

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

TYÖN ORGANISOINNIN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

Yrityksen aineeton pääoma

TEKIJÄ Maria Varneslahti

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Wellness-palveluliiketoiminnan johtaminen	
Työn tekijä Maria Varneslahti	
Työn nimi Työn organisoinnin vaikutus työhyvinvointiin. Yrityksen aineeton pääoma.	
Päiväys	17.4.2024
Sivumäärä/Liitteet	48/10
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) -	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä työssä tutkitaan työn organisoinnin vaikutusta työhyvinvointiin vähittäiskaupan alan yksiköissä. Työhyvinvointia tarkastellaan organisaation aineettoman pääoman näkökulmasta ja työn organisoinnissa korostuu esimiestaidot sekä organisaatiokulttuuri. Työhyvinvoinnin rakenne pilkotaan yksilön sosiaaliseen ja psykologiseen pääomaan, mikä mahdollistaa kokonaisvaltaisen ymmärryksen niiden sisällöstä työntekijän työhyvinvoinnin ja työn organisoinnin kannalta.</p> <p>Työn tarkoituksena on tarjota tarkasteltavien yksiköiden esimiehelle kehitysideoita ja tunnistaa mahdollisia epäkohtia hyvinvointisuunnitelman toteuttamiseksi. Tavoitteena on tutkia, mihin asioihin työntekijät ovat tyytyväisiä ja millä osa-alueilla on mahdollisesti kehittämisen varaa. Tutkimusmenetelmänä tässä työssä on käytetty kvantitatiivista tutkimusta, johon työntekijät ovat saaneet vastata. Kyselytutkimus mahdollistaa keskiarvotulosten nykytilan tulkinnan ja tarjoaa kehitettävien kohteiden jatkojalostuksen. Tämän tyyppinen kysely sopii työntekijälähtöiseen ajattelumalliin ja sen avulla on tarkoitus kehittää työntekijäkokemusta.</p> <p>Työprosessi etenee teoreettisen viitekehyksen kautta tutkimusosioon. Teoreettiseen viitekehykseen on kerätty tausta-aineistoa työhyvinvoinnista, johtamisesta ja terveestä organisaatiosta. Tutkimusosion kysymykset on suunniteltu näiden aiheiden pohjalta. Kyselyyn vastasivat kahden yksikön kaikki työntekijät, joilla on erittäin hyvä näkemys oman työnsä nykytilasta ja kehittämistarpeista.</p> <p>Tutkimuksesta saadut tulokset mukailivat teoreettista viitekehystä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tarkasteltavien yksiköiden työntekijäkokemus on positiivinen ja niissä toteutuu terveen organisaation sekä hyvän johtajuuden merkkejä. Kehitysehdotukset on viety työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan ja niitä on tarkoitus pohtia tiimin kesken tulevissa palavereissa. Näitä olivat mm. kiireen tunteen vähentäminen, toimivat palaverikäytännöt, kiinnostus henkilöstön hyvinvointiin, työn tekemisen aikataulut ja kehityskeskustelujen kehittäminen. Näitä lukuun ottamatta kyselytutkimuksen tulokset olivat keskiarvoltaan erittäin hyviä. Tutkimusaineisto toimii esimiehelle työn organisoinnin kehityspohjana ja sitä on tarkoitus hyödyntää myös työhyvinvoinnin parantamiseen työyhteisössä.</p>	
Avainsanat Esimiestyö, Työhyvinvointi, Työn organisointi	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration		
Degree Programme Master's Degree Programme in Wellness Business Management		
Author Maria Varneslahti		
Title of Thesis The impact of work organization on occupational well-being. Intangible assets of a company		
Date	17.4.2024	Pages/Appendices 48/10
Client Organisation /Partners -		
<p>Abstract</p> <p>This work investigated the impact of work organization on employee well-being in retail sector units. Well-being at work was examined from the perspective of the organization's intangible assets, with a focus on leadership skills and organizational culture. The structure of employee well-being was broken down into individual social and psychological capital, enabling a comprehensive understanding of their content in terms of the employee's well-being, and work organization.</p> <p>The purpose of this work was to offer development ideas to the supervisor of the units under examination and to identify possible shortcomings for the implementation of a well-being plan. The goal was to investigate the aspects of work that employees are satisfied with, and the areas where there may be room for improvement. In this work, a quantitative research method, a survey was used, to which employees were asked to respond. The survey allows for the interpretation of current average results and enables the further development of areas that need to be improved. This type of a survey fits employee-centric model of thinking, and the survey results aim to develop the employee experience.</p> <p>The work process progressed from the theoretical framework to the research section. The theoretical framework was compiled with background material on occupational well-being, management, and on healthy organizations. The questions in the research section were designed based on these topics. All employees from two units responded to the survey, who have an excellent understanding of the current state of their work and development needs.</p> <p>The results obtained from the research mirrored the theoretical framework. In conclusion, it can be stated that the employee experience in the units examined was positive, and signs of a healthy organization and good leadership were evident. Development suggestions were incorporated into the work well-being development plan, and they were intended to be discussed within the team in upcoming meetings. These suggestions include reducing the feeling of being rushed, effective meeting practices, interest in staff well-being, work scheduling, and improving of development discussions. Apart from these, the survey results were on average outstanding. The research material serves as a basis for the supervisor for the development of work organization, and is intended to be used also for improving workplace well-being.</p>		
<p>Keywords</p> <p>Supervisor Work, Work Organization, Work Well-being</p>		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS	7
2.1	Johtaminen ja organisointi	7
2.2	Organisaation aineeton pääoma	8
2.3	Työhyvinvointi	9
2.3.1	Hyvinvoiva työntekijä/työkyky	11
2.3.2	Työhyvinvointia työtä kehittämällä	12
2.4	Johtaminen ja esimiestyö	15
2.4.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	15
2.4.1	Yhteisöllinen johtajuus	19
2.5	Organisaatiokulttuuri ja organisaation menestys	20
2.5.1	Terve ja tuottava organisaatio	21
3	TUTKIMUS: TYÖYHTEISÖN HYVINVOINNIN TIKKATAULU	23
3.1	Tutkimuksen eettiset näkökulmat	24
4	TUTKIMUSTULOKSET	25
4.1	Työ	28
4.2	Työyhteisö	30
4.3	Osaaminen	33
4.4	Johtaminen	35
4.5	Tiimin toimivuus	37
4.6	Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus	39
5	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN SUUNNITELMA	42
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	44
7	POHDINTA	46
	LÄHTEET	47
	LIITTEET	49

KUVALUETTELO

KUVA 1 Johtamisen ja organisoinnin oppialueen tärkeimmät taustatieteenalat (mukaillen Peltonen 2008).....	8
KUVA 2 Aineettoman varallisuuden muodostuminen (mukaillen Ojala, Ahonen 2005, 229).....	9
KUVA 3 Työhyvinvointi Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuen (mukaillen Ojala, Ahonen 2005).....	10
KUVA 4 © Työterveyslaitos, Työkykytalo	12
KUVA 5 Psykologinen pääoma (mukaillen Manka, Manka 2023).....	13
KUVA 6 Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat (mukaillen Gerlander, Launis 2007)	15
KUVA 7 Johtajuuden paradokseja (mukaillen Peltonen 2008, 152).....	15
KUVA 8 Sosiaalisen pääoman syntymiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Oksanen 2009).....	17
KUVA 9 LMX-teoria (mukaillen Manka, Manka 2023, 184)	18
KUVA 10 Yhteisöllinen johtaja (mukaillen Brandt 2011, 120-155)	20
KUVA 11 Terve organisaatio HERO (Healthy and resilient organization) -mallin mukaan (mukaillen Acosta ym. 2012)	22
Kuva 12 Työhyvinvoinnin rakenne (mukaillen Manka, Manka 2023, 110)	42

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Terveys ja elämäntilanne tulokset	28
Taulukko 2 Työ tulokset	30
Taulukko 3 Työyhteisö tulokset	32
Taulukko 4 Osaaminen tulokset	35
Taulukko 5 Johtaminen tulokset.....	37
Taulukko 6 Tiimin toimivuus tulokset.....	39
Taulukko 7 Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus tulokset	41
Taulukko 8 Työhyvinvointisuunnitelma (mukaillen Manka, Manka 2023, 137).....	43

1 JOHDANTO

Työhyvinvointikeskustelu on ollut viime vuosina erittäin pinnalla, kun tarkastellaan työelämää ylipäättään. Jopa joka neljäs suomalainen työntekijä on työuupumuksen riskiryhmässä. Työssä vaaditaan yhä enemmän tehokkuutta, suoriutumista ja tuloksia. Näiden kasvavien paineiden alla yhä useampi työntekijä kokee työssään tylsistymistä ja työn imun laskua. Tutkimuksen mukaan tätä ilmiötä tavaataan eniten nuorilla aikuisilla ja esimiestehtävissä työskentelevillä. Jopa kolmasosa alle 36-vuotiaista on harkinnut työpaikan vaihtoa usein. Selviytyäkseen työtehtävistään ja vähentääkseen kuormitusta työntekijät sortuvat tekemään töitä myös sairaana. Tämä on valitettava noidankehä, joka johtaa siihen, että sairaana työskentely lisää kuormitusta entisestään ja ilmenee myöhemmin heikentyneenä työkykenä ja sairauspoissaoloina. Työnantajan näkökulmasta tämä taas lisää merkittäviä kustannuksia kollegoihin tarttuvien tautien seurauksena sekä pidemmällä aikavälillä vähentyneen tuottavuuden ja työkyvyn laskuna. Huomioon otettava asia on myös se, että työpaikoilla vaadittu inhimillinen ja hyvä johtaminen edellyttää sitä, että myös johtajat voivat työssään hyvin. On huolestuttavaa, että esimiestasolla työskentelevät kokevat aiempaa vähemmän pätevyyttä, menestystä, oppimismahdollisuuksia ja yhteisöllisyyttä työssään. Työntekijöihin verrattuna esimiehet kokevat työssään suurimaksi haasteekseen työn määrän liiallisuuden. Suomalaisten kestävä työelämä rakentuu hyvinvoinnista, terveistä ja tuottavista työntekijöistä sekä yhteisöistä. Tarvitaan sekä valtakunnallisia, että työpaikkatason toimia, jotka parantavat esihenkilöiden ja työntekijöiden työtä ja työolosuhteita. (Työterveyslaitos 2024.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on työn organisoinnin vaikutus työhyvinvointiin. Työhyvinvointi käsitteenä on hyvin laaja-alainen, joten tässä työssä keskitytään pelkästään organisaatiokulttuuriin, esimiestyöhön ja työn organisointiin suhteessa työhyvinvointiin ja tuodaan esille organisaation aineetonta varallisuutta. Opinnäytetyössäni käsittelen näitä aiheita oman työni kautta. Aiheeksi halusin valita sellaiset teemat, joiden avulla voin vahvistaa omaa esimiestaitoani ja asiantuntijuuttani työn organisoinnissa ja linkittää sen työntekijöiden työhyvinvointiin. Inspiraation aiheeseen koin vuonna 2023 omassa kehityskeskustelussani nousseen idean myötä. Halusin kehittää omassa yksikössäni työhyvinvointia työn organisoinnin avulla. Minua kiinnosti luoda toimiva malli, jota kaikkien työntekijöiden on helppo seurata. Työskentelen isossa ketjussa ja meillä jokainen esimies johtaa yksikköään omalla tavallaan. Yhtenäistä mallia työn organisointiin ei ole. Haluan työlläni osoittaa, miten yhtenäisen mallin avulla voitaisiin saada parannettua tuottavuutta ja työntekijäkokemusta.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on, että voiko työtä organisoimalla saavuttaa paremman työhyvinvoinnin. Tarkoituksena on osoittaa, että organisaatio, johto ja työntekijät ovat kaikki yhtä lailla vastuussa työhyvinvoinnista. Tämä kolminaisuus muodostaa terveen ja tuottavan organisaation. Tavoitteena opinnäytetyössä on kirjallisuuskatsauksen ja tutkimusosion avulla löytää konkreettisia keinoja työn organisointiin sekä johtamiseen ja osoittaa, että näillä on suora yhteys työhyvinvointiin. Opinnäytetyössä käsitellään työhyvinvointia kokonaisuutena, mutta keskitytään sosiaalisen ja psykologisen pääoman rakentamiseen. Tutkimusosassa syvennytään tarkemmin niiden kehittämiseen. Tässä työssä esitellään kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla pyritään ymmärtämään yksilöiden kokemuksia työyhteisön hyvinvoinnin kannalta.

2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

2.1 Johtaminen ja organisointi

Tieteenalana johtaminen ja organisointi kuuluvat liiketaloustieteisiin. Sen avulla on tarkoitus ymmärtää paremmin johtamiseen ja organisaatioiden muodostumiseen liittyviä näkökulmia. Johtamisen ja organisoinnin lähtökohtana on organisaatiokäyttäytymiseksi kutsuttu oppiaine, joka käsittelee yksilöitä ja organisaatiota erikseen sekä kytkee ne yhdeksi kokonaisuudeksi. (Peltonen 2008, 14-15.) Organisoinnin ja johtamisen avulla pystytään tarkastelemaan organisaatioiden toimintaa tarkemmin, kuinka niitä johdetaan ja kuinka ne voivat saavuttaa tavoitteensa tehokkaasti. Johtaminen ja organisointi ovat siis liiketoiminnan keskeisiä elementtejä, jotka vaikuttavat organisaation tehokkuuteen, menestykseen ja siten myös työntekijöiden työhyvinvointiin.

Johtamisen ja organisoinnin tutkimus pyrkii tuottamaan tietoa, jonka avulla pystytään parantamaan organisaatioiden toimintaa ja tehokkuutta, edistämään innovaatioita ja auttamaan organisaatioita sopeutumaan jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Tämä tieteenala tarjoaa työkaluja ja teorioita, jotka auttavat johtajia ja organisaatioita ymmärtämään paremmin omaa toimintaansa ja kehittämään sitä strategisesti. Johtamisen ja organisoinnin taustalla toimivat eri tieteenaloilta poimitut ideat, joista tärkeimmät ovat sosiologia, antropologia, psykologia ja valtio-oppi. Yhdessä ne muodostavat johtamisen ja organisoinnin perustan ja tarjoavat erilaisia näkökulmia ja vaihtoehtoisia tulkin-toja. (Peltonen 2008, 16-17.)

Sosiologia tieteenalana tarkastelee organisaatioiden rakentumista, ylläpitoa ja muuttumista. Sosiologia on keskeisin tieteenala tutkittaessa organisointia ja johtamista. Se on tieteenala, joka tutkii esimerkiksi työpaikan sosiaalisia suhteita ja sosiaalista käyttäytymistä työympäristössä. Sen päämääränä on ymmärtää miten yhteisöt toimivat ja miten yksilöt vuorovaikuttavat toistensa kanssa. Yleisesti sosiologian avulla pystytään myös analysoimaan paremmin laajempien sosiaalisten rakenteiden sisältöä sekä miten yhteiskunnalliset ilmiöt ja instituutiot vaikuttavat ihmisten elämään työpaikoilla. Sosiologia tarjoaa tärkeitä oivalluksia työyhteisön toimintaan ja haasteisiin ja sen tutkimustuloksia voidaan hyödyntää työympäristön suunnittelussa, kehittämisessä ja yleisemmin ongelmien ymmärtämisessä ja ratkaisemisessa. Sosiologian tutkimusmenetelmät ovat monipuolisia ja voivat sisältää sekä kvantitatiivisia, että kvalitatiivisia menetelmiä. (Peltonen 2008, 16.)

Antropologia ja erityisesti sen alahaara eli organisaatioantropologia tarjoaa näkökulman johtamisen ja organisoinnin tutkimukseen. Sen avulla pyritään ymmärtämään organisaatioita ja ryhmiä kulttuurisina yhteisöinä. Antropologia keskittyy organisaatiokulttuurin ymmärtämiseen. Yrityksen arvot ja uskomukset vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen työympäristössä ja organisaation toimintaan kokonaisuutena. Antropologian avulla pystytään tunnistamaan piilossa olevia oletuksia, jotka ohjaavat esimerkiksi päätöksentekoa ja työtapoja. Antropologia johtamisen ja organisoinnin alueella korostaa, että taloudellinen tehokkuus ja organisaation menestys eivät riipu pelkästään numeerisista mittareista ja strategisista päätöksistä, vaan siihen liittyy myös aineettomia mittareita. Organisaatiokulttuuri juurtuu ihmisten välisiin suhteisiin, kulttuurisiin käytäntöihin ja merkitysten luomiseen työssä. Tämä ihmiskeskeinen lähestymistapa tarjoaa syvällisiä oivalluksia ja johtaa kestävämpään ja inhimillisempään tapaan organisoida työtä. (Peltonen 2008, 16.)

Psykologia organisoinnin ja johtamisen näkökulmasta tuo näkökulmia yksilön käyttäytymiseen yksin ja ryhmässä. Työympäristössä psykologia tieteenalana tutkii ihmismielen ja käyttäytymisen vaikutusta. Se keskittyy yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden välisiin prosesseihin, kuten motivaation rakentumiseen, johtamistyyliin, ryhmädynamiikkaan, päätöksentekoon, muutosjohtamiseen ja organisaatiokulttuuriin. Psykologian avulla tavoitteena on parantaa työtehokkuutta, edistää positiivisia työsuhteita ja kehittää organisaation toimintaa kokonaisuutena. (Peltonen 2008, 16-17.)

Valtio-opin avulla tutkitaan päätöksenteon dynamiikkaa ja tarkastellaan organisaation sisäistä vallan jakautumista sekä politikointia. Sen avulla pystytään ymmärtämään miten organisaatioita ja yrityksiä johdetaan ja miten niiden sisällä organisoidaan työtä. Tässä tieteenalassa keskitytään hallintotapoihin, työn suunnitteluun ja -toteutukseen sekä tehokkuuden rakentamiseen. Valtio-opin avulla organisaation kontekstissa pyritään keskittymään poliittisten päätöksien syntyyn ja miten ne vaikuttavat työyhteisöön sekä talouteen. Keskiössä on strateginen suunnittelu ja riskienhallinta. Se tarjoaa myös työkaluja eettisten ja moraalisten kysymysten, kuten oikeudenmukaisuuden, tasa-arvon ja kestävä kehityksen käsittelemiseen organisaation toiminnassa. (Peltonen 2008, 17.)



KUVA 1 Johtamisen ja organisoinnin oppialueen tärkeimmät taustatieteenalat (mukailien Peltonen 2008)

2.2 Organisaation aineeton pääoma

Yrityksen tulosta voidaan tarkastella sekä aineettomasta, että aineellisesta näkökulmasta. Aineellinen pääoma käsittää yleensä mitattavissa olevia numeerisia tavoitteita ja niiden toteutumista. Aineeton pääoma muodostuu ihmisten käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Yrityksen aineeton pääoma on sellainen, mitä kukaan ei voi kopioida, mutta se luo merkittävää kilpailuetua (Suutarinen, Vesterinen 2010, 48-49.) Aineellisen pääoman osuus organisaation tulokseen on arvioitu olevan tulevaisuudessa vain 10-50 % vaikutus, kun vastaavasti aineeton pääoma tulee muodostamaan jopa 50-90 %

osuuden organisaation arvosta. Henkilöstöön sidottu inhimillinen pääoma perustuu yrityksen historiaan, kulttuuriin, työnteon prosesseihin sekä henkilöstön asenteisiin ja osaamiseen. Yritysten tulisi entistä enemmän kiinnittää huomiota organisaatiokulttuurin rakentamiseen sekä työntekijöiden asenteisiin ja motivaatioon. Yksi lähestymistapa tähän on rakentaa uudenlaista työn asennetta motivoivalla henkilöstöpolitiikalla sekä huolehtimalla henkilöstön kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista. (Manka, Manka 2024, 68.)

Työhyvinvointi kytkeytyy läheisesti organisaation aineettomaan pääomaan ja sitä voidaan tarkastella myös tuottavuusnäkökulmasta. Aineettoman pääoman osa-alueet ovat henkilöpääoma (yksilön suorituskyky), rakennepääomaa (henkilöpääoman kehitys) ja suhdepääomaa (sosiaalinen pääoma ja kaikki vuorovaikutussuhteet). Kun nämä kytkeytyvät toisiinsa syntyy yrityksen aineeton varallisuus. Aineettoman varallisuuden määrää voidaan kasvattaa panostamalla osaamispääomaan ja se on yrityksen keskeisin tekijä brändi- ja imagoarvon muodostumisessa. Tietovirtojen selvitystyö pääomien välissä on tärkeää. Hyvät asiakassuhteet lisäävät positiivista asiakaspalautetta, rakennepääomaan kuuluvalla järjestelmällä osataan tunnistaa kehityskohteet ja sitä myöten siirtää oppimistarve ja kehitystyö henkilöpääomaan. Tämä prosessi kasvattaa yrityksen aineetonta varallisuutta ja arvoa. (Ojala, Ahonen 2005, 88, 228-230.)

Henkilöpääoma	Rakennepääoma	Suhdepääoma
Ihmisten fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi	Tiedon hallinta ja tietojärjestelmät	Suhteet henkilöstöön ja henkilöstössä
Ihmisten osaaminen ja ammattitaito	Osaamisen hallinta	Suhteet henkilöstöön
Ihmisten sisäinen arvopohja ja motivaatio	Johtaminen	Verkostot
	Henkilöstön hyvinvointi	Suhteet omistajiin
	Työyhteisön hyvinvointi	Suhteet yhteistyökumppaneihin ja alihankkijoihin sekä toimittajiin
	Työturvallisuus	Suhteet yhteiskuntaan

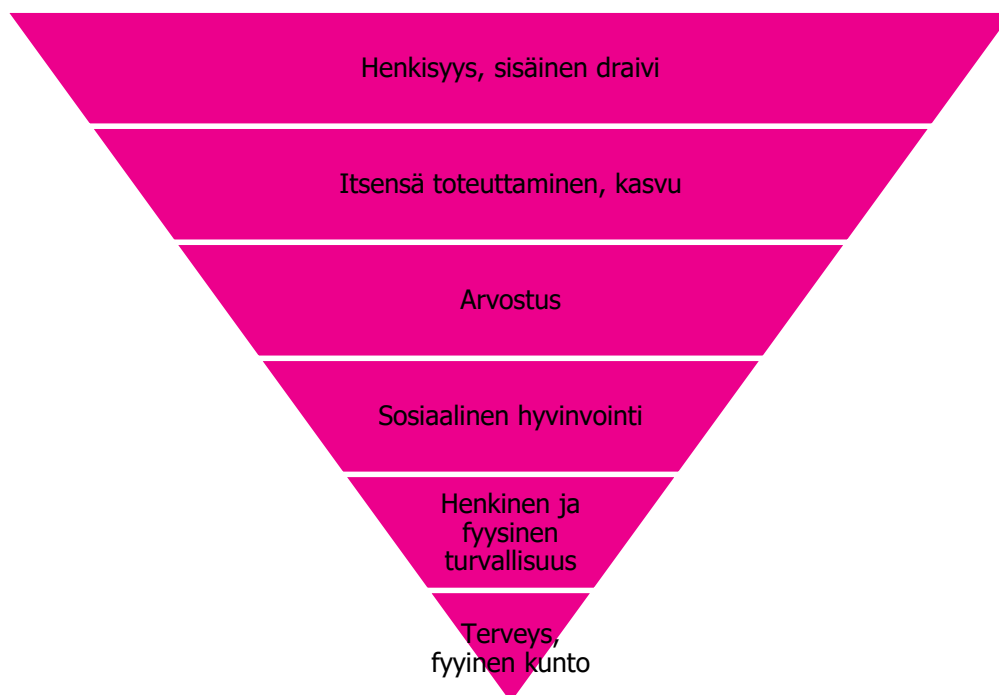
KUVA 2 Aineettoman varallisuuden muodostuminen (mukaillen Ojala, Ahonen 2005, 229)

2.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsitteenä on vielä suht uusi, vasta 2000-luvulla muotoutunut nykyiseen muotoonsa. Sen sijaan työhyvinvoinnin sisältö on saanut alkunsa jo 1800-luvun puolen välin jälkeen. Silloin työntekijöiden järjestelmällinen suojelu ja sitä kautta työolojen systemaattinen parantaminen huipentui 1970-luvulla, jolloin Suomeen perustettiin Työsuojeluhallitus. Sitten se muotoutui sosiaali- ja terveysministeriön osastoksi. 1990-luvulla syntyi käsite työkyky ja sitä ylläpitävä toiminta (tyky),

jonka toiminta on työterveydenhuoltolain alaisuudessa. Erinäisten työelämän muutosten myötä vuonna 2003 astui voimaan uudistunut työturvallisuuslaki, joka piti sisällään sekä fyysisen, mutta nyt myös psyykkisen työsuojelun. (Kauhanen 2016, 21-22.)

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää ymmärtää mistä se rakentuu. Ihminen on kokonaisuus, joka koostuu mielestä, tunteista ja fyysisestä kokonaisuudesta. Yksilöllä on olemassa vain kokonaisuus, eikä sitä voi jakaa erikseen ”työminään” tai ”yritysminään”. On kuitenkin todettava, että yksityiselämän vaikutus työhön on vähäinen. Ainoastaan, kun työkuormitus on kohtuuton vaikuttaa työssäjaksamiseen myös yksityiselämä (Hakanen 2004, 14). Työntekijän kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin voi vertauskuvallisesti sisäistää Maslowin tarvehierarkian avulla.



KUVA 3 Työhyvinvointi Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuen (mukaillen Ojala, Ahonen 2005)

- Alimmalla tasolla korostuvat ihmisen perustarpeet, kuten ravinto ja riittävä uni. Nämä muodostavat fyysisen hyvinvoinnin perustan myös työympäristössä.
- Toinen taso linkittyy turvallisuuteen. Tämän voi kokea sekä fyysisenä, että henkisenä turvallisuuden tunteena työssä. Jokaisella ihmisellä on oikeus turvalliseen työympäristöön ja työilmapiiriin.
- Kolmannella tasolla korostuvat tarpeet kuulua työyhteisöön. Sosiaalinen hyvinvointi on yhtä lailla tärkeää niin yksityiselämässä, kuin työyhteisössäkin. Tämä osa-alue sitouttaa yksilön työhönsä sekä edesauttaa työssä jaksamista.
- Arvostus työelämässä ja tunne omasta ammattitaidosta sekä osaaminen liittyvät sekä sosiaaliseen, että psykologiseen hyvinvointiin. Nämä tarpeet voidaan jakaa omalle neljännelle tasolle, ja ne linkittyvät työntekijän arvostuksen tarpeisiin.

- Korkeimmalle tasolle voidaan asettaa jo itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet. Näihin lukeutuvat luovuus, halu kehittää omaa toimintaa sekä saavuttaa päämääriä työelämässä.
- Kaikkien portaiden päällä ylin porras ohjaa yksilön omia arvoja ja ihanteita. Kyse on nimenomaan työntekijän kokonaisvaltaisesta henkisestä hyvinvoinnista. Yksilön omat arvot ja motivaatio ohjaavat innostusta ja sitoutumista työhön sekä työnantajaan. Motivaatio syntyy itse työstä ja siitä koetusta mielekkyydestä sekä sopivasta haasteesta. Myös osaaminen vaikuttaa suoraan motivaation syntymiseen.

On kuitenkin muistettava, että jokaisen ihmisen omalla vastuulla on huolehtia omasta henkisestä hyvinvoinnistaan. Lopulta mikään työnantajan ponnistus ei auta, ellei yksilö itse ole sitoutunut edistämään omaa hyvinvointiaan. Henkinen ja fyysinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin perusta ja toimii pohjana työkyvylle. (Ojala, Ahonen 2005, 28-30.)

2.3.1 Hyvinvoiva työntekijä/työkyky

Arkkitehti Jouni Ilmarinen on luonut Työterveyslaitokselle Työkyky-talon. Siinä on kuvattu, kuinka työntekijän työkyky syntyy yksilön ja työyhteisön sekä työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Kun työntekijän kolme alinta kerrosta eli voimavarat kestävät neljännen kerroksen eli työn painon, talo pysyy pystyssä eikä romahda. Työkyky-talon alin kerros muodostuu Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuen työntekijän fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta terveydestä sekä toimintakyvystä. Pysyvää työkykyä ei voi rakentaa puutteellisen perustan päälle ja jos yksikin kerros on puutteellinen, talo on horjuva. Kun yksilön terveys ja toimintakyky ovat kasassa, niiden päälle saa rakennettua kestävästä työkyvyn.

Jos yksilöllä ei ole tarvittavaa työkykyä eli riittävää terveyttä tai toimintakykyä, ei mikään työ, työolosuhteet tai johtaminen tee merkittävää eroa hänen työhyvinvointiinsa. Työkyvyttömyyden tai toimintakyvyn rajoitusten ollessa läsnä, työhyvinvoinnin edistäminen ja optimaalisen työympäristön luominen saattavat olla hankala tehtävä, vaikka työolosuhteita tai johtamista parannettaisiinkin. Työkyvyn ja terveyden merkitys työhyvinvoinnille on keskeistä, joten terveyden edistäminen ja työkyvyn ylläpito ovat tärkeitä osa-alueita työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisessa tukemisessa.

Työkykytaloon kytkeytyy läheisesti myös perhe ja lähiyhteisö sekä taustalla toimiva yksilön toimintaympäristö. Toimintaympäristöön kuuluvat yhteiskunnan, kulttuurin, koulutuksen ja sosiaaliturvan muodostama verkosto. Kolmannessa kerroksessa yhdistyvät työelämä ja yksilön muu elämä yhteen. Siellä muodostuvat yksilön arvot, asenteet ja motivaatio. Neljäs kerros sisältää kaiken työhön liittyvän eli työympäristön, työvälineet, työn sisällön sekä vaatimukset, työyhteisön, työn organisoimisen ja esimiehet sekä johdon. (Ilmarinen 2006, 79-81.)



KUVA 4 © Työterveyslaitos, Työkykytalo

2.3.2 Työhyvinvointia työtä kehittämällä

Työhyvinvoinnista puhuttaessa nousee esille toistuvasti työelämän nopeampoinen muutos ja kyky mukautua näihin muutoksiin. Muutokset tutkimusten mukaan vaikuttavat myös suoraan työntekijöiden työhyvinvointiin, sillä ne vaativat työntekijältä sopeutumista uusiin tilanteisiin. Työntekijät toimivat itseohjautuvasti työn organisoinnin avulla ja siten pystyvät vaikuttamaan kokemaansa. Tämä luo perustan psykologiselle pääomalle. Psykologisen pääoman avulla työntekijä saa mielenrauhan ja syntyy kokemus oman elämän hallinnasta. Tämä on merkityksellistä, sillä se ohjautuu suoraan työttyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen ja vähäisiin poissaoloihin. (Manka, Manka 2023, 204-205.)

Psykologista pääomaa tarkastellessa voidaan todeta, ettei se koske pelkästään yksilöä, vaan se koskettaa koko työyhteisöä. Psykologinen pääoma koostuu neljästä keskeisestä osa-alueesta, jotka tunnetaan myös nimellä HERO-malli. Tätä mallia käsitellään tarkemmin tämä työn luvussa 2.5.1. Psykologinen pääoma on yksilön elämän varrella kehitettävissä oleva kokonaisuus, joka koostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, optimismista ja sitkeydestä (Manka, Manka 2023, 205.) Nämä neljä elementtiä muodostavat psykologisen pääoman ytimen ja auttavat yksilöitä ja organisaatioita saavuttamaan korkeamman suorituskyvyn ja paremman sopeutumiskyvyn muuttuvissa ja haastavissa ympäristöissä.

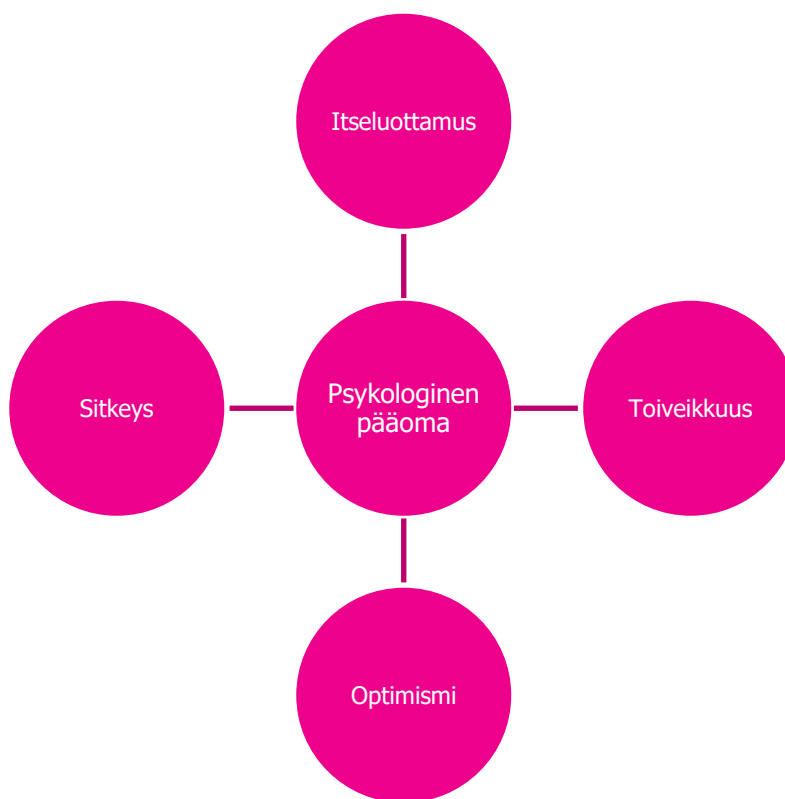
Itseluottamuksella tarkoitetaan yksilöä, joka kykenee asettamaan itselleen korkeita tavoitteita, ottaa mielellään vastaan haasteita, on sisäisesti motivoitunut, tekee parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi ja ylittää lannistumatta kohtaamansa haasteet. Itseluottamusta kehitetään ottamalla pieniä riskejä ja hankkimalla hallinnan kokemuksia. Sitä voidaan kasvattaa myös pyytämällä palautetta esihenkilöltä ja työyhteisöltä sekä panostamalla omaan hyvinvointiin. (Manka, Manka 2023, 207-208.)

Toiveikas ihminen on itseohjautuva ja kykenee asettamaan itselleen tavoitteita eikä pelkää saavuttaa niitä. Toiveikkuutta voidaan kehittää antamalla yksilölle itsenäisyyttä ja tilaa työympäristössä.

Työyhteisössä pyritään minimoimaan käskevää, valvovaa ja rajoittavaa työskulttuuria. (Manka, Manka 2023, 209.)

Optimismilla tarkoitetaan yksilön tunnetta siitä, että elämässä on enemmän hyvää, kuin huonoa. Keskitytään enemmän tulevaisuuteen ja ennakoivaan huolehtimiseen ja pyritään analysoimaan menneisyyttä realistisesti. Optimismia on mahdollista kasvattaa kiinnittämällä huomionsa myönteisiin tapahtumiin ja ajatuksiin, tekemällä kiitollisuusharjoituksia ja löytämällä tasapaino työn ja vapaa-ajan välille. Työnantajan näkökulmasta työntekijän optimismia on mahdollista kasvattaa säilömällä myönteisiä tunteita varastoon eli hyödyntää esimerkiksi työpaikan intranetiä positiivisten tapahtumien ja kehujen kanavana. (Manka, Manka 2023, 211-212.)

Sitkeydestä puhuttaessa on tärkeää ymmärtää, että kontekstina siinä on kyse joustavuudesta ja kyvystä palautua ”normaaliin” eli kimmoisuudesta. Epäonnistumisista huolimatta yksilöllä olisi taipumus mukautua muutoksiin ja kyky aloittaa aina uudelleen. Sitkeyttä voidaan vahvistaa työpaikoilla varmistamalla, että työntekijä omaksuu yrityksen strategian ja vie sen käytännön työhön sekä kehittämällä sosiaalista pääomaa ja asenteita. Kimmoisuutta vahvistetaan avoimella viestintäkulttuurilla, luottamuksen rakentamisella ja toiminnan läpinäkyvyydellä. Sitkeydessä korostuu myös riskienhallinta. Virheille annetaan sijaa ja niistä opitaan. (Manka, Manka 2023, 213.)



KUVA 5 Psykologinen pääoma (mukaiillen Manka, Manka 2023).

Työpaikoilla panostetaan aiempaa enemmän esimiesten osaamiseen muutosten hallintaan ja kykyyn viedä onnistuneesti läpi muutosprosesseja. Työhyvinvoinnin yhtenä tärkeimpänä lähteenä pidetään hyvää johtamista. (Schaupp ym. 2013, 36.) Esimiehen johtamistyyli viittaa siihen, miten johtaja oh-

jaa, motivoi ja kommunikoi alaistensa kanssa. Jokaisella johtajalla voi olla erilainen luontainen taipumus käyttää tiettyä johtamistyyliä, mutta monilla on kyky sopeutua erilaisiin tilanteisiin ja tunteihin. Paras johtamistyyli voi vaihdella organisaation tarpeiden, tilanteen ja esimiehen henkilökohtaisten vahvuuksien mukaan. Vuorovaikutus, joustavuus ja kyky mukautua muutoksiin ovat usein avaintekijänä menestyksekkäässä johtamisessa.

Gerlander ja Launis (2007, 210) kehittämän Kokemusikkuna-mallin mukaan työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan tarkastella kolmesta erilaisesta näkökulmasta. Jokaisessa ikkunassa avautuu näkökulma työhyvinvoinnin ongelmien syihin ja niiden edistämiseen tarjoillaan erilaisia ratkaisuja riippuen siitä, kuinka työhön liittyvä jaksamisen ongelma tulkitaan. Ikkuna-ajattelun avulla esimiehille tarjotaan työkalu, jonka avulla syntyy tietoisuus kunkin ongelman ratkaisuun.

Kokemusikkunassa on keskiössä työntekijän henkilökohtainen kokemus ja tuntemus työssä ja työyhteisössä. Tämä ohjaa vahvasti työntekijän toimintaa työssä. Kun työntekijä tuntee työn mielekkääksi ja hallittavissa olevaksi, hän voi työssään hyvin. Oleellista on, että esimies osallistuu työn ohjaukseen ja työntekijä tulee kuulluksi. Työhyvinvointi vahvistuu sitä myöten, kun asenteita ja ajattelumalleja työstetään. (Gerlander ja Launis 2007, 206.)

Kuormitusikkunassa tarkastelun kohteeksi nousee työntekijän ominaisuuksien suhde työn vaatimuksiin. Työhyvinvointia edistetään lieventämällä työn fyysisyyttä ja psyykkistä sekä sosiaalista kuormitusta. Vahvistetaan työntekijöiden omia voimavaroja nostamalla esille työn positiivisia piirteitä. Tämä tasapaino saattaa olla kuitenkin vaikea saavuttaa vaikuttamatta itse työn piirteisiin. (Gerlander ja Launis 2007, 207.)

Työn muutoksen ikkuna tarkastelee työn arjen sujuvuutta. Työntekijän ja koko työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää tunnistaa syyt työn tekemiselle ja mikä työn merkitys on. Työyhteisön toimintajärjestelmä on pysyvää ja ohjaa työntekijän jokapäiväistä työtä. Työn muutoksiin valmistaudutaan huolella ja muutosprossiin osallistetaan kaikki työyhteisön jäsenet. Tämä luo yhteisöllisyyttä sekä lisää yksilön motivaatiota ja edistää työn sujuvuutta. (Gerlander ja Launis 2007, 209.)

	Kokemuksen ikkuna	Kuormituksen ikkuna	Työn muutoksen ikkuna
Mitä on työhyvinvointi?	Työntekijän oman kokemus työn merkityksestä ja omasta työhyvinvoinnista.	Työtehtävien vaatimusten ja työntekijän ominaisuudet.	Onnistumisia työyhteisössä ja työmotivaation vahvistus.
Keskeinen tieto työhyvinvoinnin kehittämisessä?	Henkilökohtainen tieto ongelmiksi koetuista asioista ja niiden herättämistä tunteista.	Työntekijän yksilölliset voimavarat ja tutkittu työ kuormittavuudesta ja positiivisista piirteistä.	Työn muutokset ja niiden hallittavuus.
Miten työhyvinvointia edistetään?	Työntekijän kuuntelu ja asioiden työstäminen. Kokemuksellinen oppiminen.	Työntekijän voimavarojen lisääminen kehittämällä hyviä käytäntöjä. Kuormituksen poisto ja haitallisen	Yhteistyö toimintatapojen kehittämisessä, jotka ratkaisevat ongelmia ja edistävät työn sujuvuutta.

		vaikutuksen vähentäminen.	
--	--	---------------------------	--

KUVA 6 Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat (mukaillen Gerlander, Launis 2007)

2.4 Johtaminen ja esimiestyö

Johtaminen ja johtajuus ovat kaksi eri käsitettä, jotka liittyvät organisaation toimintaan ja työntekijöiden ohjaamiseen. Vaikka nämä käsitteet voivat toisinaan näyttää päällekkäisiltä, niiden välillä on merkittäviä eroja (Peltonen 2008, 151.)

Johtajuuden paradoksi on sellainen mihin varsinkin lähiesimies törmää usein omissa tehtävissään. Se perustuu tunteeseen, että on puun ja kuoren välissä. Puu on organisaatio ja kuori on työntekijät. Jatkuva tasapainoilu saattaa olla haasteellista, jos esimies ei hallitse täysin molempia osa-alueita. Johtajuus keskittyy ihmisiin, inspiraatioon, visioon ja arvoihin. Sen vaikutus liittyy kykyyn ohjata ihmisiä ilman vallan tunnetta. Johtajuuden tavoitteena on innostaa, motivoida ja ohjata työyhteisöä saavuttamaan yhteisiä päämääriä. Johtamisessa taas korostuu kyky päätöksentekoon ja resurssien hallintaan organisaation linjauksia noudattaen. Johtamisessa pyritään saavuttamaan asetettuja tavoitteita tehokkaasti ja keskitytään prosesseihin ja tuloksiin. (Peltonen 2008, 151-154.)

Johtajuus vs. johtaminen	
Läheisten suhteiden rakentaminen alaisten kanssa	Etäisyyden säilyttäminen
Paine toimia organisaation keulakuvana	Tarve pysytellä taustalla
Henkilöstöön luottaminen	Tilanteiden kehittymisen seuranta
Oman ajan suunnittelu	Yllättävät tilanteet
Visionäärinen johtajuus	Tarve pitää jalat maassa
Dynaamisuus	Analyttisyys
Itsevarmuus	Nöyryys

KUVA 7 Johtajuuden paradokseja (mukaillen Peltonen 2008, 152)

2.4.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Perinteinen johtamistyyli viittaa hierarkkiseen ja autoritaariseen lähestymistapaan, jossa päätökset tehdään ylhäältä alaspäin ja valtaa keskitetään ylimmille johdon tasoille. Tässä johtamistyyliissä johtaja määrää, valvoo ja ohjaa alaisiaan ja viestintä tapahtuu pääasiassa ylhäältä alaspäin ilman merkittävää osallistamista tai kerättyä palautetta työntekijöiltä. (Manka, Manka 2023, 180). Perinteinen johtamistyyli on vanhentunut ja pitäisi jäädä unholaan, sillä se yhdistyy työntekijän vähäiseen moti-

vaatioon ja sitoutumiseen työssä. Tiukka valvonta ja vähäinen yksilön osallistaminen päätöksentekoon johtavat väistämättä johdon ja työntekijän väliseen vastakkainasetteluun. Ylhäältä alas suuntautunut viestintä johtaa usein myös tietojen vääristymiseen ja alaisten vähäiseen sitoutumiseen organisaation tavoitteisiin, sillä toiminta ei ole läpinäkyvää ja päätökset tapahtuvat ”suljettujen ovien takana”. Tiukka kontrolli ja rajoitettu yksilön osallistaminen työhönsä voivat estää myös luovuuden ja innovaatioiden syntymisen. Jokainen tietää miltä tuntuu, kun tulee tunne, ettei tule kuulluksi. Työntekijä oppii siihen, ettei omaa mielipidettä kannata sanoa, koska se ei johda mihinkään. Tiukka ja autoritaarinen johtamistyyli johtaa usein myös työntekijöiden tyytymättömyyteen ja sitä kautta poissaoloihin tai vaihtuvuuden lisääntymiseen työpaikoilla.

Yrityksen aineettomasta pääomasta puhuttaessa yksi keskeinen teema on sosiaalinen pääoma. Se perustuu yhteisöllisyyteen ja yhteisön jäsenten väliseen vuorovaikutukseen. Näiden avulla pyritään edistämään keskinäistä luottamusta, verkostoitumista sekä vastavuoroisuutta. Sosiaalinen pääoma tukee koko työyhteisön sekä yksilön henkilökohtaista voimavaraa työssä ja tehostaa tavoitteiden saavuttamista. Työyhteisön sisällä sosiaaliseen pääomaan vaikuttaa koko työyhteisö ja jokainen yksilö on itse vastuussa omasta panostuksestaan. (Manka, Manka 2023, 178.)

Modernissa johtamisessa esimiehen tehtäviin kuuluu myös ohjata ja johtaa sosiaalista pääomaa. Ok-sasen (2009, 51) tutkimuksen mukaan sosiaalinen pääoma rakentuu sekä esihenkilön, että työntekijöiden väliseen pääomaan ja sitä tutkittiin seuraavilla väittämillä:

- Esihenkilöön voi luottaa.
- Esihenkilö kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti.
- Esihenkilö kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia.
- Työyhteisön jäsenet pitävät toisiaan ajan tasalla työasioissa.
- Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita.
- Työyhteisön jäsenet ottavat huomioon toistensa esittämiä parannusehdotuksia päästäkseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.
- Tavoitteena on luoda me-henkeä eli toimia yhdessä.
- Jokainen työyhteisön jäsen kokee tullessa ymmärretyksi ja hyväksytyksi.

”Sosiaalinen pääoma syntyy hyvästä johtamisesta ja toimivasta työyhteisöstä” (Manka, Manka 2023, 179).

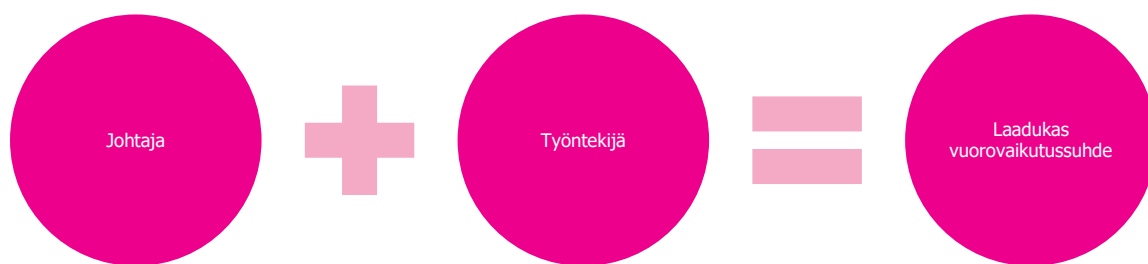


KUVA 8 Sosiaalisen pääoman syntymiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Oksanen 2009)

Modernissa vuorovaikutteisessa johtamisessa korostuu avoimuus, osallistaminen ja yhteistyö organisaation sisällä. Tämä johtamistyyli perustuu ajatukseen, että johtaja ei ole vain käskyttäjä, vaan osaa kuunnella ja saa työntekijälle hyödyllisen ja tärkeän olon. Modernissa johtamistyyllissä esimies johtaa omalla esimerkillään, kannustaa työntekijöitä osallistumaan päätöksentekoon ja oman työnsä kehittämiseen. Modernissa vuorovaikutteisessa johtamisessa rakennetaan vahvoja työsuhteita, luodaan motivoiva ja inspiroiva työympäristö sekä edistetään avointa ja tehokasta viestintää. Tämän kaltaisessa ympäristössä jokainen yksilö voi käyttää kykyjään täysimääräisesti ja syntyy ymmärrys muutoksien merkityksellisyydelle sekä mitä työntekijöiltä odotetaan. (Manka, Manka 2023, 180). Kokemusten mukaan vuorovaikutteisessa johtamistyyllissä osallistaminen ja kuulluksi tuleminen lisäävät työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja sen tavoitteisiin. Avoin ilmapiiri ja läheinen suhde esimieheen parantavat työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia työympäristössä. Vuorovaikutteinen työympäristö kannustaa myös uusien ideoiden ja innovaatioiden syntymiseen sekä edistää luovuutta. Uskalletaan sanoa mielipiteitä ilman, että työntekijä kokee itsensä torjutuksi. Sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät parantavat tutkitusti yrityksen suorituskykyä ja työyhteisö saavuttaa parempia tuloksia. Omat ja organisaation tavoitteet mielletään yhtenäisiksi ja sitä myöten työntekijä viihtyy työssään ja haluaa sitoutua (Pyöriä 2021, 42.)

Vuorovaikutteinen johtajuus perustuu LMX-teoriaan (*leader-member-exchange*) eli esimiehen ja työntekijän väliseen "vaihtosuhteeseen". Tämä teoria korostaa sitä, että johtaja ei kohtelee kaikkia alaisiaan samalla tavalla, vaan muodostaa työntekijöihin yksilölliset ja henkilökohtaiset suhteet. LMX-teorian mukaan nämä henkilökohtaiset suhteet vaikuttavat merkittävästi työntekijän suorituskykyyn, sitoutumiseen ja organisaation tuloksiin. Työntekijät saavat esimerkiksi henkilökohtaista tukea ja ohjausta työhönsä tarpeen mukaan. Tätä suhdetta kuvaa parhaiten molemminpuolinen luottamus,

kunnioitus ja vastavuoroisuus. Laadukas vastavuoroisuus rakentaa yksilön voimavaroja myös parempiin työyhteisötaitoihin. Työyhteisötaidot sitouttavat työntekijän työtehtäviin ja rakentavat vastuullisuutta. Ryhmässä ne näyttäytyvät yhteistyötä edistävänä toimintana. Työyhteisötaidoista ei makseta palkkaa ja ne perustuvat täysin vapaaehtoisuuteen. Ne ovat taitoja, joihin työntekijä henkisesti sitoutuu (Manka, Manka 2023, 184).



KUVA 9 LMX-teoria (mukaillen Manka, Manka 2023, 184)

Vuorovaikutussuhteen laatu työyhteisössä perustuu pääosin työntekijän kokemukseen ja näin ollen lukeutuu psykologiseen voimaantumiseen. Siihen kuuluvat tarkoituksellisuuden tunne, luottamus omaan osaamiseen, päätöksentekoon ja vaikuttamisen mahdollisuuksiin omassa työssä sekä itsemääräämisoikeuksiin työn tekemisen tapoihin. (Manka, Manka 2023, 185.) Vuorovaikutussuhteen laatu työyhteisössä vaikuttaa merkittävästi työyhteisön ilmapiiriin, työntekijöiden hyvinvointiin ja suorituskyykyyn. Hyvä vuorovaikutussuhde luo perustan avoimelle ja luottamukselliselle ilmapiirille, jossa työntekijät voivat ilmaista mielipiteitään, ratkaista konflikteja rakentavasti ja työskennellä tehokkaasti yhdessä. Yksi lähestymistapa tähän on jaettu johtajuus. Siinä korostuu yhteistyö, osallisuus ja jaettu vastuu ryhmä sisällä. Tässä johtamismallissa johtajuutta ei nähdä vain yksilön ominaisuutena, vaan se kohdistetaan koko ryhmän dynamiikkaan. Valvonnan sijasta kaikkiin ryhmän jäseniin luotetaan ja työn tekemisellä on yhteinen suunta. Vastuut työtehtävistä ovat vain työntekijöillä ja esimiehillä erimuotoiset. (Manka, Manka 2023, 183.)

Hyvä, moderni johtaminen perustuu yrityksen suorituskyykyyn tavoitteisiin nähden ja työhyvinvointiin. Hyvä esimies on Mankan ja Mankan (2023, 186) mukaan:

- Reilu ja organisoii työtä oikeudenmukaisesti
- Esimerkillinen ja luotettava
- Tunneälykäs ja kykenee tarjoamaan psykologista ja emotionaalista tukea
- Huolehtii työntekijöistä
- Osallistava sekä innostava

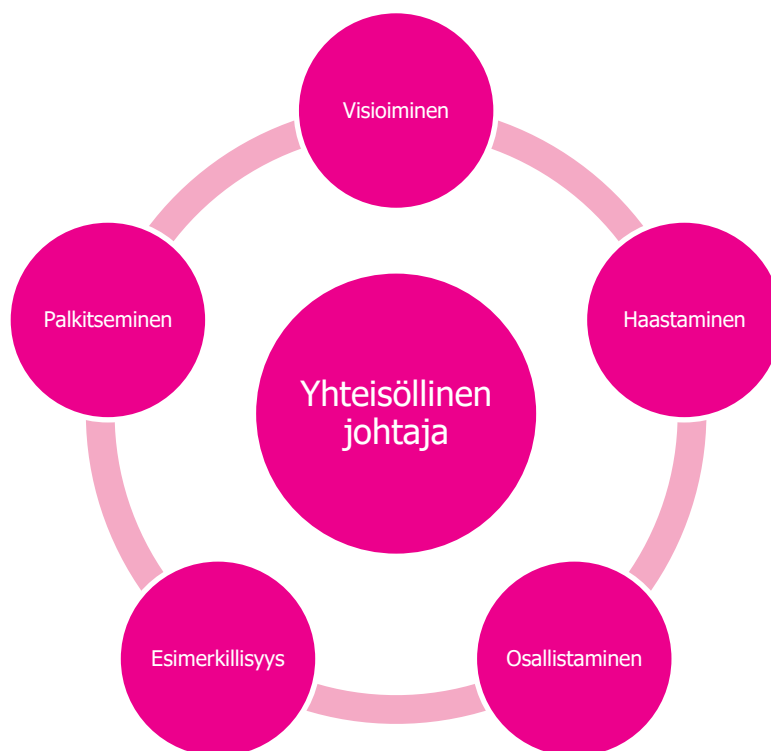
- Optimismilla johtava

Huomioon otettava asia on myös rekrytointiprosessi ja minkälaisia työntekijöitä sekä minkälaisilla ominaisuuksilla organisaatio hakee itselleen ihmisiä töihin. Rekrytoinneissa korostuu työntekijän ominaisuudet, jotka vastaavat organisaation arvoja. On tärkeää, että uudet työntekijät perehdytetään työtehtäväänsä riittävän hyvin, sillä se toimii myös perustana tulevalle työmenestykselle ja yhteisöllisyyden tunteelle (Vesterinen 2010, 85).

2.4.1 Yhteisöllinen johtajuus

Yhteisöllisessä johtajuudessa korostuu visioiminen, työntekijöiden haastaminen ja osallistaminen, esimerkiksi johtaminen ja palkitseminen. Tämä johtamistyyli on vastakohta autoritaariseen johtamiseen, jossa päätökset tehdään keskitetysti ylimmällä tasolla. Yhteisöllinen johtaja pyrkii luomaan avoimen ja osallistavan työilmapiirin, jossa työntekijöiden mielipiteitä arvostetaan ja heitä rohkaistaan osallistumaan myös päätöksentekoon. (Brandt 2011, 120-155.)

Brandt (2011, 120-155) kuvaa yhteisöllisen johtajuuden piirteitä näin: ensimmäisessä osa-alueessa esimies pyrkii visioinnin avulla suuntaamaan katseet tulevaisuuteen ja pyrkii luomaan ihanteellisen tulevaisuudenkuvan yhteisten tavoitteiden kautta. Toinen osio painottuu asioiden kyseenalaistamiselle ja sitä kautta jatkuvaan kehittämiseen sekä uudistumiskykyyn. Yhteisöllinen johtaja tähtää kasvuun ja testaa sekä omia, että työntekijöidensä kykyjä. Osallistamisessa korostuu me-henki ja avoimen viestinnän avulla rakennetaan luottamusta työyhteisössä sekä luodaan keskusteleva ilmapiiri. Työntekijöitä osallistetaan päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun. Esimies osaa arvostaa työntekijöidensä ideoita ja työpanosta. Yhteisöllinen johtaja johtaa myös omalla esimerkillään ja on viestinnässään johdonmukainen. Viimeisessä osa-alueessa palkitseminen tarkoittaa sitä, että pienimpiäkin onnistumisia ja tavoitteiden saavutuksia juhlistetaan. Tämä on konkreettinen virstapylväs ja nostattaa me-henkeä.



KUVA 10 Yhteisöllinen johtaja (mukaillen Brandt 2011, 120-155)

Yhteisöllisen johtajuuden tavoitteena on luoda työyhteisö, jossa työntekijät kokevat olevansa arvokkaita ja tärkeitä. He ovat motivoituneita ja paremmin sitoutuneita sekä yhteisiin tavoitteisiin, että työntekoon ylipäättään. Tämä johtaa työtyytyväisyyteen ja tehokkuuteen. Yhteisöllinen johtamistyyli sopii erityisen hyvin organisaatioihin, joissa korostetaan yhteistyötä ja työntekijöiden osaamisen hyödyntämistä.

Esimiehellä on oltava myös riittävät sosiaaliset taidot tunnistaakseen jokaisen työntekijän erilaisuuden ja osattava muokata työtehtävät kunkin työntekijän osaamisen ja motivaation mukaan. Työntekijää tulee lähestyä henkilökohtaisella ja yksilöllisellä otteella jokaisen työntekijän persoonallisuus huomioon ottaen.

2.5 Organisaatiokulttuuri ja organisaation menestys

Organisaatiokulttuuri rakentuu jaetuista arvoista, uskomuksista, käytännöistä ja normeista, jotka muodostavat organisaation toimintatavat sekä identiteetin. Se kuvaa sitä, miten ihmiset organisaatiossa ajattelevat, toimivat ja vuorovaikuttavat keskenään sekä ulkoisten sidosryhmien kanssa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa merkittävästi yrityksen toimintaan, päätöksentekoon, viestintään, innovaatioihin ja työntekijöiden sitoutumiseen. Organisaatiokulttuuri on yksi keskeisin menestystekijä terveen ja tuottavan yrityksen luomiseksi (Kamensky 2008, 188.)

Organisaatiokulttuuri on selkeä ja tiedostettu ja samalla kätkeyty ja tiedostamaton. Se voi vaihdella organisaation eri osien välillä ja kehittyä ajan myötä muuttuvien tarpeiden ja olosuhteiden mukaisesti. On tärkeää, että organisaatiokulttuuria ymmärretään ja johtajat pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan siihen luodakseen positiivisen ja motivoivan työympäristön.

2.5.1 Terve ja tuottava organisaatio

Terveen organisaation teoria keskittyy siihen, miten luodaan ja ylläpidetään työympäristöä, joka edistää sekä organisaation että sen työntekijöiden hyvinvointia ja tehokkuutta. Terve organisaatio on joustava, vastuullinen ja kykenee sopeutumaan muutoksiin, samalla kun se tukee työntekijöidensä fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Teoria korostaa avoimuutta, reiluuutta, viestintää, osallistamista ja yhteistyötä. Terveen organisaation mallissa yhdistyvät sekä yksilön hyvinvointi, että organisaation tuloksellinen toiminta (Kukkurainen 2017). Työntekijän kannalta on tärkeää työskennellä organisaatiossa, joka on terve ja turvallinen. Terve organisaatio on myös tehokas, tuottava ja kannattava. Parhaimmillaan työ ja sen merkitys antaa yksilölle identiteetin ja luo voimavaroja jaksamiseen. (Vesterinen 2010, 29.)

Organisaation menestykseen ei ole mitään yksittäisiä toimenpiteitä, mutta jokainen organisaatio pystyy itse määrittämään omat menestyksen avaimet. Tutkimuksissa on todettu, että henkilöstön hiljaisen tiedon avulla organisaatio pystyy monipuolisesti kehittämään toimintaansa. Sen avulla yritys kykenee paikantamaan täsmälliset muutokseen johtavat toimenpiteet, joiden avulla saadaan myös tuottavuus nousemaan. (Kesti 2007, 60). Hiljainen tieto on tunnepitoista kokemuksen kautta syntynyttä toimintaa, joka ilmaistaan mielipiteenä. Kestin (2007, 61) mukaan tuottavan organisaation elementtejä ovat:

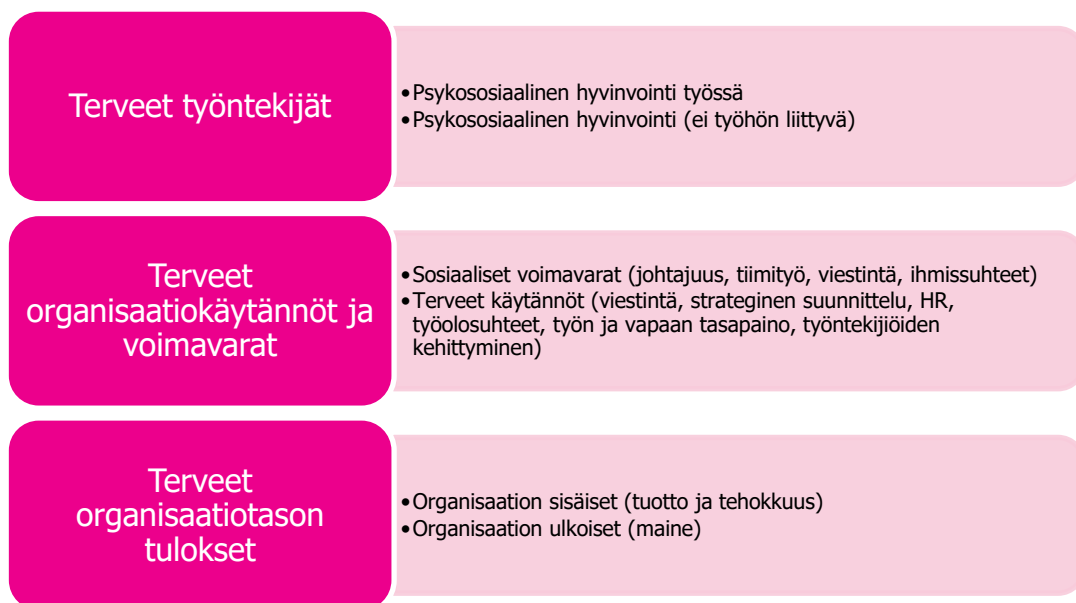
- Jäsenillä on hyvät vaikutusmahdollisuudet. Johto osoittaa läpinäkyvyyttä päätöksenteossa, kuuntelee työntekijöidensä palautetta ja osallistaa heitä prosesseihin, jotka vaikuttavat heidän työhönsä.
- Jäsenillä on paljon vastuuta sekä omasta, että ryhmän määrällisistä ja laadullisista tavoitteista.
- Jäsenillä on monipuolista osaamista ja kyky jakaa tarvittaessa työtehtävät keskenään. Johto kannustaa työntekijöitä kehittämään ammattitaitoaan ja tarjoaa mahdollisuuksia koulutukseen ja urakehitykseen.
- Hyvä vuorovaikutus sekä ryhmän sisällä, että sidosryhmiin.
- Hyvistä tuloksista palkitaan
- keskusteleva ja valveutunut johtajuus

Terve organisaatio HERO (Healthy and resilient organization) -mallissa korostuvat työntekijän hyvinvointi, johtaminen, yrityksen käytännöt ja tulokset. Terveessä organisaatiossa pyritään ylläpitämään näitä ominaisuuksia systemaattisesti sekä parantamaan niitä jatkuvasti sopeutumalla muutoksiin. Tämän mallin mukaan tehtävät, organisaatio sekä työyhteisö ovat keskenään vuorovaikutuksessa. (Acosta ym. 2012.)

Terveen organisaation ominaisuuksiin kuuluvat sosiaaliset voimavarat, jotka käsittävät mm. johtajuuden sekä tiimityön. Terveet käytännöt tukevat työntekijän työn imua sekä vahvistavat positiivisia tunteita. Tutkimusten mukaan hyvä johtaminen liittyy suoraan työhyvinvointiin (Vesterinen 2010, 85). Hyvä johtaja osaa innostaa ja motivoida alaisiaan. Myös yrityksen johdon ja esimiesten on oltava samassa linjassa. Viestinnän on oltava selkeää ja työntekijälle annetaan mahdollisuus kehittyä työssään.

Kolmas merkittävä vaihe terveen organisaation luomiselle on aineelliset sekä aineettomat tulokset. Aineettoman pääoman perustana toimii yrityksen strategia, ydinarvot, missio ja visio. Näiden kirkastamiseen tuottava organisaatio pyrkii osallistamaan koko henkilöstön. Toimintaa ohjaaviin arvoihin täytyy sisältyä yksilön henkinen ja fyysinen turvallisuus. Näissä ei saa koskaan epäonnistua, sillä se johtaa tuottavuuden ja laadun heikkenemiseen sekä sairaspöissaoloihin. (Kesti 2007, 68). Missio tulee olla jokaisella työntekijällä selkärangassa. Sen avulla työntekijä tietää ja ymmärtää miksi ja mitä on tekemässä ja pyrkii yhdessä linjassa yrityksen kanssa kohti määrättyä visiota. Yrityksen strategian tulee olla selkeästi jalkautettu jokaiselle työntekijälle. Tämän pohjalta johdetaan sekä yritystä, että ihmisiä. Siihen voidaan samaistua ja se ohjaa päivittäistä työtä. Kun tavoitteet ja suunta ovat kaikilla tiedossa työn tekeminen on itsessään selkeää ja helppoa. Sitä kautta aineettomat ja aineelliset tulokset syntyvät ikään kuin itsestään.

HERO-mallin keskiössä toimii resilienssi. Terveessä organisaatiossa pystytään mukautumaan jatkuviin muutoksiin sekä kehittämään toimintaa. Kyse ei kuitenkaan ole huomion suuntaamisesta virheisiin, ongelmien ja vaikeuksien korjaamiseen, vaan kokonaisvaltaisesta tahdosta kehittää ja parantaa eri osa-alueita. Näillä taataan organisaation menestys ja työntekijöiden hyvinvointi. (Kukkurainen 2017).



KUVA 11 Terve organisaatio HERO (Healthy and resilient organization) -mallin mukaan (mukaillen Acosta ym. 2012)

3 TUTKIMUS: TYÖYHTEISÖN HYVINVOINNIN TIKKATAULU

Tämän opinnäytetyön teoreettisen taustatiedon pohjalta on syntynyt käsitys siitä, minkälainen työyhteisö on hyvinvoiva, mistä työhyvinvointi koostuu ja kuinka esimies voi kehittää sitä entistä paremmaksi. Näiden pohjalta syntyi ajatus tehdä Mankan ja Mankan (2023, 163) työyhteisön hyvinvoinnin tikkataulutyyökäluä hyödyntäen kyselytutkimus omalle henkilöstölleni, jonka avulla voisin luoda työpaikalleni myös työhyvinvointisuunnitelman. (Manka, Manka 2023, 136.)

Kyselytutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä kyselyä, jonka avulla selvitettiin vastausten lukumääriin perustuvaa tietoa. Kyselytutkimus sisältää osittain myös kvalitatiivisia kysymyksiä, joiden avulla olen halunnut antaa vastaajille mahdollisuuden kommentoida esille tulleita ajatuksia ja esittää kehitysehdotuksia. Aineiston kvantitatiivisessa keruussa oli standardoituja kysymyksiä ja niihin annettu valmiit vastaukset, joista valittiin sopivin. Jokaisen osion lopussa on kvalitatiivinen avoin kommenttikenttä, johon vastaaja pystyi kirjoittamaan avoimesti. Kvantitatiiviset vastaukset havainnollistetaan tässä työssä taulukkojen muodossa (Heikkilä 2008, 16.) Valitsin tämän kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän, koska se sopii mielestäni parhaiten tutkimustulosten edelleen jalostukseen ja hedelmälliseen hyödyntämiseen toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Kvalitatiiviset kysymykset tuovat paremmin esille työyhteisön kehitysehdotukset, jotka ei kvantitatiivisessa osiossa ole niin ilmeisiä. Kvantitatiiviset kysymykset perustuivat mielipideväittämiin 5-portaisella järjestysasteikolla Likertin asteikkoon pohjautuen, jonka toisena ääripäänä on arvosana 5 *"täysin samaa mieltä"* ja toisena ääripäänä arvosana 1 *"täysin eri mieltä"*. (Heikkilä 2008, 53.) Vastaaja valitsi asteikon väliltä parhaiten omaa käsitystä vastaavan vaihtoehdon.

Henkilöstöön kohdistunut kyselytutkimus (Liite 1) toteutettiin Webropol-työkäluen avulla ja lähetettiin saatekirjeen saattelmana (Liite 2) jokaiselle työntekijälle linkkinä henkilökohtaiseen sähköpostiin anonymiteetin säilyttämiseksi. Webropol-ohjelman avulla tuloksia oli helppo käsitellä ja muodostaa käsitys nykytilasta. Tämän kaltainen kysely mahdollistaa aineiston käsittelyn tilastollisilla ohjelmilla ja erilaisten graafisten kuvioden luomisen tulosten tulkitsemisen helpottamiseksi. (Heikkilä 1998, 69.) Vastaukset tulkitaan teoreettiseen viitekehukseen peilaten ja kehityskohteet ovat sitä myöten selkeämmin tunnistettavissa. Tämän työn teoreettinen viitekehys käsittää yrityksen aineettoman pääoman, joka muodostuu työntekijän psykologisista ja sosiaalisista voimavaroista. Psykologinen ja sosiaalinen pääoma ovat osana organisaation aineettomalle pääomalle, jossa korostuu myös työntekijöiden taloudellinen ja strateginen merkitys. Työhyvinvoinnin tikkataulun kysymykset nojaavat vahvasti tämän teorian keskeisiin osa-alueisiin.

Tutkittava työyhteisö koostui kahdesta eri yksiköstä, joissa on yhteensä 7 työntekijää. Yksiköt kuuluvat isoon ketjuun vähittäiskaupan alalla. Toimin näissä kahdessa tutkittavassa yksikössä työntekijöille esimiehenä ja kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sosiaalisen ja psykologisen pääoman tasot työyhteisön hyvinvoinnin tikkataulun avulla. Kyselytutkimuksen avulla haluan parantaa ymmärrystäni kehitettävistä kohteista, ja sitä myöten kehittyä työssäni ja parantaa esimiestaitojani työn organisoinnin kautta. Tutkimustuloksia on tarkoitus hyödyntää yleisellä tasolla anonymiteetti huomioon ottaen tulevien kehityskeskustelujen pohjana, käsitellä esiin tulleita asioita yhteisesti palavereissa ja sitä myöten kehittää yksiköissäni työhyvinvointia ja edistää työtyytyväisyyttä organisoimalla paremmin työtä. Tar-

koituksena on, että kyselyt tulevat myös osaksi työkuultuuriamme tehtäviksi vuosittain ja tuloksia käsiteltäisiin tasaisin väliajoin vastaisuudessakin työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä työtyytyväisyyden edistämiseen.

Kvantitatiiviseen tutkimukseen liittyvä tutkimusaineisto käsitellään tässä työssä suhdeasteikon avulla eli tehdään vertaus vastausten välillä. (Heikkilä 1998, 82.) Tuon esille vastausten keskiarvon ja vaihtelutason, jotka kuvaavat parhaiten työntekijän keskimääräistä kokemusta suhteessa kysymyksiin. (Heikkilä 1998, 83.)

Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota tutkimuksen luotettavuuteen ja validiteettiin käyttämällä asianmukaisia tilastollisia menetelmiä. Tulokset tulkitaan ja raportoidaan selkeästi ja ymmärrettävästi, ja niitä verrataan aiempaan tietoon ja teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi pohditaan tutkimuksen käytännön merkitystä ja mahdollisia johtopäätöksiä.

Kokonaisuudessaan tämä kvantitatiivinen tutkimus sosiaalisen ja psykologisen pääoman vaikutuksesta työyhteisöni työhyvinvointiin tarjoaa arvokasta tietoa työyhteisöni kehittämiseen ja työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseen tähtääville toimenpiteille jatkoa ajatellen.

Teoreettinen viitekehys ja suunniteltu kyselylomake ovat linjassa toisiinsa nähden. Mielestäni kysely tuotti arvokasta tietoa ja siinä tarkasteltiin hyvin työyhteisön aineetonta pääomaa. Sosiaalinen ja psykologinen pääoma ovat työyhteisön kantavia voimia, johon kuuluu organisaation toimintatavat, esimiestyö, työyhteisö ja työn sisältö.

3.1 Tutkimuksen eettiset näkökulmat

Tietosuoja ja -turva: Tutkimuksessa on varmistettu, että Webropol-ohjelmalla tuotettu kyselytutkimus on täysin anonyymi ja henkilötiedot ovat suojattu. Kerätty tutkimusaineisto käsitellään objektiivisesti numeroituna ja anonyymisti eikä vastauksista näin ollen saa yksilöityä vastaajia millään tavalla. Aineiston analysoinnin jälkeen ja opinnäytetyön valmistuttua vastaukset poistetaan pysyvästi.

Suostumus: Tutkittavilta on saatu suullinen suostumus kyselyn lähettämiseen sähköpostitse ja kyselyyn vastaamiseen linkin avulla. Kysely on ollut täysin vapaaehtoinen eikä sen saaminen vastaajan sähköpostiin ole velvoittanut vastaajaa vastaamaan siihen. Kyselyn yhteydessä on lähetetty myös tietosuojalomake, jossa on kerrottu, kuinka vastauksia käsitellään ja miten ne hävitetään, kun kaikki siihen liittyvä työ on tehty. Kyselyyn ei ollut tutkijan mielestä tarvetta tehdä tutkimuslupahakemusta, sillä tutkija toimii itse tutkittaville työntekijöille esimiehenä.

Oikeudenmukaisuus ja rehellisyys: Tutkimusprosessi on rehellisesti ja oikeudenmukaisesti toteutettu. Kysymykset ovat kaikille samat ja tuloksia käsitellään objektiivisesti eikä niitä vääristellä tai manipuloida.

Plagioinnin ja akateemisen vilpin estäminen: Lähteet teoriaan on viitattuna ja merkattuna oikeaoppisesti Savonian ohjeen mukaan kirjoista eikä työn osuuksia ole plagioitu mistään. Työssä on käytetty ChatGPT-tekoäly ohjelmaa sisällysluettelon ja työn osa-alueiden järjestämiseen loogiseen järjestykseen.

Mahdolliset vahingot tai haitat: Tutkimuskyselyssä ei ole riskejä, sillä henkilötietoja ei käsitellä tässä työssä lainkaan.

Avoim kommunikaatio ja tiedon jakaminen: Tutkimustulokset raportoidaan työhön vastauksiin ja teoriaan pohjautuen avoimesti ja rehellisesti. Niitä käsitellään myös tulevaisuudessa työpalaverissa ja työpaikan kehityskeskusteluissa.

Konfliktit etujen ja riippuvuuksien välillä: Tutkijalla ja tutkittavilla on läheinen esimies-alainen-suhde ja työntekijät ovat tietoisia, että vastauksia käsitellään anonyymisti. Tiedossa ei ole konflikteja etujen ja riippuvuuksien välillä. Vastaukset perustuvat työntekijän kokemukseen ja ovat siten pidettävissä luotettavina ja rehellisenä vastausaikana nähden. Vaikka otosjoukko on suhteellisen pieni, niin vastausten perusteella on vaikea tunnistaa tai yksilöidä ketään tiettyä työntekijää.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Kysely oli lähetetty 7 työyhteisön jäsenelle ja siihen vastasi kaikki 7 henkilöä. Näin ollen tutkimuksen vastausprosentti oli 100% ja vastaukset edustavat koko tutkittavaa ryhmää. Tutkimuskysely koostui 7 osiosta ja siinä oli käytetty sekä suljettuja, että avoimia kysymyksiä. Väittämien vastaukset oli annettava Likertin asteikolla 1-5, missä 1 on "täysin eri mieltä" ja 5 on "täysin samaa mieltä". Osion päätteeksi vastaajalle on annettu mahdollisuus jättää myös avoimia kommentteja, mutta näitä tuli hyvin vähän. Yhdistämällä avoimia ja suljettuja kysymyksiä, kyselytutkimus olisi voinut antaa vielä syvällisempää ymmärrystä työyhteisöstä ja kehittämistarpeista, mutta vastaukset antoivat arvokasta tietoa kehittämispotentiaalista näinkin. Kysymykset kohdistuivat työntekijän terveyteen ja elämäntilanteeseen, työn sisältöön, työyhteisöön, osaamiseen, johtamiseen, tiimin toimivuuteen ja tuloksellisuuteen. Nämä osa-alueet käsittävät työyhteisön psykologisen ja sosiaalisen henkilö pääoman. Terveys ja elämäntilanne

Kysymykset 1-6 koskivat väittämiä liittyen työntekijän terveyteen ja elämäntilanteeseen. Tämän osion kysymyksillä oli pyritty selvittämään työntekijän psykologisen pääoman tasoa eli kuinka työntekijä kokee työnantajansa panostavan työntekijän terveyteen ja huolehtii heidän työhyvinvoinnistaan. Psykologinen pääoma sisältää yksilön positiivisia psykologisia ominaisuuksia, kuten itseluottamusta, optimismia, sinnikkyyttä ja kykyä selviytyä haasteista, jotka vaikuttavat myös itse työsuoritukseen ja omaan hyvinvointiin.

Työterveyshuollon palvelut (keskiarvo 4,57): Tämä kysymys sai tästä osiosta parhaimman keskiarvon asteikolla 1-5. Työntekijät kokevat työterveyshuollon palveluiden tukevan työhyvinvointiaan erittäin hyvin. Tulos on merkittävä osoitus siitä, että yritys investoi työntekijöidensä fyysiseen ja henkiseen työterveyteen tarjoamalla laajat työterveyspalvelut, mikä on keskeinen osa yksilön psykologista pääomaa ja jonka päälle rakentuu myös työkyky. (Ilmarinen 2006, 79-81.)

Esihenkilön huolenpito (keskiarvo 4,43): Työntekijöiden kokemus siitä, että esihenkilö huolehtii heidän jaksamisestaan, osoittaa yksikössä vahvaa johtajuutta ja tervettä organisaatiokulttuuria, jossa arvostetaan ja tuetaan henkilöstön työhyvinvointia paikallisesti. Tämä edistää myös myönteistä työilmapiiriä ja työntekijöiden psykologista ja henkistä työhyvinvointia työpaikalla. (Ilmarinen 2006, 79-81.)

Työn fyysinen kuormittavuus (keskiarvo 4): Huomioimalla työn fyysisen kuormittavuuden ja ergonomian pyritään varmistamaan työntekijöiden fyysinen hyvinvointi työpaikalla. Tämä on kytköksissä myös fyysiseen työturvallisuuteen. Vaikka kysymys liittyikin enemmän fyysiseen, kuin psykologiseen pääomaan, myös fyysinen turvallisuus luo perustan henkilöstön yleiselle työhyvinvoinnille. (Ilmarinen 2006, 79-81.)

Avoimissa kommentteissa tuli esille tähän osa-alueeseen liittyviä asioita. Osa työntekijöistä toi esille konkreettisia parannusehdotuksia työn fyysisen kuormittavuuden optimoimiseen, kuten säädettävän kassapöydän hankkimista ja ergonomisen työskentelyn huomioimista työtavoissa.

Työnantajan kiinnostus hyvinvointiin (keskiarvo 3,86): Tämän kysymyksen keskiarvotulos oli hieman matalampi, mutta osoittaa silti, että enemmistö työntekijöistä kokee työnantajan olevan kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan. Tämä on tärkeää psykologisen pääoman kannalta, sillä se liittyy työntekijöiden kokemaan arvostukseen ja hyvinvointiin työympäristössä. (Ojala, Ahonen 2005, 28-30.) Työnantajan vähäinen kiinnostus työntekijän hyvinvointia kohtaan voi aiheuttaa useita haitallisia vaikutuksia, sekä työntekijöille, että organisaatiolle kokonaisuutena. Kun työnantaja ei osoita kiinnostusta työntekijöiden hyvinvointiin, työntekijät tuntevat olonsa aliarvostetuiksi ja epätyytyväisiksi. Tämä usein johtaa motivaation laskuun ja työtyytyväisyyden heikkenemiseen. Työntekijöiden sitoutumattomuus ja epätyytyväisyys ovat tällä hetkellä tutkimusten mukaan tärkein syy työpaikan vaihtumiselle. Kun työntekijät kokevat, ettei heidän hyvinvointiinsa kiinnitetä huomiota, he etsivät parempia työmahdollisuuksia muualta. Työntekijöiden huono hyvinvointi vaikuttaa kielteisesti suorituskykyyn ja tuottavuuteen. Fyysinen ja henkinen stressi sekä epätyytyväisyys johtavat työn laadun heikkenemiseen ja virheiden lisääntymiseen työtehtävissä. Tämä luo myös negatiivisen työilmapiirin työpaikalla. Epätyytyväisyys ja turhautuminen leviävät ja vaikuttavat koko organisaation tunnelmaan ja yhteistyöhön. Organisaatio, joka ei osoita kiinnostusta työntekijöidensä hyvinvointiin, voi kärsiä maine- ja brändihaitoista. Työntekijöiden negatiiviset kokemukset voivat levitä työpaikan ulkopuolelle ja siten myös vaikuttaa organisaation julkiseen imagoon, vaikeuttaen tulevia rekrytointeja ja asiakassuhteiden ylläpitoa. On tärkeää, että organisaatiot panostavat työntekijöiden hyvinvointiin kokonaisvaltaisesti ja luovat kannustavan, kuuntelevan ja tukevan työympäristön. (Manka, Manka 2024, 68.)

Työnantajan on tärkeää ymmärtää, miten työhyvinvointi vaikuttaa organisaation suorituskykyyn ja tuloksiin. Koulutus ja tiedon jakaminen johdolle työhyvinvoinnin merkityksestä ja siitä, kuinka se vaikuttaa koko organisaation hyvinvointiin, auttavat lisäämään kiinnostusta aiheeseen. Organisaation tulisi luoda kannustava ilmapiiri, jossa työntekijöitä rohkaistaan ottamaan aktiivinen rooli oman hyvinvointinsa edistämiseksi ja tuettava heitä näissä pyrkimyksissä. Palkitsemisjärjestelmät ja tunnustukset motivoivat työntekijöitä paremmin, kuin pelon ilmapiiri ja rangaistukset. Työntekijöitä tulisi osallistaa enemmän yrityksen päätöksentekoprosesseihin ja keskittää huomio myös hiljaiseen tietoon. Avoin ja rehellinen viestintäkulttuuri, jossa työntekijät voivat ilmaista huolensa, mielipiteensä, kokemuksensa ja ehdotuksensa työpaikkansa parantamiseksi lisäävät heidän sitoutumistaan ja luottamustaan organisaatioon. Säännölliset palautetilaisuudet ja kyselyt voivat auttaa tunnistamaan ongelmia ja kehitystarpeita. Työntekijöille voidaan tarjota myös monipuolisia työhyvinvointiohjelmia, jotka tukevat fyysistä, henkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Näihin voi kuulua esimerkiksi liikunta- ja stressinhallintakursseja, ter-

veyskampanjoita ja joustavia työaikajärjestelyjä. Esimiesten ja ylimmän johdon rooli on keskeistä työhyvinvoinnin edistämässä. Heidän tulisi toimia esimerkkinä omalla käyttäytymisellään ja asenteellaan työhyvinvoinnin tukemisessa. Työhyvinvoinnin tilaa ja sen vaikutusta koko organisaatioon voidaan seurata erilaisilla mittaristoilla ja järjestelmillä. Näiden avulla pystytään kohdentamaan paremmin tarvittavia toimenpiteitä ja mahdollistamaan tarvittaessa muutospyrkimykset.

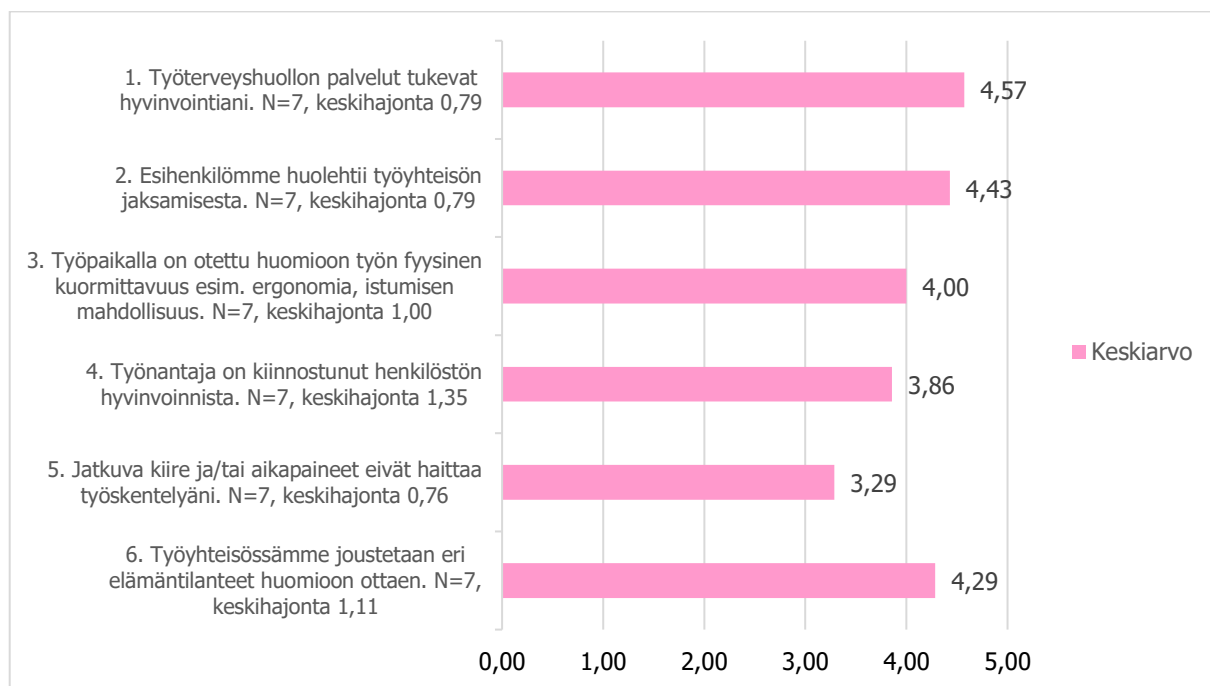
Työhyvinvoinnin edistäminen on jatkuva prosessi, jota tulee arvioida ja kehittää. Organisaation on oltava valmis ottamaan vastaan palautetta ja tekemään tarvittavia muutoksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Edellä mainittujen toimenpiteiden avulla työnantaja voi lisätä kiinnostustaan työntekijän työhyvinvointiin ja luoda terveemmän ja tuottavamman työympäristön.

Kiire ja aikapaineet (keskiarvo 3,29): Tämä osion alhaisin keskiarvo viittaa siihen, että jatkuva kiire ja aikapaineet ovat tässä tiimissä haaste. Vaikka keskiarvo on positiivisen puolella, vastauksissa on paljon hajontaa ja tämä on merkki siitä, että osalla työntekijöistä työkuormitus on suhteellisen korkea. Pitkällä aikavälillä paine heikentää psykologista pääomaa stressin ja uupumuksen muodossa ja voi johtaa myös sairaspöissaoloihin. (Työterveyslaitos 2024.) Sairaspöissaolot johtavat nouseviin kustannuksiin koko yrityksen tasolla. Kiireessä työntekijät tekevät enemmän virheitä tai laiminlyövät tarkkuutta ja huolellisuutta työtehtävissä. Tämä johtaa laadun laskuun, asiakkaiden tyytymättömyyteen ja työvaiheiden päällekkäisyyteen. Aikapaineet vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden päätöksentekokykyyn. He saattavat tehdä hätiköityjä päätöksiä ilman riittävää harkintaa tai tiedonhankintaa. Jatkuva kiire ja stressi heikentävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. He saattavat kokea, ettei heidän panostaan arvosteta tai että he eivät saa tarpeeksi tukea työssään.

Yrityksen tulisi tarkastella työtehtäviin käytettävissä olevia resursseja ja varmistaa, että ne ovat riittävät tehtävien suorittamiseen ilman liiallista kiirettä. Tavoitteiden asettamisen tulisi perustua realistiseen arvioon siitä, mitä on mahdollista saavuttaa tietyssä aikataulussa. Liian kunnianhimoiset tavoitteet johtavat jatkuvaan kiireeseen ja stressiin. Työntekijöille ja esimiehille tulisi tarjota koulutusta ja taitojen kehitysmahdollisuuksia ajanhallinnassa ja tehtävien priorisoinnissa. Tehokkaat ajanhallintastrategiat auttavat vähentämään kiireen tunnetta ja lisäämään tuottavuutta. Lähiesimiehen vastuulla on jakaa työkuormitusta tasaisemmin työntekijöiden kesken ja harkita apukäsien käyttöä kiireaikoina. Johdon tulisi edistää avointa keskustelua kiireestä ja aikapaineista työyhteisössä sekä kannustaa työntekijöitä jakamaan ideoita ja ratkaisuja niiden hallintaan. Työpaikan tulisi tarjota mahdollisuuksia tuen saamiseen, kuten sparrausta, koulutusta stressinhallinnassa ja tarvittaessa myös psykologista tukea. Näiden toimenpiteiden avulla voidaan vähentää kiireen ja aikapaineiden haitallisia vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin ja suorituskykyyn ja edistää parempaa työilmapiiriä ja tehokkaampaa työskentelyä koko organisaatiossa.

Joustavuus eri elämäntilanteissa (keskiarvo 4,29): Yritys ja esimies näyttävät joustavan ja ottavan huomioon työntekijöiden eri elämäntilanteet, mikä on tärkeää työntekijöiden psykologisen pääoman ylläpitämiseksi. (Brandt 2011, 120-155.) Tämä osoittaa ymmärrystä ja tukea työntekijän henkilökohtaisella tasolla ja edistää työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä työssä. Tuloksessa on kuitenkin suuri keskihajonta, mikä viittaa siihen, että osa työntekijöistä kokee tämän osion haasteelliseksi.

Terveyden ja elämäntilanteen kokonaistulokset osoittavat, että työpaikalla on selkeitä vahvuuksia. Työterveyshuollon tuki, esihenkilön huolenpito, työn fyysisen kuormittavuuden huomioiminen, ja joustavuus elämäntilanteissa tukevat ja edistävät työntekijöiden psykologista pääomaa. Aikapaineiden tuoma kuormitus sekä työnantajan vähäinen kiinnostus työntekijän hyvinvointia kohtaan osoittavat ymmärrettävät kehityskohteet. Näihin panostamalla tuettaisiin enemmän työntekijöiden psykologisen pääoman rakentumista ja sitä kautta koko yrityksen hyvinvoinnin ja suorituskyvyn parantumista.



Taulukko 1 Terveys ja elämäntilanne tulokset

4.1 Työ

Kysymykset 8-13 koskivat itse työntekoon liittyviä kysymyksiä. Tämän osion psykologinen ja sosiaalinen pääoma koostuu työntekijän henkilökohtaisesta itseluottamuksesta, optimismista, sinnikkyydestä ja kyvystä kasvaa haasteiden kohdatessa. Osion kysymykset pohjautuvat läheisesti HERO-malliin, josta on puhuttu tarkemmin luvussa 2.5.1.

Tavoitteiden ja perustehtävän tuntemus (keskiarvo 5): Tämä erinomainen tulos osoittaa, että kaikki vastaajat ymmärtävät selkeästi työyhteisönsä tavoitteet ja perustehtävän. Tällainen yksimielisyys ja selkeys edistävät merkittävästi työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja suorituskykyä. Tulos on myös osoitus siitä, että sekä esimies, että koko organisaatio ovat onnistuneet jalkauttamaan yrityksen vision, mission ja strategian. Työntekijät mieltävät tavoitteet yhtenäiseksi ja heidän työllään on selkeä merkitys. (Pyöriä 2021, 42.)

Osallistuminen tavoitteiden asettamiseen (keskiarvo 4,14): Tämä hieman alhaisempi tulos on merkki siitä, että suurin osa työntekijöistä kokee voivansa osallistua tavoitteiden asettamiseen työpaikallaan. Vaikka tulos on positiivinen, se viittaa kuitenkin siihen, että työntekijöiden mahdollisuudessa vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen on parantamisen varaa. Sosiaalisen ja psykologisen pääoman näkökulmasta osallistumismahdollisuudet ja päätöksentekoon vaikuttaminen lisäävät työntekijöiden kokemaa arvostusta ja yhteisöllisyyttä sekä sitoutumista. (Manka, Manka 2023, 178.)

Suoriutuminen työn eri vaiheista (keskiarvo 4,86): Työntekijät kokevat olevansa päteviä ja kykenevät suoriutumaan tehtävistään. Tällainen itseluottamus on keskeinen osa psykologista pääomaa ja sillä on suora positiivinen vaikutus myös työn tuloksellisuuteen. (Manka, Manka 2023, 207-208.) Tulos puhuu myös sen puolesta, että työntekijät on perehdytetty työtehtäviinsä hyvin, sillä se luo perustan yhteisöllisyyden tunteelle ja menestymiselle työtehtävien suorittamisessa. (Vesterinen 2010, 85).

Toimivat pelisäännöt (keskiarvo 4,57): Selkeät pelisäännöt, roolit ja vastuut ovat perusta tehokkaalle yhteistyölle. Tulos osoittaa, että työyhteisössä on selkeä rakenne ja järjestys, mikä vähentää sekaannusta ja konflikteja sekä edistää työrauhaa. (Manka, Manka 2023, 184).

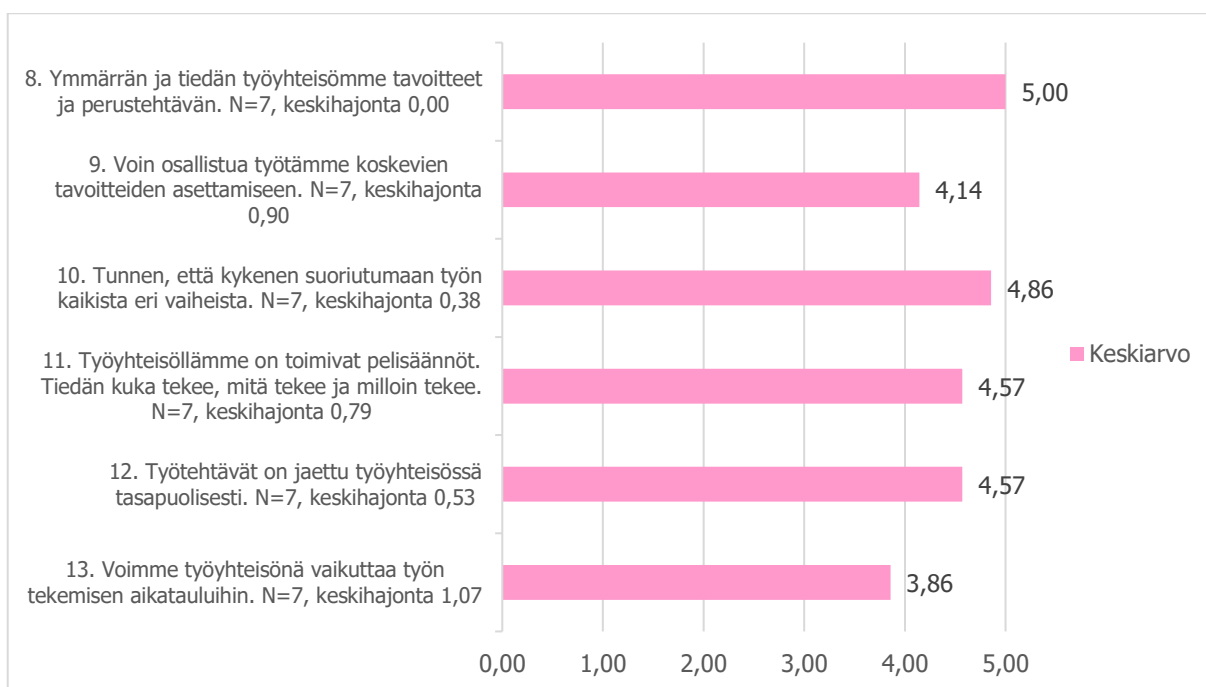
Avoimissa kommentteissa tuli esille tähän osioon liittyviä parannusehdotuksia, kuten tuuraajien riittävä tiedonsaanti työpaikan pelisääntöihin liittyen.

Työtehtävien tasapuolinen jako (keskiarvo 4,57): Tasapuolinen työnjako viittaa oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon työyhteisössä, mikä on tärkeää työntekijöiden moraalien ja oikeudenmukaisuuskäsityksen kannalta. (Ojala, Ahonen 2005, 28-30.) Työtehtävien tasapuolinen jako vähentää yksilön kuormitusta ja edistää myös työhyvinvointia. Nämä tulokset osoittavat, että tiimissä on selkeät pelisäännöt ja työtehtävät jaetaan tasapuolisesti. Tasapuolisuus edistää työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja on olennainen osa myös sosiaalista pääomaa.

Vaikuttaminen aikatauluihin (keskiarvo 3,86): Tämän osion alin tulos ja suurin, mutta maltillinen hajonta osoittaa, että vaikka työntekijät kokevat jonkin verran mahdollisuutta vaikuttaa työn tekemisen aikatauluihin, tässä on vielä parantamisen varaa. Joustavuus työn aikataulutuksessa lisäisi työntekijöiden tyytyväisyyttä ja tasapainoa työvaiheiden välillä. Parannukset tällä alueella vahvistaisivat myös sosiaalista pääomaa. Mahdollisuus vaikuttaa tehtävän työn aikatauluihin lisää työntekijöiden autonomian tunnetta, mikä parantaa motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Manka, Manka 2023, 209.) Tähän voidaan ottaa tueksi teknologisia ratkaisuja, joiden avulla työtä organisoidaan ja priorisoidaan tärkeysjärjestykseen. Tämä edesauttaa jouhevampaa työnkulkua.

Työn osion kokonaistulokset osoittavat, että tässä tiimissä on vahvat perusteet sekä psykologisen että sosiaalisen pääoman alueilla. Tulokset osoittavat vahvan psykologisen pääoman, joka ilmenee työntekijöiden korkeana työmoraalina, motivaationa, sitoutumisena ja työtyytyväisyytenä. Tavoitteiden ja perustehtävän selkeä ymmärrys, pätevyyden tunne, toimivat pelisäännöt ja tasapuolinen työnjako ovat avainasemassa. Sosiaalisen pääoman alueella aikataulujen suhteen koettu vähäisempi vaikutusmahdollisuus on alue, johon keskittymällä voidaan lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja vastuunkantoa. On kuitenkin huomioitava, että kiireisessä myymäläympäristössä vaikutusmahdollisuudet työn aikatauluihin ovat melko vähäisiä ja tämä osia vaatii selkeämpää työn organisointia ja priorisointia.

Avoimissa kommentteissa tuli esille, että osa työntekijöistä kokee selkeästi, ettei tähän osioon ole vaikutusmahdollisuuksia, koska aikataulut on määritetty organisaation tasolla. Kommentit tähän liittyen ovat jo sinänsä positiivinen merkki siitä, että työyhteisö ymmärtää, ettei kaikkeen ole mahdollista vaikuttaa ja oma suhtautuminen asiaan määrittää sen, annetaanko tämän haasteen vaikuttaa työnkulkua.



Taulukko 2 Työ tulokset

4.2 Työyhteisö

Kysymykset 15-20 koskivat työyhteisöä kokonaisuutena ja niillä pyrittiin selvittämään sosiaalisen pääoman tasoa työyhteisössä. Kukin kysymys valottaa työyhteisön tärkeitä elementtejä, jotka yhdessä luovat kattavan kuvan yrityksen sisäisestä toimintakulttuurista ja sen vaikutuksesta työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Sosiaalinen pääoma viittaa ihmisten välisiin suhteisiin, kuten yhteistyöhön, luottamukseen ja yhteisöllisyyteen, jotka kaikki vaikuttavat merkittävästi työyhteisön suorituskykyyn ja kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin.

Palaverikäytännöt (keskiarvo 3,71): Aineiston matalin keskiarvo, jossa on myös suurin hajonta vastausten välillä viittaa siihen, että vaikka yleinen ilmapiiri on positiivinen, palaverikäytäntöjen tehostamisessa on parantamisen varaa. On tärkeää huomioida, että monessa työpaikassa haasteena on nimenomaan vuorovaikutus ja tiedonkulku. Nämä ovat johtamisen ja osaamisen lisäksi yrityksen tärkeimpiä voimavaroja. (Manka, Manka 2023, 178.) Ihmiset olisi kyettävä saada puhumaan samaa kieltä, ymmärtämään asiat samalla tavalla ja kulkea samaan suuntaan strategisesta näkökulmasta. Palaverien toimivia käytäntöjä ei voi tarpeeksi korostaa. Niiden on oltava tarpeeksi usein ja sisällöltään tarpeeksi kattavia. Tehokkaat ja hyvin organisoidut palaverit lisäävät tuottavuutta, parantavat yhteishenkeä ja yhteistyötä. Näillä on suuri merkitys työntekijän sitoutuneisuuden ja motivaation rakentumisen kannalta.

Avoimissa kommentteissa tuli useampi toive palaverikäytäntöjen parantamiseen. Toivottiin, että yhteispalavereja olisi useammin ja niiden sisältö olisi vapaampi. Työntekijöillä on tunne, että suurimman osan kokousajasta vie ns. "pakolliset" ja "itsestään selvät" aiheet ja niiden sijasta voisi keskittyä toiminnan ja yhteistyön kehittämiseen. Toiveena oli myös syventyä tarkemmin asioiden taustoihin ja syihin myyntilukujen ja asiakkuuksien takana sekä kokemusten jakaminen.

Avoimuus epäonnistumisista ja virheistä puhuttaessa (keskiarvo 4,57): Tulos osoittaa, että työpaikalla vallitsee vahva luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiiri. Tämä psykologisen turvallisuuden kulttuuri on myös sosiaalisen pääoman keskeinen osa. Avoimuus virheistä keskusteltaessa edistää uuden oppimista ja yhteistyötä. Se on tärkeää myös ongelmien ratkaisemisessa ja innovaatioiden synnyssä. (Manka, Manka 2023, 213.) Tuloksen perusteella työntekijät tietävät voivansa ilmaista virheensä ja epäonnistumisensa ilman pelkoa rangaistuksista tai häpeästä. Tämä lisää myös keskinäistä luottamusta työyhteisössä. Avoimuus virheiden suhteen mahdollistaa oppimisen niistä ja korjaamisen tulevaisuutta ajatellen. Kun työyhteisössä kannustetaan avoimuuteen ja uusien ideoiden jakamiseen, se edistää myös innovaatioita. Työntekijät ovat rohkeampia ehdottamaan uusia lähestymistapoja ja kokeilemaan uusia työtapoja, kun he ovat varmoja siitä, ettei heitä rangaista, jos asiat eivät menekään suunnitellusti. Kun virheistä puhutaan avoimesti, se edesauttaa tunnistamaan ja korjaamaan piilossa olevia ongelmia ennen kuin ne kasvavat suuremmiksi. Työntekijät kokevat vähemmän stressiä ja ahdistusta, kun he tietävät, että heillä on lupa tehdä virheitä. Tämä parantaa työilmapiiriä ja työntekijöiden työhyvinvointia. Avoimuuden edistäminen epäonnistumisista ja virheistä puhuttaessa vaatii vahvaa johtajuutta ja organisaatiokulttuuria. Esimiehet toimivat itse esimerkkinä olemalla avoimia myös omista virheistään ja kannustamalla avoimeen keskusteluun epäonnistumisista koko työyhteisössä. On tärkeää tarjota työntekijöille tarvittavia resursseja ja tukea virheistä oppimiseen sekä tunnustaa ja palkita heitä onnistumisista ja kehitymisestä näiden pohjalta.

Ajan tasalla pitäminen (keskiarvo 4,43): Osion tulos viestii hyvästä kommunikaatiosta ja tiedonkulusta työyhteisössä, mikä on elintärkeää sosiaalisen pääoman kannalta. Ajan tasalla pitäminen auttaa varmistamaan, että kaikki ovat tietoisia työn kulusta ja voivat tehdä osuutensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Jatkuva ja avoin tiedonkulku työyhteisössä on välttämätöntä, jotta kaikki työntekijät pysyvät ajan tasalla tärkeistä asioista, kuten muutoksista, päätöksistä ja tavoitteista. Selkeän ja ymmärrettävän viestinnän avulla varmistetaan, että kaikki ymmärtävät saamansa tiedon ja voivat reagoida siihen tarvittaessa asianmukaisesti. Mahdollisuus jakaa tietoa ja resursseja helposti ja tehokkaasti kollegoiden kesken nopeuttaa myös päätöksentekoa ja vähentää tarpeetonta byrokratiaa. (Gerlander ja Launis 2007, 209.)

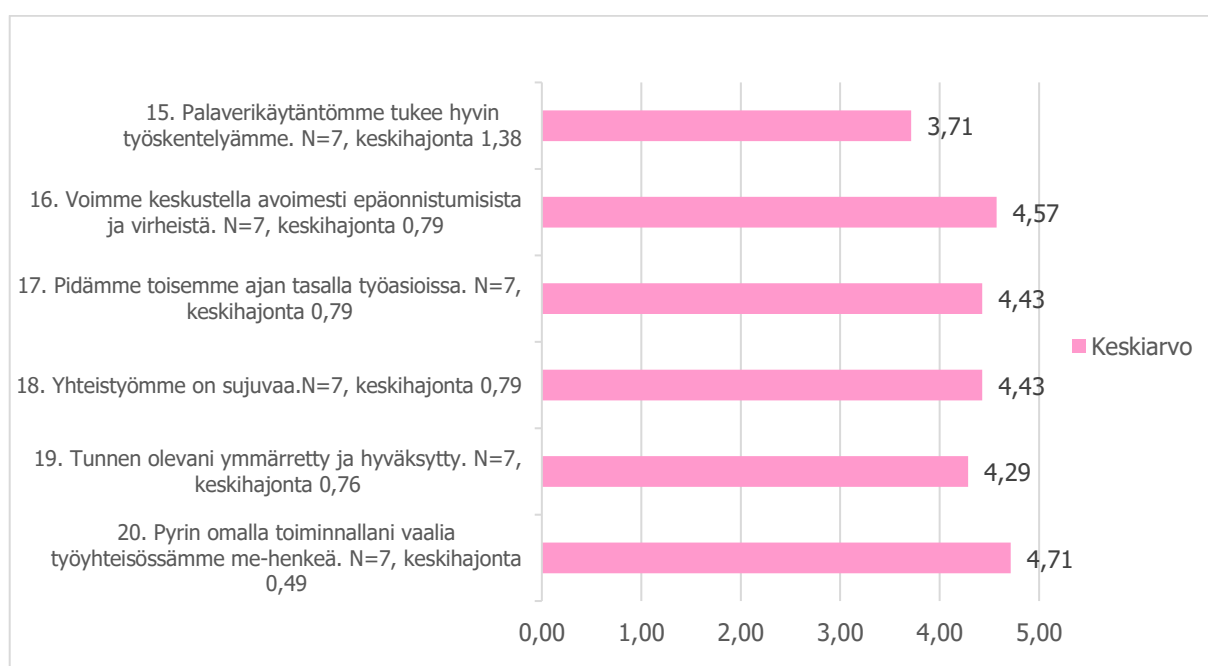
Yhteistyön sujuvuus (keskiarvo 4,43): Sujuva yhteistyö on merkki siitä, että työyhteisö toimii hyvin yhteen, mikä on keskeistä sosiaalisen pääoman rakentumisessa. Tulos osoittaa, että työntekijät kunnioittavat toistensa työpanosta ja työskentelevät yhdessä kohti yhteisiä päämääriä. Yhteistyön sujuvuus rakentuu vahvan luottamuksen ympärille. Kun työntekijät luottavat toisiinsa, he ovat valmiimpia jakamaan tietoa, kysymään apua ja työskentelemään yhdessä. (Gerlander ja Launis 2007, 209.) Vähäinen hajonta tuloksissa viittaa siihen, että suurimmalla osalla työntekijöistä on selkeä käsitys omasta roolistaan ja vastuustaan. Yhteistyö on sujuvaa ja päällekkäisiä työtehtäviä pyritään minimoimaan. Tiimityöskentelytaidot, kuten kuuntelu, kommunikaatio, joustavuus ja konfliktien ratkaiseminen, ovat keskeisiä käsitteitä yhteistyön sujuvuuden kannalta.

Yhteistyön sujuvuus ja ajan tasalla pysyminen vaikuttavat myös koko organisaation tehokkuuteen, innovointikykyyn ja työilmapiiriin. Organisaation on luotava kannustava työympäristö, jossa näitä taitoja arvostetaan ja edistetään. Työpaikan on myös tarjottava työkaluja ja resursseja näiden osa-alueiden kehittämiseen, kuten toimivat palaverikäytännöt ja tiedon nopea saatavuus.

Tunne ymmärretyksi ja hyväksytyksi tulemisesta (keskiarvo 4,29): Korkea tulos ja vähäinen hajonta tässä tuloksessa kertoo siitä, että työyhteisössä vallitsee monimuotoisuuden hyväksymis- ja yhteenkuuluvuuden kulttuuri. Nämä edistävät yksilöiden psykologista turvallisuutta ja hyvinvointia sekä vahvistavat työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön. Tunne ymmärretyksi ja hyväksytyksi tulemisesta työpaikalla on äärimmäisen tärkeä osa työntekijän työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. (Manka, Manka 2023, 178.) Tulokset viittaavat siihen, että työntekijät tuntevat, että heidän mielipiteensä, ajatuksensa ja tunteensa otetaan vakavasti ja että heillä on merkityksellinen rooli työyhteisössä. Esimies ja työntekijät edistävät tätä tunnetta luomalla avoimen ja kannustavan työilmapiirin, jossa jokaista kunnioitetaan ja arvostetaan. Tämä sisältää kuuntelemisen taitoa, rakentavaa palautteenantokulttuuria, tiimityötä ja mahdollisuuksia osallistua oman työnsä päätöksentekoon. Arvostuksen osoittaminen ja kannustaminen työntekijöiden monimuotoisuuteen ja oikeus erilaisiin mielipiteisiin edistävät työntekijän tunnetta ymmärretyksi ja hyväksytyksi tulemisesta työyhteisössä.

Me-hengen vaaliminen (keskiarvo 4,71): Tuloksessa korostuu työntekijöiden sitoutuneisuus työyhteisönsä hyvinvointiin ja positiivisen ilmapiirin ylläpitämiseen ja rakentamiseen. Vahva "me-henki" on keskeinen osa sosiaalista pääomaa, sillä se edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kollektiivista vastuunottoa työssä. (Brandt 2011, 120-155.) Me-hengen edistäminen on tärkeää myös tehokkuuden kannalta. Se luo positiivisen ilmapiirin, joka innostaa työntekijöitä sitoutumaan työpaikkaan ja tekemään parhaansa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Lisäksi se edistää luovuutta ja tiimityön tehokkuutta, mikä parantaa koko organisaation suorituskykyä ja kilpailukykyä.

Työyhteisöön liittyvät kysymystulokset osoittavat, että tehokas viestintä, avoimuus, vahva yhteistyö ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat keskeisiä tekijöitä tässä työyhteisössä. Jatkuvan kehityksen ja parantamisen avulla työyhteisö vahvistaa näitä tekijöitä entisestään. Tämä edistää sekä työntekijöiden työhyvinvointia, että organisaation tehokkuutta. Huomiona kuitenkin palaverikäytäntöjen koettu alhainen tulos. Tehokkaampi ja tarkoituksenmukaisempi kokouskulttuuri vahvistaa sosiaalista pääomaa entisestään ja vähentää työntekijän mahdollista turhautumista.



Taulukko 3 Työyhteisö tulokset

4.3 Osaaminen

Kysymykset 22-27 koskivat työntekijöiden osaamisen tunnetta työssä ja käsittävät pääosin psykologisen pääoman alueen. Vahva usko omaan osaamiseen edistää yksilön positiivista asennetta, motivaatiota, yhteistyötä ja innovaatioita työyhteisössä. Nämä ominaisuudet puolestaan parantavat työympäristön tehokkuutta ja työhyvinvointia.

Mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja uuden oppimiseen (keskiarvo 4,14): Korkea tulos osoittaa, että työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan ja oppia uutta työssään. Tämä edistää positiivista ilmapiiriä ja työntekijöiden tyytyväisyyttä, koska he kokevat voivansa kasvaa ja kehittyä sekä tiimissä, että koko organisaatiossa. Tiimissä kannustetaan uuden oppimiseen, tietoa jaetaan ja edistetään osaamisen kehitystä. (Manka, Manka 2023, 180)

Tähän osioon liittyen avoimissa kommentteissa tuli toive, että työnantajan puolesta tarjottaisiin entistä parempia ja syvällisempiä kursseja oman asiantuntijuuden kehittämiseen.

Osaaminen ja tavoitteet (keskiarvo 4,43): Työntekijät tunnustavat oman osaamisensa riittäväksi yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä vahvistaa työntekijän itsetuntoa ja itsevarmuutta sekä parantaa työtehokkuutta ja sitoutumista työpaikkaan. Myös esimiehellä on tärkeä rooli tiimin kokonaisuutta ajatellen. Esimies pyrkii omalla toiminnallaan edistämään osaamisen kehitystä ja tukee tavoitteiden saavutuksia organisaation linjauksia noudattaen. (Manka, Manka 2023, 183.)

Mahdollisuus työn kehittämiseen (keskiarvo 4,14): Tuloksen perusteella voidaan todeta, että työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen ja ovat itseohjautuvia. Tämä parantaa työtyytyväisyyttä ja kertoo vahvasta jatkuvan parantamisen kulttuurista. (Brandt 2011, 120-155.)

Kehityskeskustelut (keskiarvo 3,86): Vaikka keskiarvo on kohtalainen, suuri keskihajonta viittaa siihen, että osa työntekijöistä kokee kehityskeskustelukäytännöt toimimattomiksi. Kehityskeskustelukäytännöt ovat tärkeä osa työpaikan toimintaa. Niiden avulla tuetaan työntekijöiden kehittymistä, arvioidaan suorituskykyä ja pyritään parantamaan työympäristöä. (Ojala, Ahonen 2005, 88, 228-230.)

Kehityskeskustelut tulisi järjestää säännöllisesti, esimerkiksi kerran vuodessa tai puolivuositain, jotta työntekijöillä on mahdollisuus käydä läpi saavutuksiaan, tavoitteitaan ja kehitystarpeitaan. Keskustelu on vuorovaikutteinen prosessi, jossa sekä työntekijä, että esimies voivat ilmaista ajatuksiaan, tunteitaan ja tarpeitaan. Tämä edistää avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Keskusteluissa käsitellään työntekijän henkilökohtaisia ja ammatillisia tavoitteita sekä asetetaan selkeitä ja saavutettavissa olevia kehitystarpeita. Yleisenä tapana kehityskeskusteluissa arvioidaan työntekijän suoritusta edelliseen arviointijaksoon suhteutettuna, tunnustetaan työntekijän vahvuuksia ja kehityskohteita sekä keskustellaan mahdollisista parannusmahdollisuuksista. Esimiehen vastuulla on antaa työntekijälle rakentavaa palautetta hänen suorituksestaan ja käyttäytymisestään työssään. Tavoitteena on tukea työntekijää kehittymään ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Keskusteluissa voidaan laatia konkreettisia kehitysuunnitelmia, jotka auttavat työntekijää saavuttamaan nämä asetetut tavoitteet ja kehittymään työssään ja urallaan.

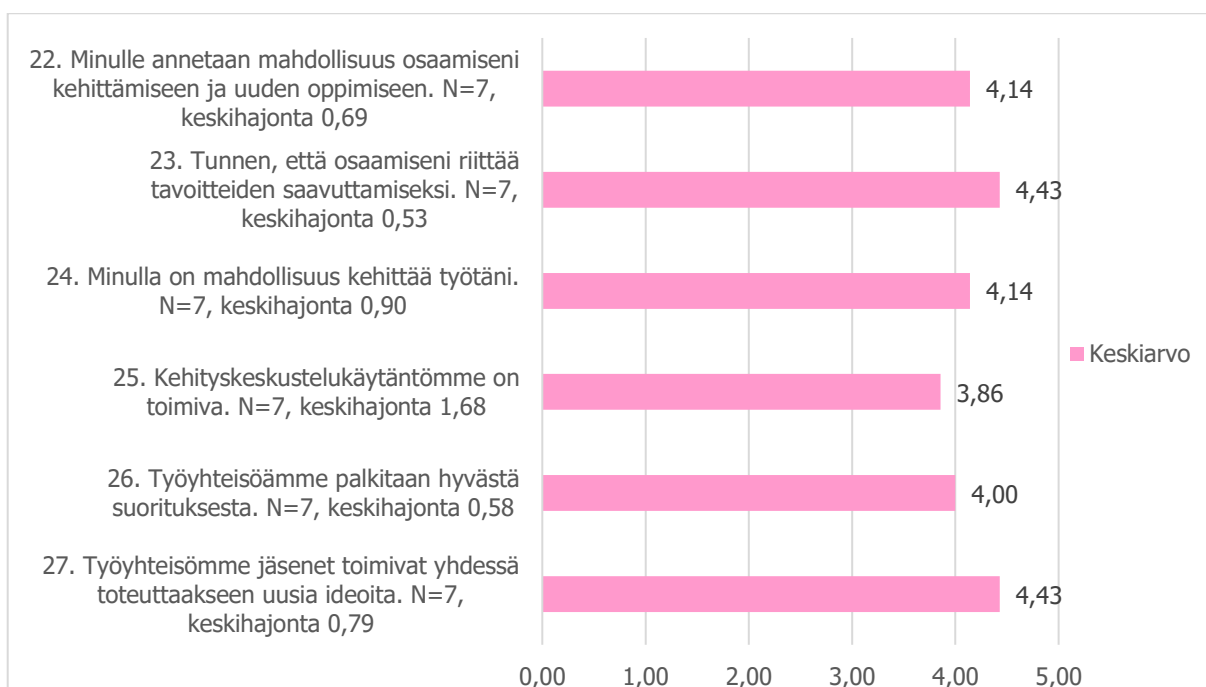
Kehityskeskustelut osoittavat työntekijälle, että heidän kehityksensä ja hyvinvointinsa ovat tärkeitä organisaatiolle, mikä lisää työntekijän sitoutumista ja motivaatiota työhön. Avoin keskustelu työntekijän

tarpeista ja odotuksista auttavat tunnistamaan mahdollisia parannuskohteita työympäristössä ja työskentelymenetelmissä. Toimivat kehityskeskustelukäytännöt tarjoavat mahdollisuuden henkilöstön kehittämiseen ja ammattitaidon parantamiseen. Ne myös edistävät koko organisaation pitkän aikavälin menestystä, sillä työntekijät saadaan kulkemaan organisaation tavoitteiden kanssa samaan suuntaan. Säännölliset, oikea-aikaiset keskustelut vahvistavat vuorovaikutusta ja luottamusta työntekijän ja esimiehen välillä, mikä luo positiivisen työilmapiirin ja auttaa ratkaisemaan myös mahdollisia konflikteja ja ongelmia.

Palkitseminen (keskiarvo 4): Tulos osoittaa, että työntekijät kokevat tulevansa palkituksi hyvästä työsuorituksestaan. Palkitseminen voidaan jakaa materiaalisiin ja ei-materiaalisiin kannustimiin. Näitä yhdistämällä motivoidaan työntekijöitä tekemään parhaansa ja pyrkimään kohti yhteisiä tavoitteita. Hyvä palkitsemiskulttuuri lisää työntekijöiden sitoutumista ja vähentää vaihtuvuutta työyhteisössä. Reilu palkitseminen kannustaa työntekijöitä myös pyrkimään kohti korkeampaa suorituskäkyä ja saavuttamaan parempia tuloksia tiiminä. Kun työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja palkittuja työssään, se lisää heidän työtyytyväisyyttään työpaikkaansa ja työskentelyolosuhteisiinsa. (Acosta ym. 2012.) On muistettava, että hyvä palkitsemiskäytäntö parantaa myös organisaation mainetta työnantajana ja houkuttelee myös uusia työntekijöitä.

Yhdessä toimiminen (keskiarvo 4,43): Yhdessä toimiminen uusien ideoiden synnyttämiseksi työyhteisössä on tärkeä osa luovaa ja innovatiivista työskentelyä. (Pyöriä 2021, 42.) Tämä prosessi kannustaa työntekijöitä jakamaan ajatuksiaan, kokemuksiaan ja näkemyksiään sekä työskentelemään yhdessä uusien ideoiden ja ratkaisujen kehittämiseksi. Tämän kysymyksen korkea keskiarvotulos ja matala keskihajonta viittaa siihen, että tiimissä avoimuus, yhteistyö ja keskinäinen arvostus ovat avainasemassa ja ne luovat innovatiivisen työskentelykulttuurin.

Kokonaisuutena tämän osion tulokset osoittavat, että tiimissä on vahva yhteishenki ja sitoutuminen työn kehittämiseen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kehityskohteeksi nousee kehityskeskustelukäytäntöjen parantaminen ja niiden toteuttaminen siten, että ne vastaavat paremmin työntekijöiden tarpeita ja odotuksia. Tuloksissa korostuu myös, että palkitsemisella on merkittävä vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.



Taulukko 4 Osaaminen tulokset

4.4 Johtaminen

Kysymykset 29-34 koskivat johtajuutta ja esimiestaitoja tarkasteltavassa työyhteisössä. Johtaminen on keskeinen tekijä yrityksen aineettomien pääomien kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Esimiehen tulisi pyrkiä luomaan sellainen organisaatiokulttuuri ja johtamistyyli, joka edistää näiden sosiaalisen ja psykologisen pääomien vahvistumista ja hyödyntämistä. Hyvä johtajuus edistää monia positiivisia vaikutuksia työyhteisössä. Se luo kannustavan ja motivoivan työilmapiirin, jossa työntekijät voivat kukoistaa ja saavuttaa parhaan mahdollisen suorituskyvyn, mikä kytkeytyy myös koko organisaation tuottavuuteen.

Luottamus esimieheen (keskiarvo 4,43): Tämän kysymyksen tulokset viittaavat siihen, että työntekijät arvioivat voivansa luottaa esihenkilöönsä. Suurin osa vastaajista antoi korkeimman mahdollisen arvon. Tulos kertoo siitä, että työntekijöiden kokemus luottamuksesta esimieheensä on melko yhtenäinen ja vahva, sillä hajontaa on vähän. Luottamus esimieheen työyhteisössä edistää positiivista työilmapiiriä, avointa viestintää ja tehokasta yhteistyötä. Se auttaa työntekijöitä tuntemaan olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi työpaikalla. Luottamus esimieheen lisää työntekijöiden sitoutumista koko organisaatioon ja parantaa työsuoritusta sekä työtyytyväisyyttä työpaikalla. (Brandt 2011, 120-155.)

Esimies kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia (keskiarvo 4,43): Tulokset osoittavat, että työntekijät arvioivat esimiehensä kunnioittavan heidän oikeuksiaan. Sosiaalisen ja psykologisen pääoman näkökulmasta työntekijöiden oikeuksien kunnioittamisella on suora vaikutus koko työyhteisön toimivuuteen ja työhyvinvointiin. Tämä edistää positiivista työilmapiiriä, luottamusta ja sitoutumista työntekijöiden keskuudessa, mikä puolestaan parantaa koko organisaation tehokkuutta ja tuloksellisuutta. (Manka, Manka 2023, 184).

Esimies on tarvittaessa tavoitettavissa (keskiarvo 4,57): Korkea keskiarvo osoittaa, että työntekijät arvostavat esihenkilönsä saatavuutta. Tämä helpottaa tiedonkulkua ja nopeuttaa myös päätöksentekoa. (Gerlander ja Launis 2007, 209.)

Esimies kohtelee ystävällisesti ja huomaavaisesti (keskiarvo 4,43): Työntekijät kokevat itsensä kohdelluiksi ystävällisesti ja huomaavaisesti, mikä luo positiivista ilmapiiriä ja parantaa työhyvinvointia. Esimiehen kyky kohdella työntekijöitä ystävällisesti ja huomaavaisesti on olennainen osa yhteisöllistä johtajuutta, missä korostuu keskusteleva ilmapiiri. (Oksanen 2009, 51.) Ystävällinen ja huomaavainen käytös esimieheltä luo positiivisen työilmapiirin, jossa työntekijät tuntevat olonsa tervetulleeksi ja arvostetuksi. Tämä edistää parempaa henkistä työhyvinvointia ja motivoi työntekijöitä tekemään parhaansa. Kun työntekijät kokevat, että heitä kohdellaan kunnioittavasti ja empaattisesti, he todennäköisemmin avautuvat ja jakavat ajatuksiaan ja huoliaan esimiehelleen. Esimies voi toimia rauhoittavana välittäjänä ja auttaa ratkaisemaan myös erimielisyyksiä positiivisella ja rakentavalla tavalla. Kun työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan ja kohdellaan hyvin, he ovat motivoituneita ja omistautuneita työtehtäviinsä.

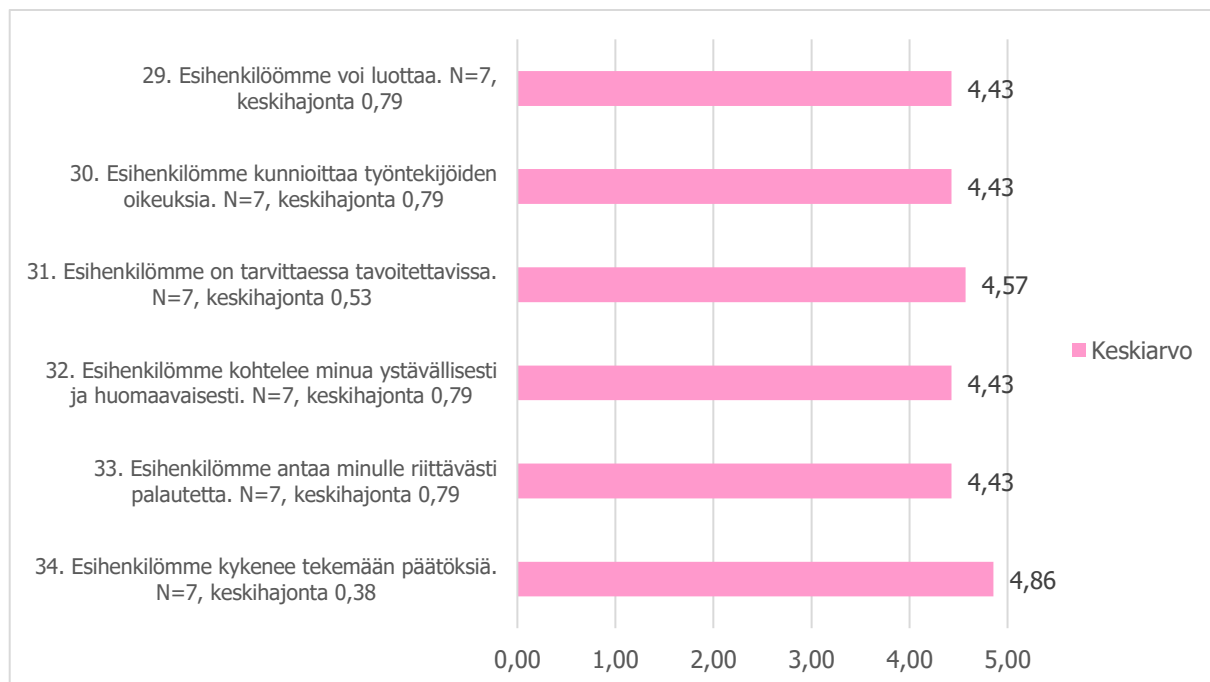
Esimies antaa palautetta (keskiarvo 4,43): Korkea keskiarvo tässä tuloksessa osoittaa, että työntekijät ovat tyytyväisiä työpaikan palautteenantokulttuuriin. Mankan ja Mankan (2023, 207-208) mukaan työntekijän itseluottamusta voidaan parantaa palautteiden avulla. Rakentava palaute on tärkeää työntekijän henkilökohtaisen kehityksen ja työn laadun kannalta. Palautteen antaminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään vahvuutensa ja kehittymistarpeensa. Selkeä ja rakentava palautteenantokulttuuri tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden parantaa suoritustaan ja saavuttaa parempia tuloksia. Positiivinen palaute toimii kannustimena ja motivoivana tekijänä. Kun esimies tunnistaa ja arvostaa työntekijöiden saavutuksia ja onnistumisia, se tutkitusti lisää myös heidän sitoutumistaan ja intoaan työtehtäviin. Hyvä palautteenantokulttuuri auttaa rakentamaan luottamusta ja vahvistamaan suhteita työntekijöiden ja esimiehen välillä. Tämä luo avoimen ja tukevan ilmapiirin, jossa työntekijät voivat ilmaista rohkeasti mielipiteensä ja kysyä tarvittaessa apua. Esimiehen vastuulla on tarjota oikea-aikaista ja relevanttia palautetta, joka auttaa työntekijöitä kehittymään ja saavuttamaan tavoitteensa myös henkilökohtaisella tasolla. Selkeä ja avoin palautekulttuuri auttaa estämään myös konflikteja työyhteisössä. Kun työntekijät antavat ja saavat säännöllistä palautetta, esimies osaa reagoida nopeasti mahdollisiin ongelmiin ja tehdä tarvittavat korjaukset ja toimenpiteet. Esimiehen kyky antaa palautetta työntekijöille on ratkaisevan tärkeää koko organisaation menestyksen kannalta. Hyvin annettu palaute auttaa parantamaan työntekijän suoritusta, ylläpitämään motivaatiota, rakentamaan vahvoja suhteita ja tukemaan työntekijöiden kehitystä, kasvua ja työhyvinvointia.

Esihenkilö kykenee tekemään päätöksiä (keskiarvo 4,86): Esihenkilön kyky tehdä päätöksiä saa korkeimman arvosanan, mikä viittaa vahvaan päätöksentekokykyyn ja johtamistaitoihin. Tehokas päätöksentekokyky auttaa varmistamaan sujuvan toiminnan ja työtehtävien toteuttamisen. (Peltonen 2008, 151-154.) Esimies on vastuussa tiimensä toiminnasta ja suunnasta. Hänen päätöksensä ohjaavat ja suuntaavat työntekijöitä kohti yhteisiä tavoitteita. Selkeät ja tehokkaat päätökset auttavat luomaan yhteisen suunnan työyhteisössä. Esimiehen päätöksentekokyky on olennaista, kun työyhteisössä kohdataan haasteita ja ongelmia. Esimies joutuu säännöllisesti ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia ja

tekemään päätöksiä, jotka edistävät sekä työntekijöiden, että organisaation etua ja kehitystä. Puhutaan myös johtajuuden paradoksista, joka on esitelty jo aiemmin tämän työn teoriaosuudessa. Esimiehen vastuulla on myös jakaa resurssit tehokkaasti. Tähän sisältyy ajan, työvoiman ja muiden resurssien hallintaa. Hyvät päätökset resurssien kohdentamisesta voivat optimoida koko yrityksen suorituskyvyn ja tuottavuuden. Esimiehen päätökset vaikuttavat suoraan myös työntekijöiden omaan motivaatioon ja sitoutumiseen. Selkeät ja oikeudenmukaiset päätökset vahvistavat työntekijöiden luottamusta organisaatioon ja sen johtoon sekä lisäävät heidän sitoutumistaan yhteisiin tavoitteisiin. Esimiehen päätöksentekokyky on keskeinen tekijä organisaation menestykselle ja tehokkuudelle. Hyvin tehtyjä päätöksiä tarvitaan organisaation suunnan määrittämiseen, ongelmien ratkaisemiseen, resurssien hallintaan sekä työntekijöiden motivointiin ja sitouttamiseen.

Avoimissa kommentteissa esimiehelle annettu palautetta mm. empaattisuudesta, rauhallisuudesta käsitellä asioita ja haasteita sekä kyvystä kohdata työntekijät yksilöllisellä ja huomioivalla tavalla. Kiitosta on saanut myös esimiehen kyky antaa tukea ja rakentavaa palautetta ja hänet koetaan helposti lähestyttäväksi.

Kaikissa vastauksissa on hyvin korkea keskiarvo ja vähäinen hajonta, mikä kertoo siitä, että työntekijät kokevat johtajuuden lähes yksimielisesti hyväksi. Esihenkilöön luotetaan työyhteisössä vahvasti, ja hänen koetaan kunnioittavan työntekijöiden oikeuksia. Esihenkilö koetaan tarvittaessa tavoitettavissa olevaksi ja kykeneväksi tekemään myös päätöksiä. Nämä tekijät ovat tärkeitä psykologisen ja sosiaalisen pääoman kannalta, koska ne edistävät luottamuksen ja vuorovaikutuksen syntymistä työyhteisössä.



Taulukko 5 Johtaminen tulokset

4.5 Tiimin toimivuus

Kysymykset 36-41 kuuluvat sosiaalisen pääoman alueeseen ja niissä tarkastellaan tiimin toimivuuteen liittyviä aspekteja. Tiimin toimivuus on keskeinen tekijä organisaation menestyksessä ja saavutettavissa

tuloksissa. Keskinäinen luottamus, avoin kommunikaatio ja yhteinen sitoutuminen ovat avainasemassa luotaessa vahvaa ja menestyksekkästä työyhteisöä.

Työn odotukset (keskiarvo 4,86): Tämän kysymyksen korkea keskiarvotulos osoittaa, että tiimin jäsenet ovat selvillä siitä, mitä heiltä odotetaan työssään. Tämä positiiviseksi koettu tunne vahvistaa tehokasta kommunikaatiota ja selkeyttää roolien jakoa tiimissä. Esimies kommunikoi selkeästi ja avoimesti työn odotuksista ja tarjoaa tarvittavaa tukea työntekijöilleen niiden saavuttamiseksi. Työntekijät mieltävät työn odotukset selkeiksi ja saavutettavissa oleviksi. Tämä parantaa heidän itsetuntoaan ja luottamustaan omiin kykyihinsä ja lisää motivaatiota ja sitoutuneisuutta työhön. Selkeät odotukset edistävät myös tiimin yhteistyötä ja luovat positiivisen työilmapiirin. Kun jokainen tiimin jäsen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa, se vahvistaa koko tiimin sosiaalista pääomaa ja lisää luottamusta tiimin jäsenten välillä. (Manka, Manka 2023, 180.)

Itsensä ilmaisemisen vapaus (keskiarvo 4,57): Tulos osoittaa, että tiimin jäsenillä on vahva tunne vapaudesta ja itsenäisyydestä työympäristössä. Tämä edistää luovuutta ja innovaatioita tiimissä. Itsensä ilmaisemisen vapaus työyhteisössä on keskeinen osa psykologista turvallisuutta ja sosiaalista pääomaa työpaikalla. Työntekijät kokevat, että heillä on vapaus ilmaista omia mielipiteitään, ideoitaan ja tunteitaan avoimesti ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Tämä luo myönteisen ja kannustavan työilmapiirin. Itsensä ilmaisemisen vapaus edistää avointa vuorovaikutusta ja luottamusta työyhteisössä. Työntekijät tuntevat olonsa arvostetuiksi ja kuulluiksi, mikä lisää heidän sitoutumistaan työhön ja tiimiin. Työyhteisössä on tärkeää kunnioittaa toisten näkemyksiä ja mielipiteitä sekä käsitellä erimielisyyksiä rakentavasti. Esimiehellä ja koko organisaatiolla on vastuu luoda turvallinen työympäristö ja kulttuuri, jossa työntekijät voivat ilmaista itseään vapaasti. (Manka, Manka 2023, 209.)

Onnistumisten tunnistaminen (keskiarvo 4,57): Tiimissä tunnustetaan ja arvostetaan onnistumisia. Tämä vahvistaa positiivista ilmapiiriä ja kannustaa jäseniä saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. (Acosta ym. 2012.) Tulos puhuu myös sen puolesta, että palkitsemiskulttuuri on tässä työyhteisössä toimiva ja se tukee myös työhyvinvointia.

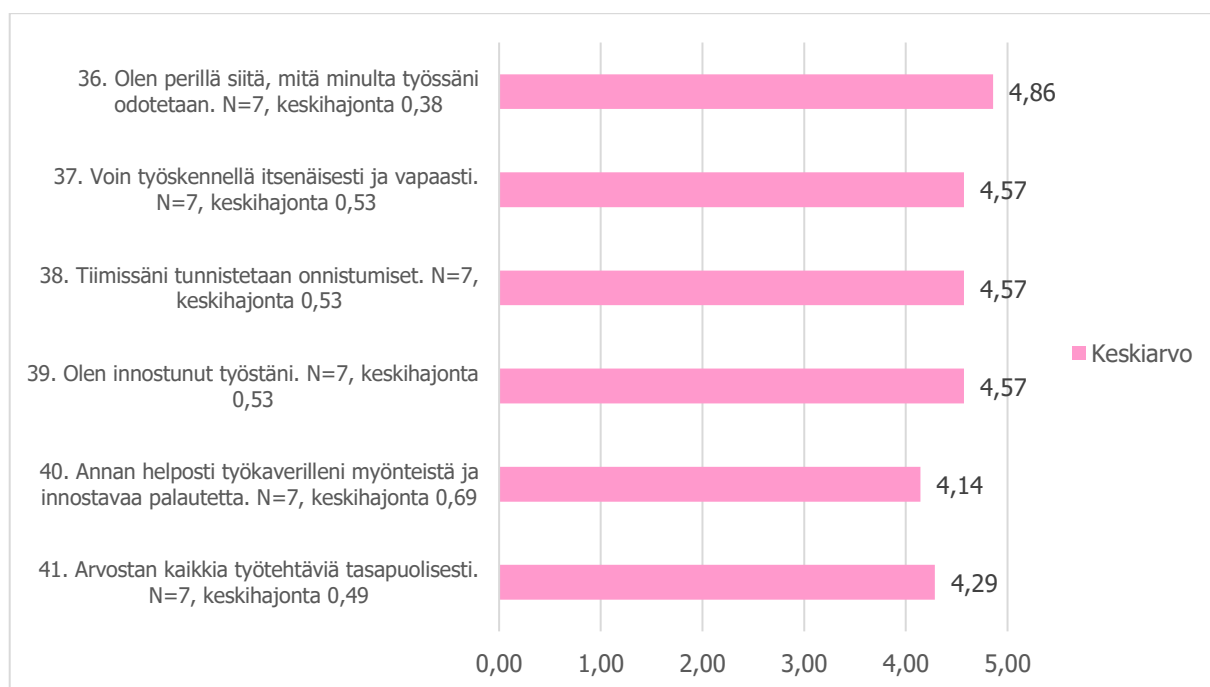
Innostuneisuus työstä (keskiarvo 4,57): Korkea keskiarvo osoittaa, että tiimin jäsenet ovat innostuneita työstään. Innostuneet työntekijät ovat motivoituneita ja tuottavia. Kun työntekijät kokevat intoa ja innostusta työhönsä, he ovat todennäköisemmin motivoituneita tekemään parhaansa ja sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Innostuneisuuden tunne edistää positiivista vuorovaikutusta työyhteisössä ja lisää työtyytyväisyyttä. Kun työntekijät jakavat innostustaan ja positiivista energiaa keskenään, se luo kannustavan ja inspiroivan työilmapiirin, joka tukee myös yhteistyötä ja luovuutta. (Ojala, Ahonen 2005, 28-30.)

Myönteinen palautteen antaminen tiimin kesken (keskiarvo 4,14): Vaikka keskiarvotulos on hieman alhaisempi, kuin muissa tämän osion kysymyksissä, se osoittaa kuitenkin, että tiimissä annetaan päällisin puolin myönteistä ja innostavaa palautetta työkavereille. Palautteen antaminen työkavereille on tärkeä osa toimivaa työyhteisöä ja rakentaa sosiaalista pääomaa. Hyvä palautteenantokulttuuri edistää positiivista työilmapiiriä, vahvistaa työntekijöiden välisiä suhteita, parantaa työn laatua ja tukee yksilön kehitystä. (Manka, Manka 2023, 178.)

Avoimissa kommenteissa tuotiin esille tähän osa-alueeseen liittyviä kehitysehdotuksia. Toivottiin palauteantokulttuurin kehittämistä henkilöstön kesken ja avoimempaa viestintää onnistumisten ja epäonnistumisten suhteen.

Työtehtävien arvostaminen (keskiarvo 4,29): Tiimin jäsenet arvostavat kaikkia työtehtäviä tasapuolisesti. Työtehtävien arvostaminen tasapuolisesti edistää työyhteisön yhteenkuuluvuutta, motivaatiota ja tuottavuutta. Se luo myös positiivisen ilmapiirin, jossa jokainen työntekijä tuntee oman panoksensa arvostetuksi ja merkitykselliseksi. (Ojala, Ahonen 2005, 28-30.) On ymmärrettävä, että jokainen työtehtävä on tärkeä osa koko työyhteisön toimintaa ja kokonaisuutta, ja niitä tulee arvostaa riippumatta siitä, ovatko ne korkean vai matalan tason tehtäviä.

Tiimin toimivuuden tulokset osoittavat, että tiimissä vallitsee positiivinen ilmapiiri. Jäsenet ovat selvillä odotuksista, arvostavat toistensa työpanosta ja ovat innostuneita työstään. Tällainen työilmapiiri edistää koko tiimin toimivuutta ja rakentaa sosiaalista pääomaa, mikä puolestaan lisää tiimin tehokkuutta ja innovatiivisuutta.



Taulukko 6 Tiimin toimivuus tulokset

4.6 Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus

Kysymykset 43-48 kartoittivat tuloksellisen toiminnan ja jatkuvuuden koettua tunnetta työyhteisössä. Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus ovat keskeisiä tekijöitä organisaation menestyksessä ja pitkäaikaisessa kehityksessä. Kun työntekijät kokevat organisaation menestyksen ja vakauden, he ovat todennäköisemmin sitoutuneita, motivoituneita ja tyytyväisiä työhönsä.

Yhteistyö muiden yksiköiden ja työntekijöiden kanssa (Keskiarvo: 4,57): Korkea keskiarvotulos osoittaa, että työntekijät ovat valmiita ja halukkaita tekemään yhteistyötä muiden yksiköiden ja työntekijöiden kanssa. Tämä parantaa tehokkuutta, innovaatiokykyä ja työhyvinvointia, kun eri osastot ja työntekijät jakavat keskenään hyväksi koettuja resursseja ja tietoa saavuttaakseen yhteisiä tavoitteita. Korkea tulos puhuu sen puolesta, että tiimissä vallitsee avoin viestintäkulttuuri, vastavuoroinen

tuki ja vahva yhteistyö. Hyvä yhteistyökulttuuri on myös seurausta selkeistä odotuksista tavoitteiden suhteen ja kannustavasta ilmapiiristä, joka rohkaisee tiimityötä ja tiedon jakamista. (Kamensky 2008, 188.)

Taloudellisen tilanteen ja muutosten seuraaminen (Keskiarvo: 4,14): Suurin osa työntekijöistä on suhteellisen hyvin perillä yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja tulevista muutoksista. Työntekijöiden on tärkeää seurata yrityksen taloudellista tilannetta, sillä se on tärkeää koko organisaation menestyksen kannalta ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Pyöriä 2021, 42.) Perillä oleminen auttaa ennakoidaan mahdollisia riskejä ja tekemään tarvittavia muutoksia toimintatavoissa. Vaikka tulos onkin hyvä, se jättää tilaa myös parannuksille ja kehitykselle. Työyhteisö voi pyrkiä entistäkin tiiviimpään seurantaan ja reagoida siten paremmin tuleviin muutoksiin ja haasteisiin.

Parannusehdotusten huomioon ottaminen (Keskiarvo: 4,43): Työyhteisön jäsenet ovat valmiita ottamaan huomioon muiden esittämiä parannusehdotuksia tavoitteenaan saavuttaa parempia tuloksia. Tämä edistää innovaatiota ja pyrkimystä jatkuvaan parantamiseen työtavoissa. (Pyöriä 2021, 42.) Arvostus parannusehdotusten huomioon ottamiseen edistää myös työntekijöiden sitoutumista ja osallisuutta työtavoissa. Kun työntekijät kokevat, että heidän mielipiteensä ja ehdotuksensa otetaan vakavasti, se lisää heidän motivaatiotaan ja työtyytyväisyyttään. Työyhteisön tehtävänä on jatkuvasti pyrkiä parantamaan prosessejaan ja käytäntöjään. Tämä voi sisältää esimerkiksi selkeämpiä kanavia ehdotusten esittämiseen, nopeampia reaktioita palautteeseen ja avoimempaa viestintää parannustoimien etenemisestä.

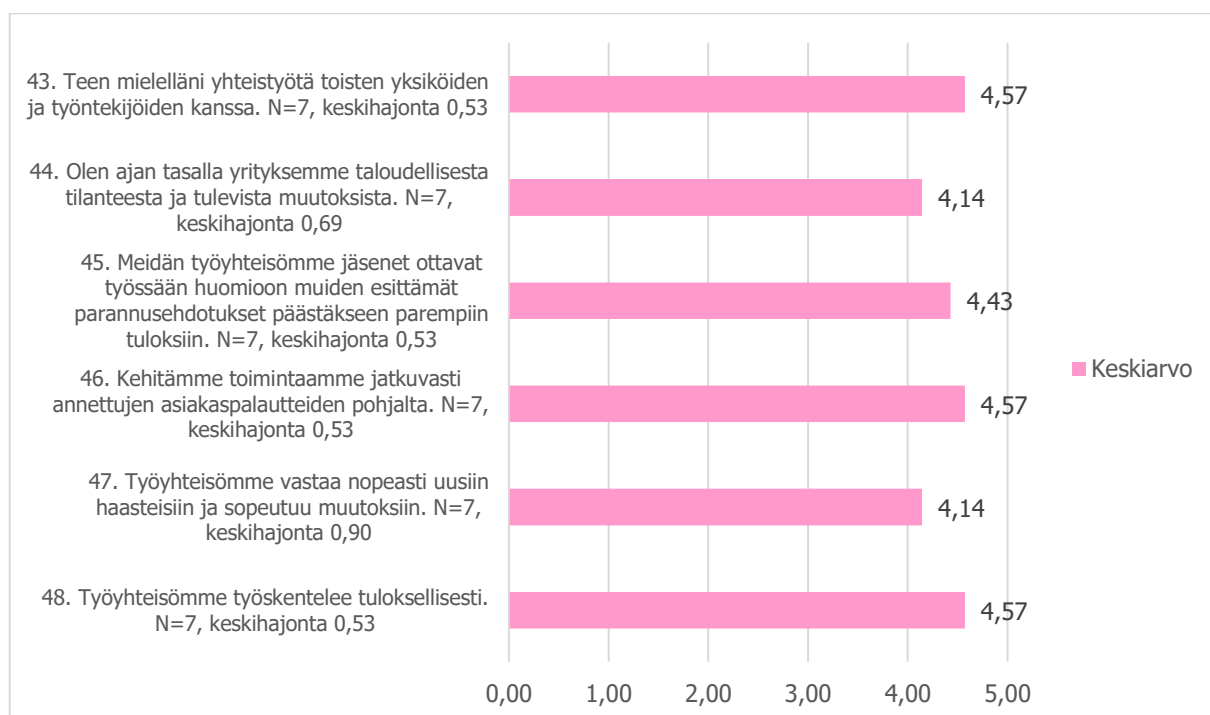
Asiakaspalautteiden hyödyntäminen (Keskiarvo: 4,57): Työyhteisö kehittää toimintaansa jatkuvasti asiakaspalautteiden perusteella. Tämä on tärkeää asiakastytyväisyyden ylläpitämiseksi ja liiketoiminnan menestyksen varmistamiseksi pitkällä aikavälillä. Hyödyntämällä asiakaspalautteita toiminnan kehittämiseen koko organisaatio voi saada arvokasta tietoa siitä, miten se voi vastata asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin paremmin. Palautteiden käsittely auttaa myös tunnistamaan mahdollisia ongelmia tai kehityskohteita, jotka vaikuttavat asiakastytyväisyyteen ja uskollisuuteen. (Ojala, Ahonen 2005, 88, 228-230.) Korkea tulos asiakaspalautteiden hyödyntämisestä osoittaa tiimin sitoutumista asiakaslähtöiseen ajattelutapaan ja jatkuvaan parantamiseen. Kun asiakaspalautetta käytetään systemaattisesti päätöksenteon tukena ja toiminnan kehittämisessä, se johtaa pitkäaikaiseen asiakassuhteiden vahvistumiseen ja liiketoiminnan menestykseen.

Nopea reagointi haasteisiin ja muutoksiin (Keskiarvo: 4,14): Vaikka keskiarvo on hyvä, se viittaa kuitenkin siihen, että osa työntekijöistä kokee, ettei työyhteisössä reagoida tarpeeksi nopeasti uusiin haasteisiin ja muutoksiin. Nopea reagointi on kriittinen tekijä myös koko organisaation sopeutumista ja kilpailukyvyille. Sekä organisaatio, että työyhteisö, jotka pystyvät tunnistamaan ja ratkaisemaan haasteita nopeasti sekä sopeutumaan muutoksiin tehokkaasti, säilyttävät kilpailukykyä ja selviytyvät paremmin epävarmuuden keskellä. On pyrittävä kehittämään toimintaa ja riskien hallintaa niin, että ne vastaavat haasteisiin entistä nopeammin ja tehokkaammin. (Manka, Manka 2023, 204-205.) Tähän sisältyy esimerkiksi tehokkaampi viestintä, joustavammat päätöksentekorakenteet ja resurssien parempi priorisointi muuttuvissa tilanteissa.

Tuloksellinen työskentely (Keskiarvo: 4,57): Tämän kysymyksen korkea keskiarvo kuvaa, että työyhteisö työskentelee tuloksellisesti. Tuloksellinen työskentely johtaa parempaan tuottavuuteen, asiakas- ja työntekijätyytyväisyyteen ja edistää parempia liiketoiminnan tuloksia. Tuloksellinen työskentely on keskeinen osa koko organisaation menestystä. (Kukkurainen 2017.) Tulos kertoo siitä, että tiimi on motivoitunut ja sitoutunut, sillä on selkeät tavoitteet ja odotukset työn suhteen, tehokkaat työskentelymenetelmät ja -prosessit sekä tarvittavien resurssien asianmukainen kohdentaminen. Kun työntekijät työskentelevät tuloksellisesti se luo positiivisen ilmapiirin työpaikalla, lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta työpaikkaan. Tuloksellinen toiminta vaatii jatkuvaa arviointia, palautteen keräämistä työskentelytavoista, avointa viestintäkulttuuria sekä mahdollisten pullonkaulojen ja kehityskohteiden tunnistamista ja korjaamista.

Tähän osioon liittyvät avoimet kommentit osoittavat selkeästi sen, että organisaatiolta toivotaan enemmän läpinäkyvyyttä toiminnan suhteen ja avoimen viestintäkulttuurin kehittämistä. Toiveena oli myös oman kaupan valikoiman vapaa hallinnointi, mikä johtaisi parempaan asiakaspalveluun.

Tuloksellisuuden ja toiminnan jatkuvuuden tulokset viittaavat siihen, että työyhteisö on motivoitunut ja sitoutunut saavuttamaan organisaation tavoitteita tehokkaasti ja jatkuvasti kehittyen. Tiimityö, avoin kommunikaatio ja kyky oppia ja sopeutua muutoksiin ovat avaintekijöitä tuloksellisen ja kestävänsä toiminnan varmistamisessa.



Taulukko 7 Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus tulokset

5 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN SUUNNITELMA

Tämän oppinäytetyön teoreettisena viitekehyksenä on esitelty voimavaralähtöinen malli, jossa työntekijän työhyvinvoinnin perustana toimii yksilön oma hyvinvointi, organisaatiokulttuuri, esimiestyö ja toimintatavat. Kokonaisuutena nämä muodostuvat yksilön henkilö-, rakenne ja suhdetäoimista (sosiaalinen pääoma), jotka on esitelty tarkemmin luvussa 2.2. Kyselytutkimuksista selviää, että työn on oltava mahdollisimman monipuolista ja työntekijät kokevat mielekkääksi sen organisoinnin yhdessä esimiehen kanssa. Koko työyhteisön sosiaaliseen ja psykologiseen pääomaan vaikuttavat organisaation toimintatavat, johtamisen laatu sekä työilmapiiri ja yhteistyö työtovereiden kanssa. Yksilö on itse vastuussa omista psykologisista voimavaroistaan, sillä jos työntekijä voi itse huonosti, niin mitkään työnantajan ponnistukset eivät auta tukemaan työhyvinvointia.



Kuva 12 Työhyvinvoinnin rakenne (mukaillen Manka, Manka 2023, 110)

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman pohjana toimii tämän oppinäytetyön kyselytutkimuksen tulokset. Suunnitelman tarkoituksena on lisätä työhyvinvointipääomaa ja suunnata katseet kehitettäviin osaluaisiin. Tutkimuksen pohjalta halusin sisällyttää tähän kaikki alle 4,0 keskiarvon saaneet tulokset:

1. Jatkuva kiire ja/tai aikapaineet eivät haittaa työskentelyäni: 3,29
2. Palaverikäytäntömme tukee hyvin työskentelyämme: 3,71
3. Työnantaja on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista: 3,86
4. Voimme työyhteisönä vaikuttaa työn tekemisen aikatauluihin: 3,86
5. Kehityskeskustelukäytäntömme on toimiva: 3,86

Työhyvinvoinnin kehittämistä suunnitellaan yhdessä henkilöstön kanssa tulevissa palavereissa. Keskusteluissa keskitytään siihen, millä konkreettisilla toimilla saadaan lisättyä työhyvinvointia ja apuna käytetään alla olevaa Manka, Mankan (2023, 137) työhyvinvoinnin kehittämistaulukkoa. Taulukkoon on laitettu esimerkkejä, mutta taulukko täydentyy lopulliseen muotoonsa vasta, kun sen suunnitteluun osallistetaan koko henkilöstö.

Pelkkä suunnitelma ei takaa, että toimenpiteet siirtyvät käytäntöön, vaan näiden toteutumista on seurattava aktiivisesti jokaisessa tulevassa palaverissa. Hyvänä kehittymisen mittarina voidaan pitää parantuneita tuloksia seuraavissa kyselytutkimuksissa. Näitä on tarkoitus toteuttaa jatkossa puolivuositain. Näin voidaan reagoida mahdollisiin uusiin esille tulleisiin haasteisiin nopeasti ja luoda niille jatko-suunnitelmat.

TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA					
KEHITTÄMISKOHDE	HYÖDYT	ESTEET	TOIMENPITEET	VASTUUT	AIKATAULU/SEURANTA
Kiire/aikapaineet ja aikatauluihin vaikuttaminen	Stressin lasku, motivaation ja hyvinvoinnin kasvu	Kiire, työuupumus	Työn organisointi, tärkeysjärjestys, tiedonkulku	Esimies Työntekijä	Heti Seuraava kysely/edellinen tunnusluku
Palaverikäytäntö	Yhteishenki, tuottavuus, yhteistyö	Organisaation palaverikäytäntö	Palautteet johdolle	Esimies Johto	Heti Seuraava kysely/edellinen tunnusluku
Kiinnostus hyvinvointiin	Arvostus, hyvinvointi, motivaatio, sitoutuneisuus	Organisaation toimintakulttuuri	Organisaatiokulttuurin kehitys Palautteet johdolle Viestintäkulttuurin kehitys	Johto	Seuraava kysely/edellinen tunnusluku
Kehityskeskustelut	Kehittyminen, suorituskky, työilmapiiri	Prosessi	Avoin viestintäkulttuuri, seuranta	Esimies Johto	Tk 2025 Seuraava kysely/edellinen tunnusluku

Taulukko 8 Työhyvinvointisuunnitelma (mukaillen Manka, Manka 2023, 137)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää konkreettisia parannusehdotuksia esimiestyöhön ja työhyvinvoinnin kehittämiseen vähittäiskaupan alalla toimiville yksiköille ja samalla vastata tutkimusongelman kysymykseen, voiko organisoimalla työtä vaikuttaa työhyvinvointiin. Työ oli teoreettinen viitekehys yrityksen aineettomalle pääomalle ja keskittyi työhyvinvointiteeman käsittelyyn kokonaisvaltaisesti. Työssä oli myös kvantitatiivinen tutkimusosio, jossa tutkittiin työntekijäkokemusta tarkasteltavissa yksiköissä. Koko työn pohjana toimi Työterveyslaitoksen selvitys lisääntyneistä sairaspöissaaloista ja työpaikan vaihtuvuuden taustatekijöistä. Teoriaosuus rakentui tämän teeman ympärille. Tutkimusosion kysely suoritettiin Mankan ja Mankan työyhteisön hyvinvoinnin tikkataulutyökalua hyödyntäen, josta saatujen tuloksien pohjalta on tehty myös työhyvinvointisuunnitelma. Sitä on tarkoitus jatkossa hyödyntää työn kehittämiseen.

Opinnäytetyön teoriaosuuteen nojaten on selvää, että työntekijän omalla henkilökohtaisella arvomaailmalla, asenteella ja hyvinvoinnilla on suuri merkitys työssä menestymiseen. Työnantajan tehtävänä on pyrkiä tukemaan ja vahvistamaan näitä pyrkimyksiä. Tutkimuksesta selviää, että jokainen työntekijä näissä tutkittavissa yksiköissä on täydellisen perillä työn tarkoituksesta ja odotuksista, joten työnantaja on jalkauttanut strategiansa hyvin. Esiin tulleet epäkohdat antoivat arvokasta tietoa koko organisaatiolle kehitettävistä kohteista ja kohdistuivat pääosin organisaatiokulttuurin kehittämiseen, jossa keskiössä on työntekijän henkinen hyvinvointi.

Työntekijät ovat päällisin puolin tyytyväisiä esimieheensä ja arvostavat hänen johtamistaitojaan. Johtamistaidoissa korostuu keskusteleva ja jaettu johtajuus, jossa jokainen työntekijä kohdataan henkilökohtaisella ja yksilöllisellä tavalla. Työntekijäkokemuksen kannalta voidaan todeta, että työpaikalla toteutuu suurimmaksi osaksi terveen organisaation tunnusmerkit, joita on esitelty tarkemmin luvussa 2.5.1.

Kehitettävistä kohteista on nostettava koko tutkimuskyselyn alhaisin keskiarvotulos (3,29), joka liittyy kiireen tunteeseen työpaikalla. Teoriaan pohjautuen on todettava, että jos tähän ei saada pysyviä muutoksia aikaan, johtaa se lisääntyneisiin sairaspöissaaloihin ja kasvaviin kustannuksiin koko organisaation tasolla. Tulos linkittyy myös vahvasti työntekijän kokemaan panostukseen työhyvinvointiin työnantajan puolelta (3,86). Tähän sisältyy avoin keskustelukulttuuri, palautteiden käsittely sekä vaikuttamisen mahdollisuus oman työpaikkansa ja työtapojen kehittämiseen. Vaikka asiat koetaan hyväksi ja toimiviksi paikallisella tasolla omassa myymälässä, olisi tärkeää huomioida työntekijäkokemus myös johtotasolla. Päätöksiä ja yhteisiä linjauksia olisi hyvä tehdä työntekijöitä osallistavalla otteella kaikkia työntekijöitä kuunnellen. Kun päätöksiä tehtävän työn suhteen tehdään suljettujen ovien takana, johtaa tämä vastustukseen ja motivaation laskuun työntekijöiden keskuudessa. Nämä alhaiset tulokset ovat vahva merkki siitä, että työn organisointia olisi kehitettävä. Tulokset tukevat myös täydellisesti tämän koko työn tarkoitusta.

Tutkimuksen avoimet kommentit eivät antaneet odotettua tulosta, sillä ne olivat yksittäisiä parannusehdotuksia eivätkä vastanneet hyvin koko joukon yleistä mielipidettä. Parannusehdotuksia tuli työskentelyoloihin ja toiveena oli hankkia mm. sähköinen kassapöytä, joka johtaisi parempaan ergonomiaan.

Myös päätöksiin ja linjauksiin organisaation puolelta toivottiin enemmän vaikutusmahdollisuuksia työntekijätasolla ja negatiiviseksi koettiin käskyttävää johtamista. Nostona myös palaverikäytäntöjen kehittäminen, joka johtaisi avoimempaan ja keskustelevampaan kulttuuriin työpaikalla. Työntekijöiltä tuli myönteisiä kommentteja liittyen esimiestaitoihin yleisellä tasolla sekä kiitosta tiimin yhteisöllisyydestä sekä hyvästä me-hengestä.

Yhteenvedona on todettava, että tutkimus oli odotusten kaltainen ja mukaili hyvin työn tavoitteita. Kyselytutkimuksen ja teorian avulla tuli ratkaistua tutkimusongelma. Kokonaisuutena kyselytutkimus antoi arvokasta tietoa työn kehitettäviin kohteisiin nähden ja antoi laajemman käsityksen työntekijäkokeemuksen kokonaiskuvasta tarkasteltavissa yksiköissä. Kyselyn osalta huomioitava seikka on se, että tutkittava joukko oli suhteellisen pieni eikä näin ollen vastaa koko organisaation mielipidettä tutkittaviin kysymyksiin. Olisi ollut mielenkiintoista suorittaa tämä työ toimeksiantajan kautta ja tutkia koko henkilöstöä. Positiivista tässä on se, että tulosten avulla on mahdollista syventyä paremmin oman työpaikan ja työn kehittämiseen.

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja työntekijän rooli on koko ajan suurempi organisaation menestyksen kannalta. Työhyvinvointi voidaan nähdä merkittävänä kilpailuetuna yritykselle monella tavalla. Kun työntekijät voivat hyvin, he ovat todennäköisemmin motivoituneempia ja sitoutuneempia työhönsä, mikä parantaa koko organisaation tuottavuutta ja työn laatua. Tyytyväiset työntekijät ovat myös sitoutuneita yritykseen ja pysyvät työssään pidempään, mikä vähentää rekrytointi- ja koulutuskustannuksia. Hyvinvoiva työvoima vähentää myös yrityksen sairauspoissaoloja ja työtaturmia, mikä puolestaan säästää kustannuksia ja ylläpitää sujuvampaa työtoimintaa. Korkea työhyvinvointi parantaa yrityksen mainetta kokonaisuutena ja houkuttelevuutta työnantajana ja helpottaa koulutetun ja taitavan työvoiman hankintaa. Panostaminen työntekijöiden hyvinvointiin ei ainoastaan paranna organisaation sisäistä ilmapiiriä ja tuottavuutta, vaan se luo myös kilpailuetua yritykselle sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä ja on tulevaisuudessa suurin aineeton voimavara.

7 POHDINTA

Teorian ja tutkimuskyselyn avulla opinnäytetyöhön löytyi punainen lanka, josta uskotaan olevan hyötyä käytännön toimien suunnittelussa työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Työtä oli mielekästä tehdä, sillä se oli aiheena mielenkiintoinen ja kosketti läheisesti omaa työyhteisöäni ja työtehtäviäni. Näin ollen, opinnäytetyö täytti hyvin vaatimukset tämän työn tarkoituksesta. Työn tarkoituksena oli selvittää teoreettiseen viitekehykseen nojaten oman työyhteisöni aineettomien voimavarojen nykytilan ja löytää myös kehitettäviä kohteita. Tuloksia on mukava lähteä pohdiskelemaan tulevissa palavereissa porukalla ja tarttua yhdessä konkreettisiin toimenpiteisiin työhyvinvoinnin parantamiseen.

Oppimisen kannalta työ tarjosi myös uusia näkökulmia tarkasteltavaan aiheeseen ja syvensi esimiestyöskentelytaitoja. Tutkimuskyselyn toteutuksen kannalta prosessia olisi kannattanut suunnitella hieman paremmin, sillä tulokset olisivat antaneet syvempää ymmärrystä, jos vastaukset olisivat olleet helpompilukuisia. Likertin asteikkoon olisi kannattanut lisätä kaikille numeraalisille vastauksille kirjalliset vastineet eikä käyttää vain ääripäitä ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Tämä epäkohta tuli esille vasta, kun tuloksia ruvettiin käymään läpi ja analysoimaan. Positiivista on kuitenkin se, että kyselyn vastausprosentti oli 100% ja näin ollen vastasi koko tutkimusjoukon keskiarvoista mielipidettä. Tämän työn sisältö ja siitä saadut tulokset tulevat tukemaan hyvin tulevaa kehitystyötä, sillä sen avulla oli helppo nostaa epäkohtia, joihin on nyt helppo tarttua. Kokonaisuutena voidaan huomioida, että sekä työn toteutus, että johtopäätökset onnistuivat hyvin.

Tutkimukseen osallistuneet työntekijät olivat tyytyväisiä kyselytutkimuksen toteutukseen ja tuloksiin. Työn tulokset eivät olleet yllättäviä. Avoimia vastauksia olisi voinut olla enemmän, mutta hiljaisen tiedon ja kuuntelun avulla olen hyvin kartalla yleisestä fiiliksestä työpaikallani muutenkin. Teoriaosuutta kirjoittaessani huomasin paljon yhtäläisyyksiä johtamistaitoihini, mutta teorian avulla syntyi parempi käsitys taustasyihin ja syvempi ymmärrys työhyvinvoinnin rakenteesta. Iso kiitos kaikille tutkimukseen osallistuneille työntekijöille!

LÄHTEET

Työssä on käytetty seuraavasti tekoälyä:

ChatGPT 2024. OpenAI. GPT-3.5. Käytetty sisällysluettelon ja työn osa-alueiden järjestämiseen loogiseen järjestykseen, maaliskuu 2024. <https://chat.openai.com>.

Acosta, Hedy, Cruz-Ortiz, Valeria, Salanova, Marisa, Llorens, Susana 2014. Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO Model. Verkkojulkaisu. https://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2015_Acosta-Cruz-Ortiz-Salanova-Llorens.pdf. Viitattu 4.3.2024.

Brandt, Tiina 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä. 2. painos. Vaasa: Oy Farm Ab.

Dunderfelt, Tony 2000. Henkilökemia. Yhteistyö erilaisten ihmisten välillä. 4. painos. Vantaa: Tum-mavuoren kirjapaino Oy.

Engberg, Petra 2020. Työhyvinvointia työn organisoinnilla. Myyntikoordinaattorin työn ja työajan uudelleenorganisointi Lappset Group Oy:ssä. Opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202003274034>.

Gromov Anna, Brandt, Tiina 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. Verkkojulkaisu. http://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta_2011_01_a4.pdf.

Hakanen, Jari, Työterveyslaitos 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Verkkojulkaisu. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen_Työuupumuksesta_ty%c3%b6n_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 13.4.2024.

Heikkilä, Tarja 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ilmarinen, Juhani 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Verkkojulkaisu. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72340/URN%3aNBN%3afe201504226126.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 14.3.2024.

Kamensky, Mika 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Juvenes Print.

Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämissuunnitelman laatiminen. Helsingin seudun kauppakamari. Printon, Viro.

Kesti, Marko 2005. Hiljaiset signaalit. Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Reusner AS.

Kesti, Marko 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kukkurainen, Marja-Leena 2017. Terveen organisaation uudet tulokulmat. Verkkojulkaisu. <https://www.lamkpub.fi/2017/09/08/terveen-organisaation-uudet-tulokulmat/>. Viitattu 7.3.2024.

Manka, Marja-Liisa, Manka, Marjut 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Otala, Leenamajja, Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2.painos. Helsinki: WSOYpro.

Patrick, Lencioni 2017. The healthy organization. Table Group. Verkkojulkaisu. <https://www.table-group.com/the-healthy-organization/>.

Peltonen, Tuomo 2008. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan kirjapaino OY.

Pennanen, Jenna 2021. Työn iloa! - opas työhyvinvoinnin kehittämiseen innostusta työhön lisäten. Verkkojulkaisu. <https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-opas/wp-content/uploads/sites/178/2021/03/VALMIS-Tyon-iloa-opas.-pdf.pdf>.

Pyöriä, Pasi 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.

Schauff, Marika, Koli, Annarita, Kurki, Anna-Leena, Ala-Laurinaho Arja, 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Suutarinen, Marjaana, Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Tiitta, Pinja, Lajunen, Niina 2019. Opinnäytetyö. Työhyvinvointia työn organisoinnin kehittämisellä - Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston työn organisoinnin arviointi. Laurea ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019060314192>.

Tulane University 2018. What Is Social Exchange Theory? Verkkojulkaisu. <https://socialwork.tulane.edu/blog/social-exchange-theory/>.

Työterveyslaitos 2024. Sairaana työskentely ja työpaikan vaihtoaiheet kasvussa. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/sairaana-tyoskentely-ja-tyopaikan-vaihtoaiheet-kasvussa>. Viitattu 3.3.2024.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Stressi ja työuupumus. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>. Viitattu 7.3.2024.

Vesterinen, Pirkko 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

LIITTEET

Luottamuksellinen