

1.

Tatiana Golub

Kajaanilaisten kyläyhdistysten työhyvinvointia edistävä yhteistyömalli

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Tradenomi (Ylempi AMK)
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaaminen
2016



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma Ylempi AMK
Tekijä(t) Tatiana Golub	
Työn nimi Kajaanilaisten kyläyhdistysten työhyvinvointia edistävä yhteistyömalli	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Päivi Auno Toimeksiantaja Kainuun Nuotta ry
Aika kevät 2016	Sivumäärä ja liitteet 58
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli yhteistyömallin rakentaminen työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kolmannen sektorin työt ovat pirstaleisia, voimavarana ovat sekä palkatut että vapaaehtoiset henkilöt. Palkkatyöt ovat usein projektiluonteisia ja se on ongelmallista järjestötoiminnan jatkuvuuden kannalta. Työmarkkinoilla on tapahtunut erilaisia muutoksia, kuten osa-aika-, pätkä- ja hanketyön yleistyminen. Nykyaikana järjestöt ovat monien palvelujen tuottajina ja työnantajina. Kolmannelle sektorille voitaisiin luoda palkkatyön ja vapaaehtoistoiminnan väli- maastoon. Usein voittoa tavoittelemattomat järjestöt ovat pitkittyneen työttömyyden oloissa väylänä löytää uudenlaisia työllistymismahdollisuuksia työtä vailla oleville. Yllämainitut tekijät korostavat työhyvinvoinnin merkitystä kolmannella sektorilla.</p> <p>Tutkimuksen toimeksiantajana on Kainuun Nuotta ry, Kainuun alueella kylä- ja taajamien asukas-yhdistysten katojärjestö. Tutkimuksen kohdeorganisaationa olivat Kainuun Nuotta ry, Kuurna- Komiaho asukas-yhdistys, Loh-taja – Huuhkajanvaara- Kettu kyläyhdistys ja Nakertaja- Hetteenmäki kyläyhdistys. Kaikki organisaatiot ovat itse-näisiä rekisteröityä yhdistyksiä ja niiden toimintatarkoituksena on asuinalueiden mukavuuden, viihtyvyyden kehit-täminen ja osa yhdistyksistä hoitaa pitkäaikatyöttömien työllistäminen ja maahanmuuttajien kotouttaminen.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui aiemmista työhyvinvoinnin liittyvistä tutkimuksista sekä niihin kiinteästi liittyvien teoreettisten käsitteiden määrittelystä. Työhyvinvoinnin edistäminen yhdistyksessä on sidottu työelämään ja on niiden toiminnan tehokkuuden edellytyksenä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin konstruktiiivisen tutkimuksen otteella, joka soveltuu lähestymistavaksi uuden mallin luomi- seen. Aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu, mihin osallistui 8 työntekijä neljästä eri järjestöistä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin yhdistyksille, joka sisältää kehittämissuhteet, yhteistyön roolijaon ja vuosikel- lon. Ehdotettu yhteistyömalli analysoitiin ottaen huomioon yhdistysten arviointikeskustelun aikana annettiin huo- mautuksiin. Kaikki yhdistyksen edustajat totesivat yhteistyön kehittämisen tärkeyden. Ehdotetun mallin sovelta- minen ja käyttöönotto riippuvat yhdistysten johtoryhmien päätöksistä. Yhteistyön rakentaminen ehdotetun mal- lin mukaan vaatii solidaarisuutta yhdistyskentällä. Yhdistysten mielestä työhyvinvoinnin mallista on hyötyä koko verkostolle, koska se sisältää keskeisimmät ja konkreettisimmat toimenpiteet työhyvinvoinnin näkökulmasta.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	työhyvinvointi, kolmas sektori, yhteistyö, konstruktiiivinen tutkimus
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree Programme Entrepreneurship and Business Competence
Author(s) Tatiana Golub	
Title Kajaani's village associations' conducive collaboration model of well-being at work	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Paeivi Auno
	Commissioned by Kainuun nuotta ry
Date spring 2016	Total Number of Pages and Appendices 58
<p>The aim of this study is to build a model of cooperation to promote well-being at work. Third sector jobs are fragmented, the resources are their employees and volunteers. Paid jobs are project-oriented and is often problematic for the continuity of the organization's operations. There has been a variety of changes in the labor market, such as proliferation of part-time jobs, short-term and project work. Nowadays organizations are producers and employers of many services. There could be a case to create a middle ground between the third sector's employees and volunteers. Often, non-profit organizations are paths to find new work opportunities in conditions of prolonged unemployment. The above factors emphasize the importance of work well-being in the third sector.</p> <p>The research was commissioned/assigned by the Kainuu Nuotta ry, village and the conurbation umbrella organization for urban residents' associations in the Kainuu area. The target organizations of the research were Kainuu Nuotta, Kuurna- Komiaho residents' association, Lohtaja - Huuhkajanvaara- Kettu village association and Nakertaja- Hetteenmäki village association. All these organizations are independent registered associations and the aim of their operations is the development of comfort and ease of residential areas. Some of the associations also take care of the recruitment of the long-term unemployed and of the integration of immigrants.</p> <p>The theoretical framework of the thesis was based on earlier studies related to well-being at work, as well as definitions of theoretical concepts that are closely connected to them. Promoting well-being at work at the association is tied to the working life and is a prerequisite for the efficiency of their operations.</p> <p>The research was conducted using qualitative constructive research, which is a suitable approach to create a new model. The data collection method was theme interview, in which 8 employees of four different organizations participated.</p> <p>The study resulted in associations cooperation model that include development proposals, division of the roles of cooperation and an annual calendar. The proposed model of cooperation were analyzed, taking into account the comments given during the debate on the evaluation of associations. All the representatives of the associations noted the importance of development cooperation. The application and implementation of the proposed model depends on the association's management team's decisions. According to the proposed model, construction of cooperation requires solidarity in the field of association.</p>	
Language of Thesis	finnish
Keywords	well-being at work, third sector, collaboration, constructive research
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö on omistettu perheelleni. Työ on iso ja tärkeä osa elämää, ainakin minulle. Omasta työhistoriasta löytyy erilaiset työkokemukset, vahva yhteisöllisyyden tunne, eritasoiset onnistumiset ja pettymykset. Kaikissa elämäntilanteissa minä olen saanut tukea omilta vanhemmilta, samaan aikaan omat lapset antavat parhaiten motivaatiota.

Leo Tolstoin ajatusta onnellisuudesta voi muokata työelämäkielelle seuraavasti: kaikki onnettomat työntekijät ovat toistensa kaltaisia, jokainen onnellinen työntekijä on onnellinen omalla tavallaan. (Jari Hakanen)

EXTENDED ABSTRACT

The aim of this study is to build a model of cooperation to promote well-being at work. Third sector jobs are fragmented, the resources are their employees and volunteers. Paid jobs are project-oriented and it is often problematic for the continuity of the organization's operations. There has been a variety of changes in the labour market, such as proliferation of part-time jobs, short-term and project work. Nowadays organizations are producers and employers of many services. There could be a case to create a middle ground between the third sector's employees and volunteers. Often, non-profit organizations are paths to find new work opportunities in conditions of prolonged unemployment. The above factors emphasize the importance of work well-being in the third sector.

This thesis is a development project, the need for which came from the working community. Constructive research is applied in this thesis and the research data was gathered by theme interviews. The theme interviews were conducted in Kainuu Nuotta, Nakertaja- Hetteenmäki, Lohtaja - Huuhkajanvaara - Kettu and Kuurna- Komiaho village associations. The associations' boards as well as paid and voluntary workers participated in the interviews.

Constructive research is a suitable research approach when there is the need to create a concrete product or system, meter or model. It is about building something new, specially on the basis of research information. The new structure would improve the existing operational process and solve real practical problems. In constructive research, the aim is to establish a very pragmatic solution to the problem by creating a new model. The existing theoretical knowledge and new empirical or in-practice collected information is needed to create a new structure.

The organization participating in constructive research receives the neutral solution to the problem, which is based on the theoretical knowledge. The participating organization must be tied to the development, the beneficiary's, as well as the implementer's cooperation is emphasized in the study. According to the needs, constructive research allows the sharing of large projects or problems into smaller parts, which are possible to outsource if necessary.

Constructive research is a multi-step process, which includes the following stages:

- Finding the problem

- the acquisition and justification of theoretical and practical knowledge
- preparation of the solution
- testing the solution in practice and demonstrating the correctness of the construction
- Displaying the used theory communion and re-drafting the solution
- Examination of the extent of the scope of the solution

Through constructive research the target organization develops research and problem-solving skills, strengthens the link between theoretical knowledge and action.

Interviews with groups of different actors were used in the implementation of the research. The interviewees were divided into three groups:

- voluntary workers of the associations
- paid workers of the associations
- managerial employees of the associations

The theme interview is an open - and intermediate form of the interview form. The interview involved eight different associations' employees, among which were voluntaries, paid employees and supervisors. In the theme interview, the theme areas were known, but there was no particular order and exact form of questions.

The interview is used to describe the actual situation of the working environment in connection with human experience. The interview differs from regular discussions with the aim to gather information and experience under investigation. The theme interview is a semi-structured interview, when the researcher has prepared the interview framework.

The interview's theme areas and the theme were based on the theoretical analysis of the subject, the questions rise from there and their format is open. The theme interview took a lot of time. The number of subjects should be relatively small and there should be broadly defined question areas. The workload is heavy in the analysis phase. A well-designed theme interview gives a result of a deep research about the subject.

The aim of the village associations' operations is the development of services, among which are the development of welfare services in rural areas, promoting comfort and the spirit of the inhabitants. The importance of community is a huge well-being builder and the village

association activities should be compatible with both the objective function (the whole village welfare), as well as one of the criteria of the well-being at work (workplace well-being).

The theoretical framework of the thesis is based on earlier studies related to well-being at work, among which are Ministry of Labour's research "paid employment in the third sector" and the Finnish Social and Health Association's research on current organizations "organization Barometer". The theoretical frame of reference also includes the following concepts: well-being at work, its relevance, the models of well-being at work, cooperation, the third sector, village associations and voluntary work.

The theoretical framework of the thesis was based on earlier studies related to well-being at work, as well as definitions of theoretical concepts that are closely connected to them. Promoting well-being at work at the association is connected with working life and is a prerequisite for the efficiency of their operations.

The purpose of this development project is to determine the well-being at work snapshot of village associations, to design promotional suggestions and build a model of cooperation to promote well-being at work.

The employee feedback on the current situation, as well as their expectations were taken into account while promoting wellbeing at work. Existing resources and opportunities were analysed, and the experience of the organizations was surveyed. The theme interview was used in problem specification and its results represent a snapshot of well-being at work in the organizations. The phenomena risen in the study are the basis for development proposals and the use of the network cooperation model is proposed in its implementation.

The development project result is the planned cooperation model, which allows the development of skills with the help of experts and at the same time builds a model of cooperation and increases participation.

In all the associations, the following things were observed:

- The board members, as well as employed and voluntary workers have similar perceptions of wellbeing at work, which consists of the following phenomenon: psychological wellbeing,

good presence, pleasantness of work, endurance work long days, taking care of oneself, enjoying work

- A good atmosphere and good constructive relations at the workplace were mentioned as the most important wellbeing at work factors
 - The associations wish to cooperate with each other to improve the well-being at work
- The shortage of resources and skills development were mentioned as a major challenge
- Organizations do not have a development model, which makes it possible to promote the systematic and planned development of long-term well-being at work

Proposals for the development of knowhow arose as a result. These proposals are divided into different groups:

- workload and its prevention
- job orientation
- organizing an event
- resourcing the association's activities
- recruitment and motivation of the volunteers

The research has shown that all the associations are interested in cooperation, but a clear picture of how cooperation takes place is still missing. The following operations have been proposed: skills development and increase of participation in the organization field. Skills development is realized by means of various training sessions. Sharing of experience and best practices, common TYHY days, the establishment of the organization blog increase the involvement in the organization field. These functions are linked to each other and their implementation promotes the well-being at work.

To implement the well-being at work model "Job satisfaction is a shared responsibility", a cooperation model will be launched and given financial resources. The resources can be provided internally or externally, or both. The program duration of three years is suggested, so organizations could form practical experience of the co-operation model.

The partnership model requires the division of roles. In the allocation of roles, the association's strengths are taken into account: expertise and experience. At the same time, inclusion and community are increasing, when the organization employees share their opinions and experiences at the organization date. Common TYHY days bring people a sense of the

coverage. A common event "Volunteer Day" brings volunteers a value and raises their work motivation. At the same time, volunteers can share the experience of the work, get to know volunteers from other organizations and network.

The study resulted in an association cooperation model, which includes proposals for development, the role division and the annual calendar. The proposed model of cooperation was analyzed, taking into account remarks which were given during the associations' evaluation conversation. Proposals from the research for increased competence development must be taken into account in the associations' action planning.

All the representatives of the associations noted the importance of development cooperation. The application and implementation of the proposed model depends on the associations' management team's decisions. According to the proposed model, building up cooperation requires solidarity in the field of association. Associations believe that well-being at work is a useful model for the entire network, since it contains the most important and concrete measures from the perspective of well-being at work.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TYÖHYVINVOINNIN MONINAINEN KOKONAISUUS.....	3
2.1 Työhyvinvointi	4
2.1.1 Työn merkityksellisyys ja työn imu	6
2.1.2 Työhyvinvoinnin portaat- malli	7
2.1.3 Kokonaisvaltainen hyvinvointimalli.....	8
2.1.4 Ilmarisen talomalli	10
2.1.5 Tasapainomalli.....	11
2.1.6 Työhyvinvoinnin rakenteelliset tasot – malli	13
2.2 Kolmas sektori	14
2.2.1 Kyläyhdistykset	17
2.2.2 Vapaaehtoistyö	18
2.2.3 Yhdistyksien yhteistyö.....	20
3 YHTEISTYÖMALLIN LAATIMINEN.....	22
3.1 Konstruktiivinen tutkimus.....	23
3.2 Tilannekuva aineistohankintamenetelmänä teemahaastattelu	25
3.2.1 Teemahaastattelu	25
3.2.2 Haastattelun tulokset ja analyysi	28
3.3 Kehittämishdotukset	34
3.4 Yhteistyömalli.....	42
3.5 Toimintamallin analyysi	45
4 POHDINTA	49
4.1 Luotettavuus.....	50
4.2 Eettisyys	52
4.3 Ammatillinen kasvu ja itsearviointi	53
LÄHTEET.....	55

1 JOHDANTO

Viime aikana työhyvinvointi on ollut ajankohtainen aihe monissa keskustelussa, mm. se on kestävä kehityksen edellytys (Himanen 2012, 47). Suomi pyrkii olemaan hyvinvointivaltio ja kansalaiset yksimielisesti kannattavat hyvinvointia yhteiskunnan tärkeänä arvoalueena. Taloudellinen kasvu ja hyvinvointi ovat sidottu toisiinsa, mutta uudet haasteet kuten kestävä kehitys, taloudellisen kasvun hidastuminen ja hyvinvointivaltion ylläpitäminen vaativat resurssien tehostamista kaikilla tasoilla. Työurien pidentyminen ja julkisten palveluiden supistuminen nostavat työhyvinvoinnin merkityksen uudelle tasolle.

Kolmannen sektorin palkkatyöt ovat usein projektiluonteisia ja se on ongelmallista järjestötoiminnan jatkuvuuden kannalta. Järjestötoiminnassa pitää olla kokeneita työntekijöitä, jotka hallitsevat käytännön rutiinityöt. Työmarkkinoilla on tapahtunut erilaisia muutoksia, kuten osa-aika-, pätkä- ja hanketyön yleistyminen. Nykyaikana järjestöt ovat monien palvelujen tuottajia ja työnantajia. Kolmannelle sektorille voitaisiin luoda palkkatyön ja vapaaehtoistoiminnan välimaastoon. Usein voittoa tavoittelemattomat järjestöt ovat pitkittyneen työttömyyden oloissa väylänä löytää uudenlaisia työllistymismahdollisuuksia työtä vailla oleville. Yllämainitut syyt korostavat työhyvinvoinnin merkitystä kolmannella sektorilla. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 18 - 19.)

Kolmas sektori työntantajana on todella ongelmallinen ja siihen on olemassa seuraavat syyt: epäsosiaaliset työajat, kiire, kokemus työn ennakoimattomuudesta ja samassa työyhteisössä palkattomien ja palkattujen henkilöiden työskentely. Hyvinvoiva kolmas sektori takaa hyvinvointia ja edistää osallisuutta, sen takia myös on tärkeää että itse kolmannen sektorin toimijat voivat hyvin ja organisaatioiden hyvinvointitarpeet olisivat tutkittu, selvitetty ja kehitetty uudelle tasolle. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 94-95.)

Toimintaympäristön nopeat muutokset vaativat työyhteisöstä jatkuva kehittämistä, uutta ajattelutapaa ja innovatiivisia ratkaisuja. Toiminnan tehokkuus, juostavuus ja laadukkuus ovat tähän saakka olleet menestymisen takeina, mutta nykyisin ne eivät yksin riitä. Tulevaisuuden arvon muodostumisen lähteeksi ovat nousseet aineellisten, kuten tekniikan sijasta uudistumiskyky eli innovatiivisuus.

Vuosittain Soste eli Suomen sosiaali ja terveys ry tutkii sosiaali- ja terveysjärjestöjen tilannetta. Tutkimus julkistetaan Järjestöbarometri nimellä ja se tuottaa kuva järjestöjen toiminnasta, kehityssuunnasta, toimintaympäristöstä ja toimintaedellytyksistä valtakunnallisella ja paikallisella tasolla.

Järjestöbarometrin 2013 mukaan yhdistystoiminnan kysyntä ja kokonaismäärä ovat lisääntyneet tai pysyneet ennallaan. Sen sijaan yhdistyksen resurssit, mm tulot, jäsenten ja vapaaehtoisten määrä eivät lisääntyneet. Suurin osa yhdistyksistä joutuu tehostamaan resurssien käyttö entisen tasoilla tai pienentyneillä voimavaroilla tuottamaan enemmän palveluita. Yhteistyöverkostot kehittämisessä parin viime vuoden aikana kokonaiskuva on myönteinen, noin kolmas osa yhdistyksestä on laajentanut yhteistyöverkostot ja yli puolilla se on pysynyt ennallaan. Kaikkien eniten yhdistyksiä huolestuttaa luottamustehtävien täyttämisen onnistuminen ja vapaaehtoistoimijoiden määrä ja jäsenmäärät. (Eronen, Hakkarainen, Londén, Peltonen & Särkelä 2013, 5, 37-38.)

Työtä pitää tehdä uudella tavalla, työntekijöissä piilevät tulevaisuuden menestymisen mahdollisuudet, mutta jotta tämä resurssi olisi käytettävissä, siitä on pidettävä huolta. Organisaation työntekijöiden ja rakenteisiin, kuten toimintatapoihin, sisällyttävä osaamispääoma on aineetonta toisin kuin rakennukset, koneet ja laitteet, joista on kutsuttu aineelliseksi tai fyysiseksi pääomaksi. Aineettoman pääoman osuus koko organisaation kuluista on suuri etenkin työvoimavaltaisilla aloilla. Kyläyhdistysten toiminta palvelee asukkaita ja näiden palveluiden ainutlaatuisuus ja kyläyhteisöjen vaikuttamismahdollisuus on jatkuvasti kehitettävä. Aineellisen pääoman kehittämisellä ja tehokkaalla käytöllä on todettu olevan tulevaisuudessa vain 10 - 50 prosentin vaikutus organisaation tulokseen, kun taas aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä on uskottu olevan 50–90 prosentin vaikutus. (Manka 2011, 33-34.) Siksi kyläyhdistyksissä ja Kainuun Nuotalla niiden kattojärjestönä täytyy miettiä, miten pitää huolta ja kehittää aineetonta pääomaa.

Opinnäytetyön tavoitteena on työhyvinvoinnin edistäminen Kainuulaisissa kyläyhdistyksissä. Kehittämistehtävän tarkoituksena on selvittää työhyvinvoinnin tilannekuva Kainuun Nuotta ry:llä ja Nakertaja- Hetteenmäki, Kuurna- Komiaho ja Lohtaja - Huuhkajanvaara- Pikku Kettu kyläyhdistyksissä, suunnitella edistämishdotuksia ja rakentaa yhteistyömalli työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvoinnin edistämisessä otin huomioon sekä henkilöstön palautteita nykytilanteesta, että odotuksia, ja analysoin olemassa olevat resurssit ja mahdollisuudet. Ylimainittujen järjestöjen kokemukset selvitettiin. Opinnäytetyön tavoitteena on moniammatillisen yhteistyömallin rakentaminen, jolla on mahdollista konkreettisesti olemassa olevilla resurssilla edistää työhyvinvointia näissä organisaatioissa. Tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksen on vastattava kysymykseen mitä hyvinvointi tarkoittaa ja miten siihen voi vaikuttaa.

2 TYÖHYVINVOINNIN MONINAINEN KOKONAISUUS

Hyvinvointia on vaikea tutkia ja määritellä. Usein hyvinvoinnilla viitataan elintasoon, ”Hyvinvointikäsitteen laajennus sai iskusanamaisen muodon arvoluokista Having (elintaso), Loving (yhteisyyssuhteet) ja Being (vieraantumisen vastakohta). Vaikutti myös oikealta tutkia objektiivisen hyvinvoinnin lisäksi subjektiivista hyvinvointia onnellisuuden kokemuksen ja tyytymättömyyden ilmaisujen avulla. Vaikka pohjoismaiden haastattelututkimus monien rajoitusten takia ei tuoda kovinkaan lopullisia tuloksia, osoittaa se kuitenkin kauttaaltaan, miten hyvinvoinnin eri aspektien riippuvuudet ovat heikkoja, milteipä olemattomia. Objektiivinen elintaso ja subjektiiviset kokemukset ovat yllättävän irrallaan toisistaan ja ikään kuin toisistaan riippumattomia osia ihmisen elämässä. Ne ovat ilmiönä myös hyvin erilaisia luonteeltaan. Se yhteinäisyys, joka saavutetaan tutkittaessa vain hyvinvoinnin aineellista puolta, häviää, kun elintason ohella tutkitaan myös yhteisyyssuhteita, vieraantumista ja subjektiivisia sekä onnellisuuden että tyytymättömyyden kokemuksia. (Allardt 1976, 9-10.)

Jatkuvat muutokset toimintaympäristössä asettavat uudet vaatimukset työhyvinvoinnille. Vanhat toimintatavat voivat jarruttaa työyhteisön uudistumista. Nykyään organisaatiolta vaaditaan kykyä jatkuvan kehittymisen, uudistumisen ja tehokkain resurssien käyttöön. Arvokkaana resurssina on noussut innovatiivisuus ja uudistumiskyky. Osaamispääomana ovat organisaation työntekijät, toimintatavat ja sen tehokas käyttö vaikuttaa 50 - 90 prosenttiin tuloksiin. Sen takia organisaation aineettoman pääomaa täytyy huolta ja kehittää. Organisaation pääoma koostuu seuraavista osista:

- rakennepääomaa, eli työyhteisön toimintatavat ja menetelmät
- henkistä pääomaa, eli työntekijöiden asenteet, osaaminen ja fyysinen ja psyykinen terveys
- sosiaalinen pääoma, eli organisaatiossa ovat sisällä (työntekijöiden kesken) ja ulkopuolelle (asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa) suhtautuneet vuorovaikutussuhteet. (Manka 2011, 33 -34)

Organisaatioiden uudistumisesta ja innovatiivisuudesta on puhuttu jo pitkään ja viime aikana näiden prosessien merkitys on vielä noussut. Toiminnan tehokuutta nostetaan vaikuttamalla tavoitteiden selkeyteen, työnjakoon ja henkilöstön motivointiin, sen lisäksi uusiutuminen ja

luovuus koskee kaikkia työntekijöitä. Innovaatiot luoteitaan olla teknisiä ja sosiaalisia. Työhyvinvoinnin parantavia innovaatioita, kuten työnsujuvuutta parantavia toimenpiteitä ja ideoita, voivat olla pienet, mutta niiden merkitys on iso. (Virtanen & Sinokki, 2014, 85-86)

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsite muodostuu sanoista ” hyvä olo työssä”. Itselle määrittelen näin: jaksan tehdä työtä, otan vastan työmuutokset positiivisesti, haluan aamulla mennä töihin ja illalla kotiin. Joskus käytetään samaa määritelmää onnellisuudesta. Silloin kun ihmisellä työ- ja henkilökohtaiset asiat ovat kunnossa, hän jaksaa ottaa vastaan haastavat tehtävät, väsy kohtalaisesti ja on tyytyväinen elämäänsä. Yhteiskunnassa puhutaan paljon työurien pidentämisestä, työvoiman tehokkaasta käytöstä ja jatkuvasta muutostilanteesta ja tästä syystä työhyvinvoinnin merkitys kasvaa. Työturvallisuuskeskus määrittelee työhyvinvointia seuraavalla tavalla.” Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa” (Työturvallisuuskeskus)

Kirjallisuudessa on erilaiset työhyvinvoinnin liittyvät käsitteet, mm. henkinen työhyvinvointi tarkoittaa:

- työn iloa, yleistä tyytyväisyyttä sekä työssä viihtymistä
- työn imua, eli työn kiinnostavien haasteiden ja työssä selviytymisen tasapainoa
- työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä
- työn sujuvuutta ja häiriöttömyyttä
- arvostuksen, onnistumisen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia. (Tarkkonen 2012, 193.)

Työhyvinvointitoiminta on ”toiminta, jolla luodaan, ylläpidetään työturvallisuutta, työkykyä ja työssä jaksamista sekä ns. työhyvinvointia.” (Tarkkonen 2012, 198.)

Työhyvinvointi on ”yksilöpsykologinen ja – fysiologinen lopputulema, kokemus: työhyvinvoinnin toteutuessa työssä oleva ihminen kokee työn ja työolosuhteiden voimia antavana elämän ilon, arvostuksen, mielekkyyden, hallinnan, terveyden ja turvallisuuden tunteena” (Tarkkonen 2012, 198.)

Työhyvinvointi ei ole pysyvä ja staattinen tilanne, vaan vaati jatkuva kehittämistä, seuranta ja johtamista. Työhyvinvoinnin luonti on ”sellaisen resurssien järjestelmien, menettelytapojen käytäntöjen, työolosuhdetekijöiden ja prosessien määrittäminen, suunnittelu ja käyttöönotto, joilla tuetaan henkilöstön työturvallisuutta, työkykyä ja työssä jaksamista sekä hyvinvointia.” (Tarkkonen 2012,194.)

Työn ja tehtävien muutoksia on pidetty pitkäkestoisena trendinä, työmuutokset tuovat epävarmuudet ja työt yhä useammin ovat keskeneräisiä. Työhyvinvointi jatkuvassa muutoksessa vaati yksilöiden ja yhteisöjen oppimista. Oppimisen kohde on uusi: se ei tarkoittaa työyhteisötyötä vuorovaikutuksen ymmärtämistä, työympäristötyötä työolosuhteiden korjaamista tai kykyä yksilöllisen fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn harjoittamista. Oppiminen uusi kohde sen sijaan kohdistuu työpaikan toimintaan ja sen muutoksen ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Oppimisen kautta syntyy kokonaiskuvaa, ennen kaoottisesti koetun tilanteen ymmärtämiseksi. Se selkeyttää tilannetta, luo perspektiiviä ja vähentää työkuormitusta. Samalla työmotivaatio kasvaa. Työhyvinvoinnin edistäminen on oppimisprosessi, johon osallistuvat sekä työntekijät että esimiehet ja johtokin. Nykyään työnhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu oppimisen ja kehittämisen keinoin (Mäkitalo & Paso 2008, 28-29).

Työhyvinvointia edistävän työn lähtökohteena on aineisto, joka kuvaa arkityön suujumista. Aineiston avulla rakennetaan työpeili, mitä työssä tapahtuu ja selvitetään työn ”kompastuskiiveä”. Ongelmien ratkaisut etsitään kehittämällä työtä ja kokeilemalla uusia keinoja. Työhyvinvointia edistetään osallistumalla työn kehittämiseen, sitouduttuaan osallistujat yhteistoimintaan, joka etenee ratkaisuja ja kokeiluja toteuttamalla (Mäkitalo & Paso 2008,30).

Jari Hakkarainen kirjassa Työn imu pohtii uudenaikaisesta työhyvinvoinnin ajattelu- ja toimintamallista. Työntekijät voivat pärjätä työssä lisääntyvien haasteiden epävarmuuden ja jatkuvan muutoksen kanssa vain uudenaikaisen ajattelun avulla. Antiikin ajoista lähtien on pohdittu mitä on hyvinvointi. Kreikkalainen filosofi Aristippos edusti hedonistista näkökulmaa, jonka mukaan korkein hyvä elämässä on mielihyvän tavoittaminen ja mielihäviön, kuten kivun, välttäminen. Hedonistinen malli on edelleen näkynyt työhyvinvointitoiminnassa. Työhyvinvointia on

pyritytty edistämään hoitamalla epäkohtia ja oireita sekä tarttumalla haitallisiin oloihin ja riskeihin. (Hakanen 2011, 18).

Toinen antiikin kreikkalainen filosofi Aristoteles edusti eudaimonista näkökulmaa, jonka mukaan parasta hyvinvointia tuottaa se, että voi elämässään toteuttaa omia inhimillisiä mahdollisuuksiaan ja tehdä sitä, mitä on hyveellistä ja arvokasta tehdä. Eudaimonisen hyvinvoinnin käsityksen mukaan monille työntekijöille onnistuminen haastavassa ja vaikeassa työtilanteessa tuo mielihyvää. Onnistumisen tunne syntyy ponnistelun ja onnistumisen seurauksena. (Hakanen 2011, 19)

2.1.1 Työn merkityksellisyys ja työn imu

Viktor Frank (1905-1997), itävaltalainen neurologi ja psykiatri, pohtii ihmisen mielen tasapainoa ja motivaatiota elämään. Hänen mielestä ratkaisu on ihmisen elämän tarkoituksen etsimisessä. Työelämä on ihmisen elämän tärkeä osa ja myös työn merkityksellisyys ja mielekkäisyys ovat ratkaisevia faktoria työmotivaatiossa. Työn merkityksellisyys ymmärretään, kun työn tulokset ovat tärkeitä työntekijöille ja sillä on merkitys muiden elämälle. Se koostuu muutamasta ulkopuolisista asioista, kuten arvokkuudesta tai turvallisuudesta ja ihmissuhteista, joissa välitetään toisista. Työn merkityksellisyyden kokemukset osoittavat työn tarkoituksen, jolla viitataan suunnitelmaan, joka ihmisen elämän aikana kehittyy. Toinen kokemus liittyy arvoon, jonka kautta koetaan työ tärkeäksi. Kolmantena kokemuksena työntekijä saa ajatuksen työn kautta tehdä maailmasta parempi paikka elää. Työn merkityksellisyys liittyy yksilön, konkreettisen työntekijän työn tarkoitukseen, siihen, mitä hän etsii työstä. Se voi olla sosiaalinen status, itsenäisyys, merkittävät työsaavutukset, mahdollisuus riskittöön tai sosiaalinen vuorovaikutus. Näin merkityksellisyys on ihmisen omien periaatteidensa tai ihanteidensa perusteella asetettu työn päämäärä tai tavoite. Työn merkityksellisyys on myös lähellä työn mielekkyyden käsitettä. Näin ihminen kokee työn merkityksellisyyden, kun hänellä on päämäärä, jota kohti hän pyrkii. Työnmielekkyyden kokemukset syntyvät sisäisen maailman ja ulkopuolisen ympäristön vuorovaikutuksessa. (Leiviskä 2011, 13-17.)

Työn merkityksellisuuden arvioivia kysymyksiä on koottu kuvaan 1



Kuvio 1. Kysymyksiä työn merkityksellisyydestä (Leiviskä 2011, 20)

Työn imu tieteellisestä näkökulmasta on ainutlaatuinen ja positiivinen työhön liittyvä tila, jolloin työntekijä tuntee työn omistautumista, työhön sitoutumista ja uppoutumista. Työhön sitoutuminen tarkoittaa ei vain oman työn tekeminen, mutta koko organisaation toimintaan tavoitteiden ymmärtäminen, hyväksyminen ja niiden savuttamisen edistäminen. (Shaufelli 2013, 24.)

Suomessa työimua hieman useammin kokevat naiset, kun miehet. Iäkkäämmät työntekijät kokevat sitä nuoria useammin, määräaikaiset enemmän kuin vakinaiset. Työn imulle näyttää olevan keskimäärin vain hyväksi, miten enemmän alle kouluikäisiä lapsia työntekijällä on kotona. Näin naiset, iäkkäät työntekijät, pienten lasten vanhemmat ja määräaikaiset ovat organisaation hyvinvointipotentiali. Kun työolot ja johtaminen synnyttävät työn imua, toimii vastavuoroisuuden periaate: työntekijä halua tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla (Hakanen 2011, 40-42).

2.1.2 Työhyvinvoinnin portaat- malli

Työhyvinvointi ymmärretään usein yksilötasolla ilmenevänä kokemuksena tai lopputulemana, jonka olemiseen vaikuttaa monta tekijää organisaatiosta, lähityöyhteisöstä, fyysisestä työympä-

ristöstä, työstä ja yksilöstä. Työhyvinvointi on laaja ja moniulotteinen käsite ja sen kokonaisvaltaiseen, kestävään kehittämiseen on kehitetty työhyvinvoinnin portaat toimintamalli. Mallin perustana ovat ihmisen perustarpeet: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, yhteenkuuluvuuden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Porrasmalli auttaa ymmärtämään kuinka monenlaisia työhyvinvoinnin menetelmiä ja malleja on käytettävissä (Taulukko 1). (Kehusmaa 2011, 17-19.)

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin portaat- malli (Rauramo 2008 27)

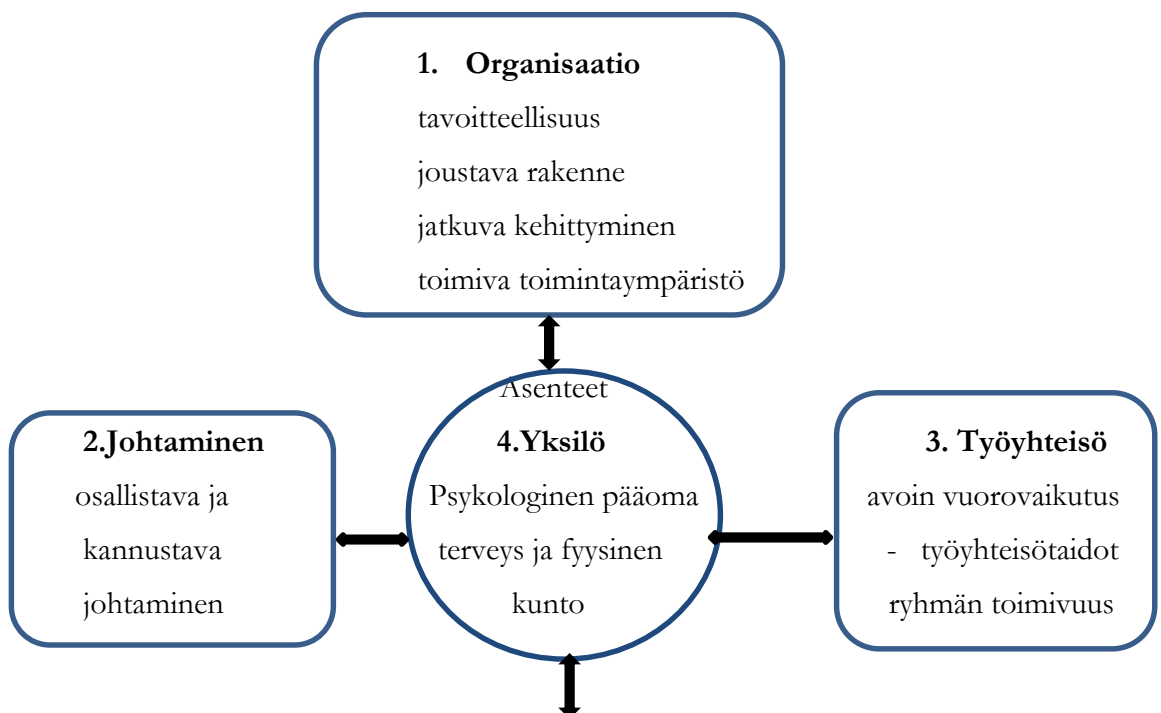
<p style="text-align: center;">Porras 1: Psykofysiologiset perustarpeet</p> <p style="text-align: center;">Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauden ehkäisy ja hoito.</p> <p style="text-align: center;">Organisaatio: työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveydenhuolto</p> <p style="text-align: center;">Työntekijä: terveelliset elintavat</p> <p>Arviointi: kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset</p>
<p style="text-align: center;">Porras 2: Turvallisuuden tarve</p> <p>Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö</p> <p>Organisaatio: työsuhde, työolot</p> <p>Työntekijä: turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat</p> <p>Arviointi: tilastot, riski, työpaikkaselvitys</p>
<p style="text-align: center;">Porras 3: Liittymisen tarve</p> <p>Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö</p> <p>Organisaatio: työyhteisö, johtaminen, verkostot</p> <p>Työntekijä: joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutoskyky</p> <p>Arviointi: työtyytyväisyys-, ilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt</p>
<p style="text-align: center;">Porras 4: Arvostuksen tarve</p> <p>Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen</p> <p>Organisaatio: arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut</p> <p>Työntekijä: aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä</p> <p>Arviointi: työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset</p>
<p style="text-align: center;">Porras 5: Itsensä toteuttamisen tarve</p> <p>Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyttäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettisen elämykset</p> <p>Organisaatio: osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus</p> <p>Työntekijä: oman työn hallinta ja osaaminen ylläpito</p> <p>Arviointi: kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset</p>

2.1.3 Kokonaisvaltainen hyvinvointimalli

Kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli yhdistää erilasta tietoa ja mahdollistaa tarkastella ja

kehittää työhyvinvointia eri näkökulmista. Mallin lähtökohteena ovat organisaation, työyhteisön, työn, johtamisen ja yksilön piirteet, jotka mahdollistavat sekä terveen ja hyvinvoivan työntekijän, että hyvin ja menestyksellisesti toimivan työpaikan. Samassa työyhteisössä eri työntekijöiden kokema työhyvinvointi voi olla hyvin vaihteleva. Kaikki organisaation ominaisuudet yksilö tulkitsee omien asenteiden pohjalta. Työpaikan olosuhteiden lisäksi työhyvinvoinnin tekijöinä ovat perhe tai kotiolot ja ulkopuoliset tekijät, kuten asiakkaat. (Manka 2011, 75-76.)

Hyvinvoivassa organisaatiossa on selkeä visio tulevaisuudesta ja strateginen toimintasuunnitelma. Joustava rakenne mahdollista tiedon kulkua ja antaa pohja oma-aloitteisuudelle, innovatiivinen ilmapiiri antaa potkua osaamisen kehittämislle. Ihmisten johtaminen tarkoittaa kuuntelemista ja tasa-arvoinen kohtelusta ja luottamuksen rakentamista. Työyhteisön yhteisöllisyys rikastaa sosiaalista pääomaa ja tukee työhyvinvointia. Vaikuttamismahdollisuudet ja innostus auttavat löytämään oman paikan työyhteisössä ja vahvistamaan yhteen kuulumisen tunteita. Psykologinen pääoma sisältää ihmisten psykologiset ominaisuudet, kuten optimisimi, itseluottamus, positiivinen asenne ja sitkeys. Psykologinen pääoma on vuorovaikutustaitojen ”kapellimestari” ja vaikuttaa miten ihminen pystyy hyödyntämään työyhteisön tukea (Kuvio 2) (Manka 2011, 78- 150).



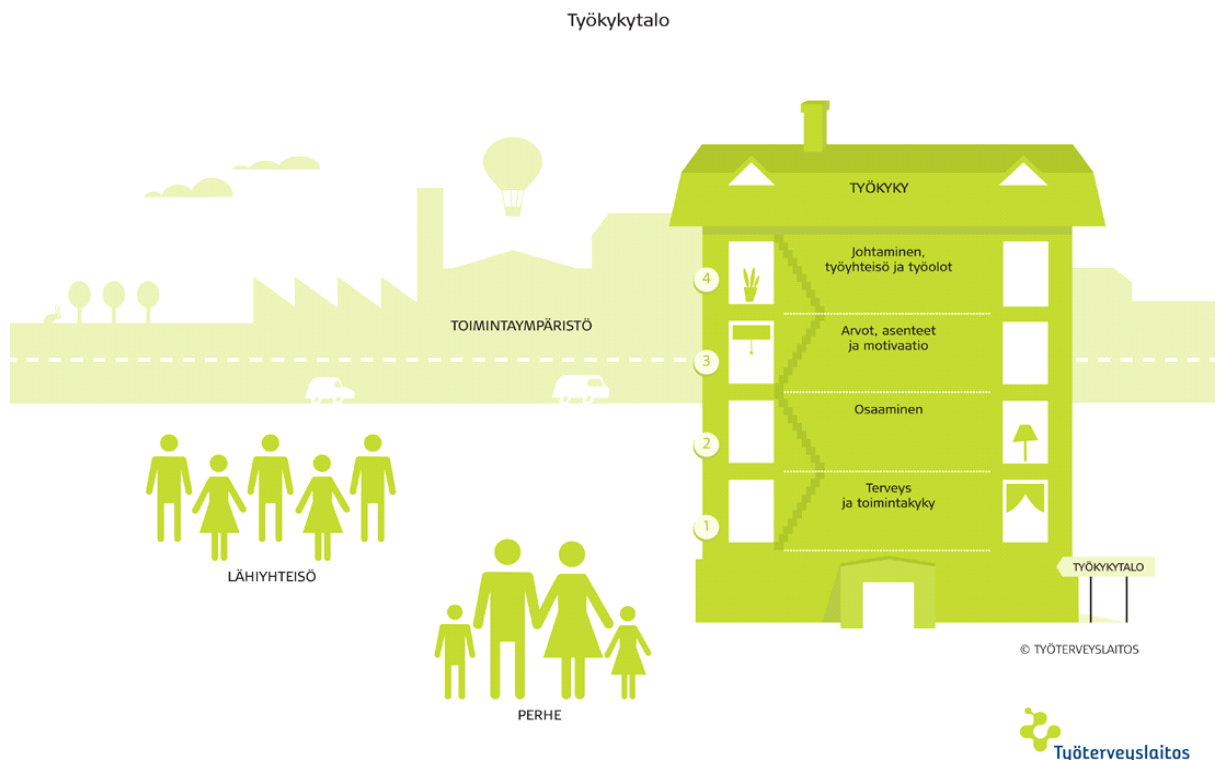
4.Työ

vaikuttamismahdollisuudet
kannustearvo: oppiminen

Kuvio 2. Työnilon vaikuttavat tekijät Manka 2011, 75-76.)

2.1.4 Ilmarisen talomalli

Työkykyyn vaikuttavat erilaiset faktorit. Professori Juhani Ilmarisen kehittämään alla olevaan työkyvyn talomalli (Kuvio 3) perustuu viime vuosien tutkimuksiin, joissa on selvitetty työkykyyn vaikuttavia tekijöitä.



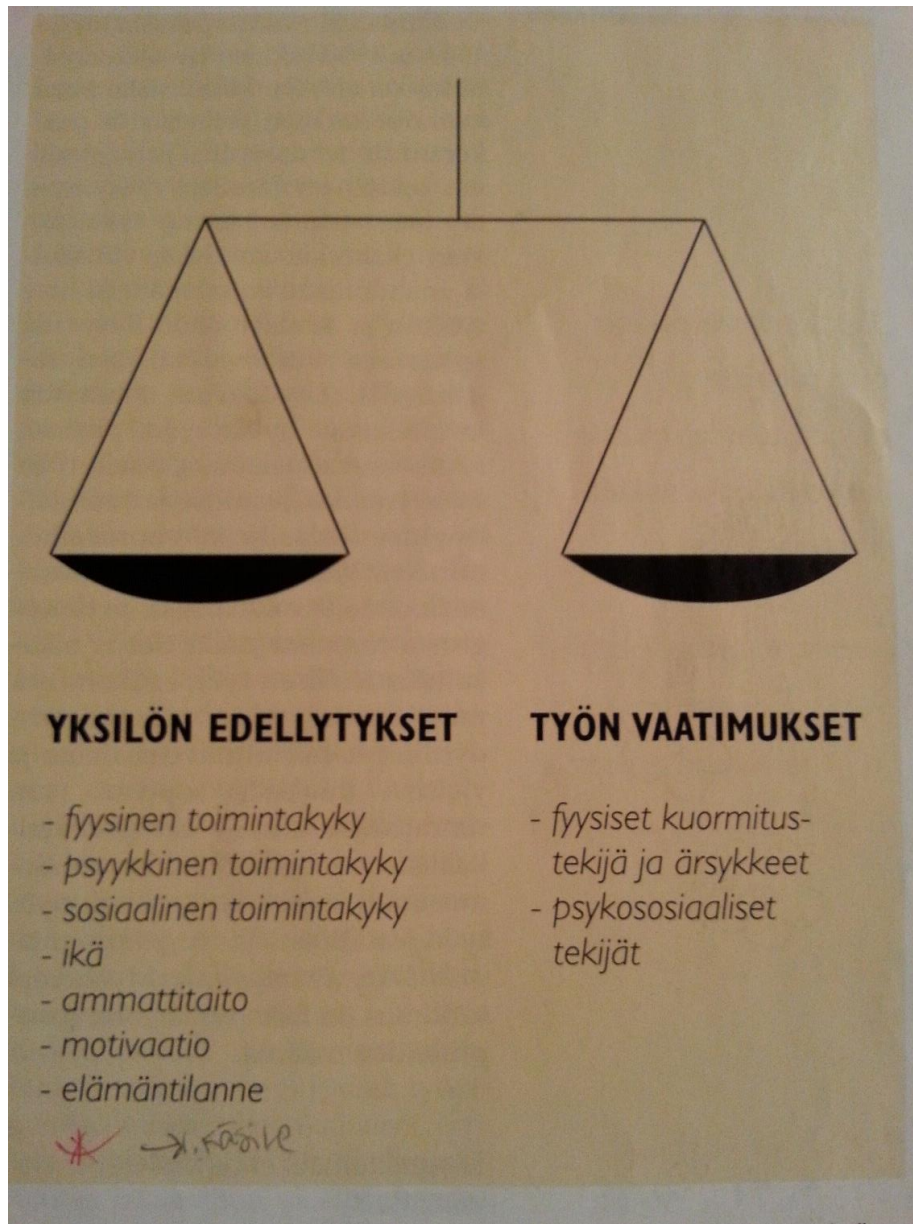
Kuvio 3. Työkykytalo (Työterveyslaitos)

Työkyvyn talon perusteena ovat fyysinen terveys, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Toisessa kerroksessa on osaaminen, joka perustuu koulutukseen, ammatillisiin tietoihin ja taitoihin. Osaamisen kehittäminen on viime vuosina korostunut, koska uusia työkykyvaatimuksia ja

osaamisen alueita syntyy jatkuvasti kaikilla toimialoilla. Kolmannessa kerroksessa on arvot, motivaatio ja asenteet. Työkykyä vahvistaa mielenkiintoinen ja sopivasti haasteellinen työ. Talon neljännessä kerroksessa ovat johtaminen, työyhteisö ja työolot. Työyhteisöllä ja työololla on merkittävä rooli työhyvinvoinnissa. Esimiehillä ja johtajilla on vastuu ja velvollisuus organisoida ja kehittää työpaikan työhyvinvointia. Työelämän aikana kerroksia täytyy kehittää. (Työterveyslaitos a)

2.1.5 Tasapainomalli

Tasapainomalli tarkoittaa, että ihmisen jaksaminen työssä riippuu ovatko hänen ulkoiset ympäristötekijät ja sisäiset ominaisuudet keskenään tasapainossa. Tasapainomalli on stressitutkimuksen perusmalli (Kuvio 4). Mallin perusrakennehan on ympäristö – yksilö ja on sopiva varhaisen teollisen tai liukuhihnamentaisissa olevan tuotannon, missä työntekijöiden vuorovaikutustaidot ja yhteistyö ovat vähäiset.



Kuvio 4. Tasapainomalli (Paso, Mäkitalo & Palonen 2001, 21)

Työympäristön nopeat muutokset vaativat toiminnan tehokkuutta, joustavuutta, innovatiivisuutta ja laadukkuutta. Kaikki nämä tekijät tuovat menestymisen mahdollisuuksia ja ovat perusteena aineettoman pääoman kehittämiseen. Kestävä kehitys rajoittaa aineellisten resurssien, kuten tekniikan, energian, materiaaleihin ja työvoiman käyttöä. Luovan ajattelun ja innovatiivisuuden merkitys kasvaa, työantajan täytyy huolehtia henkilöstöstä, aineettoman pääoman kehittämisestä ja hyvinvoinnin edistämisestä. Aineettoman pääoman osa ovat sosiaalinen, henkinen ja rakennepääoma. Sosiaalinen pääoma kuvaa vuorovaikutussuhteita työyhteisön sisällä ja ulkopuolella. Nämä vuorovaikutussuhteet ilmenevät sekä työntekijöiden ja esimiehen keski-

näisinä ja työntekijöiden välisinä, että asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden suhteina. Työntekijöiden asenteet, psyykinen terveys ja psykologinen pääoma muodostavat henkistä pääomaa. Organisaation toimintatavat ja menetelmät luovat rakennepääomaa. Muutokset työyhteisössä, esimerkiksi eläkkeelle lähtevät työntekijät vievät ”hiljaista tietoa” ja osaamisensa. Samalla tavalla työuupuneet työntekijät eivät jaksaa käyttää osaamista organisaation hyödyksi. Innovatiivinen työote ja luova ajattelutapa tarvitsevat innostusta, sitoutumista ja aloitekykyä. (Manka 2011, 31-35.)

2.1.6 Työhyvinvoinnin rakenteelliset tasot – malli

Arkipäiväelämässä oikeassa työympäristössä työhyvinvointi näyttäytyy erilaisina ilmiöinä, joista on vaikea muodostaa kokonaiskuvaa. Työhyvinvointia on mahdollista tarkastella kolmen rakenteellisen tason kautta, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tasot ovat seuraavat:

1.johtamisjärjestelmä

2.työhyvinvointijärjestelmä

3.työolosuhteet ja työolosuhdeseuraamukset (Tarkkonen 2012, 39)

Johtamisjärjestelmä muodostuu toimielimistä, esimiehestä ja palkatusta johdosta. Johtamisjärjestelmä käsittelee eri toimijoiden työhyvinvointia ja sen olemusta ymmärrys. **Työhyvinvointijärjestelmä** on se työkalupakki, mikä on käytössä johtamisjärjestelmällä (oletukset, uskomukset, ihanteet ja arvot). **Työolosuhteet ja työolosuhdeseuraamukset** – järjestelmä sisältää fyysiset ja psyykkiset työolosuhteet, töiden sisällöt järjestelyt ja mitoitus, työ- ja muutoksien hallinta, yksilökohtaiset työssä selvittämisen edellytykset, vahingot ja työperäiset sairaudet, henkilöstön työkyky ja työssä ja jaksamisen, työhyvinvointi kokemukset. Työolosuhteet ja työolosuhdeseuraamukset riippuvat johtamisjärjestelmän toiminnasta ja työhyvinvointijärjestelmän laadusta. (Tarkkonen 2012,40-42.)

Organisaation erilaisilla hierarkkisilla tasoilla työhyvinvoinnin tilanne, käsitykset ja ymmärtämys voi olla erilainen. Työorganisaation voidaan jakaa kolmen eri tason

- koko organisaatio

- lähityöyhteisö
- yksilö

Koko työorganisaation tasolla hyvinvointi edellytykset muodostuu organisaation tavoitteista, järjestelmästä, käytännöistä ja resursseista. Organisaation rakenne, työn- ja vastuujako, työtavoitteet ja johtamiskulttuuri vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin. Organisaation johto on pääroolissa työhyvinvoinnin laatisemisessa. **Lähityöyhteisötaso** on välimaastossa ylätason ja yksilötason välissä. Tällä tasolla pääroolissa ovat ”pienet esimiehet” ja työntekijän läheinen työympäristö. Ylätasolta annetut ohjeet ja määräykset käytetään lähityötasolla, sen takia ohjeiden ymmärtäminen, omaehtoinen ja hallittu oppiminen ja kehittäminen, käytännön työn suunnittelu ja työn perehdyttäminen, ovat erittäin tärkeitä tavallisille työntekijälle ja toimihenkilölle. Tällä tasolla työntekijät ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa ja laativat fyysinen ja psykososiaalinen työympäristö. Organisaatio koostuu yksilöistä, heidän omasta kokemuksesta työhyvinvoinnista. Ylätason ja lähityöyhteisön tason työhyvinvoinnin toimenpiteet lopputulemana vaikuttavat yksilöön. **Yksilön tasolla** yksilökohtainen työhyvinvointitodellisuuden määrittäminen on yksi työhyvinvointi perusedellisyyys. Yksilön tasolla henkilön työhyvinvoinnin tilanne kannatta tutkia kehitys- tai tilannekeskustelun kautta. (Tarkkonen 2012,42-46.)

2.2 Kolmas sektori

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kainuun Nuotta ry, joka on Kainuun alueella toimivien maaseudun kyläyhteisöjen ja taajamien asukas yhdistysten sekä niiden tukijärjestöjen perustama yhdistys. Sen tavoitteena on kehittää asuinalueita ja siellä asuvien ihmisten halukkuutta ja mahdollisuuksia luoda Kainuusta eläväisten ihmisten maakunta. Opinnäytetyön kohderyhmäksi otin ylimainitut kyläyhdistykset ja kattojärjestö Kainuun Nuotta ry.

Viime aikana hyvinvoinnin merkitys on nostettu esille ja sen edistäminen on tärkeä asia kaikissa yhteisöissä. Jyväskylän yliopiston tekemän ”Palkkatyössä kolmannella sektorilla” tutkimuksen tulokset osoittavat, että kolmannen sektorin työympäristö on muuttunut varsinkin paljon viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Palkkatyön merkitys on kasvanut. Järjestöjen toimintaa on tehostettu ja työstä on tullut intensiivisempää. Jatkuva rahoituksen hakeminen ja hallinnointi vaativat ammattitaidon lisäksi tietoa taloudesta, projektityöstä ja vahvaa asiantuntemusta. Kolmannen sektorin työhön liittyy työelämän laatuun liittyviä ulottuvuuksia,

joiden voi ajatella vähentävän sitoutumista. Huolestuttaa se, että ainoastaan noin kolmannes (31 %) vastaajista ei vaihtaisi työpaikkaansa, mikäli heille tarjottaisiin toista työpaikkaa samalla palkalla. Julkisella (56 %) ja yksityisellä (51 %) sektorilla yli puolet vastaajista pysyisi vastaavassa tilanteessa nykyisessä työpaikassaan. Tämä viittaa siihen, että kolmannen sektorin työntekijät ovat vähiten sitoutuneet työntajaorganisaatioon. Halu vaihtaa työpaikkaa johtuu pikemminkin työntajaorganisaatiosta kuin väärästä alan tai ammatin valinnasta. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 85.)

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että palkansaajat arvioivat, että työtehtävät ovat lisääntyneet, niiden alue on laajennut, työtehtävien koetaan vaikeutuneen ja uuden tiedon omaksumisvaatimusten kasvaneen. Se todistaa työn intensivoitumista ja 31 % kolmannen sektorin palkansaajasta on sitä mieltä, että kaikki väittämät pitävät paikkansa heidän työssään. Kilpailun kiristäminen on yhteydessä vaihtohalukkuuteen. Ne palkansaajat, jotka kokevat, että asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet, kokevat työpaineet kilpailusta, ovat muita halukkaampia vaihtaa työpaikkaa. Hankintalaki tuo järjestöille sekä mahdollisuuksia tehdä työtä ja myydä tuloksia, että asettaa järjestöt ja yritykset samalle viivalle ja kiristää kilpailua. Samana aikana toiminnassa korostuvat seuraavat piirteet: palvelun laatu, taloudellinen kannattavuus ja toiminnan tehokkuus. Toisena vaihtohalukkuustekijänä on todettu pieni mahdollisuus edetä urallaan samalla työntajalla. Myös työilmapiiri on nousut perusteena työpaikkavaihtohalukkuuteen. Lyhyesti sanottuna, se tilanne kun 69 % palkansaajista on valmis vaihtamaan työpaikkansa, todetta, että kolmannen sektorin työntekijät kärsivät erilaisista ongelmista ja heidän työhyvinvointi ei ole hyvällä tasolla. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 86 - 90.)

Sosiaalisen sektorin leikkaukset korostavat kolmannen sektorin roolia. Samalla kun kehoitetaan yksilöitä ottamaan enemmän vastuuta omasta hyvinvoinnistaan, etsitään tukea myös osallisuudesta ja yhteisöllisyydestä. Yleensä kolmannen sektorin työntekijät ovat useilla työtyytyväisyyden mittareilla arvioituina tyytymättömämpiä työhönsä kuin julkisen tai yksityisen sektorin työntekijät. Työhyvinvoinnin heikkous voidaan siten nähdä ainakin osin seurauksena ongelmallisesta työelämän laadusta. Kolmannen sektorin työntekijät kokevat selvästi muita useammin myös työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmallisena. Kolmas sektori työntajana on todella ongelmallinen ja siihen on olemassa seuraavat syyt: epäsosiaaliset työajat, kiire, kokemus työn ennakoimattomuudesta ja samassa työyhteisössä palkattomien ja palkattujen henkilöiden työskentely. Hyvinvoiva kolmas sektori takaa hyvinvointia ja edistää osallisuutta, sen takia myös on tärkeä, että itse kolmannen sektorin toimijat voivat hyvin ja organisaatioiden hyvinvointitarpeet olisivat tutkittu, selvitetty ja kehitetty uudelle tasolle. (Ruuskanen, Selander

& Anttila 2013, 94 - 95.)

”Kolmannella sektorilla tarkoitetaan markkinoiden, julkisen sektorin ja kotitalouksien väliin jäävää alueetta. Kolmannen sektorin organisaatioiden toiminnalle on ominaista, että se on voittoa tavoittelematonta ja perustuu vapaaehtoisuuteen. Samalla toiminta on itsenäistä ja tapahtuu siten erillään esimerkiksi julkisen sektorin suorasta ohjailusta. Keskeisiä kolmannen sektorin organisaatioita ovat rekisteröidyt yhdistykset ja säätiöt, joita usein kutsutaan yhteisellä nimityksellä järjestöt.” (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 9.) Patentti- ja rekisterihallituksen tietojen mukaan Suomessa on yhteensä lähes 135000 rekisteröityä järjestöä. (Patentti- ja rekisterihallitus).

Kainuu maakunnansuunnitelman 2035 mukaan järjestöt ovat mukana osallisuuden ja yhteisöllisyyden kehittämisessä ja strategiset toimenpiteet vuoteen 2017 ovat seuraavia:

a) Lisätään osaamista vaikuttamisen uusista keinoista ja kehitetään asukaslähtöisiä toimintatapoja sekä palveluita yhteisöllisyyden ja osallisuuden sekä osallistumisen tukemiseen. Kehittämistyössä hyödynnetään teknologian ja vapaan sivistystyön sekä kolmannen sektorin tarjoamia mahdollisuuksia, eri ikäryhmät ja alueet huomioiden.

b) Kehitetään järjestöjen ja epävirallisen tuen verkostojen toimintaedellytyksiä, ammattimaista ohjaustyötä ja ammattimaisia työllistämismahdollisuuksia.

c) Kokeillaan päätös- ja toimivallan delegoinnin paikallisia malleja (kokeilukulttuuri).” (Kainuun Liitto)

Kainuu on harvaanasuttu alue ja monet järjestön toimivat maaseudulla ja ovat luonteiltaan kyläkehittäjiä. Suomessa on laaja kylätoiminta. Kylätoiminta on osoittanut vuosittain kasvavaa vastuuta maaseudun kehittämisessä useilla sadoilla kehittämissankkeilla ja vapaaehtoisuudella. Kylätoiminta on koonnut hyvin tehokkaasti paikalliset asukkaat ja voimavarat yhteen, mikä on välttämätöntä tulosten aikaansaamiseksi. Nykyisin kylätoiminta on monissa kylissä merkittävin vastuunkantaja ja toimija. Kyläyhdistys hankkii varoja usein myös muille yhdistyksille. Kylätoiminta ei ole syrjäyttämässä muita toimijoita vaan tukemassa, koska se on nykyisen maaseudun väestörakenteen mukainen ja ajankohtaisiin haasteisiin vastaava toimintatapa. Kylätoiminnan kehittämistehtävän laajuutta kuvaa vuosittaisten hankkeiden yli 42 milj. euron arvo, josta on julkisia varoja noin 28 milj. euroa, loput talkootyötä ja yksityisiä varoja.” (Kylätoiminta, Paikallisen kehittämisen valtakunnallinen ohjelma 2014 – 2020, 7.)

Kolmannen sektorin organisaatiot muodostavat heterogeenisen toimintajoukon. Jokainen organisaatio koostuu strategiasta, tehtävästä, organisaation kulttuurista, henkilöstöstä, organisaation rakenteesta ja rutiineista. (Roberts, 2004, 16-18.)

2.2.1 Kyläyhdistykset

Kyläyhdistyksien toiminnan tavoitteena on palveluiden, muun muassa, hyvinvoinnin palveluiden kehittäminen maaseudulla, asukkaiden viihtyvyyden ja yhteishengen edistäminen. Yhteisöllisyyden merkitys on valtava hyvinvoinnin rakentaja ja kyläyhdistyksen toiminnassa tulee yhteen sekä toiminnan tavoite (koko kylän hyvinvointi) että yksi työhyvinvoinnin kriteereistä (työyhteisön hyvinvointi). Yhteisöllisyys ”koostuu yhdessä olemisesta, tekemisestä, vuorovaikutuksesta, henkilökohtaisesti merkittävistä suhteista, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuudesta” (Paasivaara, 2010, 11.) Ihminen syntymästä kuolemaan on sosialisatioprosessissa, kuumalla erilaisiin ryhmiin, kuten perhe, koululuokka, harrastusseura, työyhteisö jne. ”Ihminen haluaa olla rakastettu, hyväksytty, huomattu ja tuntee itsensä tarpeelliseksi. Yhteisö jossa voi kokea yhteenkuuluvuutta on ihmiselle tärkeä” (Rauramo 2012, 104.) Kyläyhdistys edustaa yhteisöä ja vie yhteisön mielipidettä alueeseen liittyvissä asioissa päätöksien tekijöille ja näin toteutuu idea lähidemokratiasta.

Yhdistyksen ratkaisevana tekijänä on se, että alueelta löytyy riittävästi aktiivisia ihmisiä, jotka uskovat omiin näkemyksiin ja mahdollisuuksiin vaikuttaa. Tavallisesti nämä ihmiset ovat voimakkaita persoonallisuuksia ja usein herättävät vahvoja tunteita puolesta ja vastaan. Vahvat persoonat herättävät ihmisiä keskustelemaan ja ajattelemaan, mutta on riski, että aktiivisimpien toimijoiden innostus kuitenkin tukahduttaa alleen muiden ihmisten näkemyksiä ja piilevää aktiivisuutta. Vaarallisimmassa tilanteessa aktiiviset toimijat ”alistavat” järjestön omien tarkoituseriensä toteuttamiseen ja kunnianhimonsa tyydyttämiseen.

Kyläyhdistyksen työyhteisö koostuu kyläyhdistyksen työntekijöistä, jotka voivat olla vapaaehtoisia ja palkallisia. Tutkimuksen tavoitteena on kehitellä hyvinvointiyhteistyömalli, joka kuluu kaikille. Kansanvälinen tutkimus osoittaa, että ”kolmannen sektorin työntekijät ovat työhönsä erityisen tyytyväisiä” (Mirvis & Hackett 1983; Benz 2005; Borgaza & Tortia 2006), mutta tyytymättömämpiä kuin yksityisen ja julkisen sektorin työntekijät. Järjestöjen työntekijät kokevat työtyytyväisyyttä huolimatta heikommasta taloudellisesta palkitsevuudesta, erityispiirteinä ovat työn haasteellisuus, itsenäisyys ja työn sisäinen palkitsevuus. (Ruuskanen, Selander & Anttila

2013, 94.)

2.2.2 Vapaaehtoistyö

Vapaaehtoistoiminta on järjestöjen toiminnan perusta. Vapaaehtoistoiminta antaa ihmisille mahdollisuuden toteuttaa itseään tavoilla, joita he kaipaavat. Järjestöillä on tavoite saada vapaaehtoisia sekä myös uusia jäseniä jotka ovat valmiita maksamaan jäsenmaksun mukaan toimintaan. Jokainen vapaaehtoinen osallistuu järjestötoimintaan oman aikataulun mukaan, omilla ehdoilla, heitä ei voi velvoittaa sitoutumaan. Vapaaehtoisilta on vaikea vaatia vastuuta samalla tavalla kuin palkattuilta työntekijöiltä. Monilla ihmisillä vapaaehtoistoiminta on ainoa mahdollisuus mielekkääseen toimintaan, koska he ovat työmarkkinoiden ulkopuolella mm. eläkeläiset. Vapaaehtoistoimintaan osallistuminen on tärkeä oman identiteetin ja elämän tarkoituksen kokemisen kannalta. Ihminen tuntee itsensä tarpeelliseksi ja hyödylliseksi, mikä pitää yllä omaa toimintakykyä. (Harju, Niemelä, Ripatti, Siivonen & Särkelä 2001, 36.)

Vapaaehtoiset ovat hyvin heterogeenin ryhmä. Toimintaan mukaan tulemiseen on seuraavat syyt:

- Tekemisen halu, ihmiset tulevat mukaan toimintaan koska heidän henkilökohtaisessa elämässä on tapahtunut muutoksia, kuten eläkkeelle siirtyminen tai perhetilanteen muutos
- Elämän sisällön uudistamisen halu, kun ihminen halua saada jotakin uutta sisältöä elämään.
- Halu oppia uutta, kun ihmisellä on uudenlaisen tiedon tarve omaa elämää varten. Henkilö mahdollisesti halua käyttää omia taitoja mielekkäällä tavalla.
- Sosiaalisten suhteiden tarve, vapaaehtoistoiminta on sopiva väylä tutustua uusiin ihmisiin, esimerkiksi uudella paikkakunnalla.
- Halu auttaa muita, vertaistuki. Kun on koettu vaikeuksia omassa elämässä ja selviytytty niistä, on mahdollisuus jakaa elämäkokemuksia.
- Vastapaino omalle ammattityölle. Vapaaehtoistoiminnassa on mahdollisuus käyttää omaa ammattitaitoa ilman työorganisaation rajoja.

- Tarve kuulua. Joskus ihmisille ei ole tärkeä mitä tehdä organisaatiossa, tärkeä olla mukana.

Vapaaehtoistoiminnan motiivina usein on monien syiden yhdistäminen. (Harju, Niemelä, Ripatti, Siivonen & Särkelä 2001, 36-37.)

Yhdistystoiminta perustuu aktiiviseen vapaaehtoistyöhön. Monissa järjestöissä vapaaehtoiset ja palkatut työntekijät toimivat rinnakkain. Usein palkkatyöhön siirtyminen tapahtuu vapaaehtoistoimintaan kautta. Kolmannen sektorin työntekijöistä noin joka kahdeksas (12%) on ennen palkkatyösuhdettaan toiminut vapaaehtoisena samassa organisaatiossa. Vapaaehtoinen tuntee hyvin organisaation, on sitoutunut sen toimintaan ja arvoihin. Vapaaehtoisten joukosta on helpompi rekrytoida työntekijöitä palkkatyöhön, heidän perehdyttäminen ei vaadi niin paljon aikaa. Vapaaehtoinen yleensä tuntee hyvin henkilökunnan, organisaation kulttuurin ja toimintamallit. Usein kolmannen sektorin johtotehtäviin rekrytoidaan vapaaehtoistoiminnan kautta. Vapaaehtoistoiminnan kautta palkkatyön johtotehtäviin on tullut lähes joka neljäs (24%) työntekijä. Vapaaehtoistyön kautta asiantuntijan palkkatyöhön on rekrytoitu noin 12%. Työntekijöiden keskuudessa vain 4% on tullut palkkatyöhön vapaaehtoistoiminnan kautta. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 2013, 44.)

Monet entiset vapaaehtoiset työntekijät lopettavat vapaaehtoistyön, kun saavat palkkatyötä samassa organisaatiossa. Vapaaehtoistyötä palkatun työn ohessa samassa organisaatiossa jatkavat noin 30 % työntekijöistä. Vapaaehtoistyö ja palkattu työ samassa organisaatiossa yhdistyy yleensä pienissä alle 10 hengen toimipaikoissa, joissa 12% työntekijöistä toimii myös vapaaehtoistehtävissä. Suurissa toimipaikoissa vapaaehtoistyötä tekevien osuus on selvästi vähemmän. Kolmannen sektorin erityisluonteeksi muodostui palkkatyön ja vapaaehtoistyön yhdistäminen ja tekeminen yhdessä palkattomien vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa. Tästä syystä kolmannen sektorin työntekijöillä on paine siirtää työaika normalityöajan ulkopuolelle, iltoihin ja viikonloppuihin – vapaaehtoistoimijoiden vapaa-ajalle. Tämä kolmannen sektorin ominaisuus lisää ylitöiden määrää. Järjestötyöntekijät usein tekevät työtä niin sanottuina epäsosiaalisina työaikoina eli arki-iltaisina ja viikonloppuisin. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 2013, 44-45.)

Vuonna 2014 järjestöille tehtyyn kyselyyn mukaan vapaaehtoistoiminnan liittyvät huolenai-neena on vapaaehtoisten /jäsenten alhainen määrä ja sitoutuminen. Järjestöistä 64% kokee vapaaehtoistoimintaan liittyviä erityisiä ongelmia. Resurssipula vaikeuttaa vapaaehtoistoimin-nan organisointia, erityisesti mahdollisuuksia tukea, ohjata ja palkita vapaaehtoisia (Peltosalmi, Hakkarainen, Landen, Kiukas & Särkelä 2014, 90).

2.2.3 Yhdistyksien yhteistyö

Yhteistyöllä tarkoitetaan yleensä yhteistä koordinoitua toimintaa yhteisten tavoitteiden eteen työssä tai vapaa-ajalla, harrastuskentällä. Yhteistyössä pyritään tunnistamaan ja saavuttamaan yhteinen tavoite mahdollisemman tehokkaasti ja onnistuneesti. Yhteistyössä korostuvat kyky toimia yhdessä, vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet. Onnistuneen yhteistyön tuloksena on tavoitteen saavuttaminen ja sisäinen palkkio, tyytyväisyys ja ilo (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 26 -27).

Useiden asiantuntijoiden tai eri organisaatioiden yhteistyötä kutsutaan moniammatilliseksi yhteistyöksi. Nykyajan monimutkaisten ongelmien ratkomisessa korostetaan monitieteisyyden merkitystä. Yhteistyön teoreettinen lähtökohta on systeeminen ajattelu. Systeemillä ajattelulla tarkoitetaan havaintoa kokonaisuutta, jonka osat ovat sitoutuneet toisiinsa. Näillä osilla on yhteinen päämäärä tai toiminnan tavoite, ne riippuvat toisistaan ja ovat vuorovaikutuksessa. Systeemi kokonaisuudessa tuottaa jotakin uutta tai systeemissä syntyy ominaisuuksia, joita ei tule osien erillisessä toiminnassa. Moniammatillisessa yhteistyössä asiantuntijat suorittavat yhteinen työ tai tehtävä, ratkaisevat ongelma ja tekevät päätöksiä, yhdistävät tietonsa ja osaamisensa päästäkseen tavoitteeseen. Systeemisen kokonaisuuden rakentaminen edellyttää, että yhteistyössä on mukana useita eri tiedon ja osaamisen näkökulmia. Haasteena nousee, kuten voidaan tavoitteen saavuttamiseksi prosessoida, analysoida ja koota yhteen kaikki osaaminen ja tieto. Näin nousee tehokkaan yhteistyön ehtoon selkeä ja kaikkien osapuolien hyväksyttävä yhteistyön tavoite. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 33)

Yhteistyössä on tärkeä, että kaikki osallistujat tuovat siihen oman osaamista, näkökulmasta ja tietoa ja vaikuttavat keskusteluun ja päätöksentekoon. Kun kootaan yhteistyöntavoitteenlähtöisesti kokonaisvaltaista tietoa, täytyy tunnistaa kakkien asiantuntijoiden erityistieto, asiantuntemus ja erityisosaamisosaaminen. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 34.)

Onnistuneen yhteistyön kriteerinä ovat verkostoituminen, eli säännöllisen yhteydenpidon ja keskustelu toimijoiden keskeen, yhteistyön sujuvuus ja lisääntyminen, mikä tuo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisää tietoisuutta. Onnistuneen yhteistyön tuloksena on jatkuva yhteistyö eli myös tulevaisuudessa itsenäisesti toimiva verkosto ja yhteistyöpohja. Opinnäytetyön tavoitteena on yhteistyön lisääminen työhyvinvoinnin edistämiseksi, sen takia myös on tärkeää laatia sujuva, tietoisuuden lisäävä ja jatkuva yhteistyö. Näin pyritään rakentaa verkosto ja yhteistyöpohja, joka toimii tulevaisuudessa itsenäisesti. (Pelto-Huikko & Koskinen- Ollongvist

2005, 25)

3 YHTEISTYÖMALLIN LAATIMINEN

Opinnäytetyön tavoitteena on työhyvinvoinnin edistäminen Kainuun Nuotta, Nakertaja-Hetteenmäki, Lohtaja-Huuhkajanvaara-Kettu ja Kuurna-Komiaho yhdistyksissä. Tämä opinnäytetyö on kehittämisprojekti, jonka tarve on lähtöisin työyhteisöstä. Kehittämistehtävän tarkoituksena on selvittää työhyvinvoinnin tilannekuva näissä yhdistyksissä, suunnitella edistämisehdotuksia ja rakentaa yhteistyömali työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Opinnäytetyössä sovelletaan konstruktivistista tutkimusta ja tutkimusaineiston kerätiin teema-haastatteluilla. Teemahaastattelut tehtiin Kainuun Nuotalla, Nakertaja- Hetteenmäki, Lohtaja – Huuhkajanvaara – Kettu ja Kuurna- Komiaho kyläyhdistyksissä. Haastatteluun osallistuvat yhdistyksien johtokunnat ja sekä palkalliset että vapaaehtoiset työntekijät.

Opinnäytetyön yleisenä tavoitteena kehittämisenäkökulmasta on kehittää ja osoittaa valmiuksia soveltaa tutkimustietoa ja käyttää tutkimusmenetelmiä työelämän ongelmien erittelyyn ja ratkaisemiseen sekä valmiutta itsenäiseen vaativaan asiantuntijatyöhön.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kainuun Nuotta ry, joka on maakunnallinen järjestö ja Kainuun alueella toimivien maaseudun kyläyhteisöjen ja taajamien asukas-yhdistysten sekä niiden tukijärjestöjen perustama yhdistys. Työhyvinvoinnin edistämässä otettiin huomioon sekä henkilöstön palautteet nykytilanteesta, että odotuksia. Olemassa olevat resurssit ja mahdollisuudet analysointiin ja järjestöjen kokemukset selvitettiin. Ongelmien erittelyssä on käytetty teemahaastattelua ja sen tulokset kuvaavat työhyvinvoinnin tilannekuvaa järjestöissä. Tutkimuksessa nousseet ilmiöt ovat pohjana kehittämisehdotuksille ja niiden toteuttamisessa ehdotetaan käytettäväksi verkostoyhteistyömallia.

Kehittämistehtävän tarkoituksena on moniammatillisen yhteistyömallin rakentaminen, jolla on mahdollista konkreettisesti olemassa olevilla resurssilla edistää työhyvinvointia näissä organisaatioissa. Kehittämistehtävän tuloksena on suunniteltu yhteistyömalli, joka mahdollistaa osaamisen kehittäminen asiantuntijoiden avulla ja samalla rakentaa yhteistyömallia ja lisätä osallisuutta.

Opinnäytetyön toteutus sisältää seuraavat vaiheet:

1. Työhyvinvoinnin tilannekuvan selvittäminen kyläyhdistyksissä
2. Työhyvinvoinnin edistämisehdotuksien suunnittelu

3. Kyläyhdistyksien yhteistyömallin rakentaminen työhyvinvointi edistämiseksi

Työhyvinvoinnin tilannekuvan selvittäminen kyläyhdistyksissä oli ensimmäinen vaihe. Kehittämistyön tutkimusote oli konstrukttiivinen tutkimus ja aineiston hankkimisessa käytettiin teemahaastatteluja, joihin osallistuvat kyläyhdistysten työntekijät. Aineisto perustui pieneen ta-pausmäärään, oli tärkeää, että haastatellaan eri yhdistyksien eri työntekijä-ryhmien edustajat, mm. vapaaehtoiset, palkalliset ja yhdistyksien haalituksien jäsenet. Haastattelujen kysymykset pohjautuivat ”Palkkatyössä kolmannella sektorilla”- tutkimuksen tuloksiin.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelujen tulokset analysoitiin. Tarkoituksena oli kartoittaa ja ymmärtää työhyvinvoinnin tilanteita kyläyhdistyksissä.

Toisena toteutusvaiheena oli työhyvinvoinnin edistämisehdotuksien suunnittelu.

Teemahaastattelussa myös kartoitettiin, miten on mahdollista kehittää työhyvinvointia, näin piti saada vastaukset seuraaville kysymyksille:

- Mitä työntekijöiden mielestä vähentää työhyvinvointia?
- Mitä työntekijöiden mielestä edistää työhyvinvointia?
- Kyläyhdistyksien vahvuudet ja heikkoudet työhyvinvoinnin kysymyksissä.

Tässä vaiheessa haastattelujen tulokset dokumentoitiin muistioina tai tilan kuvauksina.

Kolmantena vaiheena oli kyläyhdistyksien yhteistyömallin rakentaminen työhyvinvointi edistämiseksi.

Otettiin huomioon kyläyhdistyksien valmiudet yhteistyöhön hyvinvoinnin edistämässä. Sopivan yhteistyömallin ja työhyvinvointi edistämisehdotukset suunniteltiin kehittämiskeskustelussa kyläyhdistyksien edustajien kanssa. Tavoitteena oli saada tulokseksi yhteistyömalli työhyvinvoinnin edistämiseen Kainuun Nuotalla, Nakertaja- Hetteenmäki, Lohta- ja – Huuhkajanvaara – Kettu ja Kuurna- Komiaho kyläyhdistyksillä.

3.1 Konstrukttiivinen tutkimus

Konstrukttiivinen tutkimus soveltuu tutkimukselliseksi lähestymistavaksi silloin, kun pitää

luoda jonkinlainen konkreettinen tuotos tai järjestelmä, mittari tai malli. Kyse on jonkin uuden rakentamisesta erityisesti tutkimustiedon pohjalta. Uusi rakenne voisi parantaa olemassa olevaa toimintaprosessia ja ratkaista aitoa käytännön ongelmaa. Konstruktivisessa tutkimuksessa pyritään hyvin käytännönläheiseen ongelmaratkaisuun luomalla uusi malli. Uuden rakenteen luomiseksi tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65-66).

Konstruktiviseen tutkimukseen osallistuva organisaatio saa teoreettiseen tietämykseen perustuvan ja puolueettoman ratkaisun ongelmaan. Osallistuvan organisaation täytyy olla sidottuna kehittämiseen, tutkimuksessa korostuu hyödynsaajan ja toteuttajien yhteistyö. Tarpeiden mukaan konstruktivinen tutkimus mahdollistaa isojen projektien tai ongelmien jakamisen pienempiin osiin, mitkä tarvittaessa on mahdollista ulkoistaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 66).

Konstruktivinen tutkimus on moniaskeleinen prosessi, joka sisältää seuraavat vaiheet:

- ongelman etsiminen
- teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankinta ja perustelut
- ratkaisu laatiminen
- ratkaisun testaus käytännössä ja konstruktion oikeellisuuden osoittaminen
- käytettyjen teoriayhteisyyden näyttäminen ja uudelleen ratkaisun laatiminen
- ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu

Kaikissa tutkimuksen vaiheissa täytyy dokumentoida tulokset, selkeästi perustella tavoitteet ja käytettävät menetelmät. Tutkimuksen loppuvaiheessa täytyy esitellä ja arvioida ongelmanratkaisu- vaihtoehdot ja perustella ymmärrettäväksi valittu vaihtoehto. Konstruktivisen tutkimuksen sopeutuvat erilaiset menetelmät. Tutkimusaineiston keräämiseen käytetään havainnointia, kyselyä, haastatteluita ja ryhmäkeskusteluja. On tärkeä osallistava toimintatapa, kehittäminen ei saa olla vain johtajan tai yhden avainhenkilön asia. Konstruktivisen tutkimuksen kautta kohdeorganisaatio kehittää tutkimusosaamista ja ongelmaratkaisukykyä, vahvistaa teoreettisen tiedon ja toiminnan yhteyttä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 67-68).

3.2 Tilannekuva aineistohankintamenetelmänä teemahaastattelu

Tutkimuksen toteutuksessa käytettiin teemahaastatteluita eri toimijoiden ryhmille. Haastattelut jaettiin kolmeen ryhmään:

- yhdistyksien vapaaehtoiset työntekijät (3 hlöä)
- yhdistyksien palkalliset työntekijät (3hlöä)
- yhdistyksien johtoasemalla olevat työntekijät (2hlöä)

Teemahaastattelu on avoimen- ja lomakehaastattelun välimuoto. Haastatteluun osallistuivat kahdeksan eri yhdistysten työntekijää, mm. vapaaehtoisia, palkattuja ja esimiehiä. Teemahaastattelussa oli tiedossa haastattelun teema-alueet, mutta järjestys ja kysymyksien tarkka muoto puuttui.

Hyvinvointi on monipuolinen ilmiö, johon vaikuttavat taloudelliset olosuhteet, ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet, suhteet muihin ihmisiin ja monet muut seikat. Haastattelun tavoitteena oli selvittää työhyvinvoinnin tilannetta ja kehittämismahdollisuuksia järjestöillä.

3.2.1 Teemahaastattelu

Haastattelun avulla kuvattiin todellinen tilanne työympäristössä inhimillisen kokemuksen yhteydessä. Haastattelu eroaa tavallisesta keskustelusta tavoitte kerätä tietoa ja kokemusta tutkimuksen kohdasta. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jolloin tutkija on valmistanut haastattelurungon. Teemahaastattelu voimme jakaa seuraaviin vaiheisiin:

- haastateltavat ovat kokeneet tutkittavan tilanteen
- haastattelija ensin selvittelyt tutkivan tilanteen kokonaisuutta, rakenteita, osia ja prosesseja ja analysoinut sitä alustavasti
- analyysin perusteella tutkija suunnittelee haastattelurungon
- tutkija haastattelee henkilöitä, heidän subjektiivisia kokemuksiaan tutkittavasta tilanteesta(Hirsjärvi, & Hurme, 1991, 40-41.)

Teemahaastattelun keskeiset piirteet ovat:

1. Haastattelun laajuus, haastateltavien on esiteltävä kaikki asian liittyvät näkökohdat.
2. Haastateltavien reaktiot pitäisi olla mahdollisimman spesifisiä.
3. Syvyys, haastateltavat kuvaavat ilmiön kognitiivisia, evolutiivisia ja affektiivisiä merkityksiä.
4. Henkilökohtaisen kontekstin huomaava tarkoittaa, että haastattelussa täytyy selviää henkilöiden ominaisuudet ja aikaisemmat kokemukset. (Hirsjärvi, & Hurme, 1991, 36.)

Haastatteluin teema-alueet ja aihepiiri perustuivat aiheen teoreettiseen analyysiin, niistä nousevat kysymykset ja niiden muoto on avoin. Teemahaastattelu vaati paljon aikaa, koehenkilöiden määrä pitäisi olla melko pieni, pääpiirteittäin määritelty kysymysalue ja suuri työmäärä analyysivaiheessa. Hyvin tehty teemahaastattelu tuloksena antaa syvää tietoa tutkimuskohteesta. (Hirsjärvi, & Hurme, 1991, 35-38.)

Ennen haastattelua tutkijalla täytyy olla selkeä haastattelun aihepiiri, mutta kysymyksen järjestyks ja tarkka muoto puuttuvat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 203).

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, ja keskustelun aikana haastattelijalla on kaksi tehtävää: helpottaa informaation kulkua ja sen jäsentämistä ja samalla motivoida haastateltavaa. Informaation jäsentäminen tapahtuu joustavuuden periaatteen noudattamalla. Se tarkoittaa sitä, että haastattelijat tietää etukäteen mitä hän kysyy, mutta hänellä ei ole tarkkaa suunnitelmaa, miten hän kysyy. Teema alue ja kysymysmuodot täytyy suunnitella, mutta haastattelussa täytyy ottaa huomioon haastateltavan kielellisen ilmaisun taso. Teemahaastattelussa haastattelijalla on mahdollisuus lisäkysymyksillä oikaisemaan tiedonannon suuntaa. (Hirsjärvi, & Hurme 1991, 84-86.)

Avauskysymys on erittäin tärkeä ja auttaa luomaan vuorovaikutustilanteen. Avauskysymyksen pitäisi olla laaja ja helppo. Haastateltavan pitäisi kokea, että hän pystyy vastaamaan kysymyksiin, kysymykset ovat hänelle mielenkiintoisia ja haastattelu sujuu hyvin. Haastattelu tilanteen jäsentämiseksi avauskysymys voi sisältää määritelmän tai käsite. (Hirsjärvi, & Hurme 1991, 87). Halusin saada tietoa, mikä on ihmisten käsitykset työhyvinvoinnista.

Haastattelu toteutui yksilöhaastatteluna, koska työhyvinvointi on henkilökohtainen asia ja vuorovaikutus työyhteisössä on osa työilmapiiriä ja työhyvinvoinnin tekijää.

Avauskysymys:

1. Mitä on sinusta työhyvinvointi, mitä se tarkoittaa?

Haastattelun avulla kerättiin laadullinen aineisto, jonka pohjalla tehtiin työhyvinvointia koskevia päätelmiä. Olen kiinnostunut tutkittavan ilmiön, eli työhyvinvoinnin perusluonteesta ja ominaisuuksista, sen takia haastatteluteemojen suunnittelussa muodostui seuraavat teema-alueet: työhyvinvoinnin nykytilanne, työmotivaatio, hyvät käytännöt ja tulevaisuuden näkemys. Haastatteluteemat alueet tarkennettiin kysymyksillä. Kysymyksistä koostui haastattelurunko. Haastattelutilanteessa kysymykset ovat haastattelijan muistilistana ja niiden avulla ohjataan keskustelua (Hirsjärvi & Hurme 2001, 65-67).

Seuraavilla kysymyksillä pyrittiin täsmentämään informaatiota:

2. Minkälaisena koet työhyvinvoinnin yhdistyksessä? Vastauksella halusin saada tietoa, minkälaisessa toimintaympäristössä vastaaja toimii.
3. Mitkä asiat vaikuttavat siihen että viihdyt työssä? Kuinka tyytyväinen olet tämän hetkiin työhösi? Vastauksesta halusin saada tietoa vastaajan henkilökohtaisesta mielipiteestä koskien hänen työhyvinvointiaan.
4. Mitä motivoi sinua tehdä tätä työtä? Vastauksella haluan kartoittaa henkilön työmotivaatiota ja sen lähdettä.
5. Millaiset asiat työyhteisössä koet positiivisena ja millaiset negatiivisena? Vastaukset antavat tietoa hyvistä ja huonoista käytännöistä työpaikalla.
6. Mikä on sinun paras kokemus työhyvinvointiin liittyvästä asiasta? Tällä voin täsmentää edellistä kysymystä tarvittavissa.
7. Mitä kaipaavat eniten työhyvinvoinnin edistämiseksi? Halusin kartoittaa ihmisten odotuksia työhyvinvoinnin toimenpiteistä.
8. Mitä ja miten sinun mielestä te voisitte tehdä yhdessä muiden yhdistysten yhteistyönä työhyvinvoinnin edistämiseksi? Vastaukset voivat antaa vinkkejä työhyvinvoinnin edistämiseen yhteistyönä.

3.2.2 Haastattelun tulokset ja analyysi

Sisällönanalyysia on mahdollista tehdä kahdella tavalla: sisällön erittely ja sisällönanalyysi. Sisällön erittelyssä tutkimuksen aineistoa kuvataan kvantitatiivisesti. Sisällönanalyysissa aineistoa kuvataan yhteisessä muodossa tiivistämällä ja tuottamalla ilmiöistä selkeä kuvaus (Kananen 2008, 94).

Opinnäytetyön teemahaastattelunaineiston sisällönanalyysin avulla käsitettiin haastattelun tulokset ja määritelimme päätelmiä (taulukko 2). Sisällönanalyysin kohteena voivat olla ilmeet, eleet tai ilmiöt. Sisällönanalyysissä tutkimuksen kohde tai kohteita tarkastellaan tiettyjen arvojen kautta (Hirsjärvi, & Hurme 1991, 115).

Taulukko 2. Ilmiöiden maininta teemahaastattelussa

Maininta	Ilmiö
hyväolo, hyvä mennä töihin, hyvä olla työssä, itsestä huolehtiminen, työ on miellyttävä, nautti, jaksat tehdä pitkästi työtä, työhön liittyvät henkiset ja fyysiset voimavarat o mukana, henkinen jaksaminen	oma käsitys työhyvinvoinnista
mukava, pärjää ihmisten kanssa, mukava; mukava mennä toimintaan; luottamus, tiimityö ja tiimiajattelu ja osaamisen jakaminen, auttaminen, työn tulos on yhteinen, yhteisön hyvän esiintuominen on palkitseva, tahtotila on hyvä, ei ole hierarkia, kaikki työntekijät ovat tasapainoisia keskenään, ei ole jyrkkää johtajaa,	ilmapiiri
tiedottamisen ei ole rahaa, vapaaehtoisten motivoituminen on vaikea; sopeutuminen, ymmärtäminen, halu osallistua; ulkoistetaan toiminta (annetaan tilat muille järjestöille ja seuroille) ja itse osallistumme, varat puuttuu; talkootyö ei ole vetovoimainen; eläkeläiset on hyvä ja vähän käytetty resurssi; rahoittajat eivät hyväksy kuluksi työohjausta; tehokkuutta on vedetty loppuun, jatkuva rahapula,	resurssit
emme osaa kirjoittaa avustushakemuksia, tarvitsemme apua; perehdytys ei toimi, työjaksot ovat vuoden mittaisia (palkkatuki), esimiehillä ei ole osaamista perehdyttämiseen, tieto ja taito puuttuvat; perehdyttämisaineisto ei koottu yhteen; otetaan yhteiskunnan tehtäviä,	osaaminen
liikunta, selkeä työjärjestely, vapaaehtoispuolella on huonolla tasolla; liika motivoitunut, unohda itsensä,” käsijarra”; pitäisi saada henkilökohtaista vastaanottoa, työohjausta, viime viikolla kolme kylää kieltäytyvät kehitystyöstä,	jaksaminen

<p>koska eivät jaksakaan enää, yhteisökin palaa loppuun, innostivat liikkaa, työimu- vaara;</p>	
<p>saan työstä tyydytyksen, pystyyn, osaan ja onnistun, saan taloudellista turvaa; viihdyn ihmisten kanssa, haluan antaa ihmisille kokemuksia, sosiaalinen kanssakäynti; kiinnostunut mitä minun kylällä tapahtuu, haluan vaikuttaa, kehittää omaa asuinalueita, antaa turvallisuuden tunnetta, toiminnan tavoitteet, tulokset; tyytyväiset työkaverit; työn vapaus, työyhteisö, saa tehdä työtä omalla tavalla, ottaa huomioon asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tarpeet; perhe; arvopohjaisesti minua lähellä työ, ihmiset; yhteisöllisyys; se on erilainen vapaaehtoisilla, palkkatuella työllistetyillä ja muilla työntekijöillä;</p>	<p>motivaationlähde</p>
<p>yhteisiä keskusteluja, mielenpiteiden vaihtaja, eri näkökulmien saaminen, tukea omalle työlle, kokemusten jakaminen, uusia työkaluja;</p> <p>ottaa uusia asioita, mitkä meille käy, apu toisesta yhdistyksestä (henkilöstöresurssi), retki, urheilupäivä, vapaaehtoisten arvostaminen ja palkitseminen; yhdistyksien johtokunnat voivat palaverata keskenään; vertaistoiminta, mahdollisesti virtuaaliryhmä, keskustelut jaksamisesta; työohjaus järjestöjen välillä; vapaaehtoiset yhteisen tapaamiseen, palkitseminen, arvostaminen,</p>	<p>yhteistyö</p>
<p>varat puuttuvat; talkoon panos on iso, jos suurempia projekteja ottaa vastaan; vapaa-ajan menetys harmittaa; jatkuva rahapula toiminta on laajasti isolla repertuaarilla,” siellä suun täällä”</p> <p>toivon yhteisöllisyyttä, tukea, esimiehen tukea ja ohjausta, kaipaan yhteisiä keskusteluja; ihmiset (työntekijät) vaihtuu, kerran vuoteen koko henkilökunta melkein vaihtuu, täytyy jatkuvasti tutustua uusiin ihmisiin, ”pelisilmä pärjää kaikkien kanssa”, yhdellä sabluunalla ei voi mennä, pitää osata katsoa minkälaisia yksilöitä täällä; jos koko aika kuuluu nurina, että asiat eivät ole kunnossa, välillä on huono ilmapiiri: työntekijät kokevat että heitä ei arvosteta, he eivät ole oikeassa töissä, kokevat syrjintää ja kiusaamista, ”pikku pomoilla” on puutteelliset esimiestaidot;</p> <p>välillä tulee kiire, en pysty kunnolla keskeytymään, jos monta työtä pitäisi hoitamaan, mikä ei valmis ja kaikki on keskeneräistä, toimintaan sitoutuminen on vaikea, jos ihmiset ei oikein haluavat osallistua, tulee paha mieli kaikille; jos on ihmisellä semmoinen asenne, että ei kiinnostaa mitään, on pientä ristiriitaa miten keräyksen toiminta liittyy yhdistyksen tavoitteisiin, monet vapaaehtoiset palaa loppuun</p>	<p>negatiivinen</p> <ul style="list-style-type: none"> - resurssien pula - ilmapiiri - jaksaminen

<p>yhdistyksissä</p> <p>perehdytys ei oikein toimi; vakoilu, jos ei saatu purettua, kaikki kärsivät, erilaisuus pitäisi ottaa huomioon, näkemään niitä, kuormituksen puolella, paineet jne., pitäisi puuttua ajoissa, ottaa huomioon persoonallisuus, vastakkaisia persoonia käyttäytyvät eri tavalla, pitäisi parempi tuntee toisia, heidän arvot;”</p>	<p>- osaaminen</p>
--	--------------------

Neljän yhdistysten edustajat kertoivat haastattelussa omia mielipiteitään työhyvinvoinnista. Yhdistykset ovat erilaisia, eri kokoisia, kolmessa on palkattuja työntekijöitä, yhdessä on vain vapaaehtoiset työntekijät. Yhtenä haastattelun tuloksena nousi eri yhdistysten vahvuudet ja heikkoudet työhyvinvoinnin toiminnassa (Taulukko 1).

Taulukko 3. Järjestöjen SWOT analyysi hyvinvointi näkökulmasta

<p>S</p> <p>Vastaajien mielestä heidän työyhteisössään on hyvä ilmapiiri, monipuolinen osaaminen vahvistaa sosiaalista pääomaa, työn joustavuus antaa mahdollisuuksia suunnitella työn sisältöä ja näyttää osaamista. Luotettava ilmapiiri auttaa kehittämään itseohjausta, kohottamaan motivaatiota ja halua kehittää toimintaa.</p>	<p>W</p> <p>Monet vastaajat ovat sitä mieltä, että heidän osaaminen ei vasta nykyisen toimintaympäristön vaatimuksiin, esim. toimintasuunnitteluun ja resurssien etsimiseen. Heikot johtamistaidot, välillä huono ilmapiiri ja samalla talkootyön iso määrä vaikuttavat jaksamiseen.</p>
<p>O</p> <p>Järjestöjen työntekijät odottavat järjestöjen yhteistyöstä toiminnan vahvistamista ja mahdollisesti resursointia. Uusien palveluiden kehittäminen ja kumppanuuskuntien kanssa on vasta alkuvaiheessa ja järjestökentällä on isot odotukset yhteistyöstä. Järjestöjen epävirallinen status, toiminnan arvot ja periaatteet madaltavat kynnystä liittyä toimintaan.</p>	<p>T</p> <p>Kolmannen sektorin resurssit koostuvat vapaaehtoistyöntekijöistä, varainhankinnasta, kunnan tai valtion toiminta-avustuksista ja hankerahoituksista. Monet rahoittajat edellyttävät omarahoitusosuutta ja pitkät maksatushakemuksien käsittelyt käyttöraha ”puskuriraha”. Järjestöillä on vähän mahdollisuuksia tienata omaa rahaa ja kunnilla auttaa järjestöjä. Järjestöillä usein puuttuvat resurssit henkilöstön palkkaamiseen, sen takia monet työllistävät TE-toimiston palkkatuella Palkkatuella on mahdollista työllistää pitkäaikaisyöttömiä ihmisiä korkeintaan vuodeksi, sen takia henkilöstön vaihtuvuus on korkea. Palkkatuen leikkaukset vaikuttavat</p>

negatiivisesti työvoiman saatavuuden. Samalla järjestöt hoitavat yhteiskunnan tehtäviä, kuten ongelmaryhmän työllistäminen, ennaltaehkäisevä työ, maahanmuuttajien kotoutuminen ja maaseudun palveluiden kehittäminen. Näiden tehtävien hoitaminen vaatii hyvää ammattilaista osaamista ja resursointia. Korkeat yhteiskunnan vaatimukset ja odotukset nostavat järjestöjen toiminta uudelle tasolle ja velvoittavat jatkuvasti kehittämään toimintansa. Monilla toimijoilla on vahvat käsitykset, että järjestöt hoitavat tehtävät vapaaehtoisvoimilla tai pienellä hinnalla. Järjestötyöntekijöillä on käsitys, että heidän työ ei arvostettu tarpeeksi yhteiskunnassa. Uhkana on yhteiskunnan odotukset saada järjestöltä laadulliset palvelut pienellä hinnalla.

Kaikkien yhdistysten edustajat kertovat, että heidän mielestään Kainuun Nuotta ry:llä on parempi osaaminen hanketyössä, kuin muilla. Nakertaja- Hetteenmäki kyläyhdistys on suurin työantaja, Kuurna- Komiaho yhdistyksellä on vahva vapaaehtoistyö ja Lohtaja - Huuhkajanvaara- Pikku Kettu asukasyhdistyksellä on sekä vapaaehtoisia että palkattuja työntekijöitä.

Teemahaastattelun kysymyksien valmisteluaikana on pohdittu etukäteen aineiston sisältöä. Kysymyksien avulla kartoitettiin vastaajien käsitykset työhyvinvoinnista, myönteiset ja negatiiviset kokemukset ja ehdotukset tilan parantamiseksi. Esille nousevat seuraavat **ilmiöt**. (Taulukko3)

Käsitykset työhyvinvoinnista vastaajilla ovat melkein samalaiset, jokaisella löytyy oma työstä saatu positiivinen tunne. ”Hyvä mennä töihin, hyvä olla työssä, hyväolo, työ on miellyttävä, nautti.” Siihen viitaa myös Virtanen ja Sinokki, että positiivinen tunne tiedottaa työilosta, se on sitoutunut työilmapiiriin, työn ja yksilön työhön liittyviin tavoitteisiin ja organisaation arvoihin (Virtanen & Sinokki 2014, 27).

Työilmapiiri on kuvattu mukavana ja hyvän ilmapiirin todisteena on tilanne, kun pärjää toisten ihmisten kanssa. Vastaajat mainitsivat usein työilmapiirin ensisijaisena työhyvinvoinnin tekijänä. Sen takia ilmapiiri on valittu ilmiönä ja siihen liittyvät maininnat on kerätty yhteen. Vastaajille ilmapiiri tarkoittaa mukavaa, luotettavaa, auttavaa tasa-arvoista tiimityötä.

Järjestöissä tehdään paljon tiimityötä ja vastaajat ovat kehuneet sen tuloksia, kuten että työtu-
los on yhteinen, tapahtuu osaamisen jakamista ja auttamista työyhteisössä. Järjestöissä ei ole
hierarkiaa ja kaikki työntekijät ovat tasa-arvoisia, mikä myös positiivisesti vaikuttaa tiimityö-
hön ja ilmapiiriin. Haastattelun vastaukset ovat teoriaan mukaisia. Mankan mukaan turvalli-
suuden tunne, tuottavuus ja laatu tiimeissä on korkeammalla kuin perinteisessä työryhmässä.
Tämän lisäksi ryhmään kuulumisen tuo työtyytyväisyyttä (Manka 2008, 61).

Resurssien pula rajoittaa monien järjestöjen toimintaa. Ne joutuvat etsimään uusia toiminta-
muotoja ja ratkaisuja vapaaehtoisten rekrytoinnissa. Esimerkiksi monet järjestöjen työntekijät
vastasivat, että perinteinen tiedottaminen mm. lehti ilmoitukset ovat liian kalliita. Tämän li-
säksi pitäisi miettiä, miten houkuttaa ja motivoida eläkeläiset vapaaehtoistoimintaan ja
yleensä ihmisiä talkootyöhön. Vapaaehtoistyöt ja talkootyöt ovat yhdistyksen resursseja ja
niistä on puutetta. Eläkeläisten aktivointia on lisättävä, täytyy löytää uusia ratkaisuja tiedotta-
miseen ja työohjaukseen. Työhyvinvointinäkökulmasta on mainittu haasteena tilanne, kun
monet rahoittajat eivät hyväksy työnohjausta kuluksi. Jatkuva rahapula ja resurssien etsimi-
nen, erilaisten hakemuksien kirjoittaminen on haaste ja toisaalta osaamisvaatimus järjestö-
työntekijöille. Myös SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry näkee resurssien vähäisyyden valta-
kunnallisena ongelmana, koska monet järjestöt lopettavat palveluiden tuottamisen kokonaan
ja se koski mm. asumis-, laitoshoidon-, neuvonta- ja lomatoimintapalveluita. Palveluiden tuot-
tamisen lopettaneiden järjestöjen osuus vaihtelee kuudesta kolmestoista prosenttiin. Tilantee-
seen vaikuttaa rahoituksen lyhytjänteisyys ja se, että monilta kunnilta puuttuu palvelustrategia
ja järjestöillä ei ole selkeää kuvaa, mitkä palvelut kunta ostaa heiltä. Palveluiden tuotteistami-
sessa kansalaisjärjestöt on pakotettu toimimaan tavaratuotannon ehdoilla ja heidän roolinsa
kansalaisjärjestönä ja etsivän työn kehittäjänä heikkenee. (Häkkinen & Tourula 2013, 14-15.)

Monien järjestötyöntekijöiden mielestä **osaamista** on kehitettävä. Erityisesti hankemaailman
byrokratia on vaikeaa, perehdyttäminen on heikkoa, vapaaehtoisten työmotivointi on vaihte-
levaa. Järjestötyöntekijöillä on halu kehittää omaa osaamista, käyttää voimavaroja- Samalla he
uskovat, että se vahvistaa itsevarmuutta ja auttaa rakentamaan omaa uraa. Järjestöille ja työn-
tekijöille on iso hyöty osaamisen kehittämisestä. Juuti ja Vuorela väittävät, että henkilöstön
osaamisen kehittäminen on organisaation keskeinen tehtävä. Pitää huolehtia, että osaaminen
on parempaa kuin muilla organisaatiolla. Pienetkin myönteiset muutokset voivat vahvistaa
myönteistä kehitystä myös muilla elämänalueilla. (Juuti & Vuorela 2002, 57-61.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta **jaksaminen** oli yksi mittari nykytilanteen kartoittamisessa.
Vastaajat konkretisoivat jaksamisen työkaluina liikunnan, selkeän työajan ja riskeinä työimun

ja työohjauksen puute. Haastattelussa paljastui, että kaikilla järjestöllä isona haasteena on vapaaehtoisten jaksaminen. Monet vapaaehtoiset kokevat työnimutilannetta- Alussa ovat liika innostuneita, tekevät paljon työtä, järjestävät tapahtumia ja viriketoimintaa, mutta sen jälkeen ”heittävät rukkaset pöytään” ja eivät jaksa enää mitään. Vastaavia tapauksia on järjestökentällä aika paljon, joskus koko kyläyhdistyksen toiminta on pysähtynyt. Palkattujen työntekijöiden kohdalla jaksaminen riippuu ylikuormituksesta ja työn järjestelystä. Ratkaisevana jaksamisen tekijänä ovat hyvät johtamistaidot työyhteisössä. Palkattujen työntekijöiden mielestä usein avainhenkijöillä on heikot johtamistaidot. Sen takia palautteen saaminen, keskustelut johtajan kanssa, työjärjestelyt ja perehdyttäminen ovat kehityskohteita, koska ne vaikuttavat työhyvinvointiin. Stressikirjassa Manka vahvistaa, että ylisitoutuminen johtuu henkilön tarpeista olla arvostettu ja hyväksytty, mutta samalla se lisää stressiä ja voimistaa epätasapainoa (Manka 2015, 29). Tilanne, kun henkilöstö melkein kokonaan vaihtuu vuodessa, on haastava myös ”pienille ja isoille ” johtajille, koska perehdyttämisestä tulee rutiinityö ja työyhteisön virittäminen jatkuvassa muutoksessa on vaikea. Lyhytjänteinen henkilöstöpolitiikka heikentää toiminnan tuloksia ja ihmisten hyvinvointia. (Manka 2006, 50.)

Motivaatiolähde paljastaa syyt, miksi ihminen tekee nimenomaan tätä työtä. Haastattelussa syntyi mielenkiintoinen keskustelu. Monet tulevat töihin järjestölle sen toimintaan arvon ja tärkeyden takia. Ihmisten keskeinen toiminta ihmisten hyväksi tuo hyvinvointia sekä työntekijöille että asiakkaille. Vapaaehtoiset mainitsevat myös motivaatioksi mahdollisuudet vaikuttaa asioihin, tehdä hyvää naapurille ja kyläläisille. Kaikki vastaajat uskovat, että he tekevät hyödyllistä työtä ja itse työ on mielekkästä. Suurimmalle osalle vastaajista motivaatiolähteinä ovat onnistuneet sosiaaliset suhteet työyhteisöön, yhteisöllisyys, osaaminen, vaikuttaminen, työn vapaus ja työn tulokset. Tyytyväisyys tuloksiin tuo itsevarmuutta ja onnistumisen tunnetta. Rauramo vahvistaa, että ihmissuhteet ovat oleellinen osa työmotivaatiosta, työn tulokellisuutta ja työhyvinvointia. Yhteenkuuluvuuden tunne on tärkeä ihmisille, hän halua tuntea itsensä tarpeelliseksi (Rauramo 2008, 122-123). Työn tulokset ja niiden merkitys ovat työhyvinvoinnin tekijöitä ja tämän myös mainitsee Tom Lundberg. Me kaikki jaksamme paremmin, kun onnistuimme, saamme jotakin todellista, kun työ etenee ja työsuunnitelmat toteutuvat (Lundberg 2004, 11).

Yhteistyö on uuden toimintamallin työkalu. Sen takia oli tärkeää kerätä mielenpiteitä yhteistyön mahdollisuuksista työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kaikilla vastaajilla olit myönteiset näkemykset järjestöjen yhteistyöhön. Odotukset yhteistyöstä ja asenteet ovat positiivisia: vas-

taajat haluavat saada eri näkökulmia asioihin, tukea omalle työlle, vaihtaa mielenpiteitä järjestöjen toiminnasta ja arkipäiväisistä ongelmista ja ratkaisuksista, pitää yhteisiä keskusteluja ja jakaa kokemukset ja sillä tavalla saada työkalut oman toimintaan. Yhdistysten yhteistyötä ja verkostointia kuvaava raportti vahvistaa ajatukset, että verkostoituneilla järjestöillä on paremmat mahdollisuudet lisätä toimijoiden hyvinvointia, osallisuutta ja toimintaedellytyksiä. (Laurikainen H.,2009,

Negatiiviset kokemukset on kerätty yhteen, koska ne vaativat erilaisia toimenpiteitä. Ne kaikki liittyvät erilaisiin ilmiöihin ja on ryhmitetty niiden mukaan. Negatiiviset ilmiöt ”huutavat” kipukohdista, kuten resurssien pulasta, huonosta ilmapölystä, jaksamisesta ja osaamisen kehittämisen tarpeesta. Kun vastaajat puhuvat negatiivisista asioista, he tunnistavat niitä arkipäiväelämässä ja haluavat muuttaa niitä. Rohkeus tunnistaa negatiivisia asioita on hyvä merkki organisaatioiden johtamisesta ja työntekijöiden sisäistä työmotivaatiosta. Siihen viittaavat F. Martela ja K. Jarenko. He väittävät, että työntekijöillä on ulkoinen (perinteinen) ja sisäinen työmotivaatio. Ulkoinen motivaation on reaktiivinen ja sen lähteenä on itse tekemisestä irrallinen syy, esimerkiksi palkka tai irtisanomisen uhka. Ulkoisen motivaation periaatteena toimi ”keppi ja porkkana” sääntö. Sisäisen motivaation lähteenä toimii itse työ, työntekijän kiinnostus, innostuminen työn sisältöön, tuloksiin ja työn arvokkuus. Molemmat, sekä ulkoinen , että sisäinen motivaatiot ovat tärkeitä, mutta sisäinen motivaatio on tulevaisuuden työelämän avaintekijä. (Martela & Jarenko 2015, 17-26.)

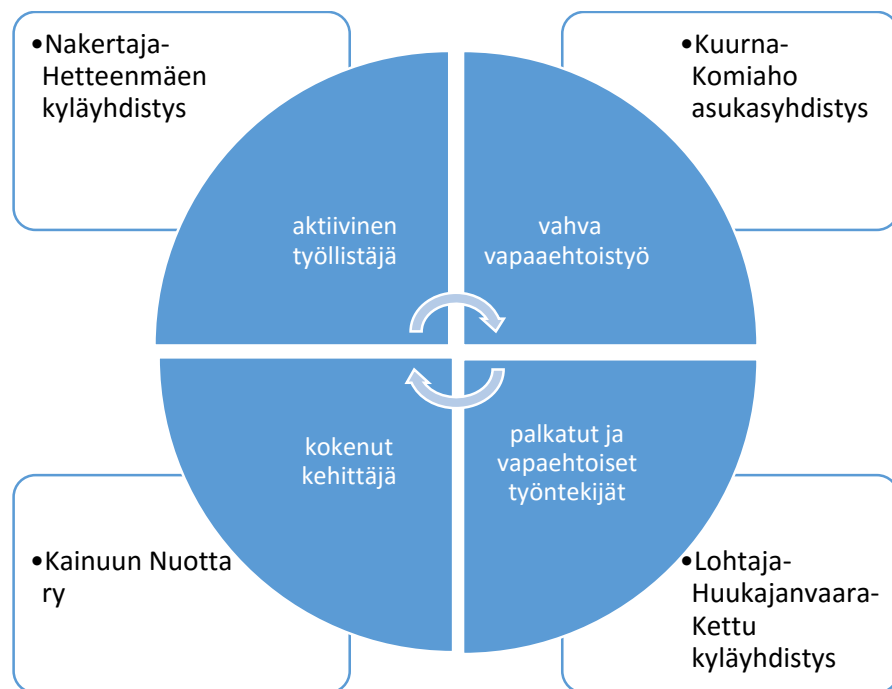
3.3 Kehittämisehdotukset

Teemahaastattelun tuloksena ovat nousseet osaamisen ja osallisuuden kehittämisen tarve. Työhyvinvoinnin näkökulmasta järjestöillä ratkaisevana on aineeton pääoma, joka koostuu henkilöstö- suhde ja rakennepääomasta. Henkilöstöpääoma sisältää ihmisten osaamisen ja tunneälyn. Järjestön suhdepääoma muodostuu vuorovaikutussuhteista, joita on järjestöillä ja henkilöstöllä toimintaympäristössä, mm. yhteistyökumppaneihin, yhteiskunnan, verkostoihin ja asiakkaihin. Rakennepääomana ovat henkilöstöpääoman tietojärjestelmät, osaamisen hallinta, johtaminen ja työhyvinvointi (Ojala & Ahonen 2003, 99-211).



Kuvio 5. Järjestön aineeton varallisuus ja sen kiertokulku.

Rakenne- suhde- ja henkilöstöpääoma ovat sitoutuneet toisiinsa ja niiden kehittäminen tuo työhyvinvointia, mikä on tavoiteltava lopputulos. Tämä myönteisen kehittymisen kehä palvelee koko organisaatiota. Järjestön **aineettomat varallisuuden ainesosat liittyvät aina toisiinsa** ja mahdollistavat positiivisen kehittämisen (kuvio 5).



Kuvio 6. Osaamisen siirtyminen yhteistyön kautta

Jokaisella järjestöllä on omat vahvuudet. Nakertaja- Hetteenmäen kyläyhdistys työllistää vuosittain noin 60 pitkäaikatyötöntä henkilöä. Kuurna- Komiaho asukasyhdistyksen aktiivinen toiminta toteutuu vain vapaaehtoisten voimilla. Lohtaja - Huuhkajanvaara-Kettu kyläyhdistys työllistää noin 10 henkilöä ja samaan verran on vapaaehtoisia mukana. Kainuun Nuotan toiminnan tavoitteena on kehittää asuinalueita. Tavoitteen saavuttamiseksi yhdistys kehittää erilaisia palveluita asuinalueilla ja kehittäminen on sen ydinosaaminen. Jokaisella järjestöllä on oma henkilöstöpääoma, joka muodostuu työntekijöiden osaamisesta, arvopohjasta ja työmotivaatiosta. Kehittymisen kehä syntyy, kun yhteisessä koulutuksessa ja järjestötreffillä tapahtuu osaamisen jakaminen eri yhdistyksien keskeen.

Suhdepääoman osana ovat vuorovaikutukset toimintaympäristössä. Jokaisella järjestöllä on hyvät kokemukset, käytännöt ja hiljainen tieto, mitkä yhdistykset voisivat jakaa keskenään.

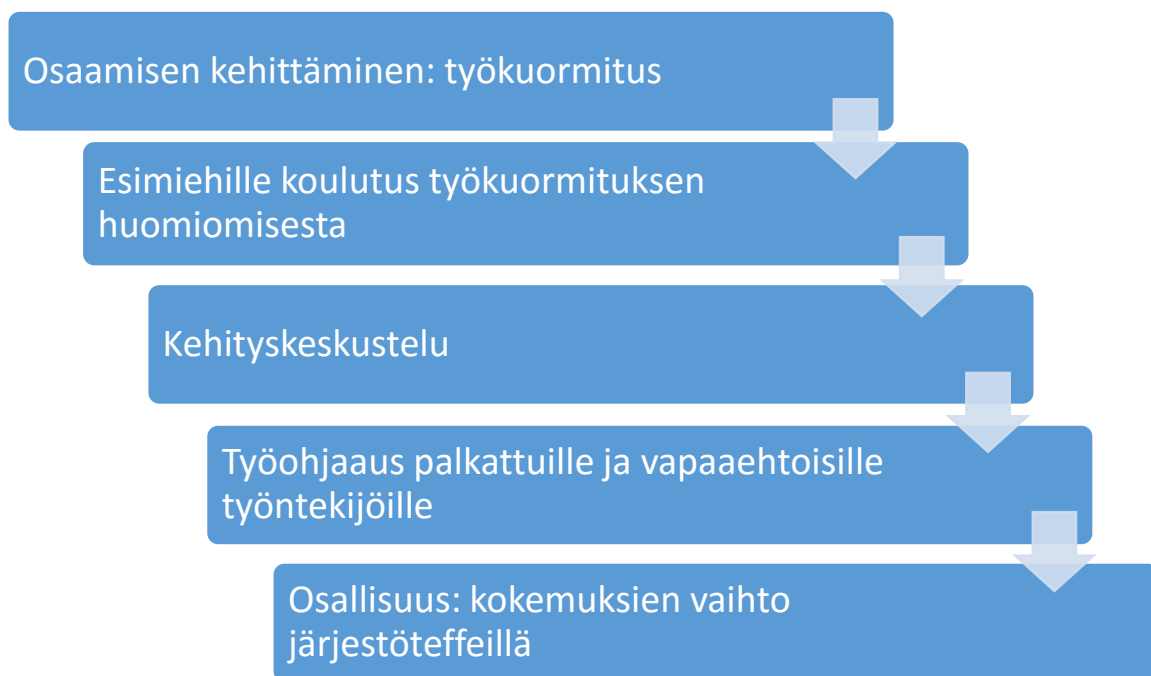
Kuvio 6 osoittaa osaamisen siirtymisen prosessia.

Tuloksesta nousevat ehdotukset osaamisen kehittämiseksi. Nämä ehdotukset on jaettu eri ryhmiin:

- työkuormitus ja sen torjunta
- työhön perehdyttäminen
- tapahtuman järjestäminen
- yhdistyksen toiminnan resursointi
- vapaaehtoisten rekrytointi ja motivaatio.

Vastaajien mielestä työyhteisössä ilmenee joskus ylikuormitusta ja stressitilanteita, koska samaan aikaan pitää hoitaa monta työasiaa. Näin voi väittää, että ensisijaisena stressitekijänä ovat kiire ja epäjärjestys työssä. Organisaation työhyvinvointi edellyttää hyvinvoivaa ja työkykyistä

esimiestä. Sen takia pitäisi huolehtia myös johtajien työhyvinvoinnista Toimenpiteiden tavoitteena on ongelman ratkaisun löytäminen



Kuvio 7. Työkuormitusten purkamisen yhteistyönä

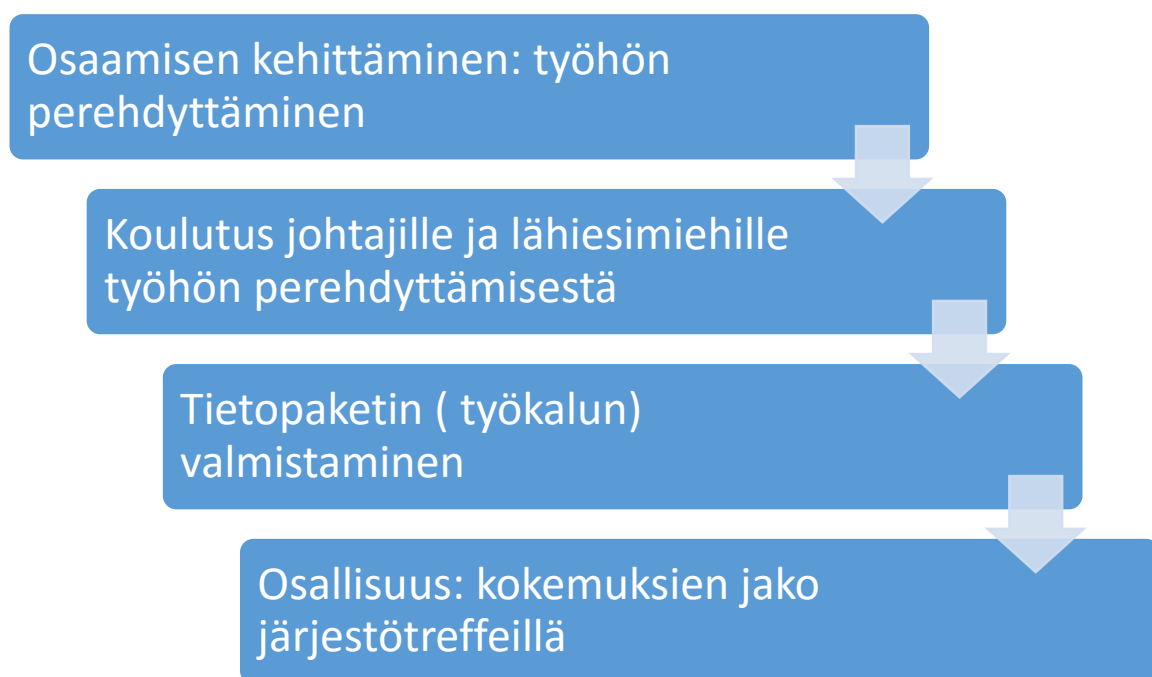
Työkuormitustilanteessa järjestöissä pitäisi olla osaamista tilanteen purkamista varten. Esimiehille järjestetään koulutus työkuormituksen huomiomisesta. Esimiehet pitävät kehityskeskustelut alaisille. Työhyvinvointia edistävä kehityskeskustelu ei ole esimieskeskeinen, vaan alaisille keskustelusta yhteisvastuuta antava ja hänen näkökulmasta asioita tarkasteleva. (Kehusmaa, 2011,162.) Työohjaus auttaa työntekijöitä löytämään ratkaisuja erilaisissa työtilanteissa ja saavuttamaan työtavoitteita. Työohjauksen avulla kehitetään työntekijöiden vuorovaikutustaitoja, edistetään urasuunnittelua ja henkilökohtaista kasvua (Työterveyslaitos b) Järjestötreffeillä eri järjestöjen edustajat jakavat käytännön kokemuksia työkuormituksesta. Tietoisuus kuormituksesta lisääntyy vähitellen siirtymisessä eri vaiheisiin.

Kuvio 7 kuvailee prosessin etenemisen työkuormituksen purkamiseksi.

Järjestöt työllistävät pitkäaikatyöttömiä henkilöitä palkkatuella ja henkilöstön vaihtuvuus on suuri. Melkein koko henkilökunta vaihtuu vuodessa. Teemahaastattelussa on ehdotettu työhön perehdyttämisen kehittämistä. Perehdyttäminen on jatkuva prosessi, vaatii osaamista ei vain esimieheltä, mutta myös työtovereilta. Hyvä työperehdyttäminen nostaa kiinnostusta

työhön, innostaa ja motivoi työntekijää (Työturvallisuuskeskus). **Työhön perehdyttäminen** on nousut **tärkeämpänä haasteena** kahdessa yhdistyksessä.

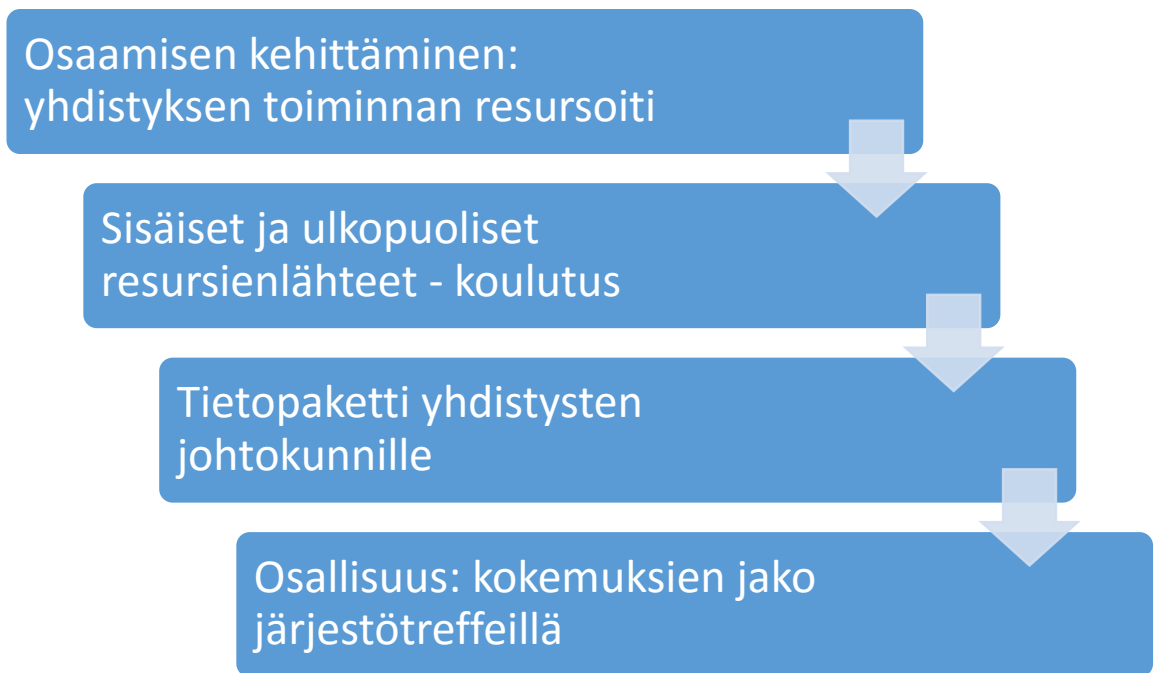
Toisena haasteena on uusien ihmisten **perehdyttäminen järjestötoimintaan**. Ensimmäiset kokemukset tuovat pohjan uusille jäsenille ja vaikuttavat heidän sitouttamiseen toimintaan.



Kuvio 8. Työhön perehdyttämisen kehittäminen

Koulutus esimiehille työhön perehdyttämisestä antaa uutta tietoa. Työhön perehdyttämisessä on tärkeä käyttää tietopakettia, joka on ajantasolla ja selkeä työopastuksen työkalu. Järjestötreffeillä on mahdollista jakaa hyvät käytännöt ja kokemukset. Tietoisuus työhön perehdyttämisestä lisääntyy vähitellen vaihe vaiheelta. (kuvio 8)

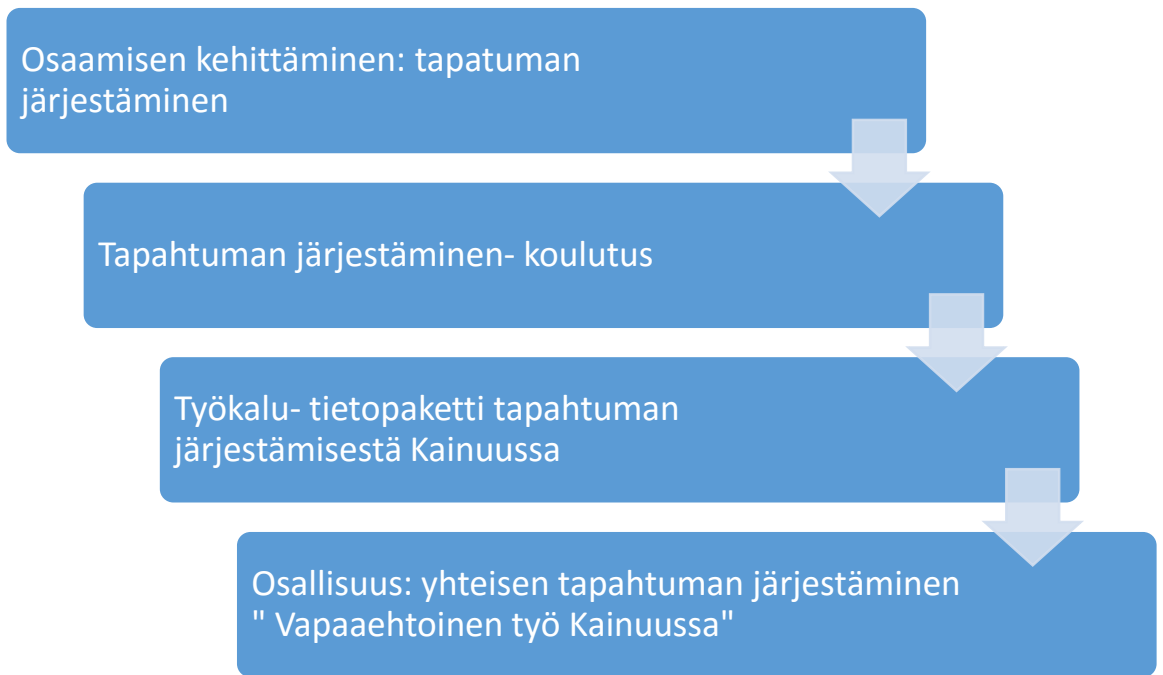
Resurssi on laaja käsite. Tässä tapauksessa tarkoitetaan vain materiaalisia resursseja, varainhankintaa ja erilaisia rahoituslähteitä. Tiedot rahoituslähteistä, hakemusten kirjoittaminen ja raportointi kiinnostavat järjestöjä. Vuodesta vuoteen avustuksien määrärahat vähenevät ja järjestöt joutuivat kilpailemaan hakemusten kirjoittamisessa keskenään.



Kuvio 9. Osaamisen kehittäminen. Yhdistyksen toiminnan resursointi

Yhdistyksen resursointi on tärkeä osaa työhyvinvointia. Resurssien saatavuus tuo turvallisuuden tunnetta kaikille jäsenille ja innostaa mukaan aktiiviseen toimintaan. Koulutus resurssien lähteistä antaa tietoa omista reserveistä ja ulkopuolisista rahoituksista. Käytännöllinen tietopaketti johtokunnille auttaa yhdistyksien toiminnan varmistamisessa. Kokemusten jako järjestötreffeillä auttaa resurssien etsimisessä ja mahdollisesti edistää yhteistyötä. Tietoisuus yhdistystoiminnan resursoinnista lisääntyy vähitellen vaihe vaiheelta. Kuviossa 9 on moduloitu osaamisen kehittämisen prosessi yhteistyössä.

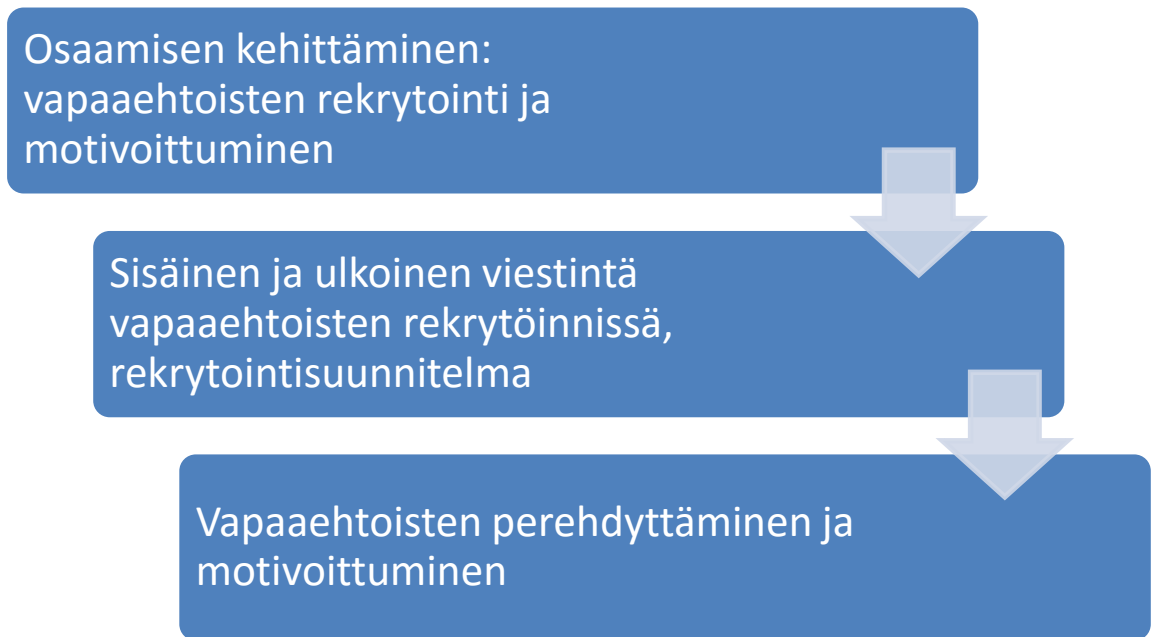
Kolmannen sektorin toimijat järjestävät erilaisia tapahtumia ja se on toimintaan olennainen osa. Kokemukset järjestämisestä ovat erilaiset ja täytyy ottaa huomioon monta asiaa, kuten viestintä, yhteistyö, resurssit, markkinointi erilaisten lupien hankkiminen jne.



Kuvio 10. Osaamisen kehittäminen tapahtumien järjestäminen

Kuvio 10 osoittaa osaamisen kehittämisen prosessia tapahtumien järjestämisessä. Osaamisen kehittämisen prosessi sisältää koulutuksen tapahtuman järjestämisestä. Järjestöille muodostuu tietopaketti tapahtuman järjestämisestä Kainuussa. Tieto ja kokemus lisääntyvät vähitellen vaihe vaiheelta. Osaamisen kehittämisen prosessin kruunaa yhteisen tapahtuman järjestäminen yhteistyönä.

Melkein kaikki vastaajat väittävät, että vapaaehtoisten rekrytointi ja aktiivisuus on haastavaa. Eläkeläisten voimavarat eivät ole vielä hyvin käytetty järjestötyössä, usein samat aktiiviset jäsenet vetävät koko järjestön toimintaa. Kun samat ihmiset hoituvat kaikki tehtävät yhdistyksen toiminta saattaa huomaamatta muuttua sisäänpäin kääntyneeksi (Ilvonen, 2011, 43).



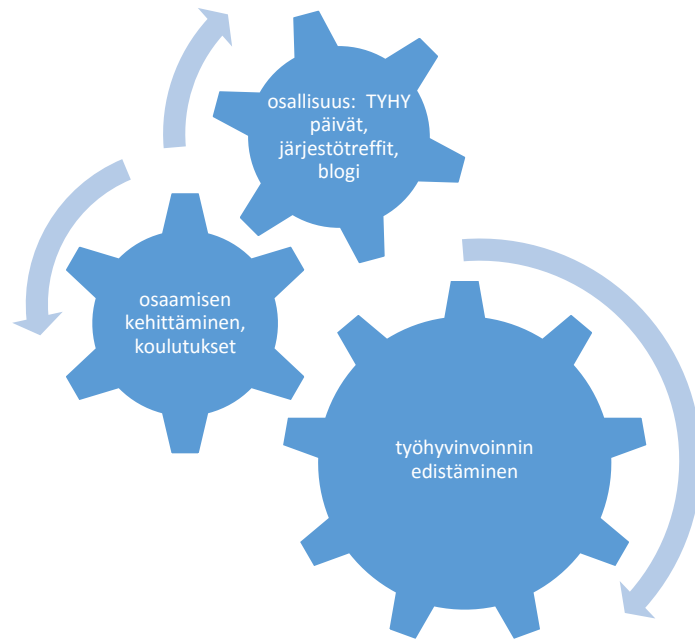
Kuvio 11. Osaamisen kehittäminen vapaaehtoisten rekrytoinnissa ja motivoitumisessa

Yhdistystoiminnan johtamisopas antaa vinkkiä, että vapaaehtoisten rekrytointi tarkoittaa päätöksen tekemistä, suunnittelua ja konkreettisen rekrytointisuunnitelman tekemistä, pohdintaa, miten perehdytään ja vastuunjako asian edistämiseksi (Ilvonen, 2011, 43).

Vapaaehtoisten rekrytointi perustuu tarkkaan tarpeen määrittelyyn. Koulutuksen aikana yhdistykset miettivät mihin tarvitsevat vapaaehtoisia, miten heitä tavoittaa, rekrytoida, perehdytä, motivoida ja saada sitoutuman toimintaan. Nämä askeleet muodostavat osaamisen kehittämistä vapaaehtoisten rekrytoinnissa ja motivoitumisessa (kuvio 11).

Tämä tutkimus on osoittanut, että kaikki yhdistykset ovat kiinnostuneet yhteistyöstä, mutta selkeä kuva miten yhteistyö toteutuu, puuttuu. Haastattelussa on ehdotettu seuraavia toimintatapoja: osaamisen kehittäminen ja osallisuuden lisääminen järjestökentällä (kuvio 12).

Osaamisen kehittäminen toteutuu erilaisten koulutusilaisuuksien avulla. Kokemusten ja hyvien käytäntöjen jako, yhteiset TYHY päivät, järjestöblogin perustaminen lisäävät osallisuutta järjestökentällä. Nämä toiminnot ovat sitoutuneet toisiinsa ja niiden toteuttaminen edistää työhyvinvointia (kuvio12).



Kuvio 12. Työhyvinvoinnin edistäminen osallisuuden ja osaamisen kehittämisellä

Järjestötoiminnan tuotteena tai lopputuloksena on kansalaisten hyvinvointi, mutta itse järjestötyöntekijöillä työtyytyväisyys, innostuminen ja motivointi on mahdollista tehostaa osallisuuden ja osaamisen kehittämisen avulla. Yllämainitut kehittämissuhteet käytetään yhteistyömallin rakentamiseen. Kehittämismalli sisältää kaksi kokonaisuutta, osaamisen ja osallisuuden kehittäminen. (kuvio 12)

3.4 Yhteistyömalli

Kainuun Nuotta ry on maakunnallinen kattojärjestö ja tässä roolissa toimiminen ja osaamispalvelujen jakaminen jäsenille vastaa organisaation tavoitteisiin. Kattojärjestön rooli vastaa hierarkkiseen yhteistyömalliin ja perustuu siihen, että Kainuun Nuotta ry koordinoi työhyvinvointipalvelut ja kehittämistoimenpiteet, muut järjestöt ovat osatoimijoita. Kehittämismalli sisältää konkreetista toimintaa työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi.

Haastattelussa vastaajat kertoivat hyvistä kokemuksista ja toimenpiteistä, jotka ovat käytössä heidän järjestöissään. Nämä tulokset otettiin huomioon kehittämismallin rakentamisessa. Hyvänä kokemuksena ovat TYHY-päivät palkatuille työntekijöille Kainuun Nuotta ry:llä ja Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistyksillä. Jokainen vastaaja on löytänyt oman motivaatiolähteen, on kiinnostus ihmisiin, mukava työyhteisö, työn tulokset ja yhdistyksen toiminnan arvot. Motivaatio

perustuu työtehtäviin- Sen takia henkilöstö on halukas kehittämään omaa osaamistaan joita ovat työkuormitus ja sen torjunta, työhön perehdyttäminen, tapahtuman järjestäminen, yhdistyksen toiminnan resursointi, vapaaehtoisten rekrytointi ja motivaatio ja kehittämään yhdistyksen toimintaa.

Kehittämismalli:

Työhyvinvointimallin toteuttamiseksi käynnistetään ”Työhyvinvointi on yhteinen asia” yhteistyömalli, mikä on tavoitteena resursoida. Resursointi voi olla omilla resursseilla tai omilla ja ulkopuolisilla resursseilla. Ohjelman kestoksi ehdotetaan **kolmea vuotta**, näin järjestöillä muodostuu käytännön kokemukset yhteistyömallista.

Yhteistyömalli edellyttää roolien jakoa. Yhdistysten kesken roolin jaoksi ehdotetaan seuraavaa:

Taulukko 3. Yhteistyön roolijako

Toimija	Vastuu-alue osaamisen kehittämisessä	Osallisuuden kehittäminen			
		Järjestötreffit	BLOGI	Yhteiset TYHY-päivät	Yhteinen tapahtuma – vapaaehtoisten päivä
Kainuun Nuotta ry	yhdistyksen toiminnan resursointi	Järjestötreffit	BLOGI	Yhteiset TYHY-päivät	Yhteinen tapahtuma – vapaaehtoisten päivä
Kuurna- Komiaho kyläyhdistys	vapaaehtoisten rekrytointi ja motivaatio				
Lohtaja-Huuhkajanvaara - Kettu kyläyhdistys	työhön perehdyttäminen				
Nakertaja- Hetteenmäen kyläyhdistys	työn kuormitus ja sen torjunta				

Roolien jakamisessa on otettu huomioon yhdistysten vahvuudet: asiantuntemus ja kokemukset. Samaan aikaan osallisuus ja yhteisöllisyys lisääntyvät, kun järjestöyöntekijät jakavat mielenpitoita ja kokemuksia järjestötreffillä. Yhteiset TYHY-päivät tuovat ihmisille yhteiskuvuuden tunnetta. Yhteinen tapahtuma Vapaaehtoisten päivä tuo arvoa vapaaehtoistyöntekijöille ja nostaa heidän työmotivaatiota. Samalla vapaaehtoiset voivat jakaa kokemuksia työstä, tutustua muiden järjestöjen vapaaehtoisin ja verkostoitua (Taulukko 3).

Taulukko 4 Yhteistyön vuosikello

Tammikuu	Työhön perehdyttäminen	Järjestötreffit	Blogi	työohjaus
Helmikuu				
Maaliskuu	Työkuormitus ja sen torjunta, TYHY päivä			
Huhtikuu				
Toukokuu	Vapaaehtoisten rekrytointi ja motivaatio			
Kesäkuu				
Heinäkuu				
Elokuu	Yhdistyksen toiminnan resursointi			
Syyskuu				
Lokakuu				
Marraskuu	Tapahtuman järjestäminen			
Joulukuu				

Yhteistyön vuosikellossa (Taulukko 4) otettu huomioon järjestöjen työsykli. Suurin osa työntekijöistä aloittaa työsuhteensa alkuvuodessa, sen takia lähiesimiehien osaamisen kehittäminen työhönperehdyttämisessä on suunniteltu vuoden alussa. Monet lähiesimiehet myös vaihtuvat vuodessa ja työhön perehdyttäminen on ajankohtaista. Kevät ja kesä on sopiva aika vapaaehtoisten rekrytoinniksi. Yhdistyksen toiminnan resursointi on suunniteltu syksylle, koska **järjestöt alkavat** suunnitella toimintaa seuraavalle vuodelle. Vaikka erilaisten rahoituslähteiden hakuajat ovat pitkin vuotta, lähitulevaisuuden resursointi on silloin ajankohtaista. Marras- ja joulukuu perinteisesti on erittäin kiireinen aika kaikissa organisaatioissa. Yleensä vietetään pikkujoulut, analysoidaan toiminnan tulokset ja kiitetään toimijat. Sen takia vapaaehtoisten päivä ja kiitos sana on paikalla.

Yhteistyömallin rakentamisessa ja toteuttamisessa ehdotetaan kaksi vaihtoehtoa:

- vain omilla resurssilla
- omilla resurssilla ja ulkopuolisella rahoituksella

Ulkopuolisen rahoituksen avulla on mahdollista rekrytoida yhteistyön vetäjän ja ostaa asiantuntijapalvelut.

Asiantuntijapalvelut

- koulutuspaketit työhönperehdyttämisestä, yhdistysten toiminnan resursoinnista, työkuorimituksesta ja tapahtuman järjestämisestä.
- työohjaus

Ulkopuoliseksi rahoituslähteeksi ehdotetaan OLVI-säätiö, joka myöntää avustuksia mm. kotiseudun kehittämiseksi. OLVI-säätiö on yleishyödyllinen säätiö, joka jakaa vuosittain useita satoja tuhansia euroja apurahoina, stipendeinä, avustuksina ja palkintoina. Työhyvinvointi kyläyhdistyksissä on myös osa kotiseudun työstä (Olvi- säätiö). Tämän opinnäytetyön aikana ei keretty hakea avustusta eikä toteuttaa yhteistyömallia.

3.5 Toimintamallin analyysi

Maaliskuussa 2015 yhdistysten edustajat kokoontuivat ja keskustelivat ehdotetusta toimintamallista. Keskustelu oli vilkas, monipuolinen ja rakentavaa. Keskustelun tulokset analysoidaan voimakenttäanalyysillä.

Voimakenttäanalyysin avulla analysoidaan ideaan tai malliin vaikuttavia faktoria tai ”voimia”. Analyysin avulla tarkastetaan voimat, miten ne vaikuttavat malliin: positiivisesti tai negatiivisesti. Vaikuttamisen voimakkuus mitataan pisteillä. Negatiiviset voimat – miinus pisteillä ja positiiviset voimat- plussa pisteillä. Lopputulos, pisteiden määrä lasketaan yhteen ja verrataan keskenään. (Pavey n.d.)

Keskustelun aikana tutkimukseen osallistuvien yhdistyksien edustajille oli esitelty teema-haastattelun tulokset, yhteistyömallia, roolinjakoa ja yhteistyön vuosikelloa. Mielipiteet esittelystä yhteistyömallista, eli tutkimuksen aineisto on nauhoitettu ja tehty muistinpanoja. Aineiston analysoinnissa kaikki vaikuttavat voimat jaettu kahteen ryhmän: toteutusta edistävät tekijät ja

toteutusta vastustavat tekijät. Myös on analysoidu, mihin toimintamallin osan tekijä vaikuttaa. Tekijöiden voimakkuus on arvioitu ja pisteytetty subjektiivisesti.

Kuva 1. Keskustelutilaisuus tutkimuksen tuloksista ja yhteistyömallista 3.3.2016 Kajaanin kirjastossa



Taulukko 5. Toimintamalli voimakenttäanalyysi

Pisteiden määrä	Toteutusta edistävät tekijät	Osaamisen ja osallisuuden kehittäminen haaste	Toteutusta vastustavat voimat	Pisteiden määrä
+2 +1 +2	työkalupakki selkeä roolijako ottaa huomioon osaamiset	perehdyttäminen	lyhyt työsopimukset (6kk) eri yhdistyksellä eri työllistyttyjen määrä	-3 -2
+2 +2	ongelman huomioiminen ylipäätään on tärkeä kehityskeskustelu palkkatuille	Työkuormitus ja sen torjunta	resurssien vähäisyys	-3

+2	ja vapaaehtoisille työohjaus			
+2	sopimukset vapaaehtoistoinnasta järjestöjen tavoitteet ja arvot, viestintä, ”peilin katsomisen paikka”	Vapaaehtoisten rekrytointi ja motivaatio	sitoutuminen on vaikea	-2
+2	Tärkeä osaaminen ja kiinnostus siihen	Yhdistyksen toiminnan resursointi	mahdollinen kilpailu	-1
+2	Motivoituminen	Tapahtuman järjestäminen	voimavarat puuttuvat	-2
+3 +3 +1	Tärkein osa kehittämistä, kiinnostus on olemassa yhteiset tyhy-päivät blogi	Osallisuuden kehittäminen	järjestötreffit teemoittain, noin kerran vuodessa	-2
+26		pisteet yhteensä		-15

Pisteiden määrä edistävästä voimista on isompi, kuin vastustavista. Tutkimuksen aikana toimintaympäristössä tapahtui paljon muutoksia, kuten henkilökunnan vaihtuvuus nopeutuu ja Lohtaja - Kettu- Huuhkajanvaara kyläyhdistyksessä toiminta supistuu.

Analyysin perustella on mahdollista väittää, että uusi yhteistyömalli on käyttökelpoinen. Tässä vaiheessa uskon, että jos ei kokonaan, mutta osa toimintamallista mahdollisesti toteutuu. Tutkimuksen tuloksena nousseet ehdotukset osaamisen kehittämisestä täytyy ottaa huomioon yhdistysten toimintasuunnittelussa.

Kaikki yhdistyksen edustajat totesivat yhteistyön kehittämisen tärkeyden. Ehdotetun mallin

soveltaminen ja käyttöönotto nyt riippuvat yhdistysten johtoryhmien päätöksistä. Yhteistyön rakentaminen ehdotetun mallin mukaan vaati solidaarisuuta yhdistyskentällä.

4 POHDINTA

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin tilannekuva Kainuun Nuotta ry:llä ja Nakertaja- Hetteenmäki, Kuurna- Komiaho ja Lohtaja - Huuhkajanvaara- Pikku Kettu kyläyhdistyksissä, suunnitella edistämisehdotuksia ja rakentaa moniammatillinen yhteistyömalli. Opinnäytetyön tavoitteena oli moniammatillisen yhteistyömallin rakentaminen, jossa merkittävä rooli on yhteistyöllä. Tämän opinnäytetyön kehittämistyön laadullisena tutkimusotteena on konstruktiiivinen tutkimus ja aineisto hankintamenetelmänä teemahaastattelu. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija jatkuvasti pohtii, tekee ratkaisuja ja ottaa kantaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkijan kokemus, ennakko-oletukset ja perehdyttäminen teoriaan ovat ainoa apu kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 1998, 209-211).

Opinnäytetyön tavoitteena oli edistää työhyvinvointia näissä organisaatioissa konkreettisesti olemassa olevilla resursseilla. Kehittämistyön tuloksien arviointi on työn viimeinen vaihe. Tyypillisesti arviointi kohdistuu panoksiin, muutosprosessin ja lopputuloksiin sekä niiden välisiin suhteisiin. Arviointi tehdään yksilön, ryhmän tai koko organisaation tasolla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 47.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Kainuun Nuotta ry, joka on kyläyhdistysten kattojärjestö. Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa yhdistysten edustajat korostivat työhyvinvoinnin merkitystä kolmannella sektorilla. Heillä oli korkeat odotukset tutkimuksen tuloksista ja ne esittämät asianmukaiset vaatimukset tutkimuksen tuloksiin laadulle ja käyttökelpoisuudelle. Toisaalta, aito kiinnostus työhyvinvointiongelmaan ja tutkimuksen tuloksiin antaa luottamusta siihen, että työn tulokset käytetään. Tutkimuskenttä on vahvistanut ajatukset, että työhyvinvointi on ajankohtainen ja tarpeellinen teema yhdistyksille.

Tutkimusta pitää seurata, tarkastella ja arvioida. Toiminnan parantamisen tavoite sisältyy arviointiin. Arviointi on prosessi, jolla avulla arvostetaan toiminnan tuloksia, kerrotaan missä on onnistettu ja missä on parantamisen varaa, annetaan kehittämisehdotuksia, arvioidaan resursien käyttö, osoitetaan toiminnan vaikutus ja tuloksellisuus. Arviointi edellyttää arviointikysymyksen asentamista, ja kriteerien määrittelemistä. (Aalto-Kallio, Saikkonen & Koskinen-Ollongvist, 2009, 9-10.)

Arvioinnin tarkoituksena on vastata seuraaviin kysymyksiin: onnistuiko tutkimuksen avulla rakentaa uutta yhteistyömallia työhyvinvoinnin edistämiseksi järjestöissä. Vastaamalla tämän kysymykseen voimme paljastaa mitä on onnistunut ja missä on kehittämiskohteet. Arvioinnin tarkoituksena on saaminen semmoista tietoa, josta on hyötyä tulevaisuudessa, esimerkiksi jos tutkimuksen pohjalla suunnitellaan kehittämishankkeetta, mitä voisi ottaa huomioon hankesuunnittelussa. (Aalto-Kallio, Saikkonen & Koskinen-Ollongvist, 2009, 9-10).

4.1 Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa nousevat kysymykset objektiivisesta tiedosta ja totuudesta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Luottamus kysymyksiksi voisi olla seuraavat:

1. **Tutkimuksen tiedonantajat:** montako henkilöä osallistui tutkimukseen, miten heidät valittiin ja heihin otettiin yhteyttä?
2. **Tutkija ja tiedonantaja- suhde:** saivatko vastaajat tutkimuksen tuloksia ennen niiden julkaisua, kommentoivatko he tutkimuksen tuloksia, vaikuttavatko heidän kommentit tuloksiin?
3. **Aineiston analyysi:** miten aineisto analysoitu ja miten tulkittu tulokset ja johtopäätökset? (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133-138).

1. Tutkimuksen tiedonantajina ovat yhdistysten edustajat. Opinnäytetyön kehittämistyön menetelmänä on käytetty konstruktivistista tutkimusotetta ja aineiston keuruusmenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastatteluun osallistui kahdeksan henkilöä neljästä yhdistyksistä, jotka ovat kiinnostuneet viritellä yhteistyötä. Henkilöt edustavat vapaaehtoisia ja palkattuja työntekijöitä, johtoryhmien jäseniä, puheenjohtaja ja toiminnanjohtaja. Ihmiset, jotka ovat erilaisissa työsuhteissa organisaatiossa, antavat laaja kuva työhyvinvoinnin tilanteesta. Myös organisaatiot erottuvat toisistaan koosta, vapaaehtoisten ja palkattujen määrästä ja toiminnasta. Henkilöt oli valittu työaseman, aktiivisen osallistumisen toimintaan ja kiinnostuksen tutkimukseen mukaan. Tutkimuksen tarkoituksena on yhteistyön mallin rakentaminen. Toimivan mallin rakentaminen on mahdotonta ilman johtokunnan päätöksistä. Sen takia vähintään yksi henkilö jokaisesta yhdistyksestä edusti yhdistyksen hallitusta. Toivon, että aidosti kiinnostunut yhdistys saa enemmän tietoa tutkimuksen tuloksista ja hyötyy niistä, kun avainhenkilöt

osallistuvat tutkimukseen.

2. Tutkijan ja tiedonantajan suhde on toiminut. Tutkimuksen tulokset oli esitetty haastatteluun osallistuville. Kahdeksasta henkilöstä kuusi oli paikalla ja kommentoivat tuloksia. Heidän kommentit on analysoitu ja niitä on mahdollista käyttää jatkossa yhteistyömallin rakentamisessa.

3. Aineiston analyysi. Kommentit ovat hyödyllisiä ja niissä huomioitu toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset. Haastatteluaineiston sisältöanalyysin kohteena olivat olleet maininnat on jaettu eri ryhmiin sisällön mukaan (ilmiöt).

Arvioinnissa on käytettävissä erilaiset työmenetelmät:

Osallistava arviointi kiinnittyy toimintaan, tarkkoja arvioitikkriteereitä vaikea määritellä etukäteen. Käytetään pääasiassa laadullisen aineiston arvioinnissa. Useammin käytetään toiminnan muuttamisessa, käynnistämässä tai hankkeen aloittamisessa. Osallistava arviointi edellyttää kohderyhmän osallistumista. Arviointia on mahdollista toteuttaa erilaisilla työmenetelminä: aivoriihi, tai toisella nimellä tuumataalkoot, arviointiakvaario, vastakohtien timantti ja työkongferenssi. (Aalto-Kallio, Saikkonen & Koskinen-Ollongvist, 2009, 75-85).

Tapauskohtainen arviointi. Usein käytetään sosiaalityössä yksittäisen asiakkaan tai tapauksen arvioimiseksi. Arvioinnissa käytetään erilaisia aineistoja ja ennakoitaan toiminnan seurauksia. Tapauskohtaisen arvioinnin näkökulma on kriittinen, pyritään ei vain todentaa tuloksien vaikutusta ja saavuttamista, mutta tarkoituksena on odotettuihin ja toivottuihin vaikutuksiin havaitseminen. Arvioinnin työmenetelminä useammin käytetään SWOT-analyysi, miellekartta, looginen viitekehys, laatupiiri, ITE työyksikön itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä. (Aalto-Kallio, Saikkonen & Koskinen-Ollongvist, 2009, 85-94).

Yhteistyön toimintaympäristö on tarkastettu hyvinvoinnin näkökulmasta SWOT analyysillä. Sen tulokset on otettu huomioon roolien jakamisessa uudessa yhteistyö mallissa. Tutkimuksen tulokset, sekä työhyvinvointitilanne järjestöissä, että uusi yhteistyömalli työhyvinvoinnin edistämiseksi oli esitetty tutkimukseen osallistujille. Heidän kommentit on tarkastettu voimakenttäanalyysillä. Kommentit olivat erilaisia, mutta suurin osa niistä tarkentavat yhteistyömallia ja niitä on mahdollista käyttää sen ”kiillottamisessa”. Johtopäätöksenä kuitenkin tuli yhteistyön mallin kelpoisuus ja mahdollinen käyttöönotto, mikä eteenpäin riippuu järjestöjen päätöksistä.

4.2 Eettisyys

Tutkimuksen on suoritettava hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, silloin tutkimus on eettisesti hyväksyttävää, luotettavaa ja sen tulokset ovat uskottavia. Hyvän tieteellisen käytännön on seuraavia periaatteita:

- Tutkimuksessa noudatetaan toimintatapoja, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa
- Tutkimukseen käytetään tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tuloksien julkaisuudessa noudatetaan avoimuutta ja eettisyyttä.
- Tutkijat kunnioittavat muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viittaavat heidän julkaisuihinsa.
- Tutkimus suunnitellaan, toteutetaan, syntyneet tietoaineistot tallennetaan ja tutkimuksesta raportoidaan noudattamalla hyviä tiedonhallintatapoja.
- Hankitaan tarvittavat tutkimusluvut ja tietyillä aloilla tehdään eettinen ennakoarviointi.
- Tutkimushankkeessa sovitaan ennen tutkimuksen aloittamista kaikkien osapuolten oikeudet, vastuut ja velvollisuudet sekä aineistojen säilyttämistä ja käyttöoikeuksia koskevat kysymykset kaikkien osapuolten kesken.
- Tutkimuksen rahoituslähteet ja suorittamisen kannalta merkitykselliset muut sidonnaisuudet mm. tutkimuksen tuloksia julkaistaessa ilmoitetaan asianosaisille ja tutkimukseen osallistuville.
- Tutkijat eivät osallistu tutkimukseen liittyvistä arviointi- ja päätöksentekotilanteista, jos on syytä epäillä heidän olevan jäävi.
- Otetaan huomioon tietosuojaa koskevat kysymykset ja tutkimusorganisaatioissa noudatetaan hyvää talous- ja henkilöstöhallintoa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012).

Tämä työ oli minun debyytti tutkijana laadullisessa tutkimuksessa. Olen suunnitellut ja organisoinut tutkimusprosessin. Teemahaastattelun vastaukset olen nauhoittanut, litteroinut ja analysoinut. Ennen haastattelua jokaiselle ehdokkaalle olen kertonut tutkimuksen tavoitteista, metodeista ja tietosuojasta. Yhden ihmisen kohdalla ei tullut valmiutta haastattelun, sen takia olen vaihtanut hänet toiseen. Syynä oli elämän kiireys, ei tutkimuksen teema. Kaikki vastaajat ovat vapaaehtoisesti osallistuneet tutkimukseen. Yhdistysten johtokunnilta olen kysynyt luvan tutkimuksen tekemisestä.

Tutkimus eteni seuraavaksi: ensin olen perehtynyt teoreettisen pohjan, mikä on työhyvinvointi, kolmas sektori.. Seuraavaksi on tehty työhyvinvoinnin tilanteen kuvaus yhdistyksissä. Aineiston keruu on toteutettu teemahaastattelun avulla, tulokset on analysoitu ja niiden pohjalla on paljastettu ”heikkoudet” työhyvinvoinnin näkökulmasta järjestöissä. Tutkimuksen tuloksena järjestöille on ehdotettu yhteistyömalli työhyvinvoinnin edistämiseksi. Positiivisena tuloksena myös uskon, että tutkimus kehittää sekä tutkimuskohteita ja osallistujia, mm. tutkijaa.

4.3 Ammatillinen kasvu ja itsearviointi

Arviointi kritiikkinä on tehtävä tutkimuksen raportin lukijan näkökulmasta. Kritiikkiä on mahdollista tarkastella seuraavaksi:

- Tutkimuksen kohde.
- Metodinen näkemys, perustuu tutkimusmenetelmien käytön arviointiin.
- Tutkimuksen käytännöllinen arvo (Eskola & Suoranta 1998, 225-226).

Arviointi kritiikkinä toteutuu **itsearviointin keinona**. Opetushallituksen arviointiasiantuntija Heikki K. Lyytinen määritteli itsearviointia seuraavaksi” Itsearviointin perimmäinen tehtävä on tukea sekä yksilön että yhteisön oppimista, kehittämistä ja kokeilua. Päämääränä on kehittää yhteisön toimintaa sekä yhteistyötä kasvatuksen ja oppimisen avulla, sillä aloite arvioinnista on otettu oman yhteisön käyttöön. Kyseessä on eräänlainen yhteisöllinen oppimisen prosessi.” (Mäkinen & Uusikylä, työministeriö) Itsearviointi muodostuu yhteisön ja yksilön oppimisesta, jatkuva kehittämisestä ja aloitteellisuudesta.

Tutkimuksen aikana sain kokemusta tutkimuksen suunnittelusta, toteuttamisesta, raportoinnista ja arvioinnista. Olen pohtinut tutkimuksen tavoitteita, tutkimusmenetelmiä ja tutustunut teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen aikana olin suunnittelijan, haastattelijan, keskustelutilaisuuden vetäjän ja tulosten analyttikon roolissa. Minun mielestä se onnistui hyvin. Tutkimuksen aikana olen tutustunut erilaisiin ihmisiin ja kolmannen sektorin toimintaympäristöön. Teemahaastattelun aikana olen vakuuttunut siitä, että työhyvinvointi on tärkeää yhdistysten sekä palkatuille että vapaaehtoisille työntekijöille. Teemahaastattelu onnistui erittäin hyvin, minun mielestä haastateltavat vastasivat avoimesti kysymyksiin, olivat kiinnostuneet temasta ja heidän halu edistää työhyvinvointia oli aito. Tutkimuksen myötä minun itsetunto kehittämistyön näkökulmasta on vahvistunut. Ulkomaalaistaustaisena henkilönä merkittävänä tuloksena on kokemuksen saaminen tutkijana Suomessa, tieteellisen tekstin ymmärtäminen ja tuottaminen.

Tutkimuksen kohteina oli valittu neljä yhdistystä ja heidän yhteistyön kehittäminen. Yhteistyöhön vaikuttavat monet tekijät, mm. henkilöstökemia, pelko kilpailusta, esim. resurssien saamisessa ja tekijöistä riippumattomat muutokset toimintaympäristössä. Se oli sekä mielenkiintoinen että haastava tutkimuskohde. Yhdistykset olivat erilaisia, mutta ne toimivat aktiivisesti Kajaanissa.

Tutkimusmenetelmät ovat käyttökelpoiset, jos olisi mahdollista käyttää tutkimukseen enemmän aikaa, mahdollisena vaihtoehtona voisi ehdottaa toimintatutkimusta. Tässä tapauksessa olisi enemmän aikaa reflektointiin ja tutkimus olisi monisyklisempi.

Tutkimuksen käytöllinen arvo on tyydyttävä, tulokset on mahdollista käyttää toisellekin yhdistyksille. Yhteistyömallin rakentaminen ja sen komponenttien soveltaminen muille yhdistyksille vaatisi heistä työtä.

LÄHTEET

- Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P., & Koskinen - Ollonqvist, P., 2009. Arvioinnin kartalla matka teoriasta käytäntöön. Terveyden edistämisen keskus
- Allardt, E., 1976. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Porvoo-Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö
- Eronen, A., Hakkarainen, T., Landén, P., Peltosalmi, J., Särkelä, R., 2013. Järjestöbarometri 2013. Helsinki SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry
- Eskola, J., Suoranta, J., 1998. Johdatus laadullisen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.
- Hakanen, J., 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy
- Harju, U.-M., Niemelä, P., Ripatti, J., Siivonen, T., & Särkelä, R., 2001. Vapaaehtoistoiminta seurakunnassa ja järjestöissä. Helsinki: Edita
- Himanen, P., 2012. Sininen kirja. <http://docplayer.fi/4726128-Sininen-kirja-suomen-kestavan-kasvun-malli-luonnos-kansalliseksi-tulevaisuushankkeeksi.html> (Luettu 8.2016)
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H., 1991. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H., 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P., 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Häkkinen, K., & Tourula, M., 2013. Järjestöt ja kunta hyvinvointia edistämässä. Näkökulmia järjestö- kuntayhteistyöhön. Esa Print Oy
- Ilvonen, A., 2011. Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. OK-opintokeskus.
- Isoherranen, K., Rekola, K., & Nurminen, R., 2008. Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY
- Juuti, P., & Vuorela, A., 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Järvinen, P., & Järvinen, A., 1996. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpaja Oy

- Kainuun Liitto, 2015. Hyvinvoiva ja elinvoimainen Kainuu http://www.kainuunliitto.fi/sites/default/files/kainuu-ohjelma_julkaisupohjalle_03092015.pdf (Luettu 09.2015)
- Kananen, J., 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kehusmaa, K., 2011. Työhyvinvointikilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari
- Kylätoiminta ry, 2014. Voimistuvat kylät-vahvistavat lähiyhteisöt. Paikallisen kehittämisen valtakunnallinen ohjelma 2014 – 2020 http://www.kylatoiminta.fi/uploads/images/tiedotot/oppaat/ohjelma2014_2020_verkkoon.pdf (Luettu 09.2015)
- Laurikainen, H., 2009. Toimintamallikuvaus yhdistysten yhteistyöstä ja verkostoitumisesta Osuma-projektin aikana. https://asiakas.kotisivukone.com/files/yhdistykset.tiedot-taa.net/Jarjestoyhteisty/toimintamallikuvaus_jrjestyhteisty_28.1.2009.pdf (luettu 15.1.2016)
- Leiviskä, E., 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisuuden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma
- Lundberg, T., 2004. Työn iloa, iloa elämään! Lahti: Postiivarit.
- Manka, M-L., 2015. Stressikirja Mistä virtaa? Helsinki: Talentum
- Manka, M-L., 2006. Tiikerinloikka työiloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum
- Manka, M-L., 2011. Työnilo. Helsinki: WSOY pro OY
- Martela, F., & Jarenko, K., 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum
- Mäkinen, A-K., Uusikylä, P., n.d. Tiedosta-arvioi-paranna: Itsearviointi ESR-projektien kehittämisen välineenä. Työministeriö
- Mäkitalo, J., & Paso, E., 2008. Työ, työ ja työ. Työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus. Oulu: Kalevalaprint Oy
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy
- Olvi säätiö, n.d. Apurahojen hakeminen. <https://www.olvisaatio.fi> (luettu 01.2016)

- Otala, L., & Ahonen, G., 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOYpro Oy
- Paso, E., Mäkitalo, J., Palonen, J., 2001. Viimeinen tykykirja? Oulu: Tapiola
- Patentti- ja rekisterihallitus. Yhdistysrekisteri. <https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html> (Luettu 10.2015)
- Pavey, S. N.d. c. Force Field Analysis. Nettiartikkeli Voimakenttä-analyysista. http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm (luettu 3.2016)
- Pelto-Huikko, A., Koskinen-Ollongvist, P., 2005. Yhteisöterveyttä yhteistyönä. Kehrä-hankkeen arvioinnin loppuraportti. Helsinki: Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö
- Peltosalmi, J., Hakkarainen, T., Landén, P., Kiukas, V., Särkelä, R., 2014. Järjestöbarometri 2014. Helsinki SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry
- Rauramo, P., 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy
- Roberts, J., 2004. Organizational Design for Performance and Growth. Oxford University Press
- Ruuskanen, P., Selander, K., & Anttila, T., 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ ja yrittäjyys. https://www.tem.fi/files/37094/TEMjul_20_2013_web_27062013.pdf (luettu 25.8.2015)
- Shaufeli, W. 2013 What is work engagement? <https://lirias.kuleven.be/bitstream/123456789/487878/1/125.pdf> (Luettu 9.2015)
- Tarkkonen, J., 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A., 2002. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki. (Luettu 28.3.2016.)
- Työterveyslaitos a, 2014. Mitä työkyky on? http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx (Luettu 10.2015)

Työterveyslaitos b, 2014. Työnohjaus. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/tyonohjaus/sivut/default.aspx (Luettu 11.2015)

Työturvallisuuskeskus n.d. http://www.ttk.fi/tyoturvallisuuskeskus_ttk (Luettu 01.10.2015)

Virtanen, P., Sinokki, M.,2014. Hyvinvointia työssä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.