

REILLUUDEN
LIGA

PAREMPI TYÖELÄMÄ KÄYTÄNNÖN TEKOINA

Versio 2024



JOHDANTO

Reiluuden liigaa kiinnostaa kasvuhakuinen parempi työelämä käytännön tekoina. Tavoittemme on kerätä Suomen suurin pankki käytännön ratkaisuja, avoimesti kenen tahansa hyödynnettäväksi.

Parempi työelämä koetaan todeksi johtamisen, rakenteiden, kulttuurin ja arvojen kautta. Yhteisvaikutukseltaan ne ovat Suomen hyvinvoinnille, tuottavuudelle ja kasvulle merkittävä mahdollisuus.

Tämä dokumentti on alustava vedos paremmasta työelämästä. Toimialariippumaton kooste sisältää 20 teemaa, 52 käytännön tekoa 61 lähdettä, joista saimme vinkkejä muun muassa syksyllä avatun LinkedIn ryhmämme kautta. Kiitos osallistuneille.

Tarkoituksenmukaista ei ole kiirehtiä toteuttamaan kaikkea vaan mahdollisesti jokainen löytää muutaman tilanteeseen sopivan täsmäosuman – yksistään niillä voi olla ratkaiseva merkitys yksilölle, tiimille tai vaikka koko laivaston kurssinmuutokseen.

Aloite ja tulokset ovat aina avoimia ja olemme kiinnostuneita yhteistyön mahdollisuuksista, jotka edistävät tavoitetta. Kaikki ajatukset, ideat ja kommentit ovat tervetulleita. Matkaamme voi seurata LinkedInissä ja www.reiluudenliiga.fi

"TekoX Työuupumusta ja stressiä voidaan käytännössä ehkäistä riittävän..."

"TekoX Yhteisöohjautuvuus toteutetaan käytännössä keskittymällä..."

"TekoX Merkityksellisyyden tunnetta voidaan vahvistaa käytännössä..."

"TekoX Palkkauksen oikeudenmukaisuus toteutuu käytännössä kun..."

SISÄLTÖ

- # 01 AVOIMUUS JA LÄPINÄKYVYYS
- # 02 SOSIAALINEN VASTUULLISUUS [ESG]
- # 03 PALKITSEMINEN JA TYÖSUHDE-EDUT
- # 04 SITOUTUMINEN
- # 05 JOUSTAVUUS
- # 06 VASTUULLINEN HALLINTO [ESG]
- # 07 STRESSIN JA TYÖUUPUMUKSEN ESTÄMINEN
- # 08 ITSEOHJAUTUVUUS JA YHTEISÖOHJAUTUVUUS
- # 09 TYÖN IMU JA MOTIVAATIO
- # 10 KIUUSAAMISEN JA HÄIRINNÄN ESTÄMINEN
- # 11 MONIMUOTOISUUS
- # 12 RESILIENSSI, PALAUTUMINEN
- # 13 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS
- # 14 TEHOKAS PÄÄTÖKSENTEKO JA HENKILÖSTÖN KUUNTELU
- # 15 ONNISTUMINEN TYÖSSÄ, TYÖKYKY
- # 16 PALVELEVA JOHTAMINEN
- # 17 TIIMITYÖ, TYÖKUORMAN JAKAUTUMINEN
- # 18 MERKITYKSELLISYYS
- # 19 YMPÄRISTÖVASTUULLISUUS [ESG]
- # 20 ARVOSTUS

LÄHTEET



REILLUUDEN
LIIGA

#01 AVOIMUUS JA LÄPINÄKYVYYS

Teko1 Käytännössä tarkoittaa tehokasta, tiivistävää viestintää ja kaiken ei salatun tiedon jakamista läpi organisaation. Salattua tietoa ovat mm.

- Yritysjärjestelyihin tai yrityksen salaiseksi luokiteltuihin tai asiakkaisiin liittyvät tiedot
 - Työntekijöihin ja henkilöihin liittyvät tiedot [1].
- Voidaan toteuttaa digitaalisilla kanavilla, alustoilla tai tapahtumien kautta lisäten avoimuutta kysymyksiin, kommentteihin, sekä eri palautteenantomenetelmin [2].

Teko2 Identio esittelee viisi tapaa, joiden avulla he ovat pyrkineet rakentamaan läpinäkyvämpää työpaikkaa käytännössä,

1. Yrityksen taloustiedot kaikkien saatavilla
2. Avoin viestintä, tiedon jakaminen
3. Laaja intra ja vapaa pääsy dokumentteihin
4. Urakehityksen keskustelut työkavereiden kanssa ja avoin palkkataulukko
5. Päätöksentekomalli, kuka tekee ja miten päätöksiä? Millä perusteella? [3]

#02 SOSIAALINEN VASTUULLISUUS [ESG]

Teko1 Käytännössä sosiaalisesti vastuullinen organisaatio noudattaa pohjaltaan ihmisoikeuksia [4, 5], joita ovat mm.

- Mielipiteen vapaus, sananvapaus, kokoontumisvapaus, oikeus opetukseen, työhön, liikkumiseen jne. [6]

Teko2 Käytännössä sosiaalista vastuullisuutta edistetään jos työyhteisössä toteutuu todistetusti,

- Tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden kunnioittaminen ja käytännöt [4, 7]
- Yksilöt kokee olevansa suojassa ja turvassa, työhyvinvointi on korkealla tasolla [4, 7]
- Palkkaus on oikeudenmukainen [5]

Teko3 Kolmas keino edistää sosiaalista vastuullisuutta on teoissa 1 & 2 mainittujen asioiden näkyminen yrityksen kaikessa toiminnassa kaikille sidosryhmilleen, joita ovat mm.

- Alihankkijat
- Asiakkaat
- Paikalliset asukkaat
- Kansalaisryhmät ja
- Yhteiskunnan tasolla yleisesti [4, 8]

#03 PALKITSEMINEN JA TYÖSUHDE-EDUT

Teko1 Finnlines lisäsi palkkahaarukat työpaikkailmoituksiin syksyllä 2022. Finnlinesin Head of HR Hanna Karjalaisen mukaan esihenkilöiden sitouttaminen palkka-avoimuuteen on avain onnistumiseen. Ennen palkkojen avaamista käytiin läpi tiimien palkkajakaumat ja määriteltiin perusteet palkkaeroille [9].

Teko2 Yleisesti palkkahaarukoissa myös Iltalehden tekemän tutkimuksen mukaan 2023 Suomalaisten mielestä alle 3000€/kk on huono palkka [10] ja vastaavasti hyvä palkka on yli 6000€/kk [11].

Teko3 CGI laati avoimen palkkajärjestelmän. Käytännössä jokainen työntekijä luokiteltiin tiettyyn rooliin ja tehtävätasoon. ”Toimme sen järjestelmään näkyväksi jokaiselle henkilölle. Jokainen näkee oman luokittelunsa ja ne perusteet, miksi hänet on luokiteltu näin.” Samalla toteutuu myös sukupuolten välinen palkkatasa-arvo [12].

Teko4 Mandatumin palkitsemistutkimuksen 2024 mukaan tulospalkkiomalleissa palkansaajien toive on, että ainakin jotkut mittareista tulisivat lähelle ihmistä. He toivovat, että palkitsemisen pohjautuisi henkilökohtaiseen suoritustasoon tai koko tiimin tulokseen. Yleisimmät mittarit, joihin palkitseminen on sidottu, ovat yrityksen kannattavuus ja kasvu, mutta tämä taso koetaan usein liian kaukaiseksi.

Käytännön suosituksena yrityksen palkitsemisjärjestelmä kannattaa suunnitella toimialaan ja henkilöstön tarpeeseen sopivaksi, jotta se motivoi, sitouttaa ja lisää työpaikan vetovoimaa [13].

Teko5 Ohjelmistotalo Nitor hyödyntää työntekijöille henkilökohtaista tuhansien eurojen ”rautapankkia”, joka mahdollista henkilökunnan tarvitsemien hyvien työvälineiden hankkimisen autonomisesti [14]

#04 SITOUTUMINEN

Teko1 Talenomin mukaan työntekijöiden sitouttamista voidaan edistää ainakin seuraavilla keinoilla

- Sitouta osakkeilla
- Suora rahallinen palkitseminen bonusten tai provisioin muodossa on käytetyin työntekijöiden sitouttamisen ja kannustamisen muoto.
- Käytä muita ei rahallisia palkitsemiskeinoja, työsuhte-etuja
- Varmista, että henkilöstö kokee työnsä ja tekemisensä merkitykselliseksi
- Mahdollista henkilöstön työssä kehittyminen ja rakenna näkyviä urapolkumahdollisuuksia. [15] ks. myös [16]

Teko2 Arvopohjainen sitoutuminen. Yrityksen arvoihin sitoutuneet työntekijät arvostavat ja hyväksyvät yrityksen toimintatavat ja pyrkimykset. Sitoutuneet työntekijät pyrkivät omassa toiminnassaan myös vapaa-ajallaan edistämään ja puolustamaan yrityksen imagoa [16]. Arvopohjaisuudessa yrityksen tulee elää arvojansa todeksi toiminnan arjessa.

Teko3 Northcode on organisaatiomallinsa mukaisesti sitoutunut yhteen osakkuuksien kautta. Se tekee tuloksista merkityksellisiä ja selkeästi mitattavaa kaikille. Mallissa korostuu voimakas luottamuksen tarve eri osapuolten välillä [17].

#05 JOUSTAVUUS

Teko1 Joustavuutta työelämässä voidaan edistää seuraavilla viidellä käytännön keinolla

- Luottamus kollegoiden kesken, etenkin esihenkilö alainen suhteessa, jossa annetaan tilaa tehdä työnsä rauhassa
- Ymmärretään ihmisten yksilöllisyys ja kohdataan heidät niin, jokainen meistä tarvitsee työn ja elämän tasapainoa esim. etätyö, osa-aikatyö jne.
- Kaikkien tasavertainen kohtelu esim. työnteko aikojen ja paikkojen osalta
- Esihenkilön esimerkistä täytyy olla varovainen, kesälomien pitämättömyys tai sairaana työskentely vaikuttaa kulttuuriin
- Joustot tulee tehdä helpoksi yhteisillä pelisäännöillä esim. etätöille, työajoille ja tavoille jolloin pelkkä ilmoittaminen riittää [18] ks. myös [19, 20]

#06 VASTUULLINEN HALLINTO [ESG]

Teko1 Hyvä hallintotapa edellyttää, että yritys kantaa vastuunsa seuraavista viidestä tekijästä toiminnassaan

- Korruption torjunta
- Toiminnan läpinäkyvyys yrityksen sidosryhmille
- Johdon palkitseminen ja vastuu toiminnasta on selkeästi määritelty
- Hallituksen riippumattomuus ja tehokkuus
- Osakkeenomistajien oikeuksien suojaus [21]

Teko2 Osakeyhtiöissä hallinnon järjestämisestä ovat vastuussa toimitusjohtaja ja hallitus. Hyvän hallintotavan keskeisiä dokumentteja ovat

- Pöytäkirjat. Hallituksen ja yhtiökokouksen pöytäkirjat on allekirjoitettava, numeroitava ja säilytettävä luotettavalla tavalla, etenkin päätökset on hyvä dokumentoida selvästi
- Osake- ja osakasluettelo on aina ajantasalla ja saatavissa
- Kaupparekisteriote ajantasalla hallituksen jäsenten, toimitusjohtajan, tilintarkastajan osalta
- Yhtiöjärjestys on ajantasalla, eri lajiset osakkeet, lunastuslausekkeet jne.
- Sopimukset eri sidosryhmien välillä ja yhtiön sisäisesti mm. osakassopimus

Dokumenttien ohella hyvässä hallinnossa ovat

- Hallituksen ja johdon selkeät roolit
- Riskienhallinta
- Sisäinen valvonta
- Yhtiön ydinprosesseihin liittyvät kontrollit, sekä
- Talouden prosessit ovat viety käytäntöön

ks tarkemmin [22]

#7 STRESSI JA TYÖUUPUMUKSEN ENNALTAEHKÄISY

Teko1 Liiallisen stressin ja työuupumuksen ehkäisyssä oleellisia käytännön keinoja ovat mm.

- työn kehittävyys, monipuoliset tehtävät ja -oppimismahdollisuudet
- työn tulosten näkeminen
- työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa
- työroolien ja -tavoitteiden selkeys
- työyhteisön tuki, palaute ja arvostus
- palveleva johtaminen ja ihmisiä kunnioittava organisaatiokulttuuri
- oikeudenmukaisuus ja luottamus
- avoin ja riittävä tiedonkulku
- työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat työpaikan käytännöt. [23]

Teko2 Positiivinen stressi on arjessa hyödyksi.

Kolme olennaisuutta sen hyödyntämiseksi,

1. Hakeudu haastaviin tilanteisiin ja aseta työllesi aikarajoja. Tiukka, mutta realistinen aikaraja saa sinut toimimaan tehokkaasti, etkä suotta takerru sivuseikkoihin.
2. Lisää myönteisyyttä työssäsi. Positiivinen ajattelu voi vahvistaa stressin myönteistä puolta, kun paineen alla huomaat hyvät asiat ja muistat aiemmat onnistumiset. Pysähdy myös onnistumisten äärelle, etkä vain heti ajattele seuraavaa etappia tai huomisen työkuormaa.
3. Muista palautuminen [24]

Teko3 Viestintätoimisto Drumilla on ollut käytössä viikoittainen "raportti" oman kuormitustason arvioinnista omalle esihenkilölle. Samalla on mahdollisuus reflektoida sitä, mistä kuormitus syntyy. Ihminen kestää yleensä hyvin yhtä stressitekijää, mutta työn lisäksi elämässä saattaa olla muitakin kuormitusta aiheuttavia tekijöitä. On hyvä, että ihminen itse tiedostaa nämä ja pyrkii sitten vähentämään kuormaa sieltä, mistä mahdollista ja toisaalta on hyvä, että esihenkilö on näistä tietoinen, jotta tämä pystytään ottamaan työssä huomioon.

Pelkkä työmäärä ei arviointimenetelmänä riitä, koska ihmiset sietävät stressiä eri tavalla ja koska henkilökohtaiset tilanteet vaihtelevat. Siksi subjektiivinen kokemus on mielestäni hyvä arviointitapa [25].

#8 ITSE- JA YHTEISÖOHJAUTUVUUS

Teko1 Filosofian akatemian Merja avaa oppejansa itseohjautuvuuteen liittyen. Käytännössä Itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta.

Tekoina se tarkoittaa, että työntekijää ei kuitenkaan jätetä yksin, vaan on rakenteita, autonomiaa ja pelisääntöjä, jotka kaikki ymmärtävät samalla tavalla. Saat tukea ja apua tarvittaessa.

”Saan myös oppia tekemään uutta työtä uusilla työvalineilla omaan tahtiini, ilman ulkoa annettun aikataulun tuomaa painetta.” Merja kertoo.

Itseohjautuvuuden rinnalla olemme myös yhteisöohjautuvia. Filosofian Akatemialla kommunikoidaan hyvin avoimesti ja runsaasti. Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa, tiimin kykyä järjestää toimintansa kohti yhteisiä tavoitteita. Työtä tehdään selkeällä visiolla. Itseohjautuva organisaatio on kuin lintuparvi [26].

Teko2 MODe hanke 2021 teki laajan käytäntöön liittyvän tutkimuksen, jonka tuloksia Frank Martela tiivistää mm. näin: Yhdessä tekeminen vaatii vastuun ottamista, asioiden koordinoitua ja selkeitä pelisääntöjä. Sooloilu ei toimi.

Käytännössä pelisäännöissä korostuvat

- tehtävien itsenäinen hoito, asiakaskeskeisyys
- Informaation tehokas jakaminen tiimeissä
- suorituksen varmistaminen tiimin kesken
- organisaation kehittäminen innostus edellä
- psykologinen tuki, vastuu kollegoista
- kehityksen tuki, mentorointi, koulutusohjelmat
- konfliktien, sekä häiriöiden ratkaisu kollektiivisesti [ks. enemmän 27, 28]

#09 TYÖNIMU JA MOTIVAATIO

Teko1 Työterveyslaitoksen [29] mukaan työn imu on työhön liittyvää innostusta ja merkityksellisyyden kokemusta. Sitä voi kokea kaikissa ammateissa.

Työn imua edistävät erilaiset työhön liittyvät voimavarat. Ne auttavat työntekijää onnistumaan ja synnyttävät halua tehdä työ hyvin.

- Tehtävään liittyviä voimavaroja ovat työn palkitsevuus, kehittävyys ja monipuolisuus.
- Työn järjestämiseen liittyviä voimavaroja ovat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työroolien ja tavoitteiden selkeys sekä työaikojen joustavuus.
- Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja ovat esihenkilön ja työyhteisön tuki, oikeudenmukaisuus ja johtamisen selkeät käytännöt, arkinen huomaavaisuus, ystävällisyys, palaute ja arvostus sekä muiden kokema työn imu.
- Organisaatioon liittyviä voimavaroja ovat työn varmuus, innovatiiviset toimintatavat, työpaikan ilmapiiri sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt.

Työterveyslaitoksen tutkimuksessa 87 suomalaisessa työpaikassa 11 500 työntekijällä havaittiin, että ammatista riippumatta kolme tärkeintä työn voimavaraa työn imulle olivat

1. työn kehittävyys: mahdollisuus käyttää monipuolisesti taitojaan ja oppia ja kehittyä työssä
2. välitön palaute omasta työstä: nähdä “omien kättensä jäljet” ja kuinka hyvin suoriutuu työssään
3. voimaannuttava tiimissä työskentely: työskentely yhdessäohjautuvassa tiimissä, jolla on autonomiaa ja kyvykkyyttä ja jonka kokee tekevän mielekästä ja vaikuttavaa työtä.

Ks. Myös testit ja arviointimenetelmät [29]

#10 KIUSAAMISEN JA HÄIRINNÄN ESTÄMINEN

Huom! Lainsäädäntö Työturvallisuuslaki (738/2002) ja sen häirintää koskeva 28 §

- Teko1** Kiusaamisen nollatoleranssi tarkoittaa sitä, että työyhteisössä ei hyväksytä eikä suvaita minkäänlaista kiusaavaa ja epäasiallista käyttäytymistä. Käytännössä työpaikalla vallitsee nollatoleranssi, kun:
- Johto viestittää, että minkäänlaista häirintää tai kiusaamista ei hyväksytä.
 - Työyhteisön jäseniä tuetaan ottamaan puheeksi, jos he kokevat tai havaitsevat häirintää tai epäasiallista kohtelua.
 - Esihenkilö puuttuu tilanteeseen asianmukaisesti ja viivytyksettä saatuaan tiedon kiusaamiskokemuksesta ja -havainnosta. [30]

Teko2 Työnantaja voi esimerkiksi kehityskeskusteluissa tai erilaisin työpaikkaa koskevin kyselyin selvittää työntekijöiden näkemyksiä työpaikan ilmapiiristä ja työyhteisön toimivuudesta.

Häirintää ehkäiseviä toimia ovat esimerkiksi

- johdon selkeä ilmaus siitä, että työpaikalla ei hyväksytä häirintää (nollatoleranssi)
- hyvän työikäytymisen pelisäännöt
- ennalta laaditut menettelytavat, joilla häirintään puututaan johdonmukaisesti ja tehokkaasti
- työntekijöiden perehdyttäminen häirinnän välttämiseen ja ehkäisemiseen
- esihenkilöiden kouluttaminen häirinnän havaitsemiseen, selvittämiseen ja poistamiseen.

Häirintää voi ehkäistä myös huolehtimalla, ettei työpaikan työoloissa ole epäkohtia, jotka altistavat häirinnälle. Häirinnän taustalla on usein töiden huono organisointi, epäselvät vastuut, puutteellinen esihenkilötyö ja toimimaton yhteistyö. Myös liiallinen työ määrä ja aikapaine voivat vaikuttaa siihen, että työpaikoilla ei aina käyttydytä asiallisesti. [31]

#11 MONIMUOTOISUUS

Teko1 Keinoja edistää yhteisöllisyyden kehittymistä ja verkostojen rakentumista

1. Osallisuuteen panostaminen perehdytyksessä, joita ovat mm.
 - Uudet työntekijät saavat alkuun pidempään talossa olleen tukihenkilön
 - Uusien työntekijöiden keskinäinen verkostoituminen
2. Psykologiseen turvallisuuteen panostaminen
 - Ks. Tarkemmin lähteestä [32]
3. Verkostointi- ja tutustumismahdollisuuksien rakentaminen. Käytännössä avoimet ovet eri tilaisuuksiin ja tapahtumiin.
4. Linjaukset ei-suvaitusta toiminnasta. Johdosta ja koko henkilöstöstä lähtevät linjaukset, pelisäännöt.
5. Ei-suvaittuun toimintaan liittyvät toimintamallit. Kuvataan esimerkiksi mikä on syrjintää, häirintää ja epäasiallista kohtelua ja ohjeita toimintaan sellaisen tapahtuman edessä.
6. Kielenkäyttöä koskevat linjaukset. Monikielisissä työyhteisöissä kielen käyttöön liittyviin linjauksiin on syytä kiinnittää huomiota monesta syystä, ei vähiten yhteisöllisyyden kokemuksen näkökulmasta. Oman äidinkielen (ensikielen tai muun hyvin hallitun kielen) käyttö tilanteissa, joissa on yksi tai useampi henkilö, jotka eivät kyseistä kieltä osaa, sulkee kieltä taitamattomat ulos.

Katso tarkemmin koko monimuotoisuus opas [32].

Teko2 Duunitorin ” Miten työnantaja voi edistää monimuotoisuutta?” listaa käytännön keinoiksi edistää monimuotoisuutta

- Työpaikkailmoitusten monimuotoisuuslupaus, esim. Toivomme hakijoita erilaisista taustoista, kuten eri-ikäisiä, eri sukupuolia olevia, vammaisia ihmisiä sekä eri kieli-, kulttuuri- tai muihin väestöryhmiin kuuluvia.
- Anonyymi rekrytointi
- Moninaiset esikuvat ja erilaisia ihmisiä kutsuva tapa viestiä työstä
- Tasa-arvoiset palkat
- Henkisesti ja fyysisesti esteettömät työpaikat
- Selkeät tavoitteet ja työntekijöiden kouluttaminen
- Syrjinnän ja kiusaamisen aktiivinen kitkeminen

Yleisesti liittyä esihenkilötyön vastuisiin [33].

#12 RESILIENSSI JA PALAUTUMINEN

Teko1 Resilienteissä organisaatioissa on kolme keskeistä toimintatapaa:

- Ihmistä arvostava johtaminen ja toimintakulttuuri Resilientissä organisaatiossa jokainen tietää olevansa organisaatiolleen tärkeä niin ihmisenä kuin ammattilaisena. Kaikki osallistuvat päätöksentekoon ja sen valmisteluun, toiminnan kehittämiseen ja yhteiseen oppimiseen.
- Yhteistyö Resilientissä organisaatiossa rakennetaan tietoisesti ja tavoitteellisesti hyvää yhteistyötä työyhteisöjen sisällä, osastojen välillä ja verkostojen kanssa.

- Ennakointi ja jatkuvuudenhallinta. Resilientit organisaatiot ennakoivat toimintaympäristönsä kehityssuuntia ja oman toimintansa kehitystä. Tulevaisuustyöhön osallistuu koko henkilöstö ja sitä tehdään yhdessä verkostojen kanssa, jolloin saadaan laajasti havaintoja.

Ks. Enemmän työterveyslaitoksen sivuilta [34].

Teko2 Tunnista työn pulmakohdat, onko kyse 1. uudesta ongelmasta, 2. harvinaisesta ongelmasta, 3. toistuvasta ja lisääntyvästä vai 4. ikuisuus ongelmasta. Arvio auttaa priorisoimaan kehitystoimien kiireellisyyttä. [35]

Teko3 Palautumisen kannalta olennaisimmat käytännön tekijät ovat

- Liikunta, jossa oleellista palautumisen kokemukseksi on liikunnan säännöllisyys. Vaikutuksen voi havaita jo liikuttaessa 1–2 kertaa viikossa, jos kyseessä ei ole vakava uupuminen.
- Uni on palautumisen edellytys. Suositeltava unen määrä 18–64 vuotiailla on 7–9 tuntia. Lyhyet, 10–20 minuutin päiväunet parantavat vireyttä. Säännöllisyys tukee hyvää unta, joten on hyvä herätä suunnilleen samaan aikaan kaikkina viikonpäivinä, myös viikonloppuisin. [36]

#13 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

Teko1 Ilmarisen työpsykologi Simo Lavanto kehottaa sallimaan, vaatimaan ja vaalimaan suorapuheisuutta. Suorapuheisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että jokainen saa sanoa ääneen kaiken, mitä mieleen juolahtaa. Suorapuheisuutta tarkoittava englannin kielen sana candor tarkoittaa myös vilpittömyyttä. Psykologista turvallisuutta rakentaessa tulisi siis pyrkiä vilpittömään suorapuheisuuteen.

Suorapuheisuuden tulee liittyä myös siihen, että on täysin normaalia ja hyväksyttävää pyytää ja saada apua työpaikalla vaikeisiin tilanteisiin matalalla kynnyksellä, olivatpa nämä vaikeudet fyysisiä tai henkisiä. Kyse on siitä, että asioista puhutaan riittävän aikaisessa vaiheessa. Kun organisaation toimintakulttuuri perustuu luottamukseen, suorapuheisuuteen ja hyvään tahtoon, uskaltavat työntekijät puhua niin onnistumisistaan kuin ongelmistaan ja vaikeuksistaan [37].

Teko2 Psykologisen turvallisuuden edistäminen – mitä JOKAINEN voi tehdä? Psykologista turvallisuutta edistää yhteiseen ymmärrykseen tähtäävä vuorovaikutus, johon päästäkseen kannattaa pyrkiä:

- tunnistamaan omia uskomuksiaan erilaisuuden edessä
- kunnioittamaan eriäviä mielipiteitä

- asettamaan itsensä alttiiksi ja osoittamaan oma haavoittuvuutensa ja erehtyväisyytensä
- olemaan syyllistämättä toisia virheistä
- nostamaan myös vaikeat asiat esille ja keskustelemaan niistä kunnioittavasti [38]

#14 TEHOKAS PÄÄTÖKSENTEKO JA HENKILÖSTÖN KUUNTELU

Teko1 Työpaikan yhteisen päätöksenteon kehittämiseen voidaan nähdä kaksi rinnakkaista toteuttamiskeinoa.

1. Ensinnäkin työpaikoilla pohditaan ja uskalletaan kyseenalaistaa nykyiset päätöksentekotavat: mitkä päätökset ovat sellaisia, että vastuu niistä voidaan siirtää johtajalta muille?
2. Toiseksi työpaikoilla kehitetään ja otetaan käyttöön sellaisia ketteriä ja omaan toimintaan soveltuvia menetelmiä, joilla koko henkilöstö voi osallistua yhteisten päätösten valmistelun eri vaiheisiin.

Minimissään tämä voi tarkoittaa päätösvaihtoehtojen edustuksellista kommentointia ennen päätöksentekoa. Pitkälle vietyinä tämä tarkoittaa esimerkiksi uusien ja innovatiivisten ratkaisuvaihtoehtojen hakemista työpajoissa, joihin henkilöstölle on järjestetty aikaa osallistua. [39]

Teko2 Gofore valitsee henkilöstövaaliensa kautta työntekijäedustajan hallitustyönsä tueksi ja osaksi päätöksentekoa [40].

Teko3 Sofigaten mukaan kyky tehdä päätöksiä nopeasti on tärkeä kilpailuetu toimialasta riippumatta; mitä tehokkaammin hyvät ideat saadaan tunnistettua ja yhteinen näkemys muodostettua, sitä nopeammin yritys kykenee reagoimaan muutoksiin. Kolme vinkkiä päätöksenteon nopeuttamiseen.

1. Hahmota kokonaisuus ja ratkaise haasteet pala kerrallaan.
2. Osallista vain oikeat ihmiset.
3. Korvaa kasvokkaiset tapaamiset digitaalisilla fasilitointityökaluilla. [41]

Teko4 Henkilöstökysely on oiva tapa kuunnella työntekijöitä ja siten kehittää sekä työntekijäkokemusta että työnantajakuva.

Onnistumiseen tarvitaan

1. Tee suunnitelma tutkimuksen käytölle
2. Ota tavoitteeksi, että henkilöstökyselyyn jaksaa vastata toisenkin kerran
3. Älä katso vain keskiarvoja
4. Anna vastaajalle tilaa avoimilla kysymyksillä
5. Ajattele henkilöstökyselyäkin kehityskohteena
6. Suunnittele henkilöstökysely huolella ja etsi tarvittaessa kumppani [42]

#15 ONNISTUMINEN TYÖSSÄ, TYÖKYKY

Teko1 Lääkärikeskus Aavan työterveyshuollon kehitysiläkäarin Eira Roosin mukaan yksi tärkeimmistä työntekijöiden hyvinvointiin liittyvistä asioista on työn sujuvuus. [43]

Ihminen haluaa onnistua työssään. Ei yrityksen tulostavoitteiden vuoksi, vaan koska onnistuminen yksinkertaisesti tuntuu hyvältä ja antaa virtaa.

Työssä onnistuminen näyttäytyy jokaisessa ammatissa erilaisena. Se voi tarkoittaa iloista asiakaskohtaamista, työtehtävien suorittamista aikataulussa, täydellisesti lastattua rekkaa tai vaikka Excel-taulukosta saatu oivallus. Yhteistä näille onnistumisille on, että ne linkittyvät työn sujuvuuteen.

Työn sujuvuus on monen asian summa.

Työntekijöillä on oltava taidot ja välineet selvittää tehtävistään, mutta vähintään yhtä ratkaisevia ovat organisaatioon ja sen kulttuuriin liittyvät käytännön seikat, kuten

- Voivatko työntekijät luottaa johdon tukeen?
- Tehdäänkö työtä yhteisten tavoitteiden eteen vai kilpailevatko eri osastot keskenään?
- Kuormittaako vai tukeeko yrityksen sisäinen kulttuuri työntekijöitä?
- Onko työpaikka psykologisesti ja fyysisesti turvallinen? [44]

Teko2 Työterveyslaitoksen mukaan työkyky rakentuu yksilön voimavaroista ja työn vaatimuksista. Molemmat saattavat vaihdella ajan kuluessa. Työkyvyn perustan muodostavat työntekijän fyysinen ja psyykkinen terveys, osaaminen ja motivaatio. Näiden lisäksi siihen vaikuttavat yksilön elämäntilanne, työpaikan käytännöt ja yhteiskunnallinen tilanne.

Työkykyä voidaan vahvistaa organisaatioissa

1. Osaaminen on yhä tärkeämpi osa työkykyä. Jatkuva osaamisen kehittäminen on tärkeää.
2. Työn mielekkyys vahvistaa työkykyä. Yksilön asenteet ja motivaatio vaikuttavat työkykyyn. Jos henkilö kokee työn omien arvojensa vastaiseksi tai työ ei motivoi, se voi heikentää työkykyä. Toisaalta jos työ koetaan mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä, työkyky vahvistuu.
3. Työkykyjohtaminen varmistaa työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapainon.
4. Johto kehittää yhdessä työterveyshuollon kanssa työkykyä tukevaa toimintaa.
5. Perhe, lähiyhteisö ja toimintaympäristö vaikuttavat työkykyyn.
6. Myös yhteiskunnan arvot, asenteet ja lait vaikuttavat yksilön työkykyyn. [45]

Teko3 Työeläkeyhtiö Varman mukaan vaikuttavassa työkykyjohtamisessa on keskeistä organisaation:

- Ymmärrys oman organisaation tilanteesta, työntekijöiden työkyvystä ja kehittämistarpeista
- Työkyvyn haasteiden ennakointi

- Työn mielekkyyden ja työn hallinnan tunteen vahvistaminen
- Työn voimavaratekijöiden vahvistaminen ja vaatimusten muokkaaminen
- Yhdessäohjautuvuuden edistäminen sekä työn ja osaamisen yhteinen kehittäminen
- Yksilön toimijuuden ja itsensä toteuttamisen tukeminen
- Yksilöllisten voimavarojen tunnistaminen ja vahvistaminen
- Työn muokkaus eli työn sovittaminen työntekijän työkykyä vastaavaksi

Lisäksi on ymmärrettävä, että työkyky on syklistä, eli muuttuvaa, koko työuran aikana. Työkyky säilyy hyvänä, kun työn vaatimukset ja voimavarat ovat tasapainossa sekä yksilö kokee työn muutokset oman ammatillisen kehityksensä näkökulmasta mielekkäinä [46].

Teko4 Työssä onnistumisen kannalta oleellista on raivata sen esteet, joita ovat mm. läpinäkyvyyden ja tosiasioiden kieltäminen, hetkessä elämisestä suunnitelmallisuuteen, huono työilmapiiri, kiireestä tehdään tekosyy, viestintään valitaan väärät kanavat, projektit jäävät kesken tai niitä on liikaa, järjestelmät ja laitteet ovat vanhentuneita ja puutteet perehdytyksessä [47].

#16 PALVELEVA JOHTAMINEN

Teko1 Työterveyslaitoksen mukaan palveleva johtaminen on johtamista. Johtaja tai esihenkilö:

- Vahvistaa työntekijän uskoa omiin kykyihinsä, kannustaa aloitteellisuuteen ja itseohjautuvuuteen sekä tukee hänen ammatillista kasvuaan.
- Työntekijän arvostus ja tunnustus hänen tekemälleen työlle ovat tärkeitä motivaation lähteitä.
- On jämäkkä ja selkiyttää, mitä työntekijältä odotetaan ja pitää työntekijää vastuullisena omasta työstään.
- Edistää työpaikan pitkántähtäimen tavoitteita ja käy niistä keskusteluja työyhteisössä sekä näyttää suuntaa tulevalle toiminnalle.
- Tarvittaessa uskaltaa haastaa totuttuja käytäntöjä ja kokeilee rohkeasti uusia tapoja toimia.
- Rohkeutta on myös uskallus puolustaa omia näkemyksiä ja tarvittaessa uudelleenarvioida niitä.
- Erimielisyyksissä käy keskustelua, perustelee sinnikkäästi ja suostuttelee työntekijöitä sen sijaan, että käskisi tai pakottaisi.

Palveleva johtaminen on oman yhteisön palvelemista. Johtaja tai esihenkilö:

- On aito ja rehellinen. Luottamuksen vahvistumista edistää, kun johtaja on oma itsensä, kun hän tunnistaa ja myöntää vahvuutensa ja heikkoutensa omana itsenään.

- Arvostaa työntekijöitä ja antaa tunnustuksen heidän aikaansaannoksistaan sen sijaan, että ottaisi kunnian muiden tekemisistä itselleen.
- Osoittaa nöyryyttä myöntämällä omat virheensä, oppimalla saamastaan kritiikistä ja arvostamalla eri tehtävissä itseään osaavampia kollegoja.
- Sallii virheet ja antaa anteeksi jäämättä kantamaan kaunaa.
- Virheet käsitellään, niistä opitaan ja sen jälkeen mennään eteenpäin.
- On myötätuntoinen ja ymmärtää ihmisten erilaisuuden ja erilaiset elämäntilanteet. [48]

Teko2 LMI Finland mukaan palveleva johtaja

- Ymmärtää, että johtaminen on palvelutehtävä.
- Motiivina on halu auttaa muita kasvamaan ja onnistumaan.
- On aito ja rehellinen. Luottamusta vahvistaa, kun johtaja on oma itsensä ja hän tunnistaa ja ymmärtää omat vahvuutensa ja heikkoutensa.
- Arvostaa työntekijöitä ja antaa tunnustuksen heidän aikaansaannoksistaan eikä ota kunniaa muiden tekemisistä itselleen.
- Osoittaa nöyryyttä myöntämällä omat virheensä, oppimalla saamastaan kritiikistä ja arvostamalla muita työyhteisön jäseniä.
- Sallii virheet. Virheet käsitellään, niistä opitaan ja sen jälkeen mennään eteenpäin kantamatta kaunaa tai olematta kostonhimoinen.
- On empaattinen, myötätuntoinen ja ymmärtää ihmisten erilaisuuden ja erilaiset elämäntilanteet. Kuuntelemisen taito korostuu. [49]

#17 TIIMITYÖ, TYÖKUORMAN JAKAUTUMINEN

Teko1 Tasapuolisuus ei ole tavoite. Käytäntönä voidaan soveltaa oikeudenmukaisuuden arvon toteutumista tiimissä kun keskustellaan työtehtävien jaosta yhdessä eikä vain esihenkilö alainen välillä. Perusteet ja vaikutusmahdollisuudet työn organisointiin ovat merkittävimmät tekijät. [50]

Teko2 Työtehtävät kannattaa muuttaa tiimin kesken numeeriksi ja mitattavaksi, jolloin niiden jakaminen on myös helpompaa, esim. tunteina, tehtävinä tai palvelupyyntöinä [50, 51, 52].

Teko3 Tiimityötaidot ovat keskeinen tekijä organisaation suorituskyvyn parantamisessa. Kun tiimin jäsenet osaavat kommunikoida tehokkaasti, jakaa tietoa ja tukea toisiaan, koko organisaation toiminta tehostuu. Voidaan katsoa olevan ainakin kolme keinoa

- Ideoihin, ongelmiin, päätöksiin ja ratkaisuihin osallistuminen ja avoimuus
- Yhteiset selkeät tavoitteet ja tehtävät, jonka ympärillä tiimin kyvykkyys jakaa työkuormaa toistensa välillä. Edistetään selkeimmin tavoitetta toteuttavia tehtäviä. Vaatii tiimin jäseniltä luottamusta, irtipäästämistä mutta myös vastuunkantoa.
- Tiedon ja osaamisen jakaminen on yksi merkittävimmistä keinoista. [53]

**REILUUDEN
LIGA**

#18 MERKITYKSELLISYYS

Teko1 Työeläkeyhtiö ELO:n Johda merkitystä - teoksessa työelämän asiantuntijat opastavat, miten työyhteisöissä voidaan luoda ja johtaa merkityksellisyyttä. Poimimme teoksesta neljä tekijää, joilla jokainen työyhteisö voi vaikuttaa merkityksellisyyden rakentamiseen.

- Tiedosta yhteinen missio. Kun työntekijä tuntee yrityksensä mission ja kokee sen omakseen, hänelle syntyy kokemus oman työn merkityksellisyydestä.
- Tunnista tarkoitus jokaisen työtehtävän takana. Monen meistä työpäivät pitävät sisällään sekä mielekkäitä ”oikeita töitä” että vähemmän antoisaa, mutta pakollista silppua. Sen ymmärtäminen, miten myös merkityksettömältä tuntuvat työtehtävät edistävät organisaation toimintaa, motivoi työn tekemisessä.
- Luo tilaa yhteisöllisyydelle ja hyvälle vuorovaikutukselle. Merkityksellisyyttä lisäävät hyvät asiakassuhteet, positiiviset ihmissuhteet kollegoiden kanssa sekä luontevat suhteet esihenkilöiden ja alaisten välillä.
- Haasta riittävästi. Jotta työ voisi synnyttää merkityksellisyyden tunnetta, täytyy siinä olla mukana riittävästi haasteita. Työ motivoi, kun siihen liittyy niin ongelmien ratkaisemista, virheiden korjaamista kuin vaivannäköäkin.

Ks. Enemmän [54]

Teko2 Filosofian akatemia tutki 36 erillistä määritelmää merkitykselliselle työlle, mutta nopeasti kävi ilmi, että kolme teemaa toistui määritelmästä toiseen. Kun siis puhumme merkityksellisestä työstä, tunnumme puhuvan yhdestä tai useammasta näistä kolmesta asiasta:

1. Arvokkuus. Yleisimmällä tasolla merkityksellisyydellä tarkoitetaan sitä, että työssä on läsnä jotakin itsessään arvokasta. Eli että työ ei ole pelkkä väline esimerkiksi toimeentulon takaamiseksi, vaan työssä on jotakin sellaista, joka tekee siitä itsessään arvokasta.
2. Hyvää tuottava päämäärä. Eli ymmärretään oman työn vaikuttavuus ja merkitys muihin sidosryhmiin ja yhteiskuntaan.
3. Itsensä toteuttaminen. Toiseksi työ voi olla arvokasta siten, että ihminen kokee pääsevänsä sen kautta ilmaisemaan ja toteuttamaan itseään. Luovien alojen houkutus on paljolti siinä, että ihminen pääsee luomaan jotakin itsestään kumpuavaa uutta maailmaan. Luovuutta voi myös toteuttaa monotonisen työn rinnalla osallistumalla päätöksentekoon, yhteisöllisyyteen jne. [55]

Teko3 Duunitorin Anna Mäkelä viittaa artikkelissaan myös Johda merkitystä –kirjaan: työntekijän merkityksellisyyden kokemuksesta hyöttyy myös työnantaja. Työnsä merkitykselliseksi työnsä kokeva työntekijä on nimittäin tutkitusti tehokkaampi, sitoutuneempi, luovempi, terveempi ja onnellisempi.

”Merkityksellisyyden kokemuksen on todettu saavan aikaan myös aikaan erityisen toimivia tiimejä. Menestyvimpiä tiimejä yhdistää se, että niissä yksilöt tietävät työnsä tavoitteet ja päämäärät, kokevat oman työnsä merkitykselliseksi ja näkevät sen vaikuttavuuden isossa kuvassa.” Anna Kertoo.

Artikkelissa listataan tarkemmin neljä tekijää, joiden on havaittu luovan työhön merkityksellisyyttä,

1. Yhteinen missio lisää merkityksellisyyden tunnetta
2. Jokaisella työtehtävällä on tarkoitus. Sen lisäksi, että työntekijä tietää, miksi yritys on olemassa, kaipaa hän selitystä myös työtehtäviensä tarkoitukselle.
3. Vuorovaikutteisuus rakentaa merkitystä. Mikäli työssä saa olla tekemisissä työstään hyötyvien asiakkaiden kanssa tai työyhteisö itsessään tarjoaa positiivisia ihmissuhteita, tuntuu työ merkityksellisemmältä.
4. Merkityksellisyys syntyy haasteista. Merkityksellisyys ei synny vain positiivista työkokemuksista. Todellisuudessa työ on usein ongelmien ratkaisemista, virheiden korjaamista ja vaivannäköä – ja juuri niistä merkityksellisyys saattaa kummuta. [56]

#19 YMPÄRISTÖVASTUULLISUUS (ESG)

Teko1 Ympäristövastuu liiketoiminnassa tarkoittaa ympäristöriskien hallintaa, luonnonvarojen kestäväen käytön tukemista ja ympäristövaikutusten ennaltaehkäisyä. Se ulottuu kuitenkin paljon tätä pidemmälle, ja kunnianhimoiset yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua panostamalla innovatiivisiin ympäristöratkaisuihin.

Ympäristövastuu voi näkyä yritysten työssä esimerkiksi näin:

- Ympäristöriskien hallinta ja ennaltaehkäisy: Yritysten tulee tunnistaa ja hallita toimintaansa liittyviä ympäristöriskejä. Tämä tarkoittaa esim. luonnonvarojen kestävää käyttöä ja ympäristölle haitallisten vaikutusten minimoimista.
- Kasvihuonekaasupäästöjen minimointi: Yrityksen ympäristövastuu sisältää kasvihuonekaasupäästöjen vähentämisen ja ilmastomuutoksen hillitsemisen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi uusiutuviin energialähteisiin siirtymistä ja energiatehokkuuden parantamista, tai toimittajayhteistyötä arvoketjun päästöjen vähentämiseksi.
- Luontopohjaiset ratkaisut ja regeneratiivinen liiketoiminta: Yritys voi edistää luonnon hyvinvointia investoimalla luontopohjaisiin ratkaisuihin ja kehittämällä regeneratiivista liiketoimintaa, joka ei vain vähennä haittoja vaan myös edistää ympäristön palautumista ja elpymistä. [57]

Teko2 Olvi konsernissa vastuullisuuden jalanjälki määrittyy läpi toimitusketjun. Heidän mukaan ympäristövastuu merkitsee suurelta osin resurssitehokkuutta, eli raaka-aineiden, materiaalien ja energian tehokasta käyttöä ja kierrätystä sekä kuljetusten optimointia. Teemme jatkuvasti toimenpiteitä pienentääksemme ympäristöjalanjälkeämme. Konsernissa on määritelty yhteinen ympäristöpolitiikka ja sen painopistealueet:

- Hiilijalanjäljen pienentäminen
- Kestävä vedenkäyttö
- Kiertotalouden edistäminen
- Vastuullinen hankinta

Ks. tarkemmin käytännön case esimerkit [58].

Teko3 Näkyvimmat vaikutukset kytkeytyvät Green Carbon Finland Oy:n toimitusjohtajan Matti Toivosen mukaan markkinointiin ja viestintään. ”Kun on lähtenyt tekemään toimenpiteitä ilmaston puolesta ja viestinyt niistä ulospäin, tulee velvoite tehdä asioita kestävästi jatkuvammin, ei vain kertaluonteisesti.”

Hyödyt ovat kahdelaisia, markkinointi, sekä suorina säästöinä. Varsinaisia päätoimenpiteitä on puolestaan kaksi; päästöjen välttäminen sekä päästöjen vähentäminen. Mihin muutokset kannattaa kohdentaa, selviää aiemmin tehdyistä laskelmista ja se voi tarkoittaa esim. energian lähteiden tai raaka-aineiden vaihtamista tai uusien tuotantomenetelmien kehittämistä. [59]

#20 ARVOSTUS

Teko1 Mehiläisen organisaatiopsykologin Pekka Töllin 5 ajatusta arvostavampaan työkuultuuriin – näin osoitat ja vastaanotat arvostusta:

1. Tunnista mistä toivot saavasi arvostusta. Selvitä myös millä tavalla työkaverisi kaipaavat tulla nähdyksi.
2. Ole totuudenmukainen. Sanat ja teot linjassa.
3. Toistuvuus on tärkeää. ”Hyväkään ateria ei pidä kylläisenä koko vuotta.”
4. Arvostus rakentuu arkisista teoista. Ei tarvitse olla suurieleistä, Katso silmiin ja hymyile, kysy mitä kuuluu.
5. Ota arvostus vastaan kuin kaunis lahja. Harmillisen usein ravistelemme arvostuksenosoitukset pois, torjumme ja kiemurtelemme niitä saadessamme. [60]

Teko2 Näin osoitat arvostusta: Kiitä ja kehu – etenkin julkinen tunnustus on tehokasta, tunnusta muiden läsnäolo, kuuntele, älä anna ulkoisten tekijöiden vaikuttaa. Pienikin huomioiminen merkitsee yllättävän paljon. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen puhuu mikropalautteesta, jota voi antaa ohimennen vaikkapa työpaikan käytävällä. Se voi olla tervehdys tai ”hyvin tehty” -tokaisu. [61]

LÄHTEET:

[1] Avoimuus on työpaikoilla yhä usein lapsen kengissä – ”Johto saattaa salata tietoa, joka ei edes ole luottamuksellista” Maija Komonen 2018

<https://duunitori.fi/tyoelama/tiedonkulun-avoimuus>

[2] ”Avoimuus monipaikkaisen tiimin menestystekijänä” Pirkko Tavaila 2021

<https://timanttia.fi/avoimuus-monipaikkaisen-tiimin-menestystekijana/>

[3] ”Idention 5 askelta kohti läpinäkyvämpää yrityskulttuuria” Erika Bergström

<https://identio.fi/blogi/identio-5-askelta-kohti-lapinakyvampaa-yrityskulttuuria/>

[4] ”Mitä tarkoittaa sosiaalinen vastuullisuus?” Elinkeinoelämän keskusliitto

2023 <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/mita-tarkoittaa-sosiaalinen-vastuullisuus/>

[5] ”Sosiaalinen vastuu” UN Global Compact

<https://www.globalcompact.fi/sosiaalinen-vastuu>

[6] Ihmisoikeudet Wikipedia 10/2024 <https://fi.wikipedia.org/wiki/Ihmisoikeudet>

[7] ”Sosiaalinen vastuumme käytännössä” Posti

<https://www.posti.com/corporate/vastuullisuus/ihmiset/sosiaalinen-vastuu>

[8] ”Pk-yritys, kannatko sosiaalisen vastuusi? 3 syytä, miksi se kannattaa”

Jaana Kalliokoski 2024 <https://www.op-media.fi/vastuullisuus/pk-yrityksen-sosiaalinen-vastuu/>

[9] ”Palkka on pian pakko kertoa ennen työhaastattelua – asiantuntija kertoo, kuinka palkka-avoimuus toteutetaan: ”Ei pitäisi turhaan pelätä” Lotta Viljamaa 2024 <https://duunitori.fi/tyoelama/eu-palkka-avoimuus>

[10] ”Tämä on huono palkka: Yli 15 000 äänesti” Iltalehti 2023

<https://www.iltalehti.fi/tyoelama/a/bd5335aa-224f-4296-9c3e-df3a17645250>

[11] ”Tämä on hyvä kuukausipalkka – Tuhannet äänestivät” Iltalehti 2023

<https://www.iltalehti.fi/tyoelama/a/4f37597d-93d4-4ae4-913e-6e08120fe874>

[12] ”It-jätti sanoo kutistaneensa miesten ja naisten palkkaeron neljään senttiin

– näin se tapahtui” HS.fi 2024 <https://www.hs.fi/talous/art-2000010478455.html>

[13] ”Palkitsemistutkimus 2024: Työpaikan vetovoimaan vaikuttaa eniten palkkaus” Mandatum

<https://www.mandatum.fi/konserniuutiset/2024/palkitsemistutkimus-2024-tyopaikan-vetovoimaan-vaikuttaa-eniten-palkkaus/>

[14] ”Tätä työsuhde-etua muut kadehtivat: Uusi työntekijä saa tuhansien

eurojen rautapankin” Kauppalehti 2022 <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tata-tyosuhde-etua-muut-kadehtivat-uusi-tyontekija-saa-tuhansien-eurojen-rautapankin/52594a2d-9e1a-4e49-b53d-dfafa99d703c>

[15] ”Näin sitoutat tärkeimmät työntekijäsi – 5 keinoa” Juha Aatsinki 2023

Talenom <https://talenom.com/fi-fi/blog/henkilosto/nain-sitoutat-tarkeimmat-tyontekijasi-5-keinoa-talenom/>

[16] ”Työntekijöiden sitouttaminen” Wikipedia 10/2024

https://fi.wikipedia.org/wiki/Ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden_sitouttaminen

[17] ” Building Commitment and Joy in the Modern Workplace” Toni Kortepohja 2024 <https://www.northcode.fi/article/the-modern-work>

[18] ” Nämä 5 keinoa tuovat lisää joustoa työpaikalle – iso vaikutus työntekijän tyytyväisyyteen ja tehokkuuteen” Pekka Leiviskä 2021 <https://duunitori.fi/tyoelama/tyoelaman-jousto>

[19] ” Millainen on muuttuva työelämä ja mikä on joustavuuden rooli siinä?” SEO for Jobs <https://www.seo-for-jobs.com/fi/resursseja/tyon-muuttuva-maailma-miten-joustavuus-mullistaa-tyopaikat-ja-tyoelaman>

[20] ” Tulevaisuuden työelämän muuttuu joustavammaksi – ”Työelämässä pitäisi olla vähemmän kovuutta ja enemmän inhimillisyyttä” Talouselämä <https://www.talouselama.fi/uutiset/tulevaisuuden-tyoelaman-muuttuu-joustavammaksi-tyoelamassa-pitaisi-olla-vahemman-kovuutta-ja-enemman-inhimillisyytta/6002c200-5222-4846-a595-b02d88defb3e>

[21] ” Hyvä hallintotapa ja taloudellinen vastuu” UN Global Compact <https://www.globalcompact.fi/hyva-hallintotapa>

[22] ” Hyvä hallinto ja hallintotapa osakeyhtiöissä – käytännön vinkkejä PK-yhtiöille” Paula Roima 2019 <https://www.linkedin.com/pulse/hyv%C3%A4-hallinto-ja-hallintotapa-osakeyhti%C3%B6iss%C3%A4-k%C3%A4yt%C3%A4nn%C3%B6n-paula-roima/>

[23] ” Stressi ja työuupumus” Työterveyslaitos 10/2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>

[24] ” Stressi voi olla hyödyksi – näin positiivinen stressi buustaa työntekoa” Päivi Heikkilä 2017 – Työeläyhtiö ELO <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2017/stressi-voi-olla-hyodyksi-%E2%80%93-nain-positiivinen-stressi-buustaa-tyontekoa>

[25] ” NRO8 Stressin ja työuupumuksen estäminen” Reiluuden Liiga ryhmä – Susanna Isohanni / Viestintätoimisto Drum https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7247110981779111936?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

[26] ” Itse- ja yhteisöohjautuvuus – uuden työntekijän kokemuksia arjesta, jonka taustalla vaikuttavat tutkitut teoriat” Merja Laaksonen 2022 <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itse-ja-yhteisöohjautuvuus-uuden-tyontekijan-kokemuksia-arjesta-jonka-taustalla-vaikuttavat-tutkitut-teoriat/>

[27] ” Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta ja johtajuus voi toteutua ilman johtajaa” Frank Martela 2021 <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-on-yhteisöohjautuvuutta-ja-johtajuus-voi-toteutua-ilman-johtajaa/>

[28] ”Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen” Business Finlandin rahoittaman Minimalist Organizational Design (MODe) –tutkimushanke <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/matkaopas-yhteisöohjautuvuuteen>

[29] ” Työn imu” Työterveyslaitos 2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

[30] ” Työpaikkakiusaaminen” Työterveyslaitos 2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyopaikkakiusaaminen>

[31] ” Epäasiallinen kohtelu” Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2024 <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/epaasiallinen-kohtelu>

[32] ” Kaikki mukaan - yhteisöllisyyden ja verkostojen rakentaminen”
Työterveyslaitos 2024 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/kaikki-mukaan-yhteisollisyyden-ja-verkostojen-rakentaminen>

[33] ” 7 muutosta, joita nuoret vaativat työnantajilta – yksi asia nousee ylitse muiden” Aino Salonen 2021 <https://duunitori.fi/tyoelama/girlstakeover-monimuotoisuus?>

[34] ” Resilientti organisaatio” Työterveyslaitos 2024
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>

[35] ” Tunnista työn pulmakohdat” Työterveyslaitos 2024
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio/tunnista-tyon-pulmakohdat>

[36] ” Palautuminen on tärkeä osa elämäntapamuutosta” Työterveyslaitos 2024
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/nyt-laitetaan-kroppa-ja-nuppi-kuntoon/palautuminen-tarkea-osa-elamantapamuutosta>

[37] ” Psykologinen turvallisuus – miten sitä voi vahvistaa?” Simo Levanto, asiantuntijapsykologi, Ilmarinen <https://www.ilmarinen.fi/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2022/psykologinen-turvallisuus/>

[38] ” Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä” Työterveyslaitos 2024 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

[39] ” Kuka yrityksessäsi tekee päätökset?” Työterveyslaitos 2021
<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/kuka-yrityksessasi-tekee-paatokset>

[40] ” Gofore teki harvinaisen ratkaisun ja nimitti tavallisen työntekijän hallitukseen” HS.fi 2024 <https://www.hs.fi/talous/art-2000010398988.html>

[41] ” Näin nopeutat yrityksen päätöksentekoa: Kolme vinkkiä yleisimpiin ongelmiin” Juho Nevalianen Sofigate <https://www.sofigate.com/fi/blogi/nain-nopeutat-yrityksen-paatoksentekoa-kolme-vinkkia-yleisimpiin-ongelmiin/>

[42] ” Henkilöstökysely menee helposti pieleen – näin vältät yleiset mokat” Lauri Vaisto 2024 Duunitori <https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-henkilostokysely>

[43] ” Jos työ jatkuvasti tökkii, työntekijät kuormittuvat – jo syntyneet ongelmat tulevat kalliimmiksi kuin ennaltaehkäisy” YLE 2024 <https://yle.fi/a/74-20110604>

[44] ” Tue työssä onnistumista – Saavuta tuottavuuden positiivinen kierre” Eira Roos Työterveyshuollon erikoislääkäri <https://hyvinvoinnista-kilpailuetua.fi/tue-tyossa-onnistumista-saavuta-tuottavuuden-positiivinen-kierre/>

[45] ”Työkyky” Työterveyslaitos 2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

[46] ” Tietoa työkyvystä Työn murros ja työkyky – näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi” Varma 2020
<https://www.varma.fi/contentassets/0e462ac7f0f74cf68bc6ca48479bf814/tietoa-tyokyvysta-tyon-murros-ja-tyokyky.pdf>

[47] ” Työssä onnistuminen – tunnista ja korjaa esteet” Niina Lappalainen CEO Proinno 2018 <https://www.linkedin.com/pulse/ty%C3%B6ss%C3%A4-onnistuminen-tunnista-ja-korjaa-esteet-nina-lappalainen/>

[48] ”Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi” Työterveyslaitos 2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/johtaminen/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi>

[49] ”Palveleva johtaminen on nyt ajankohtaisempaa kuin koskaan Blogit” Hannu Paasovaara 2024 <https://www.lmi.fi/palveleva-johtaminen-on-nyt-ajankohtaisempaa-kuin-koskaan/>

[50] ”Miten työtehtävät jaetaan tasapuolisesti? Asiantuntija kumoaa yleisen uskomuksen” Maija Komonen 2018 <https://duunitori.fi/tyoelama/tasapuolinen-tyopaikka>

[51] ”Projektiassistenttitiimin työkuorman jakaminen ja esimiestyön selkeyttäminen” Sonja Seppälä 2020 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/347450/Sepp%E4l%E4_Sonja.pdf?sequence=2

[52] ”Tehokkuus ja työhyvinvointi” ETLA 2023 <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-134.pdf>

[53] ”Miksi tiimityötaidot ovat arvokkaita työelämässä?” Bomentis 2024 <https://www.bomentis.fi/2024/06/03/miksi-tiimityotaidot-ovat-arvokkaita-tyoelamassa/>

[54] ”Merkityksellisen työn kolme elementtiä” Frank Martela 2018 <https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia/>

[55] ”Jokainen kaipaa työlleen tarkoitusta - Neljä vinkkiä merkityksellisyyden lisäämiseen työssä” Työeläkeyhtiö ELO 2021 <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2021/jokainen-kaipaa-tyolleen-tarkoitusta---nelja-vinkkia-merkityksellisyyden-lisaamiseen-tyossa>

[56] ”Johtaja, näin johdat merkitystä – Nämä 4 asiaa lisäävät merkityksellisyyttä työssä” Anna Mäkelä 2020 <https://duunitori.fi/tyoelama/merkityksellinen-tyo>

[57] ”Ympäristövastuu” UN Global Compact <https://www.globalcompact.fi/ymparisto>

[58] ”Vastuullisuus Olvi-konsernissa” 2024 Olvi <https://www.olvigroup.fi/yritys/vastuullisuus/yleista/ymparisto/> Case esimerkkejä <https://www.olvigroup.fi/yritys/vastuullisuus/yleista/case-esimerkit/>

[59] ”Ympäristövastuullisuus - mitä se tarkoittaa yritykselle?” Oona Viljakainen 2021 Yritystehdas The Startup Factory <https://yritystehdas.fi/blogi/ymparistovastuullisuus-mita-se-tarkoittaa-yritykselle>

[60] ”Organisaatiopsykologi: Työntekijöiden pahoinvointi ja vaihtuvuus voivat johtua arvostuksen puutteesta työpaikalla” 2023 Mehiläinen lehdistötiedote <https://www.mehilainen.fi/lehdistotiedotteet/organisaatiopsykologi-tyontekijoiden-pahoinvointi-ja-vaihtuvuus-voivat-johtua>

[61] ”Arvostatko työkavereitasi? Yksinkertainen testi paljastaa, miten hyvin kohtelet muita” Aino Salonen 2023 Duunitori <https://duunitori.fi/tyoelama/tyokaverit-arvostus-testi>

www.reiluudenliiga.fi

Paremmen työelämä tekoja

#oikeudenmukaisuus #vastuullisuus #reilumpaakasvua

**REILUUDEN
LIIGA**