

Pekka Kaunismaa & Kimmo Lind

# TYÖHYVINVOINTI KOLMANNELLA SEKTORILLA



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

Humanistinen ammattikorkeakoulu 2014  
© tekijät ja Humanistinen ammattikorkeakoulu

TYÖHYVINVOINTI KOLMANNELLA SEKTORILLA  
Pekka Kaunismaa & Kimmo Lind

Sarja B. 37 Projektiraportit ja selvitykset.

Verkko ISBN 978-952-456-187-7 ISSN 1799-179X

Humanistinen ammattikorkeakoulu – Humak Ilkantie 4, 00400 Helsinki

Kansikuva: Jarmo Röksä  
Taitto: Susanna Ylä-Pynnönen



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2007–2013

## SISÄLTÖ

<b>1 Johdanto</b> .....	4	<b>5 Haastattelujen analysointi ja tulokset</b> .....	28
<b>2 Työhyvinvointi järjestöissä</b> .....	7	Yleishavaintoja työstä ja työnkuvista .....	28
Taustakäsitteitä.....	7	Havaintoja työhyvinvointijärjestelyistä .....	30
Työhyvinvoinnin määrittely .....	8	Haastateltavien perusymmärrys työhyvinvoinnista.....	33
Neljä työhyvinvoinnin osa-aluetta.....	10	Vointi.....	36
Työhyvinvointia parantava toiminta.....	13	Henkinen vointi ja jaksaminen.....	37
<b>3 Ammatillinen työ järjestöissä</b> .....	16	Osaaminen ja työn hallinta .....	42
Järjestöjen asiantuntijatyö .....	17	Vaikuttaminen omaan työhön .....	44
Vapaaehtoistoiminta ja luottamusjohtaminen .....	18	Työyhteisö .....	45
Järjestötyön autonomisuus ja intensiivisyys .....	19	Johtaminen ja työhyvinvoinnin yleishallinta .....	47
Työn epävarmuus ja työtyytyväisyys .....	19	<b>6 Tutkimuksen tulokset</b> .....	49
Järjestötyön työhyvinvointiriskit .....	20	<b>7 Johtopäätökset ja suositukset</b> .....	51
Huomioita työllistettävistä järjestöissä .....	22	<b>Lähteet</b> .....	55
<b>4 Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät</b> .....	23	<b>Liite</b> .....	57
Tutkimuskysymykset ja aineisto .....	23		
Haastatteluiden analyysi ja aineiston yleistettävyys .....	26		

# 1 JOHDANTO

**JÄRJESTÖJEN AMMATILISESSA TYÖSSÄ** on ominaispiirteitä, joilla on vaikutuksia työhyvinvointiin. Järjestöjen ammatillinen työ koostuu pääasiassa asiantuntija- ja johtotehtävistä. Vuorovaikutus vapaaehtoisten kanssa on arkipäivää ja erilaiset työelämän epävarmuustekijät leimaavat alaa. Järjestötyötä kuitenkin tunnetaan huonosti, tutkimuksia on vain kourallinen, vaikka järjestöissä tehdään yhteensä 77 000 henkilötyövuotta palkkatyötä vuodessa, mikä tarkoittaa yli kolmea prosenttia palkkatyön kokonaismäärästä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selventää järjestötyön kuvaa työhyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä. Tutkimuksen aiheena on asiantuntija- ja johtotehtävissä toimivien järjestötyöntekijöiden koettu työhyvinvointi. Tutkimuksen tuottamalla tiedolla pyritään tunnistamaan entistä tarkemmin työhyvinvointiin ja sen ongelmiin vaikuttavia tekijöitä, työhyvinvoinnista huolehtimisen tapoja sekä mahdollisuuksia kehittää ja parantaa työhyvinvointia järjestötyössä. Tutkimuksen materiaalina on 12 järjestötyöntekijän teemahaastattelua.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kokonaisvaltaisesti koettua ja todellista vointia työn yhteydessä. Sovellettavana on laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite, jossa tunnistetaan neljä keskeistä osa-aluetta. Ne ovat fyysinen ja psyykinen vointi, osaamisen hallinta, vaikutusmahdollisuudet työhön sekä työyhteisön suhteet. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sekä työntekijän henkilökohtaista vointia että työyhteisön ja organisaation vuorovaikutuksen ominaisuuksia. Työhyvinvoinnin terminologiaan kuuluu keskeisesti myös työhyvinvoinnin parantamiseen liittyvä toiminta. Siitä huolehtiminen on osittain työnantajan ja organisaation johdon tehtävä, mutta ilmiselvästi myös jokainen työntekijä vaikuttaa siihen. Keskeistä on tunnistaa erilaisia työn organisoinnissa, johtamisessa, prosesseissa ja arkitehtävissä olevia tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Työhyvinvointia määritellään tarkemmin raportin toisessa luvussa.

Järjestötyön työhyvinvointia ei paljoa ole tutkittu. Petri Ruuskanen, Kirsikka Selander ja Timo Anttila (2013) julkaisivat hiljattain tutkimuksen palkkatyöstä kolmannella sektorilla. Se on tuottanut tärkeää uutta tietoa, joka jäsentelee myös työhyvin-

vointiin vaikuttavia tekijöitä. Kokonaiskuva on hieman synkkä. Monet työelämän ongelmista korostuvat järjestötyössä. Esimerkiksi työn epävarmuustekijät ovat yleisempiä kuin muualla työelämässä, johtamisen ja työn organisointi on ongelmallista ja epäsäännölliset työajat ovat yleisiä. Järjestötyöntekijän työtyytyväisyys, mitä voi pitää työhyvinvoinnin keskeisenä indikaattorina, on huomattavasti keskimääräisen palkansaajan työtyytyväisyyttä matalampaa. Järjestötyön ominaispiirteitä ja tarkastellaan lähemmin luvussa 3.

Järjestötyön yksityiskohtainen tarkastelu on siten perusteltua ja toivottavaa on, että tulevana vuosina aiheeseen palataan tutkimuksin ja kehittämistoimin yhä uudestaan. Järjestötyö on pääosin asiantuntija- ja johtamistyötä, jossa ammattitaidon ja itseohjautuvuuden vaatimukset ovat korkeat. Järjestöt ovat samalla merkittäviä välityömarkkinoiden toimijoita. Huomattava määrä järjestöistä työllistää työllistämistuon henkilöitä. Työllistettävien asemaan organisaatiossa liittyy yleisiä haasteita, mutta järjestötyön ja työllistettävien saumakohdat saattavat sisältää erityisiä kysymyksiä. Näitäkin on tarkoitus selvittää, kuitenkin järjestöjen asiantuntija- ja johtamistyötä tekevien näkökulmasta.

Tutkimusta varten on kerätty teemahaastatteluaineisto. Haastatteluaineisto on kerätty Keski-Suomessa toimivien yhdistysten työntekijöiden keskuudesta. Haastateltavat valittiin siten, että he edustavat järjestökenttää monipuolisesti. Aineistoon on saatu eri toimialojen järjestötyöntekijöitä (liikunta-, kult-

tuuri-, sosiaali- ja terveysala sekä ammattijärjestöt). Haastateltavien valinnassa kriteerinä oli myös järjestön tai toimipisteen työntekijämäärä. Aineistossa ovat edustettuna järjestöt yhden työntekijän organisaatiosta 40-50 työntekijän organisaatioon. Tämän suurempia järjestötyöpaikkoja Keski-Suomesta ei löydykään. Pääosa tarkasteltavista järjestötyöpaikoista on paikallisyhdistyksiä, mutta joukossa on myös valtakunnallisten järjestöjen alueyksiköitä.

Haastatteluaineiston tarkoituksena on kuvata ja analysoida tarkasti työhyvinvointiin liittyviä käsityksiä. Haastatteluaineisto tuottaa tässä yhteydessä reflektiivistä, pohdiskelevaa tietoa oman työpaikan työhyvinvoinnin tilasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Haastatteluaineiston perusteella muodostetaan yleistävää kuvaa työhyvinvoinnin painopisteistä, sen ongelmista ja työhyvinvoinnin parantamisen käytännöistä. Aiemman tutkimustiedon perusteella odotettavaa on, että työhyvinvoinnista tunnistetaan problemaattisia piirteitä.

Aineistoa käsitellään kokonaisuutena ja sen raportoinnissa ei ilmaista tutkimuseettisistä syistä mistä järjestöistä tai keistä järjestötyöntekijöistä on kysymys. Siten raportoinnissa pyritään ensisijaisesti yleistämään tietoa valikoiduista teemoista. Raportoinnissa on kuitenkin mukana yksityiskohtaisempia havaintoja ja pieniä kertomuksia, jotka kuvaavat aineiston sisällä yksittäistapauksia, mutta voivat kertoa myös jotakin järjestömaailmassa yleistä ja toistuvaa.

Tutkimus käsittelee työhyvinvointia keskisuomalaisissa järjestöissä. Tämä rajaus on tehty käytännöllisistä syistä. Keski-suomalaisiin järjestöihin ei liity mitään erityisiä kysymyksiä, mutta rajauksesta seuraa muutamia tiedon luonteeseen vaikuttavia seikkoja. Aineistossa tulee valoon paikallisten ja alueellisten järjestöjen ammatillinen työ. Merkittävä osa järjestöjen työvoimasta on valtakunnallisesti toimivissa järjestöissä, liitoissa ja keskusjärjestöissä. Näiden työhyvinvoinnin tarkastelu on siis aineiston ja siten tutkimuksen rajauksen ulkopuolella. Aineistossa painottuvat myös pienet järjestötyöpaikat (henkilöstön määrä 1-10). Suurikokoiset suomalaiset järjestöt ovat pääosin keskusjärjestöjä. Huomioitavaa kuitenkin on, että aineistossa edustettuna on muutamia valtakunnallisten järjestöjen aluetoimipisteitä.

Aineiston suunnittelu ja luonne kuvataan tarkemmin neljännessä luvussa. Luku 5 on tämän tutkimuksen empiirinen ydin. Siinä tarkastellaan haastatteluaineistoa yksityiskohtaisesti. Kuudennessa luvussa tehdään yhteenveto aineiston ja aiem-

man tiedon perusteella sekä nostetaan esille keskeiset havainnot. Raportin päättävässä seitsemännessä luvussa pohditaan järjestötyön työhyvinvoinnin kehittämisen kysymyksiä: mitä tulisi tietää lisää ja minkälaiset keinot soveltuvat järjestöjen työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Tutkimus on toteutettu Manner-Suomen ESR-ohjelman tuella. Rahoituksen myöntäjä on Keski-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Tekijät kiittävät rahoittajaa, haastateltuja ja muita, jotka ovat osallistuneet hankkeeseen.





## 2 TYÖHYVINVOINTI JÄRJESTÖISSÄ

**TYÖHYVINVOINNIN KÄSITTEEN** ala ja merkitys on moninainen ja vaihtelee käyttökontekstista riippuen. Käsitteellisesti sitä voidaan lähestyä esimerkiksi työpsykologian, terveyden, sosiologisen työntutkimuksen tai hallinnollisesta ja johtamisteellisestä näkökulmasta. Yleisesti kysymys on hyvinvoinnista työssä, työn äärellä, työn olosuhteissa ja työn ja vapaa-ajan raja-alueella. Työhyvinvoinnin käsitteen kehityksen taustalla on yhtäältä hyvinvoinnin käsite ja toisaalta työsuojelun ja työkyvyn käsitteet.

### TAUSTAKÄSITTEITÄ

Hyvinvoinnin käsitteellistämiseen on vaikuttanut suuresti käsitteen yhteiskuntapolittinen soveltaminen. Erik Allardt (1976) määritteli alan klassikoksi muodostuneessa teoksessaan Hyvinvoinnin ulottuvuuksia hyvinvoinnin koostuvan kolmesta keskeisestä alueesta, jotka Allardt kokosi termeiksi having, loving ja being. Having viittaa materiaalsiin olosuhteisiin ja terveyteen, loving merkityksellisiin ihmissuhteisiin ja being mielekkääseen toimintaan ja arvostukseen. Tällä käsitteen soveltamisella voidaan katsoa olevan pintansa yhteiskunnal-

lisella, yhteisöllisellä ja yksilöllisellä tasolla. Hyvinvoinnin voi katsoa toteutuvan, kun sen empiiriset indikaattorit osoittavat korkeita lukemia ja päinvastoin, hyvinvoinnin ongelmat voidaan havaita matalista indikaattorien tuloksista.

Työsuojelun käsite pohjustaa myös työhyvinvoinnin käsitettä tematisoimalla ensisijaisesti työorganisaation tehtäviä. Työsuojelulain ja muun lainsäädännön perusteella työnantajalla on velvollisuus huolehtia työn olosuhteista ja järjestelyistä siten, että ne ovat turvalliset sekä mahdollistavat työntekemisen mielekkäästi ja riskittömästi (Suutarinen 2010, 16-19). Työsuojelullinen näkökulma korostaa työnantajan vastuuta työntekijöistä ja työntekemisen ympäristöstä. Näkökulmassa painottuu myös johtamistoiminnan merkitys työn kuormittavuuden sekä rasitus- ja riskitekijöiden havainnoimisessa ja ehkäisemisessä.

Työkyvyn käsite viittaa ensisijassa yksilölliseen tasoon jaksaa, osata ja kyetä tehdä työnsä riittävän hyvin. Työkykyyn voidaan ottaa terveydellinen tai lääketieteellinen näkökulma, mutta työn ja yhteiskunnan muuttuessa painopiste on siirtynyt enemmän työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainon tar-

kasteluun (Ilmarinen, Gould, Järvikoski ja Järvisalo 2006, 17). Työkyky viittaa monipuoliseen joukkoon asioita. Se viittaa Ilmarisen ja muiden mukaan (2006, 19) yksilötasolla ammatillisiin valmiuksiin, stressinsietokykyyn, persoonallisuuteen, hallinnantunteeseen, työssä jaksamiseen, työn merkitykseen ja arvomaailmaan, työllistymiskykyyn ja työhyvinvointiin. Lisäksi se viittaa työelämän tasolla työn organisointiin, työyhteisöön, töiden sujuvuuteen ja kehittymismahdollisuuksiin työssä. Tällaisessa merkityksessä työkyky on lukuisia tekijöitä kokoava käsite, joka sisältää olennaisesti samankaltaisia asioita mihin työhyvinvoinnilla viitataan. Siten ratkaisevaa käsiteerottelua työkyvyn ja työhyvinvoinnin välillä ei ole tämän tutkimuksen kontekstissa aiheellista tehdä. Merkitysero voidaan kuitenkin nähdä siinä, että työkyky käsitteellistää sitä, miten työntekijä, yhteisö ja organisaatio kykenevät eli suoriutuvat työssä ja työhyvinvointi sitä miten työssä ja työn äärellä voidaan.

Työhyvinvoinnin käsite kokoaa tai yhdistää edellä mainittujen käsitteiden merkityksen. Se viittaa laaja-alaiseen hyvinvoinnin käsitteeseen, jossa nähdään yksilöllinen, yhteisöllinen ja yhteiskunnallinen taso vuorovaikutteisena kokonaisuutena. Sen kautta katsotaan asioita sekä organisatorista vastuuta korostavasta työsuojelun että yksilöllistä ja työyhteisöllistä toimivuutta korostavasta työkyvyn näkökulmasta.

## TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITTELY

Työhyvinvoinnin käsitettä voidaan katsoa monesta näkökulmasta. Ainakin seuraavat näkökulmat voivat määrittää erilaisia tapoja tarkastella työhyvinvointia.

- Tieteenalojen ja tiedonlajien erilaiset katsomukset.
- Käsitteen sisällöllinen ala. Työhyvinvoinnille ei ole yhteistä ja vakiintunutta määritelmää, mutta kirjallisuudesta voidaan tiivistää kohtalaisen koherentti merkitys työhyvinvoinnin käsitteelle.
- Jotkut näkökulmat painottavat organisaation prosesseja, henkilöstöhallintoa, johtamista tai tehokkuutta, toiset henkilöstön suhteita ja kolmannet työhyvinvoinnin yksilöllisyyttä.

Työhyvinvoinnin käsite voidaan katsoa kehittyneen työntutkimuksen ja työn kehittämisen näkökulmista. Juutin (2010, 46-47) mukaan klassiset organisaatioteoriat ovat nostaneet esille ennen toista maailmansotaa työviihtyvyyden. Näkökulma laajeni myöhemmin koskemaan laajemmiksi asennekyselyiksi, johon 1970-luvun mittaan yhdistyi työpaikan ilmaston (ilmapiirin) näkökulmat. 1980-luvulla näkökulma laajeni entisestään, kun alettiin puhua tyky- eli työkykyä ylläpitävästä toiminnasta, jolla tarkoitettiin yksilön voimavarojen, työn ja työympäristön tekijöiden ja työyhteisön ominaisuuksien



kokonaisuutta. Työkyvyn tematisointi johti työhyvinvoinnin käsitteeseen, joista puhutaan rinnakkain ja osin tarkoittaen samaa asiaa. Juutin (2010, 47) mukaan työhyvinvointi yhdistelee erilaisia tieto- ja tieteenalaperustoja. Työhyvinvoinnin käsitteessä yhdistyvät työn sisältöön liittyvät tekijät, yksilölliset tekijät, ilmapiiriin ja työkuultuuriin liittyvät tekijät sekä organisaatioon ja johtamiseen liittyvät tekijät.

Työhyvinvointi siis yhdistelee erilaisista lähteistä, tieteenaloista ja käytännön toimintaperusteista lähtevää tietoa. Vankka asema tiedon muodostumisessa on työterveyden näkökulmilla (Lindström & Leppänen (toim.) 2002), työpsykologialla (esim. Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen (toim.) 2008; Kinnunen, Feldt & Mauno (toim.) 2005), organisaatio- ja johtamistieteillä ja -tiedolla (esim. Vesterinen (toim.) 2006; Juuti & Vuorela 2002; Ojala & Ahonen 2005). Oman lisänsä tietoperustaan tuovat erilaiset työhyvinvoinnin parantamisen käytännöt kuten työnohjaus, työhyvinvointikyselyt ja -konsultaatio. Keskustelua jäsentävät myös vaihtelevat työhyvinvointia koskevat ajankohtaisaiheet. Suomalaisessa julkisuudessa on vaihtelevasti keskusteltu työn tehokkuudesta, huonosta johtamisesta, työpaikkakiusaamisesta, työuupumuksesta, organisaatiouudistusten rasitustekijöitä. Julkiselle keskustelulle ominaista on ollut nostaa esille työhyvinvoinnin ongelmia ja vaikeuksia. Voitaneen sanoa, että työhyvinvointi muodostaa ennen kaikkea käytännöllisen käsitteen, jossa risteävät erilaiset näkökulmat, käytännön tarpeet ja intressit.

Sisällöllisesti työhyvinvointia voidaan jäsentää monin tavoin. Manka (2008, 15-18) analysoi viisi työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää: ihminen (työntekijä) itse, työ vaikuttamismahdollisuuksineen ja kannustimisineen, esimiestoiminta, organisaatio sekä ryhmähenki. Näiden tekijöiden vaikuttimena rakentuu yksilöllisesti ja yhteisöllisesti koettu työhyvinvointi. Mankan ajattelutavassa on siten asetelma, jossa on työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä empiirisesti koettua ja havaittavissa olevaa työhyvinvointia. Näiden lisäksi keskeisessä asemassa ovat työhyvinvointia parantavat käytännöt.

Vesterinen (2006, 31-32) jäsentää työkyvyn käsitteen koostuvan kolmesta alueesta: yksilöstä, työstä ja työympäristöstä sekä työyhteisöstä. Vesterinen nostaa esille siten työkyvyn käsitteen, jolla viitataan ennen kaikkea yksilöiden ja työyhteisöjen kykyyn tuottaa työn suorituksia. Vesterinen hahmottaa keskeisessä asemassa olevan työhyvinvointitoiminnan, jolla hän tarkoittaa työntekijöiden, työn ja työyhteisön kokonaisuutta.

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera (<http://www.etera.fi/tyonantaja/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-osat>) määrittelee neljä työhyvinvoinnin osa-aluetta: vointi, osaaminen, työyhteisö ja työn rakenne. Myös Etera viittaa työhyvinvoinnin kehittämiseen asian keskeisenä jäsentävänä tekijänä.

Jäsentelyt ovat kirjallisuudessa siis vaihtelevia, mutta yhteisiä piirteitä löytyy selvästi. Työhyvinvointi koskee kokonaisvaltaisesti ihmisten työ- ja toimintakykyä yksilöllisessä ja yhteisöllisessä suhteessaan työhön (yksilötaso). Työ- ja toimintakykyyn kuuluvat henkinen ja fyysinen terveys, osaamisen soveltuminen ja käyttämismahdollisuus työhön sekä vaikuttamismahdollisuudet työn tekemisen konkreettisiin järjestelyihin sekä laaja-alaisempiin tavoitteisiin. Työkykyyn vaikuttavat myös elintavat, yksityiselämän ja työelämän keskinäinen vaikutus sekä työntekijän arvomaailma ja motivaatiotekijät. Hyväta-soinen työhyvinvointi on siten sellaista, jossa henkilöstö voi hyvin, osaa tehtävänsä ja pystyy käyttämään osaamistaan sekä voi vaikuttaa työhönsä.

Toinen keskeinen seikka on, että työhyvinvointi koskee paitsi yksilöä, myös työyhteisön suhteita (työyhteisötaso). Työyhteisön suhteet viittaavat kollegiaalisiin suhteisiin, esimies-alaisuuksiin ja työpaikan epäviralliseen suhdejärjestelmään. Hyväta-soinen työhyvinvointi on tästä näkökulmasta sellaista, jossa henkilöstö tulee toimeen keskenään, ilmapiiri on hyvä ja kannustava sekä esimiesten ja alaisten suhteet ovat toimivat.

Kolmas seikka on, että työhyvinvointiin vaikuttaa työn organisointi, organisaation ja sen tavoitteiden selkeys sekä johtaminen (organisaatiotaso). Nämä ovat osittain työhyvinvointiin vaikuttavia taustatekijöitä, mutta osittain myös suoraan työhyvinvoinnin sisältöalueita, kuten työn riittävä resursoiminen,

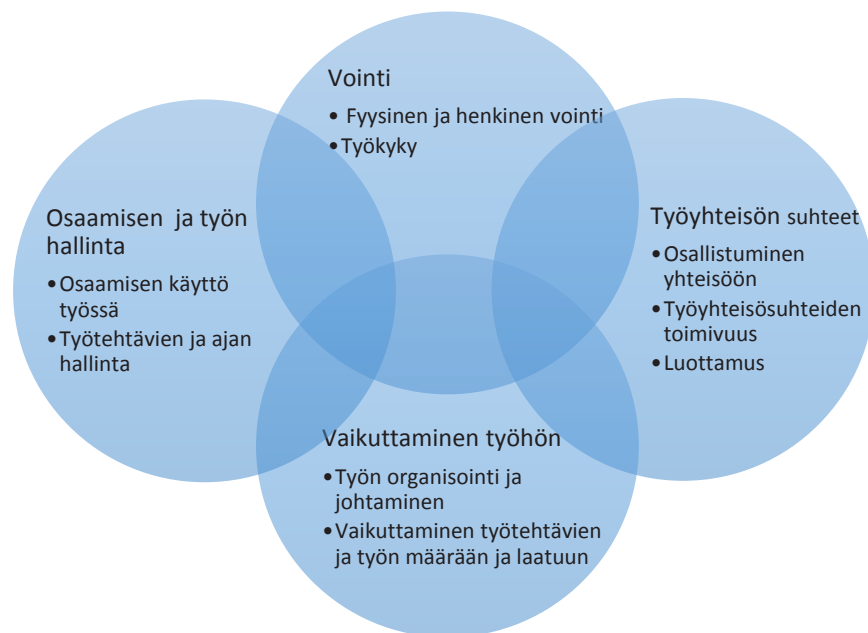
organisaation sisäinen viestintä, johtamiskäytännöt sekä työn ohjeistukset ja prosessien kuvaukset. Hyväta-soinen työhyvinvointi on siten tästä näkökulmasta laadukkaasti johdettua ja organisoitua.

Neljänneksi käytännössä kaikkiin työhyvinvointia tematisoivaan näkökulmiin kuuluu työhyvinvointia parantava toiminta. Työhyvinvointi on siten paitsi analyttinen käsite myös työelämän kehittämiskäytäntöihin avautuva asia. Työhyvinvointia parantavan toiminnan vastuun voidaan perustellusti sanoa ensisijaisesti kuuluvan työnantajan tehtäviin ja siten osaksi johtamistoimintaa. Tätä korostaa myös työsuojelulainsäädäntö. Työnantajan hallinnassa olevat keinot eivät kuitenkaan voi hallinnoida kaikkea työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Osa työhyvinvoinnin huolehtimisesta ja parantamisesta on kiinni työntekijöistä ja työn epävirallisista yhteisöistä.

## **NELJÄ TYÖHYVINVOINNIN OSA-ALUETTA**

Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin käsite perustuu vapaasti soveltaen edelliseen katsaukseen. Tarkoituksena on määritellä käsitteen soveltamisalaa siten, että se ottaa huomioon sekä työhyvinvoinnin käsitteen yleiset piirteet että tematisoi tämän tutkimuksen empiirisen aihevalinnan, järjestötyöntekijöiden empiirisesti havaittavat käsitykset työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi käsitetään neljästä osa-alueesta koostuvaksi kokonaisuudeksi, jota kuvataan kuviossa 1.

**KUVIO 1**  
**TYÖHYVINVOINNIN OSA-ALUEET**



**Vointi.** Kuvion ensimmäinen alue koskee henkilöstön yksilöllistä fyysistä ja henkistä vointiä sekä työkykyä. Vointiin vaikuttavat työn fyysinen ympäristö: työtilat, aistiärsykkeet ja ergonomia. Vointiin vaikuttavat myös henkiset kuormitustekijät, joiden lähde voi olla työssä itsessään. Näitä voivat olla esimerkiksi kiireen tuntu, koettu työmäärä ja vastuunkantaminen, palaute tai sen vähäisyys, työyhteisön suhteet, turhauttavat tehtävät tai tavoitteiden ja organisoinnin epäselvyydet. Voimien indikaattoreina ovat kokemus terveydestä ja työkyvystä

(sisäiset indikaattorit) sekä esimerkiksi sairaslomien määrä (ulkoiset indikaattorit). Voimtia kuvataan toisinaan termillä työssä jaksaminen, minkä vastakohtana on uupumus tai sairastavuus.

**Osaamisen ja työn hallinta.** Toinen osa-alue koskee osaamista ja sen työn sisällöllistä hallintaa. Perusajatus on, että ammattitaito tekee mahdolliseksi työn hallinnan ja on siten hyvinvoinnin lähde. Toisinpäin ilmaisten, ammattitaidon puutteet tai toistuva ammattitaidon ulkopuolelle menevien tehtävien suorittaminen voi olla työn riskitekijä. Työn sanotaan muuttuneen yhä enemmän monitaitoisuutta ja moniosaamista vaativaksi. Jos näin on, osaamisen ja työn sisällön suhde korostuu työhyvinvoinnin tekijänä. Osaamisen hallintaan vaikuttavat paitsi yksilölliset työvalmiudet (kuten koulutus ja hiljaisen tiedon omaksuminen), myös perehdytys tehtäviin sekä työprosessien selkeys ja hallittavuus. Osaamisen indikaattoreina ovat muun muassa kokemus työn hallinnasta (sisäiset indikaattorit) sekä koulutus, perehdytys ja työn prosessikuvaukset (ulkoiset indikaattorit).

**Vaikuttaminen työhön.** Kolmas osa-alue tematisoi vaikuttamisen työntekemiseen liittyviin seikkoihin. Tällä on ulottuvuutensa sekä työn arkipäivässä että työn rakenteissa. Arkipäivätasolla kysymys on vaikuttamismahdollisuuksista työn tekemisen järjestykseen, tapoihin ja muihin yksityiskohtiin. Asiantuntijatehtävissä työn itseohjautuvuus on paitsi tärkeäksi koettu arvo sekä merkityksellisyyden ja hallinnan kokemuk-

sen lähde. Itseohjautuvuutta voivat rajoittaa ulkoiset tekijät (esimerkiksi asiakasvirrat) tai sisäiset tekijät (esimerkiksi kontrolloivat työprosessin kuvaukset tai määräilevä työnjohtaminen). Voidaan myös ajatella, että liiallinen itseohjautuvuus – esimerkiksi työyhteisöstä puuttuvat kollegiaaliset suhteet tai puutteellinen johtaminen – voi tuottaa yksin jäämisen kokemuksen tai työn päämäärien hämärtyminen, mikä voi olla työhyvinvoinnin riskitekijä. Työn rakenteiden tasolla kysymys on mahdollisuudesta vaikuttaa työn päämääriin, henkilölle määriteltyjen työtehtävien luonteeseen, työn tekemisen periaatteisiin ja laatutekijöihin, työmäärään ja henkilöstön mitoitukseen. Vaikuttamisen indikaattoreina ovat koetut vaikuttamismahdollisuudet ja työn itsenäisyyden kokemus (sisäiset indikaattorit) ja organisaation muodolliset vaikuttamiskanavat (ulkoiset indikaattorit).

**Työyhteisö.** Työyhteisön suhteet muodostavat neljännen työhyvinvoinnin osa-alueen. Tällä viitataan erilaisiin työyhteisön sisäisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen. Ytimessä on työpaikan toimijasuhteiden sujuvuus. Keskeistä on toimiva työnjako, yhteistyösuhteet sekä hyvä ilmapiiri. Työnjako viittaa henkilöstön tehtävänkuvien keskinäisiin suhteisiin. Tehtävänkuvien keskinäisessä toimivuudessa on tärkeää niiden mielekäs suhde toisiinsa sekä oikeutus työn sisällön ja organisoinnin kannalta. Tärkeää on sekä luottamus että kokemus siitä, että työtä arvostetaan. Luottamuksessa ja arvostuksessa on kysymys keskinäisistä tunnustussuhteista, joiden kokonaisuudesta muodostuu keskeinen osa työpaikkakulttuuria. Pikemmin kuin korostaa

yhteisön sisäistä samanlaisuutta, yleensä on olennaista nähdä työyhteisö erilaisista osista koostuvana kokonaisuutena. Yhteisöllisyys voi kääntyä voimavarasta rasitetekijäksi muun muassa, jos samanmielisyys ottaa liian suuren vallan (Paasivaara & Nikkilä 2010, 50). Työyhteisön indikaattoreina toimivat kokemus hyvästä ilmapiiristä (sisäiset indikaattorit) ja selkeästi määritellyt työnkuvat ja niiden väliset suhteet (ulkoiset indikaattorit).

Neljä osa-alueetta muodostaa kokonaisuuden, jossa asiat vaikuttavat toisiinsa. Dynamiikkaa voidaan ajatella kehämäisiksi vaikutussuhteiksi. Esimerkiksi hyvä yhteisöllisyys saattaa vaikuttaa työn arvostukseen, osaamisen hyödyntämiseen ja hyvään henkiseen vointiin, jotka puolestaan vahvistavat yhteisösuhteita. Vastaavasti vaikutusmahdollisuudet työhön voivat vahvistaa yhteisösuhteita, osaamisen hallintaa ja koettua vointia. Vastapuolelta katsoen esimerkiksi heikot osaamisen hyödyntämisen mahdollisuudet työssä saattavat vaikuttaa työpaikan yhteisösuhteiden jännitteisyyteen ja heijastua vointiin ja terveyteen. Tällaiset vaikutussuhteet ovat kuitenkin monimutkaisia ja niiden mahdollinen toteutuminen on viime kädessä empiirinen ja mutkikas kysymys.

## TYÖHYVINVOINTIA PARANTAVA TOIMINTA

Työhyvinvoinnin ajatusmalliin kuuluu olennaisesti sen kehittämis- ja parantamistoiminta. Työhyvinvoinnin ympärille on noussut erilaisia toimintoja, joissa on omia ammatillisia erityispiirteitään. Yleisimpiä toimintoja ovat työhyvinvointikyselyt ja -tutkimukset, työterveyspalvelut, työnohjaus, tyky- tai tyhy-toiminta, liikunta- ja kulttuuripalvelujen hyödyntäminen ja erilaiset työpaikkojen yhteisölliset hetket tai päivät.

Kehusmaa (2011, 31-53) kirjoittaa työhyvinvoinnin harhoista, jotka perustuvat organisaation johdon liian positiiviseen kuvaan työhyvinvoinnin tilasta. Harhainen käsitys saattaa perustua siihen, että henkilöstölle on järjestetty tyky-päiviä, liikuntaseteleitä, työterveyshuolto ja muita toimintoja, joiden uskotaan ikään kuin hoitavan työhyvinvoinnin kuntoon. Kehusmaa arvostelee tällaista näkökulmaa suppeaksi ja kutistuneeksi. Työhyvinvointia ei nähdä silloin kokonaisuutena eikä tunnusteta riittävässä määrin erilaisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Työhyvinvoinnin jäsentämisessä on eroteltavissa erilaisia toimijoiden näkökulmia. Työnantajan (johtamisen) näkökulma painottaa työnantajan lakisääteisiä velvollisuuksia (työsuojelu) ja toisaalta työhyvinvoinnin todettua tai uskottua yhteyttä työn tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Myös strategioihin kirjoitetut arvot ja johtamiskulttuurin kuuluvat käsitykset voivat ohjata työnantajan jäsenyyksiä ja toimintaa. Työntekijöiden

näkökulma saattaa olla tyystin toisenlainen, kun se perustuu konkreettisesti koettuun työn arkeen. Silloin merkittävää on koettu vointi, viihtyvyys, työn hallinta ja henkilöiden suhteet. Johdon ja työntekijöiden näkökulmat voivat olla keskenään kaukana toisistaan. Johdon käsitystä saatetaan pitää työntekijöiden keskuudessa käytännöllille vieraana ja ulkokohtaisena. Henkilöstön käsitykset puolestaan voivat näyttää asioilta, joihin ei voi suunnitelmallisella toiminnalla olennaisesti vaikuttaa vaan ovat asennetason kysymyksiä.

Sen lisäksi, että työpaikan johdolla ja henkilöstöhallinnolla on vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä, kysymys on siis asiasta, johon myös henkilöstöllä yksilöinä ja yhteisöinä on vaikutuksensa. Lisäksi vaikutuksia on työn arjella, siis asioilla, joita ei useinkaan tunnusteta työhyvinvointiin liittyviksi. Työn organisoinnilla ja resursoinnilla, johtamis- ja esimieskäytännöillä, toimintamalleilla ja -prosesseilla, osaamisella ja sen kehittämisellä, perehdytyksellä ja työntekijöiden keskinäisellä tuella, hiljaisen tiedon siirrolla - näillä kaikilla on ilmeisiä vaikutuksia henkilöstön jaksamiseen, työn hallintaan, vaikuttamismahdollisuuksiin ja yhteisösuhteisiin.

Laajasti ottaen lähes kaikki työn ja työolojen kehittäminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Näin hahmotettaessa työhyvinvointia kehittävä toiminta kuitenkin rajautuu liian laajaksi ja työhyvinvoinnista voi tulla käytännössä rannaton käsite, joka ei enää merkitse mitään erityistä. Olennaista on, että työhyvinvointiin vaikuttavia keskeisiä asioita osataan tunnistaa.

Tärkeää on myös, että tunnistamiselle on paikkansa ja aikansa ja että tunnistava toiminta johtaa käytännön seurauksiin. Kehusmaa (2011, 112-119) nostaa esille hyvät olosuhteet, työn mielekkyyden, reilun johtamisen ja tukea antavan työyhteisön sekä näistä huolehtimisen.

Työhyvinvoinnin portaat -mallissa on viisi tarpeiden aluetta, joiden tunnistaminen kehittää työhyvinvoinnin hallintaa. Portaat perustuvat väljästi Maslow'n tarvehierarkiateoriaan. Työhyvinvoinnin portaat ovat psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Tarpeiden tunnistaminen voi tapahtua sekä henkilöstön oman työn havainnoimisena että organisaation tasolla. (Rauramo 2009.)

Työhyvinvointia kehittävä toiminta voidaan jakaa kolmeen:

- 1) korjaavaan tai ongelmiin puuttuvaan,
- 2) ehkäisevään sekä
- 3) voimaannuttavaan toimintaan.

Korjaava ja ehkäisevä näkökulma lähtee siitä, että työhyvinvoinnissa nähdään ongelmia tai riskejä. Voi sanoa hieman leikkisästi, että kysymys on enemmän työpahoinvointiin puuttumisesta kuin työhyvinvoinnin kehittämisestä. Korjaavan toiminnan tarpeet saattavat nousta havaituista epäkohdista. Esimerkiksi työhyvinvointikysely tai runsas sairaslomapäivien määrä saattaa herättää työnantajan tunnistamaan ja korjaamaan epäkohtia. Ehkäisevä toiminta lähtee ajatuksesta

vaikuttaa työn raskustekijöihin ennakoivasti. Molemmat näkökulmat voivat hyvin johdettuna johtaa työn olosuhteiden ja organisoinnin parantamiseen.

Voimaannuttava ajattelutapa lähtee työntekijöiden toimijuuden vahvistamisesta, vaikuttamismahdollisuuksien lisäämisestä ja työhyvinvoinnin tekijöiden omaehtoisesta tunnistamisesta. Voimaannuttavat toimenpiteet johtavat siihen, että työntekijät itse voivat toimintatavoillaan, työtottumuksillaan ja vuorovaikutuksellaan huolehtia työhyvinvoinnista.

Seuraavassa on lueteltu joitakin yleisiä työhyvinvoinnin käytäntöjä ja niihin liittyviä ominaisuuksia karkeina yleistyksinä:

- **Työterveyspalvelut.** Kohde ensisijaisesti yksilön terveys (vointi). Luonne korjaava tai ehkäisevä.
- **Työn olosuhteiden selvitys** (esim. ergonomiatutkimukset). Kohde organisaatio ja työn ympäristö. Luonne ehkäisevä.
- **Työhyvinvointikyselyt ja -tutkimukset** (ja tiedon soveltaminen kehittämiseen). Kohde ensisijaisesti organisaatio. Luonne ehkäisevä.
- **Tyky-toiminta.** Kohde ensisijaisesti yksilön vointi tai työyhteisön suhteet (vointi, työyhteisö). Luonne ehkäisevä tai voimaannuttava.



- **Kehityskeskustelut** (esimies-alais-keskustelut). Kohde joko yksilö tai työtiimi. Luonne ehkäisevä tai voimaannuttava, joskus korjaava.
- **Työnohjaus**. Kohde yksilö tai työtiimi. Luonne voimaannuttava.
- **Perehdytys ja lisäkoulutus**. Kohde yksilö. Luonne ensisijaisesti voimaannuttava.
- **Työn tekemisen prosessien kehittäminen**. Kohde organisaatio tai työtiimi. Luonne ehkäisevä, joskus voimaannuttava.
- **Palautejärjestelmät ja palautteen käsittely**. Kohde organisaatio. Luonne ensisijaisesti ehkäisevä tai voimaannuttava.
- **Työkulttuurin ja organisaation sisäisen viestinnän ke-**

**hittäminen**. Kohde ensisijaisesti organisaatio tai sen lohko. Luonne ehkäisevä.

- **Työntekijöiden vertaistuki**. Kohde työtiimi tai laajempi työyhteisö. Luonne ensisijaisesti voimaannuttava, joskus myös korjaava tai ehkäisevä.

Tästä listauksesta voidaan havaita, että työhyvinvointia parantavat toimet ovat moninaisia ja yksittäisillä toiminnoilla on vain rajallinen vaikutuksensa.



# 3 AMMATILLINEN TYÖ JÄRJESTÖISSÄ

**KOLMANNELLA SEKTORILLA** tehdään palkkatyötä 77 000 henkilötyövuoden edestä vuodessa (Ruuskanen ym. 2013, 10). Ottaen huomioon, että kysymyksessä on varsin huomattava (n. 3% palkansaajien henkilötyövuosien kokonaisuudesta) työvoiman lohko, järjestöjen tarjoamasta palkkatyöstä tiedetään varsin vähän yksilöityä tietoa. Periaatteessahan kysymys on työnantajan organisaatiotyypistä, joka sisältää lukuisien toimialojen organisaatioita ja suuren repertoarin työnkuvia. Kuitenkin näyttää siltä, että järjestötyössä on sille ominaisia piirteitä, joilla on merkittäviä seurauksia työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kannalta.

Ennen kuin Ruuskanen, Selander ja Anttila (2013) julkaisivat tutkimuksen ”Palkkatyössä kolmannella sektorilla” järjestöalan työn olosuhteista ja erityiskysymyksistä ei oikeastaan tunnettu juurikaan mitään yleistävää. Aiempi tieto järjestöjen työelämästä on ollut lähinnä organisaatiokohtaista tai vaikutelmiin ja summittaisiin yleistykseen perustuvaa. Yhdel-

lä tutkimuksella ei toki tyhjennetä kaikkia järjestötyöelämän luonteeseen liittyviä kysymyksiä, mutta tutkimus on nostanut useita tärkeitä havaintoja, jotka antavat selviä suuntaviivoja järjestöjen työelämän laadun arvioimiseksi.

Kolmannen sektorin työpaikkojen määrä on kasvanut viimeisen kahden vuosikymmenen aikana varsin tasaisesti. 1990-luvun puolivälissä henkilötyövuosien määrä oli selvästi alle 50 000:n. Siitä määrä on kasvanut melko tasaisesti ollen vuonna 2011 77 000 htv. Samalla on kasvanut kolmannen sektorin työnantajaorganisaatioiden määrä noin 4000:stä (1995) yli 7000:ään. Ala on erittäin naisvaltainen, sillä 85 %:a kolmannen sektorin työntekijöistä on naisia. Kolmannen sektorin työpaikoille onkin ominaista toimipaikan pieni koko. Neljäkymmentä prosenttia työskentelee alle 10 henkilön toimipaikassa (Ruuskanen ym. 2013, 36-37). Organisaatioiden pieni koko onkin keskeinen jäsentävä tekijä työolosuhteiden ja työn jäsentämisessä.

## JÄRJESTÖJEN ASIAANTUNTIJATYÖ

Järjestöjen tarjoama työ on asiantuntijavaltaista. Asiantuntija- tai johtotehtävissä työskentelee peräti 76 prosenttia kolmannen sektorin henkilöstöstä, kun julkisen sektorin työpai-koissa lukema on 63 % ja yksityisen sektorin vastaava lukema on 45 %. Tyypillisimpiä työnkuvan ytimeen liittyviä tehtäviä ovat esimerkiksi hallinnon ja talouden tehtävät, hanketoiminta, ohjaus- ja koulutustehtävät, järjestöjen johtaminen sekä muut järjestöille tyypilliset tehtävät. (Ruuskanen ym. 2013, 39.)

Edellä mainittuja tehtäviä voidaan nimittää yleiseksi tai generalistiseksi järjestötyöksi (Kaunismaa & Lind 2008), jossa tehtäviä jäsentää enemmänkin järjestön asioiden kokonaisvaltainen hoitaminen kuin tiettyyn erityisasiantuntemukseen liittyvä tehtävänkuva. Koska järjestöorganisaatiot ovat suureksi osaksi pienikokoisia, työnkuvien eriytyminenkään ei usein ole mahdollista kovin suurella määrällä. Tyypillinen pieni paikallisesti toimiva järjestö on sellainen, missä on kokonaisvastuussa oleva toiminnanjohtaja (nimikkeet vaihtelevat) ja jokunen muu vakinainen tai määräaikainen työntekijä, joilla voi olla tehtävänkuvassaan selkeästi määriteltyjä painopisteitä (esim. talous ja hallinto, projektityö tai ohjaustehtävät). Kuitenkin työn arjessa tehtävät limittyvät toisiinsa ja kaikki tekevät vaihtelevassa määrin asioita, jotka kuuluvat yhdistyksen arjen toimintaan. Järjestöasiantuntijatyölle onkin tyypillistä lukuisien tehtävä- ja osaamisalueiden limit-

täisyys. Harvinaista ei ole, että järjestötyöntekijän toimenkuvaan kuuluu koulutus-, markkinointi-, ohjaamis-, neuvonta-, talous-, hallinto- ja projektinjohtamistehtäviä. Tällaisia moninaisiin tehtäviin ja moniosaamiseen perustuvia työnkuvia voidaan nimittää generalistisiksi toimenkuviksi.

Kolmannen sektorin tehtävänkuvuissa on jonkin verran myös erikoistuneita asiantuntijatehtäviä. Ruuskasen ym. (2013, 39) aineiston mukaan tällaisia ovat esimerkiksi tiedottamisen, terveydenhuollon tai sosiaalipalvelujen tehtävät, mutta ne ovat kokonaisuudessaan määrältään selvästi vähäisempiä kuin generalistiset työnkuvat.

Generalistinen järjestötyö näyttää siten olevan järjestöalan työn ytimessä. Tästä juontuu se, että hyvinkin erityyppisiin tehtäviin erikoistuneissa järjestöissä, työn piirteissä on kuitenkin yhtenäisiä piirteitä. Järjestöjen substanssit vaihtelevat terveyden, sosiaalisen tukemisen, nuorisotyön, ammatillisen edunvalvonnan, yhteiskunnallisen vaikuttamisen ja monen muun aiheen kysymyksissä, mutta ammatillisessa työssä on suurta osaa järjestötyöntekijöitä yhdistäviä piirteitä.

Vuoden 2014 Järjestöbarometrissä käsitellään hallinnollisen työn kuormittavuutta. Järjestöbarometrin tiedot perustuvat sosiaali- ja terveysjärjestöille sekä valtakunnallisille nuoriso- ja liikuntajärjestöille suunnattuun kyselyyn. Hallinnollisen työn kuormittavuudesta nousee esiin erityisesti valvontakäytäntöihin ja niiden tiedonkeruuseen, hankintalain soveltami-

seen ja työnantajavelvoitteisiin liittyvä kuormittavuus. Sen sijaan järjestötyön ytimeen kuuluva vapaaehtoistoiminnan organisointi ei kyselyn tulosten mukaan ole yleensä kuormittavaa. Kyselyn tuloksia tulkittaessa on huomioitava, että se on kohdistettu järjestöille kokonaisuudessaan, ei suoraan järjestötyöntekijöille. (Peltosalmi ym. 2014, 84-87.)

## VAPAAEHTOISTOIMINTA JA LUOTTAMUSJOHTAMINEN

Järjestöjen erityinen piirre muihin organisaatiomuotoihin nähden on vapaaehtoistoimijoiden merkittävä rooli ja merkitys sekä toiminnallisesti että hallinnollisesti. Yhdistystoiminnassa palkkatyö ja vapaaehtoistoiminta limittyvät toisiinsa. Kolme neljästä järjestötyöntekijästä on työssään tekemisissä vapaaehtoisten kanssa ja 21 %:lla kanssakäymisen on päivittäistä (Ruuskanen ym. 2013, 45). Palkkatyöntekijät nähdäänkin monesti ”puoleksi vapaaehtoistojoina”, kuten yksi Ruuskasen ym. (2013, 24) haastatteleminen järjestöjohtajista totesi. Vapaaehtoistoimintaa tehdään aatteellisista lähtökohdista vapaa-ajalla, mikä voi luoda palkkatyölle ristiriitaisia odotuksia sitoutumisesta, ajankäytöstä ja työn tekemisen prosesseista. Yksi indikaattori vapaaehtoistoiminnan paineista suhteessa järjestöjen ammattityöhön on se, että ylitöiden määrä ja ns. epäsosiaalisten työaikojen määrä on sitä korkeampi mitä enemmän työ sisältää kanssakäymistä vapaaehtoisten kanssa (Ruuskanen ym. 2013, 45-46).

Myös järjestöorganisaatioiden hallinto perustuu vapaaehtoistoimintaan. Yhdistysten hallitusten jäsenet ovat lähtökohtaisesti vapaaehtoistojoina. Tästä seuraa kirjavia käytäntöjä hallitusten toimintaan. Palkkatyötä tarjoavan järjestön hallituksen jäsenet eivät aina edes hahmota olevansa työnantajan asemassa vastuineen ja velvollisuuksiineen. Hallitukset eivät välttämättä edes pyri hallitsemaan työnantajan velvollisuuksia, taloutta ja henkilöstöhallintoa vaan antavat näissä vallan palkkajohtajalle. Järjestön johtamisessa saattaa olla jännitteinen suhde vapaaehtoisista koostuvan hallituksen ja palkkatyöhön perustuvan johtamisen välillä. Järjestötyöntekijät ovatkin keskimääräistä palkansaajaa tyytymättömämpiä työn organisointiin ja johtamiseen (Ruuskanen ym. 2013, 51-52).

Tämä jännitteisyys voi näkyä työhyvinvoinnin kehittämisessä ja huolehtimisessa. Tehtävät saattavat keskittyä yksinomaan palkatulle johtajalle, joka puolestaan on varsinkin pienissä järjestötyöpaikoissa osittain kollegiaalisessa suhteessa muihin työntekijöihin. Työhyvinvoinnista huolehtiminen kasaantuu siten työyhteisöön ja työnantajan velvoite huolehtia työhyvinvoinnista saattaa kadota kokonaan näkyvistä.

## JÄRJESTÖTYÖN AUTONOMISUUS JA INTENSIIVISYYS

Kolmannen sektorin työntekijöillä on keskimääräistä palkansaajaa enemmän vaikuttamismahdollisuuksia työaikaansa ja työtehtäviensä tekemisen järjestykseen. Sitä vastoin mahdollisuus omien ideoiden soveltamiseen työhön on keskimäärin samalla tasoa kuin julkisen sektorin työpaikoissa ja hieman vähäisempi kuin yksityissektorin työpaikoissa. Järjestötyötä leimaa siis itseohjautuvuus suhteessa työn yksityiskohtien järjestelyihin, mutta tehtävien sisällöllinen autonomia ei ole sen korkeampaa kuin muualla työelämässä. Osittain kysymys on kuitenkin yleisestä asiantuntijatyön ja pienten työpaikkojen ominaispiirteistä. Vaikuttamismahdollisuudet työn arjen järjestelyihin ovat lähtökohtaisesti positiivinen ja työhyvinvointia ruokkiva asia. Autonomialla voi kuitenkin olla varjopuolensa. Se saattaa merkitä työn intensiivisyyden korostumista ja toisaalta pienissä työpaikoissa se saattaa indikoida työn yksinäisyyttä eli sitä, ettei työympäristössä ole muita jakamassa työn tekemistä. Järjestötyötä leimaa myös kiire. Työn intensiteetti on korkeampaa kuin keskimäärin julkisen ja yksityisen sektorin työpaikoissa. (Ruuskanen ym. 2013, 59-63.)

Järjestötyön kiireisyyteen vaikuttanee se, että tehtävänkuvien sisällöt ovat moninaisia. Vaikka työ on itseohjautuvaa, arkipäivä jäsentyy erilaisten tehtävien vaihtelevassa hoitamisessa. Tyypillistä järjestötyöntekijöille näyttäisi olevan, että

työpäivät koostuvat joukosta kokouksia, asiakastapaamisia, vapaaehtoisten ohjaamistilanteista, toimistotyöstä ja koulutustapahtumista. Moneen suuntaan avautuvat ja montaa osaamisaluetta edellyttävät työtehtävät tuovat mukanaan intensiivisyyttä.

## TYÖN EPÄVARMUUS JA TYÖTYTYVÄISYYS

Järjestöjen rahoitus tulee merkittävältä osalta erilaisista avustuksista, palvelusopimuksista ja toiminnan tuotoista. Rahoituslähteille on tavanomaista määräaikaaisuus. Monet rahoituspäätökset koskevat toimintavuotta. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystyöjärjestöjen huomattava rahoittaja RAY päättää merkittävästä osasta järjestöille annettavista avustuksista vuodeksi kerrallaan ja päätökset julkistetaan joulukuussa.

Rahoituksen saamiseen liittyvä epävarmuus heijastuu epävarmuuteen työsuhteiden jatkuvuudesta. Epävarmuus työn jatkuvuudesta onkin selvästi yleisempää kuin julkisella ja yksityissektorilla. Myös työn sisältöihin liittyvä epävarmuus on yleisempää kuin epävarmuus. Tämä viittaa erilaisiin työn tavoitteiden ja sisältöjen muutoksiin. Järjestöbarometriin vastanneista sosiaali- ja terveystyöalan paikallisyhdistyksistä 42 % tunnistaa toimintaansa kohdistuvan erityisiä riskejä. Vieläkin yleisempää se on järjestöissä, joissa on palkattua henkilöstöä (Peltosalmi ym. 2014, 27). Toiminnan ennakoitujen muutokset

näyttäisivät osittain liittyvän rahoituksen epävarmuuteen, sillä rahoitusperusteissa on siirrytty enemmän kilpailua korostavaan projektirahoitukseen tai määräaikaisiin kilpailuihin palvelusopimuksiin. Järjestötyössä ennakointi toiminnan muuttumisesta rahoitusten vaihtuessa on tavanomaista. (Ruuskanen ym. 2013, 63-65.)

Kokonaisuudessaan piirretty kuva, jonka mukaan järjestöalan ammatilliseen työhön kohdistuu erilaisia epävarmuus- ja riskitekijöitä. Tämä heijastuu myös työtyytyväisyyteen. Ruuskanen ym. (2013, 66-69) tutkimuksen mukaan työtyytyväisyyttä kuvaavat indikaattorit ovat kauttaaltaan matalammalla tasolla kuin julkisen tai yksityisen sektorin tehtävissä toimivien keskuudessa. Havainto koskee tyytyväisyyttä kehittymismahdollisuuksiin, ammattitaidon arvostukseen, mahdollisuuksiin vaikuttaa toimintaan, sosiaalisiin suhteisiin ja työtehtävien sisältöön. Työtyytyväisyydellä on kuitenkin positiivinen yhteys työn autonomiaan ja käänteinen yhteys epävarmuustekijöihin. Voisi sanoa, että järjestötyöntekijöiden tyytyväisyyttä parantaa epävarmuustekijöiden ehkäiseminen ja työn autonomisuuden vahvistaminen.

## JÄRJESTÖTYÖN TYÖHYVINVOINTIRISKIT

Edellä tarkastellut kolmannen sektorin palkkatyötä koskevat havainnot tematisoivat työhön liittyviä työhyvinvoinnin riskitekijöitä. Kuva on muodostunut, että järjestötyössä on lukuisia riskitekijöitä, jotka ovat yleisempiä kuin muualla työelämässä. Työhyvinvoinnin riskitekijät tiivistetään kuviossa 2.

Työorganisaation pieni keskimääräinen koko vaikuttaa työn organisointiin, työyhteisön luonteeseen ja työtehtävien moninaisuuteen. Nämä voivat heikentää esimerkiksi työn hallintaan ja osaamisen käyttöä työtehtäviin. Huomioitavaa myös on, että ristiriidat työpaikoilla ovat yleisiä. Siten organisaatiokoolla voi olla vaikutuksia myös työyhteisösuhteisiin.

Johtamistoimintaan liittyvät erityispiirteet voivat myös olla työhyvinvoinnin riskitekijöitä. Luottamustehtäviin ja vapaaehtoisuuteen perustuvat yhdistysten hallitukset eivät useinkaan hallitse työnantajan tehtäviä, mikä voi tuottaa johtamisen vajetta. Yhdistysten toiminnasta vastaavat toimihenkilöt voivat jäädä yksin työorganisaation vastuu- ja kehittämiskysymyksissä.

Työn autonomisuus on lähtökohtaisesti positiivinen piirre järjestötyössä, kun se viittaa korkeisiin vaikuttamismah-

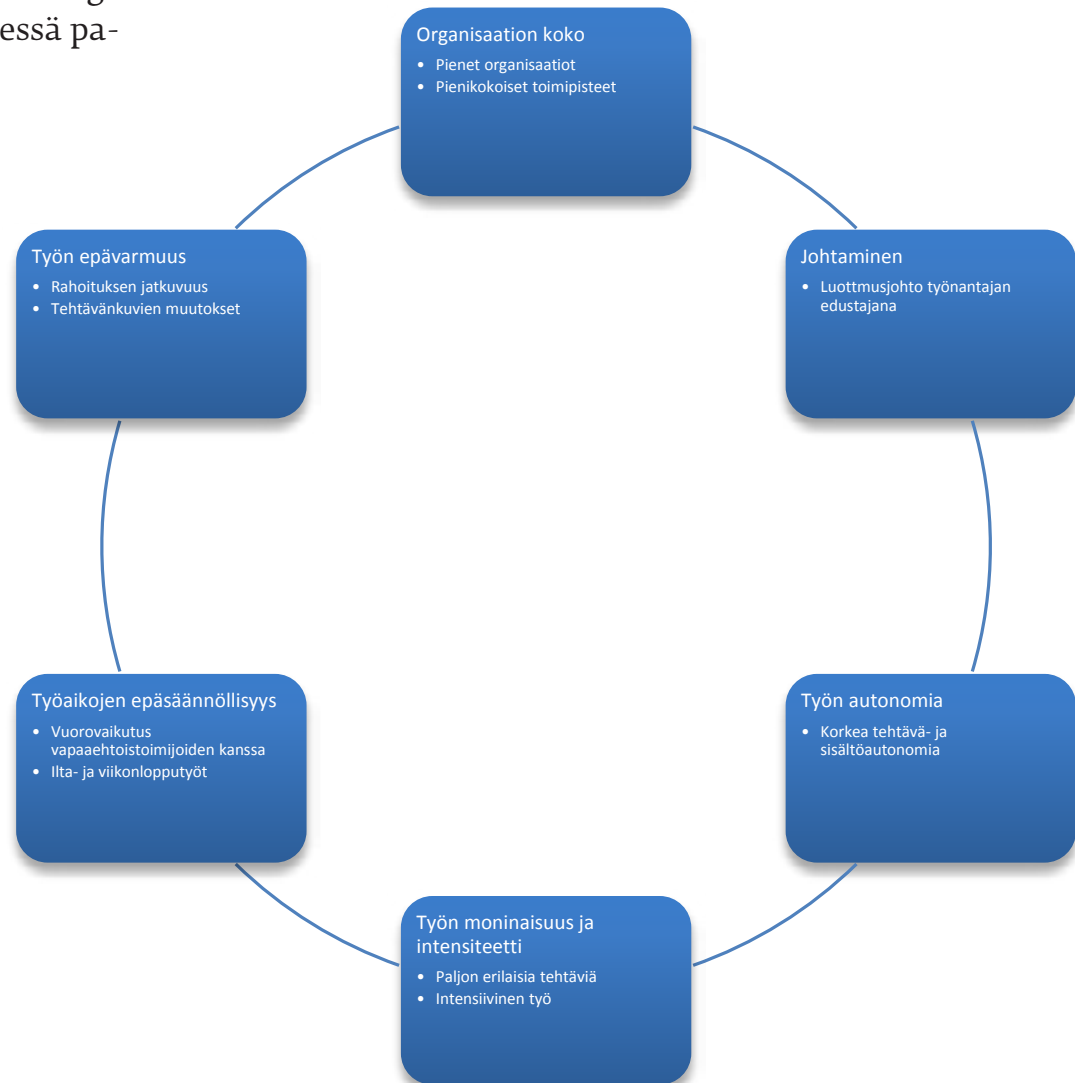


dollisuuksiin työhön. Kuitenkin siihenkin voi liittyä työhyvinvoinnin riskitekijöitä. Työn jakamisen ohuus varsinkin pienissä organisaatioissa viittaa autonomiseen mutta yksin työnsä ääressä pakerkavaan henkilökuntaan.

Työtehtävien moninaisuus sisältää myös työhyvinvointia haastavia tekijöitä. Työn hetkelliset kehukset muuttuvat alati ja tuottavat intensiivisyyttä ja hektisyyttä. Työ vaatii monenlaista osaamista sekä tietojen ja taitojen soveltamista. Tämä voi heijastua työajan hallintaan ja tehtävien priorisointivaikeuksiin sekä osaamisen aukkojen runsauteen.

Työajan epäsäännöllisyys on riskitekijä. Tämä liittyy toisaalta työn yleiseen intensiivisyyteen, mutta erityisesti vapaaehtoistoimijoiden kanssa suoritettavien tehtävien luonteeseen, mikä edellyttää usein ilta- ja viikonlopputyötä. Työajan kuormitustekijät voivat näkyä työajan ja vapaa-ajan erottamisen vaikeuksina. Työn jatkuvuus ja työtehtäviin kohdistuvat muutospaineet voivat myös altistaa työhyvinvoinnin ongelmille.

**Kuvio 2**  
**JÄRJESTÖTYÖN TYÖHYVINVOINTIA**  
**HAASTAVIA PIIRTEITÄ**



Luvussa 2 työhyvinvointia kuvattiin osa-alueista koostuvaksi kokonaisuudeksi. Altistavat tekijät saattavat vaikuttaa muihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Järjestötyön työhyvinvoinnin haasteelliset piirteet saattavatkin ilmetä tai oirehtia monin tavoin. Työn edellä hahmotetut kuormittavuustekijät voivat oireilla jaksamisvaikeuksina tai työpaikan riittämättömyytenä, vaikka tarkemmin analysoitaessa ongelmien lähteenä voi olla esimerkiksi epävarmuustekijät tai johtamisen vaikeudet.

## HUOMIOITA TYÖLLISTETTÄVISTÄ JÄRJESTÖISSÄ

Järjestöbarometrin mukaan lähes puolessa kyselyyn vastanneista henkilöstöä palkanneista paikallisista sosiaali- ja terveysjärjestöistä on työllistämistuin työllistettyä työvoimaa. Keskimääräisessä työllistämiseen osallistuvassa yhdistyksessä on kaksi työllistettyä, joskin joissakin yhdistyksissä – lähinnä työttömien yhdistyksissä – huomattavasti runsaammin (Peltosalmi ym. 2014, 37-38). Muista järjestötyypeistä ei ole vastaavaa tietoa, mutta työllistämisen hyödyntäminen on varsin yleistä myös muissa järjestötyypeissä. Työllistämisen ensisijainen motiivi lienee yleensä kustannuksiltaan suhteellisen edullisen työvoiman hankkiminen järjestöön. Työllistämistoiminta sopii myös monen järjestön arvomaailmaan.

Työllistettävät henkilöt ovat usein ammattitaitoisia ja koulutettuja, mutta rekrytoitaessa kriteerit eivät yleensä voi olla yhtä valikoivia kuin normaalin palkatun henkilöstön kohdalla. Mo-

nesti työllistettävien osaaminen ja työkyky voivat olla muuta henkilöstöä alemmalla tasolla. Pitkät työttömyysjaksot voivat vieraannuttaa osaamisesta ja työn hallinnasta.

Järjestötyölle on ominaista, kuten edellisessä tarkastelussa on havaittu, korkea itseohjautuvuus ja autonomia. Tämä voi olla ristiriidassa työllistettävien tarpeiden ja tilanteen kanssa. Työllistettävien työnkuvan muotoilu itseohjautuvaksi voi olla haastavaa. Myös työn moninaisuus ja generalistisuus voivat olla haastavia työllistettäville. Pienissä järjestöorganisaatioissa työnkuvat perustuvat järjestön tehtävien moninaisuudelle eivätkä tavanomaisesti lähde henkilöstön erityisosaamisesta. Järjestöjen muulla henkilöstöllä on yleensä rajalliset mahdollisuudet ohjata työllistettäviä. Poikkeuksena ovat järjestöt, joissa ohjaukseen ja työkyvyn tukemiseen nimenomaisesti panostetaan tai se on erikseen resursoitu esimerkiksi työllisyyshankkeiden avulla.

Voidaankin kysyä, onko olemassa ristiriitä järjestötyön generalistisuuden ja itseohjautuvuuden sekä välityömarkkinoiden tavoitteiden välillä. Välityömarkkinoiden tavoite on paitsi tarjota ihmisille töitä, myös vahvistaa työllistettävien työkykyä ja työelämätaitoja. Tästä seuraa odotus työn ohjautuvuudesta ja oman ammattitaidon vahvistumisesta.

Tästä ristiriidasta voi seurata työnhyvinvoinnin ongelmia, esimerkiksi työn hallinnan vaikeutta tai eriytymistä organisaatiossa toiseksi kastiksi, siis työyhteisön ulkojäseniksi.

# 4 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUSMENETELMÄT

**TUTKIMUKSEN KÄYTTÖÖN** on kerätty haastatteluaineisto. Aineiston avulla pyritään kuvaamaan ja analysoimaan työhyvinvointia koskevia tietoisuutta, käsityksiä, ajatuksia ja asenteita. Tavoitteena on yleiskatsauksellisen tiedon muodostaminen keskusmalaisten järjestöjen asiantuntija- ja johtotehtävissä toimivien työntekijöiden työhyvinvoinnista. Tiedolla tavoitellaan yksityiskohtaisen ymmärryksen syventämistä kohdejoukon työn, työympäristön ja käsitysten yhteydestä työhyvinvoinnin tilaan ja parantamisen käytäntöihin.

## TUTKIMUSKYSYMYKSET JA AINEISTO

Aineistolla pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten työhyvinvointi hahmotetaan kokonaisuudessaan?
- Minkälaisia työhyvinvoinnin huolehtimisen käytäntöjä työpaikalla on?
- Miten työhyvinvoinnin osa-alueet käsitetään?
- Minkälainen on järjestön johtamisen ja työhyvinvoinnin suhde?

Taustoittavana aiheena haastatteluissa on myös haastateltavan työtehtävät sekä niiden suhde järjestön toimintaan ja päämääriin. Tällä paikannetaan haastateltavan asema ja suhteet muihin toimijoihin, mutta samalla saavutetaan tietoa aiheista, jotka voivat koskea työhyvinvoinnin rasisustekijöitä.

Tutkimuskysymyksillä haetaan kokonaisvaltaista kuvaa siitä, miten haastateltavat henkilöt näkevät työhyvinvoinnin. Haastatteluaiheet on kohdistettu siten, että haastateltava vastaa kysymyksiin sekä omasta näkökulmastaan että arvioi työpaikan muiden työhyvinvoinnin toteutumista.

Aineistonkeruumenetelmäksi on valittu teemahaastattelu sillä perusteella, että sen kautta päästään kiinni tehokkaasti haastateltavan olosuhteisiin ja henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaisesti käsityksiin. Vaikka järjestötyöntekijöiden työssä on yhtenäisiä piirteitä, kuten luvussa 3 on nähty, yksittäiset seikat ja järjestelyt vaihtelevat suuresti.

Teemahaastattelu on tiedonkeräysmenetelmä, jossa haastateltaja kysyy asioita laajoina teemoina ja haastateltava antaa

vastaukset vapaamuotoisesti. Teemahaastattelua ohjaa kysymysrunko, jossa olevia kysymyksiä ei kuitenkaan välttämättä esitetä kaikille haastateltaville. Hyvin tehty teemahaastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden kertoa asiat omasta näkökulmastaan, omilla painotuksillaan ja jäsentelyillään. (Hirsjärvi & Hurme 2010; Eskola & Vastamäki 2010.)

Haastattelut rakentuvat yhdeksään pääteemaan, joiden alla on alakysymyksiä. Ensimmäisellä teemalla taustoitetaan ja kartoitetaan haastateltavan työtä ja asemaa organisaatiossa. Toisella teemalla selvitetään, millaisesta näkökulmasta haastateltava lähestyy työhyvinvointia. Kolmannessa teemassa tiedustellaan työhyvinvoinnin muodollisia ja käytännöllisiä järjestelyjä, siten kuin haastateltava ne hahmottaa ja tuntee.

Haastattelujen varsinainen ydin on teemat 4-7. Niissä on aiheena työhyvinvoinnin osa-alueet samalla jäsenyyksellä kuin tämän raportin kolmannessa luvussa on hahmotettu. Teemas- sa 8 kysytään työhyvinvoinnin ja johtamisen välistä suhdetta. Haastattelu päättyy kysymyksiin työhyvinvoinnin arvioinnista ja parantamisesta järjestössä.

Teemahaastattelun pääaiheet ovat siis seuraavat (tarkempi haastattelurunko on liitteenä):

- Teema 1. Mitä haastateltavan työnkuvaan lukeutuu?
- Teema 2. Mitä ymmärretään työhyvinvoinnilla?

- Teema 3. Miten työnantaja huolehtii työhyvinvoinnista?
- Teema 4. Vointi (fyysinen ja henkinen vointi)
- Teema 5. Osaaminen ja työn hallinta
- Teema 6. Vaikuttaminen omaan työhön
- Teema 7. Työyhteisö
- Teema 8. Johtaminen ja organisaatio
- Teema 9. Työhyvinvoinnin arviointi ja parantaminen

Haastatteluita tehtiin yhteensä 13 kappaletta, joista yhtä kuitenkaan ei käytetä varsinaisessa analyysissä, sillä kyseisen henkilön työnantajana oli kunta. Kimmo Lind oli haastattelijana seitsemässä haastattelussa ja Pekka Kaunismaa kuudessa. Haastattelujen kesto oli hiukan yli tunnista vajaaseen kahteen tuntiin. Yhdessä haastattelussa oli kolme henkilöä samasta työpaikasta, muut haastattelut olivat yksilöhaastatteluita.

Haastattelijoiden yleisarvio on, että haastateltavat olivat haastattelutilanteisiin hyvin motivoituneita ja aiheesta kiinnostuneita. Suurimmassa osassa haastatteluita vallitsi avoin henki, vaikka aihe on osittain vaikea ja henkilökohtainenkin. Joissakin kohdissa oli havaittavissa, että haastateltavat kertoivat asioista hieman vältellen tai yksityiskohtiin menemättä. Näin oli erityisesti muiden henkilöiden teoista ja ominaisuuksista, ristiriidoista tai vaikeista tilanteista kerrottaessa. Vaikutelma

kuitenkin on, että kokonaisuudessaan haastattelut tuottivat realistisen ja rehdin kuvan kysytyistä asioista.

Haastatteluihin osallistuneita henkilöitä tai heidän työnantajanaan toimivia järjestöjä ei tutkimuseettisistä syistä tässä raportissa ilmaista. Raportoinnissa on myös peitetty tai muunneltu sellaisia yksityiskohtia, jotka näitä saattaisivat ilmaista. Näin on menetelty siksi, ettei yksilöivällä tiedolla ole käyttötarkoitusta eikä tarkoituksena ole analysoida yksittäisiä tapauksia. Tutkimuseettisesti on perusteltua jättää raportoimatta sellaiset yksityiskohdat, jotka paljastavat henkilöitä ja toimintaympäristöjä, jos tietojen ilmaisemisella ei ole erillistä tarkoitusta.

Haastateltavaksi valittiin henkilöitä, jotka edustavat keskisuomalaista palkkatyötä tarjoavaa järjestökenttää mahdollisimman laajasti. Haastateltavia oli nuorisjärjestöjen, sosiaali- ja terveysjärjestöjen, työllisyyden erikoistuneista järjestöjen, liikunta- ja kulttuurijärjestöjen ja ammattijärjestöjen henkilöstöstä. Järjestöjen työyhteisön koko vaihteli yhden palkansaajan työpaikasta yli 40 työntekijän organisaatioon.

Haastateltavat oli valittu siten, että heillä oli yleiskatsauksellista tai kokemuksellista tietoa järjestöstään ja sen henkilöstöstä. Siten haastateltavat eivät edusta varsinaisesti tasapuolista leikkausta järjestötyöntekijöistä. Aineiston tavoite on tuottaa tietoa työhyvinvoinnin tilasta ja käsityksistä järjestötyöntekijöiden keskuudessa. Siten valikoitiin haastateltaviksi henkilöitä, joilla on odotettavasti tuntemusta aiheesta.

Haastateltavien valinnassa kiinnitettiin huomiota myös siihen, että heistä osalla on tuntemusta työllistämistuellla toimivien työntekijöiden tilanteista ja työhyvinvoinnista. Kolmannes aineistoon valituista eli neljä henkilöä valittiin sillä perusteella, että he säännöllisesti työskentelevät työllistettävien kanssa ja toimenkuvat sisältävät erityistehtäviä työllistämistoiminnan parissa. Muutamia haastateltavia valittiin huomioiden se, että he ovat haastatteluajankohdassa tai aikaisemmin olleet tekemisissä työllistämistoiminnan kanssa. Heille kohdistettiin haastatteluissa erityisiä kysymyksiä työllistämiseen liittyen, mutta kaikille kohdistettiin kysymyksiä omakohtaisen ja järjestönsä kokonaisuuden aiheista.

Haastateltavien joukossa oli kuusi toiminnasta vastaavaa henkilöä ja kuusi asiantuntijatyötehtävissä toimivaa. Johtotehtävissä toimivien henkilöiden työnkuvaan kuului asiantuntijatehtäviä, yhtä pelkästään johto- ja hallintotehtävissä työskentelevää henkilöä lukuun ottamatta. Asiantuntijatyön ja johtamistoiminnan kuuluminen samaan toimenkuvaan on tyypillistä pienissä järjestöissä työskenteleville. Pääosin haastateltavat olivat toimineet suhteellisen pitkään järjestötyössä ja monet olivat myös työskennelleet tehtävässään vuosia. Aineistossa oli kuitenkin myös vuonna 2014 työsuhteensa aloittaneita.

## HAASTATELUIDEN ANALYYSI JA AINEISTON YLEISTETTÄVYYS

Haastatteluja analysoidaan luokittelevan eli teemoittelevan sisällönanalyysin menetelmällä. Luokittelu tarkoittaa aineiston jäsentelyä kategorioihin ja alakategorioihin sekä haastatteluiden keskinäistä vertailua luokittelujen sisällä (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 23-24). Tämän tutkimuksen luokittelussa on pyritty läheiseen suhteeseen haastattelurungon kanssa ja teoreettisen käsitteistön kanssa. Luokittelurakenteen ytimenä ovat työhyvinvoinnin käsitteen osa-alueet. Tämän mukaisesti rakennetaan myös aineiston analyysin raportoinnin rakenne viidennessä luvussa.

Aineiston työstäminen on edennyt siten, että jokaisesta haastattelusta on ensimmäisessä vaiheessa muotoiltu tiivistelmä, johon on liitetty pääluokkia koskevia koodeja. Samalla on kerätty suoria katkelmia haastatteluista, jotka ovat ilmaisseet käsiteltävän luokan keskeisiä asioita. Toisessa vaiheessa samaan luokkaan kuuluvia aineistotiivistelmiä ja katkelmia on vertailtu toisiinsa. Vertailun perusteella on tiivistetty keskeinen yleistettävä tieto eli eri haastatteluissa toistuneet aiheet. Lisäksi vertailun perusteella on valikoitu katkelmista sellaisia, jotka kuvaavat erityisen hyvin käsiteltävää aihetta. Kolmannessa vaiheessa työstetystä aineistosta on kirjoitettu raportin viides luku, jossa toisen vaiheen työstön tulokset on muokattu auki kirjoitettuun asuun.

Analyysi yleistää aineiston havainnot, mutta onko aineiston perusteella tietoa yleistettävissä aineiston välittömien rajojen ulkopuolelle? Yleistämisessä on syytä olla osittain varovainen, mutta osittain myös rohkea. Varovaisuutta tulee pitää silmällä erityisesti yleistyksessä järjestötyöntekijöihin kauttaaltaan. Aineiston muodostaa erinäisillä kriteereillä valikoitu joukko kolmannen sektorin henkilöstöä ja siten aineistossa saattavat painottua jotkin aiheet ja toiset jäädä vähälle huomiolle. Aineiston haastattelut ovat pääosin tehty kokeneiden järjestötyöntekijöiden keskuudessa. Toisenlaisia painotuksia voisi ilmetä, jos vastaavankaltainen aineisto tehtäisiin esimerkiksi lyhytaikaisissa työsuhteissa työskentelevien tai alalle juuri tulneiden keskuudessa.

Yleistettävyyteen vaikuttaa myös se, että haastattelut on tehty keskisuomalaisten järjestöjen keskuudessa. Järjestötyössä on tuskin erityisiä keskisuomalaisia piirteitä, mutta se rajautuu kuitenkin paikallisten ja alueellisten järjestöjen henkilöstöön. Merkittävä lohko suomalaista järjestömaailmaa, keskusjärjestöjen ja valtakunnallisten yhdistysten työntekijät ovat tarkastelun ulkopuolella.

Aineistosta voi kuitenkin edellä mainituilla rajoituksella tehdä yleistyksiä. Kuten viidennessä luvussa nähdään, aineistossa toistuu monet keskeiset seikat. Järjestötyö ja sen keskeiset piirteet hahmottuvat varsin samaan tapaan, henkistä kuormittavuutta havainnoidaan samaan tapaan järjestöstä toiseen ja niin edelleen. Aineiston sisäinen toistuvuus kertoo melko va-



kuuttavasti järjestöalan työpaikoille yleisistä työhyvinvoinnin kysymyksistä. Aineiston tulokset myös tukevat kuvaa, mikä aikaisemman tutkimustiedon perusteella on muodostunut. Yleistyksessä ei kuitenkaan mennä niin pitkälle missään kohdin, että väitettäisiin tulosten koskevan kaikkia järjestötyöpaikkoja.

Yleistettävyys jää kuitenkin jossain määrin spekulatiiviseksi. Olisi mielenkiintoista tarkastella nyt saavutettuja tuloksia laajojen kvantitatiivisten aineistojen valossa, jotka voisivat tarkentaa kuvaa yleisistä ja järjestötyölle idiomaattisista piirteistä.



## 5 HAASTATTELUJEN ANALYSOINTI JA TULOKSET

**SEURAAVAKSI ANALYSOIDAAN** haastattelujen tulokset. Ensin tarkastellaan yleiskuvaa haastateltavien työnkuvista, työyhteisöistä ja työyhteisöjen työhyvinvointijärjestelyistä. Tämän jälkeen edetään aineiston sisällä hyvinvoinnin osa-alueittain, tarkastellen päätuloksia järjestötyöntekijöiden voinnista, osaamisen hallinnasta, vaikuttamismahdollisuuksista ja työyhteisöstä. Aineistosta pyritään tekemään tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä havaintoja, joita myös tuodaan esille ja elävöitetään useilla haastattelulainauksilla.

### YLEISHAVAINTOJA TYÖSTÄ JA TYÖNKUVISTA

Haastateltujen työ on tyypillisesti asiantuntijatyötä, osalla haastatelluista myös järjestöjen johtamistyötä. Asiantuntijatyön osalta haastateltujen tarkempi työnkuva on yhteydessä järjestön kokoon. Karkeasti sanoen, mitä suuremmasta järjestöstä on kyse, sitä erityisempi työnjaon kannalta on myös heidän oma työnkuvansa. Tässä mielessä aineiston toisessa päässä on eräiden suurten kolmannen sektorin toimijoiden työntekijät, joiden työnkuva – vaikka itsessään on hyvin-

kin laaja – on selvästi erikoistunut ja kohdentunut johonkin tiettyyn tehtävälökhöön tai tehtävään. Toisessa päässä – ja voidaan sanoa, että tämä on aineistossa selvästi yleisempää – ovat ne, joiden työnkuva pitää sisällään hyvin monenlaista tehtävää jäsenlehden kirjoittamisesta vapaaehtoisten kouluttamiseen, erilaisten tapahtumien järjestämisestä toimiston nk. juoksevien asioiden hoitamiseen. Näitä voi kutsua generalistisiksi työnkuviksi.

Erikoistunut ja kohdentunut työnkuva tarkoittaa aineistossa esimerkiksi sitä, että henkilöllä on selkeästi jokin edustamansa toimijan toiminta- tai tehtäväkenttään liittyvä kokonaisvastuualue, joka pääasiassa määrittää henkilön työnkuvaa. Tällaisia työnkuvia oli haastateltujen joukossa vähemmistö, kaksi haastateltua voidaan sijoittaa selvästi tähän luokkaan. Toinen heistä oli johtamistehtävässä, toinen asiantuntijatehtävässä.

Kaiken kaikkiaan aineistoamme voidaan kuvata sellaiseksi, että se varsin tyypillisesti ilmentää järjestöjen asiantuntija- ja johtohenkilöstöä yleisemminkin. Suurin osa työskentelee hyvin moninaisissa, sisällöllisesti monipuolisissa ja vaihtelevissa

asiantuntijatehtävissä varsin pienissä, tyypillisesti muutaman, 4-8 hengen työyhteisöissä. Tosin aineistossamme on myös kaksi haastateltua, joiden työyhteisöt koostuvat useammasta kymmenestä henkilöstä. Suoraan työhyvinvointiin liittyviä työtehtäviä muiden tehtävien muassa on haastatelluista kuu-  
della ja he toimivat kaikki myös johtamistehtävissä.

Haastateltavamme jakaantuivat työnkuviltaan siten, että puolella heistä oli myös johtamistehtävä, puolet on asiantuntijatehtävissä. Haastatelluista kaksi toimii esimiehenä yli kymmenen hengen työyhteisössä, muut olivat esimiehinä pienemmissä 4-8 hengen työyhteisöissä. Johtamis- ja asiantuntemustehtävät kuitenkin limittyvät. Paikalliset ja alueelliset järjestöorganisaatiot ovat niin pieniä, että yhdistyksen tai yksikön johtajien tehtäviin tyypillisesti sisältyy runsaasti myös asiantuntijatehtäviä.

Haastateltujen kolmannen sektorin työyhteisöt edustavat toiminnoiltaan hyvin laaja-alaista toimintaa. Kaikilla on moninaista palvelu- ja kansalaistoimintaa (esimerkiksi jäsenneuvontaa, koulutusta, hanketoimintaa), kolmen työyhteisön koko toiminnan voi sanoa keskittyneen palvelutoimintaan. Myös erilaisen asiantuntijuuden tuottaminen, edunvalvonta ja vaikuttamistoiminta ovat useimmille työyhteisöille ominaista. Erilainen jäsenistön ja vapaaehtoisten kanssa yhdessä toimiminen, yhteisöllinen toiminta, on toiminnan keskiössä puolella haastateltujen työyhteisöistä.

Kysyimme haastateltavilta heidän näkemyksiään siitä, mikä on heidän työyhteisönsä. Yleisesti näkemykset työyhteisöstä ja työyhteisöjen koosta ovat kiinteässä yhteydessä haastateltavien päivittäiseen toimintaan, niihin työkavereihin, kollegoihin, joiden kanssa työn arjessa yleensä ollaan tekemisissä. Tähän työyhteisöön katsotaan kuuluvan myös työllistetyt ja muutkin päivittäisessä toiminnassa työpaikalla olevat henkilöt, kuten esimerkiksi oppisopimussuhteessa tai harjoittelemassa olevat opiskelijat. Useissa tapauksissa työyhteisöön katsotaan kuuluvan myös joitakin keskeisiä sidosryhmien edustajia, kuten esimerkiksi vastaavanlaisessa hankkeessa muissa järjestöissä työskentelevät, joiden kanssa tehdään usein yhteistyötä ja vaihdetaan erilaisia tietoja. Muutamassa tapauksessa haastateltavat lukivat laajassa mielessä työyhteisönsä myös saman katon alla toimivat muut toimijat ja heidän henkilökuntansa, jolloin työyhteisön nimittäjänä toimivat päivittäiset kohtaamiset ja yhteiset osallistumiset yhteisiin toimijaverkostoihin. Vapaaehtoistoimijoita ei kukaan haastatelluista esittänyt kuuluvan työyhteisönsä.

Tärkeä huomioitava asia työyhteisön suhteen on, että joko yksin tai muutaman hengen työyhteisössä alueella työskentelevät laskivat työyhteisönsä joko järjestön samaan piiriin kuuluvat tai työnkuvaltaan samantyyppistä työtä eri puolilla Suomea tekevät henkilöt niissä tapauksissa kun haastateltava kuului tällaiseen työorganisaatioon. Tyypillistä oli, että näihin muulla paikkakunnalla työtä tekeviin, mutta samaan työyhteisöön kuuluviin henkilöihin pidettiin säännöllistä, useimmin

viikoittaista yhteyttä puhelimitse, sähköpostitse tai erilaisten sähköisten välineiden (esimerkiksi Skype) kautta. Tällaisista laajennetuista ”etätyöyhteisöistä” oli kyse kolmessa tapauksessa. Erään haastateltavamme tapauksessa myös hänen esimiehensä työskenteli toisella paikkakunnalla, johon haastateltavamme oli säännöllisesti etätyövälineiden kautta yhteydessä – kuten muutkin kyseisessä järjestössä yksin omilla alueillaan työskentelevät.

Yleisesti ottaen haastateltujen itsensä määrittämät työyhteisöt koostuivat siis suhteellisen pienistä, keskimäärin 8-20 henkilistä työyhteisöistä, mutta joukossa oli myös muutama 40-50:n laajuiseksi haastateltavan toimesta määritelty työyhteisö. Joukossa oli myös yhden hengen työpaikka, jossa työyhteisöllisenä viiteyhteisönä toimi muutama osa-aikainen työntekijä ja hallituksen jäsenet.

## Havainnot työhyvinvointijärjestelyistä

Yleisesti työhyvinvointijärjestelyt ovat haastateltujen työpaikoilla perustasoisia. Työterveyshuollon osalta tämä tarkoittaa sitä, että haastateltujen käsityksen mukaan heille kuuluu perustasoinen työterveyshoito, jonka palvelujen tuottajana on joko terveyskeskus tai muu vastaava, ja johon sisältyy vain työperäisten sairauksien tai tapaturmien hoito. Vain yhden haastatellun työsuhteeseen kuuluu laajempi yksityisen palve-

luntuottajan työterveyshuolto, joka pitää jo sisällään moninaisempia työterveyspalveluja.

Työllistettyjen osalta työterveyspalvelut vaikuttavat olevan eräissä tapauksissa toisella tavalla hoidettuja. Aineistossamme tulee esille esimerkiksi, että alle vuoden työsopimussuhteessa olevat jäävät työterveyshuollon ulkopuolelle. Sinänsä monissa aineistomme työpaikoissa työllistetyt tai vastaavat ovat työhyvinvoinnin seurannan ja tarkkailun erityisinä kohteina, ja tässä mielessä voidaan sanoa, että heidän työhyvinvointiinsa panostetaan paljonkin. Tähän seikkaan palataan vielä myöhemmin aineiston analysoinnin edetessä.

Suurin osa haastatelluistamme toi esille, että työpaikoilla on tehty ergonomiaan liittyviä tarkastuksia, mutta samalla useimmissa tapauksissa haastateltavat eivät oikein osanneet tuoda esille, mitä seurauksia ergonomisista tarkastuksista on ollut. Varsin tyypillistä aineistossamme oli, että erilaisten ergonomisten tai vaativampien, esimerkiksi sisäilmaan liittyvien, ongelmien selvittämisen nähdään olevan vaikeaa ja pitkäkestoista.

Työhyvinvointiin ja työilmapiiriin liittyvät kyselyt olivat tavalisia. Vain pääosin yksin työskennellyt haastateltu ei kertonut tällaisista kyselyistä. Voidaankin arvioida, että tällaiset kyselyt ovat varsin tavanomaisia kolmannen sektorin työnantajilla ja niiden työterveyshuollosta vastaavilla ja toteuttavilla toimijoilla. Etenkin johtamistehtävissä olevat haastatellut kokevat, että niiden tuloksiin liittyviä asioita on työyhteisössä otettu esille

ja ongelmiin on myös pyritty puuttumaan. Joskin yhtä lailla haastattelussa tuotiin myös esille, että kyselyiden tuloksissa tulevat puutteina esille usein samat asiat (jotka eivät siis aina poistu/korjaannu).

Työkykyä ylläpitävää toimintaa (tykytoiminta) on useimmissa työyhteisöissä säännöllistä, yleensä muutamia kertoja vuodessa tapahtuvaa liikunnallista toimintaa, johon saattaa yhdistyä myös liikunnallisuuteen, kuntoiluun, terveyteen liittyviä lyhyitä koulutustuokioita. Yksi haastateltu toi esille, että hänen työnantajansa on järjestänyt myös virkistymistoimintaan liittyviä matkoja kohtuullisella omavastuuosuudella sekä mahdollisuuksia osallistua esimerkiksi yhteisiin musiikki- tai kulttuuritapahtumiin. Eräs haastateltu luki tämänkaltaiseen toimintaan myös järjestön toiminnan suunnitteluun liittyvän vuosittaisen päivän, jolloin enemmän tai vähemmän epämuodollisesti mutta samalla toisiinsa tutustuen sekä hallituksen jäsenet että työntekijät tekivät yhdessä jotain tulevan toiminnan suunnitteluun sekä keskinäiseen ryhmäytymiseen liittyvää. Myös pikkujoulut kuuluvat tyypillisesti tämänkaltaiseen työkykyä ja työyhteisön yhteisöllisyyttä rakentavaan toimintaan. Vain yhdellä haastatelluista ei juuri ollut kokemuksia tällaisesta toiminnasta, joskin hallitus oli useita vuosia sitten järjestänyt matkan, jonka aikana virkistäydettiin ja suunniteltiin myös toiminnan kehittämistä. Kyseessä oli ollut vain työpaikka, jossa haastateltava työskenteli pääosin yksin, eikä hän kukaan ollut myöskään mihinkään laajempaan työorganisaatioon.

Vaikka erilainen tykytoiminta onkin haastateltujen työyhteisöissä tavallista, ei sitäkään aina yksiselitteisesti koeta työkykyä ylläpitävänä tai kehittäväksi, virkistykseksi. Eräs haastateltu koki toisella puolella Suomea järjestetyn kaikkia työntekijöitä koskevan tykytoiminnan myös rasituksena:

*”En itse oo niin innostunut, kun reissaamista on muutenkin niin paljon. Mutta kun ajattelee koko työporukan kannalta, niitten jotka ei reissaa niin paljoa, niin yhteiset tapahtumat on ok. Ne näkee ison porukan, ne jotka ei liiku. Me jotka reissataan nähdään muutenkin toisiamme usein.”*

Muutamissa tapauksissa haastatellun työyhteisöllä on varsin vapaat kädet itse ehdottaa ja esittää omaa työyhteisöä koskevaa virkistäytymistoimintaa. Eräessä työyhteisössä tällainen työyhteisön itsensä suunnittelema virkistäytymistapahtuma oli varsin uusi asia, jota haastatellun mukaan on tarkoitus lähenteä kehittämään. Toisessa työyhteisössä on tällaiseen toimintaan varattu oma budjettikin, mutta työyhteisössä ei ole vielä löydetty kaikille sopivaa ohjelmaa tai aikataulua. Koska kyseessä on pieni viiden hengen työyhteisö, haastateltavan mukaan halutaan, että aikataulu ja ohjelma sopivat myös kaikille viidelle.

Työnohjaus tai vastaavanlainen toiminta on sekin varsin yleistä, mutta neljäsosasta haastateltujen työyhteisöistä sellainen puuttuu tai sitä ei ole ollut. Yhdessä haastattelussa tuli esille, että sille olisi ollut varsinkin aiemmin kova tarve.

Erilaiset työhyvinvointiohjelmat, -käsikirjat tai kirjatut ohjeistukset ovat haastattelujen perusteella varsin harvinaisia, tai ne eivät ainakaan olleet haastateltujen aktiivisessa muistissa. Vain muutama haastateltava toi esille, että sellaisia ja muitakin ohjeistuksia varmasti löytyy työnantajan intrasta ja eräs haastateltava toi esille, että työyhteisöstä löytyy ohjeistuksia puheeksi ottamisesta (päihdeongelman käsittelystä).

Samoin erilaiset liikunta- tai kulttuurisetelit, työnantajan mahdollistama maksuton liikunta, taukojumput, tai lounaseteleillä tuettu ruokailu ovat aineistossamme harvinaisia, vain muutamassa tapauksessa työnantaja on järjestänyt mahdollisuus sellaiseen.

Haastateltujen kokemus työnantajan työhyvinvointijärjestelyistä oli kaiken kaikkiaan tyytyväisyyttä ilmentävällä tasolla, vaikka vain yksi haastatelluista toi esille yksikantaisesti pitävänsä niitä riittävinä. Eräiden haastateltujen näkemykset kuvaavat tätä yleistä näkemystä osuvasti:

*”Vaikea sanoa, vastaavatko ne (työhyvinvointijärjestelyt) ihan täysin tarpeita. Mutta pitää ajatella, että yhdistys on pieni, ei voi hirveästi maksaa työterveydestä. Sanoisin, että kohtuullisesti ja paranemaan päin. Minäkin olen talossa ollut pitkään ja tää on paranemaan päin.”*

*”On sillä tavalla tarpeita vastaavia, mutta että huomioidaan aika pitkälti ja monipuolisesti työntekijöiden tarpeita, mutta toi-*

*saalta tää aika on jotenkin aika tiukkaa ja mennään tosi kireellä. Mutta kyllähän siellä näkee siellä työntekijöiden jaksamisessa, että on taloudellisesti tiukkaa, että sijaisia ei välttämättä pystytä aina järjestämään jos on poissaoloja, niitä töitä voi siten joko kasaantua tai muut voi joutuu niitä huolehtimaan. Että tällaisia kuormitustekijöitä siellä on kuitenkin on, et eihän niitä näillä (työhyvinvointijärjestelyillä) pysty poistamaan, mutta mahdollisimman hyvin pyritään kuitenkin huomioimaan se jaksaminen ja tukemaan sitä.”*

Jako toimihenkilöiden ja toisaalta työllistettyjen työhyvinvointijärjestelyiden riittävyyteen on tärkeää huomioida. Useassa haastattelussa tuli esille, että työhyvinvointiin liittyvät asiat kohdentuvat eri tavalla työpaikan toimihenkilöihin ja niihin, jotka ovat työllistettyjä. Voidaan sanoa, että jälkimmäiset ovat erilaisten työhyvinvointiin liittyvien riskitekijöiden kohdentamisen ja seurannan kannalta selvästi kohteena. Sellaisissa työyhteisöissä, joissa työllistetyt (tai työllistämistuella kunnoutettavat) ovat itse organisaation toiminnan fokuksessa, heihin kiinnitettiin aivan erityistä huomiota työhyvinvoinnista huolehtimisen mielessä. Tämä erityinen työhyvinvoinnin ja siinä erityisesti jaksamisen seuraaminen on selvästi itse toiminnan luonteeseen kuuluvaa, ja siitä haluttiin tarkoin huolehtia. Erot toimihenkilöiden ja työllistettyjen roolien ja työn tavoitteissa ilmenivät siis myös eroina siinä, missä asemassa työhyvinvoinnin asiat heidän toiminnassaan olivat. Ero ilmeni myös siinä, että vastuu työhyvinvoinnissa ja sen järjestelyiden riittävyydessä on toimihenkilöiden osalta enemmän kiinni ni-



menomaan heidän omassa aktiivisuudessa, mutta työllistettyjen/kuntoutujien/valmentautujien osalta vastuu on enemmän muilla kuin heillä itsellään. Työhyvinvointi ja siitä huolehtiminen nähdään työllistettyjen osalta kiinteänä osana heidän työtoiminnan tavoitteita, osana heidän kuntoutumis- tai työllistymisprosessia. Eräs haastateltu kertoo:

*”Työllistettyjen/valmentautujien osalta heidän työhyvinvointi liittyy niin tiiviillä tavalla heidän valmentamiseen, se on niin kokonaisvaltaista, se huomioidaan eri tavalla, siinä on useampi henkilö työskentelemässä sen työhyvinvoinnin lisäämisen äärellä. Toimihenkilöiden osalta se on eri tyyppistä: työnantaja tarjoaa mahdollisuuksia ja niitä lähdetään sitten yksilöllisesti räätälöimään, se perustuu enemmän työntekijöiden omaan aktiivisuuteen.”*

## Haastateltavien perusymmärrys työhyvinvoinnista

Haastateltavien oma käsitys työhyvinvoinnista korostaa yleisesti työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta. Monet haastatellut toivat esiin sen arkisia elementtejä, mutta kokivat tärkeänä myös muun kuin vain työelämän liittymisen työhyvinvointiin. Myös työ- ja vapaa-ajan toisistaan erottamisen tärkeys tuli monissa haastatteluissa esiin.

*”On hirveen laaja asia. Siihen kuuluu työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen, ne ei oo selkeitä lainsäädännöllisesti, siksi sitäkin tulee paljon esiin. Työn pitää myös mahdollistaa hyvinvointia, et se ei saa heikentää hyvinvointia. Työhyvinvointi on myös arkinen asia, siihen kuuluu ergonomia, se, millaisilla tuoleilla istutaan, millainen sisäilma on ja niin edelleen. Myös työilmapiiri on siinä hirveän tärkeä asia, se miten ihmiset tulee toimeen keskenään.”*

*”Työhyvinvointia on, että töihin on kiva tulla; se on sitä, että työasiat on työasioita, että ne myös jää työpaikoilla, että vapaa-aikana pystyy irrottautumaan siitä työstä; työhyvinvointia on, että työmäärä on sopiva, että siitä selviää, että työssä jaksaa; työhyvinvointia on, että työ on riittävän haastavaa itse kullekin, että se sopivasti haastaa, että se työ on sisällöllisesti mielekästä.”*

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuden lisäksi esille tuli myös työn merkityksellisyyden korostus työhyvinvoinnin kannalta. Seuraavassa sitaatissa tulee hyvin esille työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus, työn sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden ja työn merkitykselliseksi kokeminen. Haastatellun mukaan juuri kolmannen sektorin työn joustavuus synnyttää työtyytyväisyyttä ja saa aikaan työn merkitykselliseksi kokemista.

*”Työhyvinvointi on laaja katto koko tekemiselle. Se hyvinvointi perustuu sellaselle, että tulee kuulluksi ja nähdyksi siinä työssä. Ja itse oon kokenut, että erityisesti kolmannen sektorin*

*joustavuus tuo tyytyväisyyttä työhön, ei kärsi frustraatioista kuin ehkä muualla. Pystytään nopeasti reagoimaan asioihin...ja kun me halutaan olla mukana jossakin, me ruvetaan tekemään sitä, järjestetään sille aikaa. Ja uskomattoman moni asia vaan onnistuu! Jos olisi organisaatio, joka olisi hidas, hierarkkinen ja olisi monia portaita, miten paljon aikaa menisi aikaa asian eteenpäin saattamiseksi. Mä ajattelen, että me ollaan asiantuntijaorganisaatio ja sen johtaminen, esimiehenä oleminen on mukavaa, koska siinä on osaavia ihmisiä, että mun tehtävänä on vain luoda edellytyksiä sille, että saataisiin tehdä tätä työtä, tukea ja varmistaa resurssit tekemiselle. Mä ajattelen, että työhyvinvointi tulee siitä, että saa toteuttaa sitä omaa osaamista mahdollisimman hyvin, että sitä tuetaan ja se huomioidaan... että me yritetään nähdä sitä toistemme työtä ja reagoida, kiittää siitä, että onnistuit työssäsi, antaa palautetta. Totta kai tulee myös kriittistä palautetta, mutta ehdottomasti enemmän myönteistä.”*

Eräs parikymmentä vuotta samassa järjestössä, joskin eri työtehtävissä ollut haastateltu painotti jaksamisen merkitystä työhyvinvoinnissa.

*”Työhyvinvointi on sekä fyysistä että psyykkistä. Työ on vain osa ihmisen elämää, ei se saa koko aikaa olla liian kuormittavaa. Saa se välillä olla, muttei koko aikaa. On tärkeää, että tää ymmärretään esimies- ja työntekijätasolla. Ja että ihmisillä on erilainen kyky jaksaa ja kestää asioita. Joku toinen ihminen kokee jonkin rasittavaksi, toinen ei.”*

Erään palvelutoimintaa tekevän kolmannen sektorin toimijan johtajan näkemyksissä työhyvinvoinnista tuli esille toiminnassa viime vuosien aikana läpikäytyt muutokset koko toiminnan uudelleen fokusoimisessa, ja samalla myös henkilöstön työntehtävien tarkennuksissa. Haastatellun mukaan keskeistä on, että jokainen ymmärtää oman roolinsa ja tehtävänsä työyhteisössä osana koko työyhteisön päätavoitetta.

*”Työhyvinvointi lähtee, jos puhutaan työantajan näkökulmasta, että kullakin on selkeä käsitys työnkuvasta, odotuksista, rooleista, tehtävistä, mihin suuntaan ollaan menossa, mikä on talon strategian tavoite. Että mikä on kunkin panos siinä. Mitä keneltäkin odotetaan, että ymmärtää sen, ja oman ammattimaisuutensa. Että tätä kautta myös kunnioittaa toisten osaamista, näkee myös heidän roolinsa. Että kunnioitetaan kutakin omassa roolissaan. Ja sitten mikä on hyvä muistuttaa välillä henkilökunnalle ja muistuttaa itselle: tyytyväisyys ja tyytymättömyys eivät ole toisiaan poissulkevia asioita. Jos näkee kehitettäviä asioita, se on todella hyvä asia. Silloin vie asioita eteenpäin. Eikä se sulje pois, etteikö samalla voisi olla tyytyväinen työhönsä. Yksi merkittävä asia työhyvinvoinnissa on huolehtia, että kuormittavuus on sopiva, ja siihen vaikuttaa työnkuvan selkeys, perehdytys, työn tekemisen resurssointi.”*

*”Työhyvinvointia on, että viihtyy töissä ja jaksaa olla töissä. Siihen voi sitten sisällyttää paljon, esimerkiksi millaisessa kunnossa on henkisesti ja fyysisesti. On tärkeää, että viihtyy töissä, vaikkei nyt joka päivä olisi hauskaa ja olisi aina kivoja töitä. Että*

*on aamulla kiva tulla töihin, että muut arvostaa sun työtä, että ollaan tasavertaisia, kunnioitetaan ja kuunnellaan toisiamme. Sillä on aika tärkeä merkitys, että se työ on mielekästä.”*

Eräs haastateltu toi esille, että kokonaisvaltaisuudesta huolimatta työhyvinvointi ei palaudu osatekijöihinsä, että työhyvinvointi ei ole yksinkertainen osiensa summa vaan tilanteen ja henkilön mukaan vaihtelevaa.

*”Työhyvinvointi on hyvin yksilöllinen asia, ei sitä voi objektiivisesti määritellä, että nyt kun nämä asiat toteutuu, niin työhyvinvointi on kunnossa. Se tarkoittaa eri ihmisille eri asiaa. Se on myös filiksestä lähtöisin, että tuntee voivansa hyvin. Siihen liittyy työssä jaksaminen ja työssä viihtyminen. Konkreettisesti se liittyy työn sisältöön, työn osaamiseen ja sen tukemiseen. Ja jos ei ole riittävästi osaamista, niin saako siihen sitten tukea. Ja että viihtyy työssään ja työtilassaan. Mutta ei sitä voi objektiivisesti luetella, listata. Toisilla ihmisillä jotkut tekijät vaikuttaa enemmän kuin toiset. Esimerkiksi jollekin ergonomisesti hyvällä työtuolilla voi olla vaikutusta enemmänkin, jollekin toiselle ei. Työhyvinvointia on jokaisen oma fiilis, että on hyvä olla töissä, ja että lähtee sieltä vielä hyvillä mielin poisikin. Siitä se työhyvinvointi rakentuu. Esimiehenä pitää ajatella omaa ja toisten työhyvinvointia. Ja tärkeää esimiehenä myös tunnistaa, mitä kukin työntekijä pitää omalla kohdallaan tärkeänä työhyvinvoinnissa.”*

*”Työhyvinvointi on jaksamista, viihtyvyyttä, motivaatiota ja tällaisia positiivisia juttuja, toisaalta se on sitä, että pyritään kar-*

*toittamaan ja miettimään niitä myös niitä negatiivisia asioita, niitä mitkä rasittaa työntekemistä. Työhyvinvointi ei oo pelkkää konkretiaa, vaan se on myös abstraktia näkemystä, et se ei oo pelkästään koneita ja laitteita, vaan että hyvin monet asiat vaikuttaa ihmisten jaksamiseen.”*

*”Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen asia. Huono olo heijastuu töihin ja toisin päin.”*

Monille haastatelluille kysymys työhyvinvoinnista ei näyttänyt sellaisena, että se olisi selvästikään noussut esille työnantajan toimivan hallituksen toimesta, heidän asianaan, heidän huolehtimisenaan, tai että se ylipäänsä olisi millään tavalla ollut vahvasti esillä. Voidaan sanoa, että yhdessä ääripäissä ovat pääasiassa yksin työskentelevät, joille työhyvinvointi merkitsee erityisesti sitä, että hän pystyy mahdollisimman itsenäisesti hoitamaan työtehtäviään ja puuttuminen hänen työhönsä olisi mahdollisimman vähäistä. Toisessa ääripäässä ovat haastatellut, joiden työyhteisöissä työhyvinvoinnin asiat ja kysymykset ovat joka päivä läsnä sekä toimihenkilöiden että työllistettyjen työn arjessa.

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuden eräs ilmentymä usealle haastatellulle on se, että työyhteisön arvot ja omat arvot ovat samansuuntaiset. Tämä vaikuttaa työhyvinvointiin ja työn mielekkääksi kokemiseen:

*”Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen asia, joka liittyy koko elämään, varmaankin on niin, että jos muussa elämässä on huono*

*olla, se heijastuu myös työhön. Ei hallituksen osalta oo hirveesti mietitty työhyvinvoinnin asioita, vaan itse on varsinkin tukityölistettyjen osalta joutunut miettimään heidän jaksamista, kun heidän taustalla saattaa olla masennusta tai muuta sellaista. Niin että kyllä se on tärkeää työhyvinvoinnissa, että kokee mielekkääksi mitä tekee, ja itse koen tärkeäksi, että organisaation arvot on omia arvoja vastaavia, ettei tarvitse tehdä itselle vaikeita juttuja.”*

Yhteenvetomaisesti voi sanoa, että työhyvinvointi hahmottuu haastatteluissa hieman eri painotuksin, mutta yleisesti sisällöllisesti varsin monipuolisena ja kokonaisvaltaisena asiana, tavallaan enempanä kuin yksittäisten osiensa summana.

## **VOINTI**

Seuraavaksi tarkastelemme aineistoa haastateltujen vointikokemusten näkökulmasta. Vointi viittaa tässä siis kokemukseen sekä työn fyysisen ympäristön että henkisen ympäristön osalta. Kyse on haastatellun omista kokemuksista suhteessa itseensä mutta myös hänen kokemuksistaan koko työyhteisön tasolla. Erityisesti kyse on jaksamisen kokemuksista.

Haastateltujen työ on yleensä toimistotyötä. He ovat varsin tyytyväisiä fyysiseen työympäristöönsä, kukaan ei haastattelussa erityisesti tuonut esille tyytymättömyyttä fyysisiin työoloihinsa tai sitä, että työ olisi fyysisesti jollakin tavalla

kuormittavaa suhteellisen suurta istumistyön määrää lukuun ottamatta. Aineistossa tuli esille vain yksi työntekijälle tapahtunut työnkuvan muutos, jonka taustalla on fyysisestä rasituksesta heikentynyt terveys, mutta senkään tausta ei ole työperäinen.

Työympäristö on kaikilla haastatelluilla hyvin tyyppillinen toimistotyöpaikka, jota pyritään tekemään omalla tavalla ulkonaisesti mahdollisimman viihtyisiksi ja ”oman näköiseksi”. Eräs haastateltu oli erityisen tyytyväinen työympäristöönsä, mikä selittyy sillä, että hänen työpaikallaan on siirrytty aikaisemmista lämmönsäätelyn kannalta sekä sisäilman suhteen ongelmallisista tiloista nykyisiin, jotka ovat haastateltavan mukaan nyt oikeinkin hyvät. Mutta nykyaikana varsin tyyppillisiä sisäilmaongelmia on myös joidenkin haastateltujen työtiloissa. Kaksi haastateltua toi esille, että jotkut työntekijöistä oireilivat joidenkin työtilojen sisäilmasta, eikä kyseisten tilojen sisäilmaan ole voitu vaikuttaa. Käytännössä molemmissa tapauksissa on työyhteisössä tehty niin, että kyseiset henkilöt eivät työskennelleet heille oireita aiheuttavissa tiloissa. Haastatteluissa tuli esille, että koettuihin sisäilmaongelmiin suhtaudutaan työpaikoilla vakavasti. Työllistettyjen osalta työympäristöön liittyvissä asioissa ei tullut mitään erityistä toimihenkilöiden työympäristöstä työhyvinvoinnillisesti poikkeavaa esille.

## Henkinen vointi ja jaksaminen

Voi sanoa, että haastateltujen näkemykset työyhteisöjensä yleisestä henkisestä voinnista ilmentävät yleisesti varsin hyvää (nykyistä) vointia. Vaikeuksia on useassa työyhteisössä ollut, mutta nykyisin työyhteisöissä katsotaan voitavan yleisesti varsin hyvin. Varsin hyvän voinnin taustalla näyttää olevan ensinnäkin työaikaan liittyvä hallinta (työasiat jäävät pääasiassa työpaikalle). Toiseksi yleisen hyvän voinnin taustalla näytti olevan työn rasisitustekijöiden (kiireen ja erilaisten kuormitavuuksien) ymmärtäminen jaksoittaiseksi ja väliaikaiseksi, sekä ennen kaikkea työn ja työyhteisön merkitykselliseksi kokeminen. Tämä kaikki tulee hyvin esille seuraavassa erään jo pitkään samalla työnantajalla olleen ja myös vapaaehtoistomijoiden kanssa työskennelleen työntekijän haastattelulainauksessa.

*”Voidaanko täällä hyvin? Voidaan hyvin, ei kuitenkaan erinomaisesti. Työ on kuitenkin epäsäännöllistä, esimerkiksi ilta- ja viikonlopputyötä. Esimerkiksi oman säännöllisen liikuntaharrastuksen kanssa voi olla joskus hankalaa. Ei ole itsestään selvyyttä, että voi ylipäättään ottaa säännöllisen harrastuksen. Työn ruuhkahuipuissa menee joskus stressin puolelle. Joskus tuntuu, ettei vaan ehdi, ja niitä tilanteita on joskus liian paljon. Ja välillä häiritsee tekemättömät työt. Työn vuosikierrossa on omat ruuhkahuippunsa. Kesällä on hiljaisempaa, syksy varsinkin on kiireisintä, ja talvella aina toukokuuhun.”*

Eräs haastateltu, jonka työnkuvaan kuului erityisesti työllistettyjen rekrytointi ja työn seuraaminen, piti oman jaksamisen kannalta tärkeänä sopivaa tasapainoa asioista huolehtimisesta. Jaksamisesta huolehtiminen on erityisesti itsen vastuulla.

*”Työ on vaihtelevaa ja on siinä stressaavuutta. Itse joutuu huolehtimaan, ettei stressi nouse liian korkealle. Työpäivät vaihtelee suuresti. Asiat muuttuu. Se mitä oli aikonut tehdä, sitä ei ehdikään tekemään, kun tulee kiireellisiä tilanteita. Oon oppinut itse huolehtimaan siitä, ettei ota liian raskaasti asioita. Koska onhan niitä ikäviä asioita, että joutuu työssä tekemään sellaisia kompromisseja, etten ota liian raskaasti toisten asioita, etten ole mikään terapeutti. Tänä syksynä on useampia tapauksia, että on joutunut aika paljon panostamaan yksittäisiin henkilöihin, ollut jaksamisongelmia ja työtehtäviä on vaihdettu, ja jopa jouduttu irtisanomaan. Ehkä noin kerran vuodessa tulee yksi irtisanominen, jaksamisongelmia (työllistetyillä) muutamia vuodessa. Tärkeää onkin, että työllistetyille työtehtävät on sopivasti haastavia, ettei ne oo liian vähän tai paljon haastavia.”*

Eräs haastateltava kertoi työnsä rasisitustekijöistä, että ”pitää pitää tuhat lankaa käsissä, sammutella välillä tulipaloja, tehdä paljon pakko hoitaa-asioita, eikä kehittämislle jää paljoa aikaa”.

Eräässä toisessa haastattelussa tuli esille aikaisemmin työyhteisössä tapahtunut työssä uupuminen, siihen kytkeytyneitä ongelmia työyhteisössä, ja lopulta työntekijöiden mutta myös



hallituksen jäsenten vaihtuminen. Työyhteisön jäsenten jaksamiseen on tämän jälkeen kiinnitetty erityistä huomiota.

*”Tääkin työ voi olla hyvin raskasta, voi kuulla aika raskaita tarinoita. Kun tulin tänne töihin, järkytyin kun ei ollut täällä työnohjausta, eikä nytkään ole. Ei siihen ole budjetoitu ja nyt hanketta on jäljellä enää vuosi. Työ ei saakaan olla ensisijaista. Jos on ollut stressaavia tilanteita, sitä miettii, osaanko toimia oikein, empatia ei aina riitä. Kun kotona on lapsia, jää työasiat usein tänne työpaikalle, vaikka joskus vaikeat tapaukset jää hie-  
man mieleen pyörimään.”*

Erään haastatellun mukaan työllistettyjen (valmentautujien) taustat ovat tulleet haastavimmiksi. Esimerkiksi erilaiset mielenterveyden ongelmat ovat vaikeammiksi, päihdeongelmat näkyvimmiiksi ja arjen hallintaongelmat ovat lisääntyneet. Tämä on osaltaan lisännyt myös työn haastavuutta siten, että työllistettyjen (valmentautujien) kanssa työskenteleviltä vaaditaan yhä enemmän myös ymmärrystä ja osaamista kuntouttavasta työstä, eikä sitä aina ole riittävästi.

Useissa haastatteluissa tuli esille, että työn sisällöllinen laajuus tuottaa itsessään jaksamisen haasteita. Haastateltujen työtehtävät ovat pääasiassa sisällöllisesti hyvinkin laaja-alaisia. Vaihteleva suhde suunnitellun työn (esimerkiksi koulutuksen suunnittelu ja toteutus, talouden suunnittelu ja talouden hoito, jäsenasioiden hoitaminen ja niin edelleen) ja vaihtelevan työn (yllättävät tai tapauskohtaisesti erityisen vaativat ja han-

kalat työtehtävät) välillä on monille haastatelluille osa omaa työnkuvaa, mutta se sisältää samalla riskin jaksamiselle.

*”Ei siinä (työn sisällöllisessä rasittavuudessa) oo kyse yksittäisistä asioista. Työkenttä on vaan niin hemmetin laaja, asioita tulee monista eri suunnista. Välillä tulee stressin poikasta, kun työt joskus vaan kasaantuu. Toimiston ovikello soi, puhelin soi, puskista tulee töitä. Ei ne asiat stressaa, vaan suunnitellun työn tekeminen stressaa kun valmistautuminen voi jäädä vähälle, ei riitä aika kunnolla tekemiseen, ei vain kerkeä, ei pysty aina tekemään. Jäsenten akuutit asiat vaativat selvittämistä, asiat on käytävä heti läpi, ettei tulisi pahempia seurauksia.”*

Eräälle haastatellulle työhön liittyvä matkustaminen paikkakunnan ulkopuolelle on selvästi eräs työhön liittyvä rasitus-  
haaste. Hänellä on nykyisestä työstä jo parinkymmenen vuoden kokemus.

*”Se on vaan niin, että työmäärä on lisääntynyt toimistolta pois-  
saolon aikana, kun oot kouluttamassa tai kokouksissa muualla. Myös kotiasiat rupee matkustamisessa mahdollisesti rassamaan, kun ei oo itse paikalla kotona. Yhtään turhaa reissua en kyllä halua tehdä, ja mahdollisimman pitkälle sitä pyrkii nykyään välttämäänkin. Matkustaminen on vähentynyt, ja se on hyvä suunta. Ja ollaan yhdistetty esimerkiksi koulutuksia ja lyhennettykin niitä, ja näkyy se taloudellinen huono tilannekin, että tarkemmin pitää miettiä, mitä tehdään.”*



Joissakin haastatelluissa mainitaan rasitustekijöinä joko omassa työnkuvassa tapahtuneet muutokset tai yleisesti työyhteisön työssä tapahtuneet muutokset. Myös taloudellisen epävarmuuden lisääntyminen tulee todetuksi aineistossa. Työn epävarmuuden kokemus nousi muutamassa haastattelussa hyvin keskeisesti esille.

*”Toiminnan suunnittelu voi olla hankalaa. Teemme paljon tarjouksia ja joutuu epävarmuuteen, menevätkö tarjoukset läpi. Tulospaineet on lisääntyneet, toiminnan järjestäminen on haastavaa”*

*”Jaksamisen uhkatekijä numero yksi on rahoitus. Pitäisi taata toimintaedellytykset samalla kun toiminta on kasvanut paljon. En halua nähdä, että henkilöstöstä vähennettäisiin, heidän pitäisi tuntea työnsä ja tekemisensä turvalliseksi. Meillä tehdään työtä tulevaisuusorientoituneesti, mutta se (rahoitus) on stressitekijä. Siitä ei puhuta kuin työntekijöiden kesken.”*

Työn määräaikaisuus erityisenä rasitustekijänä tai jaksamisen uhkatekijänä ei tullut aineistossa erityisesti esille. Toisaalta työsuhteen luonnetta ei varsinaisesti kaikilta kysytty, vaan työn määräaikaisuus tai vakituisuus tuli useimmiten esille haastattelussa työnkuvan yhteydessä. Haastateltavista suurin osa on toistaiseksi voimassa olevissa työsuhteissa, mutta joukossa on muutama määräaikainen. Hekin toivat esille, että määräaikaisuus on jo tiedossa työhön hakeutuessa. Eräs ilmaisi ajatuksensa ytimekkäästi seuraavasti: ”Mä oon tehnyt vain projektitöitä, oon tottunut määräaikaisiin.”

Vaikka määräaikaisuus ei noussut erityisenä rasittavuustekijänä esille, niin työntekijöiden vaihtuvuus itsessään nousi muutamissa haastatelluissa vahvasti esille. Eräs haastateltava kytki työntekijöiden nopean vaihtuvuuden työyhteisössä aiemmin tulkintansa mukaan vallinneeseen tilanteeseen, jossa työntekijöillä on ollut paljon vaihtuvia, työntekijöiden osamisen ylittäneitä työnkuvien vaihtumistilanteita. Hän kokee työntekijöiden vaihtuvuuden rasitustekijäksi sitä kautta, että se oli yhteydessä myös työnkuvien vaihtumiseen sekä siihen, että työntekijöiden nopea vaihtuminen vaikeutti työtehtävien kokonaisorganisoimista. Esimiestehtävään vähän aikaa sitten tullut henkilö kuvasi, että ”(T)ytöä on kaikilla liikaa. Mutta ei tehdä ylitöitä, ei kerrytetä ylitöitä. Tämän työpaikan toiminta ei voi mielestäni perustua ylityölle. Ei se silloin ole terveellä pohjalla”.

Yleisesti työtä vapaaehtoistoimijoiden kanssa tai asiakastyötä ei tunnisteta rasitustekijäksi. Aineistossa on vain kaksi haastattelua, jossa vuorovaikutuksessa vapaaehtoistoimijoiden kanssa on koettu rasitustekijänä. Toiselle heistä ”jatkuva asiakasvirta ja kun tulee liikaa asiaa, se voi olla myös väsyttävää”. Sama henkilö jatkaa: ”Mutta kun ihmisiä opitaan tuntemaan, ihmiset tulee yksilöidyiksi, tulee myös tutustuttua ihmisiin”. Toisella haastatellulla oli ollut haastava tapaus muutama vuosi sitten, mutta siinäkin oli ollut kyse lasten tai nuorten vanhempien yhteydenotoista, joiden asiat liittyvät oman lapsen huomioimisen tai kohtelun parantamiseen: ”Vanhempien yhteydenotot voi olla rasittavimpia, ylipäätään he voivat vaatia

paljon, he kuormittavat. Samaa viestiä tulee myös muillekin. Eka työvuonna oli paha tilanne, kaksi viikkoa meni siinä silloin. Tulivat vapaa-ajallakin huutamaan, se oli muutenkin raskainta aikaa, koska oli eka vuosi töissä.”

Työn yksinäisyys tuli esille kahdessa haastattelussa. Yksin työskentely vaikuttaa sopivan molemmille. Toinen heistä ei nähnyt siinä minkäänlaista ongelmaa, vaan se sopii hänelle oikein hyvin:

*”Ei työ ole fyysisesti rasittavaa, eikä työn hektisyys rasita, vaan se sopii minulle. Tykkään myös asiakaspalvelusta. Ristiriitoja tulee aika ajoin johtokunnan kanssa, se rasittaa, ei muu. Sitten kiireiset ajat, raportoinnit, rahoitushakemukset, tilinpäätöskausi ja niin edelleen. Se helpottaa kun tietää, että se kestää aina aikansa. Oon melkein aina stressaantunut (naurua). Valvon usein yöllä, mietin asioita aamuyöstä. Mutta se on myötäsyyntä, luontaista mulle, ja siihen auttaa, että voin joustaa työajoissa”*

Aineiston toiselle yksinäiselle, jo parisenkymmentä vuotta pääosin yksin työskennelleelle, yksin työskentely on yhtäältä raskainta, mutta toisaalta myös vahvuus:

*”Itse itsensä herrana oleminen on sekä plussaa että miinusta. Joskus tietenkin sitä kokee työssään yksinäisyyttä. On tietenkin Skype ja Facebook (joilla ollaan yhteydessä muualla oleviin työkavereihin), mutta ne on vain välineitä. Olla työkavereitten*

*kanssa ilmi elävänä, onhan se ihan eri asia. En tiedä, onko se yksinäisyys iso mörkö, mitä se voisi jollekin toiselle kyllä olla, jos se tulisi tähän hommaan. Toisaalta itsenäisyyteen liittyy plussia, voi tehdä asiat omalla tavallaan. Eikä tässä työssä oo rahoitusvastuita, muualta hoidetaan se. Ja asiantuntijuuteen löytyy kyllä tukea. Osaamista ja tekemistä jaetaan meillä”.*

Sama haastateltava vertasi yksin työskentelyään taiteilijuu-teen.

*”Mä oon pirun huono sanomaan ei. Oon halukas näkemään uut-  
ta ja oppimaan. Voisin varmaan jo noukkia vain rusinoita, tehdä  
välttämättömät hommat....heikkona hetkenä kun asiat kaatuu  
päälle. Mutta tää on taitelijuutta, omalla persoonallaan saa  
tehdä työtä. Eikä siinä aina olla mukavuusalueella. Varsinkin  
uusissa asioissa ja tilanteissa jännittääkin, esiintyvän taiteilijan  
syndrooma. Mutta esiintyminen ja ihmisten kanssa oleminen  
tuo mielekkyyttä. Sunnuntai-iltana kun pakkailee laukkua ja  
odottaa joku haastava ryhmä, voi olla vaikeeta hetkiä lähteä kotoa.  
Mutta kotimatka on jo sitten kivempaa.”*

Työyhteisössä, jossa on käyty pari vuotta sitten läpi suuri muutos ja jouduttu myös irtisanomaan henkilöstöä, on haastatellun mukaan tapahtunut monia jaksamiseen liittyviä muutoksia. Esimiesasemassa toimiva haastateltu koki, että työn määrä toimihenkilöillä on riittävä ja oikein mitoitettu, mutta pari vuotta kestänyt muutosprosessi työyhteisössä on ollut hyvin vaativa. Haastatellun mielestä se on vaatinut toimihenkilöil-

tä työpaikan uudistetun strategian ymmärtämistä ja siihen liittyvän oman työtehtävän roolin selkeyttämistä. Joillekin työntekijöistä muutos on haastattelun perusteella ollut vaikea. Samassa työyhteisössä oleville työllistetyille työhyvinvoinnin seuraaminen ja siitä huolehtiminen oli erityistä: heidän työpäiväänsä jaksotettiin heidän kykyjensä ja jaksamisensa mukaan. Oman työhyvinvointinsa ja jaksamisensa kannalta haastateltu piti tärkeinä muutosprosessin läpiviemisen määräaikaisuutta, prosessin läpiviemisen edellyttämää toimintavaltaa ja hallituksen tukea tähän työhön. Myös omasta jaksamisesta huolehtiminen oli haastateltavalle tärkeää:

*”Olen tasan tarkkaan tiennyt, mihin hommaan lähdän. Tää oli selkeään määräaikainen, pari vuotta kestävä homma. Iso vastuu, mutta myös iso valta. Pystyin laittamaan paikan kiinni, jos näin sen oikeaksi. Toki yksittäiset ihmiset voi päästä tässä ”ihon alle”. Mutta tulinkin myös kehittämään itseäni. Henkilökohtaiset kehittymisen kohteet natsasivat niihin asioihin, jotka liittyivät tämän paikan kehittämiseen. Tarvittaessa ollut aina hallitus, olen aina saanut selkänöjan, mutta se vaatii aina ratkaisuehdotuksen. Mulla on samanlaisen työtaustan omaava puoliso, jonka kanssa voi aina keskustella. Kyllä pidän työhyvinvoinnistakin huolta, voin välillä ottaa väljemmin töissä, kun siihen pystyn.”*

Kuten aiemmin on jo tullut esille, on työhyvinvoinnillisten teemojen kohdentaminen työllistettyihin joissakin haastattelujemme organisaatioissa aivan erityistä, keskeistä. Tämä tulee esille esimerkiksi seuraavista lainauksista:

*”Keskitetään paljon meidän työntekijöiden työhyvinvointiin. Siihen liittyy viihtyvyys, työn mielekkyys, työtehtävien vaikutus viihtyvyyteen ja jaksamiseen, jaksamisen mahdolliset pulmat. Monella heistä on aiemmin voinut olla erilaisia pulmia jaksamisessa, erilaisia ongelmia, ja yleensä niistä on jo aiemmin puhuttu. Kyllä se jaksaminen on koko ajan läsnä, kysellään aina, miten menee, mitä kuuluu. Jeesataan mahdollisesti palvelujen piiriin, jos ei osata auttaa itse.”*

*”Jonkin verran tuki- ja liikuntaelinsairauksia työllistettävillä takana. Nyt on työllistettävien keski-ikä 47 vuotta, mutta ääripäässä (nuoria ja vanhempia) on enemmän ihmisiä kuin aikaisemmin. Myös masennustaustaisuutta on.”*

*”Jotkut heistä ovat olleet pitkään kotona. Se mitä monet tarvitsee on opettelua työelämän pelisäännöistä. He kaipaavat työelämän opettelua. Jotkut heistä vaativat erilaista huomioimista paljonkin, se vaihtelee henkilön mukaan, valmiudet ovat hyvin erilaisia.”*

Työllistettävien erilaiset taustat voivat olla heidän kanssaan työskenteleville joskus haastavia. Muutamissa haastatteluissa tuli esille esimerkiksi, että jo työllistettävien suhteellisen nopea vaihtuvuus voi kuormittaa ja rasittaa, samoin työllistettävien monenlaiset taustat ja kieliongelmat. Myös työllistettyjen erilaiset kulttuuriset taustat ja erilaiset suhtautumistavat työhön ja työn johtamiseen voivat aiheuttaa joskus väärinkäsityksiä ja jännitteitä, jopa konflikteja.

## OSAAMINEN JA TYÖN HALLINTA

Työn hallintaan liittyy keskeisesti kysymys työajan itsesäätelystä. Pystyykö työntekijä vaikuttamaan työn tekemisen aikoihin, miten paljon tekee tai joutuu tekemään töitä muualla kuin työpaikalla työaikana, kokeeko työajan riittäväksi kaiken työn tekemiseen? Yleisesti ottaen haastateltujen työssä tuli esille, että he pystyvät tarvittaessa hallitsemaan omaa työaikaansa. Heillä kaikilla on mahdollisuus esimerkiksi säädellä jossain määrin omaa työaikaansa joko liukuvina työaikoina tai muuten sopien, oman työaikaansa puitteissa. Muutama heistä työskentelee kokonaisyöajan mukaisesti. Suurin osa noudattaa vajaan neljänkymmenen viikkotyötunnin työaika. Vain muutama haastatelluista tekee työssään ilta- ja viikonlopputöitä. Haastatellut pyrkivät selkeästi työssään säännölliseen työrytmiin sekä työ- ja vapaaajan selkeään toisistaan erottamiseen. Tämä jälkimmäinen pyrkimys tuli haastattelussa esille sekä esimies- että työntekijäasemassa olevilla. Eräs haastateltu kuvasi työ- ja vapaa-ajan erottamisen tärkeyttä seuraavasti:

*”Olen pyrkinyt, että työaika riittäisi, en halua viedä töitä kotiin. Tämä tulee ehkä aiemmasta työstäni, jossa jaksamisen kannalta oli tärkeää, että ei jätä asioita pyörimään mieleen vapaa-ajalla. Ajatuksena oli, että työasiat puretaan työpaikalla. Mielestäni se on hyvä sääntö. Toki tulee asioita jonkin verran kotonakin mieleen, mutta tää on pääperiaate jaksamisen kannalta. Kerron myös alaisille, että työasiat hoidetaan työaikana.”*

Eräs haastateltu kuvasi huolehtimistaan työajan hallinnasta itsekkyytenä:

*”Pidän itsekkäästi vapaapäiviä, jos se (työaika) ylittyy. Teen työaikaseurantaa. Ylitöitä ei kerry hallitsemattoman paljon. Joillekin on meillä töissä vaikeaa rajata työ- ja vapaa-aikaa. Mulla on erikseen työpuhelin ja se on kiinni kun en ole töissä. Joku on saattaa sanoa joskus, että on yrittänyt tavoitella, mutta olen pitänyt siitä erottelusta työ- ja vapaa-aikaan kiinni.”*

Vaikka haastatellut yleisesti kokevat merkittäväksi työn ja vapaa-ajan suhteen hallinnan ja kokevat pääsääntöisesti osavansa priorisoida työtehtäviään tarpeen mukaan, on työajan hallinnassa muutamilla silti ajankäytöllisiä haasteita. Eräällä kokonaistyöajan mukaan työskentelevällä ja paljon viikonloppu- ja iltatöitä tekevällä haastatellulla on kertynyt jopa yhdeksänkymmenen päivän verran ylityökertymiä. Työnantaja oli vasta vähän aikaa sitten yleisemmin nostanut työntekijöiden ylityökertymät esille keskusteltavaksi ja ratkaistavaksi. Ongelma näyttää syntyneen osaksi siitäkkin syystä, etteivät haastateltavan työnkuvan mukaisissa työskentelevät tee säännöllistä työajanseurantaa. Pohjimmiltaan ylitöiden kertymä näytti haastatellun työssä muodostuvan siitä, että vapaiden pitäminen on kasannut hänen työtehtäviään. Johtuen varsin selkeistä ja rajatuistakin työnkuvista, ei tässä pienessä työyhteisössä ole ketään, jolle varsinaisesti voisi siirtää työtehtäviä. Eikä tähän ole totuttu ilmeisestikään myöskään työorganisaation laajemmalla, muiden alueiden tai valtakunnan tasolla. Haastateltu kuvasi tilannetta

seuraavasti: ”Teen itselleni vahinkoa olemalla poissa töistä”. Kyseessä näyttää olevan vaikeasti siirrettävissä oleva tai sellaiseksi koettu asiantuntijatyö, jonka tekeminen vaikutti autonomiselta ja jollakin tavalla urakaluonteiselta – sellaiselta, jonka antaminen jonkin muun tehtäväksi rikkoi jollakin tavalla työtehtävistä selviytymisen ja vastuunkannon eetosta.

Entä millaisena haastateltujen osaaminen, osaamisen riittävyys ja osaamisen tukeminen näyttäytyy aineistossa? Yleisesti ottaen kaikki haastateltavat kokevat osaamisensa olevan pääosin riittävää, mutta samalla heillä on myös joitakin osaamisen vajeita. Osaamisen vajeet liittyvät tyypillisesti joihinkin taitoihin (kielitaitoon, tietokoneohjelmien hallintaan, taloudenhallintaan, sosiaalisen median osaamiseen), puuttuviin tai vajaisiin tietoihin (tyypillisesti aineistossa esimerkiksi työvoimahallinnon ohjeet ja muutokset niissä), haastateltujen ja heidän työorganisaatioidensa muuttuneisiin työnkuviin ja tehtäviin (erityisesti henkilöstöjohtamisen osaamisen lisääminen, jäsenten ja vapaaehtoistoimijoiden toiminnan aktivointi) tai ylipäänsä oman asiantuntijuuden lisäämisen odotuksiin. Edellisistä varsinkin tarpeet osata paremmin henkilöstöjohtamista, osata paremmin toimia sosiaalisessa mediassa ja osata paremmin innostaa jäseniä ja vapaaehtoisia näyttävät haastateltujen mielestä tulleen kolmannen sektorin osaamisrepertoaariin vasta viime aikoina.

Työllistettyjen osalta osaaminen vaihteli haastateltujen mukaan suuresti. Osaamisen riittävyys vaihtelee esimerkiksi sen

mukaan, tekevätkö he jotakin kovin rajattua työtehtävää, jossa osaamisen haasteet eivät aina nousseet esille. Useissa tapauksissa työllistetyt tekevät juuri tällaista työtä. Useassa haastattelussa tulee kuitenkin esille, että työllistettyjen osaaminen ja sen lisääminen on yhteydessä hänen persoonaansa ja hänen niin sanotusti lähtötasoonsa. Eräs haastateltu kuvasi asian seuraavasti:

*”Työllistettyjen osalta osaaminen on hyvin eri tasoista. Osalla työllistettynä oleminen voi olla jo itsessään hieman häpeällistä, ihmisten tukeminen on siksikin tärkeää. Heidän osaamisensa kasvaa luottamuksen, varmuuden kasvamisen myötä. Ihmiseen uskomisen ja luottaminen on tässä tärkeää. Työhyvinvointikin kasvaa työllistetyillä oman roolin vahvistumisen myötä ja samalla he kehittyvät myös ammatillisesti.”*

Toinen haastateltu korosti, että monet työllistetyt ovat nykyään jo hyvää ammatillista tasoa:

*”Työllistetyt ovat osaamiseltaan hyvää tasoa, mutta voivat pelätä, perehdytetäänkö heidät kunnolla tehtäviinsä. Nykyisin koulutetuista työllistettävistä on jo varaa valita, nykyisin pitää olla jo alan työkokemusta.”*

Yleisesti osaamisen lisäämiseen, kouluttautumiseen, suhtaututaan haastateltujen mukaan työyhteisössä myönteisesti (erilaisia henkilöstön koulutuksia järjestämällä sekä tukemalla työntekijöiden omaa kouluttautumista), mutta samalla haas-



tateltujen saama tuki osaamisen lisäämisessä vaikutti hyvin vaihtelevalta. Eräs haastateltu kuvasi asiaa seuraavasti:

*”Tämä on ollut nyt uudessa työssä puoli vuotta myös opettelemista. Perekätytys ei ollut kovin kattavaa. Toisaalta meillä on tukihenkilö, jonka kanssa voi keskustella asioista ja jolta saa tukea tarvittaessa. Hallitus on ollut myös hyvänä tukena, linjauksissa ja henkisenä tukena, ei niinkään konkreettisisa työtehtävissä. Erityisesti tuntuu, että osaaminen aina riitä varsinkin hallinnollisissa tehtävissä, joutuu ottamaan paljon selvää. Muiden (työntekijöiden) osalta sanoisin, että osaaminen on aika hyvää.”*

Toinen haastateltava kuvasi osaamisen lisäämistä riittämättömyyden tunteen kautta.

*”Riittämättömyyden tunne on hyvä termi. Tietoa pitäisi tankata enemmän, kovalevyllä olisi tilaa, mutta miten saada sitä ja miten tehdä se ajallisesti?”*

## VAIKUTTAMINEN OMAAN TYÖHÖN

Haastatellut kokevat pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä varsin paljon. He kokevat oman työnsä tästä näkökulmasta yleisesti selvästi myös itsenäiseksi. Ilmaisut ”tosi paljon voin vaikuttaa”, ”minulla on vapaat kädet” ja ”työni on hyvin itseohjautuvaa” tulivat esille monissa haastatteluissa. Eräs haastatelluista kokee omaavansa vaikuttamisen mahdollisuuksia ”joskus liiankin paljon”, ja kertoi, että joskus ”olisi kiva ajatella, että joku tekis valinnat mun puolesta”.

Vaikka työhön koetaan siis yleisesti pystyvän vaikuttamaan, tuli haastatteluissa esille myös sellaisia asioita, joihin oma vaikuttaminen on vähäisempää. Tällaisia ovat esimerkiksi ”prosessit, systeemin pyörittämiset”, ”raha, joka määrittää raamit”, ”rahoittaja, joka luo puitteet”, ”yhteiskunnan linjaukset, lait ja pykälät, jotka ovat joskus järjenvastaisia, ja joille ei voida mitään”, ”hankesuunnitelma, mikä antaa raamit”, ”hankkeet, jotka asettaa myös aikarajoja”, ”hallituksen esittämät strategiset tavoitteet”, ”valtakunnalliset suuntalinjat, jotka esittää raamit toiminnalle ja erilaiset ”pakko hoitaa-asiat”.

Yleisesti omaan työhön vaikuttaminen, sen itseohjautuvuus vaikutti haastatelluista myönteiseltä. Useat haastateltavat kokevat tekevänsä työtään myös omalla persoonallaan, omalla tavallaan, ja tämä tuo työhön heidän mielestään myös mielekkyyttä ja lisää myös sen haastavuutta. Muutamassa haastattelussa tuli esille se, miten asiat, joihin ei voida itse vaikuttaa



ja jotka määrittävät työtä ulkoapäin – tyypillisesti rahoitus tai toimintaa muuten vahvasti säätelevät ohjeet – koetaan kaikkein ikävimpinä.

Työllistettyjen vaikuttamismahdollisuuksista tai niiden kokemuksista omaan työhönsä haastatteluissa ei tule kovin paljoa esille. Eräs haastateltu uskoo, että ”heille määräilyä on enemmän”, mutta yleisesti heiltäkin toivotaan työssään oma-aloitteisuutta.

Merkittävästä omaan työhönsä vaikuttamisen mahdollisuuksista huolimatta haastateltujen kokemukset työn yksinäisyydestä eivät näyttäyty kovin vahvoina. Osa haastatelluista tunnisti työssään yksinäisyyttä, mutta samalla hekin kertoivat mahdollisuuksistaan jakaa myös työtään koskevia asioita, keskustella työparinsa tai työyhteisönsä kanssa myös omasta työstään. Jakaminen näyttäytyy aineistossa kuitenkin enemmän yhteisenä keskusteluna työasioista kuin työtehtävien jakamisena, mutta jonkin verran aineistossa tulee esille myös asiantuntijuuden jakamista esimerkiksi eri piirien työntekijöiden kesken. Joskin muutamat haastateltavat toivat esille, että työyhteisössä jakamista, yhdessä toiminnan kehittämistä voisi olla mieluusti enemmänkin. Työn yksinäisyyden kokemisen sijasta muutamat haastateltavamme korostavat tekevät työtään omalla persoonallaan, itselle vuosien mittaan kertyneen hiljaisen tiedon ja osaamisen kautta.

## TYÖYHTEISÖ

Yleisesti työyhteisöjen henki on hyvä. Missään työyhteisössä ei haastateltujen kokemusten mukaan ole parhaillaan käynnissä työyhteisön henkeä erityisesti heikentävää asiaa tai riitaa. Tosin eräs haastateltava toi pitkäaikaisen kokemuksensa perusteella esille arvionsa, ettei ”henki ole ollut nyt niin hyvä kuin joskus aiemmin on ollut”. Kolmessa työyhteisössä on haastattelujen perusteella ollut jokin vaikea ristiriitoja aiheuttanut tilanne. Yhdessä sellainen on ollut työuupumuksesta seurannut tai siihen liittynyt yleisempi työyhteisön pahoinvointi. Toisessa työyhteisössä on läpikäyty voimakas toiminnallinen muutos henkilöstön osittaisine irtisanomisineen ja tottumisena uuteen työkuulttuuriin ja kolmannessa työntekijän irtisanoutumiseen johtanut ristiriitatilanne. Neljässä haastattelussa tuli esille, että joko aiemmin on ollut tai nykyisinkin on jotain pienempää ristiriitaa tai jännitettä. Kahdessa ristiriitatilanteessa on haastateltavan mukaan kyse johtamiseen liittyvistä ongelmista, yhdessä erilaisten työnkuvien synnyttämistä jännitteistä ja yhdessä työllistettyjen välisistä keskinäisistä henkilöriidoista. Kaikki haastatteluissa esille tulleet ristiriidat on saatu jollakin tavalla ratkaistua, useimmiten tähän ratkaisuun on liittynyt henkilövaihdos tai useampi.

Aineistossa on kaksi työyhteisöhengeltään erityisen positiivisia tapauksia. Toinen haastateltu kuvaa yhteishenkeä ”positiivisuuden kierteenä”:

*”Työpaikan henki on hirveen hyvä. Meillä on oikea positiivisuuden kierre. Ehkä se lähtee meidän ihmisistä, ne näkee viikonpäivistäkin aina vain lauantait, niille maailma on paras mahdollinen paikka. Myös vapaaehtoisiksi tulee käsittämättömän positiivisia ihmisiä, ja on hirveen hyvä meininki. On rentoa, toista kunnioittavaa hyväntuulisuutta. Meillä on myös lupa ilmaista itseään, halata, itkeä. Tunteet näkyvät täällä. Tulee välillä myös voimakkaita asioita. Täällä asettaudutaan toisten asemaan, mietitään hyvää elämää. Tää on onnela, voimaannuttava. Tietysti tulee välillä erimielisyyksiäkin, mutta hirveen vähän. Mutta erilaisia ajatuksia tulee, ja niitä otetaan myös puheeksi.”*

Toinen työyhteisönsä erityisen positiivisesti kokenut arvioi yhteishenkeä seuraavasti:

*”On varmaan hyvä. Meillä on visiokin: olla Suomen paras työpaikka. Tässä työyhteisössä on hyvä kombinaatio eri-ikäisiä erilaisilla koulutuksilla. On pyritty avoimuuteen. En tiedä, johtuuko tää vielä varsin uuden järjestön kuherrusajasta, mutta me ollaan kuitenkin kehittymissuuntatuneita, ja meillä on hyvä aikomus viedä järjestöä eteenpäin. Ja vaikka on erilaisia näkemyksiä, me vaan sorvataan niistä meidän yhteinen oma näkemys.”*

Vaikka yleinen näkemys työyhteisöjen hengestä on siis varsin positiivinen, vaikuttaa yleinen taloudellinen tilanne myös kolmannen sektorin toimijoihin. Eräs runsaasti palveluja tuottavan toimijan haastateltu kertoo:

*”Työpaikan henki on kokonaisuudessaan hyvä. On kehittämistä, on toisin tekemisen tapoja, tulevaisuuden intoa. Toisaalta talouspaineet ja epävarmuus heijastuu arkeen. Voi olla aloitekyvyttömyyttä, näköalattomuuttakin. On tasapainoilua. Työyhteisössä on ollut myös lomautuksia ja nekin vaikuttavat jaksamiseen. Itse olen pyrkinyt sopeutuvaan, joustavaan tapaan. Taloudelliset reunaehdot toiminnalle on vaan olemassa, mutta asioita ja kehittämistä on silti pakko tehdä. Toki sitä aina miettii, miten resurssimuutokset sitten vaikuttaisi toimintaan, ja jossain määrin tulee mietittyä myös sitä, entä jos asia ei toteudukaan. Henkilöstön ei tarvitsisi kuitenkaan lillua epävarmuudessa.”*

Erilaisia yhteisiä pelisääntöjä, joiden kautta joko tiedettäisiin yhteisiä toimintaohjeita yhteisöllisiin pulmiin tai joiden avulla voitaisiin ehkäistä, ratkaista tai ohjeistaa erilaisia ristiriitoja tai ongelmia, on luotu haastateltujen työyhteisöissä jonkin verran. Pelisääntöjen merkitys on kuitenkin enemmän yhteistä ymmärrystä toiminnan tavoitteista kuin seinälle laitettuja yleisiä sääntöjä, joita tulisi noudattaa. Ne liittyvät usein myös toisten ihmisten kohtaamiseen ja kunnioittamiseen työyhteisön jäsenenä.

Eräs haastateltu kuvaa toimintakulttuurin muutosta seuraavasti:

*”Talossa on ollut hurjaa henkilökunnan sisäistä eripurua, aina kärjillä saakka asioita puitu. Siitä on nyt menty eteenpäin paljon. On opittu nyt kunnioittamaan erilaista osaamista, erilaisia rooleja työyhteisössä. Ennen erilainen tapa toimia koettiin uhkaksi, nyt henkilön arvo nähdään hänen erilaisen osaamisen kautta.”*

Eräs haastateltu näki pelisäännöissä toisten kohtaamisen mutta myös arkisten ohjeistuksen tasot:

*”Pelisääntöjä ollaan oltu muokkaamassa. Ne on hyvin arkisista asioista, koulutusten hinnoista, tarjoamisista. Kaksi vuotta sitten koulutuspäivillä puhuttiin myös pelisäännöistä työrooleissa. Siitä, miten lukee ja ymmärtää toisen viestejä. On tärkeää, että jokainen voi kertoa halutessaan tärkeät asiansa tai olla kertomatta, jos ei halua. Mutta henkilökohtaisten asioiden puhuminen ei saa olla ylenmääräistä, tai olla selän takana puhumista. Eikä aina rohjeta sanoa omista eroavista mielipiteistä, vaikka pitäisi ja uskaltaa sanoa.”*

Omien työyhteisöittensä tiedonkulussa näkivät miltei poikkeuksetta kaikki haastatellut kehittämisen varaa. Useissa työyhteisöissä tiedonkulun ongelmat ovat nousseet esille myös erilaisissa työilmapiiri- tai työhyvinvointikyselyissä. Kaikissa haastatteluissa tiedonkulun avoimuus nähdään tärkeänä ja siihen heidän mukaan myös yleisesti työyhteisöissä pyritään.

## **JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINNIN YLEISHALLINTA**

Työhyvinvointiin liittyvät vastuut ja velvollisuudet ovat yleisesti varsin selkeiksi koettuja. Varsinkin isommassa työyhteisöissä on laadittu myös kirjattuja ja organisoidusti toimeenpantuja pelisääntöjä. Pienissä paikallisyhdistyksissä ymmärrys työhyvinvointiin liittyvien asioiden vastuista ja velvollisuuksista sekä

niiden organisoitumisesta voi olla heikoissakin kantimissa. Pääosin yksin työskentelevä haastateltu kokee, ettei hänen kanssaan ole koskaan keskusteltu varsinaisesti työhyvinvoinnista eikä siihen liittyviä asioita ainakaan tietoisella tavalla ole käsitelty. Jokaisessa haastattelussa tuli esille, että myös haastateltavilla on selkeä käsitys työhyvinvointiasioden vastuista ja velvollisuuksista. Erilaiset koetut ristiriidat tai jännitteet vastuiden ja velvollisuuksien kokemuksissa ovat aineistossa harvinaisia. Aineiston ainoa ristiriita tulee esille tapauksessa, jossa haastatellun mahdollisuudet toimia oman työyhteisön intressien ja hyvinvoinnin puolesta koettiin rajallisiksi:

*”On vastuissa ja velvollisuuksissa parantamisen varaa. Emoyhdistyksen kainalossa on vähän hankala olla, X toi sen esiin. Siinä minusta rikottiin reiluuden näkökulmaa. Mulla ei loppujen lopuksi ole mitään sanomista, minun tahto on X:n (emoyhdistyksen toiminnanjohtaja) taskussa.”*

Erilaiset työhyvinvointi- tai ilmapiirikyselyt ovat yleisiä haastateltujen työyhteisöissä. Vain parissa työyhteisöissä ei sellaisia tai vastaavia organisoituja ja säännöllisiä selvittämisiä ole. Myös kehityskeskustelut ovat haastattelijien perusteella säännöllisiä ja yleisiä. Haastateltavamme kokivat kehityskeskustelut yleisesti hyvin myönteisinä.

*”Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä, antoisia erityisesti itselle. Ovat aikamoisia ilon paikkoja. Voi sanoa, miltä toisen työ näyttää, palataan siihen. Myös omat kehityskeskusteluni esimieheni*

*kanssa ovat plussaa ja on mieluista puhua, ja kyllä minä puhunkin. On täysi luottamus häneen. Mutta ei kehityskeskustelut oo riittäviä. Pitäisi puhua asioista aina arjessa, puhua siinä asioita selviksi. Hyvä työilmapiiri lähtee siitä, että on valmis sanomaan myös, että on sanonut joskus liian hätäisesti. Mutta että sitten sovitaan ja halutaan tehdä töitä niin. Ettei tarvitse aina ottaa liian raskasta asiantuntijan roolia”.*

Johtamisen ongelmat ovat haastattelujemme perusteella hyvinkin yleisiä. Aineiston pohjalta ongelmat voi jaotella kolmenlaisiin ongelmiin: johtamisen kitkaongelmiin, johtamisen osaamisen puutteisiin sekä johtamisen puuttumisen ongelmiin. Johtamisen kitkaongelmat liittyvät aineistossa useimmiten jollakin tavalla haasteellisiin tai ongelmallisiin henkilösuhteisiin hallituksen ja työntekijöiden välillä. Aineistossa tulee esille muutamia tapauksia, joissa on koettu, että hallituksen yksittäiset jäsenet ovat pyrkineet puuttumaan omilla tavoitteillaan, toimintamalleillaan tai ajatuksillaan työn arkeen siten, että puuttuminen on koettu häiritseväksi tai vääräksi, eräänlaiseksi ”suhmuroinniksi”. Johtamisen osaamisen puutteet ovat aineistossa johtamisen ongelmista yleisimpiä. Kyse on yksinkertaisesti siitä, että vapaaehtois pohjalta muodostuneet hallitukset tai johtokunnat nähdään työntaajaosaamisen ja johtamisen osaamisen kannalta jokseenkin heikkoina. Yleisesti nähdään, että osaamistakin niissä toki on, mutta varsinkin ongelmalliset tapaukset nostavat esiin osaamisen, johtamisen ja työkalujen puutteet. Nähdään, että hallituksissa yleisesti tehdään parhaimman mukaan asioita,

vastuunkantajia ja tukea työntekijöille löytyy, mutta asioita tehdään kuitenkin vapaaehtois pohjalta ja ei aina niin parhaimmalla mahdollisella tavalla, ammattitaitoisen osaavasti. Puutteet voi nähdä erityisen ongelmallisina silloin, jos itse arjen työyhteisössä ei ole varsinaista esimiestä tai ongelma kärjistyy esimieheen. Edellisen tilanteen hankaluutta kuvaa eräs haastateltu seuraavasti:

*”Silloin tuli esille, ettei hallituksella ollut mitään työkaluja, ei ollut mitään apuja siinä vaikeassa tilanteessa. Siinä se yhdistysten kompastuskivi, kun tulee konflikteja. Meillä ei ollut silloin luottamusta hallitukseen, eikä keskinäistäkään luottamusta. Asiaan ei ollut mitään ratkaisua tai konstia, me oltiin kaikki lähtemässä. Sitten rytkäksä hallituskin vaihtui. Nyt ero entiseen tilanteeseen on huima.”*

Johtamisen puuttumisen ongelma liittyy aineistossamme vain yhteen tapaukseen. Haastateltu kuvasi työyhteisön pääongelmaa johtamisen ongelmana, joka oli koskenut hänen mukaansa niin operatiivista kuin luottamusjohtoakin:

*”Meillä oli ollut kymmenen vuoden johtajuusvaje. Toiminta oli vähentynyt, karille oltiin menossa. Ei kolmas sektori ole huonolle johtajuudelle yhtään sen immuunimpi tai alttiimpi kuin muukaan sektorit. Oli meillä ollut hallituksessakin huonoa johtajuutta, ehkä se oli kolmannen sektorin ”pehmeyttä”. Nyt johtajuuden tilalle tulee jo enemmän yhteisöllisyyttä, nyt on sen aika. Työhyvinvoinnin kehittämisen aika, kun toiminta on saatu pelastettua.”*

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

**NOSTAMME TÄSSÄ LUVUSSA** esille asioita, jotka tämän selvityksen perusteella näyttäisivät olevan kolmannen sektorin työhyvinvoinnissa tai erityisemmin järjestötyön työhyvinvoinnissa kaikkein keskeisimpiä. Tässä esiin nostetut asiat ovat siis nimenomaan järjestötyössä painottuvia, siinä korostuvia tai sille erityisiä. Emme siis nosta esiin sellaisia työhyvinvointiin liittyviä asioita, jotka selvityksemme mukaan näyttäisivät esiintyvän niin järjestötyössä kuin pääsääntöisesti muussakin työssä, jotka ovat siis varsin normaaleja ja yleisiä työelämän työhyvinvointiin liittyviä asioita.

1) **Kapeat työhyvinvointijärjestelyt** näyttäisi olevan eräs erityinen piirre. Pääsääntöisesti työhyvinvointijärjestelyt hoidetaan lähinnä lakisääteisyysperiaatteella. Tämä juontune osaksi siitä, että kolmannen sektorin työpaikat ovat pääsääntöisesti varsin pieniä ja yksinkertaisesti jo niiden resurssit järjestää ja ylläpitää laajoja tai kattavia työhyvinvointijärjestelyä ovat rajalliset. Työhyvinvointijärjestelyt eivät useinkaan eriydy omiksi toiminnoikseen tai toimintalohkoikseen, osaksi henkilöstöhallintoa, vaan ne ovat enemmänkin asioita, joista huolehditaan ”meidän kesken”.

2) **Henkinen kuormittavuus** nousee selvityksemme pohjalta selkeästi esille. Tällä on aineistomme mukaan monia erilaisia lähteitä ja taustoja: työn määräaikaisuutta, rahoituksen epävarmuutta, työnkuvien ja työn erilaisten kehysten nopeaa vaihtumista (esimerkiksi hanketyöstä toimistorutiineihin ja niistä edelleen koulutustehtäviin jne.). Pitkäaikaisesti jatkuttuaan nämä voivat aiheuttaa työhyvinvoinnin riskiä. Luvussa kolme (ks. myös kuvio 2) esitetyt seikat liittyen järjestötyössä koettuun epävarmuuteen näyttäisivät selvityksemme perusteella vahvistuneen.

3) **Työn itsenäisyys** on eräs keskeinen piirre. Itsenäisyys näytetään aineistossamme tärkeänä työhön liittyvänä voimavarana. Kun työntekijöillä on hallintaa omasta työstään, heillä on tätä kautta myös mahdollisuus hallita omaa työhyvinvointiaan ja säädellä sitä. Voimavaran lisäksi työn itsenäisyyteen liittyy myös uhkatekijöitä: kiirettä, erilaisia henkisiä rasitustekijöitä (ks. kohta kaksi), jotka aiheuttavat sen, etteivät työhyvinvoinnin kysymykset nouse välttämättä helposti esille. Työhyvinvoinnin parantamista ei välttämättä mietitä, sille ei löydy tilaa tai aikaa. Kolmannen sektorin työyhteisöissä näyttäisi aineis-



tomme perusteella muodostuneen jonkin verran vertaistukeen liittyviä rakenteita (esimerkiksi erilaisia verkostoja, työpareja), mutta ne eivät kovin selvästi näyttäisi suuntauneen työhyvinvoinnin tai työn jakamisen kysymyksiin. Yksinäisyys ei niinkään noussut selvityksessämme esille erityisenä ongelmana.

**4) Työyhteisön dualistisuus.** Yhtäältä työyhteisö tuli esille hyvin tärkeänä työn voimavarana, toisaalta selvityksessämme tuli myös esille, että työyhteisöön liittyy varsinkin sen pienuuden kautta myös merkittävää uhkaa: silloin kun asiat lähtevät pienessä työyhteisössä menemään pieleen, ne voivat mennä myös perinpohjaisesti solmuun. Uhka näyttäisi kytkeytyvän osaksi pieniin työyhteisöihin, mutta osaksi kyse lienee myös siitä, ettei esimerkiksi luottamusjohto kykene syystä tai toisesta riittävästi ennakoimaan tilanteita tai puuttumaan niihin. Pienet työyhteisöt ja järjestötoiminnassa keskeinen arvopohjaisuus voi osaltaan tuottaa myös samankaltaisuutta ja mahdollisten erilaisten näkökulmien hankalammaksi koettua esille tuomista.

**5) Työnantajan kapea osaaminen tai epäaktiivisuus ja työhyvinvointiin liittyvien vastuiden epäselvyys.** Tämä piirre nousi aineistossa keskeisesti esille siten, että luottamusjohdossa ei välttämättä tunneta joko työn arkea tai työnantajavelvollisuuksia riittävästi. Luottamusjohto voi kokea, että puuttumattomuus työhyvinvoinnin kysymyksiin on työntekijöiden autonomisuuden kunnioittamista. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen voi jäädä usein työntekijöiden vastuulle, heidän

asiakseen. Työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen liittyvien vastuiden epäselvyyksien lisäksi ongelma voi korostua, koska puolestaan työntekijät toiminnanjohtajat mukaan lukien voivat kokea omassa työssään kiirettä. Työhyvinvointiin liittyville asioille tai niiden kehittämiseksi ei saata tästä syystä löytyä yksinkertaisesti riittävästi aikaa.

**6) Työllistetyt työhyvinvoinnillisena riskinä.** Tämä riski kytkeytyy eroon järjestössä toimihenkilönä työskentelevän työntekijän itsenäisen asiantuntijatyön ja työllistetyn yksiammatillisuuden välillä. Tällä tarkoitetaan sitä, niissä työyhteisöissä, joissa työllistetyt eivät ole varsinaisesti toiminnan keskiössä, vaan lisätöyvoimana, voi työllistettyjen työn yksiammatillisuus (keskittyminen työssä johonkin tiettyyn tehtävään) ja heidän ammattitaitonsa, oppimiskykynsä, vointinsa muodostaa myös työhyvinvoinnillista riskiä. Työllistetty voi olla joko työnsä osaava tai sitä hyvin oppiva, siinä kehittyvä, tai hän voi osoittautua enemmän tai vähemmän ulkoaohjautuvaksi, ”kädestä pitäen neuvottavaksi”. Jälkimmäisessä tapauksessa työllistetyt voivat rasittaa odottamattomastikin muita järjestön työntekijöitä. Rekrytoinnin onnistumisen lisäksi kyse on siis myös enemmän tai vähemmän myös onnesta.



## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

**JÄRJESTÖTYÖ ON TYÖELÄMÄÄ** siinä missä yritysten ja julkisen sektorin työpaikoissa. Kuten on nähty, työhyvinvoinnin kysymykset nousevat esiin siinä missä muuallakin. Järjestötyö on pääasiassa asiantuntijapainotteista ja siihen liittyy kuudessa luvussa kuvattuja painottuvia ja erityisiä työhyvinvointihaasteita.

Tässä loppuluvussa pohditaan miten työhyvinvoinnin parantamistoimintaa tulisi järjestöissä hahmottaa ja millaisia painopisteitä parantamistoiminnassa voi olla. Ensinnäkin on hyvä todeta, että työhyvinvoinnin parantamistoiminnan normaali repertoaari on järjestöjen käytössä ja sovellettavana. Näitä on todettu toisessa luvussa. Monet keinoista ovat normaalia arkea järjestöissä, kuten edellä on nähty. Esimerkiksi työterveyshuolto, kehityskeskustelut, työhyvinvointikyselyt ja tyky-päivät on järjestetty järjestötyöpaikoissa samaan tapaan kuin suomalaisessa työelämässä on tapana. Yleiset keinot eivät kuitenkaan tepsii kaikkeen ja järjestötyössä on erityisky-symyksiä, jotka edellyttävät huomiota myös työhyvinvoinnin kehittämistyössä.

Aineiston perusteella voidaan sanoa, että pienissä järjestöorganisaatioissa ei ole perusteltua ajatella, että työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluisi pelkästään johdolle, työnantajalle tai eriytyneelle henkilöstöhallinnolle. Pienet paikalliset ja alueelliset järjestöt ovat työyhteisönä siinä määrin pieniä, että työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sen kehittäminen kuuluu periaatteessa kaikille työntekijöille. Mitä pienempi organisaatio, sitä selvemmin työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu työntekijälle itselleen ja lähityöyhteisölle.

Kun työhyvinvointi kuuluu kaikille, on riskinä, ettei se kuuluukaan enää kenellekään. Aineiston perusteella näyttää siltä, että johtotehtävistä huolehtivalla henkilöllä on erityinen vastuu työhyvinvointiasioista, mutta samalla näyttää siltä, että työhyvinvointi hukkuu heiltä työn monien tehtävien arkeen. Samoin voi ajatella käyvän asiantuntijatehtävissä toimiville: työhyvinvoinnin kehittäminen ei nouse arkipäivän työtehtävien hoitamisen lomasta. Sille täytyisi olla oma aikansa ja paikkansa.

Järjestötyö on suurelta osin asiantuntijatyötä, jossa itseohjau-

tuvuus ja työn yhteisöllisyys ovat työtä leimaavia piirteitä. Ne voidaan nähdä myös voimavarana työelämän laadun kehittämisessä ja työhyvinvoinnin parantamisessa. Järjestötyön työhyvinvoinnin kehittämisessä työntekijöiden ja työyhteisöjen asiantuntemus ja hiljainen tieto työn organisoinnista, työtehtävien laadusta ja rasiustekijöistä voi olla avain parempaan työelämän laatuun ja työhyvinvointiin.

Perusteena on, että tulisi luopua ajatuksesta, että työhyvinvoinnin kehittäminen on vain jotakin työn arjesta erillistä toimintaa (työterveyshuoltoa tai työhyvinvointikyselyjä). Sen asemesta tulee kiinnittää huomioita siihen, että työhyvinvointi perustuu – joitakin erityiskysymyksiä lukuun ottamatta – työn tekemisen, työn organisoinnin ja asiantuntijuuden kehittämiseen sekä työn rasiustekijöiden, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen.

Kuitenkaan ei ole realistista, että työn arkipäivässä työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen ja syvälle parantamiskysymyksiin pureutuva työhyvinvoinnin kehittäminen toimisi. Sille tulee olla erillinen aikansa, paikkansa ja työkalunsa.

Järjestötyölle ominaisessa keinovalikoimassa siis keskeistä on voimaannuttaa asiantuntijatehtävissä tekevät tunnistamaan työnsä ominaisuuksia ja kääntää tunnistamistyön tulokset käytännölliseksi kehittämiseksi.

Toisessa luvussa todettiin työntekijää tai työyhteisöä voimaannuttavia työhyvinvoinnin menetelmiä olevan :

- Tyky-toiminta
- Kehityskeskustelut (esimies-alais-keskustelut)
- Työnohjaus
- Perehdytys ja lisäkoulutus
- Työn tekemisen prosessien kehittäminen
- Työntekijöiden vertaistuki

Näille menetelmille yhteistä on vuorovaikutteisuus ja joillekin niistä myös yhteisöllisyys. Näistä normaaleja, järjestötyön arkeen jo kuuluvia keinoja ovat ainakin tyky-toiminta (esimerkiksi tyky-päivät tai hetket), kehityskeskustelut ja työnohjaus. Järjestötyöntekijät osallistuvat myös runsaasti lyhyisiin ja laajempiin koulutuksiin. Työn prosesseja ei yleensä ole pienissä organisaatioissa kuvattu ulkoisesti vaan niiden hallinta perustuu suurelta osin työntekijöiden hiljaiseen tietoon ja käytännön taitoihin. Tämä ja se seikka, että tehtävänkuvat sisältävät runsaasti erilaisia osa-alueita ja edellyttävät monenlaista osaamista, tekee perehdytystoiminnasta monesti haastavaa. Työntekijöiden vertaistuki lienee organisoidusti ja suunnitellusti harvinaista. Monet tekevätkin yksin työnsä, joskaan aineiston perusteella tämä ei ainakaan suoraan muodosta erityistä rasiustekijää.

Työhyvinvoinnin asiantuntijakeskeisille kehittämismenetelmille keskeistä on tunnistaa rasitustekijöitä, vahvuuksia ja heikkouksia. Vanha sanonta, työ tekijäänsä opettaa, saattaa tässä toimia sekä neuvona että vaarana. Vaara se on, jos uskotaan että työntekijät ikään kuin itsestään tai spontaanisti esimerkiksi kehityskeskusteluissa tunnistavat työhyvinvointinsa tekijöitä ja oireita. Neuvo se voi kuitenkin olla siinä, että työntekijöissä on voimavaroja tunnistaa työhyvinvointinsa vaikuttamia ja ilmiöitä, kunhan niille on paikkansa ja aikansa.

Wink (2006, 150-151) kirjoittaa dialogisen kehityskeskustelun mahdollisuudesta päästä syvälle työhyvinvoinnin edistämistä sikäli kuin se perustuu vastavuoroisuuteen, kohtaamiseen ja kunnioitukseen. Esimies-alais-suhteiden toimivuudesta ja vuorovaikutteisuudesta aineistossa onkin rohkaisevia esimerkkejä. Tärkeää on otaksuttavasti säännöllisyys ja tarvelähtöisyys. Ne toteutuvat pienessä työyhteisössä todennäköisesti varsin helposti. Muodollisia kehityskeskusteluja tärkeämmässä asemassa ovat arkipäivän kohtaamiset ja työpalaverit. Esimiehet ja alaiset tuntevat etenkin pienissä järjestöissä toisensa ja työnsä hyvin. Esimerkiksi eräs valtakunnallisen järjestön työntekijä pitää kerran kahdessa viikossa työpalaverin toisella paikkakunnalla olevan esimiehensä kanssa. Sitäkin tavanomaisempaa ja välittömämpää vuorovaikutus on samassa toimipisteessä työskentelevien keskuudessa. Työhyvinvoinnin parantaminen esimies-alais-suhteen laaduntamisen keinoin on selvästi yksi tie parempaan työhyvinvointiin.

Toiset keinot liittyvät keskinäiseen vertaistukeen ja kollegiaaliseen kanssakäymiseen. Tällaisesta on myös havaintoja aineistossa muutamassa eri muodossa. Kehittämispäivät, joissa mietitään työn prosessien ja työn toimintatapojen kehittämiseen liittyviä kysymyksiä, ovat tavanomaisia varsinkin vähän laajemmissa järjestötyöpaikoissa. Voi suositella, että näissä nostetaan toisinaan työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät erityiseksi aiheeksi. Toinen muoto on eri järjestöjen työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus. Aineistossa on kaksi esimerkkiä, joissa toiminnanjohtaja-asemassa olevat henkilöt saavat kaipaamaansa työn tukea verkostoista. Toisen verkosto on pysyvä rakenne ja toisen epämuodollisempi tuttuuteen perustuva. Niissä ei ole kysymys erityisesti työhyvinvoinnista, vaan järjestöjen toiminnanjohtajien työn ajankohtaisista ja yleisistä aiheista, mutta usein sivuten työhyvinvointiaiheita.

Verkostomainen työhyvinvoinnin parantamistoiminta voi olla myös eriytynyttä ja suunnitelmallista toimintaa. Esimerkiksi Humanistisen ammattikorkeakoulun kehittämässä eMessi-toiminnassa eri järjestöistä tai eri alueyksiköistä olevat työntekijät keskustelevat dialogisesti vertaismentoroinnin käsitteen jäsentämänä ja verkkovälitteisesti työhyvinvointiaiheista (Rajalin & Kaunismaa 2013). Siinä toiminnassa keskeiseksi nousee työn rasitustekijöiden tunnistaminen sekä hiljaisen ja kokeemukseen perustuvan tiedon jakaminen.

Monet järjestötyön rasitustekijät eivät kuitenkaan ole työntekijöiden vallassa. Kuten aineistosta on nähty esimerkiksi

rahoituksen epävarmuus ja hallinnollisen työn vaatimukset ovat merkittäviä rasisitustekijöitä. Näihin työntekijät ja toiminnanjohtajat eivät juuri voi vaikuttaa suoraan. Toivottavaa kuitenkin on, että esimerkiksi vuoden 2014 Järjestöbarometrin vaatimukset byrokratian ja sääntelyn keventämisestä tulevat kuulluiksi (Peltosalmi 2014, 114-115).

Viisasten kiveä järjestötyöntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämiseksi ei ole. Tärkeää on hyödyntää työntekijöiden omia voimavaroja rasisitustekijöiden tunnistamisessa ja tärkeää on myös, että työntekijöiden tunnistamiin rasisitustekijöihin tehdään, jos voidaan, parannuksia.



# LÄHTEET

**Allardt, Erik 1976.** Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Porvoo Helsinki: WSOY.

**Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2010.** Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ik-kunoita tutkimusmetodeihin I. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 26-44.

**Gould, Raija & Ilmarinen, Juhani & Järvisalo, Jorma & Koskinen, Seppo (toim.) 2006.** Työkyvyn ulottuvuudet. Helsinki: ETK, KELA, KTL ja TTL.

**Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010.** Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

**Ilmarinen, Juhani & Gould, Raija & Järvikoski, Aila & Järvisalo, Jorma 2006.** Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould, Raija & Ilmarinen, Juhani & Järvisalo, Jorma & Koskinen, Seppo (toim.) 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Helsinki: ETK, KELA, KTL ja TTL, 17-34.

**Juuti, Pauli 2010.** Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 45-55.

**Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002.** Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

**Kaunismaa, Pekka & Lind, Kimmo 2008.** Generalistisia vai spesialisteja? Teoksessa Holopainen, Anne & Lind, Kimmo & Niemelä, Jorma (toim.) Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa. Helsinki: Oikeusministeriön julkaisuja 2008 (7).

**Kehusmaa, Kirsti 2011.** Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

**Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) 2005.** Työleipälajina. Jyväskylä: PS-kustannus.

**Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (toim.) 2002.** Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

**Manka, Marja-Liisa 2008.** Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

**Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2005.** Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WS-Bookwell.

**Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010.** Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

**Peltosalmi, Juha & Hakkarainen, Tyyne & Londén, Pia & Kiu-  
kas, Vertti & Särkelä, Riitta 2014.** Järjestöbarometri 2014. Hel-  
sinki: SOSTE Suomen Sosiaali ja Terveys ry.

**Rajalin, Minna & Kaunismaa, Pekka 2013.** Vertaisuutta Ver-  
kossa. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.

**Rauramo, Päivi 2009.** Työhyvinvoinnin portaat, työkirja. Hel-  
sinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

**Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka & Anttila, Timo 2013.**  
Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Helsinki: Työ- ja elinkein-  
oministeriön julkaisuja 20/2013.

**Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti  
2010.** Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori,  
Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) Haastat-  
telun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9-36.

**Suutarinen, Marjaana 2010.** Työhyvinvoinnin organisointi.  
Teoksessa Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa  
(toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 11-44.

**Vesterinen, Pirkko (toim.) 2006.** Työhyvinvointi ja esimiestyö.  
Helsinki: WSOYpro.

**Vesterinen, Pirkko 2006.** ”Aamulla kun heräät, sinulla on hyvä  
mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän”. Teoksessa Ves-  
terinen, Pirkko (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Hel-  
sinki: WSOYpro, 29-48.

**Wink, Heini 2006.** Dialoginen kehityskeskustelu työhyvin-  
voinnin edistäjänä. Teoksessa Pirkko (toim.) 2006. Työhyvin-  
vointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 139-153.



# LIITE

## TEEMAHAASTATTELURUNKO

### Teema 1. Mitä haastateltavan työnkuvaan lukeutuu?

Omaan työnkuvaan kuuluvat asiat. Mitä työtehtävät sisältävät käytännön tasolla?

Järjestön tehtävän ja tavoitteiden peruspiirteet. Peruspiirteet työn pääasiallisista työmuodoista. Peruspiirteet vapaaehtoisuustoiminnan luonteesta.

Järjestön työyhteisön luonnehdinta? Keitä työyhteisöön kuuluu ja millaista pääpiirteissään vuorovaikutus on? (Huom. lähiyhteisöön voi kuulua myös muita kuin ko. järjestön työntekijöitä / osa työyhteisöstä voi työskennellä muissa työpisteissä)

Oma-arvio minkälainen haastateltava on työyhteisön jäsenenä

Missä määrin työhyvinvointiin liittyvät aiheet kuuluvat haastateltavan työnkuvaan? Onko erillisiä (niemttyjä) vastuita? Kuuluuko jotakin työhyvinvointiin liittyvää informaaliin rooliin?

### Teema 2. Mitä ymmärretään työhyvinvoinnilla?

Kysymys: mitä haastateltava katsoo siihen kuuluvan ja mikä on siinä tärkeää omassa järjestössä?

Kuvio (4-osainen, Etera-pohjainen), mikä ohjaa haastattelijaa tiedon keräämisessä – tarpeen mukaan keskustelua sen soveltuvuudesta ja ymmärryksen laventamista, mihin käsite viittaa.

### Teema 3. Miten työnantaja huolehtii työhyvinvoinnista?

Millaisia työhyvinvointijärjestelyjä työnantaja eli järjestö on henkilöstölleen järjestänyt?

Miten niitä käytetään tai hyödynnetään?

Muistilistana: työterveyspalvelut, työnohjauspalvelut, tyky-

päivät tai tyky-tunnit, taukojummat ja vastaavat, liikunta- ja harrastusmahdollisuudet ml. kulttuurisetelit

Onko työpaikalla jotakin työhyvinvointiohjelmää, -käsikirjaa tai vastaavaa järjestelyä tai kirjattua ohjeistusta työhyvinvoinnista?

Työllistämiskontekstissa lisäksi: onko työllistettävien työhyvinvoinnin huolehtimisen tarpeissa jotakin erityistä (mikä ei pääsääntöisesti koske muuta henkilöstöä): a) erityiset tarpeet ja b) erityiset toimintatavat tmv.

Haastateltavan arviointi, ovatko THV-järjestelyt tarpeita vastaavia.

Teemat 4-8 kohdistuvat sekä työntekijään että työyhteisöön/työpaikkaan laajemmin. Yleisesti kysymykset voi kohdentaa ensin työntekijään itseensä ja sitten arvioiden miten muut työntekijät.

## Teema 4. Vointi (fyysinen ja henkinen vointi)

Työympäristö: onko työympäristö, välineistö ja kalusto (mm. ergonomia) kunnossa? Työympäristön viihtyisyys; puutteet ja heikkoudet

Työn sisällöllinen rasittavuus. Onko työtehtävät henkisesti tai fyysisesti luonteeltaan kuormittavia. Jaksamisen uhkatekijät. (Jatkokysymyksinä voi kysyä, onko jokin työhön liittyvä rasitustekijänä, esim. vaativa asiakastyö, runsas matkustaminen, epävarmuuden sieto...)

Terveys: millainen on koettu terveys; onko kokenut omalta tai muiden kohdalta että työperäiset asiat saattavat koetella terveyttä (Jatkokysymyksiä: onko toistuvaa väsymystä, runsaita sairaspöissaoloja tai oireilua

Onko stressaantunut usein ja miten hallitsee stressaustaan?

Työllistämiskonteksti: ovatko työllistettävien elämäntavat ja elämänhallinta erityisiä työhyvinvoinnin riskitekijöitä?

## Teema 5. Osaaminen ja työn hallinta

Millaiset ovat tyypillisiä työaikoja? Miten paljon poikkeavia työaikoja (ilta, viikonloppu)?

Ajanhallinta ja tehtävien priorisointi. Työssä oleva kiireen tuntu, reaktiiviset toimintatavat ("Tulipalojen sammuttelu"), kokeeko hallitsevansa työaika riittävästi?

Riittääkö työaika tehtävien tekemiseen?

Riittämättömyyden tunteiden yleisyys - missä yhteydessä sitä koetaan ja kuinka yleistä se on?

Onko osaamis pohja riittävä työtehtävien tekemiseen? Onko jotakin osa-alueita (esim. asiakastyö, vuorovaikutus vapaaehtoisten kanssa, atk, suunnittelu, raportointi, uuden kehittäminen tai talous/rahoitus) jossa kokee puutteellista osaamista. Miten tunnistaa omia puutteita ja osaamisen lisäämisen tarpeisiin. Onko mahdollisuus lisäkoulutukseen tai onko käynyt koulutuksissa?

Työllistämiskonteksti. Missä määrin työllistettävät edellyttävät erityistä työn ajallisen ja sisällöllisen hallinnan ohjaamista? Miten paljon heidän työhyvinvointinsa (työviihtyvyys) riippuu siitä, miten työtä ohjataan ja ohjeistetaan?

## Teema 6. Vaikuttaminen omaan työhön

Miten paljon voi valita itse työtehtävien sisältöön -> Miten sisältö- vs. ulkoajohtunutta työtehtävien määrittäminen ja järjestys on? Mitkä määrittävät ulkoa (johtajat, asiakkaat, vapaaehtoistoimijat, sidosryhmät)

Kokeeko työn itseohjautuvuuden tärkeänä, positiivisena asiana vai myös rasisitustekijänä?

Miten paljon työn konkreettista toimintaa jakaa työtovereiden kanssa? Kokeeko työn "yksinäisyyttä" eli sitä, ettei jaa omia tehtäviä muiden kanssa.

Millaisissa asioissa vaikuttaminen työtehtäviin on hankalaa (esim. asiakastyö, vuorovaikutus vapaaehtoisten kanssa, atk, suunnittelu, raportointi, uuden kehittäminen tai talous/rahoitus)

Työllistämiskonteksti: työllistettävien itseohjautuvuus

## Teema 7. Työyhteisö (sisältäen soveltuvasti myös vapaaehtoistoimijat)

Työyhteisön luonnehdinta (jos ei aiemmin ole käynyt selväksi); miten vapaaehtoistoimijat kuuluvat työyhteisöön (kuuluvatko ollenkaan tai ajoittain?)

Millainen työpaikan henki on? Millaista yhteistyö henkilöstön kesken on? Millaiset ihmisten välit ovat? (Toivottavasti nousee pieniä kertomuksia hyvistä tai huonoista hetkistä).

”Yksinäiset” eli ei-työyhteisöä hlöt: kenen kanssa jakaa työhön liittyviä asioita

Indikaattorikysymyksinä voi olla esim. juodaanko yhdessä kahvia, mitä silloin rupertellaan?

Onko työyhteisössä intressiristiriitoja, erilaisia ymmärryksiä järjestön tavoitteista tai keskeisistä toimintakeinoista?

Onko työpaikalla sovittu jostakin erityisistä työyhteisöä koskevista pelisäännöistä? (Esim. vuorovaikutuksen luonteeseen liittyvistä, toisen työn keskeyttämisestä ... jne). Jos ei ole sovittu, kokeeko että jotkin pelisäännöt ovat voimassa ”työpaikan hengessä”

Kulkeeko työpaikalla tieto riittävästi?

Onko työpaikalla kokemuksia (vakavammista) ristiriidoista, riidoista tai kuppikuntaistumisesta?

Millaisia työllistettävät ovat työyhteisön jäseninä? Pääsevätkö mukaan työyhteisön jäseniksi? Onko kokemusta omiin vetäytymisestä tms.

## Teema 8. Johtaminen ja organisaatio

Ovatko vastuut ja velvollisuudet selkeät? Onko niiden seuraminen tai arviointi selkeää – kuka sitä tekee vai tekeekö kukaan (muu kuin työntekijä itse)?

Miten esimiestoiminta on järjestetty? Millaisia työhyvinvointia tukevia käytäntöjä siinä on (esim. kehityskeskustelut tai muut työtä ohjaavat palaverit)

Teema 9. Työhyvinvoinnin arviointi ja parantaminen

Järjestetäänkö jotakin tilaisuuksia, kyselyitä tai muita toimintoja, joilla kartoitetaan työhyvinvoinnin tilaa ja (riski)tekijöitä?

Miten työhyvinvointia pitäisi parantaa järjestössä? Mihin osalualueisiin pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota?

Kuka on toimija, kenen vastuulla, kenen aloitteen varassa työhyvinvoinnin parantaminen on?



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU



Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa

EU:lta

2007-2013