



Markkanen Anne

Järjestötyöntekijöiden näkemyksiä työhyvinvointia tukevista ja haittaavista tekijöistä ja
työhyvinvoinnin parantamisen mahdollisuuksista

Pro gradu -tutkielma
KASVATUSTIETEIDEN JA PSYKOLOGIAN TIEDEKUNTA
Opetuksen ja kasvatuksen tutkinto-ohjelma
Varhaiskasvatus
2023

Oulun yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Järjestötyöntekijöiden näkemyksiä työhyvinvointia tukevista ja haittaavista tekijöistä ja työhyvinvoinnin parantamisen mahdollisuuksista (Anne Markkanen)

Pro gradu -tutkielma, 101 sivua, 13 liitesivua

Marraskuu 2023

Kolmannen sektorin, järjestötyötä tekevän työntekijän työhyvinvointia on suomalaisessa mittakaavassa tutkittu verrattain vähän. Pyrin tutkimukseni kautta avaamaan järjestötyöntekijän työhyvinvoinnin kuvaa ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joista olisi tärkeä saada syvempää ymmärtämystä. Sen kautta on mahdollisuus myös työhyvinvoinnin kehittämiseen ja jokaisen työyhteisössä toimivan työntekijän työhyvinvoinnin tukemiseen.

Tutkimukseni teoreettisessa viitekehyksessä korostuu työhyvinvoinnin monisäikeinen ja laaja käsite. Työhyvinvointi ei ole paikallaan pysyvä ilmiö, vaan se muokkautuu jatkuvasti yksilön kokemusten mukaan. Tutkimuksen tärkeänä teoreettisena sisältönä tulee esille JD-R -malli ja sen sisältämät työn voimavarat ja vaatimukset, jotka yhdistyvät vahvasti tutkimukseeni analyysiprosessissani. Lähtökohta tutkimukseeni on työpsykologinen, mutta se tulee myös lähelle positiivista psykologiaa käsitellessään työntekijöiden psykologista pääomaa työhyvinvointia tukevana voimavarana. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää järjestötyöntekijän työhyvinvointia tukevia ja haittaavia tekijöitä sekä selvittää, miten työhyvinvointia voisi heidän mielestään parantaa. Tutkimus on laadullinen ja tutkimusmenetelminä käytetään teemahaastattelua ja Webropol-kyselyä, triangulaation mahdollisuuksia hyödyntäen. Aineisto muodostuu kolmesta järjestötyöntekijälle suunnatusta teemahaastattelusta ja kahdeksalta järjestötyöntekijältä saaduista Webropol-kyselyn vastauksista. Analyysimenetelmänä käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Tutkimuksen tuloksissa tulee hyvin laajasti esille järjestötyöntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja työhyvinvoinnin parantamisen mahdollisuuksia, joita on avattu tulokset -osiossa. Näitä tulokategorioita käsitellään yhdistettynä työhyvinvoinnin fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin tekijöihin sekä työkenttään ja työn luonteeseen liittyviin tekijöihin. Tutkimustuloksissa korostuvat työyhteisön ja sen toimivuuden, tuen ja positiivisen palautteen merkitys, työn merkityksellisyys, osaaminen ja itsensä johtamisen mahdollisuudet sekä muutosten merkityksellisyys työ- ja johtamiskulttuuria koskien.

Avainsanat: työhyvinvointi, kolmas sektori, järjestö, JD-R-malli, työn voimavarat, työn vaatimukset, psykologinen pääoma

Sisältö

1. Johdanto	5
2. Työhyvinvointi	8
2.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä	8
2.2 Työhyvinvointi työstressin ja työpahoinvoinnin kautta lähtevänä tarkasteluna	11
3. Työhyvinvoinnin teoreettiset lähestymistavat	15
3.1 Laaja-alainen näkökulma työhyvinvointiin	15
3.2 JD-R -malli - työn vaatimukset ja voimavarat.....	18
3.3 Yksilöllisten voimavarojen kautta positiivisen psykologian ajatuksiin.....	23
3.4 Psykologinen pääoma ja organisaation menestyksen avaimet	27
4. Tutkimusta kolmannen sektorin työhyvinvoinnista	31
5. Tutkimuksen toteutus	38
5.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja kohderyhmä	38
5.2 Laadullinen tutkimusote	39
5.3 Aineiston keruu yhdistämällä kaksi tapaa: Teemahaastattelu ja Webropol-kysely	41
5.4 Analyysimenetelmänä teoriaohjaava sisällönanalyysi	44
6. Tutkimuksen tulokset	50
6.1 Järjestötyöntekijän työhyvinvointia tukevat tekijät	50
6.1.1 Työhyvinvointia tukevat fyysiset tekijät	50
6.1.2 Työhyvinvointia tukevat psyykkiset tekijät	51
6.1.3 Työhyvinvointia tukevat, työkenttään ja työtehtävien luonteeseen liittyvät tekijät	56
6.1.4 Työhyvinvointia tukevat sosiaaliset tekijät	60
6.1.5 Työhyvinvointia tukevat organisatoriset tekijät.....	63
6.2 Järjestötyöntekijän työhyvinvointia haittaavat tekijät	65
6.2.1 Työhyvinvointia haittaavat fyysiset tekijät.....	65
6.2.2 Työhyvinvointia haittaavat psyykkiset tekijät	66
6.2.3 Työhyvinvointia haittaavat, työkenttään ja työtehtävien luonteeseen liittyvät tekijät.....	68
6.2.4 Työhyvinvointia haittaavat sosiaaliset tekijät.....	73
6.2.5 Työhyvinvointia haittaavat organisatoriset tekijät	75
6.3 Työhyvinvoinnin parantamisen mahdollisuudet	79
6.3.1 Työhyvinvoinnin parantamisen mahdollisuudet fyysisiin tekijöihin liittyen	79
6.3.2 Työhyvinvoinnin parantamisen mahdollisuudet psyykkisiin tekijöihin liittyen.....	80
6.3.3 Työhyvinvoinnin parantamisen mahdollisuudet sosiaalisiin tekijöihin liittyen	80
6.3.4 Työhyvinvoinnin parantamisen mahdollisuudet organisatorisiin tekijöihin liittyen.....	82

7. Pohdintaa	85
7.1 Pohdintaa tutkimustuloksia koskien	85
7.2 Tutkimuksen toteutuksesta luotettavuus ja eettisyys huomioiden	93
Lähteet	102
Liitteet	105

1. Johdanto

Työhyvinvointi on kulkenut mukana työurallani tärkeänä minua johdattavana punaisena lankana. Sen merkitys on tullut selkeästi esille työskennellessäni pitkään varhaiskasvatuksen alalla, jossa merkille pantavaa oli ymmärtämättömyys siitä, miten pienistä palasista työhyvinvointi rakentuu. Päiväkodin työntekijöiden motivaatiossa ja jaksamisessa näkyikin huomattavia haasteita, mihin olisi ollut tärkeää heti puuttua. Kiinnostukseni työhyvinvointiin vahvistui maisteriopintojeni aikana, organisaatiopsykologiaa opiskellessani ja toimiessani työssäoppimisjaksolla eräässä järjestössä. Tein organisaatiota koskien tutkimusta, jossa tuli esille tärkeitä työhyvinvoinnin kysymyksiä. Työskennellessäni sen jälkeen kyseisessä järjestössä tulevan graduni aihe varmistui – se tulisi keskittymään järjestötyöntekijöiden työhyvinvointiin ja sen rakentumiseen. Toivon mukaan tutkimukseni tuleekin hyödyttämään kyseistä organisaatiota työhyvinvoinnin ja toiminnan kehittämisessä.

Perheiden hyvinvointiin ja sen tukemiseen on kiinnitetty entistä enemmän huomiota nykyisin ja myös järjestöt toimivat tätä tärkeää päämäärää kohti, mikä on erittäin merkittävä asia. Onko kuitenkaan kiinnitetty tarpeeksi huomiota työntekijöiden jaksamiseen ja työhyvinvointiin, jotta he pystyvät jakamaan hyvinvointia eteenpäin työnsä kautta? Työntekijän oma hyvinvointi on perustana toisten parhaaksi tehtävälle hyvinvointityölle. Leimala (2006, s.129) nostaa esille, että kolmas sektori tekee ehkäisevää perhetyötä, joka sisältää esimerkiksi kasvatuskysymysten ohjausta ja neuvontaa sekä erilaista vertaisryhmätoimintaa (Leimala, 2006, s. 129). On voitava hyvin omassa työssään, jotta voi täysipainoisesti pystyä auttamaan toisia. Perheiden hyvinvoinnin edistämiseen tähtäävä työ on haastavaa työtä. Tämä oli kantava ajatus aloittaessani tutkimustani organisaatiota koskien.

Kuten Ruuskanen, Selander ja Anttila (2013) ottavat esille, kolmannen sektorin organisaatiot ovat yleishyödyllisiä luonteeltaan, mihin viittaa oletus voimakkaammasta yhteiskunnallisesta motivaatiosta voittoa tavoitteleviin organisaatioihin nähden. Heidän mukaansa kolmannen sektorin työntekijät jakavat organisaationsa arvot ja päämäärät ja he haluavat olla mukana edistämässä yhteistä hyvinvointia (Ruuskanen, Selander & Anttila, 2013, s.46, 48). Arvojen yhdenmukaisuus tulee myös Kaunismaan ja Lindin (2014, s. 35) tutkimuksessa esille. Selander (2018a) avaa samansuuntaisesti kolmannen sektorin palkkatyössä olevien työntekijöiden työhön hakeutumista, jossa näyttäytyy merkittävänä halu olla mukana edistämässä organisaation arvoja ja yleishyödyllisiä päämääriä. Selander tuo esille, että työllä on tekijälleen henkilökohtaista merkitystä. Hänen mukaansa on kuitenkin mahdollista, että työn

kutsumuksellisuutta pidetään itsestään selvyytenä, ja sitä odotetaan työntekijältä samoin kuin kykyä joustaa työaikojen ja -tehtävien suhteen. Selanderin mukaan johtajalla ei ole kolmannella sektorilla vahvaa roolia, vaan työntekijällä itsellään on suhteellisen paljon päätäntävaltaa oman työn suhteen. Kolmannen sektorin organisaatiokulttuuri mahdollistaakin työn autonomiaa yksityistä tai julkista sektoria enemmän (Selander, 2018a).

Selander (2018b, s. 9) ja Ristolainen (2015, s. 7) tuovat esille, että kolmannen sektorin työntekijöiden työhyvinvointia on tutkittu verrattain vähän ja näin ollen kokonaiskuva heidän työhyvinvoinnin tilastaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä on kaiken kaikkiaan puutteellinen. Selanderin (2018b, s. 9, 11) mukaan useimmat aiemmista tutkimuksista ovat olleet kuvailevia, eivätkä ne ole pyrkineet selittämään, mitkä tekijät lisäävät kolmannen sektorin työntekijän työhyvinvointia ja mitkä tekijät sitä vähentävät. Näin ollen tunnen, että tutkimukseni mahdollistaa merkityksellisten seikkojen esille tulon järjestötyöntekijän työhyvinvoinnista. Pyrin tutkimukseni kautta avaamaan järjestötyöntekijöiden työhyvinvoinnin kuvaa ja tutkimaan heidän työhyvinvointiaan tukevia ja haittaavia tekijöitä, jotta työhyvinvointiin pystyttäisiin jatkossa vaikuttamaan kohdennetusti vahvistaen työntekijöiden työhyvinvointia. On tärkeää tuoda näkyväksi konkreettisia asioita työhyvinvointia koskien, jotta organisaatio voisi siitä hyötyä sen kehittäessä ja toteuttaessa omaa työhyvinvointistrategiaansa.

Työtä ja työhyvinvointia voidaan tarkastella eri näkökulmista. Olen valinnut tutkimukseeni juuri työpsykologisen otteen ja näkökulman. Työpsykologia viittaa siihen, että kiinnostus suuntautuu ihmisten käyttäytymiseen, motivaatioon, ajatuksiin ja tunteisiin työtä koskien (Peeters, Taris & de Jonge, 2014, s. 6). Kopperudin (2008) mukaan positiivinen työpsykologia voidaan jakaa mikroperspektiiviin, jossa on kysymys yksilön positiivisista voimavaroista työtä koskien sekä makroperspektiiviin, jossa on kyse työstä positiivisena instituutiona, yhteisöllisestä näkökulmasta (Kopperud, 2008, s. 17). Peeters ym. (2014) esittävät, että työpsykologian yksi pääasiallisista tavoitteista on se, että pystymme käyttämään psykologista tietoa ja oivalluksia auttaaksemme työntekijöitä saavuttamaan työtavoitteensa optimaalisella tavalla tai laajemmasta perspektiivistä katsottuna - miten organisaatioita voidaan auttaa saavuttamaan omia päämääriään. Peetersin ym. mukaan työpsykologiassa ollaan ensisijaisesti kiinnostuneita maksimoimaan työntekijän terveydelliset seikat ja hyvinvointi. Hyvinvoinnin maksimointi on yhtä kuin työn suorituskyvyn maksimointi eli onnelliset ja tyytyväiset työntekijät ovat todennäköisesti myös tuottavia työntekijöitä (Peeters ym., 2014, s. 5). Vaikka tutkimukseni avautuu työpsykologisesta ja laajasta työhyvinvoinnin perspektiivistä, haluan keskittyä Kopperudin (2008, s.17) kuvaamaan mikroperspektiiviin - yksilöön ja hänen

näkemyksensä rakentumiseen työhyvinvoinnista, jonka kautta voi sitten ymmärtää työhyvinvoinnin rakentumista laajemmassakin mittakaavassa.

Tarkkonen (2016) esittää väitöskirjansa tuloksissa, että työhyvinvointikäsite voidaan katsoa sisältävän vain sen osan työhyvinvointia, jota tutkimusjäsenyksissä kutsutaan henkiseksi hyvinvoinniksi ja joka saatetaan mieltää rajaavasti ja poissulkevasti HR-kysymyksiksi tai työnantajan harkintavaltaan kuuluviksi asioiksi. Tämä on Tarkkosen mukaan ilmentymänä sille, ettei turvallisuuden ja työhyvinvoinnin asioita pystytä tarkastelemaan kokonaisuuksina ja kokonaisjohtamisen ja -kehittämisen näkökulmasta (Tarkkonen 2016, s. 156). Kuten Rauhala, Leppänen ja Heikkilä (2016, s. 108) esittävät, että organisaatiossa vaaditaan interventioita työntekijöiden emotionaaliseen, psykologiseen ja fysiologiseen hyvinvointiin. Haluankin tarkastella tutkimuksessani työntekijöiden työhyvinvointia näkökulmasta, jossa otetaan mahdollisimman monia ulottuvuuksia ja työhyvinvoinnin osa-alueita huomioon. Siksi tutkimuskysymykseni ovat varsin laajoja ja tarkastelen tutkimukseni olennaisinta käsitettä – työhyvinvointia – laaja-alaisesti. Kaiken kaikkiaan, kuten Marjala (2009) osuvasti kiteyttää, työhyvinvoinnin kokemuksellisuuden ymmärtäminen on sekä yhteiskunnallisesti että inhimillisesti merkittävä ja ajankohtainen päämäärä. Hänen mukaansa työhyvinvoinnin ilmiön ymmärtämisessä on tärkeää ihmisten kertomusten kuunteleminen ja niiden ymmärtäminen. Työhyvinvoinnin edistämässä onkin keskeistä havaita työhyvinvoinnin yksilöllisyys ja kokonaisvaltaisuus (Marjala, 2009, s. 5).

Toisessa ja kolmannessa luvussa käsittelen työni perustalla vaikuttavaa teoreettista viitekehystä, joka koostuu työhyvinvoinnin käsitteestä, sen laaja-alaisesta ymmärtämisestä, erityisesti JD-R -mallin merkityksestä sekä työn vaatimusten ja voimavarojen käsitteistä sekä työhyvinvoinnin merkityksestä koko organisaation menestyksen kannalta. Neljännessä luvussa keskityn luomaan kuvaa siitä aiemmasta tutkimuksesta, jota on tehty kolmannen sektorin työntekijöiden eli järjestötyöntekijöiden osalta ja heidän työhyvinvoinnin kokemuksistaan. Viidennessä luvussa käsittelen tutkimuksen toteutukseen liittyviä ratkaisuja, tutkimuksen tavoitteita, tutkimuskysymyksiä ja kohdejoukkoa sekä teemahaastattelua ja kyselyä tutkimusmenetelminä. Käyttämäni analyysimenetelmää, teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, avaan viidennen luvun lopussa. Kuudennessa luvussa tuon esille tutkimukseni tärkeimmät tulokset JD-R -malliin tukeutuen ja seitsemäs luku keskittyy tulosten pohdintaan, jossa pyrin sitomaan saamiani tuloksia teoriapohjaan ja aiempiin järjestötyöntekijän työhyvinvointia koskeviin tutkimustuloksiin. Tarkastelen viimeisessä luvussa myös koko tutkimusprosessiani pohtien luotettavuuden ja eettisyyden kysymyksiä.

2. Työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä

Työhyvinvointi on ajallisesti, paikallisesti ja yksilöllisesti vaihteleva sekä kulttuurissa kehittyvä ilmiö (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 9, 36). Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan ennemminkin jatkumo (Tarkkonen, 2012, s. 13). Vartiainen (2017, s. 9) tarkentaa, että työhyvinvointi on systeeminen ilmiö ja työhyvinvoinnin kokemus on herkkä sitä määrittävien tekijöiden muutoksille. Hänen mukaansa työhyvinvointi rakentuu työelämän arvosidonnaisten vallan, vastuun ja eri intressien vaikutusten lisäksi vuorovaikutuksessa muun elämän ja kokonaishyvinvoinnin kanssa. Vartiaisen mukaan työhyvinvointiin systeemisenä ilmiönä vaikuttavat työntekijän yksilölliset tekijät ja voimavarat, työsuojelu ja työturvallisuus, työpaikan toimintaperiaatteet sekä työlainsäädäntö. Kaiken kaikkiaan työhyvinvoinnin käsite on hyvin monimuotoinen (Vartiainen, 2017, s. 9).

Myös Pyöriä (2012) toteaa, ettei työhyvinvoinnille ole olemassa yleispätevää määritelmää. Hän ottaa kuitenkin esille Greenin työhyvinvoinnin osa-alueet ja ulottuvuudet: ammattitaidon ja osaamisen, työn vaatiman ponnistuksen ja työn intensiteetin, työorganisaation mahdollistaman päätöksenteon ja vaikutusmahdollisuudet, palkan, työn riskit ja epävarmuuden sekä subjektiivisen hyvinvoinnin kokemuksen (Pyöriä, 2012, s. 26). Subjektiivinen hyvinvointi viittaa Seligmanin mukaan siihen, mitä ihminen ajattelee ja tuntee omaa elämäänsä koskien, ulottuen kognitiivisiin ja tunnepitoisiin päätelmiin yksilön arvioidessa omaa olemassaoloaan (Seligman, 2000).

Luukkala (2011) puolestaan määrittelee työhyvinvoinnin keskeisiksi elementeiksi osaamisen, vaatimukset ja sosiaalisen tuen. Hänen mukaansa ytimessä on juuri osaaminen, sillä osaavalla työntekijällä on työhönsä hallinnan tunne, joka tukee jaksamista haasteissakin (Luukkala, 2011, s. 31). Manka ja Manka (2016) ottavat esille työn hallinnan mahdollisuutena vaikuttaa omiin pelisääntöihin itsenäisyyden ja päätösvalan kautta, mutta kuvailee tärkeänä myös työn kannustearvoa, mikä tarkoittaa työn sisällön monipuolisuutta ja mahdollisuuksia oppia uutta. Osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan ja mahdollistaa paremman selviytymisen nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Manka & Manka, 2016, s. 88, 107). Luukkalan lisäksi myös Laine (2015) painottaa artikkelissaan juuri osaamisen ja oppimismahdollisuuksien merkitystä työhyvinvointia rakentavina. Laineen mukaan henkilöstökoulutuksella, oppimismahdollisuuksilla ja hyvällä osaamisella on yhteyksiä työn mielekkääksi kokemiseen

ja hyvään työmotivaatioon, joilla on puolestaan myönteisiä työhyvinvointivaikutuksia. Laine tarkentaa, että osaamisen käsitteeseen liitetään yleensä tiedon, taidon ja asenteiden osa-alueet ja osaamisen katsotaan rakentuvan sosiaalisena konstruktiona. Hänen mukaansa työhyvinvointia tarkasteltaessa osaamisessa painottuu juuri koettu subjektiivinen osaaminen tai koettu työn hallinta. Kaiken kaikkiaan Laine peräänkuuluttaa kokonaisvaltaista ja systeemistä työhyvinvointinäkemystä, jossa olennaista on työn, työntekijän, fyysisen ja psykososiaalisen työympäristön ja organisaation ulkopuolisten tekijöiden interaktiota ja vaikutusta työssä koettuun hyvinvointiin (Laine, 2015).

Mäkikankaan, Feldtin ja Kinnusen (2005) mukaan työhyvinvoinnin alueella tarvitaan käsitteitä kuvaamaan juuri myönteisiä tiloja ja kokemuksia. Vaikka työtyytyväisyyden ja työhön sitoutumisen käsitteet ovat jo pitkään olleet käytössä, ne eivät Mäkikankaan ym. mukaan kuvasta kokonaisuudessaan työhyvinvointia, vaan myönteisiä työasenteita. Työtyytyväisyys on heidän mukaansa työhön kohdistuva myönteinen asenne, jossa tunneperäiset elementit korostuvat. Tämän näkemyksen mukaan yksilö ei tee työtä vain tyydyttääkseen tarpeitaan, vaan saavuttaakseen myös niitä tavoitteita, joita hän on itse työlleen asettanut (Mäkikangas ym., 2005, s. 60, 73). Juuti (2010) esittää, että työtyytyväisyyden käsite väistyi 1980-luvulla, jolloin alettiin puhua työkykytoiminnasta. Työkyvyn käsitteestä muotoutui vähitellen työhyvinvoinnin käsite, jonka lähelle on nykyisin tuotu esimerkiksi työn ilo ja työuupumus (Juuti, 2010, s. 47).

Schaufeli ja Bakker (2004) määrittelevät sitoutumisen positiiviseksi, tyydytystä antavaksi ja työhön liittyväksi mielentilaksi, jota luonnehtii tarmo, omistautuminen ja uppoutuminen - työn imu. Työn imu nähdäänkin heidän esittämässään teoriassa positiivisena, henkisen uupumuksen vastakohtana (Schaufeli & Bakker, 2004). Hakasen (2011) mukaan tarmokkuus on kokemusta energisyydestä ja sinnikkyyydestä ja omistautuminen kokemusta innostuksesta ja työn merkityksellisyydestä. Uppoutuminen merkitsee hänen mukaansa keskittyneisyyttä ja työhön paneutumista, josta seuraa nautintoa. Työlle omistettu aika kuluu huomaamatta ja työstä irrottautuminen voi tuntua vaikealta (Hakanen, 2011, s. 39).

Työn imu onkin noussut tutkimuksen kohteeksi 2000-luvun taitteessa, positiivisen psykologian nousun myötä (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 77). Virtasen ja Sinokin (2014) mukaan työn imu on työhyvinvoinnin ajattelu- ja toimintamalli, joka tarkoittaa työntekijän halua panostaa työhönsä. Heidän mukaansa työn imua voivat saada aikaan kiinnostavat työtehtävät, onnistumiset, kehittymismahdollisuudet sekä innostavat haasteet ja työn imua kokeva työntekijä viihtyy omassa työssään ja kokee sen mielekkääksi. Monissa tutkimuksissa onkin

todettu, että voimakasta työn imua ja tyytyväisyyttä tuntevat työntekijät saavat aikaan huomattavasti laadukkaampaa ja tuloksellisempaa työtä (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 206, 212). Samansuuntaisesti Seppälä ja Hakanen (2017) luonnehtivat työn imua myönteiseksi työhön liittyväksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jolloin työntekijä pystyy syventymään työhönsä ja nauttii siihen uppoutumisesta (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 106–107). Työn imua kokevat ovat aloitteellisia, auttavat työkavereitaan, tekevät aika ajoin pidempiä työpäiviä ja synnyttävät asiakasuskollisuutta sekä sitoutuvat työpaikkaansa (Hakanen & Perhoniemi, 2012, s. 3). Kaiken kaikkiaan työn imua kokevat ovat muita työntekijöitä terveempiä ja onnellisempia ja kokevat, että työ rikastuttaa muun elämän laatua (Hakanen, 2011, s. 41).

Luukkalan (2011) mukaan työhyvinvointi kaiken kaikkiaan on tunneperäinen asia ja työn iloa ja imua tulee sen kautta, että yksilöllä on riittävästi toimintatilaa työssään. Hänen mukaansa toimintatila määrittyy työsopimuksen, ammatti-identiteetin ja työn luonteen sekä autonomian kautta. Luukkala ottaa myös esille, että työn imua tuo juuri olennaiselta osaltaan työn itsenäisyys ja se, että voi vaikuttaa työmäärään ja sen sisällöllisiin painopisteisiin. Työn tekeminen omalla yksilöllisellä tavalla, oman persoonan kautta, tuo tyydytystä (Luukkala, 2011, s.39–41, 45). Työn imu on pitkäkestoinen myönteinen tunnetila ja se on lisäksi tarttuvaa, sillä yhden työntekijän innostuneisuus vaikuttaa positiivisesti koko tiimiin (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju, 2011, s.10). Bakker, van Emmerik ja Euwena (2006) toteavat tutkimuksessaan vastakkaisesti, että tiimitason henkisellä uupumuksella on vahva yhteys tiimin jäsenen työuupumuksen kokemukseen. Heidän mukaansa työntekijöiden kokemat työuupumuksen oireet voivat siirtyä toisiin työntekijöihin työpaikan sosiaalisissa tilanteissa tai työpaikan ulkopuolisilla tapaamisilla. Useissa tutkimuksissa onkin tullut esille, että sitoutuneet, työn imua kokevat työntekijät siirtävät optimismiaan, työn imuaan, positiivisia asenteitaan ja proaktiivista käyttäytymistään työtovereilleen ja luovat positiivista työilmapiiriä työyhteisöönsä (Bakker, van Emmerik & Euwena, 2006; Bakker & Demerouti, 2007). Hakanen ja Perhoniemikin (2012) toteavat, että työhyvinvoinnin näkökulmasta on olennaista ottaa huomioon se, että työelämässä toimitaan entistä enemmän työpareina ja tiimeissä sekä osana joustavia sosiaalisia verkostoja, jolloin mahdollisuudet myönteisiin hyvinvoinnin kierteisiin ovat olemassa. Hakasen ja Perhoniemen tutkimuksen mukaan työn imu voi siirtyä ystävällisen käyttäytymisen välityksellä yhteistyötä tekevien työntekijöiden välillä. Lisäksi kokemukset myönteisistä asiakaskontakteista ovat positiivisessa yhteydessä työn imuun ja sen siirtymiseen (Hakanen & Perhoniemi, 2012, s. 11–12, 30). Kaiken kaikkiaan korkea työn imu on tutkimusten mukaan yhteydessä parempaan työn tuottavuuteen, uudistushakuisiin toimintatapoihin,

lojaaliuteen omaa työpaikkaa kohtaan, aktiiviseen muutoksiin sopeutumiseen, fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen, hyvään työkykyyn sekä onnistuneeseen työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 108).

2.2 Työhyvinvointi työstressin ja työpahoinvoinnin kautta lähtevänä tarkasteluna

Työhyvinvointi on suhteellisen uusi käsite yleisesti käytettynä, sillä sen voi katsoa yleistyneen vasta 1990-luvun puolivälin jälkeen (Tarkkonen, 2012, s. 13). Työhyvinvoinnin tutkimusta on kuitenkin ollut olemassa jo reilut sata vuotta, vain painopisteet ovat ajan myötä muuttuneet (Manka & Manka, 2016, s. 64). Varsinainen työhyvinvoinnin tutkimus käynnistyi Suomessa vasta 1950-luvulla Työterveyslaitoksen perustamisen myötä (Vartiainen, 2017, s.20). Feldt, Mäkikangas ja Kokko (2005) esittävät, että erityisesti stressiteoreettisessa työhyvinvoinnin tutkimuksessa yksilöllisten tekijöiden painotuksella on jo pitkät perinteet, persoonallisuuden piirteiden noustessa taas 1990-luvulla kiinnostuksen kohteiksi. Persoonallisuuden piirteiden lisäksi tutkimuksissa on tarkasteltu myös persoonallisuuden taipumusten yhteyksiä työhyvinvointiin, joita ovat mm. itsearvostus, elämänhallinnan tunne, optimismi, kontrolliorientaatio ja pystyvyysusko, ja joita pystytään kehittämään vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa (Feldt, Mäkikangas & Kokko 2005, s.77, 81–82).

Laine (2013) ottaa esille, että työhyvinvoinnin käsitteen laajenemisen kautta tutkimuksessa ovat nousseet esille työn sisältö ja sen kuormittavuus, työpaikan ihmissuhteet ja johtaminen (Laine, 2013, s. 23). Mäkinien, Bordin, Heikkilä-Tammen, Seppänen ja Laineen (2014) mukaan esimerkiksi työuupumus ja stressi sekä työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteydet ovat myös olleet olennaisia tutkimusaiheita työhyvinvointia tutkittaessa. He toteavat kuitenkin, että esimerkiksi yritys- ja organisaatiokulttuuriin liittyvät kysymykset sekä osaamisen ja työhyvinvoinnin kytkökset ovat joka tapauksessa jääneet vähemmälle tutkimukselliselle huomiolle. Nykyisin työhyvinvoinnin tarkastelunäkökulma on laajentunut kuormitustekijöistä voimavaratekijöihin – työpahoinvoinnista työhyvinvointiin (Mäkinen, Bordin, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine 2014). Aikaisemmin stressi- ja uupumusoireiden puuttuminen tulkittiin hyvinvoinniksi, vaikka nykyisin työhyvinvoinnin katsotaan olevan paljon muutakin kuin vain oireiden puuttumista (Kinnunen & Feldt, 2005, s. 13). Viime aikoina psykologisessa tutkimuksessa onkin alettu korostaa niin sanottua positiivisen psykologian näkökulmaa, jolla tarkoitetaan mm. ihmisten hyvinvoinnin, terveyden ja näitä ennakoivien tekijöiden tutkimusta (Mäkikangas ym., 2005, s. 56). 2000-luvulta eteenpäin vahvistui luovuuden, innovoinnin ja

jatkuvan kehittämisen merkitys, joka näkyi myös tutkimustoiminnassa ja tutkimus kohdistui työn imun edellytyksiin ja positiivisiin voimavaroihin (Vartiainen, 2017, s. 20, 22).

Mielestäni työhyvinvointia tarkasteltaessa on kuitenkin hyvä ottaa esille myös työhyvinvoinnin nurja puoli – työpahoinvointi. Se voi ilmetä Suonsivun (2015) mukaan henkilöstön henkisenä pahoinvointina, terveyden menettämisenä ja erilaisina riittämättömyyden tunteina (Suonsivu, 2015, s.35). Onkin olennaista tiedostaa, mitä vakavia seurauksia työpahoinvoinnilla voi olla yksilölle, työyhteisölle ja koko organisaation toiminnalle ja sen kautta ymmärtää, mikä merkitys on vahvoilla panostuksilla työhyvinvointiin. Feldtin, Kinnusen ja Maunon (2017, s. 29–30) mukaan työstressi voikin ilmetä eri tasoilla - yksilötasolla, työtehtävätasolla, työyhteisö- ja organisaatiotasolla sekä ihmissuhteiden tasolla, yksilön ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa. Haitallinen työstressi kehittyä, jos tärkeät voimavarat menetetään, ne vähenevät tai ponnistelujen kautta ei pystytä tuottamaan vastinetta omassa työssä (Kivistö, Kallio & Turunen, 2008, s. 68).

Riittämättömyyden kokemukset ja työpahoinvointi ovat yhteydessä toisiinsa, kuten Suonsivukin (2015) toteaa. Hänen mukaansa riittämättömyyden tunteiden käynnistäjinä toimivat usein nopeat muutokset, muutosvalmennuksen puute, kiire ja ylimitoitettu työ, uudet työtehtävät ja perehdytyksen puute, työyhteisöongelmat ja kokemukset työntekijöiden mielipiteiden ohittamisesta. Kuormittuneisuuden tunne on Suonsivun mukaan yksilöllistä, kuten stressin sietokykykin. Hän esittää, että kuormitus voi olla toisaalta myös positiivista ja välttämätöntä hyvinvoinnille. Positiivinen kuormitus onkin hallittavissa ja se tukee parhaimmillaan itsearvostusta ja persoonallisuuden kehitystä sekä lisää toimintakykyä (Suonsivu, 2015, s. 34 37, 42–43). Myös Mannermaa (2022) toteaa, että haasteet ja niistä selviytyminen lisäävät työn merkityksellisyyden kokemusta. Organisaation tavoitteiden kirkkaus ja niiden sanoittaminen ja konkretisoiminen ja jokaisen työntekijän merkityksen esiin tuominen työntekijöiden välisen positiivisen vuorovaikutuksen lisäksi ovat Mannermaan mukaan olennaisia työn merkityksellisyyden kokemusta rakentavia tekijöitä (Mannermaa, 2022, s. 200).

Työstressillä on kaiken kaikkiaan merkittävät vaikutukset, jotka voivat ulottua laajallekin. Työstressi voi ilmetä Feldtin ym. (2017, s. 30) mukaan tunneperäisinä reaktioina, kuten lyhytaikaisina mielialamuutoksina, mutta voi pitkällä aikavälillä johtaa psykologisiin terveysongelmiin, kognitiivisen toiminnan häiriöihin sekä työsuorituksen heikkenemiseen. Työstressi voi myös lisätä ihmissuhdeongelmia ja sairaspöissaoloja, vähentää organisaation

sitoutumista ja vahvistaa työpaikan vaihtoaikkeitä (Feldt ym., 2017, s. 30). Feldtin ym. (2017) mukaan työstressiä on lähestytty erilaisilla teoreettisilla malleilla, joita voidaan kutsua myös vuorovaikutusmalleiksi. Heidän mukaansa yksi tunnetuimmista malleista onkin yhdysvaltalaisen Robert Karasekin 1970-luvun loppupuolella kehittämä JDC-malli (Job Demand-Control-model). Mallissa kuvataan työn haitallista psykososiaalista kuormitusta työn hallinnan ja vaatimusten keskinäisellä suhteella sisältäen kaksi keskeistä työhyvinvointia selittävää hypoteesia, kuormitushypoteesi ja aktivaatiohypoteesi, joiden mukaan työ voi olla joko aktiivista tai passiivista (Feldt ym., 2017, s. 30–32). Kuten Feldt ym. (2017, s.32) esittävät, malli sai kritiikkiä siitä, että se on liian yksinkertainen, eikä siinä ole huomioitu sosiaalisten suhteiden merkitystä työhyvinvoinnille. Daniels, Le Blanc ja Davis (2014) esittelevät teoksessaan DCSM-mallin (Demand-Control-Support -model), jossa on lisättyä juuri sosiaalinen ulottuvuus JDC-malliin. He esittävät, että JDC- mallin keskittyessä motivaatioon, DCSM-mallissa painotetaan työntekijän terveyden lisäksi työn tehokkuutta, joihin vaikuttavat työn vaatimukset, työkontrolli ja työpaikan sosiaalinen tuki (Daniels, Le Blanc & Davis, 2014, s. 69, 71). Feldtin ym. (2017) mukaan Karasekin mallia on tutkittu kaiken kaikkiaan suhteellisen vähän. Heidän mukaansa mallin mukaisiin tutkimuksiin liittyy metodologisia ongelmia ja empiirisiin tutkimuksiin mahtuu sekä mallia puoltavia että hylkääviä tuloksia. Feldt ym. (2017) tuovat esille, että mallia on arvosteltu esimerkiksi työn piirteiden liiallisesta pelkistämisestä sekä siitä, ettei se huomioi työntekijän persoonallisuuden piirteiden merkitystä työn piirteiden kokemisessa (Feldt ym., 2017, s. 34).

Toinen olennainen vuorovaikutusmalli, jonka Feldt ym. (2017) ottavat esille, on saksalaisen Johannes Siegristin vuonna 1986 esittelemä ERI-malli (Effort-Reward Imbalance model), joka perustuu sosiaaliseen vastavuoroisuuteen. Feldtin ym. (2017) mukaan mallissa työntekijä sijoittaa työhönsä ponnistuksia, joista odottaa saavansa vastineeksi erilaisia palkkioita ja mallin mukaan pyritään palkkioiden ja ponnistusten väliseen tasapainotilaan. Heidän mukaansa ERI-malli on kaiken kaikkiaan saanut suhteellisen vahvaa tutkimustukea. Feldt ym. (2017) esittävät, että ERI- mallista ja Karasekin JD-C -mallista on jäänyt empiirisen tutkimuksen osalta jälkeen brittiläisen Peter Warrin vuonna 1987 esittelemä ns. vitamiinimalli, jolla voidaan määrittää erilaisten työn piirteiden ja hyvinvoinnin välisiä suhteita. Tämä malli eroaakin Feldtin ym. (2017) mukaan muista stressiteoreettisista malleista, jotka perustuvat lineaarisen, suoraviivaisen yhteyden oletukseen, sillä vitamiinimalli perustuu oletukseen työn piirteiden ja hyvinvoinnin välisiin epälineaarisiin yhteyksiin (Feldt ym., 2017, s. 36–37, 39, 41). Kaiken kaikkiaan Feldt ym. (2017) toteavat, että työstressiteoriat ovat johtaneet hyvän työn

ominaisuuksien kuvauksiin, millä on olennaista merkitystä työn kehittämisen lähtökohtana (Feldt ym., 2017, s. 46).

Edellä esitettyjen teorioiden sijaan valitsin tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen keskeisimmäksi osaksi ja analyysiprosessini punaiseksi langaksi JD-R -mallin, joka on Seppälän ja Hakasen (2017) mukaan keskeinen työstressi- ja motivaatioteoria ja jota on hyödynnetty työelämän kehittämisessä ja tutkimuksessa yhä enemmän 2000-luvun alusta lähtien. Sekä Suomessa että kansainvälisesti toteutetut tutkimukset ovat tukeneet työn vaatimusten ja voimavarojen teorian oletuksia (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 106–107). Muista teoreettisista malleista JD-R -malli erottui edukseen vahvan tutkimuksellisen näytön vuoksi.

Seuraavassa kolmannessa luvussa käsittelen tutkimukseeni olennaisesti kytkeytyvää teoriataustaa, teoreettisia malleja ja niiden kautta avautuvaa katsantokantaa. Käsittelen aluksi laaja-alaisesti avautuvaa työhyvinvoinnin mallia ja sen jälkeen tutkimuksessani keskeisellä sijalla olevaa JD-R -mallia sekä siihen kytkeytyvää yksilöllisten voimavarojen ja positiivisen psykologian näkökulmaa. Luvun loppuun tarkastelen psykologista pääomaa ja sen kautta avautuvaa näkymää organisaation menestykseen.

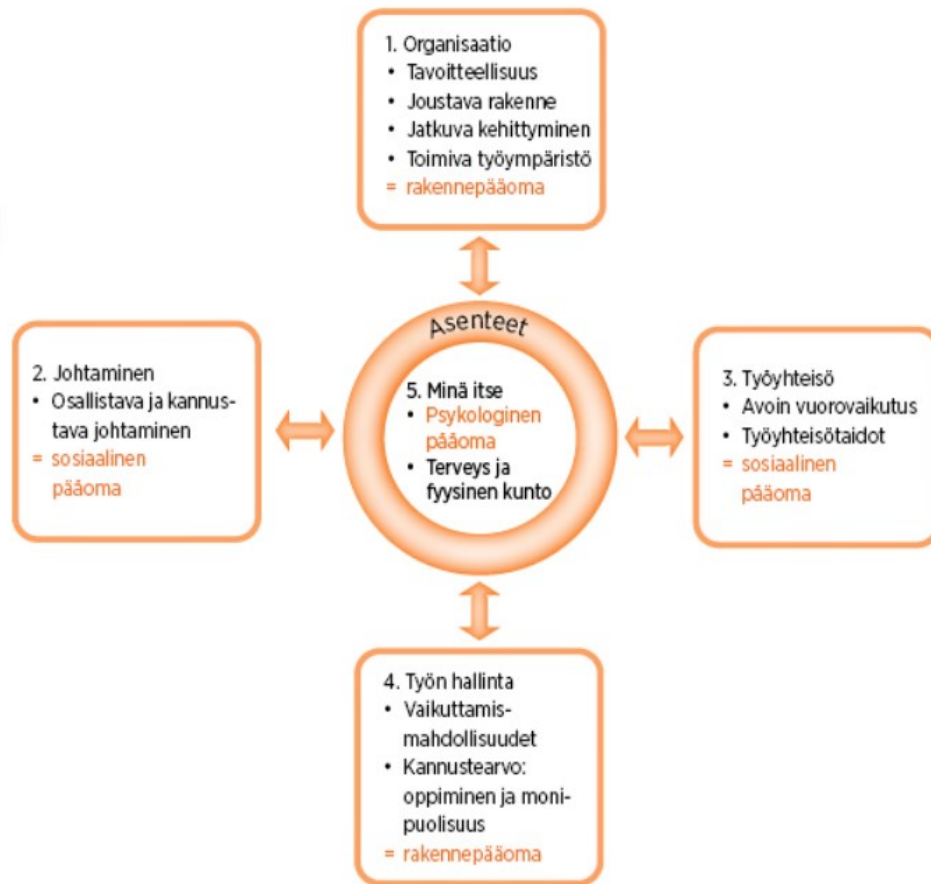
3. Työhyvinvoinnin teoreettiset lähestymistavat

3.1 Laaja-alainen näkökulma työhyvinvointiin

Kaiken kaikkiaan työhyvinvointi voidaan nähdä hyvin laajana kokonaisuutena, jollaisena se avautuu myös minun tutkimuskysymysten kautta. Laaja-alaista ja monitahoista näkemystä työhyvinvoinnista tuovat esille Youssef-Morgan ja Luthans (2015). Heidän mukaansa työhyvinvointi käsittää yksilön emotionaalisen hyvinvoinnin tunteineen ja käsityksineen, psykologisen hyvinvoinnin, sosiaalisen hyvinvoinnin sekä fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin. Psykologiseen hyvinvointiin he liittävät esimerkiksi itsensä hyväksymisen, yksilöllisen kehityksen ja itsemääräämisen tunteen sekä positiiviset suhteet toisiin ihmisiin. Sosiaaliseen hyvinvointiin he sisällyttävät esimerkiksi yksilön sosiaalisen hyväksynnän, integraation ja yhteenkuuluvuuden tunteen (Youssef-Morgan & Luthans, 2015). Työhyvinvointi voidaan myös kuvata yksilötasolla ilmeneväksi kokemukseksi tai lopputulemaksi, johon vaikuttavat hyvin monet tekijät työorganisaatiosta, lähityöyhteisöstä, fyysisestä ympäristöstä, itse työstä ja yksilöstä itsestään (Tarkkonen, 2012, s. 13). Työhyvinvoinnin tärkein edellytys on kaiken kaikkiaan tasapaino työn vaatimusten ja hallinnan välillä (Luukkala, 2011, s. 31; Pyöriä, 2012, s. 11).

Mankan ym. (2011) mukaan työhyvinvointi ymmärretään nykyisin varsin laaja-alaisesti sisältäen organisaatioon, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä. He pitävät työhyvinvoinnin tärkeimpinä tekijöinä hyvää johtamista ja esihenkilötyötä, työn organisointia, työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä, osaamista, vuorovaikutteisia toimintatapoja ja myönteistä organisaatiokulttuuria (Manka ym., 2011, s. 7). Manka & Manka (2016) esittävät laaja-alaisen, kuvion 1 mukaisen mallin työhyvinvointiin, johon vaikuttavat varsin monet tekijät. Heidän mallissaan organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille. Tuossa mallissa rakennepääomaan liittyvät edellisten lisäksi olennaisesti myös työn sisällöt, vaikutusmahdollisuudet ja monipuolisuuden merkitys sekä oppimisen ja työn kehittäminen tavoitteellisuus huomioon ottaen. Sosiaaliseen pääomaan, työyhteisön henkiseen tilaan, vaikuttavat olennaiselta osaltaan johtamisen laatu ja työilmapiiri. Mankan ja Mankan (2016) mukaan jokainen työyhteisön jäsen tulkitsee työyhteisöään ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä omien asenteidensa kautta. Kokemukseen omasta työhyvinvoinnista vaikuttaa edellisten lisäksi psykologinen pääoma, oma henkinen kunto sekä terveys ja fyysinen kunto (Manka & Manka, 2016, s.76–77). Oma asenne vaikuttaa olennaiselta osaltaan omaan

työhyvinvointiin, minkä Virtanen ja Sinokki (2014) vahvistavat. Oman työn ja työyhteisön näkeminen positiivisessa valossa ja tulevaisuuden optimistinen tarkastelu lisäävät hyvää oloa (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 205).



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. (Manka & Manka, 2016).

Manka & Manka (2016) määrittelevät teoksessaan laajasti juuri työhyvinvointipääoman käsitettä, jota havainnollistaa kuvio 2. Työhyvinvointipääoma rakentuu sen mukaan yksilön inhimillisestä pääomasta, yhteisön toimivuudesta ja sosiaalisesta pääomasta sekä organisaation rakennepääomasta. Moniulotteinen työhyvinvointipääoman käsite rakentuu Mankan ja Mankan (2016) mukaan oletukselle, että yksilön työkyvyllä ja terveydellä on perustavaa laatua oleva suhde inhimilliseen pääomaan ja siihen liittyvät olennaisesti myös psykologinen hyvinvointi ja motivoituminen. Heidän mukaansa työhyvinvointi ilmenee esimerkiksi hyvänä työyhteisötaitoisuutena, joka osaltaan vahvistaa työyhteisön sosiaalista pääomaa ja toiminnan tuloksellisuutta. Keinoina lisätä työhyvinvointipääomaa nähdään mm. yksilön vastuu omasta

työhyvinvoinnista, osaamisen jatkuva kehittäminen, muutoksiin sopeutuminen, myönteinen asenne, toisten tukeminen ja työyhteisötaitoisuuden kehittäminen (Manka & Manka, 2016, s. 53–54, 56). Työyhteisötaitoinen työntekijä on empaattinen, hän omaa hyvät vuorovaikutustaidot ja osaa ratkaista työyhteisössä esiintyviä ristiriitoja (Manka ym., 2011, s. 31). Virtanen ja Sinokki (2014) määrittelevät työyhteisötaitoisuuden taidoksi ajatella asioita kokonaisuuden kannalta oman edun sijaan ja haluksi tukea ja auttaa työyhteisönsä jäseniä. Heidän mukaansa työyhteisötaitoihin kuuluu olennaisesti huomaavaisuus ja toisten arvostaminen, täsmällisyys ja tunnollisuus, rehellisyys, luotettavuus, tietoinen joukkuehenkinen toiminta sekä sitoutuneisuus työhön (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 211). Vesterinen (2010) ottaa sitä vastoin esille, että työyhteisötaitojen sisällöt nousevat työsopimuslainsäädännöstä, jossa työntekijän on noudatettava työnantajan ohjeita ja määräyksiä, huolehdittava työturvallisuudesta ja toimittava asemansa mukaisesti luotettavana työntekijänä. Hänen mukaansa työyhteisötaitoihin kuuluvat lähtökohtaisesti yhteisten pelisääntöjen noudattaminen sekä yhteistyön toimivuudesta ja työpaikan kehittämistyöstä huolehtiminen sekä erityisen merkittävänä tunnetaidot. Tunnetaidot ovat sekä tietoisuutta omista tunteista että toisten tunteista, tunteiden käsittelyn taitoa, motivointia ja ihmissuhteiden vaalimista (Vesterinen, 2010, s. 112–113).



Kuvio 2. Työhyvinvointipääoma. (Manka & Manka, 2016).

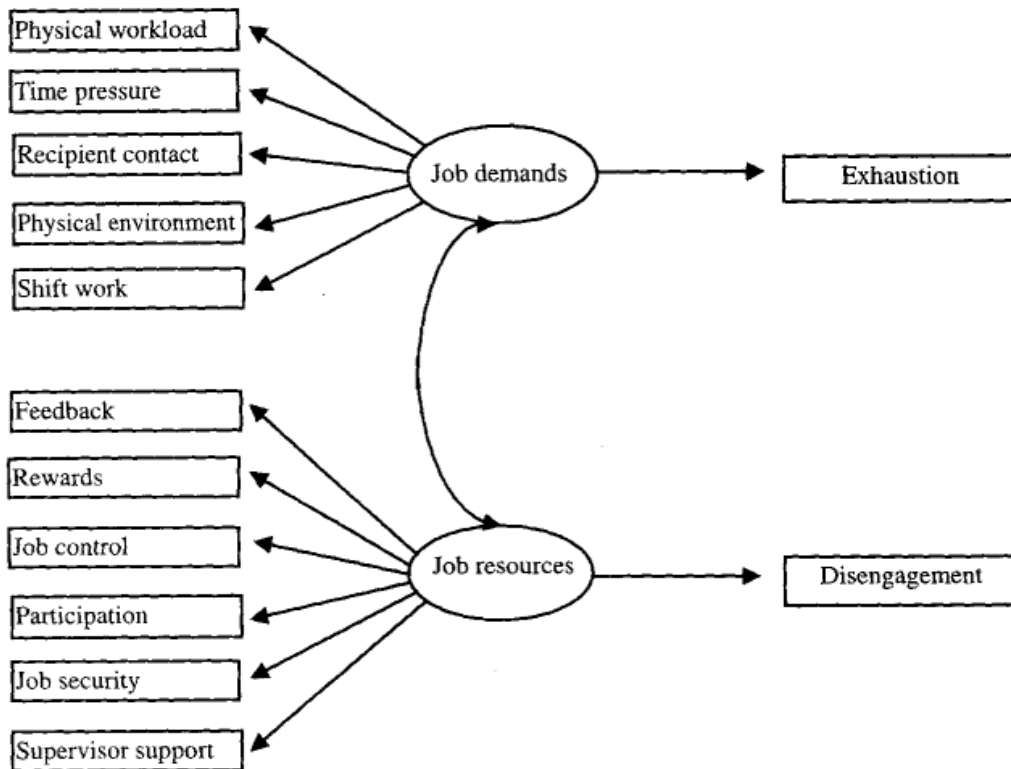
3.2 JD-R -malli - työn vaatimukset ja voimavarat

Olellaisena lähtökohdiana tutkimukselleni toimii stressiteoreettisista malleista JD-R -malli, jonka esitteli Demerouti vuonna 2001 (De Jonge, Demerouti & Dormann, 2014, s. 91). Demerouti ja hänen kollegansa tunnustivat 21 työn vaatimusta ja voimavaraa, jotka ovat yhteydessä ja mahdollisesti myötävaikuttamassa henkiseen uupumukseen. De Jonge ym. (2014) esittävät, että erona toisiin aikaisemmin esiteltyihin stressiteoreettisiin malleihin, JD-R -malli ei rajoitu vain yhteen työn vaatimukseen tai voimavaratekijään. Mallin mukaan mikä tahansa vaatimus- tai voimavaratekijä voi olla vaikuttamassa työntekijän terveyteen ja motivaatioon, kunhan vain nuo vaatimukset ja resurssit ovat tietyn työn keskeinen ja olellainen osa (De Jonge ym., 2014, s. 91–92). Kuten De Jonge ym. (2014, s. 92) tuovat esille, JD-R -malli on muita stressiteoreettisia malleja laajempi vaatimus- ja voimavaratekijöiden osalta sekä joustavampi että käyttökelpoisempi moninaisissa työympäristöissä. Van den Broeck, Elst, Baillien, Sercu, Schouteden, De Witte ja Godderis (2017) vahvistavat tutkimuksessaan JD-R-teorian oikeellisuutta ja paikkansapitävyyttä (Van den Broeck, Elst, Baillien, Sercu, Schouteden, De Witte & Godderis, 2017). Valitsinkin JD-R -mallin tutkimukseni tärkeäksi teoreettiseksi viitekehikseksi ja malliksi, jonka kautta tarkastelen ja analysoin omaa tutkimusaineistoani sekä tutkimukseni tuloksia. Näin ollen se toimii ikään kuin tutkimukseni punaisena lankana.

Schaufeli ja Bakker (2004) tarkastelevat laajasti JD-R -mallia, jota rakentavina tärkeinä kokonaisuuksina ovat sekä työn vaatimukset että työn voimavarat. He tarkoittavat työn vaatimuksilla niitä fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia työn näkökohtia, jotka vaativat fyysisiä ja psyykkisiä ponnisteluja. Työn voimavarat ovat Schaufelin ja Bakkerin (2004) mukaan sellaisia fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia työn näkökohtia, jotka vähentävät työn vaatimuksia ja siihen liittyviä fysiologisia ja psyykkisiä vaikutuksia ja ovat lisäksi hyödyllisiä työn päämäärien saavuttamisessa. Schaufeli ja Bakker (2004) myös esittävät, että työn voimavarat antavat virikkeitä yksilölliselle kasvulle, oppimiselle ja kehitykselle. Työn voimavaroilla on lisäksi sisäinen motivoiva rooli niiden täyttäessä ihmisen perustarpeita, kuten itsemääräämisen, kompetenssin ja liittymisen sekä yhteisöön kuulumisen tarpeita (Schaufeli & Bakker, 2004).

Kuviossa 3 konkretisoidaan JD-R -mallin päätekijöitä, työn vaatimuksia ja voimavaroja. Demerouti, Bakker, Nachreiner ja Schaufeli (2001) ottavat esille tässä mallissa työn vaatimustekijöistä työtaakan, aikapaineen, haasteelliset sosiaaliset kontaktit, vuorotyön ja haastavat työolosuhteet, joilla on aikaisemmissakin tutkimuksissa todettu olevan yhteyttä

uupumukseen. Työn voimavaroista he ottavat esille palautteen työsuorituksesta, palkitsevuuden, työn varmuuden, työn hallinnan, osallistumisen päätöksentekoon ja esihenkilöiltä saadun tuen, jotka taas ovat olleet jo aiemmissa tutkimuksissa yhteydessä sitoutumattomuuteen (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001).



Kuvio 3. The Job demands-resources model of burnout. (Demerouti ym., 2001).

Hakanen (2011) jakaa työn voimavarekijät tehtävää ja työn järjestelyjä koskeviin voimavarekijöihin sekä sosiaalisiin vuorovaikutusta koskeviin voimavarekijöihin ja organisatorisiin työn voimavarekijöihin. Työtehtävätasolla Hakanen ottaa esille työtehtävien kehittävyden ja monipuolisuuden merkityksen, työn itsenäisyyden ja työsuorituksesta saadun välittömän palautteen, merkityksellisyyden ja palkitsevuuden Demeroutin ym. (2001) tapaan. Samoin työroolien ja tavoitteiden selkeydellä, päätöksentekoon osallistumisella ja työaikojen joustavuudella on Hakasen mukaan myös tärkeä merkitys. Hän ottaa sosiaalisten voimavarojen osalta esille Demeroutin ym. (2001) tavoin työyhteisön ja johtajan antaman tuen, palautteen ja

arvostuksen sekä arkisen huomaavaisuuden merkityksen. Hakanen avaa työtiimin yhteisöllisiä voimavaroja ja painottaa oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen merkitystä sekä kaiken kaikkiaan tiimin yhteyttä, yhteisesti jaettua visiota ja tiedon ja osaamisen jakamista. Organisatoristen voimavaratekijöiden osalta Hakanen tuo esille mm. organisaation antaman tuen ja arvostuksen sekä myönteisen ilmapiirin merkitystä, rekrytointi- ja perehdyttämiskäytäntöjen, kehityskeskustelujen, palkkauksen, uranäkymien ja työn varmuuden sekä psykologisen turvallisuuden tunteen merkitystä (Hakanen, 2011, s. 51–67).

Kivistö (2008) ottaa myös esille työn voimavaratekijöitä, joita voivat olla mm. työyhteisön kannatteleva voima vaikeissa tilanteissa, moniammatillisuus, yksilöllisyyden ja työn moninaisuuden arvostus, palautumisen merkitys, yhdessä sovitut työn tekemisen tavat ja käytännöt sekä rajattu työaika muusta elämästä (Kivistö ym., 2008, s. 69). Bakkerin, Demeroutin ja Euwenan (2005) mukaan työn voimavarat voivat puskuroida työn vaatimusten vaikutuksia, niin ettei päädytä henkiseen uupumukseen. He esittävät, että työstressi tai uupumus voi kehittyä, jos työn vaatimukset ovat korkeat ja työn voimavarat niukat, jolloin motivaatio ja suorituskyky heikkenee. Bakkerin, Demeroutin ja Euwenan tutkimuksen mukaan autonomia, työkavereilta saatu sosiaalinen tuki, hyvä suhde esimieheen ja työstä saatu palaute pystyvät puskuroimaan uupumukseen johtavia kuormittuneisuuden vaikutuksia (Bakker, Demerouti & Euwena, 2005). Van den Broeckin ym. (2017) tutkimuksessa saatiin kuitenkin vastakkaisia tuloksia tähän nähden siltä osin, että autonomialla ja työuupumuksella ei todettu olevan yhteyttä toisiinsa. Heidän tutkimuksensa mukaan työn imua parantavat kuitenkin olennaisesti työn voimavarat kuten mahdollisuus hyödyntää työssä omia taitojaan ja työn itsenäisyys sekä sosiaalinen tuki (Van den Broeck ym., 2017). Samansuuntaisesti Virtasen ja Sinokin (2014) mukaan työn voimavaratekijät saavat aikaan työn imua ja parantavat työhön sitoutumista. Heidän mukaansa olennaisia tekijöitä ovat osallistuminen työhön liittyvään suunnitteluun ja päätöksentekoon, tärkeiksi ja mielekkäiksi koetut työtehtävät, työn palkitsevuus, työn varmuus, hyvä esimiehen ja työkavereiden antama tuki sekä mahdollisuus oppia ja kehittyä omassa työssään (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 213–214). Työn voimavaratekijät vaikuttavat kaiken kaikkiaan merkittävästi työntekijän työhyvinvointiin, suorituskykyyn ja tuloksiin (Nielsen, Nielsen, Ogbonnaya, Känsälä, Saari & Isaksson, 2017).

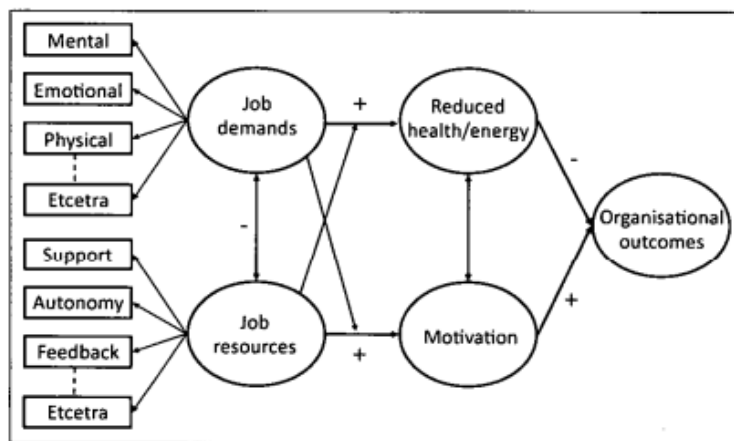
Myös Demerouti ja Bakker (2011) esittävät, että työn vaatimukset eivät välttämättä olekaan negatiivisia, mutta voivat muuttua stressitekijöiksi, jos työn vaatimukseen vastaamiseen tarvitaan suuria ponnisteluja ja joista työntekijä ei riittävästi palaudu. He sisällyttävät työn vaatimukseen esimerkiksi korkean työpaineen, epäsuotuisan fyysisen työympäristön ja

epäsäännölliset työajat. Työn voimavarat voidaan heidän mukaansa jakaa organisatoriselle eli makrotasolle, ihmissuhteiden tasolle, tiettyyn työhön ja sitä edustavaan asemaan liittyvälle tasolle sekä tarkemman työtehtävän tasolle. Demeroutin ja Bakkerin (2011) mukaan kysymykset palkkauksesta, uramahdollisuuksista ja työn varmuudesta liittyvät organisatoriseen tasoon, sosiaaliselle tasolle esimerkiksi esihenkilön ja työkaverin antama tuki ja työhön ja asemaan liittyvälle tasolle kysymykset roolin selkeydestä ja osallistumismahdollisuudesta päätöksentekoon. Taitojen monipuolisuus, työn merkitys, autonomia ja palaute työn suorituksesta tulevat esille työtehtävän tasolla (Demerouti & Bakker, 2011).

Suonsivun (2015) mukaan terveys ja energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot ovat henkilökohtaisia, stressiä vähentäviä voimavaroja. Hänen mukaansa taas keskeistä työn vaatimusten hallinnassa ovat mahdollisuus ja päätösvalta oman työn suunnittelussa ja tavoitteiden asettelussa. Hän esittääkin, että tutkimusten mukaan työn sisältö, sopivat työtehtävät työpaikan hyvän ilmapiirin, toimivien ihmissuhteiden ja sosiaalisen tuen lisäksi kannattelevat työntekijää silloinkin, kun hän kohtaa terveysongelmia. Työn voimavarojen ja riittävyuden vahvistumisella on merkitystä, mikä vahvistaa sisäistä voiman tunnetta ja näin voimaantuneena ihminen pystyy tietoisesti vaikuttamaan omaan elämäänsä ja hyvinvointiinsa (Suonsivu, 2015, s. 77–78, 81). Quinones, Van den Broeck ja De Witte (2013) tulivat tekemässään tutkimuksessa tulokseen, jossa yksilön psykologinen voimaantuminen oli merkittävä tekijä JD-R -mallin motivaatioprosessissa. Työn voimavarat (esim. työn itsenäisyys, taitojen hyödyntäminen, esihenkilöiden ja työtovereiden sosiaalinen tuki) vaikuttivat heidän tutkimuksessaan työhön sitoutumiseen psykologisen voimaantumisen kautta. Tätä kautta Quinones ym. esittävät, että psykologinen voimaantuminen on tärkeä kanava organisaatioiden hyvinvoinnin edistämiseen (Quinones, Van den Broeck & De Witte, 2013).

Schaufelin ja Bakkerin (2004) sekä Demeroutin ja Bakkerin (2011) mukaan työn vaatimusten ja työn voimavarojen malliin liittyy kaksi rinnakkaista, toisiinsa yhteydessä olevaa prosessia, joita havainnollistetaan kuviossa 4. Mallin toisessa prosessissa työn vaatimustekijöiden katsotaan käynnistävän terveyteen liittyvän ns. energiapolun, joka voi johtaa lisääntyneiden työssä jaksamisen ongelmien kautta heikentyneeseen terveyteen ja alentuneeseen työkykyyn. Näitä vaatimustekijöitä, jotka kuluttavat työntekijän henkisiä ja fyysisiä voimavaroja, voivat olla esimerkiksi emotionaaliset haasteet ja kuormittava työ. Mallin toisessa prosessissa työn voimavaratekijöiden (mm. työkavereiden ja esihenkilön antama tuki, palaute ja autonomia) puolestaan oletetaan käynnistävän ns. motivaatiopolun, joka edistää työntekijän sitoutumista omaan työtehtäväänsä ja työn päämääriin ja sitä kautta sitoutumista organisaatioon. Kuviossa

4 esitetyt terveyden heikkenemiseen johtava energiapolku ja työhön sitoutumista vahvistava motivaatiopolku voivat myös olla yhteydessä toisiinsa siten, että työn voimavarat vähentävät työssä jaksamisen ongelmia tai esimerkiksi siten, että pahoinvointi työssä vähentää sitoutumista organisaatioon ja lisää työpaikan vaihtoaikkeitä (Demerouti & Bakker 2011; Schaufeli & Bakker, 2004). Työn voimavarakiteijöillä on merkittävä vaikutus työntekijän työn imun syntymiseen ja sitä kautta myös suorituskyvyn ja työn tulosten paranemiseen (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009b).



Kuvio 4. JD-R -malli. Terveiden heikkenemiseen johtava energiapolku ja työhön sitoutumista vahvistava motivaatiopolku. (Demerouti & Bakker, 2011).

Toisaalta JD-R -mallia voi myös kritisoida siltä osin, että käsitteelliset erot työn voimavarojen ja vaatimusten välillä eivät ole niin selkeät kuin ne voisivat ensisilmäykseltä olla, kuten Schaufeli ja Taris (2014) ottavat esille. Heidän mukaansa voimavarat ja vaatimukset tulevat hyvin lähelle toisiaan ja esimerkiksi voimavarojen puute voidaan tulkita työn vaatimukseksi. Schaufeli ja Taris ottavat myös esille, että JD-R -malli ei tarjoa laaja-alaista näkemystä malliin liittyviin psykologisiin mekanismeihin eikä vastausta siihen, miksi tietyt työhön liittyvät tekijät ja yksilölliset ominaisuudet johtavat tiettyihin psyykkisiin tiloihin ja tuloksiin (Schaufeli & Taris, 2014). On myös tekijöitä, joita on vaikeaa kategorisoida terveyteen tai motivaatioon liittyväksi, sillä ne voivat liittyä kumpaankin polkuun (De Jonge ym., 2014, s. 99; Schaufeli & Taris, 2014).

3.3 Yksilöllisten voimavarojen kautta positiivisen psykologian ajatuksiin

JD-R – mallia on täydennetty tutkimustulosten lisääntyessä vuosikymmenten kuluessa. Yksilöllisillä voimavaroilla on todettu olevan merkitystä työntekijän hyvinvoinnille työn voimavarojen lisäksi (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 108). Demeroutin ja Bakkerin (2011) mukaan työn voimavarat vaikuttavat motivaatioon, työhön sitoutumiseen ja työn imuun erityisesti silloin, kun työn vaatimukset ovat korkeat eli voimavarat tulevat näkyvimmiksi haastavimmissa olosuhteissa. He esittävät kuitenkin, että tutkimusten mukaan henkilökohtaisilla voimavaroilla ei pystytty tasoittamaan työn vaatimusten ja uupumuksen välistä suhdetta. Sitä vastoin heidän tutkimuksessaan todettiin henkilökohtaisten voimavarojen toimivan työressurssien ja sitoutumisen välittäjänä viitaten vahvasti siihen, että työn voimavarat edistävät henkilökohtaisten voimavarojen kehittymistä. Demeroutin ja Bakkerin (2011) mukaan henkilökohtaisilla voimavaroilla on monimutkaisempi rooli työilmapiiriin vaikuttamisessa joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan, minkä ymmärtämiseen tutkimuksen kautta onkin vielä matkaa (Demerouti & Bakker, 2011).

Xanthopouloun, Bakkerin, Demeroutin ja Schaufelin (2007) tutkimus osoittaa, että työn voimavarat aktivoivat työntekijän tehokkuutta, itsetuntoa ja optimismia, jolloin työntekijä kokee olevansa kykenevä hallitsemaan työympäristöään. Tällöin hän on itsevarmempi ja ylpeämpi tekemästään työstä ja löytää työn merkityksen, jolloin sitoutuu työhönsä (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Xanthopouloun ym. (2009b) tutkimuksen mukaan kyvykkyyden tunteella, itsetunnolla ja optimismilla oli työn imun lisäksi vahva yhteys autonomian, työhjauksen ja työtiimin ilmapiirin kanssa. Heidän tutkimuksensa mukaan olemassa olevat voimavarat tuovat koko ajan lisää resursseja. Päivittäisellä työssä tapahtuvalla valmennuksella oli merkitystä työn tuloksellisuuteen ja taloudellisiin tuottoihin nähden ja esihenkilöiden antaman ohjaavan palautteen ansiosta optimismi ja sitä kautta työn imu lisääntyivät (Xanthopoulou ym., 2009b). Xanthopoulou ym. (2009a) esittävät, että työhönsä sitoutuneella työntekijällä on käytössään paljon energiaa, hän on innostunut työstään ja hän on yleensä niin uppoutunut työhönsä, että tuntee ajan kiitävän nopeasti. Heidän tutkimuksessaan tuli selkeästi esille, että työhön sitoutumisella ja työn imulla, työn voimavaroilla ja henkilökohtaisilla voimavaroilla on vahvat siteet toisiinsa ja psykologisilla prosesseilla on hyvin dynaaminen luonne. Kun työntekijä kokee työn imua, hän tiedostaa, aktivoi ja luo voimavaroja helpommin (Xanthopoulou ym., 2009a).

Demerouti (2018) esittää, että on olennaista, että alkuperäiseen JD-R -malliin on äskettäin lisätty yksilöllinen näkökulma henkilökohtaisine voimavaroineen ja strategioineen. Niiden avulla voidaan maksimoida myönteiset vaikutukset ja saavuttaa päämääriä itsesäätelyn kautta ja näin ollen muunnella eli tuunata omaa työtä motivoivammaksi. Onkin osoitettu, että yksilölliset strategiat toimivat merkittävänä vaikuttimena terveys- ja motivaatiopoluilla ja niiden kautta yksilö voi pystyä merkittävästi muuttamaan häneen kohdistuvia työn ilmapiiriin vaikutuksia (Demerouti, 2018). Seppälän ja Hakasen (2017) mukaan työn tuunaaminen tarkoittaakin työntekijälähtöistä työn muokkaamista työtoiminnan optimoimiseksi - työn voimavarojen ja vaatimusten tasapainottamista siten, että ne vastaavat paremmin työntekijän omia toiveita, kykyjä, tavoitteita ja tarpeita. Työn tuunaaminen voi heidän mukaansa tapahtua neljällä eri tavalla. Työntekijä voi lisätä työnsä rakenteellisia voimavaroja, jolloin hän esimerkiksi opettelee uuden taidon. Työntekijä voi myös lisätä työnsä sosiaalisia voimavaroja, kuten esimerkiksi pyytää johtajalta tai työkaverilta tukea, neuvoa ja palautetta. Kolmas tapa on Seppälän ja Hakasen mukaan lisätä oman työn haastavia vaatimuksia esimerkiksi hakeutumalla uusiin, innostaviin työprojekteihin. Neljäntenä työn tuunaamisen mahdollisuutena he näkevät työn haitallisten estevaikutusten vähentämisen esimerkiksi välttämällä emotionaalisesti kuormittavia kohtaamisia tai jaksottamalla kuormittavaa, intensiivistä keskittymistä työajalle. Työn tuunaaminen voi parhaimmillaan olla itselle tärkeiden työn voimavarojen lisäämistä mutta myös hyvän tekemistä toisille - auttamisen, kannustamisen ja arvostuksen kautta (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 109–110). Samaan tapaan Xanthopoulou ym. toteavat, että työn rikastamiseen tähtäävät työn tuunaamisen strategiat voivat aktivoida työntekijän omia henkilökohtaisia resursseja (Xanthopoulou ym., 2009b). Hakanen (2011) toteaa kokoavasti, että työn tuunaaminen on mukana luomassa innostuksen spiraaleja, joissa työn, työntekijän ja työyhteisön voimavarat, työn imu sekä huippusuoritukset ja innovaatiot vahvistavat toinen toistaan (Hakanen, 2011, s. 89).

JD-R -malli on muokkautunut ja täydentynyt vuosien kuluessa, sillä jako työn voimavaroihin ja vaatimuksiin ei ole yksioikoinen, kuten Seppälä ja Hakanen (2017) esittävät. Heidän mukaansa työn vaatimukset voidaankin jakaa lisäksi este- ja haastevaatimuksiin. Estevaatimukset lisäävät työn kuormittavuutta ja niitä ovat mm. työn byrokratiahaitat ja työrooleihin liittyvät ristiriidat. Haastevaatimukset puolestaan toisaalta kuormittavat, mutta toisaalta myös motivoivat ja tällaisia ovat mm. työn vastuullisuus ja työtä koskevat oppimis- ja päätöksentekovaatimukset. Työn haastevaatimukset voivat ehkäistä tylsistymistä ja edistää työn imua, mutta toisaalta myös lisätä työuupumusta riittävien voimavarojen puuttuessa

(Seppälä & Hakanen, 2017, s.107). Orgambidez ja Extremera (2020) ovat tutkineet juuri estevaikutusten ja työn imun ja työtyytyväisyyden suhdetta. Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että jos työntekijän roolista johtuva stressi on korkea, työn imulla ei ole positiivista vaikutusta työtyytyväisyyteen. Roolista johtuva stressi viittaa Orgambidezin ja Extremeran mukaan työntekijän kokemaan tunnetilaan tilanteessa, jossa työntekijä kokee, ettei hänellä ole tarvittavia kykyjä ja voimavaroja selvitä tilanteesta. Se on heidän mukaansa kaiken kaikkiaan yksi olennaisimmista psykososiaalisista riskeistä työssä. Tutkimustuloksissa myös ilmeni, että tilanteessa, jossa roolin epäselvyys oli merkittävä, työn imun positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen väheni huomattavasti. Orgambidezin ja Extremeran tutkimuksen mukaan estevaikutuksilla on kaiken kaikkiaan merkityksensä työn imun kokemiseen, mikä aiemmissakin tutkimuksissa on todettu (Orgambidez & Extremera, 2020). JD-R -mallia hyödyntävissä tutkimuksissa on saatu myös yllättäviä tuloksia, kuten Van den Broeckin ym. (2017) eri sektoreita koskevassa tutkimuksessa. Heidän mukaansa kognitiiviset vaatimustekijät eivät olleet yhteydessä työuupumukseen, vaan vahvasti juuri työn imuun. Tutkijat pohtivatkin näin ollen juuri työn haasteellisuuden olennaista merkitystä positiivisiin tuloksiin pääsyssä (Van den Broeck ym., 2017).

Virtasen ja Sinokin (2014) mukaan yksilön voimavaroihin kuuluvat esimerkiksi myönteinen elämänsäsenne, avoimuus uusille kokemuksille, monipuoliset stressinhallintakeinot sekä vahva elämänhallinnan tunne eli koherenssi. Kuten Virtanen ja Sinokki toteavat, työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, etteivät sisäiset tai ulkoiset paineet saa järkkymään työntekijän kokemaa hallinnan tunnetta. Elämänhallinnan tunne on heidän mukaansa kykyä ottaa vaatimukset myönteisenä haasteena. Työn korkeat vaatimukset lisäävät sellaisen työntekijän hyvinvointia, jolla on vahva koherenssi, mutta vastaavasti heikentävät hyvinvointia sellaisella työntekijällä, jonka elämänhallinta on heikkoa (Virtanen & Sinokki, 2014, s.191, 209). Yksilölliset voimavarat vaikuttavat Hakasen (2011, s. 71) mukaan siihen, miten työ ja työolot kaiken kaikkiaan koetaan ja yksilöllisillä voimavaroilla on voimaannuttava merkitys. Seppälä ja Hakanen (2017) esittävät samansuuntaisesti, että yksilölliset voimavarat kannattelevat työntekijää ja ylläpitävät työn imua silloin, kun työpaikalla koetaan suuria muutoksia (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 108). Yksilöllisinä voimavaroina Hakanen (2011) ottaa esille mm. optimismin, myönteisen käsityksen omasta ammatillisesta pystyvyydestä, kimmoisuuden, joka on hänen mukaansa sinnikkyyttä ja joustavaa palautumista vastoinkäymisten jälkeen. Myös itsetunto ja systeemiäly, joka on Hakasen mukaan kykyä toimia luovasti ja järkevästi

monimutkaisissa vuorovaikutustilanteissa, ovat työn imua tukevia yksilöllisiä voimavaroja (Hakanen, 2011, s. 71).

JD-R -mallissa ja siihen liittyvän tutkimuksen kehittämisessä voidaankin nähdä positiivisen psykologian vaikutusta ja näin ollen on tärkeää avata myös tuon tutkimussuuntauksen lähtökohtia ja merkityksiä. Rauhalan, Leppäsen ja Heikkilän (2016) mukaan positiivinen psykologia on Martin Seligmanin vuonna 1999 aloittama tutkimussuuntaus, jonka painopisteenä on onnellisuuden, onnistumisen ja hyvän elämän tarkastelu. Siinä tutkitaan hyvinvoinnin ja luonteenvahvuuksien lisäksi yhä enemmän sitä, mikä tekee meistä vahvempia ja miten selviämme vastoinkäymisistä. Positiivisen psykologian ydinajatuksena on, että oman toimintamme kautta voimme vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten nopeasti pääsemme vaikeuksista takaisin raiteille ja katsantokantana onkin ennemminkin vahvuuksien ja onnistumisten havainnointi (Rauhala, Leppänen & Heikkilä, 2016, s. 24–25). Luthans, Youssef-Morgan ja Avolio (2015) tuovat vahvasti esille, kuinka merkityksellistä on, positiivisen psykologian oppien mukaan, nähdä juuri positiiviset ominaisuudet ja toiminnan mahdollisuudet, jotka voivat edistää resurssien ja valmiuksien kasvua. Tämä ei tarkoita heidän mukaansa sitä, että ongelmat, esteet tai vastoinkäymiset jätettäisiin huomiotta, mutta ne voidaan ottaa mahdollisuuksina oppimista, kehitystä ja luovaa kasvua varten (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015, s. 13).

Seligmanin hyvinvointiteorian viitenä tärkeänä elementtinä ovat positiivinen tunne, tiivis sitoutuminen ja kiinnittyminen omaan elämään ja sen kokemiseen, merkitys, positiiviset ihmissuhteet ja päämääriin pääseminen. Positiivisessa psykologiassa kiinnitetään Seligmanin mukaan huomiota kolmeen tasoon, subjektiiviseen eli kokemusten tasoon, yksilöllisten ominaisuuksien ja voimavarojen tasoon ja positiivisten instituutioiden, työorganisaatioiden, tasoon, jotka ohjaavat ihmistä kohti hyvää. Subjektiivinen taso sisältää hyvinvoinnin, toivon, optimismin, onnellisuuden ja tyytyväisyyden. Yksilöllisiin ominaisuuksiin taas kuuluu hänen mukaansa rakastamisen ja välittämisen kyky, rohkeus ja anteeksianto sekä viisaus ja joustavuus elämän haasteissa. Seligmanin mukaan optimismi sisältää kognitiivisia, emotionaalisia ja motivationaalisia ulottuvuuksia. Optimistinen ihminen on hänen mukaansa yleisesti ottaen hyvällä tuulella, hän on sinnikkäämpi ja menestyneempi työssään ja hänellä on hyvä fyysinen terveys (Seligman, 2000). Myös Tandlerin, Kraussin ja Proyerin (2020) tutkimuksen mukaan onnellisuuteen suuntautuvalla asenteella ja orientaatiolla on merkitystä työhyvinvoinnille. Iloinen, positiivinen asenne on hyödyllinen työstressistä selviytymisessä ja onnellisuuteen

suuntautuva orientaatio edistää positiivista subjektiivista kokemusta ja työhyvinvointia positiivisten selviytymisstrategioiden avulla (Tandler, Krauss & Proyer, 2020).

3.4 Psykologinen pääoma ja organisaation menestyksen avaimet

Suonsivu (2015) mukaan henkilöstön kokemukset ilmapiiristä on yksi tärkeä tekijä, kun tarkastellaan työyhteisön hyvinvointia, työtoiminnan sujuvuutta, tuloksellisuutta ja henkilöstön jaksamista. Suonsivu painottaa, että työhyvinvointi ei ole irrallista muusta työtoiminnasta, vaan se läpäisee koko organisaation toimintajärjestelmän ja siitä on kaikilla vastuu. (Suonsivu, 2015, s. 28, 77) Luukkalakin (2011) toteaa, työolosuhteiden merkitys on suuri työssä jaksamiselle (Luukkala, 2011, s. 60). Mankan ja Mankan (2016, s. 27) mukaan työn mielekkyys on vähentynyt tutkimusten mukaan vuodesta 2010 lähtien, oman työn vaikutusmahdollisuuksien kaventumisen ja globalisaation lisääntyneiden uhkien takia ja työntekijäasemissa joka viides antaa välttävän tai huonon arvosanan työnsä mielekkyydelle. Mankan ja Mankan (2016) mukaan työnsä henkisesti raskaaksi kokevia on kunta-alan vastaajista selvästi suurempi osa kuin muiden sektoreiden vastaajista. Työn fyysisestä rasittavuudesta onkin siirrytty henkiselle puolelle (Manka & Manka, 2016, s. 27).

Rauhalaan ym. (2016, s. 24–25) mukaan esiin tulleissa työelämää koskevissa haasteissa voidaan nähdä kantavana voimana positiivinen psykologia, joka on tuotu 2000-luvulla koskemaan organisaatiotutkimusta. He kuvaavatkin teoksessaan Fred Luthansin 2000-luvun vaihteessa alulle panemaa tutkimusta positiivisesta organisaatiokäyttäytymisestä ja psykologisesta pääomasta (Rauhala ym., 2016, s. 24–25). Psykologinen pääoma muodostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus (Rauhala ym., 2016, s. 34). Psykologinen pääoma kertookin siitä, kuka sinä olet, mutta se sisältää myös mahdollisuudet, millaiseksi voit kehittyä, sillä psykologista pääomaa voi oppia (Luthans ym., 2015, s. 6; Manka, 2012, s.149–150). Psykologinen pääoma sisältää myös luonnollisesti yksilön tiedot, taidot, teknisen osaamisen, koulutuksen ja kokemuksen, koska ne määrittävät sitä, mitä yksilö on (Luthans ym., 2015, s. 6).

Luthansin ym. (2015) mukaan positiivinen organisaatiokäyttäytyminen (POB) määriteltiin alun alkaen positiivisten yksilön vahvuuksien ja psykologisten kykyjen tutkimiseksi ja soveltamiseksi, minkä merkityksenä oli mitata, kehittää ja hallita tehokkaalla tavalla suorituskyvyn parantamista nykypäivän työpaikalla. Heidän mukaansa tutkimuksissa löydettiin positiivinen korrelaatio työsuorituksen, työtyytyväisyyden, organisaatioon sitoutumisen,

psykologisen hyvinvoinnin ja organisaatiokansalaiskäyttäytymisen välillä ja negatiivinen korrelaatio kyynisyyden, työpaikan vaihtoihteiden, stressin, ahdistuksen ja haitallisen työkäyttäytymisen välillä (Luthans ym., 2015, s. 19, 27). Organisaatiokansalaiskäyttäytymisellä tarkoitetaan organisaatiota tukevaa toimintaa, toisten auttamista heidän työssään ja vapaaehtoisuutta lisätyöhön tai -vastuisiin (Borman & Conway, 2013, s. 591). Edellä esitettyihin ja tutkittuihin positiivisen organisaatiokäyttäytymisen kriteereihin on sovitettu myös psykologisen pääoman kriteerit eli osa-alueet (Luthans ym., 2015, s. 28).

Fred Luthans on heidän mukaansa tuonut onnellisuuden tutkimisen osaksi organisaatiotutkimusta ja yhdeksi keskeiseksi osaksi työelämää. Psykologisessa pääomassa onkin kysymys siitä, miten tätä tietämystä käytetään ja hyödynnetään osana organisaatioiden suunnittelua, kehittämistä ja johtamista (Rauhala ym., 2016, s. 24–25, 27). Luthans (2015) esittää, että vaikka organisaatioiden on tärkeää palkata sopivia työntekijöitä ja kehittää inhimillistä ja sosiaalista pääomaa, organisaation menot voidaan muuttaa menestyksekkäiksi investoinneiksi sekä johtajien että itse työntekijöiden kautta, jotka molemmat ovat pääomaa hallitsevia agentteja. Työntekijät ovat ikään kuin sijoittajia, joilla on ajattelun- ja toiminnan vapaudet ja he voivat päättää, minkä verran pääomastaan he sijoittavat työhönsä (Luthans ym., 2015, s. 5).

Rauhala ym. (2016) toteavat, että psykologinen pääoma on järeästi tutkittu ja testattu käsite ja tulokset sen merkityksestä työelämälle ovat kiistattomat. Näiden tutkimusten mukaan psykologisen pääoman ulottuvuudet – toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus – korreloivat positiivisesti työssä pärjäämisen ja menestymisen kanssa. Rauhala ym. (2016) ottavat esille, että Luthansin tutkimusryhmän lukuisat tutkimukset osoittavat, että ihmiset, joilla on korkea psykologinen pääoma, ovat joustavampia omaksumaan uusia käytäntöjä ja sinnikkäämpiä viedessään niitä käytäntöön ja oppiessaan uusia toimintatapoja. He ovat myös joustavampia organisaatioiden muutostilanteissa. Rauhalan ym. (2016) mukaan psykologinen pääoma ilmenee yksilön ja yhteisön asenteena, jossa näkyvät oma-aloitteisuus, yritteliäisyys, toimeliaisuus ja vastuunottaminen. Psykologinen pääoma on Rauhalan ym. (2016) mukaan yhteydessä myönteisiin tunteisiin ja sitä kautta parempaan työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä työtehoon ja psykologisella pääomalla on tutkimusten mukaan yhteys myös koko psyykkiseen hyvinvointiin, optimaaliseen suoriutumiseen, vähäisiin poissaoloihin ja työhön sitoutumiseen sekä pidempiaikaiseen sitoutumiseen organisaatioon. Psykologisen pääoman vahvistaminen vähentää työntekijöiden kyynisyyttä ja kehittää työpaikan ilmapiiriä (Rauhala

ym., 2016, s. 15, 19, 26, 54–55). Psykologinen pääoma on yhteydessä myös hyviin työyhteisötaitoihin, samoin kuin läsnä olemisen taitoon eli tietoisuustaitoon (mindfulness) sen ennustaessa yksilön myönteisiä tunteita (Manka, 2012, s. 149–150). Yksilön ja tiimin toiveikkuus sekä sinnikkyys vahvistuvat ihmisten välisestä tunneyhteydestä ja välittämisen kokemuksesta (Rauhala ym., 2013, s. 125).

Hon ja Chanin (2022) toteuttamassa tutkimuksessa todettiin, että positiivinen organisatorinen tuki (POS) on tärkeä tekijä työntekijöiden menestymisen kannalta. Työntekijät, jotka havaitsivat, että organisaatio arvostaa heidän panostaan, välittää heidän hyvinvoinnistaan ja sitoutuu antamaan tukea, kokivat todennäköisemmin menestyvänsä pitkällä aikavälillä. Nämä työntekijät tunsivat todennäköisemmin tyytyväisyyttä ja iloa, loivat ja ylläpitivät myönteisiä suhteita toisiin sekä pyrkivät sellaisia tavoitteita kohti tai saavuttivat sellaisia päämääriä, joita olivat asettaneet itselleen. He myös tunsivat todennäköisemmin elämänsä tarkoituksen ja merkityksen. Hon ja Chanin (2022) tutkimuksen tuloksena voitaneen sanoa, että organisaatioiden sosiaalinen pääoma voi loppujen lopuksi edistää menestymistä. Heidän mukaansa on mahdollista suunnitella ja kehittää harjoitteluohjelmia edistämään työntekijöiden psykologista pääomaa (Ho & Chan, 2022). Samaa tuodaan esille myös Aveyn, Luthansin ja Jensenin (2009) tutkimuksessa, jossa todetaan henkilöstöressurssien, koulutuksen ja kehittämisen merkityksellisyys. Heidän tutkimuksessaan todettiin negatiivinen yhteys psykologisen pääoman ja työntekijöiden eroamisaikeiden välillä sekä psykologisen pääoman ja havaittujen työstressioireiden välillä. Tutkimustulosten mukaan itseluottamus, toivo, optimismi ja sinnikkyys voivat auttaa työntekijöitä torjumaan stressiä sekä vähentämään työntekijöiden vaihtuvuutta työpaikassa (Avey, Luthans & Jensen, 2009).

Miksi siis työhyvinvointiin kannattaa kiinnittää huomiota työyhteisöissä, myös organisaation johdon näkökulmasta? Kuten edellä on esitetty, tutkimuksissa on todettu työhyvinvoinnin huomioinnin ja työntekijöiden merkitys organisaation menestykselle. Larjovuori, Manka ja Nuutinen (2015) ottavat vahvasti esille organisaation inhimillistä pääomaa, jolla tarkoitetaan organisaation menestymistä auttavia, aineettomia, henkilöstöön kiinnittyneitä resursseja. Yksilötasolla näitä ovat heidän mukaansa mm. henkilön tiedot ja taidot, psykologinen pääoma ja asenteet. Yksilöiden välistä suhdetä pääomaa kuvataan taas käsitteellä sosiaalinen pääoma, joka on kannustavan ja osallistavan johtamisen ja hyvän työilmapiirin synnyttämää yhteisöllisyyttä (Larjovuori, Manka & Nuutinen, 2015, s. 6). Mankan & Mankan (2016) mukaan juuri inhimillinen pääoma eli ihmiset ovat jokaisen organisaation tärkein voimavara - innostus, luovuus ja sitoutuminen mahdollistavat tulevaisuuden menestymisen. Työhyvinvoinnilla

voidaan vaikuttaa koko organisaation tuloksellisuuteen (Manka & Manka, 2016, s. 8). Mankan ym. (2011) mukaan panostukset työhyvinvointiin näkyvät organisaation erilaisten kustannusten vähenemisenä. Heidän mukaansa työhyvinvoinnilla on välitön talousvaikutus pienentyneiden sairaus- ja tapaturmakulujen ja tehokkaamman työajan ansiosta. Ne heijastuvat myönteisellä tavalla työn laatuun, tuottavuuteen ja uusien innovaatioiden syntymiseen (Manka ym., 2011, s. 13). Honkaniemi, Lehtonen ja Hasu (2015) toteavat, että työhyvinvoinnilla ja innovatiivisuudella on vahva side toisiinsa. Heidän tutkimuksensa mukaan korkea työhyvinvointi johtaa korkeaan innovatiivisuuteen työpaikalla. Uusiin suuntiin ja muutoksiin positiivisesti suhtautuvalla työpaikan ilmapiirillä on merkitystä työhyvinvoinnille ja sitä kautta myös innovatiivisuuden vahvistumiselle (Honkaniemi, Lehtonen & Hasu, 2015).

Kaiken kaikkiaan voi todeta, että inhimillinen eli henkilöihin sitoutunut pääoma on arvioitu tutkimuksissa yrityksen tulevaisuuden menestykselle keskeisimmäksi ja menestyville organisaatioille voimakkaimmin tunnusomaiseksi piirteeksi (Larjovuori ym., 2015, s. 10). On myös todettu, että psykologinen pääoma näyttäytyy tärkeänä yksilön voimavarana kohdattaessa haasteita ja sillä on merkitystä työssä esiintyvien ongelmien selvittämisessä ja työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisessä (Ho & Chan, 2022). Onkin mielestäni merkittävää, millainen psykologinen pääoma työntekijöillä on hallussaan ja miten työntekijät voivat työpaikallaan. Onko työntekijöillä saatavilla sosiaalista tukea tarpeellisissa määrin ja halutaanko organisaatiossa lähteä vahvistamaan työntekijöiden työhyvinvointia esimerkiksi juuri psykologisen pääoman kehittämisen kautta? Mutta ennen kaikkea on mielestäni olennaisen tärkeää kysyä, mistä työntekijöiden työhyvinvointi kaiken kaikkiaan rakentuu, jotta kehittämistä osataan suunnitella ja jatkossa kohdentaa.

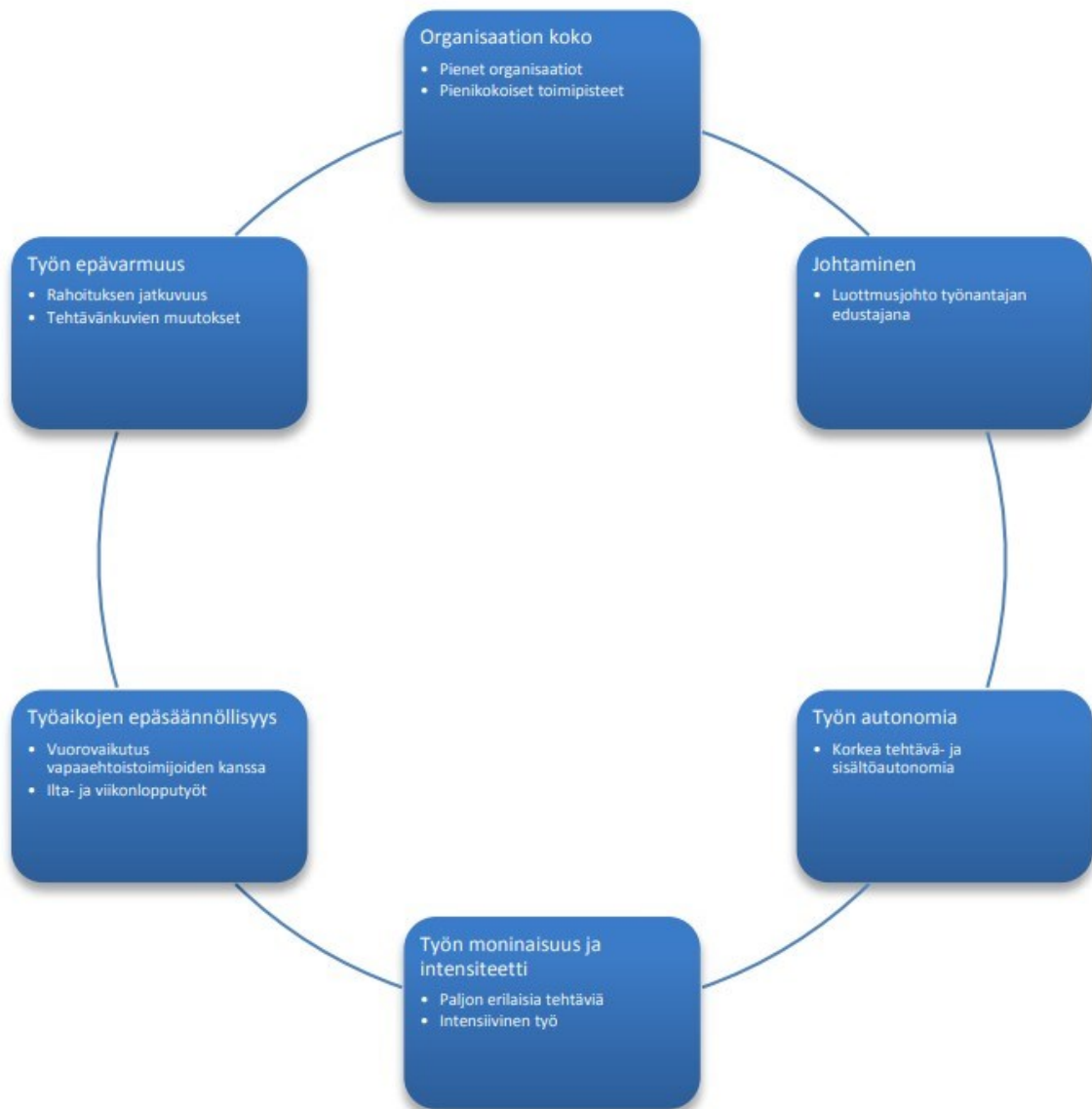
Kaiken kaikkiaan on mielestäni olennaista osoittaa entistä enemmän tutkimusta eri alojen työntekijöiden työhyvinvoinnin tutkimukseen. Tutkimustulokset ovat kuitenkin vähäisiä erityisesti kolmannen sektorin työntekijöiden osalta (Ristolainen, 2015, s. 7–8; Ruuskanen ym., 2013, 11), josta olisi tärkeää saada laaja-alaista tietoa. Ruuskasen (2013) ym. mukaan Suomessa puuttuu olennaisesti tietoa kolmannen sektorin työsuhteiden luonteesta, työn motivaatioperustasta, työn kuormittavuudesta ja sen autonomisuudesta, työorganisaatioiden toimivuudesta ja työssä koetuista ristiriidoista sekä vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuuksista (Ruuskanen ym., 2013, s. 11). Seuraavassa luvussa käsittelemme tutkimustuloksia, joita on saatu kolmannen sektorin työpaikoista Suomessa koskien järjestötyössä toimivien työntekijöiden työhyvinvointia.

4. Tutkimusta kolmannen sektorin työhyvinvoinnista

Kuten Selander (2018b) toteaa, kolmas sektori muodostaa erityisen palkkatyön kentän, josta on tehty vain vähän tutkimusta. Hän ottaa esille, että kansainväliseen kolmannen sektorin tutkimuskirjallisuuteen sisältyy puutteita. Kolmatta sektoria on lähestytty useimmiten amerikkalaisesta perspektiivistä, jonka merkitys tiivistyy hyvinvointipalvelujen tuotantoon, mikä ei Selanderin (2018b) mukaan sovellu pohjoismaiseen käsitykseen kolmannesta sektorista (Selander, 2018b, s. 10–11). Seuraavassa katsauksessa en tulekaan ottamaan esille kansainvälistä tutkimusta kolmannesta sektorista, vaan pitäydyn tietoisesti suomalaisissa tutkimustuloksissa. Ruuskanen ym. (2013) esittävät, että kolmannen sektorin työntekijöistä ei ole saatavilla valmiita aineistoja, sillä tilastokeskuksen työoloaineistoissakin kolmannen sektorin työntekijät luokitellaan osaksi yksityistä sektoria (Ruuskanen ym., 2013, s. 13). Kolmas sektori ei vastaa työoloiltaan suoraan yksityistä tai julkista sektoria, sillä sen rahoitus nojaa yksityistä ja julkista sektoria useammin projektiluonteisiin rahoituksiin, lahjoituksiin, jäsenmaksuihin ja erilaisiin tukiin (Parkkinen, Shemeikka, Saares & Rinne, 2016). Tässä luvussa haluan kuitenkin ottaa esille niitä seikkoja ja tutkimustuloksia, joita kolmannen sektorin ja järjestötyön kentältä on saatu kaiken kaikkiaan Suomessa.

Ruuskanen ym. (2013) toteavat, että kolmannella sektorilla on yhä merkittävämpi rooli hyvinvointipalvelujen tuotannossa. Kolmannen sektorin organisaatioiden vahvuutena pidetäänkin niiden sopeutumiskykyä ja joustavuutta (Ruuskanen ym., 2013, s. 62). Kaunismaan ja Lindin (2014) mukaan järjestötyössä on olemassa kuitenkin useita työhyvinvoinnin riskitekijöitä, jotka haastavat kolmannen sektorin työntekijöitä muilla aloilla työskenteleviä useammin. Näitä järjestötyön työhyvinvointia haastavia piirteitä tuodaan esille kuviossa 5. Kaunismaa ja Lind (2014) ottavat esille, että työorganisaation suhteellisen pieni koko vaikuttaa työn organisointiin, työyhteisön luonteeseen ja sen suhteisiin sekä työtehtävien moninaisuuteen ja intensiteettiin, jotka voivat heikentää työn hallintaa ja osaamisen käyttöä työtehtäviin. He ottavat esille, että järjestötyö vaatii monenlaista osaamista ja tietojen ja taitojen soveltamista, mikä saattaa heijastua työajan hallintaan ja näyttäytyä tehtävien priorisoinnin vaikeuksina, kiireenä ja osaamisen aukkojen runsautena. Työaikojen epäsäännöllisyys on myös Kaunismaan ja Lindin esittämän mallin mukaan yksi järjestötyön työhyvinvoinnin riskitekijöistä, joka liittyy työn intensiivisyyteen ja vapaaehtoistoimijoiden kanssa suoritettavien tehtävien luonteeseen edellyttäen ilta- ja viikonlopputöitä. Työaikojen kuormitustekijät voivat myös näkyä työn ja vapaa-ajan erottamisen haasteina. Johtamistoimintaan liittyy myös järjestösektorilla tiettyjä

erityispiirteitä, jotka voivat Kaunismaan ja Lindin mukaan näyttäytyä riskitekijöinä. Vapaaehtoisuuteen ja luottamustehtäviin perustuvat yhdistysten hallitukset eivät useinkaan vastaa työnantajan tehtävistä, mikä voi heidän mukaansa tuottaa johtajuuden vajetta. Näin ollen yhdistysten toiminnasta vastaavat henkilöt saattavat Kaunismaan ja Lindin mukaan jäädä yksin työorganisaation vastuu- ja kehittämiskysymyksissä (Kaunismaa & Lind, 2014, s.19–22). Toisaalta voi olla kyse myös vastuiden tiedostamisesta ja määrittelystä. Peltosalmi, Eronen, Litmanen, Londèn ja Ruuskanen (2016) ottavat esille järjestöbarometrissä, että noin joka seitsemäs järjestön toiminnanjohtaja kokee, että hänen ja hallituksen välisiä vastuukysymyksiä ei ole määritelty riittävän selkeästi (Peltosalmi, Eronen, Litmanen, Londèn & Ruuskanen, 2016, s.165). Kaunismaa ja Lind (2014) tuovat myös esille, että järjestötyötä leimaa vahvasti itseohjautuvuus. Pienissä työpaikoissa autonomia voi heidän mukaansa indikoida työn yksinäisyyttä, jos työympäristössä ei ole muita jakamassa työn tekemistä. Rahoituksen epävarmuudesta johtuva työn epävarmuus ja työtehtäviin kohdistuvat muutospainet voivat myös muodostua kuormittavuustekijöiksi, jotka voivat olennaisesti vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin ja työntekijöiden jaksamiseen (Kaunismaa & Lind, 2014, s.20–22). Myös Peltosalmi ym. (2016) tuovat esille järjestöjen talouden haasteellisuuden. Taloutta koskevia erityisiä riskitekijöitä tunnistaa järjestöbarometriin vastaajista lähes kaksi kolmasosaa. Viidellätoista prosentilla järjestöistä jokin keskeinen tulonlähde on lakannut tai menettänyt merkitystään, eikä tilalle ole saatu toista tulonlähdetä (Peltosalmi ym., 2016, s.106, 109).



Kuvio 5. Järjestötyön työhyvinvointia haastavia piirteitä. (Kaunismaa & Lind, 2014).

Selanderin (2018a) mukaan kolmannen sektorin vapaamuotoinen organisaatiokulttuuri mahdollistaa työn autonomian ja työn imun, mutta kertoo myös työn organisoimattomuudesta ja johtamisen puutteesta, mikä heijastuu työhön liittyvänä kiireenä ja työn ennakoimattomuutena (Selander, 2018a). Myös Ruuskanen ym. (2013) sekä Kaunismaa ja Lind (2014) toteavat kolmannen sektorin työn organisointiin ja johtamiseen liittyvien kysymysten haasteellisuuden (Kaunismaa & Lind, 2014, s. 5; Ruuskanen ym., 2013, s. 51). Järjestöjä on kuitenkin pidetty matalan hierarkian organisaatioina, joissa työntekijöille on annettu runsaasti päätäntävaltaa työn sisältöön ja toteutustapoihin ja tämä näkemys tulee esille myös järjestöbarometrin tuloksissa (Peltosalmi ym., 2016, s. 157). Selanderin tutkimuksen mukaan

kolmannen sektorin palkansaajien havaittiin kokevan keskimääräistä enemmän työn imua julkiseen ja yksityiseen sektoriin nähden ja he kokevat itsensä energisemmiksi, innokkaammiksi ja työlleen omistautuneemmiksi kuin palkansaajat Suomessa keskimäärin (Selander, 2018a). Myös Ristolaisen (2015) mukaan järjestötyöntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja haasteelliseksi, jonka vuoksi työhön on mukava syventyä (Ristolainen, 2015, s. 45). Toisen suuntaisia tuloksia kertoo kuitenkin järjestöbarometrin (2016) tutkimus, jonka tulosten mukaan järjestöjen työntekijät kokevat vähemmän työn iloa ja antavat vähemmän painoarvoa luottamukselle ja yhteistyölle kuin julkisen ja yksityisen sektorin työntekijät (Peltosalmi ym., 2016, s. 178). Selanderin mukaan kolmannen sektorin palkansaajilla on enemmän työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyviä haasteita ja he ovat tyytymättömämpiä työhönsä kuin julkisen ja yksityisen sektorin palkansaajat (Selander, 2018a). Saman suuntaisia tuloksia ovat tutkimuksessaan saaneet myös Kaunismaa ja Lind (2014). He esittävät, että järjestötyöntekijän työtyytyväisyys on huomattavasti matalampi keskimääräiseen palkansaajan työtyytyväisyyteen verrattuna (Kaunismaa & Lind, 2014, s. 5). Selanderin mukaan kolmannen sektorin työntekijät ovat myös harkinneet vaihtavansa työpaikkaa muilla sektoreilla työskenteleviä useammin (Selander, 2018a).

Selanderin (2014) tekemän tutkimuksen mukaan kolmannen sektorin työntekijöiden työhön sitoutuminen on vahvempaa kuin muiden sektoreiden työntekijöillä Suomessa. Selander esittää, että työntekijän ja organisaation yhteisestä ideologiasta, jaetuista arvoista ja motivaatiosta johtuen yksilöstä tulee energinen ja innokas työntekijä, joka ei anna periksi edes haasteiden edessä (Selander, 2014). Parkkinen ym. (2016) ottavat kuitenkin esille, että reilu puolet kolmannen sektorin työntekijöistä koki tutkimuksen mukaan etenemismahdollisuutensa heikoiksi (Parkkinen ym., 2016). Selander (2018b) esittää samansuuntaisesti, että kolmannen sektorin työntekijän keskeisiä syitä muuttaa työpaikkaa ovat etenemismahdollisuuksien puutteen lisäksi tyytymättömyys palkkaukseen. Hänen mukaansa kolmannen sektorin työtä tehdään yleensä suhteellisen pienissä organisaatioissa, joissa etenemismahdollisuudet ovat rajalliset (Selander, 2018b, s. 36, 38). Selanderin ja Ruuskanen (2016) tutkimuksen mukaan työntekijän kehittymismahdollisuuksilla työpaikassa, kuten myös työntekijän mahdollisuuksilla käyttää omia taitojaan, on merkittävä vaikutus työpaikassa pysymiseen tai työpaikan vaihtoaikaisiin. He toteavat, että aikaisemmissa kansainvälisissä tutkimuksissa on saatu samankaltaisia tuloksia uralla etenemisen mahdollisuuksien ja työpaikan vaihtoaikaiden yhteydestä (Selander & Ruuskanen, 2016). Selander (2018b) esittää, että kolmannen sektorin työtä tehdään usein pienissä toimipisteissä, minkä vuoksi työyhteisöltä saatava sosiaalinen tuki

voi jäädä vähäiseksi. Selander tuo myös esille, että työn luonne altistaa ylitöille, sillä työt eivät rajaudu tyypilliseen virastoaikaan, vaan niitä jatketaan sen jälkeen. Työtehtävät saattavat ulottua tehtävämääritysten yli työtaakan kasvaessa suuremmaksi ja tällöin työtä on vaikeampaa hallita (Selander, 2018b, 37). Myös Kaunismaa ja Lind (2014) toteavat, että työn autonomia voi merkitä työn intensiivisyyden korostumista (Kaunismaa & Lind, 2014, s. 19). Työhön liittyvä, hankerahoituksesta johtuva epävarmuus tulee Selanderin mukaan tutkimuksessa vahvasti esille (Selander, 2018, s. 37). Järjestöbarometrin selvityksen mukaan kolmannen sektorin järjestöjä huolettavat yleisesti taloudelliset toimintaedellytykset, rahoituksen lyhytjänteisyys ja henkilöstön riittävyys ja jaksaminen (Peltosalmi ym., 2016, s. 75–76).

Järjestöbarometrin tutkimuksen tuloksissa tulee kuitenkin esille, että kolmannen sektorin johtohenkilöstö ja työntekijät katsovat organisaation hyväksi käytännöiksi koulutus- ja kehittämiskäytännöt, työhyvinvoinnin seurannan ja siitä huolehtimisen sekä osaavan henkilökunnan ja rekrytoinnin. Tutkimuksessa tulee esille myös monia erilaisia tuloksia johdon ja henkilökunnan näkemysten välillä, kuten esimerkiksi siinä, mitkä seikat työ- ja toimintatavoissa painottuvat. Johdon näkökulmissa painottuu vastuun ottaminen ja kantaminen sekä itseohjautuvuus, kun taas työntekijät painottivat henkilöstön kuuntelemista, osallistamista sekä tasa-arvoisen kohtelun merkitystä. Peltosalmen ym. mukaan kolmannen sektorin johtohenkilöstö arvioi työilmapiirin myönteisemmäksi kuin työntekijät. Muiden sektoreiden työntekijät pitivät tämän tutkimuksen mukaan työilmapiiriä hieman myönteisempänä kuin järjestöjen työntekijät. Vain hieman alle puolet järjestötyöntekijöistä arvioi työilmapiirin hyväksi tai erittäin hyväksi ja lähes joka seitsemäs arvioi sen huonoksi (Peltosalmi ym., 2016, s. 178–179, 184). Myös Ruuskasen ym. (2013) tutkimuksessa tulokset ovat samansuuntaiset, jossa kolmannen sektorin työntekijät olivat vain jokseenkin tyytyväisiä työilmapiiriinsä (Ruuskanen ym., 2013, s.54). Selanderin ja Ruuskasen (2016) tutkimuksessa työpaikan vaihtoaikasta merkittävänä tekijänä näyttäytyy juuri työilmapiiri. Hyvä, avoin ja inspiroiva työilmapiiri, jossa keskustellaan riittävästi työjärjestelyistä ja ongelmistakin, vähentää työpaikan vaihtoaikaa (Selander & Ruuskanen, 2016).

Peltosalmen ym. (2016) mukaan järjestöbarometriin vastanneet johdon ja työntekijöiden näkemykset olivat samansuuntaisia vaikutusmahdollisuuksien ja päätöksentekoon osallistumisen osalta. Työterveyttä ja turvallisuutta koskeviin päätöksiin koki voivansa vaikuttaa yhdeksän vastaajaa kymmenestä ja työprosessien organisointia ja koulutusta ja urakehitystä koskeviin päätöksiin kahdeksan kymmenestä työntekijästä. Työntekijöillä oli yleisesti ottaen enemmän päätösvaltaa työtehtävien suunnitteluun ja toteutukseen kuin julkisen

tai yksityisen sektorin työntekijöillä (Peltosalmi ym., 2016, s.163–166). Ruuskanen ym. (2013) tutkimuksen mukaan yli puolet kolmannen sektorin työntekijöistä raportoivat korkeasta tehtäväautonomiasta ja lähes kaksi kolmesta kolmannen sektorin työntekijästä ilmaisi voivansa vaikuttaa paljon omiin työaikoihinsa (Ruuskanen ym., 2013, s. 60). Työn joustavuus saa aikaan työn merkitykselliseksi kokemista (Kaunismaa & Lind, 2014, s. 33). Parkkisen ym. (2016) mukaan kolmannen sektorin työntekijät kokivat työnsä muilla sektoreilla työskenteleviä yleisemmin erittäin vaihtelevaksi. Hänen esille tuomat tutkimustulokset ovat samansuuntaisia Ruuskanen (2013) raportoiman korkean tehtäväautonomian osalta. Neljä viidestä kolmannen sektorin työntekijästä on myös sitä mieltä, että heidän työpaikallaan työt on organisoitu hyvin (Parkkinen ym., 2016). Peltosalmen ym. (2016) mukaan myös tiimien päätöksenteko järjestöissä oli jaettu sen jäsenille selvästi yrityksiä tai julkisen sektorin organisaatioita useammin (Peltosalmi ym., 2016, s. 167). Lehtola-Donner tähdentää, että tiimityö sopii hyvin järjestötyöhön, jossa jokaisella työntekijällä on oma itsenäinen toimenkuvansa, mutta kaikilla yhteinen työn kohde perustehtävän ja yhteisten tavoitteiden parissa (Lehtola-Donner,2017, s. 48).

Kuten Ruuskanen ym. (2013) kiteyttävät, kolmannen sektorin palkansaajien tärkeimpiä motivaatiotekijöitä ovat työn merkityksellisyys ja arvokkaiden tulosten saavuttaminen, itsensä kehittäminen sekä työn varmuus ja säännölliset tulot. Kolme neljästä kolmannen sektorin palkansaajasta pitää heidän mukaansa kuitenkin työn sisällöllistä puolta palkkaa tärkeämpänä. Joka tapauksessa tutkimuksessa tulee tärkeänä esille, että kolmannen sektorin palkansaajille on merkityksellistä toimia työssä, jossa he kokevat saavansa aikaan jotain arvokasta ja joka mahdollistaa itsensä kehittämisen (Ruuskanen ym., 2013, s. 46, 48). Arvot vaikuttavat olevan merkityksellisessä asemassa useiden tutkimusten mukaan. Selanderin ja Ruuskanen (2016) tekemässä tutkimuksessa kolmannen sektorin työntekijöiden työpaikan vaihtoaikasta ja niihin vaikuttavista tekijöistä tuli esille se seikka, että arvojen yhtenäisyys työntekijän ja organisaation välillä vähentää työpaikan vaihtoaikasta (Selander & Ruuskanen, 2016).

OK-opintokeskuksen järjestötyöntekijöiden osaamista, työn hallintaa ja hyvinvointia koskevassa selvityksessä tuli myös vahvasti esille työntekijän ammattitaito ja hyvät sosiaaliset valmiudet, jotka edistävät toimintaa verkostoissa ja auttavat erilaisten ihmisten kohtaamisessa. Tässä tutkimuksessa osaamisen katsotaan edistävän vahvasti työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä ja vastaajat kokevatkin luottavansa omaan ammattitaitoonsa - heidän osaamisensa vastaa hyvin työn vaatimuksia. Osaamisen kehittämisen haasteet ovat kuitenkin nähtävissä tutkimuksen mukaan resurssipulasta ja kiireisestä työtilanteesta johtuen. Tässä

tutkimuksessa Ristolainen esittää, että järjestötyöntekijät ovat tyytyväisimpiä työn autonomiaan ja omaan työhön liittyviin vaikutusmahdollisuuksiin, kun taas työn määrään, perehdytyskäytäntöihin, organisaatiotason vaikutusmahdollisuuksiin ja työyhteisön ilmapiiriin ollaan tutkimuksen mukaan vähiten tyytyväisiä (Ristolainen, 2015, s. 7, 55–56).

Työhyvinvoinnin tulee joka tapauksessa kulkea koko ajan työn tekemisen mukana. Kuten Lehtola-Donner (2017) kiteyttää, kaikki toiminnan suunnittelu on samalla myös työhyvinvoinnin suunnittelua. Työnjaolla on oltava hänen mukaansa selkeä ja toimiva suunnitelma, jossa jokaisella on oma roolinsa, tehtävänsä ja vastuualueensa. Hänen mukaansa tärkeintä on aktiivinen ja salliva järjestöympäristö. Järjestö on yhteisöllinen kokonaisuus, jonka tekee eläväksi kaikkien osallisuus ja jossa jokaisen on mahdollisuus toteuttaa omia ideoitaan (Lehtola-Donner, 2017, s. 44–45, 47). Kaunismaan ja Lindin (2014) mukaan työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sen kehittäminen varsinkin pienissä paikallisissa ja alueellisissa järjestöissä on kaikkien työntekijöiden tehtävä (Kaunismaa & Lind, 2014, s. 51).

5. Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja kohderyhmä

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää sekä teemahaastattelujen että Webropol-kyselyn avulla järjestötyöntekijöiden työhyvinvointia eräässä järjestössä ja tutkia, millaisia työhyvinvointia tukevia ja haittaavia tekijöitä heidän näkemyksistään löytyy. Tutkimuksessa pyritään myös selvittämään, miten järjestötyöntekijöiden työhyvinvointia pystyttäisiin heidän näkökulmastaan katsottuna parantamaan.

Tutkimuksen pääkysymykset ovat seuraavat:

1. Mitkä tekijät tukevat järjestötyöntekijän työhyvinvointia?
2. Mitkä tekijät haittaavat järjestötyöntekijän työhyvinvointia?
3. Miten työhyvinvointia voidaan järjestötyöntekijöiden näkökulmasta parantaa?

Tutkimukseni koskee erästä kolmannen sektorin valtakunnallista organisaatiota. Ruuskanen ym. (2013) määrittelevät kolmannen sektorin markkinoiden, julkisen sektorin ja kotitalouksien väliin jääväksi kentäksi. Siihen kuuluvien organisaatioiden toiminta onkin voittoa tavoittelematonta ja perustuu vapaaehtoisuuteen ja itsenäiseen toimintaan erillään julkisen sektorin ohjailusta. Keskeisiä kolmannen sektorin organisaatioita ovat rekisteröidyt yhdistykset ja säätiöt, joita kutsutaan järjestöiksi (Ruuskanen ym., 2013, s. 9). Kolmannen sektorin erityispiirteitä ovat juridinen yksityisyys, voittoa tavoittelemattomuus, institutionaalisuus ja itsehallinnollisuus sekä vapaaehtoisuus (Parkkinen ym., 2016). Kaunismaan ja Lindin (2014) mukaan järjestöjen erityinen piirre muihin organisaatiomuotoihin nähden onkin vapaaehtoistoimijoiden rooli ja tärkeä merkitys sekä toiminnallisesti että hallinnollisesti. Heidän mukaansa kolmannen sektorin työnantajaorganisaatioiden määrä on myös kasvanut roimasti vuosien kuluessa. Kolmannen sektorin työpaikoille on ominaista asiantuntijavaltaisuus sekä toimipaikan pieni koko, joka onkin keskeinen tekijä työolosuhteiden ja työn jäsentämisessä (Kaunismaa & Lind, 2014, s. 16–18).

Kuten toin edellisessä kappaleessa esille kolmannen sektorin tutkimustuloksista suomalaisessa kontekstissa, työhyvinvointi on laajalti tutkimatonta aluetta. Aiemmissa suomalaisissa tutkimuksissa on tutkittu esimerkiksi järjestötyöntekijän osaamista, työn hallintaa, työelämän laatua ja työtyytyväisyyttä, johtajuutta sekä työn ja perheen yhteensovittamista ja työpaikan

vaihtoaikkeitä (kts. Kaunismaa & Lind, 2014; Selander, 2018; Selander & Ruuskanen, 2016; Ristolainen, 2015; Ruuskanen ym., 2013), jotka nivoutuvatkin tärkeällä tavalla työhyvinvoinnin käsitteeseen. Toivon oman tutkimukseni täydentävän omalta osaltaan tätä rakentumassa olevaa kuvaa järjestötyöntekijän työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä. On mielestäni olennaista päästä tarkastelemaan vielä lähemmin järjestötyötä tekevän työntekijän työhyvinvoinnin kokonaisuutta ja niitä mahdollisesti esiin tulevia osa-alueita ja kysymyksiä, joihin olisi tärkeää suunnata huomiota tähdättäessä jatkotutkimuksiin ja työhyvinvoinnin suunnitelmalliseen kehittämiseen.

5.2 Laadullinen tutkimusote

Tutkimukseni järjestötyöntekijöiden työhyvinvointiin liittyvistä, sitä tukevista ja haittaavista tekijöistä on laadullinen tutkimus. Tutkimuksessani voi kuitenkin nähdä piirteitä myös tapaustutkimuksesta. Siinä on kyse empiirisestä tutkimusta, jossa tarkastellaan ajankohtaista ilmiötä tai sen tapahtumakulkua todellisessa kontekstissa ja jossa perehdytään yhteen tapaukseen tai ilmiöön (Laine, Bamberg & Jokinen, 2007, s. 9; Piekkari & Welch, 2020, s. 199). Onhan tutkimukseni kohteena yksi organisaatio ja sen työntekijät ja työhyvinvointi rajautuu tutkittavaksi ilmiöksi. Toisaalta sitä ei ole tarkasti ajallisesti tai toiminnallisesti määritelty, eikä tietoa ole kerätty pitemmän aikaa käyttäen monipuolisia tietolähteitä, millä tavoin tapaustutkimusta määritellään (Piekkari & Welch, 2020, s.199–200). Tapaus viittaa lisäksi siihen, että kysymyksessä ei ole abstrakti asia, vaan tapaus jostakin, johon liittyy kiinnostus jotain tiettyä jännitettä kohtaan (Laine ym., 2007, s. 10). Tällaista lähtökohtaa en näe olevan omassa tutkimuksessani. Laadullinen tutkimus luo mielestäni tarpeellisen perustan tutkimukselleni, sillä pyrin juuri laadullisen aineiston keräämiseen teemahaastattelua ja Webropol-kyselyä hyödyntäen.

Kuten Marshall ja Rossman (2011) esittävät, laadullinen tutkimus pyrkii tuomaan esille esimerkiksi subjektiivisia käsityksiä ja tulkintoja jostakin aiheesta. Heidän mukaansa laadullinen tutkimus voi tuoda esille monenlaisia rakennettuja todellisuuksia, joita tutkitaan kokonaisvaltaisesti (Marshall & Rossman, 2011, s. 91). Juuri kokonaisvaltaisuus on se, mistä haluan lähteä liikkeelle tutkimuksessani, mikä näkyy tutkimuksen asettelussa - laajassa lähtönäkökulmassa työhyvinvointiin. Kun on kyse yksilön näkemyksistä, on tärkeä lähteä tarpeeksi avarassa mittakaavassa liikkeelle, jotta tutkimuksessa saadaan selville sitä moninaisuutta, mitä eri ihmisten ajattelutavoissa ja näkemyksissä on. Pajon (2018) mukaan

laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan syvälinen näkemys tutkittavasta asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa ei hänen mukaansa riitä, että piirretään kuva tosiasioista, vaan halutaan tietää enemmän käsityksistä, tunteista, tapahtumista, kokemuksista ja tutkimusaiheen yksityiskohdista. Kun tutkitaan ihmistä, otetaan selvää heitä koskevista asioista, pyritään ymmärtämään heidän ajattelutapaansa ja toimintaansa ja saamaan siitä rikkaan kuvan ja syvän ymmärryksen (Pajo, 2018, s. 11). Marshall ja Rossman (2011) tuovat myös vahvasti esille kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimystä avata ihmisten kokemuksia ja käsityksiä mahdollisimman laajasti ja holistisesti. Heidän mukaansa laadullisessa tutkimuksessa pyritään syventymään sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden tulkintaan ja systemaattiseen reflektioon tutkimuksen kuluessa (Marshall & Rossman, 2011, s. 2). Minunkin lähtökohtanani omaan tutkimukseeni oli juuri se, että pääsisin syvälle sekä tutkittavieni ajattelutapoihin ja merkityksiin että omien tutkimusta koskevien valintojeni ja ajattelu- ja toimintatapojeni tarkasteluun.

Metsämuurosenkin (2011) mukaan kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu erityisen hyvin tutkimukseen silloin, kun ollaan kiinnostuneita yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista (Metsämuuronen, 2011, s. 92). Näitä merkitysrakenteita käsittelevät myös Moilanen ja Rähä (2018) tekstissään ja he kuvaavat, miten merkitykset nivELYVÄT toisiinsa ja asiat saavat merkityksensä suhteestaan toisiinsa. Heidän mukaansa merkitysten tulkinnassa ei olekaan kyse yksittäisten merkityksenannon selvittämisestä, vaan merkitysten verkon hahmottamisesta - niitä on osattava tulkita. Moilaseen ja Rähän (2018) mukaan merkitykset ovatkin kontekstiherkkiä ja niiden tulkinta edellyttää herkkyyttä havaita vivahteita. He esittävätkin, että toisen ihmisen ymmärtäminen ja tulkitseminen kietoutuvat toisiinsa ja tutkijan ymmärrys tutkimuskohteestaan ei välttämättä vastaa tämän itseymmärrystä. Se, miten ihminen ymmärtää ja tulkitsee toisen ihmisen viestit ja sanoman, riippuu tulkitsijan aiemmista tiedoista ja kokemuksista – ymmärrys ja tulkinta lähtevät omista lähtökohdista käsin (Moilanen & Rähä, 2018, s. 43). Mikä on olemassa maailmassa, voidaan siis ymmärtää välittyvän aina jokaisen tutkijan kautta (Lichtman, 2013, s. 21). Tutkijan esiymmärrys voi vaikuttaa siihen, millaista aineistoa tutkija kerää ja mitä hän havaitsee (Juuti & Puusa, 2020, s. 97). Puusan ja Juutin (2020b) mukaan ihmistieteille on yhteistä tutkimuksen kohde, joka on mielen konstruoima, merkitysisältöinä rakentuva ja välittyvä maailma. Ilmiöitä voidaan ymmärtää selvittämällä, mitä merkityksiä ihmiset niille antavat ja mitä tarkoituksia ne heidän mielestään palvelevat (Puusa & Juuti, 2020b, s. 25). Haluan tutkimuksessani tuoda esille, miten järjestötyöntekijät näkevät oman työhyvinvointinsa rakentumisen ja mitkä tekijät he näkevät vaikuttavan

merkittävästi omaan työhyvinvointiinsa. Siinä on mielestäni kyse juuri heidän työhyvinvoinnille asettamiensa merkitysrakenteiden tarkastelusta, johon on mielenkiintoista saada avattua näkymää tämän tutkimuksen kautta.

5.3 Aineiston keruu yhdistämällä kaksi tapaa: Teemahaastattelu ja Webropol-kysely

Toteutin tutkimukseni yhdistämällä kaksi eri aineistonkeruutapaa, jotta saisin varmistettua kattavan aineiston tutkimustani varten. Näin ollen tutkimukseeni yhdistyy metodologinen eli menetelmällinen triangulaatio, joka merkitsee samasta ilmiöstä eri metodein kerättävää tietoa (Aaltio & Puusa, 2020, s. 177; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 124). Aaltio ja Puusa (2020) painottavat kokonaisvaltaisemman tulkinnan mahdollistumista juuri triangulaation avulla. He ottavat esille, että triangulaation pyrkimyksenä on lisätä tutkimuksen luotettavuutta useampia kanavia hyväksi käyttäen (Aaltio & Puusa, 2020, s. 176). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 125) esittävät kuitenkin vastakkaisen näkemyksen, jonka mukaan triangulaatiolla ei pyritä varmistamaan varsinaista paikkansapitävyyttä totuuden merkityksessä, vaan hankkimaan tutkimukseen leveyttä ja syvyyttä, mikä näyttäytyikin tutkimukseni päämääränä. Triangulaation kautta pystyin mielestäni saamaan tutkimukselleni syvyyttä.

Oli selvää jo heti graduprosessin alusta saakka, että haluan tehdä laadullisen tutkimuksen teemahaastattelun keinoin. Koen, että juuri sen avulla voi päästä lähelle järjestötyöntekijän kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvointia koskien, syvällistä tuntemusta ihmisten ajatuksista, mitä juuri laadullisessa lähestymistavassa painotetaan (Pajo, 2018, s.11). Teemahaastatteluihin oli kuitenkin haastavaa saada lupautumisia järjestötyöntekijöiltä. Laajempi laadullinen aineisto tähtäimessä valitsin tutkimukseeni toiseksi aineistonkeruutavaksi Webropol-kyselyn, jonka vastaukset toimivat mielestäni saumattomasti haastatteluaineiston rinnalla antaen sisältöä ja vastauksia tutkimuskysymyksiini. Ainoastaan teemahaastatteluihin tukeutumalla en olisi pystynyt tekemään yhtä kokonaisvaltaisia päätelmiä ja muodostamaan yhtä tarkkoja tulokategorioita tutkimuskysymyksiäni koskien, kuin yhdistämällä haastattelujen ja Webropol-kyselyn vastaukset.

Teemahaastattelu sijoittuu strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon, vain haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on ennalta määrätty, kuitenkin ilman kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä (Eskola, Lähti & Vastamäki, 2018, s.25–26). Kuten Roulstonkin (2010, s. 12) painottaa, juuri avoimet kysymykset kutsuvat haastateltavaa kertomaan tarinaa yksityiskohtaisin kuvauksin. Eskola ym. (2018, s. 25) tuovat esille, että tutkijan on

hyväksyttävä haastatteluun olennaisesti kuuluva tilanteisuus ja vuorovaikutus, joita on pohdittava tutkimusprosessissa. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan juuri ihmisten tulkintoja ja heidän eri asioille antamia merkityksiä, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.65). Vuorovaikutuksen ja konkreettisten ihmisten kohtaamisten kautta on mielestäni mahdollista saada todellisempaa otetta ja syvällisempiä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Merkittävässä asemassa onkin juuri tutkijan rooli, miten tutkija kohtaa haastateltavansa ja kuinka paljon hän antaa itsestään (Eskola ym., 2018, s. 25). Näin ollen omaa toimintaa on osattava tarkastella kriittisesti laadullisessa tutkimusprosessissa. Kuten Roulston (2010, s.184) tuo oivallisesti esille, tutkijan on kysyttävä itseltään, kuka hän itse asiassa on omassa tutkijan roolissaan.

Teemahaastattelurungon perustana toimi työhyvinvoinnin kysymykset jaoteltuna fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin sekä työkenttään ja työtehtävien luonteeseen liittyviin tekijöihin. Työkenttään liittyvien tekijöiden kautta voi mielestäni tarkastella olennaisella tavalla juuri järjestötyöntekijöiden työhyvinvointia. Järjestötyöntekijän työkenttä on hyvin omanlaisensa, kuten Kaunismaa ja Lind (2014) tuovat esille. Järjestötyölle on ominaista työorganisaatioiden pieni koko, työn asiantuntijavaltaisuus ja autonomisuus ja tästä johtuva työn intensiivisyys edellyttäen järjestötyöntekijältä laajojen osaamisalueiden hallintaa (Kaunismaa & Lind, 2014, s. 16–17, 19).

Arvioin teemahaastattelurungon muotoa ennen haastattelujen aloittamista sekä itse että yhdessä järjestön aluejohdon kanssa, jotta tutkimukseni kautta saataisiin mahdollisimman rikas ja monipuolinen aineisto kyseisen järjestön työhyvinvoinnin kehittämistä varten. Mielestäni oli tärkeää kuulla aluejohdon näkemys teemahaastattelurungon hyödyllisyydestä ja niistä mahdollisista järjestökontekstiin oleellisesti liittyvistä työhyvinvoinnin kysymyksistä, joita en ehkä ollut ymmärtänyt ottaa huomioon ja jotka olisi ehkä tärkeä runkoon lisätä. Muokkasin ja täydensin runkoa vielä tekemieni harjoitushaastattelujen jälkeen ja tiivistin käsiteltäviä osa-alueita tiiviimpään ja selkeämpään muotoon, jotta haastattelun kuluessa sekä haastateltavan että minun haastattelijana olisi helpompi ja johdonmukaisempi niitä seurata. Toimitin teemahaastattelurungon tiedoksi haastateltaville sähköpostin välityksellä hyvissä ajoin ennen haastattelua, jotta he voisivat orientoitua aiheeseen ja heidän olisi helpompi avata omia näkemyksiään varsinaisessa haastattelutilanteessa. Teemahaastattelurunko sekä tietosuojailmoitus haastatteluun osallistuville löytyvät tutkielman lopusta, liiteosiosta.

Äänitin etäyhteydellä käyttävät kaksi haastattelua Teamsin äänitustoiminnon avulla ja yhden lähihaastattelun puhelimen taltiointiohjelmalla. Litteroin kaikki teemahaastattelut peruslitteroinnilla. Teemahaastatteluaineistoa kertyi kaiken kaikkiaan 2h 45 min äänitettyä tiedostoa, 50 sivua litteroitua tekstiä, Calibri 12, 1,5 rivivälillä kirjoitettuna.

Toinen aineistonkeruutapa tutkimuksessani oli Webropol-kysely. Webropol-kyselyn etuna nähdään Vallin ja Perkkilän (2018, s.104) mukaan sen selkeys ja johdonmukaisuus, sillä kysymykset ovat nähtävissä yhdellä avoimella kyselylomakkeella. Vastaaaja saa tällöin aihealueesta paremman kuvan ja muotoiltua kysymyksiin täsmälliset vastaukset (Valli & Perkkilä, 2018, s.104). Samat haastattelujen teemat toimivat keskeisenä punaisena lankana Webropol-kyselyssäni. Kysely koostui kysymyksistä, jotka käsittelivät työn voimavaroja ja vaatimuksia sekä työhyvinvoinnin eri osa-alueita: fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä sekä työkenttään ja työtehtävien luonteeseen liittyviä tekijöitä. Webropol-kyselyn kaikki kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat saivat hyvin laajasti ja vapaamuotoisesti kirjoittaa omia ajatuksiaan ja huomioitaan työhyvinvoinnistaan. Kysely kohdentui organisaation palkkatyösuhteessa oleville järjestötyöntekijöille aluejohdon kautta. Toteutin kysymyksiin vastaamisen niin, että kaikkiin avoimiin kysymyksiin oli vastattava, mutta niihin sai vastata haluamansa pituisesti. Kyselyyn vastaaja pystyi tallentamaan kirjoittamansa joka vastauksen jälkeen ja tarpeen vaatiessa kyselyyn vastaamista saattoi jatkaa myöhemmin. Toivoin tämän parantavan tutkimukseen osallistumista huomioimalla työntekijän työtilanteiden mahdollisen hektisyyden, ennustamattomuuden ja mahdolliset keskeytymiset.

Jo kysymyksiä muotoillessani ymmärsin kyselymenetelmän haasteellisuuden. Kuten Valli (2018) toteaa, kysymysten tekemisessä on oltava huolellinen, sillä ne luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle. Jos vastaaja ei ajattele kysymyksiä samalla tavalla kuin tutkija on tarkoittanut, kysymykset voivat vääristyä ja tutkimustuloksiin tulee virheitä (Valli, 2018, s. 81). Vilka (2007, s. 64) painottaakin, että sisältöä, muotoilua ja esitystapaa on huolellisesti tarkistettava. Kuten huomasin jo kysymyksiä laatiessani, niiden tulee olla yksiselitteisiä ja selkeitä, eikä missään nimessä johdattavia (Valli, 2018, s. 81; Vilka, 2007, s. 65).

Pohdin kyselyä valmistellessani, miten saisin siihen mahdollisimman monen järjestötyöntekijän vastaamaan. Kyselyn toteuttamisessa tulee ottaa huomioon tutkimuksen tärkeyden ja mielekkyyden esiin tuominen alkuun sijoitetussa saatteessa (Valli, 2018, s. 83). Saatekirjeestä tutkittava luo ensivaikutelman ja kokonaiskuvan tutkimuksesta ja sillä pyritään

herättämään vastaajan kiinnostus ja motivoimaan häntä vastaamiseen (Vehkalahti, 2014, s. 48; Vilkka, 2007, s. 65). Kyselyn saatteessa otinkin esille, mitä tutkimus koskee ja toin esille työhyvinvoinnin tutkimuksen merkitystä organisaation kehittämistyössä. Pyrin motivoimaan vastaajia sillä, että kysely oli täysin anonyymi. Kyselyssä ei kysytty mitään henkilö- tai taustatietoja, minkä uskoin vaikuttavan kyselyyn osallistumiseen positiivisesti.

Vilkan (2007) mukaan tutkija käy vuorovaikutusta tutkittavan kanssa kyselylomakkeen avulla. Tutkijan onkin hänen mukaansa rakennettava kysymysten muodossa oleva juonellinen tarina, jonka vastaajan on helppo ymmärtää (Vilkka, 2007, s. 70–71). Kyselyn pituudella on vaikutusta vastaamisinnostukseen ja on arvioitava, onko kysely tarpeeksi tiiviissä muodossa (Valli, 2018, s. 83; Vehkalahti, 2014, s. 48). Sen vuoksi puntaroin, montako kysymystä ottaisin mukaan kyselyyni, jotta siihen tulisi mahdollisimman paljon ja suhteellisen pitkiä vastauksia. Kyselyni avointen kysymysten oli myös oltava tarpeeksi väljästi muotoiltu, jotta vastauksissa näkyisi tutkittavan merkitykset ja ne tekijät, jotka ovat tutkittavan mielestä olennaisia työhyvinvoinnissa. Pohdinnan jälkeen päätin ottaa Webropol-kyselyyn kymmenen avointa kysymystä. Vastauksia kyselyyn tuli vain kahdeksalta järjestötyöntekijältä, mutta vastaukset olivat suhteellisen pitkiä, kuvailevia ja niissä tuli selkeästi esille vastaajien näkemyksiä ja tärkeitä tekijöitä työhyvinvointiin liittyen. Webropol-kysely sekä siihen osallistumispyyntö ja tietosuojailmoitus löytyvät tutkielman lopusta, liiteosiosta.

5.4 Analyysimenetelmänä teoriaohjaava sisällönanalyysi

Valitsin tutkimukseni analyysimenetelmäksi teoriaohjaavan sisällönanalyysin. Teoriaohjaava analyysimalli soveltui mielestäni hyvin omaan tutkimukseeni, koska tutkimusaineistosta nousseet tulokset löysivät merkityksensä vuoropuheluna teorian kanssa ja siihen vahvasti yhdistyen mahdollistaen refleksiivisyyttä ja pääsyä syvällisemmälle analyysin tasolle (Ruusuvoori, Nikander ja Hyvärinen, 2010, s. 15; Salo, 2015). Puusan (2020) mukaan sisällönanalyysi on lähtemättömästi kietoutunut tulkintaan ja perustuu päättelyyn, jossa empiirisestä aineistosta pyritään kohti käsitteellisempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Käytännön toteutukseen kuuluukin hänen mukaansa erilaisia vaiheita, joita ovat aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi, teemoittelu ja tulkinta. Käytännössä analyysiprosessi on monivaiheinen ja kietoutunut prosessin eri vaiheisiin (Puusa, 2020, s. 144), jonka tulin itsekin huomaamaan omassa tutkimuksessani. Rakensin vähitellen analyysiä jo aineistonkeruuvaiheessa, ensimmäisestä haastattelusta lähtien ja ensimmäisiä

Webropol-kyselyn tuloksia lukiessani. Huomasin, että tämän kautta oma kiinnittyminen tutkimukseen paranee ja aineistosta löytyy syvällisen perehtymisen kautta oleelliset rakennusaineet analyysiä varten.

Tutkimuksen tekijän itsensä on Tuomen ja Sarajärven mukaan tuotettava tutkimusanalyysinsä viisaus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 84). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan on tehtävä vahva päätös, mikä aineistossa kiinnostaa ja keskittyä siihen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 78). Metsämuurosen (2011) mukaan sisällönanalyysi lähtee liikkeelle juuri tutkijan herkistymisestä, jota edellyttää syvää perehtymistä omaan aineistoon sekä keskeisten käsitteiden haltuun ottamista teorian avulla. Pyrinkin lukemaan haastattelu- ja kyselyaineistoni syventyten ja useaan kertaan, jotta sisäistäisin sen oleelliset ja kiinnostavat kohdat sekä merkitykset ja merkitsin ne aineistoista. Kategorisoinnissa tai teemoittelussa, jota tein omaan aineistooni, aineisto pilkotaan osiin ja ryhmitellään aihepiirien mukaan, minkä jälkeen aineistosta aletaan etsiä eri teemoja kuvaavia näkemyksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 79). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineisto hajotetaan aluksi osiin, käsitteellistään ja kootaan uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi sisällönanalyysin kuluessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 91), joka oli tavoitteeni omassa tutkimuksessani. Etenin sisällönanalyysissäni Puusan (2020, s. 149) kuvaamalla tavalla. Hänen mukaansa analyysi etenee niin, että samankaltaiset ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan, jonka jälkeen alakategorioita yhdistetään laajemmiksi ja kattavammiksi yläkategorioiksi (Puusa, 2020, s. 149).

Metsämuuronen (2011) esittää, että aineiston karkeaa luokittelua seuraa tutkimustehtävän täsmentäminen. Ennen luokittelun viimeistelyn vaiheita ja johtopäätösten tekemistä ja tulkintaa tein huomioita ilmiöiden esiintymisestä haastattelu- ja kyselyaineistossa sekä sellaisten ilmiöiden esiintymisestä, jotka tulivat harvoin esille näissä aineistoissa, mitä Metsämuuronenkin pitää tärkeinä tehtävävaiheina analyysin kulussa (Metsämuuronen, 2011, s. 128). Metsämuuronen (2011) ottaa sisällönanalyysin kuvauksessaan esille myös diskurssianalyysin keinot ja kriittisen asenteen merkityksen tutkimusaineistoa analysoitaessa. Hyvä tekstianalyysi hyödyntää hänen mukaansa peruskysymyksiä kuka kirjoitti, mitä hän tarkoitti kirjoittamallaan tai mitä hän halusi ilmaista ja miksi (Metsämuuronen, 2011, s. 131). Nuo kysymykset ovatkin mielestäni olennaista pitää mielessä tutkimusanalyysiä tehdessä ja pyrin niin toimimaan lukiessani haastattelu- ja kyselyaineistoani.

Analyysiprosessissa huomasin, että useat vastaukset sopivat moneen kategoriaan ja omia ratkaisuja oli punnittava analyysin kuluessa. Useaan kertaan aineistoa lukiessani olennaiset

vastaukset tulivat kuitenkin selkeästi esille aineistosta. Myös kategoriat avautuivat, kun pohti, mistä vastaukset pohjimmiltaan kertoivat ja mihin kategoriaan ne olennaisimmalla tavalla kuuluivat. Pyrin siihen, että huomioin mahdollisimman perusteellisesti ne tutkimukseen osallistuneiden järjestötyöntekijöiden esille tuomat asiat, sekä yleisemmin että harvinaisemmin aineistossa esiintyvät seikat, jotka kertovat olennaisesti heidän näkemyksistään työhyvinvointia koskien. Haasteena oli kuitenkin se, etteivät kyselyaineiston vastaukset olleet yhtä syvällisiä kuin haastatteluaineiston vastaukset ja jotkut kyselyn vastaukset olisivat kaivanneet tarkennuksia. Analysointi on joka tapauksessa tehtävä oman tulkinnan puitteissa, koska kyselyn vastauksia ei pääse tarkentamaan. Kyselyn vastauksista löytyi kuitenkin myös syvälle vietyä pohdintaa ja merkityksiä, sekä yhteneväisiä että eroavia näkökulmia haastatteluaineistossa esiintyviin näkemyksiin verrattuna. Tekemässäni analyysissä ja tuloksissa en kuitenkaan erittele näitä aineistoja ja niiden vastauksia, vaan käsittelen haastattelu- ja kyselymenetelmällä saatuja vastauksia yhdistettynä aineistona.

Analyysiprosessissani pelkistin tutkittavien vastauksia yksiselitteisempään ja kattavampaan muotoon. Tässä vaiheessa ymmärsin vaihe vaiheelta saamani tulokategorioiden liittyvän olennaisella tavalla JD-R -malliin, työn voimavarojen ja työn vaatimusten kokonaisuuksiin, jonka kautta haastattelu- ja kyselyaineistot oli helpompi ja johdonmukaisempi yhdistää. Malliin istui fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja organisatoriset sekä työkenttään ja työn luonteeseen liittyvät näkökohdat, joiden kautta työhyvinvointia tutkittiin ja tarkasteltiin. Aloin yhdistää tuloksiani malliin. Näin ollen tulokategorioideni löytyi ylimmät kategoriat ja aineistojen sisällön hallinta helpottui. Esimerkiksi vastaukset, joissa korostettiin sähköpöytien merkitystä omassa työhyvinvoinnissa, asetin työhyvinvoinnin fyysisiin ja voimavaroja tukeviin merkityksiin ja ne, joissa tuli esille esimerkiksi työntekijän sisäilmaongelmien kokemuksia, kokosin vastaavasti työhyvinvointia haittaaviin, fyysisiin tekijöihin.

Työhyvinvoinnin fyysiset tekijät voimavaroineen ja vaatimuksineen näyttävät seuraavanlaiselta kokonaisuudelta vastausten pohjalta. Siniset nuolet tarkoittavat muodostettuja kategorioita tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden näkemyksistä työhyvinvoinnin fyysisiin tekijöihin liittyen.



Kuvio 6. Esimerkki kategorisoinnista sisällönanalyysin avulla.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teoriaohjaava analyysi on periaatteessa sitä lähempänä deduktiivista päättelyä, mitä nopeammin tutkija ottaa teorian ohjaamaan lopputulosta. Se, missä vaiheessa yhteys rakennetaan teorian ja omien tutkimustulosten välille on Tuomen ja Sarajärven mukaan joka tapauksessa aineisto- ja tutkijakohtainen. Teoria toimii teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä apuna, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 81, 84). Aikaisemman tiedon merkitys ei olekaan testata jotain teoriaa, vaan avata uusia ajatusuria ja tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja aikaisempi teoretieto (Puusa, 2020, s. 147; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 81, 84). Analyysini rakentui niin, että aineisto näytteli pääosaa ja sieltä nousivat tärkeät merkitykset, mutta teoria jäseni ja toi selkeyttä aineiston analyysiin ja analyysin esittämiseen ymmärrettävässä muodossa jo suhteellisen varhaisessa vaiheessa omassa analyysiprosessissani. Tuomen ja Sarajärven mukaan teoriaohjaava analyysi edustaakin enemmän abduktiivista päättelyä, jossa edetään aluksi aineistolähtöisesti, mutta teoria tuodaan vähitellen analyysiä ohjaavaksi ajatukseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 80–81). Roulston (2010, s. 150) ottaa esille abduktiivisen päättelyn osalta sen mielestäni tärkeän seikan, että sitä voidaan käyttää

selvittämään aineistosta nousseita yllätyksiä, poikkeavuuksia ja arvoituksia ja abduktiivisen päättelyn kautta tutkijan on mahdollista päästä parhaimmillaan innovatiivisiin tulkintoihin.

Sisällönanalyysin tarkoitus on saada aikaan selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja järjestää aineisto mielekkääseen, tiiviiseen muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota, jotta luotettavat johtopäätökset ja tulkinnat ovat mahdollisia (Puusa, 2020, s. 143–145; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 90). Salo (2015, s. 187) esittää sisällönanalyysiä kritisoiden, että se jää helposti ohueksi ja mekaaniseksi, eikä siinä oteta tarpeeksi huomioon refleksiivisyyttä tutkimustiedon tuottamiseen, järjestämiseen ja tulkintaan liittyen. Hän ottaa tekstissään esille, miten sisällönanalyysi ei saa jäädä koodaamiseksi, teemoitteluksi ja itsestäänselvyyksien esittämiseksi, vaan sen on löydettävä yllättäviä ja ”teräviä” paikkoja tutkimustuloksista ja tuoda esille oivalluksia, mitä tutkimus on herättänyt. Analyysin refleksiivisyys voi tarkoittaa myös tutkimusasetelman rajallisuuden havaitsemista ja hyväksymistä, tutkimuksen vajavuuksien avaamista (Salo, 2015, s. 186–187). Tämä onkin mielestäni olennaista huomata tutkimusta tehdessä ja sitä analysoidessa, jotta sisällönanalyysi ei jäisi pinnalliseksi ja yksitasoiseksi. Myös Ruusuvoori ym. (2010, s. 15) esittävät samansuuntaisesti kuten Salo (2015), että luokittelu ei tarkoita samaa kuin analyysi, eikä aineistoa voi jättää puhumaan puolestaan. Aineistosta onkin saatava irti jotain syvällisempää, jota ei esimerkiksi suorissa lainauksissa ole sellaisenaan läsnä (Ruusuvoori ym., 2010, s. 15). Näin ollen en keskitykään analyysissäni esittämään suoria lainauksia tutkittavien puheesta, vaan kuvaamaan omia havaintojani ja ymmärrystäni heidän kertomastaan sekä esittämään yhteenvedonomaaisesti tutkittavien puheessa tulleita merkityksiä. Salon (2015, s. 186) esille ottamien haasteiden ja tutkimusprosessin vajavuuksiin liittyvien seikkojen avaamiseen sekä analyysin syvemmälle tasolle pääsemiseen pyrin tutkimukseni viimeisessä luvussa, pohdintaosiossa.

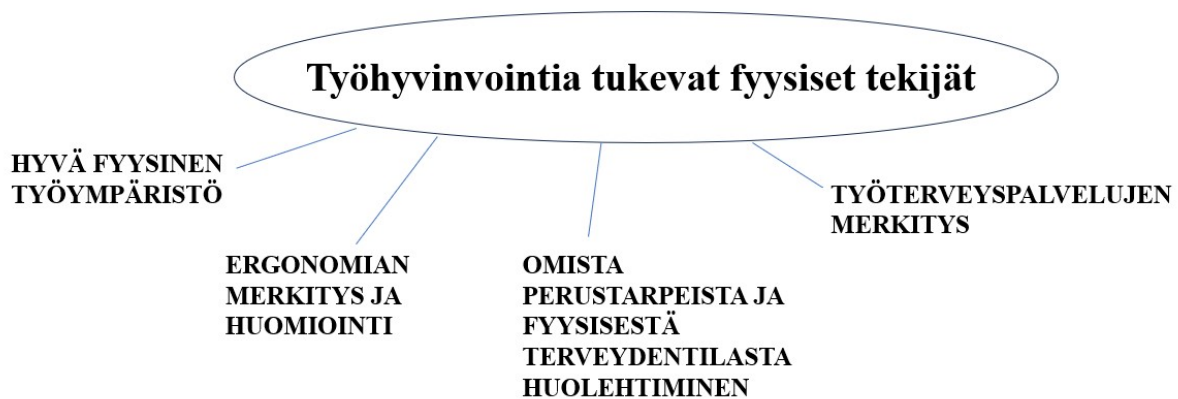
Seuraavassa tuloksia esittelevässä luvussa on pyrkimyksenä luoda kokonaiskuva yhdistetyistä haastattelu- ja kyselyaineistoista saaduista tuloskategorioista. Selkeyden vuoksi tuloksia käsitellään teemojen mukaan jaoteltuna alalukuihin, joissa näkyy jaottelu JD-R-mallin voimavaroihin ja vaatimukseen – työhyvinvointia tukeviin ja haittaaviin tekijöihin sekä fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin sekä työkenttään ja työtehtävien luonteeseen liittyviin tekijöihin. Niukka tutkittavien suorien lainausten määrä tutkimuksen tuloksissa on tietoinen päätökseni, jolla pyrin suojelemaan tutkimukseen osallistuneiden anonymiteettiä, samoin kuin tarkastelemalla järjestöä sitä nimeltä mainitsematta. Suoria lainauksia on tehty sekä teemahaastatteluista että Webropol -kyselyn vastauksista. Tuloskategorioiden yhteydessä pyrin kuvaamaan mahdollisimman havainnollisesti

tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden näkemyksiä ja sitomaan tuloksia teoriaan ja aiempiin tutkimustuloksiin. Tulokategoriat löytyvät myös liiteosiosta mallein kuvattuna.

6. Tutkimuksen tulokset

6.1 Järjestötyöntekijän työhyvinvointia tukevat tekijät

6.1.1 Työhyvinvointia tukevat fyysiset tekijät



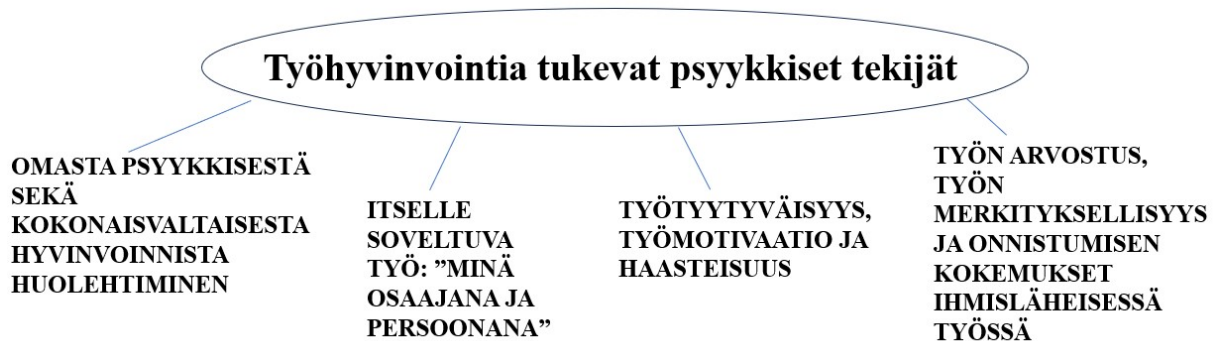
Fyysisten tekijöiden osalta näyttäytyi järjestötyöntekijöiden työhyvinvointia tukevinä tekijöinä *Hyvä fyysinen työympäristö, Ergonomian merkitys ja huomiointi, Omista perustarpeista ja fyysisestä terveydentilasta huolehtiminen sekä Työterveyspalvelujen merkitys.*

Fyysisissä tekijöissä tulevat tärkeinä esille hyvä fyysinen työympäristö sekä ergonomia. Osa vastaajista tuo vahvasti esille sähköpöydän toimivuutta omassa työssä ja sen käyttö koetaan merkitykselliseksi vaihteluksi istumatyöhön. Työpaikan saavutettavuus, viihtyisän työympäristön ja hyvien työtilojen merkitys tarvittavine työvälineineen tulevat järjestötyöntekijöiden vastauksissa vahvasti esille. Selkeästi tulee kuitenkin esille myös omista perustarpeista ja fyysisestä terveydentilasta huolehtimisen merkitys, jota Manka ja Mankakin (2016) pitävät yhtenä keskeisimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (Manka & Manka, 2016, s. 76). Tutkimukseni tuloksissa ilmenee, että omaan fyysiseen hyvinvointiin nähdään vaikuttavan merkittävältä osaltaan liikunta, riittävä uni ja terveellinen ruokavalio. Positiivisena tekijänä tulee esille se seikka, että järjestötyöntekijöiden työterveyspalvelut ovat parantumassa perustasosta. Työterveyslääkärin ja -psykologin palvelut nähdään vahvistamassa omaa jaksamista ja tärkeinä väylinä haasteiden ilmaantuessa. Seuraavissa lainauksissa tulee esille tutkimuksessa ilmenneitä työhyvinvointia tukevia fyysisiä tekijöitä.

”Työympäristö, työtilat ja ergonomiaan panostaminen tukee hyvinvointia.”

”Meillä on hyvät ja viihtyisät toimitilat sekä työvälineet.”

6.1.2 Työhyvinvointia tukevat psyykkiset tekijät



Työhyvinvointia tukevana, psyykkisinä tekijöinä neljäksi pääkategorioiksi erottautuvat *Omasta psyykkisestä sekä kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen*, *Itselle soveltuva työ: ”Minä osajana ja persoonana”*, *Työtyytyväisyys, työmotivaatio ja haasteisuus* sekä *Työn arvostus, työn merkityksellisyys ja onnistumisen kokemukset ihmissläheisessä työssä*.

Tulosten mukaan työhyvinvointia tukee merkittävästi *omasta psyykkisestä hyvinvoinnista*, mutta myös *kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen*. Mielekkäät ja palauttavat toiminnot vapaa-ajalla sekä ystävät ja perhe luovat hyvinvointia ja jaksamista, samoin kuin oma itsetuntemus ja ”itsetutkiskelu”. Tutkimukseeni osallistuneiden mukaan työn ja vapaa-ajan tasapainolla on merkitystä omalle työhyvinvoinnille ja tutkittavien vastauksissa tulee esille, että niiden välinen tasapaino yleensä toteutuukin. On huomattavaa, että tämä tutkimuksessa ilmennyt näkökanta on vastakkainen esimerkiksi Selanderin esittämien tutkimustulosten kanssa, joissa tulevat esille vahvat työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeudet kolmannen sektorin kontekstissa (Selander, 2018b, s. 77).

Toiseksi pääkategoriaksi psyykkisten tekijöiden osalta muodostui tutkimuksessani *Itselle soveltuva työ: ”Minä osajana ja persoonana”*. Työntekijät kokevat, että he tekevät työtä, joka *soveltuu hyvin heille itselleen* sekä arvojen yhdenmukaisuuden osalta että oman tämänhetkisen elämäntilanteen kannalta. Myös omat luonteen- ja persoonallisuuden piirteet nähdään tukemassa juuri tähän työhön soveltuvuutta. Monet tutkimukseeni osallistuneet tuovat esille oman persoonallisuuden, omien luonteenpiirteiden, vahvuuksien ja osaamisen merkitystä oman työhyvinvointinsa rakentumisessa. Työhön koetaan pystyttävän juuri oman persoonan voimin ja sen kautta, ei niinkään koulutuksen turvin. Omat vahvuudet koetaan olevan tukemassa työhön pystymistä ja siinä jaksamista. Vastauksissa tulee esille, että työntekijöiden osaaminen

työn vaatimuksia ajatellen on riittävää ja he pystyvät käyttämään hyvin omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan työssään. Mahdollisuus käyttää ammattitaitoa ja omaa osaamistaan on tärkeä työelämän laadun tekijä (Ruuskanen, 2013, s. 69). Myös Ristolaisen (2015, s. 43) tutkimuksessa ilmenee järjestötyöntekijöiden vahva ammatillinen itseluottamus. Työkokemuksen ja kouluttautumisen kautta tulleen osaamisen sekä käytännön työtilanteiden kautta tutkimukseeni osallistuneet työntekijät kokevat, että heillä on käytössään paljon voimavaroja. Tärkeänä jaksamista vahvistavana tekijänä näyttäytyy myös positiivinen, optimistinen elämänsenne. Seuraavissa lainauksissa tulee selkeästi esille omien vahvuuksien, luonteenpiirteiden ja oman osaamisen merkitys omissa työtehtävissä, minkä nähdään tukevan työssä jaksamista ja työhyvinvointia.

”Pidän nykyistä työtehtävää myös soveltuvana itselleni ja koen, että vahvuuteni ja luonteenpiirteeni sekä osaamiseni kohtaa hyvin tehtävässä.”

”Työtä kohtaan on suuri motivaatio, pääsen näyttämään ja käyttämään omia vahvuuksiani, haastamaan osaamistani, työ soveltuu minulle kuin nenä päähän!”

”Koen osaamiseni olevan riittävää tähän työhön ja se tukee työssäjaksamistani.”

Seuraavassa esitetään luettelonomaisesti kaikki tärkeimmät persoonallisuuden piirteet ja vahvuudet, joilla tutkimukseen osallistuneet työntekijät kokevat olevan merkitystä juuri tämän työn tekemisessä, järjestötyön kontekstissa.

Itselle soveltuva työ: ”Minä osaajana ja persoonana”

Tärkeänä koetut, työn tekemisessä tukevat persoonallisuuden piirteet ja vahvuudet:

- SOSIAALISET TAIDOT: KYKY JA TAITO KOHDATA ERILAISIA IHMISIÄ, IHMISTEN KOHTAAMISISSA HELPOSTI LÄHESTYTTÄVÄ, HUOMIOIVA, EMPAATTINEN, MYÖTÄELÄVÄ PERSONA, HYVÄT VUOROVAIKUTUSTAITOT (IHMISSUHDE-/KOMMUNIKAATIO- JA KESKUSTELUTAIDOT), RYHMÄDYNAMIIKAN HALLINTA
- ELÄYTYMISKYKY, ”HEITTÄYTYMISKYKY”
- ITSENSÄ HAASTAMISEN HALU JA KYKY
- INNOTUNEISUUS JA INNOVATIIVISUUS, KOKEILUN- JA KEHITTÄMISENHÄLU, ROHKEA ASENNE
- LUOVUUS
- YRITTÄJÄHENKISYYS
- ITSENSÄ JOHTAMISEN KYKY: ITSENÄINEN SUUNNITTELU- JA ORGANISOINTIKYKY, OMATOIMISUUS, VASTUUN OTTAMISEN JA -KANTAMISEN KYKY, KYKY ITSENÄISEEN TYÖSKENTELYYN JA RAJOJEN ASETTAMISEEN TYÖSSÄ
- JÄRJESTELMÄLLISYYS
- ENNAKOINTIKYKY
- JOUSTAVUUS
- TUNNOLLISUUS
- MUUTOSTENSİETOKYKY JA NOPEA TILANNETAJU
- LAAJOJEN KOKONAISUUKSİEN HALLINTAKYKY
- POSITIIVINEN ELÄMÄNASENNE, OPTİMİSMİ

Kuvio 7. Itselle soveltuva työ: ”Minä osaajana ja persoonana”.

Mäkikankaan, Feldtin, Huhtalan ja Hyvösen (2017) mukaan työhyvinvointia on selvitetty monien aiempien tutkimusten mukaan persoonallisuuden piirteiden kautta. Heidän mukaansa esimerkiksi innostuneisuus ja optimistinen asenne, jotka tulevat myös tutkimuksessani esille tärkeiksi koettujen persoonallisuuspiirteiden osalta, yhdistyvät ulospäinsuuntautuneisuuteen, joka on aiempien tutkimusten kautta todettu olevan yhteydessä työhyvinvointiin. Tunnollisuus, jonka Mäkikangas ym. (2017) määrittelevät määrätietoisuudeksi ja järjestelmällisyydeksi ja joka näyttää organisoitukyvykkytenä, tulee myös esille tutkimuksessani tärkeäksi koettujen piirteiden osalta. Tunnollisuuden on osoitettu olevan tutkimusten mukaan työn imua selittävänä tekijänä (Mäkikangas, Feldt, Huhtala & Hyvönen, 2017, s.123–124). Ristolaisen (2015, s. 31) tutkimuksessa nousee esille sosiaalisuuden ja organisoitukyvyyn lisäksi luovuus, innovatiivisuus ja ideointikyky, jotka tulevat myös vahvasti esille tutkittavieni näkemyksissä ja löytyvät edellä esittämästäni kuvioista 7.

Seuraavassa lainauksessa eräs tutkimukseeni osallistunut kuvaa hänen vahvuksiensa ja luonteenpiirteidensä yhteyttä hänen omaan työhyvinvointiinsa:

”Omista vahvuuksista ja luonteenpiirteistä kehittämishaluisuus, tunnollisuus, vastuullisuus ja optimismi, joustavuus sekä hyvät vuorovaikutustaidot ovat tukeneet pärjäämistä omassa työssäni ja vaikuttaneet työhyvinvointiini.”

Tuloksissa tulee selkeästi esille työntekijöiden *Työtyytyväisyys, työmotivaatio ja haasteisuus* työntekijän omaa työhyvinvointia tukevana kokonaisuutena. Tutkimukseen osallistuneet ilmaisevat, että he ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä työhönsä ja he viihtyvät ja jaksavat hyvin omassa työssään. Tulokset ovat osin saman suuntaisia esimerkiksi Kaunismaan ja Lindin (2014, s. 5), Ruuskasen ym. (2013, s. 68–70) ja Selanderin (2018b, s.73–74) esittämiin tuloksiin järjestötyöntekijän työtyytyväisyydestä, joka on suhteellisen korkealla tasolla, mutta toisaalta tutkimuksissa verrataan tuloksia yksityisen ja julkisen sektorin palkansaajiin ja näin ollen työtyytyväisyys näyttää heidän tutkimuksissaan negatiivisemmassa valossa. Tutkimuksessani tulee esille, että työntekijät kokevat omat voimavaransa riittäviksi, eikä työ kuormita liikaa. Useat tutkimukseeni osallistuneet tuovat lisäksi esille työssä pysymisen aikeita. Kuten aiempienkin tutkimusten osalta ilmenee, arvojen yhteneväsyydellä ja mahdollisuuksilla

käyttää työssä omia taitojaan on merkitystä omassa työssä pysymistä tarkasteltaessa (Selander & Ruuskanen, 2016). Työtä kohtaan tunnetaan vahvaa motivaatiota tutkimukseeni osallistuneiden osalta, minkä voi nähdä rakentavan työntekijöiden työtyytyväisyyden tunnetta. Motivaatiota koetaan saatavan siitä, kun asiat kehittyvät, työt etenevät ja työlista lyhenee. Osa ilmaisee jopa ”paloa” työn tekemiseen, työn imun kokemuksia ja innostuneisuutta omaan työhönsä. Työn haasteisuus koetaan myös merkittäväksi tekijäksi. Työn sopiva haasteellisuus ja itsensä haastamisen mahdollisuudet koetaan palkitsevaksi, sillä uuden omaksumisesta koetaan saatavan voimaa ja hyvää oloa. Saamani tutkimustulokset yhdistyvät Ruuskasen ym. (2013, s.46) tutkimuksen tuloksiin, joissa sisällölliset tekijät korostuvat työn motivaattoreina kolmannen sektorin kontekstissa. Seuraavissa lainauksissa kuvastuu selkeästi järjestötyöntekijöiden vahva motivaatio ja jopa heidän työtä kohtaan tuntemansa ”palo”.

”Olen erittäin motivoitunut työhöni. Pidän työstäni. Siinä on sopivasti haasteita.”

”Motivaatio ja halu tehdä juuri tätä työtä on korkealla.”

”Teen työtä sillä kentällä, mikä itselläni tuntuu mieluisimmalta ja missä suurin osaamiseni ja paloni on.”

Tutkimuksessani tulee esille, että työntekijän kokema haasteisuus ja tuntemus käytössään olevista voimavaroista vaihtelee työroolista ja työtiimin koostumuksesta riippuen sekä tilanteittain. Erään tutkimukseeni osallistuneen työntekijän vastauksessa tulee esille, että tiimivastaavan työssä on käytössä paljon voimavaroja siinä tapauksessa, että tiimissä on paljon tuettavia ja ohjattavia työntekijöitä. Demeroutin ja Bakkerin (2011) mukaan työntekijän voimavarat aktivoituvat olennaisesti haastavammassa olosuhteissa, mikä tukee edellä esitettyä tutkimuksessa ilmennyttä seikkaa. Kuten Luukkalakin (2011) toteaa, osaavalla työntekijällä on hallinnan tunne, jolloin hän kokee työn haasteisuuden myönteisenä asiana ja näin ollen voimavarat aktivoituvat (Luukkala, 2011, s. 31). Tutkimuksessani tulee myös esille, että tiimivastaavan työssä on vähemmän voimavaroja käytössä silloin, kun tiimi on osaava, jaksava ja itseohjautuva. Näin ollen voi todeta, että työntekijän voimavarat aktivoituvat vain tarpeellisessa määrin käyttöön aina tilanteen mukaan. Kuten Suonsivukin (2015) tuo esille, yksilön on tärkeä pystyä mukautumaan ominaisuuksineen kulloisiinkin työympäristön vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin. Positiivinen kuormitus on hallittavissa ja se tukee itsearvostusta ja persoonallisuuden kehitystä lisäten myös toimintakykyä (Suonsivu, 2015, s.

43). Seuraavissa lainauksissa tulee selkeästi esille voimavarojen aktivoitumisen aste kulloisenkin tilanteen mukaan.

”...selkeästi eniten voimavaroja vie se, jos tiimiläisissä on paljon tukea tarvitsevia sekä myös aika ajoin se, että vaihtuvuus työntekijöissä on valtavaa.”

”...tiimiläiset ovat osaavia, jaksavia, itse ohjautuvia...voimavaroja ei ole läheskään niin paljon käytössä työpäivän aikana.”

Psyykkisten tekijöiden osalta tärkeänä työhyvinvointia tukevana kategoriana näyttäytyy myös *Työn arvostus, työn merkityksellisyys ja onnistumisen kokemukset ihmisläheisessä työssä*. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät kokevat tärkeänä tekijänä työn merkityksellisyyden, sekä toisten näkökulmasta että myös heille itselleen, mikä tulee myös painokkaasti esille aiemmissa järjestötyöntekijöitä koskevissa tutkimuksissa (Ristolainen, 2015, s. 45; Ruuskanen ym., 2013, s. 46, 48). Tutkimuksessani työntekijän tekemän työn ja työpanosten arvostus tulee esille tärkeänä työhyvinvointia tukevana tekijänä, jonka osoittamiseen on olennaisen tärkeää kiinnittää huomiota. Työn merkityksellisyys konkretisoituu työntekijän ja asiakkaiden ja perheiden kohtaamisissa, jotka työntekijät kokevat voimaannuttavina. Onnistumisen kokemukset ihmisläheisessä työssä tuovat työntekijöille voimavaroja asiakkaiden ja perheiden suoran positiivisen palautteen ja lapsilta saadun suoran palautteen sekä lasten toiminnan kautta saadun palautteen ansiosta. Työntekijöiden vastausten mukaan heille tuo tyydytystä myös tulosten näkyminen työssä, kuten ilon tuottaminen lapsille, mukavan arjen kokemusten tarjoaminen sekä konkreettinen asiakkaan hyötyminen palvelutilanteissa. Työn merkityksellisyyttä sekä voimavaroja antavia kontakteja ja ihmisten kohtaamisia kuvataan olennaisella tavalla seuraavissa lainauksissa.

” Koen työn hyvin merkitykselliseksi ja oma motivaationi on kohdillaan.”

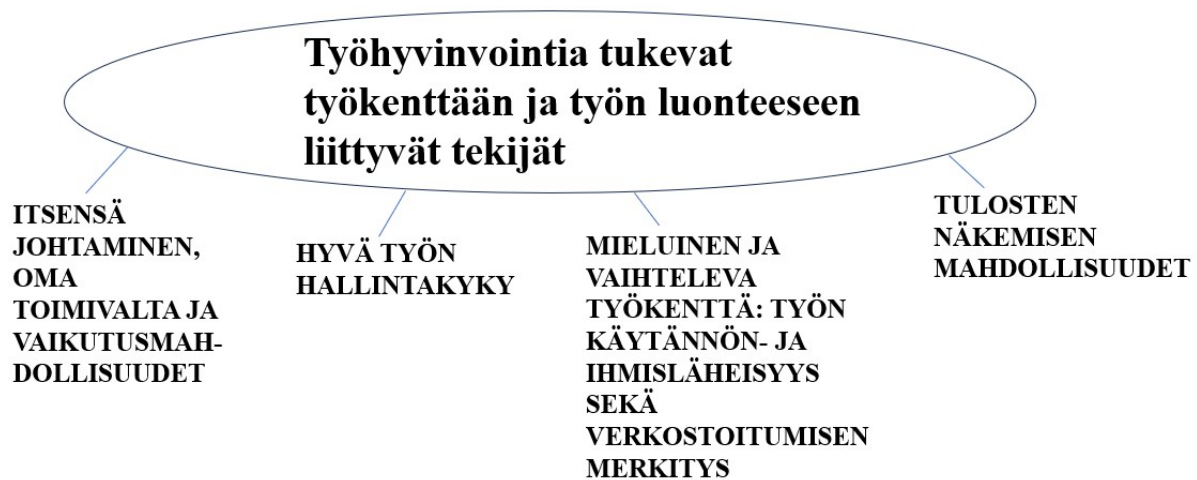
” Koen oman työni merkitykselliseksi ja saan siitä myös itselleni paljon.”

”voimavaroja...kyllä ehdottomasti se on nämä erilaiset perheet ja kohtaamiset.”

”...silloin kun mä saan jotain konkreettista aikaseksi.”

”...et sä koet, että mitä sää teet, niin sitä arvostetaan ja se, et sä koet, että se sun työ on mielekästä.”

6.1.3 Työhyvinvointia tukevat, työkenttään ja työtehtävien luonteeseen liittyvät tekijät



Työhyvinvointia tukevin tekijöinä työkenttään ja työtehtävien luonteeseen liittyen tulee tutkimuksessa esille neljä pääkategoriaa: *Itsensä johtaminen, oma toimivalta ja vaikutusmahdollisuudet, Hyvä työn hallintakyky, Mieluinen ja vaihteleva työkenttä: Työn käytännön- ja ihmisläheisyys sekä verkostoitumisen merkitys ja Tulosten näkemisen mahdollisuudet.*

Merkityksellisenä kategoriana työhyvinvoinnin kannalta esiintyy *Itsensä johtaminen, oma toimivalta ja vaikutusmahdollisuudet.* Itsensä johtamisen merkityksellisyys tulee tutkittavien vastauksissa hyvin olennaisesti esille. Moilasan (2021) esittämän määritelmän mukaan itsensä johtaminen on oman toiminnan suunnittelua, ohjaamista, seuranta ja muuttamista, jonka tavoitteena on työhyvinvointi ja sujuva työ. Se on hänen mukaansa tavoitteellisuutta, valintojen tekemistä ja priorisointia, ymmärtämystä oman työkentän vastuista ja toimivallasta sekä oman työssä edistymisen tunnistamista ja näkyväksi tekemistä. Kaiken kaikkiaan itsensä johtaminen on omien ajatusten ja tunteiden johtamista ja omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtimista (Moilanen, 2021). Harari, Williams, Castro ja Brant (2021) tuovat myös esille, että itsensä johtaminen yhdistetään tietoisuuteen, tunnollisuuteen, avoimuuteen ja ulospäin suuntautuneisuuteen. He esittävät, että itsensä johtajuudella on positiivisia vaikutuksia työsuorituksiin ja työasenteisiin (työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen) sekä itseluottamukseen ja omiin kykyihin uskomiseen (Harari, Williams, Castro & Brant, 2021). Omassa tutkimuksessani tulee esille, että järjestötyön luonteeseen liitetään vahva itsensä johtamisen taidon merkitys, joka vahvistaa työssä jaksamista ja näin ollen työntekijän työhyvinvointia. Oman työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta tulee esille erään työntekijän vastauksessa, että vuosien myötä on tullut armollisuutta itseä kohtaan oman työn tuomia

vastuita ajatellen, jolloin itsensä johtaminen on hänen mukaansa paremmin hallussa. Itsenäisyyden ja työn antamien vapauksien merkitystä tuodaan vahvasti esille monissa tutkimukseeni osallistuneiden vastauksissa. Niissä tulee esille oman toimivallan merkitys työn tekemisessä ja se seikka, että työtä pystytään tekemään omaan tapaan ja ”omannäköisesti”, omalla persoonalla, minkä merkitystä Luukkalakin (2011, s. 41) tuo esille. Seuraavat lainaukset tuovat mielestäni olennaisella tavalla esille tärkeänä avautuvaa ja järjestötyöntekijän työhyvinvointia vahvistavaa tekijää – itsensä johtamista oman persoonan kautta.

”Vapaus tehdä työtäni omalla persoonallani on isossa merkityksessä työhyvinvointini kannalta.”

”Työ on hyvin yrittäjämäistä ja se sopii minulle oikein hyvin. Olen itse vastuussa hyvin pitkälti omasta työstäni.”

Tutkittavien kertomassa tulee vahvasti esille omien vaikutusmahdollisuuksien merkitys työtä koskien. Omaan työhön koetaan olevan mahdollista paljon vaikuttaa ja koetaan tärkeänä, että omassa työssä on mahdollista suunnitella omia työtehtäviä ja työaikaa. Oma työaika on mahdollista suunnitella myös omien yksityisten menojen suhteen, mikä koetaan merkittävänä asiana. Työtä on tärkeää saada suunnitella itse sopivaksi katsomallaan tavalla. Ruuskasen ym. (2013, s.69) ja Ristolaisen (2015, s. 40) tutkimuksessa tulee samoin esille, että ne järjestötyöntekijät, jotka voivat vaikuttaa siihen, mitä tehtäviä työ sisältää ja joilla on mahdollisuus vaikuttaa työmenetelmiin, ovat tyytyväisiä työhönsä. Myös Selanderin (2018b, s.71) tutkimuksen mukaan kolmannen sektorin työntekijöiden työelämän laadussa tulee olennaisena esille korkea autonomian taso sekä työaikojen että työtehtävien osalta. Tämä tukee saamiani tutkimustuloksia. Itsenäinen työ myös tuo tutkimukseeni osallistuneiden mielestä mahdollisuuden edetä omatahtisesti ja joskus maaliin pääsy koetaan olevan yksinkertaisempaa toteuttamalla toimintaa itsenäisesti. Seuraavassa tutkimukseeni osallistuneet järjestötyöntekijät kuvaavat juuri itsensä johtamisen, oman toimivallan ja omien vaikutusmahdollisuuksien merkityksellisyyttä omaa työhyvinvointia vahvistavina tekijöinä.

”Innokkuus ja itsenäinen työ - itsensä johtaminen työssä antaa myös niitä asioita, miksi on voimavaroja työn tekemiseen. Mahdollisuus muokata työpäivät ja -viikot omaan elämään sopiviksi.”

”...työn vaikutusmahdollisuudet lisäävät hyvinvointia.”

”Minulla itsenäinen työ ja vapaus suunnitella itse työtehtäviä auttaa jaksamaan paremmin.”

Itsensä johtamiseen vahvasti kytkeytyvä yrittäjämäinen työskentelytapa ja sen soveltuvuus itselle tulee esille työhyvinvointia vahvistavana tekijänä. Työn mahdollistamat joustot ovat työntekijöille merkittävä seikka. Työmäärä ylittyy tutkimukseen osallistuneiden mukaan suhteellisen usein ja ylitöitä kertyy, mutta myös vapaita on mahdollista pitää. Työn ja yksityiselämän rajan hämärtyminen voi olla myönteinen asia, jolloin työn ja yksityiselämän integroituminen tekee elämästä kokonaisempaa (Vartiainen & Hyrkkänen, 2010, s. 92). Yrittäjämäinen työskentelytapa koetaan tutkimuksessani kaiken kaikkiaan omaa elämää tukevana. Näin ollen voisi todeta, että tutkimuksessani avautuu toisenlainen näkymä työntekijän työaikoja koskien verrattuna esimerkiksi Kaunismaan ja Lindin esittämään työaikojen epäsäännöllisyyteen työhyvinvoinnin riskitekijänä. (Kaunismaa & Lind, 2014, s.21). Ruuskasen ym. (2013, s. 72–73) ja Selanderin (2018b, s. 77–78) tutkimuksissa todetaan, että järjestötyöntekijöillä on tutkimuksen mukaan enemmän työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia yksityisen ja julkisen sektorin työntekijöihin verrattuna. Toisaalta Ruuskanen (2013) ym. esittävät, että kolmannen sektorin työn korkea autonomia voi tarjota parempia työjärjestelyjen joustomahdollisuuksia, jotka toimivat resurssina työn ja perheen tasapainottamisessa (Ruuskanen ym., 2013, s.72). Tutkimuksessani työaikojen epäsäännöllisyys näyttäytyy ennemminkin juuri jälkimmäiseltä kannalta – positiivisena seikkana työaikojen joustavuuden ansiosta. Tutkimukseen osallistuneiden vastauksissa tulee esille, että työ soveltuu hyvin heille ja heidän tämänhetkiseen elämäntilanteeseensa.

Tutkimukseeni osallistuneiden osalta tulee esille myös *Hyvä työn hallintakyky* työn laajuuteen nähden. Vastauksissa tulee esille, että työntekijät tuntevat hallitsevansa hyvin omaa työtänsä, vaikka työkenttä onkin laaja. Tutkimuksessani työkenttä ja tehtävien laajuus näyttäytyvätkin positiivisemmassa valossa kuin Kaunismaan ja Lindin (2014, s. 21) esittämästä työtehtävien moninaisuudesta työhyvinvoinnin riskitekijänä. Tutkimukseni mukaan työntekijät kokevat työn laajuuden sopivaksi ja joissakin vastauksissa tulee esille, että isoista kokonaisuuksista jopa nautitaan. Perustyön hallinta koetaan hyväksi. Työn hallintaan vaikuttaa myös se, että on mahdollisuus valikoida työtehtäviä oman jaksamisen ja senhetkisen kiinnostuksen perusteella. Lisäksi omat vahvuudet nähdään tukemassa omaa työn hallintaa ja koetaan, että ”langat pysyvät käsissä”. Useissa tutkimukseeni osallistuneiden vastauksissa tulee esille, että työssä on sopiva

suhde haastetta ja helppoutta. Työn priorisointitaidot toimivat myös kompensoivana seikkana työn laajuutta ja resursseja vastaan. Järjestötyöntekijöiden vastauksissa tuleekin esille, että tässä työssä on oltava armollinen itseä kohtaan. Työtehtävien laajuutta suhteessa omaan työhyvinvointiin pohditaan seuraavissa lainauksissa eri näkökulmista.

”Työtehtävien laajuus melko laaja, mutta kuitenkin ehkä riittävän rajattu, jotta ei vaikuta kielteisesti omaan työhyvinvointiin.”

”Nautin isoista kokonaisuuksista ja välillä myös vähän kiireestäkin.”

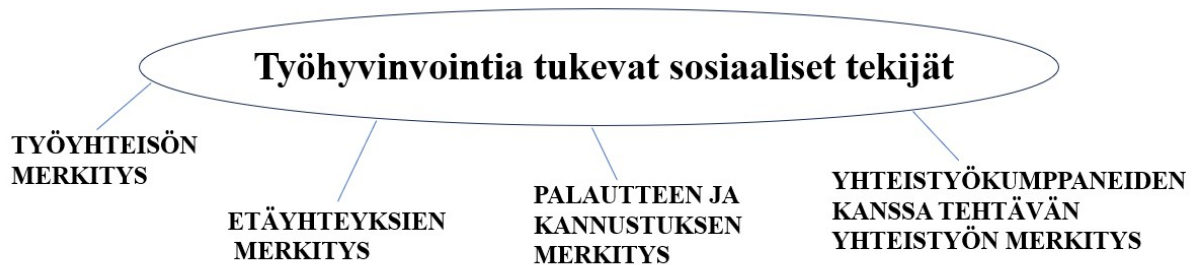
”...sopiva suhde vastuuta – haasteita ja helppoutta.”

Tärkeänä työhyvinvointia tukevana kategoriana tulee tutkimuksessa esille *Mieluinen ja vaihteleva työkenttä: työn käytännön- ja ihmisläheisyys sekä verkostoitumisen merkitys*. Työntekijöiden työhyvinvointia tukee vahvasti tulosten mukaan *mieluinen ja vaihteleva työkenttä*. Se tulee esille myös erään työntekijän näkemyksessä, miksi on alun alkaen hakeuduttu juuri tähän työhön. Se, että työtehtävät eivät ole yksitoikkoisia tai rutiininomaisia, nähdään merkittävänä työhyvinvointia tukevana seikkana. Suorassa asiakastyöstä, kouluttamistyöstä sekä omasta kouluttautumisesta ilmaistaan saatavan paljon voimavaroja. Tutkimuksen tulokset yhdistyvät hyvin Luukkalan (2011, s. 40) esille tuomaan työn luonteeseen, joka määrittää työntekijän toimintatilaa ja luo työn imua ja työhyvinvointia työn tunnevaltaisuuden ja ihmiskeskeisen työn kautta. Ihmisläheisessä työssä sekä verkostoitumisen ja yhteistyökumppaneiden kanssa toimimisen kautta saadaan tutkimustulosteni mukaan onnistumisen kokemuksia, varsinkin, kun koetaan, että asiakas hyötyy toiminnasta. Ristolaisen (2015, s. 30) tutkimuksessa tulee samansuuntaisesti esille, että verkosto- ja vaikutustyö mielletään työn ominaispiirteeksi, jonka ylläpitäminen nähdään vahvuutena. Tutkimukseni mukaan voimavaroja antavat konkreettinen eteneminen ja aikaan saaminen, yhteisen suunnittelun ja toteutuksen eteneminen yhteistyökumppaneiden kanssa. Suunnittelu- ja valmistelutyöstä (esim. projektit, isot tapahtumat) koetaankin saatavan kaiken kaikkiaan paljon voimavaroja, kuten myös keskusteluista asiakkaiden kanssa. Lasten ohjaaminen ja heidän kanssaan toimiminen näyttäytyy myös järjestötyöntekijöiden vastauksissa voimaa antavana toimintana.

Omana työhyvinvointia tukevana kategoriana työkenttään ja työtehtävien luonteeseen liittyen voi nähdä *Tulosten näkemisen mahdollisuudet*. Järjestötyön kontekstissa on tutkimukseni

mukaan hyvät mahdollisuudet nähdä työn tuloksia. Tutkimuksessani ilmeni, että tulokset konkretisoituvat tilastojen kautta tarkastelun lisäksi myös asiakkailta, vanhemmilta ja lapsilta, suoraan saadun palautteen sekä työntekijän itsearviointin kautta. Tutkimukseni mukaan asiakkailta saatu palaute ja ideat toimivat myös tärkeinä välineinä työn kehittämisessä.

6.1.4 Työhyvinvointia tukevat sosiaaliset tekijät



Sosiaaliin tekijöihin liittyen tutkimuksessa tulee esille työhyvinvointia tukevana tulokategorioina *Työyhteisön merkitys*, *Etäyhteyksien merkitys*, *Palautteen ja kannustuksen merkitys* ja *Yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävän yhteistyön merkitys*.

”Työyhteisö on erittäin merkittävä työhyvinvoinnin lähde.”

Edellä oleva lainaus erään tutkimukseeni osallistuneen vastauksesta kuvaa hyvin olennaisen tärkeää tulosta. Omaa työhyvinvointia hyvin vahvasti tukevana ja merkityksellisenä tekijänä näyttäyty fyysisesti lähellä oleva *työyhteisö*, jonka tuki ja apu koettiin tutkimuksessani todella tärkeäksi. Tätä tutkimustulosta tukee myös aiempien tutkimustulosten anti, esimerkiksi se seikka, että työn imua parantaa olennaisesti työn voimavaroihin vahvasti lukeutuva sosiaalinen tuki (Van den Broeck ym., 2017). Sosiaalisella, kollegoilta saatavalla tuella on todettu olevan vaikutusta yhtenä keskeisimpänä työn voimavarana myös muissa aiemmissä tutkimuksissa (Hakanen, 2011, s. 56; Ruuskanen ym., 2013, s. 54). Nielsen ym. (2017) tuovat lisäksi esille, että työn voimavaroilla kuten juuri sosiaalisella tuella ja työpaikan hyvillä suhteilla on tärkeä merkitys sekä yksilöllisten tarpeiden tyydyttämisessä että työn päämäärien saavuttamisessa, yhdenmukaisesti JD-R-mallin kanssa (Nielsen ym., 2017). Sosiaalinen tuki toimii tärkeänä vasteena työn vaatimuksille ja loppuun palamiselle (Bakker ym., 2005). Seuraavista lainauksista tulee selkeästi esille työyhteisön, sen keskinäisen yhteyden ja jäsenilleen antaman tuen merkitys.

”Työyhteisö tukee ja vahvistaa.”

”Työhyvinvointiani tukee mukava työyhteisö ja kivat työkaverit, joilta saa aina apua tarvittaessa ja yhteisö, jossa on hauskaa ja mukavaa olla mukana.

”Työyhteisön toimivuudella ja yhteen hiileen puhaltamisella on suuri vaikutus.”

Työyhteisön toimivuuden koetaan tutkimuksessani kannattelevan merkittävällä tavalla omaa työhyvinvointia. Työyhteisöä kuvataan jopa yhtä läheiseksi kuin perhe. Vastauksissa tulee esille, että työpari tai lähellä toimivat työkaverit ovat tärkeä tuki ja helpottava apu arjen työssä jaksamisessa sekä haasteissa. Tutkimuksessa ilmenee, että työparilla on merkitystä, sillä hän voi tuoda tärkeällä tavalla esille työntekijän omia vahvuuksia, mikä taas näkyy työn laadussa. Työskentelystä tulee tutkimuksen mukaan kaiken kaikkiaan rikkaampaa yhteistyössä toisen kanssa. Työkaverin huomaamisen ja kannustamisen merkitystä tuodaan myös tutkittavien osalta esille. Seuraavassa lainauksessa kiteytyy työyhteisön ja yhteisesti toteutettavan työn voimavaroja antava vaikutus.

Missä tilanteissa/työtehtävissä tunnet, että sinulla on käytössäsi paljon voimavaroja?

”...Silloin, kun saadaan tehdä jotain yhdessä työyhteisönä.”

Työyhteisöä kuvataan esimerkiksi sanoilla mukava, kannustava, auttava ja yhteen hiileen puhaltava. Merkityksellisinä koetaan ammatilliset keskustelut työkavereiden kanssa sekä yhteinen työn tekeminen. Hyvin monet tutkimukseeni osallistujat ilmaisevat, että on hienoa päästä yhteistyöllä saavutuksiin. Yhteisten palaverien koetaan tukevan yhteisyyttä ja työkavereihin on helppo ottaa yhteyttä, kun tarvetta ilmenee. Vastauksissa tulee myös esille uusien, innokkaiden työkavereiden työyhteisöön tuoma innostus. Ajatusten ja ideoiden vaihdon merkitystä työkavereiden kanssa tuodaan hyvin vahvasti esille.

Tutkittavat kokevat ilmapiirin suurimmaksi osaksi hyvänä ja sen merkityksen vahvana omaa työhyvinvointia ajatellen. Työyhteisön ilmapiiriä kuvataan useissa vastauksissa sanoilla leppoisa, rento, toisia auttava. Työporukassa kerrotaan vallitsevan hyvä yhteishenki, jossa kukoistaa huumori ja työntekijät kannustavat toisiaan. Saman työkentän asiat nähdään tukevan yhteisyyttä, minkä vuoksi koetaan, että ymmärretään toisia ja ajatukset ovat samansuuntaisia.

Seuraavassa eräs tutkimukseen osallistunut järjestötyöntekijä kuvaa työyhteisössään vallitsevaa henkeä.

”Ilmapiiri on leppoisa ja hyvä. Töissä autetaan toinen toisia.”

Etäyhteydet koetaan vahvistavan työntekijöiden välistä yhteisyyttä, joten niiden voi katsoa kytkeytyvän olennaisella tavalla työntekijän työhyvinvointiin. Etäyhteyksien kautta on tutkimuksen mukaan merkityksellistä vaihtaa toisten työkavereiden kautta ajatuksia ja ideoita sekä purkaa omia tunteja työhön liittyen. Fyysisestä etäisyydestä huolimatta voidaan tutkimuksen mukaan saada kokemusta tiiviistä yhteydestä ja toisen antamasta tuesta juuri etäyhteyksien turvin.

Palautteen ja kannustuksen merkitys liittyy olennaisesti työyhteisön toimintaan ja etäyhteyksillä pidettyyn yhteyteen. Tutkimuksessani se nousee kuitenkin todella vahvasti esille työhyvinvointia rakentavana ja tukevana tekijänä, joten otan sen erillisenä esille. Palaute ja kannustus työkavereilta ja koko työyhteisöltä esihenkilö mukaan lukien on tutkimuksen mukaan olennaisen tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden vastauksissa näkyy myös asiakkailta saadun palautteen työhyvinvointia vahvistava merkitys. Toiminnan järjestämisestä koetaan saatavan myös suoraan hyvää palautetta, joka vahvistaa omaa työhyvinvoinnin kokemusta. Lasten vilpitön ilo ja reaktiot järjestetystä toiminnasta toimivat työhyvinvointia rakentavina tekijöinä. Perheiltä ja lapsilta saatu palaute tulee tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden näkemyksissä esille parhaimpana ja aidoimpana merkinä työn tuloksista, mikä ilmenee seuraavista lainauksista. Positiivisen palautteen ja työkaverin huomaamisen merkityksellisyys tulee myös seuraavissa lainauksissa osuvasti esille.

”Lapsilta saatu palaute on ehdottomasti se paras palaute.”

”...perheitten palautteet...on se aidoin, paras arviointi.”

”...huomataan se työkaveri. Sanotaan sille, että ”mahtavasti teit tän homman!””

Yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävän yhteistyön merkitys voidaan nähdä neljäntenä pääasiallisena kategoriana sosiaalisiin tekijöihin liittyen. Yhteisen luominen koetaan selkeästi omaa työhyvinvointia tukevaksi tekijäksi. Yhteistyökumppaneiden antama palaute ja kiitos

koetaan tärkeäksi omaa jaksamista ja työhyvinvoinnin rakentumista ajatellen. Useissa tutkimukseeni osallistuneiden työntekijöiden vastauksissa kuvataan yhteistyöstä innostumista ja siitä nauttimista, josta kertoo myös seuraava lainaus.

”...verkosto silloin, kun me tehdään yhdessä...ne innostuu tekemään jotakin yhdessä!”

6.1.5 Työhyvinvointia tukevat organisatoriset tekijät



Organisatorisiin tekijöihin liittyvinä työhyvinvointia tukevana tulokategorioina näyttäytyvät *Hyvät koulutusmahdollisuudet*, *Työnohjauksen merkitys*, *Oman roolin merkitys organisaatiossa*, *Yhdessä rakennettävien tavoitteiden merkitys*, *Johtajuuden merkitys ja Työhyvinvointia ja yhteishenkeä vahvistavan yhteisen, epävirallisen toiminnan merkitys*.

Tutkimukseeni osallistuneet järjestötyöntekijät ovat pääsääntöisesti sitä mieltä, että heidän järjestökontekstissaan vallitsevat *hyvät koulutusmahdollisuudet* työntekijän kiinnostuksen ja tarpeen mukaan ja vain ajalliset resurssit ovat toisinaan esteenä kouluttautumiselle. *Työnohjaus* tulee myös esille merkittävänä työhyvinvointia tukevana seikkana. Sen katsotaan vahvistavan ymmärrystä toisten työntekijöiden näkemyksistä ja työtavoista. Työnohjaukseen ollaan tyytyväisiä ja sen toivotaan ulottuvan lähintä työtiimiä laajemmallekin tasolle ja näin ollen kehittävän yhdenmukaista ja laajempikatsaista näkemystä tavoitteisuudesta.

Oma rooli organisaatiossa koetaan olennaiseksi tekijäksi tarkasteltaessa omaa työhyvinvointia. Tutkimukseeni osallistuneiden näkemyksissä tulee esille mahdollisuus vaikuttaa itse omaan rooliin ja merkitykseen organisaatiossa ja oma rooli koetaan merkittäväksi osaksi omaa työyhteisöä. Tutkimuksen mukaan on tärkeää hoitaa hyvin oma tehtäväkenttä, mutta myös kiinnittää huomiota organisaation näkyvyyteen ja sen ylläpitämiseen. Vastausten perusteella tuli myös selkeästi esille, että järjestötyöntekijällä koetaan olevan organisaation perusajatusten sekä arvojen edustajan ja esillä pitäjän rooli. Oman roolin merkitystä ja sen kautta syntyvää vastuuta pohditaan seuraavissa lainauksissa.

”Oma rooli ja merkitys organisaatiossa on tietenkin asia, mihin jokainen itse pystymme vaikuttamaan ja sitä kautta myös muihin asioihin.”

”...että me ollaan näkyvillä ja meissä heijastuu se, et tämmöstä on toiminta...arvoasioista me edistetään...toteutetaan perusajatusta siellä...sehän se meidän rooli on.”

Yhdessä rakennettavien tavoitteiden merkitys tulee myös vahvasti esille tutkimuksen tuloksissa omaa työhyvinvointia tukevana seikkana. Työn tekemisen tärkeänä perustana näyttäytyy selkeä ja tarpeellisen konkretisoitu tavoitteisuus. Eräs tutkimukseen osallistunut järjestötyöntekijä kuvaa, että hänellä on käytössään paljon voimavaroja sellaisissa tilanteissa, joissa strategia ja tavoitteet olivat selkeät. Tällöin eteneminen mahdollistuu joustavasti, kun suunta on selkeä. Tavoitteiden konkretisoinnin merkitys tulee myös tutkimuksessa. Tavoitteet eivät saa tutkimuksen mukaan jäädä liian abstraktille tasolle. Tavoitteisuus rakentuu järjestötyöntekijöiden näkemysten perusteella olennaisesti juuri yhteisen keskustelun kautta sekä asiakkaiden toiveista ja tarpeista lähtien. Toisilta saadut ideat ja mallit ovat myös myötävaikuttamassa toiminnan suuntaan. Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa tulee esille, että työntekijät kokevat merkitykselliseksi yhteisesti rakennettavat ja rakentuvat selkeät tavoitteet, joihin työntekijät saavat itse vaikuttaa. Koetaan tärkeänä, että työntekijöitä kuunnellaan tavoitteiden asettamisessa, mistä seuraava lainaus kertoo.

”...meiltä...kysyttiin, että minkälaisia tavoitteita...kuunneltiin meitä, että mikä olisi semmoinen realistinen...”

Hyvän johtajuuden nähdään tutkimuksessani tukevan merkittäväällä tavalla työntekijöiden työhyvinvointia. Mäkinien ym. (2014, s.21) mukaan johtamisen laadulla on suuri merkitys työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. *Johtajuuden merkityksellisyys* tulee tutkimuksessani esille vuorovaikutteisena ja työntekijöitä huomioivana johtajuutena. Esihenkilön on tärkeää osoittaa työntekijöilleen arvostusta, ottaa heidät huomioon tavoitteiden asettamisessa ja huomioida työntekijän resurssit työmäärää suunniteltaessa, mitä eräs tutkimukseen osallistunut järjestötyöntekijä kuvaa seuraavassa lainauksessa.

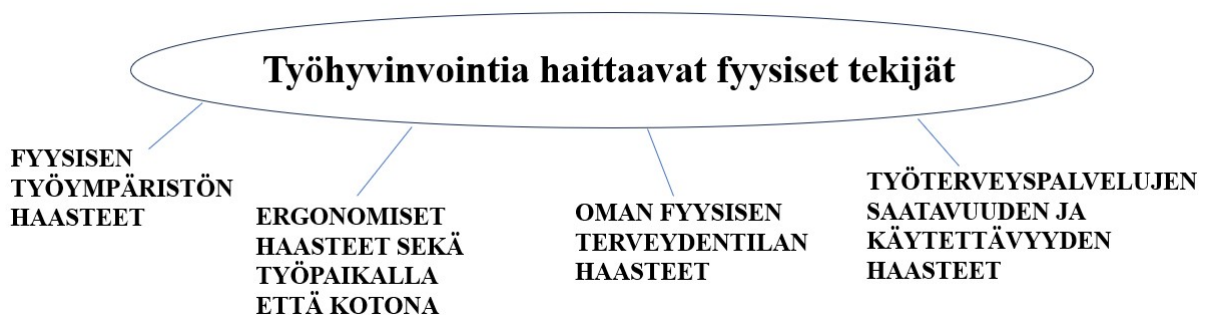
”...minkä verran mulla on aikaa käytettävissä. Nii kyllä todellakin kuunteli.”

Työhyvinvointia ja yhteishenkeä vahvistavan yhteisen, epävirallisen toiminnan merkitys tulee tutkimuksessa erittäin merkittävänä työhyvinvointia tukevana seikkana esille. Tutkimuksessa ilmenee, että epäviralliset, säännöllisesti järjestettävät tapahtumat ja toiminnot koetaan todella tärkeäksi omaa työhyvinvointia ajatellen. Myös Tyky-päivät koetaan omaa työhyvinvointia edistävänä. Toiminta nähdään luontevana osana työyhteisön arkea ja tärkeänä osana omaa työtä, joka toteutuu suurimmaksi osaksi juuri työntekijöiden itsensä järjestämänä. Eräs tutkimukseeni osallistunut tuo seuraavassa esille kokemuksensa työhyvinvointia vahvistavan toiminnan merkityksellisyydestä osana hänen työtään ja sen suunnittelusta mieluisana tehtävänä.

”Tykkään tehdä, suunnitella ja toteuttaa koko henkilökuntaan liittyviä yhteisiä kivoja, työhyvinvointia vahvistavia juttuja. Näen ne tärkeänä osana meidänkin työtä.”

6.2 Järjestötyöntekijän työhyvinvointia haittaavat tekijät

6.2.1 Työhyvinvointia haittaavat fyysiset tekijät



Työhyvinvointia haittaavien tekijöiden osalta fyysisten tekijöiden kategorioina näyttäytyvät *Fyysisen työympäristön haasteet, Ergonomiset haasteet sekä työpaikalla että kotona, Omat fyysisen terveydentilan haasteet sekä Työterveyspalvelujen saatavuuden ja käytettävyyden haasteet.*

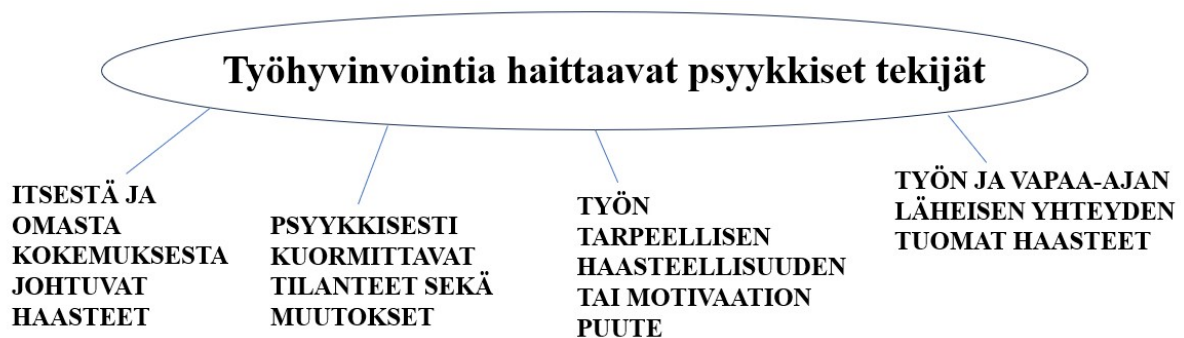
Fyysinen työympäristö koetaan useiden työntekijöiden vastauksissa haasteelliseksi. Haasteet koskevat sisäilman laatua, siivouksen tasoa, ilmastointiongelmia, äänieristyksen heikkoutta ja työtilojen lämpötiloja - tilojen kuumuutta tai kylmyyttä. Haasteet ergonomiassa tulevat myös tutkimuksessa esille. Istumatyöstä koetaan aiheutuvan haasteita, minkä vuoksi katsotaan tärkeäksi kiinnittää huomiota sekä työ- että kotiympäristön muokkaamiseen ja tämän vuoksi

työntekijöiden vastauksissa ilmenee sähköpöytien tarve. Kotiympäristön muokkaamisen merkitys tulee tutkimuksessa esille sen vuoksi, että järjestötyöntekijät kertovat tekevänsä paljon etätöitä. Oma fyysinen terveydentila tuo vastaajien mukaan myös omat haasteensa työn tekemiseen. Haasteina näyttäytyvät lisäksi työterveyspalvelujen saatavuus ja käytettävyys. Työterveyspalvelut nähdään kaiken kaikkiaan suppeina - niiden katsotaan olevan minimissä. Myös työterveyspalvelujen kustannuksia tuodaan organisaatiossa esille, minkä vuoksi niiden käyttämiseen nähdään olevan kynnyks. Seuraavissa lainauksissa tuodaan esille työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvointia haittaavista fyysisistä tekijöistä.

”Toimistomme sisäilma on äärettömän huono.”

”Työympäristön ilmastointi ja lämmitysjärjestelmä on hyvin heikko.”

6.2.2 Työhyvinvointia haittaavat psyykkiset tekijät



Työhyvinvointia haittaavien psyykkisten tekijöiden osalta nousevat pääkategorioiksi *Itsestä ja omasta kokemuksesta johtuvat haasteet*, *Psyykkisesti kuormittavat tilanteet sekä muutokset*, *Työn tarpeellisen haasteellisuuden tai motivaation puute* sekä *Työn ja vapaa-ajan läheisen yhteyden tuomat haasteet*.

Työhyvinvointia haittaavina tekijöinä näyttäytyvät työntekijän *itsestä ja omasta kokemuksesta johtuvat haasteet*, jotka käsittävät omasta persoonasta johtuvia haasteita sekä tuntemuksia omasta osaamisesta sekä asiantuntijuudesta ja niitä koskevat haasteet. Omat persoonallisuuden piirteet saattavat tuoda vastaajien mukaan omat haasteensa työn tekemiselle ja siinä jaksamiselle. Herkkyys, itsekriittisyys, itseltä vaatiminen ja siihen liittyvä rajojen asettamisen haasteellisuus tulevat useissa vastauksissa esille. Omaa rohkeutta ja asiantuntijuutta pohditaan. Tämä kytkeytyy työntekijän kokemukseen itsestään ja omasta riittävyyden tunteestaan. Jotkut

tutkimukseen osallistuneet ilmaisevat tuntevansa huonoa omatuntoa ja kokevansa riittämättömyyden tunteita esimerkiksi sen takia, ettei ollut aikaa ja energiaa ”extraan”, muuhun kuin pakollisiin tehtäviin. Vaikka oma osaaminen ja asiantuntijuus nähdäänkin pääosin vahvana, muutamien tutkimukseeni osallistuneiden vastauksissa tulee esille osaamistarpeita, jonka valossa omaa työtä arvioidaan ja punnitaan omaa selviytymistä työn haasteissa. Oma asiantuntijuutta ei nähdä täysin varmana kaikissa työtehtävissä ja ilmaistaan tarvittavan lisää rohkeutta uusien asioiden kokeilemiseen. Työntekijän itsekriittisyys ja itseltä vaatimisen ja riittämättömyyden kokemukset tulevat esille seuraavissa lainauksissa.

”...tulee semmoinen olo, että olisipa pitänyt aikaisemmin hoksata...”

”...kuitenkin kun on tosi paljon asioita, mistä ei voi niinku vähentää...”

”Aika ei riitä tekemään kaikkea. Tottunut tekemään aina paljon ja siihen on myös opittu, että teen paljon...tilanne onkin se, ettei pysty kaikkea tekemään niin tulee huono omatunto...”

Psyykkisesti kuormittavat tilanteet ja muutokset näyttäytyvät olennaisena kategoriana työhyvinvointia haittaavien psyykkisten tekijöiden osalta. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät kuvailevat tilanteita, jotka olivat psyykkisesti haastavia tai kuormittavia. Ylipäätään sosiaaliset tilanteet koetaan osaltaan väsyttäväksi ja kuormittaviksi ja ennustamattomat ja odottamattomat tilanteet sekä muutokset työssä tuovat omat haasteensa. Uusiin asioihin on pystyttävä perehtymään nopealla tahdilla ja omaa toimintaa on kyettävä nopeastikin muuttamaan. Vastuun kantaminen tuntuu myös tulevan esille useiden työntekijöiden vastauksissa. Eräässä tutkimukseen osallistuneen näkemyksessä tulee esille, että yksipuolisesti johtajan roolin ottaminen yhteistyökumppaneiden kanssa toimittaessa tuntuu toisinaan haasteelliselta. Erään järjestötyöntekijän vastauksessa tulee taas esille, että hän joutuu katsomaan toimintaansa ja omia päätöksiään monissa tilanteissa eri näkökulmista ja kriittisesti ja se näyttäytyy myös rasitteena, jolloin tunnetaan helposti painetta oman toiminnan ja päätösten seurauksista. Valintojen haastavuus tulee myös tutkittavien vastauksissa esille. Omassa työssä saattaa tulla lisäksi vastaan sellaisia tilanteita, joissa on toimittava omien arvojen vastaisesti ja vastaajat tuovat esille myös epäonnistumisen kokemuksia esimerkiksi kehittämistyössä. Seuraavissa lainauksissa tuodaan esille työhyvinvoinnin psyykkisiä haasteita omaan vastuunkantajan ja päätöksentekijän rooliin sekä muuttuneeseen työhön liittyen.

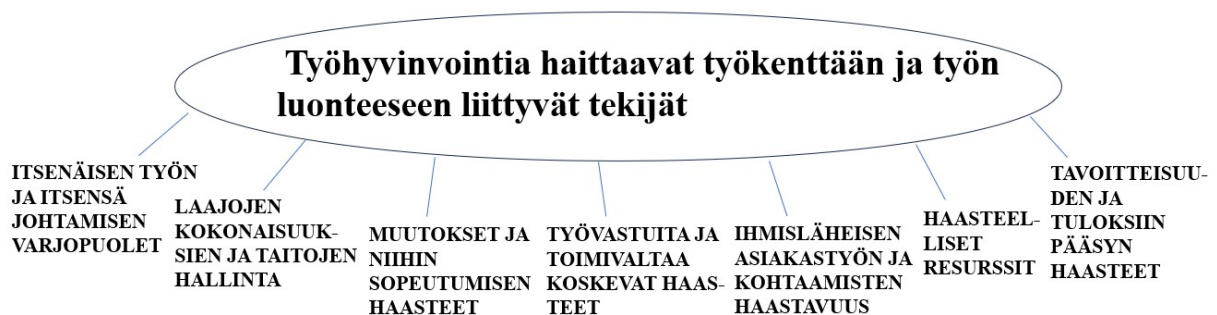
”Uudet työtehtävät, joissa en koe oloani itsevarmaksi.”

”...sekin kuormittaa, että no mä nyt täällä päätän, että mä nyt teen tämmöisen...”

Työn tarpeellisen haasteellisuuden tai motivaation puute esiintyy muutamissa työntekijöiden vastauksissa heidän työhyvinvointiaan haittaavina tekijöinä. Vaikka useat tutkimukseen osallistuneet näkevätkin työssä vallitsevan sopivan haasteisuuden ja tutkimuksessa tulee esille järjestötyöntekijöiden kokema korkea motivaation taso, osa toi esille työn haasteisuuden puutetta omiin kykyihin nähden sekä motivaation ja innon vähäisyyttä, vaikka kyetäänkin huolehtimaan työn perustasosta.

Muutama tutkimukseen osallistunut työntekijä tuo esille *työn ja vapaa-ajan läheisen yhteyden tuomia haasteita*, jotka tulevat esille myös aiemmissa järjestötyötä koskevissa tutkimuksissa (Ruuskanen ym., 2013, s 73; Selander, 2018, s. 77–78). Työtä ja vapaa-aikaa on joidenkin tutkimukseeni osallistuneiden mukaan haastavaa rajata ja tulee helposti lipsuttua liukuman puolelle, ylitöihin. Myös oman yksityiselämän kuormien nähdään vaikuttavan olennaisesti omaan työhyvinvointiin.

6.2.3 Työhyvinvointia haittaavat, työkenttään ja työtehtävien luonteeseen liittyvät tekijät



Työkenttään ja työtehtävien luonteeseen liittyvinä työhyvinvointia haittaavina tekijöinä näyttäytyvät tutkimuksessani *Itsenäisen työn ja itsensä johtamisen varjopuolet, Laajojen kokonaisuuksien ja taitojen hallinta, Muutokset ja niihin sopeutumisen haasteet, Ihmisläheisen asiakastyön ja kohtaamisten haastavuus, Työvastuita ja toimivaltaa koskevat haasteet, Haasteelliset resurssit sekä Tavoitteisuuden ja tuloksiin pääsyn haasteet.*

Itsenäisen työn ja itsensä johtamisen varjopuolet tulevat tutkimuksessa esille työhyvinvoinnin haasteina. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden vastauksissa tulevat esille työyhteisön

merkityksestä huolimatta joissakin tilanteissa koettu avun ja tuen puute, kuten seuraavasta lainauksesta ilmenee.

”...kun jätetään tyystin yksin jonkin tehtävän kanssa ”selviytymään”.”

Tutkimuksessa tulee myös esille kokemus yksinäisestä työstä, jota etätyö luo omalta osaltaan. Sairastuessaan työntekijän on otettava vastuu peruutuksista ja tilaisuuksien ja tapaamisten siirroista aikaresurssien rajallisuudesta huolimatta. Vaikka järjestötyön itsenäistä suunnittelua ja työn tekemistä pidetäänkin tärkeänä voimavarana ja mahdollisuutena, aikataulujen ja ajan hallinta koetaan myös osaltaan vaativana tehtävänä, mikä tulee esille seuraavassa lainauksessa. Toisessa lainauksessa eräs järjestötyöntekijä kuvaa sitä, että monet työssä tarvittavat taidot vaativat myös omaehtoista opiskelua ja niitä on osattava käyttää työssä itsenäisesti.

”Oman aikataulun hallitseminen on toisinaan haastavaa...”

”Mainokset ja mainontasuunnitelmat yms. teemme itse ilman tämän alan asiantuntijaa. Tämä kaikki on pitänyt ihan itse opetella.”

Tutkimuksessa tulee myös esille, että kun tehtäväkenttä on laaja, on välillä haastavaa hallita sitä yksin, varsinkin tilanteissa, joissa toimintaan on runsaasti osanottajia ja mahdollisesti myös haastavuutta palvelujen käyttäjäkunnan osalta. *Laajojen kokonaisuuksien ja taitojen hallinta* sekä kentän erityispiirteiden tuntemus tulevatkin selkeästi haasteina esille. Laajana näyttäytyvää työkenttää kuvataan tutkimuksessa kokonaisuutena, jota voi olla vaikea hahmottaa. Työ näyttäytyy joidenkin järjestötyöntekijöiden vastauksissa pirstaloituneena eri tahoille ja eri kustannuspaikkoihin kohdennetuksi toiminnaksi. Erään järjestötyöntekijän näkemyksessä tulee myös esille, että kentällä työskentelyn lisäksi on oltava samaan aikaan tavoitettavissa moneen muuhun asiaan ja tehtävään liittyen, mikä vaatii työntekijän voimavaroja. Työn vaatimuksina ja haasteina nähdään myös kielitaidon haasteet ja monialainen ja moniammatillinen työskentely, joka vaatii työntekijältä verkoston tuntemusta, kykyä verkostoitua ja luoda yhteistyötä hyvin monien eri toimijoiden kanssa. Sinänsä edellä kuvatut ja järjestötyöntekijöiden kuvaamat, työn asettamat haasteet eivät ole suoranaisesti työhyvinvointia haittaavia tekijöitä, mutta työn haasteiden muodostuessa työntekijälle työtä

kuormittaviksi tekijöiksi, niillä on merkitystä työhyvinvoinnin tilalle. Kuten Pyöriä (2012, s. 11) toteaa, työhyvinvoinnin tärkein edellytys on tasapaino työn vaatimusten ja hallinnan välillä. Tutkimuksessani eräs työntekijä kertoo, että hän voi toisinaan jopa nauttia kiireestä. Näin ollen voikin todeta, että omalla persoonallisuudella, ominaisuuksilla ja kyvyillä on olennaisesti vaikutusta omaan työhyvinvointiin. Erään toisen tutkimukseen osallistuneen vastauksessa tulee esille, että työtehtävien laajuus on vaikuttanut hänen työhyvinvointiinsa negatiivisesti ennen työtilanteen optimointia ja työtehtävien priorisointia. Tässä voisi todeta, että työhyvinvoinnin kokemus on jokaisen työntekijän ainutkertainen kokemus senhetkisistä voimavaroista ja haittaavista tekijöistä. On merkitystä, mitä toimenpiteitä tehdään haastavissa tilanteissa tasapainon löytämiseksi ja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työn haasteellisuus ja työtehtävien optimointi tulevatkin selkeästi esille seuraavissa lainauksissa.

”Aika paljon tulee ulkopuolelta kalenteriin täytettä ja se edellyttää toisinaan myös priorisointia...”

”...kokonaisuushan on niinku valtavan laaja eikä kaikkea pysty... yhdistää...”

Muutokset ja niihin sopeutumisen haasteet näyttäytyvät tutkimuksen mukaan omaa työhyvinvointia horjuttavina tekijöinä. Selanderin (2018, s. 75) tutkimuksessa ilmenee, että kolmannen sektorin työ on erittäin intensiivistä ja vähemmän ennakoitavissa olevaa yksityiseen ja julkiseen sektoriin verrattuna. Tähän vahvasti liittyen tutkimukseeni osallistuneet työntekijät ilmaisevat, että työ vaatii nopeasti uusiin asioihin perehtymistä, mikä asettaa omat haasteensa työntekijän omia resursseja koskien. Työntekijälle annetut uudet ja liian haastavat työtehtävät sekä tehtävät, joihin ei ole riittävästi työaikaa, ovat tutkimuksen mukaan aiheuttamassa työntekijälle paineen tunnetta työn suurista vaatimuksista. Työntekijöiden mukaan työ vaatii myös paljon sopeutumista ajallisesti vaihtelevan ja ajoittaisesti lisääntyneen työtaakan tuomiin muutoksiin ja toisaalta yhteiskunnallisen tilanteen tuomiin muutoksiin, jotka vaikuttavat olennaisesti omaan työhön. Esimerkkinä tästä eräs järjestötyöntekijä mainitsee aiemmat koronatilanteen tuomat, asiakkaiden tavoittamisen paineet. Useiden tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden vastauksissa tulee esille työtehtävien muuttumisesta johtuvat haasteet ja vastuiden muutokset, joihin ei perehdyttämisen osalta panosteta tarpeeksi. Järjestötyöntekijöiden tyytymättömyys perehdytykseen on ilmennyt myös esimerkiksi Ristolaisen (2015, s. 40–42) tutkimuksessa. Seuraavissa lainauksissa tulee esille työntekijöiden kokemia muutoksiin liittyviä haasteita.

”...työtehtävien muuttuminen, joihin perehdytystä ei hoideta kunnolla ja oletetaan vain, että osaa jo valmiiksi.”

”...vaatii vahvaa itsensä johtamisen kykyä muuttuvissa työtehtävä- ja työyhteisötilanteissa.”

Vaikka ihmisläheinen asiakastyö toimii tutkimuksen mukaan työntekijöitä voimaannuttavana, sillä on työntekijöiden vastausten perusteella myös haasteellinen puolensa. *Ihmisläheisen asiakastyön ja kohtaamisten haastavuus* tulee selkeästi esille järjestötyöntekijöiden vastauksissa. Tutkimuksessa ilmenee, että käytännön tilanteet voivat olla työntekijälle hyvin kuormittavia esimerkiksi toimintaan osallistuvan laajan käyttäjäkunnan takia. Sen lisäksi voidaan kokea, ettei palvelujen käyttäjäkunnan tarpeisiin kyetä tarpeellisessa määrin vastaamaan. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät kuvaavat, että heidän on sopeutettava omaa ohjaustaan asiakkaiden erilaisiin sosiaalisiin tarpeisiin ja kykyihin ja otettava huomioon heidän erilaiset persoonallisuutensa. Työntekijän omat sosiaaliset taidot ja kyvykkyys ovat tutkimuksen mukaan koetuksella; työ vaatii ryhmädynamiikan hallintaa ja nopeaa tilannetajua vaihtelevissa tilanteissa. Ihmisläheisen työn haasteita, vaihtelevia tilanteita ja niiden hallintaa tuodaan hyvin selkeästi esille seuraavissa lainauksissa.

”...ja toiset osaa paremmin ottaa sen kontaktin muihin kuin toiset...se aikuisten keskustelun luoviminen ja niitten saaminen yhteen...”

”...yhteistyö...se on ehkä omalla laillaan myös raskasta.”

”...haaste on se, että ei voi...kun et tiedä, ketä sieltä tulee ja minkä verran...niin se on välillä aika rankkaa...”

Järjestötyön työntekijän työhyvinvointia horjuttavina tekijöinä näyttäytyvät myös *Työvastuita ja toimivaltaa koskevat haasteet*. Erään järjestötyöntekijän vastauksessa tulee esille työvastuiden epäselvyydet työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Tutkimuksessa ilmenee, että oman työroolin vaatimaa tehtäväkenttää pidetään hyvin haasteellisena tehtävänä, joka asettaa järjestötyöntekijälle paljon vaatimuksia jaksaa omassa työssään. Erään järjestötyöntekijän vastauksessa tulee lisäksi esille oman toimivallan häilyvyys, johon liittyen hän pohtii eri

työntekijöiden työalueiden limittymistä, toisen työntekijän näkemysten erilaisuutta omaan nähden sekä tähän liittyviä työssä etenemisen haasteita.

Haasteelliset resurssit näyttäytyvät tutkimuksen tuloksissa omaa työhyvinvointia horjuttavana tekijänä. Tutkimukseni mukaan erityisesti ajalliset resurssit asettavat haasteita järjestötyöntekijän työssä. Useiden työntekijöiden vastauksissa tulee esille, että kaikille oman työn osa-alueille ei ole riittävästi työaika. Myös Ristolaisen (2015, s. 35) ja Selanderin, Ruuskasen ja Anttilan (2012) tutkimuksissa tulevat esille järjestötyöntekijän työn aikapaineet. Eräs tutkimukseeni osallistunut työntekijä ottaa esille, ettei omaa energiaa riitä muuhun kuin perustyöhön, esimerkiksi ison tapahtuman toteuttamiseen tai kehittämistyöhön ja toinen järjestötyöntekijä kuvaa, että työvastuiden ollessa laajemmat aika ei tahdo riittää tarpeellisessa määrin perustyöhön. Tutkimuksessa tuleekin esille, että työntekijöille on kaiken kaikkiaan tarpeellista mahdollistaa kokoaikainen työaika, jotta työajan riittävyys ja sen kohdentaminen eri tehtäviin mahdollistuisi paremmin. Työajan riittämättömyyttä tuodaankin vahvasti esille seuraavissa lainauksissa.

”...vaikka tekeekin kaikki ne, mitä pitää, mutta aika ja energia ei riitä millekään extralle, mitä on aikaisemmin tehnyt.”

” Kehittämiselle ei riitä aikaa, vaan kaikki aika menee perustyön tekemiseen.”

Aikaresurssien haasteellisuuden lisäksi palkkauksen taso näyttäytyy työntekijöiden vastauksissa omaa työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavana tekijänä. Erään tutkimukseen osallistuneen näkemyksessä tulee esille, että työntekijä voi joutua tekemään lisätöitä toimeentulonsa varmistamiseksi, mikä voi aiheuttaa väsymystä ja kuormittuneisuutta. Myös epäselvyys ja paineet taloudellisten resurssien käyttöön liittyen sekä rahoituksen jatkumisen haasteet tulevat työntekijöiden vastauksissa esille.

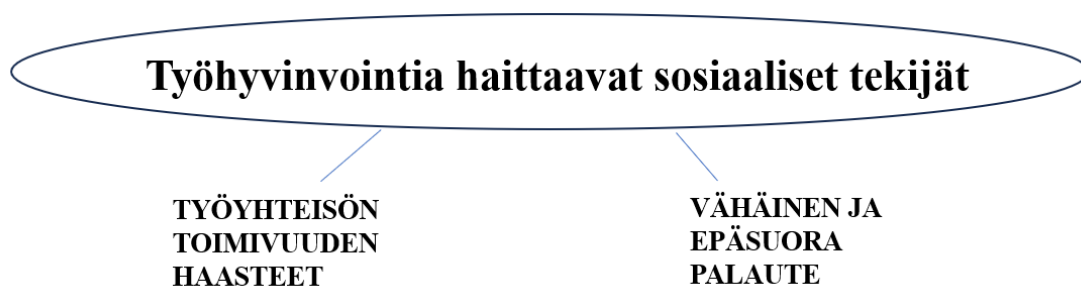
Tavoitteisuuden ja tuloksiin pääsyn haasteet näyttäytyvät tutkimuksen tuloksissa järjestötyöntekijän työkenttään liittyvänä ja työhyvinvointia horjuttavana tekijänä. Työntekijät tuovat esille koettuja tulospaineita ja tulostavoitteiden täyttymisen ja tavoitteiden saavuttamisen haasteita. Myös epäselvät tulostavoitteet sekä toiminta, jolla ei nähdä olevan tavoitteita, esiintyvät eräissä tutkittavien vastauksissa haastavina tekijöinä. Palveluihin ja toimintaan voi lisäksi olla haasteellista saada tarpeellista määrää asiakkaita. Eräs järjestötyöntekijä ilmaisee,

että suunnitelmien peruuntumisesta aiheutuu turhautuneisuuden tunteita. Myös näkyvyys koetaan usean työntekijän vastauksessa haasteellisena tavoitteena. Omien palvelujen lisäksi on pysyttävä näkyvänä myös muille ammattiryhmille, mikä luo työlle omat vaatimuksensa. Tutkimuksessa tulee esille, että tavoitteet koetaan osin abstrakteina, minkä vuoksi niiden ”kirkastaminen” ja käytäntöön sitominen näyttävät olennaiselta. Koetut tulospainet ja tavoitteiden epäselvyys tulevat vahvasti esille myös seuraavissa lainauksissa.

”...tulostavoitteet ovat hiukan epäselvät, mikä harmittaa ja vaikuttaa jonkin verran tekemiseeni, kun ei ole selkeää tavoitetta tai päämäärää.”

” ...tulospainetta osaltaan heikentää hyvinvointia, vaikka itsessään tavoitteet kuitenkin lisäävät hyvinvointia, koska selkeyttävät suuntaa.”

6.2.4 Työhyvinvointia haittaavat sosiaaliset tekijät



Sosiaaliin tekijöihin liittyvinä työntekijöiden työhyvinvoinnin haastavina tekijöinä voidaan nähdä *Työyhteisön toimivuuden haasteet* ja *Vähäinen ja epäsuora palaute*.

Vaikka tutkimuksessa ilmenee aiemmin esille tuotu auttava ja työntekijää kannatteleva työyhteisö ja hyvä ilmapiiri, työntekijät ilmaisevat myös joitakin seikkoja, jotka näyttävät *työyhteisön toimivuuden haasteina*. Ilmapiiri omassa työyhteisössä koetaan joidenkin järjestötyöntekijöiden osalta toisinaan haasteelliseksi. Tutkimuksessa tulee esille, että jos työyhteisön toiminnassa on ”säröjä”, työyhteisön tilanteet tuntuvat haastavilta, mikä voi aiheuttaa tuntuvaa kuormitusta omaan työhyvinvointiin. Erään järjestötyöntekijän näkemyksen mukaan työyhteisön toiminnan ”säröihin” voi jopa tottua ajan mittaan. Esimiehen rooli ja vastuu näyttävät tutkimuksessa kaiken kaikkiaan merkittävänä vaikuttamassa työyhteisön toimivuuteen ja työilmapiiriin ja vaikuttamassa olennaiselta osaltaan työntekijöiden työhyvinvointiin. On toisaalta myös huomattava, että hyvinvoivan työyhteisön rakentaa koko

työyhteisö ja sen jäsenet yhdessä, yhteisesti pelisäännöistä sopien ja avointa vuorovaikutusta rakentaen (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 165). Seuraava lainaus kuvastaa olennaisella tavalla työyhteisön yhteyden ja ilmapiirin haasteita, jolla on syvälle meneviä vaikutuksia työhyvinvointiin.

”...sosiaaliset tekijät ovat todella työyhteisössä vaikuttavia ja niissä olevat säröt tekevät kyllä suurta kuormitusta työhyvinvointiin, silloin kun ne ovat pahimmillaan.”

Laajemmalle ulottuvan työyhteisön ilmapiiri koetaan myös toisinaan kireäksi. Tutkimuksessa ilmenee, että työntekijöiden vaihtuvuus on vaikuttamassa siihen, että työyhteisö on jatkuvasti ”käymistilassa”, eikä sen yhteistoiminnan haasteita saada sen vuoksi syrjäytettyä. Erään järjestötyöntekijän vastauksessa tulevat myös selkeästi ilmi sellaiset tilanteet, joissa tulisi toimia yhdessä toisten kanssa, mutta käytännössä yhteistoimintaa ei saada käyntiin. Tutkimuksessa ilmenee kokemus siitä, että työntekijöiden on toisinaan vaikea lähestyä suoraan ja spontaanisti toista työntekijää. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät tuovat esille, ettei toista ja toisen vahvuuksia tunneta tarpeeksi ja juuri tämän syvällisemmän tuntemisen kautta olisi helpompaa ottaa yhteyttä toiseen ja pyytää apua. Tutkimuksessa ilmenee myös erilaisista ajattelu- ja toimintatavoista johtuvia kommunikaation ja viestinnän haasteita. Omaksuttua tietämystä koetaan haasteellisenä opettaa toisille ja viedä eteenpäin ja näin ollen tutkimuksessa tulee esille osaamisen jakamisen haasteita. Edellä esiin tulleisiin haasteisiin liittyen tutkimuksessa ilmenee myös etätyön tuomia haasteita. Lähikontakteihin verrattuna työntekijöiden on vaikeampi ”pallotella” etätyössä ideoita, eikä yhdessä toimiminen ole yhtä spontaania.

Vähäinen ja epäsuora palaute koetaan tutkimuksen mukaan työhyvinvointia olennaisesti haastavana tekijänä. Asiakkailta saatu palaute on suhteellisen vähäistä, vaikka sen merkitystä pidetään erittäin tärkeänä. Eräs järjestötyöntekijä ottaa esille, että palveluihin uudelleen osallistuminen toimii eräänlaisena palautteena omasta työstä ja siinä onnistumisesta. Työyhteisössä toisille annettava palaute nousee kuitenkin tutkimuksessa olennaisena kehittämisen arvoisena tekijänä esille. Toisen huomaaminen ja arvostuksen osoittaminen toiselle kaipaavat järjestötyöntekijöiden mielestä selkeästi panostusta sekä työkavereiden keskinäisessä kanssakäymisessä että työnjohdon osalta. Tutkimuksessa tulee erityisen selkeästi esille, että omassa työyhteisössä toiselle työntekijälle osoitettu positiivinen palaute on suhteellisen vähäistä. Koetaan, että palautetta tulee yleisesti vain silloin, kun on kehittämisen

paikkaa. Järjestötyöntekijöiden vastausten perusteella myös esihenkilön antama positiivinen palaute, arvostuksen osoittaminen ja työpanosten huomiointi on vähäistä. Erään tutkimukseen osallistuneen vastauksessa tulee myös esille haasteellinen yhteys ja kommunikaatio esimiehen kanssa. Bakkerin ym. (2005) mukaan hyvä suhde esimieheen auttaa puskuroimaan työn vaatimuksia ja loppuun palamista, sillä avun, tuen ja palautteen kautta työntekijä pystyy pitämään yllä työtehoa ja pysymään terveenä. Näin ollen voisikin todeta, että esimiehen tuella ja hänen antamallaan palautteella on erityisen tärkeä merkitys työntekijän työhyvinvoinnille.

6.2.5 Työhyvinvointia haittaavat organisatoriset tekijät



Organisatorisiin tekijöihin liittyvinä työhyvinvointia horjuttavina tekijöinä voidaan tutkimuksessa nähdä *Työntekijän arvostusta, asemaa ja kehittymistä koskevat haasteet*, *Muuttuneen työn ja työntekijärakenteen tuomat haasteet*, *Esihenkilön toimintatapoja ja johtamista koskevat haasteet*, *Työhyvinvointia ja yhteishenkeä vahvistavan yhteisen, epävirallisen toiminnan haasteet* ja *Organisaation toiminnan ja yhteistyön haasteet*.

Työntekijän arvostusta, asemaa ja kehittymistä koskevat haasteet jakaantuvat kouluttautumisen ja palkkauksen haasteisiin, työssä kehittymisen mahdollisuuksien haasteisiin ja omaan rooliin, asemaan ja arvostukseen liittyviin haasteisiin.

Kouluttautumisen ja palkkauksen haasteissa tulevat esille lisäkouluttautumisen merkitsemättömyys työntekijän asemaan tai työnimikkeeseen liittyen sekä se tärkeä seikka, etteivät palkkaus ja koulutus kohtaa. Toisaalta muutamassa tutkimukseen osallistuneen

näkemyksessä tulee esille, että koulutuksen merkittävyys työn asettamissa vaatimuksissa on vähäisempi verrattuna oman persoonan merkitykseen. Seuraavissa lainauksissa pohditaan kouluttautumisen ja palkkauksen suhdetta sekä oman persoonan merkitystä järjestötyössä.

”...vaikka kuinka sanotaan, että tätä tehdään sydämellä tätä työtä eikä rahasta, mutta kyllä se jossain kohtaa tulee...ihan samalla lailla käynyt korkeakouluja...”

”...että enemmän ratkaisee se sinun oma persoona. Semmoinen rohkeus ja asenne tehdä ja kyky siihen itsenäiseen työhön.”

Työssä kehittymisen mahdollisuuksien haasteissa näyttäytyvät tutkimuksessani uralla etenemisen mahdollisuuksien puute. Erään järjestötyöntekijän näkemyksessä tulevat myös esille hänen vähäiseksi kokemansa ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet ja koulutusten abstraktisuus. Käytännönläheisyys tulisikin tutkimuksen mukaan huomioida koulutusten sisällössä, sillä työ on vahvasti käytännönläheistä. Oman osaamisen kehittämisen haasteellisuus tulee myös Ristolaisen (2015, s. 39) järjestötyötä koskevassa tutkimuksessa esille.

Omaan rooliin, asemaan ja arvostukseen liittyvät haasteet ilmenevät osittaisena epäselvyytenä omasta roolista organisaatiossa sekä tunteena omasta pienuudesta suuressa organisaatiossa. Joidenkin järjestötyöntekijöiden vastauksissa tulee esille, että omat panostukset työhön ja työn arvostus eivät kohtaa, kuten myös oman aseman staattisuus tai tunne sen alhaisuudesta.

Organisatorisissa tekijöissä työhyvinvointia horjuttavana tekijänä tulevat esille myös *muuttuneen työn ja työntekijärakenteen tuomat haasteet*. Ristolaisen (2015) tutkimuksen mukaan järjestötyöntekijät ovat tyytymättömiä uusiin tehtäviin perehdytykseen (Ristolainen, 2015, s. 40–42). Useiden tutkimukseeni osallistuneiden vastauksissa tulee samansuuntaisesti esille, että perehdyttäminen koetaan riittämättömäksi. Perehdyttämisen merkitys on olennainen työtehtävien ja vastuiden muuttuessa, mutta siihen ei panosteta riittävästi. Tutkimuksen mukaan työntekijärakenteessa tapahtuneiden muutosten myötä työyhteisön koetaan olevan jatkuvassa murroksessa ja muutostilassa, mikä asettaa omat haasteensa yhteistyön rakentamiselle. Erään tutkimukseen osallistuneen kokemuksen mukaan roolien ja vastuiden muutokset ja työntekijävaihdokset tuovat epäselvyyttä työyhteisössä vallitsevista arvoasetelmista, odotuksista ja toimintatavoista sekä omasta asemasta työyhteisössä, jota pohditaankin seuraavassa lainauksessa.

”...välillä on ollut paljon enemmän vastuuta tehdä tiettyjä asioita ja välillä sit yhtäkkiä sitä ei taas olekaan...vaikea taas mieltä, että mikä se mun työ oikeasti on. Mitä multa odotetaan...”

Ruuskanen ym. (2013, s. 51) tuovat tutkimuksessaan esille järjestösektorilla koettuja johtamisen ja organisoimisen ongelmia. Organisatorisiin tekijöihin liittyen myös minun tutkimuksessani tulevat esille *esihenkilön toimintatapoja ja johtamista koskevat haasteet*. Tutkimukseeni osallistuneiden järjestötyöntekijöiden mukaan johtajuus on niin sanotusti hukassa ja se koetaan epämääräiseksi ja epätasa-arvoiseksi. Nämä seikat vaikuttavat järjestötyöntekijöiden mukaan olennaisella tavalla koko työyhteisön yhteistoimintaan ja ilmapiiriin. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät kokevat, että keskusteluyhteydessä ja puheeksi ottamisessa esihenkilön kanssa on tuntuvasti haastetta, samoin kuin viestinnällisiä haasteita ja luottamuspulaa. Esihenkilön antama tuki ja arvostus ei ole järjestötyöntekijöiden mielestä riittävää eikä tasapuolista. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden vastauksissa tulee esille, että työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun, heidän tarvitsemaansa tukeen sekä arvostuksen osoittamiseen on tärkeää kiinnittää huomiota. Työntekijöiden kertoman mukaan kaikilta työntekijöiltä ei vaadita samaa ammatillista osaamista ja panostusta työhön tai samojen toimintasääntöjen noudattamista. Järjestötyöntekijöiden vastauksissa tulevat esille töiden epätasainen jakautuminen ja työtehtävien valintaan liittyvät erimielisyydet sekä työntekijöiden erilaiset oikeudet, joista syntyy säröisyyttä työyhteisön toimintaan. Työtehtävien tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta jakaantumisesta huolehtiminen nähdään näin ollen esihenkilön tärkeänä tehtävänä. Mäkinien ym. (2014) mukaan johto voi luoda merkittäväällä tavalla edellytyksiä henkilöstön työhyvinvoinnille. Näin ollen olisi olennaista tunnistaa työntekijöiden odotuksia sekä johdon puutteita alaitaidoissa tai ylipäättään työyhteisötaitoissa (Mäkinieni ym., 2014, s. 21–22).

Organisatorisiin tekijöihin liittyen tutkimuksessa tulee esille *työhyvinvointia ja yhteishenkeä vahvistavan yhteisen, epävirallisen toiminnan haasteet*. Muutamassa tutkimukseen osallistuneen vastauksessa tulee esille, että esihenkilö ei ole osoittanut kiinnostusta työhyvinvointia vahvistavaan toimintaan tai hän on omalla toiminnallaan osoittanut, ettei koe tärkeäksi panostaa epävirallisiin työhyvinvointia ja yhteishenkeä vahvistaviin tapahtumiin. Panostaminen työhyvinvointia vahvistaviin yhteisiin toimintoihin nähdäänkin olevan pitkälti työntekijöiden itsensä käsissä. Kuitenkin erään tutkimukseen osallistuneen näkemyksessä tulee

esille, että hänen työyhteisössään ei ole näkyvissä yhteistä halua järjestää yhteistä työhyvinvointia vahvistavaa toimintaa, vaan se nähdään ennemminkin pakollisena.

Organisatorisissa, työhyvinvointia horjuttavissa tekijöissä voidaan nähdä omana kategorianaan *organisaation toiminnan ja yhteistyön haasteet*. Useassa tutkimukseen osallistuneen työntekijän vastauksessa tulee esille staattinen ja byrokraattinen toimintatapa, organisaation kankeus ja vanhanaikaiset toimintamallit. Tutkimuksessa tulee myös esille organisaation toiminta ”välikäsiä” kautta. Eräs tutkimukseen osallistunut järjestötyöntekijä kokee, että toiselta taholta on kysyttävä lupaa ennen toteutukseen ryhtymistä, vaikka se ei olisi hänen näkemyksensä mukaan olennaista. Prosessit näyttävät usein hitaina, jolloin asiat jäävät helposti ”kellumaan”, sillä niihin on vaikuttamassa laajempi työntekijäjoukko. Tätä kuvastaa selkeästi seuraava lainaus.

”...se on jäänyt tämmöiseen tilaan, että oikeastaan mitään ei vaan tapahdu.”

Eräs järjestötyöntekijä ottaa esille, että työssä pitäydytään liian paljon ennalta rajatuissa suunnitelmissa, eikä niitä helposti aleta muuttamaan. Tutkimuksessa ilmenee, että toisen työntekijän ajatuksia kuuntelemalla, joustavuudella ja yhteen hiileen puhaltaen saavutettaisiin parempia tuloksia. Työntekijät katsovat tutkimuksen mukaan liian kapeakatseisesti vain omaa työkenttäänsä ja omia tavoitteitansa, jolloin yhteinen kokonaiskuva hämärtyy. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden vastauksissa tuleekin esille tietyllä tavalla sirpaloitunut kokonaisuus eri työkenttien tavoitteista. Niissä tulee esille, että yhteydenpito laajempaan työyhteisöön kuuluvien kanssa on irrallisempaa ja etäisempää kuin lähellä toimivaan omaan työtiimiin, eikä heidän työnkuvaansa tunneta kuin pääpiirteittäin. Eräs tutkimukseen osallistunut työntekijä huomauttaa, että järjestössä on niin paljon erilaisia tehtäväkenttiä, jotka voivat poiketa paljon omasta työkentästä, minkä vuoksi on vaikeaa hahmottaa toisen työnkuvaa. Toista järjestötyössä toimivaa työkaveria voi olla vaikea ymmärtää tämänkin vuoksi, mikä tulee tutkimuksessani esille. Seuraavat lainaukset tuovat esille kommunikaation ja toisen työntekijän ymmärtämisen haasteita, jotka johtuvat erilaisista ajattelutavoista ja näkökulmista sekä järjestötyön hyvin erilaisista työkentistä.

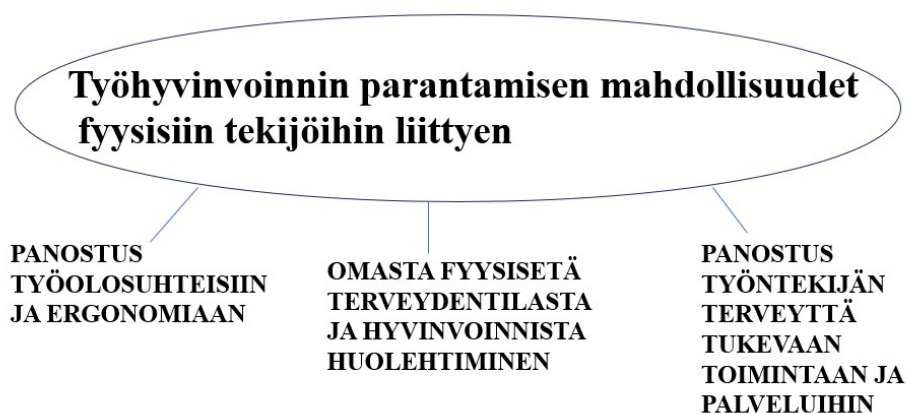
”...vähä semmoista irrallista ja ne on etäisempiä...niin paljon omia tämmöisiä tehtäväkenttiä ja vastuualueita, niin ne saattaa poiketa siitä omasta niin paljon...”

”...jotenkin nii sokeasti siinä omassa – mun työ ja tavoite on nyt tää ja tää ei niinkun millään voi liittyä tuohon sun työhön.”

6.3 Työhyvinvoinnin parantamisen mahdollisuudet

Tarkastelen seuraavassa seikkoja, jotka tulevat tutkimuksessa esille työhyvinvoinnin parantamista koskien, JD-R -mallin tekijöiden mukaan kategorisoituna.

6.3.1 Työhyvinvoinnin parantamisen mahdollisuudet fyysisiin tekijöihin liittyen



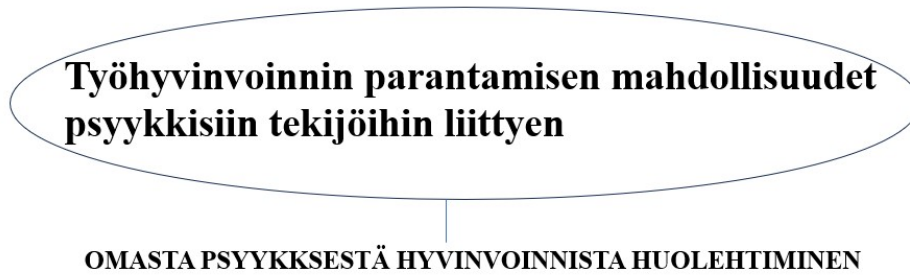
Fyysisiin tekijöihin liittyen tutkimuksessa tulevat esille *Panostus työolosuhteisiin ja ergonomiaan*, *Omasta fyysisestä terveydentilasta ja hyvinvoinnista huolehtiminen* sekä *Panostus työntekijän terveyttä tukevaan toimintaan ja palveluihin*.

Panostaminen työolosuhteisiin ja ergonomiaan koetaan merkittäväksi keinoksi edistää työhyvinvointia. Työolosuhteisiin liittyen tulee esille, että tilojen lämpötiloja olisi tärkeää saada säädettyä asianmukaisiksi. Myös työtilojen viihtyvyydellä koetaan olevan merkitystä omaan työhyvinvointiin. Tutkimuksessa tulee esille, että ergonomiaan olisi tärkeää satsata ja koska sähköpöydät tuovat helpotusta istumatyöhön, niitä toivotaan työpaikoille enemmän. Tutkimuksessa ilmenee, että järjestötyö on paljolti kotoa pitäen tehtävää etätyötä. Näin ollen ergonomiaan olisi tärkeää saada opastusta ja vinkkejä mahdollisia muutoksia varten. *Omasta fyysisestä terveydentilasta ja hyvinvoinnista huolehtiminen* nähdään kaiken kaikkiaan tärkeänä vaikuttajana työhyvinvointiin, minkä takia siihen on kiinnitettävä huomiota. Tärkeänä fyysisiin tekijöihin liittyen tutkimuksessa tulee myös esille työnantajan *panostus työntekijän terveyttä tukevaan toimintaan ja palveluihin*. Työterveyspalvelujen laajentaminen koetaan tutkimuksen

mukaan tärkeäksi. Liikuntaan toivotaan enemmän tukea erilaisten kannustimien kautta, kuten seuraavasta lainauksesta ilmenee.

”Tukea enemmän liikuntaan, kun muuten työ on pääasiassa istumatyötä. Kannustimia, e-passit ym. lisääisivät innostusta liikuntaan vielä työpäivän jälkeenkin.”

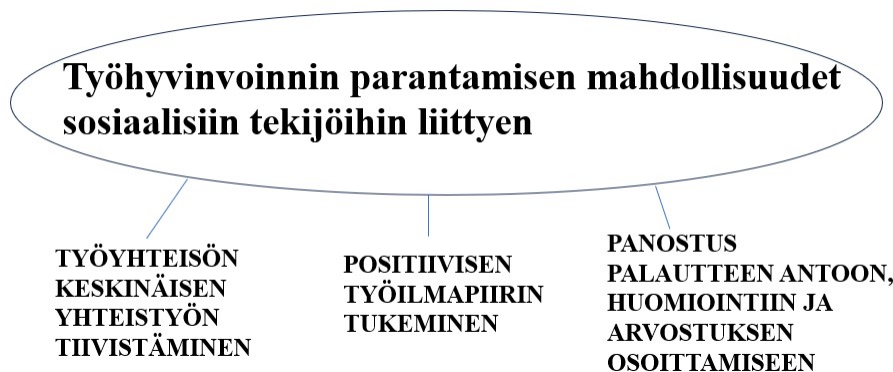
6.3.2 Työhyvinvoinnin parantamisen mahdollisuudet psyykkisiin tekijöihin liittyen



Psyykkisiin tekijöihin liittyen tutkimuksessa ilmenee, että *omasta psyykkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen* on merkityksellistä työhyvinvoinnin parantamiseen tähdättäessä. Siihen on olennaista kiinnittää huomiota omasta itsetuntemuksesta lähtien. Seuraava lainaus kertoo mielestäni hyvin kiteyttäen sen, kuinka merkityksellisenä jokainen vaikuttaa omalta osaltaan työyhteisössään, ja itseään ja omaa toimintaansa on tärkeää ymmärtää.

”Ensinnäkin, lähtisin aloittamaan työhyvinvoinnin parantamisen meistä jokaisesta itsestä, omasta hyvinvoinnista. Olisi äärettömän tärkeää oppia tunnistamaan itsessään, millainen työntekijä on. Ei niinkään aina ammattiin liittyviltä taidoiltaan, vaan omasta itsetuntemuksesta lähtöisin ”mitä minä tuon mukaanni astuessani tilaan”. ”

6.3.3 Työhyvinvoinnin parantamisen mahdollisuudet sosiaalisiin tekijöihin liittyen



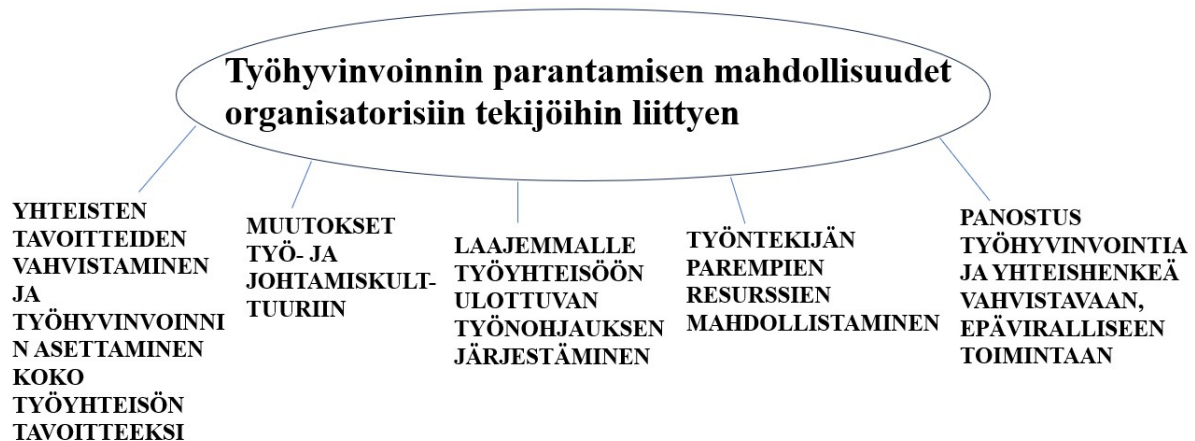
Sosiaalisten tekijöiden osalta tutkimuksessa tulee esille, että tärkeinä keinoina työhyvinvoinnin parantamiseen nähdään *Työyhteisön keskinäisen yhteistyön tiivistäminen, Positiivisen työilmapiirin tukeminen ja Panostus palautteen antoon, huomiointiin ja arvostuksen osoittamiseen*. Yhteistyön tekemistä ja yhteishenkeä olisi tärkeää tukea ja tarjota yhteisiä paikkoja yhteiselle tekemiselle ja keskustelulle, kiinnittäen huomiota työyhteisön ryhmäytymiseen, avoimuuteen ja mutkattomaan vuorovaikutukseen sekä ilon, innostuksen ja työn imun vaalimiseen. Tutkimuksen mukaan toivotaan kaiken kaikkiaan enemmän yhteistyötä työkavereiden kanssa, minkä koetaan parantavan omaa työhyvinvointia. Työilmapiirin ja yhteistyön sujumisen merkitys tulee seuraavissa lainauksissa olennaisella tavalla esille.

”Tukemalla yhteistä työtä ja yhteishenkeä, vaalimalla iloa ja työn imua sekä innostusta.”
”Mutkattomalla vuorovaikutuksella ja avoimuudella. Huolehtimalla hyvästä työilmapiiristä.”

Säännöllisen positiivisen palautteen, tuen ja kannustuksen merkitys tulee todella vahvasti esille tutkimuksessa. Etenkin esihenkilöltä toivotaan runsaampaa palautteen antoa sekä ponnistusten ja haastavan järjestötyön hallinnan huomiointia arjessa. Työssä onnistumisesta kertovasta palautteesta ja positiivisista sanoista voi saada paljon voimaa oman työn tekemiseen ja työhyvinvointiin, kuten seuraavasta lainauksestakin selviää:

”...saisi sitä semmoista palautetta...kyllähän sillä on niinkö ihmeellinen voima siihen työhyvinvointiin...se voimaannuttaa!”

6.3.4 Työhyvinvoinnin parantamisen mahdollisuudet organisatorisiin tekijöihin liittyen



Organisatorisiin tekijöihin liittyen keinoina parantaa työhyvinvointia voidaan nähdä *Yhteisten tavoitteiden vahvistaminen ja työhyvinvoinnin asettaminen koko työyhteisön tavoitteeksi, Muutokset työ- ja johtamiskulttuuriin, Laajemmalle työyhteisöön ulottuvan työnohjauksen järjestäminen, Työntekijän parempien resurssien mahdollistaminen sekä Panostus työhyvinvointia ja yhteishenkeä vahvistavaan, epäviralliseen toimintaan.*

”Voitaisiin ottaa osaksi arkea, puhua enemmän työhyvinvoinnista.”

”Ottaa se koko työyhteisön tavoitteeksi esihenkilö mukaan lukien.”

Edellä olevat lainaukset kertovat tärkeällä tavalla siitä, miten työhyvinvointi olisi tutkimuksen mukaan otettava koko työyhteisön tavoitteeksi ja tärkeäksi osaksi arkea, jota pidettäisiin yllä työn, toiminnan ja keskustelun kautta. Kaiken kaikkiaan tärkeänä keinona työhyvinvoinnin parantamiseen esiintyy *Yhteisten tavoitteiden vahvistaminen ja työhyvinvoinnin asettaminen koko työyhteisön tavoitteeksi*. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden näkemyksissä tulee esille, että yhteisiä tavoitteita olisi tärkeää selkeyttää ja vahvistaa. Ne olisi työntekijöiden mukaan nähtävä laajakatseisesti ja tiukoista rajoista olisi hyvä päästää irti. Yhteistyössä toisten työntekijöiden kanssa olisikin tärkeää laajentaa omia näkemyksiä ja nähtävä käytännön ratkaisujen ensisijaisuus. Asiakkaalle olisi tärkeää löytää paras ratkaisu suuntaamatta katsetta liian tiukkarajaisesti vain oman työkentän tavoitteisiin ja niiden täyttymiseen ja tätä kautta päästäisiin parempiin tuloksiin ja uuden rakentamiseen. Tavoitteisiin pääsyn näkyvyys - työn merkityksen näkyvyyden lisääntyminen tulee myös tutkimuksessa esille työhyvinvointia lisäävänä seikkana, mitä kuvataan seuraavassa lainauksessa.

”Yhteiskunnallisen arvostuksen ja merkityksellisyyden tunnustamisen lisääntyminen saattaisi olla yksi työhyvinvointia lisäävä asia.”

Toisena tärkeänä organisaatiotekijöihin liittyvänä keinona parantaa työhyvinvointia näyttäytyvät *Muutokset työ- ja johtamiskulttuuriin*. Tutkimuksessa tulee esille, että organisaatiotekijöihin kohdistuvilla muutoksilla ja uudistuksilla nähdään olevan merkittävä vaikutus työntekijän hyvinvointiin. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden mielestä työ- ja johtamiskulttuuri olisi tärkeää saada muutettua selkeämmäksi, avoimemmaksi ja tasa-arvoisemmaksi. Luukkalan (2011, s.269) mukaan hyvä johtaja vie asioita eteenpäin työyhteisönsä kanssa tarttuen kehittämideoihin. Seuraavissa lainauksissa tutkimukseen osallistuneet työntekijät kuvaavat työhyvinvoinnin parantamiseen tähtääviä toimia työ- ja johtamiskulttuuriin liittyen.

”Selkeämmällä johtajuudella...Kaikilla olisi samat ”pelisäännöt”.”

”Epäkohdat voitaisiin nostaa pöydälle ilman henkilöitymistä ja maalitauluksi joutumista.”

Laajemmalle työyhteisöön ulottuvan työnohjauksen järjestäminen tulee myös tutkimuksessa esille tärkeänä väylänä työhyvinvoinnin parantamiseen. Työntekijöiden näkemyksissä tulee esille, että työnohjausta olisi tärkeä jatkaa ja ulottaa se koskemaan myös laajempaa organisaation työyhteisöä. Kommunikaatiota olisi olennaisen tärkeää parantaa, mihin olisi mahdollista päästä oppimalla ymmärtämään työntekijöiden erilaisia kommunikointi- ja toimintatapoja, heidän omia persooniaan ja vahvuuksiaan. Jokaisen omat vahvuudet ja osaaminen olisi tärkeää ottaa käyttöön ja hyödyntää niitä työkaverin auttamisessa ja yhteisen työn tekemisessä.

Työntekijän parempien resurssien mahdollistamisella päästäisiin tutkimuksen mukaan parempaan työhyvinvointiin. Tavoitteita ja käytännön resursseja olisi tärkeää saada lähennettyä aikaresurssia lisäämällä, mahdollistamalla kaikille työntekijöille kokoaikaisen työn tekeminen. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät ottavatkin esille, että sekä aikaresursseja että työntekijän rahallisia resursseja, palkkausta, parantamalla voidaan vaikuttaa merkittäväällä tavalla työhyvinvointiin.

”Palkkaus pitäisi saada paremmaksi! Ilta- ja lisätöistä pitäisi saada rahallinen korvaus.”

Panostus työhyvinvointia ja yhteishenkeä vahvistavaan, epäviralliseen toimintaan tulee tutkimuksessa olennaisen tärkeänä työhyvinvointia parantavana seikkana esille. Tutkimuksen mukaan olisi tärkeää löytää yhteinen halu työhyvinvointia vahvistavien tapahtumien ja toiminnan järjestämiseen ja niihin osallistumiseen. Niiden kautta tulisi työntekijöiden mukaan parhaimmillaan kokemus ilosta ja hyvästä olostä – mukavasta yhdessä olemisestä. Epävirallisiin yhteisiin tapahtumiin ja tilaisuuksiin (esim. pikkujoulut) olisi työntekijöiden mukaan tärkeää panostaa työjohtoon osalta. Seuraavassa erään tutkimukseen osallistuneen työntekijän ehdotuksessa tulee esille, miten arjessa voitaisiin pitää pinnalla työhyvinvointia.

”Kuukausittain voisi henkilökunnan palaverissa jokainen vuorollaan teetättää/tuottaa tms. jotain työhyvinvointia tukevaa toimintaa. Ei sen tarvitsisi olla pitkä juttu, yhden videon katsominen. 10 min kävely ulkona, pieni yksilötehtävä, ryhmätehtävä tai harjoitus, mitä vaan. Tällä tavalla työhyvinvointi pysyisi koko ajan pinnalla eikä se tässä hektisyydessä pääsisi hautautumaan muiden juttujen alle. ”

Viimeisessä luvussa esittelen yhteenvedonomaaisesti niitä tutkimustuloksia, jotka painottuivat selkeästi järjestötyöntekijän työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä ja parantamisen mahdollisuuksina. Luvun loppupuolella otan myös esille tutkimuksessa ilmenneitä järjestötyöntekijöiden persoonallisuuteen yhdistyviä psykologisen pääoman ulottuvuuksia. Viimeiseksi käsittelem koko tutkimusprosessia ja sen eettisiä ja luotettavuuteen liittyviä kysymyksiä.

7. Pohdintaa

7.1 Pohdintaa tutkimustuloksia koskien

Työhyvinvointi on kaiken kaikkiaan laaja käsite pitäen sisällään paljon tärkeitä osa-alueita. Tutkimuksestani muodostuikin varsin laaja sisällöltään ja tuloksiltaan. Tutkimuskysymykseni johdattavat katsomaan hyvin laajalle työhyvinvoinnin aluetta, sitä, mikä tukee ja mikä haittaa järjestötyöntekijän työhyvinvointia ja miten työhyvinvointia voisi parantaa. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät toivatkin esille hyvin laajasti työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joten ne kaikki voi nähdä olevan vaikuttamassa omalta osaltaan työntekijän työhyvinvointiin. On mielestäni erityisen tärkeää, että myös ne näkemykset, jotka ovat eriäviä ”valtavirran” näkemysten kanssa, otetaan huomioon analyysissä ja raportoinnissa. Sen vuoksi olenkin joissakin tapauksissa ottanut esille tietyn työhyvinvointiin vaikuttavan tekijän ”kummallakin puolella” - sekä tukevissa että haittaavissa tekijöissä, jos se on tullut sellaisena tutkimuksessa esille.

Tutkimuksen olennaisimpina tuloksina näyttäytyvät työyhteisön ja sen toimivuuden merkitys, tuen, avun, ja positiivisen palautteen sekä arvostuksen merkitys, työn merkityksellisyys, oma osaaminen ja itsensä johtamisen mahdollisuudet sekä muutosten merkityksellisyys työ- ja johtamiskulttuuria koskien, erityisesti tasa-arvoisen ja tukea antavan johtajuuden merkitys.

Tuloksissa painottuu hyvin vahvasti työyhteisön antaman tuen ja yhteistyön merkitys työhyvinvointia tukevana tekijänä. Vaikka etätyö luo tutkimukseen osallistuneiden mukaan omat haasteensa yhteistyölle ja yhteyden konkreettiselle tuntemukselle, yhteys on vahvasti olemassa ja vahvistamassa työntekijöiden työssäjaksamista. Tutkimuksen mukaan etäyhteyksien kautta vahvistetut sosiaaliset suhteet ovat tärkeässä asemassa samoin kuin lähikontakteissa luotu yhteys työkavereihin. Tutkimuksessa kuvaillaan tärkeinä niitä ihmisiä, joiden kanssa nähdään päivittäin ja jotka toimivat lähellä, samassa toimipisteessä tai ylipäänsä niitä työkavereita, joiden kanssa eniten toimitaan. Läheisten ihmiskontaktien merkitys on tullut varmaankin näkyvämmäksi korona-ajan jälkeen joka alalla, mutta varmasti myös järjestösektorilla. Virtasen ja Sinokin (2014) mukaan yhteisöllisyys on huomattava tekijä työyhteisön toimivuuden takeena. (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 162). Rodríguez-Munoz ja Sanz-Vergel (2013) esittävät tutkimuksessaan, että yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (fyysiseen, emotionaaliseen ja kognitiiviseen vireyteen) myötävaikuttavat työssä viihtyvyys ja työssä saadut positiiviset kokemukset, joiden vaikutukset siirtyvät työyhteisöön ja

luonnollisesti myös kotiympäristöön. Työyhteisön luottamuksellinen ilmapiiri vaikuttaa vahvasti myös työn tuloksellisuuteen (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 163). Näin ollen onkin ensisijaisen tärkeää kohdistaa huomiota työyhteisön yhteispeliin ja ilmapiiriin organisaatiossa. Olisi tärkeää pohtia työyhteisön kesken, miten yhteistyöstä saataisiin vielä paremmin toimivaa ja miten pystyttäisiin ratkomaan niitä vaikeuksia, joita tutkimuksessani tulee esille yhteistyötä koskien. On hyvä miettiä, mistä yhteistyön vaikeudet johtuvat niissä tilanteissa, joissa yhteistyötä ei saada toimimaan. Mitä ovat ”säröt” sosiaalisessa kanssakäymisessä, mistä ne johtuvat ja miten ne saataisiin poistumaan, niin että työyhteisössä vallitsisi hyvä henki kaikkien työntekijöiden kesken?

Työyhteisössä on olennaisen tärkeää huolehtia työhyvinvoinnin edellytyksistä, mikä tarkoittaa ensisijaisesti esimiehen ja henkilöstön asenteiden, toimintatapojen ja työn organisoinnin kehittämistä työhyvinvointia vahvistavaksi (Suonsivu, 2015, s. 80). Yhdessä keskustellen voidaan tehdä selkeämmäksi yhteiset työskentelyn raamit, jonka merkityksen useat tutkimukseen osallistuneet järjestötyöntekijät tuovat esille. Tutkimuksen mukaan työvastuut, arvot ja tavoitteet on myös tärkeä kirkastaa ja ottaa mukaan keskusteluun, sekä koko henkilöstön yhteisissä että henkilökohtaisissa keskusteluissa. Laajemman työyhteisön työnohjauksen kautta voitaisiin käydä läpi työyhteisön toimivuuden haasteita, esimerkiksi kommunikaation haasteita, joista on tärkeää saada kiinni ja luoda näin vieläkin paremmin toisia ymmärtävä, avoin ilmapiiri ja yhteistyön kenttä. Tässä kohtaa on kuitenkin todettava, että työyhteisön ilmapiiristä johtuu, kuinka rohkeasti ja avoimesti uskalletaan ottaa puheeksi arkojakin asioita. Eräs työntekijä ottaa esille, että on tärkeää pystyä nostamaan esiin epäkohtia ilman henkilöitymistä ja maalitauluksi joutumista. Turvallinen, hyväksyvä ilmapiiri on oltava läsnä, jotta asioita saadaan esille ja niitä osataan lähteä oikealla tavalla purkamaan, kaikkia kunnioittaen ja monenlaisia mielipiteitä arvostaen. Tasa-arvoiseen kohtaamiseen ja tasapuolisuuteen on kiinnitettävä huomiota, kuten tutkimuksenkin osalta tulee esille. Jos työntekijästä tuntuu, ettei kaikilta työntekijöiltä vaadita samoja pelisääntöjä, se on tärkeää ottaa keskusteluun ja tiedostaa, missä tilanteissa näin tunnetaan olevan. Työyhteisön toiminnan haasteet vaativatkin yhteistä keskustelua ja pohdintaa ja jokaisen vilpittömää halua panostaa yhteisen kehittymisen polulla sekä itsetutkiskelua, jonka merkitys tulee myös erään tutkimukseen osallistuneen ilmaisussa selkeästi esille. On tärkeää puuttua systemaattisesti epätasa-arvoisiin kohtiin. Ulospäin suuntautuva ja uudistushakuinen työyhteisö voi kannustaa työntekijöitä jaksamaan merkittävällä tavalla (Suonsivu, 2015, s. 80–81).

Kaiken kaikkiaan tuloksiin päästään järjestötyössä ensisijaisesti yhteistyöllä. Tämä huokuu laajalti työntekijöiden näkemyksistä. Työntekijöiden ilmauksissa tulee kuitenkin esille, että omia näkemyksiä on tärkeää laajentaa, nähdä asioita avarammin, toisen näkökulmasta, irrottauduttava omasta työalueesta näkemään yhteneväisyydet toisten työhön ja kokonaisuuden merkitys. Tässä tutkimuksen tulokset yhdistyvät nähdäkseni olennaisella tavalla työyhteisötaitoisuuden käsitteeseen ja sen kehittämisen merkitykseen. Manka ja Manka (2016, s. 53) painottavat työntekijöiden työyhteisötaitoisuutta, joka parhaimmillaan ja sitä kehitettäessä vahvistaa koko työyhteisöä ja toiminnan tuloksellisuutta. Tutkimuksessani tulikin esille, että olisi opittava tuntemaan enemmän toisia, mitkä ovat kenenkin vahvuuksia. Jos sinä tunnet ja hallitset hyvin näitä asioita ja ne ovat sinulle vahvuuksia, niin silloin ne tuskin ovat sinulle taakka ja toinen voi reippaasti ja kynnyksettömästi ottaa sinuun juuri niissä asioissa yhteyttä, kun tarvitsee apua. Toisten auttamisesta ja yhteistyöstä - ja samalla osaamisen jakamisesta tulee sitä kautta luontevampaa. Eräs tutkimukseen osallistunut työntekijä ottaa esille, että omaksutun tiedon opettaminen ja viestiminen eteenpäin tuntuu erittäin haasteelliselta. Miten osaamisen jakamista voisi kehittää joustavammaksi ja helpommin toinen toiselle omaksuttavaksi? Tätä olisikin hyvä yhdessä työyhteisön kesken pohtia ja etsiä siihen ratkaisumalleja.

Tutkimuksessa ilmenee olennaisen tärkeänä seikkana, että olisi kiinnitettävä huomiota siihen, miten toinen ihminen kohdataan. Erilaisista toiminta- ja ajattelutavoista olisi keskusteltava ääneen, mitä toiselta odotetaan ja toivotaan ja millaisia periaatteita yhteistyössä on tärkeää noudattaa. Tutkimuksessa nousee erityisen korkealle paikalle myös se seikka, että on tärkeää osoittaa toiselle arvostusta, kannustusta ja palautetta, kiitosta hänen tekemästään työstä, oli hän sitten läheinen tai vähän kaukaisempi työkaveri tai alainen omassa työtiimissä. Vaikka suomalaisessa kulttuurissa ei ole totuttu sanomaan positiivista palautetta ääneen, siihen on mahdollista oppia, kun tiedostaa sen tärkeyden ja kiinnittää huomiota omaan toimintaan. Kun hyvää saa niin sanotusti kiertämään, kehä lähtee pyörimään ja positiivisuus mahdollistuu koko työyhteisöön. Positiivisuuden vahvistamiseen sekä kommunikaatiossa että kaiken kaikkiaan työyhteisön toiminnassa olisi nähdäkseni tärkeää kiinnittää erityistä huomiota. Toisen auttamisen mahdollisuudet on myös olennaista havaita. Eräs tutkimukseen osallistunut järjestötyöntekijä kertoi kokeneensa, että hänet oli jätetty selviytymään yksin tilanteesta, jossa hän olisi tarvinnut tukea. Mielestäni ei pitäisi koskaan kokea tilanteita, joissa näin joutuisi tuntemaan. Työyhteisössä olisi tärkeää olla sellainen henki, että koettaisiin, että tuki ja apu on lähellä ja saatavilla aina, kun sitä tarvitsee. Avun pyytäminen voi toisaalta olla vaikeaa, jos

työyhteisön ilmapiirissä on haasteita. Jos työyhteisön jäsenten yhteys toimii saumattomasti, ei välttämättä tarvita kuin katse – ja työkaveri ymmärtää, että nyt toinen tarvitsee tukea. Toisaalta voi olla, että järjestötyöntekijältä odotetaan liian vahvasti itsenäistä tehtävistä suoriutumista, koska sen oletetaan kuuluvan järjestötyön kuvaan. Mielestäni jokaisen olisi joka tapauksessa tärkeää pohtia, oli sitten kyse johtajan roolissa olevasta tai työkaverista, voisiko toiselle ilmaista selkeämmin ja läheisemmin, että olen tässä sinua varten, auttamassa ja tukemassa, kun tarvitset apua. Kaiken kaikkiaan jatkotutkimusten kautta olisi mielenkiintoista syventyä enemmän juuri yhteistyön ja toisen auttamisen kysymyksiin järjestötyön hyvin itsenäisen otteen työkentällä.

Työyhteisön toiminnan ja yhteishengen vahvistuminen vaikuttaa jokaisen työntekijän omaan työhyvinvointiin. Yksilön sitoutuminen omaan työhönsä tapahtuu psykologisen voimaantumisen kautta, jossa työn voimavarat, kuten esihenkilön ja työkavereiden antama sosiaalinen tuki ovat tärkeässä asemassa (Quinones ym., 2013). Tutkimustuloksissa ilmenee, että tutkimukseen osallistuneet työntekijät toivoivat enemmän yhteistyön paikkoja ja niitä olisi tärkeää tiedostaen ja aktiivisesti tehdä. Yhteisyyttä olisi mahdollista rakentaa arkisen kommunikaation ja yhteistyön paikkojen lisäksi myös epävirallisen työhyvinvointia ja yhteishenkeä tukevan toiminnan järjestämisen kautta. Työhyvinvointia ja yhteishenkeä tukeva epävirallinen toiminta koetaan tutkimukseni mukaan erittäin tärkeäksi ja jokaisen olisi tärkeää panostaa siihen omalta osaltaan ja viedä sitä eteenpäin yhdessä suunnitellulla tavalla. Yhteisten tapahtumien ja tilaisuuksien (esim. pikkujoulut) järjestämisen kautta osoitetaan myös johdon puolelta työntekijöiden merkitys ja halu panostaa heidän työssä jaksamiseensa ja työhyvinvointiinsa. Tutkimukseni mukaan sillä, mitä toteutetaan tai mitä jätetään toteuttamatta, on todellakin merkitystä työntekijöiden jaksamiselle ja yhteiselle ilmapiirille. Yhteisyyttä olisi rakennettava joka hetki arjen tilanteissa.

Erittäin vahvasti tutkimuksessa esiin tullut seikka, joka tukee järjestötyöntekijän työhyvinvointia, on työn luonne, joka antaa järjestötyöntekijälle vapautta ja itsenäisyyttä suunnitella ja järjestää omaa työtään. Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työn aikatauluihin ja sisältöihin ja tehdä työtä näin ollen ”omannäköisesti”. Luukkalakin (2011, s. 41) toteaa, että työn tekeminen juuri omalla yksilöllisellä tavalla, oman persoonan kautta, tuo tyydytystä. Omalla toimivallalla ja itsensä johtajuudella on olennaista merkitystä työntekijälle hänen työhyvinvointiinsa liittyen. Tutkimuksessa tulee kuitenkin esille, että oma toimivalta voi olla häilyvä ja epätarkka, kun kyseessä on limittyvät ja laajat työalueet. Onkin erittäin tärkeää, että toimintatavoista ja oman toimivallan tuntemuksista keskustellaan työyhteisön sisällä. Tärkeille yhteisille kysymyksille ja niiden yhdessä pohtimiselle on tärkeää järjestää aikaa.

Toisaalta on mahdollista, että ajan rajallisuus vaikuttaa siihen, miten työyhteisön kanssa pystytään järjestämään tähän tilaisuuksia. Kiire tuli esille tutkimuksessani tietyllä tapaa kietoutuneena ajan riittämättömyyteen, vaikka kiirettä ei suoranaisesti mainittu työntekijöiden vastauksissa. Monissa muissakin tutkimuksissa kiire ja aikapaineet ilmenevät merkittävänä työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä (Kaunismaa & Lind, 2014, s. 49; Ristolainen, 2015, s. 35, 40, 56; Ruuskanen ym., 2013, s. 62–63; Selander, 2018, s. 74, 77).

Tutkimuksessa tulee mielenkiintoisena seikkana esiin itsestä ja omasta kokemuksesta johtuvat haasteet sekä psyykkisesti kuormittavat tilanteet ja muutokset, joilla on olennaisesti merkitystä omalle työhyvinvoinnille, kun sellaisia ilmenee. Tein sellaisen johtopäätöksen Webropol-vastausten ja haastattelujen perusteella, että työntekijät olivat tehneet omaa itsearviointia ja tutkiskelleet omaa tämänhetkistä hyvinvointiaan ja työssäjaksamistaan. Näin ollen tutkimukseni kautta siihen osallistuneet työntekijät ovat toivon mukaan saaneet aikaan oivalluksia omasta työhyvinvoinnistaan sekä ymmärrystä oman työarkensa ja työhyvinvointinsa tarkasteluun. Tässäkin kohtaa voin todeta, Tarkkosen (2012, s. 13) ja Vartiaisen (2017, s. 9) tapaan, että oma hyvinvointi ei ole pysyvä ilmiö, vaan se muuttuu ja muokkautuu jatkuvasti niiden kokemusten ja tuntemusten myötä, joita tulee vastaan ajan kuluessa. Vaikka tutkimuksessa tulee vahvasti esille, että omaan osaamiseen luotetaan, työssä voi tulla vastaan tuntemuksia, ettei työntekijänä riitä, eikä kykene vastaamaan työn tuomiin odotuksiin tai haasteisiin. Tällöin työntekijä kokee riittämättömyyden tuntemuksia, joita oli joissakin tutkimukseen osallistuneiden vastauksissa havaittavissa. Riittämättömyys on Suonsivun (2015) mukaan vaikeasti määriteltävä tunnetila, joka on aina yksilöllisesti koettua ja eri tilanteissa vaihtelevaa. Työntekijällä olisi tärkeää olla tuntemus siitä, että työaika pääsääntöisesti riittää omien tehtävien suorittamiseen (Suonsivu, 2015, s. 11). Tutkimukseen osallistuneiden osalta oli kuitenkin nähtävissä aikapaineita, jotka pääosin aiheuttivatkin ilmaistuja riittämättömyyden tunteita. Ajan käyttöön ja riittävyteen liittyviä kysymyksiä on tämän mukaan tärkeää ottaa keskusteluun esihenkilön ja henkilöstön välillä, jotta pystyttäisiin yhdessä pohtimaan niihin mahdollisia ratkaisuja.

Tutkimuksessani tulee selkeästi esille, että työntekijät kokevat tärkeäksi tehdä merkityksellistä ja toista hyödyttävää, ihmisläheistä työtä, jossa konkretisoituvat onnistumisen kokemukset. Työntekijöiden vastauksissa tulevat esille myös arvot, joiden pohjalta toimiminen ja niiden yhdenmukaisuus omien arvojen kanssa koetaan merkitykselliseksi. Niiden myös kerrotaan pitävän työntekijää juuri tässä työssä kiinni. Arvojen yhdenmukaisuuden merkitys tulee esille myös monissa aiemmissa järjestötyötä koskevissa tutkimuksissa (Kaunismaa & Lind, 2014, s.

35; Ruuskanen ym., 2013, s.46, 48; Selander, 2018). Mielenkiintoisena seikkana tutkimuksessani tulevat kuitenkin esille haasteelliseksi koetut tilanteet, joissa on toimittava omien arvojen vastaisesti. Arvot vaikuttavat kaiken kaikkiaan syvältä käsin toimintaamme. Arvoja ja niiden toimintaan vaikuttavaa merkitystä olisikin mielenkiintoista ja tärkeää tutkia syvällisemmin ja selvittää, missä työtilanteissa arvoja joudutaan punnitsemaan.

Työntekijän rooli, oma pienuus suuressa organisaatiossa tulee esille tutkimuksessani mielenkiintoisena ja lisäkysymyksiä herättävänä aiheena, jota olisi tutkimuksellakin hyödyllistä avata lisää. Tutkimuksessani tulee esille, ettei järjestöalalla tunneta olevan uralla etenemisen mahdollisuuksia, joten ei ole yllätys, että oman aseman staattisuus tuli tutkimuksessa esille. Se voi asettaa esteitä motivaation tuntemiselle omassa työssä, varsinkin, jos on tehnyt työtä todella pitkään ja toivoo pääsevänsä eteenpäin omissa henkilökohtaisissa päämäärissä. Mutta mistä on kyse, jos on tuntemus siitä, etteivät omat panostukset työhön ja tuntemukset työn arvostuksesta kohtaa, jota eräs tutkimukseen osallistunut järjestötyöntekijä toi esille. Panostusten ja arvostuksen kohtaamattomuudella on tulkintani mukaan yhteys työntekijän riittämättömyyden tunteisiin ja mahdollisesti tuntemuksiin omasta ”näkyttömyydestä”. Tuntemukset riittämättömyydestä voivat myös johtua siitä, ettei omaa työtä kohtaan saada työyhteisössä tarpeeksi positiivista palautetta ja tunnustusta, vaikka työssä tehdään koviakin ponnisteluja. Työntekijällä voi olla myös tuntemus siitä, ettei vahvoista panostuksista työhön ole konkreettista hyötyä, ottaen huomioon sen, että tutkimuksessani kritisoitiin järjestötyön palkkausta. Kaiken kaikkiaan voisi todeta, että työn panostusten ja työstä saatavien positiivisten tekijöiden, ns. palkkioiden suhteella on merkitystä työntekijän työhyvinvoinnin kokemuksessa, mistä järjestötyöntekijän ilmaisema tuntemus kertoo. On huomattava, että työn voimavarat voivat olennaisen tärkeällä tavalla puskuroida työn vaatimusten vaikutuksia, niin ettei olla matkalla henkiseen uupumukseen (Bakker ym., 2005).

Aveyn, Luthansin, Smithin ja Palmerin (2010) sekä Rauhalan ym. (2016, s.15) mukaan psyykkisen hyvinvoinnin on todettu olevan yhteydessä työn tuloksiin, menestymiseen ja henkilökohtaisen elämän saavutuksiin. Psykologisen pääoman käsite onkin hyödyllinen väline työntekijän psyykkisen hyvinvoinnin tarkastelussa ja sen avulla on mahdollista vastata sekä henkilökohtaisiin että organisaation haasteisiin, joustavaan uusien toimintatapojen omaksumiseen ja muutostilanteista selviytymiseen (Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010). Psykologisen pääoman ulottuvuuksia tuleekin tutkimuksessani esille. Optimismi näkyy jonkin verran työntekijöiden vastauksissa, vaikka työntekijät ilmaisevat myös aika paljon työhyvinvoinnin puutteita ja haasteita. Toisaalta tutkimuksessani tulee erityisen vahvasti esille

työntekijöiden motivaatio omaa työtään kohtaan ja työtyytyväisyys, mutta myös joidenkin työntekijöiden näkemyksissä ilmenevä halu pysyä nykyisessä työssä, mitkä edustavat positiivista katsantokantaa omaa työtä ja työpaikkaa kohtaan. Tutkimuksessani ei tullut ollenkaan esille työsuhteen epävarmuutta järjestötyössä, mikä taas ilmenee vahvasti esimerkiksi Ruuskasen ym. (2013, s. 63–64) tutkimuksessa järjestötyöntekijöitä koskien. Näiltä osin voisi olettaa, että tutkimukseen osallistuneet työntekijät näkevät oman työn ja sen jatkuvuuden positiivisessa valossa.

Itseluottamus on toinen ulottuvuus, joka on selkeästi tärkeänä osana tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden psykologista pääomaa ja se ilmenee varsinkin työntekijöiden kuvatessa konkreettista työn tekemistä, omia vahvuuksiaan ja osaamistaan. Esimerkiksi luovuutta, lähestyttävyyttä, erilaisten ihmisten kohtaamisen kykyä, sosiaalisia taitoja, kehittämishalukkuutta, tunnollisuutta ja joustavuutta sekä vastuullisuutta tuodaan tutkimuksessani esille työntekijöiden omina vahvuuksina. Omaan osaamiseen luotetaan. Sinnikkyuden osatekijänä voidaankin nähdä vastuullisuus, tuntemus siitä, mitä seurauksia omalla toiminnalla on muille ihmisille (Rauhala ym., 2016, s. 42–43). Tämä tulee useassa tutkimukseen osallistuneen vastauksessa esille. Sinnikkyys ilmenee työntekijöiden vahvasti ilmaisevassa motivaatiossa työtään kohtaan ja esimerkeissä, joissa kuvataan haasteista eteenpäin pääsyä. Sinnikkyys onkin voima, joka vastustaa kesken jättämistä ja se voi merkitä myös yksilön kapasiteettia kohdata muutoksia ja selvitä vastoinkäymisistä (Rauhala ym., 2016, s. 42).

Vaikka tutkimuksessani tulee esille työntekijöiden kokema vahva osaaminen, työn koetaan olevan haasteellista esimerkiksi työalueiden laajuuden, monialaisen ja moniammatillisen työn, muutosten ja niihin nopean sopeutumisen, ennakoimattomuuden ja haasteellisten resurssien sekä omaehtoisen oppimisen ja itsensä kehittämisen tarpeen vuoksi. Jatkuva uuden oppimisen tarve ja kehittämispaineet voivat kuormittaa työntekijää hyvinkin paljon (Ristolainen, 2015, s. 38). Kuten Ruuskanen ym. (2013, s. 64) ottavat esille, työn sisällöllinen turvattomuus esimerkiksi työroolien ja työn sisältöjen muutoksiin liittyvä epävarmuus tuottaa negatiivisia hyvinvointivaikutuksia. Työtehtävien muutosten haastavuus ja niihin tarvittavan perehdytyksen riittämättömyys tulivatkin tutkimuksessani esille. Vaikka tutkimustulosten mukaan työ ei kuormita liikaa, vaan siinä on sopiva suhde haasteisuutta, työntekijän itse itselleen kohdistetut vaatimukset, jotka tulevat tutkimuksessa esille, voivat järkyttää omaa tasapainon tunnetta työhyvinvointiin liittyen. Tunnollinen työntekijä vaatii helposti itseltään liikaa työssä, jossa vaaditaan paljon. Työn priorisointi, jonka eräs tutkimukseen osallistunut työntekijä mainitsee,

voi toimia keinona kompensoida työn laajuutta ja rajallisia resursseja vastaan, mahdollisuutena löytää tasapainoa omaan työtilanteeseen, jotta loppuun palamisen mahdollisuus väistetään. Priorisointi omassa työssä yhdistyykin läheisesti työn tuunauksen käsitteeseen, joka merkitsee työntekijän itsensä tekemiä työn vaatimuksiin ja voimavaroihin kohdistuvia muutoksia tehdäkseen työstään merkityksellisempää, mielekkäämpää ja tyydyttävämpää (Demerouti & Bakker, 2014, s. 415). Nähdäkseni järjestötyössä tarvitaan myös aimo annos armollisuutta omaa työtä, saavutettuja tuloksia ja työmäärää koskien. Sen lisäksi sinnikkyyttä, peräänantamatonta asennetta ja muutosvalmiutta tarvitaan varmasti hyvin vahvasti. Varsinkin muutosvalmiuden ja joustavuuden merkitys tuli tutkimuksessani painokkaasti esille. Erään tutkimukseeni osallistuneen järjestötyöntekijän vastauksessa tulee esille, että työssä on sekä psyykkisesti tukevia että haittaavia tekijöitä ja kuormittavista tekijöistä pystytään selviämään, kun vaaka kallistuu positiiviselle puolelle. Työntekijää on vahvasti tukemassa myönteinen elämänsäsenne, joka tulee esille esimerkiksi seuraavassa lainauksessa ja joka toisaalta kertoo myös sinnikkyydestä, työntekijän toivosta ja tahdonvoimasta päästä haasteiden yli.

”Oma positiivinen elämänsäsenne on vienyt yli työssä koettujen haasteiden ja selviytymiskeinot ovat löytyneet, välillä itsestä, välillä työkavereiden kanssa...”

Toivon ulottuvuuteen liittyy Rauhalan ym. (2016, s. 36) mukaan myös itsensä johtamisen taito ja pyrkimys realistisiin tavoitteisiin sekä työtyytyväisyys ja työssä viihtymisen kokemus. Koska tutkimuksessani tulevat esille juuri työntekijöiden itsensä johtamisen taito, tavoitteisuus ja kokemus työssä viihtymisestä, voisi todeta, että myös toivo on läsnä tutkimuksessani. Se on selkeästi osana tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden psykologista pääomaa.

Organisatorisista tekijöistä nousevat tutkimuksessani merkittäväksi muutokset johtamiskulttuuriin. Johtajan roolia olisi tutkimuksen perusteella olennaista selkeyttää. Ristolainen (2015, s. 51) tuo esille, että johtajalta odotetaan tulevaisuudessa entistä enemmän vastuuta henkilöstön hyvinvoinnista, jotta turvataan ihmisten jaksaminen ja motivaatio. Suonsivu (2015) toteaa samansuuntaisesti, että esihenkilö on avainasemassa henkilöstön voimavaroja tarkasteltaessa. Hänen läsnä olemisensa ja vuorovaikutuksensa työntekijöiden kanssa sekä oikeudenmukainen johtamistapansa edistävät henkilöstön riittävyyden ja hyvinvoinnin kokemuksia (Suonsivu, 2015, s. 80). Tutkimuksessani tulee esille, että johtajan olisi tärkeää olla työntekijöitään varten, tukea työntekijöitään, näyttää heille arvostustaan ja antaa palautetta suuremmissa määrin, mikä vaikuttaisi merkittävästi työntekijöiden

työhyvinvoinnin vahvistumiseen. Millaisena johtajuus näyttäytyy kaiken kaikkiaan järjestökontekstissa? Mitä tarkoittaa tutkimuksessa esiin tullut epätasa-arvoinen, epämääräinen tai ”hukassa” oleva johtajuus? Miten johtajuutta voisi kehittää työyhteisöä tukevaan ja vahvistavaan suuntaan? Johtajuutta olisi kaiken kaikkiaan mielenkiintoista ja tärkeää tutkia laajemmin ihan omana aiheenaan ja pyrkiä vastaamaan edellä esitettyihin kysymyksiin.

Hyvinvoivan työyhteisön tunnistaa vuorovaikutteisesta johtajuudesta, puheeksi ottamisen rohkeudesta ja työhyvinvoinnin suunnitelmallisesta kehittämisestä (Vesterinen, 2010, s. 117). Kuten tutkimuksessani tulee tärkeänä esille, työhyvinvointi on olennaista ottaa koko työyhteisön yhteiseksi tavoitteeksi. Hyvinvoivan työyhteisön rakentamiseen voi jokainen vaikuttaa omalta tärkeältä osaltaan. Juuti (2010) kiteyttää osuvasti, että työntekijä on organisaation voimavara. Hän painottaa, että organisaation menestys perustuu työntekijöiden osaamiseen, hyvään keskinäiseen yhteistyöhön sekä haluun kehittää organisaatiotaan. Työhyvinvointiin panostaminen onkin inhimillisten voimavarojen ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta merkittävää, nyt ja tulevaisuudessa (Juuti, 2010, s. 45, 53).

7.2 Tutkimuksen toteutuksesta luotettavuus ja eettisyys huomioiden

Tutkimukseni perimmäisenä tarkoituksena ja tärkeänä punaisena lankana on nostaa esille organisaation tärkeää voimavaraa ja menestyksen avainta, työhyvinvointia. On merkityksellistä, miten työntekijät viihtyvät ja jaksavat tehdä työtä työpaikallaan ja pysyvät työssään, jotta organisaatio pääsee kehittymään työntekijöidensä kehittymisen mukana. Toivon, että tuloksilla voi olla kohdennettua merkitystä kyseiselle järjestölle, mutta laajemmin ajateltuna tutkimukseni voi avata yleisemmällä tasolla näkemystä siitä, miten järjestötyöntekijä kokee oman työhyvinvointinsa ja sitä tukevat ja horjuttavat tekijät.

Tutkimuksen toteuttaminen oli kaiken kaikkiaan todella mielenkiintoinen prosessi. Mutta ennen kaikkea se oli haastava prosessi. Heti aluksi sain huomata, että tutkimus eteni hitaasti varsinkin aineistonkeruun vaiheessa. Hain tutkimukseeni mukaan haastateltavia, mikä ei ollutkaan yksinkertaista. Vaikka järjestötyöntekijöitä on kaikkien saatavilla olevien sähköpostiosoitteiden avulla helppo lähestyä, työntekijöitä oli vaikea saada lupautumaan haastatteluihin ja loppujen lopuksi vain kolme järjestötyöntekijää lähti tutkimukseni teemahaastatteluun mukaan. Järjestötyötä tehneenä minun on kuitenkin helppo ymmärtää, että ajalliset resurssit ovat usein syynä siihen, miksi kaikkeen eteen tulevaan ei lähdetä mukaan. Voisin myös väittää, että resurssikysymys ja kiire ovat läsnä varmasti lähes jokaisessa

työpaikassa nykypäivänä. Joka tapauksessa tutkimuksessa on aina huomioitava olennaisena seikkana vapaaehtoisuus tutkimukseen osallistumisessa, joten tehtäväni oli kertoa tutkittavalle, että säilytän tutkimuksen jokaisessa vaiheessa anonymiteetin ja käsittelen heidän kertomaansa luottamuksellisesti tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, jos hän päättää lähteä tutkimukseen mukaan. Annoin tutkimukseni tietosuojailmoituksen tiedoksi kaikille haastateltavilleni hyvissä ajoin ennen haastattelua, kuten myös teemahaastattelurungon, ja liitin tietosuojailmoituksen Webropol-kyselyn alussa olevaan saatteeseen. Näiden seikkojen huomioon ottamisen kautta pyrin toteuttamaan omaa tutkimustani hyvien eettisten tutkimusperiaatteiden mukaisesti, joiden kautta pyritään vahvistamaan luottamusta tutkijan ja tutkittavien välille (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoof, 2019, s.8).

Tutkimuksessa on kunnioitettava ihmisen itsemääräämisoikeutta sananvapauden ja muiden ihmisoikeuksien lisäksi, kuten tutkimuseettisen neuvottelukunnan ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisissä periaatteissakin painotetaan. Näissä periaatteissa tuodaan esille, että tutkittavan on tärkeää saada ymmärrettävä ja totuudenmukainen kuva tutkimuksen tavoitteista ja osallistumisesta mahdollisesti koituvista haitoista tai riskeistä. Eettisten periaatteiden mukaan on kunnioitettava työntekijän päätöstä, lähteekö hän tutkimukseen mukaan vai ei. Tämä sisältää myös sen seikan, että tutkimukseen osallistuvalla on annettava mahdollisuus jättäytyä pois tutkimuksesta missä tahansa tutkimuksen vaiheessa ilman minkäänlaisia seuraamuksia tai peruuttaa antamansa suostumuksen (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoof, 2019, s. 7–9). Ehdin jo tehdä yhden haastattelun, jonka jälkeen tutkittava perui osallistumisensa tutkimukseeni. Ehdin sopia myös toisen haastattelun, jonka jälkeen sekin peruuntui anonymiteetin heikkoutta koskevilla perusteilla. Tämän jälkeen pohdin pitkään tutkimukseni mahdollistumista ja koin monia epätoivonkin hetkiä. Mikä oli perimmäinen syy tutkimukseen osallistumisen perumiseen ja miten saisin tutkimukseni jatkumaan? Ehkä työntekijä, joka perui osallistumisensa tutkimukseen jo käydyn haastattelun jälkeen, koki, että oli avannut itseään liikaa ja kertonut sellaisia asioita työhyvinvoinnistaan, jolla voisi olla haitallista merkitystä hänen työsuhdettaan ajatellen. Minä tutkijana saatoin sittenkin olla liian lähellä organisaatiota ja sen johtoa sitä ajatellen, että järjestön työntekijät jakavat minulle arkojakin asioita työhyvinvointiinsa liittyen.

Toinen asia, jolla saattoi olla vaikutusta siihen, että oli vaikeaa saada haastateltavia tutkimukseeni, on itse tutkimusaihe. Työhyvinvointi on loppujen lopuksi melkoisen herkkä aihe, jossa tullaan lähelle syvällisiä ajattelutapoja ja työkontekstiin liittyviä kipeitäkin kokemuksia. Siinä tulee todelliseksi työilmapiiri ja kaikki ne puitteet, joissa työtä on tehtävä ja

yhteys myös työntekijän henkilökohtaiseen elämään. Jokainen meistä haluaa suojella sitä omaa yksityistä todellisuutta, jota voi olla näin ollen vaikea lähteä paljastamaan toiselle. Toisaalta joskus voi olla kyse myös siitä, ettei haluta tiedostaa työsaralla koettuja haastavia asioita, mikä auttamatta tapahtuu, kun asioita sanoitetaan ääneen. Herkistä ja kipeistäkin asioista puhuminen voi saada ihmisen tuntemaan itsensä haavoittuvaksi. Saati sitten, että niitä dokumentoidaan ja julkaistaan kaikkien nähtävillä olevassa tutkimuksessa.

Joka tapauksessa useampi tutkimukseen osallistumisen peruuntuminen sai minut pohtimaan itseäni tutkijana. Ehkäpä työntekijät eivät luottaneet minuun tutkijana luottamuksellisessa aineiston käsittelyssä ja anonymiteetin säilyttämisessä. He eivät ehkä luottaneet siihen, että ymmärrän olla ottamatta esille tarkasti ja yksityiskohtaisesti heidän kertomiaan ajatuksia ja näkemyksiä ja etten paljasta heitä tutkimuksen tuloksia esittäessäni. Näistä ajatuksista opin, että minun tulee jatkossa vielä painokkaammin haastattelun alussa kertoa niistä periaatteista, joita aion noudattaa tutkimukseni kuluessa. Kerroinkin haastateltaville, että puhun tutkimuksessani kyseisestä järjestöstä anonyyminä, mikä tukee myös heidän anonymiteettiään ja he voivat huolettomammin kertoa syvällisiä ajatuksiaan ja näkemyksiään. Kiinnitin tutkimuksessani huomiota siihen, että valitsen suorat lainaukset erityisen huolellisesti, jottei niistä voi missään tapauksessa selvitä henkilöllisyyttä. Ja koska on kyse vain yhden järjestön työntekijöistä, on anonyymiyys huomioitava vielä tarkemmin. Sen vuoksi kiinnitin erityistä huomiota raportointivaiheessa siihen, mitä tuon tutkimukseen osallistuneiden järjestötyöntekijöiden kertomasta esille ja millä tavalla sen muotoilen ja esitän laajemmassa yhteydessä.

Olin ollut mukana järjestötyön kontekstissa ja tiedostin, että tutkimukseeni näin ollen todennäköisesti vaikutti tietyssä määrin se, mitä järjestötyöstä ja organisaatiosta jo tiesin. Jos omaa katsantokantaa ja asemaa ei pohdi tutkimukseen lähtiessään, voi olla, että ne jäävät vaikuttamaan tutkijan rooliin ja tietyllä tavalla vääristävät tutkimusta. Refleksiivisyyttä on ulotettava tutkijaan itseensä, positioon ja sen vaikutuksiin tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Högbacka & Aaltonen, 2015, s. 13). Juvonen (2017) esittää, että jos tutkija alkaa tutkia ryhmää, jonka toimintaan hän on itsekin osallistunut, jonka näkemykset hän jakaa, hän kuuluu sisäpiiriin ja tuo jaettu kokemus osallisuudesta on tutkimustiedon keruun tietynlainen lähtökohta. Yhteiset kokemukset tuottavat yhteistä ymmärrystä (Juvonen, 2017, s. 344). Tiedon episteemiset oikeudet ovat erityisen keskeisiä tutkimushaastattelussa ja se ilmenee niin, että tiedon ja oikeuden siihen nähdään olevan haastateltavalla ja haastattelijan olisi pysyteltävä tietyllä tavalla tietämättömänä osapuolena (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, s. 27). Tämän vuoksi minun oli haastattelijana pysyteltävä tuossa roolissa ja osoitettava keskustelussa oma

tietämättömyyteni ja haluni ymmärtää, mitä haastateltava tarkoittaa ja haluaa minulle kertoa. Tämä oli tietyllä tavalla vaikeaa tilanteessa, kun olin työskennellyt aiemmin organisaatiossa ja tunsin jo järjestötyöntekijän työkenttää. Kuten Juvonen (2017) esittää, tutkijalla kuten tutkittavillakin voi olla ennakkokäsityksiä toisiinsa ja rooleihin liittyen, jotka voivat vaikuttaa tutkimustilanteeseen (Juvonen, 2017, s. 349). Tämä onkin olennaista tiedostaa, ettei haastatteluun vaikuttaisi esimerkiksi minun tutkijan roolissani tutkittaville kohdistamani ennakko-odotukset tai tutkijana omaavani tieto siitä, miten haastateltavat suhtautuvat tiettyihin kysymyksiin. Toisaalta pystyin asettumaan haastattelutilanteessa ulkopuolisen asemaan melko helposti, koska otin sen tietoisesti huomioon. Olin jo erkaantunut aiemmasta työroolistani tässä organisaatiossa ja saatoin katsoa asioita siinä mielessä kauempaa.

Olin kuitenkin tietyllä tavalla edelleen ”sisäpiiriläinen” ja minun oli helpompaa lähteä ottamaan yhteyttä mahdollisiin haastateltaviin ja saavuttaa luottamus haastattelutilanteessa, kun lähdin tekemään tutkimusta, mitä Juvonenkin (2017, s. 344) tuo esille. Juvosen mukaan tutkimuksen tekeminen muuttaa tutkijan suhdetta tutkittavaansa ja on varottava sortumasta painostamaan heitä osallistumiseen (Juvonen, 2017, s. 344–345). Pyrinkin lähestymään mahdollisia tutkimukseen osallistujia osoittaen selkeästi vapaaehtoisuuden myös teemoista keskusteltaessa ja sen, että he saattoivat kertoa luottamuksellisesti kipeistäkin asioista, jos vain halusivat. Juvonen (2017, s. 347) toteaa, että vaikka vuorovaikutus on mutkatonta tutkittavan ja tutkijan tuntiessa toisiaan, on oltava myös tarkkana, ettei kotoisuus piilota oleellista tietoa. Muuten voi jäädä ottamatta esille niitä seikkoja, joiden ajatellaan olevan tietyssä organisaatiokontekstissa ilmiselviä ja oletetaan toisen jo tietävän näistä, koska konteksti on tuttu. Pyrinkin haastatteluissa ottamaan esille vielä tarkempien ja syventävien kysymysten kautta työntekijöiden ajatuksia, jottei mitään jäisi oletusten varaan. Juvonen (2017) ottaa myös esille seikan, että on mahdollista, etteivät tutkija ja tutkittava ymmärrä keskustelun alla olevaa asiaa samalla tavalla. Samoin on tärkeää tiedostaa, että annetaan ikään kuin tilaa hämmennykselle, väärinkäsityksille ja erimielisyyksille, vaikka jaetaankin yhteistä ymmärrystä (Juvonen, 2017, s. 347). Huomasin, kuinka tärkeää haastatteluissa olikin selventää monia käsitteitä, jotta tiesin, että tarkoitimme samaa asiaa haastateltavani kanssa. Toisaalta taas ymmärsin helposti haastateltavieni kertomaa, keskustelusta muodostui luontevaa ja oli helpompi viedä keskustelua vielä syvemmälle tasolle, kun minulla ja haastateltavallani oli jo valmiiksi yhteinen ymmärrys järjestötyön kentästä.

Tutkimuksessa on mielestäni tärkeintä pyrkiä luomaan rento ja luottamuksellinen ilmapiiri heti alusta pitäen. On erityisen merkityksellistä, millaisen vaikutelman haastattelija saa luotua itse tutkimustilanteessa ja millaisen vuorovaikutussuhteen hän saa rakennettua haastateltavaansa.

Minulla oli tässä haastattelijana tärkeä rooli, jotta haastateltava unohtaa tietyllä tavalla ulkoiset puitteet ja vapautuu kertomaan teemoista. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005, s. 19) mukaan haastattelutilanteen institutionaalisuutta kuitenkin tuo korostetusti esille haastattelun tallennus ja haastattelijan tekemät muistiinpanot. Tunnistin haastatteluissani, että nuo seikat voivat muistuttaa haastateltavaa siitä, ettei tilanne ole luonnollinen keskustelutilanne ja niillä voi olla vaikutusta tärkeiden seikkojen esille tulemiseen haastattelussa sekä haastattelun ilmapiiriin, niin että siitä muodostuukin mahdollisesti jännittynyt. Toinen asia, jonka voi ajatella muodostuvan tietyllä tavalla spontaanin haastattelutilanteen esteeksi on etäyhteydellä tapahtuva haastattelu. Mielestäni näin ei kuitenkaan käynyt, eikä etähaastattelujen ilmapiiri tuntunut jännittyneeltä. Tietenkään etäyhteydellä tapahtuvassa haastattelutilanteessa ei ole läsnä sitä samaa läheisyyden tunnetta mikä on lähihaastattelussa, mutta hyvän ilmapiirin voi saavuttaa omalla persoonallaan, omalla kehonkielellään, eleillään ja ilmeillään, oli toinen osapuoli sitten lähellä fyysisesti katsottuna tai ei. Olikin mielestäni tärkeää, että etähaastatteluissa pidimme kameran päällä. Toisaalta on huomattava, että järjestötyöntekijät ovat tottuneet käyttämään päivittäin etäyhteyksiä omassa työssään. Tämä varmasti toi tutkimustilanteisiin tärkeältä osaltaan tuttuja elementtejä, luontevuutta ja rentoutta.

Ruusuvuori ja Tiittula (2005, s.24) tuovat esille haastattelijan merkittävää roolia esimerkiksi tilanteessa, jossa haastateltava on epävarma sanomastaan. Olen samaa mieltä heidän kanssaan siinä, että haastattelijan rooli, hänen joko kannustava tai passiivisempi roolinsa voi vaikuttaa tärkeältä osaltaan siihen, miten haastateltava päätyy kertomaan asioista vai jättääkö hän jotain kertomatta. Huomasin, että haastattelussa on tärkeää seurata omaa intuitiotaan haastattelijana ja pyrkiä huomaamaan, milloin haastateltavan on annettava vapaasti jatkaa kertomistaan, jotta tulisi ilmi niitä haastateltavan todellisia ajatuksia, kerros kerrokselta. Tutkimukseen osallistuvan itsemääräämisoikeuteen liittyvä vapaaehtoisuuden periaate sisältää tutkimukseen osallistumisen lisäksi sen, että haastateltavan on mahdollista olla vastaamatta kaikkiin tutkijan esittämiin kysymyksiin (Ranta & Kuula-Luumi, 2017, s. 357). Tiedostin tämän haastattellessani tutkittavia, jotka teemahaastatteluissa saivat vaikuttaa kertomaansa ainekseen, siihen, mihin he eivät halunneet paneutua ja mihin he taas halusivat syventyä. Kuten Kuula ja Tiitinen (2010, s. 377) tuovat esille, haastateltava ei ole tilanteen armoilla, vaan hänellä on käytössään monia strategioita säädellä sitä, mitä ja miten he tutkimushaastattelussa itsestään kertovat. Mielestäni tämä lieventää tietyllä tavalla sitä epäsymmetristä valta-asetelmaa, jonka voi katsoa vallitsevan haastattelijan ja haastateltavan välillä. Toisaalta Ruusuvuori ja Tiittula (2005) ottavat esille, että haastatteluun on lähdetty tutkijan aloitteesta ja hän ohjaa ja suuntaa keskustelua tiettyihin

puheenaiheisiin (2005, s. 19). Samoin Brinkmann ja Kvale (2015) ottavat esille, että haastattelijalla on tieteellistä kompetenssia ja hän tekee haastattelussa aloitteet, määrää keskusteltavat aiheet, esittää kysymykset ja päättää, missä tilanteissa esittää syventäviä lisäkysymyksiä. Haastattelijaa myös päättää, milloin haastattelu on päätöksessä (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 37). On huomattava, että näiden seikkojen luoma valta-asetelma vaikuttaa väistämättömästi ja asettaa tutkijan eri asemaan tutkittavaan nähden. Kaiken kaikkiaan se voi vaikuttaa tutkittavan haastatteluun antamaan panokseen. Pohdin sitä tosiasiaa, että esimerkiksi esittämäni tarkentavat kysymykset saattoivat katkaista tärkeän linjan haastateltavan puheesta ja hänellä jäi mahdollisesti kertomatta tärkeitä seikkoja ohjatessani haastattelua hiukan toiseen suuntaan. Toisaalta analysointivaiheessa sain todeta, että esittämäni lisäkysymykset tarkensivat haastateltavan ajatuksia ja toivat siitä lisää tietoa ja syvempää ymmärrystä. On joka tapauksessa todettava, että oma toimintani haastattelutilanteessa on mahdollisesti vaikuttanut siihen, mitä asioita on tullut esille ja mitä on mahdollisesti jäänyt pinnan alle.

Haastattelijan täytyy hallita monenlaisia taitoja, kuten tehokkaan kysymysten esittämisen syvällisen tiedonhalun ja hyvän kuuntelijan taidon johdattamana (Roulston, 2010, s. 181-184). Huomasin, että haastattelijana on oltava hereillä joka hetkessä ja huomattava, missä kohtaa oli johdatettava haastateltavaa syvemmille vesille tarkentavien ja syventävien kysymysten kautta. Haastateltavia oli myös monessa kohtaa kannustettava ja motivoitava kertomaan syvempiäkin tunteja. Parhainta antia tutkimukseeni tunsin saavani sellaisissa kohtaa, jossa haastateltavani kanssa siirryimme ikään kuin keskustelun puolelle, eikä tilanne tuntunut meistä kummastakaan viralliselta tutkimustilanteelta. Kuten Kuula ja Tiitinen (2010, s. 377) toteavat, tutkijan kuuntelutaito, ystävällisyys ja vaistonvaraisuus voivat tuoda haastatteluun arkielämän piirteitä. En ollutkaan institutionaalisuutta edustava haastattelijaa, vaan ymmärtävä ja keskusteluun paneutuva kumppani. Minun ei tarvinnut esittää kiinnostunutta, sillä olin vilpittömästi kiinnostunut ja kiinnityin tiiviisti keskusteluun työntekijän kanssa. Aihe on minulle niin läheinen ja tärkeä, että janoisin saada koko ajan lisää tietoa ja ymmärrystä siitä, miten tutkittavani ajattelee ja tuntee. Minusta tuntui, että saavutimme haastateltavien kanssa hyvän ja luottamuksellisen keskusteluyhteyden ja rennon ja lämpimän ilmapiirin, jossa heidän oli luontevaa kertoa ajatuksiaan työhyvinvoinnista. He avautuivatkin kertomaan syvällisesti omista ajatuksistaan, kokemuksistaan ja toiveistaan.

Valitsin tutkimukseeni toiseksi tiedonkeruumenetelmäksi Webropol-kyselyn, jolla pyrin saamaan vastauksia teemahaastattelujen lisäksi. Muodostin kyselyyn avoimet kysymykset, joilla pyrin saamaan mahdollisimman laajoja ja työntekijän näkemyksiä avaavia vastauksia.

Tutkimuskysymysten laadinnassa pohdin niiden muotoilua ja painotusta, asetelua ja kokonaisuuden selkeyttä, jotta kysymykset olisivat suhteellisen yhdenmukaisia teemahaastattelurungon kanssa. Pyrin motivoimaan tutkimukseen osallistuvia järjestötyöntekijöitä vahvan anonymiteetin säilyttämisellä, sillä Webropol-kyselyssä ei kysytty ollenkaan vastaajan henkilökohtaisia tietoja tai taustatietoja, eikä niitä tallentunut järjestelmään. Pyrin kuitenkin motivoimaan työntekijöitä tutkimukseen osallistumispyynnössä sekä kyselyn alussa olevassa saatteessa ja antamaan heille reilusti vastausaikaa, jota oli reilun kuukauden verran, jotta tutkimukseen osallistuminen helpottuisi järjestötyöntekijöiden mahdolliset työkiireet huomioon ottaen. Vaikka kyseessä oli valtakunnallinen järjestöorganisaatio ja kohdejoukko näin ollen laaja, vastauksia tuli niukasti, vain kahdeksalta järjestötyöntekijältä.

Valli ja Perkkilä (2018) ottavat esille Webropol-kyselyn rakenteen, jossa vastaajan nähtävissä on yhtä aikaa useampia kysymyksiä. Perinteisesti kyselylomaketutkimus lähtee heidän mukaansa siltä perustalta, ettei edellisellä kysymyksellä saa olla vaikutusta seuraavaan kysymykseen vastattaessa. Useamman kysymyksen näkyvillä oleminen voi joka tapauksessa vaikuttaa vastauksien määrään (Valli & Perkkilä, 2018, s. 104). Tältä osin Webropol-kyselyllä on heikkouksia, joita on otettava huomioon arvioitaessa tutkimustulosten luotettavuutta, mutta toisaalta Webropol-kysely on nopea ja kustannustehokas tiedonkeruumenetelmä, jonka tuloksia on suoraviivaista analysoida (Valli & Perkkilä, 2018, s. 88, 100). Nopea ja selkeä tulosten saavutettavuus olikin mielestäni kyselyn ehdoton etu. Lukiessani Webropol-vastauksia panin merkille, että niissä näkyi selkeä kokonaisuus ja vastausten johdonmukaisuus, jota Valli ja Perkkiläkin (2018, s. 104) pitävät Webropol-kyselyn etuna. Mielenkiintoista, arvojen ja asenteiden tutkiminen kyselytutkimuksella on kuitenkin haasteellista, vaikka avovastauksilla on mahdollista tutkimuksen kannalta olennaista tietoa, mitä Vehkalahti (2014, s. 17, 25) tuo esille. Sanallisia vastauksia voi olla joka tapauksessa työläs käsitellä ja haastava analysoida (Vehkalahti, 2014, s. 25), minkä minäkin panin merkille omassa analyysiprosessissani. Vastaukset voivat jäädä kyselymenetelmällä epätarkoiksi tai ylimalkaisiksi (Valli, 2018, s. 98). Toisin kuin haastattelussa, kyselyssä vastauksia ei voi tarkentaa lisäkysymyksillä, jotka haastattelussa avaavat tutkittavan näkemyksiä ja vievät ymmärrystä syvemmälle. Muutamit tutkimukseen osallistuneiden vastaukset olisivatkin kaivanneet syventämistä ja lisäkysymyksiä, mutta analysoin niitä joka tapauksessa parhaan ymmärrykseni ja taitoni mukaan.

Metsämuurosen (2011) mukaan kirjoitettu teksti on viestintää, jonka osapuolet, kirjoittaja ja lukija ovat myös osallisena sosiokulttuurisessa toiminnassa ja jossa näkyvät ajan ja tilan vaikutukset (Metsämuuronen, 2011, s. 111). Vaikka haastattelu oli minulle henkilökohtaisesti

soveltava ja läheinen tiedonkeruun menetelmä inspiroiden ja innostaen minua tutkimuksen toteuttamiseen, ymmärsin tutkimuksen kuluessa, kuinka mielenkiintoista tietoa ja ymmärrystä voi saada myös kyselymenetelmän avulla, kirjoitetun tekstin kautta. Kyselyn vastausten analysoinnissa oli joka tapauksessa selkeästi enemmän haastetta kuin haastattelujen analysoinnissa, sillä olin ollut haastattelutilanteissa läsnä ja lähellä haastateltaviani. Tiedostin sen tosiasian kyselyn tuloksia analysoidessani, että ne ovat tulkinnanvaraisia ja minun oli pyrittävä pääsemään kirjoittajan ajatuksesta, tilanteesta ja mielentilasta kiinni. Vastauksista sai kuitenkin mielestäni aika kattavan kuvan vastaajien työhyvinvoinnin rakentumisesta, heille merkityksellisistä asioista ja työhyvinvointia vahvistavista ja heikentävistä asioista, sillä työntekijät olivat kirjoittaneet avoimiin kysymyksiin suhteellisen monisanaisesti ja rikkaan kuvailevasti työhyvinvoinnistaan. Kysymysten perusteellinen suunnittelu alkuvaiheessa kannatti, sillä huomasin, että sen kautta tutkimukseni analyysivaihe helpottui. Kyselyn vastausten yhdistäminen teemahaastatteluaineistoon sujui joustavasti, koska haastattelun teema-alueet ja Webropol-kysymykset olivat suhteellisen yhdenmukaisia. Aineistot muodostivat toisiaan täydentävän kokonaisuuden.

Huomasin, että tutkijan on loppujen lopuksi vaikea vaikuttaa siihen, paljonko tutkimukseen tulee vastauksia. Joka tapauksessa on todettava, että vaikka tutkimukseeni osallistui vain pieni joukko järjestötyöntekijöitä, aineistosta muodostui runsas ja se antoi paljon informaatiota järjestötyöntekijän työhyvinvointiin liittyen. Tutkimukseni merkitystä ei loppujen lopuksi voi arvioida sen laajuuden perusteella, eikä siinä alun perin tavoiteltukaan määrällisesti laajaa aineistoa. Kun aineistonkeruun vaiheessa muutin suunnitelmiani ja otin mukaan myös toisen menetelmän, huomasin, että tutkimusprosessissa voi päästä hyvään ratkaisuun ja lopputulemaan. Tutkijana onkin kestettävä hetkittäin epätietoisuutta ja epävarmuutta omista ratkaisuksista, mutta vähitellen oma polku löytyy tutkimuksen risteävillä teillä.

Tutkimusaineisto ja analyysin tulokset mahdollistivat mielestäni informatiivisen näkymän järjestötyöntekijän työhyvinvoinnin merkityksellisiin tekijöihin. Olen pyrkinyt toimimaan tutkimusprosessissani refleksiivisesti, erilaisia näkökohtia huomioiden, omaa rooliani pohtien ja tutkittavieni näkemyksiä mahdollisimman syvällisesti ymmärtäen. Tutkimus on sosiaalinen konstruktio, joka syntyy tutkimuskohteena olevan ilmiön ja toimijoiden välisen interaktion kautta ja jonka vuoksi tutkimusaineisto on aina tilannesidonnainen kokonaisuus (Puusa, 2020, s. 99). Laadullinen lähestymistapa tutkimukseen ei korosta objektiivisuutta, vaan todellisuuden ja tutkimuksen kautta siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta (Puusa & Juuti, 2020a, s. 73). Refleksiivisyydellä onkin keskeinen merkitys ja sillä tarkoitetaan tutkimuksen perusteiden,

tiedon tuottamisen, tulosten ja tutkijan ajattelun syvälle vietyä tarkastelua (Högbacka & Aaltonen, 2015, s. 12). Näin ollen ei ole olemassa mitään oikean tuloksen saavuttamista, koska niin moni ymmärrys ja tulkinta voi olla itse asiassa oikea. Kuvaukset, ymmärrys ja tulkinnat perustuvat kerättyyn aineistoon ja kyky järjestää ja yhdistää ne merkitykselliseksi kokonaisuudeksi on se, joka merkitsee (Lichtman, 2013, s.21). On pyrittävä tiedostamaan oma subjektiivinen lähtökohtansa, joka on mahdollisesti vaikuttanut toimintaan ja tulkintoihin. Lichtmanin näkemys on tietyllä tavalla armollinen jokaista tutkijaa ja tutkimusta kohtaan. Jokainen tulkinta, kunhan se on perusteltu, tietoisesti ja kriittisestikin katsottuna tehty, on siinä mielessä oikea ja merkityksellinen. Arviointi on loppujen lopuksi lukijan käsissä.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Avey, J. B., Luthans, F. & Jensen, S.M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management, 48(5)*, 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. & Palmer, N. F. (2010). Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time. *Journal of Occupational Health Psychology, 15(1)*, 17-28.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). Crossover of work engagement between working couples. A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology, 24(3)*, 220-236. Emerald Group Publishing Ltd. DOI 10.1108/02683940910939313
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Euwema, M.C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10(2)*, 170-180. DOI 10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A.B., van Emmerik, H. & Euwema, M.C. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations, 33(4)*, 464-489. Sage Publications.
- Borman, W. C. & Conway, J. S. (2013). Validity of Personality for Predicting Citizenship Performance. In Christiansen, N. D. & Tett, R. P. *Handbook of Personality at Work*. New York: Routledge. Taylor& Francis Group.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2015). *InterViews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. (3rd edition) U.S. Sage Publications Inc.
- Daniels, K., Le Blanc, P. M. & Davis, M. (2014). The Models that Made Job Design. In Peeters, M.C., de Jonge, J. & Taris, T.W. *An Introduction to Contemporary Work Psychology*. UK. Wiley Blackwell.
- De Jonge, J., Demerouti, E. & Dormann, C. (2014). Current Theoretical Perspectives in Work Psychology. In Peeters, M.C., de Jonge, J. & Taris, T.W. *An Introduction to Contemporary Work Psychology*. UK. Wiley Blackwell.
- Demerouti, E. (2018). Integrating Individual Strategies in the Job Demands – Resources Theory. *Istanbul Business Research, 47(1)*, 5-32. Istanbul University Press.
- Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2014). Job Crafting. In Peeters, M.C., de Jonge, J. & Taris, T.W. *An Introduction to Contemporary Work Psychology*. UK. Wiley Blackwell.

- Demerouti, E. & Bakker, A.B. (2011). The Job Demands – Resources model: The Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu – lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. (5. uud. p.) Jyväskylä: PS-kustannus.
- Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. (2017). Työstressin teoreettisia malleja. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Feldt, T., Mäkikangas, A. & Kokko, K. (2005). Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Persoonallisuus ja työhyvinvointi. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.). *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2012). *Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen*. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print.
- Harari, M.B., Williams, E.A., Castro, S.L. & Brant, K.K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94, 890-923.
- Ho, H.C.Y. & Chan, Y. C. (2022). Flourishing in the Workplace: A One-Year Prospective Study on the Effects of Perceived Organizational Support and Psychological Capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(922), 1-12.
- Honkaniemi, L., Lehtonen, M.H. & Hasu, M. (2015). Well-being and innovativeness: motivational trigger points for mutual enhancement. *European Journal of Training and Development*, 39 (5), 393–408.
- Högbacka, R. & Aaltonen, S. (2015). Refleksiivisyyden ulottuvuudet. Teoksessa Aaltonen, S. & Högbacka, R. (toim.) *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.
- Juuti, P. (2010). Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmiä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.

- Juvonen, T. (2017). Sisäpiirihaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.
- Kaunismaa, P. & Lind, K. (2014). *Työhyvinvointi kolmannella sektorilla*. Humanistisen Ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B 37, projektiraportit ja selvitykset. Haettu osoitteesta https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/02/HUMAK_Työhyvinvointi_v2.pdf
- Kinnunen, U. & Feldt, T. (2005). Hyvinvointi työssä. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.). *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kivistö, S., Kallio, E. & Turunen, G. (2008). *Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys*. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:33. Helsinki: Yliopistopaino Oy.
- Kohonen, I., Kuula-Luumi, A. & Spoof, S-K. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019 (2.uud.p.) Haettu osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/202101/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Kopperud, K. (2008). Introduction. Positive psychology in work – a micro perspective. Julkaisussa Christensen, M., Lindström, K., Straume, L., Kopperud, K., Borg, V., Clausen, T., Hakanen, J., Aronsson, G. & Gustafsson, K. (2008). *Positive factors at work*. The first Report of the Nordic Project. TemaNord 2008:501. Nordic Council of Ministers. Kööpenhamina: Ekspresen Tryk & Kopicenter.
- Kuula, A. & Tiitinen, S. (2010). Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Laine, P. (2015). Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. *Aikuiskasvatus*, 2015(1).
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. *Tapaustutkimuksen taito*. (3.p) Helsinki: Gaudeamus University Press.
- Larjovuori, R.-L., Manka, M.-L. & Nuutinen, S. (2015). *Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria?* Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Helsinki.

- Lehtola-Donner, A. (2017). Mistä on tehty hyvinvoiva järjestötyö? Teoksessa Vesama, K., Autio, K. & Anttonen, E. (toim.) *Voi paremmin, osaa enemmän järjestötyössä! Kokemuksia ja käytänteitä työhyvinvoinnin ja osaamisen vahvistamiseen*. Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja 35. Järjestöjalostamo.
- Leimala, L. (2006). Perhetyö kehittyä moniammatillisen keskustelun ja koulutuksen avulla kunnissa. Teoksessa Hautala, T., Nenonen, S. & Tanskanen, I. (toim.) *Näkökulmia hyvinvointiin 5*. Turun Ammattikorkeakoulun raportteja 46. Turku.
- Lichtman, M. (2013). *Qualitative Research in Education. A User's Guide*. (3rd ed.) U.S. Sage Publications Inc.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M. & Avolio, B. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. New York: Oxford University Press.
- Luukkala, J. (2011). *Jaksaa, jaksaa, jaksaa...-työhyvinvointitaitojen kirja*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Manka, M.-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Alma Talent Oy.
- Manka, M.-L. (2012). *Työn ilo*. Sanomapro. Alma Talent Oy.
- Manka, M.-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. (2011). *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille* (2. p.). Tampereen yliopisto. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Kuntoutussäätiö. Tampere: Tammerprint Oy.
- Mannermaa, K. (2022). *Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden käsikirja*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Marjala, P. (2009). *Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus* (Väitöskirja). Oulun yliopisto.
- Marshall, C. & Rossman, G.B. (2011). *Designing Qualitative Research*. (5th edition) U.S. Sage Publications Inc.
- Metsämuuronen, J. (toim.) (2011). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. e-kirja. (1. p. uudistettu laitos.). Helsinki: International Methelp Oy.
- Moilanen, P. & Rähä, P. (2018). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. (5. uud. p.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Moilanen, S. (2021). *Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja*. Työturvallisuuskeskus. 11.10.2021. Haettu osoitteesta <https://ttk.fi/2021/10/11/kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja/>

- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.). *Työleipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Huhtala, M. & Hyvönen, K. (2017). Persoonallisuuden merkitys työhyvinvoinnissa. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. (2017). Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkinieki, J-P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. (2014). *Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014: 18. Helsinki.
- Nielsen, K., Nielsen, M.B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E. & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120.
- Orgambidez, A. & Extremera, N. (2020). Understanding the link between work engagement and job satisfaction: Do role stressors underlie this relationship? *Scandinavian Journal of Psychology*, 61, 443-449. DOI: 10.1111/sjop.12613
- Pajo, B. (2018). *Introduction to Research Methods. A Hands-On Approach*. US: Sage Publications Inc.
- Parkkinen, M., Shemeikka, R., Saares, A. & Rinne, H. (2016). Vaihtelevaa, autonomista ja sisällöltään tärkeää työtä määräaikaissa työsuhteissa. Katsaus kolmannen sektorin työoloihin. *Kuntoutus*, 2016, 36–43.
- Peeters, M.C., de Jonge, J. & Taris, T.W. (2014). Introduction. People at Work. In *An Introduction to Contemporary Work Psychology*. UK. Wiley Blackwell.
- Peltosalmi, J., Eronen, A., Litmanen, T., Londén, P. & Ruuskanen, P. (2016). Järjestöjen tulevaisuus. *Järjestöbarometri 2016*. SOSTE Suomen Sosiaali- ja Terveys ry. Helsinki. Vaasa: FRAM
- Piekkari, R. & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020a). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.

- Puusa, A. & Juuti, P. (2020b). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Pyöriä, P. (2012). Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Quinones, M., Van den Broeck, A. & De Witte, H. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 127-134.
- Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. (2017). Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.
- Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. (2016). *Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ristolainen, H. (2015). *Osaajat järjestötyössä. Järjestötyöntekijöiden näkemyksiä ammattitaidosta, työn hallinnasta ja tulevaisuudesta*. OK-opintokeskus. Grano.
- Rodríguez-Munoz, A. & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Happiness and Well-being at Work: A Special Issue Introduction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 95-97.
- Roulston, K. (2010). *Reflective Interviewing. A Guide to Theory and Practice*. London: Sage Publications Ltd.
- Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. (2013). *Palkkatyössä kolmannella sektorilla*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 20/2013. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Salo, U-M. (2015). Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa Aaltonen, S. & Högbacka, R. (toim.) *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. Tampere: Yliopistopaino Oy Juvenes Print.

- Schaufeli, W. B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands – Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In Bauer, G. F. & Hämmig, O. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach*. Dordrecht: Springer Science & Business Media.
- Selander, K. (2018a). Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä. *Yhteiskuntapolitiikka* 83, 5–6.
- Selander, K. (2018b). *Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä* (Väitöskirja). Jyväskylän yliopisto.
- Selander, K. (2014). Work engagement in the Third Sector. *International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University*, 26, 1391-1411. DOI: 10.1007/s11266-014-9465-y
- Selander, K. & Ruuskanen, P. (2016). Why do Third Sector Employees Intend to Remain or Leave their Workplace? *Nordic Journal of Working Life Studies*. 6(2), 81-100.
- Selander, K., Ruuskanen, P. & Anttila, T. (2012). Työn ja perheen ristiriidat kolmannen sektorin palkkatyössä. *Työelämän tutkimus* 10 (3).
- Seligman, M.E.P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. New York: Free Press.
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. DOI: 10.1037//0003-066X.55.1.5
- Seppälä, P. & Hakanen, J. (2017). Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Suonsivu, K. (2015). *Kohti riittävyyttä – Matkalla työhyvinvointiin*. UNIPress.
- Tandler, N., Krauss, A. & Proyer, R.T. (2020). *Authentic Happiness at Work: Self- and Peer-Rated Orientations to Happiness, Work Satisfaction and Stress Coping*. *Frontiers in Psychology*, 11(1931).
- Tarkkonen, J. (2016). “Näin on tehty ennenkin” *Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista* (Väitöskirja). Lapin yliopisto.
- Tarkkonen, J. (2012). *Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. EU: UNIPress.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valli, R. (2018). Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. (5. uud. p.) Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli, R. & Perkkilä, P. (2018). Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistokeruussa. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. (5. uud. p.) Jyväskylä: PS-kustannus.
- Van den Broeck, A., Elst, T.V., Baillien, E., Sercu, M., Schouteden, M., De Witte, H. & Godderis, L. (2017). Job demands, Job Resources, Burnout, Work Engagement, and Their Relationships: An Analysis Across Sectors. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(4), 369–376.
- Vartiainen, M. (2017). Johdanto. Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vartiainen, M. & Hyrkkänen, U. (2010). Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työnteon tavoissa. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura.
- Vesterinen, P-L. (2010). Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014). *Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands – Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.

Youssef-Morgan, C. & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health, 31*, 180-188. John Wiley & Sons Ltd.

Liite 1 Tulokategoriat JD-R -mallia hyödyntäen

Fyysiset tekijät

VOIMAVARAT eli TUKEVAT TEKIJÄT:

- HYVÄ FYSINEN TYÖYMPÄRISTÖ
- ERGONOMIAN MERKITYS JA HUOMIOINTI
- OMISTA PERUSTARPEISTA JA FYSISESTÄ TERVEYDENTILASTA HUOLEHTIMINEN
- TYÖTERVEYSPALVELUJEN MERKITYS

VAATIMUKSET/HAASTEET eli HAITTAAVAT TEKIJÄT:

- FYSISEN TYÖYMPÄRISTÖN HAASTEET
- ERGONOMISET HAASTEET SEKÄ TYÖPAIKALLA ETTÄ KOTONA
- OMAT FYSISEN TERVEYDENTILAN HAASTEET
- TYÖTERVEYSPALVELUJEN SAATAVUUDEN JA KÄYTETTÄVYYDEN HAASTEET

Työhyvinvoinnin fyysiset tekijät.

Psyykkiset tekijät

VOIMAVARAT eli TUKEVAT TEKIJÄT:

- OMASTA PSYKKISESTÄ SEKÄ KOKONAISVALTAISESTA HYVINVOINNISTA HUOLEHTIMINEN
- ITSELLE SOVELTUVA TYÖ: "MINÄ OSAAJANA JA PERSONANA"
- TYÖTYTYVÄISYYS, TYÖMOTIVAATIO JA HAASTEISUUS
- TYÖN ARVOSTUS, TYÖN MERKITYKSELLISYYS JA ONNISTUMISEN KOKEMUKSET IHMISLÄHEISESSÄ TYÖSSÄ

VAATIMUKSET/HAASTEET eli HAITTAVAT TEKIJÄT:

- ITSESTÄ JA OMASTA KOKEMUKSESTA JOHTUVAT HAASTEET
- PSYKKISESTI KUORMITTAVAT TILANTEET SEKÄ MUUTOKSET
- TYÖN TARPEELLISEN HAASTEELLISUUDEN TAI MOTIVAATION PUUTE
- TYÖN JA VAPAA-AJAN LÄHEISEN YHTEYDEN TUOMAT HAASTEET

Työhyvinvoinnin psyykkiset tekijät.

Työkenttään ja työtehtävien luonteeseen liittyvät tekijät

VOIMAVARAT eli TUKEVAT TEKIJÄT:

- ITSENSÄ JOHTAMINEN, OMA TOIMIVALTA JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET
- HYVÄ TYÖN HALLINTAKYKY
- MIELUINEN JA VAIHTELEVA TYÖKENTTÄ: TYÖN KÄYTÄNNÖN- JA IHMISLÄHEISYYS SEKÄ VERKOSTOITUMISEN MERKITYS
- TULOSTEN NÄKEMISEN MAHDOLLISUUDET

VAATIMUKSET/HAASTEET eli HAITTAAVAT TEKIJÄT:

- ITSENÄISEN TYÖN JA ITSENSÄ JOHTAMISEN VARJOPUOLET
- LAAJOJEN KOKONAISUUKSIEN JA TAITOJEN HALLINTA
- MUUTOKSET JA NIIHIN SOPEUTUMISEN HAASTEET
- TYÖVASTUITA JA TOIMIVALTA KOSKEVAT HAASTEET
- IHMISLÄHEISEN ASIAKASTYÖN JA KOHTAAMISTEN HAASTAVUUS
- HAASTEELLISET RESURSSIT
- TAVOITTEISUUDEN JA TULOSSIIN PÄÄSYN HAASTEET

Työkenttään ja työtehtävien luonteeseen liittyvät tekijät.

Sosiaaliset tekijät

VOIMAVARAT eli TUKEVAT TEKIJÄT:

- TYÖYHTEISÖN MERKITYS
- ETÄYHTEYKSIEN MERKITYS
- PALAUTTEEN JA KANNUSTUKSEN MERKITYS
- YHTEISTYÖKUMPPANEIDEN KANSSA TEHTÄVÄN YHTEISTYÖN MERKITYS

VAATIMUKSET/HAASTEET eli HAITTAAVAT TEKIJÄT:

- TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUDEN HAASTEET
- VÄHÄINEN JA EPÄSUORA PALAUTE

Työhyvinvoinnin sosiaaliset tekijät.

Organisatoriset tekijät

VOIMAVARAT eli TUKEVAT TEKIJÄT:

- HYVÄT KOULUTUSMAHDOLLISUUDET
- TYÖNOHJAUksen MERKITYS
- OMAN ROOLIN MERKITYS ORGANISAATIOSSA
- YHDESSÄ RAKENNETTAVIEN TAVOITTEIDEN MERKITYS
- JOHTAJUUDEN MERKITYKSELLISYYS
- TYÖHYVINVOINTIA JA YHTEISHENKEÄ VAHVISTAVAN YHTEISEN, EPÄVIRALLISEN TOIMINNAN MERKITYS

VAATIMUKSET/HAASTEET eli HAITTAVAT TEKIJÄT:

- TYÖNTEKIJÄN ARVOSTUSTA, ASEMAA JA KEHITTÄMISTÄ KOSKEVAT HAASTEET
- MUUTTUVAN TYÖN JA TYÖNTEKIJÄRAKENTEEN TUOMAT HAASTEET
- ESIHENKILÖN TOIMINTATAPOJA JA JOHTAMISTA KOSKEVAT HAASTEET
- TYÖHYVINVOINTIA JA YHTEISHENKEÄ VAHVISTAVAN YHTEISEN, EPÄVIRALLISEN TOIMINNAN HAASTEET
- ORGANISAATION TOIMINNAN JA YHTEISTYÖN HAASTEET

Työhyvinvoinnin organisatoriset tekijät.

Työhyvinvoinnin parantamisen mahdollisuudet

FYYSISET TEKIJÄT:

- PANOSTUS TYÖOLOSUHTEISIIN JA ERGONOMIAAN
- OMASTA FYYSISESTÄ TERVEYDENTILASTA JA HYVINVOINNISTA HUOLEHTIMINEN
- PANOSTUS TYÖNTEKIJÄN TERVEYTTÄ TUKEVAAN TOIMINTAAN JA PALVELUIHIN

PSYKKISET TEKIJÄT:

- OMASTA PSYKKISESTÄ HYVINVOINNISTA HUOLEHTIMINEN

SOSIAALISET TEKIJÄT:

- TYÖYHTEISÖN KESKINÄISEN YHTEISTYÖN TIIVISTÄMINEN
- POSITIIVISEN TYÖILMAPIIRIN TUKEMINEN
- PANOSTUS PALAUTTEEN ANTOON, HUOMIOINTIIN JA ARVOSTUKSEN OSOITTAMISEEN

ORGANISATORISET TEKIJÄT:

- YHTEISTEN TAVOITTEIDEN VAHVISTAMINEN JA TYÖHYVINVOINNIN ASETTAMINEN KOKO TYÖYHTEISÖN TAVOITTEEKSI
- MUUTOKSET TYÖ- JA JOHTAMISKULTTUURIIN
- LAAJEMMALLE TYÖYHTEISÖÖN ULOTTUVAN TYÖNOHJAUksen JÄRJESTÄMINEN
- TYÖNTEKIJÄN PAREMPIEN RESURSSIEN MAHDOLLISTAMINEN
- PANOSTUS TYÖHYVINVOINTIA JA YHTEISHENKEÄ VAHVISTAVAAN, EPÄVIRALLISEEN TOIMINTAAN

Työhyvinvoinnin parantamisen mahdollisuudet.

Liite 2 Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelu Työhyvinvoinnista

Mistä sinun työhyvinvointisi rakentuu?

1. Kuvaile asioita, jotka tukevat ja vahvistavat työhyvinvointiasi omassa työssäsi ja antavat sinulle voimavaroja.

2. Kuvaile asioita, jotka kuormittavat ja haittaavat työhyvinvointiasi omassa työssäsi.

Kerro näistä tekijöistä sinun työhyvinvointiasi ajatellen. Miltä osin ja missä määrin ne tukevat/haittaavat työhyvinvointiasi:

- a) Fyysiset tekijät: työympäristö, työtilat, ergonomia jne.

- b) Psykkiset tekijät: motivaatio, työssä jaksaminen ja viihtyminen, työn merkityksellisyys ja työn soveltuvuus sinulle, omat vahvuudet ja luonteenpiirteet sekä omat suhtautumistavat esim. haasteissa, oma osaaminen jne.

- c) Sosiaaliset tekijät: työtiimi, ilmapiiri ja yhteishenki, yhteistyön toimivuus (kohtaamiset, arvostus, tuki, kannustus, joustot, palaute), osaamisen jakaminen jne.

- d) Työtehtävät: työtehtävien luonne (yksi-/monipuolisuus, itsenäisen työn osuus/yhteistyö), työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet, tuloksiin ja tavoitteisiin pääseminen jne.

- e) Organisaatioon liittyvät tekijät: oma rooli ja merkitys organisaatiossa, organisaation toimivuus, työn arviointi (oman toiminnan arviointi, yhteisiin tavoitteisiin pääsyn arviointi), päätöksentekoon osallistumisen mahdollisuudet, johtaminen, koulutusmahdollisuudet, uralla etenemisen mahdollisuudet, muutokset organisaatiossa ja niiden vaikutus työhyvinvointiisi, epäviralliset työhyvinvointiin ja yhteishengen vahvistamiseen tähtäävät toimet ja toiminta jne.

3. Miten työhyvinvointia voisi mielestäsi parantaa?

- fyysisen työympäristön ja sen kehittämisen osalta?

- yhteistyön ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kehittämisen osalta?

- organisaatioon liittyvien tekijöiden kehittämisen osalta?

- oman itsesi kehittämisen kannalta?

Liite 3 Kyselyyn osallistumispyyntö järjestön työntekijöille

Hei sinä järjestötyötä tekevä työntekijä!

Eikö olisikin tärkeää pohtia, mistä juuri sinun oma työhyvinvointisi rakentuu?

Nyt on hyvä tilaisuus pysähtyä omien työn voimavarojen äärelle!

Olen Anne Markkanen, Oulun yliopiston kasvatustieteen maisteriopiskelija. Teen opinnäytetyötäni työhyvinvoinnista, jolla on ollut pitkään tärkeä merkitys elämässäni ja sen vuoksi päädyin tekemään siitä myös oman graduni. Olen aiemmin itsekin työskennellyt järjestössä, josta sain ajatuksen selvittää tutkimuksessani juuri järjestötyöntekijöiden työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kohderyhmänä ovat siis kaikki järjestössä toimivat palkkatyösuhteiset työntekijät, mitkä sitten ovatkaan sinun työtehtäväsi ja työkenttäsi ja missä päin Suomea työskenteletkin.

Työhyvinvoinnin esiin nostaminen ja kehittäminen on kaiken kaikkiaan merkityksellinen asia, minkä vuoksi toivon, että otat osaa tähän tärkeään tutkimukseen ja työhön!

Webropolissa oleviin kysymyksiin voit kirjoittaa **vapaamuotoisesti** omasta työhyvinvoinnistasi, **kertoa omia ajatuksiasi**. Kysely koostuu kymmenestä avoimesta kysymyksestä, joihin voit vastata sen laajuisesti kuin itse haluat.

Vastaaminen on **täysin anonymiä**, sillä henkilö- tai taustatietoja ei kysytä, eivätkä ne tule näkyville vastausten palautuessa Webropoliin. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa otan huomioon anonymiuden ja aineiston luottamuksellisen käsittelyn. Hävitän vastaukset 6 kk:n kuluessa, joten ne eivät jää mihinkään talteen.

Sinun ajatuksesi ovat tärkeitä - lähdethän siis mukaan!

Webropol-kysely on avoinna **15.4. saakka** osoitteessa:

<https://link.webropol.com/s/AjatuksiaTyohyvinvoinnista>

Kiitos avustasi ja vastauksistasi jo etukäteen!

Lämpöisin terveisin,

Anne Markkanen

Kasvatustieteen maisteriopiskelija

Oulun yliopisto

Liite 4 Webropol-kysely

Ajatuksiasi työhyvinvoinnista

Hei sinä järjestötyötä tekevä työntekijä!

Kiitos, että päätit osallistua tähän tärkeään työhyvinvointia koskevaan kyselyyn!

Tämä kysely koostuu 10 avoimesta kysymyksestä, joihin saat vastata vapaamuotoisesti ja sen laajuisesti kuin itse haluat. Kysymykset on jaettu kolmelle sivulle ja jokaisen kysymyksen jälkeen on tallennusmahdollisuus, joten halutessasi voit jaksottaa kirjoittamista useammalle kerralle.

Vastaaminen on täysin anonyymiä, sillä henkilö- ja taustatietoja ei kysytä, eivätkä ne tule näkyviin. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa otan huomioon anonyymiyden ja aineiston luottamuksellisen käsittelyn. Tutkimukseeni liittyvä tietosuojailmoitus löytyy täältä:

[Klikkaa tästä](#)

Muistathan kuitenkin palauttaa vastauksesi viim. 15.4., jolloin tämä Webropol-kysely sulkeutuu.

Kiitos. Sinun ajatuksesi ovat tärkeitä!

1. Mitkä asiat tukevat ja vahvistavat työhyvinvointiasi tällä hetkellä? Mistä saat voimavaroja työn tekemiseen?
2. Missä tilanteissa/työtehtävissä tunnet, että sinulla on käytössäsi paljon voimavaroja?
3. Millaisia haasteita ja vaatimuksia työsi sinulle asettaa?
4. Mitkä työtilanteet/työtehtävät tuntuvat erittäin haasteellisilta, ja sinusta tuntuu, että sinulta vaaditaan paljon?

Kerro tämänhetkisestä työhyvinvoinnistasi tarkastelemalla sitä seuraavissa kysymyksissä esitettyjen tekijöiden kautta. Mitkä asiat tukevat ja mitkä haittaavat työhyvinvointiasi?

Saat vastata kysymyksiin vapaamuotoisesti ja haluamasi laajuisesti.

5. Kerro, miten työn fyysiset tekijät (esim. työympäristösi, työtilasi, ergonomia) vaikuttavat työhyvinvointiisi?
6. Kerro, miten psyykkiset tekijät (esim. motivaatio, työssä jaksaminen ja viihtyminen, työn merkitykselliseksi kokeminen, työn soveltuvuus itsellesi, omat vahvuutesi ja

luonteenpiirteesi, oma osaamisesi ja sen käyttömahdollisuudet työssäsi, omat suhtautumistapasi työn haasteissa ja niistä selviytymiskeinosi)

7. Kerro, miten sosiaaliset tekijät (esim. oma työyhteisösi yhteistyön toimivuus, osaamisen jakaminen työyhteisössä, työyhteisön ilmapiiri ja yhteishenki, kohtaamiset toisten kanssa, arvostus toisia kohtaan, tuki, kannustus ja palaute) vaikuttavat omaan työhyvinvointiisi?

8. Kerro, miten työkenttäsi ja työtehtäviesi luonne (esim. työtehtävien laajuus, resurssit, vastuut/vapaudet työssä, joustot, itsenäinen työ/yhteistyö, työn autonomia, työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet, tuloksiin pääsemisen mahdollisuudet) vaikuttavat omaan työhyvinvointiisi?

9. Kerro, miten organisaatioon liittyvät tekijät (esim. oma rooli ja merkitys organisaatiossa, organisaation toimivuus, työn arviointiin, tavoitteiden asettamiseen ja päätöksentekoon osallistumisen mahdollisuudet, johtaminen, koulutusmahdollisuudet, uralla etenemisen mahdollisuudet, muutokset organisaatiossa, epäviralliset työhyvinvointiin ja yhteishengen vahvistamiseen tähtäävät tapahtumat ja toiminta) vaikuttavat omaan työhyvinvointiisi?

10. Miten työhyvinvointia voisi mielestäsi parantaa?

Liite 5 Tietosuojailmoitus teemahaastatteluun osallistuvalla

TIETOSUOJAILMOITUS OPINNÄYTETYÖTUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE
EU:N YLEINEN TIETOSUOJA-ASETUS 12-14 ART.
PÄIVÄYS: [19.1.2023]

OULUN YLIOPISTO TIETOSUOJAILMOITUS

Tietoa opinnäytetyötutkimukseen osallistuvalla

Olet osallistumassa Oulun yliopiston opinnäytetyön tekijän, Anne Markkasen, tekemään tutkimukseen. Tässä selosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Sinuun ei kohdistu mitään negatiivista seuraamusta, jos et osallistu tutkimukseen tai jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen. Jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen, ennen keskeytystä kerättyä aineistoa voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksessa. Tämän ilmoituksen kohdassa 13 kerrotaan tarkemmin, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

Tutkimuksen nimi ja kestoaika

Tutkimuksen nimi: Järjestötyöntekijöiden näkemyksiä työhyvinvointia tukevista ja haittaavista tekijöistä

Tutkimuksen kestoaika (kuinka kauan henkilötietoja käsitellään): 6 kk

Rekisterinpitäjä

Rekisterinpitäjä: Anne Markkanen

Sähköpostiosoite: anne.markkanen@student oulu.fi

Kuvaus opinnäytetyöstä/tutkimushankkeesta ja henkilötietojen käsittelystä

Tutkimuksessani pyritään selvittämään järjestötyötä tekevien työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvointiin vaikuttavista, tukevista ja haittaavista tekijöistä teemahaastattelujen avulla. Haastattelut taltioidaan analysointia varten lähihaastattelussa puhelimen taltiointiohjelman avulla ja etähaastattelussa Teams- yhteyden kautta tapahtuvan haastattelun taltiointiohjelmalla. Nimi- ja henkilötietoja käsitellään luottamuksellisesti ja salassa ja niitä tarvitaan vain tutkittavien kanssa tarvittavaan yhteydenpitoon, haastattelun varaamista ja toteuttamista varten. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa otetaan huomioon tutkittavan anonymiys ja aineiston luottamuksellinen käsittely. Myös tutkimusmateriaalin raportoinnissa

TIETOSUOJAILMOITUS OPINNÄYTETYÖTUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE

EU:N YLEINEN TIETOSUOJA-ASETUS 12-14 ART.

PÄIVÄYS: [19.1.2023]

OULUN YLIOPISTO TIETOSUOJAILMOITUS

otetaan tarkasti huomioon tutkittavan anonymiys. Aineisto hävitetään analysoinnin ja tutkimuksen jälkeen, viimeistään 6 kk kuluessa tutkimuksen valmistumisesta.

Tutkimuksen suorittajat

Opinnäytetyön tekijä: Anne Markkanen

Opinnäytetyön ohjaaja: Anu Alanko, Oulun yliopisto

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuojalain 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella:

- tutkittavan suostumus
- yleistä etua koskeva tieteellinen tai historiallinen tutkimus, tilastointi tai julkisen vallan käyttö
- rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettu etu

Arkaluonteiset henkilötiedot

Tutkimuksessa ei käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

Mitä henkilötietoja tutkimusaineisto sisältää

Tutkittavan nimi

Haastattelussa mahdollisesti esiin tulevat esitiedot

Haastattelu taltioituna ääni- ja kuvatiedostoksi

Mistä lähteistä ja millä tavalla henkilötietoja kerätään

Vain haastateltavan itse kertomat asiat

Henkilötietojen siirto tai luovuttaminen tutkimusryhmän ulkopuolelle

Henkilötietoja ei siirretä tai luovuteta muille tahoille missään vaiheessa tutkimusta.

TIETOSUOJAILMOITUS OPINNÄYTETYÖTUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE

EU:N YLEINEN TIETOSUOJA-ASETUS 12-14 ART.

PÄIVÄYS: [19.1.2023]

OULUN YLIOPISTO TIETOSUOJAILMOITUS

Henkilötietojen siirto EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Ei siirretä.

Automatisoitu päätöksenteko

Automaattisia päätöksiä ei tehdä.

Henkilötietojen suojauksen periaatteet

Tiedot ovat salassa pidettäviä.

Manuaalisen aineiston suojaaminen:

Anonymisointi tutkimusvaiheessa, aineisto Oulun yliopiston palvelussa, jossa tallennetut tiedostot vahvan salasananauksen takana ja pääsy vain minulla tutkimuksen tekijänä ja rekisterinpitäjänä, aineiston hävittäminen tutkimuksen jälkeen (6kk).

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot:

käyttäjätunnus salasana käytön rekisteröinti kulunvalvonta

muu, mikä: Oulun yliopiston tarjoama palvelin, jossa tutkimusaineistoa säilytetään, toimii suojatun yhteyden kautta

Suorien tunnistetietojen käsittely:

Henkilötiedot anonymisoidaan

Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa

Aineisto analysoidaan suoraan tunnistetiedoin, koska (peruste suorien tunnistetietojen säilyttämiselle):

Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Henkilötietosi hävitetään

Henkilötietosi arkistoidaan:

ilman tunnistetietoja tunnistetiedoin

Henkilötiedot anonymisoidaan

TIETOSUOJAILMOITUS OPINNÄYTETYÖTUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE

EU:N YLEINEN TIETOSUOJA-ASETUS 12-14 ART.

PÄIVÄYS: [19.1.2023]

OULUN YLIOPISTO TIETOSUOJAILMOITUS

Mitä oikeuksia sinulla on ja oikeuksista poikkeaminen?

Tietosuojalainsäädännön mukaisesti tutkittavalla on tiettyjä oikeuksia, joilla tutkittava voi varmistaa perusoikeuksiin kuuluvan yksityisyyden suojan toteutumisen. Mikäli haluat käyttää tässä kohdassa 13 mainittua oikeuttaan, otathan yhteyttä kohdassa 1 mainittuun tutkimuksen yhteyshenkilöön

Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

Oikeus pyytää pääsyä tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus pyytää tietoa siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi tutkimuksessa ja mitä henkilötietojasi tutkimuksessa käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöstä käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus pyytää tietojen oikaisemista (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus pyytää tietojen poistamista tai käsittelyn rajoittamista, oikeus vastustaa käsittelyä pyytää tietojen siirtoa järjestelmästä toiseen (tietosuoja-asetuksen 17, 18, 20, 21 artiklat)

Voit myös pyytää tutkimuksessa käytettyjen henkilötietojesi poistamista tai niiden käsittelyn rajoittamista sekä voit vastustaa käsittelyä tai pyytää tietojesi siirtämistä järjestelmästä toiseen.

Oikeuksista poikkeaminen

Edellä tässä kohdassa 13 Mitä oikeuksia sinulla on ja oikeuksista poikkeaminen mainitut oikeudet eivät ole ehdottomia eivätkä siten päde jokaisessa tapauksessa ja näistä oikeuksista saatetaan poiketa tietosuoja koskevan lainsäädännön mukaisesti esim. silloin kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on lisäksi oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli katsot, että henkilötietojesi käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

TIETOSUOJAILMOITUS OPINNÄYTETYÖTUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE

EU:N YLEINEN TIETOSUOJA-ASETUS 12-14 ART.

PÄIVÄYS: [19.1.2023]

OULUN YLIOPISTO TIETOSUOJAILMOITUS

Yhteystiedot:

Tietosuojavaltuutetun toimisto

Käyntiosoite: Ratapihantie 9, 6. krs, 00520 Helsinki

Postiosoite: PL 800, 00521 Helsinki

Vaihde: 029 56 66700

Faksi: 029 56 66735

Sähköposti: tietosuoja@om.fi

Liite 6 Tietosuojailmoitus Webropol-kyselyyn osallistuvalla

TIETOSUOJAILMOITUS OPINNÄYTETYÖTUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE

EU:N YLEINEN TIETOSUOJA-ASETUS 12-14 ART.

PÄIVÄYS: [19.1.2023]

OULUN YLIOPISTO TIETOSUOJAILMOITUS

Tietoa opinnäytetyötutkimukseen osallistuvalla

Olet osallistumassa Oulun yliopiston opinnäytetyön tekijän, Anne Markkasen, tekemään tutkimukseen. Tässä selosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Sinuun ei kohdistu mitään negatiivista seuraamusta, jos et osallistu tutkimukseen tai jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen. Jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen, ennen keskeytystä kerättyä aineistoa voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksessa. Tämän ilmoituksen kohdassa 13 kerrotaan tarkemmin, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

Tutkimuksen nimi ja kesto

Tutkimuksen nimi: Järjestötyöntekijöiden näkemyksiä työhyvinvointia tukevista ja haittaavista tekijöistä

Tutkimuksen kesto (kuinka kauan henkilötietoja käsitellään): 6 kk

Rekisterinpitäjä

Rekisterinpitäjä: Anne Markkanen

Sähköpostiosoite: anne.markkanen@student oulu.fi

Kuvaus opinnäytetyöstä/tutkimushankkeesta ja henkilötietojen käsittelystä

Tutkimuksessani pyritään selvittämään järjestötyötä tekevien työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvointiin vaikuttavista, tukevista ja haittaavista, tekijöistä. Tutkimus suoritetaan Webropol-kyselyn avulla. Kyselyyn vastaaminen on anonymiä. Vastaajan nimi-, henkilö- ja yhteystietoja tai taustatietoja ei kysytä Webropol-kyselyssä ollenkaan, eivätkä ne jää näkyville palautusvaiheessa. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa otetaan huomioon anonymiys ja aineiston luottamuksellinen käsittely. Aineisto hävitetään analysoinnin ja tutkimuksen jälkeen, viimeistään 6 kk kuluessa tutkimuksen valmistumisesta.

TIETOSUOJAILMOITUS OPINNÄYTETYÖTUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE

EU:N YLEINEN TIETOSUOJA-ASETUS 12-14 ART.

PÄIVÄYS: [19.1.2023]

OULUN YLIOPISTO TIETOSUOJAILMOITUS

Tutkimuksen suorittajat

Opinnäytetyön tekijä: Anne Markkanen

Opinnäytetyön ohjaaja: Anu Alanko, Oulun yliopisto

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella:

tutkittavan suostumus

yleistä etua koskeva tieteellinen tai historiallinen tutkimus, tilastointi tai julkisen vallan käyttö

rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettu etu

Arkaluonteiset henkilötiedot

Tutkimuksessa ei käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

Mitä henkilötietoja tutkimusaineisto sisältää

Ei sisällä henkilötietoja, vaan ainoastaan vastaajan itse kirjoittamaa tietoa Webropol-kyselyn vastauksiin.

Mistä lähteistä ja millä tavalla henkilötietoja kerätään

Henkilötietoja ei kerätä.

Henkilötietojen siirto tai luovuttaminen tutkimusryhmän ulkopuolelle

Henkilötietoja ei siirretä tai luovuteta muille tahoille missään vaiheessa tutkimusta.

Henkilötietojen siirto EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Ei siirretä.

TIETOSUOJAILMOITUS OPINNÄYTETYÖTUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE

EU:N YLEINEN TIETOSUOJA-ASETUS 12-14 ART.

PÄIVÄYS: [19.1.2023]

OULUN YLIOPISTO TIETOSUOJAILMOITUS

Automatisoitu päätöksenteko

Automaattisia päätöksiä ei tehdä.

Henkilötietojen suojauksen periaatteet

Tiedot ovat salassa pidettäviä.

Manuaalisen aineiston suojaaminen:

Anonymisointi tutkimusvaiheessa, aineisto Oulun yliopiston palvelussa, jossa tallennetut tiedostot vahvan salasanauksen takana ja pääsy vain minulla tutkimuksen tekijänä ja rekisterinpitäjänä, aineiston hävittäminen tutkimuksen jälkeen (6kk).

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot:

käyttäjätunnus salasana käytön rekisteröinti kulunvalvonta

muu, mikä: Oulun yliopiston tarjoama palvelin, jossa tutkimusaineistoa säilytetään, toimii suojatun yhteyden kautta

Suorien tunnistetietojen käsittely:

Henkilötiedot anonymisoidaan

Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa

Aineisto analysoidaan suorien tunnistetiedoin, koska (peruste suorien tunnistetietojen säilyttämiselle):

Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Henkilötietosi hävitetään

Henkilötietosi arkistoidaan:

ilman tunnistetietoja tunnistetiedoin

Henkilötiedot anonymisoidaan

Mitä oikeuksia sinulla on ja oikeuksista poikkeaminen?

TIETOSUOJAILMOITUS OPINNÄYTETYÖTUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE

EU:N YLEINEN TIETOSUOJA-ASETUS 12-14 ART.

PÄIVÄYS: [19.1.2023]

OULUN YLIOPISTO TIETOSUOJAILMOITUS

Tietosuojalainsäädännön mukaisesti tutkittavalla on tiettyjä oikeuksia, joilla tutkittava voi varmistaa perusoikeuksiin kuuluvan yksityisyyden suojan toteutumisen. Mikäli haluat käyttää tässä kohdassa 13 mainittua oikeuttaan, otathan yhteyttä kohdassa 1 mainittuun tutkimuksen yhteyshenkilöön

Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

Oikeus pyytää pääsyä tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus pyytää tietoa siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi tutkimuksessa ja mitä henkilötietojasi tutkimuksessa käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöstä käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus pyytää tietojen oikaisemista (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus pyytää tietojen poistamista tai käsittelyn rajoittamista, oikeus vastustaa käsittelyä pyytää tietojen siirtoa järjestelmästä toiseen (tietosuoja-asetuksen 17, 18, 20, 21 artiklat)

Voit myös pyytää tutkimuksessa käytettyjen henkilötietojesi poistamista tai niiden käsittelyn rajoittamista sekä voit vastustaa käsittelyä tai pyytää tietojesi siirtämistä järjestelmästä toiseen.

Oikeuksista poikkeaminen

Edellä tässä kohdassa 13 Mitä oikeuksia sinulla on ja oikeuksista poikkeaminen mainitut oikeudet eivät ole ehdottomia eivätkä siten päde jokaisessa tapauksessa ja näistä oikeuksista saatetaan poiketa tietosuoja koskevan lainsäädännön mukaisesti esim. silloin kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on lisäksi oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli katsot, että henkilötietojesi käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Yhteystiedot:

Tietosuojavaltuutetun toimisto

TIETOSUOJAILMOITUS OPINNÄYTETYÖTUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE

EU:N YLEINEN TIETOSUOJA-ASETUS 12-14 ART.

PÄIVÄYS: [19.1.2023]

OULUN YLIOPISTO TIETOSUOJAILMOITUS

Käyntiosoite: Ratapihantie 9, 6. krs, 00520 Helsinki

Postiosoite: PL 800, 00521 Helsinki

Vaihde: 029 56 66700

Faksi: 029 56 66735

Sähköposti: tietosuoja@om.fi