



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

4H-TOIMINNANJOHTAJIEN KOKEMUKSIA TYÖHYVIN- VOINNIN TEKIJÖISTÄ

Organisaation tuki ja arvostuksen merkitys

TE -
KIJÄ:

Katriina Korhonen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Sosiaalialan koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Katriina Korhonen	
Työn nimi 4H-Toiminnanjohtajien kokemuksia työhyvinvoinnin tekijöistä - Organisaation tuki ja arvostuksen merkitys	
Päiväys	2016-11-07
Sivumäärä/Liitteet	41+3
Ohjaaja(t) Minna Kaija-Kortelainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Suomen 4H-liitto	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyöllä selvitettiin 4H-toiminnanjohtajien työhyvinvoinnin tekijöitä, keskityttiin arvostuksen kokemukseen ja organisaation tuen vaikutukseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa analysoitua tutkimustietoa toiminnanjohtajien subjektiivisista kokemuksista työn toimeksiantajalle eli Suomen 4H-liitolle. Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen tutkimus, aineistonhankinta toteutettiin teemahaastatteluina. Aineiston purku toteutettiin teemoittelemalla.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui aiheeseen liittyvistä julkaisuista, kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista. Tutkimuksen lähtökohtana oli ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi ja subjektiiviset kokemukset. Kokonaisuutta tarkasteltiin työhyvinvoinnin näkökulmasta ja aihetta lähestyttiin positiivisen työpsykologian avulla.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella työhyvinvointi oli kaikkia haastateltavia puhuttava teema. Tutkimustulokset ilmentävät työhyvinvoinnin tekijöitä aitojen kokemusten pohjalta. Kokemukset olivat yksilöllisiä, mutta muodostavat hyvin yhtenäisen kokonaisuuden. Tutkimuksessa keskeisimmiksi työhyvinvoinnin tekijöiksi nousivat hallinnan tunne, työhön vaikuttaminen, luottamus ja kuulluksi tuleminen. Kaikki nämä olivat yhteydessä organisaation tukeen ja arvostuksen kokemukseen. Organisaation tuella oli vahva yhteys työhyvinvointiin. Arvostuksen merkitystä tarkasteltiin sekä ulkopuolisena että työntekijän omana kokemuksena. Yhteys työhyvinvointiin oli selvä.</p>	
Avainsanat: työhyvinvoinnin tekijät, hallinnan tunne, organisaation tuki, arvostuksen kokemus	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Degree Programme in Social Services			
Author(s) Katriina Korhonen			
Title of Thesis 4H-leaders' experiences of well-being factors – The organizational support and the experience of importance of appreciation			
Date	2016-11-07	Pages/Appendices	41 + 3
Supervisor(s) Minna Kaija-Kortelainen			
Client Organisation /Partners The Finnish 4H Federation			
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis was to study the well-being factors of the executive directors of The Finnish 4H-Federation. The project focused on the organizational support and the experience of importance of appreciation. The object of the research was to produce analyzed data of the subjective experience of executive directors for the client which was The Finnish 4H Federation. The research was a qualitative research. The data acquisition was carried out as theme interviews. The demolition of the material was carried out themewise.</p> <p>The theoretical framework was built of related publications, literature and previous studies. The research was based on human holistic well-being and subjective experience. The perspective in this research was overall well-being. The positive work psychology was the way how to approach the research topic.</p> <p>The results showed how the well-being at work was a heated topic for all the interviewees. The results of the research were based on genuine experiences. The experiences were unique but the results of the research as a whole were very coherent. The key factors in this research were the feeling of control, the possibility to influence on one's work, trust, and being heard. All of these were linked to the organization's support and experience of appreciation. Well-being was strongly connected with the support of the organization. The experience of appreciation was studied from the point of view of an outsider as well as an experience of the executive director. Its connection to well-being at work was clear.</p>			
<p>Keywords: well-being factors, feeling of control, organizational support, experience of appreciation</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	SUOMEN 4H-LIITTO JA TOIMINNANJOHTAJAT	6
3	KOKONAISVALTAINEN HYVINVOINTI TUTKIMUKSEN POHJANA	8
4	TYÖELÄMÄN MUUTOKSEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN.....	11
4.1	Mitä on työhyvinvointi?.....	12
4.2	Positiivinen työpsykologia tutkimuksen näkökulmana.....	13
4.3	Työssä jaksaminen osana työhyvinvointia.....	14
5	ORGANISAATION TUKI TYÖHYVINVOINNIN OSATEKIJÄNÄ.....	16
6	ARVOSTUKSEN KOKEMUS TYÖHYVINVOINNIN OSATEKIJÄNÄ.....	18
7	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	20
8	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	21
8.1	Tutkimusmenetelmä ja kohdejoukko.....	21
8.2	Aineiston keruu menetelmä.....	22
8.3	Aineiston analyysi menetelmä	23
8.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	25
9	TUTKIMUSTULOKSET.....	26
9.1	Käsitys työhyvinvoinnin kokonaisuudesta.....	26
9.2	Työn hallinta työhyvinvoinnin osana	27
9.3	Työhyvinvoinnin muiden osatekijöiden määrittelyä	28
9.4	Työhyvinvoinnin tukeminen ja osaamisen vaikutus työhyvinvointiin	29
9.5	Organisaation tuki osana työhyvinvointia.....	30
9.6	Arvostuksen kokemuksen merkitys työhyvinvoinnin osatekijänä.....	32
10	JOHTOPÄÄTÖKSET	34
11	POHDINTA	37
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	39
	LIITE 1: LÄHIPALVELUIDEN VUOSIKELLO	41
	LIITE 2: SÄHKÖPOSTI TOIMINNANJOHTAJILLE.....	42
	LIITE 3: TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	43

1 JOHDANTO

Jokainen ihminen pyrkii arjen toiminnoissa onnellisuuteen ja tasapainoon (Leskinen ja Hult 2010, 18). Hyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus on kaikkien elämän osa-alueiden ja tekijöiden summa. Työ, sosiaaliset suhteet, liikunta, ravinto, mielihyvä ja sujuvuus ovat esimerkiksi tekijöitä, joihin jokainen panostaa omien yksilöllisten ja juuri sen hetkisten tarpeidensa mukaan. Karkeana jakona työ ja vapaa-aika ovat alueita, joiden välillä ihminen pyrkii säilyttämään tasapainon päämääränään onnellisuus ja tyytyväisyys. Hyvinvointi työssä on iso osa ihmisen muuta hyvinvointia. Kokonaisvaltaisesti hyvinvoiva ihminen suoriutuu työstään, hän saa onnistumisen kokemuksia ja kokee hyvää elämän hallintaa. Työhyvinvointi heijastuu voimakkaasti ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Työllä ja työn tekemisellä on valtava elämän hallinnallinen vaikutus ja identiteetillinen merkitys suomalaisessa arjessa ja kulttuurissa. Työn tekeminen mielletään pitkäjänteisyydeksi ja aktiivisuudeksi. Yleensä työstä haetaan sisältöä elämään ja se palkitsee niin aineellisesti kuin henkisesti. Toisaalta työ voi olla vain välttämätön paha, jotta aineelliset tarpeet saadaan tyydytettyä ja henkisesti työ saattaa kuormittaa enemmän kuin antaa. Työ on automaattisesti jollakin tapaa osa ihmisen identiteettiä, myös vapaa-aikana. Sosioekonomisilla tekijöillä on selvä yhteys hyvinvointiin, terveyteen ja niitä määrittäviin tekijöihin (THL 2015).

Työhyvinvointi on yhteiskunnallisesti ajankohtainen teema. Työurien pidentäminen ja työkuulttuurin muuttuminen dynaamiseen suuntaan, ovat vaikuttaneet työhyvinvointikeskustelun syntyyn. Kilpailukykyä säilyttämisen edellyttää organisaatioiden panostavan työhyvinvointiin. Paineet työelämässä ovat kasvaneet, vaikka sisällöllisesti ja välineellisesti työ voi olla nykyään palkitsevampaa (Ruuskanen, Selander ja Anttila 2013, 57). Toisaalta myös eettinen paine velvoittaa työhyvinvoinnista huolehtimisen. Hyvinvointi, työkyky, organisaation toimintakyky ja kilpailukyky muodostavat ketjun tekijöistä, jotka vaikuttavat suoraan toisiinsa. Organisaation terveys näkyy myös ulospäin. (Liukkonen 2006, 48–49.) Työpaikat ovat avainasemassa, kun halutaan vaikuttaa työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin (McDaid 2015).

Suomalaisella työhyvinvoinnintutkimuksella on pitkä perinne. Työhyvinvoinnintutkimus on vakiintunut paikkansa yhteiskunnan kehittäjänä mm. erilaisten hankkeiden kautta. Työhyvinvoinnin tutkimus, tarkastelu ja kehittäminen ovat olennainen osa erilaisten organisaatioiden toimivuutta ja tulevaisuutta. Halutaan tietoa tekijöistä, joiden avulla työhyvinvointia voidaan edistää ja vaikuttaa tätä kautta organisaatioiden kehitykseen. Tarvitaan tietoa terveyden vaikutuksista muutoksen hallintaan ja tulevaisuudessa tämä tarve tulee vain kasvamaan. (Liukkonen 2006, 41). Kolmannella sektorilla palkkatyön ja työhyvinvoinnin tutkiminen on vielä kuitenkin hyvin suppeaa niin kansallisesti kuin kansainvälisesti (Ruuskanen, Selander ja Anttila 2013, 57).

Tämän opinnäytetyön aihe on työhyvinvointi ja sitä lähestytään organisaation tuen ja arvostuksen kokemuksen kautta. Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, joka sijoittuu 4H-järjestykseen. Opinnäytetyössä tutkitaan paikallisyhdistysten toiminnanjohtajien subjektiivisia kokemuksia työhyvinvoinnin tekijöistä. Rajatumpana näkökulmana ovat arvostuksen kokemus ja organisaation tuki, kuinka nämä vaikuttavat työhyvinvointiin.

2 SUOMEN 4H-LIITTO JA TOIMINNANJOHTAJAT

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomen 4H-liitto. 4H on valtakunnallinen, poliittisesti ja uskonnollisesti sitoutumaton nuorisjärjestö, jonka kohderyhmänä ovat 6–28 -vuotiaat lapset ja nuoret. Suomen 4H-liitto on kaikkien 4H-yhdistysten valtakunnallinen keskus toimisto. Paikallisia itsenäisiä 4H-yhdistyksiä Suomessa on 234 ja jäseniä kokonaisuudessaan noin 60 000. Jokaisella yhdistyksellä on oma toiminnanjohtaja, joka johtaa ja organisoii yhdistyksen toimintaa tuottaen monipuolista, laadukasta ja pitkäjänteistä nuorisotyötä. (Suomen 4H-liitto, 2013.) Kuvio 1 havainnollistaa järjestön rakennetta.



KUVIO 1. 4H-järjestö Suomessa (Korhonen 2016).

4H tulee sanoista head, hands, heart ja health eli suomeksi harkinta, harjaannus, hyvyys ja hyvinvointi. 4H-harrastuksen tavoitteena on tukea lasten ja nuorten kasvua aktiiviseksi, vastuulliseksi ja yritteliäiseksi. Toiminnan keskusajatuksena on oppia tekemällä ja omaksua käytännön tietoja ja taitoja, jotka tukevat elämänhallintaa. 4H-toiminnan tavoitteena on harrastuneisuuden kautta antaa valmiuksia aktiiviseen kansalaisuuteen, työelämään ja yrittäjyyteen. 4H-toiminnassa on mukana paljon vapaaehtoisia ja järjestö kouluttaa ohjaajia sekä paikallisella että alueellisella tasolla. 4H-toiminta on suunniteltua ja organisoitua vapaa-ajan toimintaa, joka ottaa huomioon lapsen ja nuoren kehitysvaiheet. (Suomen 4H-liitto, 2013.)

4H on valtakunnallinen nuorisjärjestö Suomessa. 4H-järjestö on kolmannen sektorin toimija, joka sijoittuu markkinoiden, julkisen sektorin ja kotitalouksien väliin, ja se täydentää julkisen ja yksityisen sektorin tuottamia palveluita. (Ruuskanen, Selander ja Anttila 2013, 9–10). Nuorisotyö on jatkuvasti kehittyvää. 4H-toiminta osaltaan vastaa erilaisiin arjen haasteisiin nuorten ja lasten elämässä. 4H-yhdistykset ovat erisuuruisia paikallistoimijoita, joiden toimivuudesta vastaa toiminnanjohtaja. Varsinkin pienemmissä yhdistyksissä toiminnanjohtaja tekee työtä yksin. Toiminnanjohtajan työnkuva on pääpiirteiltään samanlainen maanlaajuisesti mutta kuitenkin yhdistyskohtainen, muun muassa fytoiminnan laajuus vaihtelee. Toiminnanjohtajien työnkuva vaihtelee riippuen yhdistyksen koosta, toimin-

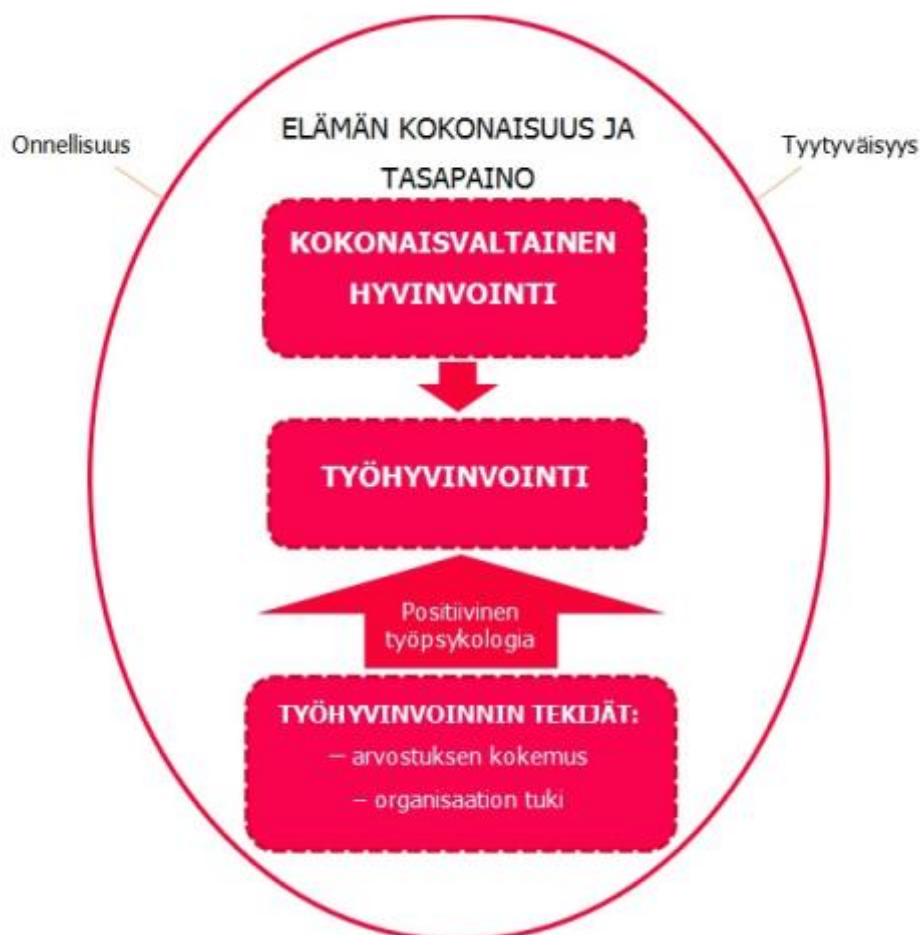
nan laajuudesta ja toiminnan eri muodoista. Toiminnanjohtaja tarvitsee osaamista monella osa-alueella, esimerkiksi johtamisen, esimiestyön, organisoinnin, kerhotoiminnan, työn välittämisen ja varainhankinnan näkökulmista. Yhdistysten toiminnat keskittyvät perusajatukseltaan kerhoihin, leiriin, retkiin, kilpailuihin ja työllistämiseen. Jokaisella yhdistyksellä on omat vahvuutensa ja painotuksensa. (Suomen 4H-liitto, 2013.)

Kolme viidestä 4H-yhdistyksestä on maaseudun yhdistyksiä ja loput kaksi viidestä sijaitsevat kaupungeissa tai sen kaltaisessa ympäristössä. Toiminnanjohtajien koulutus vaihtelee ja suurin osa heistä on naisia. Iältään toiminnanjohtajat ovat noin 30–50 -vuotiaita, tavallisimmin toiminnanjohtajan työkokemusta heillä on kolmesta kuuteen vuotta. (Rantaharju 2013, 124, 138.)

Työhyvinvoinnilla on iso merkitys toiminnanjohtajien työn arjessa. Työhyvinvointi on melko suoraan sidoksissa tuotetun toiminnan laatuun ja työkohteeseen eli nuoriin ja lapsiin. Koen työhyvinvoinnin eri tekijöiden tiedostamisen tärkeänä elementtinä työn laadun arvioinnissa ja toiminnan kehittämisen kannalta. Työhyvinvoinnin tarkastelu järjestössä on haaste, sillä järjestöt ovat hyvin vaativia johtamisen ja toimimisen ympäristöjä. Monet työhyvinvoinnin haasteet korostuvat, esimerkiksi epäsäännölliset työajat, työn organisoinnin ongelmat ja työtyytyväisyys. Järjestötoiminnalle ovat ominaista mm. toimijoiden moninaisuus ja päätöksenteon monitasoisuus. (Heikkala 2009, 5; Kaunismaa ja Lind 2014, 6.) Yhdistykset ovat kaikki erilaisia, mutta jokaisella toiminnanjohtajalla on oikeus työhyvinvointiin, organisaation tukeen ja arvostuksen kokemukseen tasavertaisesti. Mielestäni työhyvinvointiin panostaminen on olennainen osa organisaatioiden toimivuutta ja tulevaisuutta, joten opinnäytetyön teema valikoitui helposti. Oma kokemukseni 4H:sta työntekijänä ja luottamushenkilönä antoi tälle tutkimukselle kohderyhmän ja määrittä luonnollisesti toimeksiantajan.

3 KOKONAISSVALTAINEN HYVINVOINTI TUTKIMUKSEN POHJANA

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Kokonaisvaltaista hyvinvointia tarkastellaan työhyvinvoinnin näkökulmasta positiivisen työpsykologian avulla kohdistuen organisaation tukeen ja arvostuksen kokemukseen. Teoreettinen viitekehys ohjasi kokonaisuutta ja työn tavoitteita, ja sen pohjalta muodostuivat tutkimuskysymykset.

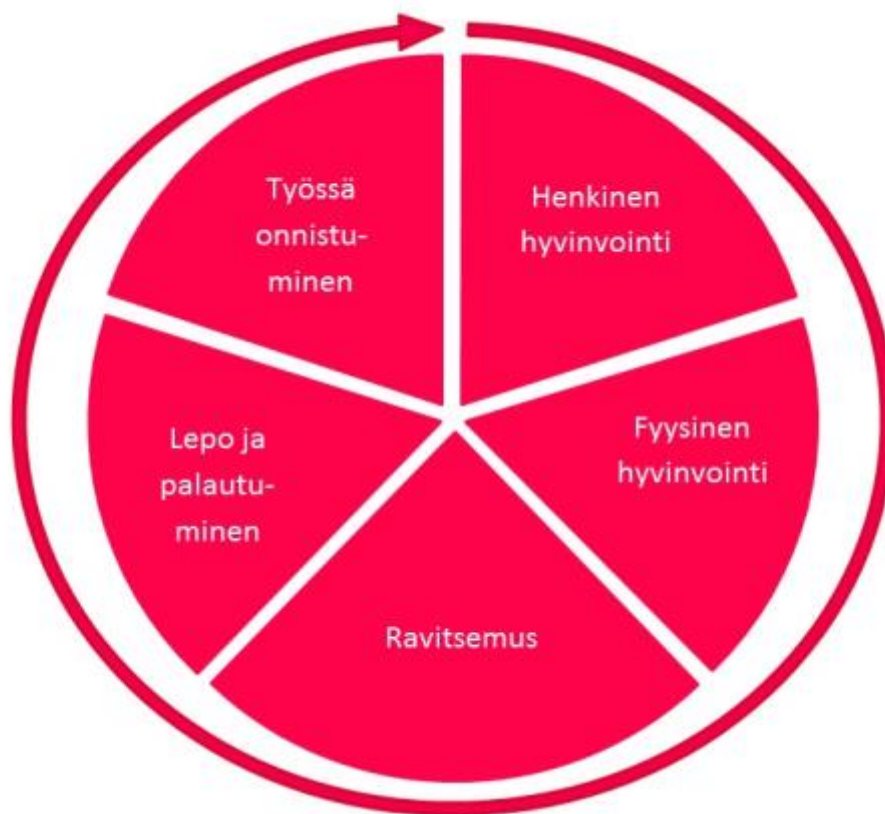


KUVIO 2. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten ja keskeisten käsitteiden suhde (Korhonen 2015).

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten ja keskeisten käsitteiden suhde on tässä tutkimuksessa rajattu edellä olevan kuvion mukaan (kuvio 2). Ihmisen elämä on kokonaisuus ja sen osatekijöiden välillä pyritään tasapainoon määränpäänä onnellisuus ja tyytyväisyys. Kokonaisvaltainen hyvinvointi rakentuu tämän kehän sisään eri ulottuvuuksissaan. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät ja sitä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa lähtöoletuksena on, että työhyvinvointi on kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin alakäsite ja näin määritetty sen alle. Työhyvinvointia tarkastellaan positiivisen työpsykologian näkökulmasta keskittyen löytämään vaikutusyhteys arvostuksen kokemukseen ja organisaation tukeen. Positiivinen työpsykologia on avattu luvussa 4.2.

Kokonaisvaltainen hyvinvointi on hallinnan tunnetta elämästä ja mielekkyyden ylläpitämistä oman toiminnan kautta. Jotta elämän hallinnan tunnetta koetaan ja voidaan ohjata omaa toimintaa kohti päämääriä, täytyy tunnistaa voimavarat ja heikkoudet. Kokonaisvaltainen hyvinvointi ja sen osa-alueet

ovat varusteita, joilla ihminen pyrkii tiedostamiinsa tavoitteisiin ja selviytyy elämän kriiseistä ja ris-teyskohdista. (Leskinen ja Hult 2010, 11–13.)



KUVIO 3. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osa-alueet muodostavat hyvinvoinnin kehän (Leskinen ja Hult 2010).

Leskinen ja Hult (2010, 29–30) ovat määritelleet kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin viiteen eri osa-alueeseen (kuvio 3). Nämä osa-alueet voidaan sijoittaa hyvinvoinnin kehään. Hyvinvoinnin kehä pyörii ja osat vaikuttavat aktiivisesti toinen toisiinsa muodostaen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin. Tätä kehää voidaan tarkastella yksilön näkökulmasta, mutta kokonaisvaltaisen hyvinvointi ei ole riippumaton muusta yhteisöstä ja yhteiskunnasta. Ihminen kiinnittää luonnollisesti huomiota ja huoltaa toista osa-alueita tietoisesti enemmän ja joku toinen jää lähes huomiotta. Näiden hyvinvoinnin osa-alueiden kokonaisvaltaisen huomioiminen on kestävä hyvinvoinnin perusta. (Leskinen ja Hult 2010, 29–30.)

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos määrittelee hyvinvoinnin yksinkertaisemmin kolmeen osatekijään: terveyteen, materiaaliseen hyvinvointiin ja koettuun hyvinvointiin. Tälläkin hyvinvoinnin määritelmällä voidaan tarkoittaa sekä yksilön että yhteisötason hyvinvointia. Työhön perustuvassa yhteiskunnassa saatu ansio määrittää hyvin pitkälle toimeentuloa ja elinoloja, joten tulot määritetään yleensä tärkeäksi osaksi materiaalisen hyvinvoinnin tarkastelua. Hyvinvointivaltiossa perustoimeentulo on kuitenkin yleisesti kaikille kansalaisille taattu. (THL 2015.) Tämän tutkimuksen näkökulma rajautuu enemmän aineettomiin tekijöihin, jolloin kehystäviksi tekijöiksi nousevat terveys ja ennen kaikkea koettu hyvinvointi. Terveys on voimavara, jonka avulla muut hyvinvoinnin tekijät ja pyrkimys hyvään elämään

voivat toteutua. (THL 2015.) Terveiden ja koetun hyvinvoinnin tekijöitä ovat muun muassa ihmissuhteet ja osallisuus, ympäristö, arvonto ja oikeudenmukaisuus yhteisöissä sekä mielekäs tekeminen (Vaarama, Moisio ja Karvonen 2010, 11–14).

Koettu hyvinvointi sisältää ihmisen käsityksen siitä, millainen hänen terveytensä ja elintasonsa tulisi olla. Koettua hyvinvointia tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon, että ihminen vertaa omaa asemaansa muuhun ympäröivään yhteisöön ja sen asettamiin odotuksiin. Vaatimattomakin elinolot voidaan kokea riittäviksi, jos ne vastaavat ympäröivän yhteisön elintasoja, joten hän kokee hyvinvointinsa hyväksi. Kokemus hyvinvoinnista pohjautuu kokonaisvaltaiseen arvioon omasta elämästä ja sosiaalisesta asemasta, jota materiaallinen ulottuvuus ja terveys osaltaan määrittävät. Jotta hyvinvointia voidaan tarkastella kattavasti, täytyy yhdistää fyysiset ja sosiaaliset tekijät sekä yksilön oma kokemus ja arvio. (Vaarama, Moisio ja Karvonen 2010, 11–14.)

Tämän tutkimuksen pohjana on ihmisen kokonaisuus. Ihminen on monen osa-alueen summa ja nämä osa-alueet vaikuttavat koko ajan toisiinsa. Kokonaisuus reagoi elämäntilanteisiin ja muutoksiin kaikilla tasoilla. Voimavarojen kokoamisessa ei voida tarkastella vain yhtä osa-aluetta, vaan ihmisen kokonaisuus huomioiden täytyy käsitellä kaikkia niin sanottuja olemisen tasoja. (Salomäki 2002, 61–62.)

Tässä tutkimuksessa sovelletaan näitä kahta edellä esiteltyä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin selitysmallia ja ihmisen kokonaisuutta yhdessä. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin määritelmät muodostavat keskenään kattavan kokonaisuuden. Yksilö ja yhteisötaso nivoutuvat vaivatta yhteen, mikä on tärkeää työhyvinvoinnin käsitteen kannalta. Hyvinvointi on yksilöllinen asia, mutta se ei ole pelkästään yksilön asia. Jokainen ihminen vastaa omasta hyvinvoinnistaan ja toteuttaa siihen liittyviä asioita. Yksilön hyvinvoinnin taso vaikuttaa kuitenkin työssä ja siksi on tärkeää tiedostaa yhteisön ja yhteiskunnan vaikutus siihen. Yksilö vastaa itse omasta hyvinvoinnistaan, mutta organisaatio antaa mahdollisuuden sen parantamiseen. (Leskinen ja Hult 2010, 21–20.)

4 TYÖELÄMÄN MUUTOKSEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

Viime vuosikymmenten aikana suomalainen työelämä on käynyt läpi murroksen. Ennen murrosta työelämässä vallitsi tietyn asteinen turvallisuuden ja jatkuvuuden tunne. Väestön ikääntyminen, teknologian kehitys ja muuttoliikkeet ovat luoneet pohjan muutoksen tarpeelle. Osin kansainvälisenkin paineen alla laman myötä työelämä muuttui varsin ripeästi staattisesta dynaamiseksi. Dynaamista työelämää leimaavat epäjatkuvuus, moniselitteisyys ja ristiriitaisuus. Tilanteet vaihtelevat nopealla sykkeellä ja aiempaa moniarvoisempi yhteiskunta hidastaa päätöksentekoa ja valintatilanteet ovat ajoittain hyvinkin monisyisiä. Rakenteelliset ristiriidat työajan ja toiminnan lisäämisen välillä luovat paineita ja haastetta päivittäiseen työhön. (Petäjaniemi 2002, 58–59.)

Dynaamisuus on vaikuttanut kaikkiin organisaatioihin, sillä minkään niistä olemassaolo ei ole enää itsestään selvää. On kyettävä vastaamaan kohdejoukon tarpeisiin ja odotuksiin. Työntekijöiltä odotetaan kehitysmuonteisuutta, sillä dynaaminen muutos on luonut muun muassa muutos- ja kehitysprojekteja. Työelämä on tavallaan jatkuvan muutoksen alla ja koneisto pyörii hyvin joutuisasti. Näissä muutoksissa on erittäin paljon positiivista, mutta kovin usein muutoksien määrä on nostanut negatiiviset vaikutukset päällimmäisiksi. Työntekijät eivät ole välttämättä pysyneet enää jatkuvan kehityksen kelkassa paineiden alla ja näkökulma on muuttunut enemmän suojautumiseksi ja oman paikkansa varmistelemiseksi. Kuten Vartiovaara (2000, 25–26) toteaa, nykyään työelämä ja yhteiskunta odottavat työntekijältä joustoa ja valmiuksia kohdata mitä vaihtelevimpia asioita. Tietyllä elämän osa-alueella loistaminen ei riitä, vaan jo perus selviytymisen vaatii itsensä kehittämistä. Työelämä vaatii tekijöiltään yhä tehokkaampaa kehittymistä monella osa-alueella yhtä aikaa. (Petäjaniemi 2002, 58–59; Aro 2006, 22–25; Liukkonen 2006, 61.)

Samaan aikaan kun työelämä on kokenut murroksen, ovat ihmisten tavoittelemat arvot myös kokeneet muutoksen: hyvinvointi, onnellisuus ja innostuminen motivoivat. Pelkkä pitkäjänteinen sinnikkyys ei enää riitä. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on haasteellista mutta välttämätön, jotta työssä jaksaa antaa parhaansa. Työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden säilymiseksi hyvinvoinnista huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää. (Rimmanen 2015; Hakanen 2004, 21.)

Työelämässä vallinneiden muutosten myötä panostus työhyvinvointiin on kasvanut voimakkaasti. Ihmisten kyvystä hallita elämää on tullut ehdoton vaatimus selvitä kilpailukykyisenä yksilönä työ- ja muun elämän haasteissa (Petäjaniemi 2002, 59). Työkulttuurista on karsittu pois kaikki turha ja tehokkuutta on kasvatettu ja se on kasvanut. Työntekijöiltä vaaditaan näin erittäin kovia työelämätaitoja ja pelkkä motivaatio ja halu eivät enää yksin riitä. Tarvitaan osaamista monella alueella yhtä aikaa ja tämä osaaminen täytyy käyttää tehokkaasti. (Liukkonen 2006, 127.)

McDaid (2015) korostaa, että työhön käytetään hyvin paljon aikaa elämästä, esimerkiksi Suomessa keskimäärin vuotuinen työtuntimäärä on yli 1600 tuntia. Työpaikat ovat hyvin keskeisessä osassa ihmisten mielenterveyden edistämisessä ja voimavarojen kartuttamisessa. Esimerkiksi liian kuormittava työnkuva tai runsaat ylityöt voivat kaksinkertaistaa mielenterveysongelmia ja vaikuttavat merkittävästi muihin terveydellisiin seikkoihin, kuten lisätä sydän- ja verenkiertosairauksien riskiä. Liukkonen

(2006, 74) toteaakin, että ”Työhyvinvointi on hyvää johtamista ja tervettä taloutta”. Talouden näkökulmasta työntekijöiden psyykkinen hyvinvointi ja organisaation tuottavuus ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. (McDaid 2015.)

Työhyvinvoinnin tarkastelu ja tutkimus ovat viime vuosina nousseet yhteiskunnallisesti puhuttamaan ajankohtaisuudellaan. Työnantajat ovat heränneet yhä enemmän huomaamaan, kuinka suuri vaikutus työhyvinvoinnilla ja työssä jaksamisella on koko työyhteisön ja organisaation toimivuuteen. Haluttuja tuloksia saavutetaan paljon todennäköisemmin, kun työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehditaan ja pyritään ennalta ehkäisemään mahdollisia ongelmia. Ennaltaehkäisevä työote on nostanut merkitystään myös muuten kuin sosiaalialan näkökulmasta. Hyvinvoivat työntekijät ovat työpaikan tärkein voimavara. Työhyvinvoinnilla on suora vaikutus organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. (TTL 2015b.)

4.1 Mitä on työhyvinvointi?

Työhyvinvointia voidaan määritellä monella tapaa, mutta työhyvinvointi rakentuu aina monesta osaluueesta. Tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnin käsite rakentuu kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin alle yksilötasolla kuvastuvana kokemuksena, jonka syntymiseen ja huoltoon vaikuttaa saman- tai eriaikaisesti monet työorganisaatiosta, lähityöyhteisöstä, fyysisestä työympäristöstä, itse työstä ja ihmisestä itsestään johtuvaa tekijää. Työhyvinvointi ei ole pysyväluoteinen tila, vaan se kokee vaihteluja yksilö- ja tilannekohtaisesti. (Tarkkonen 2012, 13–18.)

Työhyvinvointiin vaikuttaminen on keskiössä, kun työ ja työntekijät muuttuvat nopealla sykkeellä, mutta työympäristön rakenteet pysyvät ennallaan. Työhyvinvoinnin edistäminen on tällöin haasteellista, tutkimus ja kehittäminen ovat tulevaisuudessa vahvassa roolissa. Työhyvinvointiin vaikuttaminen tulisi perusluonteeltaan olla ennaltaehkäisevää työtä sen kustannustehokkuuden ja kannattavuuden takia. Sekä aineettoman että aineellisen taloudellisuuden näkökulmasta on tehokkaampaa tarttua työhyvinvoinnin edistämiseen ennen varsinaisia syntyneitä ongelmia. (Liukkonen 2006, 127.)

Työhyvinvointia käsiteltäessä ennaltaehkäisevän näkökulman nostaminen lähtökohtaiseksi lähestymissuunnaksi ja miellehtymän muuttaminen positiiviseksi edistävät jo sinänsä työhyvinvointikeskustelua. Lähtökohtana ennaltaehkäisevä näkökulma yhdessä ratkaisukeskeisten toimintamallien kanssa toimivat kokonaisuudessaan kustannustehokkaammin ja edistävät työhyvinvointia matalammalla kynnyksellä. Työelämä vaatii paljon mutta suurin osa ihmisistä selviytyy niin työssään kuin muussa elämässään kohtuullisen hyvin. Suurimmaksi osaksi hyvinvointi on korkealla, joten ongelmakeskeinen ajattelutapa ei ole kannatava tapa lähestyä ja kuvailla ihmisten tilaa. (Mäkikangas, Feldt ja Kinnunen 2005, 56.)

4.2 Positiivinen työpsykologia tutkimuksen näkökulmana

Positiivinen psykologia on yhdysvaltalaisen psykologian professori Martin Seligmanin luoma suuntaus. Seligman on kiinnittänyt huomion ihmisten vahvuuksien tutkimiseen ja positiivisten voimavarojen tarkasteluun pyrkimyksenä löytää keinoja onnellisuuden lisäämiseksi. (Mattila 2008.) Tässä tutkimuksessa positiivinen työpsykologia on osa aineiston lähestymistapaa ja raportointia. Positiivisen työpsykologian avulla pyritään voimavarakeskeiseen lähestymistapaan toiminnanjohtajien työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kartoituksessa.

Tyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa luomalla positiivia asenteita ja vahvistamalla ihmisen voimavaroja. Seligman on tutkinut, kuinka optimistisilla asenteilla voidaan ehkäistä esimerkiksi mielenterveysongelmia. Positiivinen psykologia ei pyri yltiöoptimistisuuteen vaan sen mukaan yksi tehokas tapa auttaa ihmistä on kiinnittää huomiota mm. onnistumisiin, vahvuuksiin ja voimavaroihin. Positiivisen psykologian näkökulmasta ihmisen hyveet ja luonteen vahvuudet toimivat puskureina ongelmia ja häiriöitä vastaan, paras tapa peitota ihmisen heikkoudet ovat vahvuuksien vahvistaminen. (Mattila 2008.)

Positiivinen psykologia keskittyy myönteisten ilmiöiden tarkasteluun ja siinä pohditaan, mitkä ovat ne olosuhteet, jotka johtavat esimerkiksi onnellisuuteen. Kun hyvän työelämän kysymyksiä tarkastellaan positiivisen psykologian näkökulmasta, voidaan puhua positiivisesta työpsykologiasta. Positiivisessa työpsykologiassa ollaan kiinnostuneita ”tavallisesta ihmisestä” ja työntekijästä. Taustaoletuksena on, että suurin osa kykenee elämään arvokasta ja tarkoituksellista elämää kaikkien hankaluuksienkin keskellä. Positiivisen työpsykologian näkökulmasta pyritään kiinnittämään huomio siihen, mikä tekee työstä mielekästä, mikä kannattelee ja auttaa selviytymään myös haasteiden yli. Positiivisella työpsykologialla ei keskitytä pelkästään kartoittamaan esimerkiksi riskitekijöitä, oireita ja uupumista. Keskeistä on löytää yhteys niiden edistävien tekijöiden ja työskentelyolosuhteiden välillä, joiden vaikutuksessa työntekijät voivat hyvin, antavat parhaansa ja saavutetaan päämääriä. (TTL 2015a.)

Martin Seligman määrittelee positiivisen psykologian kolmelle tasolle. Ensimmäisenä kiinnitetään huomio subjektiiviseen eli kokemusten tasoon, jolle ryhmittyvät muun muassa hyvinvointi ja tyytyväisyys sekä optimismi ja onnellisuus. Toisella tasolla keskitytään yksilöllisiin ominaisuuksiin ja voimavaroihin eli esimerkiksi kykyyn rakastaa ja välittää, rohkeuteen ja viisauteen sekä anteeksiantoon ja resilienssiin (kimmoisuus elämäntilanteissa). Kolmas taso kiinnittää huomion positiivisiin instituutioihin, jotka tukevat ihmisen hyvää elämää ja pyrkimystä sitä kohti. Työorganisaatiot voidaan asettaa Seligmanin määritelmän kolmannelle tasolle. Työhyvinvointiin panostamalla ja siihen keskittymällä voi työorganisaatioista muodostua positiivisia instituutioita eli työntekijöitä tukevia ja hyvän elämän mahdollistajia. (TTL 2015a.)

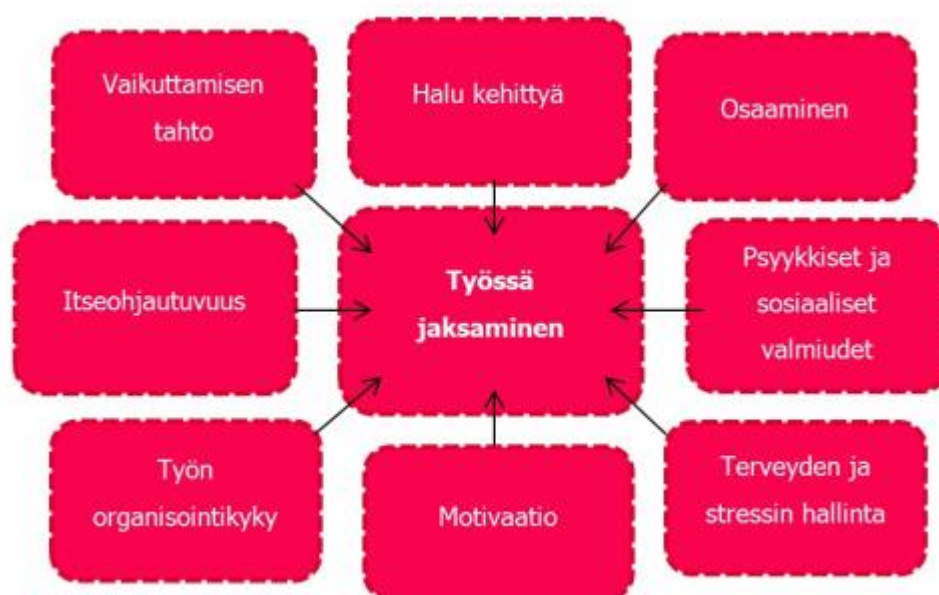
Työterveyslaitos on tutkinut muiden pohjoismaiden kanssa positiivisia tekijöitä työssä ja niiden vaikutusta projektissa ”Positiiviset tekijät työssä” (Christensen 2009). Positiivisten tekijöiden löytäminen ja niiden voima voi tutkimussarjan mukaan johtaa esimerkiksi parempaan suoriutumiseen työssä, hyvinvointiin ja työntekijöiden pysyvyyteen kyseisessä työpaikassa. Lisäksi yksilön omilla voimavaroilla, ku-

ten optimismilla on keskeinen vaikutus työhyvinvointiin työn voimavarojen lisäksi. Työntekijän positiivisten kokemusten, kuten työn imun, uppoutumisen, työn merkityksen ja sitoutumisen, havaittiin edistävän positiivisia tunteita työtä kohtaan ja löytämään uusia voimavaroja sekä yksilö että organisaatio tasolla. Kun työssä on riittävästi myönteisiä ja energisoivia voimavaroja, ruokkivat ne edelleen positiivisia tunteita ja asenteita jotka vaikuttavat työhön ja työyhteisöön. Positiivisuus synnyttää positiivisuutta. (Christensen 2009.)

4.3 Työssä jaksaminen osana työhyvinvointia

Työssä täytyy ottaa huomioon jaksamisen edistämiseksi tasapaino työn tuotaman tyydytyksen, vaadittujen voimien ja levon välillä. Jotta ihminen jaksaa työssä, ei työ voi vain viedä voimia ilman mitään tyydytystä. Ensisijaisesti työn täytyisi antaa jotakin muutakin palkitsevaa kuin toimeentulo ja samaan aikaan myös muun elämän tulisi tukea jaksamista mielekkyydellään. Tasapaino työn kuormittavuuden ja palkitsevuuden välillä on työssä jaksamisen keskeinen ajatus. (Liukkonen 2006, 61.)

Työ ei saa olla välttämätön paha eikä toisaalta tärkein tyydytyksen lähde, jolloin ihminen antaa työnsä kaiken ja mahdollisesti tinkii huomaamattaan esimerkiksi levosta ja muista elämänalueista. On positiivista, että työllä on iso merkitys elämässä, mutta se ei saa olla hallitseva tekijä. Jaksamista uhkaava tilanne syntyy, kun työssä suoriutumisesta ja työyhteisön jäsenenä olemisesta syntyvä energia on vähäistä. Työstä vaaditaan irrottautumista ja lepoa, jotta jaksamista voidaan ylläpitää ja työntekijä pystyy kannattelemaan itseään työssä. Jaksamisen tasapaino voi horjua jo pienellä energiatarpeen lisäyksellä, levon vähenemisellä tai työstä saatavan voiman pienenemisellä. Työssä jaksamiseen vaikuttavat ensisijaisesti yksilön omat valmiudet tehdä työtä. Jonkun osatekijän puutteellisuus aiheuttaa turhautumista ja tasapainon järkkymistä. (Salomäki 2002, 63–64.)



KUVIO 4. Työssä jaksamisen edellytykset. (Salomäki 2002).

Salomäki on listannut kuviossa 4 Työssä jaksamisen edellytyksiä. Työssä jaksaminen on moniulotteinen kokonaisuus, johon vaikuttaa sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä. Ulkokehältä lähtevät nuolet kohti keskustaa ja työssä jaksamista. Periaatteena on, että kaikki vaikuttaa kaikkeen, ulkokehälle sijoitellut asiat vaikuttavat myös toinen toisiinsa. Esimerkiksi työntekijän osaamisen taso ja kokemus osaamisesta suhteessa työhön on merkittäosa työssä jaksamista mutta samoin osaamisen kokemus vaikuttaa myös motivaatioon ja haluun tai haluttomuuteen kehittyä. Samoin esimerkiksi psyykkiset valmiudet kohdata vastoinkäymisiä työssä vaikuttaa terveyden ja stressin hallintaan. Salomäen kuvio 4 havainnollistaa hyvin niitä osatekijöitä, mistä työhyvinvointi muodostuu työssä jaksamisen kautta.

5 ORGANISAATION TUKI TYÖHYVINVOINNIN OSATEKIJÄNÄ

Organisaation rakenteet koostuvat ihmisistä, jotka ovat aktiivisia toimijoita. Ihmiset, jotka kuuluvat samaan organisaatioon, pyrkivät jossain määrin samaan lopputulokseen ja samojen arvojen pohjalta. (Roti 1999, 133–137.) Järjestöjen ja yhdistysten taustalla tämä on vahva tekijä. Organisaation tuella katsotaan olevan vahva myönteinen vaikutus työn mielekkyyteen, työn tunneperäiseen sitoutumiseen ja sairauspoissaolojen vähyyteen. Organisaation tuen ajatus perustuu vastavuoroisuuden veloitteeseen; työntekijät kokevat, että organisaatio on velvollinen vastaamaan hyvään työhön tuella. Tämä määrittää työntekijän näkökulmasta, miten paljon organisaatio arvostaa annettua panostusta ja työntekijän hyvinvointia. Tätä voidaan kutsua myös koetuksi organisaation tueksi. Organisaation tuki voidaan mieltää voimavaratekijäksi työssä. (Seppänen 2007, 2–3.)

Organisaation tuki on investoimista työntekijän työhyvinvointiin. Työntekijöitä palveleva ja tarpeeseen vastaava tuki on työhyvinvointia edistävää taustatukea. Sijoittamisella työhyvinvointiin tuen muodossa rakennetaan pohja ja varmistetaan työntekijöiden jaksaminen, muutoksenhallintakyky ja taustoitetaan kehityspainetta. Organisaation tuki tarkoittaa myös kykyä tarttua ongelma tilanteisiin. Ongelmien ei oleteta korjaantuvan itsestään, vaan varmistetaan työntekijöiden valmiudet selvittää ratkaisukeskeisesti. Organisaation tuen vahva osa ovat esimiestaidot ja toimintakyky myös arjen normaalista poikkeavissa tilanteissa. Organisaation sisäisillä asiantuntijoilla tulisi olla vahva auktoriteetti ja vaikutusmahdollisuus yhteisiin päätöksiin, kokemusasiantuntijalla on usein paras näkemys omasta työstä ja tuen tarpeesta organisaation näkökulmasta. (Liukkonen 2006, 96, 124.)

Organisaation tuki on perusajatuksestaan työntekijän tukemista työn arjessa. Organisaation tuki on kokonaisuudessaan taitavaa esimiestyötä, työntekijöiden oman aktiivisuuden herättelyä, kysymysten asettelua, rohkaisua ja loppujen lopuksi tukemista. Organisaation tuki tarkoittaa vierellä kulkemista ja psyykkisten toimintaedellytysten takaamista. Organisaation tukea edistäviksi tekijöiksi määritellään mm. esimiehen tuki, päätöksentekoon vaikuttaminen ja palkitseminen. Organisaation tuen pohjana tulisi olla hyvän johtamisen ja esimiestyön perusteet sekä ymmärrys työhyvinvoinnin tekijöistä ja merkityksestä työntekijän arjessa. Organisaation antaessa tukea, tulisi sillä myös olla käsitys siitä, mistä työ koostuu ja miten sitä tehdään. (Seppänen 2007, 2–3.)

4H-järjestö on organisaationa kokonaisuudessaan moniulotteinen ja toiminnanjohtajien tuki koostuu monesta lähteestä. Toiminnanjohtajien taustatukena ovat oman yhdistyksen hallitus sekä 4H-liiton tuottamat lähi- ja valtakunnalliset palvelut. Aluetyöntekijä ja lähitukihenkilö vastaavat lähipalveluista, esimerkiksi yhdistysten seudullisista yhteistyöpäivistä, lähipalvelualueen toimihenkilöpäivistä ja tuloskeskusteluista. Muut lähipalvelut on kuvattu Lähipalveluiden vuosikellossa (liite 1). Keskustoimisto ylläpitää valtakunnallisia palveluita. Valtakunnallisia palveluita ovat Intran tietokanta ja Kysy liitosta -palsta sekä luottamukselliset kysymykset. (Pölkki 2016.)

Yhdistyksen hallituksen merkitys työn taustalla voi olla vaihtelevaa riippuen sen aktiivisuudesta ja asiantuntevuudesta. Järjestömaailmassa hallituksen rooli ja vastuu työnantajana eivät aina ole täysin selviä. Hallitukset toimivat vapaaehtois pohjalta ja toiminnanjohtajan asema hallituksen ja työn välillä

voi olla haasteellinen, ellei hallitus ole toiminnassa sisällä. Hallituksen asiantuntevuudella on myönteinen vaikutus yhteistyön sujuvuudessa, mikä vaikuttaa työhyvinvointiin. (Ruuskanen, Selander ja Anttila 2013, 25, 53–55.)

Tarkasteltaessa toiminnanjohtajien kokemaa tukea on otettava huomioon organisaation rakenne ja toiminnanjohtajien työn luonne. Toiminnanjohtajien työn luonteeseen voidaan soveltaa joissain määrin Liukkonen (2006, 153–155) määritelmää itsellisistä osaajista ja elämäntapatyöläisistä. Itsellisiä osaajia yhdistää joku muu samanlaisuus kuin esimerkiksi yhteenkuuluvuus tiettyyn työryhmään tai paikkaan. Itselliset osaajat ja elämäntapatyöläiset ovat itseohjautuvia ja melko riippumattomia toimijoita jotka saattavat kokea melko vahvaa omistautumista työlle. Tällaiset työntekijät kasvavat omassa tehtävässään, kehittyvät ja uudistuvat omasta halustaan ja omassa rytmissään. Itsellisille osaajille on tyypillistä vahva osaaminen omalla alallaan ja he ovat rakentaneet työympäristönsä niin, että ulkopuolisen, vaikkakin pätevän, on erittäin haasteellista päästä kiinni toiminnan ytimeen. Työ on tavallaan jossain määrin riippuvainen heistä ja heidän osaamisestaan. Työ on myös vahvasti profiloitunut heihin ihmisinä, työn arvot ja arvostus kulkevat heissä.

Itselliset osaajat panostavat työhönsä valtavasti ja vaativat taustaorganisaatiolta ja muilta toimijoilta paljon. Itsellinen osaaja kokee tuen vahvana osana työtään ja rasittuu helposti jonkun organisaation sisäisen asian toimimattomuudesta. Työlle häiriötekijöitä tuottavat asiat voivat laskea itsellisen osaajan motivaatiota ja haitata työn tulosta; työn flow kärsii. Itselliset osaajat ja elämäntapatyöläiset on hyvä tunnistaa, jotta tukeminen ja työhyvinvoinnin edistäminen onnistuvat. Työn taitekohtien riskit ja työkyky laskevat tekijät ovat erilaisia kuin muilla työntekijöillä. (Liukkonen 2006, 153–155.) Tämä määritelmä on osin hyvä pohja, joka avaa toiminnanjohtajien työn kuvaa, kun tutkitaan organisaation tuen ja arvostuksen kokemuksen merkitystä työhyvinvointiin.

6 ARVOSTUKSEN KOKEMUS TYÖHYVINVOINNIN OSATEKIJÄNÄ

Jokainen ihminen haluaa tulla arvostetuksi. Ympäröivien ihmisten kohtelu kuvastaa yksilön kokemusta; millainen minä olen? Arvostava ja hyväntahtoinen kohtelu työelämässä vahvistaa ja tukee yksilön kokemusta ihmisarvostaan. Arvostuksen osoitus tasapuolisesti on osa organisaation toimivuutta ja työntekijöiden jaksamista työssä. Arvostaminen ja arvostetuksi tulemisen kokemus edistävät myönteisyyttä ja mielekkyyttä työssä. Ihminen haluaa olla hyvä siinä mitä tekee. Kuviossa 5 on listattu arvostamisen elementtejä, joiden avulla tuetaan työntekijän työmyönteisyyttä. (Larvi ja Vanhala 2014; Tarkkonen 2012, 88.)



KUVIO 5. Arvostuksen osoittaminen työssä (Larvi ja Vanhala 2014).

Hämäläinen (2005, 52) toteaa, että ihmisen asettaminen tulostavoitteiden ja tuottavuuden ja taloudellisuuden edelle parantaisi työntekijän motivaatiota. Kun yksilöt voivat hyvin ja kokevat tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi ihmisinä, he todennäköisesti jaksavat paljon paremmin antaa ja panostaa työhönsä. Jos yksilö tuntee jäävänsä jalkoihin ja voivansa pahoin, on työ täysin toissijainen asia eikä hän jaksu välittää ja panostaa työhön. (Kinnunen, Feldt ja Mauno 2005, 30–31; Liukkonen 2006, 130.)

Rantaharju (2013, 108–109, 120) on tutkinut hanketoiminnan vaikutuksen yhteydessä 4H-toiminnanjohtajien identiteettiin liittyviä kysymyksiä ja tutkimus sivuaa arvostuksen kokemusta lyhyesti. Arvostuksen kokemus syntyy Rantaharjun (2013) mukaan kahdesta tekijästä, sisäisestä ja ulkoisesta maailmasta ja näiden vuorovaikutuksesta. Sisäinen arvostaminen on tällöin toiminnanjohtajan omaa kokemusta työn mielekkyydestä ja onnistumisesta, työn vastaavuudesta omiin kykyihin. Ulkoinen arvostaminen tulee paitsi muiden ihmisten vaikutuksesta myös toiminnanjohtajan kokemuksesta hyvänä työntekijänä. Ulkoinen arvostamisen kokemus on vaikutussuhteessa työympäristöön ja esimerkiksi yhdistyksen asioiden hoidossa ja edistämisessä. (Rantaharju 2013, 108-109.)

Työn tuoman tyydytyksen kannalta oleellista on työntekijän tunne ja kokemus työn arvostamisesta. Työn merkityksen kannalta on tärkeää suhteuttaa, missä määrin oma arvostus kantaa työssä ja missä määrin ulkopuolinen arvostus vaikuttaa. Oma arvostus työtä kohtaan on merkittävämpi tekijä. Ihminen voi kuitenkin joutua ponnistelemaan koko ajan työtehtävissään, jos hän ei koe saavansa tarpeeksi arvostusta tai edes hyväksyntää ulkopuolelta. Tällöin myös oma arvostus tehtyä työtä ja annettua panostusta kohtaan saattaa laskea. Kun oma arvostus laskee, vaikuttavat ne välittömästi muihin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin, työssä jaksamiseen ja työn iloon. Saadun arvostuksen ja sen kokeminen rakentavana palautteena saa ihmisen pyrkimään työssään samalle tasolle tai vielä parempaan tulokseen. Ulkopuolelta saatavaa arvostuksen kokemusta ei voida siis täysin sivuuttaa, vaan sillä saattaa olla hyvinkin suuri rooli työn taustalla. (Larvi ja Vanhala 2014.)

7 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa analysoitua tutkimustietoa toiminnanjohtajien työhyvinvoinnin kokemuksista toimeksiantajalle eli Suomen 4H-liitolle. Tutkimuksella selvitettiin työhyvinvoinnintekijöitä keskittyen arvostuksen kokemukseen ja organisaation tuen ilmenemiseen. Tutkimuksen lähtökohtana oli ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi, jota tarkasteltiin työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa 4H-toiminnanjohtajien työhyvinvoinnista. Pyrin löytämään arvostuksen kokemuksen ja organisaation tuen merkityksen yhteyden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tutkimuksen haastattelut perustuivat toiminnanjohtajien subjektiivisiin kokemuksiin. Kohde-ryhmää eli toiminnanjohtajia tarkasteltiin hyvinvoinnin kokonaisuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa huomioin elämän kokonaisuuden ja hyvinvoinnin eri ulottuvuudet, sekä näiden vaikutusyhteydet erilaisiin muuttuviin tekijöihin yksilöstä riippuen. Organisaation tuki tarkoitti yhdessä 4H-liiton tuottamia valtakunnallisia- sekä lähipalveluita sekä kunkin yhdistyksen omaa hallitusta. Organisaation tuki rajautui tutkimuksessa käsittämään ainoastaan aineetonta tukea ja pääomaa.

Tutkimuskysymykset:

- Mitkä tekijät vaikuttavat toiminnanjohtajien työhyvinvointiin?
- Miten arvostuksen kokemus ja organisaation tuki vaikuttavat työhyvinvointiin?

4H-liitolle toiminnanjohtajien työhyvinvointi oli ajankohtainen aihe ja strateginen painopiste vuosina 2014–2016 (Suomen 4H-liitto, 2013). Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tutkimus, jota Suomen 4H-liitto pystyy hyödyntämään toteuttaessaan perustehtävänsä. Liiton tehtävänä on tukea yhdistyksiä heidän perustehtävässään tuottaessaan laadukasta paikallista harrastustoimintaa. 4H-liiton tehtävä on turvata yhdistysten mahdollisuudet toimia niin paikallisella, maakunnallisella kuin kansallisella tasolla. Toimeksiantajana 4H-liitto halusi saada spesifistä tietoa toiminnanjohtajien työhyvinvoinnin kokemuksista ja työssä jaksamisesta. 4H-liitto kaipasi tietoa, kuinka organisaatio kokonaisuus osoittaa arvostusta ja tukea työn arjessa. Suomen 4H-liitto kokee toiminnanjohtajien työhyvinvoinnin tärkeänä tekijänä nuorisotyön laadun ja jatkuvuuden kannalta. (Suomen 4H-liitto, 2013.)

Hyvinvointi ja jaksaminen ovat käsitteinä hyvin laajoja kokonaisuuksia. Tutkimuksen lähtökohtana olivat toiminnanjohtajien subjektiiviset kokemukset työhyvinvoinnista. Toimeksiantajan toiveesta ja tarpeesta näkökulma rakentui organisaation tukeen ja arvostuksen kokemukseen. Toiminnanjohtajien työnkuva on moninainen ja yhdistysten luonteet ja toiminnan painotukset vaihtelevat. Näkökulman rajaaminen oli kannattavaa tutkimuksen jatkohyödyntämisen kannalta ja ne yhtenäistivät tutkimuksen kokonaisuutta.

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön aihe valikoitui verkostojen ja ajankohtaisuuden perusteella. Työhyvinvointi on erittäin ajankohtainen teema, jonka merkitys ei tule vähenemään. Opinnäytetyön ideointi alkoi keväällä 2015. Toimeksiantaja tarttui tarjottuun opinnäytetyöhön mielellään ja yhteistyö varmistui keväällä 2015. Tutkimuksen muoto ja sisällölliset pääpiirteet alkoivat hahmottua toimeksiantajan kanssa vaihdettujen sähköpostien myötä kevään aikana. Toimeksiantaja toivoi kvalitatiivista tutkimusta, koska kvantitatiivisia tutkimuksia oli aiheesta toteutettu enemmän. Tutkimusmateriaalin hankinnassa toivottiin käytettäväksi haastattelua. Opinnäytetyön aihekuvauksen esitys ja hyväksyminen toteutui toukokuussa 2015. Työelämäyhteys oli opinnäytetyössä keskeinen alusta asti ja valmiista tutkimuksesta haluttiin tietoa tukemaan 4H-liiton työtä.

Työhyvinvointia on tutkittu melko paljon, joten lähdekirjallisuutta ja tutkimuksia työhyvinvoinnista löytyi runsaasti. Järjestötyöhön ja kolmanteen sektoriin liittyvää kirjallisuutta oli kuitenkin melko haasteellista löytää. Työsuunnitelma valmistui tammikuussa 2016. Toiminnanjohtajien haastattelut sovimme toukokuussa 2016 ja aineiston litteroin haastatteluiden jälkeen. Kesä 2016 oli aineiston analyysin ja tutkimusraportin kirjoitukseen varattua aikaa. Kuvio 6 kuvaa opinnäytetyö prosessia kokonaisuudessaan.



KUVIO 6. Opinnäytetyö prosessi (Korhonen 2016).

8.1 Tutkimusmenetelmä ja kohdejoukko

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivista tutkimusta nimitetään ihmistutkimukseksi ja sitä voidaan luonnehtia "pehmeäksi" ja "ymmärtäväksi". Tutkimuksella halutaan löytää ja kuvata teemoja eli tässä tapauksessa toiminnanjohtajien kokemuksia ja havaintoja työhyvinvoinnin tekijöistä. Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta tässä opinnäytetyössä tutkin maailmaa, jossa toiminnanjohtajat elävät. Kokemuksellisuus ja elämyksellisyys olivat tutkimuksen lähtöoletus, ihmisen ja subjektiivisten kokemusten ymmärtämiseksi täytyi tutkia tämän suhdetta heidän omaan elämäntodellisuuteensa. Tutkimuksen kohde oli kokemus, ihmisen teoilla ja ajatuksilla oli aina jokin sisältö ja ne suuntautuivat jotakin objektia kohden. Kaikki ilmiöt ja asiat merkitsivät yksilölle jotakin, eli kokemus muotoutui merkitysten mukaan. Tämän tutkimuksen varsinainen kohde oli siis inhimillisten kokemusten merkitys. (Tuomi ja Sarajärvi 2011, 23–34.)

Alkuoletuksena oli, että ihmisen kokemusmaailma on täynnä merkityssuhteita ja ihminen on lähtökohdiltaan yksilöllinen. Jokainen ihminen tarkastelee maailmaansa sen yhteisön luomien merkitysten valossa, jossa hän on kasvanut ja elänyt. Tutkimuksen aineiston tulkinnassa hyödynsin hermeneuttista ymmärtämistä eli pyritään oivaltamaan ilmiöiden merkitys. Ymmärtäminen on aina tulkintaa ja uuden ymmärtämisen pohjana aina ennen ymmärretty. Hermeneuttisen kehän pohjana on esiyymmärrys ja tutkittavan kokemusmaailma, kehällä edetään ja tutkimus kohdennetaan aina aikaisempaan. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkittavan ilmiön käsitteellistäminen eli kokemuksen merkitys. Pyrin nostamaan esiin sen, mikä on tullut ehkä itsestään selväksi tai mitä ei ole vielä niin tietoisesti ajateltu. Tässä tutkimuksessa ja opinnäytetyössä hyödynsin toisin sanoen fenomenologis-hermeneuttista tutkimusperinnettä. (Tuomi ja Sarajärvi 2011, 34–35.)

8.2 Aineiston keruu menetelmä

Teemahaastattelu yhdistää lomake- ja avoimen haastattelun piirteitä. Teemahaastattelun teemat eli aihepiirit rakensin teorian pohjalta. Teemojen alle muotoilin apukysymyksiä helpottamaan toiminnanjohtajien valmistautumista, koska haastattelut toteutuivat kiireisen arjen keskellä. Muotoilluista kysymyksistä huolimatta teemahaastatteluissa liikuttiin joustavasti keskustellen, antaen tila vapaalle puheelle teemahaastattelun periaatteen mukaan. Teemojen keskustelujärjestys oli vapaa. Teemahaastattelulla halusin tietoa vähemmän tiedetyistä aihepiireistä. Teemahaastattelutilanteessa etuna oli kohderyhmän tilanteen tunteminen, jolloin pystyin tekemään tilanne- ja sisältöanalyysiä haastattelu tilanteessa tiedon syventämiseksi. Teemahaastattelun etu oli vastaamisen vapaus haastattelu tilanteessa ja analysointivaiheessa kohtalaisen helppo purku teemoittain. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 47–48.)

Tutkimusaineisto koostui lopulta kahdeksasta haastattelusta: toiminnanjohtajat olivat ympäri Suomen. Tutkimukseen haastateltavat toiminnanjohtajat arvottiin kaikista 234:stä suomenkielisestä yhdistyksestä alueittain, jokaiselta alueelta kaksi (paitsi Lapista 1 yhdistysten vähäisyyden takia). Arvonnalla pyrin saamaan joukon yhdistyksiä, jotka olivat luonteeltaan erilaisia (isoja ja pieniä, aktiivisuus) ja siten ne edustivat kaikkia 4H-yhdistyksiä monipuolisesti. Tutkimusta varten arvottiin haastatteluun yhteensä 10 yhdistystä ja toiminnanjohtajaa, joista kaksi toiminnanjohtajaa ei halunnut osallistua työkiireiden takia eli lopulta tutkimukseen osallistui 8 toiminnanjohtajaa.

Valikoituneiden yhdistysten toiminnanjohtajia lähestyin sähköpostilla (Sähköposti haastateltaville Liite 2), jossa kerroin perustiedot opinnäytetyöstä ja tutkimuksen tarkoituksesta. Sähköpostissa mainitsin myös, että otan toiminnanjohtajaan yhteyttä puhelimitse. Sähköpostissa pyysin haastateltavan suostumusta tutkimukseen. Sähköpostin liitteenä olivat tutkimuksen teemat (Teemahaastattelurunko Liite 3), joiden avulla haastateltava sai paremman käsityksen tutkimuksesta ja pystyi orientoitumaan mahdollisesti tulevaan haastattelu tilanteeseen. Haastattelu aikaa sovittaessa varmistin, että toiminnanjohtaja oli saanut teemahaastattelurungon ja pystyi ennakkoon pohtimaan aihetta ja sen teemoja. Erillistä tutkimuslupahakemusta ei tarvittu, sillä yhdistykset ovat itsenäisiä ja tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa toiminnanjohtajien subjektiivisista kokemuksista. Sähköpostissa kerroin lisäksi vapaaehtoisesta

osallistumisesta, tutkimukseen osallistuneita henkilöitä tai yhdistyksiä ei missään vaiheessa ole mahdollisuutta tunnistaa.

Tutkimusmateriaali kerättiin teemahaastatteluina, jotka nauhoitettiin aineiston purkamisen helpottamiseksi. Teemahaastattelurunko rakennettiin tutkimuksen teeman, teoriapohjan ja tutkimuskysymysten pohjalta. Teemoja oli kuusi: työhyvinvoinnin määrittely, työyhteisö, työhyvinvoinnin edistäminen, organisaatio (esimiestyö ja johtaminen), työn arvostus ja työ ja yksilö. Teemojen lähtökohta oli kokonaisvaltainen hyvinvointi, jonka eri osa-alueita käytiin läpi työhyvinvoinnin näkökulmasta. Teemoja tarkasteltiin sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta. Teemahaastattelurungon avulla toiminnanjohtajat pystyivät etukäteen orientoitumaan aiheeseen ja haastattelutilanteeseen.

Tutkimuksessa oli luonnollista käyttää haastattelua ja dialogia aineistonkeruussa, sillä tutkittava aihekin oli luonteeltaan vuorovaikutuksellista ja perustuu paljon ihmisten suhteisiin ja subjektiivisiin kokemuksiin. Lisäksi haastattelun etuna oli joustavuus ja tilanneherkkyys, kun jostakin asiasta haluttiin tietää enemmän, oli luonnollista kysyä siitä. Haastattelutilanne oli jokaisen toiminnanjohtajankohdalla yksilöllinen ja pyrittiin aidon kokemus tiedon välittymiseen. Puhelimen avulla tehty haastattelu toimi hyvin ja menetelmä oli vaivaton. Haastatteluja varten ei syntynyt matkustuskustannuksia tai tarvittu tilavarauksia, myös toiminnanjohtajien kiireiseen arkeen puhelu sopi hyvin. Haastattelut kestivät 47–90 minuuttia. Puhelin oli kaiuttimella ja nauhuri nauhoitti puhelimen vieressä, paikka oli rauhallinen eikä ulkopuolisia päässyt haastattelijan huoneeseen.

Haastattelut etenivät pääpiirteittäin teemahaastattelurungon mukaisesti, teemat herättivät toiminnanjohtajissa paljon ajatuksia. Toiminnanjohtajien etukäteen orientoituminen haastatteluun oli tärkeää, sillä näin aineistosta saatiin riittävää. Kaikki toiminnanjohtajat tuottivat tietoa oma-alotteisesti eli haastattelijan näkökulmasta suuria lisäkysymyksiä ei jatkuvasti tarvittu. Toiminnanjohtajien välillä oli kuitenkin suuria eroja siinä, kuinka syvällisesti aihetta ja työhyvinvoinnin kokonaisuutta miellettiin. Pari toiminnanjohtajaa käsitteli aika pintapuolisesti omaa työhyvinvointia ja esimerkiksi siihen vaikuttamisen mahdollisuuksia. Tähän syvällisyyteen saattoi vaikuttaa kiire työssä ja työhyvinvoinnin kulttuuri yhdistyksessä, onko työhyvinvointiin kiinnitetty huomiota ja millaisilla asioilla sekä aiheen läheisyys toiminnanjohtajalle itselleen. Haastatteluiden jälkeen saadun tutkimusmateriaalin tarkastelussa todettiin aineiston olevan kuitenkin riittävä. (Tuomi ja Sarajärvi 2011, 72–73.)

8.3 Aineiston analyysi menetelmä

Tutkimuksessa aineistoa analysoitiin abduktiivisesti eli teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaan. Teoriaohjaava sisällönanalyysi ei nojaa suoraan tutkimukselle rakennettuun teoriaan, mutta yhteys teoriaan on hyvin selkeä. Aineistoa puretaan ja sille etsitään tulkintojen tueksi kuvauksia ja vahvistuksia teoriasta. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 99.)

Aineisto pelkistettiin eli redusointiin tiivistämällä auki kirjoitettu haastattelumateriaali olennaiseen. Aineistosta pyyhittiin pois muun muassa epäoleellinen eli täytesanat ja toistot. Redusoinnin jälkeen ai-

neisto ryhmiteltiin eli klusteroitiin neljään tutkimusryhmään. Nämä neljä tutkimusryhmää olivat työhyvinvoinnin määrittely, työhyvinvoinnin tekijät, organisaation tuen vaikutus ja arvostuksen kokemuksen merkitys. Ryhmittely oli tavallaan karkeaa teemoittelua, jolloin varsinainen teemoittelu oli helpompi tehdä. Muodostuneet tutkimusryhmät olivat hyvin selkeät ja osoittautuivat kuvaaviksi myös tutkimustuloksien raportoinnissa. (Tuomi ja Sarajärvi 2011, 108–113.)

Aineisto teemoiteltiin pääpiirteittäin teemahaastattelurungon mukaan ja teemat muodostuivat teorian, haastattelurungon ja saadun materiaalin pohjalta. Jokaisen teeman alle kerättiin kaikki teemaa koskevat asiat. Tässä vaiheessa asiat olivat vielä melko pitkissä virkkeissä ja kokonaisuuksissa, jotta niitä oli helpompi jatkotyöstää ja jäsentää. Asiasyhteys oli helpompi nähdä. Teemoittelussa haettiin mitä kustakin teemasta oli sanottu ja miten ne ryhmittyivät teemahaastattelurungon mukaan. Näin pystyttiin vertailemaan teemojen esiintymistä ja löytämään mahdollisia yhtäläisyyksiä tai eriävyyksiä toiminnanjohtajien kokemuksista. Teemoittelun tuloksena syntyi valtava tekstitiedosto (Tuomi ja Sarajärvi 2011, 108–113.)

Teemoittelun jälkeen aineistosta haettiin pelkistetyt ilmaukset. Pelkistetyt ilmaisut muodostettiin saadun tutkimusmateriaalin ja teemahaastattelurungon pohjalta niitä peilattiin tutkimuksen pohjateoriaan. Pelkistetyt ilmaisut olivat yksittäisiä sanoja, muutaman sanan lauseita tai lyhyitä virkkeitä. Esimerkiksi työhyvinvoinnin määrittely koostui seuraavista pelkistetyistä ilmauksista: hallittavuus, hallinnallisuus, kiinnostus ja halu kehittää, voimavarat muutoksiin, muutakin elämää kuin työ, viihtyy, asennekysymys, itse koettava tärkeys, hallitus toimii työnantajan roolissa, tärkeää, että itse viestii.

Pelkitettyjen ilmauksien muodostus tiivisti aineistoa, jolloin oli helpompi hahmottaa työhyvinvoinnin tekijöitä ja niiden rakentumista. Aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen tehtiin suurpiirteisesti, sillä tutkimusmateriaalin keskeisimmät tekijät olivat jo melko selkeät. Tutkimuksen kannalta oleellinen tieto oli esillä ja sitä pystyttiin tulkitsemaan tutkimuksen näkökulmasta. Teoreettisten käsitteiden luomiselle ei nähty ehdotonta tarvetta. Abstrahoinnilla pyrittiin löytämään vaikutusyhteyksiä ja tulkintoja tutkimuskysymysten, teorian ja aineiston välillä, mutta lopputulemana ei haettu yhdistävän luokan käsitteellistä muodostumista. Tutkimusaineisto pystyttiin jo suurpiirteisellä abstrahoinnilla yhdistämään jo tutkittuun tietoon. Tutkimuksen päämääränä oli määrittää johtopäätös, mitä tutkittava asia oli tutkitavalle merkinnyt. (Tuomi ja Sarajärvi 2011, 108–113.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi oli tutkimuksen kannalta hyvä vaihtoehto, sillä aineistonanalyysissä käytetyt teoreettiset käsitteet ovat valmiina ja jo ilmiöstä tiedettyinä (Tuomi & Sarajärvi 2011, 117). Tässä tutkimuksessa subjektiiviset kokemukset nojasivat näihin teoriaoihin jo teemahaastattelurunkoa rakennettaessa. Tutkimuksen kokonaisuudessa teoriolla oli hyvin vahva osa. Materiaalia tulkittiin huomioiden aiemmat teoriat ja tulkinnat aihekokonaisuudesta.

8.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa luotettavaa ja laadukasta tutkimustietoa toimeksiantajan tarpeisiin. Tutkimusta varten haastateltiin itsenäisten paikallisyhdistysten toiminnanjohtajia luottamuksellisesti ja anonyymisti. Tieto yhdistyksistä ja toiminnanjohtajien henkilöllisyydestä oli vain tutkijalla. Tämä kerrottiin myös haastateltaville, sillä muussa tapauksessa tutkimuksen luotettavuus olisi saattanut kärsiä ja vaikuttaa tutkimusaineiston laatuun. Toimintamalli oli näin eettinen ja antoi toiminnanjohtajille tilaisuuden kertoa kokemuksistaan ja aidoista tunteista.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, joka ilmentää 4H-toiminnanjohtajien kokemuksia arvostuksesta ja organisaation tuesta. Tutkimusta varten tehdyt teemahaastattelut olivat luottamuksellisia vuorovaikutustilanteita haastateltavan ja tutkijan välillä. Tutkimuksen haastatteluiden nauhoitukset olivat vain ja ainoastaan tutkijaa varten helpottamaan aineiston analyysiä. Haastatteluiden kaikki materiaali tuhottiin raportin kirjoituksen jälkeen.

Aiheen lähestyminen ja tutkimuksen toteuttaminen objektiivisesti vaativat tarkkavaisuutta ja yhteistyötä niin toimeksiantajan, sisällönohjaajan kuin opponenttien kanssa. Kokemus yhdistystoiminnasta oli tutkimuksen kannalta vahvuus, mutta etenkin haastattelutilanteissa ilman itsensä tiedostamista ja aiheen läheisyyden etukäteen työstämistä, asetelma olisi voinut kääntyä heikkoudeksi. Mahdollisimman objektiivisen kannan ja tutkijan roolin sisäistäminen oli erittäin tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta, etenkin haastattelutilanteissa niiden herkän luonteen takia. Objektiivisuus nousi koko prosessin kulmakiveksi ja ohjasi työtä alusta loppuun asti. Kokonaisuudessaan tutkimuksen suurin haaste oli juuri objektiivisuuden sisäistäminen ja sen merkityksen ymmärtäminen työn kaikissa vaiheissa alusta loppuun saakka.

9 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa tutkimustuloksia käsitellään aikaisempien lukujen teoreettisen viitekehyksen ja teema-haastatteluiden tuottaman aineiston pohjalta. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon tutkimuksen luonne laadullisena tutkimuksena ja haastatteluiden melko pieni määrä. Tutkimuksen lähtöoletuksena oli haastatella toiminnanjohtajia heidän subjektiivisista kokemuksistaan. Teemahaastatteluista nousi esille tärkeimmät tekijät ja teoria on selkeästi linjassa niiden kanssa.

Tutkimustulokset koottiin kuuden otsikon alle: työhyvinvoinnin määrittely, työhyvinvoinnin tekijät, työn hallinta, työhyvinvoinnin tukeminen ja osaamisen vaikutus, organisaation tuen vaikutus ja arvostuksen kokemuksen merkitys. Ensimmäinen otsikko Työhyvinvoinnin määrittely rakentaa pohjaa kokonaisuudelle, kuinka toiminnanjohtajat näkevät oman työhyvinvointinsa ja mistä se lähtee. Toisen, kolmannen ja neljännen otsikon alle koostuvat näkökulmat työhyvinvointia määrittävistä resursseista ja syistä. Organisaation tuen vaikutusta käsitellään viidennessä otsikossa. Arvostuksen kokemuksen merkitystä työhyvinvointiin määritetään viimeisen otsikon alla.

9.1 Käsitys työhyvinvoinnin kokonaisuudesta

Kaikki haastatellut toiminnanjohtajat määrittelivät työhyvinvoinnin hyvin pitkälti samalla tavalla kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin yhteyteen. Työ on iso osa arkea ja työhyvinvointi on merkittävä osa kokonaisvaltaista hyvinvointia (Ojanen 2011, 159). Tutkimuksen keskeisimmäksi käsitteeksi nousi hallinta. Toiminnanjohtajat liittivät haastatteluissa hallinnan muun muassa työn sisältöön, työmuotoihin, työaikaan ja organisointiin. Hallinta miellettiin myös osaksi elämänhallintaa suhteessa työhön; terveydestä, omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta pitää huolehtia.

Työhyvinvointia määrittäviä pelkistettyjä ilmaisuja olivat kiinnostus ja halu kehittää työtä, voimavarat muutoksiin ja työssä viihtyminen sekä yhdistyksen hallituksen rooli työnantajana. Kaikki toiminnanjohtajat korostivat ainakin jollakin tavalla muun elämän merkitystä sekä yli puolet haastatelluista mainitsi oman asenteen vaikutuksen. Työelämän ja henkiökohtaisen elämän vuorovaikutus oli toiminnanjohtajien kokemuksissa päivittäistä ja molemmin puolta.

Seitsemän kahdeksasta toiminnanjohtajasta sanoi suoraan työn monipuolisuuden tärkeäksi tekijäksi, jonka avulla pystytään vaikuttamaan paljon työmielekkyyteen ja työhyvinvointiin. Toisaalta kuudessa haastattelussa korostettiin, että on työhyvinvointiin liittyviä asioita, joihin ei ole mahdollisuutta vaikuttaa, vaikka tahdottaisiin. Tällaisesta tekijästä yleisin esimerkki oli yhdistyksen taloudelliset resurssit, jotka määrittävät ja rajaavat paljon työtä. Esimerkiksi yhdistyksellä ei saata olla varaa palkata toiminnanohjaajaa avuksi, vaikka työtä olisi. Jos toiminnanohjaaja kuitenkin on pakko palkata, syö korvaavan rahanlähteen etsiminen ja hakeminen toiminnanjohtajan työaikaan varsinaiselta nuorisotyöltä.

Kaikki toiminnanjohtajat kokivat voivansa vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa ainakin jollain tavalla tai hyvin. Työ koettiin merkittäväksi asiaksi, mutta tiedostettiin myös rajaamisen tarve oman hyvinvoinnin kannalta. *”Pyrin siihen että jos oon merkannu kalenteriin vapaa vkloput ja lomat niin mää myös vietän*

ne sitten.” Työaikojen koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin merkittävästi sekä positiivisesti että negatiivisesti. Kiinteää työaikaa ei ole mitenkään määritelty, joten työn rajaaminen ajallisesti nousi ajoittain haasteelliseksi ja kuormittavaksi. Ilta- ja viikonlopputyöt koettiin suurinä määrinä raskaiksi ja kuusi kahdeksasta toiminnanjohtajasta kertoi suoraan koettavansa tietoisesti rajata ne mahdollisimman vähäisiksi. Eräs toiminnanjohtaja sanoi että *”oon pystynyt pitämään kiinni siitä että en uhraa ihteeni tähän”*. Toisaalta hyvät mahdollisuudet suunnitella omaa työtä ja työaikaa vaikuttivat positiivisesti työhyvinvointiin. Palautumisesta huolehtimisen kannalta tietoinen rajaaminen ja suunnitelmallisuus nousivat tärkeimmiksi tekijöiksi. Vapaa-aikaa pidettiin hyvin isossa roolissa vastapainona työlle. Järjestöön sijoittuvassa työssä on ominaista, että työntekijä tuntee työn haasteellisenä ja autonomisen vaihtelevuuden myönteisenä kokemuksena. Työtyytyväisyys sisällöllisesti oli sinänsä korkealla, vaikka työelämän muut osa-alueet olisivat ongelmallisia. (Ruuskanen, Selander ja Anttila 2013, 66–68.)

9.2 Työn hallinta työhyvinvoinnin osatekijänä

Keskeisimmäksi työhyvinvoinnin tekijäksi nousi hallinnan tunne työssä. Hallinnan tunne oli käsite, joka nousi kaikilta toiminnanjohtajilta enemmän tai vähemmän läpi haastatteluiden. Myös suunnitelmallisuus ja tuen saaminen sen erimuodoissaan olivat keskeisiä teemoja.

Toiminnanjohtajat kokivat, että työhyvinvointia olivat vahvistaneet sosiaaliset kontaktit ja kohtaamiset, riittävät resurssit, vertaistuki ja jakaminen sekä luottamus. Riittävillä resursseilla tarkoitettiin tarpeellista määrää ja oikeanlaista työvoimaa suhteessa tehtävään työhön. Kaikissa yhdistyksissä ei ollut toiminnanohjaajaa toiminnanjohtajan apuna, mutta myös vapaaehtoisten aikuisten, kerhonohtajien ja muiden työntekijöiden riittävyys ja pätevyys vahvistivat toiminnanjohtajien työhyvinvointia. Vertaistuki ja jakaminen eivät olleet ainoastaan yhdistyksen sisäistä vahvuutta vaan tärkeä osa arkea oli suhteet toisiin toiminnanjohtajiin. *”Meillä on aina ollut hyvät välit että on pystytty neuvottelemaan, puhumaan hyvät ja hankalat asiat”*, summasi yksi toiminnanjohtaja suhdettaan työyhteisöön ja hallitukseen. Asioista avoimesti puhuminen sekä työyhteisössä että yhdistyksen hallituksen kanssa ja luottamuksen kulttuuri olivat vahvistaneet työhyvinvointia. Luottamuksen kulttuurin mainitsi erityisen vaikuttavana asiana kolme toiminnanjohtajaa. Luottamus liittyi asioiden hoitamiseen hallituksen kanssa, avun pyytämiseen työn kuormittavina hetkinä ja työn sujuvuuteen esimerkiksi kerhonohtajien kanssa.

Aitoja kohtaamisia ja sosiaalisia kontakteja korostivat kaikki toiminnanjohtajat, muun muassa seuraavat kommentit kuvaavat näiden merkityksellisyyttä:

”Ehdottomasti tämä työn sosiaalinen puoli on sitä ykkösjuttua”

”silleen yksittäisen nuoren tai lapsen auttaminen eteenpäin niin”

”kaikki kohtaamiset ja ne yhteiset hetket!”

”on tullu tutuks ja ihmiset tietää minut, ja minä tiän ihmisiä ja sen on tässä meidänkii hommassa tosi tärkeä”

Työhyvinvointia työyhteisössä olivat vastaavasti heikentäneet muutokset, jatkuva kiireen tunne, talouden epävarmuus, vaihtuvuus työyhteisössä, luottamuksen puute ja väsyminen. Muutoksilla tarkoitettiin sekä yhdistyksissä tapahtuneita muutoksia, kuten esimerkiksi kahden yhdistyksen yhdistymistä, sekä koko järjestöä koskettavia muutoksia, kuten yhteinen jäsenlaskutus. Jatkuva kiireen tunne määritettiin kaikissa haastattelussa ainakin jollakin tasolla. Viisi toiminnanjohtajaa sanoi suoraan, että työn kausiluonteisuus nostattaa kiireen tunnetta erityisesti tiukimpaan aikaan. Vaikka osa toiminnanjohtajista koki työtä helpottavan kokemuksen tuoman varmuuden, oli kiire silti keskeinen työhyvinvoinnin heikentäjä. *”Kiirepiikkejä, kesä on tulossa, kaikki kesäleirit ja kaikki, toimintaa on tosi paljon”*, kuten yksi haastateltavista kuvaili.

Epävarmuus taloudesta heikensi työhyvinvointia erityisesti siksi, koska talouteen vaikuttaminen saattoi olla hankalaa. *”Kyllähän mä tekisin jos rahaa olis ja palkkaisin mutta...”* tai *”Mistä sitä rahaa saadaan kun kaikki nää avustukset pienenee koko ajan”*, olivat kahden eri toiminnanjohtajan kommentteja talouden kuormittavuudesta. Vaihtuvuus työyhteisössä vaikutti työhyvinvointiin osin negatiivisesti, vaikka toiminnanjohtajan työhön nähtiin keskeisesti kuuluvan myös senkaltainen organisointi. Kaksi toiminnanjohtajaa korosti, että suurina määrinä ja jatkuvasti, esimerkiksi uuden toiminnanohjaajan perehdyttäminen tai työkokeilijan ohjaaminen oli kuormittavaa. Jatkuva uuden ihmisen perehdyttäminen vei paljon aikaa ja voimavaroja. Toinen toiminnanjohtajista totesi, että *”esim työssäoppija niin se totta kai se tuo lisää työpanosta siihen mutta se jatkuva perehdyttäminen tavallaan on aika uuvuttavaa”*.

9.3 Työhyvinvoinnin muiden osatekijöiden määrittelyä

Kaikki toiminnanjohtajat mielsivät oman työn ja muiden ihmisten organisoimisen kiinteästi toiminnanohjaajien työhön, mutta vaikutukset työhyvinvointiin olivat hyvin persoonakohtaisia. Organisointi liitettiin hyvin vahvasti työn hallinnan tunteeseen. Toiminnanjohtajat kokivat, että heidän tulee olla tietoisia kaikesta, mitä yhdistyksessä tapahtuu. Joskus tämä koettiin raskaana, mutta toisaalta se myös vaikutti myönteisesti työhyvinvointiin. Seuraavat sitaatit määrittävät työn rajaamisen haastetta:

”Vaikka sä et ite tekiskään jotain asiaa, niin koen että täytyy olla kuitenkin tietonen että mitä tässä on tapahtumassa”

”Sitten kun täältä yrität valvoo sitä nii kyllähän sitä tietysti tekis mieli vähän sunnuntaisinkin mieli vähän käydä kattomassa, - - on vaikee olla olematta toiminnanjohtaja silloin kun näkee niitä ihmisiä jotka on toiminnassa mukana”

”Tiiän sen että delegoi tehtäviä toisille, mutta kun päävastuu on itellä kaikissa asioissa, niin on vähän pakko”

Kolme toiminnanjohtajaa liitti luottamuksen puutteen työyhteisön ja -ympäristön dynamiikkaan. Toiminnanjohtajat kokivat, että on paljon helpompaa tehdä työtä, kun tietää että kerhonohjaajat ja työntekijät hoitavat tehtävänsä. *”Kaikista pelottavinta on tehdä töitä ihmisen kanssa, et ei voi tietää että tuleeeko se töihin tai meneekö se johonkin kerhoon vaikka”*. Työympäristön dynamiikalla tarkoitettiin suhdetta muun muassa yhdistyksen hallitukseen. Luottamuksen puute suuntaan tai toiseen kuormitti.

Kuusi toiminnanjohtajaa korosti, että on helppo toimia, kun tietää luottamuksen olevan kunnossa hallituksen kanssa.

Työhön olivat tuoneet iloa työn hoitaminen aikataulussa ja talouden pyörittäminen sekä monipuolisuus. Vastaavasti työssä stressaaviksi asioiksi koettiin toisaalta monipuolisuus ja hajanaisuus sekä digitalisaatio ja jatkuva kehitys sekä taloudesta huolehtiminen. Työn hoitaminen aikataulussa liittyi hallinnan tunteeseen ja vaikutti työhyvinvointiin. Neljä toiminnanjohtajaa kertoi, että onnistuneen toiminnan ja yhdistyksen toimivuuden takana on työn hoitaminen aikataulussa: *”sitä kautta tulee ne onnistuneet kerhot ja ...”*. Taloudesta huolehtiminen koettiin sekä kuormittavaksi että iloa tuottavaksi asiaksi. Yksi toiminnanjohtaja tiivisti, että hänelle on taloudesta huolehtiminen *”tuo sitä iloakii”* kun taas toiselle *”talous osaaminen ei MILLÄÄ-ÄN lailla oo minun vahvuus”* ja kuormitti ajatus *”että miten yksin siitä on vastuussa”*.

Monipuolisuus tuotti sekä iloa että hajanaisuus stressiä. Tätä ristiriitaisuutta kuvasi hyvin toiminnanjohtajan kommentti: *”hyvin kaks piippunen juttu, että siitä on iloa paljon mutta siitä on myös sitten semmosta stressiä kun 4h alla pystyy tekemään ihan mitä vaan niin se on myös sitten tosi haaste”*. Monipuolisuuden tärkeys toiminnanjohtajan työssä nousi esille kuitenkin toisen haastateltavan määritelmästä, monipuolisuus on *”vapaus tehdä sitä oman näköstä toimintaa”*. 4H-työn kokonaisuus oli toiminnanjohtajien mielestä hyvin laaja ja sama asia saattoi tuottaa sekä iloa että kuormittaa. Hajanaisuus nousi esille monessa haastattelussa rivien välistä ja sen kuormittavuutta kuvasi hyvin kommentti: *”on hirveen montaa asiaa mitä vie samanaikaisesti eteenpäin, hyvin sirpaleista ja mä mietin koko ajan että on unohtanu jotain tärkeitä”*.

9.4 Työhyvinvoinnin tukeminen ja osaamisen vaikutus työhyvinvointiin

Työhyvinvointia pyrittiin tukemaan kokonaisuuden tasapainottamisella. Toiminnanjohtajista neljä mainitsi, ettei halunnut ottaa työtä liian vakavasti. Välillä täytyi rajata omaa työpanosta sanomalla ei: *”On muutakin elämää kuin työ”*. Työpäivän tauottaminen oli keskeinen teema, joka nousi useasti tärkeäksi tekijäksi samoin kuin ylitöistä kertyneiden vapaiden pois pitäminen. Fyysisestä hyvinvoinnista haluttiin pitää huolta ja tietoisella pohtimisella pyrittiin vaikuttamaan omaan asenteeseen ja ajatusmaailmaan.

Työhyvinvoinnin edistäminen koettiin olevan hyvin pitkälti omalla vastuulla, kuten yksi toiminnanjohtaja tiivisti asian *”itse on koettava se tärkeys”*. Esille nousi myös yhdistyksen hallituksen rooli työnantajana, mutta viime kädessä työntekijä eli toiminnanjohtaja on vastuussa viestimisestä ja omaan työhyvinvointiinsa vaikuttamisesta. Oli hyvin selvää, että työhyvinvointi rakentuu monesta tekijästä ja tasapaino oman elämän ja työn välillä voi olla ajoittain hyvinkin vaikea hallita. Kuitenkaan *”ilman omaa viestimistä tilanteessa ei muutosta voi tapahtua”*. Huomattavaa oli, että resursseja toivottiin lisää ja muun järjestön taholta huomion kiinnittämistä työhyvinvointiin myönteisessä valossa. Työhyvinvoinnin painoarvo koettiin tällä hetkellä pieneksi ja siihen toivottiin kiinnitettävän huomiota: *”näitten (työhy-*

vinovointiasioiden) sijottelu kertoo siitä, että mikä näitten painoarvo on, sypeissä (seudulliset yhteistyöpäivät) esim minkä takia nää työhyvinvointiin liittyvät asiat on aina viimesenä, kun kaikki on jo lähteny”.

Toiminnanjohtajat pitivät omaa osaamistaan suurimmaksi osaksi riittävänä suhteessa työhönsä. Osaaminen käsitti pääpiirteissään koulutustaustat, työkokemuksen toiminnanjohtajana ja aikaisemmin muualla työelämässä. Huomattavaa kuitenkin oli, että seitsemän listasi haastatteluissa työn laajuuden ja osaamisen vaatimuksen erittäin suureksi. Talouden hallinta ja työllistämiseen liittyvät asiat olivat keskeisimpiä haasteita. Yleisesti kuitenkin haasteellisuudesta huolimatta koettiin positiivisuutta. Selviytyminen kysymällä ja selvittämällä sekä oman kehitys tarpeen tunnistamisella, olivat toimineet ratkaisuna.

”Kun tulee tunne että pitäsköhän tätä paremmin osata, tulee olo että ei ehi kouluttautua tai ehtiä sitä tietoa, ja kun on rauhallisempaa niin sitte ei taas tule mieleen, että ehtis tai tarviis”

”On semmosia osa-alueita että kyllä mä hanskaan, mutta kyllä kaikki vaatimukset kasvaa koko ajan tässä työssä”

”Kyllä tässä tosissaan semmonen moniosaaja täytyy olla”

Osalla toiminnanohjaajista oli jossain työuran aikana ollut erilaisia työnohjaus mahdollisuuksia. Suurimmalle osalle kuitenkin työnohjaus oli melko vieras termi eikä esimerkiksi lähitukihenkilön vetämien tuloskeskusteluiden yhteydessä käytyä keskustelua mielletty työnohjaukseksi. Yksi toiminnanjohtaja nosti esille työnohjauksen tarpeellisuuden: *”on tosi paljon semmosta, mikä on ihan luottamuksellista asiaa mitä et voi toiminnanjohtajana minkään alasen kanssa puhua, etkä voi toisaalta puhua välttämättä hallituksellekkaan”*. Haastattelussa jäi kuitenkin tarkentamatta, mitä nämä asiat voivat olla.

9.5 Organisaation tuki työhyvinvoinnin osatekijänä

Organisaation tukea tarkasteltaessa oli tärkeää ottaa huomioon, että työ itsessään muodostaa organisaation, jolla määräytyy tavoite ja tehtävä. Tuen täytyy olla sen muotoista, että se palvelee toimijoita parhaalla mahdollisella tavalla, jotta organisaation päämäärään päästään. Tuen saaminen on osa työhyvinvointia ja sen edistämistä. (Liukkonen 2006, 148.)

Toiminnanjohtajista suurin osa koki hallituksen tarpeelliseksi, kuten yksi toiminnanjohtaja määritteli että *”hallitus on siellä kuitenkin takana”*. Puheenjohtajaa pidettiin tärkeänä henkilönä sekä suhdetta häneen ainakin jollakin tavalla merkittävänä tekijänä, käytännön kokemukset puheenjohtajien roolista jakautuivat selvästi kahteen. Puheenjohtaja koettiin sekä hyvin aktiiviseksi ja myönteiseksi tueksi että toisaalta vähemmän vaikuttavaksi ja lähinnä taustatueksi.

Kaikille toiminnanjohtajille oli selvää, että hallitus oli heidän työnantajansa. Toiminnanjohtajat kokivat, että hyväksyntää työlle yhdistyksen hallitukselta saa ja luottamus oli sinänsä kunnossa, mutta haastatteluista nousi esiin epävarmuus hallituksen roolista työn arjessa. Haastatteluista nousi esille huoli

siitä, että ymmärtävätkö hallituksen jäsenet aina oman asemansa ja roolinsa työnantajina. Haasteelliseksi nähtiin, että hallituksen jäsenet toimivat täysin vapaaehtois pohjalta ja olivat kuitenkin työnantaja. Huoli ja ongelmallisuus heijastuivat monessa kohtaa haastatteluja, nämä kommentit kuvasivat tiivistetyimmmin haastetta:

”se pitää kokoajan ite tiedostaa että hallitus on mejän työnantaja ja sille ollaan vastuussa tekemisistä”

”sitä työnantajaa, ei oo tavallaan semmosta pomontyöhuonetta mihin voi mennä tapaamaan sitä työnantajaa”

”Oikeestaan ei oo sillalailta tullu edes turvauduttua sinne sitten koska kokee että ite on paremmin perillä näistä asioista mitä hallitus sitten”

”Mä oon kuitenkin kelle tämä yhdistys nyt palkkaa maksaa että tosi vaikee alkaa sitä hallitusta käskee koska ne on niinkun mun työnantaja.”

Kolme toiminnanjohtajaa koki, että hallituksen kanssa vuorovaikutuksen tuli olla molemmin puolista. Vuorovaikutuksen aktiivisuudella välttyttiin tilanteilta, joissa toiminnanjohtaja tuntee, ettei hallitukseen ole yhteyttä. Tärkeänä tekijänä nähtiin niin sanotusti ”oikeiden” ihmisten valinta, eli hallitukseen haluttiin henkilöitä, jotka olivat aktiivisia tai kiinnostuneita asioista: *”pyritäänkiin aina että saahaan siihen semmosia ihmisiä jotka on oikeesti kiinnostunu aiheesta”* ja *”kiinnostaa sen verran että tulevat paikalle”*. Neljässä haastattelussa korostettiin laajankin toiminnan toteuttamista pienellä budjetilla ja melko yksinäistä vastuuta taloudesta.

Lähitukihenkilön rooli työn tukena oli erittäin vaihtelevaa ja persoonakohtaista. Kaksi toiminnanjohtajista koki lähitukihenkilön hyvin läheisenä ja kiinteänä osana työtä ja työhyvinvointia, *”lähituki tuntee tämän työn käytännöt”* ja *”ei tiedettykään kun tehtiin sitä organisaatio uudistusta, et se näin hyvin voisi toimia, et tää lähitukihenkilö mikä toimii niin”*. Lopuille haastatelluille lähituki oli kaukaisempi ja joskus vaikeastikin tavoitettava. *”Lähituki on nyt sitten jääny nyt tosi passiiviseksi, hänellä on ollu sen verran muita hommia - - nyt oon pärjännykin itsekseni mutta just pitää nyt pitää vaan oikeesti toisittamme huolta”*. Aluetyöntekijän rooli nähtiin taas enemmän kiinnostusena asioihin mutta tulokulma asioihin on etäisempi ja liittyi enemmän taloudellisiin tekijöihin.

Muun organisaation kohdalla koettiin, että tukea ja neuvoja saa tarvittaessa. Omakirjanpitäjä nähtiin hyvin kiinteänä osana arkea ja työn merkittävän tukena. Keskustoimisto koettiin neljässä haastattelussa melko etäiseksi työnarjessa ja sen rooli painottui enemmän tarvittaessa-sanaan. *”Jokaisella työntekijällä on itellä velvollisuus pysyä ajantasalla tietyissä asioissa, mutta se helpottaa että järjestö tuo meille ihan listana että nää asiat nyt pitää muistaa huomioida.”* Myös aluetyöntekijän ja keskustuimiston kohdalla korostui persoonakohtaisuus, kuten yksi toiminnanjohtaja totesi: *”on siellä semmosia ihmisiä joita oikeesti kiinnostaa.”* Keskustoimiston etäisyyttä kuvasi kahden haastatellun kommentit työn tuntemisesta: *”en käsitä miten tää järjestelmä voi olla tämmönen, et tuntuu välillä että tehdään eri asioita siellä liiton tasolla”* ja *”ethän sä voi johtaa jotakiin semmosta mistä sä et tiedä”*.

9.6 Arvostuksen kokemuksen merkitys työhyvinvoinnin osatekijänä

Palautteen antaminen, sen laatu, määrä ja keneltä palaute saadaan, vaikuttavat arvostuksen kokeemukseen (Larvi ja Vanhala 2014; Leskinen ja Hult 2010, 70–71). Kaikki toiminnanjohtajat sanoivat, että suoraa arvostusta ja kiitosta saa melko harvoin. Kun suoraa arvostusta tuli, toiminnanjohtajista kuusi mielsi eniten sitä saavansa toiminnassa mukana olevilta lapsilta ja nuorilta sekä muilta mahdollisilta asiakkailta. Muu työyhteisö koettiin myös tärkeäksi, toiminnanohjaajan antamaa palautetta pidettiin tärkeänä.

”Mutta asiakkailta kyllä tulee ihan suoraan sitten kiitospalautetta”

”Oon halunnu itekiin vetää 4h kerhoa koska se tuo tähän työhön sitä, kyllähän niinkun lapsilta saa sen ihanan palautteen sitten, että ne, että se on arvokasta se työ mitä tekee”

Arvostus koettiin hyvin paljon myös oman asenteen kautta, miten työhönsä ja sen tuloksiin suhtautuu. Enemmän painoarvoa arvostuksen tarkastelussa oli työn tuloksella suhteessa omaan panostukseen. Toiminnanjohtajista viisi mainitsi, että motivaatiota työhön löytää parhaiten juuri onnistumisista ja yhteistyön jatkuvuudesta sekä toiminnan kehittymisestä. Koettiin, että työtä arvostetaan, jos yhteistyötä halutaan jatkaa edelleen. Työtyytyväisyys näkyi tarpeeseen vastaavana kehittyvänä toimintana ja hyvänä ilmapiirinä (Liukkonen 2006, 42).

”Jos se toiminta jatkuu ja kehittyy ja uusiutuu niin tottakai se merkkää semmosta niinkun luottamuksen osotusta”

”se ei välttämättä tule kiitoskirjeenä vuosittain vaan se pitää nähdä asioissa miten se toiminta kehittyy ja etenee”

Hyväksynnän ja kannustuksen tunne sekä luottamuksen kokemus olivat kaikissa haastatteluissa keskeisiä ilmaisuja, kun puhuttiin arvostuksesta. Arvostuksen kokemus oli luottamusta puolin ja toisin, työntekijä kokee hyväksyntää ja saa tukea työssään. Työntekijällä oli tunne, että pärjää työssään. (Rantaharju 2013, 116.) Tässä tutkimuksessa esille nousi myös lause *”hiljaisuus on myöntymisen merkki”*. Esimerkiksi yhdistyksen hallitukselta suoraa palautetta voi saada melko harvoin, kuten yksi toiminnanjohtaja kuvaili: *”joskus tulee hallitukseltakiin, mutta aika pienissä määrin”*. Epävarmuus hallituksen arvostuksesta tiivistyi muun muassa ilmaisuista *”ilmeisesti”*, *”jonkun verran”*, *”aina joskus”* ja *”varmastikin”*, joita haastattelumateriaalista löytyi yllättävän useasti.

”Koen että mä saan myös mejän hallituksen jäseniltä, työnantajalta hyvää palautetta ja, myös kannustusta, mut enemmänkin vois saaha palautetta”

”Kyllä ne aina joskus sanoo että onhan tämä melkosta pyöritystä, ja se pittää sekiin ottaa niinkun, on arvostamista kun ne sanoo sen”

”Se että joskus ne sanoo että kyllä sinä sen osaat selvittää parhaiten, että ne ei sano siihen mitään ohjeita niin sit sillen tietää tavallaan että ne luottaa siihen arviointi kykyyn”

Arvostus kokonaisuudessaan nähtiin yleisesti merkittäväksi asiaksi, mutta kokemus ulkopuolisen arvostuksen merkityksestä työhyvinvointiin kuitenkin jakoi toiminnanjohtajia. Ulkopuolisella arvostuksella tarkoitettiin niin oman yhdistyksen hallitusta, lähi- ja valtakunnallisia palveluita, sidosryhmäyhteistyötä sekä asiakkailta ja toiminnassa mukana olevilta lapsilta ja nuorilta tulevaa palautetta. Haastatteluissa seitsemän toiminnanjohtajaa korosti, että omaa arvostusta työtä kohtaan pidettiin tärkeimpänä, mutta kokonaisuudessaan ulkopuolisen arvostuksen merkitystä ei voi sivuuttaa.

”Tärkeintähän se on että ihminen arvostaa ite omaa työtään, ei sitä voi ulkoo päin kaataa.”

Toiminnanjohtajat näkivät että arvostuksen kokemuksen puute välittyy myös jollain tavalla työhön. Tunne siitä, ettei kuunnella tai oteta huomioon, vaikuttaa luottamussuhteisiin. Ei voida siis sanoa, että ulkopuolinen arvostus olisi merkityksetöntä.

”Ihan viime vuosina on luottamus keskustoimistoon horjunu, kun on niin paljon tullu näitä muutoksia missä ei yhistyksiä oo kuunneltu. On vaan tehty ihan jääräpäisesti niinkun he ovat ajatelleet, niin sit tulee semmonen olo et arvostaako he meitä ollenkaan.”

”Se kokemus, että jos tuntuu että ei arvosteta se välittyy kyllä sit jollain tavalla kans, ei voi sanoa et se ois merkityksetöntä”

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Toiminnanjohtajien työhyvinvoinnin tekijät olivat hyvin riippuvaisia henkilön omasta ajatusmaailmasta ja kokemuksista. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät olivat kiinteästi vuorovaikutuksessa toimintaympäristön ja työhön liittyvien käytäntöjen kanssa. Toiminnanjohtajien työhyvinvoinnin tekijät voitiin määritellä kokemuksiin, ominaisuuksiin ja voimavaroihin sekä järjestelmään (TTL 2015a). Organisaation tuen vaikutusta ja arvostuksen kokemuksen merkitystä työhyvinvointiin voitiin ryhmitellä näiden kategorioiden alle. Haastatteluiden sisällä ristiriitaiset kommentit olivat yleisiä, esimerkiksi sekä iloa että stressiä on koettu samasta asiasta. Tämä kuvasi osaltaan myös työhyvinvoinnin sidonnaisuutta elämän kokonaisuuteen ja sen tapahtumiin.

Kokemusten taso eli ensimmäinen kategoria sisältää muun muassa teemoista hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden, optimismin ja onnellisuuden (TTL 2015a). Työhyvinvointi koettiin koko tutkimuksen mitta-kaavassa tärkeäksi ja huomiota kaipaavaksi teemaksi toiminnanjohtajien työssä ja 4H-järjetössä. Työhyvinvoinnin yhteys henkilökohtaiseen elämään ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin oli selkeä. Elämän vuorovaikutus työn ja muun elämän välillä on kokoaikaista ja jatkuvaa, eivätkä työhyvinvoinnin tekijät ole riippuvaisia ainoastaan työhön liittyvistä seikoista. Jossakin määrin työhyvinvointia voitiin siis edistää puhtaasti työn näkökulmasta mutta yksilöstä itsestään riippuvaisia seikkoja ei voitu missään vaiheessa ohittaa.

Haasteeksi nousevat ne alueet, joihin työn organisaatioilla ei ole minkäänlaista kosketuspintaa. Tällöin toiminnanjohtajan hyvinvoinnin tukeminen korostuu ensisijaisesti työhyvinvointiin vaikuttavan tekijän tiedostamisena. Työssä tyytyväisyys ja elämässä onnellisuus olivat yhteydessä tutkimustulosten mukaan vuorovaikutuksen, kunnioittamisen ja kuulluksi tulemisen kanssa. Kaunismaa ja Lind (2014) ovat tutkineet työhyvinvointia kolmannella sektorilla, tutkimuksessa korostui juuri hyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus. Työssä kuulluksi ja nähdyksi tuleminen olivat perusta hyvinvoinnille. (Kaunismaa ja Lind 2014, 33). Suurelta osin siis työhyvinvointiin voitiin vaikuttaa organisaation tuen kautta, millä oli yhteys myös arvostuksen kokemukseen.

Toinen kategoria työhyvinvoinnin tekijöistä sisälsi yksilön ominaisuudet ja voimavarat (TTL 2015a). Tutkimuksen lähtökohta olivat subjektiiviset kokemukset ja juuri yksilöllisten voimavarojen ja ominaisuuksien vaikutus korostui tutkimus tulosten tarkastelussa. Kokemukset olivat yksilökohtaisia, mutta tutkimustulokset osoittivat, että toiminnanjohtajat jakoivat samanlaisia tuntemuksia työhyvinvoinnin tekijöistä. Toiminnanjohtajia yhdistää jossakin määrin samanlaiset ominaisuudet työntekijöinä, jonka takia työhyvinvoinnin tekijätkin olivat melko samanlaisia. Samoin työn yleisluonne määrittä työhyvinvoinnin tekijöitä yhteneväisiksi, vaikka yhdistykset olivat esimerkiksi painotuksiltaan erilaisia. Yhtäläisyyttä haastattelujen perusteella teemoista löytyi yllättävän paljon, kuten iloa tuottavat asiat ja sosiaalisuuden vahva merkitys työssä tai osaamisen vaatimuksen haasteet. Itsensä toteuttamisella ja työn sisältöön vaikuttamisella oli suuri vaikutus työn mielekkyyteen ja työhyvinvointiin. Kuten Rantaharjunkin tutkimuksen mukaan, työn tuottaessa mielihyvää kokee toiminnanjohtaja arvostusta työtään kohtaan. Kokemuksen työstä ollessa myönteinen, synnyttää se myös vahvaa sitoutumista työhön. (Ran-

taharju 2013, 108–109, 120.) Arvostuksen kokemuksen merkitys oli tässä tutkimuksessa linjassa Rantaharjun (2013) tutkimuksen kanssa. Samoin myös tässä tutkimuksessa oli hyvin selvää, että toiminnanjohtajien työssä itsensä toteuttamisen mahdollisuudella oli iso merkitys, kuten Kaunismaa ja Lind (2014, 50) totesivat tutkimuksessaan tämän olevan tärkeä elementti kolmannen sektorin työssä yleisesti. Voimavarat olivat kuitenkin loppujen lopuksi hyvin yksilökohtaisia ja tämä nousi haasteeksi tutkimuksen hyödynnettävyyden kannalta käytännön työn kehittämiseksi. Tutkimuksen avulla löytyi sellaisia työhyvinvoinnin tekijöitä, joihin 4H-liiton näkökulmasta voi olla hyvin haasteellista vaikuttaa.

Työhyvinvoinnin tekijöiden kolmanteen kategoriaan voitiin sijoittaa järjestelmä eli organisaatio. Kuten työterveyslaitos huomauttaa, positiivisen työpsykologian näkökulmasta organisaatiot ovat jääneet vähemmälle huomiolle, mutta juuri niiden kautta yksilöä voidaan tukea hyvinvoivaan elämään. (TTL 2015a.) Tutkimuksen tulokset osoittivat, että toiminnanjohtajien työtä ja työpaikkoja voitiin kehittää tukemaan kokonaisvaltaista hyvinvointia ja tätä kautta vaikuttaa hyvinvointiin työssä. Vuorovaikutukseen ja kohtaamiseen keskittyminen olivat kuulluksi tulemisen kokemuksen ja luottamuksen lisäämiseksi toiminnanjohtajien kokemuksissa keskeisiä teemoja. Tähän kokonaisuuteen pitäisi pystyä kiinnittämään huomiota kaikissa organisaatiossa toimivien osien (toiminnanjohtaja, yhdistyksen hallitus, lähi- ja valtakunnalliset palvelut) tahoilta.

Tutkimuksen keskittyminen subjektiivisiin kokemuksiin korosti yksilökeskeisyyttä jo aineiston hankinnan haastattelutilanteissa. Toiminnanjohtajan oman ajattelumallin vaikutus työhyvinvointiin oli merkittävä. Lähtökohtaisesti tutkimustulosten perusteella voitiin olettaa, että juuri ajattelumallien muuttamisella pystyttäisiin aktivoimaan toiminnanjohtajia ja löytämään persoonakohtaisia ja yksilölliseen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Kun vaikuttavat tekijät löydetään, pystytään niihin organisaation eri osien toimesta vaikuttamaan. Ratkaisevaa olisi todennäköisesti saada palautetta, millaisissa työskentelyolosuhteissa toiminnanjohtajat pystyvät organisaation myötävaikutuksella antamaan parhaansa, motivoitumaan yhä uudelleen ja saavuttamaan hyvät tulokset (TTL 2015a).

Työhyvinvoinnin edistäminen nähtiin kokonaisuudessaan erittäin tärkeäksi. Jotta työhyvinvointia voidaan edistää, täytyy kokonaisuudessaan organisaation kyetä hyvin joustavaan ja toiminnanjohtaja kohtaiseen räätälöitävän mallin kehittämiseen, jolla on konkreettisia vaikutuksia. Tämän kehittämisen taustalla tulee olla vahva käsitys tai tuntemus työn arjesta. Tässä suhteessa tämän tutkimuksen tulokset ovat hyvin merkittävässä roolissa. Haastatteluissa ilmeni toiminnanjohtajien epävarmuus esimerkiksi yhdistysten hallitusten tietoisuudesta työnantajan roolista ja velvoitteista sekä yleisesti työn sisällön ja käytäntöjen tuntemisesta. Kuten Kaunismaa ja Lind tutkimuksessaan (2014) korostavat, että vapaaehtoisuudesta toimivissa hallituksissa osaamistakin toki on. Osaamisen puutteet ilmenevät kuitenkin silloin, kun ollaan johtamisen ja työnantaja osaamisen kannalta merkityksellisissä tilanteissa. Haaste saattaa kulminoitua erityisesti niissä tilanteissa, kun arjen työympäristöstä puuttuu konkreettinen esimies ja johto. Tukea kyllä saattaa löytyä päätöstilanteissa ja työlle yleensä, mutta asioiden hoitamisen tapa ei aina ole se parhain mahdollinen. (Kaunismaa ja Lind 2014, 48; 50.)

E erityisen huomattavaa tutkimuksen tuloksissa oli toiminnanjohtajien huoli yhdistysten hallitusten roolista ja niiden jäsenten vapaaehtoisuuteen pohjautuvasta toiminnasta. Toiminnanjohtajat ovat hyvin

itsenäisiä toimijoita, toiminnan toteuttamisen vapaus ja itsensä toteuttamisella on iso merkikitys. Arvostuksen kokemus ei ollut sidoksissa ainoastaan esimerkiksi yhdistyksen hallitukselta tai puheenjohtajalta saatuun palautteeseen. Organisaatiossa lähitukihenkilö saattoi olla merkittävämpi henkilö työn arjen tukijana. Huomattavaa tässä huollessa oli se, että yhdistyksen hallitukset ovat toiminnanjohtajien virallisia työnantajia ja työnantajan velvoitteiden tunteminen yhdistyksestä riippuen saattaa olla melko vähäistä. Toiminnanjohtajien omalle vastuulle voi jäädä merkittävä osa omaan työhön liittyvien käytäntöjen tai esimerkiksi lakisääteisten asioiden tiedottamisesta. Vapaaehtoisuuteen pohjautuva luottamustoimi ei myöskään velvoita hallitukseen kuuluvia olemaan paikalla jatkuvasti ja osallistumaan kaikkeen. Kaikille ei ole selvää mitä luottamustoimi merkitsee ja mihin se vastuuuttaa.

11 POHDINTA

Opinnäytetyö keskittyi tutkimaan työhyvinvoinnin tekijöiden vaikutusta ja merkitystä subjektiivisten kokemusten kautta. Toiminnanjohtajat kohdattiin yksilöinä laadullisen tutkimuksen avulla. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon, että tässä tutkimuksessa ei pyritty mittaavaan tai määrälliseen arviointiin. Tavoitteena oli tutkia ilmiöiden laatua ja luonnetta. Vaikutusten ja merkitysten arviointi oli haasteellista, varsinkin kun tutkimusmateriaali pohjautui yksilöllisiin kokemuksiin. Tutkimuksella ei pyritty muodostamaan yhtä ainoaa totuutta tai tieteellistä faktaa. Tutkimuksen avulla pystyttiin avaamaan vähän sitä kokemusmaailmaa, mikä vaikuttaa toiminnanjohtajien päivittäisessä työympäristössä ja heijastuu automaattisesti työhön ja työn kohteeseen. Ilmiöiden vaikutukset ja merkitykset pyrittiin raportoimaan mahdollisimman objektiivisessa muodossa välttämättä merkittävää analysointia sekä syy-seuraus-suhteiden rakentamista. Objektiivisella raportoinnilla pyrittiin vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä mahdollistamaan tutkimuksen jatkohyödyntäminen.

Tutkimuksen aikana nousi monta kertaa keskeiseksi kysymykseksi asioihin vaikuttamisen mahdollisuus ja tapa. Yhdistys-muotoinen toiminta mahdollistaa toiminnan sellaisilla sektoreilla, jonne yksityisen tai julkisen toiminnan on haasteellista vastata. 4H-yhdistyksissä tehtävä työ on merkittävää, mutta työn organisaatioihin ja päätöksen tekemällemme on joissain paikoin hyvin haasteellista vaikuttaa. Jokainen 4H-yhdistys Suomessa on itsenäinen paikallisyhdistys ja työhyvinvointiin vaikuttaminen 4H-liiton lähi-työntekijän ja keskustuomiston henkilöstön toimesta muuten kuin ohjauksena ja neuvontana on haaste. Ohjauksen ja neuvonnan laatu ja määrä voidaan maksimoida niin pitkälle kuin työntekijäresurssit antavat periksi, mutta vaikuttavuutta ei voida taata. Myös toiminnanjohtajien suunnasta koetaan avuttomuutta. Miten omaan työhyvinvointiin voi ja pystyisi vaikuttamaan muuten kuin omalla toiminnalla ja muualla kuin työelämässä. Yhteistyön vahvistaminen yhdistysten hallitusten ja 4H-liiton välillä olisi keskeistä työhyvinvoinnin konkreettiseksi edistämiseksi.

Tutkimuksessa nousi sellaisia työhyvinvoinnin tekijöitä, joihin työntekijän ulkopuolelta voi olla haasteellista vaikuttaa. Tällaisia tekijöitä olivat esimerkiksi kiireen tunne, taloudellisten ja työvoimaresurssien riittävyys, ilta- ja viikonlopputöiden määrä tai työn hajanaisuus. Vaikka tutkimus keskittyi subjektiivisiin kokemuksiin, merkittävää oli, kuinka samoista asioista toiminnanjohtajat ammensivat esimerkiksi työn iloa ja kantokykyä työn haasteiden yli. Koska nämä asiat olivat täysin yksilöstä riippuvaisia, joten ne voitaisiin nähdä merkityksettöminä tutkimuksen ja tutkimuskysymysten kannalta. Työn tuntemisen perustana ne ovat kuitenkin merkittäviä tutkimustuloksia.

Huomattavaa oli, että yksi työhyvinvoinnin kehittämisen taustalla olevan tekijän ehtona nähtiin työn käytäntöjen ja luonteen tunteminen. Tästä näkökulmasta juuri nämä yksilölliset mutta melko yhdenmukaiset kokemukset olivat merkittäviä, jotta organisaation rakenne (kuten yhdistyksen hallitus) tuntisi työn sisällön. Tutkimuksen nostamat kokemukset eivät vastaa jokaisen yhdistyksen toiminnanjohtajan kokemuksia ja toivottavaa olisi, että tutkimuksen tulokset kuitenkin toimitaisivat keskustelun avauksena. Mikä juuri sinua toiminnanjohtajana kantaa työssä, mistä saat onnistumisen kokemuksia? Koetko saavasi tukea ja että työtäsi arvostetaan?

Opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan kiinnostava ja paljon työtä vaativa prosessi. Tutkimuksen toteuttaminen oli antoisaa, oma ajatusmaailmani 4H-toiminnanjohtajan työstä ja sen vaatimuksista laajeni. Työhyvinvoinnin tekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen oli tärkeää, mutta tutkimuksen kannalta oli yllättävää, kuinka samanlaisista elemnteistä hyvinvointi kokonaisuudessaan rakentuu. Kokonaisvaltaisen hyvinvointi oli tutkimuksen kulmakivi ja kantoi mielestäni koko prosessin läpi. Positiivisen työpsykologian ottaminen aiheen lähestymisen lähtökohdaksi oli mielenkiintoista. Vaikka haastattelut käsitelivät raskaitakin asioita, välttyi tutkimus näkökulman avulla liialta ongelmakeskeisyydeltä. Myönteiset ilmiöt työssä, rakentava palaute epäkohtien ratkaisemikseksi ja aitojen kokemusten välittyminen olivat oman oppimiseni näkökulmasta merkittävimmät kokonaisuudet, joilla koin kehittyväni. Mielestäni opinnäytetyöstä tuli onnistunut tavoitteisiin ja tarpeisiin nähden. Tutkimuksessa nousi uusia työhyvinvoinnin tekijöitä, kokemustieto välittyi ja aikaisempi teoria tuki ja täydensi tutkimuksen linjaa.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ARO, Antti 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita.

CHRISTENSEN, Marit 2009. Validation and test of central concepts in positive work and organizational psychology. The second report from the Nordic project Positive factors at work. [Verkkokirja.] Nordic Council of Ministers. [Viitattu: 2015-12-15.] Saatavissa: <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:700818/FULLTEXT01.pdf>

HAKANEN, Jari 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Tampere: Työterveyslaitos.

HEIKKALA, Juha 2009. Työhyvinvoinnin käsikirja järjestöille. [Verkkojulkaisu.] Suomen liikunta ja urheilu. [Viitattu: 2016-01-15.] Saatavissa: http://slu-fi-bin.directo.fi/@Bin/528fcc3c7892e31da21b4d89878e40fe/1452861263/application/pdf/958072/Ty%C3%B6hyvinvointiK%C3%A4sikirja_2009.pdf

HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

HÄMÄLÄINEN, Pekka 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Tammi.

KAUNISMAA, Pekka ja LIND, Kimmo 2014. Työhyvinvointi kolmannella sektorilla. [Verkkodokumentti.] Humanistinen ammattikorkeakoulu. [Viitattu: 2016-09-30.] Saatavissa: http://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/02/HUMAK_Ty%C3%B6hyvinvointi_v2.pdf

KINNUNEN, Ulla, FELDT, Taru ja MAUNO, Saija (toim.) 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otava.

LARVI, Tommy ja VANHALA, Anna 2014. Esimiehen kolmen suora: arvostus, luottamus ja oikeudenmukaisuus. [Verkkoartikkeli.] Työ, terveys ja turvallisuus. [Viitattu: 2016-01-15.] Saatavissa: <http://www.tttlehti.fi/esimiehen-kolmen-suora-arvostus-luottamus-ja-oikeudenmukaisuus/>

LESKINEN, Tomi ja HULT, Hanna-Maria 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Latvia: Tammi.

LIUKKONEN, Paula 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.

MATTILA, Antti 2008. Onnellisuudesta. [Verkkoartikkeli.] Duodecim. [Viitattu: 2015-12-16.] Saatavissa: http://www.duodecimlehti.fi/web/guest/kokoelmat;jsessionid=5AF44D68A59B73F1D756527CC7E703FE?p_p_id=Article_WAR_DL6_Articleportlet&p_p_lifecycle=0&doAsUserId=zwfumztrxbow&_Article_WAR_DL6_Articleportlet_doAsUserId=zwfumztrxbow&_Article_WAR_DL6_Articleportlet_p_frompage=uusinnumero&_Article_WAR_DL6_Articleportlet_viewType=viewArticle&_Article_WAR_DL6_Articleportlet_tunnus=duo97077

MCDALD, David 2015. Mielen hyvinvoinnista huolehtiminen parantaa organisaation mainetta ja tuottavuutta. [Verkkoartikkeli.] Suomen Mielenterveysseura. [Viitattu: 2015-12-15.] Saatavissa: <http://www.mielenterveysseura.fi/fi/professori-david-mcdaid-mielen-hyvinvoinnista-huolehtiminen-parantaa-organisaation-mainetta-ja>

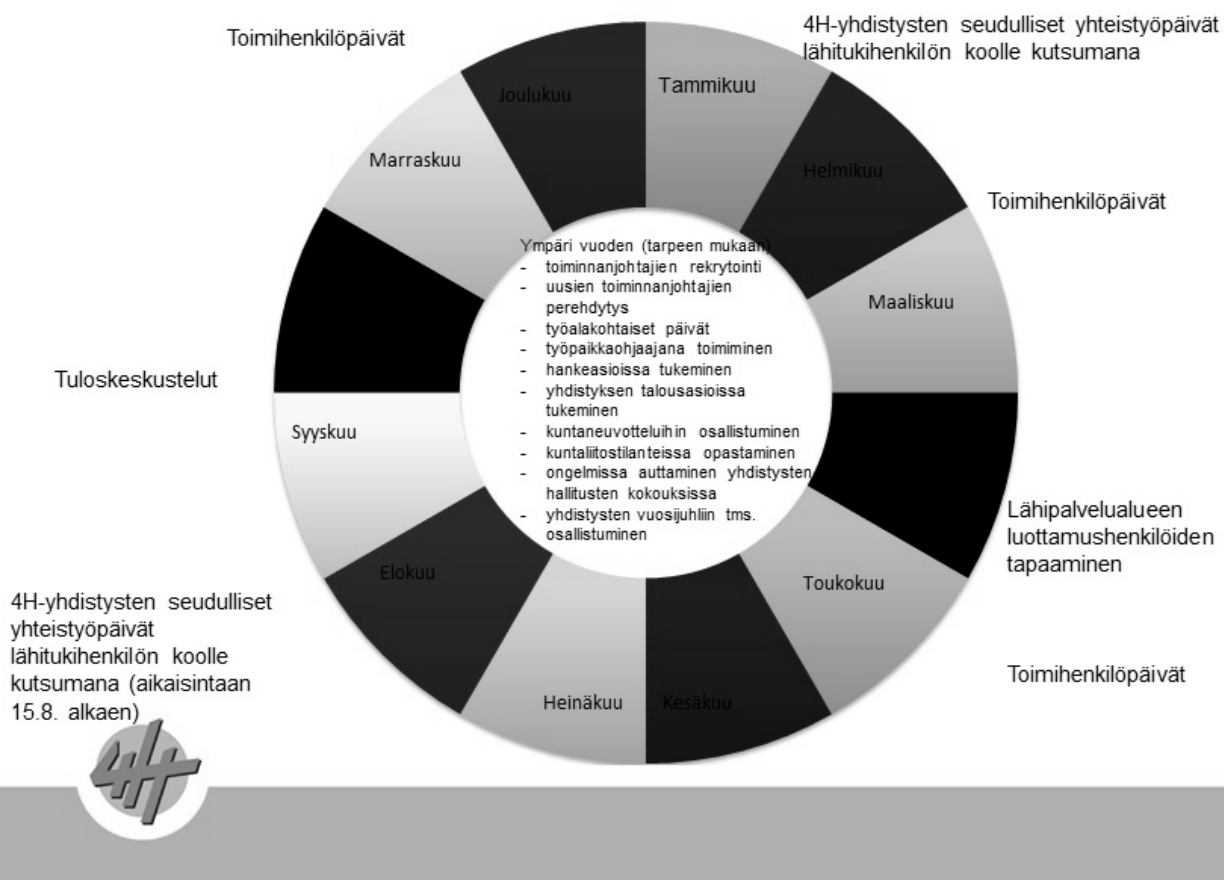
OJANEN, Markku 2011. Hyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Kirjapaja.

PETÄJÄNIEMI, Tuulikki 2002. Työhyvinvointia työelämään. Julkaisussa: IMMONEN, Tuula ja AHONEN, Juha (toim.) 2002. Hyvinvoinnin haasteet ja työelämä. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2002:14. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

- PÖLKKI, Johanna 2016. Suomen 4H-liitto, Koulutuspäällikkö. Työhyvinvointi tutkimus [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Katriina Korhonen. Lähetetty 29.1.2016. [Viitattu: 2016-09-25.]
- RANTAHARJU, Mika 2013. Toiminnanjohtajan jälkitraditionaalinen identiteetti ja sitoutuminen 4H - järjestön kehittyvässä hanketoiminnassa. Lapin yliopisto. Sosiologia. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu: 2016-01-15.] Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61581/Rantaharju.Mika.pdf?sequence=2>
- ROTI, Outi 1999. Työnilo - organisaation voimavara. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- RUUSKANEN, Petri, SELANDER, Kirsikka ja ANTTILA, Timo 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. [Verkkajulkaisu.] Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. [Viitattu: 2016-01-16.] Saatavissa: https://www.tem.fi/files/37094/TEMjul_20_2013_web_27062013.pdf
- SALOMÄKI, Jukka 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Aseman lapset ry.
- SEPPÄNEN, Matti 2007. Koetun organisaation tuen yhteys työhyvinvointiin suomalaisilla johtajilla: työn imun yhteyttä välittävä rooli. Tampereen yliopisto. Psykologian laitos. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu: 2016-01-15.] Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78274/gradu02022.pdf?sequence=1>
- SUOMEN 4H-LIIITTO 2013. 4H-nuorisotyö 2014-2016. Tekoja ja tekijöitä. [Verkkajulkaisu.] Suomen 4H-liitto 2013 Edustajakokouksen hyväksymä. [Viitattu: 2015-12-16.] Saatavissa: <http://www.4h.fi/wp-content/uploads/2014/06/Tekoja-ja-tekij%C3%B6it%C3%A4-4H-nuorisoty%C3%B6-strategia-2014-2016.pdf>
- TARKKONEN, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: UNIpress.
- THL 2015. Hyvinvointi. [Verkkosivu.] Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos. [Viitattu: 2015-12-15.] Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi>
- TTL 2015a. Positiivinen työpsykologia. [Verkkosivu.] Työterveyslaitos. [Viitattu: 2015-11-26.] Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/positiivinen_tyopsykologia/sivut/default.aspx
- TTL 2015b. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. [Verkkosivu.] Työterveyslaitos. [Viitattu: 2015-11-26.] Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>
- TUOMI, Jouni ja SARAJARVI, Anneli 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- VAARAMA, Marja, MOISIO, Pasi ja KARVONEN, Sakari (toim.) 2010. Suomalaisten hyvinvointi. [Verkkajulkaisu.] Terveysten ja hyvinvoinninlaitos. [Viitattu: 2015-11-26.] Saatavissa: <https://www.thl.fi/documents/10531/103429/Teema%202010%2011.pdf>
- VARTIOVAARA, Iikka 2000. Jaksamisen rajat. Juva: WSOY.

LIITE 1: LÄHIPALVELUIDEN VUOSIKELLO

LÄHIPALVELUIDEN VUOSIKELLO



LIITE 2: SÄHKÖPOSTI TOIMINNANJOHTAJILLE

Hei hyvä Toiminnanjohtaja!

Olen sosionomi opiskelija Savonia ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyönä tutkimuksen 4H-toiminnanjohtajien työhyvinvoinnista. Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, eli tutkimusmateriaalin kerään puhelinhaastatteluina.

Mikä työhyvinvointiisi vaikuttaa? Kuka työtäsi arvostaa? Millaiseksi koet organisaation tuen?

Arpaonni on suosinut juuri Sinua, joten haluaisitko kertoa oman kokemuksesi työhyvinvoinnistasi ja siihen vaikuttavista tekijöistä? Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa toiminnanjohtajien omista työhyvinvoinnin kokemuksista. Haluan, että Sinun äänesi kuuluu.

Tämän sähköpostin liitteenä löydät haastattelukysymykset teemoittain. Olen muutaman päivän kulluttua puhelimitse yhteydessä mahdollisen haastatteluajan sopimiseksi.

Mikäli koet, ettet kuitenkaan halua osallistua tutkimukseen, voit vastata tähän viestiin kielteisesti. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Haastattelut nauhoitetaan tutkijan käyttöön ja saatu tutkimusaineisto analysoidaan täysin anonymisti.

Ystävällisin terveisin

Katriina Korhonen

Sosionomi opiskelija

Savonia AMK

LIITE 3: TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

- Millainen koulutustausta?
- Kokemus järjestötyöstä/työkokemus toiminnanjohtajana?
- Millainen yhdistys on pääpiirteiltään?
- Millainen työsuhteesi on (määräaikainen, vakituinen)?

Työhyvinvoinnin määrittely

- Miten käsität sanan työhyvinvointi?
- Kenen vastuulla on edistää organisaatiossa työhyvinvointia?

Työyhteisö

- Miten kuvailisit yhdistystä ja työyhteisöäsi?
- Millaiset asiat ovat vahvistaneet työyhteisön työhyvinvointia?
- Millaiset asiat ovat heikentäneet työyhteisön työhyvinvointia?

Työhyvinvoinnin edistäminen

- Millä keinoin tuet työhyvinvointiasi?
- Miten koet voivasi vaikuttaa työhyvinvointiin?
- Miten työhyvinvointia tulisi mielestäsi kehittää?
- Saatko työnohjausta?
- Millaisena koet oman osaamisen suhteessa työn vaatimuksiin ja asetettuihin tavoitteisiin?
- Mikä auttaa huonojen päivien/haasteiden yli?

Organisaatio, esimiestyö ja johtaminen

- Millaista tukea saat työn arjessa?
- Miten koet yhdistyksen hallituksen roolin? Toimivuus?
- Miten koet muun järjestön tuen? (alueyksikkö, keskustoimisto) Mikä sen rooli on?

Työn arvostus

- Saatko palautetta? Kenen kanssa olet vuorovaikutuksessa työsi suhteen?
- Kenen koet työtäsi arvostavan?
- Miten koet itse arvostavasi tekemääsi työtä?
- Miten ulkopuolinen arvostus vaikuttaa työn tulokseen ja motivaatioon?

Työ ja yksilö

- Millaiset asiat koet työssäsi tärkeiksi ja iloa tuoviksi?
- Millaiset asiat koet työssäsi stressaaviksi tai kuormittaviksi?
- Minkä verran koet voivasi vaikuttaa työhösi?
- Miten työajat vaikuttavat työhyvinvointiisi?
- Miten koet organisoimisen työssäsi? (toisten ohjaaminen ja tukeminen)
- Miten oma elämäntilanne vaikuttaa työhyvinvointiin?
- Millä tavoin huolehdit omasta jaksamisesta ja palautumisesta?

Mitä muuta haluaisit sanoa?