

Tanja Sälevä

Työhyvinvoinnin johtaminen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede / Johtamisen psykologia

Lapin Yliopisto

2017

## Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Työhyvinvoinnin johtaminen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä

Tekijä: Sälevä Tanja

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede / Johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu –työ X Sivulaudaturtyö\_\_ Lisensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 43

Vuosi: 2017

### Tiivistelmä:

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millä tavalla esimiehet ymmärtävät työhyvinvoinnin merkityksen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä ja miten he johtavat työhyvinvointia. Osana työhyvinvoinnin johtamista tarkasteltiin sitä, millaisia haasteita esimiehet kohtaavat työhyvinvoinnin johtamisessa. Tutkimuksen taustaoletus kohdistuu työhyvinvoinnin tukemisen merkittävyyteen järjestöissä. Tutkimukseen osallistui neljä pohjoissuomalaista sosiaali- ja terveysjärjestöissä työskentelevää esimiestä. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Aineiston analysoinnissa sovellettiin laadullista aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Tutkimustuloksena voidaan todeta, että sosiaali- ja terveysjärjestöissä työskentelevien esimiesten mielestä työhyvinvoinnin kokonaisuus koostuu 1) johtamisesta 2) yksilön hyvinvoinnista 3) työyhteisön toimivuudesta sekä 4) työn sisällöstä ja rakenteista. Työhyvinvoinnin tukeminen ja johtaminen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä toteutuu 1) luomalla rakenteet kestäviksi 2) laadukkaalla johtamisella 3) tukemalla yksilön työkykyä ja kehittymistä sekä 4) luomalla yhteisön ilmapiiri turvalliseksi ja myönteiseksi. Haasteellisia asioita työhyvinvoinnin tukemisen ja johtamisen kannalta ovat 1) työyhteisön toiminnan ongelmat 2) tukirakenteiden puuttuminen sekä 3) järjestötyön ominaispiirteet.

Tutkimustulosten perusteella näyttää siltä, että sosiaali- ja terveysjärjestöissä työhyvinvoinnin kokonaisuus ymmärretään monipuoliseksi ja laajaksi. Työhyvinvoinnin kehittäminen sekä johtaminen vaativat aikaa ja muita resursseja, joita ei aina ole riittävästi käytettävissä. Nykymuotoiset rahoitusjärjestelmät eivät myöskään aina välttämättä tue työhyvinvoinnin kehittämistä. Työhyvinvoinnin vaikuttavuutta on vaikea perustella ilman järjestöille sopivia mittareita ja kehittämistyötä haastaa järjestöille sopivien menetelmien puuttuminen. Johtaminen nousee tutkimusaineistossa keskeiseen asemaan työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Avainsanat: Työhyvinvointi, johtaminen, järjestöt, sosiaali- ja terveysala, sisällönanalyysi

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi X

(vain Lappia koskevat)

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN JÄRJESTÖISSÄ	
2.1 Työhyvinvointi	3
2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen järjestöissä	5
2.3 Tutkimuksen tavoite	7
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	
3.1 Osallistujat	8
3.2 Aineiston keruu ja käsittely	8
3.3 Aineiston analyysi	11
4 TULOKSET	
4.1 Työhyvinvoinnille annetut merkitykset	15
4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen	18
4.3 Työhyvinvoinnin johtamisen haasteita	23
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	
5.1 Tiivistelmä tuloksista	29
5.2 Työyhteisön toimivuus sosiaalisena pääomana	31
5.3 Hyvinvoiva työntekijä hallitsee työtään	32
5.4 Vapaaehtoistoiminta järjestöjen erityisenä piirteenä	33
5.5 Johtaminen toimii edellytyksenä työhyvinvoinnin tukemiselle mutta jokaisen työntekijän on siihen osallistuttava	34
5.6 Sosiaali- ja terveysalan järjestöt muutosten ristipaineessa	35
5.7 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet	36
LÄHTEET	38
LIITTEET	
Liite 1 Teemahaastattelurunko	43

## 1 JOHDANTO

Tarkastelen tutkimuksessani työhyvinvoinnin johtamista sosiaali ja terveysalan järjestöissä. Suomalaisille sosiaali- ja terveysjärjestöt toimivat osallistumisen ja vaikuttamisen kanavana. Suomen yhdistysrekisteriin kirjatusta noin 137 000 yhdistyksestä sosiaali- ja terveysjärjestöjä on arviolta noin 10 000 ja niissä jäsenenä on noin kaksi miljoonaa kansalaista. Järjestöt toimivat myös merkittävänä työllistäjänä ja työllistävät tukien avulla noin 30 000 eri alojen asiantuntijaa. Valtaosa Suomen sosiaali- ja terveysalan yhdistyksistä toimii kuitenkin vapaaehtoisvoimin. Suurimpia sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimialoja ovat kansanterveys-, vammais- ja lastensuojelu-, päihde-, vanhus-, loma- ja nuorisojärjestötoiminta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 18-22; Peltosalmi, Hakkarainen, Londén, Kiukas & Särkelä 2014, 21; SOSTE . Tilastotietoa järjestöistä. 2016; Patentti ja rekisterihallitus. Lukumäärät yhdistysten rekisterissä ja uskonnollisten yhdyskuntien rekisterissä. 2016.)

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaympäristö on muuttumassa ratkaisevasti lähivuosina. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaa pääasiassa rahoittava Raha-automaattiyhdistys fuusioitui Veikkauksen ja FinToton kanssa vuoden 2017 alussa. Rahapeliyhtiöiden fuusioituminen uudistaa järjestöjen avustusjärjestelmää. Lisäksi käsillä oleva sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus tulee vaikuttamaan järjestöjen toimintaan, kun kumppanuudet muuttuvat ja järjestöjen rooli uudessa järjestelmässä on vielä hiukan epäselvä. Nämä historiallisen suuret muutokset herättävät suurta epävarmuutta järjestöissä. Ne tekevät myös järjestöjen johtamisesta erityisen haasteellista. Muuttuvasta ympäristöstä tiedon saaminen ja järjestön toiminnan sopeuttaminen siihen ovat vaikeita tehtäviä. (Kiukas 2016, 6-7.) Muutoksilla ja epävarmuudella on väistämättä myös vaikutuksensa työhyvinvointiin ja sen johtamiseen järjestöissä.

Työhyvinvointia ja sen johtamista järjestöissä on maassamme tutkittu kohtalaisen vähän. Ruuskasen, Selanderin ja Anttilan (2013) mukaan suomalaisissa järjestöissä työtyytyväisyys koetaan alhaisemmaksi muihin sektoreihin ja kansainvälisiin vertailuihin nähden. Halusin tarttua aiheeseen itse, koska oma työelämätaustani on järjestömaailmassa. Lisäksi olen ollut syvästi kiinnostunut työsuojeluun sekä työhyvinvointiin liittyvistä asioista ja ilmiöistä jo pitkään. Tutkimuksessa tarkastellaan työhyvinvoinnin johtamista sosiaali- ja terveysalan järjestötoiminnassa. Tutkimukseeni osallistui neljä pohjoissuomalaisessa sosiaali- ja terveysjärjestössä työskentelevää esimiestä.

Oman kokemukseni perusteella sanoisin, että sosiaali- ja terveysalan järjestöissä työsuojelu- ja

työhyvinvointiasioiden hoitamisen rakenteet ja tiedostettu merkitys ovat usein heikommalla tasolla kuin julkisissa organisaatioissa. Ehkä tämä johtuu järjestöjen haastavista rahoituskuvioista, vapaaehtoistoiminnan suuresta osuudesta järjestöjen toiminnassa ja järjestötyöyhteisöjen pienestä koosta. Järjestöt eivät yleensä ole henkilöstömäärältään niin suuria, että niissä olisi päätoimista työsuojeluvaltuutettua tai erikseen työhyvinvointitoimintaan osoitettua työvoimaa. Näitä tehtäviä hoidetaan oman toimen ohessa työnantajan, esimiesten ja henkilöstön valitsemien edustajien toimesta. En kuitenkaan väitä, että sosiaali- ja terveysalan järjestöissä työsuojelu- ja työhyvinvointiasiat olisivat pelkästään huonosti. On myös järjestöjä, joissa edellä mainitut asiat on hoidettu esimerkillisellä tavalla. Mutta luulen, että on myös sellaisia järjestöjä, joissa esimerkiksi työhyvinvoinnin tukeminen on tiedostamatonta ja sattumanvaraista toimintaa, johon ei ole luotu pysyviä rakenteita. Haluan tutkimuksellani nostaa esille työhyvinvoinnin tukemisen merkittävyyttä työssä jaksamiseen ja herättää esimiehiä pohtimaan työhyvinvointiasioita tietoisesti ja kenties jopa luomaan uusia rakenteita sekä tapoja sen tukemiseen.

Kansalaisyhteiskunnan muutos sekä järjestöjen keskeisempi rooli työllistäjinä ja hyvinvointipalveluiden tuottajina ovat kasvattaneet järjestöjen työvoimaa noin 70 prosenttia viimeisen parinkymmenen vuoden aikana. Tähän kasvuun ja kehitykseen on olemassa monia kansalaistoimintaan sekä yhteiskunnalliseen muutokseen liittyviä syitä. Palkkatyön merkityksen kasvulla on ollut ristiriitaisia vaikutuksia järjestötoimintaan ja joiltakin osin palkkatyön ja kansalaistoiminnan suhde voidaan nähdä jännitteisenä. Työntekijät työskentelevät yhdessä palkattomien vapaaehtoistojen kanssa ja pääsääntöisesti järjestöt ovat myös vapaaehtois pohjalta johdettuja. Työaikojen sopeuttaminen vapaaehtoistoimintaan sekä järjestösektoriin liittyvä vapaaehtoisuuden ja aatteellisuuden eetos yhdistettynä palkkatyöhön asettavat odotuksia palkatuille työntekijöille. Järjestön toiminnan johtaminen, johon kuuluu sekä vapaaehtoistoimintaa että ammattimaista palkkatyötä, nousee keskeiseen asemaan ja vaatii erityistä osaamista. Palvelutuotanto ja työvoiman hallinta edellyttävät järjestöiltä myös liiketoiminnallista ja hallinnollista osaamista. Lisäksi yhteiskunnan odotukset järjestöille ovat ristiriitaisia. Järjestöjen odotetaan turvaavan demokraattisen poliittisen järjestelmän toimivuutta, tuottavan yhteiskuntaan sosiaalista pääomaa, toimivan työllistäjänä, tuottavan palveluja sekä toimivan kansalaisyhteiskunnan keskeisenä foorumina. Samaan aikaan järjestöjen taloudellinen asema on kuitenkin ahtaammalla ja se heikentää niiden toimintaedellytyksiä. (Ruuskanen ym. 2013, 9-11.)

Toteuttamani tutkimus on laadullinen ja katson sen perustuvan konstruktivistiseen paradigmaan sekä fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusperinteeseen, joka puolestaan on osa laajempaa hermeneuttista perinnettä. (Metsämuuronen 2008, 48.)

## **2 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN JÄRJESTÖISSÄ**

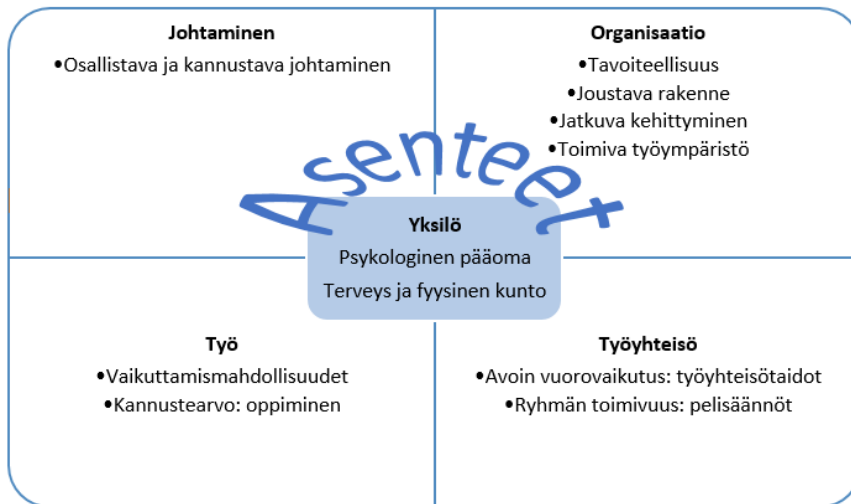
### **2.1 Työhyvinvointi**

Työhyvinvoinnista löytyy kirjallisuudesta lukuisia määritelmiä. Työhyvinvoinnin tutkimuksen ja kehittämisen perinne on jo yli sata vuotta vanha. Se on lähtöisin työntekijän työturvallisuuden edistämisestä ja sairauksien vähentämisestä. Vähitellen näkökulmat ovat monipuolistuneet ja laajentuneet yksilökeskeisyydestä koko työyhteisöä koskeviksi ja sairauksien sijasta terveyden edistämiseksi. Edelleenkin työpaikoilla on taipumus käsittää työhyvinvointi pelkästään fyysisen kunnan kohentamiseksi tai virkistykseen tarjoamiseksi, vaikka siihen sisältyy paljon muutakin. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 12-13.) Työhyvinvoinnin käsite juontuu työkyvyn käsitteestä ja usein näitä käytetäänkin rinnakkaisina. (Juuti 2010, 46-47.)

Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisuutta, jonka työ, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi muodostavat. Esimerkiksi hyvän ja motivoivan johtamisen sekä työyhteisön ilmapiirin ja työntekijöiden ammattitaidon uskotaan lisäävän työhyvinvointia. Työhyvinvoinnilla on vaikutuksensa työssä jaksamiseen. Kun hyvinvointi kasvaa, kasvaa myös työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen, sairauspoissaolojen määrä puolestaan laskee. (Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. 2015)

Mankan (2006, 15; 2011, 75-77) mukaan monet asiat vaikuttavat hyvinvointiin työyhteisössä, mutta myös ihmisen oma tulkinta työyhteisön toiminnasta on merkityksellinen. Oman persoonan ja aikaisempien kokemusten lävitse ihminen suodattaa näkemäänsä. Vaikka kaikki työpaikan ominaisuudet tukisivat ihannetapauksessa työhyvinvointia, työntekijän omiin asenteisiin pohjautuvat tulkinnat työpaikasta vaikuttavat merkittävästi. Työntekijän psykologinen pääoma, mahdollisuudet vaikuttaa työhön, työyhteisö, terveys ja myös fyysinen kunto vaikuttavat hänen tulkintoihinsa. Samassa työyhteisössä voi olla siis eri tavalla työhyvinvoinnin kokevia työntekijöitä. Kun eri tekijät työssä yhdistyvät sopivalla tavalla, syntyy työniloa. Työnilo on yksilön ja yhteisön kokemus. Se on yksilöllinen tunne, joka vaihtelee ihmisestä riippuen. Sitä paremmin ryhmä voi, mitä useampi jäsen tuntee itsensä hyvinvoivaksi. Työpaikan lisäksi työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat myös asiakkaat ja kotiolo. (Manka 2011, 76-77.)

Moniulotteista ja systeemistä työhyvinvoinnin kokonaisuutta, jossa eri osat vaikuttavat toisiinsa, voidaan kuvata seuraavalla kuviolla:



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2011, 76).

Kaunismaa & Lind (2014, 10-12) tutkiessaan työhyvinvointia järjestöissä, muotoilivat työhyvinvoinnin määritelmäksi neljä osa-aluetta kattavan kokonaisuuden: vointi, osaamisen ja työn hallinta, vaikuttaminen työhön sekä työyhteisö. Voinnilla tarkoitetaan henkilöstön yksilöllistä fyysistä ja henkistä vointia sekä työkykyä. Osaamisen ja työn hallinnan perusajatus on, että ammattitaito mahdollistaa työn hallinnan ja vaikuttaa siten hyvinvointiin. Vaikuttaminen työhön liittyy siihen, miten työn tekemiseen liittyviin seikkoihin voi vaikuttaa, sekä työn arkipäivässä että työn rakenteissa. Neljäs työhyvinvoinnin osa-alue muodostuu työyhteisöstä. Sillä tarkoitetaan erilaisia työyhteisön sisäisiä suhteita ja vuorovaikutusta. Työpaikan toimijasuhteiden sujuvuus on keskiössä. (Kaunismaa & Lind 2014, 11-12.) Toisiinsa vaikuttavien osa-alueiden kokonaisuutta voidaan kuvata seuraavalla kuviolla:



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kaunismaa & Lind 2014, 11).

## 2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen järjestöissä

Rantalan (2006) mukaan järjestötyössä on joitakin erityispiirteitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Järjestötyölle tyypillisen aatteellisuuden, yhteisen asian tai mission edistämisen, ajatellaan jo sinänsä olevan palkitsevaa eikä työhyvinvointikysymyksiä tulla edes pohtineeksi yhteisen asian edistämisen tiimellyksessä. Rantala uskoo myös järjestöissä korostuvan olemassaolon tarkoituksen selkeyden vaikuttavan keskeisesti työhyvinvointiin. Lisäksi järjestötyölle tyypillisesti mukana on monenlaisia toimijoita kuten vapaaehtoisia, rivijäseniä, aktiivisia jäseniä, luottamushenkilöjohtoa, palkattuja johtajia ja palkattuja työntekijöitä. Yhteisten toimintakäytäntöjen löytäminen niin, että ne tukevat työhyvinvointia ja vastuukysymykset siitä, kuka on vastuussa kenenkin hyvinvoinnista, ovat haasteellisia ja monimutkaisia. (Rantala 2006.) Heikkala (2009, 5-6) puolestaan kuvaa työhyvinvoinnin merkityksen korostumista järjestöissä kolmen piirteen kautta. Järjestöille tyypillisiä piirteitä ovat tunteisuus ja motivoituneisuus, kirjavuus ja monikerroksisuus sekä epämuodollisuus ja moniäänisyys. Näiden piirteiden vuoksi järjestöt ovat vaativia toimintaympäristöjä työhyvinvoinnin kannalta. Tunteisuuden ja motivoituneisuuden yhdistelmä voi herkästi johtaa loppuun palamiseen, jos johtaja tai työntekijä ei kykene säilyttämään riittävää ammatillista etäisyyttä tehtäviinsä. Epämuodolliset toimintatavat, moniportainen päätöksenteko ja moniäänisyys toiminnan toteutuksen tulokinnassa voivat puolestaan johtaa henkiseen ylikuormittumiseen. Lisäksi työajat voivat olla venyvä käsite epämuodollisuuden ja paikallisen tason kenttätyön kiinteässä yhdistelmässä. (Heikkala 2009, 5-6.)

Useimmat johtajuuden määritelmät yhtenevät siinä, että johtajuus sisältää prosessin, jossa tarkoituksellinen vaikuttaminen kohdistuu ihmisiin ja jonka tarkoituksena on opastaa, rakentaa sekä helpottaa toimintoja ja suhteita ryhmässä tai organisaatiossa. (Yukl 2010, 19-21.) Perinteisesti johtaminen määritellään kahtiajakoisesti liiketoiminnan ja/tai asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamiseksi. Suomen kielessä näille nimityksille ei ole vastinetta eikä niitä kovin helppoa arjen esimiestyössä ole erottaakaan (Piili 2006, 13-14). Järjestöissä johtamiskäytännöt eroavat muista työelämän sektoreista. Henkilöstöjohtaminen on inhimillisten voimavarojen johtamista, johon vaikuttavat projektirahoituksen määrittämät epätyypilliset työsuhteet, henkilökohtaista joustoa vaativat työajat sekä ammatillisen työn, vapaaehtoistoiminnan ja luottamusjohdon keskinäinen suhde. (Nyman 2015, 15.) Heikkala (2012) kuvaa järjestöjohtamisen haasteellisuutta seuraavasti: ”järjestöjohtaminen on elämismailman ja systeemimailman, vapaaehtoisuuden ja ammattimaisuuden, tunteisuuden ja rationaalisuuden erilaisten tulokulmien yhteensovittamista”. Märkjärvi (2012, 17) puolestaan korostaa, että järjestön johtaminen on sääntöjen mukaisen olemassaolon oikeutuksesta ja



legitimiteetistä huolehtimista sekä yhteisöllistä johtamista. Valintojen, uudistusten ja toimintavaihtoehtojen suunta määrittyy vahvasti järjestön sääntömääräisen perustehtävän kautta. Se luo myös viitekehystä eettisesti kestäväälle johtajuudelle järjestössä. (Märkjärvi 2012, 17.) Johtaminen järjestössä ei siis ole helppoa vaan se on usein pyrkimystä vastata monenlaisiin odotuksiin ja tarpeisiin niukoilla resursseilla. Järjestöissä tavoiteltavat tulokset ovat enemmän laadullisia kuin määrällisiä. Näkymättömän ja abstraktin kulttuurin, johon sekoittuu historiaa ja nykyhetkeä sekä perinteitä ja myyttejä, johtaminen on haasteellista. Mielikuvat, merkitykset ja symbolit ovat mukana järjestöllisessä johtamisessa. (Harju 2006). Järjestöt ovat ihmis- ja osaamisintensiivisiä organisaatioita, joka tekee niiden johtamisesta siksi hyvin vaativaa. Vapaaehtoisten ja ammattilaisten johtaminen vaatii taitoa motivoida ja kannustaa ihmisiä toimimaan henkilökohtaisen merkityksen kautta. Tämän onnistumiseksi on johtamiskäytäntöjen, työilmapiirin, työolosuhteiden ja muiden työhyvinvoinnin keskeisten tekijöiden oltava kunnossa niin vapaaehtoisten kuin palkattujen ammattilaisten osalta. (Heikkala 2009, 7.)

Tutkimukseeni osallistuneet esimiehet työskentelevät sosiaali- ja terveysalan järjestöissä. Mäki, Liedenpohja ja Parikka ovat kirjoittaneet esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Mäen ym. (2014, 7-9) määritelmän mukaan esimiehet ovat työnantajan edustajia lähijohtamisessa. Heidän tehtävänä on vastata työnjohdosta ja organisoinnista mahdollisimman tuloksellisesti. Esimies, yhdessä työntekijöidensä kanssa, on vastuussa työryhmän jäsenten työhyvinvoinnista ja heidän työnsä tuloksista. Saavuttaakseen sosiaalista pääomaa esimiehen on huolehdittava työn organisoinnista oikeudenmukaisesti, mahdollistettava henkilöstön mukanaolo päätöksenteossa ja valtuutettava työntekijät työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimieheltä vaaditaan monenlaisia ominaisuuksia ja taitoja. Esimiehen tärkein tehtävä on huolehtia positiivisesta työilmapiiristä. (Mäki ym. 2014, 7-9.)

Tutkimukseni kohdistuu sosiaali- ja terveysalan järjestöihin. Järjestöillä tarkoitetaan aluetta, joka jää markkinoiden, julkisen sektorin ja kotitalouksien väliin. Järjestöt ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita ja niiden toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen. Järjestöjen toiminta on kansalaislähtöistä eli ne edustavat kansalaisyhteiskuntaa. Toiminta on itsenäistä ja tapahtuu erillään esimerkiksi julkisen sektorin suorasta ohjauksesta. (Salamon, Anheir, List, Topler & Sokolowski ym 1999, xvii; Möttönen & Niemelä 2005, 28; Koskinen-Ollonqvist & Aalto-Kallio 2013, 338.) Sosiaali- ja terveysjärjestöjen suurin rahoittaja on ollut Raha-automaattiyhdistys. Muita toiminnan rahoittajia ovat esimerkiksi kansaneläkelaitos, ELY-keskuksista ja Euroopan Unionin ohjelmista haettavat julkiset rahoitukset, asiakaspalvelumaksut, vuokratuotot, toiminnan muut tuotot ja varainhankinnan eri muodot, kuten lahjoitukset ja yritys yhteistyö, säätiöiltä ja kotimaisilta rahastoilta saadut

järjestöavustukset sekä paikallisyhdistysten henkilöjäseniltä perittävät jäsenmaksut. Tärkein ulkopuolinen rahoituslähde on kuntien avustukset. (Koskinen-Ollonqvist & Aalto-Kallio 2013, 338; SOSTE. Järjestöjen Rahoitus. 2016.)

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen rooli yhteiskunnassamme on moninainen ja niillä on useita toiminta-alueita ja tehtäviä. Keskeistä järjestöjen toimintaa ovat edunvalvonta, asiantuntijuus ja vaikuttaminen päättäjiin sekä yhteiskuntaan. Järjestöt tyypillisesti kouluttavat, tutkivat, koordinoivat ja kehittävät toimintaa sekä kokoavat ruohonjuuritason tietoa järjestötyön kehittämiseksi ja hyvinvoinnin tukemiseksi. Järjestöt tuottavat myös jäsenistön tarpeista lähteviä sosiaali-, terveys- ja kuntoutuspalveluja, joita ei muutoin ole tarjolla. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen rooli palvelujen tuottajana ja uusien palvelumuotojen kehittäjänä on merkittävä. (Ojaniemi, Koskinen-Ollonqvist & Prättälä 2007, 14-16; Koskinen-Ollonqvist & Aalto-Kallio 2013, 339; SOSTE. Tilastotietoa järjestöistä. 2016.) Lisäksi järjestöjen yksi olennainen toiminta-alue on verkostoituminen ja yhteistyö, koska niiden toiminta on tiiviisti sidoksissa ulkoiseen ympäristöön, sen tarjoamiin voimavaroihin ja mahdollisuuksiin sekä jäsenten arvoihin, intresseihin ja tarpeisiin (Heikkala 2001, 57). Järjestöjen yksi tärkeimmistä tehtävistä on koota ihmisiä, välittää tietoa sekä tarjota tukea ja virkistystoimintaa paikallisesti, jotka osaltaan pyrkivät vahvistamaan ihmisten aktiivisuutta ja yhteisöllisyyttä. Järjestötoiminta nojaa vapaaehtoiisiin. Noin puoli miljoonaa Suomalaista on mukana sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistyössä. Vapaaehtoisten työpanos vastaa noin 21 000 henkilötyövuotta. Vertaistoimintaan osallistuu noin 320 000 ihmistä. (Koskinen-Ollonqvist & Aalto-Kallio 2013, 339; SOSTE. Tilastotietoa järjestöistä. 2016.)

### **2.3 Tutkimuksen tavoite**

Tutkimukseni tuottaa tietoa siitä, miten työhyvinvoinnin merkitys ymmärretään sosiaali- ja terveysalan järjestöissä, miten työhyvinvointia niissä johdetaan sekä millaisia haasteita työhyvinvoinnin johtamisessa ilmenee. Aiempaa tutkimustietoa työhyvinvoinnin johtamisesta erityisesti järjestöissä ei juurikaan ole saatavilla. Tavoitteena on nostaa esille työhyvinvoinnin tukemisen merkittävyyttä työssä jaksamiseen ja herättää järjestöissä työskenteleviä esimiehiä pohtimaan työhyvinvointiasioita tietoisesti sekä luomaan aktiivisesti uusia rakenteita ja tapoja sen tukemiseen. Aineistolla pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: *Millä tavalla esimiehet ymmärtävät työhyvinvoinnin merkityksen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä? Miten he johtavat työhyvinvointia? Millaisia haasteita esimiehet kohtaavat työhyvinvoinnin johtamisessa?*

### **3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

#### **3.1 Osallistujat**

Valitsin tutkimuskohteeksi erityisesti sosiaali- ja terveysalan järjestöissä työskentelevät esimiehet siksi, että järjestöihin liittyvää tutkimusta tehdään jo yleisestikin vähemmän muihin sektoreihin verrattuna, etenkin työhyvinvointikysymyksiin liittyen. Tutkimukseeni osallistui sosiaali- ja terveysalan järjestöissä työskenteleviä esimiehiä. Valitsin osallistujat sellaisista pohjoissuomalaisista sosiaali- ja terveysalan järjestöistä, joissa työskentelee vähintään viisi palkattua työntekijää siksi, että niissä järjestöissä, joissa on useampia palkattuja työntekijöitä, ovat työhyvinvoinnin kysymykset mahdollisesti tulleet jo vastaan esimiestyössä tai ainakin niitä on jollakin tasolla ajateltu. Tutkimukseeni osallistuneista esimiehistä kolme toimii yhdistyksensä toiminnanjohtajana ja yksi työryhmänsä lähiesimiehenä. Myös toiminnanjohtajien tehtäviin kuuluu lähiesimiehenä toimiminen. Kaksi osallistujista työskentelee valtakunnallisen järjestön paikallisyhdistyksessä ja kaksi paikallisen tai alueellisen tason yhdistyksessä. Yhteensä järjestöjen sosiaali- ja terveystyöpalvelut työllistävät noin 37 500 työntekijää maassamme. Keskimäärin yhdistyksissä on viisi palkattua työntekijää ja joka viidennessä yhdistyksessä työskentelee vain yksi työntekijä. Vuonna 2010 lähes kolmasosassa (27 %) valtakunnallisista sosiaali- ja terveysjärjestöistä työskenteli 3-9 palkattua henkilöä. Sosiaali- ja terveysalan paikallisyhdistyksistä hieman yli kolmasosassa (34 %) puolestaan työskenteli 2-5 henkilöä vuonna 2011. (Seretin & Eronen & Peltosalmi 2012, 19; Lindholm 2016, 15-16.) Järjestötyössä tuskin on erityisiä pohjoissuomalaisia piirteitä mutta on kuitenkin huomioitava, että tulosten tarkastelu sijoittuu paikallisten ja alueellisen tason järjestöihin.

Työskentelen itsekin sosiaali- ja terveysalan järjestössä ja työhöni kuuluu muiden järjestöjen kanssa tehtävä yhteistyö, joten löysin osallistujat helposti yhteistyöverkostojeni kautta. Lähetin pyynnön osallistumisesta sähköpostilla kuudelle henkilölle, joista neljä suostui haastateltavikseni. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia ja analysoidaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Määrä ei ole tieteellisyyden kriteeri, vaan tieteellisyyden kriteerinä voidaan pitää laatua ja käsitteellistämisen kattavuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 18.)

#### **3.2 Aineiston keruu ja käsittely**

Tutkimukseni aineisto on kerätty teemahaastatteluilla ja analyysi suoritettu laadullisella aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Laadullisen aineiston analysoinnissa analyysi ja synteesi

yhdistyvät. Kerätty aineisto hajotetaan käsitteelliseksi osiksi ja synteessin avulla kootaan uudelleen tieteelliseksi johtopäätöksiksi. Tätä kutsutaan myös abstrahoinniksi. Tutkimusaineisto järjestetään sellaiseen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset ovat irrallaan yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista sekä siirretään yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. (Metsämuuronen 2008, 48.)

Tutustuin tutkimustietoon ja kirjallisuuteen liittyen tutkimukseni keskeisiin käsitteisiin ja valitsin tutkimukselleni sopivat teoriat määritelläkseni tutkimukseni keskeiset käsitteet. Tämän perusteella aloin muotoilla teemahaastattelurunkoa ja teemoihin sopivia avoimia kysymyksiä. Avoimen haastattelurungon luominen ei ollut helppoa ja ensimmäiset versiot olivat liian yksityiskohtaisia. Graduseminaareissa ja ohjaajilta saadun palautteen perusteella muokkasin tutkimuskysymyksiä ja haastatteluteemoja enemmän ilmiötasolle ja sain lopulta muotoiltua sellaisen haastattelurungon, joka jättää mahdollisimman paljon tilaa vastaajien omille käsityksille, ei anna luettelomaisia vastauksia sekä mahdollistaa aineistolähtöisen analyysin.

Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin ja keskustelu etenee ennalta mietittyjen keskeisten teemojen kautta. Teemahaastatteluille tyypillistä on, että niissä korostetaan haastateltavien elämismaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteesta. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta haastattelua kuin strukturoitua ja sitä voidaan kutsua puolistrukturoiduksi menetelmäksi. Puolistrukturoitua siinä on nimetyt aihepiirit eli teemat, jotka ovat kaikille haastateltaville samat mutta kysymysten muotoilu ja järjestys voi vaihdella. Kun taas muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset tai jopa kysymysten muoto voivat olla kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47-48; Ruusuvoori & Tiittula 2005, 11.) Teemahaastatteluille laaditaan tyypillisesti haastattelurunko, joka ei sisällä yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan tutkittavaa ilmiötä kuvaavia teema-alueita. Haastattelutilanteissa teema-alueita voidaan tarkentaa kysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 66.) Omissa haastatteluissani käsiteltiin seuraavia teemoja: taustatiedot, ymmärrys työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin johtaminen ja työhyvinvoinnin johtamisen haasteet (ks. liite 1). Teemahaastattelua pidetään yleisesti puolistrukturoituna aineistonkeruumuotona. Tässä tutkimuksessa teemat oli muodostettu hyvin väljästi ja enkä halunnut vielä aineiston keruuvaiheessa kiinnittää niitä mihinkään tiettyyn työhyvinvoinnin viitekehykseen. Koska sosiaali- ja terveysjärjestöjen hyvinvoinnin johtamisesta on saatavilla vain niukasti tietoa, halusin antaa aineistolle mahdollisuuden uuden tutkimustiedon muodostumiseen.

En ole aikaisemmin tehnyt tutkimushaastatteluja ja se jännitti minua jonkin verran. Harjoittelin haastattelujen tekemistä haastatteleamalla työkavereitani, jotka työskentelevät sosiaali- ja

terveysalan järjestössä esimiesasemassa. Tämän perusteella sain tärkeää tietoa haastatteluteemojen toimivuudesta ja arvion haastatteluiden pituudesta, jonka jälkeen lähdin toteuttamaan varsinaisia haastatteluita. Ensimmäisessä haastattelussa pitäydyin melko orjallisesti laatimani haastattelurungon teemoissa ja apukysymyksissä, jonka vuoksi koin joidenkin kysymysten osalta toistoa. Seuraavissa haastatteluissa osasin jo paremmin poimia keskustelusta niin sanotut vastaukset haastatteluteemoihin ilman jokaisen kysymyksen toistamista tarpeettomasti.

Haastattelumenetelmästä kertova kirjallisuus kehottaa usein valitsemaan haastateltavat siten, etteivät he ole tuttuja haastattelijalle. Minä valitsin haastateltavat järjestöyhteistyökumppaneideni keskuudesta, joten tämä suositus ei toteudu tutkimuksessani. Haastateltavat olivat minulle siis jonkin verran tuttuja. En kuitenkaan koe tämän heikentäneen haastatteluiden laatua tai vaikeuttaneen haastatteluiden tekemistä. Koin haastatteluiden tekemisen helpommaksi ja keskustelujen sujuneen vapautuneemmin, kun haastateltavina olivat jonkin verran tutut henkilöt. Uskon, että tuttuus helpotti myös haastateltavia puhumaan minulle vapautuneemmin omista kokemuksistaan ja käsityksistään. Testihaastattelujen tekeminen ja tutkimukseen osallistujien tuttuus vähensivät jännitystä ja antoivat minulle varmuutta varsinaisissa haastattelutilanteissa.

Nauhoitin kaikki haastattelut puhelimeni nauhurilla. Pyysin jokaiselta haastateltavalta allekirjoitetun suostumuksen tutkimuslupa-lomakkeella siitä, että haastattelua saa käyttää pro gradu - tutkielmani aineistona. Lomakkeessa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, aineiston keräämisestä, nauhoituksista ja niiden tuhoamisesta heti tutkielman valmistuttua, mahdollisuudesta vetäytyä tutkimuksesta milloin tahansa sekä siitä, että tutkimuksessa ei tuoda julki tutkimukseen osallistujien nimiä tai muitakaan tietoja, joiden perusteella heidät voitaisiin tunnistaa. Lisäksi lomakkeessa kerrottiin minun ja ohjaajieni yhteystiedot sekä mahdollisuudesta ottaa tarvittaessa yhteyttä. Kun haastateltaville kerrotaan totuudenmukaisesti haastattelujen tarkoituksesta, tietojen käsittelemisen ja säilyttämisen luottamuksellisuudesta, anonyymiuden säilyttämisestä ja annetaan mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta tai tarkentaa sanomaansa jälkikäteen, se lisää luottamusta ja läheisyyttä haastateltavan ja haastattelijan välille (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 17-18).

Litteroin kaikki neljä haastattelua sanatarkasti naurahduksineen ja huokauksineen Googlen tekstinkäsittelysovelluksella omiksi tekstiasiakirjoikseen. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005, 16) mukaan litteroinnin tarkkuus määräytyy tutkimuskysymysten ja käytettävän metodin mukaan. Omassa tutkimuksessani analysoinnin kohteena ei varsinaisesti ollut vuorovaikutus, joten

kaikkia naurahduksia ja huokauksia ei olisi ollut tarpeen litteroida. Koska haastateltavat puhuivat vapaamuotoisesti käyttäen paljon täytesanoja ja tein litteroinnin sanatarkasti, kirjoitettua tekstiä syntyi paljon, yhteensä 73 sivua.

### **3.3 Aineiston analyysi**

Toteutin tutkimukseni aineiston analyysin laadullisella aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Vaikka käytin aineiston keruussa puolistrukturoitua teemahaastattelumenetelmää, teemoihin liittyvät kysymykset olivat niin väljiä, että analyysimenetelmäksi sopi aineistolähtöinen laadullinen analyysimenetelmä. Aineistolähtöisellä analyysillä tarkoitetaan teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien. Aineistolähtöistä analyysiä pidetään tarpeellisena laadullisessa tutkimuksessa varsinkin silloin, kun tarvitaan perustietoa jonkin tietyn ilmiön perusolemuksesta. Hypoteesittomuus laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa sitä, ettei tutkijalla ole ennakkolettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. (Eskola & Suoranta 1998, 19.) Minulla ei ollut ennakkoletuksia siitä, miten esimiehet ymmärtävät työhyvinvoinnin merkityksen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä ja miten he johtavat työhyvinvointia. Toki työskentelen itsekin sosiaali- ja terveysalan järjestössä ja olen toiminut myös pienen yksikön esimiehenä viime vuosina ja siltä osin olen itse sidoksissa asiaan. Mutta tutkimukseeni en haastatellut oman organisaationi esimiehiä ja yleisesti ottaen minulla ei ole käsitystä sosiaali- ja terveysalan järjestöissä työskentelevien esimiesten työhyvinvointitoimista tai siitä, millä tavalla he ymmärtävät sen merkityksen.

Mayringin mukaan sisällönanalyysin taustalla vaikuttavia tieteenteoreettisia lähtökohtia voidaan tarkastella erottelemalla kaksi erityistä näkökulmaa, jotka ovat lähtöisin kahdesta erilaisesta epistemologisesta taustasta. Hermeneuttinen asetelma on lähtöisin konstruktivistisesta teoriasta. Se yrittää ymmärtää tekstin tarkoitusta tutkijan ennakkokäsitysten ja tutkittavan aikomusten tai tarkoitusten vuorovaikutuksena, johon sisältyy hermeneuttinen kehä, jossa ennakkokäsitykset on puhdistettu ja edelleen kehitetty tekstin kanssa keskustelussa. Analyysin tulos säilyy suhteisena lukutilanteen ja lukijan kanssa. Positivistinen asetelma puolestaan yrittää mitata, tallentaa ja ilmaista määrällisesti avoimia näkökohtia tekstistä. Näitä näkökohtia voidaan saada selville automaattisesti ja niiden esiintymistä analysoida tilastollisesti. Analyysin tulos on objektiivinen. (Mayring 2014, 6-7.) Laadullisen sisällönanalyysin teoreettinen perusta on viestintätieteissä (kvantitatiivinen sisällönanalyysi), humanistisissa tieteissä (hermeneutiikka), kielitieteissä (kielen ja tekstin rakenne), tekstinkäsittelyn psykologiassa (pelkistämisen strategiat) ja yleisessä psykologiassa (luokittelun teoriat). (Mayring 2014, 18-26.)

Sisällönanalyysin voidaan periaatteessa sanoa olevan sitä, että tekee analyysin parhaaksi katsomallaan tavalla ja avaa kaiken tekemänsä perusteellisesti tutkimusraportissaan. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 6.) Metsämuurosen (2008, 48) mukaan sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla saadaan raaka-aineet teoreettiseen pohdintaan. Itse pohdinta puolestaan tapahtuu tutkijan järjellisen ajattelun keinoin. Mayring puolestaan esittelee laadullisen sisällönanalyysin monimenetelmäisenä lähestymistapana, jossa yhdistyvät luokittelun muuntaminen tekstiksi kvalitatiivisena vaiheena ja työskentely monien tekstikappaleiden kanssa sekä luokkien esiintymistiheyksien analyysin kanssa kvantitatiivisena vaiheena. Mayringin lähestymistavan mukaan laadullinen sisällönanalyysi tulee ymmärtää aineiston analyysitekniikaksi sisältäen sääntöjä noudattavan tutkimusprosessin, joka on sidoksissa yleisiin laadullisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen vaatimuksiin. (Mayring 2014, 10.) Syrjäläisen mielestä sisällönanalyysi kuvaa kenttäaineiston analyysiä samoilla termeillä kuin Grounded Theory-metodologiassa. Hän jakaa sisällönanalyysin seitsemään eri vaiheeseen. Kyngäs ja Vanhanen puolestaan kuvaavat sisällönanalyysiä menetelmänä, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentti voi olla mikä tahansa kirjalliseen muotoon saatettu materiaali. Täysin strukturoimattomankin aineiston analyysiin sisällönanalyysi sopii hyvin, koska tällä menetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleismuotoinen kuvaus. (Metsämuuronen 2006, 124; Tuomi & Sarajärvi 2013, 103-108.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on Milesin ja Hubermanin mukaan kolmivaiheinen prosessi, jossa 1) aineisto redusoidaan eli pelkistetään, 2) aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään ja 3) aineisto abstrahoidaan eli luodaan teoreettiset käsitteet (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109). Noudatin tutkimusaineiston analysoinnissa edellä mainittua kolmivaiheista prosessia.

*Aineiston pelkistämällä eli redusoinnilla* tarkoitetaan analysoidavan informaation pelkistämistä siten, että aineistosta karsitaan pois tutkimukselle epäolennainen materiaali. Se voi olla joko informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Aineistoa pelkistetään litteroimalla tai koodaamalla tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. Pelkistäminen voidaan tehdä niin, että aukikirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimustehtävän kysymyksiin vastaavia ilmauksia. Ennen kuin analyysi aloitetaan, on määritettävä analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, keskustelussa myös koko lause, lauseen osa tai useita lauseita sisältävä ajatuskokonaisuus. Tutkimustehtävä ja aineiston koko ohjaavat analyysiyksikön määrittämistä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109-110.) Käytin omassa tutkimuksessani analyysiyksikkönä ajatuskokonaisuuksia. Tutustuin aineistoon lukemalla sitä läpi useaan otteeseen. Lukiessa alleviivasin tekstistä vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tein alustavia muistiinpanoja. Muistiinpanoihin kirjasin mielenkiintoisia asioita, alustavia teemoja sekä yhdistäviä tekijöitä eri haastatteluiden välillä.

Tämän jälkeen aloin ryhmitellä aineistoa haastatteluteemojen mukaan, koska haastatteluteemat mukailivat tutkimuskysymyksiä. Loin jokaiselle haastattelukysymykselle oman taulukon, johon keräsin kaikki teemaan liittyvät alkuperäisilmaukset vasempaan sarakkeeseen. Tämän jälkeen pelkistin alkuperäisilmaukset yleisempään muotoon oikeassa sarakkeessa. Keskisarakkeeseen kirjasin haastattelun numeron (V1) ja rivinumeron (94), mistä alkuperäisilmaus on lähtöisin. Alla on esimerkki yhden taulukon osasta.

Esimerkki 1. Millaisista asioista työhyvinvoinnin kokonaisuus koostuu

<b>Alkuperäisilmaus</b>	<b>Tunniste</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>
<i>Jaa totta kai se riippuu myöskin niinkö jokaisen omasta terveydestä, sekä fyysisestä että henkisestä</i>	V1 94	Jokaisen oma fyysinen ja henkinen terveys

*Aineiston klusteroinnilla eli ryhmittelyllä* tarkoitetaan sitä, että aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi huolellisesti etsien niistä samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Luokaksi yhdistetään ja luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä nimetään ne käsitteet, jotka tarkoittavat samaa asiaa. Tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys toimii luokitteluyksikkönä. Aineisto tiivistyy luokittelun myötä, kun yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Klusterointi rakentaa perustan kohteena olevalle tutkimukselle ja siinä saadaan jo alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110-111.) Klusterointivaiheessa kokosin kaikki pelkistetyt ilmaukset haastatteluteemoittain yhteen ja aloin ryhmitellä niitä samankaltaisuuksien perusteella. Nimesin ryhmät niitä kuvaavalla otsikolla. Nimetyistä ryhmistä muodostin jälleen suurempia kokonaisuuksia yhdistävien tekijöiden perusteella ja niistä syntyneet alaluokat nimesin kokonaisuuksia kuvaavilla otsikoilla.

Klusteroinnin jälkeen on vuorossa *abstrahointi*, jossa tutkimuksen kannalta olennainen tieto erotetaan ja valikoidun tiedon perusteella *muodostetaan teoreettisia käsitteitä*. Klusterointi on jo osa abstrahointiprosessia. Abstrahoinnilla tarkoitetaan käsitteellistämistä ja siinä edetään alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahointi jatkuu luokitusten yhdistelemisellä niin kauan, kuin se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110-111.) Abstrahointivaiheessa ryhmittelin jälleen alaluokkia samankaltaisuuksien perusteella ja muotoilin niille kokoavat käsitteet. Yläluokat muodostuivat näistä ja ne toimivat vastauksina tutkimuskysymyksiini eli



muodostavat tutkimukseni tulokset. Analyysiprosessin hahmottamiseksi alla on esimerkit prosessista yksittäisen ilmauksen suhteen.

### Esimerkki 2. Työhyvinvoinnille annetut merkitykset

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Teemat pelkistetyistä ilmauksista	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
<i>kyllä siihen niinku liittyy mun mielestä hyvin vahvasti semmonen työpaikan ilmapiiri, on yks oleellinen tekijä.</i>	Työpaikan ilmapiiri	Ilmapiiri	Työryhmän ilmapiiri	Työyhteisön toimivuus	Työhyvinvoinnille annetut merkitykset

### Esimerkki 3. Työhyvinvoinnin johtaminen

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Teemat pelkistetyistä ilmauksista	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
<i>Ja sitte myös se, että on mahdollisuus sekä niinkö meidän työtiiminä yhdessä istahtaa asioitten äärelle.</i>	Mahdollisuuksia yhteiselle keskustelulle	Keskustelun mahdollistavien rakenteiden luominen	Turvallisen ilmapiirin luominen	Yhteisön ilmapiiri luodaan myönteiseksi ja turvalliseksi	Työhyvinvoinnin johtaminen

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä vastaus tutkimustehtävään saadaan siis yhdistelemällä käsitteitä. Se perustuu tulkintaan ja päättelyyn edeten empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Hämäläisen mukaan abstrahointi on prosessi, jossa tutkija muodostaa yleiskäsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteesta. Teoriaa ja johtopäätöksiä verrataan jatkuvasti alkuperäisaineistoon, kun muodostetaan uutta teoriaa. Abstrahoinnissa empiirinen aineisto ja teoreettiset käsitteet yhdistyvät ja tulokset esittelevät empiirisestä aineistosta muodostetun mallin, käsitejärjestelmän, käsitteet tai teemat, jotka kuvaavat aineistoa. Myös luokittelun pohjalta syntyneet käsitteet tai kategoriat ja niiden sisällöt kuvataan tuloksissa. Johtopäätösten tekemisessä tutkija yrittää ymmärtää asioiden merkitystä tutkittaville. Keskeistä koko prosessia ja analyysin kaikissa vaiheissa on se, että tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 112-113.)

Haastattelut olivat hyvin vapaamuotoisia keskusteluja ja aineistoa oli paljon, vaikka tutkimukseen osallistui vain neljä henkilöä. Hankaluutta aiheutti samojen asioiden toistuminen useissa kohdissa ja haastattelumateriaalin runsaus. Koin aineiston analyysin haastavaksi aineiston runsauden vuoksi. Analyysivaiheessa myös luokkien nimeäminen tuntui jokseenkin haastavalta. Sopivan nimen löytäminen, joka kuvaa parhaiten luokan sisältöä, vaati useampia

pohdintakertoja. Toisaalta taas koin laadullisen sisällönanalyysimenetelmän juuri oikeaksi menetelmäksi tutkimuksessani, koska se antaa hyvin vapauksia järjestellä aineistoa haluamallaan tavalla mutta perustellusti. Liitin kuhunkin analyysin vaiheeseen autenttisia aineistoesimerkkejä (esimerkit 1-3), joiden avulla lukija kykenee todentamaan, miten olen päätenyt saamiini tuloksiin. Seuraavassa luvussa esittelen tutkimukseni tulokset ensin teemakohtaisesti taulukkoina (taulukot 1-3) ja avaan sitten sanallisesti tulosten sisällöllistä merkitystä. Johtopäätöksissä tarkastelen tuloksia liittäen ne teoreettiseen keskusteluun työhyvinvointiin ja sen johtamiseen sisältyvistä teemoista, kuten sosiaalinen pääoma, työn hallinta, vapaaehtoistoiminta järjestöjen erityispiirteenä, johtaminen työhyvinvoinnin edellytyksenä sekä järjestötoimintaa ravistelevat muutokset.

## 4 TULOKSET

### 4.1 Työhyvinvoinnille annetut merkitykset

Analyysin perusteella työhyvinvoinnin laaja kokonaisuus koostuu johtamisesta, yksilön hyvinvoinnista, työyhteisön toimivuudesta sekä työn sisällöstä ja rakenteista (ks. taulukko 1).

<b>Teemat pelkistetyistä ilmauksista</b>	<b>Alaluokat</b>	<b>Yläluokat</b>
Työhyvinvoinnin arvostus Johtaminen ja esimiehen toiminta	<b>Johdon asenteet ja toiminta</b>	<b>Johtaminen</b>
Järjestön arvoihin sitoutuminen	<b>Yksilön asenteet ja arvomaailma</b>	<b>Yksilön hyvinvointi</b>
Terveys Työntekijän omat hyvinvointia tukevat toimet	<b>Yksilön terveys ja hyvinvointia tukevat toimet</b>	
Tasavertainen kohtelu Yksilöllisyys Elämäntilanteen huomioiminen Vaikutusmahdollisuudet Avoimuus ja tiedonkulku	<b>Työryhmän sisäinen toimintakulttuuri</b>	<b>Työyhteisön toimivuus</b>
Työn ilo Ilmapiiri Työryhmän yhteistyö	<b>Työryhmän ilmapiiri</b>	

Mielekäs työn sisältö Joustava työaika Töiden sujuvuus Vapaaehtoistoiminta	<b>Työhön ja sen sisältöön liittyvät asiat</b>	<b>Työn sisältö ja rakenteet</b>
Organisoitu työsuojelutoiminta Turvalliset ja terveelliset työskentelyolosuhteet Työhyvinvointia tukevat toimet	<b>Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet</b>	

Taulukko 1. Työhyvinvoinnille annetut merkitykset

*Yksilön hyvinvointi* nähtiin tärkeänä osana työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Jokaisen yksilön henkilökohtainen fyysinen ja henkinen terveys sekä hyvinvointi vaikuttavat niin yksilön kuin työryhmänkin työhyvinvointiin. Miten työntekijät erottavat työn ja vapaa-ajan, tauottavat työn tekemistä ja latautuvat työpäivän aikana sekä hoitavat terveyttä ja hyvinvointia työajan ulkopuolella ovat keskeisiä tekijöitä työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Merkityksellistä työhyvinvoinnin kannalta on myös se, onko oma arvomaailma sopusoinnussa työnantajaorganisaation arvomaailman kanssa ja pystyykö yksilö sitoutumaan oman järjestönsä arvoihin. Jos mielipide omasta järjestöstä on kielteinen ja omat arvot ristiriidassa työnantajajärjestön kanssa työhyvinvointi heikkenee.

*Työyhteisön toimivuuden* katsottiin olevan myös yksi tärkeä osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Työyhteisön toimivuudella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan työryhmän sisäistä toimintakulttuuria ja työryhmän ilmapiiriä.

Työryhmän sisäinen toimintakulttuuri muodostuu siitä, miten työryhmässä toteutuu tasavertainen kohtelu, yksilöllisyyden ja elämäntilanteen huomioiminen, vaikutusmahdollisuudet sekä avoimuus ja tiedonkulku. Tasavertainen kohtelu ei ole kaikkien kohtelua samalla tavalla vaan sitä, että jokaisen yksilöllinen osaaminen huomioidaan tasapuolisesti. Yksilöllisyyden huomioiminen puolestaan tarkoittaa työntekijöiden persoonallisten piirteiden huomioimista, henkilökohtaista kuuntelua, työryhmän jäsenten erilaisia orientaatioita työhön ja erilaisia käsityksiä asioista, yksilöllisiä taitoja sekä sitä, että työpaikalla kukin voi olla oma itsensä. Elämäntilanteen huomioiminen toteutuu elämäntilanteen mukaisten työtehtävien ja -aikojen räätälöinnillä sekä huomioimalla muutenkin työntekijöiden henkilökohtaiset ja yksilölliset tilanteet. Vaikutusmahdollisuudet ovat mahdollisuuksia olla osana oman työn kehittämistä, vaikuttaa omien työtehtävien sisältöön, työn tekemisen tapaan ja työtilojen järjestelyihin, työskennellä itsenäisesti sekä vaikuttaa omaan työhyvinvointiin keskustelemalla esimiehen kanssa niin hyvistä kuin huonoistakin asioista. Avoimuus ja

tiedonkulku ovat asioita, jotka vaikuttavat kattavasti moniin asioihin työpaikoissa. Tiedonkulun rakenteet tulee ottaa huomioon järjestön kaikilla tasoilla eli työntekijöiden, vapaaehtoisten ja luottamushenkilöiden tasolla. Toimivalla tiedonkululla tarkoitettiin saavutettavaa ja saatavilla olevaa tietoa ajankohtaisista ja tulevista asioista, uudistuksista, muutoksista, tavoitteista ja niiden saavuttamisen tilanteesta. Avoimuus puolestaan tarkoittaa sitä, että asioista kerrotaan, niistä keskustellaan ja niitä käsitellään avoimesti kaikkien kesken.

Työryhmän ilmapiirin ajateltiin koostuvan työn ilosta, työryhmässä vallitsevasta ilmapiiristä ja työryhmässä tehtävästä yhteistyöstä. Aineiston perusteella työn ilo on työhyvinvointia. Työn ilo on tunnetta siitä, että töihin on mukava tulla, työtä on hyvä tehdä ja työstä saa onnistumisen kokemuksia. Se on myös sitä, että kaikilla on hyvä olla työpaikalla. Työryhmän ilmapiiriin vaikuttavat palautteiden ja ohjaamisen tavat, luottamus sekä millainen suhtautuminen työryhmässä on kokeilemiseen ja erehtymiseen. Työryhmän jäsenten keskinäinen yhteistyö ja ihmissuhteet vaikuttavat myös ilmapiiriin ja sitä kautta työhyvinvointiin. Toisten auttamisen kulttuuri, saako tarvittaessa tukea ja ohjausta sekä riittävästi palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä, toimitaanko tiiminä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja koetaanko yhteisen tekemisen iloa, ovat yhteistyöhön sisältyviä asioita.

Analyysin perusteella *työn sisältö ja rakenteet* muodostui yhdeksi osaksi työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Työhön ja sen sisältöön liittyvät asiat, kuten mielekäs työn sisältö, joustava työaika, töiden sujuvuus ja vapaaehtoistoiminta vaikuttavat esimiesten mielestä työhyvinvointiin. Mielekäs työn sisältö on sopusoinnussa työntekijän osaamisen ja jaksamisen kanssa. Työntekijät voivat toteuttaa itseään, käyttää omaa osaamistaan ja työtehtävät vastaavat omia vahvuusalueita, toiveita ja tulevaisuuden tavoitteita. Työtehtävät eivät ole liian haasteellisia, vaan haasteita saa halutessaan riittävästi. Mielekkäässä työssä työtehtäviä ei ole liikaa mutta niitä on riittävästi ja työllä on selkeästi rajattu tavoite. Työntekijät ovat oikeissa tehtävissä ja heillä on uralla etenemismahdollisuuksia. Joustavan työajan katsottiin myös olevan yksi työhyvinvointiin vaikuttava asia. Työn sujuvuudella tarkoitettiin sitä, että asiat etenevät ja työtä on mahdollisuus tehdä riittävän hyvin ilman kiirettä ja painetta.

Kun tarkastellaan sosiaali- ja terveysjärjestöjen työhyvinvointia, tulee huomioida myös vapaaehtoisten hyvinvointi. Järjestöjen hallitukset koostuvat vapaaehtoisista luottamushenkilöistä ja myös heidän hyvinvointinsa kysymykset ovat osa järjestön työhyvinvointikysymyksiä. Lisäksi useat sosiaali- ja terveysjärjestöt järjestävät muunkinlaista vapaaehtoistoimintaa ja myös se osana työtä liittyy työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Vapaaehtoistoimijoiden joukko järjestössä voi olla pieni tai suuri ja sen kuulumisen osaksi työtä

ja työyhteisöä tuo mukanaan omia haasteita. Vapaaehtoistoiminta on omanlaisensa ammatillisesti johdettu prosessi, joka vaatii myös omat säännöt. Myös vapaaehtoisilla on oltava työntekijöiden lailla mahdollisuudet keskusteluun ja osallistumiseen työhön ja toimintaan liittyvissä asioissa. Lisäksi vallankäytön ja tiedonkulun rakenteisiin sekä talouteen liittyvät asiat on huomioitava vapaaehtoisten ja luottamushenkilöiden tasolla.

Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet nousivat aineiston perusteella keskeisesti työhyvinvoinnin kokonaisuuteen kuuluvana asiana. Näitä ajateltiin olevan organisoitu työsuojelutoiminta, turvalliset ja terveelliset työskentelyolosuhteet sekä työhyvinvointia tukevat toimet. Kaikissa järjestöissä ei välttämättä ole työsuojeluvalltuutettua. Haastattelemini esimiesten kokemus oli, että jos työpaikalla on nimetty työsuojeluvalltuutettu, jolla on aikaa ja osaamista työsuojelu- ja työhyvinvointiasioista, se selkeyttää ja mahdollistaa paremmin työsuojelu- ja työhyvinvointitoiminnan rakenteiden kehittämisen. Työskentelyolosuhteiden koettiin olevan turvalliset ja terveelliset, kun väkivallan uhka ja paloturvallisuus on huomioitu, työskentelytilat- ja välineet ovat ergonomiset, sisäilma on hyvä eikä kosteusvaurioita ole sekä koneet, laitteet ja työtilat ovat ajanmukaiset, viihtyisät ja toimivat. Työhyvinvoinnin edellytysten ajateltiin toteutuvan, kun lainsäädännön määräämät asiat ovat kunnossa ja rakenteet kestävä. Työhyvinvointitoimilla uskottiin olevan paljon merkitystä työhyvinvointiin. Haastatellut esimiehet luettelivat useita erilaisia toimenpiteitä, joilla työhyvinvointia voidaan edistää, esimerkiksi sportti- ja kulttuuripassit ja -setelit, työterveyshuolto, työpaikkaruokailu sekä työnohjaus.

#### 4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Analyysin perusteella sosiaali- ja terveysalan järjestöissä tuetaan ja johdetaan työhyvinvointia luomalla rakenteet kestäviksi, laadukkaalla johtamisella, tukemalla yksilön työkykyä ja kehittymistä sekä luomalla yhteisön ilmapiiri turvalliseksi ja myönteiseksi (ks. taulukko 2).

Teemat pelkistetyistä ilmauksista	Alaluokat	Yläluokat
Kehittämällä tukirakenteita järjestöjen toimintaan Luodaan toimivat rakenteet eri tilanteiden varalle Noudattamalla lakia	<b>Toimintaa tukevien ja kestävien rakenteiden kehittäminen</b>	<b>Rakenteet luodaan kestäviksi</b>

Toiminnan ja rakenteiden arvioiminen Ennakointi		
Organisoitu työsuojelu- ja työhyvinvointitoiminta Hankitaan ja suunnataan resursseja työhyvinvointitoimintaan huomioiden kolmiportaisuus Ilmapiiromittaukset ja palautteiden kerääminen koko yhteisöltä Työhyvinvointitoimien seuranta ja tehokkuuden arvioiminen	<b>Työhyvinvointiin panostaminen huomioiden järjestöjen kolmiportainen rakenne</b>	
Hyvä johtaminen	<b>Hyvä johtaminen</b>	<b>Johtaminen on laadukasta</b>
Esimieskoulutuksen hankkiminen Esimiestoiminnan arviointi	<b>Esimieskoulutuksen hankkiminen ja -toiminnan arviointi</b>	
Annetaan mahdollisuus irrottautua asiakkaista Ergonomiasta huolehtiminen Joustetaan työajoissa omien asioiden hoitamisen vuoksi Tarjotaan mahdollisuus edulliseen työpaikkaruokailuun Mahdollistetaan itsenäinen työskentely Mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin ja työhyvinvoinnin kehittämiseen ja toteuttamiseen	<b>Työkykyä ylläpitävät toimenpiteet</b>	<b>Yksilön työkykyä ja kehittymistä tuetaan</b>
Mahdollistetaan työssä kehittyminen Annetaan mahdollisuus tehtäväkiertoon Uralla etenemisen mahdollistaminen Kouluttautumisen tukeminen Itsearviointit	<b>Kehittymisen mahdollistavat toimenpiteet</b>	
Auttamisen kulttuurin luominen	<b>Välittämisen kulttuurin luominen</b>	

Esimiehen ja työntekijöiden kannustaminen Työntekijöiden muistaminen		<b>Yhteisön ilmapiiri luodaan myönteiseksi ja turvalliseksi</b>
Tietoisesti positiivisesti ajattelemalla	<b>Tietoinen positiivisuuden ylläpitäminen</b>	
Keskustelun mahdollistavien rakenteiden luominen Luomalla turvallinen ilmapiiri, jossa saa kokeilla ja erehtyä Elämäntilanteiden ja yksilöllisyyden huomiointi	<b>Avoimen, suvaitsevan ja yksilöllisyyden huomioivan kulttuurin luominen</b>	
Järjestämällä yhteisiä kehittämis- ja virkistyspäiviä Verkostoituminen Yhdessä tekemällä	<b>Ryhmähengen vahvistaminen</b>	

Taulukko 2. Työhyvinvoinnin johtaminen järjestön arjessa

*Johtamisella* tarkoitetaan järjestön luottamushenkilöistä koostuvan johdon, palkattujen johtajien sekä lähiesimiesten toimintaa. Heidän arvonsa ja asenteidensa, järjestön vallankäytön ja päätöksenteon rakenteiden sekä esimiehen johtamistyylin uskottiin vaikuttavan johtamiseen. Aineiston perusteella hyvä johtaminen edesauttaa työhyvinvointia ja esimies on tärkeässä roolissa luomaan positiivista kokemusta työstä. Aineiston perusteella hyvään johtamiseen kuuluu muun muassa työnantajan joustavuus ja esimiesten luottamus työntekijöihin, että he hoitavat asianmukaisesti työnsä. Lisäksi johdon suhtautumisen työhyvinvoinnin tukemiseen ajateltiin vaikuttavan merkittävästi työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Pitääkö työnantaja työhyvinvointia tärkeänä, suuntaako resursseja työhyvinvointiin, antaako esimerkiksi tykyseteleitä ja aikaa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja tukemiseen tai huomioidaanko työntekijöiden muistamiset, ovat esimerkkejä asioista, joista johdon suhtautuminen haastateltujen esimiesten mielestä voidaan päätellä.

*Kestävien rakenteiden luomisen* ajateltiin olevan yksi keino johtaa työhyvinvointia. Rakenteilla tarkoitetaan joko järjestön sisäisiä tai laajemmin kaikille järjestöille suunnattuja toimintaa tukevia toimintatapoja ja käytäntöjä. Aineiston perusteella varsinkin pienten järjestöjen toiminta kaipaa tukirakenteita hallinnon järjestämiseen, työnantajana toimimiseen ja työhyvinvoinnin tukemiseen. Joidenkin järjestöjen toimintaan kuuluu yhteistyöverkostoissa näiden rakenteiden kehittäminen.

Toimintaa tukevat ja kestävät rakenteet järjestön sisällä syntyvät siten, että noudatetaan lakeja, huolehditaan siitä, että perusasiat ovat kunnossa, ennakoidaan ja arvioidaan. Hankalien tilanteiden varalle on hankittu jo etukäteen työkaluja ja niitä osataan tarpeen tullessa käyttää. Myös aikaa ja resursseja on käytettävissä hankalien tilanteiden ratkaisemiseen. Ennakointi vaatii myös heikkojen signaalien kuulemista ja tunnistamista sekä niihin herkästi tarttumista, jotta asioihin osataan puuttua, ennen kuin ne muuttuvat suuremmiksi ongelmiksi. Järjestön toimintaa ja rakenteita kehitetään myös arvioinnin avulla.

Työhyvinvoinnin tukeminen edellyttää sen pitämistä tärkeänä ja siihen panostamista koko yhteisön läpileikkaavasti huomioiden työntekijöiden lisäksi myös vapaaehtoiset ja luottamushenkilöt. Analyysin perusteella työhyvinvointiin panostaminen tapahtuu organisoidulla työsuojelu- ja työhyvinvointitoiminnalla, resursseja hankkimalla ja suuntaamalla sekä arvioimalla. Organisoidulla työsuojelu- ja työhyvinvointitoiminnalla tarkoitettiin sitä, että työhyvinvointityö on suunnitelmallista ja dokumentoitua sekä budjetoitua. Työpaikalla on joko työsuojelutoimikunta tai työhyvinvointiryhmä, joka kokoontuu säännöllisesti. Työpaikalla voi olla myös työsuojeluvaltuutettu tai työhyvinvoinnista vastaava henkilö, joka huolehtii yhteisen näkemyksen synnyttämisestä ja asioiden eteenpäin viemisestä. Resursseja työhyvinvoinnin tukemiseen hankitaan muun muassa neuvottelemalla rahoittajien kanssa myös työhyvinvoinnin tukemisen rahoituksesta. Resursseja suuntaaminen työhyvinvointiin tapahtuu esimerkiksi antamalla aikaa työhyvinvoinnin kehittämiseen, jakamalla liikunta- ja kulttuuriseteleitä työntekijöille sekä mahdollistamalla ulkopuolisen avun saaminen hankalissa tilanteissa. Arviointia tehdään muun muassa keräämällä palautetta vapaaehtoisilta ja työntekijöiltä, henkilöstön ja koko yhteisön ilmapiirimittauksilla ja henkilöstökyselyillä, ilmapiirin ja tavoitteiden saavuttamisen itsearvioinneilla, sekä seuraamalla ja arvioimalla työhyvinvointitoimien tehokkuutta.

Analyysin perusteella *laadukas johtaminen* tukee työhyvinvointia. Laadukas johtaminen haastateltavien mielestä tarkoittaa sitä, että johtaminen on hyvää, esimiestoimintaan hankitaan koulutusta ja sitä myös arvioidaan. Hyvään johtamiseen haastattelemani esimiesten mielestä kiistatta kuuluu lakien noudattaminen. Johto on vastuussa myös järjestön toiminnan rakenteiden luomisesta. Hyvä johtaminen edellyttää ihmisten johtamisen, taloushallinnan sekä työhyvinvoinnin johtamisen osaamista. Hyvä johtaja aistii työyhteisön tunnelmia ja tilanteita, tunnistaa asioiden vakavuusasteet, rohkenee puuttua epäkohtiin ja vastaa asioiden selvittämisestä. Hän vie haasteita tiedoksi ylemmälle taholle ja osaa pyytää tarvittaessa apua johdolta, työterveyshuollolta tai verkostolta hankalissa tilanteissa. Hyvä johtaja järjestää henkilökuntapalavereita ja kehityskeskusteluja säännöllisesti ja jakaa vastuuta yhteisissä



asioissa. Hyvä johtaja huolehtii myös omasta hyvinvoinnistaan. Hyvän johtamiseen kuuluvat lisäksi työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen, tukeminen, rakentava ohjaaminen ja palautteen antaminen sekä kiittäminen. Hyvällä johtamisella saadaan aikaan avoin, oikeudenmukainen, yksilöllisesti tasapuolinen, yhteisöllinen ja turvallinen ilmapiiri.

*Tukemalla yksilön työkykyä ja kehittymistä* tuetaan myös työhyvinvointia. Yksilön työkykyä ja kehittymistä tuetaan työkykyä ylläpitävillä ja kehittymisen mahdollistavilla toimenpiteillä. Työkykyä ylläpitävät toimenpiteet ovat hyvin konkreettisia. Huolehditaan siitä, että työntekijöillä on ergonomiset työskentelytilat ja -välineet, mahdollisuus välillä irrottautua asiakasyhteisöstä esimerkiksi kahvitauoille, hoitaa omia asioitaan työaikajousten avulla sekä ruokailla työpaikalla tai työpaikan läheisyydessä edullisesti. Järjestöille tyypillisessä asiantuntijatyössä mahdollisuus työskennellä itsenäisesti sekä vaikuttaa omiin työtehtäviin, uskottiin myös yksilön työkykyä vahvistavaksi. Lisäksi työkykyä ylläpitävä työhyvinvoinnin kehittämiseen ja työhyvinvointitoimien toteuttamiseen osallistuminen toteutuu, kun työyhteisön jäsenet pääsevät itse miettimään, miten työhyvinvointiin budjetoitu raha käytetään ja millaisia työhyvinvoinnin edistämistoimenpiteitä valitaan sekä yhdessä osallistumaan työhyvinvoinnin rakentamiseen.

Kehittyminen mahdollistuu kouluttautumisen, tehtävän kierron, uralla etenemismahdollisuuksien ja arvioinnin avulla. Työssä kehittymistä tuetaan antamalla jokaiselle mahdollisuus kehittyä työyhteisössä itsenään ja kouluttautua oman mielenkiinnon kohteiden mukaan. Työntekijöiden omaa työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa opiskelua tuetaan joustamalla työ- ja loma-ajoissa sekä opintovapaiden avulla. Tehtäväkuvien tarkastaminen vaihtelun, haasteellisuuden ja oppimisen saavuttamiseksi sekä uralla etenemisen mahdollisuudet kannustavat aktiivisia työntekijöitä kehittymään. Lisäksi työryhmän toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen itsearvioinnit tukevat kehittymistä.

Analyysin perusteella työhyvinvointia tuetaan myös *luomalla yhteisön ilmapiiri myönteiseksi ja turvalliseksi*. Myönteinen ja turvallinen ilmapiiri syntyy ylläpitämällä tietoisesti positiivisuutta, välittämisen, avoimen, suvaitsevan ja yksilöllisyyden huomioonottavan kulttuurin luomisella sekä ryhmähengen vahvistamisella.

Aineiston perusteella yksi osa välittämisen kulttuuria on auttamisen kulttuuri. Työryhmässä pohditaan yhdessä sitä, jos työkuorma näyttää olevan epätasapainossa ja toisia autetaan, vaikka avun tarve olisi itse aiheutettu. Toisten auttamisesta palkitaan ja kiitetään. Myös työntekijöiden ja esimiehen tukeminen ja kannustaminen sekä työntekijöiden muistaminen merkkipäivinä kuuluvat haastattelemieni esimiesten mielestä välittämisen kulttuuriin.

Keskustelun mahdollistavat rakenteet nimettiin avoimen, suvaitsevan ja yksilöllisyyden huomioivan kulttuurin yhdeksi rakennusaineeksi. Mahdollisuuksia yhteiselle keskustelulle syntyy järjestämällä henkilökuntapalavereita ja työnohjausta säännöllisesti sekä esimerkiksi yhteisillä kahvi- ja ruokatauoilla. Lisäksi kokeilemisen ja erehtymisen salliminen sekä jokaisen työntekijän elämäntilanteiden ja yksilöllisyyden huomioonottaminen ajateltiin rakentavan avointa, suvaitsevaa ja yksilöllisyyden huomioivaa kulttuuria.

Aineiston perusteella vahva ryhmähenki kuuluu myönteiseen ja turvalliseen ilmapiiriin. Ryhmähenkeä vahvistetaan tutkimissani sosiaali- ja terveysalan järjestöissä tekemällä asioita yhdessä, järjestämällä yhteisiä kehittämis- ja virkistyspäiviä sekä verkostoitumalla muiden järjestöjen kanssa.

#### 4.3 Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet

Työhyvinvoinnin tukeminen ja johtaminen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä sisältää monia esteitä ja haasteita. Analyysin perusteella haasteellisia asioita työhyvinvoinnin tukemisen ja johtamisen kannalta ovat työyhteisön toiminnan ongelmat, tukirakenteiden puuttuminen sekä järjestötyön ominaispiirteet (ks. taulukko 3).

<b>Teemat pelkistetyistä ilmauksista</b>	<b>Alaluokat</b>	<b>Yläluokat</b>
Aidon vuorovaikutuksen ongelmat Negatiivinen ajattelu Johdon ja työntekijöiden välisen luottamuksen puuttuminen	<b>Ilmapiiriongelmat</b>	<b>Työyhteisön toiminnan ongelmat</b>
Työryhmän jäsenten yksilölliset eroavaisuudet Yhteisen ymmärryksen puuttuminen Järjestön sisäisten rakenteiden puuttuminen	<b>Toimimattomat sisäiset rakenteet</b>	
Resurssien niukkuus Rahoituksen lyhytjänteisyys Rahoituksen epävarmuus toimintaympäristön muuttuessa Pitkät välimatkat	<b>Resurssien vähyys tai puuttuminen</b>	<b>Tukirakenteiden puuttuminen</b>

Johto ei pidä työhyvinvoinnin tukemista tärkeänä	<b>Johto ei pidä työhyvinvointia tärkeänä</b>	
Toiminnan vaikutusten osoittaminen on vaikeaa	<b>Mittareiden puuttuminen</b>	
Järjestöille suunnatut työhyvinvoinnin tukemisen mallit puuttuvat	<b>Työhyvinvoinnin tukemisen mallien puuttuminen</b>	
Johdon tuen puuttuminen esimiestyöltä Muutosprosesseissa johtaminen ja tukeminen on haasteellista Esimiestyön vaikeus Esimiestyön pirstaleisuus Johtamisen yksinäisyys	<b>Haastava esimiestyön sisältö</b>	
Järjestötoimintaa johtavien luottamushenkilöiden hyvinvoinnista huolehtiminen Vapaaehtoistoiminnan tuomat haasteet Järjestötyön monipuolisuus ja vaihtelevuus	<b>Järjestötyön monitasoisuus</b>	<b>Järjestötyön ominaispiirteet</b>
Työllistettävän kohderyhmän haasteellisuus Työn kohderyhmän haasteellisuus	<b>Työn ja työllistettävän kohderyhmän haasteellisuus</b>	

Taulukko 3. Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet

Ilmapiiiriongelmat ja järjestön sisäiset toimimattomat rakenteet aiheuttavat *ongelmia työyhteisön toiminnassa*. Ilmapiiiriongelmiä syntyy, jos järjestössä ja työyhteisössä on ongelmia avoimen vuorovaikutuksen kanssa, negatiivista ajattelua tai luottamuspulaa johdon ja työntekijöiden välillä. Toimimattomilla sisäisillä rakenteilla puolestaan tarkoitettiin työryhmän jäsenten yksilöllisiä eroavaisuuksia, yhteisen ymmärryksen ja järjestön sisäisten rakenteiden puuttumista.

Avoimen vuorovaikutuksen ongelmia syntyy, kun avointa dialogia asioiden puhumisessa, valintojen tekemisessä ja ongelmatilanteissa ei voida käydä. Esimiehet kertoivat, että yleisellä tasolla puhuminen ei aina vaikuta kaikkiin. Aidon vuorovaikutuksen puute lisää luottamuspulaa sekä turvattomuuden tunnetta työyhteisössä. Aitoa vuorovaikutusta ei synny, jos työyhteisön jäsenet eivät pidä yllä keskinäisiä suhteita, pitävät niitä itsestäänselvyyttenä tai eivät ole rehellisiä toisilleen ja piiloutuvat roolien taakse. Analyysin perusteella negatiivisella ajattelulla tarkoitettiin sitä, että työntekijät jäävät helposti vatvomaan negatiivisia asioita tai ongelmatilanteita eivätkä

näe ratkaisuja niille. Negatiivista ajattelua on myös kateus työkavereita kohtaan. Kateutta ilmenee muun muassa tilanteissa, joissa avuliasta ja joustavaa työntekijää, joka tekee omien tehtävien ja mukavuusalueensa ulkopuolisia tehtäviä, palkitaan ja hänelle mahdollistetaan uralla eteneminen. Myös asioiden ja tilanteiden suurentelu sekä dramaattisuus ovat negatiivista ajattelua. Johdon ja työntekijöiden välisellä epäluottamuksella tarkoitettiin muun muassa työnantajan epäilyä henkilökuntaa kohtaan, että he väärinkäyttävät työsuhde-etujaan. Luottamuspuhlalla tarkoitettiin myös molemminpuolista epäluottamusta esimiesten ja alaisten välillä sekä heidän välistä vastakkainasettelua.

Työntekijöiden toimintatavat, vuorovaikutuskyvyt ja ajatusmaailmat voivat erota kovastikin toisistaan eikä yhteistä säveltä aina löydy. Yksi voi olla kova huolehtimaan esimerkiksi työpaikan siisteydestä, kun taas toinen ei samaan tapaan ole siisti. Pienet asiat voivat helposti paisua suuriksi erimielisyyksiksi. Käsitukset, toiveet ja tarpeet esimerkiksi työhyvinvoinnin tukemisesta ja työn tekemisen merkityksestä itse kullekin voivat olla erilaisia. Lisäksi jaksaminen ja stressinsietokyky ovat yksilöllisiä ominaisuuksia. Toiset rasittuvat vähemmästä ja stressaantuvat herkemmin, kuin toiset. Orientaatio työhön, kehittämiseen ja muutoksiin vaihtelee myös yksilön mukaan. Hyvin erilaisten ihmisten johtaminen koettiin haasteelliseksi. Palautteen, riittävän kontaktin ja hyväksymisen saamisen tarpeet vaihtelevat yksilöittäin ja esimiehen taito tunnistaa ne sekä löytää kullekin sopiva tapa on merkityksellinen. Myös tasavertainen kohtelu, yksilölliset eroavaisuudet huomioiden, nähtiin haastavana. Tärkeänä koettiin, että esimies kykenee tunnistamaan kunkin työntekijän taustan ja historian vaikutukset nykypäivään ja löytämään tasapainon sekä oikeat tavat jokaisen yksilön työhyvinvoinnin tukemiseen, koska kaikille eivät samat keinot toimi.

Joskus järjestön toiminta tai työryhmä voi olla niin uusi, että yhteistä ymmärrystä asioista ei ole ehditty muodostaa. Toisinaan taas yhteistä avointa keskustelua ei näiden asioiden osalta ole syystä tai toisesta käyty. On tärkeää, että työyhteisö yhdessä määrittelee esimerkiksi, mitä on tasavertainen kohtelu, hyvinvointi tai kiusaaminen, jotta tulkinnallisuudelle ei jää niin paljoa varaa. On myös tärkeää, että järjestön johto ja työntekijät sekä vapaaehtoiset jakavat yhteisen ymmärryksen järjestön strategiasta, tavoitteista ja työhyvinvoinnin tukemisen keinoista, jotta erimielisyyksiltä ja hankalilta tilanteilta vältyttäisiin. Järjestön sisäisten rakenteiden puuttumisella tarkoitettiin käytäntöjen ja toimintamallien puuttumista muun muassa työhyvinvoinnin tukemisessa, ongelmien tunnistamisessa ja puuttumisessa, perehdyttämisessä, tiedonkulussa ja yhteisissä pelisäännöissä. Rakenteiden puuttumisen koettiin aiheuttavan epämiellyttävää tunnetta ja vaikeuttavan asioiden johdonmukaista eteenpäin viemistä.

*Tukirakenteiden puuttumisella* tarkoitettiin resurssien vähyyttä tai puuttumista, johdon epäarvostavaa suhtautumista työhyvinvoinnin tukemiseen, mittareiden ja työhyvinvoinnin tukemisen mallien puuttumista sekä haastavaa esimiestyön sisältöä.

Resurssien niukkuus, rahoituksen lyhytjänteisyys ja toimintaympäristön muutoksista johtuva epävarmuus sekä pitkät välimatkat aiheuttavat resurssien vähyyttä tai puuttumista kokonaan. Talous on usein vaakakupissa, kun järjestöissä pohditaan työhyvinvointia tukevien keinojen toteuttamista. Esimerkiksi työnohjaus ja työterveyshuollon järjestäminen maksavat paljon. Järjestöjen toiminnan rahoittajat eivät välttämättä tunnista tai tunnusta työhyvinvoinnin tukemisen tärkeyttä rahoituspäätöksissään. Suurin osa rahoituksesta tulee käyttää perustoimintaan ja järjestön kohderyhmänä olevaan asiakaskuntaan suuntautuvaan toimintaan. Myös ajan puute työhyvinvointiasioiden kehittämiseen ja pitkäjänteisten suunnitelmien sekä rakenteiden luomiseen haastavat työhyvinvoinnin johtamista. Työhyvinvointia ylläpitävien rakenteiden luominen vaatii paljon aikaa, jota ei valitettavan usein ole käytettävissä. Järjestöille tyypillisesti rahoitukset ovat katkolla jopa vuosittain ja se estää pitkäjänteisen suunnittelun. Rahoitus on epävarmaa ajoittain myös taloussuhdannetilanteesta johtuen. Se vaikuttaa työsuhteiden jatkumiseen ja aiheuttaa epävarmuutta työntekijöissä, jolla väistämättä on vaikutuksensa myös työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Toimintaympäristön muutoksista johtuen järjestön talous voi heiketä ja voidaan joutua karsimaan esimerkiksi työnohjauksesta tai työterveyshuollon laajuudesta. Myös koulutukset ovat kalliita ja sijainniltaan yleensä kaukana Pohjois-Suomesta katsottuna ja taloudelliset resurssit ovat usein esteenä koulutuksiin osallistumiselle. Pitkät välimatkat vaikeuttavat myös muiden työhyvinvointia tukevien keinojen toteuttamista. Esimerkiksi tehtäväkiertoa voi olla vaikea järjestää pitkien välimatkojen vuoksi, vaikka se muuten olisi järjestössä mahdollista.

Yhtenä työhyvinvoinnin tukemisen ja johtamisen haasteena esimiehet pitivät järjestön johdon suhtautumista työhyvinvoinnin tukemiseen. Koettiin, että johdon nihkeä suhtautuminen työhyvinvoinnin tukemiseen näkyy siinä, että se ei tue sitä ollenkaan tai tukee sitä niukasti. Haastatteluista kävi ilmi, että joskus johto vastustaa henkilöstön näkemyksiä työhyvinvoinnin tukemisesta eikä halua panostaa henkilökuntaan siinä uskossa, että henkilökunta vaihtuu usein ja työntekijät ovat helposti korvattavissa. Haasteellisena koettiin se, että toiminnanjohtaja ja työntekijät joutuvat toisinaan anomaan ja perustelemaan paljon saadakseen resursseja yhteiseen tekemiseen ja työhyvinvointia tukevaan toimintaan. Lisäksi koettiin, että luottamusta ei hallituksen ja esimiesten välillä aina ole ja jokainen työhyvinvointia tukeva toimi on tarkistutettava ja hyväksytettävä aina ensin työnantajalla.

Näyttöjen ja toiminnan vaikutusten osoittamista vaaditaan nykyään paljon. Se vaatii monenlaista osaamista ja on kuormittavaa hallinnolle. Haastavaa on vakuuttaa rahoittajaa tai järjestön johtoa työhyvinvoinnin tukemisen tarpeellisuudesta ilman päteviä mittareita. Analyysin perusteella esimiehet kokivat, että pienille organisaatioille ja etenkin järjestöille sopivat mittarit puuttuvat kokonaan. Mittaaminen on haasteellista myös siksi, että järjestötyölle tyypillistä on nopea henkilökunnan vaihtuvuus ja vertailevaa mittaamista voi olla sen vuoksi vaikea toteuttaa.

Aineiston perusteella esimiehet kokivat, että erityisesti järjestöille suunnattuja työhyvinvoinnin johtamisen malleja ei ole. Toisilta järjestöiltä voi olla vaikea oppia tai ottaa mallia, koska tilanteet ovat niin yksilöllisiä. Yhteistä jakamista muiden järjestöjen kanssa pienissä järjestöpiireissä on hankala tehdä tietosuojakysymysten vuoksi sekä siksi, että eri järjestöt ovat eri vaiheissa omissa prosesseissaan.

Haastavalla esimiestyön sisällöllä tarkoitettiin esimiestyön vaikeutta ja pirstaleisuutta, muutosprosesseissa johtamisen ja tukemisen haasteellisuutta sekä johtamisen yksinäisyyttä ja johdon tuen puuttumista esimiestyöltä. Johtaminen on vaikea tehtävä, johon esimiehen persoona ja kyvyt vaikuttavat. Merkityksellisenä koettiin esimerkiksi esimiehen vuorovaikutustaidot ja sietokyky erilaisten vaihtuvien tilanteiden hoitamisessa. Myös esimiehen kyky sietää keskeneräisyyttä vaikuttaa siihen, pystyykö näkemään tilanteiden prosessinomaista kehitystä ja kykeneekö katsomaan asioita eteenpäin. Hankaliin tilanteisiin puuttuminen on vaikeaa. Esimiehellä täytyy olla kykyä tunnistaa hankalat tilanteet ja rohkeutta puuttua niihin. Vaikeana koettiin myös tasapainottelu tasavertaisen ja yksilöllisen kohtelun välillä sekä ennakoimattomat ja yllättävät tilanteet. Kehityskeskustelut koettiin hyvänä välineenä mutta niiden pitäminen vaikutti aiheuttavan paljon myös epävarmuutta. Haastatteluissa pohdittiin niiden hyödyllisyyttä osittain siitä syystä, ettei ole osaamista tai aikaa niiden perusteelliseen toteuttamiseen ja myös siitä syystä, että arviointien perusteella niitä ei aina ole koettu hyödyllisiksi. Myös järjestöille tyypillisten vahvojen pätevien asiantuntijoiden johtaminen niin, että heidät saadaan tekemään yhteistyötä ja tulemaan toimeen keskenään, koettiin erittäin haastavana. Järjestöesimiehen työn pirstaleisuudella tarkoitettiin sitä, että esimiehet ovat useimmiten aina käytettävissä henkilökunnalleen ja se keskeyttää toistuvasti ja vie aikaa muiden töiden tekemiseltä.

Järjestön toiminnan radikaali kasvu tai muutos aiheuttavat aikapulaa ja voimavarojen riittämättömyyttä. Esimiehen työkuorma muutostilanteissa on suuri ja esimiehet kokivat, että johtamisen näkökulmasta haastavaa on jakaa aikaa kaikkien tarpeellisten tehtävien sekä henkilökunnan tukemisen kesken. Muutosprosessissa työn tekemisen kulttuurin muutos on

hidasta. Johtaminen muutosprosesseissa vaatii sitkeyttä, koska myös asenteiden, ymmärryksen ja näkökulman on muututtava ja niiden muuttaminen on vaativa tehtävä.

Analyysin perusteella johtaminen on yksinäistä ja se koettiin haasteellisena myös työhyvinvoinnin tukemisen kannalta. Esimiehet kokivat yksinäisyyttä ja vertaistuen puutetta. Pienissä järjestöissä toiminnanjohtaja voi olla järjestönsä ainoa esimies, ellei hallituksen jäseniä lasketa. Pienissä järjestöpiireissä vertaistuen ja jakamisen mahdollisuudet ovat rajalliset, koska vaitioloasiat estävät puhumasta muiden järjestöjen kollegoiden kanssa. Järjestöjen hallituksen koostuvat vapaaehtoisista luottamushenkilöistä ja tästä hallintorakenteesta johtuen esimiehet voivat jäädä ilman tarvittavaa tukea. Tuen puuttuminen voi johtua myös siitä, että esimiehen oma esimies ei tue eikä keskinäistä luottamusta ole.

Järjestötyön monitasoisuus sekä työn ja työllistettävän kohderyhmän haasteellisuus ovat *järjestötyön ominaispiirteitä*, jotka koettiin haasteellisina työhyvinvoinnin johtamisen ja tukemisen kannalta. Monitasoisuudella tarkoitetaan sitä, että järjestöissä toimijoina ovat palkatut työntekijät, vapaaehtoiset sekä vapaaehtoiset luottamushenkilöt. Lisäksi järjestötyö on luonteeltaan usein hyvin moninaista. Pohdittaessa työhyvinvoinnin kysymyksiä, kaikki nämä tasot tulisi huomioida.

Työnantajavelvollisuuksista huolehtiminen vaatii tietoa ja taitoa. Pienissä yhdistyksissä hallituksen puheenjohtaja ja muut jäsenet voivat joutua koville työnantajaroolissaan. Usein pienten yhdistysten väki on ikääntynyttä ja nykypäivänä uusia luottamushenkilöitä on vaikea löytää. Vanhat tekijät kuormittuvat ja väsyvät tehtävissään.

Vapaaehtoistoiminnan ollessa osa järjestön toimintaa, vaatii se erityistä osaamista ja omanlaisia rakenteita. Vapaaehtoistoiminnassa pätevät erilaiset toiminnan normit sekä käskytyks- ja valtasuhteet kuin työelämässä. Työntekijät eivät myöskään aina voi olla paikalla varmistamassa vapaaehtoistoimijoiden työturvallisuutta, varsinkin jos toimijoita ja toimintoja on paljon. Vapaaehtoisia täytyy koko ajan motivoida, kannustaa, innostaa ja kiittää. Vapaaehtoisilta ei voi välttämättä vaatia mitään ja jos työntekijän omat tavoitteet eivät toteudu, aiheuttaa se turhautumista. Joskus voi olla vaikeaa löytää tasapainoa omien tavoitteiden ja vapaaehtoisten motivoimisen suhteen. Aineistosta käy ilmi, että joskus vapaaehtoiset voivat olla myös julmia työntekijöitä kohtaan. Vapaaehtoistoiminnan järjestäminen ja vapaaehtoisten kanssa toimiminen voi olla kuluttavaa ja heijastuu siten myös muuhun työhön ja työhyvinvointiin. Johtamisen näkökulmasta on vaikeaa löytää keinoja tukea työntekijöiden jaksamista näissä tilanteissa ja samaan aikaan huolehtia myös vapaaehtoisten jaksamisesta. Yhteisön johtaminen, jossa on sekä

ammattilaisia, että vapaaehtoisia, vaatii erityistä herkkyyttä. Huolta kannettiin myös yhteiskunnallisten ja toimintaympäristön muutosten aiheuttamasta uhasta vapaaehtoistoimijoiden hyvinvoinnille. Esimiesten mielestä muutosten aiheuttamien vaarojen tunnistaminen ja tukikeinojen löytäminen on vaikeaa. Ihmiset ovat entistä haavoittuvammasa asemassa, vapaaehtoisten jaksaminen vaarantuu ja esimiehet tunsivat epävarmuutta siitä, miten vapaaehtoistoimijoiden hyvinvointia jatkossa tuetaan.

Järjestötyön monipuolisuudella ja vaihtelevuudella tarkoitettiin sitä, että sosiaali- ja terveysjärjestöjen työkenttä on hyvin hajanainen, joka vaatii joustamista ja jatkuvaa kehittämistä. Järjestötyössä vaaditaan myös paljon muuntautumiskykyä. Toimintatavat ja kieli suhteessa työntekijöihin, vapaaehtoisiiin, hallitukseen, rahoittajaan ja verkostoon eroavat toisistaan ja vaatii erityistä osaamista. Tämä koettiin kuormittavana ja haasteellisena myös työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta.

Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen työskentelyn kohderyhmänä ovat usein hädässä olevat ihmiset, joka voi aiheuttaa myötätuntouupumusta työntekijöille ja vapaaehtoisille. Järjestöt toimivat usein myös sosiaalisina työllistäjinä vaikeasti työllistyville kohderyhmille (Mattila 2012, 2) ja järjestöissä voi olla myös oppisopimuskoulutettavia. Myös tämä koetaan haasteena, joka ajoittain kuormittaa ja vaikuttaa koko työyhteisön työhyvinvointiin ja sen johtamiseen.

## **5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA**

### **5.1 Tiivistelmä tuloksista**

Tutkimukseni tarkoituksena oli tarkastella työhyvinvoinnin johtamista sosiaali- ja terveysalan järjestötoiminnassa. Osana työhyvinvoinnin johtamista tarkastelin tutkimuksessani myös sitä, millaisia haasteita työhyvinvoinnin johtamisessa ilmenee. Analyysin perusteella työhyvinvoinnin kokonaisuus sosiaali- ja terveysjärjestöissä koostuu johtamisesta, yksilön hyvinvoinnista, työyhteisön toimivuudesta sekä työn sisällöstä ja rakenteista. Jokaisen yksilön henkilökohtainen fyysinen ja henkinen terveys sekä hyvinvointi vaikuttavat niin yksilön kuin työryhmänkin työhyvinvointiin. Merkityksellistä työhyvinvoinnin kannalta on lisäksi se, onko oma arvomaailma sopusoinnussa työnantajaorganisaation arvomaailman kanssa. Työyhteisön toimivuuden katsottiin olevan myös yksi tärkeä osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Työyhteisön toimivuudella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan työryhmän sisäistä toimintakulttuuria ja työryhmän ilmapiiriä. Työryhmän sisäinen toimintakulttuuri muodostuu siitä, miten



työryhmässä toteutuu tasavertainen kohtelu, yksilöllisyyden ja elämäntilanteen huomioiminen, vaikutusmahdollisuudet sekä avoimuus ja tiedonkulku. Työryhmän ilmapiirin ajateltiin koostuvan työn ilosta, työryhmässä vallitsevasta ilmapiiristä ja työryhmässä tehtävästä yhteistyöstä. Analyysin perusteella työn sisältö ja rakenteet muodostuivat yhdeksi osaksi työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Työhön ja sen sisältöön liittyvät asiat, kuten mielekäs työn sisältö, joustava työaika, töiden sujuvuus ja vapaaehtoistoiminta vaikuttavat esimiesten mielestä työhyvinvointiin. Kun tarkastellaan sosiaali- ja terveystieteiden työhyvinvointia, tulee huomioida myös vapaaehtoisten hyvinvointi. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet nousivat myös keskeisesti työhyvinvoinnin kokonaisuuteen kuuluvana asiana. Näitä ajateltiin olevan organisoitu työsuojelutoiminta, turvalliset ja terveelliset työskentelyolosuhteet sekä työhyvinvointia tukevat toimet.

Työhyvinvoinnin tukeminen ja johtaminen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä toteutuu luomalla rakenteet kestäviksi, laadukkaalla johtamisella, tukemalla yksilön työkykyä ja kehittymistä sekä luomalla yhteisön ilmapiiri turvalliseksi ja myönteiseksi. Johdon ja esimiesten arvojen ja asenteiden, järjestön vallankäytön ja päätöksenteon rakenteiden sekä esimiehen johtamistyylin uskottiin vaikuttavan johtamiseen. Aineiston perusteella hyvä johtaminen edesauttaa työhyvinvointia ja esimies on tärkeässä roolissa luomaan positiivista kokemusta työstä. Lisäksi johdon suhtautumisen työhyvinvoinnin tukemiseen ajateltiin vaikuttavan merkittävästi työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Kestävien rakenteiden luomisen ajateltiin olevan yksi keino johtaa työhyvinvointia. Rakenteilla tarkoitetaan joko järjestön sisäisiä tai laajemmin kaikille järjestöille suunnattuja toimintaa tukevia toimintatapoja ja käytäntöjä. Toimintaa tukevat ja kestävät rakenteet järjestön sisällä syntyvät siten, että noudatetaan lakeja, huolehditaan siitä, että perusasiat ovat kunnossa, ennakoidaan ja arvioidaan. Työhyvinvoinnin tukeminen edellyttää sen pitämistä tärkeänä ja siihen panostamista koko yhteisön läpileikkaavasti huomioiden työntekijöiden lisäksi myös vapaaehtoiset ja luottamushenkilöt. Analyysin perusteella työhyvinvointiin panostaminen tapahtuu organisoidulla työsuojelu- ja työhyvinvointitoiminnalla, resursseja hankkimalla ja suuntaamalla sekä arvioimalla. Laadukkaan johtamisen uskottiin tukevan työhyvinvointia. Laadukas johtaminen haastateltavien mielestä tarkoittaa sitä, että johtaminen on hyvää, esimiestoimintaan hankitaan koulutusta ja sitä myös arvioidaan. Tukemalla yksilön työkykyä ja kehittymistä tuetaan myös työhyvinvointia. Yksilön työkykyä ja kehittymistä tuetaan työkykyä ylläpitävillä ja kehittymisen mahdollistavilla toimenpiteillä. Analyysin perusteella työhyvinvointia tuetaan myös luomalla yhteisön ilmapiiri myönteiseksi ja turvalliseksi.

Työhyvinvoinnin tukeminen ja johtaminen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä sisältää monia haasteita. Aineiston perusteella haasteellisia asioita työhyvinvoinnin tukemisen ja johtamisen kannalta ovat työyhteisön toiminnan ongelmat, tukirakenteiden puuttuminen sekä järjestötyön ominaispiirteet. Ilmapiiriongelmat ja järjestön sisäiset toimimattomat rakenteet aiheuttavat ongelmia työyhteisön toiminnassa. Ilmapiiriongelmia syntyy, jos järjestössä ja työyhteisössä on ongelmia avoimen vuorovaikutuksen kanssa, negatiivista ajattelua tai luottamuspulaa johdon ja työntekijöiden välillä. Toimimattomilla sisäisillä rakenteilla puolestaan tarkoitettiin työryhmän jäsenten yksilöllisiä eroavaisuuksia, yhteisen ymmärryksen ja järjestön sisäisten rakenteiden puuttumista. Lisäksi tukirakenteiden puuttumisen koettiin haastavan työhyvinvoinnin johtamista. Tukirakenteiden puuttumisella tarkoitettiin resurssien vähyyttä tai puuttumista, johdon epäarvostavaa suhtautumista työhyvinvoinnin tukemiseen, mittareiden ja työhyvinvoinnin tukemisen mallien puuttumista sekä haastavaa esimiestyön sisältöä. Resurssien niukkuus, rahoituksen lyhytjänteisyys ja toimintaympäristön muutoksista johtuva epävarmuus sekä pitkät välimatkat aiheuttavat resurssien vähyyttä tai puuttumista kokonaan. Analyysin perusteella esimiehet kokivat, että pienille organisaatioille ja erityisesti järjestöille suunnattuja sopivia mittareita tai työhyvinvoinnin johtamisen malleja ei ole. Haastavalla esimiestyön sisällöllä tarkoitettiin esimiestyön vaikeutta ja pirstaleisuutta, muutosprosesseissa johtamisen ja tukemisen haasteellisuutta sekä johtamisen yksinäisyyttä ja johdon tuen puuttumista esimiestyöltä. Järjestötyön monitasoisuus sekä työn ja työllistettävän kohderyhmän haasteellisuus ovat järjestötyön ominaispiirteitä, jotka koettiin myös haasteellisina työhyvinvoinnin johtamisen ja tukemisen kannalta. Monitasoisuudella tarkoitetaan sitä, että järjestöissä toimijoina ovat palkatut työntekijät, vapaaehtoiset sekä vapaaehtoiset luottamushenkilöt. Lisäksi järjestötyö on luonteeltaan usein hyvin moninaista. Pohdittaessa työhyvinvoinnin kysymyksiä, kaikki nämä tasot tulisi huomioida.

## **5.2 Työyhteisön toimivuus sosiaalisena pääomana**

Työyhteisön toimivuus liittyy tämän tutkimuksen perusteella läheisesti sosiaalisen pääoman käsitteeseen. Sosiaalinen pääoma rakentuu yhteisöllisyydestä ja sen jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Sosiaalinen pääoma kertoo sitä, miten ihmiset ovat tekemisissä toistensa kanssa ja luottavat toisiinsa. Ihmisten ollessa riippuvaisia toisistaan, yhteisössä vallitsevat tietynlaiset normit, joiden tarkoitus on luoda turvallisuutta ympäristöön sekä luottamusta järjestelmiin. Sosiaalinen pääoma liitetään tutkimuksissa työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen. (Ojala & Ahonen 2005, 209; Manka 2011, 116-118.) Tutkimusaineistossa työryhmän ilmapiiri nähtiin osana työyhteisön toimivuutta. Työpaikan ilmapiiri muodostuu organisaatiossa

työskentelevien yksilöiden havainnoista ja se on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työryhmän muodostama kokonaisuus. Ilmapiiriä voidaan pitää kulttuurin ilmentymänä. Tutkimusten mukaan ilmapiirillä on vahva yhteys työtyytyväisyyteen, työsuorituksiin ja tuottavuuteen. (Rauramo 2004, 125-126.) Kaunismaan ja Lindin (2014, 12) mukaan työyhteisö muodostaa yhden osa-alueen työhyvinvoinnin kokonaisuudessa. Keskeisiä asioita siinä ovat toimiva työnjako, yhteistyösuhteet sekä hyvä ilmapiiri. Myös sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusten mukaan työyhteisön ilmapiiri voi lisätä työhyvinvointia (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Työhyvinvointi. 2016).

### **5.3 Hyvinvoiva työntekijä hallitsee työtään**

Työhön ja sen sisältöön liittyvät asiat, kuten mielekäs työn sisältö, joustava työaika sekä töiden sujuvuus liittyvät tutkimustulosten perusteella erityisesti työn hallinnan käsitteeseen. Kaikkeen työhön liittyy joitakin kuormitustekijöitä, joita on tavalla tai toisella hallittava. Mattilan ja Pääkkösen (2015, 5) mukaan henkisesti hyvinvoiva työntekijä kokee hallitsevansa työtään, saavansa arvostusta ja sosiaalista tukea työtehtävissään. Motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö vähentää sairauspoissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta sekä tekee työskentelystä tuottavaa ja laadukasta. Henkiseen hyvinvointiin sekä sen kuormitustekijöihin työssä vaikuttavat johtaminen ja esimiestyö, työtehtävät ja osaaminen, työolosuhteet ja -välineet sekä työyhteisö ja sen jäsenet. Hyvä ja turvallinen ilmapiiri, yhteistyö ja työtehtävien sujuvuus ilmentävät henkistä hyvinvointia. Hyvin järjestetty ja mitoitettu työ koetaan mielekkääksi ja sopivasti haastavaksi. (Mattila & Pääkkönen 2015, 5.) Myös Manka uskoo työn hallinnan vaikuttavan terveyteen useampaa kautta sekä lisäävän jaksamista. Hyvä työn hallinta suurten työn vaatimusten kanssa johtaa siihen, että ihminen sitoutuu työhönsä ja poissaolot vähenevät. Haitallinen stressi vähenee ja edellytykset hyvinvoinnin vahvistumiselle lisääntyvät. Hallinnan tunne vahvistaa myös yksilön kykyä laajojen sosiaalisten verkostojen luomisessa sekä sosiaalisen tuen vastaanottamisessa. (Manka 2006, 192, 284.) Kaunismaan ja Lindin mukaan työn sisällöllinen hallinta ja osaaminen ovat yksi työhyvinvoinnin neljästä osa-alueesta. Ammattitaito mahdollistaa työn hallinnan. Nykypäivän työ vaatii yhä enemmän monitaitoisuutta ja moniosaamista ja siksi työn sisällön ja osaamisen suhde korostuu työhyvinvoinnin tekijänä. Yksilölliset työvalmiudet, kuten koulutus ja hiljainen tieto, perehdytys sekä työprosessien selkeys ja hallittavuus vaikuttavat osaamisen hallintaan. (Kaunismaa & Lind 2014, 11.) Työajan itsesäätely liittyy myös työn hallintaan. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka työntekijä pystyy vaikuttamaan työn tekemisen aikoihin, joutuuko ja kuinka paljon joutuu tekemään töitä muualla kuin työpaikalla työaikana ja koetaanko työaika riittäväksi kaiken työn tekemiseen. (Kaunismaa & Lind 2014, 42.) Samoin kuin edellä mainittujen

tutkijoiden mielestä, tutkimukseni aineiston perusteella mielekäs työn sisältö muodostuu työntekijän osaamisen ja jaksamisen tasapainosta sekä siitä, että työtehtävät vastaavat omia vahvuusalueita eikä työ ole liian haasteellista. Joustavan työajan katsottiin myös tutkimusaineistossa olevan yksi työhyvinvointiin vaikuttava asia.

#### **5.4 Vapaaehtoistoiminta järjestöjen erityisenä piirteenä**

Aineiston perusteella vapaaehtoistoiminnan nähtiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Muihin organisaatiomuotoihin verrattuna vapaaehtoistojen merkittävä rooli ja merkitys sekä toiminnallisesti että hallinnollisesti voidaan nähdä järjestöjen erityisenä piirteenä. Palkkatyö ja vapaaehtoistyö limittyvät väistämättä toisiinsa. (Kaunismaa & Lind 2014, 18.) Ruuskasen ym. (2013, 24) mukaan vapaaehtoistoimintaan liittyvät aatteelliset lähtökohdat ja vapaa-ajan käyttö luovat palkkatyölle ristiriitaisia odotuksia sitoutumisen, ajan käytön ja työn tekemisen prosessien suhteen. Lisäksi ylitöiden ja niin sanottujen epäsosiaalisten työaikojen määrä on sitä korkeampi mitä enemmän työ sisältää kanssakäymistä vapaaehtoisten kanssa (Ruuskanen ym. 2013, 45-46). Tutkimustulosten perusteella vapaaehtoistoiminnan ja -toimijoiden kuuluminen työhön tuo mukanaan omia haasteita. Järjestöorganisaatioiden hallinto hoituu myös usein vapaaehtoistoimintaan perustuen. Järjestöjen hallituksen koostuvat vapaaehtoisista luottamushenkilöistä, joka sinällään aiheuttaa kirjavia käytäntöjä hallitusten toimintaan sekä työnantajavastuiden ja -velvollisuuksien hoitamiseen. Toisinaan työnantajan velvollisuudet, talous ja henkilöstöhallinto on saatettu antaa kokonaan palkatun johtajan vastuulle. Palkkatyöhön perustuvan johtamisen sekä vapaaehtoisista koostuvan hallituksen välinen suhde voi olla jännitteinen ja heijastua järjestön johtamiseen. (Kaunismaa & Lind 2014, 18.) Ruuskasen ym. (2013, 51-52) mukaan järjestötyöntekijät kokevatkin keskimääräistä enemmän tyytymättömyyttä työn organisointiin ja johtamiseen. Tämä jännittyneisyys heijastuu väistämättä myös työhyvinvointiin ja on merkityksellinen osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta sosiaali- ja terveysalan järjestöissä.

Mielestäni haastattelemieni esimiesten antamat merkitykset työhyvinvoinnille ovat hyvin yhteneväisiä tutkimuskirjallisuuden työhyvinvointi-määritelmien kanssa. Vapaaehtoistoiminnan osuutta niistä ei kuitenkaan löydy. Kaunismaan ja Lindin tutkimuksessa järjestöjen työhyvinvoinnista (2014) kyllä kerrotaan vapaaehtoistoiminnan merkityksellisyydestä järjestöjen toiminnassa sekä sen olevan erityinen piirre järjestöissä verrattuna muihin sektoreihin ja organisaatiomuotoihin mutta työhyvinvoinnin kokonaisuuteen sitä ei sinällään ole sisällytetty. Tutkimusaineistoni osoittaa, että työhyvinvointi on hyvin tiedostettu laajaksi,

kattavaksi ja kompleksiseksi kokonaisuudeksi sosiaali- ja terveysalan järjestöissä. Lisäksi haastattelemieni esimiesten mielestä vapaaehtoistoiminnan osuus on hyvin merkittävä tässä laajassa kokonaisuudessa.

### **5.5 Johtaminen toimii edellytyksenä työhyvinvoinnin tukemiselle mutta jokaisen työntekijän on siihen osallistuttava**

Aineiston perusteella työhyvinvoinnin tukemista ja johtamista toteutetaan sosiaali- ja terveysalan järjestöissä luomalla rakenteet kestäviksi, laadukkaalla johtamisella, tukemalla yksilön työkykyä ja kehittymistä sekä luomalla yhteisön ilmapiiri turvalliseksi ja myönteiseksi. On kuitenkin muistettava, että tässä tutkimuksessa saadut tulokset eivät tarkoita sitä, että kaikissa sosiaali- ja terveysalan järjestöissä toteutetaan kaikkia tuloksissa mainittuja asioita. Tämän tutkimuksen tulokset edustavat niiden esimiesten näkemyksiä työhyvinvointia tukevista toimista sekä johtamisesta, jotka osallistuivat tutkimukseeni. Vaikuttaisi siltä, että tutkimissani järjestöissä työhyvinvoinnin tukeminen ja johtaminen kohdistuvat oikeanlaisiin asioihin, jos tuloksia tarkastellaan muihin aiheeseen liittyviin tutkimustuloksiin peilaten. Johtaminen nousee erityiseen ja keskeiseen asemaan, koska se toimii edellytyksenä työhyvinvointia tukevan toiminnan toteutumiselle. Aineiston perusteella työhyvinvointia tuetaan ja johdetaan laajasti ja monipuolisesti ja herääkin kysymys, miten hyvin tämä onnistuu ja toteutuu käytännössä. Työhyvinvoinnin tukeminen ei kuitenkaan mielestäni ole pelkästään johtajan ja esimiesten vastuulla, vaan jokaisen työntekijän on siihen omalta osaltaan osallistuttava. Varsinkin turvallisen ja myönteisen ilmapiirin luominen vaatii koko työyhteisön panosta. Kaunismaan ja Lindin (2014) tutkimuksen mukaan työhyvinvointiin liittyvät vastuut ja velvollisuudet koetaan järjestöissä yleisesti varsin selkeästi ja varsinkin isommissa työyhteisöissä pelisääntöjä kirjataan ja toimeenpannaan organisoidusti. Toisaalta taas pienissä paikallisyhdistyksissä työhyvinvointiin liittyvien asioiden sekä niiden organisoimisen vastuut ja velvollisuudet jäävät usein hatarammalle pohjalle. Heidän haastattelemissa yhteisöissä yleisiä työhyvinvoinnin johtamisen keinoja olivat muun muassa työhyvinvointi- tai ilmapiirikyselyt sekä säännölliset kehityskeskustelut. Lisäksi työpaikoilla järjestettiin työterveyshuoltoa vaihtelevalla laajuudella, ergonomiatarkastuksia, tykytoimintaa ja virkistäytymistä sekä työnohjausta. Liikunta- tai kulttuurisetelit, työnantajan mahdollistama maksuton liikunta, taukojummat tai lounaseteleillä tuettu ruokailu puolestaan olivat Kaunismaan ja Lindin aineistossa harvinaisia toisin kuin oman tutkimukseni aineiston perusteella. (Kaunismaa & Lind 2014, 30-32, 47.)

## 5.6 Sosiaali- ja terveysalan järjestöt muutosten ristipaineessa

Aineiston perusteella samanlaiset asiat haastavat työhyvinvoinnin tukemista ja kehittämistä, kuin muu alan tutkimuskirjallisuus osoittaa. Pieni organisaatiokoko, järjestötyön ominaispiirteet, pitkäjänteisen kehittämisen mahdollisuudet ja vaikuttavuuden osoittamisen vaikeus haastavat johtamista joka tasolla. Haastetta eivät helpota käsillä olevat suuret yhteiskunnalliset muutokset. Sosiaali- ja terveysalan järjestöt elävät tänäpäivänä suurten muutosten ristipaineessa. Järjestöbarometrin 2016 mukaan kokonaiskuva paikallisyhdistystoiminnasta on kuitenkin vielä myönteinen. Valtaosa paikallisyhdistyksistä kuvaa sen kysynnän ja määrän pysyneen ennallaan tai lisääntyneen. Huolta puolestaan aiheuttavat jäsenistön, aktiiviosallistujien ja vapaaehtoisten määrän kehitys, joissa vaihtelua on enemmän. Valtakunnalliset järjestöt puolestaan arvioivat, että käynnissä on vähintään kohtalainen muutos, jonka seurauksena lähes puolella toiminta laajenee ja joka seitsemännellä supistuu. Huolta valtakunnallisissa järjestöissä kannetaan taloudellisista ja inhimillisistä voimavaroista sekä henkilöstön ja vapaaehtoisten riittämisestä ja jaksamisesta. Sote-uudistuksen arvellaan vaikuttavan merkittävästi yli puolessa valtakunnallisista järjestöistä ja vajaassa viidennessä paikallistason yhdistyksissä. Järjestöissä uskotaan, että asiantuntemuksen käyttö lisääntyy mutta kunta-avustukset ja edullisten tilojen käyttömahdollisuudet vähenevät. Palveluita tuottavat järjestöt ovat myönteisimpiä uudistuksen vaikutusten arvioinnin suhteen. Järjestöt uskovat, että terveyspalveluiden uudistus onnistuu paremmin, kuin sosiaalipalveluiden. Muita järjestöihin vaikuttavia muutoksia ovat uudenlainen kansalaisosallistuminen, digitalisaatio, monikulttuurisuus ja eriarvoisuuden kasvu. Useimmat muutokset koetaan kuitenkin mahdollisuutena eikä uhkana. Uhkana koetaan rahapeliyhtiöiden fuusio ja sote-uudistus sekä paikallistoiminnassa myös väestön ikääntyminen. Viime vuosina järjestöissä tehty palkkatyö on kääntynyt hienoiseen laskuun. Vaikka järjestöt ovat usein muita sektoreita matalamman hierarkian organisaatioita, joissa työntekijöillä on paljon autonomiaa, järjestöjen työntekijät eivät ole yhtä tyytyväisiä johtamiseen kuin muilla sektoreilla. Toimintaympäristön muutoksista johtuen henkilöstöhallinto ja johtamiskäytännöt ovat kivunneet entistä keskeisempään asemaan myös järjestöissä. Merkitykselliseen asemaan ovat nousseet myös toiminnan tuloksellisuus, innovatiivisuus ja joustavuus, koska kilpailu on lisääntynyt ja rahoittajat ovat kohdistaneet toiminnan vaikuttavuuteen uudenlaisia vaatimuksia. Järjestöt joutuvat entistä enemmän kilpailemaan osaavasta henkilökunnasta muiden sektoreiden kanssa. Pärjätäkseen tässä kilpailussa, järjestöjen on pystyttävä tarjoamaan korkealaatuisia työpaikkoja, joka korostaa järjestöjen johtamisen merkitystä. (Peltosalmi ym. 2016.)

Kaunismaa ja Rajalin tarkastelivat artikkelissaan (2015, 60-66) tuottavuuden ja työhyvinvoinnin yhteyttä järjestöissä. Järjestöjen tuottavuutta arvioitaessa on otettava huomioon järjestöjen

moniulotteisuus, niiden toiminnan tavoitteet ja vaikuttavuuden luonne, joille merkityksellisiä ovat jäsenten osallistuminen, kansalaistoiminta ja vaikuttaminen. Liuhamo (2015, 55) kirjoittaa, että työhyvinvointiin panostaminen näyttäytyy usein vain kulueränä, vaikka ”todellisuudessa työhyvinvointipanostuksissa on yrityksen kannalta kyse poikkeuksesta investoinneista, mutta ongelmana on panosten osuuden erottelu tuloksesta ja sitä kautta (...) kannattavuuden määrittely.” Yhdistyksissä asia näyttäytyy samoin. Panostaminen työhyvinvointia rakentaviin asioihin vaatisi resursseja ja työajan käyttöä. Resurssipanostukset toimintamallien ja työhyvinvointia tukevien keinojen kehittämiseen pitäisi tehdä lyhyellä aikavälillä uskoen niiden pitkäaikaiseen tuomaan hyötyyn. Toinen ongelma voi olla se, että työhyvinvoinnin ja työprosessien kehittämisen työkalut ja menetelmät on usein laadittu suurten organisaatioiden tarpeisiin eikä niitä sellaisenaan voida pienissä yhdistysorganisaatioissa soveltaa. Pienissä muutaman hengen yhdistysorganisaatioissa tulisi keskittyä perustehtävään ja ydintoimintoihin sekä haastaa myös työntekijät mukaan pienyhteisöllisesti ja omakohtaisesti huolehtimaan työn prosessien hallinnasta. Pienissä yhdistyksissä ei ole erillistä henkilöstöhallintoa tai työhyvinvointiyksikköä, joka näistä asioista huolehtii. Hallituksen tehtäväksi jää mahdollistaa ja voimaannuttaa työntekijöitä ja vapaaehtoistoimijoita sen sijaan, että he laatisivat ohjelmia tai ulkoisia ohjeistuksia tuottavuuden kehittämiseen. (Kaunismaa & Rajalin 2015, 60-66.)

Toivottavaa olisi, että järjestöille kyettäisiin kehittämään parempia mittareita vaikuttavuuden osoittamiseen, työn prosessien ja hallinnan sekä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Järjestöt ovat tyypillisesti toiminta-alansa edelläkävijöitä ketteryytensä ansiosta ja toiminta on usein jatkuvaa kehittymistä ja kehittämistä. Kehittämisen tulokset näkyvät kuitenkin usein vasta pitkän ajan kuluttua, jonka vuoksi kehittämisen vaikutusta on hankala mitata. Tämä tulisi ymmärtää myös järjestöjen työhyvinvointityössä. Mielestäni osaamisen vahvistaminen sekä palkattujen johtajien että luottamusjohdon osalta johtamisen, työhyvinvoinnin tukemisen, vaikuttavuuden arvioinnin ja tuottavuuden vahvistamisen alueilta on merkityksellistä kestävän kehittymisen, järjestötoimintaa ravistelevien muutosten sekä hyvinvoivan henkilökunnan ja vapaaehtoisten kannalta.

## **5.7 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet**

Mielestäni onnistuin tutkimuksellani vastaamaan tutkimuskysymyksiin hyvin. Sain kattavan käsityksen siitä, millaisia merkityksiä sosiaali- ja terveysalan järjestöissä työskentelevät esimiehet antavat työhyvinvoinnille, kuinka sitä heidän järjestöissään johdetaan sekä millaisia haasteita työhyvinvoinnin tukemisessa ja johtamisessa ilmenee. Koen tutkimuksen avanneen

silmiäni sen suhteen, että järjestöissä kyllä työhyvinvointiin vaikuttavat asiat tiedostetaan hyvin ja siihen toivottaisiin voitavan panostaa enemmän. Mielestäni sekin tiedostetaan hyvin, että työhyvinvoinnin tukeminen vaatii kehittämistä, rakenteita ja resursseja mutta todellisuudessa näihin ei aina ole mahdollisuutta. Huoli työntekijöiden ja vapaaehtoisten jaksamisesta näyttäytyi aineistossa ja se huoventaa mieltäni siksi, että sosiaali- ja terveysalan järjestöesimiehet ovat kiinnostuneita työntekijöidensä ja vapaaehtoistoimijoidensa jaksamisesta ja työkyvystä. Johtamisen keskeinen asema tunnutaan tiedostavan myös ja siihen kaivattaisiin lisää tukea sekä osaamista. Uskon, että tutkimukseni tuloksia voidaan hyödyntää esimiestyössä sosiaali- ja terveysalan järjestöissä, joissa pohditaan, millaisia kehittämis- ja koulutustoimenpiteitä työhyvinvoinnin tukemiseen olisi viisasta suunnata. Tutustumalla tutkimukseeni voidaan myös syventää ymmärrystä työhyvinvoinnista järjestöissä. Uskon, että pelkästään jo haastattelut herättivät tutkimukseeni osallistuneita esimiehiä pohtimaan syvällisemmin työhyvinvoinnin kysymyksiä omilla työpaikoillaan. Mielenkiintoista olisi jatkossa tutkia työntekijöiden, vapaaehtoisten luottamushenkilöiden sekä muiden vapaaehtoistoimijoiden kokemuksia työhyvinvoinnin tukemisesta ja johtamisesta samoissa tai muissa sosiaali- ja terveysalan järjestöissä. Kiinnostavaa olisi myös tutkia heidän kokemuksiaan osallisuudesta työhyvinvoinnin kehittämiseen ja toteuttamiseen. Kolmas mielenkiintoinen tutkimusaihe voisi olla myös käsillä olevien muutosten vaikutukset työhyvinvointiin järjestöissä. Kiintoisaa olisi tarkastella myös sitä, miten hyvinvoiva tai huonosti voiva työntekijä vaikuttaa asiakkaan tai vapaaehtoisen kokemukseen asioidessaan tutkimuskohteena olevassa järjestössä.

Työhyvinvointia ja sen johtamista on tutkittu maassamme kohtalaisen paljon ja media suoltaa lähes päivittäin uusia artikkeleita sekä tutkimustuloksia aiheeseen liittyen. Tutkimukset kohdistuvat kuitenkin valitettavan usein julkiseen sekä yksityiseen sektoriin. Järjestöjen työhyvinvointia tai työhyvinvoinnin johtamista tutkitaan maassamme huomattavasti vähemmän. Vertailevan tutkimustiedon löytäminen osoittautui siksi haastavaksi. Tutkimusraportistani muodostui melko pitkä ja tunnistan tiivistämisen vaikeuden itsessäni. En myöskään halunnut käyttää lainauksia haastatteluaineistosta elävöittämään tekstiä osittain juuri siitä syystä, että raportti oli jo muutenkin pitkäkö sekä siitä syystä, että itse koen luettavuuden olevan parempi ilman niitä. Tutkielman tekeminen on vaatinut paljon aikaa ja onneksi minulla on sitä ollut. Muutamia päivien tai viikkojen tauot tutkielman tekemisessä ovat selkeyttäneet ajatuksiani huomattavasti joissakin kohdissa ja mahdollistaneet sen jälkeen eteenpäin pääsemisen.



## LÄHTEET

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Harju, A. (2006.) Järjestön johtaminen. Kansalisfoorumi.net -verkkolehti. 27.3.2006. Haettu 31.11.2016.

[http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/johtaminen\\_ja\\_ohjaaminen/kansalaisfoorumi.net\\_johtaminen\\_ja\\_ohjaaminen/jarjeston\\_johtaminen](http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/johtaminen_ja_ohjaaminen/kansalaisfoorumi.net_johtaminen_ja_ohjaaminen/jarjeston_johtaminen)>

Heikkala, J. (2009). Työhyvinvoinnin käsikirja järjestöille. Case: Suomen Liikunta ja Urheilu Ry.

Haettu 22.11.2016. <[http://slu-fi-](http://slu-fi-bin.directo.fi/@Bin/4fb8f219906b3b95f6d8b0cf55bf9e09/1480532158/application/pdf/958072/Ty%C3%B6hyvinvointiK%C3%A4sikirja_2009.pdf)

[bin.directo.fi/@Bin/4fb8f219906b3b95f6d8b0cf55bf9e09/1480532158/application/pdf/958072/Ty%C3%B6hyvinvointiK%C3%A4sikirja\\_2009.pdf](http://slu-fi-bin.directo.fi/@Bin/4fb8f219906b3b95f6d8b0cf55bf9e09/1480532158/application/pdf/958072/Ty%C3%B6hyvinvointiK%C3%A4sikirja_2009.pdf)>

Heikkala, J. (2012). Järjestöjen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T.

(Toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2004). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.

Helsinki: Yliopistopaino.

Juuti, P. (2010). Työhyvinvoinnin strategia - mitä sillä tarkoitetaan. Teoksessa Suutarinen, M., &

Vesterinen, P. (Toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 45-55.

Järjestöjen rahoitus. SOSTE. Suomen sosiaali ja terveys Ry. Haettu 29.6.2016

<<http://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/jarjestojen-rahoitus.html>>

Kaunismaa, P. & Lind, K. (2014). Työhyvinvointi kolmannella sektorilla. Helsinki: Humanistinen

Ammattikorkeakoulu. Haettu 27.10.2015. <[https://www.humak.fi/wp-](https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/02/HUMAK_Ty%C3%B6hyvinvointi_v2.pdf)

[content/uploads/2015/02/HUMAK\\_Ty%C3%B6hyvinvointi\\_v2.pdf](https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/02/HUMAK_Ty%C3%B6hyvinvointi_v2.pdf)>

Kaunismaa, P. & Rajalin, M. (2015). Työhyvinvoinnista tuottavuutta - myös järjestöalalla.

Teoksessa Riikonen, S. & Nyman, T. (Toim.) Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta.

Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Helsinki:

Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 10. 60-66. Haettu 30.11.2016.

<<https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/12/riikonen-satu-ja-nyman-tarja-moninainen-ja-kehittyva-jarjestotoiminta-netti-31.12.pdf>>

Kiukas, V. (2016). Järjestöt historiallisen suurten muutosten keskellä. Teoksessa Peltosalmi, J. & Eronen, A. & Litmanen, T. & Lónden, P. & Ruuskanen, P. Järjestöjen tulevaisuus.

Järjestöbarometri 2016. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. 6-7. Haettu 21.11.2016.

<[http://www.soste.fi/media/soste\\_jarjestobarometri\\_2016.pdf](http://www.soste.fi/media/soste_jarjestobarometri_2016.pdf)>

Koskinen-Ollonqvist, P. & Aalto-Kallio, M. (2013). Sosiaali- ja terveysjärjestöt terveystoimijoina. Teoksessa Sihto, M., Palosuo, H., Topo, P., Vuorekoski, L. & Leppo, K. (Toim.).

Terveyspolitiikan perusta ja käytännöt. Tampere: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 338-347.

Haettu 20.7.2016.

<[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104409/URN\\_ISBN\\_978-952-245-814-8.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104409/URN_ISBN_978-952-245-814-8.pdf?sequence=1)>

Lindholm, L. (2016). Selvitys järjestöjen tuottamista sosiaali- ja terveyspalveluista. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Haettu 22.11.2016.

<[http://www.soste.fi/media/selvitys\\_jarjestojen\\_palveluista\\_15082016.pdf](http://www.soste.fi/media/selvitys_jarjestojen_palveluista_15082016.pdf)>

Liuhamo, M. (2015). Pienyritysten kehittäminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos. Haettu 8.2.2017.

<[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126947/KOKO\\_Pienyritysten%20kehitt%C3%A4minen%20ja%20ty%C3%B6hyvinvointi\\_uusi.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126947/KOKO_Pienyritysten%20kehitt%C3%A4minen%20ja%20ty%C3%B6hyvinvointi_uusi.pdf?sequence=1)>

Lukumäärät yhdistysrekisterissä ja uskonnollisten yhdyskuntien rekisterissä. Patentti- ja rekisterihallitus. Haettu 29.6.2016.

<<https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/lukumaaratyhdistysrekisterissauskonnollistenyhdyskuntienrekisterissa.html>>

Manka, M-L. (2006). Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Manka, M-L. (2011). Työnilo. Helsinki: WSOYpro.

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus.

Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Mattila, A. (2012). Kansalaisjärjestöt työllistäjinä yhteisötaloudessa. Haettu 9.12.2016.  
<<http://kaks.fi/sites/default/files/Kansalaisj%C3%A4rjest%C3%B6t%20ty%C3%B6llist%C3%A4j%C3%A4n%C3%A4%20yhteis%C3%B6taloudessa.pdf>>

Mattila, L. & Pääkkönen, L. (2015). Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, metallialan työalatoimikunta.

Mayring, P. (2014). Qualitative Content Analysis. Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution. Klagenfurt: SSOAR. Haettu 5.4.2016.

<[http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39517/ssoar-2014-mayring-Qualitative\\_content\\_analysis\\_theoretical\\_foundation.pdf?sequence=1](http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39517/ssoar-2014-mayring-Qualitative_content_analysis_theoretical_foundation.pdf?sequence=1)>

Metsämuuronen, J. (2006). Metodologian perusteet ihmistieteissä. Metsämuuronen, J. (Toim.) Laadullisen Tutkimuksen Käsikirja. Helsinki: International Methelp. Luku I.

Metsämuuronen, J. (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet (3. uud. p.). Helsinki: International Methelp.

Mäki, T., Liedenpohja, A-M., Parikka, U-R. (2014). Johtamisen kulmakivet: Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Fioca Oy.

Märkjärvi, L. (2012). Järjestöjohtamisen pyörteissä. Ankkuriksi perustehtävä, kommunikaatio ja yhteinen toimijuus. Helsinki: Management Institute of Finland.

Möttönen, S. & Niemelä, J. (2005). Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.

Nyman, T. (2015). Toimijuuden vahvistaminen ja johtaminen järjestötyössä. Teoksessa Riikonen, S. & Nyman, T. (Toim.) Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 10. 11-21. Haettu 30.11.2016. <<https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/12/riikonen-satu-ja-nyman-tarja-moninainen-ja-kehittyva-jarjestotoiminta-netti-31.12.pdf>>

Ojaniemi, K., Koskinen-Ollonqvist, P. & Prättälä, R. (2007). Sosiaali- ja terveystalouden järjestöt terveyserojen kaventajina. Selvitys vuoden 2005 toiminnasta. Julkaisu 4/2007. Helsinki: Terveyden edistämisen keskus.

Otala, L. & Ahonen, G. (2005). Työhyvinvointi tuloksentehtävänä. Juva: Ws Bookwell Oy.

Peltosalmi, J., Hakkarainen, T., Londén, P., Kiukas, V. & Särkelä, R. (2014). Järjestöbarometri 2014. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry.

Peltosalmi, J. & Eronen, A. & Litmanen, T. & Londen, P. & Ruuskanen, P. Järjestöjen tulevaisuus. Järjestöbarometri 2016. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Haettu 21.11.2016. <[http://www.soste.fi/media/soste\\_jarjestobarometri\\_2016.pdf](http://www.soste.fi/media/soste_jarjestobarometri_2016.pdf)>

Piili, M. (2006). Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Rantala, J. (2006). Hyvinvointi järjestötyössä. Kansalaisfoorumi.net -verkkolehti 31.5.2006. Haettu 22.11.2016. <[http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/jarjesto-ja\\_yhdistystoiminta/kansalaisfoorumi.net\\_jarjesto-ja\\_yhdistystoiminta/hyvinvointi\\_jarjestotyossa](http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/jarjesto-ja_yhdistystoiminta/kansalaisfoorumi.net_jarjesto-ja_yhdistystoiminta/hyvinvointi_jarjestotyossa)>

Rauramo, P. (2004). Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ruuskanen, P. & Selander, K. & Anttila, T. (2013). Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työ ja yrittäjyys. 20/2013. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu 5.4.2016. <<https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Palkkaty%C3%B6ss%C3%A4+kolmannella+sektorilla+27062013.pdf>>

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Salamon, L. M. & Anheir, H. K. & List & R. & Toppler, S. & Sokolowski, W.S. & ym. (1999) Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies. Haettu 20.7.2016. <<http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/08/Global-Civil-Society-I.pdf>>

Seretin, L. & Eronen, A. & Peltosalmi, J. 2012. Sosiaali- ja terveysjärjestöt hyvinvoinnin rakentajina. Vaasa: SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry. Haettu 11.4.2017.  
<[https://issuu.com/soste/docs/jarjestot\\_hyvinvoinnin\\_rakentajina2012](https://issuu.com/soste/docs/jarjestot_hyvinvoinnin_rakentajina2012)>

Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita 2003:4. Järjestöt sosiaali- ja terveyspolitiikan toimijoina. Kansalaisjärjestötoiminnan strategia. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Tilastotietoa järjestöistä. SOSTE Suomen sosiaali ja Terveys Ry. Haettu 29.6.2016.  
<<http://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/tietoa-sote-jarjestoista/tilastotietoa-jarjestoista.html>>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (11. uud. laitos). Helsinki: Tammi.

Työhyvinvointi. (2015). Sosiaali- ja terveysministeriö. Haettu 9.9.2015.  
<<http://stm.fi/tyohyvinvointi>>

Yukl, G. A. (2010). Leadership in organizations (7th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson.

## **LIITTEET**

### Liite 1. Teemahaastattelurunko

#### **A. Taustatiedot:**

1. Kerro tittelisi, miten se asemoituu organisaatiossasi?
2. Kuinka monta palkattua työntekijää organisaatiossasi on?
3. Kuinka kauan olet ollut kyseisessä organisaatiossa ja tehtävässäsi?
4. Kuinka monelle työntekijälle olet esimies?
5. Kerro lyhyesti, mitä kuuluu työnkuvaasi?
6. Oletko saanut koulutusta/perehdytystä työhyvinvoinnin johtamiseen?

#### **B. Ymmärrys työhyvinvoinnista**

1. Millaisista asioista työhyvinvoinnin kokonaisuus koostuu?
2. Millaiset asiat vaikuttavat työhyvinvointiin?

#### **C. Työhyvinvoinnin johtaminen**

1. Millaisia asioita työpaikalla voidaan ottaa huomioon ja tehdä, jotta työhyvinvointi toteutuu?
2. Mitä johto tai esimies voi tehdä, jotta työhyvinvointi toteutuu (ja lisääntyy) työpaikalla?
3. Kerro esimerkkejä, miten teillä tuetaan ja miten sinä itse tuet työhyvinvointia työpaikallanne?

#### **D. Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet**

1. Millaiset asiat estävät tai vaikeuttavat työhyvinvointia tukevien toimien toteuttamista?
2. Mistä arvelet em. asioiden johtuvan?