

Takaharju Moona & Torppa Iina

**Työyhteisön nykytilan kartoitustyökalu yrityksen johdolle**

Henkilöstön kehittäminen

## **Työyhteisön nykytilan kartoitustyökalu yrityksen johdolle**

Henkilöstön kehittäminen

Takaharju Moona & Torppa Iina  
Opinnäytetyö  
Kevät 2018  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma, Johtaminen ja organisaatiot

---

Tekijät: Takaharju, M. & Torppa, I.

Opinnäytetyön nimi: Työyhteisön nykytilan kartoitustyökalu yrityksen johdolle

Työn ohjaaja: Oja Sanna

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 40 + 17

---

Tämä opinnäytetyö on toimeksianto Redocap Oy:lle. Opinnäytetyön tavoite oli luoda survey -tutkimusta hyödyntävä työkalu, jonka avulla selvitetään johtamisen, organisaation arvomaailman, sosiaalisen pääoman ja työyhteisön ilmapiirin nykytila organisaatiossa. Opinnäytetyön sisällä tarkastellaan myös, kuinka syvällisesti aihealueiden pääasiassa konstruktivistisia ilmiöitä, joita yleensä tutkitaan kvalitatiivisin menetelmin, voidaan tutkia kvantitatiivista survey-tutkimusta hyödyntävällä työkalulla. Työkalu on tarkoitettu toimeksiantajalle tai suoraan yrityksen johdolle apuvälineeksi henkilöstön kehittämisprosessin alkuvaiheessa, ja sen avulla tarkastellaan sellaisia asioita, joilla on selkeä vaikutus organisaation suorituskykyyn.

Työkalu rakennettiin opinnäytetyön tietoperustan pohjalta, joka koostui valituista aihealueista kerätystä kirjallisuudesta, ja toimeksiantajan tarjoamia materiaaleja ja aiempia samankaltaisten projektien muistioita tarkastelemalla varmennettiin sen oikeanlainen muotoilu. Työkalua testattiin aidossa käyttötilanteessa paikallisen yrityksen kanssa. Testauksen onnistumista arvioitiin case-yrityksen verkkosivuilta kerätyn tausta-aineiston ja tietoperustan pohjalta.

Opinnäytetyölle asetettu tavoite saavutettiin, jonka vahvasti osaltaan työkalun onnistunut testaus. Tulokset osoittivat, että työkalun avulla pystytään onnistuneesti nostamaan esille valittujen aihepiirien nykytila työyhteisössä. Työkalun avulla ei voida kuitenkaan selvittää aihepiirien välisiä syyseuraussuhteita, eikä sen avulla voida tehdä syvällisiä johtopäätöksiä ilmiöistä saatujen tulosten synnystä tai vaikutuksista.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi käyttökelpoinen työkalu, joka on hyvin pienillä raportissa kuvatuilla muutoksilla valmis toimeksiantajalle luovutettavaksi. Opinnäytetyössä nostetaan esille keskeisiä ohjeita ja ehdotuksia työkalun käytölle, sekä kuvataan jatkotutkimuskohteita sekä työkalun käytön, että tämän opinnäytetyön aihepiirien alueelta.

---

Avainsanat: organisaatiokulttuuri, työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen, sosiaalinen pääoma, arvot, työyhteisö, työilmapiiri.

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Business Administration, option

---

Authors: Takaharju, M. & Torppa, I.

Title of thesis: A tool for finding out the current state of work community for company leaders

Supervisor(s): Oja Sanna

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018      Number of pages: 40 + 17

---

This thesis is an assignment from Redocap Oy. The objective was to create a tool used for finding out the current state of leadership, organizational values, social capital and workplace atmosphere in an organization. The tool will need to utilize a survey -questionnaire, so the second objective of this thesis was to determine whether this kind of tool can be used on these usually constructive phenomena.

The tool was built based on the theoretical part of this thesis, which consists of professional literature on the included subjects. The correct form of the tool was ensured by benchmarking Redocap's reports from earlier similar projects. The tool was tested in action with a local company, and the results confirmed that the tool is usable in determining the current state of leadership, organizational values, social capital and workplace atmosphere in an organization. Results also confirmed, that this tool can only be used to determine the current state of the subjects, and not causes or effects of - or between – them.

---

Keywords: organizational culture, well-being at work, human resource management, social capital, values, work community, workplace atmosphere.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	OPINNÄYTETYÖPROSESSIN LÄHTÖKOHDAT JA KUVAUS .....	8
2.1	Opinnäytetyön muoto .....	9
2.2	Tietoperusta ja aihepiirien rajaukset.....	9
3	ORGANISAATIOKULTTUURI, ARVOT JA NIIDEN JOHTAMINEN .....	12
3.1	Henkilöstöjohtaminen ja arvojohtaminen .....	13
3.2	Arvojen, normien ja suorituskyvyn yhteys.....	15
3.3	Kulttuurin arviointi osana työhyvinvoinnin kehittämistä.....	16
4	TYÖHYVINVOINTI .....	18
4.1	Yksilön työhyvinvointi .....	19
4.2	Työyhteisön hyvinvointi .....	20
4.2.1	Sosiaalinen pääoma ja luottamus .....	21
4.2.2	Työyhteisön ilmapiiri .....	22
4.2.3	Viestintä työyhteisössä.....	23
4.3	Johtamisen ja esimiestyön merkitys yksilön ja työyhteisön työhyvinvoinnissa .....	24
4.4	Työhyvinvoinnin yhteys organisaation suorituskyyyn ja tuloksellisuuteen .....	25
5	TYÖKALU.....	27
6	TYÖKALUN TESTAUS.....	30
6.1	Työkalun testauksen toteutus.....	30
6.2	Kyselyn tulosten esittely .....	31
6.3	Työkalun testauksen lopputulokset .....	36
7	TULOSTEN YHTEENVETO .....	39
8	POHDINTA .....	44
	LÄHTEET.....	47
	LIITTEET .....	

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme syntyi halusta yhdistää meitä henkilökohtaisesti kiinnostavat ajankohtaiset ja kasvavassa määrin liiketalouden alalla tärkeät aiheet, organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi. Kun samaan aikaan opinnäytetyön toimeksiantajalla syntyi tarve täydentää henkilöstön kehittämisen tuoteportfoliotaan johdon työkalulla, näimme täydellisen tilaisuuden yhdistää nämä tekijät. Opinnäytetyön toimeksiantaja on asiantuntijatoimisto Redocap Oy, joka tarjoaa asiantuntijapalveluita yksityiselle sekä julkiselle sektorille. Redocap Oy auttaa asiakkaitaan kehittämään toimintaansa suunnitelmallisesti ja yrityksen slogan onkin 'Johda tiedolla'. Tärkeää sekä opinnäytetyön, että toimeksiantajan tarpeen kannalta oli luoda uusi ja kehitystyötä helpottava apuväline toimivaan ja tehokkaaseen henkilöstön kehittämiseen.

Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kytkennät ovat olleet viime aikoina tutkimuksen kohteena ja kiteytettynä niiden tuloksista voidaan todeta, että hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvän tuloksen. Siksi myös henkilöstön kehittämiseen käytetyt resurssit tulevat moninkertaisena takaisin. Koimme tämän opinnäytetyössämme tärkeäksi näkökulmaksi sekä alamme tulevaisuuden, että toimeksiantajayrityksen tarpeen kannalta. Keskitymme tässä opinnäytetyössä henkilöstöön kokonaisuutena, mutta koska hyvinvoiva henkilöstö koostuu hyvinvoivista yksilöistä, avaamme tietoperustassa työhyvinvointia myös yksilön näkökulmasta, sekä sisällytämme työkaluun yksilön kokemuksia kartoittavan osa-alueen.

Organisaatiokulttuurin vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin, organisaation johtamiseen sekä suorituskykyyn on tällä vuosikymmenellä tutkittu yhä enemmän. Haasteeksi on kuitenkin muodostunut sen monimuotoisuus, laajuus sekä tiedostamattomuus. Organisaation johdolla on vielä hyvin rajoitetusti työkaluja kulttuurin arviointiin ja johtamiseen. Näimme tämän alallamme puutteena, johon pyrimme tällä opinnäytetyöllä tuomaan ratkaisun.

Organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi ovat kokonaisuudessaan kuitenkin liian laajoja aihealueita käsiteltäväksi opinnäytetyön rajoissa. Sen vuoksi lähestyimme aihealueita opintojemme suuntautumisvaihtoehdon näkökulmasta, eli johtamisen ja organisaatioiden kannalta. Tässä opinnäytetyössä tarkastelemme organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin alueella niitä asioita, joilla on merkitystä yrityksen suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen, mutta joihin yrityksen johto voi joko suoraan tai välillisesti vaikuttaa. Päätimme pitkän aihealueisiin perehtymisen jälkeen keskittyä aihepiiriin

sisällä erityisesti sosiaaliseen pääomaan, organisaation arvoihin, sekä työyhteisön ilmapiiriin keskeisinä aihealueina.

Opinnäytetyön tavoite on luoda henkilöstön nykytilakartoituksen työkalu organisaation johdolle, jota voidaan hyödyntää henkilöstön kehittämisessä. Käytännön haasteeksi nousi selvittää, voiko aihealueidemme pääasiassa konstruktivistisia ilmiöitä, joita yleensä tutkitaan kvalitatiivisin menetelmin, tutkia toimeksiantajan tarpeisiin paremmin sopivalla kvantitatiivista survey-tutkimusta hyödyntävällä työkalulla. Työkalun avulla nostetaan esille johtamisen, organisaation arvomaailman, sosiaalisen pääoman ja työyhteisön ilmapiirin nykytila. Työkalun tarkoitus on tehdä aihealueiden tyypillisesti abstrakteista käsitteistä yrityksen johdolle mahdollisimman konkreettisia ja mitattavia, mikä helpottaa johtamista sekä kehitystyön koordinoitua. Työkalu rakennetaan käytettäväksi henkilöstön kehittämisen prosessin alussa nykytilanteen selvittämiseen yksittäisenä osana suurempaa henkilöstön kehittämisen tutkimuskokonaisuutta, jonka lisäksi sitä tulee voida hyödyntää prosessin myöhemmissä vaiheissa kehityksen seurantaan. Työkalun käytön tulee siis mahdollistaa pitkällä aikavälillä organisaatioille ja niiden johdolle tutkittujen ilmiöiden systemaattisen ja johdonmukaisen arvioinnin ja seurannan. Luvussa viisi kerromme lisää työkalusta ja sen luonnista.

Työkalua testattiin opinnäytetyön aikana case-yrityksessä. Testaus oli kaikin puolin onnistunut, mikä vahvisti työkalun toimivuuden tavoitteiden mukaisena nykytilaa kartoittavana henkilöstöjohtamisen työkaluna. Tässä raportissa kuvattujen tekijöiden valossa voimme siis sanoa onnistuneemme opinnäytetyön tavoitteen saavuttamisessa; loimme käyttökelpoisen työkalun, ja vahvistimme, että työkalussa käsiteltävien aihepiirien nykytilaa on mahdollista tarkastella Survey-tutkimusta hyödyntävällä työkalulla. Opinnäytetyön tuotokseen oli meidän lisäksemme tyytyväinen myös opinnäytetyön toimeksiantaja, joka aikoo hyödyntää luotua työkalua toiminnassaan tulevaisuudessa. Työkalulla on omat rajoitteensa, mutta raportissa esiin nostettujen kehitystoimenpiteiden jälkeen sitä voidaan hyödyntää toimeksiantajan toiminnassa asiakasyritysten henkilöstön kehittämisprosessissa sekä alun nykytilakartoitukseen ja mittarien asettamiseen kehitystavoitteita varten, että kehitysprosessin myöhemmissä vaiheissa kehityksen seurantaan.

## 2 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN LÄHTÖKOHDAT JA KUVAUS

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona ja aihe opinnäytetyölle syntyi toisen opiskelijan toimeksiantajayritykseen tekemän ammattiharjoittelun aikana. Opinnäytetyön varsinaista muotoa pohdittiin tekijöiden kesken ja ohjaajan avustuksella hyvän aikaa. Työstä muodostui luonnollisesti työskentelyn aloittamisen jälkeen toiminnallinen, kehittämistehtävään perustuva opinnäytetyö. Opinnäytetyössä hyödynnetään osin toimintatutkimuksen menetelmiä, sillä työkalua ja sen käytettävyyttä testattiin käytännössä yhteistyössä Prime Sales Oy:n kanssa.

Työkalussa valittiin käytettäväksi strukturoitua kvantitatiivista kyselyä opinnäytetyön toimeksiantajan toiveesta. Käyttökokeilun jälkeen työkalun luonnissa päätettiin hyödyntää SurveyMonkey -kyselyalustaa sen monipuolisten ja toimeksianton tarpeita vastaavien ominaisuuksien vuoksi. Toimeksiantaja työskentelee useiden eri yritysten ja organisaatioiden kanssa, minkä vuoksi työkalun tulee olla helposti hyödynnettävissä useissa erilaisissa toimintaympäristöissä. Tärkeää oli siis luoda malli, jota toimeksiantaja voi ilman kohtuuttoman työläitä muutoksia hyödyntää toistuvasti erilaisissa henkilöstön kehittämisen projekteissa asiakkaidensa kanssa.

Tärkeää oli myös luoda malli, jota on helppo käyttää, ja jonka avulla esiin nostetut tulokset ovat vaivattomasti ja mahdollisimman tehokkaasti mitattavissa ja seurattavissa. Tähän tarkoitukseen katsottiin parhaaksi ratkaisuksi kvantitatiivinen kysely, joka voidaan yksittäisen toimeksiantajan asiakkaan kanssa toistaa säännöllisin väliajoin, ja jonka tulokset ovat mitattavissa ja seurattavissa sellaisenaan ilman esimerkiksi aikaa vievää haastattelututkimusten tulosten litterointia ja analyysiä. Kvantitatiivista mallia hyödyntämällä pyritään myös muuttamaan perinteisesti tunneperäisiä tai ihmisen kokemukseen perustuvia ilmiöitä sellaiseen numeeriseen muotoon, joka on selkeämmin seurattavissa. Tämä sujuvoittaa kehitystyön lisäksi toimeksiantajan työskentelyä asiakasprojektien parissa huomattavasti, sillä tyypillisesti toimeksiantaja toimii henkilöstöön ja sen kehittämiseen liittyvissä projekteissa nykytilan kartoitusvaiheessa sekä kehityksen seurantavaiheessa. Työkalun tarkoitus ei ole selittää tai syvällisesti auttaa ymmärtämään tutkittavia ilmiöitä, vaan suuntaa antavasti toimia apuna nykytilan hahmottamisessa. Toimeksiantaja pyysi tällä opinnäytetyöllä luomaan kyseisen työkalun, sekä selvittämään kvantitatiivisen kyselyn käyttömahdollisuuksia tällaisessa käyttötarkoituksessa.

## 2.1 Opinnäytetyön muoto

Opinnäytetyö on toiminnallinen, kehittämistehtävään perustuva opinnäytetyö. Opinnäytetyöprosessin ensimmäisessä vaiheessa perehdyttiin ja kerättiin kattavasti tietoa aihealueista, ja tehtiin alustava kuvaus työkalun muodosta ja sisällöstä. Opinnäytetyön teoriapohjaa kirjoittaessa havaittiin selkeä tarve lisäfokusoinnille aihealueiden osalta, jolloin aihepiiriä rajattiin huomattavasti ja perehdyttiin uuteen kirjalliseen aineistoon tarkennettujen aihealueiden osalta. Opinnäytetyön tietoperusta ja työkalun sisältö rakennettiin siis kahdessa syklissä.

Työkalun survey-tutkimuksen sisältö rakennettiin opinnäytetyön teoriaosuuden ja toimeksiantajan antaman taustamateriaalin pohjalta. Kyselyn tulosten käsittely ja analyysi tapahtuu koneellisesti SurveyMonkey-kyselyalustalla, jolloin poistetaan virheiden mahdollisuudet. Opinnäytetyön toisessa vaiheessa työkalua testattiin käytännössä aidonkaltaisessa tilanteessa. Tuloksia vertailtiin niiden todenmukaisuuden ja luotettavuuden selvittämiseksi kyselyn testauksen yhteistyökumppanin Prime Sales Oy:n nettisivuilta kerättyyn tausta-aineistoon.

Opinnäytetyön kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa arvioitiin luodun työkalun toimivuutta ja onnistuneisuutta. Työkalun testauksesta saatuja tuloksia vertailtiin opinnäytetyön tietoperustaan ja työkalun testausprosessia arvioitiin laajasti survey-tutkimusten keskeisten arviointikriteerien mukaisesti. Viimeisessä vaiheessa arvioitiin toiminnallisen opinnäytetyön luonteen mukaisesti myös itse opinnäytetyöprosessia.

## 2.2 Tietoperusta ja aihepiirien rajaukset

Opinnäytetyön tietoperusta määrittyi aihealueen kirjallisuuteen, sekä toimeksiantajayrityksen tarjoamiin materiaaleihin perehtymällä. Keskeisinä lähteinä käytettiin muun muassa Edgar Scheinin, Marja-Liisa Mankan ja Juhani Tarkkosen teoksia sekä muiden organisaatiokulttuuriin tai työhyvinvointiin erikoistuneiden asiantuntijoiden artikkeleita ja tutkimuksia. Tietoperustaan käytettiin lisäksi toimeksiantajayrityksen toteuttamien työhyvinvointiprojektien muistiinpanoja sekä yhteenvetoja.

Organisaatioiden toimintaympäristön muutoksen ja työn kehittymisen seurauksena käsitys työhyvinvoinnista ja sen painopisteet ovat muuttuneet yhä kokonaisvaltaisempaan suuntaan, jossa työ-

hyvinvointiin vaikuttavat fyysisten tekijöiden lisäksi olennaisesti myös muut osa-alueet, kuten työympäristöön- ja yhteisöön liittyvät tekijät (Manka & Manka 2016; Virolainen 2012, 11). Tämän vuoksi opinnäytetyössä käsiteltävistä aihealueista päätettiin rajata pois fyysiseen työhyvinvointiin liittyvät tekijät, kuten fyysiset työolosuhteet ja yksilön henkilökohtaiset elintavat ja elämäntilanne. Koska tarkoitus on käsitellä sellaisia asioita joihin yrityksen johto voi mahdollisimman tehokkaasti vaikuttaa, pyrittiin aihepiireissä käsittelemään mahdollisimman tiiviisti johdon vaikutusvallan alla olevia asioita.

Tarkastelun ulkopuolelle jätettiin myös palkkaus ja rahallinen palkitseminen kuten bonukset, sillä nykypäivänä työstä saatava rahallinen korvaus ei ole niin suuressa roolissa työssä viihtymisessä, vaan muut asiat koetaan hyvin usein merkittävämmiksi. Palkalla on merkitys ainoastaan siihen pisteeseen saakka, kun ihmisen perustarpeet ovat tyydytty. Palkkaa pidetään yleisesti huonona motivaattorina, ja muun muassa hyvän työilmapiirin on todettu nostavan työssä viihtymistä palkkaa paremmin. (Yle Uutiset, 2016.)

Työhyvinvointiin osaa ottavat tai siihen vaikuttavat organisaation muut toimijat, kuten työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet ja työterveyshuolto, rajataan opinnäytetyön tarkastelun ulkopuolelle opinnäytetyön laajuuden hallitsemiseksi. Samasta syystä ei katsottu tarpeelliseksi käsitellä myöskään työhyvinvointia koskevia, työnantajaa velvoittavia lakeja ja säädöksiä ja näiden vaikutusta työhyvinvointiin. Lainsäädännöllisten asioiden käsittelyn ei koettu tuovan merkittävää lisäarvoa toteutettavalle työlle.

Työhyvinvoinnin kokonaisuudessa keskitytään tämän opinnäytetyön osalta puolestaan sellaisiin aihealueisiin ja tekijöihin, joihin voidaan suoraan tai välillisesti vaikuttaa johtamisella ja esimiestyöllä, koska tarkoituksena on luoda työkalu yrityksen johdolle. Johtaminen ja esimiestyö katsottiin tärkeäksi näkökulmaksi aiheeseen, sillä niillä on merkittävä vastuu työhyvinvoinnin luonnissa, ylläpidossa ja kehittämisessä organisaatioissa. Johtamisen on myös tärkeimpiä asioita työhyvinvoinnin kehittämisessä, ja laajemmin suomalaisen työelämän kehittämisessä. (Tarkkonen 2012, 74-75 & Työterveyslaitos 2012, viitattu 11.2.2018). Lisäksi lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että johtamisella on suurin merkitys työhyvinvoinnin kokemiseen (Ojala 2003, 45).

Organisaatiokulttuurin ja aihepiirin alla olevien keskeisten käsitteiden määrittelyssä käytettiin tässä opinnäytetyössä organisaatiopsykologian alan perustajan, Edgar H. Scheinin, sekä Juhani Tarkko-

sen määritelmiä käsitteestä. Scheinin määrittelemistä organisaatiokulttuurin kolmesta tasosta keskityttiin vain keskimmäiseen tasoon, ilmaistujen arvojen tasoon (Schein 2001, 30-34 & Schein 1991, 33-34). Organisaatiokulttuurin johtamisessa keskityttiin siis luonnollisesti arvojohtamiseen Tarkkosen määritelmän mukaisesti.

### 3 ORGNISAATIOKULTTUURI, ARVOT JA NIIDEN JOHTAMINEN

Lukuisat eri asiantuntijatahot ja konsultointiyrietykset kertovat vahvalla, hyvin johdetulla organisaatiokulttuurilla olevan suora positiivinen vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen ja menestykseen. Samaa todistavat toimeksiantajayrityksen tekemät tutkimukset aiheesta sekä vuosittain toteutettavat Great Place to Work -instituutin tutkimukset – ”Suomen parhaat työpaikat ovat kasvaneet viime vuonna keskimäärin 29%, kun koko Suomen mittakaavalla puhutaan alle kahden prosentin kasvusta” (Toimeksiantajan projektimuistio 2011 & Suomen parhaat yritykset – tutkimus 2016, viitattu 13.10.2017). Organisaation yhteinen visio ja arvomaailma, uudistumista tukeva kulttuuri sekä näiden johtaminen ovatkin keskeisimpiä organisaation hyvinvointia ja menestymistä ennakoivia piirteitä (Toimeksiantajan projektimuistio 2011).

Jokaiselle organisaatiolle kehitty ajan kuluessa oma organisaatiokulttuuri (Schein 1991, 26). Sekä Edgar Schein että Juhani Tarkkonen kertovat organisaatiokulttuurin olevan organisaatiossa vallitseva perusoletusten malli, tyypillinen tapa havaita, ajatella, tulkita, tuntea ja arvottaa organisaatiossa vallitsevia ja siihen vaikuttavia asioita. Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu ajan saatossa, ryhmän keksiessä, löytäessä ja kehittäessä uusia toimintamalleja käsitelläkseen ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Schein tähdentää sitä, että määritelmään eivät sisälly tietoiset käyttäytymismallit, vaan kun organisaatiokulttuurissa toimintamallit ovat perusteltuja ja toistuvasti toimiviksi osoitettuja, niitä todennäköisimmin pidetään itsestäänselvyyksinä ja ne ovat siirtyneet tiedostamattomalle tasolle. (Schein 1991, 26 & Tarkkonen 2012, 194.)

Schein kertoo organisaatiokulttuurilla olevan kolme tasoa. Ensimmäinen taso on artefaktit, eli näkyvät organisaation rakenteet ja prosessit, joiden alueella kulttuuri on hyvin selvä mutta vaikeasti tulkittava. Käytännössä tämä tarkoittaa organisaation fyysistä olemusta, joka voidaan nähdä ja havaita. Tämän tason vastakohta on Scheinin määrittämä organisaatiokulttuurin kolmas taso, eli pohjimmaiset perusoletukset. Nämä perusoletukset ovat kulttuurin puhtain muoto ja arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde. Tämä taso kuitenkin koostuu tiedostamattomista, itsestään selvistä uskomuksista, käsityksistä, arvoista ja tunteista. (Schein 2001, 30,34-36.)

Edellä mainitut tiedostamattomat perusoletukset ovat organisaatiokulttuurin ydin ja pohja, mutta niitä on hyvin vaikeaa – ellei mahdotonta – mitata ja sen vuoksi hyödyntää tehokkaasti liiketoiminnan ja henkilöstön kehittämisessä. Jotta kulttuuria voidaan hyödyntää henkilöstöjohtamisessa, on tuotava esille organisaation kulttuurin vähemmän näkyvä, henkilöstön ilmentämä taso, eli Scheinin määrittelemän kolmitasoisen organisaatiokulttuurin keskimäinen taso. Tätä keskimäistä tasoa Schein nimittää ilmaistuksi arvoiksi. Organisaatiossa tämä tarkoittaa ilmaistuja perusteita toiminnalle, kuten strategioita, päämääriä ja filosofioita. Arvojen ilmaistun tason ymmärtäminen on tärkeää, sillä vaikka kulttuuri on pysyvä ja vaikea muuttaa, on ilmaistut arvot tehokkain taso, jolla kulttuuriin voidaan vaikuttaa. Kuten Schein kirjassaan sanoo, ei ole olemassa parasta tai oikeaa kulttuuria, mutta ymmärtämällä nykyistä kulttuuria sitä voidaan ohjata haluttuun suuntaan. (Schein 2001, 30-36.)

Organisaatiokulttuurin ilmaistut arvot ovat siis niitä periaatteita, jotka näkyvät arjessa ja ohjaavat päivittäistä toimintaa. Esa Lehtinen (2014, viitattu 23.9.2017) korostaa, että näitä arvoja on kahdenlaisia. On olemassa viralliset, johdon laatimat arvot, sekä todelliset, ajan kuluessa luodut ja opitut arvot. Viralliset arvot ovat usein organisaation johdon strategian toteuttamiseksi ja tavoitteiden sekä vision saavuttamiseksi luomia arvoja. Todelliset arvot taas ovat organisaation jäsenten todellisiin kokemuksiin perustuvia tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja. Kuten aiemmissa kappaleissa todetaan, ovat nämä aidot, organisaatiota ja sen toimintaa arjessa ohjaavat todelliset arvot organisaatiokulttuurin perusta.

### **3.1 Henkilöstöjohtaminen ja arvojohtaminen**

Henkilöstöjohtaminen käsittää kaiken henkilöstöön liittyvät johtamistehtävät. Tehtäväkokonaisuus sisältää kaikki yksittäiset tehtävät, joilla varmistetaan yritykselle oikeanlainen ja riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. (Viitala & Jylhä 2013, 216.) Henkilöstöjohtamisen toiminnan perustarkoituksena on vastata organisaation päämäärien ja tulostavoitteiden saavuttamisesta henkilöstön osalta, sekä huolehtia yrityksen vastuiden ja velvoitteiden toteutumisesta työnantajana (Tarkkonen 2012, 193-194).

Organisaatiossa kaikki strategian ja sen tavoitteiden mukaiset arvot heijastuvat johtamisen kautta. Kun arvoja määritellään ja viestitään organisaatiossa systemaattisesti ja suunnitelmallisesti, voi-

daan puhua arvojohtamisesta. Ihannetilanteessa arvojohtaminen yhdistää aikaisemmin tässä luvussa mainitut organisaation viralliset ja todelliset arvot. Arvojohtaminen vaikuttaa neljällä eri tasolla, joita ovat visiotaso, strategiataso, operatiivinen taso ja yksilötaso. Visiotasolla arvojohtaminen merkitsee haluttujen arvojen valintaa sekä määrittelyä, eli virallisten arvojen luontia. Strategiataso ja operatiivinen taso tarkoittavat kulttuurin ja arvojen tavoitteellista johtamista, sekä visiotason virallisten arvojen suunnitelmallista jalkauttamista kohti todellista kulttuuria ja arvoja. Yksilötasolla arvojohtamisella taas tarkoitetaan arvojen normittamista osaksi arjen käyttäytymismalleja. (Kauppinen 2002, 50-58.)

Arvotasolla organisaatiokulttuuria voidaan siis johtaa tavoitteellisesti. Vaikka organisaation kulttuuria ei varsinaisesti kutsuta oikeaksi tai vääräksi kulttuuriksi (ks. Schein 1991) puhutaan kulttuurin johtamisessa usein tavoitekulttuurista ja todellisesta kulttuurista. Tavoitekulttuuri on yrityksen johdon kuvaus tavoittelemastaan tilasta, jotta se voi toteuttaa ydintoimintaansa ja saavuttaa strategiset tavoitteensa. Todellinen kulttuuri on se kulttuuri, jonka mukaisesti työntekijät toimivat ja ilmentävät aitoa, jokapäiväistä strategian toteuttamista. Kulttuurin johtamisella tarkoitetaan todellisen ja tavoitekulttuurin eroavaisuuksien havaitsemista ja analysointia, jonka pohjalta luodaan toimenpidesuunnitelma näiden erojen pienentämiseksi tai poistamiseksi. (Flamholtz 2015, viitattu 5.11.2017.)

Todellisten ja virallisten arvojen ollessa kaukana toisistaan tai risteäviä, puhutaan työyhteisön toimintaa hankaloittavasta arvoriididasta. Yksilöt ja ryhmät suojautuvat ahdistavilta ristiriidoilta eri tavoin ja torjunta voi olla tietoista tai tiedostamatonta, mutta aina haitallista työhyvinvoinnin ja organisaation suorituskyvyn kannalta. Jos kuitenkin todelliset ja viralliset ovat samassa linjassa ja lähellä toisiaan, tukevat ne yhteisöllisyyttä, psyykkistä hyvinvointia ja organisaation tehokasta toimintaa. (Lehtinen 2014, viitattu 23.9.2017.)

Tilanteessa, jossa organisaation todellinen kulttuuri ja arvot eivät ole linjassa tavoitekulttuurin ja virallisten arvojen kanssa, on johdon tehtävänä johtaa työyhteisöä nykytilasta kohti haluttua tilaa. Tämä edellyttää nykytilan ymmärtämistä sekä nykytilan ja halutun tilan ”kuilun” koon kartoittamista. Jotta saadaan ohjattua yritys kohti sen johdon määrittelemää tavoitetilaa, on ymmärrettävä tarkasti sitä, mikä näillä arvotasoilla on yhteistä ja muutettava sitä, kuinka työyhteisössä toimitaan vahvistamalla yhteneviä tekijöitä. Nykytilan selvittäminen nostaa esille aidot kulmakivet yhteiselle toiminnalle, eli yhteisen arvopohjan, jonka pohjalta voidaan johtaa työyhteisö kohti haluttuja toimintatapoja ja kulttuuria. (Toimeksiantajan projektimuistio 2011 & Kauppinen 2002, 108.)

Arvojen muuttamista käytännön toimintatavoiksi kutsutaan arvojen normittamiseksi. Arvojen normittaminen on organisaation johdon vastuulla, ja edellyttää nykyisten toimintamallien kirkastamista, sekä konkreettista kuvausta siitä, millaisia toimintamalleja yrityksen virallisten arvojen mukaisesti toimiminen edellyttää. Tärkeää on viestiä avoimesti ja johdonmukaisesti nykyisten ja toivottujen toimintamallien ja käytäntöjen eroista, sekä perustella, miksi nykyisiä toimintamalleja halutaan muuttaa. Arvojen normittaminen tekee organisaatiolle selkeäksi nykytilan ja tavoitetilan eron, tehden arvojohtamisen helpommaksi ehkäisten muutosvastarintaa. Arvojen normittaminen on myös ainoa keino, jolla arvojen toteutumista voidaan mitata, tehden siitä kriittisen tärkeän vaiheen tehokkaalle arvojohtamiselle. Arvojohtamisen toteutuminen edellyttää toiminnan ja sen tulosten tarkkaa mittaamista sekä johdonmukaista seurantaa, sillä arvojen näkyminen arjen toiminnassa ja koko organisaatiossa riippuvat oleellisesti siitä, kuinka ne näkyvät ja välittyvät johtamisessa. (Kauppinen 2002, 41 & 109-113.)

### **3.2 Arvojen, normien ja suorituskyvyn yhteys**

Arvojen mukaisia organisaation yleisiä toimintamalleja kutsutaan normeiksi. Normit ovat organisaation sääntöjä, jotka ovat työyhteisön jäsenille yhteisesti hyväksytty malli ja ohjeistus siitä, kuinka työyhteisössä tulee käyttäytyä (Lämsä & Hautala 2005, 181). Kuten organisaatiokulttuuri ja sen arvot, myös normit muodostuvat luonnollisesti ajan saatossa työyhteisön historian, johdon vaikutusten ja yleisten kokemusten pohjalta. Työyhteisön suorituskyky ja tuottavuus ovat tiiviisti sidoksissa siihen, millaiset normit yhteisössä vallitsevat. Normien syntymistapa ja -aikaväli yleensä määrittelee sen, mille tuottavuuden tasolle ne asettuvat, eli kuinka suuri vaikutus yksittäisellä normilla on yhteistuottavuuteen. Yrityksen tuottavuus on siis vahvasti sidoksissa yhteisössä vallitseviin arvoihin ja normeihin, ja näiden kautta koko organisaatiokulttuuriin. (Schein 1992, 59-60.)

Organisaation johdon liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen tueksi määrittelemät viralliset arvot ollessaan ristiriidassa tai kaukana henkilöstön ilmentämistä todellisista arvoista luovat arvoristiriitoja, jotka taas aiheuttavat rajoitteita ja esteitä organisaation suorituskyvylle (Toimeksiantajan projektimuistio 2011). Suorituskyvyllä tarkoitetaan lyhyesti kykyä saavuttaa asetetut tavoitteet. Yrityksen eri tasoilla suorituskyvyllä tarkoitetaan eri asioita, minkä vuoksi se onkin monimutkainen yhdistelmä eri tekijöistä. Suorituskyvyn johtamisessa kartoitetaan ja kehitetään niitä tekijöitä, joiden

varassa strategian tavoitteiden täyttäminen on, sekä joiden yhteisvaikutuksesta tulos syntyy. (Viitala & Jylhä 2013, 279-282.)

Suorituskykyä on perinteisesti johdettu irrallisesti yksittäisillä, suppeilla alueilla seuraamalla reaktiivisesti toiminnan tuloksia kuten tavoitteiden toteutumista tai niihin kytkeytyviä toiminnan tunnuslukuja. Suorituksen johtamisen ideologian päätavoitteena on koko organisaation tuloksellisuuden parantaminen kehittämällä kokonaisvaltaisesti työyhteisössä toimivien henkilöiden suorituksen ta-soa. Organisaation tuloksellisuutta edellyttää sen sisällä toimivien yksilöiden ja yhteisön suoriutuminen tehtävistään, jolloin johtamisen tavoitteena on luoda optimaalisimmat edellytykset hyvälle suorituksille ja mahdollistaa työyhteisön tehokas toiminta. (Viitala & Jylhä 2013, 279-282.)

Arvoilla voidaan sanoa olevan suora yhteys yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin ja sitä kautta yrityksen suorituskykyyn, jolloin suorituskyvyn johtamisessa yrityksen johdon tulee tiiviisti tarkastella myös organisaation arvomaailmaa. Tero Kauppinen (2002) päättää kirjansa Arvojohtaminen seuraavaan loppukaneettiin, tiivistäen arvojen ja suorituskyvyn yhteyden:

*"ARVOJEN AVULLA (YRITYKSEN STRATEGISET) SUUNNITELMAT JALKAUTUVAT JA ORGANISAATIO MUUTTUU ENNAKOIVAKSI, ITSENSÄ JOHTAMINEN MAHDOLLISTUU JA SISÄLTÄ PÄIN OHJAUTUVUUS LISÄÄNTYY. ARVOJOHTAMISEN OSAAMINEN TEKEE JOHTAJASTA JA HÄNEN JOHTAMASTAAN TYÖYHTEISÖSTÄ TEHOKKAAMMAN JA SAMALLA ENERGIAANSA RAKENTAVASTI KÄYTTÄVÄN, KEHITTYVÄN SEKÄ TYÖSTÄÄN INNOSTUNEEN JA SIITÄ NAUTTIVAN YHTEISÖN."* (KAUPPINEN 2002, 192.)

### **3.3 Kulttuurin arviointi osana työhyvinvoinnin kehittämistä**

Arvioinnilla tarkoitetaan jonkin tekijän tai kokonaisuuden tutkimista, jonka keskeisenä tavoitteena on sen arvon määrittäminen (Robson 2001, 25). Kuten Schein painottaa (2001, 120), kulttuurin minkään tasoisella arvioinnilla kvantitatiivisen kyselyn avulla ei ole tehoa tai painoarvoa, ellei sitä yhdistetä osaksi jonkin organisaation tavoitteen tai päämäärän saavuttamista. Organisaation kulttuurin määrittelyllä vain sen määrittelyn vuoksi ei ole arvoa myöskään siksi, että se on ilman kohdennettua päämäärää tai tavoitetta vaikeuteensa nähden turhaa. Kuitenkin, kun tavoitteena on kehittää tai muuttaa jotakin tekijää tai osa-aluetta työssä, ei kulttuurin määrittäminen ole ainoastaan hyödyllistä, vaan usein jopa ratkaiseva osa kehitystyötä ja sen onnistumista.

Organisaation kulttuuri ja sen ymmärtäminen ovat perusta kaiken kehitystyön onnistumiselle, ja sen vuoksi kulttuurin vaikutusten arviointia työhyvinvointia kehittäessä on tärkeää toteuttaa. On

kuitenkin myös tärkeää tiedostaa, ettei kulttuuria kokonaisuudessaan voida arvioida ilman jatkuvaa, systemaattista prosessia, ja silloinkin päästään usein käsiksi vain pieneen osaan todellista kulttuuria. (Schein 2001, 202.) Nykytilan analyysi on kuitenkin tärkeää siitä syystä, että vain sen avulla organisaation johto pystyy valitsemaan työyhteisön hyvinvoinnin ja suorituskyvyn kannalta keskeisimmät ja niiden tarkasteluun sopivimmat menetelmät ja mittarit (Toimeksiantajan projektimuistio 2011).

Niitä asioita ja tekijöitä, joiden mukaan seurataan jonkin tavoitteen, ilmiön tai toimenpiteen tilaa, nimitetään mittareiksi. Mittarit ovat yrityksen johdon täsmällisesti määrittelemiä, edistymistä ja toteumaa kuvaavia tunnuslukuja ja menetelmiä. Organisaation voi laatia mittareita kaikelle toiminnalleen, mutta parhaiden tulosten saavuttamiseksi johdon kannattaa mitata niitä asioita, joihin huomio, ponnistukset ja kehitys halutaan suunnata. Näitä tärkeimpiä toimintaa kuvaavia mittareita kutsutaan yritysmaailmassa usein nimellä Key Performance Indicator, lyhennettynä KPI. (Viitala & Jylhä 2013, 282-283.)

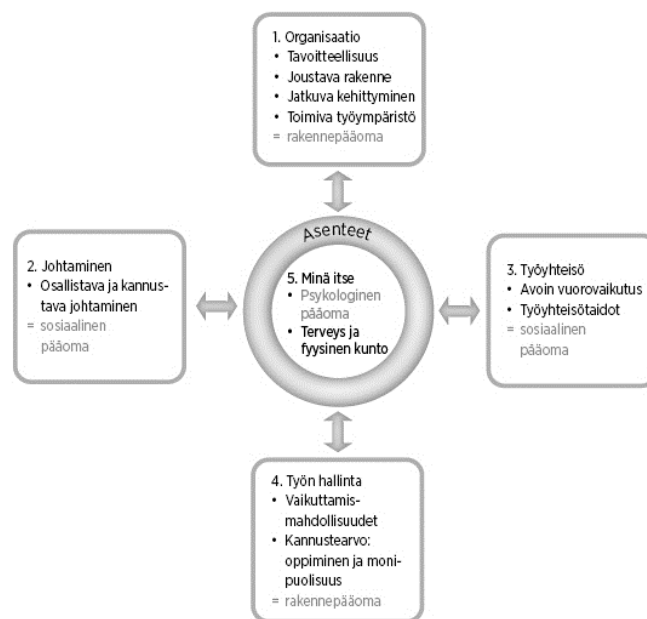
Viitala ja Jylhä (2013, 281) kertovat, että ”monesti kulttuurin, ilmapiirin, esimiestyön, osaamisen, hyvinvoinnin ja motivaation seuranta jää heikoksi tai sattumanvaraiseksi”, mikä johtuu tyypillisesti siitä, ettei näiden tekijöiden mittaamiselle ole löydetty sopivia mittareita tai toimintamalleja. Tero Kauppinen (2002, 75-77) osaltaan selittää tätä ilmiötä sillä, että vaikka suomalaisista yrityksistä lähes 90 prosenttia on määritellyt arvonsa, vain pieni osa kyseisistä yrityksistä on normittanut arvonsa onnistuneesti ja mittaa sen avulla edellä mainittujen tekijöiden onnistumista tai toteutumista.

Kuten edellisissä kappaleissa kuvataan, organisaation arvot ilmentävät organisaation strategisen päämäärän saavuttamiseksi asetettuja tavoitteita ja vastavuoroisesti muodostuvat niiden pohjalta. Mittarit, jotka huomioivat strategiset tavoitteet sekä operatiivisen tehokkuuden johtavat organisaation tasapainoiseen kehitykseen sekä menestykseen. Koska Viitalan ja Jylhän mukaan harvemmin seurattuja kulttuuria, ilmapiiriä, esimiestyötä, osaamista, hyvinvointia ja motivaatiota yhdistävät organisaation arvot (ks. Kauppinen 2002), voidaan arvojen normittamisen toimintamallilla ja arvojohtamisen keinoin tarkastella näidenkin tekijöiden vaikutusta organisaation suorituskykyyn. (2013, 281.)

## 4 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi kokonaisuudessaan on erittäin laaja käsite, ja koostuu useista eri osa-alueista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Perinteisesti työhyvinvointi on liitetty vain fyysiseen terveyteen ja työkykyyn. Todellisuudessa nämä ovat kuitenkin vain pieniä yksittäisiä osia työhyvinvoinnin laajassa kokonaisuudessa. (Manka & Manka 2016.)

Henkilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin liittyviä osa-alueita ovat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen työhyvinvointi, joista jokainen on yhteydessä toisiinsa muodostaen kokonaisuuden (Virolainen 2012, 11; Ojala 2003, 15). Jokaisella ihmisellä on myös oma subjektiivinen käsityksensä työhyvinvoinnista, johon vaikuttavat yksilön henkilökohtaiset asenteet, arvot ja kokemusmaailma (Manka & Manka 2016; Ojala 2003, 15). Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat yksilöön liittyvien tekijöiden lisäksi olennaisesti myös organisaatio, johtaminen, tehtävä työ ja sen hallintamahdollisuudet, sekä työyhteisö (Manka & Manka 2016; Virolainen 2012, 12).



KUVIO 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016).

Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan (2016) voimavaralähtöisen mallin mukaan koko hyvinvoinnin perustan muodostavat organisaation kulttuuri ja toimintatavat. Lisäksi organisaation strategia ja arvot vaikuttavat kaikkeen organisaation toimintaan, ja niillä on sen vuoksi merkittävä vaikutus työhyvinvointiin (Ilmarinen 2017, viitattu 12.10.2017). Työhyvinvointi, kuten organisaatiokulttuurikin,

syntyy pääasiassa työn arjessa, eikä yksittäisten, irrallisten terveystempeusten tuloksena. Todellinen työhyvinvointi syntyy pitkäjänteisellä ja läpileikkaavalla hyvinvointia monipuolisesti edistävällä toiminnalla, mikä edellyttää työhyvinvoinnin huomioimista koko yrityksen strategiassa. Läpileikkaavuudella tarkoitetaan työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden kohdentamista henkilöstön lisäksi työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen. Hyvin suunnitellut ja johdetut työhyvinvoinnin investoinnit vaikuttavat organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen, ja maksavat itsensä moninkertaisina takaisin. (Työterveyslaitos 2017, viitattu 6.11.2017.) Hyvinvoivan henkilöstön voidaan tutkitusti sanoa tuottavan hyvän tuloksen, sillä jo yhden yksikön parannus työtyytyväisyydessä (asteikolla 1-6) nostaa tuottavuutta organisaatiossa keskimäärin 6,6% (Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2012).

#### **4.1 Yksilön työhyvinvointi**

Yksilön työhyvinvointiin vaikuttaa olennaisesti itse työ ja erityisesti työn hallinnan tunne, jolla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön. Työn hallinta kuvaa työn itsenäisyyttä, jolloin sen mittarina toimii se, missä määrin työ tarjoaa vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa päättää aikatauluista ja työntekotavoista. Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttaa edellisten lisäksi työn mielekkyys, joka edellyttää mahdollisuutta käyttää omaa osaamistaan laajasti, sekä työn merkityksellisyys. Tärkeässä osassa työn motivoivuudessa ovat yksilön näkökulmasta työn vastuullisuus ja työstä saatava palaute. Palaute omista toimintatavoista, niin esimieheltä kuin työkavereiltakin mahdollistavat yksilön kehittymisen, joka on niin ikään tärkeä osa yksilön työhyvinvoinnin kokemusta. Esimieheltä ja työkavereilta saatu sosiaalinen tuki vahvistaa työn hallinnan tunnetta haastavimmisakin tilanteissa, ja on näin merkittävä voimavara työntekijälle. (Manka 2006, 188-189, 196.)

Työn vaatimusten ja hallinnan välinen tasapaino vaikuttaa oleellisesti työntekijän hyvinvointiin. Työn vaatimukset määräytyvät muun muassa siitä, kuinka nopeasti työtä on tehtävä, kuinka paljon työtä on, onko sen suorittamiseen riittävästi aikaa ja sisältääkö se esimerkiksi ristiriitaisia vaatimuksia. Marja-Liisa Mankan työn psykologisten vaatimusten ja hallinnan mallin mukaan työn vaatimusten ja hallinnan ollessa korkeat, työ on riittävän haasteellista ja tarjoaa uusia kehittymismahdollisuuksia. Tällöin ihminen voi hyvin työssään. Puolestaan, jos työn vaatimukset ja hallinta ovat vähäisiä, työntekijä ei saa käyttää tietojaan ja taitojaan, mikä laskee työntekijän motivaatiotasoa. Työn vaatimusten ollessa vähäiset, mutta hallinnan tunne korkea, on työ turhauttavaa johtuen siitä, että työntekijä ei saa käyttää kaikkia omaamia taitoja. Liian korkea vaatimustaso ja alhainen hallinnan

tunne tekevät työstä puolestaan erittäin rasittavaa työntekijälle ja johtaa usein sairastumiseen. Hyvään työn hallintaan liittyy huonoon hallintaan verrattuna parempi työtyytyväisyys, työsuoritus, työmotivaatio sekä sitoutuminen työhön. (Manka 2006, 188-191.)

Myös Virolaisen mukaan työn kuormittavuus vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin. Liiallinen työn kuormittavuus, kuten suuri työmäärä ja aikapaineet, haastavat työtehtävät, korkeat tavoitteet ja epäselvät odotukset aiheuttavat työntekijälle stressiä, ahdistusta ja väsymystä. Liian helppo ja yksinkertainen työ, joka ei tarjoa riittävästi vastuuta on puolestaan alikuormittavaa ja johtaa helposti turhautumiseen ja stressiin. Myös jos työtehtäviä on määrällisesti vähän työpäivän aikana, voidaan puhua alikuormittavuudesta. Mikäli työ ei tarjoa riittävästi haasteita, työntekijän kiinnostus ja yrittäminen työtä kohtaan vähenevät, ja seurauksena on alisuoriutuminen. Alisuoriutumisesta kärsivä työntekijä kokee tylsistymistä, innostumattomuutta ja tyytymättömyyttä työtään kohtaan. Pitkittyneellä alikuormittuneisuudella on negatiivinen vaikutus yksilön sitoutumiseen. (2012, 32-33.)

Osaamisella on merkittävä osa työn hallinnan kokemisessa. Jos työntekijä kokee, ettei hänellä ole riittävä osaamista työtehtäviinsä, johtaa se usein tehtävien välttelyyn, kokonaan hoitamatta jättämiseen tai aikataulusta myöhästymiseen. Myös osaamattomuus aiheuttaa työntekijälle stressiä ja ahdistusta. Riittävä osaaminen puolestaan antaa työntekijälle onnistumisen kokemuksia ja lisää motivaatiota. Työn haasteellisuuden ja työntekijän osaamisen ollessa tasapainossa, työntekijällä on mahdollisuus kokea työn imua, jolla tarkoitetaan työhön uppoutumista ja työstä innostumista. Työntekijät, jotka kokevat työn imua ovat aloitteellista ja uudistushakuisia. He sitoutuvat työhönsä ja auttavat työkavereitaan ja tartuttavat myös työyhteisöönsä työn imua. Työn imulla on myönteinen yhteys työntekijän terveyteen, hyvään työsuoritukseen ja yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Työterveyslaitos 2017.)

## **4.2 Työyhteisön hyvinvointi**

Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijöiden motivaatiota, työhön sitoutumista sekä luottamuksen ja työtyytyväisyyden kasvua. Työyhteisön hyvinvointia kuvataan usein toiminnan sujumisella ja yhteisöllisyydellä, eli me-henkisyydellä. Jotta tällainen työyhteisö voidaan saavuttaa, vaatii se avointa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, esimiehiltä osallistavaa ja kuuntelevaa johtamista, oikeudenmukaisuutta sekä selkeästi toteutettua työnjakoa. (Suonsivu 2014, 59).

Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen ollessa avointa, myös yhteisistä ongelmista uskalletaan puhua. Ongelmien esille ottaminen ja niiden ratkominen edistävät työyhteisön tuloksellista toimintaa, sillä ne mahdollistavat työyhteisön kehittymisen. Avoimessa ilmapiirissä uskalletaan jakaa erilaisia mielipiteitä ja kysyä pelkäämättä tuomitsemista tai muuta negatiivista reaktiota. Ilman avointa ilmapiiriä jokin yhteisen tehtävän kannalta olennainen tieto voi jäädä kertomatta, mikä puolestaan heikentää työyhteisön suoritusta. Positiivisen ja avoimen ilmapiirin saavuttamisessa esimiehillä on tärkeä rooli esimerkin ja suunnannäyttäjänä. Esimiehen on tärkeää olla läsnä ja kuunnella alaisiaan sekä toimia oikeudenmukaisesti, jotta työyhteisö voi kokea hyvinvointia, koska kun työntekijät kokevat, että esimies on kiinnostunut ja väittää heidän hyvinvoinnistaan, motivoituvat työntekijät vastavuoroisesti yrittämään enemmän, jaksamaan pidempään, auttamaan myös muita sekä olemaan mahdollisimman hyviä ryhmän jäseniä. (Suonsivu 2014, 59; Pentikäinen M, 139.)

Hyvinvoiva työyhteisö on pääsääntöisesti jokaisen organisaation tavoite, sillä nykypäivänä työhyvinvointiin liittyvät tekijät, kuten hyvä ilmapiiri, esimiestyö ja johtaminen sekä viestintä ovat useissa tapauksissa jopa rahallista palkitsemista ratkaisevampia tekijöitä työhön sitoutumisessa. (Yle Uutiset, 2016.) Tässä luvussa käsittelemme työyhteisön hyvinvoinnin aihealueelta sosiaalista pääomaa ja työyhteisön ilmapiiriä. Lisäksi käsittelemme viestintää, joka on organisaation johdon ”työväline” muun muassa kommunikaation ja informaationkulun edistämiseksi, jotka ovat tärkeitä arvojen viestimisen ja jalkauttamisen lisäksi luottamuksen ja hyvän ilmapiirin rakentamisessa.

#### **4.2.1 Sosiaalinen pääoma ja luottamus**

Sosiaalinen pääoma on osa organisaation aineetonta pääomaa, joka kuvaa ihmisten ja ryhmien välisiä sosiaalisia suhteita ja niissä syntyvää luottamusta ja vastavuoroisuutta (Terveystieteiden tutkimuskeskus ja Hyvinvoinnin laitos 2013, viitattu 25.11.2017). Tulevaisuudessa organisaatioiden menestys painottuu yhä vahvemmin juuri aineettomaan pääomaan, koska sitä organisaatioiden on vaikea kopioida toisiltaan. Aineeton pääoma muodostuu sosiaalisen pääoman lisäksi psykologisesta- ja rakennepääomasta. Psykologisella pääomalla tarkoitetaan yksilön henkistä kuntoa, ja rakennepääomalla puolestaan organisaatorakenteita, uudistumiskykyä sekä työntekijän vaikutusvaltaa omaan työhönsä, minkä tuloksena syntyy aiemmin mainittu työnhallinnan tunne. Aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä on uskottu olevan tulevaisuudessa 50-90 prosentin vaikutus organisaation tulokseen, kun aineellisen pääoman vastaava luku on vain 10-50 prosenttia. (Manka & Larjovuori 2013, 6-8, viitattu 2.11.2017.)

Työyhteisöissä sosiaalinen pääoma ilmenee yhteisinä arvoina, normeina, luottamuksena ja arvostuksena sen jäseniä kohtaan. Se syntyy yhdessä tekemisestä ja jaetuista kokemuksista, ja vaatii kehittyäkseen aktiivista toimintaa. (Manka & Larjovuori 2013, 6, 14, viitattu 2.11.2017). Luottamus puolestaan on sosiaalisen pääoman mekanismi, joka edistävää tiedonkulkua ihmiseltä toiselle. Luottamus pohjautuu organisaation ja työyhteisön kulttuuriin. Sen rakentumisen peruselementtejä ovat yhteiset, kaikkien tiedossa olevat säännöt, mutta sen syntyyn vaikuttavat olennaisesti arvot, kuten oikeudenmukaisuus, osallistuminen, johdonmukaisuus ja läpinäkyvyys. Myös avoin vuorovaikutus edistää luottamuksen syntyä. (Työturvallisuuskeskus 2017, viitattu 2.12.2017.)

Mikael Pentikäinen (2014, 137-138) puhuu kirjassaan Luottamus organisaatioluottamuksen käsitteestä, jossa on kyse nimensä mukaisesti koko organisaation, eli sisäisten sidosryhmien, oman henkilöstön, työyhteisön, esimiesten ja hallituksen keskinäisestä luottamuksesta. Vahva organisaatioluottamus on töiden miellyttävän, nopean, tavoitteellisen ja tehokkaan sujumisen sekä yhteisen tekemisen edellytys. Mikäli organisaatio haluaa menestyä, on tärkeää panostaa luottamukseen. Etenkin työntekijöille organisaatioluottamus on erityisen merkittävää. Organisaatioluottamusta arvioidessaan työntekijät pohtivat muun muassa työntäjän kykyä saavuttaa tavoitteet, tahtoa huolehtia henkilöstöstään sekä eettisyyttä, rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta.

Työyhteisön luottamus ei synny tyhjästä, vaan kuten organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi, se rakentuu ajan kuluessa. Luottamus ja sen syntyminen edellyttää johdonmukaisuutta, sekä oikeudenmukaista johtamista, sovittujen toimintatapojen noudattamista koko organisaation osalta, toisia arvostavaa vuorovaikutusta, kommunikaatiota, rehellisyyttä sekä avoimuutta. Luottamusta tarvitaan johdon ja henkilöstön välillä erityisesti silloin, kun kehitetään tuloksellista ja hyvin toimivaa työyhteisöä. (Työterveyslaitos 2017, viitattu 12.12.2017.)

#### **4.2.2 Työyhteisön ilmapiiri**

Työilmapiiri on hyvin monimuotoinen ilmiö, jolla tarkoitetaan työyhteisössä vallitsevaa tunnetilaa. Tunnetilan syntymiseen vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet omalla toiminnallaan, jolloin hyvän työilmapiirin mahdollistaa hyvä työkuulttuuri. Työkuulttuurista välittyy työpaikan toimintatavat; mitkä säännöt säätelevät työntekoa, millainen työmoraali työpaikalla vallitsee, ja miten työyhteisön vuorovaikutus toimii. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat siinä toimivien työntekijöiden hyvinvointia, mutta samalla myös koko työorganisaation menestystä. Toimimattomassa ja

huonosti toimivassa työyhteisössä toimiminen syö ihmisten voimavaroja ja laskevat työmotivaatiota ja hyvinvointia, jolloin työyhteisö ei kykene ulkoiseenkaan tehokkuuteen. Huono työkuultuuri ja ilmapiiri ovat usein seurauksia puutteellisesta johtamisesta ja kehittymättömistä sisäisistä toimintatavoista. (Työturvallisuuskeskus 2017, viitattu 24.10.2017.)

Työyhteisön ilmapiiriin on järkevää panostaa tietoisesti kiinnittämällä huomiota johtamistapoihin, sillä myönteisesti virittynyt työilmapiiri tukee luovuutta ja on yhteydessä parempaan tuottavuuteen ja korkeampaan luottamuksen tasoon. Myönteiset tunteet ja kokemukset vahvistavat yksilön henkisiä voimavaroja ja auttavat toimimaan päämäärätietoisesti ja selviämään paremmin kohdatuista haasteista. Työyhteisön hyvä ilmapiiri on myös merkittävin kannuste työpaikassa jatkamiseen, jopa tärkeämpi kuin esimerkiksi työtehtävien mielekkyys tai palkitseminen. (Manka & Larjovuori 2013, 10-12 viitattu 19.11.2017.)

Työyhteisön ilmapiiri rakentuu yhteiselle toimintakulttuurille, jonka muodostumisen kannalta tärkeää ovat avoin tiedonkulku ja vuorovaikutus, luottamus, yhteistyö työyhteisössä. Lisäksi merkittävässä osassa ja vastuussa yhteisen toimintakulttuurin luonnissa ovat hyvä esimiestyö ja johtaminen, koska niistä heijastuu esimerkki ja suunta koko työyhteisön toiminnalle. (TESSO 2016.)

#### **4.2.3 Viestintä työyhteisössä**

Viestintä on olennainen osa organisaation toimintaa sekä johtamista ja sisältää kolme eri tasoa; puhumisen, kuuntelemisen ja osallistumisen. Jotta henkilöstöllä on tieto ja ymmärrys siitä, mitä heiltä odotetaan ja miten he voivat parhaiten auttaa omilla teoillaan ja taidoillaan yritystä menestymään, tietoa on jaettava kokonaisvaltaisesti ja aktiivisesti. (Rossi, 2015, 115-116.) Viestinnällä on kuitenkin myös muita tarkoituksia kuin tavoitteista ja muista työn kannalta oleellisista asioista tiedottaminen. Onnistunut sisäinen viestintä on avointa ja osallistavaa vuoropuhelua, jonka tuloksena oikea ja tarpeellinen tieto kulkee tehokkaasti ryhmien, yksiköiden ja eri organisaatiotasojen välillä ja kaikilla organisaation jäsenillä on selkeä kuva yhteisistä tärkeistä asioista. Vuorovaikutuksellisen viestinnän yksi keskeisimmistä tavoitteista on myös se, että koko henkilöstö tuntee ja on sisäistänyt organisaation vision, strategian, arvot ja toiminnan tavoitteet. (Viitala & Jylhä 2013, 277.)

Vuorovaikutuksellinen viestintä on työyhteisön ilmapiirin sekä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen kannalta tärkeää. Tiedon jakaminen muun muassa hyvistä toimintatavoista ja uutisista sekä

organisaatiossa tapahtuvista asioista on erityisen tärkeää sisäisen yrityskuvan ja yhteishengen muodostumisessa ja kehittämisessä. Hyvin johdettu sisäinen viestintä rakentaa yhteishenkeä ja tekee yhteisistä asioista yhteisiä. Viestinnän onnistumiseen vaikuttaa kuitenkin oleellisesti työyhteisön ilmapiiri. Avoimessa ilmapiirissä henkilöstö ohjautuu myös itse etsimään ja jakamaan tietoa, sekä hyödyntämään tietoa käytännössä. Sulkeutuneessa viestintäilmapiirissä taas päinvastoin. Viestinnän ja työyhteisön ilmapiirin tulee siis olla omilla tahoillaan kunnossa ja samalla täydentää toisiaan, jotta organisaation toiminta on tehokasta ja kehitys mahdollista. (Viitala & Jylhä 2013, 277-278.)

### **4.3 Johtamisen ja esimiestyön merkitys yksilön ja työyhteisön työhyvinvoinnissa**

Hyvä johtaminen on organisaation aineetonta pääomaa, ja on jokaisen menestyvän organisaation perusedellytys. Johtamisen perustehtävä on tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset työn tekemiselle. Työhyvinvointi on organisaatiossa jokaisen henkilön vastuulla, mutta organisaation johdolla on viime kädessä vastuu, sekä parhaat mahdollisuudet luoda edellytykset työhyvinvoinnille, sekä ohjata ja auttaa organisaation jäseniä työhyvinvoinnin saavuttamisessa. Hyvällä johtamisella voidaan edistää niin yksilöiden, kuin koko työyhteisönkin hyvinvointia ja niiden kautta koko organisaation menestystä. Esimiestyö ja johtaminen vaikuttavatkin merkittävästi työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja jaksamiseen. (Ilmarinen 2017, 4, viitattu 11.2.2018.)

Johdon ja esimiehen keinoja edistää työhyvinvointia on huolehtia hyvästä työn organisoinnista, oikeudenmukaisista ja johdonmukaisista toimintatavoista sekä pyrkiä luomaan hyvä, positiivinen ilmapiiri koko työyhteisöön. Esimies huolehtii, että työntekijöiden roolit, vastuut ja tavoitteet ovat jokaiselle tiedossa ja että työtehtävät ovat selkeästi määritellyt. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että jokainen ymmärtää mitä heiltä odotetaan ja tietää oman roolinsa organisaatiossa ja työyhteisössä. Organisaation johto vastaa tavoitteiden selkeydestä ja siitä, että toiminta on tavoitteiden mukaista. Tietämättömyys omista vastuualueista ja tavoitteista heikentää työntekijöiden hallinnan tunnetta ja tätä kautta työhyvinvointia. Työtehtävien monipuolisuudella ja vaihtelevuudella on puolestaan vaikutusta työtyytyväisyyteen. (Manka 2006, 194-196 & Ilmarinen 2017, 14, viitattu 19.12.2017.)

Hyvän johtamisen tärkeimpiä tunnusmerkkejä on oikeudenmukaisuus, joka on noussut erilaisissa kyselytutkimuksissa johtajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Oikeudenmukaisuudella on vahva yhteys työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin ja etenkin luottamuksen syntymiseen ja ylläpitoon. Oikeudenmukainen johtaja on kaikessa toiminnassaan johdonmukainen ja kohtelee kaikkia työntekijöitä tasa-arvoisesti samojen pelisääntöjen mukaisesti suosimatta ketään. Hän tekee päätöksensä todellisen tiedon perusteella ja kykenee tarvittaessa tunnustumaan virheensä ja purkamaan väärän päätöksen. Tällöin vältetään ristiriitatilanteet ja negatiivisuuden ja eriarvoisuuden tunnetilat. (Tampereen Yliopisto 2007, 14-16, viitattu 12.12.2017.)

Työhyvinvoinnin johtamisen ei kuitenkaan tule olla ainoastaan ylhäältä alaspäin tulevia sääntöjä ja ohjeita. Työhyvinvoinnin ja sen johtamisen perustana tulee olla yhteisöllisyys, osallistaminen ja sitoutuminen. (Ilmarinen 2017, viitattu 12.10.2017.) Osallistaminen on tärkeää siksi, että työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan heitä koskeviin asioihin. Näin työhyvinvointiin tehdyistä panostuksista saadaan irti suurin hyöty. Kun työskentely on miellyttävää ja työntekijä tuntee, että hänestä ja hänen työpanoksestaan välitetään, työntekijä sitoutuu yritykseen ja sen kautta pystytään luomaan edellytykset sekä työntekijän, että vastavuoroisesti yrityksen menestykselle, mikä on luonnollisesti koko työhyvinvoinnin kehittämisen lopputavoite. (Rossi 2015, 211-225.)

#### **4.4 Työhyvinvoinnin yhteys organisaation suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen**

Hyvinvoivalla henkilöstöllä on selkeä yhteys organisaation tuloksellisuuteen. Työhyvinvointi vaikuttaa niin organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen kuin maineeseenkin. Tutkimukset osoittavat, että työhyvinvoinnilla on merkittävä positiivinen yhteys useisiin yrityksen tulostavoitteisiin kuten tuottavuuteen, voittoon, työntekijöiden pienempään vaihtuvuuteen sekä sairauspoissaolojen ja tapaturmien vähenemiseen. (Työterveyslaitos 2017, viitattu 2.11.2017.)

Hyvinvoiva työyhteisö tuottaa tutkitusti parempia tuloksia ja pienemmin kustannuksin, joten siihen panostaminen on jokaisen yrityksen kohdalla tärkeää (Rossi, 2015, 211-225). Työhyvinvointi ei kuitenkaan synny itsestään eikä yksittäisillä terveystempauksilla, vaan se on sisällytettävä yrityksen strategiaan, sitä tukevat toimet tulee priorisoida ja sitä on johdettava suunnitelmallisesti. Työhyvinvoinnin osa-alueelle tulee pystyä asettamaan konkreettiset tavoitteet ja niiden toteutumista tulee pystyä systemaattisesti arvioimaan osana organisaation tavanomaista strategiatyötä. Tämä

on tehokkain keino erityisesti silloin, kun ymmärretään työhyvinvoinnin ja sen systemaattisen johtamisen taloudellinen merkitys organisaatiolle. (Työterveyslaitos 2017, viitattu 3.11.2017; Manka & Manka 2016.)

## 5 TYÖKALU

Työhyvinvointia ja organisaatiokulttuuria kehitettäessä parhaat kehittämistulokset saavutetaan silloin, kun lisätään avoimuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia organisaation sisällä. Kun samalla nostetaan esille työyhteisön toimintatavat ja yksilöiden ajattelumallit – sekä mahdollisesti piilossa olevat uskomukset ja oletukset – mahdollistetaan tehokas kehitys. (Tampereen Yliopisto 2007, viitattu 25.9.2017.)

Työkalun avulla on tarkoitus nostaa esille työhyvinvoinnin ja organisaatiokulttuurin alueella johtamisen, ilmaistujen arvojen, sosiaalisen pääoman ja työyhteisön ilmapiirin nykytila. Työkalun keskiössä oleva kyselylomake luotiin pohjaten opinnäytetyöhön valitusta aihepiiristä kerättyyn aineistoon ja kirjoitettuun teoriapohjaan. Kyselylomakkeen rakentamisen yhteydessä muun muassa kysymysten sanavalinnoissa ja muotoiluissa otettiin mallia toimeksiantajan aiemmin toteuttamista tutkimuksista, sekä muiden vastaavia tutkimuksia toteuttaneiden tahojen kyselylomakkeista. Case-yrityksen kyselyn analyysissä tuloksia verrattiin case-yrityksestä kerättyyn tausta-aineistoon, joka kerättiin pääasiassa case-yrityksen verkkosivuilta. Itse kyselylomake rakennettiin SurveyMonkey -kyselyalustalle, jotta se valmistuessaan on täysin käyttövalmis toimeksiantajan tulevaa käyttöä varten.

Kyselyn ja kysymysten muotoilussa käytettiin sellaisia sanamuotoja ja -rakenteita, jotka ovat vastaajan näkökulmasta mahdollisimman johdattelemattomia ja selkeitä. Kysymysten muotoilussa ja kyselylomakkeen osien jaksotuksessa otettiin huomioon, että tehdään koko vastaamisesta mahdollisimman vaivatonta ja miellyttävää. Tällä pyrittiin varmistamaan mahdollisimman korkea vastausprosentti, sekä luotettavimmat ja kokonaiset vastaukset. Myös kyselyn täyttämiseen kuluva vastausaika pyrittiin pitämään riittävän lyhyenä, jotta vastaajat jaksaisivat keskittyä kyselyn täyttämiseen laadukkaasti. Tarkoituksenmukaisinta kyselylomakkeen toistettavuuden osalta oli käyttää sellaisia muotoja ja rakenteita, joita tarvitsee mahdollisimman vähän muokata, olettaen että lomaketta käytetään useamman kuin yhden yrityksen kanssa. Kysymysten muotoilussa käytettiin lopulta pääasiassa monivalintakysymyksiä ja Likertin asteikkoa, mikä teki kyselystä tiiviin ja vastaajan näkökulmasta miellyttävän.

Kyselylomake esiteltiin ennen varsinaista pilottia kolmella vastaajalla. Tässä vaiheessa esiin ei noussut ongelmakohtia tai epäselvyyksiä, joten muutoksia ei katsottu olevan tarpeellista tehdä.

Pieniä muutoksia kyselyn perustietokysymyksiin tehtiin case-yrityksen kanssa ennen kyselylomakkeen pilottia. Oleellisin muutos, joka koskee lopullista kyselylomaketta, oli ikärakenteen muutos. Alkuperäisessä luokittelussa ikäluokat olivat liian pieniä, ja niitä oli liian paljon. Ikäluokkien määrää vähennettiin kahdeksasta neljään. Toinen muutos koski ainoastaan pilottikyselyä. Lisäsimme luokittelua varten peruskysymyksiin kysymyksen case-yrityksen toimipisteestä, jossa vastaaja työskentelee, jotta tuloksia oli mahdollista vertailla toimipaikkakohtaisesti. Demografisia muuttujia kartoittavia kysymyksiä survey-tutkimukseen lisättiin mahdollisimman vähän, sisällyttäen ainoastaan sellaisia nominaaliasteikko-muodossa olevia kysymyksiä joiden koettiin tuovan eniten lisäarvoa tulosten analysoinnissa ja erittelyssä. Demografisia muuttujia voidaan työkalua käytettäessä lisätä tai poistaa, mikäli se on aiheenmukaista.

Kyselylomakkeen varsinaisen osan kysymykset jaettiin neljään erilliseen Likertin asteikkoa hyödyntävään matriisiin. Selkeimmäksi jaotteluksi muodostui neljän väittämäsarjan joukko, joiden aihepiireinä olivat yksilö, työyhteisö, lähin esimies sekä yritys ja sen johtamistapa. Väittämiin vastattiin asteikolla 1-5 sen perusteella, oliko vastaaja väittämän kanssa samaa vai eri mieltä. Vastausvaihtoehto 3 edusti vastausta ”ei samaa eikä eri mieltä”, eli neutraali vastaus oli mahdollinen.

Tärkeimmän mittarin kyselylomakkeessa muodostaa sen viimeinen kohta, eli suositteluluku. Kysymykseen ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä työnantajana muille?” vastataan asteikolla 1-10, jossa 1 on ei lainkaan todennäköisesti ja 10 erittäin todennäköisesti. Asteikko on muita osalualueita suurempi, jotta siitä saadaan johdettua Net Promoter Score, eli lyhyesti NPS. NPS on yleisesti käytössä oleva malli, jota käytetään yritysmaailmassa asiakaskokemuksen mittaamiseen. NPS:ssa hyödynnettävä laskukaava toimii kuitenkin erittäin havainnollistavana ja tarkkana mittarina myös muita suosittelulukuja tarkastellessa. Suositteluluku nostettiin tärkeimmäksi mittariksi, sillä suositteluhaluus kertoo sitoutumisvalmiutta paremmin vastaajan kokonaistyytyväisyydestä yritystä kohtaan (Satmetrix Systems, Inc. 2017, Viitattu 12.12.2017).

Työkalun avulla selvitetyn työyhteisön nykytilan ja etenkin sen kehityksen seuraamiseksi asetettavat muut mittarit määritetään yritysakohtaisesti sen mukaan, mitä arvoja yrityksellä on tai mitä tavoitteita he haluavat asettaa. Tämä tulee siis huomioida yritysakohtaisesti, kun työkalua hyödynnetään käytännössä, lisäten mahdollisesti tarkennettuja kysymyksiä tapauskohtaisesti kyselylomakkeeseen. Kaikissa kyselyn varsinaisissa osalualueissa käsitellään aiemmin tässä opinnäytetyössä tärkeiksi ja keskeisiksi osoitettuja aihepiirejä. Yritykset voivat siis myös muodostaa tarkasteltavat

mittarit kyselynsä tuloksista keskeisten kehittämisalueiden ja menestystekijöiden pohjalta. Esimerkiksi jos yksittäisessä aihealueessa tai yhdessä organisaatiolle tärkeässä väittämässä huomataan poikkeuksellisen huono tulos, voidaan se asettaa mittariksi yrityksen toiminta- tai kehityssuunnitelmaan tai yrityksen strategiaan. Kyseisen mittarin kehitystä voidaan tutkia toteuttamalla kysely uudelleen valitun aikavälin kuluttua ja vertaamalla lukujen muutoksia sekä tehtyjä kehitystoimenpiteitä.

## 6 TYÖKALUN TESTAUS

Työkalun testaus toteutettiin yhteistyössä Prime Sales Oy:n kanssa. Prime Sales Oy on vuonna 2012 perustettu valtakunnallinen myyntiorganisaatio, jonka toimiala on telemarkkinointi. Yrityksen henkilöstön lukumäärä on 80 (2017) ja toimintaa on viidessä eri toimipisteessä. Päätoimipaikka yrityksellä on Oulu, muut toimistot sijaitsevat Kuopiossa, Seinäjoella, Torniossa ja Hämeenlinnassa. (Prime Sales Oy 2017, viitattu 5.11.2017.)

Prime Sales Oy valikoitui case -yritykseksi lyhyen toimijakartoituksen tuloksena. Kriteereinä kyselylomakkeen testaamisen case -yritykselle oli henkilöstön lukumäärä (vähintään 50 tai yli) sekä työskentely toimistossa tai sen kaltaisessa työympäristössä. Prime Sales Oy oli erittäin sopiva yritys testaamaan kyselylomaketta, sillä kriteereiden täyttymisen lisäksi yrityksen tavoitteena on olla Suomen paras työpaikka omalla toimialallaan. Toiminnan perustaksi yritys nimeää avoimen ja rehellisen työskentelyn, jossa huomioidaan työntekijöiden toiveet, sekä aatteen luoda yritys, joka olisi työntekijöilleen enemmän kuin pelkkä työpaikka. (Prime Sales Oy 2017, viitattu 5.11.2017.)

Prime Sales Oy on myös erittäin kiinnostunut työntekijöidensä ja työyhteisön hyvinvoinnista ja etenkin hyvästä työilmapiiristä ja viihtyvyydestä. Yritys painottaa työntekijän olevan heille tärkein prioriteetti, mikä näkyy kaikessa yrityksen toiminnassa. Vuonna 2017 yritys on lisäksi nostanut liikevaihtoaan 33% edellisvuodesta ja tavoittelee lähivuosina lisää kasvua. (Prime Sales Oy 2017, viitattu 2.12.2017.) Tämä edellyttää luonnollisesti lisäpanostuksia myös henkilöstön hyvinvointiin, suorituskyvyn parantamiseen, sekä koko työyhteisön tuloksellisuuteen, minkä johdosta henkilöstön arvomailman, sosiaalisen pääoman ja ilmapiirin nykytilan selvittäminen on erittäin ajankohtaista.

### 6.1 Työkalun testauksen toteutus

Toteutusaikatauluksi sovittiin yhdessä Prime Sales Oy:n toimitusjohtajan Joonas Puurusen kanssa viikko 46. Kyselyajaksi päätettiin yksi viikko, ja tulosten käsittelyyn sekä tulosraportin laatimiselle varattiin kyselyn jälkeinen viikko. Kyselyn toteuttamista suunniteltiin toimitusjohtajan kanssa muutamien päivien ajan ennen sen käynnistämistä, joten koko toteutusprosessi kesti hieman alle kolme viikkoa.

Kyselylinkki lähetettiin Prime Sales Oy:n toimitusjohtajalle, joka välitti sen henkilöstölleen sähköpostitse. Prime Sales Oy sai kyselyn tuloksista PDF-muotoisen graafisen raportin, sekä Excel-raakadatan, jonka pohjalta kuvaajat ovat muodostuneet. Lisäksi toimitusjohtajalle toimitettiin lyhyt yhteenveto tuloksista, sisältäen nostot keskeisistä kehitysalueista, sekä kehitystoimenpide-ehdotukset.

## 6.2 Kyselyn tulosten esittely

Kyselyssä käytettiin kokonaisotantaa, jolloin kysely lähetettiin Prime Sales Oy:n koko henkilöstölle, eli 80 henkilölle. Tavoiteltu vastausprosentti kyselylle oli vähintään 50%, mikä tarkoittaisi neljäkymmentä vastausta. Tavoite ylittyi, sillä kyselyyn vastasi 80:stä työntekijästä 52 työntekijää. Kyselyn vastausprosentti oli siis 65%. Viikon aikana henkilöstöä muistutettiin kyselyyn vastaamisesta kahdesti. Vastausten joukossa esiintyi muutamia epätäydellisiä vastauslomakkeita, mutta kaiken kaikkiaan kysymyksiin oli vastattu huolellisesti, eikä vastausmäärissä tai -laadussa katsottu olevan merkittäviä poikkeamia yksittäisten kysymysten tai kysymysjoukkojen kohdalla.

Vastaajamäärät jakoutuivat suhteellisen tasaisesti Prime Sales Oy:n eri toimipaikojen välillä. Eniten vastauksia saatiin Kuopion toimipisteeltä (13 kpl), vähiten taas Tornion toimipisteeltä (4 kpl). Vastaajista suurin osa oli alle 35 -vuotiaita (76,47% kaikista vastaajista). Naisia vastaajista oli 36,54% ja miehiä 63,46%. Vastaajista erittäin suuri osa oli alle vuoden yrityksessä työskennelleitä (63,46%), kun taas yli kolme vuotta yrityksessä työskennelleitä oli vain 3,85%, eli kaksi vastaajaa. Vastaajista 92,31% työskentelee vakituisessa työsuhteessa ja 1,92% määräaikaissä. 5,77% kuitenkin vastasi työsuhteen muoto -kysymykseen ”Muu”, mikä Prime Sales Oy:n tapauksessa tarkoittaa nollatunti- ja tarvittaessa töihin kutsuttavien työsuhteita. Prime Sales Oy:llä työskentelee kuusi henkilöä esimiesasemassa ja kaikki heistä otti osaa kyselyyn. Loput 88,46% vastaajista olivat muita työntekijöitä.

	TÄYSIN ERI MIELTÄ	PÄÄASIASSA ERI MIELTÄ	EI SAMAA EIKÄ ERI MIELTÄ	PÄÄASIASSA SAMAA MIELTÄ	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
Olen tyytyväinen työni sisältöön ja työnkuvaani	0,00% 0	3,85% 2	11,54% 6	44,23% 23	40,38% 21	52	4,21
Koen työlläni olevan arvoa yritykselle ja sen johdolle	0,00% 0	1,92% 1	3,85% 2	32,69% 17	61,54% 32	52	4,54
Koen että työtoverini arvostavat työpanostani	0,00% 0	1,92% 1	5,77% 3	36,54% 19	55,77% 29	52	4,46
Olen innostunut työstäni	0,00% 0	5,77% 3	3,85% 2	46,15% 24	44,23% 23	52	4,29
Koen olevani sitoutunut yritykseen	0,00% 0	3,85% 2	9,62% 5	26,92% 14	59,62% 31	52	4,42
Koen olevani sitoutunut yrityksen arvoihin ja toimien mukaisesti työssäni	0,00% 0	1,92% 1	5,77% 3	25,00% 13	67,31% 35	52	4,58
Olen selvillä omaan työhöni kuuluvista tehtäväalueista ja tavoitteista	0,00% 0	0,00% 0	1,92% 1	19,23% 10	78,85% 41	52	4,77
Koen saavani työtovereiltani riittävästi palautetta työstäni ja toimintatavoistani	0,00% 0	0,00% 0	11,54% 6	53,85% 28	34,62% 18	52	4,23
Työaikani riittää työtehtävieni suorittamiseen	0,00% 0	0,00% 0	11,54% 6	15,38% 8	73,08% 38	52	4,62
Tulen mielelläni työpaikalle ja lähdän hyvällä tuulella	0,00% 0	1,92% 1	7,69% 4	36,54% 19	53,85% 28	52	4,42

Taulukko 1.

Kyselyn ensimmäisessä varsinaisessa tutkimuskysymyksessä pyydettiin vastaajia arvioimaan yksilöä koskevia väittämiä asteikolla 1-5, jossa 1 on täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Tulokset olivat erittäin positiiviset, eikä yhteenkään kysymyksen kymmenestä väittämästä saatu ”täysin eri mieltä” -vastauksia. Negatiivisimpana esiin nousi väittämä ”Olen innostunut työstäni”, josta 5,77% vastaajista kertoi olevansa pääasiassa eri mieltä. (Taulukko 1.)

Vastaukset olivat hyvin positiivisia, mutta koska väittämät muotoiltiin kuvaamaan aihealueen kannalta mahdollisimman positiivista tai edullista tilaa, ainoastaan ”täysin samaa mieltä” vastauksiin voidaan olla täysin tyytyväisiä. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna yksilöä koskevissa väittämässä nousivat esille myös väittämät ”Olen tyytyväinen työni sisältöön ja työnkuvaani”, ”Koen saavani työtovereiltani riittävästi palautetta työstäni ja toimintatavoistani” sekä ”Työaikani riittää työtehtävieni suorittamiseen”, joihin 11,54% vastaajista oli vastannut ”ei samaa eikä eri mieltä”. Eniten positiivisia vastauksia keräsi väittämä ”Olen selvillä omaan työhöni kuuluvista tehtäväalueista ja tavoitteista”, josta 78,85% vastaajista oli täysin samaa mieltä. (Taulukko 1.)

	TÄYSIN ERI MIELTÄ	PÄÄASIASSA ERI MIELTÄ	EI SAMAA EIKÄ ERI MIELTÄ	PÄÄASIASSA SAMAA MIELTÄ	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIVARVO
Työyhteisön jäsenet tukevat ja auttavat toisiaan tarvittaessa	0,00% 0	1,92% 1	1,92% 1	26,92% 14	69,23% 36	52	4,63
Työyhteisömme on motivoitunut saavuttamaan yhteisiä tavoitteita	0,00% 0	0,00% 0	5,77% 3	36,54% 19	57,69% 30	52	4,52
Rakentavan palautteen antaminen on työyhteisössämme arkipäivää ja luonnollista	0,00% 0	1,92% 1	1,92% 1	34,62% 18	61,54% 32	52	4,56
Työyhteisömme jäsenet viihtyvät yhdessä ja yhteistyö on luontevaa	0,00% 0	1,92% 1	1,92% 1	26,92% 14	69,23% 36	52	4,63
Työyhteisömme jäsenet kommunikoivat keskenään tehokkaasti ja vuorovaikutus on vaivatonta	0,00% 0	1,92% 1	3,85% 2	34,62% 18	59,62% 31	52	4,52
Työyhteisössämme annetaan riittävästi tunnustusta hyvästä työsuorituksesta	0,00% 0	0,00% 0	3,85% 2	17,31% 9	78,85% 41	52	4,75
Työyhteisössämme vallitsee vahva yhteishenki	0,00% 0	1,92% 1	3,85% 2	19,23% 10	75,00% 39	52	4,67

Taulukko 2.

Kyselyn toinen väittämäsarja koski työyhteisöä. Työyhteisöön vastaajat olivat Prime Sales Oy:ssä todella tyytyväisiä – kaikkiin väittämiin 94-98% vastaajista vastasi pääasiassa tai täysin samaa mieltä. Ääripäinä esiin nousivat kuitenkin väittämät ”Työyhteisömme on motivoitunut saavuttamaan yhteisiä tavoitteita”, josta 5,77% vastaajista ei ollut samaa tai eri mieltä, sekä ”Työyhteisössämme annetaan riittävästi tunnustusta hyvästä työsuorituksesta” josta 78,85% vastaajista oli täysin samaa mieltä. (Taulukko 2.)

	TÄYSIN ERI MIELTÄ	PÄÄASIASSA ERI MIELTÄ	EN SAMAA TAI ERI MIELTÄ	PÄÄASIASSA SAMAA MIELTÄ	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
Arjen vuorovaikutus esimieheni kanssa on sujuvaa	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	21,15% 11	78,85% 41	52	4,79
Lähin esimieheni on johdonmukainen ja organisoi töitä hyvin	0,00% 0	0,00% 0	3,85% 2	23,08% 12	73,08% 38	52	4,69
Lähin esimieheni kannustaa avoimeen keskustelukuluttuuniin	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	17,65% 9	82,35% 42	51	4,82
Lähin esimieheni pitää minut hyvin ajantasalla tärkeistä asioista ja muutoksista	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	26,92% 14	73,08% 38	52	4,73
Lähin esimieheni ottaa aktiivisesti huomioon henkilöstön kehitysideoita	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	15,38% 8	84,62% 44	52	4,85
Lähin esimieheni arvostaa työpäntani	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	17,31% 9	82,69% 43	52	4,83
Koen saavani lähiesimiehlteni riittävästi rakentavaa palautetta työstäni ja toimintatavoistani	0,00% 0	0,00% 0	7,69% 4	34,62% 18	57,69% 30	52	4,50

Taulukko 3.

Esimiehiä koskevasta osiosta saatiin vielä positiivisemmat tulokset kuin työyhteisöä käsittelevästä, sillä yksikään vastaaja ei antanut väittämäsarjaan vastausta ”Pääasiassa eri mieltä” tai ”Täysin eri mieltä”. Sarjan ainoat negatiivisesti esiin nousevat ”En samaa tai eri mieltä” vastauksia saaneet väittämät olivat ”Lähin esimieheni on johdonmukainen ja organisoi töitä hyvin” (3,85% vastaajista) sekä ”Koen saavani lähiesimiehlteni riittävästi rakentavaa palautetta työstäni ja toimintatavoistani” (7,69% vastaajista). Muissa väittämissä tulokset olivat erittäin positiiviset. (Taulukko 3.)

	TÄYSIN ERI MIELTÄ	PÄÄASIASSA ERI MIELTÄ	EI SAMAA EIKÄ ERI MIELTÄ	PÄÄASIASSA SAMAA MIELTÄ	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
Yrityksen arvot näkyvät arjessa ja ohjaavat päivittäistä toimintaa	0,00% 0	1,92% 1	11,54% 6	53,85% 28	32,69% 17	52	4,17
Selvät tavoitteet ohjaavat toimintaa työyksikössämme	0,00% 0	0,00% 0	9,62% 5	32,69% 17	57,69% 30	52	4,48
Yrityksen johto toimii sanojensa mukaisesti ja pitää lupauksensa	0,00% 0	1,92% 1	7,69% 4	25,00% 13	65,38% 34	52	4,54
Yrityksen johtamistapa on kokonaisuudessaan henkilöstöä arvostava	0,00% 0	0,00% 0	9,62% 5	21,15% 11	69,23% 36	52	4,60
Yrityksen päätöksentekotapa on henkilöstöä osallistava/kuunteleva	0,00% 0	1,96% 1	11,76% 6	31,37% 16	54,90% 28	51	4,39
Yrityksen johto tarjoaa riittävästi mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen	0,00% 0	1,96% 1	19,61% 10	35,29% 18	43,14% 22	51	4,20
Yrityksen johto kannustaa yhteistyöhön työyhteisön sisällä	0,00% 0	0,00% 0	17,31% 9	25,00% 13	57,69% 30	52	4,40
Yrityksen johto antaa henkilöstölle riittävästi tunnustusta hyvistä työsuorituksista	0,00% 0	0,00% 0	9,62% 5	15,38% 8	75,00% 39	52	4,65

Taulukko 4.

Koko yritystä ja sen johtamistapaa koskevassa väittämäsarjassa nousi esiin selkeästi eniten epä-tietoisuutta. Jokaiseen väittämään saatiin ”Ei samaa eikä eri mieltä” -vastauksia 7-20% kaikista vastauksista, mikä oli keskimäärin enemmän kuin missään muussa väittämäsarjassa. Esiin nousi erityisesti väittämät ”Yrityksen johto tarjoaa riittävästi mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen” (19,61% vastaajista ei samaa eikä eri mieltä) sekä ”Yrityksen johto kannustaa yhteistyöhön työyhteisön sisällä” (17,31% vastaajista ei samaa eikä eri mieltä). Kaikista tyytyväisimpiä vastaajat olivat väittämään yrityksen johdon henkilöstölle antamasta tunnustuksesta hyvästä työsuorituksesta, johon 75% vastaajista vastasi ”Täysin samaa mieltä”. (Taulukko 4.)

	EN SUOSITTELLISI LAINKAAN (1)	2	3	4	5	6	7	8	9	ERITTÄIN TODENNÄKÖISESTI (10)	YHTEENSÄ
☆	1,92% 1	0,00% 0	0,00% 0	3,85% 2	1,92% 1	0,00% 0	5,77% 3	5,77% 3	25,00% 13	55,77% 29	52
<b>PERUSTILASTOT</b>											
Vähintään	Enintään			Mediaani		Keskiarvo		Keskihajonta			
1,00	10,00			10,00		8,96		1,83			

Taulukko 5.

Kyselyn viimeinen kysymys oli ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä työnantajana?”, johon kerättiin vastauksia asteikolla 1-10. Arvosana 1 kuvasi vastausta ”En suosittelisi lainkaan” ja arvosana 10 ”[Suosittelisin] Erittäin todennäköisesti”. Kuten kyselyn muissa osioissa, tulokset olivat erittäin positiiviset. Vastaajista 55,77% antoi arvosanan 10 ja 30,77% arvosanan 8 tai 9. Yrityksen Net Promoter Score on siis myös hyvin korkea, 73. (Taulukko 5.)

### 6.3 Työkalun testauksen lopputulokset

Prime Sales Oy nimeää arvoikseen ahkeruuden, rohkeuden, vastuun, osaamisen ja tiimin. Työkalua testattiin mahdollisimman raakaversiona, jolloin tarkennettuja kysymyksiä Prime Sales Oy:n arvoja koskien ei kyselylomakkeessa ollut. Työkalussa käsiteltiin kuitenkin Prime Sales Oy:n arvoihin rinnastettavia tai niitä täysin vastaavia aihealueita, jolloin tuloksista pystytään arvioimaan työkalun suoriutumista organisaation virallisten ja todellisten arvojen yhteneväisyyden tai eroavaisuuden nykytilan hahmottamisessa. Tätä tukee parhaiten työkalun väittämä ”yrityksen arvot näkyvät arjessa ja ohjaavat päivittäistä toimintaa”, jonka kanssa yli 85% vastaajista oli samaa mieltä. Tämä on kuitenkin yksi niistä työkalun kohdista, joita on tulevaisuudessa hyvä tarkentaa yritysکوhtaisesti, jotta varmistetaan väittämän tarkoituksen selkeys.

Prime Sales Oy:n arvoista vastuuta, rohkeutta ja ahkeruutta koskevia väittämiä ei kyselylomakkeessa varsinaisesti ollut, mutta osaamisen ja tiimin arvoihin rinnastettavia väittämiä kyselylomakkeessa oli lopulta useita. Osaaminen -arvoa parhaiten vastaava väittämä oli ”Yrityksen johto tarjoaa riittävästi mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen”, joka vastaa yrityksen kuvausta ”Kehitämme osaamista jatkuvasti, jotta pystymme hoitamaan toimeksiannot laadukkaasti”. Tämä oli yrityksen arvoihin rinnastettavista kysymyksistä ainoa, jossa havaittiin lievää epätyytyväisyyttä. Tiimi -arvoa yritys kuvasi seuraavasti: ”Tiimi ja tiivis työyhteisö tukevat yksilöitä parempiin suorituksiin”. Tätä arvoa käsitteli valtaosa työyhteisö -väittämäsarjan väittämistä, sekä väittämä ”yrityksen johto kannustaa yhteistyöhön työyhteisön sisällä”, joista ainoastaan viimeisessä esiintyi muutamia neutraaleja mielipiteitä. Huonoja tuloksia arvojen alueella ei koko kyselyssä ollut.

Kuten teoriapohjassa on esitetty, kaikkea johtamista voidaan pitää jossain määrin arvojohtamisena. Siksi organisaation johdon ja esimiesten toiminta systemaattisessa arvojen viestimisessä on avainasemassa, kun tavoitteena on linjauttaa strategiset, visioon perustuvat viralliset arvot kulttuurin todellisten, työntekijöiden ilmaisemien ja toteuttamien arvojen kanssa. Työkalun avulla saatujen

suuntaa antavien tulosten perusteella voidaan sanoa Prime Sales Oy:n onnistuneen tässä tehtävässä, vaikkakin juuri johtamisen alueella toteutetun kyselyn tuloksissa oli varaa parannuksille.

Työyhteisöissä sosiaalinen pääoma ilmenee yhteisinä arvoina, normeina, luottamuksena ja arvostuksena sen jäseniä kohtaan. Hyvä työilmapiiri puolestaan ilmenee positiivisena tunnetilana ja toimivana työkulutturina. Kyselyn tulosten perusteella Prime Sales Oy:n sosiaalisen pääoman ja työyhteisön ilmapiirin tasot ovat huippuluokkaa. Yritys korostaa verkkosivuillaan, että he huolehtivat työntekijöistään, panostavat viihtyvyyteen ja pyrkivät olemaan enemmän kuin työpaikka. Tämä käy täysin yhteen työkalun avulla esiin nousseiden tulosten kanssa. Työkalussa näitä "lupauksia" ja sosiaalisen pääoman sekä työilmapiirin tilaa suoraan tai välillisesti kartoittavia väittämiä oli erityisen paljon, kaksikymmentä kappaletta kolmestakymmenestäkahdesta.

Kokonaistuloksia tarkasteltaessa voidaan sanoa, että työyhteisön nykytilanne vastaa lähes täysin sitä ennakoaineistoa, jota ennen kyselyä koottiin. Prime Sales Oy:n tulokset olivat erittäin positiiviset, eikä yrityksen sisällä noussut esille kriittisiä kehittämiskohteita. Tämä tukee täydellisesti yrityksen kertomusta siitä, että he haluavat pitää erityistä huolta työntekijöidensä ja työyhteisön hyvinvoinnista ja etenkin hyvästä työilmapiiristä ja viihtyvyydestä. Kyselyn tulokset osoittivat selvän yhteneväisyyden etenkin ennako-oletusten ja työilmapiirin todellisen tason välillä. Ennako-oletuksena pidettiin Prime Sales Oy:n julkista kertomusta ja väittämiä työyhteisön hyvästä ilmapiiristä yrityksen verkkosivuilla. Nämä väittämät osoitettiin todeksi jokaisessa työilmapiiriä koskevassa kyselykohdassa. Työilmapiiriin katsotaan vaikuttavan kuitenkin myös johtamista ja yritystä koskevia väittämiä, joiden alueella kyselyn tulokset olivat hyviä, mutta joiden alueella Prime Sales Oy:llä on vielä tilaa kehittyä. Näitä kehitysalueita olivat muun muassa yrityksen johdon kannustava asennoituminen yhteistyöhön yrityksen sisällä sekä lähimmältä esimieheltä saatu riittävä palaute työstä ja toimintatavoista.

Nykytila-analyysin keskeiseksi vertailutekijäksi suositellaan valittavaksi kyselyn viimeinen kysymys, eli kuinka todennäköisesti vastaaja suosittelisi yritystä työnantajana. Tämä tarkoittaa sitä, että muut kyselyn kysymykset suodatetaan suositteluluku-kysymyksen vastausten perusteella, jolloin pystytään vertailemaan vastauksia suositteluvälmiuden perusteella. Tällöin vertailutuloksista nähdään tarkemmin esiin nousevat yrityksen menestystekijät ja kehityskohteet, sillä kun tulokset suodatetaan suositteluluvun perusteella, nostetaan entistä tarkemmin esille suositteluhaluuteen vaikuttavat tekijät. Jos siis vastaaja on antanut erityisen huonon suositteluluvun, voidaan hänen muista vastauksistaan nähdä sille mahdolliset syyt. Prime Sales Oy:n tulokset olivat kokonaisuudessaan

niin hyvät, ettei suositteluluvun perusteella vastauksia suodattamalla noussut esille kuin yksittäisiä vastaajia. Näiden vastaajien muut vastaukset osoittivat tyytymättömyyttä lähinnä omaa työmotivaatiota koskevissa väittämässä, jolloin on mahdollista, että yksittäinen työntekijä ei ole tyytyväinen työnkuvaansa. Tämän katsottiin olevan luonnollista, eikä vastauksista noussut esiin muita indikaatioita huonon suositteluluvun mahdollisista syistä.

Kyselyn testauksen perustella voidaan sanoa, että tulokset toimivat nykytilaa todenmukaisesti kuvaavana datana. Kyselyn tuloksia tarkastellaan kokonaisuuden näkökulmasta, ja esille nostetaan keskeiset kehityskohteet ja menestystekijät joko suoraan tuloksista, tai suositteluluvun avulla suodattamalla. Jotta voidaan kuitenkin tarkastella kyselyssä tutkittujen eri aihepiirien vaikutuksia ja syy-seuraussuhteita, tulee suorittaa tarkentavia selvityksiä ja jatkotutkimuksia.

## 7 TULOSTEN YHTEENVETO

Työkalun testaus Prime Sales Oy:n kanssa toimi keskeisimpänä indikaattorina työkalun toimivuudesta. Kuten tuloksista voidaan nähdä, yrityksen viralliset arvot ja omat arviot työyhteisöstä ja sen tilasta osoittautuivat lähes täysin toteen työkalun avulla. Testauksen lisäksi työkalun toimivuutta vahvisti toimeksiantajan arvio:

*"HYVIN RAKENNETTU KYSELYLOMAKE, KYSYMYKSET ON MUOTOILTU SELKEÄSTI JA AIHEPIIRIT ON TEEMOITETTU JÄRKEVIIN OSA-ALUEISIIN. KYSELY ON TIIVIS, MUTTA KATTAVA, JA SIIHEN VASTAAMINEN ON VAIVATONTA. KYSELYÄ ON MAHDOLLISTA KÄYTTÄÄ USEIDEN ERILAISTEN ASIAKKAIDEN KANSSA ILMAN SUUREMPIA MUUTOKSIA TAI LISÄYKSIÄ, VAIKKA NIIDENKIN TEKEMINEN ON MAHDOLLISTA. KAIKEN KAIKKIAAN HYVÄ KOKONAISUUS, JOKA SOPII TARPEISIIMME ERITTÄIN HYVIN. OLEMME TYYTYVÄISIÄ TOIMEKSIANNON TULOKSEEN."* (TOIMEKSIANTAJAN EDUSTAJA)

Koska työkalun testauksen vastausprosentti oli hyvä ja kysymysten avulla saadut vastaukset kuvastivat organisaation nykytilaa tausta-aineiston mukaisesti, voidaan työkalun validiteettia ja reliabiliteettia pitää hyvänä, ja näin ollen työkalu antanee luotettavan kuvan organisaation nykytilasta valittujen aihepiirien alueella. Tämä olisi luotettavammin varmistettavissa toteuttamalla testaus useammalle erikokoiselle ja toimialaltaan erilaiselle organisaatiolle, mikä ei kuitenkaan tämän opinäytetyön rajoissa ollut valitettavasti mahdollista.

Työkalun validiuteen pyrittiin heti kyselylomakkeen luontiprosessin alkuvaiheesta lähtien panostamalla tarkkaan suunnitteluun, jotta mahdollisimman monelta virheeltä prosessin edetessä vältyttiin. Kysymykset luotiin aiheista kerätyn teorian pohjalta, poimien sieltä sellaisia asioita ja tekijöitä, jotka vaikuttavat tutkittaviin ilmiöihin merkittävimmin. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että kysely mittaisi oikeita, tavoitteiden mukaisia asioita.

Kysymysten muotoilut ja sanavalinnat pyrittiin tekemään niin, että ne eivät johdattele vastaajaa vastaamaan tietyllä tavalla. Kysymysten luonnissa keskityttiin myös kysymysten selkeyteen ja ymmärrettävyyteen, jotta niissä olisi mahdollisimman vähän tulkinnanvaraa eri vastaajien kesken. Tavoitteena olivat mahdollisimman luotettavat vastaukset ja se, että vastaukset kertoisivat täsmällisesti juuri halutuista aihepiireistä ja niiden nykytilasta yrityksessä. Kysymysten ymmärrettävyys py-

rittiin varmistamaan esitestaamalla kysely ulkopuolisilla, aihepiireistä ja niiden sisältämistä käsitteistä tietämättömmillä henkilöillä ennen sen toteuttamista Prime Sales Oy:n työntekijöille. Esitetaustavaiheessa ei ilmennyt epäselvyyksiä kysymysten ymmärrettävyydessä. Myös toimeksiantajayrityksen palautteen perusteella kysymyksistä onnistuttiin luomaan ymmärrettäviä ja selkeitä.

Kyselyn validiteettia vahvistaa se, että kyselyssä valittiin käytettäväksi kysymystyypeistä Likertin asteikkoa. Likertin asteikkokysymykset tarjoavat vastaajille enemmän vastausmahdollisuuksia kuin esimerkiksi pelkät kyllä/ei -kysymykset. Näin vastauksista ja tutkituista ilmiöistä voidaan saada monimuotoisempia ja tarkempia tuloksia, joista voidaan tehdä havaintoja ja mahdollisesti jonkinasteisia päätelmiä. Likertin asteikolla esiin on mahdollista nostaa eri asteisia mielipiteitä. Likertin asteikolla toteutetut kysymykset mahdollistavat usein myös neutraalin vastauksen antamisen. Vastausvaihtoehdon ”en osaa sanoa/ei samaa eikä eri mieltä” käyttö voi vähentää tuloksia vääristäviä vastauksia esimerkiksi tilanteissa, joissa vastaaja ei välttämättä ymmärrä kysymystä täysin tai mikään vastausvaihtoehdoista ei kuvaa hänen ajatuksiaan.

Kyselyssä tähdättiin lisäksi korkeaan vastausprosenttiin, jotta vastauksista voitaisiin tehdä mahdollisimman luotettavia ja todenmukaisia havaintoja yrityksen nykytilasta. Tavoitevastausprosentti oli 50, joka tarkoitti neljäkymmentä vastausta Prime Salesin koko henkilöstön lukumäärän ollessa 80. Kyselyyn vastasi 52 työntekijää, jolloin vastausprosentiksi tuli 65. Tavoite tämän osalta siis saavutettiin. Jotta tavoitevastausprosentti saavutettaisiin, kyselyä rakentaessa kiinnitettiin huomiota erityisesti kyselyn täyttämiseen kuluvaan aikaan ja jo aiemmin mainittuihin rakenteen ja kysymysten selkeyteen. Osa-alueet pyrittiin pitämään tiiviinä ja välttämään turhia, epäolennaisia kysymyksiä.

Valmis kysely on toistettavissa sellaisenaan erilaisille organisaatioille, ainoastaan perustieto-osio täytyy muokata koskemaan haluttua organisaatiota. Tämä on mahdollista Survey Monkey -kyselyalustalla, jolle kysely on luotu. Alustalla kyselyä voidaan muokata monipuolisesti esimerkiksi vaihtamalla vastausvaihtoehtoja, poistamalla tiettyjä osioita ja kysymyksiä sekä piilottamalla niitä.

Sitä, tuottaako kysely samankaltaisia tuloksia toistettaessa on mahdotonta arvioida tässä vaiheessa, sillä kyselyä on testattu vasta yhden kerran yhdellä yrityksellä. Työkalulla on kuitenkin edellytyksiä saada samankaltaisia tuloksia toistettaessa. Kyseessä on kvantitatiivinen kysely, joiden toistettavuus onnistuneella kyselylomakkeella on yleensä hyvä. Etenkin toteutettaessa kysely

toistuvasti samalle yritykselle säännöllisin väliajoin, saadaan tietoa siitä tuottaako kysely toistuvasti samankaltaisia vai sattumanvaraisia tuloksia.

Työkalun testauksen yhteydessä ja Prime Sales Oy:n tuloksia analysoidessa kävi ilmi, että osa demografisia tekijöitä kartoittavista kysymyksistä oli hieman epärelevantteja. Näitä olivat vastaajan ikä, sukupuoli, sekä työsuhteen muoto. Nämä koettiin tuloksia tarkastellessa sellaisiksi tekijöiksi, joita ei ilman kohdeyrityksen erillisiä tarpeita huomioiden ole oleellista työkalun standardiversioon sisällyttää. Kehitystoimenpiteenä työkalulle on myös toteutettava kaikkien kyselylomakkeen kysymysten asettaminen kyselyalustan asetuksista pakolliseksi, jolloin kyselytyökalu ei hyväksy puutteellisia vastauksia. Tällöin vältetään kokonaan epätäydelliset vastauslomakkeet tai puuttuvat vastaukset matriisikysymyksissä, jotka voivat vaikuttaa kokonaistuloksiin vääristävästi puutteellisten vastausten lukumäärän kasvaessa. Työkalun testauksessa tämä ei aiheuttanut ongelmia, mutta testaus auttoi havaitsemaan ja ratkaisemaan tämän potentiaalisen ongelman.

Työkalun kyselyllä saatuja tuloksia ja niiden luotettavuutta on luonnollisesti syytä tarkastella kriittisesti. Vastaajien antamiin vastauksiin voi vaikuttaa hyvin monet tekijät. Osaltaan tekijät, kuten vastaajan paineet antaa hyvä kuva yrityksestä ja sen tilasta kyseisillä osa-alueilla voivat vääristää vastauksia. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijä ei vastaa täysin rehellisesti, vaan vastaa niin kuin hänen ”tulisi” vastata, jotta organisaatiosta ja sen nykytilasta syntyisi tulosten valossa hyvä kuva. Tämän todennäköisyyttä tämän työkalun käytön osalta lieventää se, että vastaukset annetaan anonymisti, eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa. Anonyymiyden ansiosta vastaajat voivat paineettomasti olla juuri sitä mieltä kuin ovat ja vastata kysymyksiin rehellisesti. Rehellisesti vastaamista painotettiin myös kyselyn testausvaiheessa vastaajille, eli Prime Sales Oy:n työntekijöille, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman luotettavat ja sitä kautta kerättyä hyödyllistä dataa yrityksen nykytilasta.

Tällä työkalulla nostetaan esille vain vallitseva nykytila työyhteisössä. Jos halutaan tehdä aihepiirien alueella interventio, eli muutos, tai ymmärtää syvällisemmin aihepiirin tekijöiden tai ilmiöiden syy-seuraussuhteita, vaaditaan kvalitatiivisia seurantatutkimuksia ja jatkoselvitystä. Mikäli halutaan kehittää, ja sen kautta saada konkreettisesti aikaan muutoksia organisaatiossa ja sen toiminnassa kyselyn sisältämien aihealueiden osalta, vaatii se syvällisempää tutkimusta ja perehtymistä yksittäisiin aihealueisiin tai aihealueen sisältämiin yksittäisiin kysymyksiin.

Ainoastaan kyselyn teettäminen henkilöstölle ei siis saa aikaan muutosta esimerkiksi työyhteisön ilmapiirissä tai johtamisessa. Kyselyn avulla voidaan kuitenkin selvittää organisaation nykytilaa kyseisten aihealueiden osalta, ja tulosten perusteella nostaa tietoisuuteen arvokkaita huomioita tai epäkohtia joltakin osa-alueelta, joita ei ilman kyselyn teettämistä välttämättä havaita ollenkaan. Kun tavoitteena on kehittää organisaatiota, tieto nykytilasta on erittäin arvokasta, koska se toimii pohjana koko kehitystyölle ja antaa suunnan kehitystoimenpiteiden kohdistamiselle ja priorisoinnille.

Kun kyselyn avulla on pystytty esiin nostamaan huomioita, kuten ongelmakohtia tai menestystekijöitä joita kannattaa organisaatiossa vahvistaa, on huomattavasti helpompi lähteä syventymään johonkin tiettyyn ilmiöön tai kysymykseen, ja kohdistaa toimenpiteitä juuri niihin asioihin. Kyselyn tulosten perusteella voidaan lähteä selvittämään ongelmien syitä kvalitatiivisin menetelmin esimerkiksi haastattelemalla pienempää otantaa työyhteisön jäsenistä, jolloin saadaan syvällisempää tietoa tuloksista ilmenneistä havainnoista. Kuten teoriapohjassa on aikaisemmin todettu, kokonaisuotannallisen kyselyn toteuttaminen on kuitenkin aiheellista, jotta koko henkilöstö saadaan osallistettua ja sitoutettua kehitysprosessiin sen alkuvaiheesta lähtien.

Nykytilakartoituksen teettäminen ja sen tuottama tieto säästävät organisaation aikaa ongelmien etsimisessä ja resursseja niiden ratkaisemisessa, kun resurssit osataan kohdentaa suoraan oikeisiin asioihin. Tulokset mahdollistavat myös toimenpiteiden priorisoinnin, koska tuloksista voidaan nähdä millä osa-alueella tai missä tietyssä kysymyksessä tulokset ovat olleet esimerkiksi kaikista heikoimmat, tai mitkä osa-alueet ovat vaikuttaneet suosittelulukuun merkittävimmin. Kyselyn tulokset kertovat myös asioita, joihin työntekijät ovat jo tyytyväisiä. Tämäkin on organisaation kannalta hyödyllistä tietoa, sillä se kertoo, että kyseisissä asioissa on onnistuttu ja nykyiset toimintatavat toimivat, jolloin niitä kannattaa tukea ja vahvistaa. Myös jo hyviksi tai toimiviksi koetuista osa-alueista voidaan saada lisätietoa laadullisin menetelmin. Työntekijöiden haastattelujen avulla voidaan löytää syitä siihen, miksi tiettyihin asioihin ollaan tyytyväisiä, mikä puolestaan tuottaa konkreettista tietoa hyvistä toimintatavoista ja auttaa kehitystyön lisäksi niiden tekijöiden mittaamisen ja seurannan tarkentamisessa.

Työkalun tärkeä ominaisuus on myös se, että se on sellaisenaan toistettavissa tuloksista muodostettujen mittareiden ja etenkin kehityksen seurantaan. Työkalua voidaan käyttää myös monipuolisesti eri yrityksissä. Työkalu ei ole sisällöltään teemojen tai kysymysten muotoilun osalta aikaan tai trendeihin sidottu, jolloin nykytilakartoitus voidaan ottaa osaksi esimerkiksi vuosittaista henkilöstötilinpäätöksen toteutusta. Työkalua voidaan siis hyödyntää henkilöstön kehittämisen prosessissa alun

nykytilakartoitukseen, sekä prosessin myöhemmissä vaiheissa kehitystoimenpiteiden vaikutusten arviointiin ja seurantaan, mikäli kehityksen seurannalle asetetaan mittarit työkalun sisällön mukaisesti. Työkalun hyödyntämisellä on kuitenkin kaksi kohdeyritystä koskevaa kriteeriä. Työkalua ei voi suositella käytettäväksi sellaisen yrityksen nykytilakartoitukseen, jolla ei ole määriteltyjä virallisia arvoja tai jolla on merkittävästi vähemmän kuin 50 työntekijää. Ilman näiden kriteerien täyttymistä työkalun käytöstä ei saada oikeanlaisia tuloksia. Työkalulla on siis rajoitteensa, mutta sen voidaan sanoa toimivan tehtävässään.

## 8 POHDINTA

Tämä opinnäytetyö oli ehdottomasti suurin oppimiskokemuksemme koko opiskeluajalta. Aloitimme projektin hyvin aikaisin, sillä olimme molemmat yhtä mieltä siitä, että haluamme tehdä opinnäytetyömme rauhassa ja kiireettä muutenkin jo hektisten aikataulumme ohella. Tiesimme molemmat myös alusta asti, ettei opinnäytetyö ole meille viimeinen hutaistu rutistus valmistumisen edellä, vaan todellinen mahdollisuus osoittaa ja kehittää osaamistamme meitä kiinnostavilla osa-alueilla.

Opinnäytetyöprosessi itsessään muotoutui hyvin paljon edetessään. Yleiset suuntaviivat olivat selvillä jo opinnäytetyötä aloittaessa, mutta lopullinen opinnäytetyön muoto selkeytyi vasta opinnäytetyön edettyä melko pitkälle. Tämä johtui pääasiassa siitä, että aihekokonaisuus, jonka alustavasti valitsimme opinnäytetyössä käsiteltäväksi, oli todella laaja. Aluksi tarkoituksenamme oli luoda sekä itse työkalu, että analysoida sen testausvaiheessa Prime Sales Oy:n työntekijöiltä saamiemme vastauksia organisaatiokulttuurin sekä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Huomasimme kuitenkin, että molempien toteuttaminen olisi liian laaja kokonaisuus toteutettavaksi opinnäytetyön rajoissa. Tässä vaiheessa oivalsimme myös sen, että kyselyn tulosten syvällisempi analysointi ei tuo myöskään merkittävää lisäarvoa työllemme eikä ole sen vuoksi järkevää, koska yksittäisen kyselyn tuottamista tuloksista ei voida tehdä luotettavia päätelmiä, sillä vertailupohjaa vastausten analysoinnille ei ole. Niinpä asetimme lopulta tavoitteeksi ainoastaan työkalun luonnin, jossa valmiin kyselyn toteuttaminen kohdeyrityksen työntekijöille toimi apuna työkalun toimivuuden ja laadun arvioinnissa.

Aihepiirien ja kyselyn osa-alueiden tarkentuessa täytyi palata takaisin myös tietoperustan oikeellisuuden arviointiin. Työn edetessä katsoimmekin tarpeelliseksi muotoilla teoriaa uudelleen niin, että se vastasi paremmin valittuja lopullisia aihepiirejä. Lopulta olimme erittäin tyytyväisiä tekemiimme rajauksiin niin työn muodon ja tavoitteiden, kuin tietoperustankin osalta. Aikataulullisia tavoitteita emme työlle asettaneet kuin suuntaa antavassa mielessä, sillä olimme molemmat täyspäiväisesti työelämässä ja tiesimme haluavamme tehdä opinnäytetyön rennolla, paineettomalla aikataululla työn ohessa. Toivoimme aloittaessamme saavamme opinnäytetyön valmiiksi syyslukukaudella, mutta koimme työn edetessä tarpeelliseksi aikatauluttaa opinnäytetyöprosessimme uudelleen, jotta pystyimme toteuttamaan työn alusta loppuun laadukkaasti. Työn loppuvaiheessa koimmekin mielestämme oleellisia oivalluksia sekä työn onnistumisen, että oman ammatillisen kehittymisemme kannalta. Aikataulun uudelleen asettaminen osoittautui siis lopulta erittäin hyödylliseksi ja paransi työmme laatua.

Opinnäytetyömme oli kehittämistehtävään perustuva toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoitteena oli luoda henkilöstön kehittämisen työkalu organisaation johdolle. Tutkimuksen yhdeksi haasteeksi muodostui kysymys siitä, voiko konstruktivististen ilmiöiden, kuten organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi nykytilaa selvittää kvantitatiivista survey-tutkimusta hyödyntävällä työkalulla. Tässä raportissa kuvattujen tekijöiden valossa voimme sanoa onnistuneemme opinnäytetyön tavoitteen saavuttamisessa; loimme käyttökelpoisen työkalun, ja vahvistimme, että työkalussa käsiteltyjen aihepiirien nykytilaa on mahdollista tarkastella Survey-tutkimusta hyödyntävällä työkalulla. Opinnäytetyön tuotokseen oli meidän lisäksi tyytyväinen myös opinnäytetyön toimeksiantaja, joka aikoo hyödyntää luotua työkalua toiminnassaan tulevaisuudessa. Olimme molemmat erittäin tyytyväisiä siitä, että työllämme oli konkreettista arvoa alalla toimivalle yritykselle.

Vaikkakin opinnäytetyön tuotos oli onnistunut, nostimme edellisissä kappaleissa esille keskeisiä jatkokehittämiskohteita sekä työkalun, että sen käytön osalta. Kuten todettua, työkalu sopii käytettäväksi ainoastaan näiden, sekä muiden vastaavien organisaation suorituskyvyn ja tuloksellisuuden kannalta tärkeiden aihepiirien nykytilan kartoitukseen. Sen avulla ei voida tehdä syvällisiä tulkintoja aihepiirien syy-seuraussuhteista, vaan työkalu toimii johdon apuna jatkotutkimuskohteiden kartoittamisessa.

Tälle opinnäytetyölle luonnollisia jatkotutkimuskohteita ovat työkalun avulla esille nostetut organisaation ongelmakohdat, joita suosittelemme tutkimaan syvällisemmällä ja ilmiöitä paremmin selittävillä kvalitatiivisilla menetelmillä, kuten kehitysalueisiin kohdennetuilla teemahaastatteluilla. Suosittelemme toimeksiantajalle työkalun osalta myös aikaisemmin mainitsemiamme lisätestauksia, joilla varmistetaan työkalun toimivuus. Lisäksi ehdotamme, että toimeksiantaja luo asiakkailleen työkalun yhteydessä käytettäväksi konkreettisen ohjeistuksen siitä, kuinka työkalun avulla saatuja tuloksia on hyvä analysoida ja tulkita. Tällainen ohjeistus on usein tarpeeton, sillä toimeksiantaja käsittelee tulokset helposti ymmärrettävään muotoon asiakkaan puolesta. Näemme tämän silti hyödylliseksi lisäksi, sillä joskus asiakas haluaa käsitellä tulokset itsenäisesti, jolloin tulee siitä huolimatta varmistaa, että tuloksista on asiakasorganisaatiolle mahdollisimman paljon hyötyä.

Tämän opinnäytetyön aihepiirien alueelta keksimme opinnäytetyöprosessimme aikana jatkuvasti uusia opinnäytetyöaiheita tuleville opinnäytetyön tekijöille. Varsinaiset kattokäsitteemme organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi ovat niin laajoja aihepiirejä, että niiden alueelta löytyy tutkittavaa

kokonaisuksi vuosikymmeniksi eteenpäin. Pysyen kuitenkin tämän opinnäytetyön alueella, suosittelemme erityisesti jatkotutkimuksia organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin syy-seuraussuhteiden selvittämisen alueelta. Koimme tämän erityisen mielenkiintoiseksi tutkimuskohteeksi, jota emme valitettavasti tämän opinnäytetyön alueella päässeet itse tutkimaan. Aihe on tärkeä erityisesti siksi, että havaitsimme organisaatiokulttuurilla olevan todella vahvat vaikutukset kaikkeen organisaation toimintaan ja näemme, että kulttuurin johtamisen mahdollistaminen, tehostaminen, sekä valjastaminen erityisesti tehokkaaseen työhyvinvoinnin kehittämiseen parantaisi suomalaista työelämää kokonaisvaltaisesti. Toivotammekin tuleville opinnäytetyön tekijöille menestyksestä tutkimustyötä ja kiitämme Sinua, tämän opinnäytetyön lukija, mielenkiinnostasi.

## LÄHTEET

- Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2012. [https://www.slideshare.net/mobile/tyoelake\\_ilmarinen/ilmarinen-seminaari](https://www.slideshare.net/mobile/tyoelake_ilmarinen/ilmarinen-seminaari).
- Flamholtz, E. Management Systems, Six Steps for Effective Culture Management, 28.05.2015. Viitattu 13.10.2017 <https://www.mgtsystems.com/content/six-steps-effective-culture-management>.
- Ilmarinen. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Viitattu 12.10.2017, <https://www.ilmarinen.fi/si-teassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opus-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.
- Lehtinen, E. 27.10.2014. Arvojohtaminen; avain organisaatiokulttuurin ytimeen. Hämeen Sanomat -verkkojulkaisu. Viitattu 23.9.2017. <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2014/10/27/arvojohtaminen-avain-organisaatiokulttuurin-ytimeen/>.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manka M-L & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro.
- Manka, M-L & Larjovuori R-L. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Viitattu 2.11.2017. [http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4\\_netiti\\_sivutettu.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4_netiti_sivutettu.pdf).
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum Media Oy.
- Otala, L. 2003. Työhyvinvoinnin työkirja. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Juva: WSOY.
- Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. Keuruu: Otava.
- Prime Sales Oy, 2017. Viitattu 5.11.2017. <http://www.primesales.fi/>.
- Prime Sales Oy, 2017. Tarina. Viitattu 5.11.2017. <http://www.primesales.fi/tarina/>.
- Toimeksiantajan muistio 2011. Projektimuistiinpanot. (luottamuksellinen) Viitattu 22.10.2017.
- Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Helsinki: Tammi
- Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Satmetrix Systems, Inc. 2017. What is Net Promoter?. Viitattu 12.12.2017. <https://www.netpromoter.com/know/>.

Schein, E. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri -selviytymisopas: Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suom. P. Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress.

Rosti. Tampere: Tammerpaino.

Suomen parhaat yritykset – tutkimus 2016, viitattu 13.10.2017 [https://s3.amazonaws.com/best-workplacesdb/publications/FI\\_Suomalaisen\\_tyolaman\\_tila\\_2016\\_FI.pdf](https://s3.amazonaws.com/best-workplacesdb/publications/FI_Suomalaisen_tyolaman_tila_2016_FI.pdf).

Tampereen Yliopisto, 2007. Hyvinvointia työyhteisöön; eväitä kehittämistyön avuksi. Viitattu 25.9.2017 & 12.12.2017. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2013. Sosiaalinen pääoma. Viitattu 25.11.2017 <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/sosiaalinen-paaoma>.

TESSO 2016. Työilmapiiri rakentuu yhteiselle toimintakulttuurille, viitattu 19.11.2017 <https://tesso.fi/artikkeli/tyoilmapiiri-rakentuu-yhteiselle-toimintakulttuurille>.

Työterveyslaitos 2017. Työhyvinvointi, viitattu 2.11.2017 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.

Työterveyslaitos 2012. Työ ja terveys Suomessa, viitattu 11.2.2018. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>.

Työterveyslaitos 2017. Työn imu, viitattu 2.11.2017 <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>.

Työturvallisuuskeskus 2017. Työyhteisön ilmapiiri, viitattu 24.10.2017 <https://ttk.fi/index.phtml?s=133>.

Työturvallisuuslaitos 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa, viitattu 15.11.2017 [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/luottamuksen\\_rakentaminen\\_tyoyhteison\\_vuorovaikutuksessa#ristiriidat\\_ja\\_epaluottamuksen\\_ketju\\_5](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa#ristiriidat_ja_epaluottamuksen_ketju_5).

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Yle Uutiset, 2016. Organisaatiovalmentaja: Kun palkalla on tyydytetty perustarpeet, niin loppuilla euroilla on enää vähän merkitystä. Viitattu 17.1.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-9242636>.