

## OPINNÄYTETYÖ

### ”Onhan tämä työmaa...”

Hallinnollisen henkilökunnan toimenkuvien ja kehittämiskohteiden kartoitus suomalaisissa sinfoniaorkestereissa

Seppo Tiensuu

Kulttuurituottaja YAMK  
(60 op)

11/2024

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Kulttuurituottaja ylempi AMK

---

Tekijä: Seppo Tiensuu

Opinnäytetyön nimi: ”Onhan tämä työmaa...” Hallinnollisen henkilökunnan toimenkuvien ja kehittämiskohteiden kartoitus suomalaisissa sinfoniaorkestereissa

Sivumäärä: 73 ja 5 liitesivua

Työn ohjaaja: Jari Hoffrén

Työn tilaaja: Joensuun kaupunginorkesteri

---

Kuntatalous on murroksessa ja säästöjä haetaan monin tavoin myös kulttuuritoimesta. Toimintoja joudutaan tehostamaan ja monet lisätyöt jaetaan usein orkesterien pienelle toimistoväelle, joka yrittää selviytyä lisääntyvästä työtaakasta. Samaan aikaan taloudellisia tuloksia vaaditaan lisää. Tämän opinnäytetyön tarve lähti omasta kokemuksesta ja halusta kartoittaa toimenkuvien laajuutta ja tilannetta koko Suomen alueella.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää suomalaisten sinfoniaorkestereiden hallinnollisen henkilökunnan toimenkuvia, mitä töitä milläkin toimenkuvanimikkeellä tehdään sekä kuinka toimenkuvia voisi mahdollisesti kehittää. Samalla on tarkoitus selvittää tämänhetkistä työssäjaksamista ja resurssien riittävyyttä. Kyselytutkimus suoritettiin keväällä 2024 ja se lähetettiin Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n kaikille jäsenorkestereiden hallinnolliselle henkilökunnalle. Kyselytutkimuksen vastausprosentiksi tuli 54 %.

Kyselytutkimuksen perusteella resursseja tarvittaisiin lisää orkestereiden toimistoihin, hallinnollisen henkilökunnan palkat pitäisi saada vastaamaan tehtävien vaativuutta ja toimenkuvia tulisi selkeyttää ja tehtävien laajentumista rajata. Myös työhyvinvointiin ja henkilökunnan jaksamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Palautteen antamiseen voisi antaa koulutusta orkesterin muulle henkilökunnalle. Jopa 70 % vastaajista viihtyy työssään hyvin monista haasteista huolimatta.

Kyselytutkimuksen tuloksista johdetuilla kysymyksillä haettiin vielä kehitysehdotuksia ja kommentteja kahdella teemahaastattelulla, jotka tehtiin puhelinhaastatteluina kokeneille kulttuurialan konkareille. Resurssipulaa voidaan helpottaa jakamalla toimiston työtaakkaa esimerkiksi muusikoille ja tekemällä ”poisvalintaa” vähemmän tärkeistä tehtävistä.

---

Avainsanat: sinfoniaorkesteri, toimenkuvat, hallinto, työhyvinvointi, henkilöstön johtaminen

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Master of Culture and Arts (Cultural Management)

---

Author: Seppo Tiensuu

Title: "Well, this is quite a project..." Mapping the roles and development areas of administrative staff in Finnish symphony orchestras

Number of Pages: 73 and 5 attachment pages

Supervisor: Jari Hoffrén

Comissioned by: Joensuu City Orchestra

---

Municipal economy is in transition, and savings are being sought in many ways, including from cultural activities. Operations need to be streamlined, and many additional tasks are often assigned to the small administrative staff of orchestras, who struggle to manage the increasing workload. At the same time, more financial results are demanded. The need for this thesis arose from personal experience and a desire to map the breadth of job descriptions and the current situation across Finland.

The purpose of this thesis is to investigate the job descriptions of the administrative staff of Finnish symphony orchestras, what tasks are performed under each job title, and how these roles could potentially be developed. At the same time, it aims to assess the current state of work well-being and the sufficiency of resources. A survey was conducted in the spring of 2024, and it was sent to the administrative staff of all member orchestras of the Finnish Symphony Orchestras Association. The response rate for the survey was 54 %.

Based on the survey, more resources are needed for the orchestras' offices, the salaries of administrative staff should reflect the demands of the tasks, and job descriptions need to be clarified and the expansion of tasks limited. Special attention should also be paid to well-being at work and the endurance of the staff. Training on giving feedback could be provided to the rest of the orchestra's staff. Despite many challenges, as many as 70% of respondents are satisfied with their work.

Suggestions and comments for development were further sought from two thematic interviews, which were conducted as telephone interviews with experienced professionals in the cultural field. Resource shortages can be alleviated by distributing the office workload to, for example, musicians and by deprioritizing less important tasks.

---

Keywords: symphony orchestra, job description, administration, work well-being, human resource management

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
	1.1 Taustaa ja nykytilanne .....	6
	1.2 Tavoitteet, rajaukset ja rakenne .....	7
2	SINFONIAORKESTERILAITOS SUOMESSA.....	8
	2.1 Avainlukuja Suomen sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorkestereista.....	8
	2.2 Johtaminen orkestereissa .....	11
	2.3 Markkinointi, tiedotus ja tuotanto.....	13
3	TOIMENKUVIEN KEHITTÄMISEN TAUSTAA .....	16
	3.1 Henkilöstövoimavarat .....	16
	3.2 Työnantajakuva ja työhyvinvointi .....	18
	3.3 Toimintaympäristön muuttuminen .....	21
	3.4 Stressi, työuupumus ja niiden vaikutukset Suomessa.....	22
	3.5 Työn imu, merkityksellisyys ja uuden oppiminen.....	23
4	KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYSMISTAPA JA TIEDONHANKINNAN MENETELMÄT .....	25
	4.1 Tutkimuksellinen kehittämissyö .....	25
	4.2 Havaintojen teko, kysely ja teemahaastattelut.....	26
	4.3 Tutkimuksen toteutus ja aikataulu .....	28
	4.4 Kyselyyn osallistuvien ja haastateltavien valinta .....	29
	4.5 Menetelmien arviointi ja luotettavuus .....	29

5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	30
	5.1 Kehittämistyön lähtötilanne .....	30
	5.2 Yleistä kyselytutkimuksen tuloksista.....	30
	5.3 Toimenkuvat orkestereissa.....	34
	5.4 Työtehtävät, joita orkestereissa tehdään .....	37
	5.5 Resurssit ja työtyytyväisyys orkestereissa .....	41
	5.6 Johtaminen, palaute ja työhyvinvointi orkestereissa .....	46
	5.7 Toimenkuvien kehittäminen .....	53
	5.8 Tarkentava haastattelu tutkimustulosten perusteella .....	61
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	65
	6.1 Kehitysehdotukset.....	65
	6.2 Yhteenvedo ja pohdinta .....	70
	LÄHTEET .....	72
	LIITTEET.....	74

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa ja nykytilanne

Suomalaisissa orkestereissa toimii hallinnon tehtävissä ihmisiä useilla eri nimikkeillä ja monilla hyvin erilaisilla koulutustaustoilla ja työkokemuksella. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia toimenkuvanimikkeitä on Suomen orkesterien hallinnon työntekijöillä, millä koulutustaustoilla ja millaisilla työkokemuksilla he ovat tehtäväänsä päätyneet. Samalla on tarkoitus selvittää miten työtehtävät jakautuvat orkestereiden toimistoissa. Kehittämistyön jatko-osa muodostuu teemahaastatteluin tehdystä osiosta, jossa kysyttiin eri orkestereiden hallinnon työntekijöiltä heidän ehdotuksiaan mahdollisesta toimenkuvien kehittämisestä. Olisiko sille edes tarvetta, ja kuinka kuntakenttä voisi parantaa, tehostaa ja tehdä enemmän yhteistyötä orkestereiden toimistojen kesken.

Olen toiminut Joensuun kaupunginorkesterin hallinnossa jo viisitoista vuotta kahdessa eri tehtävässä: ensin reilut kymmenen vuotta orkesterijärjestäjänä, ja nyt yli viisi vuotta tuottaja-nuotistonhoitajana. Tuona aikana toimiston henkilökunnassa on ollut paljon vaihtuvuutta. Viisitoista vuotta sitten työpaikallani oli neljä työntekijää hallinnossa: intendentti, tuottajamarkkinoija, toimistos sihteeri ja minä, orkesterijärjestäjä, jolle kuului myös nuotiston hoitaminen. Nykyisin meidän toimistoomme kuuluu intendentti, tuottajamarkkinoija, orkesterijärjestäjä ja minä, tuottaja-nuotistonhoitaja. Toimistosihteerin töitä on jaettu useammalle henkilölle. Tämän lisäksi yksi muusikoista vastaa yleisötyöstä ja kuuluu näin osaksi myös hallinnolliseen henkilökuntaan. Tätä kirjoitettaessa toimistoon kuuluu myös 20 %:n työajalla toimistos sihteeri.

Opinnäytetyön tilaajana toimii Joensuun kaupunginorkesteri, joka on 35 muusikon sinfonieta-kokoonpano. Taiteellisina partnereina toimivat tällä hetkellä Minna Pensola ja Antti Tikkanen. Uutena taiteellisena johtajana ja ylikapellimestarina on aloittanut Jukka Untamala. Orkesteri esiintyy vuosittain noin 80 kertaa, joista sinfoniakonserttien lisäksi soitetaan kirkko-, kamari-, viihde- ja rockkonsertteja. (Joensuun kaupunginorkesteri 2023.) Tilaaja huomioiden, tulen peilaamaan johtopäätöksissä opinnäytetyössä esiintyviä asioita juuri Joensuun kaupunginorkesterin näkökulmista.

Joensuun kaupungin strategiassa kehoitetaan toimimaan yhdessä, yhdenvertaisesti rohkeasti ja kestävästi niin, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja kehittää toimintaa. Rekrytoinnin tulee olla oikeudenmukaista, viestimisen tapahtua monikanavaisesti ja oikea-

aikaisesti. Ajatuksena on myös, että uskalletaan kokeilla uusia asioita ketterästi, ja vanhasta luopuminen olisi helppoa. Myös erehtyminen ja onnistuminen on sallittua. (Joensuun kaupunki 2022.)

Henkilöstöstrategian linjaukset tulevat suoraan Joensuun kaupungin strategiasta:

- olemme veto- ja pitovoimainen työnantaja, etätyötä hyödynnetään,
- henkilöstön työssä kehittymistä, osaamista ja työhyvinvointia edistetään
- tarjotaan laadukkaat työterveyspalvelut
- toimintatapojen ja johtamisen kehittäminen kuuluu keinovalikoimaan

(Joensuun kaupunki 2022.)

## **1.2 Tavoitteet, rajaukset ja rakenne**

Tämän opinnäytetyön tehtävänä on

1. Selvittää suomalaisten sinfoniaorkestereiden hallinnon henkilökuntien toimenkuvia ja koulutus- ja työkokemuspohjia.
2. Kartoittaa kuinka laajasti orkestereiden toimistoissa tehdään tuotantoja, ja kuinka paljon asioita hoidetaan yhdistelemällä toimia.
3. Kartoittaa työtyytyväisyyttä ja työssäjaksamista.
4. Selvittää millaisilla tehtävänimikkeillä kutakin työtä tehdään.
5. Selvittää mahdollisia työnjakoratkaisuja, jos orkestereissa on vajausta henkilökunnan resurssoinnissa.
6. Kartoittaa kehittämiskohteita toimenkuvien kokonaisuuksista.

Tarve tämän opinnäytetyön aiheelle löytyi omasta orkesteristamme. Vuoden 2020 yhteistoimintaneuvotteluissa toimistosihteerin toimi otettiin orkesterilta pois ja tehtävät jaettiin toimistoon jääville työntekijöille. Samalla toimenkuvat ovat laajentuneet kaikilla toimistomme henkilöillä. Uusia osa-alueita toimistosihteerin töiden lisäksi, esimerkiksi striimaus, on tullut korona-ajan jälkeen jäädäkseen. On tärkeää selvittää, kuinka yleistä tällainen tilanne on koko Suomen alueella orkesterimaailmassa.

## 2 SINFONIAORKESTERILAITOS SUOMESSA

### 2.1 Avainlukuja Suomen sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorkestereista

Suomessa toimii yhteensä 33 Suomen sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorkesteria. Näistä 15 on varsinaisia sinfoniaorkestereita, 8 kpl kamari- ja runko-orkesteria, 6 muuta orkesteria (viihde, jazz, nykymusiikki ja barokki) sekä 4 liitännäisorkesteria (nuoriso- ja opiskelijaorkestereita). Päätoimista henkilökuntaa työskentelee orkestereissa Lappeenrannan 3,2 henkilöstä (intendentti/johdaja + toimistohenkilökunta + muu henkilökunta) Helsingin kaupunginorkesterin 14 henkilöön. Esimerkiksi Kymi Sinfonietassa, Jyväskylässä, Oulussa, Porissa ja Vaasassa päätoimisia toimistohenkilöitä on yhteensä viisi. Joensuussa on päätoimisia toimistohenkilöitä koko maata tarkastellen toiseksi vähiten (4 henkilöä), vähiten on siis Lappeenrannassa (3,2 henkilöä). Tosin orkesterit ovat hyvin eri kokoisia, muusikoita Joensuussa on päätoimisesti 35 ja Lappeenrannassa 21. (Suomen sinfoniaorkesterit ry 2022, 22.)

Joensuun kaupunginorkesterin (35 muusikkoa) kanssa samassa kokoluokassa on muusikoiden määrässä tarkasteltuna mm. Jyväskylä Sinfonia (39 muusikkoa), Kuopion kaupunginorkesteri (46 muusikkoa), Kymi Sinfonietta (31 muusikkoa), Pori Sinfonietta (31 muusikkoa), Tapiola Sinfonietta (43) ja Vaasan kaupunginorkesteri (31 muusikkoa). Toimistohenkilökunnan määrät ovat vastaavasti Joensuussa 4, Jyväskylässä 5, Kuopiossa 15 (orkesterilla ja musiikkikeskuskella yhteinen henkilökunta), Kymissä 5, Porissa 5, Tapiolassa 9 ja Vaasassa 5. (Suomen sinfoniaorkesterit ry 2022, 20).

Kamari- ja runko-orkestereissa päätoimisia työntekijöitä työskentelee toimistossa 1–4 henkilöä. Myös osa-aikaisia tai sivutoimisia toimistohenkilöitä työskentelee kyseisissä orkestereissa 1–3 henkilöä. Näitä orkestereita ovat esimerkiksi Keski-Pohjanmaan kamariorkesteri (4 henkilöä toimistossa), Lapin kamariorkesteri (3 henkilöä toimistossa) ja Mikkelin kaupunginorkesteri (3 henkilöä toimistossa). (Suomen sinfoniaorkesterit ry 2022, 22.)

Kamari- ja runko-orkestereiden muusikkomäärä voi vaihdella usein jopa konserttikohtaisesti, mutta esimerkiksi Keski-Pohjanmaan kamariorkesterissa päätoimisia muusikoita on 20, Lapin kamariorkesterissa 18 ja Mikkelin kaupunginorkesterissa 12 henkilöä. Esimerkiksi UMO Helsinki Jazz Orchestrassa on 16 päätoimista muusikkoa, mutta 46 sivutoimista kuukausipalkkaista muusikkoa. (Suomen sinfoniaorkesterit ry 2022, 20.)

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimus on rajattu toteutettavaksi Suomen sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorkestereihin, joita ovat:

1. **Sinfoniaorkesterit:** Helsingin kaupunginorkesteri, Joensuun kaupunginorkesteri, Jyväskylä Sinfonia, Kuopion kaupunginorkesteri, Kymi Sinfonietta, Lahden kaupunginorkesteri - Sinfonia Lahti, Lappeenrannan kaupunginorkesteri, Oulu Sinfonia, Pori Sinfonietta, Radion sinfoniaorkesteri, Suomen kansallisoopperan orkesteri, Tampere Filharmonia, Tapiola Sinfonietta, Turun filharmoninen orkesteri ja Vaasan kaupunginorkesteri
2. **Kamari- ja runko-orkesterit:** Kemin kaupunginorkesteri ja Meri-Lapin jousikvartetti, Keski-Pohjanmaan Kamariorkesteri, Lapin kamariorkesteri, Lohjan kaupunginorkesteri, Mikkelin kaupunginorkesteri, Seinäjoen kaupunginorkesteri ja UMO Helsinki Jazz Orchestra
3. **Muut orkesterit:** Avanti! Kamariorkesteri, Ensemble Nylandia, Helsingin Barokkiorkesteri, Hyvinkään Orkesteri, Suomalainen barokkiorkesteri ja Vantaan Viihdeorkesteri
4. **Liitännäisjäsenet:** Kaartin soittokunta, Savonlinnan Orkesteri, Sibelius-Akatemian sinfoniaorkesteri ja Sinfoniaorkesteri Vivo

(Suomen Sinfoniaorkesterit ry 2024.) Webropol-kysely lähetettiin kaikille Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorkestereiden hallinnolliselle henkilöstölle toukokuussa 2024. Tämän lisäksi oli tarkoitus valita tarkentaviin haastatteluihin kaksi orkesteria, jotka antaisivat mahdollisimman hyvän ja tarkentavan kuvan kyselystä ilmenneistä asioista.

Suomen sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorkestereiden menot vuonna 2022 olivat yhteensä 84,5 miljoonaa euroa. Tästä päätoimisten palkkoihin meni 47 %, tilapäisten työntekijöiden palkkoihin 16 % ja näiden sosiaalikuluihin 13 %. Kaiken kaikkiaan henkilöstön palkkoihin vuonna 2022 meni orkestereissa yhteensä 76 % kaikista menoista, eli 64,8 miljoonaa euroa. (Suomen sinfoniaorkesterit ry 2022, 45.)

Orkestereiden kokonaisrahoitus vuonna 2022 (84,5 miljoonaa euroa) muodostui seuraavasti:

- 48 % kuntien osuus
- 27 % valtion osuus
- 12 % omat tulot
- 10 % Yleisradion rahoitus Radion sinfoniaorkesterille
- 3 % muut avustukset

Orkestereiden hallintoon kuuluvia työntekijöitä oli yhteensä 151, joista 61,2 % oli naisia vuonna 2022. (Suomen sinfoniaorkesterit ry 2022, 7.)

Vastaavat luvut juuri julkaistussa Suomen sinfoniaorkesterit ry:n vuoden 2023 vuosikertomuksessa ovat seuraavat:

Orkestereiden kokonaisrahoitus vuodelta 2023 oli yhteensä 90,3 miljoonaa euroa ja se jakaantui seuraavasti:

- 49 % kuntien osuus
- 26 % valtion osuus
- 13 % omat tulot
- 10 % Yleisradion rahoitus Radion sinfoniaorkesterille
- 2 % muut avustukset

Kokonaismenojen kasvua on rahoitettu kasvattamalla omia tuloja ja kuntien osuutta. Vastaavasti valtion osuus on pienentynyt. Kulujen kasvamiseen kahden vuoden tarkasteluvälillä on lukujen perusteella vaikuttanut tilapäisen henkilökunnan palkkausmenot (vastaavasti päätoimisten palkkakulut ovat pienentyneet) ja muiden käyttökustannusten nousu. (Suomen sinfoniaorkesterit ry 2023, 4.)

Lukuina Suomen sinfoniaorkesterit ry näyttäytyy vuodelta 2023 seuraavasti:

- 4,5 miljoonaa kuulijaa konserteissa (1,1 milj. live-konserteissa ja 3,4 milj. verkkokonserteissa)
- 2700 live-konserttia ja 230 verkkokonserttia
- 42 % konserteista sinfoniakonsertteja, 13 % viihdekonsertteja, 10 % koulukonsertteja, 9 % ulkoilma- ja ilmaiskonsertteja, 5 % kamarikonsertteja, 5 % lastenkonsertteja, 3 % messuja/oratorioita, 2 % laitoskonsertteja ja 11 % muita konsertteja.

(Suomen sinfoniaorkesterit ry 2023, 4.)

Musiikkituottajien (2024) tutkimuksen mukaan klassisen musiikin konserteissa on käynyt 22 % konserteissa kävijöistä. Kävijämäärät ovat olleet jokseenkin samat vuonna 2018, 2023 ja nyt vuonna 2024 kesäkuuhun mennessä. Yksittäisillä keikoilla suomalaisia kävi miljoona henkilöä kesällä 2024. 1,5 miljoonaa suomalaista harkitsi festareilla käymistä, mutta jätti käymättä ja heistä 500 000 jätti väliin yksittäisen artistin keikan. Yli puolet, 56 %, jätti ostamatta lipun sen

korkean hinnan takia. Samaisessa tutkimuksessa kysyttiin eri musiikkityylien fanitusta. Suomenkielinen pop-musiikki oli suurin ryhmä 21 % kannatuksellaan. Klassinen musiikki oli lajien puolivälissä 8 %:n kannatuksellaan. Klassisen musiikin/taidemusiikin kuuntelijoita ilmoitti tässä Musiikkituottajien tutkimuksessa olevan 62 %. Klassisen / taidemusiikin kuuntelijaprofiili oli 66–75-vuotiaat, naiset, Helsinki-Uusimaa-alueelta. (Musiikkituottajat 2024)

## 2.2 Johtaminen orkestereissa

Orkesterin johtamiseen liittyvää problematiikkaa ovat tutkineet Niina Koivunen Tampereen yliopistossa tekemässään väitöskirjassa (2003), Nikke Isomöttönen Jyväskylän yliopistossa tekemässään Pro gradututkielmassa (2013), Katriina Rasilainen Helsingin kauppakorkeakoulussa tekemässään Pro gradututkielmassa (2008) ja Hanna Kosonen Sibelius-Akatemiassa tekemässään Pro gradututkielmassa. Lisäksi Petra Lujala on tutkinut äänenjohtajien tiiminvetäjän- ja vuorovaikutustaitojen kehittämistä Humanistisessa ammattikorkeakoulussa tekemässään opinnäytetyössä 2021. Mielenkiintoista on, että esimerkiksi Koivusen aikaisemmassa Pro-gradutyössä (1999) ei huomioida intendentin lisäksi muun orkesterien hallinnollisen henkilökunnan merkitystä koko orkesterin toiminnassa. Isomöttönen on vastaavasti käsitellyt tätä asiaa tarkasti, kuinka koko toimiston työpanoksella on merkitystä jopa intendentin johtamiseen ja työpanokseen.

Modernin johtajan piirteitä Manka & Manka (2023) listasivat seuraavasti: reilu ja oikeudenmukainen työn organisointi, esimerkillisyys ja luotettavuus, psykologinen ja emotionaalinen tuki sekä tunneälykyys, työntekijöistä huolehtiminen, valtuuttaminen sekä innostaminen ja optimismin johtaminen. (Manka & Manka 2023, 186.)

Isomöttösen tutkimuksen mukaan toimiston toimivuutta kuvaa vahva luottamus henkilökunnan osaamiseen, jotta jokapäiväistä käskynjakoa ei tarvita. Oman alansa asiantuntijat hoitavat tehtäviään itsenäisesti. Johtajana intendentit delegoivat vastuuta ja jakavat tehtäviä toimenkuvien mukaan. (Isomöttönen 2013, 45.)

Havainnot Isomöttösen tutkimuksessa osoittavat, että intendentin tehtäviin kuuluu työskentely ja vuorovaikutus yhdeksän keskeisen toimijan kanssa, jotka yhdessä muodostavat intendentin toimintakentän. Tämä kenttä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön riippuen siitä, minkä suuntaista vuorovaikutus on. Sisäinen toimintaympäristö koostuu orkesteriorganisaation sisäisistä toimijoista, kuten pääkapellimestarista, toimistohenkilöstöstä ja muusikoista.

Toisaalta ulkoinen toimintaympäristö koostuu toimijoista, jotka ovat kokonaan orkesteriorganisaation ulkopuolella. Tähän ryhmään kuuluvat kuntaorganisaatio, yleisö, media, agentit, vierailijat ja yhteistyökumppanit. Intendentin vuorovaikutus suuntautuu näiden toimijoiden suuntaan, ulospäin omasta organisaatiosta. (Isomöttönen 2013, 40.)

Orkesterissa monialainen osaaminen yhdistyy, ja virallinen johtaja, esimerkiksi intendentti, on harvoin monen alan asiantuntija. Työntekijöiltä vaaditaan itsenäisyyttä, ja kaikkien panos on tärkeä erityisesti yhtenäisten tulosten saavuttamiseksi soittotilanteissa. Itsensä johtaminen ja yksilöiden merkitys ovat keskeisiä tekijöitä orkesterin päivittäisessä toiminnassa. (Kosonen 2016, 38.)

Jaetussa johtajuudessa itsensä johtamisen käsitettä voidaan ilmaista monin eri sanoin, kuten vastuuntunto, sitoutuminen, sanojen takana seisominen tai itsenäisen ajattelun kasvu. Kaikkien osuus on tärkeä, ja yhteinen päämäärä on olennainen. Menestyminen rakentuu pitkäaikaisen jatkuvuuden tuloksena, ja se heijastaa orkesterin sisäisen motivaation pysymistä korkealla. Taiteen luomisessa on erityistä se, että lopullinen tulos ei ole alussa täysin selkeä, ja usein parhaimmat hetket tapahtuvat konsertissa, kun jotain uutta ja kohottavaa syntyy odottamatta. Tällöin työskentelyssä koetaan voimakasta intensiteettiä. Tavoitellessaan korkeaa taiteellista tasoa orkesterin jäsenet motivoituvat, ja onnistumisen kokemukset voivat olla erittäin voimakkaita. (Kosonen 2016, 39.)

Intendentti ja pääkapellimestari muodostavat tiiviin työparin ja ylläpitävät jatkuvaa keskusteluyhteyttä. Erityispiirteenä heidän suhteessaan on, että pääkapellimestari työskentelee orkesterin kanssa vain muutamia viikkoja vuodessa eikä ole osa orkesterin päivittäistä arkea. Tämä luo haasteita tiedonkululle, koska intendentin ja pääkapellimestarin on pysyttävä jatkuvasti perillä toiminnan suunnittelusta. Lisäksi työnjohtoasema orkestereissa on hajautettu. Vaikka intendentti on virallisesti orkesterimuusikoiden esihenkilö, suoraan muusikoiden kanssa ydintehtävissä toimiva henkilö on pääkapellimestari. (Isomöttönen 2013, 42.)

Toimiston vastuulle kuuluvia yleisiä tehtäviä ovat toimistorutiinien hallinta, viestinnän ja markkinoinnin tehtävät, talous- ja henkilöstöhallinto sekä nuotistonhoito ja orkesterijärjestäjän velvollisuudet. Intendentin osallistuminen toimiston tehtävien hoitoon riippuu orkesterin toimiston koosta. Jos henkilöstömäärä on vähäinen, intendentti ottaa vastuulleen useampia operatiivisen tason tehtäviä, kuten sijaisjärjestelyt ja talousraportointi. (Isomöttönen 2013, 45.)

Suomen sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorkestereissa orkestereiden toimintaa johtaa yleisimmin intendentti, toimitusjohtaja (esim. Kymi), orkesteripäällikkö (esim. Ooppera) tai johtaja (esim. Kuopio). Joissakin orkestereissa intendentin työtä on jaettu esimerkiksi 2. intendentin ja/tai apulaisintendentin kanssa kuten vaikkapa Turun filharmonisessa orkesterissa tai Tampere Filharmonisessa. Myös Helsingin kaupunginorkesterissa ja Tapiola sinfonietassa toimii intendentin lisäksi 2. intendentti. (Suomen sinfoniaorkesterit ry 2024.)

### **2.3 Markkinointi, tiedotus ja tuotanto**

Vaikka suurin osa orkesterin toimiston työstä keskittyy organisaation sisäisiin tehtäviin, toimistolla on silti tärkeä rooli asiakasrajapinnassa viestinnän kautta. Intendentin lisäksi markkinointi- ja viestintähenkilöt ovat keskeisiä toimijoita, jotka hoitavat orkesterin suhteita ulkopuolisiin tahoihin. (Isomöttönen 2013, 46.)

Orkesterin muun henkilökunnan itsensä johtaminen ja ammatillinen kehittyminen ovat myös tärkeitä. Orkesterin toimistossa työskentelee eri alojen asiantuntijoita, kuten markkinointipäällikkö, nuotistonhoitaja ja orkesterijärjestäjä. Intendentti ei voi tarjota yksityiskohtaista ohjausta jokaiselle, koska heillä kaikilla on oma erikoisosaamisensa. Uudet työntekijät tuovat mukanaan tuoreimpia tietoja, erityisesti markkinoinnissa ja tiedottamisessa. Esimerkiksi sosiaalinen media on tästä hyvä esimerkki, ja vanhemmilla orkesterin jäsenillä saattaa puuttua omakohtaiset kokemukset siitä. Kososen mukaan tutkituissa orkestereissa hallinnollinen ammattitaito on korkealla tasolla. Työnjako nähdään lähes täydellisenä ja selkeänä, ja työntekijät ymmärtävät paikkansa kokonaisuudessa. Organisaatorakenne on vakiintunut ja riittävät resurssit vaikuttavat turvaavan tätä hyvin toimivaa järjestelmää. Ongelmatilanteisiin on yleensä selkeät toimintamallit, ja on helppoa tunnistaa, kuka on vastuussa asian hoitamisesta. (Kosonen 2016, 47.)

Suomen sinfoniaorkesterit ry:n vuosittaisessa tilastoinnissa huomioidaan muut kuin soittavat muusikot niin, että kapellimestareista lasketaan vakituiset kapellimestarit ja päävierailijat. Orkesterin muusta henkilökunnasta lasketaan intendentit, toimistohenkilökunta ja muu henkilökunta. Esimerkiksi Helsingin kaupunginorkesterissa oli vuonna 2023 tilastoinnin mukaan yksi intendentti ja 13 toimistohenkilöä, kun vastaavasti Joensuun kaupunginorkesterissa oli yksi intendentti ja neljä toimistohenkilöä. Joensuun kaupunginorkesteri kuuluu toimistohenkilökunnaltaan maamme pienimpiin sinfoniaorkestereihin yhdessä Lappeenrannan, Vaasan ja Porin orkestereiden kanssa. (Suomen sinfoniaorkesterit ry 2023, 22.) Muusikoiden määrässä Joensuun

kaupunginorkesteri lukeutuu kuitenkin keskikokoisiin orkestereihin. Lappeenrannan kaupunginorkesterissa muusikoita on 21, Vaasassa 31, Pori sinfonietassa 31 ja Joensuussa 35. (Suomen sinfoniaorkesterit ry 2023, 20.)

Suomen sinfoniaorkesterit ry:n tilastoinnissa käytetyt nimikkeet toimistohenkilökunta ja muu henkilökunta sisältää paljon erilaisia toimenkuvia ja nimikkeitä. Tuotannossa työskentelee paljon ammattilaisia hyvin erilaisilla toimenkuvilla ja työnimikkeillä. Esimerkiksi tuotannon eri osa-alueita hoidetaan seuraavilla työnimikkeillä: tuottaja, vastaava tuottaja, viestintä- ja yhteispäällikkö, tiedottaja, viestintä- ja henkilöstösuunnittelija, talous- ja henkilöstöpäällikkö, markkinointipäällikkö, markkinointiassistentti, markkinointisuunnittelija, ohjelmistokoordinaattori, myyntisihteeri, talouspäällikkö, yleisötyö- ja hanketuottaja, tuottajatiedottaja ja nuotistonhoitaja. Tämän lisäksi orkestereista löytyy tuotannon (toimiston) puolelta vaikkapa tuotantopäällikkö, osastosihteeri, taloussihteeri, tuotantojärjestäjä, toimistonhoitaja, hallintosihteeri, orkesterikoordinaattori, tapahtumakoordinaattori, palvelussuhdesihteeri, vahtimestari, valo- ja äänimestari. Joensuun kaupunginorkesterin toimistossa työskentelee tällä hetkellä intendentin lisäksi tuottajamarkkinoija, tuottaja-nuotistonhoitaja, orkesterijärjestäjä ja 20 %:n työajalla toimistosihteeri sekä 50 %:n työajalla yleisötyövastaava. (Suomen sinfoniaorkesterit ry, jäsenorkesterit 2024)

Seuraavassa on esitetty lyhyesti juuri määritellyt uudet listaukset tärkeimmistä tehtävistä Joensuun kaupunginorkesterin toimistossa. **Intendentin** (General Manager) suurena työkokonaisuutena on johtaminen, johon kuuluvat mm. seuraavat osa-alueet:

1. Talous (kaikki rahan liittyvät asiat)
2. Henkilöstöasiat
3. Opas-ohjelma (tuotannon hallinnan ohjelma) /muusikoiden työjärjestys
4. Raportointi
5. Ohjelmisto, sopimukset

**Tuottajamarkkinoijan** (Marketing Producer) työkokonaisuutena on lyhyesti määriteltynä

1. Markkinointi ja mainonta
2. Viestintä, IT-asiat
3. Lipunmyynti
4. Tapahtumat (oheistoiminta)
5. Yhteistyö ja sidosryhmät, matkat ja majoitus

**Tuottaja-nuotistonhoitajan** (Producer-Music Librarian) tärkeimmät tehtävät ovat Joensuussa seuraavat:

1. Nuottiasiat
2. Muusikoiden rekrytointi
3. Taidetestaajat-projekti
4. Tekninen tuottaminen
5. Stream-tuotannot

**Orkesterijärjestäjän** (Stage Manager) tärkeimpiin tehtäviin on listattu Joensuussa

1. Kalusto, orkesterikattaukset
2. Kuljetukset
3. Avaimet ja kulkuluvat
4. Tilat ja olosuhteet
5. Konserttiaudio ja -video

Tämän lisäksi orkesterissa toimii **tuuban äänenjohtaja** (Principal Tuba), jonka vastuualueena on myös yleisötyö, sometiimi ja julisteiden levitys. Orkesterissa on tällä hetkellä myös 20 %:n työajalla perjantaisin **toimistosihteeri**, jonka vastuualueena on ESS- ja Populus-järjestelmät, tilapäisten muusikkojen palkka-asiat, muusikoiden soitin- ja pukukorvaukset sekä muusikoiden tallennekorvaukset. (Joensuun kaupunginorkesteri 2024)

## 3 TOIMENKUVIEN KEHITTÄMISEN TAUSTAA

### 3.1 Henkilöstövoimavarat

Viitalan (2021) mukaan henkilöstövoimavarat (inhimilliset voimavarat) muodostuvat useista eri osioista, kuten työntekijöiden osaamisesta (koulutus ja kokemus), motivaatiosta ja sitoutumisesta sekä henkilöstön psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista. Lisäksi hyvin arvokkaana voimavarana Viitala näkee luovuuden ja innovatiivisuuden. Tätä voidaan kutsua myös älylliseksi pääomaksi. (Viitala 2021, 36–37.)

Henkilöstön määrällä ja kohdentumisella on tärkeä merkitys yrityksen suorituskykyä arvioitaessa. Yrityksessä voi olla parhaat osaajat, mutta jos heitä ei ole riittävästi tai he eivät tee työtä siellä, missä sitä eniten tarvittaisiin, suoritus voi jäädä vajavaiseksi. Täytyisi siis olla oikea määrä työntekijöitä oikeassa paikassa vaihtuvissakin olosuhteissa. Työpanoksen resursointi on henkilöstöjohtamisen jatkuva haaste. (Viitala 2021, 37–39.)

Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan työvoimatarpeiden määrittämistä ennakoivasti. Viitala (2021) kokoaa keskeiset henkilöstösuunnittelun peruspilarit seuraavasti: budjetointi, palkkakustannukset, kehittämisen ja työhyvinvointiin liittyvät kustannukset. Henkilöstösuunnittelun aikajänne jaetaan pitkän ja lyhyen aikajänteen suunnitteluun. Pitkällä aikajänteellä tarkoitetaan esimerkiksi strategiakauden suunnittelua ja lyhyen ajan suunnittelu jaetaan esimerkiksi vuosisuunnitteluun, poikkeustilasuunnitteluun ja työvuorosuunnitteluun. (Viitala 2021, 60.)

Yleiset työelämäkompetenssit, kuten sosiaaliset taidot, ongelmanratkaisutaidot, paineensietokyky ja sopeutumiskyky, ovat tarpeellisia monissa tilanteissa. Substanssiosaaminen on taas ammattiin liittyvä osaaminen, joka liittyy tiettyyn ammattialaan. Tämän lisäksi voi olla tehtävänkuvaan liittyviä osaamisia ja vaatimuksia, jotka erityisesti painottuvat kunkin työntekijän toimenkuvaan. Kun tehtävän vaatimukset ja osaaminen kohtaavat, työssä suoriutuminen on vahvempaa. Motivoituminen työhön voi olla vaikeaa, jos työntekijä ei itse koe tekemistään merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Työ voidaan kokea mielekkääksi, jos se on omia kykyjä vastaava ja riittävän haastava. (Viitala 2021, 40–42.)

Lähijohtamisen laatu vaikuttaa merkittävästi ihmisiin voimavaroihin. Panostamalla esihenkilöiden huolelliseen valintaan, heidän valmentamiseensa, selkeiden tavoitteiden asettamiseen, hyvään johtamistukeen ja työhyvinvoinnin varmistamiseen, organisaatio voi saavuttaa parempia tuloksia ja vahvistaa ihmillistä pääomaa. Lähijohtajat tai esihenkilöt ovat niitä, joilla on

vastuu tiimin johtamisesta tietyillä työalueilla. Työntekijät vastaavat esihenkilöilleen tavoitteiden saavuttamisesta, työtehtävien sujuvuudesta, omista kehittymistarpeista ja poissaoloistaan. Nykyään lähijohtamisessa painottuu enemmän valmentava ja tukeva lähestymistapa kuin pelkkä kontrollointi. Hyvä lähijohtaminen vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. (Viitala 2021, 49–50.)

Anna-Maria Teperi on kehittänyt ”HF-Tool”-mallin Finavialle tehdessään väitöskirjaa vuosina 2000–2012. Mallissa keskitytään moniin asioihin, jotka vaikuttavat keskeisesti työssä onnistumiseen. Näitä teemoja Teperi mainitsee esimerkiksi yksilöön, työhön, työympäristöön, tiimiin ja organisaatioon ja näiden yhteyksiin liittyviä tekijöitä. HF-Toolissa on kolme tasoa, jotka määrittävät ihmisen turvallista toimintaa:

1. Ihmisen toimintaan liittyvä systeminen kokonaisuus
2. Ihmisen toiminnan osat: yksilö, työ, ryhmä ja organisaatio
3. ihmisen toimintaa kuvaavat yksityiskohdat

(Teperi 2023, 55–57.)

Teperin (2023) mukaan yksilön toiminta ja piirteet jaetaan 12 alueeseen seuraavasti

1. Ammattitaito, työn hallinnan taso
2. Tilannetietoisuus (tarkkavaisuus, muisti, päätöksenteko, reagointi)
3. Normien ja sovittujen toimintatapojen noudattaminen
4. Kokonaisuuksien ymmärtäminen
5. Tilanteiden ennakointi; oletukset ja varmistaminen
6. Yli- ja alikuormitus ja niiden hallintakeinot
7. Vireystila, väsymysoireet
8. Elämäntilanne, huolet, yleinen stressitaso
9. Ikä; työkokemuksen määrä ja laatu
10. Yleinen terveystilanne
11. Motivaatio ja asenteet
12. Tunnereaktiot, mieliala

Ammattitaito on keskiössä, kun puhutaan turvallisesta toiminnasta. Tilannetietoisuudessa ajantasaisuus on erityisen tärkeää. Normit taas ohjaavat yhdenmukaiseen käytökseen. Kokonaisku-  
van ymmärtäminen on myös tärkeää, ja usein puhutaankin tilannekuvasta. Varmistava ja enna-

koiva ote työssä tarvitaan, jotta voidaan varustautua tuleviin asioihin, ehkä ongelmiinkin, etukäteen. Sekä ylikuormittuminen että alikuormittuminen työssä ovat molemmat riskitekijöitä työpaikalla, joita tulisi pystyä hallitsemaan. Vireystila, valppaus ja elämäntilanne vaikuttavat työntekijän subjektiivisiin kokemuksiin omasta itsestään. Iällä ja työkokemuksella on vaikutusta turvallisuuteen ja hyvinvointiin. Näistä työkokemuksella on katsottu olevan parempi mahdollisuus toimia työssä suoriutumisen ennustajana. Motivaatio ja asenteet tulevat usein esiin työturvallisuutta käsiteltäessä, motivaation ollessa keskeinen osa työhön sitoutumisessa. (Teperi 2023, 84–119.)

### 3.2 Työnantajakuva ja työhyvinvointi

Kaijalan ja Tolvasen (2020) mukaan työnantajakuvan merkitys on kasvanut julkisella sektorilla. Työnantajan maine vaikuttaa merkittävästi mihin yrityksiin uusi työntekijä haluaa hakea. Sosiaalinen media ja työntekijöiden omat kertomukset vaikuttavat työnantajakuvaan. Sisäiseen työnantajakuvaan voivat vaikuttaa mm. työn sisältö ja haasteellisuus, kehittymismahdollisuudet, palkkaus ja palkitseminen, johtaminen, työhyvinvointi sekä avoin viestintä. Työnantajakuvan muodostumisessa merkittävänä tekijänä on kokonaisuudessaan henkilöstöstä huolehtiminen. Ulkoiseen työnantajakuvaan vaikuttavat mm. yrityksen näkyvyys ja sen saama julkisuus. Usein mediassa huomioidaan paljon negatiivisia asioita, esimerkiksi YT-neuvottelut ja niiden hoitaminen. Työnantajakuva tulisi aika ajoin mitata ulkopuolisilla tutkimuksilla. (Kaijala & Tolvanen 2020, 62–64.)

Työhyvinvoinnin käsite on monimutkainen ja monisyinen. Historiallisesti työhyvinvointi on liitetty työkyvyn ylläpitämiseen, stressitutkimukseen, psykologian alaan ja usein myös yksilöllisiin ongelmiin, kuten työuupumukseen ja muihin työperäisiin haasteisiin. Viime vuosikymmeninä tehdyt tutkimukset ovat kuitenkin tuoneet esiin myös työn myönteisiä vaikutuksia, kuten työn imua. Aiemmin vallinneen yksilökeskeisen näkökulman sijaan huomiota on alettu kiinnittää enemmän työn ja työprosessien rooliin sekä yksilön, organisaation ja yhteiskunnan väliin vuorovaikutussuhteisiin, kuten työn ja muun elämän tasapainottamiseen, organisaation sosiaaliseen ympäristöön ja johtamiseen liittyviin kysymyksiin. (Laine 2017, 89.)

Työhyvinvoinnin johtamista on pitkään määrittänyt erilaiset johtamistavat, kuten tavoitejohtaminen ja ikäjohtaminen. Viime aikoina on kuitenkin alettu korostaa työhyvinvoinnin johtamista, mikä tarkoittaa pyrkimystä järjestelmällisesti hallita työhyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä työelämässä ja erityisesti esihenkilöiden vastuuta näiden toimenpiteiden toteuttamisessa.

Työhyvinvoinnin johtaminen on haastava tehtävä, koska se koskee monien ihmisten henkilökohtaisia asioita, jotka voivat tuntua vaikeilta käsitellä työyhteisössä sekä työntekijän että esimiehen näkökulmasta. Kuitenkin selkeiden toimintamallien ja henkilöstöpoliittisten linjausten sopiminen työhyvinvointikysymysten käsittelyyn helpottaa esihenkilöiden tehtävää. Ne tarjoavat esimiehille toimintamalleja erilaisiin tilanteisiin, ja samalla asettavat rajat sille, mitä asioita ja millä syvällisyydellä työpaikalla tulisi käsitellä. On tärkeää määritellä selkeät rajat työterveyshuollon toimenpiteiden ja käytäntöjen suhteen. Työterveyshuollot toimivat luottamuksellisuuden periaatteiden mukaisesti, ja työntekijöiden on monesti helpompaa keskustella terveysongelmistaan luottamuksellisesti työterveyslääkärin kuin oman esimiehensä kanssa. Esimiehet voivat tarvita tietoa työntekijöistä tehdäkseen johtamispäätöksiä ja ymmärtääkseen työntekijöidensä tarpeita. Toimintamallien sopiminen on tärkeää, jotta voidaan turvata yksilön yksityisyyttä, ja samalla mahdollistaa tarvittavan tiedon välittäminen työpaikan tarpeisiin, kuten esimerkiksi varhaisen puuttumisen tai tuen mallit. (Laine 2017, 126–127.)

Kun henkilöstö voi hyvin, se pystyy työskentelemään tehokkaasti ja kehittymään. Työhyvinvointia määritellään monella tavalla, mutta esimerkiksi työntekijän henkinen, fyysinen ja sosiaalinen kunto ovat mittareina paljon käytetty tapa. Henkilöstöjohtamisen ennakoiva ja työpahoinvointia estävä tapa huomioimalla riskit ajoissa ovat tärkeä merkitys yrityksen menestymisessä. Työpahoinvointi voi näkyä yrityksen toiminnassa sairauslomina ja poissaoloina sekä näistä tulevien kustannusten kohoamisena. (Viitala 2021, 43–44.)

Esihenkilöiden vuorovaikutustaidot ovat keskeisiä työhyvinvoinnin johtamisessa ja organisatiokulttuurin kehittämisessä. Tämä korostaa empaattista vuorovaikutusta ja tuen tarvetta esihenkilöiden tehtävissä, esimerkiksi työnohjauksen avulla. Uusien esihenkilöiden rekrytoinnissa tulisi kiinnittää huomiota myös vuorovaikutustaitoihin. (Laine 2017, 129.)

Työntekijöiden vaihtuvuudesta puhuttaessa tarkoitetaan usein lähtöherkkyyttä. Kyseessä on kuitenkin laajempi asia. Voidaan sanoa, että käsite psykologinen sopimus kuvaa tilannetta paremmin. Mikäli psykologinen tilanne on huono, lähtöherkkyyttä voi esiintyä enemmän. Sitoutuminen työyhteisöön voi olla välineellistä, jolloin työntekijän sitoutuminen on esimerkiksi rahan vuoksi olemassa. Toisaalta voi olla tunneperäistä sitoutumista, jolloin työntekijä kokee oman osuutensa jotenkin tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Sitoutuminen on aina kahdenvälistä. Myös työnantajan on osoitettava luottamusta työntekijälle, samoin kuin olisi annettava mahdollisuus kehittyä omassa työssään. (Viitala 2021, 45.)

Jos työpäivä koostuu pelkästä palaverien katkeamattomasta jonosta sekä hurjasta informaatio-  
tulvasta eikä omaa ohjautumismahdollisuutta ole, voi työstä saatava palkka tuntua kipukor-  
vaukselta. Autonomia on keskeinen asia työhyvinvointia. Tämä käsittää sen, ettei meitä jatku-  
vasti ohjailta ulkopuolelta ja meillä on riittävästi aikaa toimia ilman häiriöitä, omaa osaamis-  
tamme hyödyntäen. Kaiken tämän lisäksi ihmiset ympärillämme täydentävät hyvän työpäivän  
kokemusta. (Koskinen 2022, 152.)

Omasta kokemuksesta olen huomannut, että keskittyminen johonkin tärkeään asiaan ei välttä-  
mättä onnistu konserttiviikon aikana, ellen poistu omasta työhuoneesta. Keskeytyksiä tulee  
koko ajan, eikä asiat tunnu edistyvän halutulla tavalla. Aikavarkaat voivat pahimmillaan ai-  
heuttaa huomattavaa haittaa, jos niihin ei puutu tai tee järjestelyjä. Jotkut työtehtävät vaativat  
huomattavaa keskittymistä ja silloin niitä on hyvä tehdä esimerkiksi aikaisin aamulla, kun muita  
työntekijöitä ei ole vielä paikalla.

Ajanhallinnan kannalta tärkeintä on kyky priorisoida työtehtävät ja järjestää niille riittävästi  
aikaa. Tämä ei onnistu vain työtahtia kiristämällä. Myöskään vain tyhy-toimenpiteet eivät pel-  
kästään paranna työhyvinvointia. Työn sisällön muuttaminen ja turhan karsiminen ovat selkeitä  
parannuksia. Monet kiireistä voivat olla itseaiheutettua. On tärkeää tunnistaa aikavarkaat. Kos-  
kisen (2022) mukaan seuraavat viisi asiaa voivat vaikuttaa merkittävästi ajan vapautumiseen  
tärkeisiin asioihin:

1. Puhelimen ja sähköpostin sulkeminen. Välillä on hyvä keskittyä joihinkin asioihin il-  
man puhelimen olemista päällä tai jatkuvaa sähköpostiselailua.
2. Kalenteritapaamisten laittaminen tärkeysjärjestykseen. Onko läsnäolo tarpeellista kai-  
kissa.
3. Median seuraamisen lopettaminen. Selkeitä mediataukoja joinakin päivinä olisi hyvä  
pitää.
4. Asioiden tekeminen kerralla valmiiksi. Kun alat tehdä jotakin asiaa, tee se kerralla val-  
miiksi, keskeytymättä.
5. Höpöttävät kollegat voivat olla aikavarkaita. Kohtelias keskeytys monesti mukavillekin  
keskusteluhetkille voi auttaa saamaan enemmän aikaa työtehtäviin.

(Koskinen 2022, 186–194.)

### 3.3 Toimintaympäristön muuttuminen

Koronapandemian ja Ukrainan sodan seurauksena myös työelämään kohdistuu monenlaisia paineita. Työtä voidaan tehdä paikasta riippumatta hyödyntäen uutta tieto- ja viestintäteknologiaa. Digitaalisten välineiden käyttäminen on lisääntynyt huomattavasti ja etätöiden mahdollisuus on vain vahdittanut tätä kehitystä. Fyysisen hyvinvoinnin seuraamisesta on ruvettu siirtymään henkisen kuormittavuuden asioita. Ennen saatettiin pyytää vapaata vaikkapa hautajaisia varten, nykyisin nuoret saattavat haluta vapaata esimerkiksi festareilla käymistä varten. (Manka & Manka 2023, 13–14.)

Etätöiden, etäkokousten ja etäoppimisen käyttöönotto on ollut mahdollista teknisesti jo paljon aiemmin, mutta vasta koronapandemia sysäsi valtavan digiloikan eteenpäin. Työtä on aiemmin mitattu paikalla olemisen ja työhön käytettävän ajan perusteella. Nyt on siirrytty arvioimaan työn tuloksia. Pandemian aikaan digiloikka tapahtui paitsi nopeasti, myös ilman koulutusta ja oudoilla välineillä. (Mönkkönen & Roos 2023, 73.)

Manka & Manka kuvailevat työelämän tulevaisuudennäkymiä teknologisen muutoksen, ilmastomuutoksen vaikutusten, talousjärjestelmän kestävyuden sekä ajattelu- ja toimintatapojen muutoksen kautta. Väestö ikääntyminen ja monimuotoistuminen näkyy esimerkiksi uuden käsitteen ”myöhäinen keski-ikä” (65–74-vuotiaat) myötä. Se, että omaa osaamista kehitetään ja elinikäinen oppiminen nähdään tärkeänä, on huomioitava kriittisenä muutosvoimana. Työhyvinvointia kehittäviä asioita on löydettävä, jotta työelämässä jaksettaisiin entistä kauemmin. Myös työntekijän oma vastuu hyvinvoinnistaan nousee esille. (Manka & Manka 2023, 16–28.)

Tulevaisuuden tärkeiksi osaamisalueiksi työelämässä on kuvattu mm.

- sosiaalinen älykkyys
- kansainvälisyys
- johtamistaidot
- elämäntaitotaidot
- digitaalinen lukutaito
- ihmisen ja koneen välinen yhteistyö
- innovatiivinen yrittäjähenkinen asenne

Lisäksi uusin tutkimus puoltaa kerrontaa aivojemme elastisuudesta ja joustavuudesta oppimisessa eri ikäisinä. (Manka & Manka 2023, 31-32.)

Suomessa tehtävä työ on muuttunut yhteiskunnan muuttumisen mukana agraariyhteiskunnasta teollisuusyhteiskunnan kautta tietoyhteiskunnaksi. Kun aikaisemmin uuvuttiin fyysisesti, nykyisin uupuminen on psyykkistä. Työuupumuksesta on tullut merkittävä tekijä työelämäkeskusteluissa. (Forma 2023, 23–24.)

Koskisen (2022) mukaan parhaimmat työtulokset syntyvät, kun keskitytään yhteen asiaan kerrallaan. Työelämä on muuttunut kuluttavammaksi ja työntekijät yrittävät tehdä liikaa oman kestokyönsä kannalta. Multitaskingista on tullut jo normi monella työpaikalla, mutta ihmisen aivot eivät tässä suhteessa toimi prosessorin lailla. Emme välttämättä pysty yhtäaikaiseen moniajoon. Taukoja tarvitaan riittävän usein. (Koskinen 2022, 167.)

Ikääntyminen on merkittävä tekijä työkyvyn kannalta. Jo 45-ikävuoden jälkeen työkyvyttömyyseläkkeen alkamisen mahdollisuus kasvaa ja 55–59-vuotiailla se on korkeimmillaan. Varsinkin tuki- ja liikuntaelinten sairauksissa työkyvyttömyysriskit kasvavat näissä ikäryhmissä. Vastaavasti mielenterveyshäiriöihin liittyvät työkyvyttömyyseläkkeet eivät ole sidoksissa vanhempiin ikäluokkiin. (Forma 2023, 209–210.)

### **3.4 Stressi, työuupumus ja niiden vaikutukset Suomessa**

Nykyisin keskustellaan paljon työntekijöiden jaksamisesta ja henkisen hyvinvoinnin tasosta. Työtehtävien muuttuminen ja vaatavuustason vaihtelu tuovat omat haasteensa. Enemmän tulisi kantaa huolta työyhteisön onnistumisesta kuin yksilön onnistumisesta. Stressin ja uupumuksen merkeistä tulisi jakaa enemmän tietoa ja helpot kysymykset, kuten kuinka voit tänään, voivat olla tärkeitä niin itselle kuin työkavereillekin. Selkeitä työuupumuksen merkkejä voivat olla voimakas yleistynyt väsymys, kyynisyys ja alentunut aikaansaamisen tunne. (Joki 2021, 156–157.)

Stressin syitä voi olla esimerkiksi työn määrä, hallinnan puute, vähäinen palkitsevuus, työyhteisön ristiriidat, epäreiluus työmäärän jakautumisessa, arvoriidat omien arvojen kanssa sekä oman persoonan tuomat osaamiseen tai psykologiseen pääomaan liittyvät asiat. Työterveyslaitoksella on olemassa ns. työuupumuksen liikennevalomalli, jolla voi määritellä omaa uupumisriskiä, jossa kerrotaan neljä oiretta: krooninen väsymys, kyynistyminen, kognitiivisen toiminnan häiriöt (esim. muistihäiriöt) ja tunteiden hallinnan häiriintyminen. (Manka & Manka 2023, 223–225.)

Työolobarometrillä mukaan 12 prosenttia kaikista palkansaajista on kokenut stressiä vuonna 2021. Sama lukema ylemmillä toimihenkilöillä oli 22 prosenttia. Pitkäkestoinen stressi voi johdattaa pahimmillaan työuupumukseen. Masentuneisuutta ja ahdistusta koki samaisessa kyselyssä jopa 42 prosenttia suomalaisista, joka oli lukemana EU:n suurin. Stressin syyksi mainitsi 41 prosenttia vastaajista huonon tiedonkulun. Terveysvaikutukset pitkäkestoisesta stressistä voivat olla mm. kohonnut sydäntaudin riski, mahdollisuus sairastua aikuisiän diabetekseen ja kroonisten tulehdusten laukaiseminen. (Manka & Manka 2023, 38–42.)

Työkykyjohtamisella voidaan suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti ennaltaehkäistä ja hallita työkykyyn liittyviä ongelmia. Työkykyjohtamisessa voidaan hyödyntää työterveyshuoltoa ja eläkevakuutustahoa. Tärkeitä asioita työkykyjohtamisessa on tilannekuvan ymmärtäminen, prosessien ja toiminnan kehittäminen. Usein yrityksen johto ymmärtää työkyvyn tärkeyden talouden ja kustannusten kautta. Työkykyjohtamisessa on ehdottoman tärkeää huomioida myös osatyökykyiset. (Forma 2023, 46–47.)

Työterveyslaitoksen (2024) uusimman seurantatutkimuksen mukaan todennäköinen työuupumus on lisääntynyt. Työhyvinvointi ei ole lähtenyt kehittymään parempaan suuntaan ja joka kymmenes on todennäköisesti työuupunut. Vuonna 2019 todennäköisesti työuupuneita oli 6 %, uusimmassa (2024) tutkimuksessa heitä oli jo 10 %. Yksinäisyyden kokemuksessa on huomattu olevan kasvua etätyön lisääntymisen myötä. Kuormittavana tekijänä nähdään epävarmuus oman työn tulevaisuudesta. (Työterveyslaitos 2024.)

### **3.5 Työn imu, merkityksellisyys ja uuden oppiminen**

Käsitteenä työn imu määritetään työssä koetun, pysyvän aktiivisen tunne- ja motivaatiotilan muotoa, johon liittyy uppoutumisen ja omistautumisen kokemuksia. Työolobarometrissä innostuneisuutta on kokenut usein 59 % palkansaajista ja täynnä energiaa olevia oli ilmoittanut olevansa 54 %. Työn imu muodostuu voimavaroista ja työn vaatimuksista. Esimerkkinä hyvästä työn imusta voi olla vaikkapa työn tulosten näkeminen. (Manka & Manka 2023, 52–53.)

Työn merkityksellisyys voidaan ymmärtää esimerkiksi niin, että kun tehdään hyvää saaden hyvän mielen, voidaan sen jälkeen jaksaa paremmin kohdata vastoinkäymisiä. Työolobarometrissä työn merkityksellisyyttä kokee 37 % ja melko merkitykselliseksi työnsä kokee 50%. Eri-ikäisesti vanhemmat ikäryhmät kokevat useimmin työnsä merkitykselliseksi kuin nuoremmat. (Manka & Manka 2023, 55.)

Työpaikoilla voidaan suhtautua positiivisesti uuden oppimiseen, mutta ajan löytäminen sille voi tuntua vaikealta. Erityisesti ylemmät toimihenkilöt ja kuntasektorilla työskentelevät kokevat ettei heillä ole aikaa uuden oppimiseen. Jopa 84 % palkansaaajista on kokenut myönteisenä asiana uuden oppimisen omalla työpaikallaan. (Manka & Manka 2023, 55.)

Aikapaineella ja kiireellä on huomattu olevan yhteyttä siihen, että virheitä tehdään operatiivisessa työssä. Kiireessä työntekijä voi ohittaa tiedon hyödyntämisen, kun hän yrittää pitää kiinni aikatauluista. Työnjako ja selkeä työn organisointi voivat vaikuttaa suoriutumiseen, samoin kuin työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Työnjaon selkeyttä tulisi tarkastella säännöllisesti, ja toimenkuvia pitäisi päivittää aika ajoin. Esihenkilöt vastaavat työnjaosta varmistaen, että työntekijöiden osaamista hyödynnetään. (Mäki & Mäki 2024, 137–138.)

Työpaikoilla tarvitaan opiskeluun ja kouluttautumiseen kannustavaa ilmapiiriä. Virheiden kautta oppiminen ei ole se paras tapa oppia, vaan suositetaan ennakoivia tapoja oppia. Koulutusta suunniteltaessa pitäisi huomioida työ ja asiantuntemuksen analyysi. (Mäki & Mäki 2024, 157–158.)

Työn imulla tarkoitetaan myönteistä motivaatiotilaa työtä tehdessä. Tähän liittyviä asioita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn tekemisen ei tarvitse olla pelkästään kivaa. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan ainakin kaksi kolmesta kokee ”työn imua” vähintään kerran viikossa. Työn imua edistäviä asioita on mm. työn palkitsevuus, kehittävyys ja monipuolisuus, omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet, esihenkilön tuki, johtamisen selkeys, palaute, arvostus, työn varmuus ja työpaikan ilmapiiri. Työterveyslaitoksen tutkimuksessa on listattu kolme työn voimavaraa työn imulle:

1. Työn kehittävyys
2. Välitön palaute
3. Voimaannuttava tiimissä työskentely

Työn omatoimisella muokkaamisella voidaan parantaa työn imua. (Työterveyslaitos 2024.)

Hakanen toteaa kirjassaan (2011) työn imun olevan parasta työhyvinvointia. Kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, on hän valmis antamaan kaikkensa työn tavoitteiden hyväksi. Suomessa iäkkäämmät työntekijät kokevat työn imua nuoria useammin ja määräaikaiset työntekijät kokevat sitä vakinaisia useammin. Työn imun hyvät puolet eivät rajoitu pelkästään työntekijään itseensä, vaan siitä voivat hyötyä myös työntekijän perhe, organisaatio ja koko työntekijän elämä. (Hakanen 2011, 38–40.)

## 4 KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYSMISTAPA JA TIEDON- HANKINNAN MENETELMÄT

### 4.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Kun ammattikorkeakoulujärjestelmä luotiin 1990-luvulla, ajatuksena oli tehdä ammatillisesti painottuneita korkeakoulututkintoja, jossa keskityttäisiin työelämään ja sen kehittämiseen. Työelämän tutkimisessa on tarkoitus yhdistää ajankohtaisuus ja käytännönläheisyys. Tämä tarkoittaa teorian, kokemuksen ja ammattikäytäntöjen yhdistelmää. (Vilka 2015, 16–22.)

Kehittämistoiminnassa ollaan usein sellaisten perusasioiden äärellä, jossa kysymys kuuluu: kuka, mitä, miten ja miksi. Kehittäminen on toimintaa, jossa pyritään hyvin selkeästi tavoitteen saavuttamiseen. Toimintatavan ja toimintarakenteen kehittämisessä on erona yksilön toiminnan kehittämisen ja koko organisaation toiminnan selkiyttämisen kokoero. Voidaan siis kehittää työntekijän toimintaa tai koko organisaation toimintaa. Kehittämistoiminnalla tavoitellaan muutosta parempaan tai tehokkaampaan toimintaan. (Toikko & Rantanen 2009, 13–16.)

Olen suunnitellut käyttäväni monimetodista lähestymistapaa, jossa yhdistän laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän (metoditriangulaatio). Vilkan mukaan monimetodisessa lähestymistavassa on mahdollista lisätä tutkimuksen kattavuutta ja pienentää luotettavuusvirheiden määrää tutkimuksessa. (Vilka 2015, 70.)

Viime aikoina on yhä enemmän ymmärretty, että kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta on mahdollista yhdistää. Esimerkiksi tutkitaan ensin kvantitatiivisesti jotain asiaa ja sen jälkeen jatketaan kvalitatiivisesti. Tällöin tutkimusmenetelmät voivat täydentää toisiaan. Monistrategisessa tutkimuksessa voi olla myös ongelmia, Hirsjärven & Hurmeen mukaan esimerkiksi aikaa kuluu enemmän, kuin yhden strategian tutkimukseen ja tutkija voi paremmin hallita yhden strategian tutkimusta. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Toikko & Rantanen (2009) ovat käsitelleet tutkimuksellisuutta kehittämistoiminnassa ja jakaneet tiedontuotannon tasot kolmeen osaan. Tiedontuotanto voi perustua rahoittajan tai organisaation johdon vaatimukseen, jolloin pyritään osoittamaan toiminnan olevan suunnitelman mukaista. Toisena osana voi olla, että tiedontuotannolla pyritään toimijoiden omaan oppimiseen

ja toiminnan kehittämiseen. Kolmantena tiedontuotannon tasona mainitaan merkitys itse kehittämishankkeelle, jolloin esimerkiksi arviointitiedolla pyritään toiminnan uudelleen suuntaamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 113–114.)

Kehittämistyön lähestymistavaksi voi soveltua hyvin tapaustutkimus, jossa tutkimuksen kohde on yritys tai sen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Kun halutaan saada aikaan uusia kehittämisehdotuksia ja ymmärtää syvällisesti kehittämiskohdetta, tapaustutkimus on tähän oikea lähestymistapa. Tapaustutkimuksen vaiheet voivat olla esimerkiksi seuraavat:

1. Alustava kehittämistehtävä tai -ongelma
2. Perehtyminen ilmiöön ja tehtävän täsmennys
3. Aineiston keruu ja analysointi (esim. kyselyt, haastattelut ja havainnointit)
4. Kehittämisehdotukset

Tapaustutkimuksessa on mahdollista yhdistellä sekä määrällistä että laadullista menetelmää esimerkiksi ensin kyselyn muodossa ja sitten haastatteluilla. Näistä saatuja tuloksia voi vielä täydentää asiantuntijana esimerkiksi havainnoimalla ja analysoimalla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–55.)

## 4.2 Havaintojen teko, kysely ja teemahaastattelut

Havainnointia on yhdistelty usein kyselyjen ja haastattelujen kanssa ja näin on saatu hyvää ja täydentävää aineistoa tutkimukseen. Havainnointi soveltuu hyvin luonnollisissa ympäristöissä tapahtuviin toimintoihin, joissa kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 114.)

Omalla työpaikallani pystyn tekemään havaintoja opinnäytetyötäni varten päivittäin. Olen myös yhteydessä kollegoihin ympäri maata ja esimerkiksi Suomen sinfoniaorkesterit ry:n kokouksissa toisten orkestereiden henkilökunnan tapaamisissa tulee paljon esille tämän opinnäytetyön aiheisiin liittyviä asioita. Koska orkesterikenttä on maassamme pieni, on helppo tehdä havaintoja pitkin konserttikautta tapahtuvia toimintoja ja muutoksia eri orkestereissa. Vaikka kyseessä ei ole varsinainen havainnointi, on mielestäni tärkeää huomioida pitkin opinnäytetyön prosessia ilmenneitä tärkeitä havaintoja, jotka voivat selventää monien asioiden alkuperää tai syytä.

Kyselytutkimuksen etuna on mahdollisuus saada laaja tutkimusaineisto nopeasti ja tehokkaasti. Vaarana on, että tutkimustieto voi jäädä pinnalliseksi. Tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat

postitse tehtävät kyselyt sekä netissä täytettävät kyselyt, joissa vastaaja täyttää itse vastauksensa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121.)

Hirsjärven ym. mukaan kyselytutkimuksen etuna on saada laaja tutkimusaineisto ja säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä varsinkin, jos itse kyselylomake on suunniteltu huolellisesti. Tähän aineiston keräämismuotoon on olemassa jo valmiita analyysitapoja sekä raportointimuotoja, jolloin niitä ei tarvitse itse kehittää. Kyselytutkimuksen aineistoa voidaan pitää pinnallisena ja teoreettisesti varsin vaatimattomina. Kyselyn haittana nähdään esimerkiksi vastaajien rehellisyys ja huolellisuus, väärinymmärrykset sekä vastaajien perehtyneisyys asiaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 195.)

Valitsin Webropol-kyselytutkimuksen kehittämistyöni pohjaksi, koska koin, että siitä olisi hyvä lähteä jatkamaan tämän opinnäytetyön tekemistä. Aihe oli mielestäni hyvin kiinnostava ja keskusteluissa muiden orkestereiden kollegoiden kanssa selvisi, että tällaiselle tutkimukselle olisi tarvetta ja innostus vastaamiseen oli havaittavissa. Lisäksi kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistäminen kvalitatiiviseen tutkimukseen osoittautui tässä yhteydessä järkeväksi vaihtoehdoksi. Hirsjärven (2018) ym. huoli tutkimuksen pinnallisuudesta ei tässä tapauksessa vaikuta relevantilta, koska vastaajat ovat hyvin perehtyneitä aiheeseen ja yhteydenotot aiheeseen liittyen ilmaisivat suurta kiinnostusta. Tämän lisäksi nykyinen Webropol-versio antaa loistavan mahdollisuuden ristiintaulukointiin varsin vaivattomasti, jolloin on mahdollista tarkastella hyvinkin spesifisti tiettyjä aihekokonaisuuksia.

Haastattelun vuorovaikutuksellisuus vaatii haastateltavan ja haastattelijan välistä luottamusta. Haastattelija ohjaa keskustelua ja näin tilanne eroaa tavallisesta keskustelusta. Haastattelijan on huomioitava haastateltavan kulttuuri- ja koulutustausta sekä paikan vaikutus tilanteeseen. Kysymykset laaditaan ennakkoon puolistrukturoidussa haastattelussa, mutta niiden järjestystä voidaan vaihdella. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 108.)

Hirsjärven (2018) ym. mukaan haastattelun etuja ovat mm. haastateltavien myötäily tilanteen mukaan, aiheiden järjestystä voidaan vaihtaa ja se, että vastauksia voidaan tulkita paremmin. Haastattelun haittoina voi puolestaan olla se, että haastateltava antaa sosiaalisesti sopivia vastauksia esimerkiksi ottaen roolin ”hyvänä kansalaisena” tai vaikkapa ”paljon tietävänä kulttuuripersoonana”. Tämän takia vastaukset voivat värittyä johonkin suuntaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 205–207.)

Haastattelujen kysymykset johdan kyselytutkimuksen tuloksista. Näin pystyn tarkentamaan ja nostamaan esille mahdollisia kyselystä nousseita asioita. Haastateltavat valitsin niin, että voisin selvittää mahdollisimman laaja-alaisesti kyselystä esiin nousevia asioita monipuolisesti koko Suomen orkesterikenttää ajatellen.

### 4.3 Tutkimuksen toteutus ja aikataulu

Vilka (2015, 79.) jakaa tutkimuksen toteuttamisen neljään pääkohtaan:

- 1) tutkimusaineiston hankinta
- 2) tutkimusaineiston luokittelu ja ryhmittely
- 3) tutkimusaineiston analyysi
- 4) tutkimustulosten, johtopäätösten ja kehittämisehdotusten esittäminen

On huomattava, että teoria voi tarjota oikotien kommunikoinnille, järjestää uusia ideoita ja paljastaa oletuksia. Teoria voi myös luoda selityksiä ja ennusteita sekä voi osoittaa erillisten ongelmien yhteenkuuluvuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 142.)

Myös kirjoittaminen on tutkimista, ei siis erillinen osa. Koko tutkimusprosessi etenee ideoinnista tiedottamiseen, jossa erilaisten työpaperien käyttäminen on suotavaa. Kirjoitusprosessiin kuuluu läheisesti myös lukeminen, ajattelu ja keskustelu, kirjoittamisen ohella. (Vilka 2015, 79–80.)

Olen koko tutkimusprosessin aikana lukenut aihetta tukevaa materiaalia niin kirjastosta lainattuna kuin verkkoaineistona. Ajattelu ja keskustelu ovat tärkeä osa tutkimusta, niinpä tätä on ollut helppo tehdä omassa työyhteisössä, josta olen saanut paljon hyödyllisiä vinkkejä tutkimuksen toteuttamiseen ja aineiston käsittelemiseen.

Tutkimustyön aluksi käytin useita kuukausia työni ohella aiheeseen liittyvän materiaaliin perehtymiseen. Tämän vaiheen aikana luonnostelin työpaperiin mahdollisia tutkimukseen tulevia kysymyksiä. Samalla tein pieniä kyselyjä omalla työpaikallani, jossa selvittelin mitkä asiat olisivat meille tärkeitä ilmaisemaan eri toimenkuvien mahdollisia haasteita. Valmista kysymyslomaketta näytin henkilölle, joka oli toiminut pitkään työvoimahallinnossa ja näin sain hyviä vinkkejä asioiden kysymiseen juuri oikeista asioista juuri oikealla tavalla.

#### 4.4 Kyselyyn osallistuvien ja haastateltavien valinta

Usein tutkimusta tehdessä mietitään, kuinka monta henkilöä pitäisi haastatella tai kenelle kysely pitäisi lähettää. Hirsjärvi ja Hurme ilmaisevat asian selkeästi: tulee haastatella niin monta, että saa tarvitseman tiedon tutkimusta varten. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 58.)

Koska jo alusta alkaen oli selvää, että yhdistäisin laajalle joukolle tehtävän kyselyn ja pienemmälle joukolle tehtävän haastattelun, päädyin valitsemaan kyselyn osallistujiksi kaikki Suomen sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorkestereiden hallinnolliset henkilökunnat, koska se kattaa kaikki ammattilais- ja puoliammattilaisorkesterit Suomessa. Lisäksi näiden kaikki yhteystiedot löytyvät Suomen sinfoniaorkesterit ry:n nettisivuilta, eli ovat julkista tietoa. Tutkimukseen ei otettu mukaan muusikoita, elleivät he toimi osana hallinnollista henkilökuntaa.

Tarkentavaan haastatteluun valitsin kyselytutkimuksen perusteella henkilöitä kahdesta erikoisesta orkesterista tärkeimpien toimenkuvanimikkeiden perusteella: intendentti (apulaisintendentti, johtaja tai toimitusjohtaja), tuottaja, markkinoija, orkesterijärjestäjä, nuotistonhoitaja, toimistos sihteeri tai näiden yhdistelmävirassa toimivia.

#### 4.5 Menetelmien arviointi ja luotettavuus

Kun tehdään tutkimusta, on tärkeää pyrkiä välttämään virheiden syntymistä. Siksi saatujen tulosten pätevyyttä ja luotettavuutta on hyvä tarkastella. Mittaustulosten toistettavuudessa huomioidaan, kuinka paljon saadaan ei-sattumanvaraisia tuloksia (reliaabelius). Tutkimuksen pätevyyttä (validiutta) käsitteellä tarkasteltaessa mietitään kuinka hyvin tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä parhaillaan tutkitaan. Esimerkkinä tästä voisi olla, että kyselyissä vastaajat ovat voineet käsittää kysymyksen eri tavalla kuin mitä tutkija on tarkoittanut. Validiutta voidaan parantaa sekä laadullisessa että määrällisessä tutkimuksessa niin, että käytetään useita tutkimusmenetelmiä (triangulaatio). (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 231–233.)

Jo kysymyslomaketta tehdessäni pyrin huomioimaan kysymystenasettelussa, että toistoa olisi jonkin verran. Näin voisi tarkistaa, että vastaajan ilmaisema asia on varmasti ymmärretty oikein. Yhdistin tutkimuksessani sekä Webropol-kyselyä että sen jälkeen tehtävää haastattelua. Tällä toimenpiteellä oli tarkoitus sekä parantaa tutkimuksen validiutta että selventää Webropol-kyselyssä ilmenneitä asioita.

## 5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen tekeminen ajoittui toukokuuhun 2024. Kun olin saanut alkukeväästä 2024 valmiiksi opinnäytetyön teoriaosuuden, aloin valmistella kysymyslistaa Webropoliiin. Lopullisten kysymysten muodon ja järjestyksen varmistin vielä pitkään työllisyyspalveluissa työskennelleeltä henkilöltä, jolta sain hyviä vinkkejä esimerkiksi sanallisten vastausmahdollisuuksien lisäämisestä tiettyihin kysymyksiin. Sanallisten kysymysten määrä oli hyvä rajoittaa muutamaaan, jotta opinnäytetyön rajaus pysyisi järkevänä.

### 5.1 Kehittämistyön lähtötilanne

Webropol-kyselyn linkki oheiskirjeineen lähetettiin sähköpostitse kaikille Suomen sinfoniaorkesterit jäsenorkestereiden hallinnon työntekijöille niiden yhteistietojen perusteella, jotka löytyivät Suomen sinfoniaorkesterit ry:n nettisivuilta tai orkestereiden omilta nettisivuilta. Joitakin osoitteita joutui tarkistamaan, koska ne palautuivat takaisin, tai vastauksena oli, että kyseinen työntekijä oli lopettanut kyseisessä työpaikassa. Lopullinen määrä, kenelle kysely lähetettiin, oli 171 henkilöä.

Kyselyyn vastasi 93 henkilöä. Näin vastausprosentiksi saadaan melko korkea 54 %. Eräästä orkesterista otettiin jopa yhteyttä ja haluttiin kertoa syy, miksi jätettiin vastaamatta. Kun kyselyn vastausaika oli loppunut, jaoin vastaukset eri teemojen (2–4 kpl) mukaan tekemällä tuloslelle merkinnät eri värikoodeja käyttämällä. Kun otin suoria lainauksia tähän opinnäytetyöhön, valitsin ne niin, että yksityisyyden suoja säilyi.

### 5.2 Yleistä kyselytutkimuksen tuloksista

Kyselyn aluksi oli tarkoitus kartoittaa vastaajien ikä, sukupuoli, koulutus ja myös vastaajien koulutusala. Tämän lisäksi perustietoihin vastaajista kuului asema hallinnossa, ja kuinka pitkään kukin oli toiminut nykyisessä tehtävässään. Ikäjakauma sijoittui selkeästi kahteen ryhmään: suurimpana ryhmänä, 49 % vastaajista, oli 30–49-vuotiaat. Toinen suurempi ryhmä oli 50–60-vuotiaat 36 %:n osuudella. Virallisesti nuoria työntekijöitä (alle 29-vuotta) on orkestereissa vain 3 %. Vastaavasti eläkeikää lähestyviä (yli 60-vuotiaita) oli vain 12 %.

Tilastokeskuksen (2023) mukaan koko väestön ikäjakauma vastaavilla ikäryhmillä on seuraava:

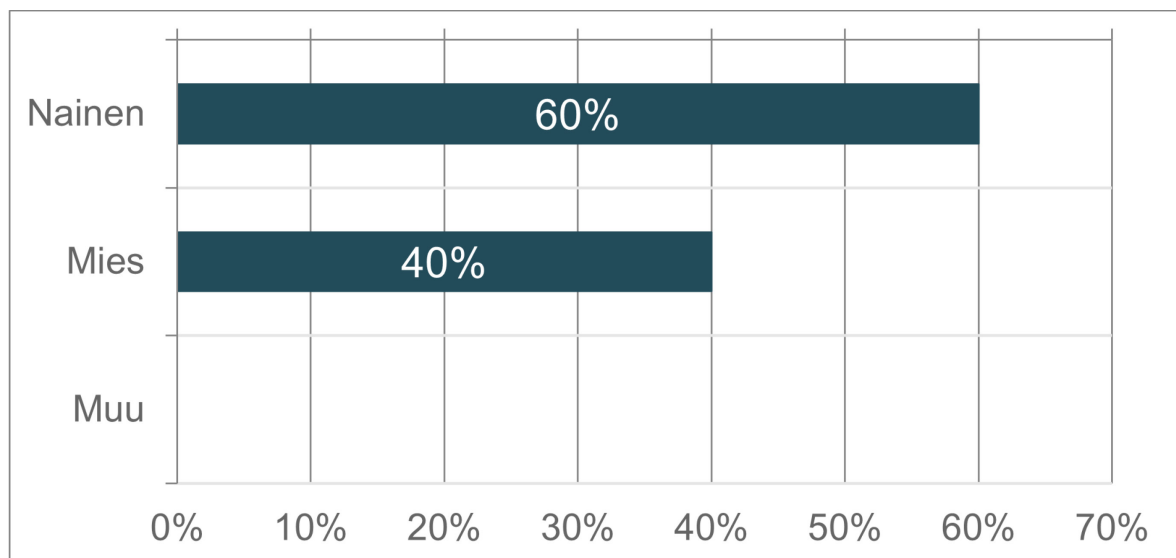
	Väestön ikäjakauma	Orkesterin hallinto
20-29 vuotiaat	9,70 %	3,20 %
30-49 vuotiaat	22,60 %	49,50 %
50-60 vuotiaat	12,40 %	35,50 %
60-64 vuotiaat	6,60 %	11,80 %

Kuvio 1. Väestön ikäjakauma ja vastaajien ikäjakauma.

Ikäryhmässä 30–49-vuotiaat ja 50–60-vuotiaat ovat orkesterin hallinnossa tuplasti enemmän ihmisiä kuin väestön rakenteessa Suomessa yleensä. Vastaavasti nuoria, alle 29-vuotiaita toimii hallinnossa selkeästi vähemmän kuin väestönrakenne kokonaisuudessaan antaa ymmärtää. (Tilastokeskus 2023.)

Sukupuolijakauma vastaajien kesken oli varsin selkeä: 60 % vastaajista oli naisia ja 40 % miehiä. Kaksi vastaaja ei vastannut tähän kysymykseen. Toimenkuvien tarkastelussa sukupuolet jakaantuivat seuraavasti: intendentteistä 61 % oli naisia, orkesterijärjestäjistä 91 % miehiä. Nuotistonhoitajat ovat 50/50 % miehiä ja naisia. Toimistosihteerit ovat kyselyn perusteella 100-prosenttisesti naisia. Markkinoijista vastaavasti vain 25 % on miehiä.

## Sukupuoli



Kuvio 2. Sukupuolijakauma orkestereissa 2024.

Yli puolet (50,5 %) orkestereissa työskentelevistä on suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon. Näistä ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista naisia oli 61,8 %. Alemman korkeakoulututkinnon oli vastaajista suorittanut 19,4 %. Ammattiopistotutkinnon tai ylioppilastutkinnon suorittaneita oli vastaajista yhteensä n. 25 % (11,8 % ammattiopisto ja 12,9 % ylioppilastutkinto). Tohtorin tutkintoa ei ollut kenelläkään vastaajista ja vain yksi vastaajista oli suorittanut vain peruskoulun. Vastauskohtaan jokin muu, mikä? oli vastattu erilaisia ammattitutkintoja ja erikoisammattitutkintoja (4,3 % vastaajista).

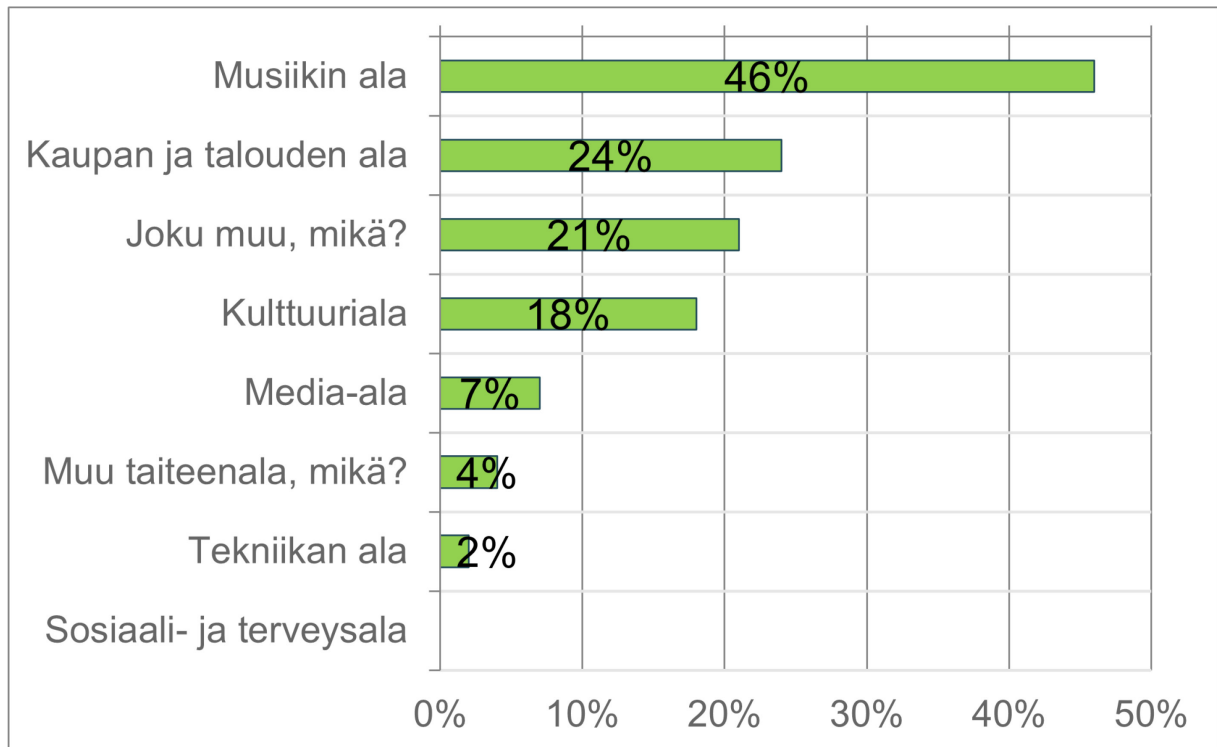
### Koulutustaso

Koulutus	n	Prosentti
Peruskoulu	1	1,1%
Ammattiopisto	11	11,8%
Ylioppilas	12	12,9%
Alempi korkeakoulututkinto	18	19,4%
Ylempi korkeakoulututkinto	47	50,5%
Tohtoritutkinto	0	0,0%
Joku muu, mikä?	4	4,3%

Kuvio 3. Koulutustaso orkesterin hallinnossa työskentelevillä.

Mielenkiintoinen, joskaan ei yllättävä tulos kyselyssä oli, että 46 % vastaajista on saanut koulutuksensa musiikin alalta. Toiseksi suurin koulutusalan ryhmä on kaupan ja talouden ala, jonka prosenttiosuus on 24 %. Kolmanneksi suurin ryhmä kyselyssä oli ryhmä ”muut” 21 %:lla sisältäen esimerkiksi matkailualan, humanistisen alan, hotelli- ja ravintola-alan, viestintäalan, kielitieteen, yhteiskuntatieteen ja toimittajakoulutuksen. Vasta neljänneksi suurin ryhmä oli kulttuurialan koulutus 18 %:n osuudella.

## Koulutusala



Kuvio 4. Koulutusalat orkesterin hallinnossa työskentelevillä.

Musiikkialan koulutuksella olevista vastaajista suurin ryhmä oli intendentit, joista lähes 80 % on tehnyt musiikkialan tutkinnon. Tämän tutkimuksen mukaan tyypillinen musiikkialan korkeakoulutuksen saanut henkilö on naispuolinen intendentti, joka on ollut 1–5 vuotta nykyisessä työssään ja viihtyy työssään, pitäen palkkaa hyvänä, voiden vaikuttaa työhönsä ja on ylpeä orkesterin onnistumisesta. Lisäksi tämän tutkimuksen mukaan näiden vastaajien mukaan yhteistyö muun toimiston ja muusikoiden kanssa toimii hyvin ja työelämä on tasapainossa muun elämän kanssa.

Kyselyn seuraavassa osiossa paneuduttiin vastaajien nykyiseen asemaan orkesterin hallinnossa. Neljäsosa vastaajista sijoitti itsensä positioon esihenkilö (intendentti, apulaisintendentti, toimitusjohtaja, johtaja). Asiantuntijaksi itsensä määrittivät 27 % vastaajista, 30 % toimistotyöntekijöiksi ja 14 % suorittavaksi työntekijäksi. Joku muu, mikä-osioon oli vastannut 4 % vastaajista. Näitä muita työntekijöitä olivat esimerkiksi muusikkoyleisötyömies. Tässä kysymyksessä vastaajan käsitys omasta positioista määrittää vastausta. Esimerkiksi tuottaja-nuotistonhoitaja voi ajatella olevansa sekä asiantuntija että toimistotyöntekijä.

Orkesterin hallinnossa on kyselyn mukaan työskennelty eniten 1–5 vuotta (32 %). Suurimmat ryhmät, jotka olivat toimineet vasta 1–5 vuotta orkesterin hallinnossa olivat yhdistelmäviroissa toimivat sekä tuottajat ja nuotistonhoitajat.

Toiseksi eniten vastaajista on ollut orkesterin hallinnossa 10–15 vuotta (21 %). Tässä ryhmässä erottuvat erityisesti intendentit.

Myös pitkäaikaisia työntekijöitä, yli 20 vuotta orkesterin hallinnossa työskennelleitä oli jopa 18 %. Toimistosiheteereistä jopa 62 % on työskennellyt orkesterin hallinnossa yli 20 vuotta.

Pitkäaikaisia työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet orkesterin hallinnossa 15–20 vuotta oli vastaajista 14 %. Tässä ryhmässä tuottajat ovat edustettuna 23 %:n osuudellaan.

### 5.3 Toimenkuvat orkestereissa

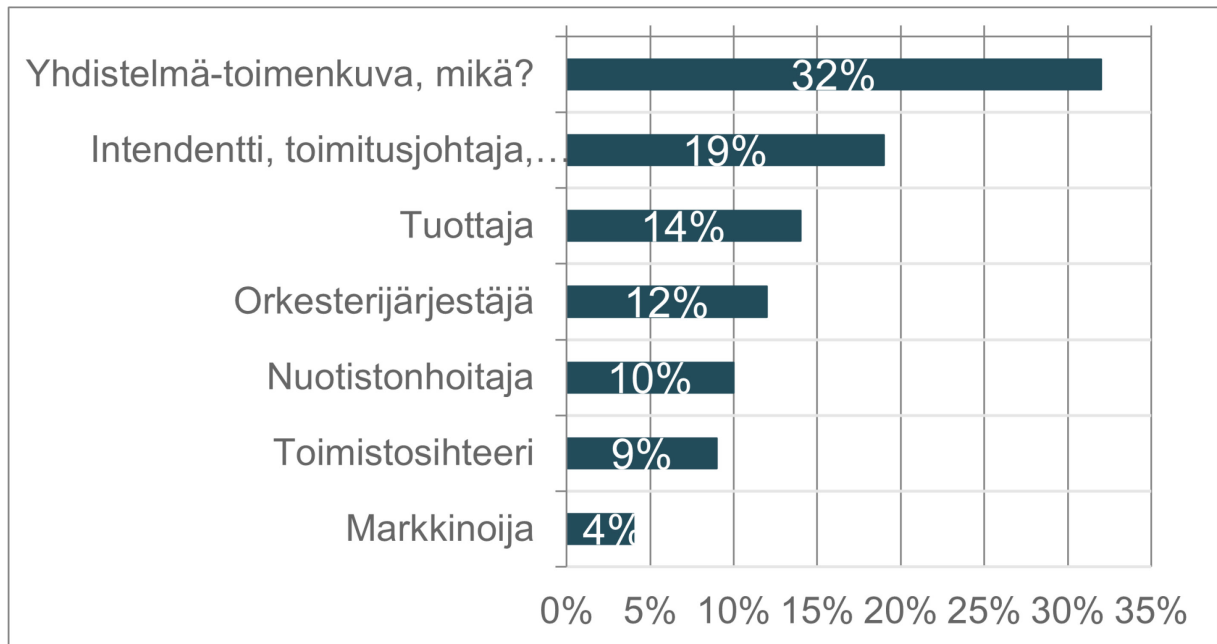
Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n sivustolta tarkasteltuna orkesterin toimenkuvat voidaan jakaa karkeasti kuuteen ryhmään:

1. Intendentit, toimitusjohtajat, apulaisintendentit, johtajat
2. Tuottajat
3. Markkinoijat ja viestijät
4. Nuotistonhoitajat
5. Orkesterijärjestäjät
6. Toimisto- ja hallintosihteerit

Tämän jaon lisäksi on useita yhdistelmätoimenkuvia, joista ovat esimerkiksi tuottaja-nuotistonhoitaja, toimistosiheteeri-palkanlaskija, tuottajamarkkinoija, viestintä- ja hallintopäällikkö, talous- ja henkilöstösuunnittelija, tuottaja-tiedottaja, markkinointi- ja viestintäpäällikkö, henkilöstö- ja taloussihteeri, myynti- ja yleisötyövastaava sekä markkinointi- ja tuotantokoordinaattori. (Suomen sinfoniaorkesterit ry 2024.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastelen usein asioita tiettyjen toimenkuvanimikkeiden avulla esimerkiksi ryhmä intendentit sisältävät kaikki intendentit, apulaisintendentit, johtajat ja toimitusjohtajat. Vastaavasti orkesterijärjestäjinä käsitellään sellaisia henkilöitä, jotka tekevät mm. orkesterin kattauksia, kuljetuksia yms. Markkinointia ja viestintää käsitellään myös yhtenä ryhmänä, samoin kuin toimistotöitä tekeviä nimikkeellä toimistosiheteerit. Eniten kuitenkin vastaajista on ns. yhdistelmäviroissa, mm nuotistonhoitajien työhön on usein yhdistelty myös muita tehtäviä.

## Toimenkuvanimike



Kuvio 5. Toimenkuvanimike orkesterin hallinnossa työskentelevillä.

Tämän tutkimuksen vastauksista ilmenee, että ns. yhdistelmävirkoja on nykyisin orkestereiden hallinnollisessa henkilökunnassa eniten. Yli 32 % vastaajista työskentelee yhdistelmätoimenkuvalla. Näitä toimenkuvanimikkeitä ovat mm. nuotistonhoitaja-tuottaja, nuotistonhoitaja-järjestäjä, viestijä-markkinoija, toimistosihteeri-palkanlaskija, markkinointi- ja tuotantokoordinaattori, tuotantojärjestäjä, tapahtumapäällikkö, orkesterikoordinaattori, ohjelmakoordinaattori sekä viestintä- ja hallintopäällikkö. Yhdistelmäviroissa toimivien henkilöiden työstä 43,3 % liittyy orkesterijärjestäjän, tuottajan ja nuotistonhoitajan työhön, 16 % viestintä- ja markkinointityöhön sekä 23,3 % muihin töihin.

Tyypillisin yhdistelmätoimenkuvalla (32 %) työskentelevä henkilö on

- 50–60-vuotias (53 %)
- 30–49-vuotias (40 %)
- nainen (60 %)
- korkeasti koulutettu: ylempi tai alempi korkeakoulututkinto
- musiikin alan tai kaupan & talouden alan koulutus
- on työskennellyt 1–5-vuotta orkesterin hallinnossa
- on tyytyväinen toimenkuvaan
- ei ole tyytyväinen palkkaan

Toiseksi eniten vastaajista (19 %) toimii nimikkeellä intendentti, toimitusjohtaja, apulaisintendentti ja johtaja. Markkinoijan, orkesterijärjestäjän, nuotistonhoitajan ja toimistosihteerin toimenkuvilla toimitaan 10–14 %:n osuuksilla.

Tyypillinen intendentti (19 %) on

- 30–49-vuotias
- nainen (61 %)
- ylempi korkeakoulututkinto
- musiikin alan koulutus
- viihtyy työssään (66,7 %)
- 55 % tyytyväinen toimenkuvaan
- 56 % on tyytyväinen palkkaan

Tyypillinen tuottaja (14 %) on

- 30–49-vuotias
- nainen (83 %)
- ylempi korkeakoulututkinto
- kulttuurialan koulutus
- toiminut nykyisessä tehtävässään 1–5 vuotta
- ei ole tyytyväinen toimenkuvaansa
- viihtyy työssään
- ei ole tyytyväinen palkkaan

Tyypillinen orkesterijärjestäjä (12 %) on

- 30–60-vuotias
- mies (90 %)
- koulutukseltaan ylioppilas tai ammattiopisto
- media-alan koulutus
- yli 20-vuotta toiminut orkesterissa
- on tyytyväinen toimenkuvaan
- viihtyy työssään (73 %)
- ei ole tyytyväinen palkkaan

## 5.4 Työtehtävät, joita orkestereissa tehdään

Työtehtävien laajuus paljastuu sanallisessa kysymyksessä, jossa tiedustellaan niitä tehtäviä, joita vastaajat todellisuudessa tekevät arjessa. Seuraavassa esimerkkivastauksia eri toimenkuvista, josta ilmenee, mitä kukakin tekee.

### Intendentti:

Henkilöstöasiat, työ sopimukset, palkanlaskenta, ostoreskontra, matkalaskut, lippuasiat, ryhmävaraukset, laskutukset, kausikorttivaraukset, erilliskorvaukset, lipunmyynti, käteiskassan hoito, pankkikorttimuistiot, muut muistiotositteet, maksuääräykset, koululaiskonserttijärjestelyt ja ilmoittautumisten vastaanotto ja paikkajärjestelyt, ulkomaalaisten työntekijöiden lomakkeet/TE-keskuksen lomakkeet heidän opastaminen verokorttiasioissa ja oleskelulupa-asioissa, työtodistusten laatiminen, talousseuranta, kirjanpitoraportit, Teosto-ilmoitukset, kuulijatilaston päivittäminen, valtionosuuslaskelmanteko ja Suosion taloustilaston tekeminen, ilmoitusten myynti, matkajärjestelyt, hotellivaraukset, toimistotarviketilaukset, soitin- ja pukukorvausten laskeminen ja syöttäminen, henkilökunnan juhlatilaisuuksien järjestäminen, merkkipäivämuistamiset, työpaikkakokousmuistiot, työurien tallentaminen, työllistettävien ym. harjoittelijoiden päivittäinen työnohjaus, lippu ym. muiden tuotteiden syöttäminen verkkokauppaan, työntekijöiden tunnusten/puhelimien tilaukset, asiakaspalvelu, arkistointi.

### Tuotannon esihenkilö:

Tuotantojen suunnittelu ja toteutus - konsertit, kiertueet, tilaus- ja yhteistuotannot - aikataulut - salivaraukset - sopimukset - vieraillevien artistien logistiikkajärjestelyt ja heistä huolehtiminen produktion aikana - teknisen tuotannon valvonta - käytännönjärjestelyt ja asiakaspalvelu konserttitilanteessa - asiakastiedusteluihin vastaaminen - kansainvälisen sävellyskilpailun järjestelyt joka toinen vuosi. Henkilöstöhallinnon tehtävät - orkesterin työvuorolistat - orkesterikalenterin ylläpito - sisäinen tiedotus - freelancer-kiinnitysten koordinointi - orkesteri- ja äänenjohtajakokoukset (sihteeri) - työhyvinvointi ja työterveyspalvelut yhdessä esihenkilön kanssa – koesoittojärjestelyt. Palkkahallinnon tehtävät - palkkailmoitukset - palkka-aineistojen koonti ja toimitus palkanlaskentaan - henkilötietojen syöttö HR-järjestelmään - palkkojen hyväksyntä - ulkomaisten artistien palkkiojärjestelyt. Taloushallinnon tehtävät - ostoreskontra ja kirjanpito - käteiskassan ylläpito - myyntitilitykset – laskutus. Tilastointi - toiminnan tilastointi Suomen Sinfoniaorkestereille ja kuntarahoittajalle.

### Markkinoinnin ja viestinnän työntekijä:

Käsiohjelmien toimitus, kävijä- ja seuraajatilastot, digitaalisten medioiden tilastot, mediaseuranta, Suosion kalenterin ja tilastojen päivitykset, sosiaalisen median sisältökuvat ja -videot, tuotannoissa avustaminen, festivaalien oheistapahtumien suunnittelu ja tuotanto, konserttimatkojen järjestelyt ja matkanjohtajana toimiminen, yhteydet yhteistyö produktioissa, sisältöyhteistyö toisten orkestereiden kanssa, omien tilaisuuksien järjestelyt, asiakaspalvelu.

### Nuotistonhoitaja:

Kaikki nuotistoon liittyvät tehtävät: - oikeiden editioiden tarkistaminen - partituurien toimittaminen kapuille - saapuvat ja lähtevät nuottilähetykset - kopiointi, skannaus - uuden materiaalin valmistus PDF:stä - harjoitusvihot, jousitusten tarkistus - ostonuottien hankinta - vuokranuottien tilaaminen - tarpeiston tilaaminen - nuotikirjaston hoitaminen - stemmojen välittäminen keikkalaisille - striimien partituurit OPAS-ohjelman pääkäyttäjä: - teoksien tietojen syöttäminen / tarkistaminen - muiden opastaminen OPAS-ohjelman käytössä - tietokannan siivoaminen - kehittäminen ja muutostöiden pyyntö Saksaan - käyttäjätunnuksien hallinta Videokirjasto - mainosklippien leikkaus markkinointia varten - striimauksien lupa-asiat - videokirjaston siivous Maksuliikenne - Puiteostojen luonti - Nuotistoon liittyvien laskujen hyväksyminen - Kirjanpito-ohjelma käyttö.

### Toimistosihteri:

Lipunmyyntijärjestelmän pääkäyttäjä, puhelimeen ja sähköposteihin vastaaminen (lippuvaraukset ja muut lipunmyyntiin liittyvät kyselyt), kausikorttilaisten ja ryhmämyyjien yhteyshenkilö, kassatilitykset, vierailukonserttien lipunmyynnin tilitykset, yhteydenpito lipunmyyjiin, tarjoukset, kampanjat, jotain markkinointitehtäviä, jotain yleisötyön tehtäviä, oopperatekstityksiä, välillä jotain ihan muita tehtäviä (partituurinluku striimauksissa, näyttelykuratointi, yleisöluento, konserttitalokierros).

### Orkesterijärjestäjä:

Orkesterin tuotannon käytännön järjestelyt, sekä tuotannon suunnittelutyötä (Esi-tuotantoa ja toteutusta) Hallinnollisia tehtäviä kuten esim. kalustoon liittyvät asiat, tilavaraukset, työlistan ylläpito tietyiltä osin (OPAS), olosuhteiden ja työjärjestyksen valvonta. Yhteyshenkilönä tiettyihin yhteistyötahoihin kuten tilat, kuljetukset, tekniikka, avaimet ja monta muuta. Lisäksi tietyt audiotekniikan työt kuten pienem-mät äänentoistot ja konserttien äänitys ja äänitysten jälkituotanto. Konserttien strii-maustuotannot yhteistyössä muun striimityöryhmän kanssa. Avustustavat tehtävät koesoitoissa. Muut asiat (monenlaista pientä selvitettävää ja tehtävää asiaa, mitä milloinkin).

Lyhyempiäkin vastauksia ilmeni sanallisessa osiossa, esimerkiksi **intendentin** vastaus oli seuraava:

Intendenttinä työnkuvani on laaja. Vastaan mm. henkilöstöstä, taloudesta, toiminnan suunnittelusta, kehittämisestä ja yhteistyökuvioista.

**Markkinoinnin ja viestinnän työntekijän** lyhyt vastaus oli esimerkiksi näin:

Orkesterin kaikki viestintä (ulkoinen ja sisäinen), markkinointi, lipunmyynnin vastuu sekä toimiminen muusikoiden lähiesihenkilönä.

**Nuotistonhoitajan** vastaukset saattoivat olla lyhykäisyydessään seuraavanlaisia:

Kaikki nuotistoon liittyvät työt.

**Orkesterijärjestäjien** lyhyet vastaukset olivat mm. seuraavanlaisia:

Roudaus, pienet korjaustyöt ja toimistotyöt.

**Toimistosihteerien/toimistotyöntekijöiden** vastaukset saattoivat olla lyhyimmillään seuraavanlaisia:

Talous- ja palkkahallinto, raportointi, tilitykset, tilastointi.

Kun tarkastelee sanallisia vastauksia, käy ilmi, että orkestereiden toimistoissa voidaan tehdä eri töitä ristiin eri toimenkuvien välillä. Kun jossakin orkesterissa intendentti tekee sijaisten hankintaa, toisessa orkesterissa sitä tekee esimerkiksi orkesterijärjestäjä tai markkinoija. Joissakin orkestereissa on jopa oma henkilökunnan järjestäjä, joka huolehtii sijaisista, mutta esimerkiksi Joensuun kaupunginorkesterissa sijaisten hankinta on jaettu äänenjohtajien, intendentin ja yleisötyövastaavan kesken.

**Nuotistonhoitajien** vastauksissa korostui nimenomaan nuotiston hoitaminen ja ohjelmistosuunnitteluun osallistuminen esimerkiksi seuraavasti:

Pelkästään hoidan nuotistoa.

Nuotiston hoitaminen, lavakattauksen rakentaminen ja purku. Yleisötyön organisointi, hankehakemusten valmistelu, ohjelmiston suunnittelu yhdessä ohjelmatyöryhmän kanssa.

Nuotisto, työjärjestykset, keikkalaisten hankinta, käsiohjelmien kokoaminen, tapahtumakalenterien ylläpito, tilastojen tekeminen, arkistointiasiat, postitukset, ym. (Nuotistonhoitaja)

Nuotistonhoitoon liittyvät - nuottien tilaaminen, soittokuntoon saattaminen, nuottien jakaminen, teosrekisterin ylläpito. Lisäksi Teostoilmoitukset ns. suurista konserteista (pienyhtyeet ja soitto-osastot ilmoittavat omansa).

**Toimistosihteerien ja muiden toimiston työntekijöiden** vastauksissa esiintyi mm. seuraavanlaisia toisistaan kovastikin eroavia töitä:

Sopimukset, talousasiat, avustuksiin liittyvät laskelmat, laskutus, kaikki orkesterin toimiston työtehtäviin kuuluvat asiat.

Palkanlaskenta, lipunmyynti, toimistotyöt, tilastointi, asiakaspalvelu, vuosikertomus, markkinointi.

Päävastuualueitani ovat avustajien "buukkaus", avustajien palkkojen ja päivärahojen maksu; taitelijoiden sopimusvalmistelut ja heidän yhteyshenkilönään toimiminen; avustajien ja taitelijoiden matka- ja majoitusvaraukset; konserttitalon tilavausten hallinnointi; orkesterin istumajärjestyksen ja kokoonpanotietojen päivittäminen; tilastointi; koesoittojärjestelyt; muusikoiden konserttikohtaiset kyselyt; OPASin päivittäminen; satunnainen some-sisällön päivitys.

Mm. Arkistointi, Laskutus, Kirjanpito, Reskontra, Palkanlaskenta, Tullaus, Hankinnat (tilaukset kotimaa ja ulkomaan ostoissa).

**Intendenttien ja esimiehenä** toimivien toimenkuvissa esiintyi paljon samoja työtehtäviä, mitä joissakin toimistosihteerien ja muidenkin toimiston työntekijöiden tehtävissä ilmeni:

Apurahahakemukset, yhteistyösopimukset, harjoitus- ja konserttiperiodin järjestelyt, tilavuokraukset jne., viestintä, some, nettisivujen päivitys, hallituksen vetäminen, budjetointi, toiminnan suunnittelu.

Toimin intendenttinä ja pienessä orkesterissa tehtävänkuvani on hyvin laaja: - Orkesterin esihenkilötyö. - Talousvastuu orkesterin toiminnasta. - Ohjelmistojen ja toiminnan suunnittelu ja kehittäminen. - Yhteistyöverkostojen kehittäminen ja ylläpito. - Hankeavustusten hakeminen ja hankkeiden käynnistäminen ja seuraaminen. - Kustannuskyselyn täyttäminen vuosittain valtiosuutta varten, palkkojen hyväksyminen, laskujen hyväksyminen. - Markkinoinnin ja yleisötyön kehittäminen. - Tuotannollinen työ, kuten tilavarausten ja sopimusten tekeminen, aikataulutaminen, koordinoiminen. - Orkesterin edustaminen esimerkiksi konserteissa ja muissa tilaisuuksissa.

Ohjelmiston suunnittelu yhdessä pääkapellimestarin ja ohjelmatoimikunnan kanssa, työkalenterin suunnittelu, esimiehenä toimiminen, talousvastuu, sopimusten laatiminen, lautakunnassa oleminen, roudaus, äänentoisto, markkinointi.

Orkesterin esihenkilönä toimiminen, lisäksi tuotan noin kolmasosan kauden konserteista.

**Markkinoinnin ja viestinnän työntekijöillä** oli melko samankaltaisia vastauksia omista työtehtävistään:

Viestintä, markkinointi, tuotantotyöt, tapahtumajärjestelyt, sidosryhmätyöskentely, suunnittelu, sisällöntuotanto jne.

Viestintä, markkinointi, tapahtumatuotanto, budjetointi, apurahahaut ja -selvitykset, palkanmaksu, taloushallinto, käytännön konserttituotanto (roudaukset, nuotisto yms.). Lisäksi muusikkona orkesterissa tarvittaessa projektikohtaisesti sekä orkesterin festivaaliyhteistyökuviot.

Viestintä ja markkinointi, sosiaalinen media.

Markkinointi, viestintä, lipunmyynti.

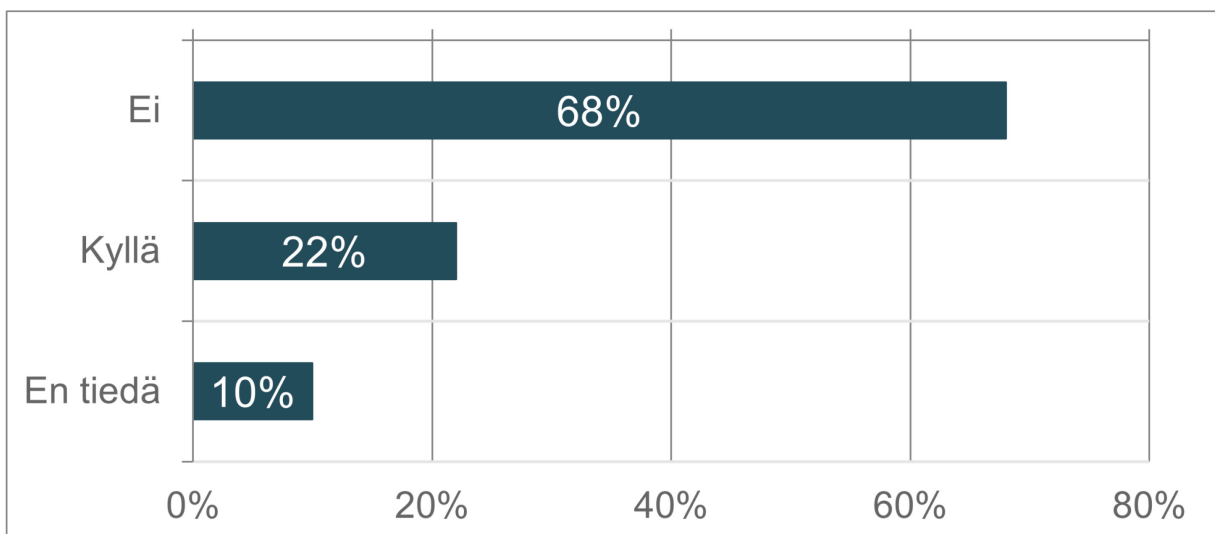
Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että orkesterien hallinnollisen henkilökunnan työtehtävät vaihtelevat paljon orkesterin mukaan eri toimenkuvissa. Joissakin orkestereissa on mahdollisuus keskittyä hieman suppeampaan kokonaisuuteen ja toisissa orkestereissa toimenkuvien työtehtäviä on venytetty varsin laajalle alueelle. Vaikka oman kokemuksen perusteella osasin odottaa tietynlaisia vastauksia, toimenkuvien sisältöjen moninaisuus yllätti. Esimerkiksi

pienessä orkesterissa esihenkilönä toimivan intendentin toimenkuvaan voi kuulua talous ja hallinto (esim. palkkojen ja laskujen hyväksyminen), esihenkilönä toimiminen koko orkesterille, esitettävän ohjelmiston suunnittelu ja kehittäminen, yhteistyö eri tahojen kanssa, hankkeet avustushakemuksineen, raportointi, markkinointi, yleisötyö, tuotannollinen työ sisältäen tilavaraukset, sopimukset, aikatauluttaminen ja edustaminen. Jossakin toisessa orkesterissa samalla toimenkuvananimikkeellä tehtävien kirjo voi olla paljonkin suppeampi tai esimerkiksi tietyt toimistosihteerin tehtävät voivat kuulua jossakin orkesterissa intendentille.

## 5.5 Resurssit ja tyytyväisyys orkestereissa

Kysymykseen ”Onko toimistoonne resursoitu riittävästi henkilökuntaa?” 68 % vastasi kieltävästi. Kymmenen prosenttia vastaajista vastasi, ettei tiedä ja vain 22 % vastasi, että resursointi heidän toimistossaan on riittävä. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida osoittaa jotain tiettyä työntekijäryhmää, joka erityisesti olisi tyytymätön tai tyytyväinen henkilökunnan resursointiin. Tyytymättömyyttä esiintyi kattavasti kaikista työntekijäryhmistä. Eniten tyytyväisiä resursointiin löytyi nuotistonhoitajista (33 %) kun taas vastaavasti eniten tyytymättömiä henkilökunnan resursointiin olivat intendentit (77,8 %). Se, että lähes 70 % kaikista vastaajista on sitä mieltä, että henkilökuntaa ei ole riittävästi työtehtäviin nähden, on mielenkiintoista. Koska voi olettaa, että vastaajien joukossa on sekä pienten että suurempienkin orkestereiden työntekijöitä, on henkilökunnan resursoinnin riittämättömyys varsin yleinen ongelma koko maassa.

### Onko toimistoonne resursoitu riittävästi henkilökuntaa?



Kuvio 6. Onko toimistoonne resursoitu riittävästi henkilökuntaa?

Toimenkuvista kysyttäessä paneuduttiin ensin vastaajien omaan tyytyväisyyteen omaan toimenkuvaan. Tähän kysymykseen vastasi kaikki 93 vastaajaa. Kaikista vastaajista (93 kpl) 55 henkilöä oli tyytyväinen omaan toimenkuvaan ja 27 henkilöä ei ollut tyytyväinen toimenkuvaansa, 11 vastaajaa ei tiennyt onko tyytyväinen vai ei. Eniten tyytyväisiä omaan toimenkuvaan olivat nuotistonhoitajat (89 %) ja orkesterijärjestäjät (73 %), kun taas vähiten tyytyväisiä omaan toimenkuvaan olivat tuottajat 46 %:n osuudellaan kaikista tuottajista. Toimistosiheteereistä 50 % oli tyytyväisiä toimenkuvaansa ja 38 % ei taas ollut. Yleisesti ottaen tyytymättömiä omaan toimenkuvaansa olivat yhdistelmäviroissa olevat, tuottajat ja intendentit.

Palkkatyytyväisyys on aina ajankohtainen kysymys. Yli 60 % tämän tutkimuksen vastaajista ei ole tyytyväisiä omaan palkkaan. Näistä palkkaansa tyytymättömistä erottuu ryhmänä markkinoijat, nuotistonhoitajat, toimistosiheteerit ja yhdistelmäviroissa olevat. Intendentit ovat kohtalaisen tyytyväisiä omaan palkkaansa (55 %).

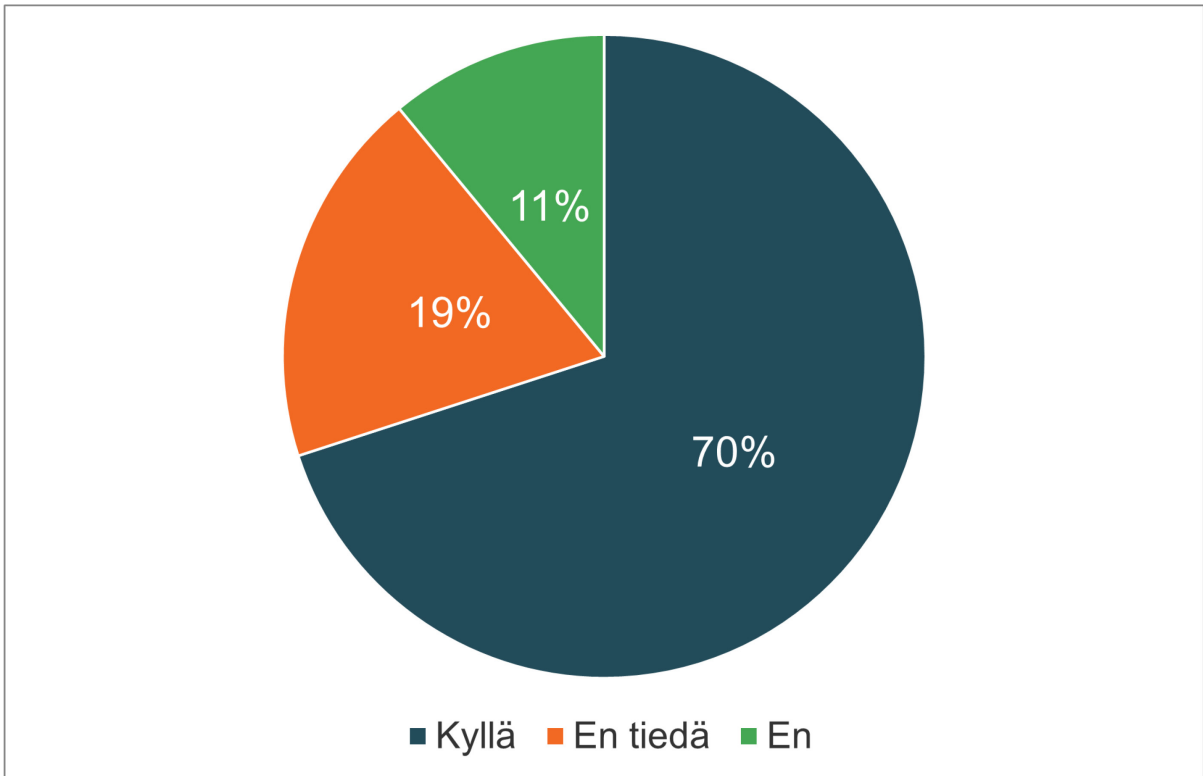
Työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet asiat ja niinpä on mielestäni tärkeää kysyä myös, kuinka työntekijät viihtyvät nykyisessä työssään ja ovatko he miettineet työpaikan vaihtamista. Kysymyksessä ”koetko olevasi osa orkesteria” 68 % kokee olevansa osa orkesteria, 15 % ei koe olevansa osa orkesteria ja en tiedä-vastauksia oli 17 %. Eniten osaksi orkesteria kokevat intendentit (89 % intendentteistä) ja orkesterijärjestäjät (82 % orkesterijärjestäjistä). Vähiten osaksi orkesteria kuulumisen kokee nuotistonhoitajat (44 % nuotistonhoitajista).

Tämän tutkimuksen mukaan suomalaisten sinfoniaorkestereiden hallinnollinen henkilökunta viihtyy työssään varsin hyvin:

- 70 % vastaajista viihtyy hyvin
- 11 % ei viihdy työssään
- 19 % ei tiedä

Parhaiten työssään viihtyvät intendentit (83 % kaikista intendentteistä) ja vähiten työssään viihtyvä ryhmä on tuottajat (23 % tuottajista). Vaikka tuottajista 23 % ei viihdy työssään, 69 % kuitenkin viihtyy.

## Viihdytkö työssäsi?



Kuvio 7. Viihdytkö työssäsi?

Työpaikan vaihtamista on miettinyt yhteensä 55 % joko päivittäin tai joskus, mutta 29 % vastaajista ei ole kovin usein miettinyt vaihtavansa työpaikkaa. Vain 16 % vastaajista ei ole koskaan miettinyt työpaikan vaihtamista. Toimistosiheteereistä 37,5 % on miettinyt työpaikan vaihtamista päivittäin, samoin tuottajista 30,8 % on miettinyt tätä samaa. Orkesterijärjestäjistä 63 % ei ole miettinyt koskaan tai ei kovinkaan usein työpaikan vaihtamista. Markkinoijista 50 % on miettinyt joskus työpaikan vaihtamista.

Vaikka enemmistö vastaajista pitää orkesterien toimiston resursseja riittämättöminä, yli puolet oli kuitenkin tyytyväisiä omaan toimenkuvaan. Ja vaikka 60 % oli tyytymättömiä palkkaansa, kuitenkin 70 % vastaajista viihtyy työssään hyvin. Eli jos resurssit ovat riittämättömät, palkka ei tyydytä ja työssä kuitenkin viihdytään hyvin, voisi luulla, että viihtymisen syyt ovat muualla esimerkiksi hyvässä yhteishengessä toimiston sisällä. Tähän löytynee osittain vastaus kysymyksestä ”Kuinka yhteistyö toimiston sisällä toimii?”. Yli kolme neljästä vastaajasta on sitä mieltä, että yhteistyö toimiston sisällä toimii hyvin tai erittäin hyvin. Se, johtuuko työpaikan vaihtamisajatukset kiireisestä ja väärin resursoidusta työstä, on jo toinen kysymys. Yli puolet vastaajista on kuitenkin miettinyt työpaikan vaihtamista päivittäin tai joskus.

Kysymykseen, mitä pitäisi muuttaa, jotta viihtyvyys parantuisi työpaikallasi vastattiin alla olevan kuvan mukaisesti:

Mitä pitäisi muuttaa, jotta viihtyvyys parantuisi työpaikallasi?	vastauksia yht. 140
Ei mitään, olen tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen	14
Kaikki	1
Palkka	34
Esihenkilö/työkaveri	20
Työskentelyolosuhteet	26
Työvälineet	11
Jotain muuta, mitä?	34

Kuvio 8. Mitä pitäisi muuttaa työpaikalla, jotta viihtyvyys parantuisi.

Tähän kysymykseen on voinut valita useamman vaihtoehdon. Vastauksia tuli 140, kun tähän kysymykseen vastasi 91/93 henkilöstä. 34 / 140 kokee, että jos palkka muuttuisi, muuttuisi myös työssä viihtyminen. Palkkatyytymättömyys heijastuu siis myös työssä viihtymiseen.

Jotain muuta, mitä? – sanalliseen vastaukseen vastattiin seuraavasti:

- Resursseja tarvitaan lisää 53 %
- Toimenkuvaan muutos 17,6 %
- Muutos ilmapiiriin 14,7 %
- Muutos rahoitukseen tai johtamiseen 14,7 %

Resurssitoive korostui tämän kysymyksen viimeisessä vastausvaihtoehdossa ”Jotain muuta, mitä?” Erityisesti työmäärään toivottiin muutosta sen lisäksi, että henkilökuntaa pitäisi saada lisää jakamaan työtaakkaa. Työtehtäviin toivottiin uudelleen järjestämistä määrän pienentämisen lisäksi.

Noin 68 % tuntee kuuluvansa osaksi orkesteria. Tästä erottuvat selkeästi suurimpina ryhmänä intendentit (89 %) ja orkesterijärjestäjät (82 %), jotka tuntevat kuuluvansa osaksi orkesteria. Markkinoijista puolet tuntee kuuluvansa osaksi orkesteria ja puolet taas ei. Tuottajista ja nuotistonhoitajista reilu puolet tuntevat kuuluvansa osaksi orkesteria. Samoin toimistosiihteereistä puolet tuntevat kuuluvansa orkesteriin.

Suurin osa vastaajista (83 %) on ylpeä orkesterin onnistumisesta. Joskus ylpeä orkesterin onnistumisesta on 15 % vastaajista. Vain yksi vastaajista ei ole ylpeä orkesterin onnistumisesta ja yksi ei tiedä kantaansa.

Suurin osa vastaajista tuntee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä joko paljon (30 %) tai jonkun verran (59 %). Vain 10 %:a ei koe voivansa vaikuttaa työhönsä. Yksi ei tiedä voiko vaikuttaa omaan työhön.

Kuinka yhteistyö toimiston sisällä toimii ja kuinka yhteistyö muusikoiden kanssa taas toimii, käy ilmi seuraavasta:

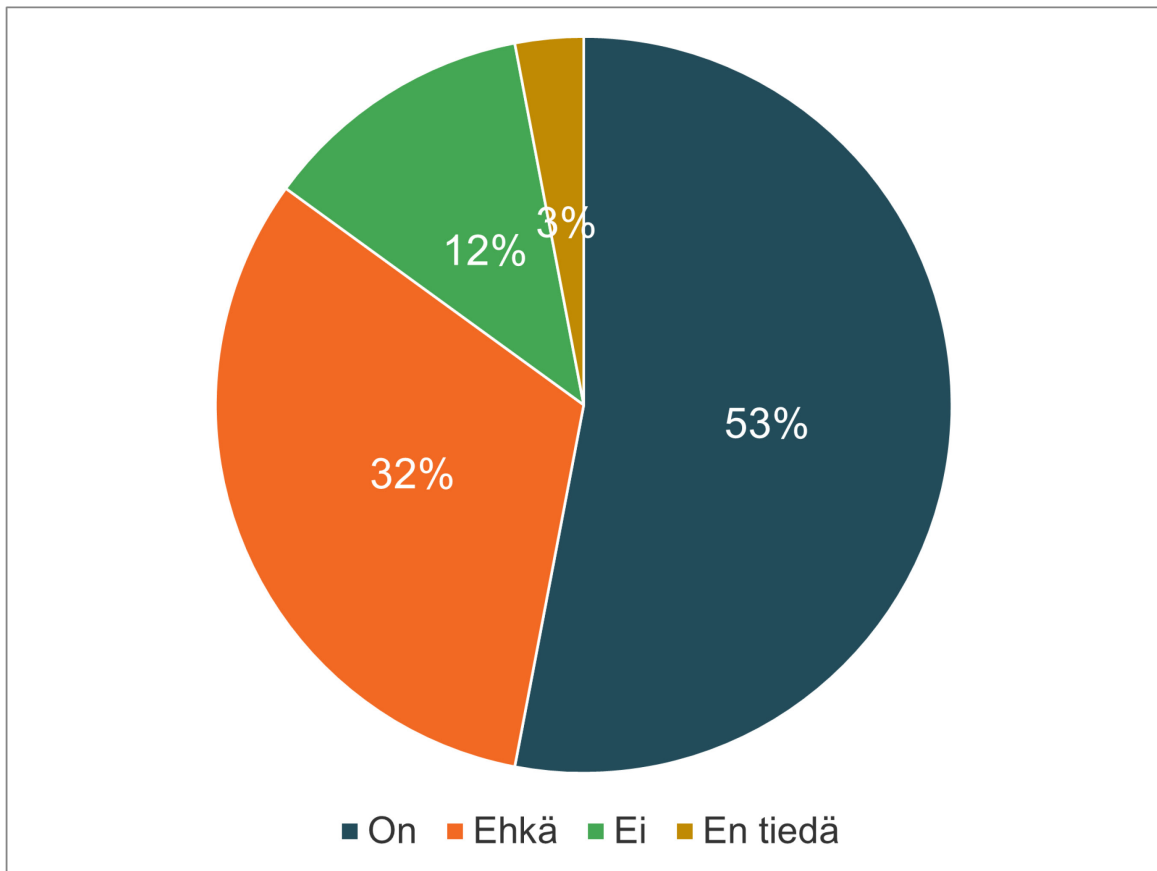
	<b>Toimiston kesken</b>	<b>Muusikoiden kanssa</b>
Erittäin hyvin	26 %	20 %
Hyvin	51 %	49 %
Kohtalaisesti	18 %	29 %
Välttävästi	4 %	2 %
Ei toimi	1 %	0 %

Oheisten lukemien valossa voidaan todeta, että sekä toimiston kesken että muusikoiden kanssa yhteistyö sujuu pääsääntöisesti varsin hyvin. Ehkä hieman paremmin yhteistyö sujuu toimiston kesken, keskittyen erittäin hyvin ja hyvin-vastauksiin (77 %). Kaikilla muilla ryhmillä (intendentit, tuottajat, markkinoijat, orkesterijärjestäjät ja toimistosihteerit) toimiston sisäinen yhteistyö sujuu hyvin tai erittäin hyvin (yli 70 %), mutta nuotistonhoitajilla vain 44 % on sitä mieltä, että yhteistyö toimiston sisällä sujuu hyvin tai erittäin hyvin.

Yhteistyöstä muusikoiden kanssa vain 16,6 % yhdistelmäviroissa olevista on sitä mieltä, että yhteistyö sujuu erittäin hyvin, kun esimerkiksi nuotistonhoitajilla sama lukema oli 33 %. Orkesterijärjestäjistä 82 % on sitä mieltä, että yhteistyö muusikoiden kanssa sujuu hyvin tai erittäin hyvin.

Kysymykseen onko henkilökohtainen elämäsi ja työelämä tasapainossa vastasivat eniten myönteisesti nuotistonhoitajat. Suurimmat ryhmät, jotka vastasivat tähän kysymykseen kielteisesti, oli markkinoijat, toimistosihteerit ja intendentit. Ehkä-vastauksia antoivat eniten tuottajat. Yhdistelmäviroissa olevien vastaukset jakaantuivat kyllä ja ehkä-osioon.

## Onko henkilökohtainen elämäsi tasapainossa työelämän kanssa?



Kuvio 9. Onko henkilökohtainen elämäsi tasapainossa työelämän kanssa?

Oman työpaikan jatkuvuuteen uskoi 65 % kaikista vastaajista. Eniten oman työpaikan jatkuvuuteen oli uskoa intendenteillä ja nuotistonhoitajilla. Vähiten oman työpaikan jatkuvuuteen uskoivat markkinoijat.

### 5.6 Johtaminen, palaute ja työhyvinvointi orkestereissa

Miten koet esihenkilön johtamistaidot-kysymykseen vastasi 90 henkilöä 93:sta. Jaoin sanalliset vastaukset kolmeen eri osa-alueeseen:

1. Vastaukset, jotka ovat jollain tavoin myönteisiä
2. Vastaukset, joista löytyy kritiikkiä ja kehityskohteita
3. Vastaukset, joissa ei osata ottaa kantaa esihenkilön johtamistaitoihin sekä muut johtamiseen liittyvät kommentit

**Myönteisiä vastauksia (56/90)** johtamisesta oli esimerkiksi seuraavat:

Reilu ja ammattitaitoinen esihenkilö. Voin puhua mistä vain. Kannustava.

Hyviksi. Esihenkilö keskustelee avoimesti asioista, tarttuu napakasti epäkohtiin, eikä välttele hankalienkaan asioiden selvittämistä. Rakentaa vakaata luottamusta hallinnon ja orkesterin välille.

Esihenkilöni on taitava, ajattelee monipuolisesti, harkitsee, kuuntelee, osaa tehdä päätöksiä ja ymmärtää työyhteisössä eri näkökulmia. Hänellä on kokemusta alan työstä ja hyviä vinkkejä, sekä sitkeyttä ja malttia.

Hyvät. Hän on empaattinen, omistautunut, helposti lähestyttävä ja mukava.

Hyvät. Reilu, asiallinen, suora, joustava.

Suhde esihenkilöön on hyvä, asiat toimivat. Asemani organisaatiossa hyvin itsenäinen, mutta esihenkilöllä on tarvittaessa aikaa ja halua perehtyä esiin nostamiini asioihin.

Esihenkilöni on aidosti hyväntahtoinen ja taitava, johtaa lempeällä otteella antaen tilaa myös muiden näkemyksille ja mielipiteille.

Tukee työtäni.

Minulla ei ole valittamista. Liika kiire vaivaa kaikkia ja aiheuttaa ongelmia. Siihen nähden esihenkilö pärjää hyvin.

Esihenkilön johtamistaidot ovat päällisin puolin erittäin hyvät, ja ilmapiiri työpäikällä hyvä. Esihenkilö on ajoittain kiireinen, minkä takia hän ei pysty keskittymään tarpeellisella huolellisuudella niihin toimistotöihin, missä alaiset kaipaisivat hänen läsnäoloaan.

Hyvät. Saan vapautta ja vastuuta.

**Kritiikkiä ja kehityskohteita (28/90)** löytyi mm. seuraavista vastauksista:

Hän voisi enemmän delegoida ja jakaa vastuuta ja luottaa alaisiinsa.

Riittämättömät, resurssipula, aikapula, ei pidetä kehityskeskusteluja, takerrutaan kaikkiin pikkuasioihin, mikromanagerointia lähinnä, kaikki asiat tehdään viime tiipassa, tieto ei kulje, avoimuus puuttuu. Aiemmin ollut vielä pahempaa suorastaan sairasta touhua mutta viime vuodet menneet hieman positiivisemmin.

Olemattomat. En epäile vilpittömyyttä ja hyvää tarkoitusta, mutta pomottava, diivamainen ja runnova johtamistyyli tuhoaa hyvät aiheet.

Koen johtamistaidot tällä hetkellä ristiriitaisina. Sanojen mukaan pyritään avoimeen pehmeään ja kaikki huomioon ottavaan johtamiseen, mutta todellisuudessa ei suvaita eriäviä mielipiteitä, töissä ei saa näyttää tunteita ja koko ajan saa varoa, ettei

sano mitään väärää. Pienessä hallinnossa kaikkien on tehtävä oma osansa tasapuolisesta. Ja esihenkilön on pidettävä huolta, että tiimi toimii, muusikot tietävät toimenkuvansa, ymmärtävät vastuunsa ja velvollisuutensa ja käyttäytyvät asiallisesti myös hallintotiimiä kohtaan.

Vaihtelevat kovin. Voisi olla kannustavampi ja osallistuvampikin ote. En usko, että häntä oikeasti kiinnostaa kunkin työntekijän työn sisällöt.

Lähiesihenkilön johtamistaidot ovat kurjat, vaikka hän onkin kiltti ja ystävällinen ihminen.

**Muut vastaukset ja ei kantaa ottavat vastaukset (6/90) olivat sisällöltään mm. seuraavia:**

En vastaa tähän.

En osaa sanoa.

Oman alansa superasiantuntija, asiajohtaja. Niin asia- ja työkeskeinen, että inhimillisyyttä saattaa välillä unohtua. Myös itse valtavan työkuoman alla (omasta tahdostaan?). Koska fokus on syvällä itse asiassa, ei välttämättä huomaa, että orkesteri ei ole kaikille elämäntapa vaan työpaikka, ja että (hallinnon) työyhteisö kaipaa hyvin toimiakseen välillä myös "jotain ihan muuta" yhteistä tekemistä. Kaupungin vaatimukset esihenkilöille vaikuttavat laajoilta verrattuna annettuihin mahdollisuuksiin hoitaa työnsä näiden odotusten mukaisesti.

Myönteisiä asioita johtamisesta oli löytänyt 56 henkilöä 90 vastaajasta. Samalla löytyi varsin kattava luettelo hyvän johtajan ominaisuuksista, joita oli esimerkiksi reilu, ammattitaitoinen, kannustava, empaattinen, omistautunut, suora, asiallinen, sitkeyttä, malttia ja luottamusta rakentava. Vastaavasti kehityskohteita johtajille löytyi mm. vastuun jakamisesta, alaisiinsa luottamisesta ja diivamaisesta käytöksestä.

Kuten Isomöttönen tutkimuksessaan (2013) toteaa johtamisesta intendenttien vastuun delegoimisen olevan tärkeää ja luottamuksen merkitys korostuu orkesterien toimistoissa. (Isomöttönen 2013, 45). Tämä tulee esille myös saaduissa vastauksissa. Vapautta ja vastuuta annetaan, mutta myös kriittisissä vastauksissa puutteina löytyy delegoinnin osaamisen puuttuminen.

Kysymykseen ”Kuinka usein työyhteisössäsi käydään kehityskeskusteluja?”, yleisin (60 % vastaajista) vastaus oli vähintään kerran vuodessa. 18 % vastaajista pääsee kehityskeskusteluihin mukaan kerran kahdessa vuodessa. 10 % vastaajista käy kehityskeskusteluja kerran viidessä vuodessa ja 12 % vastaajista ei käy kehityskeskusteluja. Huolestuttavaa on kehityskeskustelujen puuttuminen 12 % tapauksista ja se, että kehityskeskusteluja käydään vain joko viiden tai kahden vuoden välein. Jopa 43 % toimistosiheteereistä ilmoitti, että kehityskeskusteluja ei käydä

ollenkaan, nuotistonhoitajista 44 % pääsee osalliseksi kehityskeskusteluista vain kerran viidessä vuodessa ja markkinoijista jopa puolet osallistuu vain kerran kahdessa vuodessa kehityskeskusteluihin.

**Saatko palautetta työstäsi? Plussat ja miinukset? Kerro esimerkki** – osioon vastattiin sanallisesti vastaajien määrän ollessa 83. Eli kymmenen jätti tähän kysymykseen vastaamatta. Jaoin vastaukset kolmeen ryhmään:

1. Palaute muusikoilta
2. Palaute kollegoilta / esihenkilöltä
3. Muiden antama palaute, esimerkiksi asiakkaiden antama palaute

Tämä lisäksi kustakin ryhmästä voi havaita positiiviset, negatiiviset ja kehittävät palautteet.

#### **Palaute muusikoilta:**

Yleishenki on positiivinen, välillä tulee myös sanallistettua positiivista palautetta, mikä tietysti tuntuu kivalta. Jos on paljon soittotyötä, muusikot valittavat paljon. Jos on kevyempi työkalenteri, valitusta ei tule.

Muusikoilta tulee paljon palautetta. Itselleni enimmäkseen positiivista mutta osa hallinnosta saa kohtuuttoman ikävää palautetta tai ehkä enemmänkin neuvoja, miten työ tulisi tehdä. Muu hallinto kokee tämän palautteen raskaana vaikkei se kohdistuisi juuri itsen. Esihenkilöltä ja hallinnon kollegoilta saa rakentavaa ja myös positiivista palautetta.

Jokaisesta asia-, kielioppi yms. virheestä saan muikkarin yleisöltä. Ja aika usein myös muusikoilta. Usein minun on myös pyydeltävä muusikoilta anteeksi oman työni tekemistä, esim. valokuvausten sopimista aina jollekin epäsovivaan aikaan tai valokuvaajan / median läsnäoloa harjoituksissa t. konserteissa, vaikka sehän on työtä kaikkien yhteiseksi eduksi! Välinpitämättömyys, vaikkapa "haluan vaan soittaa" tai "maksetaanko tästä joulun someklipistä" on myös lannistavaa palautetta muusikoiden taholta. Jaksan ihmetellä sitä, kuinka vaikeaa tiimissä työskentely yhteisen päämäärän eteen on lavan ulkopuolella (ja ilman korvausta se ei tapahdu ollenkaan). Muusikon palkka on maailman huonoin ja työolot epäinhimilliset, sen olen saanut kuulla moneen kertaan. Eipä se sen kummempaa hallinnossa ole, tunnit paukkuvat, vaikka niistä ei makseta mitään. Positiivista palautettakin on kyllä tullut, vaikkapa kausiesitteen tai kampanjan ilmeestä. Muusikoiden taholta kuultuna se lämmittää erityisesti, he kun ovat kaikkien alojen asiantuntijoita. Myös oma asenne vaikuttaa palautteen laatuun: en ota paskaa vastaan silloin, kun en ole sitä ansainnut. Ja kun avaen keskustelun itse hyvällä mielellä, on toisenkin siinä vaikeampi äksyillä.

Keikkalaisilta tulee usein kiitoksia hyvistä järjestelyistä, omat muusikot antavat palautteensa negatiiviseen sävyyn, vaikka kaikki olisi hoidettu hyvin.

Yleensä välitön palaute liittyy muusikoiden työskentelyolosuhteisiin; jos on ahdasta, meluisaa tms. Kiitosta tulee harvemmin.

Muusikoilta lähinnä kritiikkiä, sillä he eivät ymmärrä laisinkaan millä tavalla orkesterin hallinto työskentelee. Muusikot myös puuttuvat asioihin, joista luulevat tietävänsä, ja usein käy niin että heidän mielipiteensä hallinnon työstä perustuu virheellisiin mielikuviin.

Kyllä, organisaatiossa ja etenkin muusikoiden keskuudessa nähdään selkeä syyseuraus yhteys parannuksiin, mitkä olen tuonut mukani. Työsuhteiden selkiytyminen ja muusikoiden työhyvinvoinnin parantaminen on oma työni, missä olen onnistunut. Toimistoväen kesken vallitsee epämääräinen olettamus siitä, että aina voisi tehdä työt vielä paremmin. Joudumme myös kuulemaan apurahojen mahdollisista leikkauksista johtuvia uhkakuvia siitä, että tulevaisuus on epävarma, kaikille ei välttämättä riitä tulevaisuudessa töitä.

### **Palaute kollegoilta / esihenkilöltä:**

Jonkin verran. Esihenkilö on kiittänyt tekemisiäni. Jotkut muusikot ovat valittaneet, että nuotit tulevat liian myöhään, vaikka pääasiallisesti ne ovat ajoissa ja jos joku nuotti on tullut myöhässä, niin en ole voinut siihen itse vaikuttaa.

Esihenkilö kyllä kertoo ja kiittää.

Hallinnon kollegoilta hyvää, muusikoilta ei ollenkaan tai kiukuspäissään huonoa.

Esihenkilöltä tulee myönteistä palautetta, ja kollegatkin pyrkivät kiittelemään puolin ja toisin, kun joku homma on saatu yhdessä taas tehtyä.

Hyvää palautetta saa jatkuvasti mm. viikoittaisissa toimistokokouksissa. Epäonnistumiset käsitellään yhteisinä haasteina ja pohditaan niiden syyt ja ratkaisut, jotta vältettäisiin tulevaisuudessa.

Saan paljon positiivista palautetta päättäjiltä ja esihenkilöni esihenkilöltä sekä työntekijöiltä.

Lähinnä moitetta ja vahvaa ohjausta silloin kun joku asia ei ole mennyt jonkun mielestä toivotulla tavalla. Kannustavaa ja ymmärtävää palautetta lähimmiltä työkavereilta sekä kollegoilta.

Kyllä, saan palautetta erityisesti alaisiltani. Työnantaja teettää 4 kertaa vuodessa lyhyen kyselyn koko henkilökunnalle. Sieltä saan sekä numeerista palautetta että anonyymiä kirjallista palautetta. Lisäksi saan melko usein suullista palautetta, mutta se on pääosin positiivista. Rakentavaa kritiikkiä ei niin paljoa tule, vaikka siitä voisi ottaa opiksi.

### **Muiden antama palaute, esimerkiksi asiakkaiden antama palaute:**

Yleisiä kiitoksia saan, mutta ne eivät tule monesti mitenkään eriteltyinä. Virheiden sattuessa niistä ei tehdä suurempaa numeroa, vaan pyritään vaan korjaamaan tai ratkaisemaan tilanne.

Työarjessa palautteiden antaminen on vähäisempää. Tiedostetaan, kuinka tärkeää on saada tietää enemmän positiivista palautetta. Kun työ sujuu, niin kiitoksen antaminen jää vähemmälle sijalle. Annettaessa negatiivisempaa palautetta, niin ei osata ottaa asiaan vaikuttavia olosuhteita huomioon. Vaatii laajempaa ymmärrystä työyhteisössä asioiden käsittelyyn.

Asiakkaat kyllä kertovat, jos jotain menee pieleen. Aika kova pelko on virheistä. Välillä tulee kyllä myös kiitosta.

Yleensä kehut tulevat kapellimestareilta ja jos huomautettavaa työn laadussa, ne tulevat soittajilta.

No news is good news.

Palautteen antamisessa tuntuisi olevan paljonkin kehitettävää. Pääsääntöisesti vastauksissa korostui se, että negatiivista palautetta annetaan herkästi ja jopa hyvinkin pienistä asioista. Useissa vastauksissa korostui negatiivisen palautteen tuleminen muusikoilta. Positiivisen palautteen antaminen kiteytyy viimeisenä olleeseen lauseeseen ”No news is good news”. Eli kun palautetta ei anneta, asiat ovat todennäköisesti menneet hyvin. Tässä voisi olla hyvinkin koulutuksen paikka, kuinka palautetta annetaan oikein.

Kysymykseen **”Onko työnantaja aidosti kiinnostunut sinun hyvinvoinnistasasi?”** vastaukset jakaantuivat seuraavasti:

Kyllä	52,2 % vastaajista
Ei	17,4 % vastaajista
En tiedä	30,4 % vastaajista

Vastaajia oli tähän kysymykseen 92 henkilöä. Intendenteistä 67 % uskoo työnantajien olevan oikeasti kiinnostuneita heidän hyvinvoinnistaan, kun taas yhdistelmäviroissa olevilla tuo sama luku on vain 30 %. Toimistosiheteereistä 43 % uskoo, että työnantaja ei ole kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan. Markkinoijista neljännes ei usko työnantajan olevan kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan.

Kysymykseen **”Miten työpaikallasi huolehditaan työntekijöiden jaksamisesta ja työhyvinvoinnista?”** tuli vastauksia yhteensä 78. Viisitoista henkilöä jätti vastaamatta tähän kysymykseen, mutta ne, jotka vastasivat, olivat varsin runsassanaisia. Jaoin vastaukset kahteen osaan: positiivisiin ja negatiivisiin saaden vastaussuhteeksi 27 miinusmerkkistä vastausta ja 51 positiivista vastausta.

Seuraavassa muutamia esimerkkejä **positiivisista vastauksista**:

Hyvällä yhteishengellä, huumorilla, asioiden jakamisella ja toistemme tukemisella. Työnantaja tarjoaa myös työhyvinvointietuja, mutta em. on paljon tärkeämpää minulle.

Mm. tyhypäivät, pikkujoulut ja joululounas? Ei mitään tämän suurempia.

Organisaatiossamme on mielestäni avoin keskustelukulttuuri ja vuorovaikutus. Sellaisessa ilmapiirissä töitä tehdään yhdessä, jaetaan ja voidaan keskustella ja ratkoa myös haastavia asioita.

Työterveyspalvelut ovat helposti saatavilla. Jaksamisesta voi tarvittaessa jutella esihenkilön kanssa. Työhyvinvointipäiviä järjestetään.

Koulutuksella, työterveyshuollon palveluilla, virkistymispäivillä, yhdessä tekemisellä.

Työterveyshuolto on erinomainen, samoin ennaltaehkäisevään hoitoon panostetaan. Toimiston TESin piirissä oleville esim. vuosittainen 345 € raha käytettäväksi hyvinvointiin (hieronta jne.). Moni asia on tehty oikein. Rahatilanteen kiristyessä näihinkin on nyt valitettavasti tulossa leikkauksia.

Erinomaisesti! Toimistonkehittämisen prosessiin liittyviä pajapäiviä, useita TyHy-päiviä ja kannustus matalalla kynnyksellä pitämään huolta omasta terveydestä ja jaksamisesta ja aito välittäminen kollegoiden hyvinvoinnista.

Kunnalla on laaja työhyvinvoinnin hallintamalli, johon liittyy erilaisia työkyvyn ylläpitoon liittyviä toimenpiteitä, prosesseja ja keinoja ottaa työkyvyn ongelmat puheeksi. Työhyvinvointia edistämään kunnalla on myös kaupungin kulttuuri- ja liikuntapalveluihin kohdistuva etu, jolla henkilöstö pääsee ilmaiseksi mm. uimaan, kuntosalille, teatteriin tai konserttiin.

Työn kuormitusta pyritään suunnittelemaan ja tasaamaan. Työn kuvia päivitetään säännöllisesti.

Käytössä on ePassin Liikunta & kulttuuri -rahaa, ja työntekijöillä on halutessaan mahdollisuus ottaa käyttöön (sähkö)pyöräetu. Etätö on sallittua aina, kun se on tehtävien puolesta mahdollista.

Työpaikallani työkaverit ja esihenkilö pitävät huolta toisistaan, joustamme ja autamme toisiamme, kysymme kuulumisia ja keskustelemme avoimesti. Työnantajasolla (kunta) en ole ollenkaan varma ymmärretäänkö orkesterityön nopeatempoisuutta ja työmäärää.

Muutama esimerkki **negatiivisista vastauksista** työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyen:

Tyky-pv kerran vuodessa ja joskus jouluateria. Meillä on pakko jaksaa, vaikka ei jaksaisikaan, kun ei ole eikä saa sijaisia. Kukaan ei osaa tehdä toisten töitä koska kaikilla omat ohjelmat ja työt käytössä, eikä niitä opi hetkessä. Jos olet lomalla työkuorma kasvaa loman ajan ja on valtaisa ja kasaantunut kun tulet lomalta. Menee pitkä aika, että saat kurottua työt kiinni. Pitää yrittää tehdä etuajassa asioita. Ylitöitä kaikilla paljon.

Huonosti. Liian vähän tekijöitä ja liian paljon töitä. Ei osata ajatella asioita eteenpäin. Tällä hetkellä tiimi toimii yhtä hyvin korttitalo. Yhden kaatuessa saattaa kaatua koko rakennelma.

Tuntuu että orkesterin jaksamisesta huolehditaan kyllä, mutta ei toimiston. Muusikoilla on usein vapaapäiviä ja jopa viikkoja proggisten välissä. Toimisto painaa keikkapäivinä klo 8–23 ja huomenna normi työpäivä.

Ei huolehdita.

On annettu ymmärtää, että tämä on työpaikka, täällä ei tarvitse viihtyä. Työajan seuranta jopa työnantajan mielestä lainvastainen.

Näemmä antamalla lisää töitä.

Pyritään ottamaan huomioon jaksaminen ja työtehtävien kokonaisuus, mutta kun tehdään pienellä porukalla ja tekemistä on paljon, on tämä usein pelkkää juhlapuhetta, joka ei kytkeydy todellisuuteen. Joskus heitän kollegoitani pihalle päivän päätteeksi, ja "uhkailen", että pian tulee lasku siitä, että kuluttavat kaupungin tiloja kellon ympäri Työterveydenhuolto käy paikalla ja on huolissaan, mutta mitenpä pystyvät auttamaan? Väki saikulle? Mistäpä sijaiset?

Työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen on enemmän mantraa, kuin todellisia tekoja.

Monissa vastauksissa ilmeni, että työssäjaksamiseen vaikuttaa työkavereiden apu ja tsemppaus. Työnantajan puolelta löytyi varsin erilaisia käytänteitä huolehtia työhyvinvoinnista, skaala oli varsin laaja ePassista, tyky-päiviin ja työterveyshuollosta pikkujouluihin sekä joululounaaseen. Merkittävänä asiana esiintyy vastauksissa kuitenkin hyvän yhteishenki toimistossa sekä työntekijöiden toisistaan huolehtiminen. Negatiivisista vastauksista huomioni kiinnittyy viimeisenä olevaan ”Työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen on enemmän mantraa, kuin todellisia tekoja.”-vastaukseen. Onko todella niin, että työssäjaksamisesta ollaan vain huolehtivinaan tai että järjestetään vain työterveyshuolto, sen sijaan että osattaisiin ennakoida ja järjestää niitä resursseja tähän osa-alueeseen.

## 5.7 Toimenkuvien kehittäminen

Koko kyselyn alkupuolella olleeseen kysymykseen ”**Mitä muuttaisit toimenkuvassasi, jos se olisi mahdollista?**” vastasi yhteensä 79 henkilöä (14 henkilöä jätti vastaamatta). Näistä vastajista 41 haluaisi lisää resursseja toimistoon ja 20 vastaajaa haluaisi muutosta omaan toimenkuvaan sekä 14 henkilöä ei vaihtaisi mitään toimenkuvastaan. Vastaukset jakaantuivat melko selkeästi siis neljään ryhmään:

## 1. Resurssit

Meillä on liikaa töitä. Aikaa menee myös mekaanisiin rutiinitehtäviin, jolloin suunnitteluun tai kehittämiseen ei jää aikaa.

Viestijän työnkuva tehtävineen on ylimitoitettu, yksi henkilö ei voi sitä hoitaa. Kaikki aika kuluu päivittäiseen työhön ja viikkorutiineihin, aikaa strategiseen suunnitteluun, kehittämiseen ja mittaamiseen ei ole, vaikka ne ovat osa työnkuvaa ja olisivat orkesterille hyväksi. Palkkaisin markkinointiin ja viestintään yhden työkaiverin lisää ja palastelisin vastuut uudelleen. Digitaalisten kanavien sisältösuunnittelu & laadukas toteutus on helposti yhden henkilön työmaa, vaikka sitä ei sivusta seuraava usko. Vaatimuksia somevideoista kyllä satelee. Vaihtoehtona henkilöresurssien lisäämiselle on isompi budjetti, jotta voidaan ostopalveluna tuottaa sitä, mitä ei itse ehditä. Suhtautuminen työn ostoon on kyllä nihkeää, kun lähtökohtaisesti kaikki pitäisi ehtiä itse tehdä.

Työpäivät voisivat pysyä laillisissa rajoissa.

Tarvitsemme lisää henkilöresurssia, koska työmäärä on pienessä toimistossamme liian suuri henkilöstömäärään nähden. Palkkaa voisi tarkistaa, sillä tehtävien sujuva hoitaminen edellyttää laajaa osaamis pohjaa niin koulutuksellisesti kuin työkokemuksen puolelta.

Selkiyttäisin roolijakoja ja vastuuta - Töitä olisi hyvä pystyä jakamaan useamman kesken - Työkuormituksen tasaamista, töitä ei tarvitse tehdä vapaa-ajalla.

Haluaisin vähemmän käytännön asioiden hoitamista, jotta johtamiseen ja kehittämiseen jäisi enemmän aikaa. Markkinoinnista puuttuu henkilöresurssi tällä hetkellä.

Olen viime vuodet joutunut tekemään paljon ylitöitä, koska minulle on laitettu paljon lisätehtäviä, joista minun pitää myös vastata itsenäisesti. Nämä itsenäiset vastuulliset tehtävät eivät vastaa "titteliäni" eikä vastuullisista lisätehtävistä ole annettu/neuvoteltu palkkaan kompensatiota.

## 2. Muutos toimenkuvaan

Talous- ja hallintoasioiden valmistelu- ja raportointivastuuta ja tietojen syöttämistä eri järjestelmiin olisi toivottavaa siirtää/jakaa muille.

Enemmän "päättäntävaltaa", jotta jokaista asiaa ei tarvitsisi varmistaa ylemmän tahon kanssa.

Enemmän haasteellisia tehtäviä, suurempia kokonaisuuksia, jotain omaa päättäntävaltaa edes pieniin asioihin.

Olisin mielelläni enemmän mukana toiminnan suunnitteluvaiheessa sekä some-markkinoinnissa, ja vastaavasti haluaisin tehdä vähemmän rutiininomaista silpputyötä. Eniten toivoisin, että tehtävänkuvat olisivat toimistomme sisällä selvät, ja että kaikki pitäisivät omista vastuualueistaan kiinni, ettei itse tarvitsisi muistutella muita tekemään töitään kuten olettaa sopii. Työn hektisyys ja asiakokonaisuuksien hallinnan ja vaativuuden määrä ei myöskään korreloi palkan kanssa.

Tekisin itse enemmän luovaa työtä, ja siirtäisin mekaanisia/suorittavia tehtäviä muille.

Toimenkuvassa on paljon sälää, mm. raportointia kaupungille päin, tiettyjä määräaikoja ja protokollia, joita pitää seurata (etenkin muusikkojen KVTESin aiheuttamia). Nämä raskauttavat joskus arkea.

### 3. Ei muutosta

En muuttaisi mitään.

Muutokset tehty.

Toimenkuva on hyvä, on mukavaa ja antoisaa tehdä monenlaista.

Toimenkuva on ok, palkkaa ottaisin hieman enemmän.

### 4. Muut

En olisi viimeinen likasanko tehtäville.

Työaikaseurannan säännöt eivät vastaa järjestäjän käytännön työtä. Vaikkapa esimerkiksi palkaton puolen tunnin ruokatunti ei käytännön tasolla toteudu juuri koskaan.

No teen niin monenlaista, että ei tässä hommassa mitään. Ehkä kuitenkin pientä kunnioitusta työtä kohtaan.

Me tarvitsemme kunnon työpisteen. Nyt me olemme varastossa, huono ilma, huono valo. Olemme täällä jo yli 3 vuotta.

Painopiste muutosta toivoville oli lisäresurssin saaminen toimistoon, toimenkuvan selkeyttäminen, pienistä silpputöistä eroon pääseminen ja halu käyttää aikaa toiminnan kehittämiseen. Myös huoli siitä, että työtehtäviä ei ehdi tehdä kunnolla käytettävissä olevilla aikaresursseilla, tuli esille monissa vastauksissa. Työtehtäviä on kertynyt lisää vuosien varrella ja tämä vaikuttaa myös omaan suoriutumiseen ja jaksamiseen työssä. Toimenkuvien laajuus ilmeni tässä kysymyksessä varsin selkeästi. Tätä kysymystä käsittelemme lisää ”kehitysehdotukset”-osiossa.

Webropol-kyselyn lopussa oli kysymys ”**Miten kehittäisit omaa toimenkuvaasi?**”, jossa oli tarkoitus selvittää koko tämän opinnäytetyön ydintä: toimenkuvien kehittämistä. Kaikista vastaajista, joita oli yhteensä 93, tähän kysymykseen vastasi 70 henkilöä. Kaikkiin sanallisiin kysymyksiin tuli vähemmän vastauksia kuin helposti ja nopeasti rastitettaviin kysymyksiin. Kaksi viimeistä kysymystä, joihin tämä kehittämiskysymyskin liittyi, tuli selvästi vähiten vastauksia.

Jaoin tämän kysymyksen (Miten kehittäisit omaa toimenkuvaasi?) vastaukset kolmeen aiheoryhmään:

1. Työnkuvan muutokset/pienennykset sekä palkkaukseen liittyvät vastaukset
2. Resursseihin liittyvät vastaukset
3. Muut toimenkuvaan liittyvät vastaukset

**Työnkuvan muutoksiin/pienennyksiin sekä palkkaukseen liittyvissä kysymyksissä esiintyi mm. seuraavia vastauksia (näitä oli määrällisesti eniten):**

Joitakin käytänteitä voisi yksinkertaistaa ja selkeyttää. Viestintää erityisesti muusikoiden kanssa pitäisi kehittää ja parantaa.

Sopimusjuridista erikoisosaamista vaativa säälä mielellään pois koska en ole juristi.

Tekisin paljon enemmän itsenäisiä päätöksiä, jos saisin. Nopeuttaisi monia prosesseja ja asiat etenisivät.

Pitäisi jakaa töitä, kun niitä on liikaa tai sitten reilusti palkkaa lisää, että sillä tulisi edes toimeen.

Kaivataan selkeyttä jokaisen työntekijän vastuualueesta. Henkilöstön vaihtumisella myös vaikutusta toiminnan pyörittämiseen.

Enemmän suunnitelmallisuutta, ja paremmin pitäisi vielä olla selvillä kokonaisuuksista. Toisaalta pienellä porukalla on pakko tehdä yhteistyötä. Kaikki vetävät samaan suuntaan.

Nostaisin tietenkin palkkaa ja yrittäisin keskittää työtunteja enemmän isompien ja pitkäjänteisten tuotantomallien suuntaan.

Enemmän suuriin kokonaisuuksiin keskittymistä, vähemmän lillukanvarsia. Enemmän pelimerkkejä sisältöjen tuottamiseen, siis omien (uusien) tuotantojen käynnistämiseen.

Pitäisi saada enemmän aikaa suunnitteluun ja vetäytymiseen. Monesti päivät vaativat täyttää läsnäoloa ja muiden huomioimista - toki sekin on erittäin tärkeää, mutta ei edistä tulevaa.

Fokusoisin tärkeimpiin tehtäviin ja pullan ostaminen muusikoille voisi olla vaikka vahtimestarin hommaa.

Tehtäväkuvaan voisi lisätä jotain organisaation kehittämisaspektia, kun kellään muulla ei tunnu olevan siihen aikaan. Itselläkin on toki aika kortilla, mutta en ole ehkä niin päättäni myöten hukkunut töihin kuin muut.

Enemmän johtamista ja kehittämistä. Vähemmän käytännön hommaa ja excelin pyörittelyä.

**Resursseihin liittyvissä vastauksissa**, joita oli toiseksi eniten, esiintyi mm. seuraavia näkemyksiä:

Sälää on toivottoman paljon, mutta en tiedä, miten sitä saisi vähennettyäkään, kun väkeä ja tuotantoja on paljon.

Tarvitsisin aikaa siirtyä digitaaliseen maailmaan. Nyt ei ehdi näillä resursseilla.

Hallinnossa pitäisi olla joku sihteeri tai assistentti, joka voisi tehdä toimenkuvaan sopivia tehtäviä (matkalaskut, extratilaisuuksien järjestelyt tyyliin tarjoilutilaukset, tilavaraukset jne.). Nyt näihin menee todella paljon aikaa, kun muutaman ihmisen pitää tehdä kaikki. Tämä aiheuttaa myös hurjan pitkiä työpäiviä - pitää olla aamulla kenraaliharjoituksessa katsomassa, että kaikki sujuu, mutta myös illalla konsertissa ja konsertin jälkeen kiittelemässä jne.

Lisähenkilökunnan kautta voisi rajata työnkuvaa tiukemmin, eli voisi käytännössä keskittyä nimenomaan pääasiassa nuotistonhoitoon ja ohjelmistosuunnitteluun.

Työtehtäviä pitäisi irrottaa pois ja antaa ne toisille työntekijöille, jotta aikaa jäisi viikossa tehdä niitä asioita, jossa oma osaaminen tulee hyödynnettyä parhaiten.

Haluaisin aikaa ja resursseja benchmarkkaukselle ja kehitystyölle.

Oman työnkuvani kehittäminen vaatisi rekrytointeja toimistoon, jolloin työnkuvaa pystyisi rajaamaan toisin ja delegoimaan tehtäviä toisille enemmän. Pienessä porukassa kaikki työntekijöiden vastuulla on paljon asioita.

Nykyinen toimenkuvani on laaja, mutta koska useilla osa-aikaisilla on samantyyppinen laaja toimenkuva, pystymme toimimaan hyvin joustavasti ja jakamaan ja delegoimaan tehtäviä ja vastuualueita. Lisäksi kaikille on hyvä kokonaisuymmärrys toiminnasta. Kehityssuuntana tarvitsisimme vain lisäresursseja (rahoitusta) tuotantohenkilökuntaan jotta toimintaa voisi laajentaa ja kehittää orkesterin toimintaa.

Kuten aiemmin mainitsin, minun työni voisi jakaa kahdelle ihmiselle. Sitten ehkä voisni miettiä miten sitä kehittäisi. Nyt tuntuu siltä, että täytyy vain selvitä.

Vähemmän työtehtäviä ja enemmän henkilökuntaa niitä tekemään.

**Muita toimenkuvan kehittämiseen liittyviä vastauksia** oli mm. seuraavia:

Prosessien ja aikataulusuunnitelmien selkeys vaikuttaa omaan toimenkuvaan, yksiköltä puuttuu toistaiseksi käytännön toimenpiteitä ohjaava strategia.

Vähentäisin vanhojen traditioiden taakkaa ja loisin uusia tapoja toimia.

Koulutuksella ja yhteydellä muihin orkesterien samankaltaista työtä tekeviin.

Työn arvostusta toivoisin.

Siivoaisin mielelläni vähemmän muiden sotkuja. Luovaan työhön ei näköjään kuulu asioiden loppuun asti saattaminen. Tuotantopuolelle yleensä kaatuu kaikki epämääräinen, mikä ei kuulu muille.

Esihenkilötyö on vaativampaa nykyään. Nuoret alalle tulijat ovat valveutuneita ja kaipaavat erityyppistä johtamista. Kehittäisin erityisesti sitä, että minulla olisi kaikkien juoksevien asioiden ohella todella enemmän aikaa keskittyä sekä yksilön että yhteisön (erityisesti sektioiden) tukemiseen.

Oman toimenkuvan kehittämisessä tuli esille se, että kaivattaisiin selkeyttämistä, suunnitelmallisuutta ja rauhaa keskittyä ja kehittää omaa toimintaa. Myös palkka-asiat nousivat oman toimenkuvan kehittämisessä esiin. Resursseihin liittyvissä vastauksissa korostui liian suuriksi muodostuneet työkokonaisuudet, joita yritetään hoitaa pienillä voimavaroilla. Toiminnan kehittämiseen ei jää aikaa, kun arjen pyörittämiseen menee kaikki käytettävissä olevat voimavarat. Muissa vastauksissa mieleenpainuvinta oli lyhyt vastaus: ”Työn arvostusta toivoisin.” Kun toimistossa tehdään laajoja kokonaisuuksia, venytään lähes mahdottomiin suorituksiin palautteen ollessa kuitenkin huonoa, on selvää, että työn arvostus nousee esiin. Näitä toimenkuvan kehittämiskysymyksiä käsitellen tarkemmin vielä osiossa ”kehitysehdotukset”.

Viimeisenä kysymyksenä kyselyssäni oli ”**Mitä muuta haluat kertoa toimenkuvastasi tai työstäsi?**”. Tähän sanalliseen kysymykseen oli vastannut 50 henkilöä. Jaoin vastaukset kolmeen ryhmään:

1. Positiiviset, kehitystarpeita ilmentävät vastaukset
2. Negatiiviset, tyytymättömyyttä ilmentävät vastaukset
3. Muut vastaukset

#### **Ryhmä 1. vastauksia seuraavassa:**

Toimenkuva on kehittynyt tässä vuosien varrella paremmaksi omilla ehdotuksillani kokemuksen kautta. Myös tutustumalla saman alan työtä tekeviin ympäri maailmaa on auttanut työssä.

Pienestä toimistohenkilökunnan lukumäärän takia sekalaisia töitä kasaantuu välillä liikaa omalle kontolle. Työssäni ehdoton plussa on se, kuinka paljon on saadun luottamuksen ansiosta päässyt vaikuttamaan jopa suoraan taiteelliseen puoleen, johon koen itselläni olevan annettavaa ja johon on myös rohkaistu usealta taholta orkesterin sisällä.

Toimiston loistavan ilmapiirin takia todella kiva työpaikka. Hyvä yhteishenki.

Meille tarvittaisiin myynnin, markkinoinnin ja yleisötyön tiimiin lisää vielä (ainakin) yksi assistentti, joka voisi tehdä enemmän suorittavan tason työtehtäviä. Taisaisi työkuormaa. Toimenkuvani koen muuten todella mielenkiintoiseksi, monipuoliseksi ja sellaiseksi, jossa pääsen käyttämään omaa osaamistani ja mielenkiinnon kohteitani.

Työni on hyvin monipuolista ja sisältää usein yllättäviä tilanteita sekä paljon iltaviikonlopputoita, minkä vuoksi joustaminen on välttämätöntä. Toisaalta onnistuneet tuotannot ovat hyvin palkitsevia, ja lisäksi minulla on mahdollisuus määritellä tuotantojen välissä työaikaani itse, eli myös työ joustaa minun suuntaani.

Tuottamiseen menee aina enemmän aikaa kuin ajatuksen tasolla saattaa vaikuttaa. Jos ja kun aika ei riitä kaikkeen, tehdään ne asiat, mitkä ovat aivan välttämättömiä ja koetetaan tyytyä siihen. Työkokemus lisää armollisuutta itse kohtaan.

Meillä pyritään hyödyntämään jokaisen vahvuudet, ja toimenkuvat joustavat niiden mukaan. Se on kaikkien etu, mutta tekee välillä työnjaosta hankalaa. Toiset delegoivat paremmin kuin toiset. Joskus täytyy ennakoida ja napata joku työ kiireisemmältä kollegalta pois.

Hyvä yhteishenki auttaa jaksamaan hankalissa tilanteissa.

Pidän työstäni. Työni on hyvin itsenäistä ja tärkeintä on osata johtaa itse itseään.

## Ryhmä 2. vastauksia seuraavassa:

Joskus sitä ei jaksaisi kuunnella kaikkea mitä joutuu kuuntelemaan, mutta sitten sitä muistaa, että ne kärkkäimmät ikäviä asioita nostavat esiin ja suurin osa on kuitenkin mukavia ihmisiä ja tekevät työnsä hyvin ja mukisematta.

Alipalkattu, usein melko stressaava työ. Puhelin voi soida milloin vain. Toisaalta siisti sisätyö.

Työnkuva on laaja ja sen rajaaminen vaikeaa. Työaika ei riitä työtehtävien tekemiseen ja asioita tehdäänkin paljon akuutisti, jolloin pitkäjänteiselle suunnittelutyölle ei jää riittävästi aikaa. Tämä tekee työstä myös raskasta, kun pitää hoitaa isoja ja pieniä asioita jatkuvasti päällekkäin, eikä kevyempää ajanjaksoa vuodessa juuri tule. Kertyneille työtunneille on vaikea löytää sopivaa kohtaa pitää vapaata. Tämä kertoo mielestäni hyvin resurssoinnista.

Työpäivät ovat jatkuvaa suorittamista päivästä toiseen. Kynnet verillä hakkaa tietokonetta ja jatkuva oravanpyörä pyörii. Vaikka kuinka paljon tekisit, se työmäärä ei lopu, kun sitä tulee koko ajan lisää. Koko ajan on kuin jonkunlainen kaaos päällä. Työtoverit ja muusikot ovat mukavia ja leppoisia ja huumorintajuisia.

Toimenkuvani palkka ei vastaa esim. TAKU ry:n ja Akavan viimeisintä Kulttuurituottajien tai Taide- ja kulttuuriammattilaisten erityisosaajien vähimmäispalkkasuosituksia. Tehtävääni ei voisi hoitaa kuka tahansa alaan perehtymätön sihteeri, vaan tehtäväni vaatii erityisosaamista ja asiantuntijuutta sekä ajoittain isojakin joustoja työajassa, mikä ei kuitenkaan palkassa näy.

Kivaa on, mutta muusikkojen kanssa työn tekeminen on välillä haastavaa, näidenkin vuosien jälkeen. Työyhteisö, jossa on taitelijoita, ja joilla ei ole kokemusta

muusta työyhteisötoiminnasta, saattaa olla välillä yllättävän raskas työilmapiirinä. Siihen tuntuu, että välillä väsähtää, vaikka uutena asiat eivät tule.

En usko jaksavani tällä toimenkuvalla eläkeikään saakka. Tehtävä on rakennettu nuorehkolle, sitoutuneelle ja nälkäiselle. Hyvä - intendentin tehtävän ei pidäkään olla kenenkään loppusijoituspaikka.

Työssä sinällään ei ole mitään vikaa, sitä on vaan yhdelle ihmiselle liikaa. Johtamisessa on parannettavaa. Lähtien ihan jokaisen toimenkuvan selkiyttämistä, Rakentavan palautteen annosta ja työhön sitoutumisesta. Toimivan arjen konkreettista pyörittystä ei voi sysätä vain muutamalle ihmiselle. Kaikkien on kannettava vastuu toimivasta työpaikasta ja hyvinvoinnista.

Kaoottista ja sekavaa asiakaspalvelu työtä. Pitkiä päiviä kun on konsertti, välillä 14 h. Tuottajana keitän kahvia, suunnittelen, roudaan, kasaan orkesteria, haen rahoitusta ja säädän tuotantoja alusta loppuun. Samalla markkinoin ja viestin orkesterin toiminnasta.

Pienen tuotantotoimiston vähäisillä henkilöresursseilla kaikki joutuvat työskentelemään laajaa toimenkuvaa. Toisaalta hyvä, mutta toisaalta myös melko kuluttavaa, kun joutuu pitämään työmuistissa kymmeniä asioita samanaikaisesti.

### **Ryhmä 3. vastauksia seuraavassa:**

Orkesterien hallinnossa tehdään paljon tärkeää työtä, ja on hienoa, että sitä esim. näin tutkitaan.

Tärkeintä on työntekijöiden tietää tehtävänsä ja hoitaa tehtävänsä auttaen samalla työkavereita. Myös oleellista on jakaa tarpeellista tietoa ennemmin laajemmin työyhteisössä, kuin pitää kaikkia koskeva tieto vain rajatun työntekijöiden kesken.

Muut ovat substanssissa enemmän kiinni ja siksi ehkä enemmän motivoituneempia.

Onhan tämä työmaa.

Kyselyn lopuksi vastaajilla oli mahdollisuus kertoa vielä muita asioita työstään. Vastauksissa koroistui yhä edelleen resurssoinnin puutteet, mutta myös paljon hyviä asioita nousi esille. Moni tuntuu jaksavan vaikeaa, huonosti resursoitua työtä toimiston hyvän yhteishengen vuoksi. Palkka-asiat, työnkuvan sekavuus ja laajuus sekä työn kuluttavuus nousivat esille tässä osiossa. Sana ”kaaos” esiintyy vastauksissa varsin usein tässä osiossa. Muissa vastauksissa kiteytyy varsin napakasti orkesterien toimistojen tilanne: ”Onhan tämä työmaa.”

## 5.8 Tarkentava haastattelu tutkimustulosten perusteella

Päätin tehdä opinnäytetyöni lopuksi vielä tarkentavan haastattelun kahdelle kulttuurialan pitkäaikaisille työntekijöille, joilla tiesin olevan kokemusta ja näkemystä eri tehtävistä orkesterialalla. Kysymykset muotoilin suoraan keskeisistä kyselytutkimukseni tuloksista ilmenneistä asioista seuraavasti:

1. Mistä lisää resursseja toimistoon?
2. Miten parantaa toimiston palkkausta?
3. Miten selkeyttää toimenkuvia?
4. Miten kehittäisit työhyvinvointia?
5. Miten koulutus korreloi työtehtävien kanssa?

Seuraavassa lyhyt referointi vastauksista.

### Mistä lisää resursseja toimistoon?

Haastateltava 1:

Naapurimaissa resurssit ovat kohdillaan, tosin orkestereita on paljon vähemmän, jolloin ne toimivat koko läänin alueella. Suomessa resursointi on jäänyt pieneksi. Onko syynä se, että ei ole osattu puolustaa omia oikeuksia ja vuosien varrella on vain pienennetty organisaatioita. Toimiston toistuviin rutiineihin voidaan esimerkiksi palkata muusikoita tuntipalkalla tekemään töitä vapaaehtoisuusperiaatteella. Kun kuntatalouden rahat ovat tiukalla, voi päättävillä poliitikoilla olla vaikeuksia ymmärtää taidelaitosten tärkeyttä. Heitä täytyy vain aika ajoin kutsua konsertteihin ja kertoa sekä näyttää mitä kaikkea on tarjolla.

Haastateltava 2:

Ongelma on tunnistettavissa ja tämä laajuus on tiedossa kentällä. Valtaosa orkestereita työskentelee mitättömän pienillä resursseilla. Erityisesti esimerkiksi viestintään ja markkinointiin kaivattaisiin lisäresursseja. Orkestereissa on jatkuvasti lisääntyvä tulopaine, mutta siihen ei ole kuitenkaan mahdollista sijoittaa lisäresursseja. Varsinkin pienissä orkestereissa yksi ihminen joutuu hoitamaan lähes kaiken ja silloin juuri markkinointi saattaa jäädä vähemmälle huomiolle ja se on kuitenkin se asia, jolla se raha tuodaan orkesteriin. Täyttöaste on se ratkaiseva asia, myymättömät liput ovat se ratkaisu ja tähän juuri tarvittaisiin sitä lisäresurssia monesti. Tämä on helppoa matematiikkaa. Pienissä toimistoissa on paljon uupumusta ja täytyisi katsoa kokonaiskuvaa ratkaisuja mietittäessä, että kuinka tiukalle pienen toimiston voi vetää.

## **Miten parantaa toimiston palkkausta?**

Haastateltava 1:

Työn vaativuuden arvioinnilla on pyritty korottamaan palkkoja ja toimenkuvanimikkeiden muuttamisella voidaan saada nostettua palkkaa ylöspäin.

Haastateltava 2:

Millä tasolla orkesterien toimistojen palkat ovat ja miten ne vertautuvat esimerkiksi yleisesti toimistotyöntekijöiden palkkoihin? Orkestereiden toimistotyö on kuitenkin vaativaa ja edellyttää tietynlaista substanssiosaamista. Kuormittavuus on varmaan yksi syy, miksi sitä palkkaa halutaan lisää. Vaikka työssä viihdytään, koetaan, että palkka ei vastaa sitä vastuuta. Esihenkilöiden ymmärrystä tulisi laajentaa, että he ymmärtäisivät alaistensa työkokonaisuuksien vastuun painoarvon.

## **Miten selkeyttää toimenkuvia?**

Haastateltava 1:

Tehtävät eivät vähene, vaikka henkilöresurssit pienenevät. Tämä on yleinen suuntaus. Henkilöstö ottaa vastaan uudet tehtävät ”pienellä marttyyriiviitalla” tai kunniantuntoisina vaan hoitavat homman. Silpputyötä on paljon ja varsinkin nuoremmat työntekijät kipuilevat sen kanssa. Välttämättä silpputyö ei ole huono asia, jos sen työn pystyy jaksottamaan oikein. Tosin orkesteritoimistossa kärsitään jatkuvista keskeytyksistä, jotka vaikeuttavat työhön keskittymiseen. Töiden rytmittäminen niin, että toimisto on orkesterin käytettävissä esimerkiksi orkesterin taukojen aikana, on tärkeää.

Haastateltava 2:

Silpputyöstä ja laajasta toimenkuvasta on kokemusta. Orkesteritoiminnot on Suomessa järjestetty niin moninaisesti, että välttämättä taustayhteisöllä ei ole kokemusta esimerkiksi työhyvinvoinnista. Tämä vaatii vaan raakaa työtä, että toimenkuvat kirjoitetaan auki, mitä kaikkea tehdään. Valitettavaa on, että jotkut orkesterit ovat niin pieniä, että siellä on vain yksi tai kaksi henkilöä pyörittämässä tuotantoa ja jonkun on vain tehtävä ne kaikki työt. Se vain tarkoittaa, että se silpputyö jakaantuu näille ihmisille. Varsinkin koronan jälkeen tätä silpputyötä oli enemmän. Täytyisi ottaa käyttöön ns. poisvalinta, eli selkeästi vain valita tehtäviä pois ja itse olla

aktiivinen siinä, että en vain ehdi tekemään tätä kaikkea. Tässä luonnollisesti auttaa hyvä keskusteluyhteys esihenkilön kanssa. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa käydä esihenkilön kanssa oma tehtävänkuva läpi, mitä todella siihen kuuluu ja vastaako se nykyistä todellisuutta sekä riittääkö aika kaikkeen, onko kaikki tarpeellista. Aika muuttuu, tarpeet muuttuvat, poisvalinta käyttöön.

### **Miten kehittäisit työhyvinvointia?**

Haastateltava 1:

Esihenkilön läsnäolo on työhyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeää, mutta myös esihenkilön omasta jaksamisesta tulisi huolehtia. Jatkuva läsnäolo voi käydä pitemmän päälle raskaaksi. Avoin viestintä on tärkeää toimiston työhyvinvoinnin kannalta. Se, että työntekijä voi olla oma itsensä on myös tärkeää. Yhteisen tekemisen keksiminen toimiston kesken auttaa myös työhyvinvoinnissa, se ei aina helposti onnistu, mutta toimiston omia tyky-päiviä pitämällä päästään eteenpäin.

Haastateltava 2:

Toimiston kesken yritetään nähdä säännöllisesti, esimerkiksi on olemassa viikkokokoukset, jossa jokainen pääsee ääneen. Pidetään kiinni työajoista, ettei tulisi suuria tuntikertymiä, kevät-päiviä, joululounaita, hyvin simppeleitä asioita.

### **Miten koulutus korreloi työtehtävien kanssa?**

Tämän kyselytutkimuksen vastauksissa kävi ilmi, että monet nuotistonhoitajat ovat musiikin alalta valmistuneita, tuottajat kulttuurialalta, markkinoijat kaupan- ja talouden alalta, orkesterijärjestäjät media-alalta ja toimistosihteerit kaupan- ja talouden alalta valmistuneita. Intendenteistä suurin osa (78 %) on valmistunut musiikin alalta, kuitenkin monien toimenkuvan keskeisiä osia on talous, hallinto ja johtaminen. Mistä intendentit hankkivat talousalan osaamisen?

Haastateltava 1:

Intendenteillä ei varmaan olekaan talouden ja hallinnon alan koulutusta. Syvään päätyyn vaan mennään heti alussa, opitaan matkan varrella käytännössä, joka on myös hyvä tapa oppia tekemään asioita. Toimisto- ja taloussihteerit, joilla on alan koulutusta, auttavat talousasioissa ja heitä on hyvä näin hyödyntääkin. Ei intendentti voi kaikkea osata.

## Haastateltava 2:

Intendenteillä ei ole varsinaista talousalan koulutusta. Ylempänä on talouspäällikkö, mutta hän vastaa koko omasta alueestaan. Pitkän matematiikan pohjalla kai mennään ja pyöritellään miljoonabudjetteja, mutta varmaan samoin on kirjasto- ja museopuolellakin, eli varsinaista taloustaustaa ei ole. Tärkeämpää on kuitenkin musiikkialan koulutus, koska on taiteellista suunnittelua ja muusikoiden kanssa toimimista. Talous ei ole ollut kuitenkaan ongelma.

Näiden lyhyiden haastattelujen vastauksissa ilmeni haastateltavien selkeä käsitys sinfoniaorkesterikentän tämänhetkisestä tilanteesta ja työhön liittyvistä haasteista. Molemmat haastattelut ilmensivät ymmärrystä kyselytutkimuksen tuloksille esimerkiksi resurssien vähydestä, palkkojen korotustarpeesta, toimenkuvien selkeyttämistarpeesta ja siitä, että työhyvinvointia voi parantaa jopa ihan pienillä perusasioilla kuten läsnäololla ja kuuntelemisella. Toisaalta se pieni muistutus, että orkesterin toimiston työntekijät ovat orkesteria varten on hyvä muistaa samoin kuin se, että orkesteri on olemassa yleisöä eli kuntalaisia varten.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kuntien talousvaikeudet ovat ilmenneet viime aikoina yhteistoimintaneuvotteluina, toimintojen karsimisena ja velkaantumisenä. Kuluja pitäisi karsia ja tuloja pitäisi saada lisää, jotta tasapaino säilyisi. Kuntatalouteen kohdistuu merkittäviä sopeutustoimia vuosina 2025–2028. (Valtioneuvosto 2024.)

Mistä lisärahoitusta orkestereiden talouteen? Musiikkituottajien (2024) tutkimuksen mukaan konserttilippujen hintojen korottaminen ei ole ratkaisu lisärahan saamiseksi orkestereille. Lippujen hintoja pidetään jo nyt liian korkeina. Korkeista hinnoista ärsyyntymiselle antaa kuvan se, että suurituloisista jätti sama osuus menemättä konsertteihin kuin rahan puutteen vuoksi keikat väliin jättäneet 36–45-vuotiaat. (Musiikkituottajat 2024)

Tämän kyselytutkimuksen vastaukset antoivat selkeän kuvan suomalaisen sinfoniaorkesterikentän hallinnollisesta työstä, käsityksen toimenkuvien laajuudesta ja työhyvinvoinnin kehittämistarpeesta. Vaikka tutkimuksen moni asia oli ennalta odotettavissa, oli joidenkin osa-alueiden prosenttiosuudet vähintäänkin mielenkiintoisia. Tästä esimerkkinä voisi mainita, että vaikka 60 % vastaajista ei ole tyytyväinen palkkaansa, 70 % vastaajista viihtyy kuitenkin työssään. Kuitenkin 37 % oli sitä mieltä, että palkan nostamisella voisi viihtyvyys työssä vielä parantua.

### 6.1 Kehitysehdotukset

Useassa osiossa nousee esille suomalaisten sinfoniaorkestereiden hallinnollisen henkilöstön resurssien riittämättömyys. Tekijöitä tarvittaisiin lisää moniin töihin, jotta pystyttäisiin keskittymään edes perusasioihin. Omaan toimenkuvaan on tyytyväisiä jopa 59 % vastaajista, mutta tyytymättömyyttä aiheuttaa mm. ajan puute, joka johtui väärin mitoitetuista tehtävänkuvista. Useissa vastauksissa jopa mainitaan toive pysyä laillisissa rajoissa ajankäytössä. Tästä mielestäni pitäisi työnantajapuolen tehdä selkeä ryhtiliike. Orkesterien hallinnon työntekijöiden työajoista tulisi pitää tiukasti kiinni ja etsiä resurssoinnilla siihen ratkaisuja. Yli 12-tuntiset työpäivät eivät ole jaksamisen kannalta mitenkään hyväksyttäviä, eikä tätä pysty ratkaisemaan pelkällä hyvällä työaikasunnittelulla. Esimerkiksi konserttipäivinä tulee helpostikin yli 12 tunnin päiviä useille toimiston työntekijöille. Hämmästelen sitä, miksi muusikoiden työajoista pystytään pitämään pilkuntarkasti kiinni, mutta ratkaisuja toimiston ylipitkiin päiviin ei vain löydetä.

Käytetäänkö toimiston voimakkaasti sitoutunutta ja uhrautuvaista henkilökuntaa vain ilmiselvästi hyväksi, vai eikö toimistojen työntekijät ole yhtä hyvin tietoisia omista oikeuksistaan kuten Muusikkojen liiton jäsenistöön kuuluvat muusikot. Pitäisikö orkesterien toimistojen työntekijöillä olla selkeämpi yksi taho neuvottelemassa työehdoista? Toinen resursointiin liittyvä asia on salien täyttöasteen nostaminen. Yksinkertaisella matematiikalla laskettuna, jos esimerkiksi markkinointiin ja viestintään satsattaisiin enemmän (lisää työntekijöitä), se toisi myös asiakkaita enemmän. Myös kehittämistä haluttaisiin tehdä, mutta siihen ei ole aikaa lisääntyneiden töiden tai erityisesti ns. silpputöiden takia.

Yli 60 % ei ole tyytyväinen **palkkaansa**. Tämä ilmenee erityisesti nuotistonhoitajilla, toimistosihteereillä ja yhdistelmäviroissa olevilla.

Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajien palkkausjärjestelmä koostuu neljästä osa-alueesta seuraavasti:

1. Tehtävät ja niiden vaativuus (tehtäväkohtainen palkka)
2. Ammatinhallinta ja työssä suoriutuminen (henkilökohtainen lisä)
3. Palvelusaika (työkokemuslisä)
4. Tuloksellinen toiminta (tulospalkkio)

Palkkausjärjestelmän tavoitteena on edistää tuloksellisuutta, motivoida työntekijöitä ja varmistaa palkkojen kilpailukyky. (Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat 2022.) Kyselytutkimuksen vastauksissa ilmeni palkkatyytymättömyyteen liittyen se, että työtehtävien vastuut ja vaativuus ei näy palkkapussissa. Tarkentavissa haastatteluissa ilmeni, että hallinnollisen henkilökunnan palkkoja pystyttäisiin korottamaan esimerkiksi muuttamalla toimenkuvananimikettä ja työn vaativuutta arvioimalla. Palkkojen tarkastelua helpottaisi selkeät palkkataulukot ja vertailut orkestereiden välillä.

Toimenkuvien rajaamista ja selkiyttämistä kaivattaisiin tämän tutkimuksen perusteella varsin paljon. Monissa sanallisissa vastauksissa käy ilmi tehtäväkentän kuormittava laajuus ja se, että yhden ihmisen harteille on usein laitettu liian laajoja kokonaisuuksia. Olisi hyvä yksinkertaistaa tehtävänkuvia.

Tarkentavassa haastattelussa ilmeni mielenkiintoinen ajatus ns. **poisvalinnasta**, jossa arvioidaan kaikkien tehtävien tarpeellisuutta nykytilanteessa ja jätetään sitten vain pois sellaiset tehtävät, jotka eivät ole niin tärkeitä ja jotka voidaan ajatella jätettävän pois. Ajatuksena tämä kuulostaa varsin järkevältä, koska tehtäviä ei voi koko ajan vain lisätä, vaan jotain on otettava

myös pois kokonaisuudesta. Esimerkiksi erilaista tilastointia ja raportointia tehdään paljon eri tahoille. Voisi kysyä, olisiko tätä mahdollista yhdenmukaistaa ja helpottaa erilaisilla ohjelmallisilla ratkaisuilla vaikkapa Suomen sinfoniaorkesterit ry:n projektina kattaen koko orkesterikentän, yksi raportointiohjelma käyttöön sekä valtiolliseen raportointiin, että kunnalliseen raportointiin.

**Johtaminen** koetaan tämän tutkimuksen perusteella orkestereiden hallinnossa varsin hyväksi. Myönteisiä vastauksia tuli 56/90, mutta myös näissä vastauksissa ilmeni resurssipula esihenkilön kiireisyytenä. Negatiivisina asioina taas näkyi mm. läsnä olemisen puute, kiireisyys, johtamisosaamisen puute, henkilöstöosaamisen puute ja ongelmiin puuttumisen vaikeus. Näkisin, että tämä kokonaisuus olisi selkeästi hoidettavissa resursoinnilla ja koulutuksella. Suurin osa kyselyyn vastanneista intendenteistä on työssään musiikin alan koulutuksella, monet muusikon koulutuksella. Voidaan tietysti kysyä, kuinka paljon johtamistaitoja, henkilöstöhallintoa ja ihmissuhdetaitoja kuuluu musiikin koulutukseen. Tässä olisi selkeästi jatkokoulutuksen paikka, jota monet esihenkilönä toimivat ovat toivottavasti lähteneet itse omatoimisesti hankkimaan. Vastaavasti voisi kysyä esimerkiksi Sibelius-Akatemialta, voisivatko he sisällyttää muusikon koulutukseen johtamistaitoja, toimivathan muusikoista esimerkiksi äänenjohtajat omalle sektiolleen lähiesihenkilönä, ja muusikon siirtyessä esimerkiksi hallinnon puolelle ei johtamiskoulutuksesta ainakaan haittaa olisi.

**Työssäjaksaminen ja työhyvinvointiin panostaminen** on tämän päivän ilmiö ja se tiedostetaan hyvin työpaikoilla. Tämän tutkimuksen mukaan työhyvinvointia hoidetaan varsin pienillä perusasioilla kuten läsnä olemisellä, kuuntelemisellä, virkistyspäivillä ja avoimuudella. Erityisesti tässä kohdassa korostuu toimiston hyvä yhteishenki, asioiden jakaminen ja työkavereiden tukeminen. Hyvät työterveyspalvelut ovat myös perusasia, hyvin näkyvä sellainen. Vastaavasti näiden perusasioiden puuttuminen tai huono hoitaminen koetaan varsin negatiivisena. Näkisin, että nämä perusasiat kuten työterveyshuolto, hyvä yhteishenki ja työajoista kiinnipitäminen on ensin saatava kuntoon. Ei välttämättä tarvita mitään suuria hyvinvointiprojekteja. Toimiston jaksamiseen voi vaikuttaa hyvin pienillä asioilla. Yhteishenki, luottamus ja hyvä keskusteluympäristö luovat loistavan perustan työhyvinvoinnille. Erilaiset tyhy-päivät, kulttuuri- ja liikuntaedut sekä e-passit ovat ekstrapia tämän peruspilarin ympärille.

**Palautteen antamisesta** ilmeni tämän tutkimuksen perusteella, että muusikoilta tulee hallinnon henkilökunnalle liian usein vain negatiivista palautetta. Esihenkilöt osaavat taas olla kannusta-

via ja myös kielteinen palaute osataan antaa kehittävässä muodossa. Toimiston työkaverit koetaan siis kannustavaksi palautteenantajiksi, kun taas muusikoilta saatu palaute saattaa olla onnistumisen hetkelläkin negatiivista. Toki poikkeuksia aina on. Tässä on mielestäni koulutuksen paikka. Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen tulee olla edellytykset kaikilla orkesterin työntekijöillä. Tutkimuksessa ilmeni, että välttämättä muusikoilla ei ole tarpeeksi tietoa hallinnon ja tuotannon tekemästä työstä, ja näin kaikenlaisen negatiivisen palautteen antaminen on helppoa kohdentaa juuri sinne, mistä esimerkiksi epäonnistuminen ei välttämättä edes johdu.

Yhtenä asiana tämä tutkimus nosti yllättäen esiin hallinnollisen työn **arvostuksen nostamisen**. Orkesterien toimistoissa tehdään hyvin paljon erikoisammattilaisten tehtäviä, joita ei pystyttäisi hoitamaan ilman valtavaa substanssiosaamista ja omistautumista. Hyvistä työntekijöistä kannattaisi pitää huolta ja kiinni, mutta se ei onnistu, jos heidän tekemästään työstä ei kerrota riittävästi toimiston ulkopuolelle. Onko ylemmällä kulttuurijohdolla ja kuntapäätäjillä tarpeeksi tietoa millaista työtä orkesterien toimistoissa tehdään? Monesti nämä tahot näkevät vain lavalla esiintyvän orkesterin muusikot ja heillä ei ole pienintäkään käsitystä siitä valtavasta työmäärästä, jota on tehty, ennen kuin päästään siihen, että orkesteri ylipäätään esiintyy lavalla ja salissa on yleisöä. Tämän asian esille tuominen voisi antaa mahdollisuuksia saada niitä tarvittavia lisäresursseja, joita tämänkin tutkimuksen vastauksissa toivottiin.

Kyselytutkimuksen vastauksista on helposti johdettavissa seuraava lista kehitettävistä asioista, joihin suomalaisissa sinfoniaorkestereiden hallinnossa tulisi kiinnittää erityistä huomiota:

- 1. Orkesterien toimistoihin olisi saatava resursseja lisää**
  - a. muusikoista työapua toimistoon
  - b. poisvalintaa tehtävistä, jotka eivät tänä päivänä ole enää niin tärkeitä
  - c. aktiivinen lisäpanostus markkinointiin (myynnin lisäys/salit täyteen)
- 2. Toimistohenkilöiden palkkaus pitäisi saada vastaamaan työn vaativuutta**
  - a. työn vaativuuden arviointi
  - b. henkilökohtainen lisä ja tulospalkkiot aktiiviseen käyttöön
  - c. toimenkuvanimikkeiden muuttaminen
- 3. Toimenkuvia tulisi selkeyttää ja työtehtäviä olisi rajattava järkeviksi**
  - a. tehtävien priorisointi
  - b. työaikasunnitteluun koulutusta
  - c. työajoista kiinnittäminen

**4. Johtamista tulisi kehittää esimerkiksi koulutuksen avulla**

- a. johtamiskoulutusta esihenkilöille
- b. johtamiskoulutusta kulttuurijohdolle
- c. koulutusta luottamushenkilöille kulttuurialasta

**5. Jaksamiseen ja työhyvinvointiin tulisi panostaa monin keinoin**

- a. toimiston yhteishengen kohottaminen ja ylläpitäminen
- b. työhyvinvointietuja (esim. e-passi) työnantajalta
- c. työterveyshuolto kuntoon

**6. Palautteen antamiseen pitäisi saada koulutusta/ohjeistusta (erityisesti muusikoille)**

- a. muusikoiden koulutukseen johtamistaitoja
- b. toimiston työtehtävien avaaminen muille (mm. muusikoille, kulttuurijohdolle)
- c. ohjeistus palautteen antamisesta

**7. Hallinnollisen ja tuotannollisen työn arvostuksen nostaminen keskusteluihin**

- a. positiiviset mediailmentymät esille
- b. kulttuurialan vertailu muiden alojen saavutuksiin
- c. positiivinen näkyvyys

Tämän opinnäytetyön tilaajalle, Joensuun kaupunginorkesterille, tämä valtakunnallinen kehityslista tarkoittaisi resurssien kannalta suoraan toimistosihteerin/orkesterikoordinaatorin työpanoksen lisäämistä toimistoon. Vastuualueena voisi olla esimerkiksi palkkahallintoon liittyvät asiat, solistien, kapellimestareiden ja avustajien matkat ja majat sekä tilastoinnit ja raporttien valmistelut. Edellisissä YT-neuvotteluissa toimistosihteerin työpanos otettiin pois ja tehtävät jaettiin muille toimiston työntekijöille tehden samalla muita työnjakojärjestelyitä. On käytännössä huomattu, että lisäresurssille olisi huutava tarve, koska välillä saimme toimistosihteeriksi työkierron kautta yhden henkilön, joka kuitenkin otettiin nopeasti pois meiltä kaupungin toiseen yksikköön. Palkkauksen tarkistaminen työn vaativuuden arvioinnilla olisi paikallaan samoin ”poisvalinnan” tekemistä työtehtävistä voisi kokeilla: ovatko kaikki tehtävät enää tarpeellisia tänä päivänä. Kuten Koskinen (2022) mainitsee, työn sisällön muuttaminen ja turhan karsiminen olisi hyvä toimenpide tässäkin tapauksessa. Työhyvinvoinnin kehittämiseen tulisi resursoida myös voimavaroja. Monet näistä kehityskohteista vaatisivat rahallisia panostuksia, mutta ei kuitenkaan kaikki.

## 6.2 Yhteenveto ja pohdinta

Suomalaisten sinfoniaorkestereiden hallinnollinen henkilökunta viihtyy hyvin työssään (70 % vastaajista). Väki on varsin sitoutunutta ja motivoitunutta. Jopa 68 % vastaajista kokee olevansa osa orkesteria. Huolestuttava asia on kuitenkin se, että vain noin puolet (53 %) vastaajista arvioi henkilökohtaisen elämän olevan tasapainossa työelämän kanssa ja 32 % on epävarma, onko henkilökohtainen ja työelämä tasapainossa. Resurssoinnin lisäpanostuksilla olisi mahdollisuus päästä vieläkin parempiin tuloksiin ja pitää nykyiset työntekijät työkykyisinä. Samoin palkkakehitykseen tulisi kiinnittää huomiota mm. työn vaativuutta arvioiden. Koulutuspanostukset tulisi huomioida ja arvioida toimistokohtaisesti. Koulutusta tarvittaisiin sekä esihenkilöille että muillekin työntekijöille. Tämän lisäksi palautteen antamiseen ja yleisesti kommunikoinnin oppimiseen tulisi panostaa erityisesti muusikoiden parissa. Toimiston sisällä palautteen antaminen asiallisesti tuntuisi tämän tutkimuksen valossa toimivan.

Pääsääntöisesti tämän tutkimuksen perusteella suomalaisten sinfoniaorkestereiden hallinnollinen henkilökunta haluaisi kehittää toimenkuviaan selkeyttämällä niitä, pienentämällä hallittavien asioiden määrää ja jakamalla töitä. Voisiko toimiston työtaakkaa jakaa esimerkiksi orkesterissa oleville muusikoille? Yleisesti ottaen suuri osa toimenkuvien kehittämiseen liittyvistä vastauksista oli varsin positiivisia ja monia kehityskohteita haluttiin viedä eteenpäin hyvässä hengessä, ei nyrkki pystyssä vaatien, vaan ideoiden ja neuvotellen. Kuntatalouden haastavasta tilanteesta huolimatta yli 65 % vastaajista uskoo työpaikkansa jatkuvuuteen. Orkesterien tuotanto- ja hallintopuolella ollaan valmiita jaksamaan ja uhrautumaan, niinpä työnantajan tulisi arvostaa tätä ja näyttää arvostuksensa esimerkiksi tulospalkkioilla.

Tämä opinnäytetyö toivottavasti herättää myös keskustelua suomalaisen kulttuurialan ja siinä erityisesti musiikkialan työssä jaksamisesta, itse kulttuurin tärkeydestä ja tekijöiden monialaisesta osaamisesta sekä tinkimättömästä asenteesta sitoutua vaatimaan työhön itseään säästelemättä. Kulttuuri on kuitenkin osa huoltovarmuutta ja resilienssiä vahvistava asia näinä epävakaiden aikoina ja sen tasoon on satsattava enemmän leikkausten sijaan.

Jatkotutkimuksena tässä aihepiirissä olisi kiinnostavaa tietää sekä muusikoiden että hallinnollisen henkilökunnan palkkakehityksestä, kuinka se on muuttunut ja käyttäytynyt viime vuosina. Samoin työhyvinvointiin liittyvää kehitystä olisi tarpeellista tutkia pidemmälläkin aikavälillä. Erityisesti olisi hyvä nähdä lisää orkesterialaan liittyviä opinnäytetöitä tasaisin väliajoin, koska tilanteet kulttuurialalla voivat olla hyvinkin nopeasti muuttuvia.

Orkesterien hallinnollinen henkilökunta on kuin moottori ajoneuvossa. Ilman tätä osaa ei ajoneuvo kulje, ja pienikin yskähtely voi aiheuttaa suuria ongelmia. Jos ajoneuvossa on liian pieni moottori, ei se jaksakaan kuljettaa sille määriteltyä kuormaa kovinkaan pitkään. Samoin jos yksikin osa moottorista väsy liikaa, koko ajoneuvon kulkeminen voi pysähtyä ja tämä ei ajoneuvon (orkesterin) kannalta ole missään vaiheessa hyvä asia. Kuten ajoneuvojen moottoreista, myös orkestereiden toimistojen henkilökunnasta on pidettävä huolta, jotta kulkeminen jatkuisi entistä paremmin, pitkään ja sujuvasti.

## LÄHTEET

- Forma, Pauli 2023. Johtajan työkykykirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Haastattelu, henkilö 1. Puhelinhaastattelu. 9.10.2024. Haastattelija: Seppo Tiensuu
- Haastattelu, henkilö 2. Puhelinhaastattelu. 15.10.2024. Haastattelija: Seppo Tiensuu
- Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme Helena 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja, Gaudeamus Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2018. Tutki ja kirjoita. 22. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Isomöttönen, Nikke 2013. Johtajuusroolit Intendentin työkentässä. Musiikkitiede, Jyväskylän yliopisto. Pro gradu-tutkielma.
- Joensuun kaupunki 2022. Joensuun kaupungin henkilöstöohjelma vuosille 2022–2025. Viitattu 17.9.2023. <https://open.spotify.com/track/119gv3EJkS5zJNHcIvf8iy>
- Joensuun kaupunginorkesteri. Viitattu 17.9.2023. <https://joensuunkaupunginorkesteri.fi/>
- Joensuun kaupunginorkesteri. Viitattu 10.11.2024. <https://joensuunkaupunginorkesteri.fi/>
- Joensuun strategia 2021–2025. Viitattu 17.9.2023. <https://www.joensuu.fi/joensuun-konsernin-strategiat>
- Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kaijala, Markku & Tolvanen, Riitta 2020. Henkilöstö – strateginen investointi. Viro: Printon.
- Koivunen, Niina 2003. Leadership in symphony orchestras. Kauppätiede, Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Koskinen, Juha 2022. Tilanneäly, työelämätaitojen perusta. Helsinki: NextPrint Oy.
- Kosonen, Hanna 2016. Kuka johtaa orkesteria – Tutkimus jaetusta johtajuudesta menestyvissä suomalaisissa orkestereissa. Arts & Management, Sibelius-Akatemia Taideyliopisto. Pro gradu-tutkielma.
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2022. KVTES II-luku, 6 § Palkkausjärjestelmä. Viitattu 21.10.2024. <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2022/luku-2-palkkaus/palkkausjarjestelma>
- Laine, Pertti 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa. Kasvatustieteiden laitos, Turun yliopisto. Turku: Painosalama Oy.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

- Musiikkituottajat 2024. Musiikinkuuntelu Suomessa 2024. Viitattu 5.10.2024. <https://ifpi.fi/uutiset/2024/10/musiikinkuuntelu-suomessa-2024-suomalaiset-pitavat-kallistuneita-keikka-ja-konserttilippujen-hintoja-jo-liian-korkeina-onko-kattotaso-saavutettu/>
- Mäki, Annastiina & Mäki, Kimmo 2024. Johtamiskohtaamisten aallokossa – Tunnista työorientaatioiden voima. Puola: Totem.com.pl.
- Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu 2023. Työyhteisötaidot digiajassa. Tallinna: Tallinna Raamattutrukikoja Ou.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Suomen Sinfoniaorkesterit ry 2022. Vuosikertomus 2022. Helsinki: Newprint 2023.
- Suomen Sinfoniaorkesterit ry 2023. Vuosikertomus 2023. Helsinki: Newprint 2024.
- Suomen Sinfoniaorkesterit ry 2024. Jäsenorkesteritiedot. Viitattu 28.1.2024 ja 22.9.2024 <https://www.sinfoniaorkesterit.fi/fi/orkesterit/>
- Teperi, Anna-Maria 2023. Ihminen turvallisuuden tekijänä. Tallinna: Tallinna Raamattutrukikoja OÜ.
- Tilastokeskus 2024, väestön ikärakenne 31.12.2023. Viitattu 17.9.2024 [https://stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_vaesto.html#vaeston-ikarakenne](https://stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#vaeston-ikarakenne)
- Työterveyslaitos 2024, Miten Suomi voi – tutkimus. Viitattu 2.10.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/todennakoinen-tyouupumus-on-lisaantynyt>
- Työterveyslaitos 2024, Työn imu. Viitattu 2.10.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu, 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Valtioneuvosto, 2024. Kuntatalousohjelma vuosille 2025–2028. Viitattu 16.10.2024. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165571>
- Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vilkkä, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.

## LIITTEET

Saatekirje kyselyyn

Liite 1

Hei!

Olen Seppo Tiensuu ja olen toiminut Joensuun kaupunginorkesterissa yli 15 vuotta. Ensin 10 vuotta orkesterijärjestäjänä ja nyt viisi vuotta tuottaja-nuotistonhoitajana. Työn ohella opiskelu on kuulunut harrastuksiini ja tällä kertaa opiskelen kulttuurituottajan ylempää AMK-tutkintoa, joka tulee olemaan viides tutkintoni yo-tutkinnon jälkeen. Kulttuurialan työelämäkehittäminen on kovasti kiinnostanut aina ja nyt siihen on mahdollisuus paneutua opinnäytetyön muodossa-kin.

Tämä kysely on osa tutkimusta, jonka tarkoituksena on kartoittaa ja kehittää suomalaisten sinfoniaorkesterien hallinnollisen henkilökunnan toimenkuvia. Tutkimus on osa Humanistisen ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon YAMK-opinnäytetyötä ja sen tilaajana on Joensuun kaupunginorkesteri.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat kaikki Suomen sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorkesterien hallinnolliset henkilökunnat. Tutkimukseen ei oteta mukaan muusikoita, elleivät he toimi osana hallinnollista henkilökuntaa.

On tärkeää, että mahdollisimman moni vastaa tähän kyselyyn, näin saadaan varsin kattava kuva suomalaisen sinfoniaorkesterimaailman ytimessä toimivien ihmisten työstä.

Vastaathan 31.5.2024 mennessä. Vastaamiseen kuluu aikaa reilu 10 minuuttia.

Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti. Tutkimuksen tulokset tulevat vain tämän opinnäytetyön käyttöön ja niitä käsittelee vain allekirjoittanut. Tietoja ei luovuteta muualle. Opinnäytetyö julkaistaan Theseus tietokannassa osoitteessa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi)

Lisätiedot:

Seppo Tiensuu

Tuottaja-nuotistonhoitaja

Joensuun kaupunginorkesteri

Kulttuurituottaja YAMK-opiskelija

Tradenomi (YAMK)

Webropol-kyselyn kysymykset

Liite 2

**Hallinnon työntekijöiden toimenkuvien kehittäminen  
suomalaisissa sinfoniaorkestereissa/Webropol-kysely 7.5.-31.5.2024**

**1. Ikä**

Alle 29-vuotta

30–49

50–60

yli 60

**2. Sukupuoli**

Nainen

Mies

Muu

**3. Koulutus (valitse korkein)**

Peruskoulu

Ammattiopisto

Ylioppilas

Alempi korkeakoulututkinto

Ylempi korkeakoulututkinto

Tohtoritutkinto

Joku muu, mikä?

**4. Koulutusala**

Musiikin ala

Kaupan ja talouden ala

Median ala

Muu taiteenala, mikä?

Tekniikan ala

Sosiaali- ja terveystieteiden ala

Joku muu, mikä?

**5. Nykyinen asema orkesterin hallinnossa**

Esihenkilö

Asiantuntija

Toimistotyöntekijä

Suorittava työntekijä

Joku muu, mikä?

**6. Toimenkuvanimike**

Intendentti, toimitusjohtaja, apulaisintendentti, johtaja

Tuottaja

Markkinoija

Orkesterijärjestäjä

Nuotistonhoitaja

Toimistos sihteeri

Yhdistelmä-toimenkuva, mikä?

**7. Kuinka pitkään olet toiminut orkesterin hallinnossa?**

1–5 vuotta

5–10 vuotta

10–15 vuotta

15–20 vuotta

yli 20 vuotta

**8. Työt, joita teen?****9. Onko toimistoonne resursoitu riittävästi henkilökuntaa suhteessa tehtäviin?**

On

Ei

En tiedä

**10. Oletko tyytyväinen omaan toimenkuvaan?**

Kyllä

En

En tiedä

**11. Oletko tyytyväinen palkkaasi**

Olen

En

En tiedä

**12. Mitä muuttaisit toimenkuvassasi, jos se olisi mahdollista?****13. Oletko viime aikoina miettinyt työpaikan vaihtamista?**

Kyllä, päivittäin

Kyllä, joskus

En kovin usein

En koskaan

**14. Viihdytkö työssäsi?**

Kyllä

En

En tiedä

**15. Mitä pitäisi muuttaa, jotta viihtyvyys parantuisi työpaikallasi?**

Ei mitään, olen tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen

Kaikki

Palkka

Esihenkilö/työkaveri

Työskentelyolosuhteet

Työvälineet

Jotain muuta, mitä?

**16. Koetko olevasi osa orkesteria?**

Kyllä

En

En tiedä

**17. Miten koet esihenkilösi johtamistaidot?****18. Onko työnantaja kiinnostunut aidosti sinun hyvinvoinnistasasi?**

Kyllä

Ei

En tiedä

**19. Miten työpaikallasi huolehditaan työntekijöiden jaksamisesta ja työhyvinvoinnista?**

**Anna esimerkki?**

**20. Voitko vaikuttaa omaan työhösi?**

Kyllä, paljon

Kyllä, jonkun verran

Enpä oikeastaan

En ollenkaan

En tiedä

**21. Oletko ylpeä orkesterin onnistumisesta?**

Kyllä

Joskus

En

En tiedä

**22. Kuinka yhteistyö toimiston sisällä toimii?**

Erittäin hyvin

Hyvin

Kohtalaisesti

Välttävästi

Ei toimi

**23. Kuinka yhteistyö muusikoiden kanssa toimii?**

Erittäin hyvin  
Hyvin  
Kohtalaisesti  
Välttävästi  
Ei toimi

**24. Onko henkilökohtainen elämäsi ja työelämä tasapainossa?**

On  
Ei  
Ehkä  
En tiedä

**25. Uskotko työpaikkasi jatkuvuuteen?**

Kyllä  
En  
En tiedä

**26. Saatko palautetta työstäsi? Plussat ja miinukset? Kerro esimerkki.****27. Kuinka usein työyhteisössäsi käydään kehityskeskusteluja tms.?**

Vähintään kerran vuodessa  
Kerran kahdessa vuodessa  
Kerran viidessä vuodessa  
Ei käydä kehityskeskusteluja

**28. Miten kehittäisit omaa toimenkuvaasi?****29. Mitä muuta haluat kertoa toimenkuvastasi tai työstäsi?**