niin kutsuttua kenttäpäiväkirjaa, johon kirjasin havaintojani. Esimerkki kenttäpäiväkirjasta on kuvassa 3. Myös epämuodolliset keskustelut olivat omalla tavallaan aineistonkeruumenetelmänä, sillä esitin safarivierailujen aikana tarkentavia kysymyksiä, joiden vastauksista kirjasin itselleni havaintoja.



Kuva 3. Esimerkki kenttäpäiväkirjasta

Jotta vastauksia saatiin myös alatutkimuskysymykseen ”mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita Työelämäsafarilla erityisesti nousi esille”, jokaiselta safarivierailulta kirjattiin myös työhyvinvoinnin tikkataulumallin tärkeimmät havainnot ylös. Tämän jälkeen jokaisen osan alueen havainnot kaikilta safarivierailulta kerättiin yhteen ja eniten havaittuja asioita vertailtiin ja niiden suhdetta työhyvinvointiin arvioitiin. Vertailun pohjalta pystyttiin luomaan omat työhyvinvoinnin tikkataulumallit sekä positiivisista että kehittämiskohteiksi luokiteltavista havainnoista. Havainnot on esitelty tulosten yhteydessä luvussa 5 kuvioissa 8 ja 9.

5 TULOKSET

5.1 Havainnointi ja ryhmä-/vertaisoppiminen Työelämäsafarilla

Havainnointi

Havainnointiosaamisen alkukartoituksesta kävi ilmi, etteivät havainnointi ja siihen liittyvät työkalut olleet entuudestaan kovin tuttuja Työelämäsafari-hankkeeseen osallistuvilla yrityksillä, sillä vain yksi oli aikaisemmin käyttänyt työssään jotain havainnointityökalua. Siitä huolimatta osallistujilla oli joitain ajatuksia siitä, mitä he aikoivat vierailuilla havainnoida. Kolmannen eli talven 2019 safarin osallistajat olivat jo entuudestaan tuttuja keskenään, mutta tämä ei kuitenkaan tuntunut vaikuttavan havainnointiin ja sen avulla löydetyistä kehityskohteista kertomiseen. Huomion arvoista oli myös, että osallistujia kiinnostivat paljon toistensa yritykset ja työtavat, vaikka ne edustivat eri toimialoja.

Ennako-oletukset tekevät havainnoinnista toisinaan haastavaa. Etenkin tutkimuksissa havainnoijia kehoitetaan olemaan mahdollisimman avoimin mielin ja sulkemaan ennakkolettamukset mielestään. Kukaan ei voi täysin sulkea omia mielipiteitään ja aiempia oletuksiaan ja kokemuksiaan havainnoinnin ulkopuolelle, mutta ainakin tutkijan tulisi osata tarvittaessa asettua objektiivisen havainnoijan rooliin. Sen sijaan esimerkiksi reflektoinnissa uusia havaintoja tulee nimenomaan peilata omiin aikaisempiin kokemuksiin. Työelämäsafarille osallistajat tekivät havaintoja reflektoiden, sillä heidän tavoitteenaan oli viime kädessä löytää uusia toimintamalleja ja keinoja oman yrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Joidenkin yritysten kohdalla muille osallistujille oli muodostunut jo ennakkokäsityksiä siitä, missä tilassa kyseisen yrityksen asiat työhyvinvoinnin osalta olivat. Ennakkokäsitykset olivat muodostuneet aikaisemmissa tapaamisissa ja perustuivat yrityksen edustajan kertomiin asioihin. Ennako-oletuksena usein oli, että yrityksen työhyvinvointi ei ole kunnossa. Kuitenkin näissä tapauksissa varsinaisen vierailun jälkeen kyseiseen yritykseen saatiin todeta, etteivät työhyvinvointiasiat olleet lainkaan niin huonolla mallilla kuin ennakkokäsitysten perusteella oltiin oletettu. Vastaavasti joissain yrityksissä työhyvinvoinnista vaikutettiin pidettävän jo niin hyvää huolta, että kritisoitavia asioita tai kehittämiskohteita oli vaikea löytää.

Työhyvinvoinnin tikkataulumallin käyttö havainnointikierröksillä eli kävelykierröksillä yritysten toimitiloissa vaihteli safariryhmillä. Toisen safarin osallistajat pitivät aina tikkataulumallia mukana, kun taas kolmannella safarilla sitä pidettiin vain parilla ensimmäisellä vierailulla mukana. Tärkeämpi työkalu tikkataulu oli niille, joiden piti raportoida vierailua jonnekin,

toisin sanoen Lahden ammattikorkeakoulun asiantuntijat ja opiskelijat käyttivät sitä ahkerimmin. Joillekin yritysten edustajille tikkataulumalli toimi hyvänä muistutuksena siitä, mitä osa-alueita työhyvinvointiin kuuluu ja auttoi havainnoimaan myös itselle tuntemattomia osa-alueita ja asioita.

Kävelykierrokset yritysten toimitiloissa olivat erittäin tärkeä osa-alue safarivierailuilla havainnoinnin kannalta. Safarivierailujen yhteydessä nousi hyvin esille myös ympäristön vaikutus havainnointiin. Esimerkiksi kahvila-ravintolassa, jonka yhteydessä toimii luomutuotteiden kauppa, on paljon mielenkiintoisia asioita nähtävänä. Huomio kiinnittyy helposti kaupassa myytäviin tuotteisiin, vaikka tavoitteena on havainnoida työhyvinvointiin liittyviä asioita. Ympäristö luo osaltaan työhyvinvointia, joten myös sen havainnointi kuuluu asiaan, mutta samalla se saattaa tehdä muiden asioiden havainnoinnista haastavaa. Kävelykierrokset myös katkaisivat sopivasti vierailuohjelmaa eli osallistujien mielestä oli hyvä päästä välillä hieman liikkumaan. Kävelykierros vaikutti muutenkin olevan aina safarivierailujen mielenkiintoisin osio.

Kuten luvussa 2.1 todettiin, havainnoijan omat kokemukset vaikuttavat havainnointiin. Työelämäsafarilla esimerkiksi eräällä osallistujalla oli ravintolataustaa, vaikka safarin aikana työskenteli jo eri toimialalla. Kuitenkin hänellä oli erilainen lähestymistapa ravintolan havainnointiin kuin muilla ryhmän jäsenillä. Sama päti myös muiden toimialojen kanssa. Esimerkiksi ne, jotka olivat aiemmin työskennelleet päivittäistavarakaupassa, kiinnittivät kaupan safarivierailulla hieman erilaisiin asioihin huomiota kuin ne, jotka eivät kaupassa ole koskaan työskennelleet. Keskustelussa erilaiset ajatukset tulivat hyvin esille, yleensä vastakommentilla ”enpä ole ennen ajatellut asiaa tuosta näkökulmasta”. Sama toimi myös toisin päin eli ne, joilla ei ollut vierailun kohteena olevan yrityksen toimialasta aikaisempaa kokemusta, saattoivat kiinnittää huomiota asioihin, joita kyseisen toimialan tuntevat eivät tulleet ajatelleeksi.

Kävelykierroksilla havainnoijat kiinnittivät toimitilojen lisäksi huomiota työntekijöihin ja heidän olemukseensa. Työntekijöille oli yrityksissä etukäteen tiedotettu vierailijoista ja joidenkin työntekijöiden kanssa oli sovittu, että he voivat tarvittaessa vastailia vierailijoiden esittämiin kysymyksiin. Monessa yrityksessä vierailijat jäivätkin juttelemaan työntekijöiden kanssa. Muuten työntekijät hoitivat normaalisti työtehtäviään havainnoijista välittämättä. Myös aitoja esimiesten ja alaisten välisiä tilanteita päästiin havainnoimaan, kun työntekijät esimerkiksi kysyivät ohimennen neuvoa esimiehiltään eli havainnoijien näkökulmasta vierailuisänniltä. Kävelykierrosten jälkeisissä keskusteluissa nostettiin monesti esille, kuinka työntekijät näyttivät selkeästi tietävän työtehtävänsä. Myös vierailijoiden tervehtiminen ja iloinen ilme kertoivat hyvästä ilmapiiristä.

Ryhmien toiminta

Kuten luvussa 4.1 kerrottiin, Työelämäsafari-hankkeen kiertueiden ryhmät muodostettiin Päijät-Hämeen alueella toimivien pk-yritysten edustajista. Edustajien rooli yrityksissään oli päällikkötasoinen ja näin ollen heillä oli vaikutusvaltaa yrityksensä työhyvinvointiin. Yritykset olivat lähteneet hankkeeseen mukaan omasta tahdostaan ja motivoituneena kehittämään oman työyhteisönsä työhyvinvointia. Lisäksi kiinnostusta lisäsi tieto siitä, että hankkeessa oli mukana muita samankokoisia yrityksiä, joilla oli yhtä lailla haasteita työhyvinvoinnin kanssa. Loput ryhmän jäsenet eli Lahden ammattikorkeakoulun asiantuntijat tai opiskelijat olivat mukana motiiveinaan hankkeen toteuttaminen tai sen sisällyttäminen opintoihin.

Safarikiertueiden ryhmien jäsenillä oli positiivinen keskinäisriippuvuus eli he tarvitsivat toisiaan saavuttaakseen tavoitteensa. Tavoitteena oli hankkeeseen osallistujasta riippuen työhyvinvoinnin kehittäminen tai aineiston kerääminen lopputyötä varten. Oppiminen oli jollain tavalla osa kaikkien tavoitteita. Safarikiertueilla oli myös kyse moniammatillisesta yhteistyöstä, sillä yritykset olivat eri toimialoilta. Safarihakkeeseen osallistuneiden yritysten toimialat esiteltiin luvun 4.1 yhteydessä taulukossa 7.

Työelämäsafarin ryhmät kävivät läpi tutut kehitysvaiheet. Alkutapaamisessa ryhmän jäsenet tutustuivat toisiinsa ja saivat lisätietoa hankkeesta. Osallistujilla oli joitain ennakkokäsityksiä ja –odotuksia hankkeesta, mutta moni ilmoitti heti kaipaavansa lisätietoja, etenkin käytännön asioista. Pelisäännöt olivat ryhmälle melko selkeät: vierailut etenevät aina suunnilleen saman kaavan mukaan ja kysymyksiä saa esittää ja keskustelua käydä missä vaiheessa tahansa.

Ryhmän ohjaajalla eli tässä tapauksessa safarioppaalla oli mahdollisuus vaikuttaa ryhmän toimintaan. Kahden safarikiertueen välillä oli joitain eroja oppaan ja ryhmän suhteessa. Toisella Työelämäsafarilla refleктоiva keskustelu oli hieman kolmatta ohjatumpaa. Safariopas varmisti, että jokainen osallistuja esittää joitain havaintoja tai kommentteja keskustelun aikana, tai sen aluksi ja päätteeksi käytiin kommenttikierros, johon osallistuivat kaikki. Vastaavasti kolmannella safarilla keskustelu ei ollut lainkaan ohjattua, vaan ryhmä sai esittää ajatuksiaan haluamallaan tavalla. Ainoastaan jos keskustelu alkoi harhautua liikaa sivuraiteille, ohjaaja saattoi palauttaa keskustelun takaisin aiheeseen.

Myös havaintojen kerääminen yhteiseen työhyvinvoinnin tikkatauluun oli safarikiertueilla ohjauksen kannalta erilainen. Toisella kiertueella ei puututtu lainkaan siihen, missä järjestyksessä osallistujat menivät esittämään havaintonsa. Muutaman safarivierailun jälkeen järjestys muotoutuikin aina melko samanlaiseksi eli tietyt henkilöt olivat aina ensimmäisenä ja tietyt viimeisten joukossa. Kolmannella safarikiertueella puolestaan safariopas piti

suurimmaksi osaksi vetovastuuta osallistujien järjestyksestä. Tässä tapauksessa ryhmä jäikin usein odottamaan oppaan kehotusta.

Molemmissa tavoissa on puolensa. Etenkin aikuisryhmissä ohjauksen tarve ei yleensä ole suuri, kunhan ryhmälle on selvitetty sen tavoite ja toimintamalli. Toisaalta taas, koska kiertueelle oli nimetty opas, hänen odotettiin ohjailevan kiertueen kulkua. Vaihtuvien opiskelijoiden rooli oli siinä mielessä haastava, että he osallistuivat yritysvierailulle vain kerran, eikä heillä näin ollen ollut aiempaa kokemusta safarivierailujen käytännöistä. Ohjaajan tehtävänä oli joka kerta opastaa ja kannustaa opiskelijoita keskusteluun.

Keskustelut käytiin jokaisella kerralla hyvässä hengessä ja toisia kuunnellen ja kunnioittaen. Ryhmästä huomasi, että sen jäsenet ovat motivoituneena mukana vierailuilla ja kiinnostuneita toisten yritysten tavoista toimia. Keskustelu ei kärjistynyt missään vaiheessa, vaan kaikki uudet näkökulmat otettiin hyväksyvästi vastaan. Koska safarin kolmannella kiertueella osa yrityksistä oli jo ennestään tuttuja keskenään, avoimuus oli helppoa. Myös toisella safarilla keskustelu oli alusta alkaen avointa ja muuttui safarivierailujen edetessä yhä rennommaksi.

Safarivierailujen keskustelut olivat reflektiivisiä. Vierailuilla todettiin muutamaan kertaan, ettei työhyvinvoinnista oikeastaan noussut mitään täysin uutta asiaa esille, mutta nykyiset kehityskohteet realisoituivat, kun ne kuultiin jonkun muun sanomana. Yrityksillä oli siis jo käsitys siitä, mitä heidän pitäisi työhyvinvoinnin suhteen kehittää, mutta he eivät olleet sitä täysin myöntäneet itselleen. Kun he kuulivat, että myös muut olivat havainneet saman kehityskohteen, ymmärrys kehittämiskohteesta konkretisoitui. Tämä heijastaa hieman itsereflektion vaikeutta, mutta kertoo myös vertaisryhmän merkityksestä ja tukivaikutuksesta. Koska kehityskohteet esitettiin rakentavasti ja vuorovaikutteisesti, ne oli helpompi myös myöntää itselleen. Kuten reflektiivisen keskustelun luonteeseen joskus kuuluu, välillä keskusteltiin myös melko henkilökohtaisistakin asioista. Eräällä vierailulla muun muassa pohdittiin, kuinka esimiehen ulkonäkö voi vaikuttaa lähestyttävyyteen. Myös dialogisuus toteutui molemmilla safarikiertueilla. Keskusteluissa annettiin toisille puheenvuoro ja osallistujat vaikuttivat olevan aidon kiinnostuneita kuuntelemaan toistensa mielipiteitä ja näkökulmia ja oppimaan niistä.

Molemmille safariryhmille perustettiin omat WhatsApp-ryhmät, joiden päätarkoitus oli tiedottaa käytännön asioista ja muistuttaa tulevista vierailuista ja niiden aikatauluista. Myös WhatsApp-ryhmien käytössä oli nähtävissä samanlainen kaava kuin ryhmillä yleensä. Aluksi viestit olivat yksipuolisia projektipäällikön tiedotteita, mutta keskustelua alkoi pikkuhiljaa syntyä ja myös viestit muuttuivat rennommiksi. Toisella safarikiertueella safariopas

aktivoi osallistujia WhatsAppin välityksellä ja antoi heille tehtäväksi esimerkiksi kommentoida ryhmään edellisen vierailun herättämiä ajatuksia työhyvinvointiin liittyen.

Ryhmän koko safarivierailuilla vaihteli, mutta oli useimmiten 10–15 henkilöä mukaan lukien vierailtavan yrityksen edustaja tai edustajat. Kuten luvussa 2.2 mainittiin, etenkin eri työyhteisön jäsenistä muodostettu ryhmä voi olla hankala saada paikalle samaan aikaan. Työelämäsafari-hankkeessa yritysvierailujen aika oli aina sama ja safarikiertueen kokonaisaikataulu hyvissä ajoin kaikkien tiedossa, joten valmistautuminen vierailuille oli tehty mahdollisimman helpoksi. Joka tapauksessa kaikki eivät pystyneet olemaan kaikilla tapaamisilla mukana ja esimerkiksi itsekin jouduin sairastumisen takia jättämään yhden safarivierailun väliin. Työelämäsafarin osallistujat olivat kuitenkin sitoutuneita hankkeeseen ja joissain tapauksissa pystyivät järjestämään vierailuille toisen henkilön samasta yrityksestä, jos oma osallistuminen jostain syystä estyi.

Benchmarking

Työelämäsafari oli benchmarking-prosessin kaltainen ja benchmarking mainittiinkin useaan kertaan safarivierailujen yhteydessä. Työelämäsafarille osallistuneissa yrityksissä oli tunnistettu kehittämisen tarve, työhyvinvointi, jonka kehittämiseen lähdettiin etsimään ideoita muista yrityksistä. Yritykset vierailivat toistensa luona oppimassa, miten muut hoitavat työhyvinvointiin liittyviä asioita.

Benchmarking-yritysten tunnistaminen oli tässä tapauksessa toteutettu hankkeen puolesta ja niissä korostui ennemminkin vertaisuus sen sijaan, että ne olisivat varsinaisesti työhyvinvointia muita paremmin hoitavia yrityksiä. Kyseessä oli siis yhteistyöpohjainen benchmarking. Sekä vierailijat että etenkin vierailun kohteena olevat yritykset saivat hyvin aikaa valmistautua yritysvierailuihin. Vaikka työhyvinvoinnista oli jo ennen Työelämäsafaria muodostettu jonkinlainen käsitys, yritysesityä varten oman työyhteisön työhyvinvointiin piti syventyä vielä tarkemmin.

Myös eettisyys nousi hieman yritysvierailujen yhteydessä esille. Benchmarkingin kohdalla eettisyydestä puhuttaessa nostetaan esille yleensä suora toimintamallien kopioiminen. Työhyvinvoinnin kanssa suora toimintamallien käyttöönotto ei ollut eettisesti niin kyseenalaista, koska tästä oli sovittu etukäteen ja yritysvierailujen yhteydessä asiasta puhuttiin avoimesti. Enemmän osallistujia huolestuttivat kävelykierrokset yritysten toimitiloissa ja etenkin kuvaaminen. Luonnollisesti esimerkiksi kuvaamisen pelisäännöistä sovittiin jo ennen yritysvierailuja.

Muita esiin nousseita havaintoja Työelämäsafari-hankkeesta

Työelämäsafarin vierailut innostivat joitain yrityksiä tekemään työhyvinvointiin liittyviä muutoksia tai hankintoja jo safarikiertueen aikana. Erääseen yritykseen esimerkiksi hankittiin niin kutsuttu toimistopyörä eli kuntopyörä, jota on mahdollista käyttää työpisteen ääressä. Toisessa yrityksessä puolestaan otettiin jo safarikiertueen aikana käytännöksi maanantaisin pidettävä yhteinen palaveri. Lisäksi safarivierailuilla havaittujen kehittämis-kohteiden myötä jossain uudistettiin työtehtäviä ja jaettiin vastuuta henkilöstölle ja toisaalla laitettiin liikkeelle henkilöstökysely työhyvinvoinnin kartoittamiseksi. Nämä kaikki toimenpiteet tehtiin siis jo ennen safarikiertueen loppukeskustelua. Myös niin kutsuttu palautetaulu, jossa työntekijät saivat antaa toisilleen kiittävää palautetta ja havaittiin eräällä yritysvierailulla, otettiin käyttöön muissa yrityksissä.

Loppukeskusteluissa nousivat esille onnistumiset työhyvinvoinnin kehittämisessä, minkä arveltiin johtuvan ennen kaikkea osallistujien motivaatiosta kehittää oman yrityksensä työhyvinvointia. Kuten aiemmin mainittiin, jo se, että yritykset lähtivät mukaan Työelämäsafari-hankkeeseen, oli ensimmäinen konkreettinen askel kohti parempaa työhyvinvointia. Työhyvinvointi ei missään hankkeeseen osallistuneessa yrityksessä ollut huonolla mallilla, mutta ylläpitäminen ja uusien toimintatapojen löytäminen on joka tapauksessa tärkeää.

Työelämäsafari-hankkeeseen oli tarkoituksella haluttu mukaan eri toimialoja edustavia yrityksiä. Osallistujat antoivat tästä erittäin myönteistä palautetta ja totesivat, että olisi ollut tylsää, jos safarivierailut olisivat olleet esimerkiksi viiteen eri päivittäistavarakauppaan. Loppukeskusteluissa myös rehellisesti myönnettiin, että jotkut eri toimialan yrityksen toimintatavat voisivat sopia myös omaan yritykseen, mutta jotkut ehdottomasti ei. Myös osallistujien määrä koettiin safarikiertueilla sopivaksi. Jos mukana olisi ollut vielä enemmän yrityksiä, sekä keskustelut että koko safarikiertue olisivat saattaneet venyä liian pitkiksi. Toisaalta suurempien yritysten, joihin tehtiin safarivierailut, olisi toivottu olevan mukana myös safarikiertueen muilla yritysvierailuilla.

Työelämäsafari-hanke vastasi melko hyvin ennako-odotuksia. Keskustelujen avoimuus kuitenkin yllätti hieman osallistujia, kuitenkin positiivisella tavalla. Heti alkutapaamisista lähtien osallistujat kertoivat avoimesti työhyvinvointiin liittyvistä haasteistaan. Millään yritysvierailulla ei myöskään jäänyt sellaista kuvaa, että kuvaa työhyvinvoinnista olisi niin kutsutusti yritetty kiillottaa. Työelämäsafari-hankkeeseen osallistujille oli tärkeää havaita, että myös muilla yrityksillä on haasteita työhyvinvoinnin kanssa. Työelämäsafarilta sai siis vertaistukea.

Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden vaikutukset ja seuranta jäivät mietityttämään Työelämäsafari-hankkeeseen osallistuneita. Hankkeessa havainnoitiin yritysten työhyvin-

vointia ja Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijat laativat kehittämiskohteiden perusteella kehittämissuunnitelman työhyvinvoinnin parantamiseksi. Hankkeeseen ei kuitenkaan sisälly varsinaista seuranta- ja osallistujien mielestä olisi järkevää, jos esimerkiksi vuoden kuluttua kehittämissuunnitelman laatimisesta yrityksessä tehtäisiin kartoitus, kuinka työhyvinvointi on oikeasti kehittynyt.

Työelämäsafari-hanketta arvioitiin jo sen toteutusaikana. Etenkin eri safarikiertueiden välillä oli hyvää aikaa pohtia mahdollisia muutoksen tarpeita seuraavalle kiertueelle. Pohdintaa auttoivat palautekyselyn tulokset edellisiltä safarikiertueilta. Myös safarivierailuilla tiedusteltiin välillä osallistujien mielipiteitä vierailujen agendasta ja aikatauluista. Muun muassa kolmannella safarikiertueella loppukeskustelun agendaa muutettiin hieman alkupe- räisestä suunnitelmasta Työelämäsafarin osallistujien mielipiteiden vaikutuksesta.

5.2 Havainnointiosaamisen kehittyminen

Havainnointiosaamisen alkukartoitus

Alkukartoituskyselyyn vastasi kahdeksan osallistujaa kolmestatoista. Jokaisella vastaajalla oli aikaisempaa kokemusta yritysvierailuista, tosin ne liittyivät ammatillisiin toimenkuviin, esimerkiksi konsultoinnin tai myynnin kautta. Sen sijaan havainnointi ja siihen käytettävät keinot olivat puolelle vastaajista ennalta tuttuja ja puolelle tuntemattomia. Yksi vastaajista oli käyttänyt entisessä työpaikassaan havainnointityökalua. Muiden vastaajien, joille havainnointi oli entuudestaan tuttua, osalta havainnointi kuului jollain tavalla työnkuvaan.

Jokaisella vastaajalla oli etukäteen jonkinlainen käsitys siitä, mitä ja miten aikoo Työelämäsafarilla asioita havainnoida. Osa lähti peilaamaan ja havainnoimaan asioita oman yrityksensä näkökulmasta tai aikoi keskittyä asioihin, jotka olivat ennalta tuttuja tai helppoja havainnoinnin kohteita.

Olen ajatellut oman yrityksen kohdalla ajankohtaisimmat, mielenkiintoisimmat asiat.

Työhyvinvointiin tai pikemminkin työturvallisuuteen liittyviä helpompia havainnoida, muutoin vieraampaa.

Jokainen vastaajista koki myös tuntevansa ainakin jonkin verran työyhteisön hyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Työhyvinvoinnin tekijöihin oli tutustuttu lähinnä oman työnkuvan kautta ja pari vastaajaa kertoi käyneensä esimerkiksi työturvallisuuskoulutuksen. Yksi vastaajista kuitenkin myönsi, että nimenomaan työhyvinvoinnin kehittäminen ja muuttaminen ovat vieraampia.

Kaikki vastaajat olivat luonnollisesti tietoisia oman työyhteisönsä työhyvinvoinnista. Useimmille vastaajista työhyvinvoinnista huolehtiminen kuului ainakin osittain työnkuvaan. Lisäksi työyhteisön koko helpotti työhyvinvoinnin tilan havaitsemista.

Meillä on niin pieni tiimi, että kuulee ja näkee mikä on henkilöiden fiilis.

Lopuksi vastaajilta kysyttiin vielä, tuntevatko he organisaation tuottavuuteen liittyviä tekijöitä, koska yksi Työelämäsafarin tavoitteista oli pk-yritysten tuottavuuden parantaminen. Vastaajat olivat tietoisia tuottavuuteen liittyvistä tekijöistä, osalla tieto perustui teoreettiseen osaamiseen, osalla se oli olennainen osa työtehtäviä.

Havainnointiosaamisen jälkikartoitus

Safarivierailuilla käytetty työhyvinvoinnin tikkataulumalli jakoi vahvasti mielipiteet kahden safarikiertueen osallistujien välillä. Toisella safarikiertoksella kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että tikkataulumalli helpotti havainnointia ainakin jonkun verran. Tikkataulun osa-alueet auttoivat huomioimaan työhyvinvoinnista sellaisia asioita, joita ei välttämättä muuten olisi tullut ajatelleeksi. Tikkataulussa kuitenkin jäi häiritsemään, jos johonkin osa-alueeseen ei saanut kerättyä kunnolla havaintoja.

Ohjasi ottamaan havainnoinnissa laajemmin asioita huomioon, muuten olisi näkökulma saattanut olla liian kapea.

Visuaalinen ja pakotti ajattelemaan monilta kanteilta.

Välillä sai miettiä mihin "lohkoon" sijoittaa havainnon, mutta yleisesti ottaen helpotti havainnointia eli auttoi mieltämään mitä pitäisi havainnoida.

Taulun osajaottelut toimivat hyvin, mutta välillä tuli huono fiilis, jos johonkin osaan ei ollut tehnyt havaintomerkintää.

Sen sijaan kolmannella safarikiertueella kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että tikkataulumalli ei helpottanut havainnointia. Tämä nousi esille myös kolmannen safarikiertueen loppukeskustelussa. Osallistujat olivat huomanneet tikkataulusta sen, että alun perin siinä on tarkoitus pisteyttää osa-alueita. Se häiritsi hieman tikkataulun käyttöä ja he miettivät miksi sitä ei tehty safarivierailuilla. Osa työhyvinvoinnin tikkataulun otsikoista olivat samankaltaisia, joten havaintojen sijoittelu oli välillä haastavaa. Osallistujien mielestä havaintoja olisi voitu kerätä ja esittää ilman tikkatauluakin.

Erittäin epäselvä. Posti it laput olisi voitu liimata tussitaululle muutaman otsikon alle.

Mielestäni ei hyötyä tikkataulusta. Sama kun olisi esim. ranskalaisilla viivoilla asiat laitettu.

Kaikki osallistujat kokivat pystyneensä havainnoimaan uusia työhyvinvointiin liittyviä asioita safarivierailujen edetessä. Kommenteissa ei viitattu tikkataulumallin vaikutukseen tämän osalta, vaan erityisesti hankkeen monialaisuuteen. Hanke sai paljon kiitosta siitä, että osallistujayritykset edustivat eri toimialoja.

Uusia "elementtejä" työhyvinvointiin nähden tuli yrityksistä, joiden toimiala täysin eri kuin yrityksen, jossa itse työskentelee.

Hyvin erilaisia firmoja ja tapoja ja tämä hyvä.

Tämä on jotenkin itsestäänselvyys. Varsinkin kun osallistujat olivat hyvin avoimia jokaisella vierailulla.

Yhteiset keskustelut ja toisten firmojen näkeminen avasi paljon ajatuksia

Työelämäsafarille osallistujat löysivät myös uusia toimintamalleja oman työyhteisönsä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tämä kävi ilmi jo loppukeskusteluissa, joissa osallistujat kertoivat, mitä kaikkea he olivat jo yrityksensä työhyvinvoinnin eteen tehneet. Huomioitavaa oli kuitenkin, että joidenkin toimintatapojen havaittiin olevan sellaisia, joita ei voida soveltaa jokaisella toimialalla.

Hyviä vinkkejä muista yrityksistä

Osa sopii, osa ei.

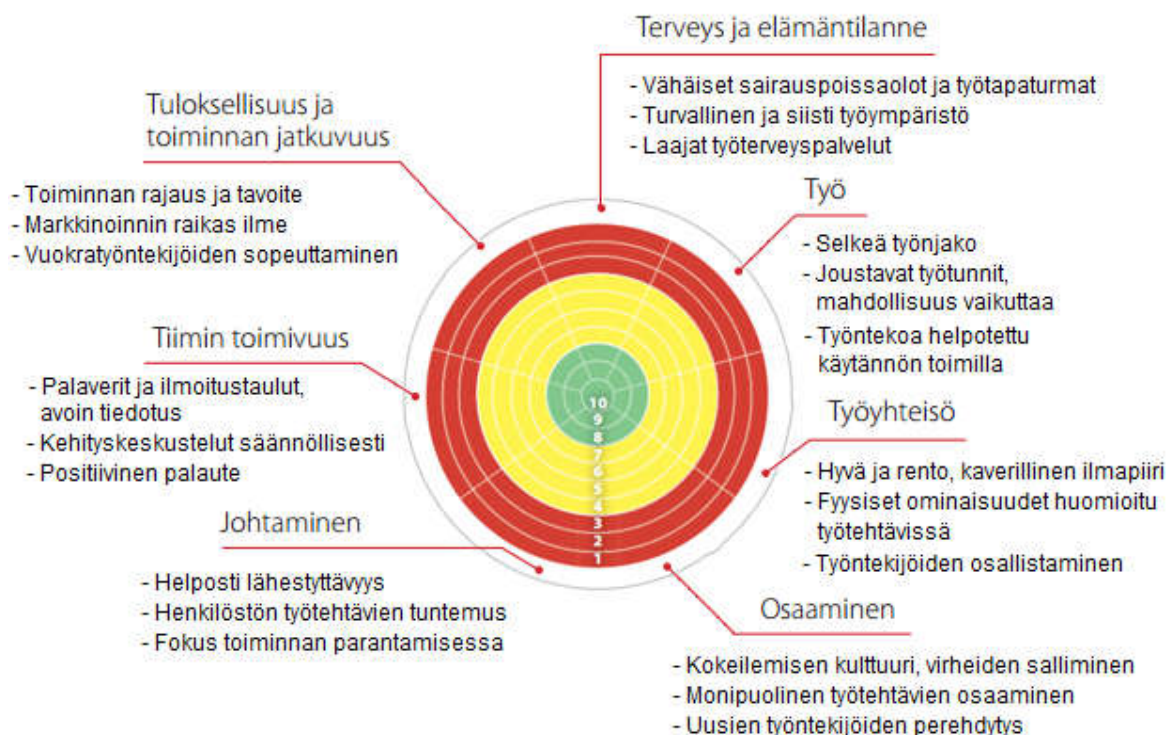
Selkeitä työkaluja ja toimintatapoja tuli oman organisaation käytettäväksi vierailujen ansiosta.

Kaiken kaikkiaan Työelämäsafarihankkeeseen oltiin tyytyväisiä. Myös loppukeskusteluissa hankkeen käytännön järjestelyt saivat kiitosta. Safarihakkeen henkilökuntaan sekä safarioppaisiin oltiin tyytyväisiä. Vierailujen säännöllisyys koettiin myös hyvänä asiana eli vierailut oli helpompi muistaa ja järjestää kun niiden tiedettiin olevan aina keskiviikkoisin klo. 13 alkaen.

Hyvin toimiva kokonaisuus!

5.3 Työhyvinvoinnin havainnot

Työhyvinvointiin liittyviä havaintoja kertyi työhyvinvoinnin tikkataulumallin osa-alueille melko tasaisesti. Joissain tapauksissa ei ollut täysin selvää, mille osa-alueelle havainto kuului tai se sopi usealle osa-alueelle. Kuviossa 8 on esitetty jokaiselta tikkataulun osa-alueelta kolme positiivista havaintoa, jotka nousivat eri safarivierailuilla yleisimmin esille tai herättivät eniten keskustelua.



KUVIO 8. Työelämäsafarin positiiviset havainnot työhyvinvoinnin tikkataulun osa-alueilla

Monen safarivierailun yhteydessä saatiin todeta, että yrityksen toimitilat olivat siistissä kunnossa. Tämä edesauttaa työturvallisuutta ja työtapaturmien ehkäisyä. Kävelykierroksilla havaittiin, että esimerkiksi työkalut olivat loogisesti järjestetty tai koneiden käyttöä koskevat ohjeistukset ja varoitukset hyvin merkitty. Muutaman kerran vierailijat kuitenkin huomauttivat esimerkiksi portaissa säilytettävistä laatikoista. Monella Työelämäsafari-hankkeeseen osallistuneella yrityksellä oli käytössään laajat työterveyspalvelut ja sairauspoissaolojen määrä oli vähäinen tai saatu laskusuuntaan edellisiltä vuosilta.

Joissain Työelämäsafarille osallistuneissa yrityksissä oli pystytty huomioimaan työntekijöiden fyysiset ominaisuudet työtehtävien määrittelyssä. Esimerkiksi ikääntyville työntekijöille ei enää annettu fyysisesti rasittavimpia tehtäviä, elleivät he itse niitä halunneet. Työnteki-

jöitä siis kuunneltiin ja osallistettiin työhön ja esimerkiksi työntunnit olivat monessa yrityksessä joustavat tai työvuoroja sai sopia keskenään muiden työntekijöiden kanssa. Kävelykierroksilla havaittiin myös konkreettisia työtä helpottavia asioita. Näitä olivat esimerkiksi uudet ergonomiset apuvälineet painavien asioiden nostoon tai valmiiksi koostetut työkalupakit tiettyä työtehtävää varten. Työaika ei siis tarvitse kuluttaa tarvittavien työkalujen etsimiseen. Myös toimiston puolella havaittiin työergonomiaa tukevia asioita, kuten sähköpöytiä.

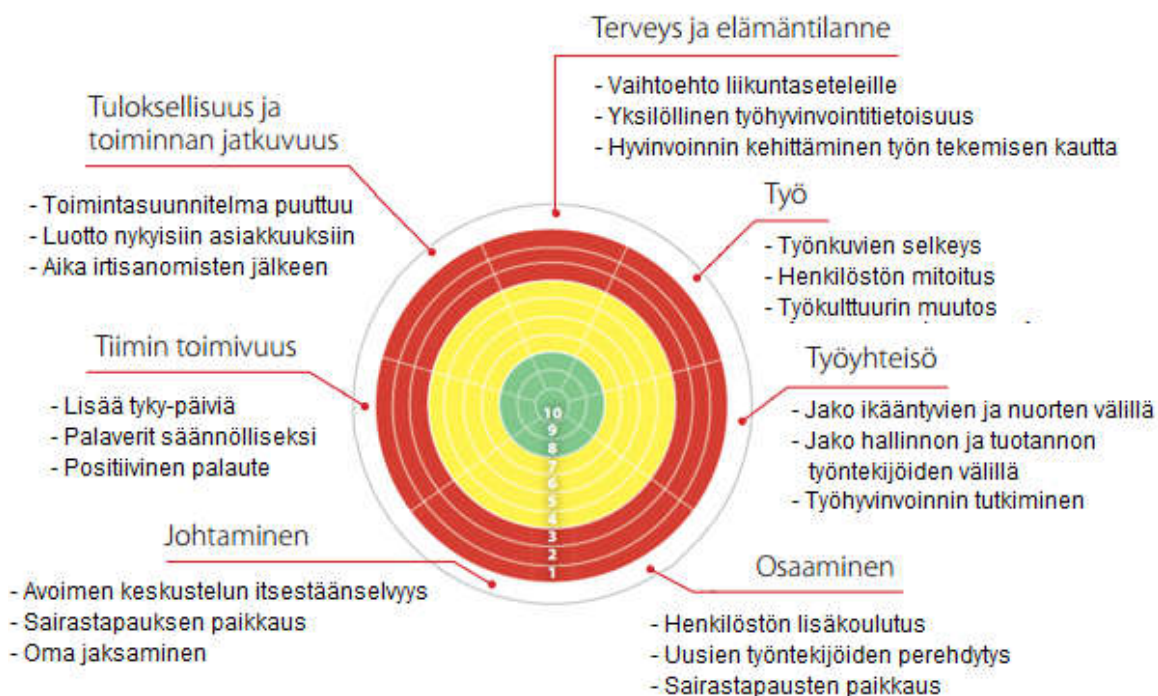
Pienessä yrityksessä etuna on usein se, että kaikki työntekijät ovat toisilleen tuttuja. Aina-kin Työelämäsafari-hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä vallitsi usein niin kutsutusti kaverillinen ja rento ilmapiiri. Joissain yrityksissä työntekijät viettivät vapaa-ajallakin aikaa yhdessä. Kävelykierroksilla vierailijoiden huomion kiinnittivät esimerkiksi työntekijöiden taukokuoneessa olevat korttipakat tai eräässä tapauksessa pingispöytä, jota työntekijät jäivät hyödyntämään vielä työvuoron päättymisen jälkeen. Toisissa tapauksissa vierailijat kiinnittivät huomioita turhiin ohjelappuihin, joita oli sijoitettu pitkin henkilökunnan tiloja. Keskustelussa todettiin, että jos esimerkiksi jääkaapin oveen täytyy kiinnittää lappu ”suljethan jääkaapin oven”, saattaisi olla aika hankkia uusi jääkaappi, jossa ovi menee itsestään kiinni. Ideana oli, että pienilläkin käytännön asioilla on vaikutusta työhyvinvointiin ja esimerkiksi kaikki turhat ohjelaput tulisi karsia, koska niiden todettiin keskustelussa olevan lähinnä ärsyttäviä.

Erittäin paljon positiivista huomiota herätti se, jos yrityksessä varta vasten kehoitettiin työntekijöitä kokeilemaan uutta, eikä virheitä tarvinnut pelätä. Joissain tapauksissa henkilöstöllä oli myös erittäin monipuolinen osaaminen työtehtävistä ja sairastapausten paikkaaminen oli helppoa. Yleensä myös uusien työntekijöiden perehdytys oli näissä yrityksissä hyvin hoidettu. Työelämäsafarille osallistuvien yritysten johto oli motivoitunut panostamaan työntekijöidensä työhyvinvointiin, mistä kertoi jo hankkeeseen osallistuminen. Yrityksissä oli kuitenkin ymmärretty, miten työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen ja monessa yrityksessä johdolla oli voimakas motivaatio toiminnan kehittämiseen. Esimiesten todettiin monesti olevan helposti lähestyttäviä ja he tuntuivat luottavan työntekijöidensä ammattitaitoon. Erityistä kiitosta sai vielä se, jos johto osasi työntekijöidensä työtehtävät myös käytännössä.

Kävelykierroksilla pysähdyttiin monesti tarkastelemaan ilmoitustauluja. Kattavat ilmoitustaulut ja esimerkiksi työvuorojen selkeä ja avoin tiedotus saivat paljon positiivista palautetta. Eräällä kävelykierroksella havaittiin palautetaulu, johon työntekijät saivat kirjoittaa kiitokset jollekin toiselle työntekijälle esimerkiksi jossakin työtehtävässä avustamisesta. Vuokratyöntekijöiden käyttö herätti jonkun verran keskustelua ja safarikiertueen aikana

saatiin esimerkkejä siitä, miten vuokratyösuhteet saadaan toimimaan. Lähtökohtana vuokratyöntekijöiden sitouttamiselle pidettiin sitä, että he saavat kaikki samat edut kuin yrityksen omat työntekijät ja saavat osallistua esimerkiksi tyky-toimintaan.

Kuviossa 9 on puolestaan esitetty jokaiselta työhyvinvoinnin tikkataulumallin osa-alueelta havainnoja, jotka voitiin luokitella haasteiksi ja kehittämiskohteiksi. Osa havainnoista on kirjattu täysin samanlaisena kuin kuviossa 8 eli positiivisissa havainnoissa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi positiivista palautetta annettiin kyseisestä asiasta runsaasti joissain yrityksissä, kun taas toisissa se oli selkeä kehittämiskohde. Myös kehittämiskohteiden osalta jotkin havainnot sopivat usealle eri osa-alueelle, mutta kuvioon 9 on nostettu kolme eniten keskustelua herättänyttä tai tärkeintä havaintoa.



KUVIO 9. Työelämänsafarilla havaittuja haasteita ja kehittämiskohtia

Monilla safariyrityksillä oli käytössään jonkinlainen keino tukea työntekijöiden liikkumista vapaa-ajalla. Esimerkiksi liikunta- ja kulttuurisetelit olivat monilla käytössä. Lisäksi käytössä oli muun muassa ePassi-palvelu, jonka avulla organisaatio voi tarjota työntekijöilleen hyvinvointiin liittyviä palveluja ja maksaa vain käytön mukaan (ePassi 2019). Etenkin liikuntasetelien käyttö oli kuitenkin vähäistä ja yritykset kaipasivat niiden tilalle jotain muuta. Ryhmissä keskusteltiin myös siitä, etteivät liikuntasetelit tue työntekijöiden hyvinvointia tasapuolisesti, sillä yksilöiden työhyvinvointi koostuu erilaisista asioista. Jotta henkilöstöä voidaan osallistaa työhyvinvoinnin kehittämiseen, täytyy myös heidän ymmärtää, mistä

heidän oma työhyvinvointinsa synty. Eräs hyvä keskustelussa esiin noussut huomio oli, että työhyvinvointia pitää ennen kaikkea lähteä kehittämään tehtävän työn kautta, vaikka vapaa-ajan toiminnallakin on merkitystä.

Tikkataulun työ-osa-alueen kehittämiskohteet ja haasteet auttavat osaltaan kehittämään työhyvinvointia työn tekemisen kautta. Joidenkin yritysten tulisi kehittää selkeämmät työnkuvat, jotta työntekijät tietävät paremmin vastuunsa ja asemansa. Henkilöstön mitoitus on haaste erityisesti pk-yrityksillä, sillä jo yhden työntekijän sairastuminen saattaa kuormittaa muita huomattavasti. Uuden ammattitaitoisten työntekijöiden rekrytointi herätti myös keskustelua, sillä monella yrityksellä oli haasteita löytää uutta pätevää henkilökuntaa. Yksi keskustelu käytiin työntekijöiden irtisanoutumisista. Työelämänsafarille osallistuneissa yrityksissä vaihtuvuus oli pääosin pientä. Kuitenkin jos yrityksessä henkilöstön vaihtuvuus on suurta, tulisi sille selvittää syyt, jotta kehityskohteet tunnistetaan ja kehittämistoimenpiteet osataan tehdä. Joissain tapauksissa henkilöstö oli kokenut kahden eri työkultuurin kohtaamisen yritysostojen myötä.

Työelämänsafarille osallistuneissa yrityksissä työurat olivat pääosin pitkiä. Kuten edellä mainittiin, uusien työntekijöiden rekrytointi tuottaa haasteita. Lisäksi nuorten ja vanhempien työntekijöiden välillä on eroja niin työtavoissa kuin arvomaailmassa, mikä omalta osaltaan luo työyhteisöön haasteita. Joissain tapauksissa jakautuneisuutta saattoi olla jo hallinnon ja tuotannon puolen työntekijöiden välillä. Kehitysehdotuksiksi nousivat muun muassa yhteisten tyky-päivien lisääminen sekä työntekijöiden tasapuolisen kohtelun varmistaminen. Jo pienten konkreettisten toimien todettiin luovan hyvinvointia, kuten esimerkiksi ilmaisen iltapäiväkahvin tarjoaminen kaikille työntekijöille.

Kaikissa Työelämänsafarille osallistuneissa yrityksissä ei oltu kunnolla tutkittu henkilöstön työhyvinvointia. Vastaus tähän ongelmaan tosin löytyi jo hankkeesta itsestään. Huomionarvoista kuitenkin oli, että myös pienemmissä yrityksissä henkilöstön työhyvinvointia tulisi tutkia. Henkilöstön kuuntelu nousi monta kertaa safarivierailujen aikana esille. Henkilöstö oli joissain yrityksissä esimerkiksi jo itse pyytänyt mahdollisuutta paremman ammattitaidon hankintaan, mutta yritys ei ollut vielä ehtinyt koulutusmahdollisuuksia järjestää. Uusien työntekijöiden perehdytys ja hiljaisen tiedon siirto aiheutti myös haasteita. Lisäksi pienissä yrityksissä saattaa olla vaikeuksia varmistaa, että jokaiselle työntekijälle riittää tarvittaessa saman osaamistason hallitseva tuuraaja.

Myös yrityksen johdon osalta pohdittiin mahdollisia sairastumisia eli sitä, mitä yritykselle tapahtuu, jos sen johtohenkilö on hetken aikaa niin kutsutusti pois pelistä. Osalla yrityksistä oli jo suunnitelma näitä tilanteita varten. Heillä siis on työntekijöitä, joilla on valmiudet hoitaa vaativampiakin tehtäviä tilanteen tullen. Yrityksen johdon oma jaksaminen herätti

keskustelua melkein jokaisella safarivierailulla. Työntekijöiden työhyvinvoinnista tulee huolehtia, mutta omaa työhyvinvointiaan ei myöskään sovi unohtaa. Esimerkiksi lomista kehoitettiin pitämään kiinni. Eräs mielenkiintoinen huomio oli se, pitääkö pienen yrityksen johto joskus työntekijöiden avoimuutta itsestään selvänä. Hyvässä ja kaverillisessa työyhteisössä saatetaan luottaa liikaa siihen, että työntekijät kyllä sanovat, jos jokin on pielessä tai jotakin pitäisi kehittää ja tämän nojalla kehityskeskusteluita tai yhteisiä palavereja pidetään vain harvoin.

Tiedon kulku, palaverit ja kehityskeskustelut jakoivat yrityksiä. Osassa ne olivat hyvällä mallilla, mutta useissa niihin kaivattiin säännöllisyyttä tai muita parannuksia. Usein palaverit oli alettu pitämään, mutta ajan kuluessa ne harvenivat ja lopulta jäivät kokonaan pitämättä. Syinä oli joissain tapauksissa se, että esimies ei voinut olla aina samaan aikaan paikalla ja palaverille ei löytynyt vetäjää. Ratkaisuna ehdotettiin, että palaverin vetäjä voisi olla vaihtuva ja siihen voisivat ryhtyä esimerkiksi työnjohtajat. Keskustelussa pohdittiin myös, voisiko palaveria pitää aina maanantaisin taukotilassa esimerkiksi aamukahvin yhteydessä vai kokisivatko työntekijät tämän häiritseväksi. Monissa yrityksissä oli käytössä WhatsApp-ryhmä, mutta ongelmana oli, etteivät kaikki työntekijät olleet kiinnostuneita käyttämään sitä. Etenkin ikääntyvillä työntekijöillä ei välttämättä ollut koko sovellusta käytössään. Myös kehityskeskusteluita pohdittiin. Kaikki kokivat ne tarpeellisiksi, mutta ryhmässä oltiin sitä mieltä, että tapa pitää kehityskeskusteluita tulisi uudistaa. Kehityskeskustelua ei siis tulisi pitää kaavakkeen mukaan käytävänä muodollisena pakkona, vaan se voitaisiin käydä esimerkiksi lounaan yhteydessä jossain muualla kuin työpaikalla.

Palaute nousi keskustelun aiheeksi useilla vierailuilla. Todettiin, että palautteen antaminen on haastavaa, oli kyse sitten negatiivisesta tai positiivisesta palautteesta. Etenkin positiivisen palautteen antaminen unohtuu helposti, vaikka se kannustaa ja motivoi työntekijöitä. Kuitenkin positiiviseksi palautteeksi riittävät pienetkin teot, kuten kiittäminen. Keskusteluissa ehdotettiin myös, että palaverit voitaisiin päättää aina jonkin positiivisen palautteen antamiseen. Näin työntekijöille jäisi päällimmäiseksi positiivinen tunne palaverista, vaikka siinä olisi käsitelty myös negatiivisempia asioita.

Vain noin kolmanneksella suomalaisista pk-yrityksistä on laadittuna ja dokumentoituna strategia (Lehtinen 2019). Myös osalta Työelämäsafarille osallistuneista yrityksistä puuttui kokonaan strategia. Keskustelujen pohjalta oltiin kuitenkin sitä mieltä, että jokaisessa yrityksessä tulisi olla jonkinlainen toimintasuunnitelma tulevaisuuden varalle. Osalla yrityksistä oli vankat asiakassuhteet, mutta ei oikeastaan lainkaan uusien asiakkaiden hankintaa. Tätä pidettiin uhkana siinä tapauksessa, jos nykyiset asiakkuudet jostain syystä lop-

puvat. Yhteistoimintaneuvottelut nousivat myös keskusteluissa esille. Johdon haasteena on neuvotteluiden jälkeen saada työntekijät motivoitumaan ja sitoutumaan yritykseen.

Työelämäsafari-hankkeeseen osallistuneiden pk-yritysten työhyvinvointia voidaan verrata luvussa 3.1. esiteltyyn suomalaisten pk-yritysten yleiseen työhyvinvoinnin tilanteeseen. Kuten Suomessa yleensä, myös Työelämäsafarille osallistuneissa pk-yrityksissä oli yleensä käytössä laaja työterveyshuolto. Myös työntekijöiden liikuntamahdollisuuksia tuettiin muun muassa liikuntaseteleillä, mutta monesti niiden käyttö jäi työntekijöiden keskuudessa vähäiseksi. Sairauslomaprosentit olivat safariyrityksissä suhteellisen pieniä ja henkilöstön vaihtuvuus vähäistä eli ne noudattivat kansallista linjaa.

Henkilöstön vaihtuvuus liittyi useimmin eläköitymiseen. Yleisesti suomalaisissa pk-yrityksissä ikäjohtamisessa oli parantamisen varaa. Kuitenkin Työelämäsafarille osallistuneissa yrityksissä ikääntyvistä työntekijöistä oli huolehdittu pääosin hyvin. Samat haasteet uusien työntekijöiden rekrytoinnissa jaettiin sekä safariyrityksissä että valtakunnallisesti. Nuoria työntekijöitä halutaan rekrytoida, mutta ammattitaitoisten työntekijöiden löytäminen ei ole helppoa.

Monessa Työelämäsafarille osallistuneessa yrityksessä korostui kaverillinen ilmapiiri eli työyhteisö oli tiivis ja kaikki työntekijät tunsivat toisensa. Myös yrityksen johto tunsivat kaikki alaisensa. Suomessa tämäkin toteutuu valtakunnallisesti pk-yritysten osalta (Ojalehto 2017). Kuitenkin Työelämäsafarille osallistuneilla yrityksillä on sama haaste kuin monella muulla suomalaisella pk-yrityksellä eli varsinaista henkilöstöjohtajaa ei ole. Monessa yrityksessä suurimmat syyt henkilöstöjohtajan puuttumiselle ovat rajalliset resurssit.

Kuten Mankan ja Mankan (2016, 86) selvityksestä kävi ilmi, enemmän kuin kaksi kolmasosaa pk-yrittäjistä toivoivat saavansa enemmän tietoa työhyvinvoinnista ja tukea sen kehittämiseen. Pk-yrityksille sopivia työhyvinvointiin liittyviä palveluja ei ole tarpeeksi saatavilla tai ne keskittyvät pääkaupunkiseudulle (Liuhamo 2015). Työelämäsafari-hankkeeseen osallistuvat yritykset olivat samaa mieltä. Tämä olikin yksi selkeä syy sille, miksi he ylipäänsä lähtivät mukaan hankkeeseen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulosten pohdinta

Havainnointiosaamista kartoittavien kyselyiden perusteella havainnointi on ainakin tois-
taiseksi melko tuntematon tutkimus- ja kehittämismenetelmä työelämässä, sillä vain muu-
tamalla kyselyyn vastanneella oli kokemusta jonkin havainnointityökalun käytöstä. Ha-
vainnointi koettiin kuitenkin mielenkiintoiseksi menetelmäksi, etenkin kun havainnoinnin
kohteena toimiva yritys edusti itselle tuntemattomampaa toimialaa. Jos kaikki yritykset
olisivat edustaneet samaa toimialaa, paljon hyviä havaintoja ja ideoita olisi voinut jäädä
syntymättä. Tämä perustuu niin kutsuttuun kotisokeuteen eli havainnoija ei välttämättä
pysty hahmottamaan asioita, jotka ovat hänelle erittäin tuttuja, mutta jotka kuitenkin olisi-
vat tutkimuksen kannalta olennaisia (Louhenranta 2014, 59).

Kuten Vilka (2006, 11) toteaa, havainnoijan esitiedosta poikkeavat havainnot kiinnittävät
erityisesti huomiota. Jos toimiala siis on havainnoijalle ennestään kovin tuttu ja yrityksissä
käytetään samankaltaisia toimintatapoja, havainnot voivat olla itsestäänselvyyksiä. Ulko-
puoliselle tai eri toimialaa edustavalle havainnoijalle puolestaan asiat ja toimintatavat ovat
jollain tapaa uusia ja niihin saattaa olla helpompi kiinnittää huomiota. Toisaalta, myös sa-
maa toimialaa edustavilla yrityksillä voi olla käytössään toimintatapoja, jotka eivät ole si-
doksissa toimialaan ja ovat siten erilaisia. Työelämäsafarilla hyvä esimerkki oli eräässä
yrityksessä pingispöytä, joka kiinnitti kaikkien vierailijoiden huomion, sillä sitä ei ollut mis-
sään muualla käytössä. Toisaalta Työelämäsafarilla toteutui myös Vilkan (2006, 87) toi-
nen huomio eli havainnoijien huomion kiinnittivät välillä asiat, jotka eivät olleet olennaisia
havainnoinnin teeman eli työhyvinvoinnin osalta.

Havainnointia voidaan tehdä verbaalisista ilmaisuista, mutta parhaimmat havainnot tehtiin
yritysvierailujen kävelykierroksilla. Kuten Anttila (2006, 189) toteaa, havainnot voivat koh-
distua myös tapahtumiin, käyttäytymiseen ja fyysisiin kohteisiin ja havainnoimalla saatu
tieto saattaa erota siitä, mitä ihmiset sanovat jonkin asian olevan. Vaikka Työelämäsafaril-
le osallistuneissa yrityksissä työhyvinvointiasioista kerrottiin jo yritysesittelyn yhteydessä
avoimesti, joissain tapauksissa yritys voisi yrittää niin kutsutusti kiillottaa kuvaa työhyvin-
voinnista. Yritysesittelyn yhteydessä siis esitettäisiin asiat parempina kuin ne oikeasti
ovat. Kävelykierros yrityksen tiloissa saattaa kuitenkin paljastaa asioiden todellisen tilan.
Työtilat voidaan siistiä ennen vierailijoiden tuloa, mutta työntekijöiden yleistä olemusta on
hankala muuttaa. Työelämäsafarilla havainnoijat kiinnittivät huomiota työntekijöihin ja
usein huomasivat esimerkiksi, että jokainen näytti tietävän tarkalleen mitä tekee. Myös
vierailuryhmän tervehtiminen ja työntekijöiden hymyily antoivat positiivisen kuvan yrityk-

sen työhyvinvoinnista. Jos työntekijät puolestaan välttelivät vierailijoiden kohtaamista, sen pohdittiin kertovan työntekijöiden ja johdon välisestä jaosta.

Havainnointityökaluna käytettiin safarivierailuilla Mankan ja Mankan (2016, 120) kehittelemää työhyvinvoinnin tikkataulumallia, joka jakoi mielipiteet eri safarikiertueiden osallistujien välillä. Mitään selkeää syytä ei löytynyt sille, miksi toisella kiertueella tikkataulumalli koettiin hyvänä ja kolmannella turhana. Joka tapauksessa tulosten perusteella tikkataulumallia voisi kehittää. Jotkin osa-alueet tikkataulussa olivat melko samankaltaisia keskenään ja havainnot olisivat sopineet usealle eri osa-alueelle. Osa Työelämäsafarille osallistujista myös huomasi, että tikkataulu oli laadittu pisteyttämistä ajatellen. Uudenlainen malli voisi siis olla visuaalisesti eri tavalla rakennettu ja suunnattu etenkin havainnointia helpottavaksi.

Safarivierailuilla oli keskimäärin kaksitoista henkilöä. Suurimmillaan ryhmän koko oli viisitoista henkilöä. Tämä menee hieman yli Guestin ym. (2013, 177) suosituksesta ryhmien koolle, joka heidän mukaansa on kuudesta kahteentoista henkilöä. Safarivierailuilla oli kuitenkin mukana Lahden ammattikorkeakoulun asiantuntijoita, jotka antoivat hyvin tilaa yritysten edustajien puheenvuoroille. Guestin ym. mainitsema tyyppinen eri työyhteisöjen edustajista muodostetun ryhmän ongelma eli kaikkien paikalle saaminen samaan aikaan toteutui Työelämäsafarilla. Joidenkin jäsenten puuttuminen ei kuitenkaan aiheuttanut vierailujen tarkoituksen kannalta ongelmia, sillä muutamankin ryhmän jäsenen puuttuessa, jäseniä oli vielä ainakin kymmenen jäljellä eli ryhmän koko säilyi sopivana. Ryhmien toiminta oli jokaisella safarivierailulla asiallista ja kuten Repo-Kaarento (2007, 71) toteaaakin, aikuisryhmillä yleensä esimerkiksi kuohuntavaihe jää ryhmien kehitysvaiheista pois.

Keskusteluihin ei annettu yksityiskohtaista opastusta reflektoinnin tai dialogisuuden osalta. Osallistujien kehoitettiin vain esittämään havaintojaan työhyvinvoinnista ja kertomaan omia ajatuksiaan ja näkökulmiaan. Dialogisuuden piirteet toteutuivat keskustelussa itsestään, koska osallistujat olivat tottuneita keskustelemaan toisten kanssa ja kuuntelemaan heitä. Keskustelut käytiin rakentavasti hyvässä hengessä, eivätkä ne kärjistyneet missään vaiheessa. Osaltaan tähän vaikutti keskustelujen aihe, sillä työhyvinvointi ei yleensä herätä kovin eriäviä tai voimakkaita mielipiteitä. Lisäksi työhyvinvoinnin tila oli safariyrityksissä pääosin hyvä, joten vakavista puutteista ei tarvinnut edes keskustella niin, että se olisi koskettanut jotakin osallistujayrityksistä.

Vertaisryhmissä vallitsi myös toisia tukeva ilmapiiri ja kehityskohteista keskusteleminen oli helppoa. Isoherrasen (2005, 97) väite siitä, että etenkin suomalaista keskustelukulttuuria saattaa vaivata välillä omien mielipiteiden vähättely, jolloin kaikkea ei sanota ääneen, ei tuntunut Työelämäsafarilla toteutuvan. Ilmapiirin avoimuus yllätti hieman osallistujakin.

Kuten muutamat osallistujat totesivat, kehityskohteista oli jo ollut jonkinlainen käsitys, mutta muiden kertomana tarve kehitykselle konkretisoitui. Osallistujia helpotti nähdä, että myös muilla samankokoisilla yrityksillä on samankaltaisia haasteita työhyvinvoinnin kanssa. Osallistujat pääsivät siis esimerkiksi irti siitä ajatuksesta, että he olisivat ainoita, joilla on huolta oman jaksamisen kanssa. Tämän kaltaisia tuloksia on tärkeä tuoda esille, jotta myös muut kuin Työelämänsafarille osallistuneet pk-yritykset ymmärtävät, etteivät ole haasteidensa kanssa yksin ja tukea voi löytää muilta pk-yrityksiltä.

Työelämänsafarin yritysvierailuilla esille nousseet havainnot mukailivat hyvin esimerkiksi luvussa 3.1 kuviossa 4 esitellyjä työhyvinvoinnin tekijöitä. Työhyvinvoinnista keskusteltiin niin organisaation, esimiesten kuin yksilöidenkin näkökulmista. Luvussa 3.1 esitellyt työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät eivät ole siis pelkkää teoriaa, vaan toteutuvat käytännön työelämässä. Havainnointia ja keskustelua ohjasi jonkin verran työhyvinvoinnin tikkataulu, mutta se antoi osallistujille vain muistutuksen osa-alueista, ei tarkemmista työhyvinvoinnin tekijöistä.

Tulosten perusteella työhyvinvoinnin tikkataulumallin ”terveys”-osa-alue oli parhaiten hoidettu Työelämänsafarille osallistuneissa yrityksissä. Yleisesti tämä tarkoitti sitä, että työterveyshuollosta oli huolehdittu, yrityksen tilat olivat siistit ja turvalliset työskentelylle ja sairauslomaprosentit suhteellisen pieniä. Toinen hyvällä mallilla ollut osa-alue tulosten perusteella oli työ ja työyhteisö, joka yrityksissä tyypillisesti oli tiivis ja kaverillinen. Myös esimiesten lähestyttävyyttä koettiin monissa yrityksissä helpoksi. Tulosten perusteella eniten haasteita Työelämänsafarille osallistuneilla yrityksillä puolestaan aiheuttivat sisäinen viestintä, palautteen antaminen ja yksilöiden hyvinvoinnin tukeminen. Myös esimiehen oma jaksaminen puhututti monella yritysvierailulla. Erityisesti käytännön järjestelyt esimerkiksi palaverien tai kehityskeskusteluiden osalta aiheuttivat hankaluuksia.

Tuloksista voi päätellä, että työhyvinvointi on peruselementteiltään pk-yrityksissä kunnossa, mutta koska työyhteisö on usein rento ja tiivis, muodolliset ja kaavamaiset tavat esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja palaverikäytännöissä eivät jaksaa innostaa johtoa tai työntekijöitä. Pk-yrityksillä saattaa olla mahdollisuus toteuttaa joitain asioita suuria yrityksiä luovemmin, kun johto tuntee henkilöstön hyvin ja ilmapiiri on avoin. Joskus pk-yrityksissä saatetaan luottaa liikaa tiiviin työyhteisön luomaan avoimuuteen eli oletetaan työntekijöiden kertovan mistä tahansa he haluavat. Pk-yrityksissäkin tulisi kuitenkin muistaa, että kehityskeskustelu on työntekijälle henkilökohtainen ja rauhallinen tilaisuus tulla kuulluksi ja keskustella esimiehen kanssa. Sama koskee yhdessä pidettäviä palavereja. Tiiviissä työyhteisössä saatetaan olettaa tiedon liikkuvan ja saavuttavan kaikki, vaikka asiaa ei tiedotettaisi samalla kerralla kaikille. Tiedolla on kuitenkin joskus paha tapa muut-

taa muotoaan matkalla ja se voi näyttäytyä erilaisena työntekijöille kuin alun perin on ollut tarkoitus. Lisäksi työyhteisön olisi koosta riippumatta hyvä joskus kokoontua yhteen keskustelemaan ja jakamaan mielipiteitä. Tämä ei tietenkään aina ole esimerkiksi kolmivuorotyön takia mahdollista, mutta näissä tapauksissa palavereita tulisi pitää useammin niin, että jokainen työntekijä pääsee osallistumaan johonkin palavereista.

Tuloksista kävi ilmi, että Työelämäsafari-hankkeeseen osallistuneiden pk-yritysten työhyvinvoinnin tila oli suurimmalta osin yhteneväinen Mankan ja Mankan (2016, 84-85) selvityksen, sekä Liuhamon (2015) raportissa esitellyn valtakunnallisen linjan kanssa. Joitain poikkeuksia kuitenkin löytyi, esimerkiksi ikäjohtaminen oli safariyrityksissä paremmin hoidettu kuin Suomessa yleensä. Sekä syksyn 2018 että talven 2019 safarikiertueiden yritykset kokivat saaneensa uusia ideoita oman työyhteisönsä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tämän perusteella voitaisiin olettaa, että myös muualla Suomessa toteutettuna Työelämäsafari antaisi samankaltaisia tuloksia.

Osa Työelämäsafarin osallistujista toteutti työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä jo hankkeen aikana. Havainnoinnilla voidaan siis löytää uusia ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseen. Näin ollen muun muassa Kananen (2013, 88) ja Ojasalo ym. (2015, 114) ovat oikeassa siinä, että havainnointi soveltuu yrityksissä kehittämismenetelmäksi. Suoran ja osallistuvan havainnoinnin etuja ja haittoja tulee kuitenkin punnita. Kuten Anttila (2006, 195) toteaa, kun havainnoinnin kohteena on ihmisiä, he saattavat muuttaa luonnollista käyttäytymistään. Työelämäsafarilla käytettiin osallistuvaa havainnointia tutkimusmenetelmänä, eivätkä osallistujat tuntuneet häiriintyvän siitä ollenkaan. Päinvastoin myös osallistuvan havainnoijan mielipiteitä ja kommentteja keskityttiin kuuntelemaan. Suoran havainnoinnin vaikutusta Työelämäsafarin osallistujiin ei tutkittu, mutta esimerkiksi Koivulan (2010) opinnäytetyön tutkimukseen perustuen voisi arvella, että ainakin aluksi tutkijan läsnäolo olisi vaikuttanut keskustelun laatuun.

Työelämäsafari muistutti toimintamallina benchmarking-prosessia. Sekä Kozak (2004) että Owen ja Kleiner (2015) ovat sitä mieltä, että benchmarkingia voidaan hyödyntää kaikissa organisaation prosesseissa. Safarivierailujen perusteella työhyvinvointi ja sen taustalla vaikuttavat prosessit soveltuvat yhtä lailla benchmarkingin kohteeksi. Työhyvinvoinnista jaettiin ajatuksia puolin ja toisin, joten prosessi oli yhteistyöpohjainen. Työelämäsafari-hanke pakotti yritykset myös tutkimaan oman työyhteisönsä työhyvinvointia. Kozakin (2004) mukaan eräs benchmarking-prosessin eduista on juuri se, että organisaatio todella paneutuu omiin toimintatapoihinsa ja löytää todellisia kehityskohteita.

Owenin ja Kleinerin (2015) määritelmää benchmarkingista voidaan soveltaa Työelämäsafarille osallistuneisiin yrityksiin. He olivat siis myöntäneet, että joku hoitaa työhyvin-

vointiasioita heitä itseään paremmin, mutta he olivat myös valmiita opettelemaan paremmaksi. Niin yritysesittelyissä, havainnoinnissa kuin vertaisryhmissä käydyissä keskusteluissa huomasi Työelämäsafari-hankkeeseen osallistuneiden yritysten aidon kiinnostuksen ja motivaation työhyvinvoinnin kehittämiseen. Yritysvierailuilla vierailuisännät olivat joka kerta panostaneet yritysesittelyyn ja vierailijat puolestaan esittivät aina lisäkysymyksiä. Havainnoinnin käyttö menetelmänä tuntui innostavan yrityksiä ja kävelykierroksilla tehtiin paljon hyvä havaintoja, pienistäkin yksityiskohdista. Myös keskusteluista huokui kiinnostus toisten näkökulmia ja kokemuksia kohtaan. Tästä voisi päätellä, että työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää ennen kaikkea kiinnostusta ja motivaatiota sen kehittämiseen.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Vastaus tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen päätutkimuskysymykseen ”*Kuinka pk-yritysten työhyvinvointia voidaan kehittää havainnoinnin ja vertaisoppimisen keinoin?*” löytyy pääosin Työelämäsafari-hankkeen toimintamallista. Pk-yritysten edustajista voidaan muodostaa moniammatillinen vertaisryhmä, jonka tavoitteena on sen jokaisen jäsenen oman työyhteisön työhyvinvoinnin kehittäminen. Työhyvinvointia voidaan kehittää siten, että muiden yritysten työhyvinvointiin liittyviä asioita ja toimintamalleja havainnoidaan yritysvierailuilla. Havainnointia voidaan ohjata esimerkiksi työhyvinvoinnin tikkataulumallin avulla. Työhyvinvoinnista tehtyjä havaintoja pohditaan ja arvioidaan vertaisryhmissä ja niistä esitetään erilaisia näkökulmia. Reflektiivisen ja dialogisen keskustelun johdosta mahdollisesti löydetään täysin uudenlaisia ratkaisuja, joita voidaan soveltaa oman työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisessä. Työelämäsafarimalli on yhteistyöpohjaisen benchmarking-prosessin kaltainen eli kaikki osapuolet hyötyvät prosessista.

Päätutkimuskysymystä tukevat ja laajentavat alakysymykset. Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen ”*Miten havainnointiin sekä ryhmä- ja vertaisoppimiseen ja niiden piirteisiin liittyvä tietopohja toteutui käytännössä Työelämäsafarilla?*” sain vastauksen luomalla ensin tietopohjan kirjallisuuteen perustuen, jonka jälkeen suoritin osallistuvaa havainnointia safarivierailuilla. Monet tietopohjassa esiin nousseet havainnoinnin ja vertaisoppimisen piirteet toteutuivat Työelämäsafarilla. Havainnointi oli tietoista eli se kohdistui työhyvinvointiin. Havainnoinnin kohteena olivat niin ihmisten verbaalinen ilmaisu kuin eleet, ilmeet ja kehonkieli. Myös ympäristö oli havainnoinnin kohteena. Jokaisella havainnoijalla oli omia ennakkokäsityksiä muun muassa työhyvinvoinnista ja ennen kaikkea ennakkokäsityksistä poikkeavat havainnot kiinnittivät huomiota. Safarikiertueiden ryhmät oli muodostettu eri työyhteisöjen jäsenistä ja ne kävivät läpi tutut kehitysvaiheet. Ryhmät olivat ver-

taisia ja niiden jäsenillä oli positiivinen keskinäisriippuvuus eli tavoite parantaa oman työyhteisönsä työhyvinvointia. Vertaisryhmien reflektioivissa keskusteluissa jaettiin omia näkökulmia ja kyseenalaistettiin niitä. Keskusteluissa toteutuivat myös dialogisuuden elementit.

Toiseen alakysymykseen ”*Miten Työelämäsafari-hankkeeseen osallistuneiden havainnointiosaaminen kehittyi safarikiertueiden aikana?*” sain vastauksen pääosin toteuttamieni kyselyiden kautta. Jokaisen osallistujan havainnointiosaaminen kehittyi safarikiertueen aikana. Tämän huomasi ennen kaikkea siitä, että yritysvierailujen edetessä osallistujat pystyivät havainnoimaan uudenlaisia asioita. Uusien asioiden havainnoimiseen puolestaan vaikuttivat edellisiltä yritysvierailuilta havaitut asiat, sekä jossain määrin työhyvinvoinnin tikkataulumalli. Tikkataulumalli ohjasi safarikiertueiden aluksi osallistujia havainnoimaan työhyvinvoinnin eri osa-alueita ja myöhemmillä yritysvierailuilla osallistujat muistivat osa-alueet jo ilman tikkataulua. Myös eri toimialojen mukana ololla oli vaikutusta havainnoinnin kehittymisessä, sillä osallistujien huomion kiinnittivät etenkin asiat, jotka poikkesivat jotenkin omasta toimialasta ja ajattelumaailmasta. Vertaisryhmän tuki auttoi myös havainnointiosaamisen kehittymisessä, sillä osallistujat saivat uusia näkökulmia ja ideoita havainnointikierron jälkeisissä reflektiivisissä keskusteluissa.

Kolmanteen alakysymykseen ”*Mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita Työelämäsafarilla erityisesti nousi esille?*” sain vastauksen jokaisella yritysvierailulla täytetystä yhteisestä työhyvinvoinnin tikkataulusta ja omista havainnoistani. Miltei jokaisella yritysvierailulla yhdeksi keskustelun aiheeksi nousi sisäinen viestintä, etenkin palaverikäytännöt ja ilmoitustaulut. Myös henkilöstön osaamisen kehittäminen, tehtäväkuvien päivittäminen ja kehityskeskustelut olivat yleisiä keskustelun aiheita. Niin positiivisen kuin negatiivisen palautteen anto oli haaste monelle yritykselle. Liikuntasetelit tai henkilöstön virkistyspäivät olivat työhyvinvoinnin tukena monessa yrityksessä, mutta keskustelua herätti niiden käytön tai osallistumisprosentin vähäisyys. Monen kävelykierroksen jälkeen saatiin todeta, että toimitilat olivat siistissä kunnossa ja esimerkiksi työkalut loogisesti järjestelty. Työterveyshuolto oli myös jokaisen yrityksen kohdalla kunnossa ja sairauslomaprocentti pieni. Tiivis ja rento työyhteisö oli monessa yrityksessä hyvän työhyvinvoinnin perusta. Myös esimiehet arvioitiin usein helposti lähestyttäviksi. Jokaisessa Työelämäsafari-hankkeeseen osallistuneessa yrityksessä oli kiinnostusta ja motivaatiota työhyvinvoinnin kehittämiseen.

6.3 Kehittämishankkeen arviointi

Tutkimuksellinen kehittämistyö on käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Kehittämistyössä kuvaillaan ja selitetään asioita, mutta viedään niitä myös käytännössä eteenpäin. Tutkimuksellisuus tarkoittaa, että kehittämistyön tuloksena syntyneet ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat jo olemassa olevan tiedon päälle. Teoriapainotteista tietoa siirretään siis käytäntöön. (Ojasalo ym. 2015, 19-21.) Tämä kehittämishanke toteutettiin osana Työelämäsafari-hanketta ja tarkoituksena oli luoda tietopohjaa sille, miten työhyvinvointia voidaan kehittää havainnointia ja vertaisoppimista hyödyntäen. Kehittämishankkeessa siis tarkasteltiin teoreettisesti havainnointia, ryhmä- ja vertaisoppimista sekä benchmarkingia kehittämisen näkökulmasta. Myös työhyvinvointia yleisemmin sekä sen mittaamista ja kehittämistä käsiteltiin. Teoreettisen tiedon perusteella löytyi menetelmiä, joita voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Työelämäsafari-hankkeessa toteutettiin työhyvinvoinnin kehittämiseen tarkoitettua havainnointia käytännössä. Lisäksi hankkeessa hyödynnettiin vertaisryhmiä. Tässä kehittämishankkeessa tutkittiin Työelämäsafarilla toteutunutta havainnointia ja vertaisryhmien keskusteluja. Teorian ja safarikiertueilta saatujen havaintojen ja tulosten perusteella Työelämäsafarin toimintamallia voidaan edelleen kehittää. Mahdollisilla uusilla Työelämäsafareilla osallistujia voidaan opastaa kattavammin havainnointiin ennen yritysvierailuja ja havainnoinnista voidaan tehdä strukturoidumpaa.

Kehittämishankkeen luotettavuutta arvioidaan sen reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli jos tutkimus toistettaisiin useaan kertaan, sen tulokset pysyvät samoina. Tutkijalla ei myöskään ole vaikutusta tutkimusten tuloksiin, vaan jos tutkimuksen toistaisi toinen tutkija, tulokset olisivat samat. (Vilkkä 2015.) Arvioin, että tämän kehittämishankkeen tulokset olisivat pääpiirteittäin samat, vaikka tutkimuksen toteuttaisi eri henkilö. Joitain näkemyseroja eri havainnoista saattaisi syntyä, sillä havainnoitsijan omat ennakko-oletukset vaikuttavat havaintojen tulkintaan. Kuitenkin esimerkiksi Työelämäsafari-hankkeeseen osallistuneiden kirjaamat havainnot työhyvinvoinnin tikkatauluun pysyisivät samana tutkijasta riippumatta. Vilkan (2015) mukaan reliabiliteettia saattavat heikentää tutkijan tekemät virheet esimerkiksi kenttäpäiväkirjan merkinnöissä. Arvioin kuitenkin, että tässä kehittämishankkeessa mahdollisten virheiden merkitys ei ollut tulosten kannalta kovinkaan suuri, sillä havainnointikertoja eli safarivierailuja oli yhteensä 11 ja osallistuvan havainnoinnin menetelmä antoi minulle mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä epäselvistä ilmaisuista.

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksessa on siis käsitelty juuri niitä asioita kuin on pitänytkin ja käytetty tutkimuksen luonteeseen soveltuvia menetelmiä. (Anttila 2006, 470.) Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli tuottaa tietoa havainnoinnista, vertaisoppimisesta sekä benchmarkingista työhyvinvoinnin kehittämisessä. Kehittämishankkeen tietoperusta koostui juuri edellä mainituista asioista. Myös Työelämäsafaria käsittelevä osuus pureutui samoihin asioihin. Tutkimusmenetelmänä käytin osallistuvaa havainnointia, joka mielestäni soveltui hyvin kehittämishankkeen tavoitteeseen ja tarkoitukseen. Arvioin näin ollen tämän kehittämishankkeen validiksi.

Siitä huolimatta, että hankkeen toiseen ja kolmanteen safarikiertueeseen osallistui yhteensä vain 13 yritystä, kaikki eivät vastanneet tämän kehittämishankkeen aineistonkeruumenetelmänä toteutettuun kahteen kyselytutkimukseen. Havainnointiosaamisen alkukartoituskyselyn vastausprosentti oli 62 ja jälkikartoituskyselyn vastausprosentti oli 80. Kehittämishankkeen tutkimuskysymysten kannalta arvioin jälkikartoituskyselyn alkukartoitusta tärkeämmäksi ja vastausprosentti on siihen nähden hyvä ja tukee reliabiliteettia. Harkitsin aineistonkeruumenetelmänä myös teemahaastatteluita, mutta koin saavani tutkimuskysymyksiä ajatellen tarpeeksi aineistoa safarivierailuilla, sillä osallistuvan havainnoinnin menetelmä tarjosi minulle tilaisuuden osallistua itse keskusteluun ja esittää kysymyksiä ja tarkennuksia aina tarpeen tullen.

Tämän kehittämishankkeen tutkimuskysymyksissä selvitettiin muun muassa, kuinka pk-yritysten työhyvinvointia voidaan kehittää havainnoinnin avulla. Lisäksi tavoitteena oli selvittää Työelämäsafari-hankkeeseen osallistujien havainnointiosaamisen kehittymistä, sekä työhyvinvointiin liittyviä havaintoja. Osallistujille lähetetyt kyselyt selvittivät havainnointiosaamista ja safarivierailuilla havainnoitiin työhyvinvointia. Onnistuin mielestäni vastamaan tutkimuskysymyksiin sekä käyttämään sopivia menetelmiä aineiston keruuseen.

Vilkan (2015) mukaan tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä, jos sen otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta. Perusjoukko puolestaan on tutkimuksen kohteeksi määritelty joukko, joka sisältää kaikki ne asiat, joista halutaan tietoa. Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli tutkia havainnoinnin ja vertaisoppimisen käyttöä työhyvinvoinnin kehittämisessä pk-yrityksissä. Otos oli 13 pk-yritysten edustajaa, jotka halusivat kehittää yrityksensä työhyvinvointia ja osallistuivat Työelämäsafari-hankkeeseen. Näin ollen kehittämishankkeen tutkimuksen otos edusti perusjoukkoa. Arvioin lisäksi, että safarivierailujen osallistajat eivät millään lailla häiriintyneet osallistuvan havainnoitsijan roolistaan, vaan käyttäytyivät täysin luonnollisesti.

Osallistuvan havainnoijan rooli oli välillä haastava. Kenttäpäiväkirjan pitäminen keskusteluun osallistumisen lomassa tuotti hankaluuksia, sillä kaikkien havaintojen kirjaamisessa

eivät riittäneet pelkät avainsanat. Toisin sanoen en luottanut muistiini niin paljon, että olisin uskaltanut kirjata tärkeistä havainnoista ylös vain avainsanat. Samaan aikaan kun kirjasin havaintojani ylös, keskustelu jatkui ja esille nousi jo uusia hyviä havaintoja. Etenkin loppukeskusteluissa sain paljon tärkeää aineistoa havainnointiin liittyen ja kynän ja paperin sijaan olisi saattanut olla tehokkaampaa kirjata havaintoja kannettavalla tietokoneella. Koin kuitenkin, että sain kaikki olennaisimmat asiat kirjattua.

Edellä mainitut haasteet olisivat olleet edessä myös suorassa havainnoinnissa. Osallistuva havainnointi toi lisäksi vielä sen haasteen, että havaintojen kirjaamisen lomassa täytyi ehtiä osallistumaan itse vierailukohteen havainnointiin ja keskusteluun. Etenkin toisella safarikiertueella, jolla safariopas aktiivisesti kehotti kaikkia osallistujia kommentointiin, havaintojen kirjaaminen oli haastavaa kun samalla oli mietittävä omia kommenttejaan.

Omassa havainnointiosaamisessani oli selkeitä eroja toisen ja kolmannen safarikiertueen välillä. Toinen safarikiertue oli itselleni ensimmäinen, joten suuri osa siitä meni toimintamallin ja havainnoinnin opetteluun. Kolmannelle safarikiertueelle lähdin paljon paremmin valmistautuneena ja tiesin heti alusta alkaen mihin asioihin minun tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Kolmannella safarikiertueella osasin myös esittää huomattavasti enemmän havaintojani työhyvinvoinnin tikkatauluun toiseen safarikiertueeseen verrattuna. Myös teorian osalta omaa oppimistani tapahtui eniten juuri safarikiertueiden välisenä aikana, kun pystyin peilaamaan tietoperustaan etsimääni aineistoa toiseen safarikiertueeseen ja puolestaan soveltamaan sitä kolmannella safarikiertueella.

Työelämäsafari-hanke oli kaiken kaikkiaan onnistunut ja sai paljon positiivista palautetta. Toisten ihmisten tuki ja näkökulmat vertaisryhmien keskusteluissa olivat arvokkaita. Havainnointi puolestaan oli sekä itselleni että useille hankkeen osallistujille uudenlainen, mutta mielenkiintoinen tutkimusmenetelmä. Tulosten perusteella hankkeesta oli aidosti hyötyä pk-yritysten työhyvinvoinnin kehittämisessä. Näin ollen toivonkin, ettei hanke jää yhden kerran toteutukseksi, vaan sitä pystyttäisiin kokeilemaan myös muilla paikkakunnilla. Lahden ammattikorkeakoulun toteuttamalle Työelämäsafarille osallistuneiden yritysten työhyvinvointi oli pääosin hyvällä mallilla jo ennen hanketta tai sen kehittämiseen oli motivoituttu. Haasteena onkin saada Työelämäsafarille mukaan yrityksiä, jotka eivät tois-taiseksi ole työhyvinvointiin jostain syystä panostaneet ja joilla todella olisi tarvetta sen kehittämiseen. Vertaistuki saattaisi hyvinkin motivoida yrityksiä työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden käynnistämiseen.

6.4 Jatkokehittämisehdotukset

Työelämäsafari-hankkeen loppukeskusteluissa nousivat esille työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden seuranta ja mittaaminen. Ne eivät olleet osa hanketta, vaan hanke päättyi ehdotuksiin kehittämistoimenpiteistä. Toimenpiteiden varsinainen toteuttaminen jäi yritysten vastuulle. Koska Työelämäsafari-hankkeen yhtenä tavoitteena kuitenkin oli pk-yritysten tuottavuuden edistäminen, työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden vaikutusta yrityksen tuottavuuteen voitaisiin tutkia. Esimerkiksi vuoden kuluttua kehittämistoimenpiteiden käynnistämisestä yrityksissä voisi kartoittaa, minkälainen vaikutus niillä on ollut työhyvinvointiin ja tuottavuuteen.

Havainnointiosaamisen jälkikartoituskyselystä puolestaan kävi ilmi, että työhyvinvoinnin tikkataulumallin käyttö jakoi mielipiteet. Koska moni Työelämäsafarin osallistujista kritisoi tikkataulumallia tai piti sitä havainnoinnin kannalta turhana, uudenlaisen havainnointityökalun kehittäminen voisi olla tarpeellista. Uutta havainnointityökalua kehitettäessä tulee kuitenkin arvioida, kuinka strukturoitua havainnoinnista tehdään. Jos havainnointi on liian strukturoitua, on vaarana, että jotkin täysin uudet tai erilaiset havainnot jäävät tekemättä.

Työelämäsafarimallia voisi kokeilla myös organisaation sisäisesti. Etenkin isoissa organisaatioissa jo osastojen välillä saattaa olla eroavaisuuksia työhyvinvoinnissa. Kyse olisi tavallaan organisaation sisäisestä benchmarking-prosessista. Lisäksi organisaation sisäinen Työelämäsafari saattaisi auttaa henkilöstöä tutustumaan toisiinsa ja toistensa työtehtäviin ja tapoihin. Tuloksena syntyisi sitoutuneempi ja tiiviimpi työyhteisö, joka paremman työhyvinvoinnin ansiosta olisi myös tuottavampi ja toisi yritykselle kilpailuetua.

LÄHTEET

- Ahola, S., Eskelinen, J., Heikkilä-Tammi, K., Kuula, M., Larjovuori, R-L. & Nuutinen, S. 2018. Digisti työn imuun? - Tutkimus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä finanssialan palveluyrityksessä. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER [viitattu 2.4.2019]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-8262-2>
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. painos. Akatiimi Oy.
- Collin, K. 2007. Työssä oppiminen. Teoksessa: Collin, K. & Paloniemi, S. Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttinä. PS-kustannus. 123-154.
- Dogan, H. 2015. Valmentava esimiestyö: Kelan ratkaisutoiminnan tiimin osaamisen kehittäminen osallistuvan ja keskusteleavan havainnoinnin avulla. Opinnäytetyö, YAMK. Lahden ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysala. Lahti [viitattu 13.2.2019]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015122921699>
- ePassi 2019. ePassi | Sportti&Kulttuuri [viitattu 16.3.2019]. Saatavissa: <https://www.epassi.fi/fi/epassi-liikuntaetu-kulttuurietu>
- Guest, G., Namey, E. & Mitchell, M. 2013. Collecting Qualitative Data: a Field Manual for Applied Research. Sage Publications.
- Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. 1. painos. Vantaa: WSOY.
- Heikkinen, H., Jokinen, H. & Tynjälä P. 2010. Vertaisryhmämentorointi työssä oppimisen tukena. Tammi.
- Heikkinen, P. 2018. Työelämäsafari – Vertaisoppiminen ja verkostot pk-yritysten kehittämisen tukena. LAMK Pro [viitattu 18.2.2019]. Saatavissa: <https://www.lamkpub.fi/2018/05/14/tyoelamasafari-vertaisoppiminen-ja-verkostot-pk-yritysten-kehittamisen-tukena/>
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa: Vesterinen, P. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro. 77-91.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karppanen, K. 2006. Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa: Vesterinen, P. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro. 155-162.
- Kaunismaa, P. & Rajalin, M. 2015. Järjestöt eMessissä. Koulutusopas verkkopohjaisen vertaismentoroinnin toteuttamisesta. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja 3

[viitattu 3.4.2019]. Saatavissa: https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/12/eMessi2_loppuraportti-1.pdf

Kaunisto, S-L., Estola, E. & Niemistö, R. 2010. Ryhmä vertaismentoroinnin kontekstina. Teoksessa: Heikkinen, H., Jokinen, H. & Tynjälä P. Vertaisryhmämentorointi työssä oppimisen tukena. Tammi. 156-167.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari.

Kesti, M. 2017. Työsuojelun taloudelliset vaikutukset. Työturvallisuuskeskus TTK [viitattu 2.4.2019]. Saatavissa: https://ttk.fi/files/6429/Tyosuojelun_taloudelliset_vaikutukset_27110.pdf

Koivu, A. 2014. Työnohjauksen vaikutukset työhyvinvointiin. Teoksessa: Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P., Sääntti, R. & Wallin, A. Parempaa työelämää tekemässä – tutkiva ote työnohjaukseen. United Press Global. 109-120.

Koivula, P. 2010. Havainnointi valmentavassa esimiestyössä. Opinnäytetyö, AMK. Lahden ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala. Lahti [viitattu 8.2.2019]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010113016368>

Kozak, M. 2004. Destination benchmarking: concepts, practices and operations. CAB International [viitattu 9.2.2019]. Vaatii käyttöoikeuden. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.aineistot.lamk.fi/lib/lamk-ebooks/detail.action?docID=297535>

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Talentum.

Lahden ammattikorkeakoulu 2019. Työelämäsafari [viitattu 12.2.2019]. Saatavissa: <https://www.lamk.fi/fi/hanke/tyoelamasafari-vertaisoppiminen-ja-verkostot-pk-yritysten-kehittamisen-tukena>

Lahdenmaa, M. & Heikkinen, H. 2010. Ryhmä kokoon samasta työyhteisöstä vai eri työyhteisöistä? Teoksessa: Heikkinen, H., Jokinen, H. & Tynjälä P. Vertaisryhmämentorointi työssä oppimisen tukena. Tammi. 136-144.

Lehtinen, P. 2019. Pk-yritykset toimivat ilman hallitusta ja kirjattua strategiaa. Kauppalehti [viitattu 16.3.2019]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pk-yritykset-toimivat-ilman-hallitusta-ja-kirjattua-strategiaa/211db653-90d1-404e-ba7a-374ea62c0e9b>

Liuhamo, M. 2015. Pienyritysten kehittäminen ja työhyvinvointi: esitutkimuksen raportti. Työterveyslaitos [viitattu 19.3.2019]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:9789522615763>

- Louhenranta, O. 2014. Osallistuva havainnointi työnohjausprosessissa. Teoksessa: Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P., Säntti, R. & Wallin, A. Parempaa työelämää tekemässä – tutkiva ote työnohjaukseen. United Press Global. 52-65.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2018. Työolobarometri 2017. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 32/2018 [viitattu 10.3.2019]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-345-0>
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Myrskylä, P. 2012. 30 vuotta töissä, 50 vuotta muualla. Tieto&trendit 6/2012 [viitattu 15.2.2019]. Saatavissa: http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2012/art_2012-09-12_001.html
- Nortio, J. 2015. Hyvinvointi lisää työtehoa. Ekonomi [viitattu 15.2.2019]. Saatavissa: <https://www.ekonomilehti.fi/hyvinvointi-lisaa-tyotehoa/>
- Ojalehto, J. 2017. Tutkija pk-yrityksistä: Työntekijät ovat kuin perhepiiriä, eivät raaka-ainemassaa. Yrittäjäsanomien uutiset [viitattu 10.3.2019]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/554435-tutkija-pk-yrityksista-tyontekijat-ovat-kuin-perhepiiria-eivat-raaka-ainemassaa>
- Ojanen, S. 2006. Ohjauksesta oivallukseen - ohjausteorian käsittelyä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Sanoma Pro Oy.
- Owen, O. & Kleiner, B. 2015. Excellence in Benchmarking. Institute of Industrial and Systems Engineers [viitattu 5.2.2019]. Vaatii käyttöoikeuden. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/docview/1746858105?accountid=16407>
- Repo-Kaarento, S. 2007. Innostu ryhmästä. Vantaa: Dark Oy.
- Parvinen, A. & Tuominen, K. 2011. Työhyvinvoinnin johtaminen. Oy Benchmarking Ltd.
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos [viitattu 17.3.2019]. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/handle/10024/130787>
- Ruuhilehto, K. & Heikkilä, J. 2004. Havainnointi- ja palautemenettely – opas suunnitteluun ja käynnistämiseen. VTT Tutkimusraportti [viitattu 11.3.2019]. Saatavissa: <http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/tyotapa/havainnointiopas-raportti.pdf>
- Shen, J. & Benson, J. 2014. When CSR Is a Social Norm. Journal of Management [viitattu 15.2.2019]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>

Tuominen, K. 2017. Muutoshallinnan mestari 1. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? 6. painos. Oy Benchmarking Ltd.

Tuominen, K. 2016. Benchmarking-käsikirja. Oy Benchmarking Ltd.

Työelämäsafari 2017. Hankemateriaali.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Työelämä 2020 -hanke, Kansallisen yhteistyöhankkeen (2013-2016) jatkokausi. Työ- ja elinkeinoministeriön hankkeet [viitattu 10.3.2019].

Saatavissa: <https://tem.fi/hankesivu?tunnus=TEM009:00/2017>

Työterveyslaitos 2017. Sytyttäjät. Työpajamalli työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseen [viitattu 12.3.2019]. Saatavissa: https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2017/01/TTL_Sytytt%C3%A4j%C3%A4_2017_NETTI.pdf

Valli, R. 2015. Paperinen kyselylomake. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-kustannus. 84-108.

Van der Voordt, t. & Jensen, P.A. 2018. Measurement and benchmarking of workplace performance: Key issues in value adding management. Journal of Corporate Real Estate [viitattu 11.2.2019]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2017-0032>

Vataja, K. 2015. Sitran trendit: Hyvinvointi korostuu [viitattu 15.2.2019]. Saatavissa:

<https://www.sitra.fi/uutiset/sitran-trendit-hyvinvointi-korostuu/>

Vehviläinen, S. 2014. Työnohjaukselliset ryhmäinterventiot kohtaamispaikkana ja keskustelutilana: mahdollisuuksia ja riskejä. Teoksessa: Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P., Säntti, R. & Wallin, A. Parempaa työelämää tekemässä - tutkiva ote työnohjaukseen. United Press Global. 19-37.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS-kustannus [viitattu 2.4.2019].

Vaatii käyttöoikeuden. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-756-0>

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. 1.-2.painos. Vaajakoski: Tammi.

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa:

Vesterinen, P. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro. 139-153.

LAMK**TYÖELÄMÄ
SAFARI****OSAAMISEN ALKUKARTOITUS**

Kyselyllä kartoitetaan havainnointiosaamista ennen Työelämäsafarin vierailuja.

Vastaa kyselyyn rastittamalla sopiva vaihtoehto ja avaa vastauksia mahdollisuuksien mukaan kommenttikentässä.

1. Minulla on aikaisempaa kokemusta yritysvierailuista

- Kyllä Ei

Kommentteja:

2. Havainnointi on minulle tuttua ja osaan käyttää erilaisia havainnoinnin keinoja

- Täysin samaa mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Täysin eri mieltä

Kommentteja:

3. Tiedän jo valmiiksi, mitä asioita ja miten aion erityisesti havainnoida

- Täysin samaa mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Täysin eri mieltä

Kommentteja



4. Tunnan hyvin työyhteisön hyvinvointiin liittyviä tekijöitä

- Täysin samaa mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Täysin eri mieltä

Kommentteja

5. Olen tietoinen yritykseni työyhteisön hyvinvoinnista

- Täysin samaa mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Täysin eri mieltä

Kommentteja

6. Tunnan hyvin organisaation tuottavuuteen liittyviä tekijöitä

- Täysin samaa mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Täysin eri mieltä

Kommentteja



LAMK**TYÖELÄMÄ
SAFARI**

OSAAMISEN ALKUKARTOITUS

Kyselyllä kartoitetaan havainnointiosaamista ennen Työelämäsafarin vierailuja.

Vastaa kyselyyn rastittamalla sopiva vaihtoehto ja avaa vastauksia mahdollisuuksien mukaan kysymyksen jälkeisessä kommenttikentässä.

1. Minulla on aikaisempaa kokemusta yritysvierailuista

- Kyllä
 Ei

2. Kommentteja:**3. Havainnointi on minulle tuttua ja osaan käyttää erilaisia havainnoinnin keinoja**

- Täysin samaa mieltä
 Jotseenkin eri mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jotseenkin eri mieltä
 Täysin eri mieltä

4. Kommentteja:**5. Tiedän jo valmiiksi, mitä asioita ja miten alon erityisesti havainnoida**

- Täysin samaa mieltä
 Jotseenkin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jotseenkin eri mieltä
 Täysin eri mieltä

6. Kommentteja:

| _____

7. Tunnen hyvin työyhteisön hyvinvointiin liittyviä tekijöitä

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

8. Kommentteja:

9. Olen tietoinen yritykseni työyhteisön hyvinvoinnista

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

10. Kommentteja:

11. Tunnen hyvin organisaation tuottavuuteen liittyviä tekijöitä

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

12. Kommentteja:

LAMK

TYÖELÄMÄ SAFARI

Havainnointiosaamisen jälkikartoitus

Kyselyllä kartoitetaan havainnointiosaamista Työelämäsafarin vierailujen jälkeen.

1. Koin safarivierailulla käytetyn tikkataulumallin helpottavan havainnointia

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

2. Kommentteja

3. Pystyin havainnoimaan uudenlaisia työhyvinvointiin liittyviä asioita safarivierailujen edetessä

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

4. Kommentteja

5. Sain vierailuilta uusia ideoita oman organisaation työhyvinvoinnin kehittämiseen

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

6. Kommentteja

7. Muita kommentteja havainnointiin, työhyvinvointiin tai safarivierailuihin liittyen?