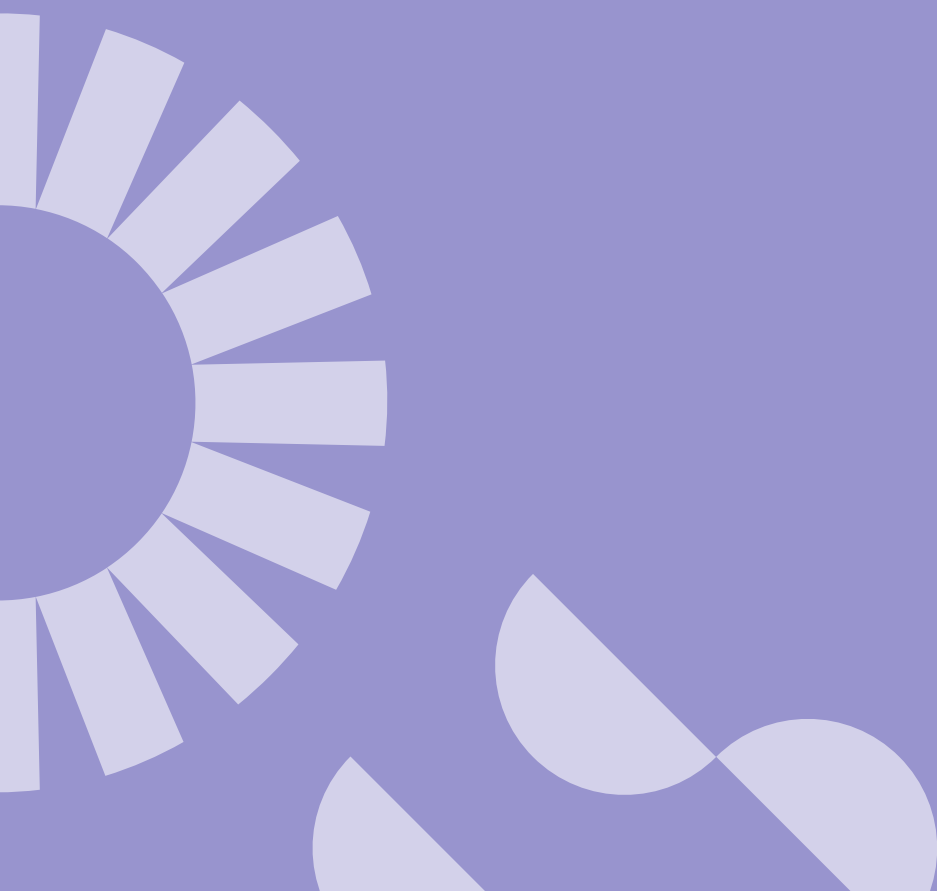


Elon työkykytietoa 1/2026

Sosiaalinen pääoma – työyhteisön voima tulevaisuuden työelämässä

Tutkittua tietoa ja ratkaisuja



Sosiaalinen pääoma – työyhteisön voima tulevaisuuden työelämässä

Työryhmä

Mikko Nykänen
Iina Manninen
Maaret Helintö
Justiina Pihlajamaa
Maija Suokas
Niina Halminen

Sisällys

Tiivistelmä	3
Johdanto	4
Tutkimuksen tavoite	4
Sosiaalinen pääoma yrittäjän näkökulmasta	5
Kyselyyn vastanneiden yrittäjien koettu työkyky ja työn imu	5
Yrittäjien kokemuksia työstä, toimintaympäristöstä ja kasvusta	5
Yrittäjien kokemuksia yhteisöllisyydestä ja verkostoista	6
Sosiaalinen pääoma henkilöstön voimavarana	11
Henkilöstökokemuksen mittaaminen	11
Suomalaisissa pk-yrityksissä on runsaasti sosiaalista pääomaa	11
Koneoppimisen hyödyntäminen yritysten sosiaalisen pääoman tutkimisessa	11
Sosiaalinen pääoma on yhteydessä työkykyyn, työn sujuvuuteen ja työpaikan suositteluhalukkuuteen	12
Yhteenveto tuloksista	14
Sosiaalisen pääoman vahvistaminen on keino edistää henkilöstön työkykyä	14
Yrittäjien verkostot luovat edellytyksiä hyvinvoinnille ja kasvulle	14
Ratkaisuja sosiaalisen pääoman vahvistamiseen lähi- ja hybridityössä	15
Yhteinen tilannekuva vastuualueista	15
Työyhteisön osallistaminen ja osaamisen jakaminen	15
Yhteishengen vahvistaminen	16
Verkoissa virtaava sosiaalinen pääoma käyttöön	16
Lähteet	18
Liitteet	19

Tiivistelmä

Työyhteisön sosiaalinen pääoma rakentuu ennen kaikkea yhteisestä vastuunkannosta, luottamuksesta, arvostavasta vuorovaikutuksesta ja yhteisestä tahdosta saavuttaa tuloksia. Sosiaalinen pääoma on pitkään nähty yritysten menestystekijänä, mutta työelämän muutokset nostavat sen merkityksen uudelle tasolle.

Tutkimus tarkastelee sosiaalista pääomaa henkilöstön ja yrittäjien näkökulmasta. Tutkimus tuottaa uutta tietoa kahdella tavalla: **1.** Suomessa on aiemmin tehty vain vähän tutkimuksia pienyrittäjien verkostoista saatavan tuen muodoista ja niiden yhteydestä työkykyyn. **2.** Laaja-alaista, eri toimialoja kattavaa tutkimusta sosiaalisen pääoman yhteyksistä henkilöstön työkykyyn ja työn sujuvuuteen ei ole aiemmin toteutettu.

Tutkimuksessa hyödynnettiin yrittäjiltä kerättyä kyselyaineistoa. Lisäksi analysoitiin Elon poikkeuksellisen laajaa henkilöstökysely aineistoa

koneoppimisen menetelmin, tarkastellen sosiaalisen pääoman merkitystä henkilöstökokemuksessa suomalaisissa pk-yrityksissä.

Yrittäjien kyselyn tulokset havainnollistavat verkostojen merkitystä yrittäjien työkyvyn ja kasvua tukevien valmiuksien kannalta. Tärkeimpiä verkoston voimavaroja olivat tuki osaamisen kehittämiseen ja toimintaympäristön seuraamiseen.

Yli 18 000 työntekijän otos pk-yrityksistä osoittaa, että työyhteisön sosiaalinen pääoma näkyy työntekijöiden työkyvyssä, työn sujuvuudessa ja työpaikan suosittelemisluvkuudessa.

Sosiaalinen pääoma ei ole vain työntekijän tai yrityksen voimavara, vaan yksi keskeisistä tekijöistä suomalaisen työelämän kilpailukykyyn vahvistamisessa. Sen kehittäminen tulisi nostaa yritysten ja työelämän kehittämisen ydintavoitteeksi.

Raportti sisältää käytännön ratkaisuja sosiaalisen pääoman vahvistamiseen lähi- ja hybridityössä. Hybridityössä sosiaalisen pääoman ylläpito vaatii erityistä huomiota, sillä yhteistyölle ja johtamiselle on syntynyt uusia vaatimuksia.

Tutkimuskysymykset

- Mitä yhteyksiä sosiaalisella pääomalla on yrittäjien työkykyyn ja kasvua tukeviin valmiuksiin?
- Miten henkilöstökokemus sosiaalisesta pääomasta on yhteydessä henkilöstön työkykyyn, työn sujuvuuteen ja työtyytyväisyyteen?

Henkilöstökokemus sosiaalisesta pääomasta

- Yhteinen vastuunkanto
- Tahto saada yhdessä aikaan
- Arvostava vuorovaikutus

Miten tutkittiin?

Pienyrittäjän kokemukset sosiaalisesta pääomasta

- Verkostoista saatava tuki
- Oman työyhteisön tuki yrittäjän arjessa

Tutkimusaineisto

Elon Työyhteisömittari henkilöstökyselyn tulokset, yli 18 000 työntekijän vastausta suomalaisista pk-yrityksistä eri toimialoilta vuodelta 2025

Keskeiset havainnot

Tutkimusaineisto

Elon pienyrittäjäkysely vuodelta 2025, 239 pienyrittäjän vastausta

Yrityksissä, joissa sosiaalisen pääoman kokemus on keskitasoa vahvempi, yli 60 % työntekijöistä suosittelee työpaikkaa. Kun sosiaalinen pääoma on keskitasoa matalampi, suosittelevien osuus putoaa alle kolmannekseen.

Kun yrityksessä on keskitasoa vahvempi sosiaalinen pääoma, henkilöstö arvioi myös työkykynsä paremmaksi.

Työn sujuvuus arvioidaan paremmaksi yrityksissä, joissa sosiaalinen pääoma on keskitasoa vahvempi.

Työn imu ja luottamus tulevaisuuteen ovat yleisiä pienyrittäjillä.

Verkostoista saatava tuki osaamisen kehittämiseen ja toimintaympäristön seuraamiseen olivat yhteydessä parempaan työkykyyn ja vahvempaan työn imuun.

Yrityksen sisäinen yhteistyö ja ulkoiset verkostot näkyivät yrittäjien kyvyssä tunnistaa uusia kasvun alueita ja hankkia resursseja uusien ideoiden toteuttamiseen.

Johdanto

Sosiaalista pääomaa on pitkään pidetty yritysten keskeisenä menestystekijänä, mutta työelämän muutokset nostavat sen entistä merkittävämpään rooliin. Ilmiö näkyy myös tutkimuskentässä: työpaikan sosiaalista pääomaa käsittelevien tutkimusten määrä on kasvanut tasaisesti viime vuosina (Carradore ym. 2022; Tsounis ym. 2023).

Työyhteisön sosiaalinen pääoma rakentuu ennen kaikkea yhteisestä vastuunkannosta, luottamuksesta, arvostavasta vuorovaikutuksesta ja yhteisestä tahdosta saavuttaa tuloksia. Sosiaalista pääomaa syntyy myös yrityksen ulkoisissa verkostoissa tiedon ja liiketoimintaa tukevien resurssien muodossa. Elon tutkimusraportissa sosiaalista pääomaa tarkastellaan henkilöstön ja yrittäjien näkökulmasta.

Mitkä työelämän trendit korostavat sosiaalisen pääoman merkitystä?

Osaamisen kehittyminen perustuu yhä vahvemmin työyhteisön vuorovaikutukseen

- Muuttuva työelämä ja teknologian nopea kehitys korostavat jatkuvan oppimisen merkitystä. Uutta opitaan yhä useammin työn arjessa, vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa. Työyhteisöissä tarvitaan aktiivista osaamisen jakamista eri uravaiheissa olevien välillä, jotta hiljainen tieto ja kokemus siirtyvät tehokkaasti työntekijältä toiselle väestörakenteen muuttuessa.

Hybridi- ja etätyö luo uusia vaatimuksia yhteisöllisyyden johtamiseen

- Hybridityö tarjoaa parhaimmillaan monia etuja sekä organisaatioille että työntekijöille. Lisääntyneen etätyön myötä yhteisöllisyyden, hiljaisen tiedon siirtäminen, yhteistyön sujuvuuden kehittäminen on noussut entistäkin tärkeämmäksi. Digitaaliset työkalut mahdollistavat uudenlaisia tiedon jakamisen ja yhteydenpidon tapoja, mutta samalla korostavat tarvetta yhteisöllisyyden rakentamiselle.

Verkostojen merkitys on kasvanut muuttuvassa toimintaympäristössä

- Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Verkostojen avulla voidaan ylittää organisaatorajat ja hyödyntää laajempaa osaamis- ja tietopohjaa, mikä on erityisen tärkeää yrityksen uudistumiskyvyn ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien kannalta. Verkostot mahdollistavat yritystoimintaa tukevan tiedon, osaamisen ja resurssien hankkimisen.

Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksessa tarkastellaan sosiaalista pääomaa sekä yrittäjien että henkilöstökokemuksen näkökulmasta. Aineistona on 239 pienyrittäjän vastausta Elon vuoden 2025 kyselystä sekä Elon henkilöstökyselyn data suomalaisista pk-yrityksistä samalta vuodelta. Henkilöstökokemuksen otos kattaa yli 18 000 työntekijän vastaukset suomalaisista pk-yrityksistä.

Tutkimus tuottaa uutta tietoa työkykyjohtamisen kehittämiseen kahdella tavalla:

- Suomessa on tehty vain vähän tutkimuksia, joissa tarkastellaan pienyrittäjien verkostoista saatavan tuen eri muotoja ja niiden yhteyttä työhyvinvointiin.
- Suomessa ei ole aiemmin toteutettu laaja-alaista, eri toimialoja kattavaa tutkimusta sosiaalisen pääoman yhteyksistä työntekijöiden työkykyyn, työpaikan suosittelemuuteen ja työn sujuvuuteen.

Tutkimuskysymykset

1. Miten yrittäjän kokemukset verkostoista ja yrityksen sisäisestä sosiaalisesta pääomasta näkyvät työkyvyssä, työhyvinvoinnissa ja kasvua tukevissa valmiuksissa?
2. Miten henkilöstökokemus sosiaalisesta pääomasta on yhteydessä työntekijöiden työkykyyn, työn sujuvuuteen ja työtyytyväisyyteen?

Sosiaalinen pääoma yrittäjän näkökulmasta

Tutkimuksessa hyödynnettiin Elon syksyllä 2025 toteuttamaa kyselyä, johon vastasi yhteensä 239 yrittäjää eri toimialoilta.

Kysely kohdistettiin pienyrityksiin, joissa työskentelee alle 50 henkilöä. Valtaosalla vastaajista (n. 70 %) oli yli kymmenen vuoden kokemus yrittäjänä toimimisesta. Noin 16 %:lla kokemusta oli 6–10 vuotta, ja 13 %:lla alle viisi vuotta.

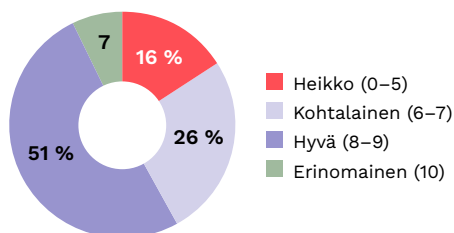
Kyselyn keskeisenä teemana oli pienyrittäjien kokemukset yrityksen työyhteisöstä ja ulkoisista verkostoista. Lisäksi kysyttiin yrittäjien kokemuksia työhyvinvoinnista, työkyvystä, työstä, toimintaympäristöstä ja arvioita yrityksen kasvusta.

Kyselyyn vastanneiden yrittäjien koettu työkyky ja työn imu

Yli puolet yrittäjistä koki työkykynsä hyväksi

Pienyrittäjät vastasivat kyselyssä kysymykseen: ”Minkä pistemäärän annat työkyvyllesi tällä hetkellä verrattuna parhaimpaan mahdolliseen? Vastaajat arvioivat työkykyään asteikolla 0 = Erittäin huono ja 10 = Erittäin hyvä. Kyselyyn (n=239) vastanneista pienyrittäjistä puolet (51 %) arvioi työkykynsä hyväksi.

Lähes 60 % kyselyyn vastanneista pienyrittäjistä arvioi työkykynsä vähintään hyväksi.



Yrittäjät kokevat työn imua

Työn imu tarkoittaa myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työssä. Työn imua luonnehtii tarmokkuuden ja omistautumisen tuntemukset työssä sekä uppoutuminen työhön. (Schaufeli Bakker & Salanova, 2006). Tutkimuksessa arviotiin pienyrittäjien kokemaa työn imua tieteelliseen tutkimukseen perustuvalla kyselymenetelmällä (Schaufeli ym. 2019). Yli puolet

Elon kyselyyn vastanneista pienyrittäjistä koki työn imun tuntemuksia työssään vähintään muutaman kerran viikossa. Työn imun yleisyys pienyrittäjien keskuudessa on myönteinen merkki sekä yrittäjien hyvinvoinnin että pienyritysten tuottavuuden näkökulmasta. Työn imu on tutkitusti yhteydessä parempaan terveyteen, vähäisempään työkyvyttömyysriskiin ja työn tuottavuuteen (Hakanen ym. 2019).

Työn imu on yleistä pienyrittäjien keskuudessa.

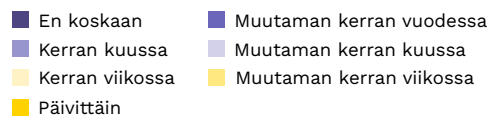
Olen innostunut työstäni



Olen täysin uppoutunut työhöni



Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni

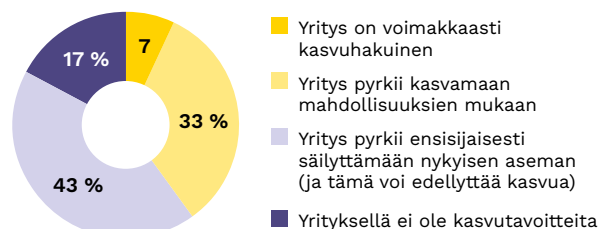


Yrittäjien kokemuksia työstä, toimintaympäristöstä ja kasvusta

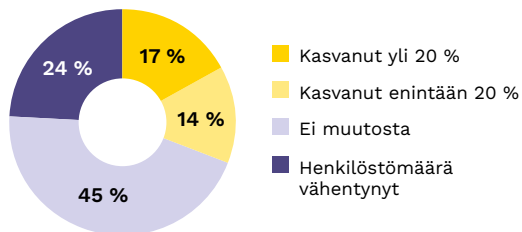
Tutkimuksessa selvitettiin pienyrittäjien kasvutavoitteita kysymyksellä: ”Tässä kyselyssä kasvulla tarkoitetaan yleisesti toiminnan laajentamista sekä liikevaihdon kasvua. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten yrityksesi kasvutavoitteita tällä hetkellä? Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto.”

Tulosten mukaan yli kolmannes kyselyyn vastanneista pienyrittäjistä arvioi, että oma yritys pyrkii kasvamaan mahdollisuuksien mukaan. Vastaava osuus (31 %) myös vastasi henkilöstömäärän kasvaneen kolmen vuoden aikana. Tämä kertoo, että merkittävä osa pienyrittäjistä näkee kasvun mahdollisena ja tavoittelee sitä.

Merkittävä osa kyselyyn vastanneista yrityksistä pyrkii kasvamaan mahdollisuuksien mukaan.



Kolmasosa kyselyyn vastanneista yrittäjistä arvioi henkilöstömäärän kasvaneen kolmen vuoden aikana.



Suurin osa yrittäjistä luotti kykyynsä tunnistaa uusia kasvun alueita. Tulokset havainnollistivat, että valtaosa kyselyyn vastanneista (69 %) myös luotti kykyihinsä hankkia resursseja uusien ideoiden toteuttamiseen. Viidesosa suhtautui tilanteeseen neutraalisti ja joka kymmenes kriittisesti.

Kyselyyn vastanneet pienyrittäjät luottivat kykyynsä tunnistaa uusi kasvun alueita.

Luotan kykyyni hankkia tarvittavat resurssit toteuttaakseni uusia ideoita työssäni



Luotan kykyyni tunnistaa uusia mahdollisia kasvun alueita yritykselleni

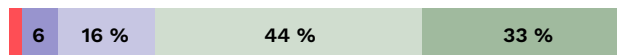


Täysin eri mieltä Melko eri mieltä
En samaa enkä eri mieltä
Melko samaa mieltä Täysin samaa mieltä

Suurin osa oli melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä työn muuttumisesta vaativammaksi viime vuosina. Työn vaativuuden kokemuksista huolimatta valtaosa kyselyyn vastanneista (yli 80 %) luotti kykyynsä ratkaista ongelmia ja saavuttaa tavoitteensa.

Kyselyyn vastanneet pienyrittäjät luottivat kykyynsä saavuttaa tavoitteita ja ratkaista ongelmia työssään.

Uskon, että voin saavuttaa tavoitteeni esteistä huolimatta



Luotan kykyyni ratkaista työssäni ilmeneviä ongelmia



Työni on muuttunut vaativammaksi viime vuosina



Täysin eri mieltä Melko eri mieltä
En samaa enkä eri mieltä
Melko samaa mieltä Täysin samaa mieltä

Yrittäjien kokemuksia yhteisöllisyydestä ja verkostoista

Kyselyyn vastanneet kokivat, että omassa yrityksessä vallitsee luottamus ja arvostuksen tunne. Yli 80 % arvioi myös yrityksen yhteishengen olevan vahva. Lähes 70 % vastaajista koki, että yrityksessä tehdään aktiivisesti yhteistyötä uusien ideoiden kehittämiseksi ja käyttöönoton edistämiseksi. Tämä viittaa avoimeen innovaatiokulttuuriin ja haluun kehittyä. Neljännnes vastaajista suhtautui asiaan neutraalisti, mikä voi kertoa siitä, että yrityksen sisäinen vastuunjako ja työntekijöiden osallistaminen yritystoiminnan kehittämisessä vaihtelee yrityskohtaisesti.

Oman yrityksen vahva yhteishenki tukee pienyrittäjiä. Neljäsosa kyselyyn vastanneista arvioi neutraalisti tilanteen koskien yhteistyötä uusien ideoiden kehittämiseksi.

Yrityksessä tehdään yhteistyötä uusien ideoiden kehittämiseksi ja käyttöönottamiseksi



Yrityksessäni on vahva yhteishenki



Arvostamme ja luotamme toisiimme



Täysin eri mieltä Melko eri mieltä
En samaa enkä eri mieltä
Melko samaa mieltä Täysin samaa mieltä

Enemmistö pienyrittäjistä (64 %) luotti kykyynsä vahvistaa ulkoisia verkostojaan. Neljäsosan (25 %) kohdalla kanta omiin kykyihin verkostoitua oli kuitenkin neutraali. Joka kymmenes vastanneista suhtautui kriittisesti omiin kykyihinsä verkostoitua. Vastaavasti yli puolet (61 %) koki itsellään olevan riittävän hyvät verkostot yrityksen ulkopuolella. Kolmannes arvioi tilanteen neutraalisti ja noin 10 % suhtautui tilanteeseen kriittisesti.

Enemmistö kyselyyn vastanneista pienyrittäjistä luotti kykyynsä verkostoitua.

Luotan kykyyni vahvistaa verkostojani yritykseni ulkopuolella



Koen, että minulla on riittävän hyvät verkostot organisaationi ulkopuolelle



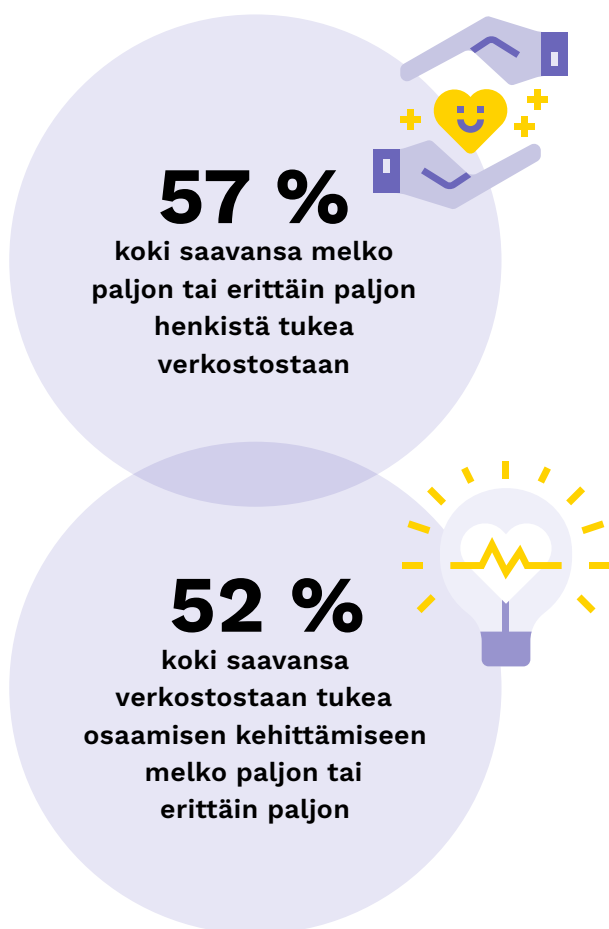
Täysin eri mieltä Melko eri mieltä
En samaa enkä eri mieltä
Melko samaa mieltä Täysin samaa mieltä

Verkosto tarjoaa tukea erityisesti osaamisen kehittämisen ja toimintaympäristön seuraamiseen

Pienyrittäjiltä kysyttiin, millaista tukea tai hyötyä he kokevat nykyisen verkostonsa tarjoavan itselleen. Verkoston tarjoamaa tukea selvitettiin kysymyksellä: *”Ihmiset keskusteleivat usein työhön liittyvistä asioista muiden ihmisten kanssa. Tässä kyselyssä verkostolla tarkoitetaan niitä henkilöitä, joiden kanssa olet vuorovaikutuksessa. Henkilöt voivat olla esimerkiksi kollegoita, asiakkaita, yhteistyökumppaneita tai muita kontakteja, joiden kanssa jaat tietoa, ajatuksia tai tukea. Millaista tukea tai hyötyä koet nykyisen verkostosi tarjoavan sinulle? Arvioi koke-
mustesi perusteella hyötyjen ja tuen määrää.”*

Vastaajat saivat arvioida verkoston tarjoamaa tukea kahdeksasta eri näkökulmasta. Verkostot tarjosivat pienyrittäjille ennen kaikkea kannustusta, tukea osaamisen kehittämiseen ja toimintaympäristön seuraamiseen. Verkoston tarjoamassa tuessa oli kuitenkin myös vaihtelua vastanneiden keskuudessa.

Runsas puolet kyselyyn vastanneista pienyrittäjistä koki saavansa verkostostaan paljon henkistä tukea sekä tukea osaamisen kehittämiseen.



Verkostoista saatavan tuen määrässä oli vaihtelua yrittäjien välillä: puolet yrittäjistä arvioi saavansa paljon tukea, puolet korkeintaan kohtalaisesti.

Millaista tukea tai hyötyä koet nykyisen verkostosi tarjoavan sinulle?



Miten verkostot ovat yhteydessä yrittäjien työkykyyn ja työn imuun?

Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä verkostosta saatavan tuen muodot olivat eniten yhteydessä työkykyyn ja työn imuun.

Analyyysi toteutettiin logistisella regressioanalyysillä. Analyysia varten työkykymittari (asteikolla 0–10) luokiteltiin kaksiluokkaiseksi (0 = heikentynyt työkyky ja 1 = hyvä työkyky) siten, että hyvä työkyky määriteltiin arvoiksi 8–10 ja enintään kohtalainen työkyky arvoiksi 0–7.

Koska lyhyelle työn imu mittarille ei ole validoitua raja-arvoa luokitteluun, aineisto jaettiin kahteen ryhmään: keskitasoa matalampi ($\leq 4,3$ pistettä) ja keskitasoa korkeampi työn imu korkea ($\geq 4,3$ pistettä) aineiston mediaanin perusteella. Verkostosta saatavan tuen yhteyttä työn imuun tarkasteltiin myös korrelaatioanalyysillä ilman muuttujan luokittelua.

Verkoston tarjoama tuki näkyy vahvempana työkykyinä

Kaikki kyselyssä mitatut verkoston tarjoamat tuen muodot olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työkykyyn. Mitä enemmän pienyrittäjä koki saavansa tukea, sitä todennäköisemmin hän arvioi työkykynsä hyväksi. Erityisesti verkoston tuki osaamisen kehittämiseen (OR 1,58; 95 % luottamusväli 1,22–2,10) sekä

toimintaympäristön muutosten seuraamiseen (OR 1,51; 95 % luottamusväli 1,16–1,99) olivat yhteydessä koettuun työkykyyn.

Kuvioiden koko havainnollistaa, kuinka voimakkaasti eri tuen muodot liittyvät yrittäjän arvioon omasta työkyvystä. Hyvään työkykyyn oli voimakkain yhteys verkoston tarjoamalla tuella osaamisen kehittämiseen.

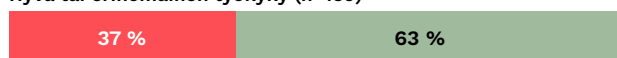


Hyvään työkykyyn oli erityisesti yhteydessä verkoston tarjoama tuki osaamisen kehittämiseen. Pienyrittäjät, jotka kokevat työkykynsä hyväksi, arvioivat saavansa verkostostaan enemmän tukea osaamisen kehittämiseen.

Heikko tai kohtalainen työkyky (n=100)



Hyvä tai erinomainen työkyky (n=139)



Verkoston tarjoama tuki osaamisen kehittämiseen

- Ei lainkaan – kohtalaisesti
- Melko paljon – Erittäin paljon

Tulokset havainnollistavat verkostojen merkitystä pienyrittäjien työkyvyn tukena. Muuttuvassa työelämässä verkostot ovat keskeinen voimavara, sillä ne tarjoavat tukea, tietoa ja mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen sekä auttavat vastaamaan uusiin työn vaatimuksiin.

On tärkeää huomioida, että kyseessä on kertaluonteinen kysely, joten tuloksista ei voida tehdä vahvoja johtopäätöksiä syy-seuraussuhteista. Aiempi tutkimus kuitenkin tukee havaintoa siitä, että osaamisen kehittämisen tuki on yhteydessä parempaan työkykyyn ja työssä jaksamiseen. Työssä jaksamista voi heikentää tilanne, jossa työn vaatimukset ylittävät nykyisen osaamisen. Verkoston tarjoama tuki osaamisen kehittämiseen ja toimintaympäristön

muutosten seuraamiseen auttaa yrittäjiä vastaamaan muuttuviin osaamistarpeisiin ja sujuvoittaa työn arkea.

Verkostoista saatava tuki näkyy vahvempana työn imuun

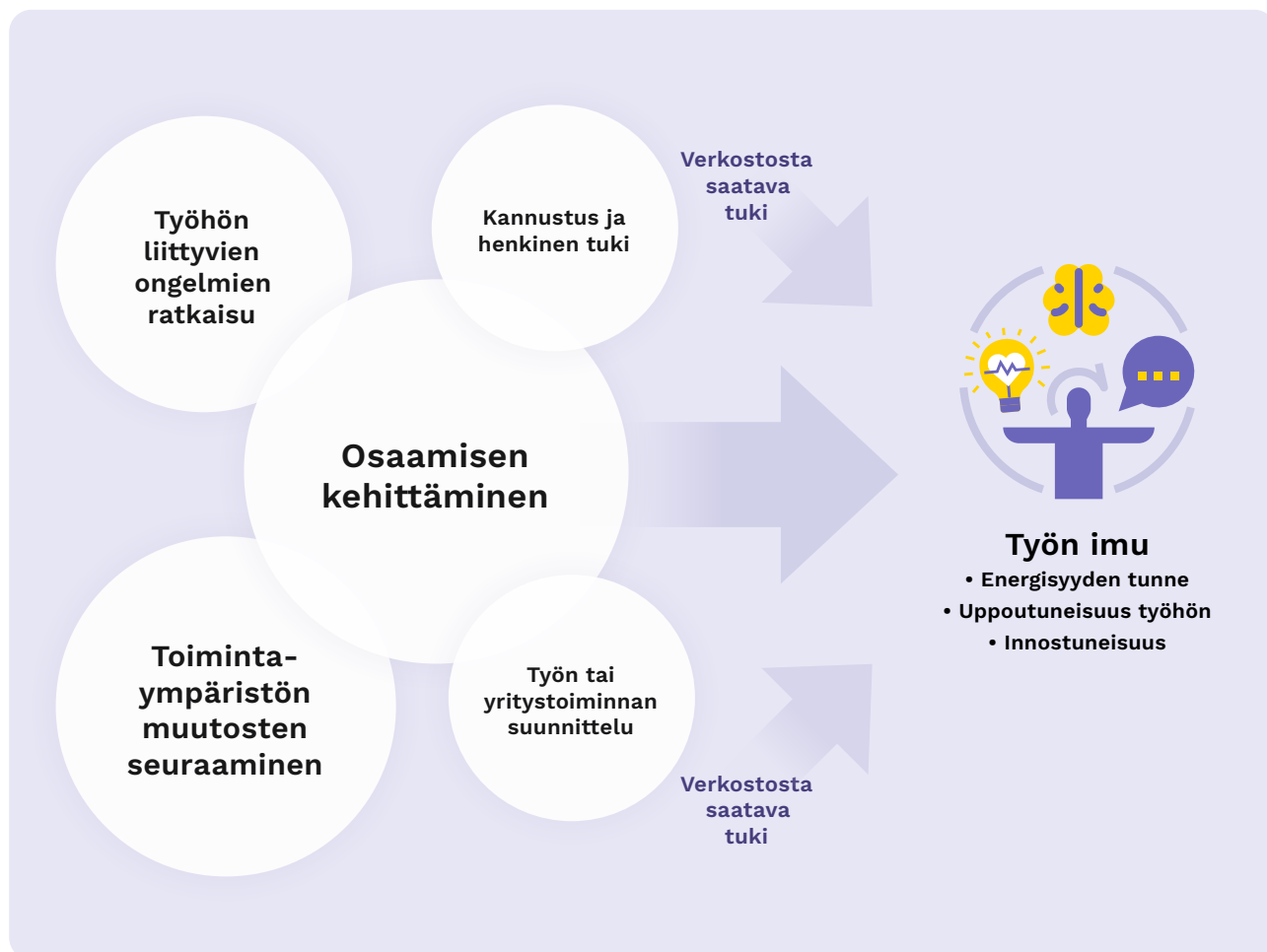
Pienyrittäjän verkostosta saadut tuen muodot olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä korkeampaan työn imuun. Vahvimmat yhteydet havaittiin verkoston tarjoamassa tuessa osaamisen kehittämiseen (OR 1,64; 95 % luottamusväli 1,26–2,16), toimintaympäristön muutosten seuraamiseen (OR 1,49; 95 % luottamusväli 1,14–1,95) sekä työhön liittyvien ongelmien ratkaisemiseen (OR 1,46; 95 % luottamusväli 1,13–1,88). Korrelaatioanalyysit olivat samansuuntaisia logistisen regressioanalyysin tulosten kanssa. Tarkemmat tulokset on esitetty raportin liitteissä.

Mitä enemmän pienyrittäjä koki saavansa näitä tuen muotoja verkostostaan, sitä todennäköisemmin

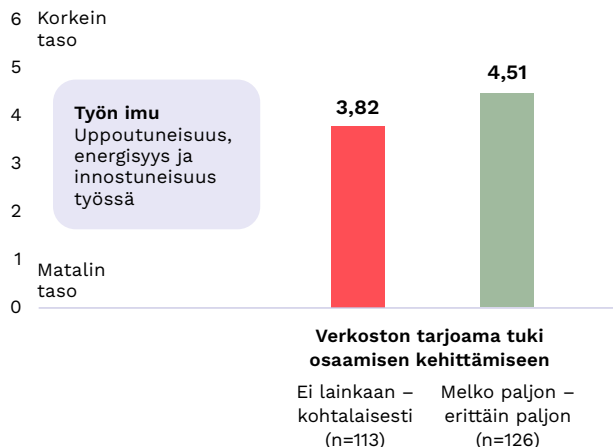
hän myös koki vahvempaa työn imua. Verkostojen tarjoama tuki toimintaympäristön muutosten seuraamiseen auttaa yrittäjää pysymään ajan tasalla työelämän ilmiöistä, löytämään uusia näkökulmia yritystoimintaan ja kehittämään uudenlaisia ratkaisuja yritystoiminnan arkeen.

Yhteistyö ja tiedon jakaminen verkostoissa auttavat yrittäjiä myös seuraamaan työelämän kehitystrendejä ja kehittämään itseään. Aiemmissa tutkimuksissa on korostettu, että osaamisen kehittämisen tuki on keskeinen tekijä työn imun kannalta. Analyysi havainnollistaa, että yrittäjien verkostot ovat keskeinen, työn imua kanavoiva voimavara.

Pallojen koko kuvassa havainnollistaa, kuinka voimakkaasti eri tuen muodot liittyvät yrittäjän kokemaan työn imuun. Verkoston tarjoama tuki osaamisen kehittämiseen on eniten yhteydessä pienyrittäjien työn imuun.



Työn imu on keskimäärin korkeampaa erityisesti silloin, kun yrittäjän verkosto tukee osaamisen kehittämistä.

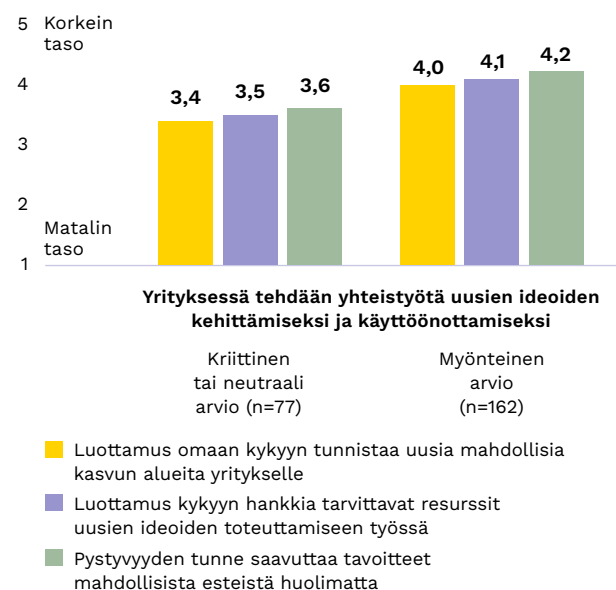
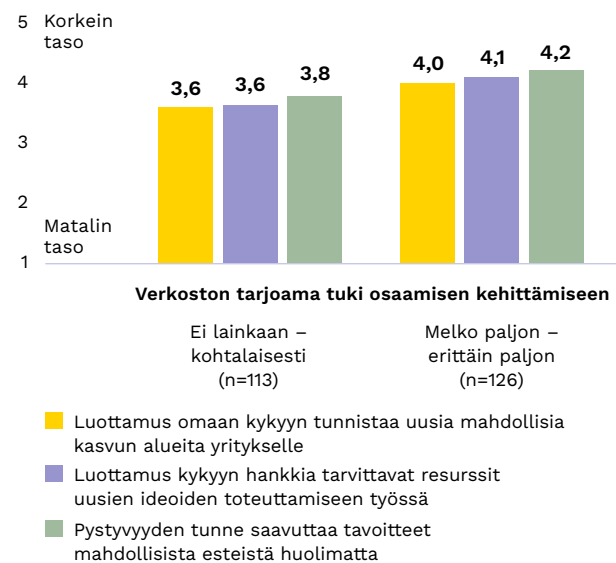


Sosiaalisen pääoman yhteydet kasvua koskeviin ajatuksiin ja pystyvyyden tunteeseen

Tulokset havainnollistavat, että verkostot liittyvät yrityksen kasvuun ja kehittämiseen. Yrittäjät, jotka kokevat saavansa vahvaa tukea verkostoistaan osaamisensa kehittämiseen, arvioivat myönteisemmin kykynsä tunnistaa uusia kasvun mahdollisuuksia sekä hankkia tarvittavat resurssit uusien ideoiden toteuttamiseen. Verkostojen tarjoama tuki näkyy myös vahvempuna luottamuksena tavoitteiden saavuttamiseen.

Lisäksi yrityksen sisäinen yhteistyö uusien ideoiden kehittämisessä ja käyttöönotossa on yhteydessä yrittäjien vahvempaan uskoon omiin kykyihinsä tunnistaa kasvun alueita ja saavuttaa tavoitteita. Verkostot eivät siis tarjoa pelkästään kannustusta ja osaamisen kehittämisen tukea, vaan ne ovat konkreettinen kasvun mahdollistaja: ne auttavat yrittäjiä tunnistamaan uusia mahdollisuuksia ja hyödyntämään resursseja uusien ideoiden toteuttamisessa.

Yrityksen sisäinen sosiaalinen pääoma ja ulkoiset verkostot heijastuvat yrittäjien näkemyksiin kasvusta.



Sosiaalinen pääoma henkilöstön voimavarana

Elon Työyhteisömittari on henkilöstökysely, joka tarjoaa kokonaisvaltaisen näköalan yrityksen henkilöstökokemukseen, työtyytyväisyyteen, henkilöstön työkykyyn ja työkyvyn voimavaroihin. Elon asiakasyritysten käytössä olevaan työkaluun sisältyy myös sosiaalista pääomaa mittaavia osioita, joista kolme muodostivat tutkimuksessa mittarin sosiaalisesta pääomasta.

Henkilöstökokemuksen mittaaminen

Tutkimuksessa hyödynnettiin vuoden 2025 otosta Elon Työyhteisömittarin datasta ja pk-yrityksistä (alle 250 työntekijää). Sosiaalisen pääoman mittarina käytettiin henkilöstön kokemusta työyhteisön arvostavasta vuorovaikutuksesta, yhteisestä vastuunkannosta ja tahdosta saada yhdessä aikaan tuloksia. Tutkimuksessa käytetty sosiaalisen pääoman mittari mukailee tieteellisessä tutkimuksessa kehitettyjä menetelmiä (Kouvonen ym. 2006; Tsounis ym. 2023).

Tutkimuksessa käytetty sosiaalisen pääoman mittari



Suomalaisissa pk-yrityksissä on runsaasti sosiaalista pääomaa

Vuoden 2025 uusin Elon data (yli 18 000 vastausta) havainnollistaa, että suomalaisissa pk-yrityksissä on runsaasti sosiaalista pääomaa hyvinvoinnin ja kasvun tueksi.

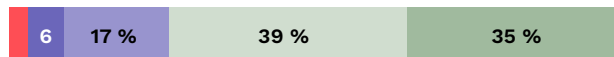
Suomalaisten pk-yritysten työntekijöistä yli puolet kokee, että työyhteisössä toteutuu yhteinen vastuunkanto, tahtotila saada yhdessä aikaan tuloksia ja arvostava vuorovaikutus. Henkilöstökokemuksessa esiintyi myös vaihtelua. Esimerkiksi yhteisen vastuunkannon arvioi myönteisesti 62 % kun arvostavan vuorovaikutuksen arvioi myönteisesti yli kaksi kolmasosaa työntekijöistä. Työpaikkojen välillä esiintyi vaihtelua henkilöstökokemuksissa.

Pk-yrityksissä koetaan runsaasti yhteistä vastuunkantoa, sujuvaa yhteistoimintaa ja arvostavaa vuorovaikutusta. Yritysten välillä esiintyi jossain määrin vaihtelua sosiaalisen pääoman henkilöstökokemuksessa.

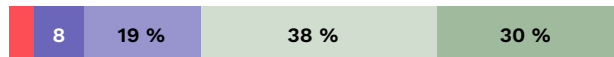
Sosiaalisen pääoman työntekijäkokemus pk-yrityksissä
Yhteinen vastuunkanto



Arvostava vuorovaikutus



Tahto saada yhdessä aikaan



< Kielteisin arvio Neutraali arvio Myönteisin arvio >

Koneoppimisen hyödyntäminen yritysten sosiaalisen pääoman tutkimisessa

Tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisten pk-yritysten sosiaalisen pääoman yhteyksiä yrityksen henkilöstön työkykyyn, työn sujuvuuteen ja työpaikan suosittelemisluokkuuteen.

Sosiaalisen pääoman henkilöstökokemusta tarkasteltiin työyhteisötasolla, henkilöstökokemuksen keskiarvona. Työyhteisötason tarkastelun avulla vältetään tilanne, jossa yksittäisen henkilön vastaukset heijastavat korostetusti vastaajan vastaustyyliä kyselyyn. Kun sosiaalista pääomaa mitataan työyhteisön tasolla, voidaan luotettavammin arvioida sen yhteyttä työntekijän työhyvinvointiin.

Analyysissä hyödynnettiin koneoppimiseen perustuvaa ryhmittelyanalyysia*. Ryhmittelyanalyysi on tilastollinen menetelmä, jonka avulla työpaikat voidaan jakaa eri ryhmiin siten, että samaan ryhmään kuuluvat työpaikat ovat mahdollisimman samankaltaisia tarkasteltavien mittarien osalta ja eri luokkiin kuuluvat mahdollisimman erilaisia. Ryhmittelyanalyysissa algoritmi etsii datasta luonnollisia rakenteita. Työpaikat ryhmiteltiin tässä tutkimuksessa sen mukaan, millaiseksi henkilöstö koki niiden sosiaalisen pääoman.

Tilastollisen analyysin perusteella kolmen luokan ratkaisu osoittautui selkeimmäksi: työpaikat jakautuivat niihin, joissa sosiaalisen pääoman kolme osa-alueetta olivat keskitasoa vahvempia, keskitasolla tai keskitasoa matalammalla tasolla. Kategorioiden erot sosiaalisen pääoman eri osa-alueissa on esitetty liitteissä.

* Ryhmittelyanalyysissa käytettiin k-means klusterointia. Klusterimäärän valinta perustui klusterien eroteltavuuteen ja sisäiseen hajontaan. Näiden menetelmien perusteella valittiin klusterimäärä, joka tasapainottaa klusterien tiiviyyden ja tulkittavuuden.

Sosiaalisen pääoman osalta keskitasoa vahvempiin työpaikkoihin sisältyi analyysissä yhteensä 4 101 työntekijää, keskitason työpaikkoihin 10 304 työntekijää ja keskitasoa matalampiin työpaikkoihin 3 932 työntekijää.

Tutkimuksessa arvioitiin, eroavatko sosiaalisen pääoman eri kategoriat yrityskohtaisen työntekijämäärän ja henkilöstökyselyn vastausprosentin osalta. Tarkastelu osoitti, ettei merkittäviä eroja ole.

Keskimääräinen työntekijämäärä vaihteli hieman kategorioiden välillä (vahvempi sosiaalinen pääoma 43 työntekijää; keskitasoinen 65; matalampi 54), samoin keskimääräinen vastausprosentti henkilöstökyselyyn (80 %, 76 % ja 71 %), mutta erot olivat pieniä. Näin ollen sosiaalisen pääoman merkityksen tutkiminen ei vääristy näiden taustatekijöiden vuoksi.

Sosiaalinen pääoma on yhteydessä työkykyyn, työn sujuvuuteen ja työpaikan suositteluhalukkuuteen

Seuraavaksi tarkasteltiin, eroavatko työntekijöiden arviot omasta työkyvystään, työn sujuvuudesta ja työpaikan suositteluhalukkuudesta sen mukaan, työskentelevätkö he työyhteisöissä, joissa sosiaalinen pääoma on vahvempi vai vähäisempi.

Työkykyä arvioitiin tutkitusti yhdellä kysymyksellä: ”Minkä pistemäärän annat työkyvyllesi tällä hetkellä verrattuna parhaimpaan mahdolliseen?” Vastaajat antoivat arvion asteikolla 0–10. Tarkemmissa analyyseissa tarkasteltiin heikoksi (0–5) työkykynsä arvioineiden osuutta sosiaalisen pääoman eri tasoluokissa. Analyysin perusteena oli työkyvyn riskiryhmän arviointi. Heikoksi arvioitu työkyky ennustaa tutkimusten mukaan tulevia sairaspotilaita (Kinnunen & Nätti, 2018).

Työn sujuvuutta mitattiin Elon työyhteisömittari-kyselytyökaluun sisältyvällä mittarilla. Mittari kuvaa kokeeko henkilöstökyselyyn vastannut työntekijä työn sujuvuudessa selkeitä kehittämistarpeita vai onko tilanne riittävän hyvä.

Työpaikan suositteluhalukkuutta mitattiin eNPS-mittarilla. eNPS perustuu kysymykseen: ”Kuinka todennäköisesti suosittelet työpaikkaasi?” Vastaajat antavat arvosanan 0–10, ja suosittelijoiksi luokitellaan ne, jotka antavat arvosanan 9–10.

Tulokset osoittivat, että sosiaalisen pääoman voimakkuus oli yhteydessä kolmeen keskeiseen henkilöstökokemuksen osa-alueeseen – työkykyyn, työn sujuvuuteen ja työpaikan suositteluhalukkuuteen.

Työntekijöiden arviot omasta työkyvystä ja työpaikan suositteluhalukkuudesta ovat keskimäärin myönteisempiä työpaikoilla, joissa on keskitasoa vahvempi sosiaalinen pääoma.

Työpaikat, joissa keskitasoa matalampi sosiaalinen pääoma
(yhteensä 3 932 työntekijää)



Keskitason sosiaalinen pääoma
(yhteensä 10 304 työntekijää)



Työpaikat, joissa keskitasoa vahvempi sosiaalinen pääoma
(yhteensä 4 101 työntekijää)

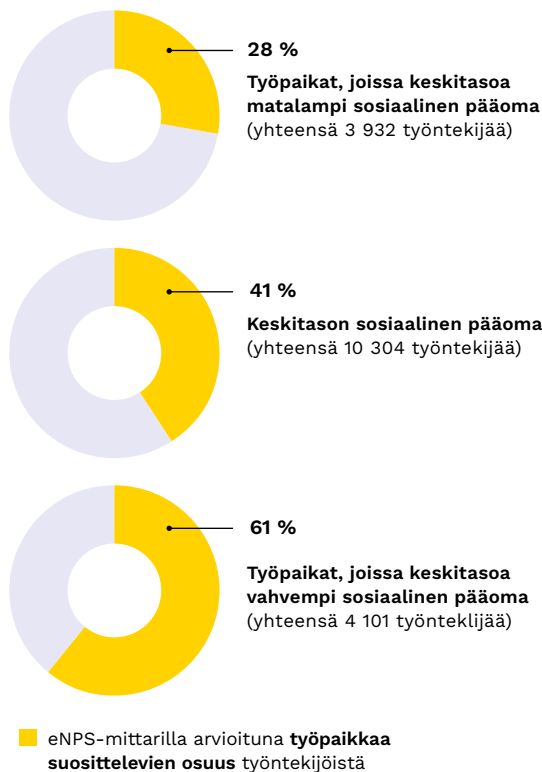


■ Koettu työkyky keskimäärin (asteikko 0–10)
■ Työpaikan suositteluhalukkuus keskimäärin (asteikko 0–10)

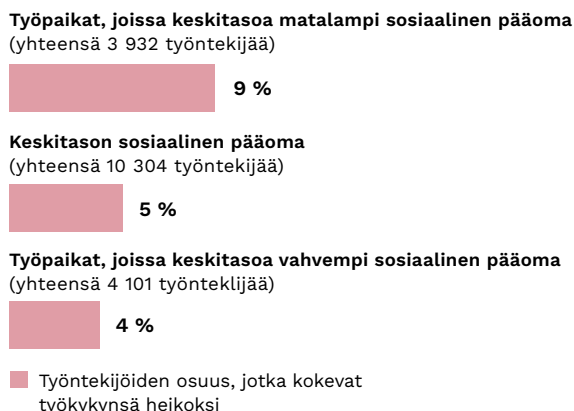
Tarkemmissa analyyseissa löydettiin kolme keskeistä tulosta:

1. Työn sujuvuuden kehittämistarpeita koettiin harvemmin työpaikoilla, joissa kun henkilöstökokemus sosiaalisesta pääomasta oli keskitasoa vahvempi.
2. Yrityksissä, joissa sosiaalisen pääoman kokemus on keskitasoa vahvempi, 61 % työntekijöistä antoi työpaikan suositeltavuudelle arvosanan 9 tai 10 (asteikko 0–10). Kun sosiaalisen pääoman henkilöstökokemus on keskitasoa matalampi, suosittelijoiden osuus väheni alle kolmannekseen.
3. Heikoksi työkykynsä arvioineiden osuus on yli kaksinkertainen työpaikoilla, joissa sosiaalinen pääoma on keskitasoa matalampi.

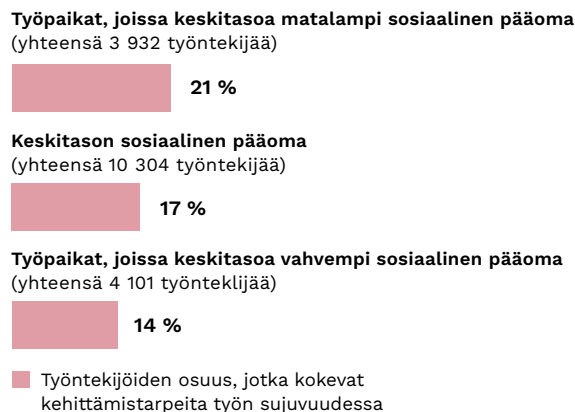
Työpaikoilla, joissa sosiaalisen pääoman kokemus on vahva, 61 % työntekijöistä antaa työpaikan suositeltavuudelle arvosanan 9 tai 10 eNPS kysymyksellä arvioituna. Kun sosiaalisen pääoman henkilöstökokemus on keskitasoa matalampi, suosittelijoiden osuus putoaa alle kolmannekseen.



Heikoksi työkykynsä arvioineiden osuus on yli kaksinkertainen työpaikoilla, joissa sosiaalinen pääoma on keskitasoa matalampi.



Työn sujuvuuden kehittämistarpeita koetaan harvemmin, kun henkilöstökokemus sosiaalisesta pääomasta on vahva.



Tutkimuksen mittari sosiaalisesta pääomasta muodostui yhteisestä vastuunkannosta, arvostavasta vuorovaikutuksesta ja yhteisestä tahdosta saada aikaan.

Yhteinen vastuunkanto luo edellytyksiä tasapuoliselle työmäärän jakautumiselle sekä tuelle ongelmien ratkaisemisessa. Tämä auttaa vähentämään työn kuormittavuutta. Lisäksi yhteinen vastuunkanto luo edellytyksiä neuvojen ja tiedon jakamiselle, mikä sujuvoittaa työskentelyä.

Kun työyhteisössä pyritään saamaan aikaan yhdessä, syntyy edellytyksiä tiimien voimaantumiseen ja kollektiiviselle kyvykkyydelle. Samalla rakentuu edellytyksiä sille, että työyhteisössä työ koetaan merkitykselliseksi ja yhteinen työpanos vaikuttavaksi.

Arvostava vuorovaikutus puolestaan tuo usein mukanaan työyhteisön jäsenten keskinäistä kunnioitusta, huolenpitoa ja huomion kiinnittämistä hyvinvointiin. Tämä toimii suojaavana tekijänä erityisesti silloin, kun työkyvyssä on haasteita.

Tulevissa tutkimuksissa tulisi tarkastella seuranta-aineiston avulla syy-seuraussuhteita sosiaalisen pääoman, työhyvinvoinnin ja työssä sujuvuuden välillä. Aiempi tutkimustieto kuitenkin tukee tutkimuksen havaintoja. Kuntasektorin henkilöstön seurantatutkimus (Oksanen 2009) osoitti, että työyhteisön matalaan sosiaaliseen pääomaan liittyi suurempi todennäköisyys sairastua masennukseen 4 vuoden seurannan aikana. Kansainvälisissä tutkimuksissa on osoitettu, että yrityksen sosiaalisen pääoman vahvistuminen ennustaa parempaa työssä suoriutumista ja työhyvinvointia teollisuuden alan työpaikoilla (Clausen ym. 2019).

Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen keskeiset havainnot

1. **Työn imu ja luottamus tulevaisuuteen** ovat yleisiä pienyrittäjillä
2. **Verkoston tarjoama tuki** osaamisen kehittämiseen on yhteydessä pienyrittäjien työkykyyn, työn imuun sekä yritys-toiminnan kasvua tukeviin valmiuksiin.
3. Pk-yrityksissä, joissa **sosiaalisen pääoman kokemus** on vahva, 61 % työntekijöistä antaa työpaikan suositeltavuudelle arvosanan 9 tai 10. Kun sosiaalisen pääoman kokemus on keskitasoa matalampi, suosittelijoiden osuus putoaa alle kolmannekseen.
4. **Heikoksi työkykynsä arvioivien** osuus on yli kaksinkertainen työpaikoilla, joissa sosiaalinen pääoma on keskitasoa matalampi.
5. **Työn sujuvuus** arvioidaan paremmaksi yrityksissä, joissa sosiaalinen pääoma on keskitasoa vahvempi.

Sosiaalisen pääoman vahvistaminen on keino edistää henkilöstön työkykyä

Tutkimus havainnollistaa, että yrityksen sosiaalinen pääoma näkyy henkilöstön työkyvyssä ja työn sujuvuudessa. Tämän havainnon painoarvoa lisää aiempi tutkimusnäyttö, jonka mukaan heikko itsearvioitu työkyky liittyy kolminkertaiseen riskiin sairauspoissaoloille (Kinnunen & Nätti, 2018).

Tutkimus osoitti myös, että sosiaalinen pääoma heijastuu työtyytyväisyyteen. eNPS-mittarilla mitattuna suosittelijoiden osuus on yli kaksinkertainen niissä organisaatioissa, joissa sosiaalinen pääoma koettiin vahvaksi. Työpaikan sosiaalinen pääoma luo siis perustaa myös työtyytyväisyydelle. Aiemmat tutkimukset ovat havainnollistaneet, että matala työtyytyväisyys on vahva ennustaja sille, että työntekijä harkitsee lähtöä tai vaihtaa työpaikkaa (Talebi ym. 2025).

- **Tutkimuksen viesti on, että sosiaalisen pääoman vahvistaminen tulisi nostaa entistä enemmän ydintavoitteeksi suomalaisten yritysten ja työelämän kehittämisessä.** Sosiaalisen pääoma tukee henkilöstön työkykyä ja työtyytyväisyyttä sekä auttaa vähentämään sairauspoissaoloja, edistämään työn tuottavuutta ja pienentämään henkilöstön vaihtuvuutta.

Yrittäjien verkostot luovat edellytyksiä hyvinvoinnille ja kasvuille

Tulokset osoittavat, että verkostojen tarjoama tuki heijastuu pienyrittäjien hyvinvointiin. Erityisesti osaamisen kehittämiseen saatu tuki näkyi parempana työkykynä ja korkeampana työn imuna. Monipuolinen verkosto avartaa yrittäjän tietopohjaa, näkökulmia ja kokemuksia, mikä tukee oppimista ja uusien ideoiden syntyä. Verkostot eivät ole pelkkä kannustaja, vaan konkreettinen kasvun mahdollistaja: ne auttavat pysymään ajan tasalla, tunnistamaan uusia mahdollisuuksia, hankkimaan resursseja ja reagoimaan muutoksiin. Lisäksi verkostojen tuki vahvistaa luottamusta omien tavoitteiden saavuttamiseen myös epävarmuuden keskellä.

Ratkaisuja sosiaalisen pääoman vahvistamiseen lähi- ja hybridityössä

Suomalaisen työelämän kilpailukyvyyn ja työpaikkojen henkilöstön työkyvyn kannalta on tärkeää ottaa käyttöön keinoja työyhteisöjen sosiaalisen pääoman vahvistamiseksi. Raportissa esitetyt kehittämisen näkökulmat on suunniteltu esihenkilöiden ja HR asiantuntijoiden työn tueksi.

Ratkaisuja voidaan soveltaa sekä lähi- että hybridi-työhön. Etätyössä hyvinvointia edistävät pääosin samat keinot kuin lähityössä yhteisöllisyyden vahvistamiseksi. Hybridityössä kuitenkin korostuu yhteishengen, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen johtamisen merkitys. Yhtä yleispätevää mallia hybridi- ja etätyön johtamiseen ei ole, mutta raportin ratkaisuja voidaan soveltaa yrityksen strategiaan, kulttuuriin ja toimintaympäristöön.

Yhteinen tilannekuva vastuualueista

Jaettu ymmärrys työn vastuualueista ja yhteistyön rajapinnoista rakentaa pohjaa sosiaalisen pääomalle. On tärkeää luoda näkyvä kokonaiskuva siitä, miten eri työroolit liittyvät toisiinsa, sekä vahvistaa tiimien ja yksiköiden välistä työnjakoa ja yhteistyön rajapintoja. Tavoitteena on tukea työn sujuvuutta, vähentää väärinymmärryksiä ja vahvistaa tiimien välistä luottamusta.

Miten käytännössä?

- **Dokumentoi vastuualueet ja työnkuvat** yhteisen vastuunjaon tueksi. Tee yhteistyön rajapinnat näkyväksi.
- **Käykää tiimien kanssa läpi roolit ja vastuut**, jotta jokainen tietää, keneen olla yhteydessä työn arjen tarpeissa.
- **Käykää vuoropuhelua työyhteisössä**, missä kohdin vastuut kohtaavat ja miten yhteistyötä eri vastuualueiden välillä voidaan kehittää.
- **Katselmoikaa vastuualueet** yhdessä säännöllisesti ja päivittäkää niitä tarpeen mukaan.
- **Vakiinnuta keskustelufoorumit**, esimerkiksi ristiinedustaminen toisten tiimien kuukausipalavereissa sekä yhteinen 'yhteistyö'-agendakohta, jossa kehittämistarpeet nostetaan esiin ajoissa ja sovitaan ratkaisuihin.
- **Varaa aikaa** yhteistyön tilannekuvan seuraamiselle.

Työyhteisön osallistaminen ja osaamisen jakaminen

Henkilöstön osallistaminen työn kehittämiseen ja osaamisen jakaminen ovat keinoja kanavoita työyhteisön sosiaalinen pääoma yhteiseksi voimavaraksi. Sosiaalinen pääoma vahvistuu, kun työntekijöiden hiljainen tieto, osaaminen ja arjen havainnot tuodaan näkyväksi ja jaetaan kaikkien hyödyksi.



Miten käytännössä?

Luo osallistumista tukevia rakenteita

- **Tee osallistumisesta arkea:** Hyödynnä arjen työtilanteita, joissa työntekijät voivat tuoda esiin havaintojaan, ideoita ja kehitysehdotuksiaan – esimerkiksi tiimipalavereissa, yhteisissä työpajoissa ja keskustelutilanteissa.
- **Huomioi erilaiset osallistumisen tavat:** Tarjoa mahdollisuuksia osallistua sekä kasvokkain että digitaalisesti, suullisesti ja kirjallisesti. Hyödynnä teknologiaa ja kyselyitä, jotta mahdollisimman moni pääsee mukaan.
- **Mahdollista osaamisen jakaminen:** Tue kokeneempien työntekijöiden mentorointia ja osaamisen siirtymistä yhdessä työskentelyn kautta.
- **Tunnista ja hyödynnä hiljainen tieto:** Kannusta työntekijöitä jakamaan arjen havaintoja ja kokemuksia, jotka eivät välttämättä tule esiin virallisissa keskusteluissa.
- Erityisesti uudet ja nuoret työntekijät kaipaavat usein läsnätapaa, joissa yhteisöön kiinnittymisen lisäksi on mahdollista saada hiljaista tietoa työskentelyn sujuvoittamiseksi.

Tarjoa mahdollisuuksia ja pura esteitä osallistumiselle

- **Arvioi ja kehitä käytäntöjä säännöllisesti:** Osallistumisen mahdollisuudet ja tarpeet voivat muuttua.
- **Tunnista esteitä ja madalla osallistumisen kynnystä:** Ole tietoinen mahdollisista esteistä (esim. kiire, epätietoisuus keinoista vaikuttaa) ja pyri aktiivisesti vaikuttamaan niihin, jotta osallistuminen on mahdollista.

Kerro osallistumisen vaikutuksista

- **Tee osallistumisen vaikutukset näkyviksi:** Kerro, miten työyhteisön näkökulmat ja kehittämisideat ovat vaikuttaneet toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon.
- **Korosta jokaisen roolin ja työpanoksen merkitystä:** Anna palautetta osallistumisesta ja tee näkyväksi, miten yhteinen kehittäminen vie työyhteisöä eteenpäin.

Yhteishengen vahvistaminen

Työpaikan yhteishenki on sosiaalisen pääoman moottori. Yhteishenkeä vahvistavassa johtamisessa esihenkilöt ja henkilöstö rakentavat yhdessä kokemuksen siitä, että työyhteisöä yhdistävät yhteiset päämäärät, arvot ja toimintatavat. Tavoitteena on, että jokainen kokee kuuluvansa samaan joukkoon.

Hybridityössä yhteishengen rakentaminen vaatii erityistä huomiota, sillä kasvokkaista kohtaamista vähenevät. Tämä voi esimerkiksi nostaa kynnyksen pyytää tukea tai neuvoja työssä. Työyhteisön ”me-hengen” vahvistaminen ei ole vain johtajan tehtävä, vaan koko työyhteisön yhteistä toimintaa. Johtaja toimii kuitenkin suunnannäyttäjänä ja mahdollistajana.

Työterveyslaitoksen tutkimuksen (Kaltiainen, Suutela & Hakanen, 2024) mukaan työyhteisön yhteistä identiteettiä vahvistava johtaminen on yhteydessä parempaan yhteisöllisyyteen, sujuvampaan tiimin vuorovaikutukseen.

Miten käytännössä?

Ilmapiiiriin vaikuttaminen

- **Selkeytä** yhteiset arvot, toimintatavat ja tavoitteet, joihin työntekijät voivat samaistua.
- **Ohjaa** yhteisiä keskusteluja siihen, mikä on työyhteisön yhteinen etu.
- **Rakenna** yhteistä tarinaa, mitä päämääriä työyhteisön jäsenet jakavat ja kuinka jokaisen työpanos vaikuttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.
- **Jätä tilaa** erilaisille taustoille ja näkemyksille, mutta korosta yhteistä päämäärää.
- **Toimi** työyhteisön puolestapuhujana ja ratkaise ongelmatilanteita yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
- **Toimi** esimerkkinä yrityksen arvoissa ja toimintamalleissa.
- **Rohkaise** työntekijöitä yhteydenpitoon erityisesti etätyössä. Etätyö voi nostaa kynnyksen vuorovaikutukseen.
- **Tunnistakaa yhdessä**, mitkä työtehtävät sujuvat parhaiten etätyössä (esim. keskittymistä vaativa työ, rutiininomaiset työt) ja mitkä vaativat kasvokkaista kohtaamista (esim. yhdessä ideointi).
- **Puutu** tarvittaessa vuorovaikutuksen epäkohtiin ja kehitä psykologista turvallisuutta.

Juurruta yhteisöllisyyden vahvistaminen arkeen

- **Luo** rakenteita, tapahtumia ja käytäntöjä, jotka tekevät työyhteisöä yhdistävät asiat näkyväksi ja konkreettiseksi. **Järjestä** toimintaa, joka tuo ryhmän jäsenet yhteen.
- **Sopikaa tiimissä**, mitkä asiat hoidetaan etänä ja mitkä vaativat kasvokkaista kohtaamista.
- **Järjestä** yhteisiä kohtaamisia: säännölliset tiimipalaverit, yhteiset kahvihetket, tiimipäivät ja epämuodolliset kohtaamiset (myös etänä) vahvistavat yhteenkuuluvuutta.
- **Luo yhteisiä perinteitä**: esimerkiksi tiimin yhteiset onnistumisten juhlistamiset, viikkokatsaukset tai virtuaaliset tiimikahvit.
- **Arvioikaa säännöllisesti**, miten yhteisöllisyys ja yhteistyön sujuvuus toteutuvat lähi- tai hybridityössä ja miten sitä voisi vahvistaa.

Verkoissa virtaava sosiaalinen pääoma käyttöön

Verkostoissa virtaava sosiaalinen pääoma kannattaa ottaa mukaan päätöksentekoon ja ideointiin. Yrityksen verkosto koostuu sekä vahvoista että kevyemmistä siteistä. Vahvat siteet (esim. läheiset kollegat, pitkäaikaiset yhteistyökumppanit) perustuvat luottamukseen ja tarjoavat usein syvällistä tietoa yritystoiminnan kehittämiseen. Kevyet siteet ovat esimerkiksi satunnaisia asiakkaita, toimittajia, tapahtumissa tavattuja henkilöitä tai satunnaisempia kontakteja sosiaalisessa mediassa. Kevyet siteet toimivat kuitenkin siltana verkoston laajentamiseen ja avaavat väyliä uuteen tietoon, ideoihin ja mahdollisuuksiin. (Jokisaari, 2016). Verkostojen hyödyntäminen ei ole vain resurssien etsimistä, vaan myös niiden yhdistelyä ja soveltamista uusiin tarkoituksiin.

Miten käytännössä?

Tunnista keskeiset yhteistyösuhteet

- **Listaa**, mitkä nykyiset suhteet tarjoavat tärkeää tietoa, resursseja ja tukea (esim. läheiset kumppanuudet, asiakkaat, toimittajat, mentorit).
- **Panosta näiden suhteiden ylläpitoon**: sovi tapaamisia, vaihda kokemuksia ja tarjoa myös itse neuvoja ja tukea.



Luo uusia yhteistyösuhteita tavoitteellisesti

- **Pohdi**, millaiset suhteet täydentävät nykyistä verkostoasi: tarvitsetko lisää asiantuntija-tietoa, uusia markkinakanavia vai sparrausta muilta yrittäjiltä?
- **Hyödynnä** yrityksen nykyisiä kontakteja verkoston laajentamisessa. Usein voit saada yhteyden uusiin kontakteihin nykyisen verkostosi välityksellä.
- **Kysy** muilta näkemyksiä ja tarjoa omaa osaamistasi vastavuoroisesti.
- **Varaa aikaa** verkostolle ja verkostoitumiselle.

Hyödynnä kevyitä siteitä tiedon ja mahdollisuuksien lähteenä

- **Pidä yhteyttä** satunnaisempiin tuttuihin esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tai yhteisissä tapaamisissa.
- **Kysy rohkeasti** neuvoa tai suosituksia –kevyt side voi avata oven uuteen markkinaan tai hyödylliseen tietoon.
- **Muista**, että kevyiden siteiden kautta luot siltaa laajempaan ja monipuolisempaan verkostoon, joka tuottaa usein monipuolisempaa tietoa ja uusia näkökulmia.

Osallista yrityksen avainhenkilöitä verkostoitumaan

- **Kannusta** henkilöstöä verkostoitumaan ja tuomaan opit yhteiseen käyttöön.
- **Järjestä** sisäisiä sparrauksia, joissa jaetaan ulkopuolelta opittua tietoa ja kokemuksia.
- **Kannusta** myös henkilöstöä verkostoitumaan ja tuomaan opit yhteiseen käyttöön.



Yhdistä eri kontaktien kautta saatua tietoa osaamisen kehittämiseen

- **Tunnista**, miten voit yhdistää eri kontaktien tarjoamaa tietoa, palautetta tai osaamista uuden tuotteen, palvelun tai ratkaisun kehittämiseksi.
- **Hyödynnä** uusia tapoja hyödyntää verkoston kontakteja. Asiakas voi olla parhaimmillaan myös kehityskumppani, toimittaja voi usein auttaa markkinoinnissa.
- **Kokeile** pienimuotoisesti uusia yhteistyömuotoja – usein pienet kokeilut johtavat vahvempaan verkostoon.

Lähteet

- Hakanen, J. J., Ropponen, A., Schaufeli, W. B., & De Witte, H.** (2019). *Who is Engaged at Work? A Large-Scale Study in 30 European Countries*. Journal of occupational and environmental medicine, 61(5), 373–381.
- Carradore, M.** (2022). *Academic research output on social capital: a bibliometric and visualization analysis*. International Journal of Sociology and Social Policy, 42(13/14), 113–134.
- Clausen, T., Meng, A., & Borg, V.** (2019). *Does social capital in the workplace predict job performance, work engagement, and psychological well-being? A prospective analysis*. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 61(10), 800–805.
- Jokisaari, M.** (2017). *A Social Network Approach to Examining Leadership*. Teoksessa Schyns, B., Hall, R, & P. Neves (Toim.), Handbook of methods in leadership research (pp. 256–295). Edward Elgar.
- Kaltiainen, J., Suutala, S., & Hakanen J.** (2024). *Johtaja yhteisöllisyyden rakentajana hybridityössä. Tutkimushavaintoja Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä -hankkeesta*. Työterveyslaitos.
- Kinnunen, U., & Nätti, J.** (2018). *Work ability score and future work ability as predictors of register-based disability pension and long-term sickness absence: A three-year follow-up study*. Scandinavian journal of public health, 46(3), 321–330.
- Kouvonen, A., Kivimäki, M., Vahtera, J., Oksanen, T., Elovainio, M., Cox, T., Virtanen, M., Pentti, J., Cox, S. J., & Wilkinson, R. G.** (2006). *Psychometric evaluation of a short measure of social capital at work*. BMC Public Health, 6, 25
- Oksanen, T.** (2009). *Workplace social capital and employee health*. Turun yliopisto. Turku. Painosalama Oy.
- Schaufeli W. B., Bakker A. B., Salanova M.** (2006). *The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study*. Educational and Psychological Measurement, 66, 701–716
- Schaufeli, W.B., Shimazu, A., Hakanen, J.J., Salanova, M., & Witte, H.D.** (2019). *An Ultra-Short Measure for Work Engagement*. European Journal of Psychological Assessment.
- Shi, J., Feenstra, S. & van Vugt, M.** (2024). *Connecting work teams in a remote workplace: an identity leadership perspective*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 33(5), 643–657.
- Steffens, N.K., Haslam, S.A., Reicher, S.D., Platow, M.J. ym.** (2014). *Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model*. The Leadership Quarterly, 25(5), 1001–1024.
- Talebi, H., Khatibi Bardsiri, A., & Khatibi Bardsiri, V.** (2025). *Machine learning approaches for predicting employee turnover: A systematic review*. Engineering Reports, 7(8), e70298.
- Tsounis, A., Xanthopoulou, D., Demerouti, E., Kafetsios, K., & Tsaousis, I.** (2023). *Workplace social capital: Redefining and measuring the construct*. Social Indicators Research, 165, 555–583.

Liitteet

A.

Henkilöstökokemus sosiaalisesta pääomasta – vertailu kategorioittain

1 = heikoin taso 5 = paras taso	Yhteinen vastuunkanto (henkilöstöko- muksen mediaani)	Arvostava vuorovaikutus (henkilöstöko- muksen mediaani)	Tahto saada yhdessä aikaan (henkilöstöko- muksen mediaani)
Yritykset, joissa keskitasoa vahvempi sosiaalinen pääoma	4,09	4,40	4,27
Keskitason sosiaalinen pääoma	3,66	3,94	3,82
Yritykset, joissa keskitasoa matalampi sosiaalinen pääoma	3,22	3,47	3,31

B.

Logistisen regressioanalyysin tulokset: Pienyrittäjien verkostosta saadun tuen yhteys hyvään työkykyyn

(Hyvä työkyky = työkykypistemäärä 8–10; vertailukohtana heikentynyt työkyky = pistemäärä 0–7).

Verkostosta saatava tuki	B	OR	95 % CI	p -arvo
Osaamisen kehittäminen	0,46	1,58	1,22–2,07	p < .01
Toimintaympäristön muutosten seuraaminen	0,41	1,51	1,16–1,98	p < .01
Työhön liittyvien ongelmien ratkaiseminen	0,38	1,46	1,14–1,89	p < .01
Työn tai yritystoiminnan suunnittelu	0,36	1,44	1,11–1,89	p < .01
Palaute omasta työstä	0,35	1,42	1,11–1,83	p < .01
Kannustus tai henkinen tuki	0,34	1,41	1,11–1,8	p < .01
Työtäni koskevat uudet ideat	0,30	1,35	1,03–1,79	p < .05
Yritystoimintaa koskevien mahdollisuuksien havaitseminen	0,28	1,33	1,02–1,74	p < .05

C.

Logistisen regressioanalyysin tulokset: Pienyrittäjien verkostosta saadun tuen yhteys korkeampaan työn imuun. Työn imu on luokiteltu matalaan ja korkeaan mediaanin (4,3) perusteella.

Verkostosta saatava tuki	B	OR	95 % CI	p -arvo
Osaamisen kehittäminen	0,5	1,64	1,26–2,17	p < .01
Toimintaympäristön muutosten seuraaminen	0,4	1,49	1,15–1,95	p < .01
Työhön liittyvien ongelmien ratkaiseminen	0,38	1,46	1,14–1,88	p < .01
Työn tai yritystoiminnan suunnittelu	0,33	1,39	1,07–1,81	p < .05
Kannustus tai henkinen tuki	0,30	1,35	1,07–1,73	p < .05
Yritystoimintaa koskevien mahdollisuuksien havaitseminen	0,24	1,27	0,97–1,66	0,08
Palaute omasta työstä	0,22	1,25	0,98–1,6	0,08
Työtä koskevat uudet ideat	0,03	1,03	0,79–1,34	0,84

D.

Korrelaatioanalyysin (Spearman) tulokset. Pienyrittäjien verkostosta saadun tuen yhteys työn imuun.

Verkostosta saatava tuki	r	p -arvo
Osaamisen kehittäminen	0,30	p < .01
Toimintaympäristön muutosten seuraaminen	0,21	p < .01
Kannustus tai henkinen tuki	0,20	p < .01
Työhön liittyvien ongelmien ratkaiseminen	0,19	p < .01
Palaute omasta työstä	0,17	p < .05
Työn tai yritystoiminnan suunnittelu	0,15	p < .05
Yritystoimintaa koskevien mahdollisuuksien havaitseminen	0,15	p < .05
Työtä koskevat uudet ideat	0,04	0,50