

## OPINNÄYTETYÖ

### **Työntekijävaihtuvuus nuorisotilatyössä kaupunkimaisessa toimintaympäristössä**

Case: Tampereen kaupungin nuorisopalvelut

Mikko Kurki

Yhteisöpedagogi YAMK  
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika  
(1/2022)

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi YAMK

---

Tekijät: Mikko Kurki

Opinnäytetyön nimi: Työntekijävaihtuvuus nuorisotilatyössä kaupunkimaisessa toimintaympäristössä. Case: Tampereen kaupungin nuorisopalvelut.

Sivumäärä: 91 ja 7 liitesivua

Työn ohjaaja: Anita Saaranen-Kauppinen

Työn tilaaja: Tampereen kaupungin nuorisopalvelut

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työntekijävaihtuvuutta lisääviä ja vähentäviä tekijöitä Tampereen kaupungin nuorisopalveluiden nuorisotilatyössä sekä esittää kehittämistoimia työntekijävaihtuvuuden vähentämiseksi. Työn tilaajana toimi Tampereen kaupungin nuorisopalvelut.

Opinnäytetyön teoriaperusta rakentui työntekijävaihtuvuuteen ja työntekijöiden sitoutumiseen liittyviä syitä tarkastelevan tutkimus- ja teoriakirjallisuuden pohjalta. Teoriakatsauksessa osoitetaan, että syyt työntekijävaihtuvuudelle ja työhön sitoutumiselle ovat moninaiset. Näiden käsitteiden taustalta löytyy useita selittäviä tekijöitä, jotka viittavaat työn imuun, työhyvinvointiin sekä työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin.

Opinnäytetyössäni käyttämäni tutkimusmenetelmät olivat sekä laadullisia että määrällisiä. Tavoitteena oli selvittää työntekijävaihtuvuuden ominaispiirteitä sekä nuorisotilatyössä että Tampereen kaupungin nuorisopalveluissa. Aineistonkeruu suoritettiin teemahaastatteluina nuorisopalveluiden entisille nuorisotilatyöntekijöille. Lisäksi tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää nuorisotilatyöntekijöiden työpaikanvaihdon harkitsemista, niiden esiintyvyyttä ja tekijöitä jotka vaikuttavat työpaikanvaihtoahtuksiin. Näitä selvityksiä varten aineisto kerättiin verkkopohjaisena kyselytutkimuksena syksyllä 2021 Tampereen kaupungilla työskennelleille nuorisotilatyöntekijöille.

Tutkimustuloksista löytyi sekä yhtymäkohtia että eroavaisuuksia teoria- ja tutkimuskirjallisuudesta esiin nousseisiin tekijöihin työpaikanvaihtoon liittyen. Näitä tekijöitä olivat teoriakirjallisuuden mukainen havainto työhyvinvoinnin vaikutuksesta työntekijävaihtuvuuteen sekä teoriakirjallisuudesta poikkeava havainto korkean työn imun vaikutuksesta työntekijävaihtuvuuteen.

Aineistosta nousi esiin tekijöitä, jotka tutkimus- ja teoriakirjallisuuden perusteella on osoitettu työpaikkavaihtuvuutta lisääviksi ja ennustaviksi. Työntekijävaihtuvuutta sekä työpaikanvaihtoahtuksia aiheuttivat nuorisotilatyössä iltapainotteinen työaika, heikko palkkaus, kehittymisen halu, suuri työmäärä ja uupuminen, työyhteisöongelmat sekä organisaation käytännöt.

Tämän työn tulosten pohjalta on suositeltavaa huomioida nuorisopalveluissa seuraavia toimia, työsuorituksiin perustuvat palkanlisien käyttäminen, henkilöstöresurssien lisääminen, ammatillisen työikäytymisen koulutukset, laadukkaan perehdytysmallin luominen, henkilöstön tukeminen palvelevalla johtamisella sekä riittävillä esihenkilötyöresursseilla.

Asiasanat: nuorisotyö, vaihtuvuus, sitoutuminen, työhyvinvointi, työn kuormittavuus.

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Name of the Degree Programme

---

Author: Mikko Kurki

Title: Employee turnover in urban environment youth facilities. Case: The city of Tampere.

Number of Pages: 91 and 7 attachment pages

Supervisor: Anita Saaranen-Kauppinen

Commissioned by: City of Tampere

---

The purpose of the thesis was to define the factors that increase and decrease the employee turnover in the youth services of the City of Tampere and to suggest development activities to reduce employee turnover. The commissioner of this thesis was the City of Tampere Youth Services.

The theoretical basis of this thesis was formed from the research and the theoretical literature which studies the factors related to employee turnover. The theory review shows that there are multiple factors affecting employee turnover and commitment to work. These factors refer to job intake, well-being at work, job demands and job resources.

The research methods used in this thesis were both qualitative and quantitative. The aim was to find out the features of the employee turnover in youth work and in the youth services of the city of Tampere. The material was collected by a theme interview for former youth employees of youth service. In addition the aim of the study was to define the thoughts related and other factors that influence the idea of laying off or changing the job. The aim was also to find out how common were the factors that influence the employee turnover in the study group. For this information the material was collected as a web-based survey of the current workers in the youth facilities of the city of Tampere in the Autumn 2021.

The results of this thesis showed both similarities and differences with the theoretical and research literature of the factors that emerged in the job change. In both, the well-being at work has been ascertained to have an effect on employee turnover. In contrast, in this thesis the high work intake didn't decrease employee turnover, which differs from the previous studies.

There were factors found from the collected data that have reduced the employee turnover also in previous studies. Employee turnover and thoughts of it were caused by evening-weighted working hours, low wage, desire for development, high workload and exhaustion, problems in the work group and practices of the organization.

Based on the results of this work, it was recommended to consider the next actions in the youth services: the use of performance-based pay compensation, increasing staff resources, training in professional work behavior, creating an effective onboarding model, supporting staff with service based management and sufficient supervisor resources.

---

Keywords: youth work, employee turnover, engagement, well-being at work, job demands.

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tarve .....	6
1.2	Tavoitteet .....	7
1.3	Tilaaja .....	8
2	HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUS .....	10
2.1	Työntekijävaihtuvuuden määrä ja vaikutukset .....	10
2.2	Työntekijävaihtuvuus nuorisotilatyössä.....	12
2.3	Työntekijävaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät ja seuraukset .....	14
3	SITOUTUMINEN .....	17
3.1	Työhön sitoutumisen muodot .....	20
3.2	Työpaikan sitouttamistoimenpiteet .....	21
3.3	Työhyvinvointi.....	26
3.4	Työhyvinvointi nuorisotyössä.....	31
3.5	Työn imu .....	34
3.6	TV-TV –malli .....	36
3.7	Työn voimavarat .....	37
3.8	Työn vaatimukset.....	38
4	MENETELMÄT .....	41
4.1	Laadullinen tutkimus ja aineiston keruu .....	41
4.2	Määrällinen tutkimus ja aineistonkeruu .....	44

4.3	Aineiston analyysi.....	49
4.4	Tutkimuksen arviointi .....	51
5	TULOKSET .....	54
5.1	Haastattelut .....	54
5.2	Kysely .....	65
6	POHDINTA.....	78
6.1	Johtopäätökset.....	86
6.2	Kehitysehdotukset.....	90
	LÄHTEET .....	92

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tarve

Kaupunkimaisessa nuorisotyössä on valtakunnallisesti haasteena työntekijävaihtuvuus. Vaihtuvuutta esiintyy erityisesti nuorisotilatyössä, jossa jatkuvuus ja pitkäjänteinen työ on hyvin tärkeää. Tampere toimii esimerkkinä suuresta yli 100 000 ihmisen kaupungista, jossa nuorisotilatyöntekijöiden vaihtuvuus on melko suurta. Työntekijöiden vaihtuvuus aiheuttaa haasteita niin organisaation, työyhteisön sekä asiakastyön tasolla. Käsittelen työpaikkaan sitoutumiseen ja työntekijävaihtuvuuteen sekä positiivisesti, että negatiivisesti vaikuttavia asioita. Opinnäytetyön tavoite on nuorisotilatyöntekijöiden vaihtuvuuden syiden selvittämisen sekä kehitysehdotusten laatiminen poistumisen vähentämiseksi.

Selvitimme työn tilaajan kanssa muiden suurten kaupunkien nuorisotilatyöntekijävaihtuvuuden määriä. Saamiemme tietojen mukaan valtaosassa suurissa kaupungeista vaihtuvuutta on runsaasti, joten pidän nuorisotilatyöntekijöiden vaihtuvuutta suurissa kaupungeissa valtakunnallisena haasteena. Tätä johtopäätöstä tukee osaltaan myös Kuntaliiton tutkimus, joka osoitti kuntatyöntekijöiden sitoutumisesta työpaikkaa olevan vähäisempää yli 100 000 ihmisen kaupungeissa verrattuna pienempiin kuntiin (Hakanen & Seppälä 2018).

Tampereen kaupungin nuorisopalveluilla työntekijävaihtuvuus tilatyön osalta on vuosittain noin 15 prosenttia. Henkilötyövuosina tämä tarkoittaa 4-6 työntekijän vaihtuvuutta vuosittain. Vaihtuvuus luo monenlaisia ongelmia ja kuormittavuutta organisaatiolle ja työntekijöille, ja lopulta osaltaan myös heikentää nuorisotyön laatua sekä vaikuttavuutta. Vaihtuvuusprosentin mukainen poistuma tarkoittaa yhden ison tai kahden pienen nuorisotilan lähes koko henkilöstön vaihtumista joka vuosi.

Työntekijöiden vaihtuminen on ollut haasteena Tampereen kaupungin nuorisopalveluilla pitkään. Suurinta vaihtuvuus on nuorisotilatoiminnassa. Asiaan on pyritty vaikuttamaan. Nuorisoyksikössä on ollut paljon lyhyitä sijaisuuksia johtuen pysyvien työpaikan omaavien työntekijöiden virkavapaista, joita on myönnetty sijaisuuksien tekemistä varten muissa yksiköissä tai työpaikoissa.

Tämä toisaalta yksilön työssä kehittymistä tukeva toimintatapa johti kuitenkin sijaisuusketjuihin, jolloin vakituisen työntekijän tilalle otettiin sijainen, joka saattoi kesken sijaistamisen hakea töitä toisaalta. Työntekijöillä on tietenkin tarve pitää tulovirta tasaisena ja mikäli ei sijaisuuden jatkosta ole tietoa, saattaa työnhaku toisaalle alkaa etenkin sijaisuuden lopun lähestyessä. On myös ollut mahdollista, että sijaisuutta hoitava työntekijä hakee toista sijaisuutta nuorisoyksiköstä. Sijaisten organisaation sisäistä siirtyvyyttä on tapahtunut etenkin tilanteissa, jolloin sijainen on hyväksi havaittu ja hänen sillä hetkellä tekemänsä sijaisuus on kääntynyt loppupuolelle, eikä jatkosta kyseisessä vakanssissa ole vielä varmuutta. Tällainen toiminta on sekä työpaikan että työntekijän kannalta luonnollista ja järkevää, koska töiden jatkuminen halutaan varmistaa ja hyvä työntekijä halutaan pitää organisaatiossa.

Lopputuloksena oli lukuisia sijaistusketjuja, jotka vaikuttivat toimintaan ja aiheuttivat lyhyitä sijaisuuspätkiä, sijaisten tultua valituksi toiseen sijaisuuteen työyksikön sisällä tai poistuessa pestinsä loppupuolella toisaalle töihin. Tämän vuoksi on ollut myös tilanteita, joissa sijaisen sijaisellakin on ollut sijainen tekemässä alkuperäistä sijaisen tehtävää.

Nuorisopalveluilla on havaittu, että uusia tuulia haistelleet työntekijät eivät ole kovin usein tulleet enää takaisin. Tähän havaintoon ja sijaisuusketjutuksesta pääsemiseksi on työyksikössä otettu käyttöön toimintamalli, jonka mukaan alle vuoden mittaisiin sijaisuuksiin eri hallintokunnan tehtäviin ei enää myönnetä virkavapaata. Tämän toimintamallin tarkoituksena on saada rekrytoitua organisaation palvelukseen ammattitaitoista henkilöstöä. Tällä tavoin sijaisuuden kestoksi tulee vähintään yksi vuosi. Jos sijaisuudet ovat kovin lyhyitä, ei pätevän työntekijän löytäminen sijaisuuteen ole helppoa. Mikäli tämän yhden virkavapaan jälkeen työntekijä haluaa vielä jatkaa toisissa tehtävissä, tulee hänen irtisanoutua tehtävästään. Virkavapaata muihin kuin kaupungin sisäisiin tehtäviin ei enää myönnetä lainkaan. Tämän toimintamallin avulla on haluttu rauhoittaa työntekijävaihtuvuutta ja haetaan pysyvyyttä nuorisotalotyön kentälle, jotta laadukas työ olisi mahdollista.

## **1.2 Tavoitteet**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä seikat vaikuttavat työntekijöiden vaihtuvuuteen nuorisotalotyössä Tampereen kaupungilla. Toisena tavoitteena on kehittää ehdotuksia vaihtuvuuden vähentämiseksi. Tavoitteeseen pyritään selvittämällä entisten sekä nykyisten

nuorisotilatyöntekijöiden kokemuksia työskentelystä ja vaihtuvuuteen johtavista syistä. Selvitettäviin asioihin kuuluvat työpaikkaan sitoutuminen, työhyvinvointiin ja työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät, eli työn vaatimukset ja voimavarat sekä edellä mainittuihin mahdollisesti liittyvät kehitystarpeet. Kyselytutkimuksesta sekä haastatteluista saatujen tietojen perusteella kehitän ehdotuksia, jotka edesauttavat työntekijöiden pysyvyyttä sekä sitoutumista organisaatioon. Työntekijöiden vaihtuvuuden määrän väheneminen mahdollistaa laadukkaan palvelun tuottamisen tamperelaisille nuorille.

### **1.3 Tilaaja**

Tampereen kaupungin nuorisopalvelut järjestää lakisääteistä toimintaa Tamperelaisille nuorille. Nuorisopalveluiden toiminta on jaettu kolmeen palvelualueeseen. Harrastus- ja vapaa ajan palvelualueeseen kuuluvat nuorten kulttuurikeskus Monitoimitalo 13 toiminnot sekä nuorisotilatoiminta. Omaehtoisen toiminnan tukemisen palvelualueeseen kuuluu osallisuus ja vaikuttaminen, digitaalinen nuorisotyö, kuva ja ääni sekä vahtimestaripalvelut. Kohdennetun työn palvelualueen toimintaa ovat kouluilla tapahtuva nuorisotyö, työpajatoiminta sekä erityisnuorisotyö.

Tampereen asukasluku vuonna 2019 oli 241 000. Näistä nuoria, alle 29 –vuotiaita oli 86 447, joka on 35,9 % asukkaista. Nuorisotoimen nettokäyttömenot per nuori olivat 58 €. Keskimäärin vuonna 2019 kunnat käyttivät 110 euroa jokaista alle 29-vuotiasta nuorta kohden. Nuorisotyön osuus Tampereen kaupungin nettokäyttömenoista oli 0,38 %. Keskimäärin suomessa nuorisotyön osuus oli 0,59 %. (Tahvanainen 2021, Ahonen-Walker 2021.) Tampereen kaupungin nuorisopalveluiden budjetti vuonna 2021 on 5 258 000 €. Näistä henkilöstökulujen osuus on 3 219 000 €. Muita merkittäviä kulueriä ovat tilavuokrat 1 099 000 €, palveluiden ostot 700 000 € ja aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden hankinnat 219 000 € (Etu-Seppälä 2021.)

Nuorisopalveluilla on työntekijöitä 88 henkilöä, joista seitsemän toimii hanketyössä. Nuorisohjaajia on yhteensä 60 henkilöä, ohjaajia viisi henkilöä, kulttuuriohjaajia viisi henkilöä sekä koordinaattoreita viisi henkilöä. Vahtimestareita on neljä henkilöä ja johtavia koordinaattoreita kolme henkilöä. Muita nimikkeitä ovat lähihoitaja, kulttuurituottaja, viestintäsihteeri, palveluneuvoja, palvelusihteeri sekä nuorisopalvelujohtaja, joita on kutakin yksi henkilö (Etu-Seppälä 2021.)



Nuorisopalveluiden hallinnoimia tiloja ovat Nuorten kulttuurikeskus Monitoimitalo 13, Anta-verkan leirikeskus sekä nuorisotilat. Nuorisotilatoimintaa järjestetään kymmenellä nuorisotilalla eri puolilla Tamperetta. Näistä kaksi on hyvinvointikeskuksia ja yksi nuorisokeskus toimii pelitoiminnan nuorisotilana, jossa on myös avointa toimintaa. Kulttuurikeskus Monitoimitalo 13 järjestää myös avointa nuorisotoimintaa.

Hyvinvointikeskus on toimintamalli, jossa saman katon alle on koottu alueen julkiset palvelut, kuten neuvola, kirjasto sekä nuorisotila. Näiden lisäksi tiloissa toimii yhteistyössä myös yrityksiä sekä yhdistyksiä (omatesoma.net 2017). Pelitoiminnan nuorisotila on pelitoimintaan erikoistunut nuorisotila, jossa nuoret voivat muun muassa kokeilla e-urheilua harrastuksena.

Nuorisotilatyötä tehdään Tampereen kaupungilla avoimen nuorisotilatyön muodossa nuorten vapaa-aikana. Nuorisotila on matalan kynnyksen kohtaamispaikka, jossa nuori tai lapsi kohdataan yksilönä. Työ on kohdennettu pääasiassa 9-17 –vuotiaisiin lapsiin ja nuoriin. Työtä tehdään jalkautuvalla otteella sekä pienryhmissä, leireillä ja tapahtumissa. Nuorisotilojen nuorisohjaajat ovat toimialansa ammattilaisia, jotka tekevät yhteistyötä ja osallistuvat alueillaan erilaisiin verkostoihin tuoden niihin nuorisotyön näkökulmaa ja osaamista. Kaikilla nuorisotiloilla on ominaiset piirteensä ja työtä tehdään kullekin alueelle sopivalla otteella. Nuorisotilojen fyysisinä ympäristöinä toimivat koulut, hyvinvointikeskukset sekä muut alueilla sijaitsevat toimintaan soveltuvat tilat (Tokee-Peltoniemi 2021.)

## 2 HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUS

Vaihtuvuudella tarkoitetaan työsuhteiden aloittamisista ja lopettamisista johtuvia muutoksia työpaikan henkilöstössä tietyn ajanjakson aikana (Kauhanen 2010, 93). Vaihtuvuus voidaan jakaa kahteen osaan. Bruttovaihtuvuus käsittää työpaikan vaihtuvuuden kokonaisuudessaan henkilöiden tulo- ja lähtösyistä riippumatta. Nettovaihtuvuudesta on kyse, kun vaihtuvuudesta jätetään pois poistumisen syitä, kuten eläköitymiset ja määräaikaiset työntekijät. Tällöin jäljelle jäävä vaihtuvuuden osuus on usein organisaatioita kiinnostava, sillä tähän organisaatio pystyy omilla toimillaan vaikuttamaan. (Mankki 2018.)

Barrick ja Zimmerman (2009, 191) jakavat myös vaihtuvuuden kahteen osaan: vältettävissä olevaan sekä ei-vältettävissä olevaan. Tällöin vältettävissä olevaa vaihtuvuutta ovat kaikki sellaiset poistumisen syyt, joihin työpaikka toimillaan pystyisi vaikuttamaan. Ei-vältettävissä olevaa vaihtuvuutta ovat syyt joihin työpaikalla ei ole vaikutusmahdollisuutta. Tällaisia ovat opiskelu sekä puolison perässä toiselle paikkakunnalle muutto.

Henkilöstön vaihtuvuudesta voidaan päätellä työntekijöiden sitoutumisen tasoa organisaatiossa. Vaihtuvuus myös kertoo työpaikan perehdytyksen onnistumisen tasosta sekä kilpailukyvyistä työntekijämarkkinoilla. (Manka & Hakala 2011, 21.)

### 2.1 Työntekijävaihtuvuuden määrä ja vaikutukset

Optimaalinen työntekijävaihtuvuus on 5-10 prosenttia. Tätä suurempi vaihtuvuus vaarantaa työtehtävien menestyksekkään hoitamisen. Tällöin aikaa kuluu työtehtävien hoidolta liiaksi perehdyttämiseen ja työtehtävien opettamiseen. Työntekijävaihtuvuus on myös uhka verkostomaisessa työkentässä yhteistyökuvioiden jatkuvuudelle. (Kauhanen, 2012, 95). Myös Ahonen (1998, 130) toteaa 5-10 prosenttia olevan sopiva ulkoisen vaihtuvuuden määrä niin henkilöstön kuin työnantajan kannalta.

Työntekijävaihtuvuus aiheuttaa organisaatiolle kustannuksia. Kustannuksia kertyy monista eri seikoista. Työskentelytehon alentuminen aiheuttaa kustannuksia, johtuen vajaalla henkilöstöllä toimimisesta, perehdyttämisestä sekä uuden työntekijän työskentelytehokkuuden vajavaisuu-

desta työsuhteen alkuvaiheessa. Kustannuksia syntyy myös työntekijän poistumiseen sekä uuden saapumiseen liittyvistä hallinnollisista toimista, kuten ilmoituksista työterveyshuoltoon, eläkeyhtiöön ja verottajalle sekä työtodistusten laadinnasta. Uusi työntekijä tarvitsee myös työnteon välineet. Rekrytointiprosessi aiheuttaa kustannuksia uutta työntekijää haettaessa. Kustannukset kertyvät työpaikkailmoittelusta ja työpaikkatiedusteluihin vastaamisesta, hakemusten käsittelystä sekä haastatteluista. Suurimmat kustannukset kertyvät henkilöstökuluista, työskentelytehon laskiessa prosessin aikana. (Kauhanen 2018, 146-147.) Työntekijävaihtuvuudesta aiheutuukin työpaikoille tyhjäkäyntiä. Vaihtuvuuden vuoksi työpaikoilla menetetään myös arvokasta hiljaista tietoa. (Manka & Hakala 2011, 21.)

Kauhanen (2018, 147) esittää työntekijän vaihtumisen välittömiksi kustannuksiksi noin työntekijän yhden vuoden palkan suuruista summaa. Lisäksi välilliset kustannukset saattavat vielä nostaa summaa sekä työyhteisön sisäisten yhteistyösuhteiden katkeamisen, että ulkoisten suhteiden katkeamisen seurauksena. Yhteistyö ja tiedonkulku hankaloituvat työntekijän vaihtumisen myötä ainakin hetkellisesti. Kustannukset saattavat vielä nousta suuremmiksi, koska työntekijän poistuminen saattaa aiheuttaa myös lisää poistumista. Poistunut työntekijä saattaa houkutella osaavia työntekijöitä uuteen työpaikkaansa. (mt., 148.)

Kauhanen esittää, että välittömät kustannukset ovat minimikustannusmäärä. Todelliset kulut voivat olla tätä huomattavasti suuremmat, eikä niitä ole helppoa ennakoida (Kauhanen 2018, 148.) Kustannusten lopulliseksi määräksi onkin esitetty kaksinkertaisen vuosipalkan suuruista summaa (Eklund 2020). On myös esitetty, että mikäli uusi työntekijä lähtee pois ensimmäisen työskentelyvuoden aikana, voivat kustannukset nousta jopa kolminkertaisen palkkasumman kokoisiksi (Farren 2007).

Myöskään liian pieni työntekijävaihtuvuus ei ole organisaation toiminnan kannalta positiivinen asia. Ongelmallista työpaikan kannalta on liian pienestä vaihtuvuudesta johtuva jämähtäminen (Manka & Hakala 2011, 21.) Työntekijävaihtuvuus tuo tuoretta näkemystä sekä uutta osaamista työpaikalle. Tämän puuttuminen voi aiheuttaa toiminnan kehittämisen haasteita. Pitkään työskennelleillä työntekijöillä voi esiintyä muutosvastarintaa, joka haittaa uudistuksien läpi vientiä (Saari & Koivunen 2017, 73). Maailma kuitenkin kehittyy jatkuvasti ja muun muassa erilaisia teknologisia välineitä sekä ratkaisuja tulee mukaan työhön. Työn täytyy kehittyä maailman mukana. Jämähtämisestä aiheutuu haittaa, mikäli työntekijät eivät halua kehittää itseään tai työtään. Ammattitaidon vanheneminen voi johtaa myös työuupumukseen (Ojala & Ahonen 2003,

67). Ongelmalliseksi voi myös muodostua työntekijöiden vaihtumattomuus, mikäli työntekijän ja organisaation arvot eivät kohtaa, mutta työntekijä kuitenkin pysyy työpaikassa (Manka & Hakala 2011, 21).

Kauhanen (2018, 145) vertaakin vaihtuvuutta kolesteroliin, jossa osa vaihtuvuudesta on hyvää ja osa huonoa. Hyvää vaihtuvuutta on huonosti suoriutuvien, epämotivoituneiden sekä alisuorittavien työntekijöiden poistuminen. Kauhanen laittaa itseään kehittämättömät työntekijät tähän samaan kategoriaan. Huolestuttavaa ja huonoa vaihtuvuutta taas on viimeksi organisaatioon tulleiden, hyvin suoriutuvien sekä hyvin koulutettujen työntekijöiden poistuminen. Toisaalta Kauhanen (mt., 148) esittää samassa teoksessa, että ylikoulutus on yksi työpaikan vaihtamisen syistä.

Tärkeä keino tiedon hankkimiseen työpaikan vaihtuvuuteen vaikuttavista syistä on keskustelu poistuvan työntekijän kanssa. Tällaisella lähtöhaastattelulla voidaan saada tietoa, jolla voidaan vaikuttaa turhiin poistumisiin. (Manka & Hakala 2011, 21). Katson kuitenkin, että nykypäivän työelämässä haasteena on, että osa syistä saattaa jäädä sanomatta, mikäli työntekijä epäilee, että hänen mielipiteistään voisi olla haittaa suhteille vanhaan työpaikkaansa. Lähtökyselystä tiedon saamiseen voi nähdäkseni vaikuttaa myös keskustelun osapuolien henkilökemia.

## **2.2 Työntekijävaihtuvuus nuorisotilatyössä**

Nuorisotilatyössä työntekijöiden pysyvyydellä on merkitystä, koska työ perustuu luottamuksellisten ihmissuhteiden luomiseen. Kauppinen ja Kiilakosken (2021) mukaan luottamuksellinen ihmissuhde on nuorelle tärkeä ja nuoriso-ohjaaja voi tasa-arvoistaa erilaisista taustoista tulleiden nuorten mahdollisuuksia elämässä. Kiilakosken (2015, 4) mukaan nuorisotyössä ei ole kyse vain yksittäisestä kohtaamisesta, vaan kyseessä on pidempikestoinen prosessi niin yksittäisten nuorten kuin ryhmien kanssa. Myös Cederlöf (1998, 11) kuvaa nuorisotyön vaikuttavuuden perustuvan pitkäjänteiseen työhön. Peltola ja Moisio (2017, 23) korostavat puolestaan lasten ja nuorten haluavan pitkäkestoisia ja luottamuksellisia asiakassuhteita.

Nuoruusiässä suuntautuvat nuoren ihmissuhteet omasta perheestä kodin ulkopuolisiin ihmisiin (Sinkkonen 2010, 93; Jarasto & Sinervo 1999, 89). Nuoren verkosto koostuu pääasiassa muista samanikäisistä nuorista, mutta nuori kaipaa myös aikuista, jonka kanssa keskustella. Nuorilla

on usein asioita ja kysymyksiä, joita he eivät halua käydä omien vanhempien kanssa läpi, johon tuen itsenäistymisprosessista. (Jarasto & Sinervo 1999, 108.) Jaraston ja Sinervon (mt. 109) mukaan nuoruus on aikakausi, jossa kodin ulkopuolisilla ihmisillä on nuorelle merkittävä vaikutus. Tällainen kodin ulkopuolinen aikuinen voi olla esimerkiksi nuoriso-ohjaaja. (Jarasto & Sinervo 1999, 110.)

Nuorten näkökulmasta nuorisotyön tärkeimpiin asioihin kuuluvat nuoriso-ohjaajan tuttuus ja pysyvyys. Nuorille on tärkeää, että he voivat luottaa heidän kanssaan työskentelevien aikuisten pysyvyyteen elämässään. (Kauppinen & Kiilakoski 2021.) Kiilakoski ja Kauppinen (mt.) korostavat pysyvyyden sekä jatkuvuuden merkitystä ja huomioimista nuorisotyössä. Työntekijöiden vaihtuvuudella voidaankin katsoa olevan vaikutusta nuorisotyön vaikuttavuuteen ja tarjottavan tuotteen laatuun.

Nuorisotyössä tulosta on hankala mitata ja tulokset voivat näkyä vasta pitkän ajan kuluttua (Rauas 2021, 29). Mittareina on käytetty kohtaamismääriä ja kävijälukuja, jotka ovat määrällisiä menetelmiä. Viime vuosina on siirrytty enemmän laadullisten työn mittareiden käyttöön, jotka sopivat mielestäni paremmin työn luonteeseen. Juuri tämän työn merkityksellisyyden ja asiakaskontakteja sisältävän luonteen vuoksi, tulee työn olla laadukasta. Näen asian siten että jollei työ ole laadukasta niin samalla myös sen merkityksellisyys laskee. Tällöin ei palvelusta maksava kuntalainen myöskään saa hyvää palvelua. Vaihtuvuus on yksi työn laatua vahingoittava tekijä. Vaihtuvuudella onkin todettu olevan negatiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen (Casey & Warlin 2001, 1). Asiakkaan kannalta ajateltuna ei ole merkitystä miksi työntekijä vaihtuu. Mikäli työntekijä vaihtuu, tarkoittaa se asiakkaille eli tässä tapauksessa nuorille uutta tutustumista uuteen ihmiseen ja vanhasta luopumista.

Liiallinen vaihtuvuus vaikeuttaa työn kehittämistä, kun resursseja käytetään paljon uuden työntekijän opastamiseen. Toimintaympäristö ei ole uudella työntekijällä hallussa, joten täysipainoinen työntekeminen ei alkuvaiheessa ole yleensä mahdollista. Vaihtuvuudella menetetään työpaikoilla hiljaista tietoa, jonka kerryttämiseen menee uudella työntekijällä aikaa. Tästä aiheutuu työpaikoilla tyhjäkäyntiä. (Manka & hakala 2011, 21.)

Nuorisotyön vaikuttavuuden takaamiseksi tulisi työntekijävaihtuvuuden hillitsemiseen kiinnittää erityistä huomiota. Kauppinen ja Kiilakoski (2021) toteavatkin tärkeäksi asiaksi resurssien takaamisen alan työpaikossa. Resursseja tulisi ohjata myös vaihtuvuuden hillitsemiseen toimialalla laadukkaasti työn mahdollistamiseksi.

## 2.3 Työntekijävaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät ja seuraukset

Työntekijävaihtuvuuteen voidaan vaikuttaa jo ennen työsuhteen alkua oikeilla työntekijävalinnoilla. Todennäköisimmin organisaatiossa tulevat pysymään työntekijät, jotka tuntevat organisaatiossa työskenteleviä työntekijöitä. Muita työpaikassa pysymistä ennustavia tekijöitä ovat aiemmat pitkät työsuhteet, emotionaalinen vakaus ja itsevarmuus. (Barrick & Zimmerman 2009, 183.)

Perehdyttämisen laadulla on merkittävä rooli uuden työntekijän aloittaessa organisaatiossa. Hyvällä ja suunnitelmallisella perehdytyksellä työntekijä pääsee kiinni työhönsä ja työyhteisöönsä nopeammin, kuin huonolla perehdytyksellä. Toimiva perehdytys on uuden työntekijän vuorovaikutusta tukevaa sekä organisaatio- että työtiimitasolla. Hyvä perehdytys vaatii riittävästi resursseja onnistuakseen. Perehdytyksellä on vaikutusta työntekijän tyytyväisyyteen sekä tuottavuuteen ja samalla organisaation työn tehokkuuteen. Heikko perehdyttämistyö vaikeuttaa työhön kiinni pääsemistä, aiheuttaa työntekijälle tyytymättömyyttä, joka johtaa työntekijävaihtuvuuteen. Erityisesti kannattaa kiinnittää huomiota työntekijän auttamiseen ja tukemiseen ihmisuhteiden luomisessa uudessa työpaikassaan. (Eklund 2020; Bauer 2010, 2, 17.)

Aberdeen groupin perehdytysraportissa (2006) todetaan suunnitelmallisella ja järjestelmällisellä perehdytyksellä olevan mahdollista saavuttaa tyytyväisyyttä sekä pysyvyyttä työpaikassa. Samassa raportissa korostettiin ensimmäisen puolen vuoden merkitystä uusien työntekijöiden pysyvyydelle. Valtaosa työntekijöistä tekee päätöksen ensimmäisen puolen vuoden aikana aikovatko he pysyä työpaikassaan vai eivät. (Aberdeen group 2006.)

Tarjolla olevien työpaikkojen määrä vaikuttaa työntekijävaihtuvuuteen (Böckerman 2000, 512). Työpaikkojen määrä voi selittää osittain suurten ja pienten paikkakuntien välisiä eroja työntekijävaihtuvuudessa ja työpaikkoihin sitoutumisessa. Suuremmilla paikkakunnilla on enemmän työpaikkoja tarjolla kuin pienemmillä.

Työhyvinvoinnin puute aiheuttaa suurta työntekijävaihtuvuutta ja lisää myös työpaikan kustannuksia (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 13; Työterveyslaitos 2021a). Ojala ja Ahonen (2003, 65-69) toteavat työhyvinvoinnin puutteen olevan merkittävä riski organisaation menestykselle, koska se aiheuttaa huonoa työväirettä, joka leviää helposti työyhteisössä ja aiheuttaa työn laadun heikkenemistä sekä heikentää asiakastyytyväisyyttä. Työhyvinvoinnin puute tai ongelmat voivat aiheuttaa negatiivisia ketjureaktioita, jotka loppujen lopuksi heikentävät organisaation tuloksentelekkyä. (mt., 66-67.) Vaikka Ojala ja Ahonen kuvaavat työhyvinvointia

yritysmailman ja tuloksenteon näkökulmasta, ovat heidän esittämänsä seikat oleellisia myös kuntasektorilla. Resurssien käytöstä ja työn laadusta on kuitenkin kyse molemmissa toimintaympäristöissä.

Etenkin nuoret, koulutetut työntekijät arvostavat hyvää työilmapiiriä. Huono työilmapiiri toimii esteenä yhdessä tehtävälle työn kehittämislle sekä osaamisen jakamiselle. Mikäli työpaikalta ei hyvää työilmapiiriä löydy hakeutuvat parhaat työntekijät muualle. Huonosta työilmapiiristä aiheutuu myös imagohaittaa, joka vaikeuttaa uusien osaajien rekrytointia (mt., 66-69). Kaivola (2003, 38) nostaa esiin työpaikan ihmissuhteiden merkityksen työntekijän hyvinvointiin. Kaivola (mt.) toteaa myös työpaikan toimivien ihmissuhteiden toimivan rekrytointivalttina, kun taas toimimattomat ihmissuhteet aiheuttavat työntekijävaihtuvuutta.

Otala ja Ahonen (2003, 68-69) mainitsevat työntekijävaihtuvuuden syyksi heikon johtamisen. Heikon johtamisen seurauksena ovat työntekijävaihtuvuuden lisäksi lisääntyneet sairauspoissaolot. Vaihtuvuuden Otala ja Ahonen (mt.) mainitsevat koskevan organisaatiolle merkityksellisiä työntekijöitä. Heikko esihenkilötyö laskee työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota aiheuttaen näin ongelmia myös yhteistyösuhteisiin sekä asiakastyytyväisyyteen. (Otala & Ahonen, 2003, 66-69.) Ymmärrän Otalan ja Ahosen huomion merkityksellisten työntekijöiden vaihtuvuudesta siten että parhaat työntekijät tietävät arvonsa ja uskovat saavansa työtä myös muualta, joten epämieluisaan työpaikkaan ei ole pakko jäädä.

Työhyvinvoinnin laiminlyönneistä johtuvan tekemättömän työn hinnan arvioidaan maassamme olevan yli 24 miljardia euroa vuodessa. Huonot työyhteisötaidot aiheuttavat yhdessä heikon johtamisen kanssa resurssihävikkiä työpaikoilla. Työpaikkakiusaaminen, tuen puute niin esimies kuin työntekijätasolta sekä epäselvät roolit aiheuttavat pahoinvointia ja stressiä. Työhyvinvoinnin laiminlyönneistä aiheutuu muun muassa varhaista eläköitymistä, ammattitauteja ja sairauspoissaoloja. (Manka & Manka, 2016, 7.) Työperäinen stressi voi aiheuttaa työntekijävaihtuvuutta. Stressiä voi aiheutua työstä, työoloista, työpaikan sosiaalisista suhteista ja työympäristöstä. Työn haitallisella kuormituksella on vaikutusta koko työyhteisön toimintaan. (Andersson ym, 2008, 3.)

YTK-Yhdistyksen teettämän tutkimuksen mukaan merkittävin työpaikan vaihtamista aiheuttava tekijä on halu kehittyä ammatillisesti sekä uuden oppiminen. Tätä mieltä oli 34 prosenttia vastaajista. Toinen merkittävä tekijä oli uupuminen. 28 prosenttia vastaajista oli harkinnut työpaikan vaihtamista liian uuvuttavan työn vuoksi. Uupumisen kokemus oli suurempi naisilla

kuin miehillä. Palkka työpaikan vaihtosyynä tuli kolmantena 26 prosentin vastausosuudella (YTK 2021.)

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset voivat myös aiheuttaa poistumaa henkilöstössä, mikäli työntekijä ei hyväksy tapahtuvia muutoksia. Huomio koskee etenkin substanssiosaamista omaavaa työntekijäryhmää (Kauhanen 2018, 57.) Osaavat työntekijät uskovat työllistyvänsä toisiin työpaikkoihin, joten he lähtevät sen sijaan että jäisivät epämieluisaan tilanteeseen.



### 3 SITOUTUMINEN

Työntekijä voi olla sitoutunut johonkin henkilöön organisaatiossa, organisaation toimintaan tai arvoihin. Työntekijä voi olla myös sitoutunut osaamisen kehittämiseen tai jonkin päämäärän tavoittamiseen. Sitoutuminen tarkoittaa työntekijän positiivista asennetta työpaikkaansa kohtaan. (Leiviskä 2011, 120-121.)

Leiviskän (2011, 120-121) mukaan organisaatioon sitoutuminen vähentää työntekijän työpaikan vaihtamisen todennäköisyyttä. Työpaikkaan sitoutumisen tasolla on vaikutusta työntekijän aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa (Parzefall & Hakanen, 2010, 4-14). Leiviskän (mt.) mukaan sitoutuneisuuden taso vaikuttaa työntekijöiden irtisanoutumisaikaisiin. Työpaikkaan, tai toisin ilmaistuna organisaatioon sitoutumisella on vaikutusta työpaikan vaihtuvuuteen (Leiviskä 2011, 120). Näiden syiden vuoksi on tärkeitä kiinnittää huomiota sitoutumista vahvistaviin sekä heikentäviin seikkoihin työpaikalla. Sitoutumista vahvistavia tekijöitä tulee työpaikalla lisätä ja heikentäviä vähentää.

Saari ja Koivunen esittävät, että sitoutuminen organisaatioon on vastavuoroinen ilmiö. Työntekijän sitoutuessa työpaikkaan olettaa hän myös työnantajan sitoutuvan häneen. (Saari & Koivunen, 2017, 70.) Tätä sitoutumisen tunnetta tukemaan täytyy työntekijän tuntee itsensä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Työpaikan tehtävänä on kyetä vahvistamaan tämän tunteen syntymistä, jotta työntekijävaihtuvuus pysyisi kestäväällä tasolla. Mikäli organisaatio haluaa menestyä, täytyy työntekijöiden tuntee itsensä tärkeiksi (Hakanen 2011, 81).

Sitoutumisella on vaikutuksia organisaation työn laatuun. Hyvinvoiva ja sitoutunut työntekijä tekee työnsä hyvin ja yrittää parhaansa. Tämä näkyy innovatiivisuutena sekä hyvänä asiakaspalveluna. (Manka & Manka 2016, 62.) Sitoutuneet työntekijät panostavat työhönsä (Leiviskä 2011, 121) ja auttavat usein muitakin suoriutumaan töissä paremmin (Hakanen 2011, 41). Leiviskä (2011, 120-121) katsoo sitoutuneisuuden olevan keskeinen tekijä koko työpaikan menestymiseen sekä toimivuuteen. Sitoutumisen tuomia toiminnan kannalta merkityksellisiä asioita ovat positiivisen vaikutukset työn sujuvuuteen, työyhteisötaitoihin, täsmällisyyteen, sekä positiivinen asennoituminen muutoksiin kohtaan. Sitoutunut työntekijä panostaa työhönsä ja yrittää parhaansa. Henkilöstön sitoutuneisuudella onkin vaikutuksia työsuorituksiin, työyhteisötaitoihin, täsmällisyyteen sekä asenteisiin muutoksiin kohtaan. (Leiviskä 2011, 120-121.)

lällä on oma vaikutuksensa työntekijöiden sitoutumiseen. Nuoret ovat varsin sitoutuneita työpaikkoihin, mutta kaikkein sitoutuneimpia ovat vanhimmat työntekijät. Ikä ja ikääntyminen lisäävät sitoutumista. Muutos vahvempaan sitoutumiseen näkyy ikävuodesta 50 alkaen. Tästä eteenpäin sitoutuminen yhä voimistuu. Sen sijaan ikäryhmät 35-49 ikävuosien välissä ovat vähiten sitoutuneita työpaikkaansa. Myös pitkä työura samassa organisaatiossa ennustaa vahvaa työpaikkaan sitoutumista. Yli 20 vuotta samassa organisaatiossa työskennelleet ovat kaikkein sitoutuneimpia työpaikkaansa. Muutoin palvelusvuosien määrä ei juuri vaikuta sitoutumiseen. (Saari & Koivunen 2017, 72-74.)

Saari ja Koivunen (2017, 74) mainitsevat vuoden 2013 työoloaineiston pohjalta työntekijöiden olevan toimihenkilöitä sitoutuneempia. Huomioitavaa kuitenkin on Seppälän ja Hakasen (2018, 10) havainto, jonka mukaan kuntasektorilla esihenkilöt ovat hieman sitoutuneempia kuin työntekijät. Manka & Manka (2016, 27) toteavat työpaikan hierarkian tason vaikuttavan työn mielekkyyden tunteeseen, jolloin korkeimmalla tasolla työ on mielekkäimmän tuntuista. Näkemykseni mukaan kuntatyössä tämä voi hyvinkin liittyä työn hallinnan tunteeseen ja sitä kautta se liittyy kuntasektorin muusta työelämästä poikkeava tilanne.

Sukupuolten välillä ei ole sitoutumisessa merkittävää eroa, ja koulutuksellakin on vain hieman merkitystä työhön sitoutumisessa. Edellä mainituilla seikoilla on pieni vaikutus työhön sitoutumiseen, mutta suuremmalla mittakaavalla vaikutusta näyttää olevan työpaikan käytännöillä. (Saari & Koivunen, 2017, 74.) Tämän Saari ja Koivunen totesivat tutkittuaan vuoden 2013 tilastokeskuksen työoloaineiston, jonka tulosten perusteella työntekijän runsaasti sitoutumista edistävät seikat olivat työnantajien käytännöillä sekä työhyvinvointiin liittyvillä tekijöillä. Voimakkaimmin sitoutumista edistäviä seikkoja olivat työn vaihtelevuus, kokemus työn hyödyllisyydestä, esimiehen tuki ja varmuus työpaikan säilymisestä. (Saari & Koivunen, 2017, 74.)

Kuntatyöpaikkojen sitoutumista tutkineet Seppälä ja Hakanen (2018, 11) löysivät sitoutumista vahvasti ennustavia tekijöitä, joita ovat voimaannuttavat henkilöstökäytännöt, reilut organisatoriset käytännöt, palveleva johtaminen sekä työpaikan työntekijöiden välinen yhteisöllisyys ja luottamus eli sosiaalinen pääoma. Työpaikkaan sitoutuneita oli vuonna 2013 noin puolet palkansaajista. Sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä työpaikoilla Saari ja Koivunen (2017, 72) toteavat työn organisointitavat, työpaikan ilmapiirin, etenemismahdollisuudet sekä tasa-arvon kokemukset. Sukupuolten välillä ei ole sitoutumisessa merkittävää eroa (Saari & Koivunen, 2017, 74).

Sitoutuminen on tavoiteltava tila sen tuottamien hyvien asioiden vuoksi. Kuitenkin on positiivisen seassa myös hieman negatiivista. Pitkäaikaisten työntekijöiden muutosvastarinta voikin muodostua ongelmaksi työpaikalla, vaikka pitkäaikaiset työntekijät ovatkin hyvin sitoutuneita työpaikkaan toteavat Saari ja Koivunen (2017, 73). Muutosvastarinnan vuoksi työn kehittäminen ei toimi tarkoituksenmukaisella tavalla ja työn laatu voi alkaa kärsimään.

Työpaikkaan sitoutumista haittaavina tekijöinä mainitsevat Ojala ja Ahonen (2003, 67-68) huonon esimiestyön ja johtamisen sekä huonon ilmapiirin. Saaren ja Koivusen (2017, 70, 77) mukaan sitoutumista haittaa erityisesti epävarmuus, jonka poistamiseksi tulisi organisaation kiinnittää huomiota tiedon jakamiseen, jotta työntekijöille on selvillä mitä organisaatiossa tapahtuu ja mitkä ovat vaikutukset heihin. Toinen epävarmuustekijä liittyy työn jatkumiseen (mt.), jolloin näkemykseni mukaan työpaikan tulee pyrkiä vähentämään lyhyitä sijaisuuspätkiä sekä olemalla yhteydessä ajoissa sijaisena toimivaan työntekijään. Työntekijöiden sitoutumishaluun vaikuttaa alentavasti työn jatkumisen epävarmuus sekä muut työn tekemiseen liittyvät epävarmuudet. Tällaisia muita epävarmuustekijöitä ovat työn tekemiseen liittyvät muutokset organisaatiossa. (Saari & Koivunen, 2017, 70, 77.)

Seppälän ja Hakasen (2018, 10) kuntatyöntekijätutkimuksen mukaan suurissa, yli 100 000 asukkaan kaupungeissa kuntatyöntekijät ovat kaikkein vähiten sitoutuneita ja pienissä alle 5000 asukkaan kunnissa sitoutuneimpia. Tämä voi selittyä osittain työpaikkojen määrällä, jolloin vaihtaminen on suuremmalla paikkakunnalla helpompaa kuin pienemmällä, jossa työpaikkoja on tarjolla vähemmän. (mt.) Toisaalta voi pienemmissä kunnissa ja organisaatioissa olla sellaisia piirteitä, joita työntekijät arvostavat. Pienemmällä paikkakunnalla voivat elinkustannukset olla suurempia paikkakunta alhaisemmat, jolloin samalla palkalla tulee suurempaa paikkakuntaan verrattuna paremmin toimeen. Esimerkiksi Helsingissä voi omistusasunnon hankkiminen olla nuoriso-ohjaajan palkalla hyvin hankalaa. Korkeiden asumiskulujen vuoksi on asuntoon säästäminenkin hidasta. (Paananen 2021.) Myös hierarkian tasolla on mahdollisesti vaikutusta. Matalan hierarkian työpaikoissa vaikuttaisi olevan parempi työilmapiiri, kuin korkean hierarkian työpaikoissa (Jaakkola 2019, 29).

Työolobarometri 2019 osoittaa, että kuntasektorin palkansaajien kokemukset työn mielekkyyden muutoksesta ovat negatiiviset. Tältä osin on kuntasektori alkanut eriytymään sekä yksityisestä sektorista että valtion palkansaajien kokemuksesta, jotka kokevat muutoksen huomattavasti positiivisemmin. (Keyriläinen, 2020, 62-66.) Katson että tällä voi olla kuntasektorilla vaikutusta työhön sitoutumiseen.

### **3.1 Työhön sitoutumisen muodot**

Organisaatioon sitoutuminen voidaan jaotella kolmeen osaan Meyerin ja Allenin (2000) luoman mallin mukaisesti. Tällöin erillisinä osioina toimivat tunneperäinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. Pysyvyys on yhteinen tekijä kaikissa kolmessa sitoutumisen muodossa ja kukin työntekijä voi olla sitoutunut työpaikkaansa eri tavoin. Työntekijä voi pysyä organisaatiossa, mutta syyt ja käyttäytymismallit eri sitoutumisen muodoissa voivat olla varsin erilaiset. Työpaikan työntekijältä saama työpanos on varsin erilainen sitoutumismuotojen välillä. (Leiviskä 2011, 120-123.)

Tunneperäisellä sitoutumisella on monia positiivisia vaikutuksia työpaikkaan. Tunneperäisen sitoutumisen on todettu vähentävän työntekijävaihtuvuutta, parantavan työntekijän motivaatiota sekä vaikuttavan positiivisesti työntekijän alustaitoihin. Tunneperäisen sitoutumisen muodostumiseksi täytyy työntekijän tuntea kiintymystä työpaikkaansa kohtaan. (Leiviskä 2011, 122.)

Normatiivisesti sitoutunut työntekijä tuntee velvollisuutta toimia organisaatiossa ja pysyä työpaikassaan. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä toimii ja antaa työpanoksensa työpaikan hyväksi, mutta tekee sen velvollisuuden vuoksi. Tämä toimintamalli ei sisällä samanlaista innokkuutta osallistua, kuin tunneperäisessä sitoutumisessa. Työntekijän suhde sekä organisaatiota, että muita organisaation jäseniä kohtaan voikin jäädä etäiseksi. (Leiviskä 2011, 122.)

Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen tarkoittaa, että työntekijän tärkein syy pysyä organisaatiossa on pitkä työhistoria ja saavutetut edut. Mahdollisena tekijänä voi myös olla ongelmat muualle työllistymisessä. Jatkuvuussitoutumisen ominaisena piirteenä on, ettei työntekijä tee työpaikan eteen enempää kuin on tarpeen. Työpanosta pidetään tasolla, jolla työpaikka säilyy. Tämä toteutuu etenkin, mikäli jatkuvuussitoutuminen on voimakasta. Mikäli työntekijän ainut

syy työskennellä organisaatiossa on vahva jatkuvuussitoutuminen, on vaarana aiheutua huonoa työkäyttäytymistä. (Leiviskä 2011, 121-122.)

Sitoutumisen eroavaisuuksia voidaan selittää siten, että tunneperäisessä, affektiivisessä sitoutumisessa työntekijä pysyy työpaikassaan, koska hän haluaa pysyä. Normatiivisesti sitoutunut tuntee, että hänellä on moraalinen velvollisuus pysyä ja jatkuvuussitoutunut työntekijä taas pysyy työpaikassaan, koska hänen on pakko. (Rego & Cunha 2008.)

Sekä tunneperäinen, että normatiivinen sitoutuminen ovat työpaikan kannalta tavoiteltavia sitoutumisen muotoja. Jatkuvuussitoutumista sen sijaan tulisi välttää ja pyrkiä ehkäisemään. (Leiviskä 2011, 122.) Työntekijöiden yhteisöllisyyden tunne, kokemus omien arvojen ja työpaikan arvojen kohtaamisesta, työn merkityksellisyyden tunne sekä työstä nauttiminen vahvistavat niin affektiivista kuin normatiivista sitoutumista samalla heikentäen jatkuvuussitoutumisen mahdollisuutta. (Rego & Cunha 2008.)

### **3.2 Työpaikan sitouttamistoimenpiteet**

Teollistumisen ajan maailmassa työntekijä oli kuin koneen osa ja hänen tarkoituksensa oli olla tehokas omaa yksinkertaista liukuhihnatehtäväänsä hoitaessaan (Tykkää työstä 2017, 30). Tällaisessa maailmassa vaihtuvuus ei ollut niin huono asia, kun jokainen oli helposti korvattavissa. Nykyaikana työntekijöiden osaaminen ja kokemus on tärkeää pääomaa työpaikalle (Manka & Manka 2016, 51-52). Myös nuorisotyössä, joka perustuu kohtaamiseen, sosiaaliseen kanssakäymiseen ja luottamuksellisiin asiakassuhteisiin olisi hyötyä siitä, että työntekijät saataisiin sitoutettua pysymään organisaatiossa. Tällöin työtä voidaan kehittää helpommin ja työyhteisö pysyy stabiilissa tilassa mahdollistaen yhteishengen muodostumisen.

Hakanen (2011, 50) väittää suomalaisen työelämän omaavan merkittävästi hyödyntämätöntä potentiaalia, johtuen puutteista työn voimavarojen vahvistamisessa. Mikäli työpaikalla jokin asia on huonosti, olisi niihin syytä reagoida korjaustoimenpiteillä. Hyödyntämätöntä potentiaalia Hakasen mukaan löytyy myös asioista, jotka eivät ole täysin pielessä, mutta voisivat olla parhaimmillaan tärkeitä voimavaroja. Vahvoja voimavaratekijöitä tulisi myös vahvistaa, jolloin ne voivat kantaa heikkojen aikojenkin yli (Hakanen 2011, 50). Työpaikkojen täytyy kiinnittää huomiota siihen, kuinka työpaikan olosuhteista saataisiin sellaiset, että työntekijät haluaisivat työpaikkaan sitoutua (Saari & Koivunen 2017, 76-79). Myös

Immonen & Sutela (2020) toteavat työolojen laadulla olevan väliä työhön sitoutumisen kannalta. Työoloilla voidaan vaikuttaa yksilön työtyytyväisyyteen sekä työntekijän hyvinvointiin. Hyvien työolojen laajempia vaikutuksia ovat työntekijöiden motivoituminen ja sitoutuminen. Nämä johtavat työntekijöiden tuottavuuteen, sekä halukkuuteen jatkaa työelämässä pidempään. (Immonen & Sutela 2020.) Myös Manka & Manka (2016, 62) nostavat esiin työhyvinvoinnin vaikutuksen työhön sitoutumiseen.

Kaivolán (2003, 145) mukaan avoin vuorovaikutus toimii perustana koko työhyvinvoinnille. Avoimeen vuorovaikutukseen kuuluu usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin ja mielipiteen tärkeyteen. Avoin vuorovaikutus tarkoittaa toisten erilaisuuden ja erilaisten mielipiteiden hyväksymistä ja muiden kunnioittaminen sekä arvostus. Hienotunteisuus on tärkeässä roolissa vuorovaikutustaidoissa.

Toinen tärkeä seikka on perustehtävän selkeys. Perustehtävän täytyy olla jokaiselle niin selkeä, että jokainen pystyy kysyttäessä siitä kertomaan. Palautteella on myös merkittävä osa toimivassa työyhteisössä. Kaikki tarvitsevat sekä positiivista, että kriittistä palautetta kasvaaksemme ja kehittyäksemme. Sillä kuinka palautteen antaa on merkitystä ja se perustuukin toisen ihmisen ymmärtämiseen ja empatiaan. (Kaivola 2003, 144-147.)

Kaivolán (2003, 142-143) mukaan hyvän ja toimivan työyhteisön mahdollistumiseksi, täytyy perustehtävän olla selkeä myös kaikille työyhteisön jäsenille. Myös tehtäväkohtaiset yksilölliset tavoitteet täytyy olla kaikkien tiedossa. Avoin vuorovaikutus sekä viestintä ovat tärkeässä ja arvostetussa osassa toimivaa työyhteisöä. Avoimeen vuorovaikutukseen kuuluu hyvä keskusteluyhteys kaikkiin organisaation jäseniin, jokaisen työntekijän vastuu tiedon välittämisestä, itsenäisen ajattelun sekä mielipiteen ilmaisun arvostaminen. Viimeksi mainittuun liittyy myös vaikutusmahdollisuudet omaan työhön.

Toimiva työyhteisö muodostuu monen tekijän yhteistuloksena. Kaikki työyhteisön jäsenet, hyvä johtaminen, toimiva työn organisointi sekä avoin vuorovaikutus ovat merkittäviä tekijöitä hyvän työyhteisön mahdollistumisessa. Toimivassa työyhteisössä arvostetaan erilaisuutta, luotetaan sekä arvostetaan toisia, osataan selvittää ristiriitatilanteet, lisäksi yhteistyö on aktiivista läpi organisaation. (Kaivola 2003, 142.)

Työn voimavaratekijöihin kuuluvat työn hyödylliseksi kokeminen sekä tuen saaminen esihenkilöltä ovat voimakkaimmin sitoutumista ennustavia tekijöitä, esittävät Saari ja Koivunen (2017, 77). Työyhteisön tuki on tärkeä, mutta esihenkilön tuki on vielä merkittävämpi ja vaikuttavampi tekijä. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja mahdollisuudet uusien taitojen oppimiseen ovat myös sitoutumista vahvistavia tekijöitä. (Saari & Koivunen, 2017, 77.)

Toimiva ja tulokellinen työyhteisö on monen tekijän summa. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma vaikutuksensa yhteisöön. Hyvän työyhteisön muodostumiseen vaikuttavat hyvä johtaminen, toimiva työn organisointi sekä avoin vuorovaikutus. Toimiva työyhteisö on samaan aikaan sekä tuottava että yksilöiden hyvinvointia tukeva. (Kaivola, 2003, 142-143.) Myös Manka & Manka (2016, 227) korostavat työhyvinvoinnista huolehtimisen parantavan sitoutumista. Kaivola (mt. 147) nostaa esiin palautteen antamisen ja saamisen merkityksen työyhteisön hyvinvointiin. Kaivolan (mt. 147) mukaan hyvän työpanostuksen huomioimatta jättäminen voi johtaa huomion hakemiseen toisaalta. Tämä voikin olla yksi työntekijän organisaatiosta poistumisen syy.

Työpaikan omilla toimilla on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Kuvaa työpaikasta luodaan uudelle työntekijälle jo ennen varsinaisen työsuhteen alkua. Uusien työntekijöiden kohdalla on tärkeää, että työhaastattelussa työpaikasta annettu kuva on realistinen. Tällöin aloittava työntekijä tietää mihin on ryhtymässä, eikä päädy lyhyen työskentelyajan jälkeen lopettamaan. (Bauer & Erdogan 2011, 56.)

Laadukkaalla ja suunnitelmallisella perehdytyksellä on positiivinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Perehdyttämisen laadulla on vaikutusta työntekijän sitoutumiseen. Perehdytyksen sisällölle täytyy löytyä perusteet ja perehdytettävän olisi oltava mahdollistettava vaikuttaa perehdytyksen prosessiin. Huomion arvoista on, että perehdytyksen kautta työntekijä luo itselleen kuvan organisaation toiminnasta ja siitä mitä organisaatiossa arvostetaan (Eklund 2020.) Perehdytyksessä täytyy tukea ja auttaa uutta työntekijää sopeutumaan työhönsä sekä työyhteisöönsä. Työn tavoitteet sekä odotukset työntekijöitä kohtaan on oltava selkeitä ja tukea on oltava tarjolla, jotta työntekijä sitoutuisi. (Bauer 2010, 2.) Tärkeässä roolissa uuden työntekijän menestymiseen on sosiaalisten suhteiden tukeminen ja auttaminen alkuun työntekijän aloituksessa (Bauer & Erdogan 2011, 51).

Palkansaajien kokemukset työn mielekkyydestä olivat vuonna 2009 valtiolla negatiivisemmat kuin kuntasektorilla. Tämän jälkeen ovat valtion palkansaajien kokemukset muuttuneet koko ajan positiivisemmiksi ja kuntasektori jäänyt tässä tilastossa perän pitäjäksi palkansaajien kokemusten tullessa viime vuosina yhä kielteisemmiksi. (Keyriläinen, 2020, 62-66.)

Juhani Kauhanen toteaa kirjassaan *Esimies tuottavuuden kehittäjänä* työpaikkojen panostavan työhyvinvointiin varsin vaatimattomasti. Kauhasen (2018, 115) mukaan keskimääräinen panostus työhyvinvointiin oli kuntasektorilla noin 400 euroa per henkilö, yksityisellä sektorilla hieman yli 700 euroa per henkilö ja valtiolla hieman yli 1000 euroa per henkilö. (mt.) Kuntasektorilla tulisikin huomioida ja selvittää valtion kehitystoimet työhyvinvoinnin edistämiseksi vuoden 2009 jälkeen. Tällä tavoin olisi mahdollista saada työntekijöitä pysymään työssään. Panostuksen määrä vaikuttaakin hyvin vaatimattomalta etenkin verrattuna vaihtuvuuden aiheuttamiin kustannuksiin.

Kauhanen (2018, 115) korostaa hyvän esihenkilötyön merkitystä. Hyvällä esihenkilötyöllä on suuri merkitys työhyvinvointiin. Hyvällä esihenkilötyöllä saadaan työhyvinvointia huokeasti verrattuna siihen mitä huono esihenkilötyö aiheuttaa ja mitkä ovat tästä aiheutuvat kustannukset (mt.). Manka & Manka (2016, 227) toteavat ettei esihenkilöillä usein ole riittävää työhyvinvointiosaamista.

Kuntatyönantajalehden artikkelissa käsiteltiin kuntatyön työvoiman saatavuusongelmia. Artikkelissa todetaan, että tällä hetkellä sekä lähitulevaisuudessa on työntekijämarkkinoilla niin sanotusti työntekijän markkinat, jolloin työpaikkoja on enemmän tarjolla, kuin työntekijöitä. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää huolehtia henkilöstökokemuksesta, jotta pystytään kilpailemaan työntekijöistä. Henkilöstökokemukseen, eli henkilöstön näkemykseen työpaikastaan työnantajana, voidaan vaikuttaa johtamisella ja huolehtimalla että työn teon edellytykset ovat kunnossa. Työntekijöiden motivoitumiseen, sitoutumiseen sekä työssä viihtymiseen tulee kiinnittää huomiota. Henkilöstökokemuksen katsotaan olevan tulevaisuudessa yhä merkittävämpi tekijä työpaikan valinnassa. Hyvällä johtamisella voidaan kilpailla työntekijöistä. (Näsänen 2021.)

Vanhanaikainen, ajasta jälkeen jäänyt johtamisen on hierarkkista sekä autoritääristä. Tällainen johtaminen on hyvin välinpitämätöntä ja sen tunnusmerkkinä on työntekijöiden kokemus korvattavissa olemisesta ja työntekijöiden mielipiteiden kuuntelemattomuus. Sen sijaan, palveleva johtamistapa on sosiaalisesti vastuullista ja toimii kestäväällä pohjalla rakentaen hyvinvointia ja luottamusta sekä työntekijöiden aktiivista roolia. Palveleva johtaja toimii roolimallina ja koko



organisaation hyväksi edistäen työn tavoitteita. Palveleva johtaja pitää työntekijöitä tärkeinä. Tärkeämpinä kuin vain työroolinsa hoitajina. Palveleva esihenkilö tukee työntekijöiden vahvuuksia ja osaa antaa vastuuta sekä itse astua syrjään. Organisaation läpi toimivaan palvelevaan johtajuuteen kuuluu myös esihenkilöiden tukeminen, etteivät he jää yksin vaan saavat myös osakseen hyvää, palvelevaa johtamista. Palvelevan johtaja on rehellinen, aito ja nöyrä sekä rohkea. (Hakanen 2011, 80-81.)

Moderni johtajuus on vuorovaikutuksellista ja työntekijöihin luottavaa. Työntekijät haluavat myös tuntea itsensä tärkeiksi ja hyödyllisiksi. Tärkeinä piirteinä modernissa johtajuudessa on työntekijöiden tarpeeseen vastaaminen ja kohteleva yksilöinä. Modernissa johtajuudessa keskeistä on avoin tiedon kulku sekä kuunteleminen. Johtajan tehtävänä on avoimuuden sekä läpinäkyvyyden kautta luoda ympäristö, jossa työntekijät voivat käyttää kykyjään parhaalla mahdollisella tavalla. Moderniin johtajuuteen kuuluu työntekijöiden rohkaiseminen osallistumiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Muutosten kohdalla uudistusten onnistunut läpivienti edellyttää avoimuutta ja henkilöstön mukaan ottamista, jotta henkilöstö ymmärtää mitä ollaan tekemässä, mitä heiltä odotetaan ja mitä tällä tavoitellaan. (Manka & Manka 2016, 135-136.)

Evolv Oy:n ja Taloustutkimus Oy:n johtamistutkimuksessa haastateltiin 100 suomalaisen suur yrityksen ylempää johtajaa johtamisen tulevaisuudesta. Tulosten mukaan tulevaisuudessa johtamisessa korostuu ennen kaikkea vuorovaikutus. Tulevaisuuden johtamisessa muita tärkeitä asioita ovat läsnäolokyky, aito halu kuunnella ihmisiä, kyky avoimeen keskusteluun sekä hyvät viestintätaidot. Johtajat pitivät hyvin tärkeänä oman johtajuuden kehittämistä sekä johtajuuden kehittämistä koko johtoryhmän osalta. (Evolv Oy 2020.)

Henkilöstön vaihtuvuuden vähentämiseksi tulisi selvittää mistä syistä työntekijät haluavat lähteä pois organisaatiosta. Tärkeää on pyrkiä vaikuttamaan vaihtuvuuden siihen osaan, joka on vältettävissä. Työntekijöiden poistumisen keskeisimpiä syitä ovat huono johtaminen ja huono esimiestyö. Muita yleisiä syitä löytyy kasvupolkujen liian hitaasta avautumisesta sekä ylikoulutuksesta. (Kauhanen 2018, 148.) Pätevien työntekijöiden sekä viimeksi tulleiden työntekijöiden poistuminen aiheuttaa organisaatiolle kustannuksia. Ratkaisuna tulisi organisaatiossa panostaa sitouttamistyöhön. (Kauhanen, 2018, 145.)

Palkka ja edut ovat harvoin työntekijän poislähdön ainoita syitä, mutta ne voivat lisätä lähtöalttiutta (Kauhanen, 2018, 149). Työntekijöiden lähtöhalukkuuteen voikin pyrkiä vaikuttamaan tekemällä muutoksia organisaatiossa. Lähtöhaluihin alentavasti vaikuttavia tekijöitä ovat hyvä

johtaminen, kannustava johtamiskulttuuri, kasvupolku- ja seuraajasuunnittelu, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, työsuhdeasunnot sekä palkitsemisjärjestelmät. (Kauhanen, 2018, 149.) Yhdessä alaisten kanssa työskentely auttaa esihenkilöä havainnoimaan ja saamaan paremman tuntuman sekä työhön että työntekijöihin (Kauhanen 2011, 90).

Työhyvinvoinnin näkökulmasta viestintä ja päätöksenteko ovat tärkeässä asemassa työyhteisössä. Työntekijät kokevat osallistavan päätöksenteon hyvänä asiana. Huonoimpana koetaan päätöksenteko suljettuna prosessina, johon osallistuu vain harvoja ja jonka tuloksista kerrotaan jälkeensä. Asiassa täytyy myös huomioda, että näennäinen osallistaminen on vahingollista. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa asioista on jo päätetty ja järjestetään kuulemistilaisuus vailla vaikutusmahdollisuuksia. Sama pätee näennäisesti vaikuttavaan sekä osallistavaan yhteiseen tilaisuuteen. (Juholin, 2008, 149-150.) Tällaiset tilanteet aiheuttavat epäluottamusta. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointia saadaan parhaiten työpaikalla edistettyä lisäämällä työntekijöiden osallistumis- sekä vaikutusmahdollisuuksia (Työterveyslaitos 2021a). Edellä kuvattun kaltainen tilanne on tämän työterveyslaitoksen ohjeistuksen vastakohta ja toimii näin myös työhyvinvointia heikentävänä asiana, joka taas voi johtaa vaihtuvuuteen. Päätöksentekijöiden toimiessa salassa aiheutuu epävarmuutta, kun työntekijät eivät voi tietää mitä kulissee tapahtuu ja milloin tulee muutoksia, joihin ei pysty vaikuttamaan. Vaikutusmahdollisuudet, viestintä sekä osaamisen arvostus vaikuttavat työhyvinvointiin ja ovat tämän takia merkittäviä tekijöitä työpaikan vaihtuvuudessa. Avoimuus ja oikea-aikainen viestintä sekä palautteen antaminen ovat sitoutumista edistäviä hyviä käytäntöjä (Saari & Koivunen, 2017, 77).

### 3.3 Työhyvinvointi

Suomalainen työhyvinvoinnin määritelmä:

“Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäntilanteensa.” TTL.

Työhyvinvoinnin määritelmä International Labour Organization:

“Workplace Wellbeing relates to all aspects of working life, from the quality and safety of the physical environment, to how workers feel about their work, their

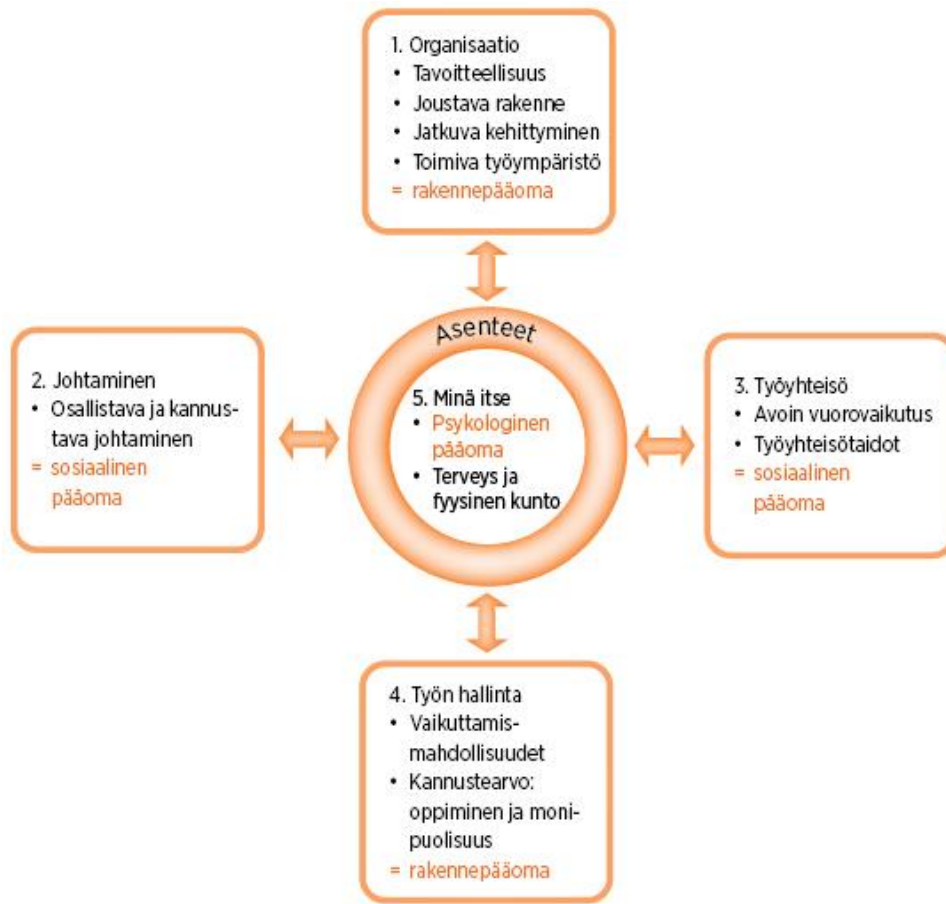
working environment, the climate at work and work organization. The aim of measures for workplace well-being is to complement OSH measures to make sure workers are safe, healthy, satisfied and engaged at work.

Workers well-being is a key factor in determining an organisation's long-term effectiveness. Many studies show a direct link between productivity levels and the general health and well-being of the workforce.” ILO.

Suomalainen käsite työhyvinvoinnista on hyvin laaja ja sisältää kokemuksen arjen työn sujumisesta. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation toimintatapa, johtaminen, ilmapiiri sekä niin työ kuin työntekijä itsekin. Suomalaisessa tavassa käsittää työhyvinvointia arvostetaan jokapäiväisen työn sujumista. (Manka & Manka, 2016, 75-77.) Määritelmämme työhyvinvoinnista nojaa pitkälti ILO:n (International Labour Organization) näkemykseen, mutta siitä löytyy kansakunnalle ominaisia piirteitä.

Yksittäisillä työhyvinvointitempauksilla on vähemmän merkitystä, kuin jokapäiväisen työn sujumisella. Työhyvinvointia edistetään parhaiten pitkäjänteisellä työllä. (TTL, Työhyvinvointi.) Virkistyspäivät ovat osa työhyvinvoinnin kehittämistä, mutta tärkein asia on työn arjen kokemukset. (Manka & Manka 2016, 75.)

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on useita. Työhyvinvoinnin voimavaralähtöisessä mallissa vaikutustekijät on jaettu psykologiseen pääomaan, rakennepääomaan sekä sosiaaliseen pääomaan. Kullakin osiolla on vaikutusta työhyvinvoinnin kokemukseen. (Manka & Manka 2016, 76.)



Kuva 1: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76).

Organisaation kulttuuri sekä toimintatavat vaikuttavat työhyvinvointiin ja luovat sille perustan. Työn sisällön monipuolisuus sekä työntekijän vaikutusmahdollisuudet niin työn tavoitteisiin kuin työn pelisääntöihin tukevat työhyvinvointia. Vaikuttavia tekijöitä ovat lisäksi työpaikan ilmapiiri, eli kuinka työkavereiden kanssa tullaan toimeen sekä johtamisen laatu. (Manka & Manka, 2016, 75-77.) Työhyvinvoinnin kokemukseen voivatkin vaikuttaa myös organisaatioon liittyvät asiat, kuten epäoikeudenmukainen johtaminen. (Feldt, Mäkikangas & Kokko, 2008, 75.) Kuitenkin jokainen yksilö toimii omien asenteidensa ja tulkintojensa kautta. Asiakastyössä voivat asiakkaat vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen, samoin kun työntekijän henkinen ja fyysinen kuntokin. (Manka & Manka, 2016, 75-77.)

Työhyvinvointia kehittämällä voidaan saavuttaa merkityksellisiä asioita niin työntekijän, kuin organisaation näkökulmista. Hyvinvoiva työntekijä toimii organisaation hyväksi ja on innovatiivinen. Työhyvinvoinnilla on yhteys hyvään työn laatuun sekä työpaikan houkuttelevuuteen. (Manka & Manka 2016, 62.) Työntekijät sekä heidän osaamisensa ovat organisaation aineetonta pääomaa. Työvoimavaltaisilla aloilla henkilöstökulut saattavat olla jopa 50 prosenttia koko organisaation kuluista, joten organisaatioille on järkevää pitää huolta tästä merkittävästä pääomaosuudesta. (Manka & Manka 2016, 51-52.)

Työhyvinvointi tulisi käsittää investointina, jolla on positiiviset vaikutukset organisaatiolle. Työhyvinvointiin panostamalla voidaankin vaikuttaa organisaation taloudelliseen tulokseen ja maineeseen sekä asiakastyytyväisyyteen. Työhyvinvoinnin vaikutukset näkyvät myös työntekijävaihtuvuuden, sairauspoissaolojen sekä tapaturmien vähentymisenä. (Työterveyslaitos, 2021a.)

Työn hallinnan tunne on yksittäisistä työhyvinvointiin vaikuttavista asioista merkityksellisimpiä. Kun työntekijä voi vaikuttaa omaan työtahtiinsa sekä työtehtäviinsä, tuo se hyvinvointia. (Manka & Manka, 2016, 28). Työterveyslaitoksen mukaan paras tapa parantaa työhyvinvointia on työntekijöiden ja työyhteisöjen omaa osallisuutta lisäämällä. Tämä tarkoittaa vaikutusmahdollisuuksia oman työn hallintaan sekä työn kehittämiseen. (Työterveyslaitos 2017.)

Työhyvinvoinnin kokemus on yksilöllinen. Tästä johtuen voi samassa työyhteisössä sekä samassa tehtävässä toimivilla työntekijöillä olla hyvin erilaisia kokemuksia työhyvinvoinnista. Erilaiset kokemukset voivat johtua osittain työntekijöiden erilaisista persoonallisuuksista. Työhyvinvoinnin eroihin voivat vaikuttaa myös työntekijöiden taustatekijät, joita ovat ikä, sukupuoli, koulutus sekä perhetilanne. (Feldt, Mäkikangas & Kokko, 2008, 75.) Työntekijän omilla asenteilla, henkisellä sekä fyysisellä kunnolla on vaikutusta työhyvinvoinnin kokemukseen. Tästä johtuen voivat työhyvinvointiin vaikuttavat seikat olla muutoin kunnossa ja työntekijän oma tuntemus silti huono. (Manka & Manka 2016, 77.) Työhyvinvointiin kuuluu myös omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Riittävä unen määrä, terveydestä huolehtiminen, ruokavalio ja liikunta vaikuttavat hyvinvoinnin kokemukseen. (Sinokki 2016, 173.)

Työhyvinvoinnilla on vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä motivaatioon. Työhyvinvointi vaikuttaa näiden lisäksi työilmapiiriin sekä asiakaspalveluun. Hyvinvoiva työyhteisö voi keskittyä työntekoon, kun huhuja ja ongelmia ei tarvitse pohtia. (Manka & Manka 2016,

62.) Tästä syystä avoimuus ja tiedon jakaminen ovat tärkeitä seikkoja työyhteisössä (TTL, Hyvän johtamisen kriteerit 2021). Myös Manka & Manka (2016, 227) toteavat tuloksia parhaiten saavutettavan lisäämällä avoimuutta sekä vaikuttamisen mahdollisuuksia ja joustavuutta organisaation rakenteissa.

Ennaltaehkäisevällä toiminnalla sekä varhaisella reagoimisella voi työhyvinvointiin liittyvät ongelmat saada ratkaistuksi pienemmillä kustannuksilla. Varhaisella reagoimisella on etuna myös, etteivät ongelmat välttämättä ole päässeet kasvamaan suuriksi. Tällöin on myös vaihtoehtoja käytettävissä enemmän. Tällaisia työhyvinvointiriskejä ovat esimerkiksi työyhteisön sisäiset ristiriidat. (Manka & Manka 2016, 91-92.) Myös Työturvallisuuskeskus korostaa varhaista puuttumista (Työturvallisuuskeskus 2021).

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma vaikutuksensa työhyvinvointiin. Tämä vastuu tulisi myös tiedostaa ja huolehtia omista työyhteisötaidoista. Jokaisen työyhteisön jäsenen toiminnalla on vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin ja työpaikan toimivuuteen. Oma käytös vaikuttaakin hyvinvoinnin kokemukseen. Ammatillinen työikäytyminen on tärkeässä osassa työpaikan toimivuudessa. Kun käyttäytyy muita kohtaan asiallisesti, tulee todennäköisesti kohdelluksi samalla tavalla. (Sinokki 2016, 172-173.) Työturvallisuuskeskuksen mukaan vuorovaikutuksella sekä asenteellisilla seikoilla on merkittävä vaikutus työyhteisön toimivuuteen. Näiden kautta voi jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin omalla toiminnallaan. Avainsanoja ovat ystävällisyys sekä toisia arvostava käytös. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

Manka & Manka (2016, 32-33) esittelevät Työhyvinvointi-kirjassaan Euroopan työturvallisuusviraston tekemän tutkimuksen tuloksia, joista ilmenevät Euroopan tasolla merkittävimmät stressin aiheuttajat työelämässä. Merkittävin työstressin aiheuttaja oli työn uudelleenorganisointi sekä siihen liittyvä epävarmuus. Muita merkittäviä työstressin aiheuttajia olivat suuri työn tuntimäärä sekä kuormittavuus, epäsoviva käytös, tuen puute, omaan rooliin sekä vastuusiin liittyvät epäselvyydet ja rajoittuneet mahdollisuudet vaikuttaa oman työn tekemisen tapoihin. Stressin kokemukset toimivat sopivassa mittakaavassa työn tekoa tukevin, mutta stressin mennessä ylikuormituksen puolelle aiheutuu negatiivisia seurauksia kuten kyynistymistä, sairastumisia, masentuneisuutta sekä ammatillisen itsetunnon heikkenemistä. Muita stressin oireita ovat hermostuneisuus, ahdistuneisuus ja nukkumisvaikeudet. Pitkäkestoinen stressi voi johtaa työuupumukseen. (mt.)

### 3.4 Työhyvinvointi nuorisotyössä

Kaikilla ammattialoilla on yhteisiä työhyvinvointiin vaikuttavia piirteitä, kuten johtaminen ja työyhteisö. Kuitenkin jokaisella ammattialalla on myös omat ominaiset työhyvinvointiin vaikuttavat piirteensä. (Rauas, 2021, 9.) Nuorisotyön työhyvinvoinnin haasteita kartoitettiin Nuoliryn sekä Humanistisen ammattikorkeakoulun hankkeessa. Tutkimuksessa selvitettiin nuorisotyön työhyvinvoinnin erityisiä piirteitä. Nuorisotyössä työhyvinvointia todettiin vahvistavan nuorilta saatu palaute sekä sopiva työn haasteellisuus. Nuorisotyöntekijöiden työhyvinvointia vaikuttivat positiivisesti myös työyhteisöön ja sen toimivuuteen liittyvät tekijät, joita ovat keskusteleva työyhteisö sekä hyvä johtaminen. Nuorisotyössä työhyvinvointia haittaavat tekijät liittyivät epäselvään työkuvaan, työn kuormittavuuden lisääntymiseen sekä palkan ja työn vaativuuden ristiriitaan. (mt.) Työhyvinvointia kehittämällä voidaan ehkäistä uupumusta sekä työntekijävaihtuvuutta ja pitää nuorisotyö houkuttelevan toimialana myös tulevaisuudessa (mt., 7).

Tärkeänä työhyvinvoinnin lähteenä nuorisotyössä on työn merkityksellisyys. Rauas (mt., 29) ehdottaa alan kehitystoimeksi tämän huomioimista sekä merkityksellisyyspuheen ylläpitämistä ja positiivisten asioiden näkyväksi tekemisen. Työhyvinvointia katsottiin tutkimuksen perusteella lisäävän voimaannuttavat keskustelut työn tarkoituksesta, tavoitteista, niiden saavuttamisesta sekä sisällöistä muistaen ottaa huomioon sekä työntekijän että nuoren näkökulmat (mt., 29.)

Epäselvä työnkuva sekä heikot vaikutusmahdollisuuden vaikuttivat negatiivisesti nuorisotyöntekijöiden työhyvinvointiin. Työnkuvan epäselvyyden todettiin aiheuttavan työntekijöiden kuormittumista, kun taas selkeä työtä vastaava työnkuva toimii työntekijää tukevana. Yhteisellä ymmärryksellä työnkuvasta olisi mahdollista saavuttaa parempaa työhyvinvoinnin tasoa. Koko organisaatiossa tulisi olla yhteinen näkemys työntekijöiden työnkuvista. Huomioon täytyy ottaa myös vasta valmistuneet ja alalle juuri tulleet, jotka tarvitsevat usein selkeää työnkuvaa. Huomioitavaa on lisäksi työmäärän suhde työaikaan. Työstä tulee selvittää työajan puitteissa. Työnkuvan tulisi tarjota riittävästi tukea ja rajausta työhön sekä sopivasti haastetta. Jotta asia ei olisi liian yksinkertainen ovat työntekijöiden kokemukset erilaisia. Osa työntekijöistä kokee monipuolisen työnkuvan hyvänä ja osa taas kaipaa lisää vaihtelua. Työnkuvan tulisi mahdollistaa kehittymisen sekä työn kehittämiseen. Mikäli ei vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ole voi työntekijä menettää mielenkiintonsa työhön ja passivoitua. Huomionarvoista on, että heikot

vaikutusmahdollisuudet omaan työhön aiheuttivat negatiivisen asennoitumisen työn johtamiseen. (mt., 20-22, 50.)

Vertaistukea tarjoavat verkostot toimivat nuorisoalalla ammatillisen työhyvinvoinnin lähteenä. Kaikki verkostot ja verkostotyö eivät kuitenkaan tarjoa työhyvinvointiin positiivista vaikutusta. Toimimattomat tai tarkoitukseltaan epämääräiset verkostot voivat turhauttaa ja vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon. (mt, 43-45.)

Yleisesti ottaen tutkimuksen tuloksissa kerrottiin esihenkilötoiminnan olevan työhyvinvointia tukeva tekijä alalla (Rauas 2021, 19). Toisaalta tutkimus kuitenkin osoitti, että esihenkilötoiminnan taso on nuorisoalalla hyvin kirjavaa ja osalla työntekijöistä tilanne ei ollut hyvä, eikä esihenkilötyö ei tukenut hyvinvointia (mt., 32.) Kiitosta saanut lähin johto oli osalla hyvin etäinen ja työn johtaminen ei ollut kulkenut kehityksen mukana, vaan toimi vanhentuneiden käsitysten mukaisesti sekä johtamisen että nuorisotyön osalta. Tutkimuksen perusteella nuorisotyöntekijät kaipasivat myös esihenkilön läsnäoloa ja palautetta. Nuorisotyöntekijät toivoivat esihenkilön näkevän sekä nuorisotyötä että työntekijöiden työntekoa. Työhyvinvointia edistää keskustelu työstä, sen laadusta sekä toteuttamistavoista. Nuorisotyön johtamisen suurimmaksi puutteeksi katsottiin tutkimuksen perusteella vähäinen vuorovaikutuksellisuus. Palautteen antamisen sekä saamisen vähäisyys katsottiin nuorisotyön haasteeksi sekä työntekijä- että johtotasolla. Tähän liittyen on nuorisotyön johtamisessa tärkeitä vahvistaa sallivaa ja vuorovaikutteista viestintäkulttuuria. Vähäisen vuorovaikutuksen katsottiin lisäävän väärinkäsitysten sekä erilaisia tulkintoja asioista. (mt., 19, 32-34.) Työhyvinvointia vahvistavaksi tutkimuksen perusteella mainittiin työn läpikäyminen sekä reflektointi. Tämä voi tapahtua esihenkilön tai työkaaverin kanssa. Työssä tapahtuvan vuorovaikutuksen sekä reflektoinnin katsottiin vaikuttavan positiivisesti työntekijän työhyvinvoinnin kokemukseen. Työn haasteista ja sisällöistä tulisi pysyä keskustelemaan avoimesti työyhteisössä (Rauas 2021, 32.)

Nuorisotyön palkka-asia nousi esiin tutkimuksessa työhyvinvointia heikentävänä asiana. Heikon palkkauksen katsottiin aiheuttavan työntekijävaihtuvuutta. Heikon palkkatason katsottiin lisäksi tarkoittavan alan arvostuksen puutetta ja mahdollisesti aiheuttavan korkeakoulutettujen työntekijöiden vähenemistä alalla. Korkeakoulututkinnolla katsottiin olevan yhteys alan kehittämistoimintaan, joten tämä kehityskulku ei ollut toivottava. Alan kuormittavuuden sekä palkkauksen välillä on ristiriita, jonka katsottiin aiheuttavan työntekijöiden lähtöhaluja. Matalan palkkauksen katsottiin myös heikentävän alan vakavasti otettavuutta. Palkka-asiaan liittyi myös



eriarvoisuuden kokemuksia toimialan sisällä liittyen samasta tehtävästä eri työnantajien mak samaan palkkaan. Palkka-asian helpottamiseksi tulisi tehdä säännöllisiä työn vaativuuden arvi ointeja sekä käyttää henkilökohtaisia lisiä. Vaikka työtä tehdäänkin kutsumuksesta, aiheuttaa palkan ja työn kuormittavuuden ristiriita ongelmia työn mielekkääksi kokemiseen sekä työnte kijän motivaatioon. Kuormittavuutta lisäävät työmäärä sekä työnohjauksen puute alalla. (Rauas 2021, 39-42.)

Vanhojen töiden lisäksi tulleiden uusien työmuotojen ja muutosten tuoma lisätyö sekä nuorten kasvaneet vaikeudet ja polarisaatio kasvattavat nuorisotyöntekijöiden työmäärää. Työssä vaa dittava erilaisten toimintojen osaaminen ja työn muuttuminen aiheuttavat myös kuormittumista. Työn kasvaneet haasteet ja vaatimukset aiheuttavat työntekijöille stressiä, kuormittumista, yli kuormittumista sekä riittämättömyyden tunnetta (mt., 20.)

Rauaksen (2021) tutkimuksen mukaan työalan sisällä yhteistyö eri toimenkuvia tekevien nuo risotyöntekijöiden välillä on vähäistä ja aiheuttavaa näin hankaluutta ammattialan yhteisölli syyteen. Nuorisotyön näkemyksen vahvistumista ja monipuolistumista tukisi yhteistyö nuori soalan eri toimijoiden kesken. (Rauas 2021, 45-47.)

Ammatillisen näkemyksen rakentuminen auttaa työntekijää sietämään ulkopuolelta tulevaa pai netta ja tällä tavoin vaikuttaa työhyvinvointiin. Ulkopuolinen paine tarkoittaa esimerkiksi työ tapojen tai nuorisotyön näkemyksen haastamista. Ammatillisen näkemyksen jakamisen ei pi täisi olla yksittäisen työntekijän vastuulla, vaan tietoa tulisi jakaa alalla järjestelmällisesti. Näin voisi välttyä yhden työntekijän joutumisen yksin puolustamaan ammattialan näkemyksiä. Työntekijät kokivat työn sanallistamisen vaikeaksi. Työn perusteista sekä rajauksista tulisi Rauaksen kehitysehdotusten mukaan keskustella työyhteisöissä. Nuorisotyön näkökulman tu leekin olla sanallistettu ja perustua yhteiseen näkemykseen, jotta näkökulmaa esittäessä ei nä kökulma henkilöidy sen esittäneeseen työntekijään. Työhyvinvointia edistää luottamus nuori sotyössä muodostuneeseen tietoon. Luottamus ammatilliseen näkemykseen toimii myös voi mavarana yksittäisissä tilanteissa niin asiakkaiden kuin yhteistyötahojen kanssa. (mt., 25.)

Kirjaaminen liittyy tähän työn sanallistamisen muodostumiseen, vaikka osa työntekijäistä ko kikin kirjaamisen olevan työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttava asia. Rauaksen (2021) tut kimuksessa esiin nousi kirjaamisen vaikutukset työhyvinvointiin sekä hyvässä että pahassa. Kirjaamisen katsottiin tuovan hyvinvointia jäsentäessään työtä, auttaessa hahmottamaan koko-

naisuuksia sekä käytettäessä kirjaamista työn sekä ammattialan kehitykseen tai perehdyttämisen taustamateriaalina. Kirjaamisen tulisi olla tarkoituksenmukaista ja palvella työtehtävän hoitoa. Kirjaamiseen tulee myös olla varattuna työaika. (Rauas 2021, 36-39.)

Työhyvinvointia haittaavat tekijät eivät suuremmin poikkea yleisesti työhyvinvointiin vaikuttavista seikoista. Ero löytyy kuitenkin ammatillisesta arvostuksesta ja ammattialan näkökulmasta sekä sen sanoittamisesta. Tavanomaisia yleisluontoisia työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja ovat johtaminen sekä työolot. (Rauas 2021, 6.)

### 3.5 Työn imu

Kahn (1990, 194, 700) on määritellyt työn imun olevan tila, jossa ihminen pystyy työskennellessään ilmaisemaan itseään niin kognitiivisesti, fyysisesti sekä emotionaalisesti. Oikeanlaisissa olosuhteissa ihminen voi käyttää kaikkia ulottuvuuksiaan työskennellessään. Schaufeli ja Bakker (2004, 295) määrittelevät työn imun tarkoittavan työhön liittyvää positiivista mielentilaa, jonka piirteitä ovat tarmokkuus, työlle omistautuminen sekä työhön uppoutuminen. Jari Hakanen (2011, 38) mukaan työn imu tarkoittaa psykologiset perustarpeemme tyydyttävää hyvinvoinnin tilaa, jonka seurauksena työntekijä on valmis näkemään vaivaa ja tekemään parhaansa työssään. Työn imuun liittyvät myös työympäristön mielekkääksi kokeminen sekä työn merkityksellisyys. (mt., 38) Työn imun voi yksinkertaistetusti sanoa olevan paras mahdollinen työhyvinvoinnin tila, kuten Hakanen asian kuvaa. Työn imun vastakohtana pidetään uupumusta. Muita ilmiöön liittyviä vastakohtia ovat energia ja väsymys sekä omistautuminen ja kyynisyys. (Schaufeli & Bakker 2004, 295.)

Työn imun tunnuspiirteinä toimii työntekijän positiivinen suhtautuminen työhönsä. Työn imua kokeva työntekijä lähtee mielellään töihin ja nauttii töiden tekemisestä. Työn imu ilmenee tarmokkuutena, joka tarkoittaa energistä ja innokasta työntekijää, joka ei lannistu vastoinkäymisten edessä vaan on sinnikäs. Omistautuminen on toinen ilmenemismuoto, joka liittyy työn merkitykselliseksi kokemiseen sekä innokkuuteen, inspiroitumiseen ja ylpeyteen omasta työstä. Uppoutuminen on kolmas ilmenemismuoto, joka tarkoittaa työntekijän syvää keskittyneisyyttä työhönsä. Tällöin aika kuluu töissä nopeasti. (Hakanen 2011, 38-39.) Työn imun kokemusta tuntiessaan työntekijä on innostunut työstään ja panostaa työhönsä normaaliin verrattua enemmän. Tällöin työntekijä voi vaikkapa auttaa muita omien työtehtäviensä ohella tai ottaa vastaan

lisätöitä. (Hakanen 2011, 98.) Työn imuun liittyvät myös myönteiset tunteet, kuten ilo, innostus ja ylpeys (Hakanen 2011, 42).

Työn imu tuottaa työpaikalle monin tavoin hyviä asioita ja auttaa organisaatiota menestymään. Työn imua kokevat työntekijät ovat tuottavia, aikaansaavia ja uudistushaluisia sekä muita työyhteisön jäseniä vapaaehtoisesti auttavia. Tällaiset työntekijät saavat aikaan myös asiakastyytyväisyyttä. Omalla esimerkillään tällaiset työntekijät myös levittävät työn imua ympärilleen. (Hakanen 2011, 41, 98.) Työn imua kokevat työntekijät haluavat panostaa työhönsä (Schaufeli & Bakker 2004, 295).

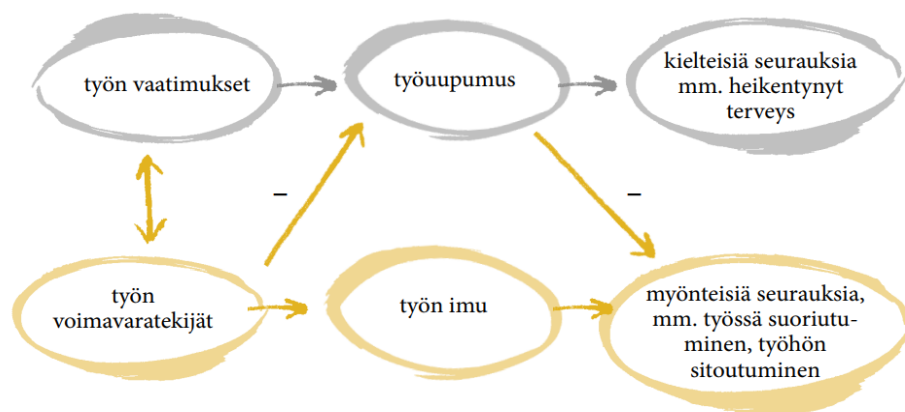
Työn imua tuottavat kiinnostavat tehtävät, töiden sujuminen, innostavat haasteet, hyvät kehittymismahdollisuudet, onnistumiset, osaaminen ja hallinnan tunne, hyvät aikaansaannokset ja tulokset, vaihtelu, kiitos ja hyvä palaute sekä työn merkityksellisyys. Työhön liittyvät sosiaaliset suhteet, hyvin toimiessaan myös tuottavat työn imua. Päinvastaisesti työstä pois työntäviä asioita ovat: ikävät tehtävät, töiden sujumattomuus, kyllästyttävät rutiinit, huonot kehittymismahdollisuudet, epäonnistumiset, osaamattomuus ja hallitsemattomuus, huonot aikaansaannokset ja tulokset, toisto, kiittämättömyys ja huono palaute, työn merkityksettömyys, työhön liittyvät sosiaaliset jännitteet. (Järvinen 2017, 19.) Hakasen (2011, 42) mukaan työn imu mahdollistuu oikeanlaisissa olosuhteissa, kun sekä työolosuhteet että työn johtaminen ovat hyvässä kunnossa.

Sitoutumista ajatellen työn imu on merkittävä ja tavoiteltava tila. Hakanen (2011, 38) toteaa työn imun vaikuttavan positiivisesti sekä työntekijän sitoutumiseen työhönsä että työpaikkaansa. Työn imun toisena merkittävänä vaikutuksena on työntekijän hyvä terveyden tila (Hakanen 2011, 41), joka on sekä työnantajan, että työntekijän kannalta hyvä asia.

Työn imun ylläpitämiseksi tulee työstä palautumiseen kiinnittää huomiota. Ilman riittävää palautumista ei työn imun kokemus säily. Palautuminen tarkoittaa työpäivien välille jäävänä aikana tapahtuvaa prosessia, jolloin työntekijän tulisi palautua työpäivän kuormituksesta. Työn imua kokeva työntekijä on innostunut ja saattaa tämän vuoksi tehdä runsaasti töitä, mikä taas kuluttaa hänen voimavarojaan. Tämän vuoksi on riittävä palautuminen tärkeää, ettei työntekijä uuvu. (Hakanen 2011, 98.)

### 3.6 TV-TV –malli

Shaufelin, Demeroutin ja Bakkerin luoma TV-TV- tai englanniksi JD-R -malli osoittaa työn voimavarojen sekä työn vaatimusten väliset yhteydet sekä niiden vaikutukset. Malli on todettu toimivaksi Työterveyslaitoksen tutkimuksessa. Työskennellessä tulee vastaan haasteita, jotka rasittavat työntekijää. Mikäli työn vaatimuksiin nähden ei ole tarpeeksi työn voimavaroja, aiheuttaa tämä työntekijän uupumista. Mikäli työn voimavaroja on riittävästi, auttaa tämä jaksamaan myös haasteellisissa tilanteissa. Hyvässä tilanteessa työntekijällä on kohtalaisen paljon vaatimuksia työssään, mutta suuri määrä työn voimavaroitekiöitä, joiden avulla tehtävistä selviää. Tehtävistä selviäminen myös tuo voimaantumisen kokemuksia työntekijälle. Työn vaatimuksissa huomioitavaa kuitenkin on, ettei suuri vaatimusten määrä saa kuitenkaan olla pysyvää kuormittuneisuutta aiheuttava. (Hakanen 2011, 103-106.)



Kuva 2: Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Shaufeli ja Bakker 2004, Hakanen 2004, Hakanen ym. 2008, Hakanen 2011).

Demerouti, Shaufeli, Nachreiner ja Bakker (2001, 508) kiteyttävät mielestäni selkeästi työn vaatimusten ja voimavarojen suhdetta työssä uupumiseen ja työn imuun. Mikäli samaan aikaan työntekijällä on paljon työn vaatimuksia työssään ja työn voimavarat ovat vähäiset, aiheuttaa tilanne työntekijän uupumista ja työn imun katoamisen.

### 3.7 Työn voimavarat

Työn voimavarat ovat tekijöitä, joiden avulla pystytään selviämään työssä koettujen vaatimusten kanssa ja onnistumaan työssä. Voimavarat voivat olla fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia. Työn voimavarat edesauttavat työntekijän oppimista sekä kehittymistä. Erilaisissa töissä voi olla hieman toisistaan poikkeavia voimavaroja (Hakanen 2011, 49-50). Voimavarioihin kannattaa panostaa erityisesti silloin kun työssä on paljon kuormitustekijöitä tai kun työssä esiintyy muutoksia. Näin voidaan ehkäistä työntekijän uupumista. (Hakanen 2011, 108.) Etenkin palautteella sekä työntekijän vaikutusmahdollisuuksilla omaan työhönsä on positiivisia vaikutuksia työssä jaksamiseen. (Hakanen 2011, 108.)

Työn voimavarat ovat tärkeitä työhyvinvoinnin sekä hyvien työsuoritusten aikaansaamiseksi. Työn voimavarat voidaan jakaa neljään kategoriaan, jotka ovat tehtävään liittyvät, työn järjestelyt, vuorovaikutus ja organisatorinen taso. (Hakanen 2011, 51.) Usein työtehtävätason voimavarat ovat tärkeimpiä työn imun lähteitä. Tällaisia ovat työtehtävien monipuolisuus, itsenäisyys sekä palaute työsuorituksista. Myös asiakastyö sekä työtehtävän kokeminen merkitykselliseksi ovat tehtävätasoon kuuluvia tärkeitä voimavaroja. Työn järjestelyjä koskevat voimavarat mahdollistavat hyvän suoriutumisen työssä ja liittyvät hyvään johtamiseen. Työroolin sekä työn tavoitteiden täytyy olla työntekijälle selkeä, että hän voi työssään menestyä. Vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä joustavuus työajoissa luovat innostusta, vastuunottoa ja motivaatiota. (Hakanen 2011, 52-56.)

Työn sosiaaliset voimavarat tarkoittavat sekä työntekijöiden välistä vuorovaikutussuhdetta että suhdetta esihenkilöön. Toimivat suhteet ja tuen, ohjauksen sekä palautteen saaminen ovat merkityksellisiä voimavaroja, jotka mahdollistavat kokemuksen, ettei jää yksin ongelmien kanssa. Oikeudenmukaisuus, luottamus, palaute sekä arvostus ovat arkisen huomaavaisuuden ja ystävällisyyden ohella merkittäviä työn sosiaalisia voimavaroja. Näiden lisäksi innostus tuottaa lisää innostusta tarttuessaan työntekijöistä toisiin. Organisatoriset voimavarat liittyvät johtamiseen ja henkilöstöhallintoon. Tällaisia ovat rekrytointikäytännöt sekä perehdyttämiskäytännöt ja työntekijöiden uranäkymät. Myös perhemyönteisellä työkulttuurilla katsotaan olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden työssä jaksamiseen. Työn varmuudella on vaikutusta työntekijän kokemuksiin joukkoon kuulumisesta. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa, että työntekijä voi töissä olla oma itsensä ja tällä tavoin aidosti läsnä työssään. (Hakanen 2011, 56-68.)

Työntekijän henkilökohtaisilla voimavaroilla on merkittävä vaikutus työn imuun. (Hakanen 2011, 51.) Bakker ja Demerouti (2007) kuitenkin väittävät, etteivät henkilökohtaiset voimavarat kuitenkaan pysty murtamaan työn vaatimusten ja työuupumuksen välistä suhdetta. Henkilökohtaisilla voimavaroilla on kuitenkin merkitystä työn imun mahdollistumisessa. Hyvillä työn voimavaroilla vaikuttaa olevan vaikutusta henkilökohtaisten voimavarojen kehittymiseen. (Bakker & Demerouti 2007.)

Työn voimavaratekijät vaikuttavat positiivisesti työpaikkaan sitoutumiseen. Tällaisia voimavaratekijöitä ovat erityisesti riittävä tuki ja uusien asioiden oppimisen mahdollisuus. Tuella tarkoitetaan sekä työyhteisön että esimiehen tukea. Näistä esimiehen tuki on merkityksellisempi sitoutumisen kannalta. Muita työn voimavaroja ovat työntekijän vaikutusmahdollisuudet työhön sekä mahdollisuus uusien asioiden oppimiseen. Keskittymällä ja organisaation toimintaa näiltä osin kehittämällä, voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon. (Saari & Koivunen, 2017, 77.)

### **3.8 Työn vaatimukset**

Työn vaatimukset ovat työssä esiintyviä kuormitustekijöitä. Useat työn vaatimukset ovat työhön kuuluvia, eivätkä ole helposti vältettävissä tai ovat hitaasti muutettavissa. Ihmisten kanssa tehtävässä vaativassa auttamistyössä emotionaalinen kuorma voi muodostaa tämän kaltaisen haasteen. Työn vaatimusten välttäminen ei usein ole mahdollista, mutta työn voimavarojen lisääminen on hyvinkin mahdollista. (Hakanen 2011,108.)

Työntekijöihin kohdistuu useita vaatimuksia, kuten aloitteellisuutta, saumatonta yhteistyötä eri tahojen kanssa sekä jatkuvaa uudistusmyönteisyyttä. Työntekijän oletetaan pitävän työpanoksensa jatkuvasti korkealla tasolla. Nämä seikat voivat kuormittaa työntekijää ja voivat jopa aiheuttaa haittaa työntekijän muulle elämälle. (Hakanen 2011,16.) Työn vaatimukset vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen negatiivisesti, joten niillä on vaikutusta työntekijävaihtuvuuteen. (Saari & Koivunen, 2017, 77). Työssä kuormittavia tekijöitä voivat olla kiire, tuen puute, byrokratia, epäselvät tavoitteet ja ylemmän johdon etäisyys. Useat työn kuormitustekijät ovatkin puuttuvia työn voimavaroja. (Hakanen 2011, 110-111.)

Työssä työntekijää kuormittavista asioista, jotka eivät ole riippuvaisia siitä kuka työtä tekee, käytetään nimitystä psykososiaaliset kuormitustekijät. Psykososiaaliset kuormitustekijät voidaan jakaa kahteen erilliseen osaan: psyykkisiin ja sosiaalisiin kuormitustekijöihin. Psyykkiseksi kuormitustekijöiksi kutsutaan tekijöitä, jotka liittyvät työn vaatimuksiin ja voimavaroihin aiheuttaen ristiriitaa näiden välille. Psyykkistä kuormitusta voi aiheuttaa liiallinen työn määrä tai liian vähäinen työn määrä ja arvostuksen sekä palautteen puute. Sosiaaliset kuormitustekijät ovat työhön liittyviä sosiaalisen vuorovaikutuksen tilanteita ja termillä tarkoitetaan niiden aiheuttamaa kuormitusta. Sosiaalista kuormitusta voi aiheutua työyhteisöongelmista, huonosta työkäyttäytymisestä, tyytymättömyydestä esihenkilötyöhön tai haastavista asiakastilanteista. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

Kaikki työn vaatimukset eivät välttämättä ole täysin negatiivisia, vaan niihin voi liittyä positiivista tunnetta. Tällaisia voivat olla tunne aikaansaamisesta sekä asiakaskohtaamisen sujuvuus. Työn kuormitustekijöiden selvittäminen auttaa ymmärtämään millaisia ovat työtä rasittavia haitalliset tekijät ja mitä ovat muutostarpeet. (Hakanen 2011, 110-111.)

Työterveyslaitoksen (2021c) mukaan työssä kuormittavia tekijöitä ovat kiire ja aikapaineet, liiallinen työmäärä, jatkuvat keskeytykset, rooliristiriidat sekä tavoiteristiriidat, työn emotionaalinen kuormitus eli hankalat asiakastilanteet, työn fyysinen kuormittavuus, toimimattomat tietojärjestelmät, liiallinen työntekijöiden kontrollointi, työhön liittyvät oppimiseen ja päätöksentekoon liittyvät asiat sekä työhön liittyvät epävarmuudet. (Työterveyslaitos 2021c.)

Kiire ja epävarmuus synnyttävät stressiä, joka on tiettyyn rajaan saakka positiivista ja vaikuttaa myönteisesti työssä aikaansaamiseen. Ylikuormitusrajan ylittyminen aiheuttaa negatiivisia seurauksia kuten kyynisyyttä, unihäiriöitä, masentuneisuutta, sairastamista ja ammatillisen itsetunnon heikkenemistä. Vakavimmillaan pitkäkestoinen stressi voi johtaa työuupumukseen. Stressillä tarkoitetaan yleisiä oireita kuten hermostuneisuutta, ahdistuneisuutta ja nukkumisvaikeuksia. Yleisin stressimalli olettaa, että stressiä syntyy, jos henkilö havaitsee, ettei hän voi riittävästi vastata työn vaatimuksiin tai vaatimukset uhkaavat hänen henkilökohtaista hyvinvointiaan. (Manka & Manka 2016, 32-33.)

Työterveyslaitoksen (2021c) mukaan työntekijän uupumiseen vaikuttaa kokemus siitä saako omalle työhön panostukselle riittävästi vastinetta. Mikäli työntekijä antaa työlle paljon, mutta ei koe saavansa panostukselleen vastaavaa vastinetta voi alkaa uupumisen kokemus syntyä.

Vastineita voivat olla toimeentulo, palaute, onnistumiset tai ammatillinen kehittyminen. (Työterveyslaitos 2021c.)



## 4 MENETELMÄT

Tässä opinnäytetyössä on kerätty tietoa nuorisotilatyöntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä Tampereen kaupungin nuorisopalvelussa. Tässä työssä on selvitetty työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, työn imun kokemusta, työn kuormitustekijöitä sekä työn vahvuuksia, eli voimavaroja jotka tukevat työssä jaksamista. Työn tiedonkeruussa on käytetty sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Organisaatiosta lähteneitä entisiä nuorisotilatyöntekijöitä haasteltiin heidän työskentelykokemuksistaan sekä näkemyksistään. Kaikille organisaatiossa työskenteleville nuorisotilatyöntekijöille lähetettiin kysely, jolla selvitettiin organisaatioon sitoutumiseen sekä työpaikan vaihtuvuuteen sekä työhyvinvointiin liittyviä seikkoja. Kuvaan ja perustelen seuraavaksi valitsemani tutkimukselliset lähestymistavat, tutkimusmenetelmät sekä tarkastelen opinnäytetyöni luotettavuutta.

### 4.1 Laadullinen tutkimus ja aineiston keruu

Opinnäytetyöhöni olen valinnut sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen lähestymistavat. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden avulla. Tarkastelunkohteena ovat tällöin tutkittavien kokemukset, ajatukset, tunteet ja merkitykset, joita tutkittavat ilmiöille antavat. (Puusa ja Juuti, 2020). Opinnäytetyöni lähtökohtana oli kiinnostus selvittää Tampereen kaupungin nuorisotilatyöntekijöiden vaihtuvuuden syitä, joten on luontevaa tutkia ilmiötä laadullisen tutkimuksen menetelmin nuorisotilatyöntekijöiden keskuudessa. Vaikka työntekijävaihtuvuudesta on löydettävissä aiempia tutkimuksia, nuorisotyössä ilmiötä on tutkittu vähän. Tästä syystä ei voida olettaa, että aiemmissa tutkimuksissa vaihtuvuuteen liittyvät tekijät olisivat täysin yhtäläiset eri ammattikuntien tai organisaatioiden välillä. Tämä puolestaan edelleen vahvistaa tarpeen tutkia vaihtuvuutta myös laadullisin menetelmin. Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun.

## Teemahaastattelu

Vaikuttavana tekijänä haastattelun valintaan tutkimusmenetelmäksi oli se, että kun haluaa tietää jotain ihmisen toiminnasta ja siihen liittyvistä sekä vaikuttavista asioista, niin kannattaa kysyä ihmiseltä itseltään (Eskola & Suoranta 1998, Haastattelu). Laadulliselle tutkimukselle tyypillinen tiedonkeruumenetelmä on tutkittavien henkilöiden haastattelemine. Haastattelua kuvataan tavoitteellisena keskusteluna, jonka avulla kerätään tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa ja Juuti, 2020). Valitsin opinnäytetyöni aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun siksi, että saisin lisätietoa työpaikkavaihtuvuuden syistä Tampereen kaupungin nuorisopalveluiden entisiltä työntekijöiltä.

Haastattelun lajeja on useita erilaisia ja ne eroavat toisistaan yleensä haastattelukysymysten mukaan. Haastattelu voi edetä joko tarkkaan harkittujen kysymysten avulla, jolloin puhutaan strukturoidusta haastattelusta. Vastakohtaisesti haastattelu voi edetä avoimesti ennalta annettujen aihepiirien avulla. (mt.) Näiden ääripäiden väliin jää muun muassa teemahaastattelu, jossa oletuksena on, että tutkittavat ovat läpikäyneet tutkittavan ilmiön ja tutkija puolestaan selvittänyt ilmiöstä olennaisimmat seikat aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden avulla. (mt.)

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jotta haastateltavalle jää hyvin tilaa esittää näkemyksiään sekä mielipiteitään (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Menetelmän valintaan vaikutti keskusteleavan tutkimustavan hyvä sopivuus tutkittavalle työskentelyalalle. Nuoriso-ohjaajat ovat puhetyöläisiä, joten teemahaastattelu sopii mielestäni erittäin hyvin tämän alan tutkimiseen. Puhuminen on yleisesti ottaen luontevaa nuoriso-ohjaajille, joten tämä on siksin luonteva tapa hankkia materiaalia. Teemahaastattelun valintaa tuki näkemykseni, jonka mukaan menetelmä sisälsi sopivasti struktuuria haastattelurunon muodossa, mutta jätti riittävästi vapautta kunkin haastateltavan puheelle sekä tulkinnoille. Teemahaastattelussa käydään läpi ennalta määritellyt teemat kunkin haastattelun kanssa, mutta järjestys ja laajuus voivat vaihdella (Eskola & Suoranta 1998, Haastattelu). Yhtenä menetelmän valintaan vaikuttavana tekijänä oli mahdollisuus esittää tarvittaessa tarkentava kysymys haastateltavalle. Haastattelussa käsitellyt teemat olivat: työntekijävaihtuvuus, työntekijävaihtuvuuden vaikutukset työhön, työntekijävaihtuvuuden syyt, työhön sitoutuminen, työn voimavarat ja vaatimukset sekä työhyvinvointi.

Haastattelujen avulla hankin tietoa nuorisotilatyöntekijöiden vaihtuvuuden syistä, työtä kuormittavista tekijöistä sekä työhön liittyvistä positiivista seikoista. Teemahaastatteluun valitsin kolme entistä työntekijää, jotka olivat irtisanoutuneet vuosien 2020 ja 2021 aikana. Etsin henkilöiden yhteystiedot internetistä ja otin heihin yhteyttä henkilökohtaisesti puhelimitse. Esittelin opinnäytetyöni aiheen kullekin henkilölle ja kysyin halukkuutta osallistua haastattelututkimukseen. Aiheen mielenkiintoisuudesta kertoo mielestäni se, että kukaan ei kieltäytynyt haastattelusta. Mikäli joku olisi kieltäytynyt olisin ottanut yhteyttä seuraavaan entiseen työntekijään.

Tutkittavan ryhmän rajasin vuosien 2020 ja 2021 aikana työpaikalta irtisanoutuneisiin entisiin työntekijöihin. Tähän hieman alle kahden vuoden rajaukseen vaikuttavina tekijöinä olivat kulueneen ajan vaikutus muistikuviiin sekä tiedon ajantasaisuus. Rajaukseen vaikutti myös irtisanoutuneiden työntekijöiden määrä vuodessa. Katsoin kahden vuoden aikana poistuneista löytyvän riittävän määrän osallistujia haastatteluun, vaikka muutama kieltäytyisikin. Pidempi ajanjakso-otanta ei ollut mielestäni järkevä, sillä tieto olisi vanhempaa ja kertoisi asioita menneisyydestä. Myös muistikuvat voivat olla vähäiset tai muovautuneet ajan saatossa. Valitsin tästä kahden vuoden aikana irtisanoutuneiden ryhmästä ensisijaisiksi haastateltaviksi kolme henkilöä, joiden katsoin omaavan parhaiten tietoa ja näkemyksiä tutkittavista asioista. Kuten Saaranen-Kauppinen sekä Puusniikka (2006) asian toteavat, tulee haastatteluun valita ihmisiä, joilla on paras tietämys asioista ja joilta parhaiten tietoa on saatavissa.

Tutkittavan ryhmän koko vaikutti myös menetelmän valintaan, sillä entisiä työntekijäitä, jotka olivat irtisanoutuneet vuosien 2020 ja 2021 aikana oli kahdeksan kappaletta. Ryhmän koko oli hieman pienempi, kuin mitä vuosittaisella vaihtuvuusprosentilla henkilömääräksi tulisi, koska päätin ottaa mukaan koko vuoden 2020 irtisanoutuneet sekä tutkimusajankohtaan, eli elokuun loppuun mennessä vuonna 2021 irtisanoutuneet entiset työntekijät. Vaikka irtisanoutuneiden prosentuaalinen osuus oli hieman suurempi, kuin mitä yleisesti pidetään kestäväenä tasona työpaikan toimivuuteen nähden, oli henkilömäärä kuitenkin suhteellisen pieni Tästä johtuen ei määrällinen tutkimustapa ollut arvioni mukaan järkevä tutkimustapa tälle ryhmälle. Harkitsani tutkimusmenetelmää, pohdin myös määrällisestä tutkimusmuotoa, mutta mikäli muutama yksilö jättäisi vastaamatta kyselymallisena toteutettavaan tutkimukseen, tarkoittaisi tämä suurta prosentuaalista osuutta vastaajista. Tämäkin seikka tuki haastattelututkimuksen valintaa. Toinen vaikuttava tekijä, joka tuki haastattelujen tekemistä oli, se että haastattelutilanteessa voi

esittää jatkokysymyksen esiin nousseesta asiasta. Tämä olisi jäänyt puuttumaan kyselystä, jollen olisi pystynyt ottamaan aivan kaikkea huomioon. Tämä tuskin olisi ollut mahdollista, koska avoimissa vastauksissa ei voi tietää mitä sinne vastaaja vastaa tai mitä seikkoja hän haluaa nostaa esiin.

Ryhmä, jota haastatteluilla tutkin on melko pieni. Tämän vuoksi en tutkimuseettisistä syistä avaa haastateltujen työhistoriaa tai taustaa tarkemmin. Tutkimuksen tekijällä on vastuu tutkittavien yksityisyyden suojasta ja vastuu raportoida siten, ettei tutkittavia tunnisteta (Kuula 2006, 204).

Kaikki haastattelut pidettiin viikon sisällä syys-lokakuun taitteessa 2021. Varasin kaikkien haastatteluiden alkuun hieman juttelu-aikaa, ennen haastattelun aloittamista. Tavoitteena oli pitää haastattelut 45 minuutin mittaisina, mutta lopulta vain yksi haastattelu jäi alle tunnin mittaiseksi. Haastatteluista äänitettyä materiaalia kertyi yhteensä 3 tuntia ja 30 minuuttia. Aihe herätti paljon ajatuksia ja mielipiteitä haastateltavissa. Annoin haasteltaville sekä heidän puheelleen tilaa ja keskityin itse esittämään kysymyksiä ja tarkentavia kysymyksiä. Litteroitua tekstiä haastattelumateriaaleista tuli yhteensä 50 sivua, jossa tekstin sanamäärä oli 22 235 sanaa. Tekstin fonttina oli Calibri, kirjasinkokona oli 11 ja rivivälinä 1,5.

## **4.2 Määrällinen tutkimus ja aineistonkeruu**

Siinä missä laadullinen tutkimus on kiinnostunut nimenomaan ymmärtämään tutkimuskohdetta ja sen perimmäistä luonnetta, määrällinen tutkimus keskittyy selvittämään tutkittavan ilmiön nykytilaa, yleisyyttä ja määrää valitussa kohdejoukossa. Määrällinen tutkimus edellyttääkin aina riittävän isoa ja edustavaa otosta tutkittavasta kohdejoukosta. Aineistonkeruussa suositetaan standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on esitettyinä valmiit vastausvaihtoehdot. Tuloksia tarkastellaan numeerisesti. (Heikkilä, 2014, 15). Valitsin määrällisen tutkimuksen osaksi opinnäytetyöni tiedonkeruuta, sillä olin myös kiinnostunut selvittämään työpaikan vaihtuvuutta selittävien tekijöiden yleisyyttä ja määrää nuorisotilatyöntekijöiden keskuudessa. Tästä syystä laadullisen tutkimuksen menetelmät eivät yksinään riittäneet tutkimustavoitteiden saavuttamiseen. Aineistonkeruussa hyödynsin määrälliselle tutkimukselle tyypillistä kyselylomaketta.

## Kysely

Kyselylomake nähdään yhdeksi tavallisimmista tavoista kerätä määrällisen tutkimuksen aineistoa. Kysely on muokattavissa tarkoituksen ja kohderyhmän mukaisesti. Tutkimuksen onnistumiseksi kyselyn muotoilussa tulee olla tarkka ja huolellinen, sillä vastaajat voivat ymmärtää kysymysasettelut eri tavoin. Tästä syystä sanamuodot ja kysymykset tulee esittää selkeästi, mutta ne eivät saa olla johdattelevia. Tärkeää on myös huomioida, että kaikki oleellinen tulee kysyttyä. (Valli, 2018.) Käytin kyselyn suunnittelussa apuna sekä työn tilaajatahoa, että opinäyteyöni ohjaajaa, joilta sain kehitysehdotuksia ja mielipiteitä kyselyn muotoon ja sisältöön.

Kyselytutkimus toteutettiin Tampereen kaupungin nuorisopalveluilla avointa nuorisotilatyötä tekeville työntekijöille. Tähän ryhmään kuuluu 10 nuorisokeskuksen henkilöstö sekä Nuorten kulttuurikeskus Monitoimitalo 13 avoimen toiminnan kaksi työntekijää. Yksi nuorisokeskus toimii digitaalisen pelitoiminnan tilana, jossa on myös avointa toimintaa. Tämän syksyllä 2021 avatun nuorisokeskuksen työntekijät työskentelevät ohjaaja-nimikkeellä. Kaikki muut kyselyn ryhmään kuuluvat työntekijät työskentelevät nuoriso-ohjaaja-nimikkeellä. En tässä kyselyssä erottele näitä ryhmiä, sillä kaikki tekevät nuorisotyötä ja avointa nuorisotilatoimintaa. Yhtenä perusteena toimi Tampereen kaupunkiseudun nuorisotyöohjelma 2017-2020, jonka mukaan digitaalista nuorisotyötä ei ole syytä erottaa erilliseksi saarekkeeksi nuorisotyössä, vaan käsitellä yhtenä nuorisotyön muotona muiden mukana (Taiponen 2017, 12).

Kokonaisuudessaan kyselytutkimuksen vastaajaryhmän eli perusjoukon koko oli kyselyn lähettämishetkellä 35 henkilöä. Tavoitteenani oli saada vastauksia kahdelta kolmasosalta vastaajista ja minimi tavoitteena oli saada vastauksia yli puolelta tutkittavaan ryhmään kuuluvilta työntekijöiltä. Kyselyn avulla hankittiin tietoa nuorisotilatyöntekijöiden työn imun kokemuksesta, työtä tukevien voimavaratekijöiden tilasta, työhyvinvointiin liittyvistä positiivisista sekä negatiivisista seikoista. Kyselytutkimus toteutettiin Webropol -kyselynä, jossa kaikille vastaajille lähetettiin ohjelman kautta omat linkit sähköpostiin. Tällä tavoin pystyi lähettämään muistutusviestin niille tutkimusryhmän jäsenille, jotka eivät olleet kyselyyn vastanneet. Työntekijävaihtuvuudesta johtuen eivät työntekijöiden yhteystiedot olleet kaupungin internet-sivuilla ajan tasalla. Tämän vuoksi jouduin lähettämään kaksi kyselytutkimuslomaketta jälkikäteen sekä poistamaan vanhentuneisiin yhteystietoihin lähetetyt viestit. Kysely toteutettiin anonyymina käyttäen Webropol-ohjelman salausta, jolloin ohjelma salasi tiedot vastaajista siten, että tietoa siitä

kuka tai ketkä olivat vastanneet ja kuka tai ketkä eivät olleet vastanneet ei ollut minun saatavillani. Muistutusviestit lähetettiin ohjelman kautta automaattisesti niille, jotka eivät olleet vastanneet ilman että ihmisten henkilöllisyys olisi ilmennyt ohjelmaa käytettäessä. Koin tämän asian merkitykselliseksi, koska kuitenkin itse työskentelen samassa organisaatiossa.

Kyselyn linkki sekä saatekirje lähetettiin tutkittavalle perusjoukolle, eli nuorisotilatyöntekijöille käyttäen Webropol-ohjelmaa. Saatekirjeen laadulla on merkitystä vastausten saamiseen. Hyvällä saatekirjeellä saada motivoitua henkilön vastaamaan kyselyyn. Saatekirjeen perusteella joko henkilö valitsee vastata kyselyyn tai jättää vastaamatta, et saatekirjeen informatiivisuudella ja selkeydellä sekä kielellä on vaikutusta koko tutkimuksen onnistumiseen. Saatekirjeen on pystyttävä kuvaamaan kyselyä sekä sen tarkoitusta riittävän selkeästi, jotta vastaaja vakuuttuu vastaamaan. (Vilka 2007, 84-88.) Kyselyn henkilökohtainen linkki oli kunkin viestin lopussa.

Kyselyn alkuosiossa kysyttiin taustatiedot: iän ja sukupuolen lisäksi nuorisopalveluilla työskenneltyjen vuosien määrää sekä aiempaa työhistoriaa nuorisotilatyöstä. Aiempi työhistoria auttaa ymmärtämään kunnallisen nuorisotilatyön asemaa työmarkkinoilla. Tämä tieto myös auttaa ymmärtämään millaista johtamista ja tukea työntekijät tarvitsevat.

Kyselyn muita kohtia olivat kysymys ”onko pitkä työura saman työnantajan palveluksessa mielestäsi tavoittelemisen arvoinen asia” Tällä kysymyksellä pyrin saamaan kuvan nuorisotilatyöntekijöiden asennoitumisesta työelämään ja uraan. Kysymyksellä pyrittiin saamaan selville, että voidaanko nuorisotilatyössä tämän päivän työelämässä yhä odottaa työntekijöiden sitoutuvan pitkäksi aikaa saman työnantajan palvelukseen?

Kyselyn kohta 6 on Työn imun mittausmenetelmä Uwes. Hakasen (2009) Työn imu –kirjan mukaan menetelmän ovat kehittäneet Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker. Uwes -mittaria saa käyttää tutkimusmielessä, ei-kaupalliseen tarkoitukseen (Hakanen 2009, 7). Tämän kyselyn osion tarkoituksena oli selvittää nuorisotilatyössä työskentelevien nuoriso-ohjaajien työn imun tilaa. Uwes –mittarin käyttöä tuki menetelmästä valmiiksi oleva tutkimustieto, jolloin nuoriso-ohjaajien työn imun tuloksia voidaan verrata muiden alojen tuloksiin ja yleiseen tasoon Suomessa. Työn imuhan tarkoittaa työhyvinvoinnin parasta tilaa, kuten Hakanen (2011, 38) asian ilmaisi.

Kaikissa töissä on omat vaatimukset ja voimavarat. Kyselyn kohta 8. käsittelee työn voimavaroja ja on luotu hieman muovaten Työterveyslaitoksen Jari Hakasen (2011) Työn imu -kirjan työn voimavarojen osiosta, jossa Hakanen käy läpi yleisimmät työn voimavarat. Syy kyselyn tähän osioon on selvittää mikä on työn voimavarojen tila nuorisotilatyössä Tampereen kaupungilla ja mitä tekijöitä tulisi vahvistaa. Kantavana ajatuksena tämän osion ja voimavarojen selvittämisen takana on Hakasen Työn imu -kirjassa mainitsema näkökulma, jonka mukaan “Itse asiassa monet työn rasitustekijät olivat lopultakin puuttuvia työn voimavaroja” (Hakanen, 2011, 111).

Työpaikoilla on voimavaroja, mutta voi myös olla puuttuvia tai uinuvia voimavaroja. Jotta työntekijät voisivat hyvin työssään ja kokisivat työn imua tulisi työn vaatimusten ja voimavarojen olla oikeassa suhteessa. Kaikissa töissä on omat vaatimukset sekä voimavarat. Näiden suhteella onkin väliä silloin kun työ kuormittaa. Mikäli työn voimavaroja on tarpeeksi, auttavat ne selviämään läpi vaikeiden aikojen. Mikäli näin ei ole työntekijä kuormittuu ja voi uupua. Kuten (Hakanen 2009, 111) mainitsi ei välttämättä kyse ole aina liiallisista työn kuormitustekijöistä, vaan ennemminkin puuttuvista voimavaroista. Tämän vuoksi voimavarojen kartoittaminen on tärkeää, että niitä saadaan vahvistettua ja valjastettua työhyvinvointia tukemaan.

Vaihdoin ymmärrettävyyssyistä kysymyksen työn imun tarttumisesta työyhteisössä kysymykseksi innostuksen tarttumisesta, koska pidin mahdollisena, ettei termi työn imu ole täysin tuttu kaikille vastaajille. Käytin sanaa innostus, koska katsoin sen olevan lähellä työn imu -termiä. Myös Hakanen (2009, 22) mainitsee työn innostuksen työn imun yhteydessä.

Kysymys numero 10 oli avoimen vastauksen kohta työhyvinvointiin positiivisesti sekä negatiivisesti vaikuttavista asioista, jotta saisin selville, onko nuorisotilatyössä jotain sellaisia työhyvinvointiin vaikuttavia asioita, joita en ole ottanut vielä huomioon. Lisäksi näillä vastauksilla saadaan joko entisten työntekijöiden haastattelujen tuloksia vastaavia tai niistä erovia tuloksia. Työhyvinvointiin vaikuttavia asioita pystyy myös vertaamaan työpaikanvaihtoajatuksia aiheuttaviin seuraavan kysymyskohdan vastauksiin, jolloin ilmenevät mitkä työhyvinvointiin vaikuttavat asiat aiheuttavat työpaikan vaihtoajatuksia.

Kysyin kyselyn lopussa “Oletko harkinnut kuluvan vuoden aikana työpaikan vaihtoa” selvittääkseni mikä on työpaikanvaihtoajatusten määrä nuorisotilatyöntekijöillä. Työpaikan vaihtoajatukset enteilevät työpaikan vaihtamista. Laitoin tutkimuseettisistä syistä tähän kysymykseen vielä vaihtoehdon “En halua kertoa”, ettei tämä kysymys tuntuisi painostavalta ja vastaaja voisi

kokea tunnetta, että hänen omia rajojaan kunnioitetaan. Kohdan lisäämisellä voi olla myös vaikutusta vastaamisen loppuun asti saattamiseen, mikäli kysymyksessä ei olisi vaihtoehtoa, jonka haluaa vastata. Tällä tavoittelin siis korkeamman vastausprosentin saavuttamista, siten että kyselyyn vastaaminen saatettaisiin loppuun asti. Tämän taustalla on ajatusmalli, jonka mukaan on pienempi haitta, että yksi tai muutama kohta jää vastaajalta vastaamatta, kuin että monesta osiosta koostuva kysely jäisi kokonaan vastaamatta. En myöskään tehnyt kysymyksestä pakollista, jotta vastaaja ei tuntisi painostusta. Tämän valitsin tehdä koska aihe voi olla hyvin herkkä ja henkilökohtainen. Loppupään kysymysten vapaaehtoisuudella pyrin saamaan kyselyn vastaamisen loppuun saattamisen myös niille vastaajille, jotka eivät jostain syystä meinaa jaksaa tehdä kyselyä loppuun asti.

Pyrim pitämään kyselyyn vastaamisen keston alle 10 minuutissa, mutta samaan aikaan saamaan kerättyä mahdollisimman paljon informaatiota. Tein Kvantimotv –kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirjan ohjeiden mukaisesti vastauslomakkeesta mahdollisimman selkeän ja keskityin kysymyksenasetteluun, jottei kysymyksien tulkinnassa tulisi ongelmia tai eroja. Annoin mahdollisimman selkeät ohjeet vastaamiseen, jotta vääriä tulkintoja tai epäselvyyksiä syntyisi (Kvantimotv 2010a.)

Kysely toimi ylhäältä alaspäin suuntautuen, kuten useat tutkimukset. Koin tämän loogiseksi ja tavaksi, johon on yleisesti totuttu. Laitoin kyselyn alkuun helppoja kysymyksiä, jotta eteneminen olisi alkuun vauhdikasta ja vastaaminen lähtisi hyvin liikkeelle. Tämän jälkeen lisäsin näkyviin palkin, josta pystyi seuramaan vastaamisen etenemistä. Helpot taustakysymykset myös toimivat opastajina lomakepohjan toimintaan. Testasin kyselyä kahdella ohjausalan ihmisellä, jotka eivät kuuluneet kyselyn kohderyhmään. Tämän jälkeen tein testihenkilöiden huomioiden pohjalta pieniä muutoksia kysymysten asetteluun. Samalla sain informaatiota kyselyn vastaamisen kestosta, jonka ilmoitin kyselyn saatekirjeessä. Tein kyselyn toimimaan mahdollisimman hyvin sekä mobiililaitteilla että tietokoneella. Lisäsin kyselyyn mahdollisuuden keskeyttää vastaaminen ja jatkaa sitä myöhemmin, koska nuorisotilatyöntekijät tulevat keskeytetyiksi työssään usein ja mikäli työntekijä työn teon lomassa yrittää vastata, saattaa toiminta jäädä kesken. Halusin välttää turhautumisen tunteita ja pitää vastaamisen mahdollisimman sujuvana. Mikäli vastaamisen keskeytyessä jo täytetyt kohdat nollautuisivat voisi tällä olla negatiivinen vaikutus



kyselyn vastausmäärään. Vastausaikojen perusteella muutama vastaaja oli keskeyttänyt vastaamisen ja jatkanut sitä myöhemmin. Kirjoitin kyselylle tiiviin, mutta informatiivisen saatekirjeen, joka toimi kyselyn viestinä lähettämässäni sähköpostissa.

Huomiona tuloksia tarkastellessani tuli, että pieni osa vastaajista jätti vastaamatta vapaaehtoisin avoimen vastauskohdan kysymyksiin. Tähän voi syynä olla, etteivät nämä vastaajat jostain syystä halunneet vastata omin sanoin vastauksia kirjoittamalla. On myös mahdollista, että kyselyn mitta tai kesto oli mahdollisesti osalle vastaajista hieman liian pitkä.

### 4.3 Aineiston analyysi

Puusan ja Juutin (2020) mukaan, laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on tutkimuskohteen olevan ilmiön kuvailu, tulkinta ja ymmärtäminen. Analyysista syntyy prosessi, jossa yksittäistä huomioista aineistossa, luodaan kategorioita ja niistä edelleen yleisempiä teemoja, niin että lopulta yksittäisiä asioita voidaan tarkastella osana kokonaisuutta. Puusa (2020) täsmentää, että sopivan analyysitavan valintaan ei ole selkeää ohjeistusta eikä standardoituja analyysitapoja ole montaa. Valintaan vaikuttaa tutkimuksen tavoitteet ja aineiston kokonaisuus. Pääsääntöisesti aineisto eritellään osiin valitun menetelmän mukaisesti, minkä jälkeen tutkija tekee näistä osista mahdollisesti uusia yhdistelmiä, ja lopulta johtopäätelmiä. Analyysin tekoa ohjaa usein teoriakirjallisuuden perusteella rakentunut esiymmärrys aiheesta. Seuraavaksi esittelen analyysimenetelmäni lyhyesti sekä teemahaastattelun että kyselyn osalta.

Aineiston analyysissa aineistosta erotellaan tutkimuksen kannalta olennaisimmat tiedot, jotka luokitellaan ja tulkitaan vasta tämän jälkeen. Haastatteluaineistoa voidaan Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan esimerkiksi ensin purkaa ja sitten koodata. Purkamisella tarkoitetaan haastattelumateriaalin saattamisesta tekstimuotoon. Tämän opinnäytetyöhön keräämäni teemahaastattelut litteroin Word-tiedostomuotoon käyttäen Word –ohjelman online-version litterointityökalua. Äänitettyä materiaalia kertyi yhteensä 3 tuntia ja 30 minuuttia. Litteroitua tekstiä tästä tuli yhteensä 50 sivua, jossa tekstin sanamäärä oli 22 235 sanaa. Tekstin fonttina oli Calibri, kirjasinkokona oli 11 ja rivivälinä 1,5.

Kullekin haastateltavalle annoin oman tunnusteen H1, H2 ja H3. Kuuntelin äänitykset ja tarkistin tekstiksi muunnetun materiaalin mahdollisten virheiden varalta kaksi kertaa. Samalla pääsin hyvin kiinni kunkin haastattelun sisältöön. Tutkijan onkin tarpeellista tuntea aineistonsa perinpohjaisesti (mt.).

Materiaalin työstömuotona käytin ensin koodausta ja sitten teemoittelua. Koodasin materiaalin käyttämällä tekstin eri värejä sekä erilaisia tekstin taustavärejä. Etsin haastateltavien vastauksista toistuvuuksia, samankaltaisuuksia, poikkeavuuksia. Koodaustani ohjasi esiyymmärrykseni aiheesta ja tietysti myös omat kokemukseni alalta. Laadullisen tutkimuksen aineistoanalyysissä on tyypillistä analysoida tutkimusta sekä aineisto- että teorialähtöisesti.

Lopuksi teemoittelin koodaamani löydökset paperille ja merkitsin kullekin esiintyvälle teemalle esiintyvyyden, eli kuinka moni haastateltava teemaa käsitteli haastattelunsa aikana. Näistä muodostuivat pääteemat, joita tuloksissa käsitellään. Pääteemoissa oli yhteneväisyyksiä teemahaastattelun rungon kanssa, jonka teemoja hyödynsinkin osana teemoittelua. Teemahaastattelun teemoja kannattaakin käyttää osana aineiston analyysia, vaikka uusiakin teemoja voi syntyä. (mt.)

Kyselytutkimuksen aineiston analysoinnissa käytin puolestaan Webropol-ohjelman automaattista analyysia. Ohjelman analyysi muodosti prosentuaaliset osuudet kullekin vastausvaihtoehdolle. Tämän lisäksi käytin ohjelman mahdollisuuksia vertailla eri ryhmien vastauksia keskenään. Vertailtavia ryhmiä muodostin kyselyn alussa olleiden taustatietojen avulla. Tällaisia tietoja olivat sukupuoli, ikä ja koulutustaso. Avointen kysymysten vastaukset analysoin teemoittelemalla. Etsin aineistosta toistuvia teemoja ja yhdenmukaisuuksia. Muodostin vastauskohtiin teemat ja laskin kuhunkin teemaan kuuluvien vastausten määrät. Näin selvitin mikä oli merkittävin teema kussakin avoimessa kysymyksessä. Avointen vastauskohtien laadullisten vastausten tulokset kirjoitin esiin nousseiden teemojen perusteella kuvaten materiaalista nousseita teemojen sisältöjä tarkemmin. Kirjoitin määrällisen aineiston tulokset käyttäen materiaalina eri vastausten jakautumista eri vastausvaihtoehdoille, vastausten keskiarvoa, eri ryhmien vastausten välisiä eroja sekä vastausten keskihajontaa.

#### 4.4 Tutkimuksen arviointi

Puusa ja Juuti (2020) esittävät, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden avulla. Vaikka nämä käsitteet limittyvätkin merkityksiltään toisiinsa nähden, on niissä myös jokaisessa omat erityispiirteensä.

Tutkimuksen uskottavuus perustuu siihen, että tutkimuksen lukijat voivat vakuuttua tutkimuksessa esitettyjen asioiden todenperäisyydestä ja asianmukaisuudesta (mt.). Uskottavuutta olen pyrkinyt vahvistamaan tässä opinnäytetyössäni esimerkiksi perehtymällä laajasti tutkittavaan ilmiöön tutkimus- ja teoriakirjallisuuden avulla. Lisäksi olen pyrkinyt vahvistamaan opinnäytetyötä teoriaosassa selkein lähdeviittauksin sekä raportoimalla tutkimusmenetelmät eri tutkimusvaiheineen seikkaperäisesti.

Uskottavuuden arviointi tulee pohtia myös aineiston osalta. Työn arvioinnissa tulee ottaa huomioon, että haastatteleman työtekijät ovat saattaneet irtisanoutua lähes kaksi vuotta haastatteluaajankohtaa aiemmin. Lisäksi työpaikalla on mahdollista saada vuoden verran vapaata töistä toisessa Tampereen kaupungin yksikössä työskentelyä varten, joten haastateltavalla saattaa olla pisimmillään kulunut lähes kolme vuotta työskentelystä nuorisotilatyössä Tampereen kaupungilla. Tämän johdosta on mahdollista, ettei kaikki heidän kuvaamansa tilanteet välttämättä täysin vastaa nykyhetken tilannetta vaikkakin kuvaavatkin alan tilannetta ja työorganisaation lähi-menneyttä.

Puolestaan kyselyosion tuloksia arvioitaessa on otettava huomioon vastausprosentti. Kokonaisuudessaan vastausprosentti on mielestäni melko hyvä (57), mutta naisten vastausprosentti jäi 45 prosenttiin. Kuitenkin tutkittu ryhmä on naisvaltainen, joten naisten vastauksia jäi paljon saamatta kyselyyn. Tämä kato jättää hieman avoimeksi naisten vastausten yleistämisen koskemaan koko ryhmää.

Luotettavuudella puolestaan viitataan tutkijan kykyyn valita ja käyttää tutkimuksen kannalta soveltuvia lähestymistapoja sekä menetelmiä saavuttaakseen tutkimukselliset tavoitteensa jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Nämä valinnat tulee myös pystyä kuvaamaan ja perustelemaan rehellisesti ja läpinäkyvästi lukijalle. (mt.). Luotettavuutta olen pyrkinyt rakentamaan opinnäytetyössäni ensinnäkin tutustumalla erilaisiin tutkimusmenetelmiin ja valitsemaan niiden perusteella soveltuvimmat tutkimusmenetelmät aiheelleni sekä aineiston keruun ja aineiston analyysin osalta. Perusteet valinnoistani ja käytöstä olen pyrkinyt kuvaamaan ja raportoimaan seikkaperäisesti tähän opinnäytetyöhön.

Tutkimusta tulee arvioida myös eettisyyden näkökulmasta. Tällöin tarkastelussa ovat esimerkiksi tutkimusmenetelmien ja tutkimustulosten vaikutus tutkimusjoukkoon. Puusa ja Juuti (mt.) huomauttavat, ettei tutkimus saa missään vaiheessa aiheuttaa haittaa tai vaaraa tutkimuskohteelle tai tutkimukseen liittyville tahoille. Yksityisyyden kunnioittaminen ja suojeleminen tarkoittaa ihmisten oikeutta määrittää itse mitä tietoja he tutkimukselle antavat. Tämä tarkoittaa myös, ettei tutkimustekstejä kirjoiteta niin että yksittäisiä ihmisiä voisi tunnistaa. Yksityisyyden suoja työssäni tarkoittaa, ettei yksittäistä ihmistä voi tunnistaa tuottamastani tekstistä. Yksityisyyden kunnioittamiseen ja suojelemiseen kuuluu myös luottamuksellisuus, eli pidetään mitä luvataan tutkimukseen materiaalia antaville. Osallistujille kerrotaan materiaalin käyttöta-voista, käsittelystä sekä säilyttämisestä. Tietosuoja kuuluu myös tähän samaan yksityisyyden kunnioittamisen kategoriaan ja tarkoittaa että tutkija noudattaa tietosuojalainsäädäntöä, jonka suojaamisvelvoite edellyttää henkilötietojen suojaamista niin, etteivät ne päädy asiattomien käsiin. (Kuula, 2011, 64).

Koko työskentelyni ajan olen pyrkinyt varmistamaan esimerkiksi, miten säilytän tutkimusjouk-  
koni anonymiteetin aineistonkeruusta aina tulosten raportointiin asti. Olen muun muassa pyr-  
kinyt ennakoimaan, ettei tutkimuskohteestani ole opinnäytetyöni perusteella yksilöitävistä ke-  
nenkään vastauksia. Aihe on kuitenkin myös yksilöitä koskettava, joten henkilökohtaisista ko-  
kemuksista olen pyrkinyt häivyttämään ne ominaisuudet, jotka mahdollistaisivat vastaajan tun-  
nistamisen.

Opinnäytetyössäni olen myös pyrkinyt huomioimaan tutkijan eli itseni osallisuuden vaikutukset  
tutkimuksen eri vaiheisiin. Aaltio ja Puusa (2020) toteavat, että tutkimuksessa tehdyt havainnot  
eivät koskaan ole vapaita esiyymmärryksestä, joka tutkijalla aiheesta on. Tietojen kerääminen ja  
tulkinta ovat tästä syystä aina kytköksissä tutkijan käsityksiin todellisuuden luonteesta. Tär-  
keintä kuitenkin on tutkijan kyky arvioida ja tarkastella kriittisesti omaa esiyymmärrystä ai-  
heesta ja tehdä havaintoja ja tulkintoja sen pohjalta. Olenkin pyrkinyt perehtymään huolellisesti  
opinnäytetyön kohdeilmiöön ja tutkimusprosessiini, sekä tarkastelemaan tekemiäni tulkintojani  
kriittisesti, parantaakseni opinnäytetyöni luotettavuutta (mt.).

Myös aineiston tulkinnassa ja tulosten arvioinnissa tulee huomioida omien käsitysten ja ym-  
märryksen subjektiivisuus. Tulkinnassa on näin ollen säilytettävä kriittinen itsereflektio tutki-  
muksen luotettavuuden vahvistamiseksi. (mt.). Läpi aineiston analyysin olen pyrkinyt huomi-

oimaan ajatuksenkulkuani ja tekemiäni tulkintoja, sekä tarkastelemaan niiden perustoja. Milloin tulkintaani vinouttaa ymmärrykseni asiasta, milloin ymmärtämättömyyteni. Olen kuitenkin pyrkinyt aina palaamaan tutkimusmenetelmillä hankkimaani materiaaliin ja tarkastelemaan sitä mahdollisimman objektiivisesti - sellaisena kuin asia on esitetty.

Esimerkiksi haastattelujen tekemisessä minua arvelutti riittävä objektiivisuus, koska olin itse myös saman työyhteisön jäsen. Aluksi tästä syystä johtuen en alun perin aikonut tehdä haastatteluja lainkaan, jotta voin pitää itseni etäällä aineistosta. Pohdin että koska kuulun samaan työyhteisöön, kuin työn tilaaja sekä tutkimuksen kohteet, eli nykyiset ja entiset työntekijät, voisi olla jonkinlaista vaikutusta materiaaliin. Tästä syystä halusin etäännyttää itseni materiaalin keruusta ja tehdä sen etäältä kyselymallisena tutkimuksena.

Kuitenkin se, että olen tutkittavan työyhteisön jäsen, voi olla vaikuttava tekijä jollain tavalla tutkimusaineistoon. Tätä seikkaa ei voi aukottomasti sulkea pois. On mahdollista, että oma persoonani ja suhteeni entisiin työntekijöihin voi olla joko myönteinen tai kielteinen asia. Voi olla, että haastateltava vastaa kaunistellen, koska olen edelleen työyhteisön jäsen ja tilaajana on minun työnantajani ja samalla heidän entinen työnantajansa. Mikäli haastateltava taas luotti minuun, sekä anonymiteetin tuomaan suojaan saattoi hän vastata rehellisesti oman mielipiteensä mukaisesti. Toisaalta mikäli entinen työntekijä ei olisi luottanut minuun, niin olisi hän voinut kieltäytyä haastattelusta.

## 5 TULOKSET

Käsittelen tuloksissa entisten työntekijöiden haastatteluiden tulokset. Haastatteluissa selvitettiin työntekijävaihtuvuuden syitä sekä vaikutuksia työhön, työn voimavara- sekä vaatimustekijöitä. Lisäksi haastattelussa selvitettiin työhyvinvointiin liittyviä seikkoja. Rajallisen haastatteluryhmän vuoksi en anonymiteetti -syistä merkitse tuloksiin kuka haastateltava on kunkin kommentin sanonut, jottei yksittäistä haastateltavaa pystyisi useaa lainausta yhdistelemällä tunnistamaan. Haastattelujen tulosten jälkeen käsittelen nykyisten nuorisotilatyöntekijöiden kyselyn keskeisimmät tulokset. Kyselyn tuloksissa käydään läpi työn imun kokemuksen tulokset ja verrataan niitä viitearvoihin. Lisäksi käydään läpi työhyvinvointiin sekä positiivisesti että negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Näiden lisäksi tuloksissa selvitetään työn voimavaratekijöiden tilaa. Työntekijöiltä kysyttiin myös työpaikanvaihtoajatuksista sekä omaa mielipidettä pitkään työuraan saman työnantajan palveluksessa. Vertaan tämän kysymyksen osalta tuloksissa eri ikäluokkien mielipiteitä.

### 5.1 Haastattelut

Haastattelussa kysyttiin työntekijävaihtuvuuteen vaikuttavia asioita, työntekijävaihtuvuuden vaikutuksia ja työn voimavaratekijöitä sekä työn vaatimuksia. Vaihtuvuutta pidettiin ikävänä ja yleisenä asiana nuorisotilatyössä Tampereen kaupungilla. Työntekijöiden vaihtuvuuden katsottiin kasvaneen haastateltavien viimeisinä työskentelyaikoina ja työntekijöiden sitoutumisen laskeneen. Haastateltavat eivät pitäneet pitkiä uria nuorisotilatyössä kovin todennäköisenä.

“-jos nyt miettii niin kyllähän niinku tuota yleisesti yleisesti tuota vaihtuvuutta, niin kyllähän porukka haluaa vaihtelua työelämää. Nuoret. Että harvassa on ne, jotka tekee sen 30 vuotta talotyötä nykyisin.”

“Et niinku sanotaan, että työelämä on murroksessa ja on ollut pitkän aikaa jo, että että ei niinku halutakaan työllistyä enää niinku loppu työelämäkseen, vaan vaan niin kun katsotaan jotain juttua 5 vuotta ja seuraavaa 2 vuotta ja sitten taas vaihtuu.”

Haastatteluissa työntekijävaihtuvuuteen vaikuttavina teemoina esiin nousivat iltapainotteiset työajat sekä palkka, joita pidetään yleisesti alan haastavina tekijöinä. Nämä aiheet esiintyivät kaikkien haastateltavien puheissa. Kaikki haastateltavat pitivät yleisesti alan palkkatasoa heikkona. Huomionarvoista kuitenkin on, ettei palkka-asian parantumiseen uskottu ja haastateltavat siirtyivät aiheesta melko nopeasti eteenpäin. Palkan ei katsottu vastaavan nykyistä nuorisotilatyöntekijän työn vaativuutta. Osalla työntekijöistä palkka ei myöskään vastaa koulutustasoa. Tällä katsottiin olevan myös vaikutusta sitoutumiseen. Tampereen kaupungin nuorisotilatyössä palkan katsottiin olevan matala verrattuna alan muihin työmahdollisuuksiin. Tämän seikan katsottiin vaikuttavan työntekijävaihtuvuuteen.

Se [palkkatason nousu] vaatii yhteiskunnallisia ajattelutavan muutoksia(--)

Siitä on hyvä puhua ääneen, mutta se voi olla myös niin niin tavallaan pitkän tien takana, että ihmiset ehtii vaihtaa kuus kertaa työpaikkaa, ennen kuin se palkka sieltä nousee.

Työtehtävien lisääntyminen ja työn vaativuus on vuosien varrella kasvanut, mutta palkka ei ole noussut samassa suhteessa.

Haastatteluissa mainittiin palkka-asian yhteydessä työn vaativuuden arviointi ja toivottiin oikeudenmukaista, oikeisiin työsuorituksiin perustuvia säännöllisiä vaativuuden arviointeja osaksi toimintakulttuuria. Näiden puuttuessa tai ollessa epäselviä, näyttäytyy tämä työntekijöille työn johdon vähäisen työntekijöiden arvostuksena.

Nuorisotilatyön tarjoamat kehittymismahdollisuudet koettiin vähäisiksi ja halu kehittyä liittyi työpaikan vaihtamiseen. Työn katsottiin pysyvän hyvin samanlaisena ja työn toistavan itseään. Tämän taas katsottiin johtavan siihen, että työntekijäkin ennen pitkää voi alkaa toistaa itseään työssään. Voimavaroja olikin tuonut vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, eli vaihtelevuuden ja omien mielenkiinnon kohteiden tuominen mukaan työhön. Kaikki entiset nuorisotilatyöntekijät toivat esiin kehittymisen tarpeen. Työntekijät kokivat, ettei työ tarjonnut uusia kehittymisen mahdollisuuksia nuorisotilatyöntekijän roolissa ja muita rooleja oli harvoin tarjolla. Näiden syiden vuoksi työntekijät kokivat työpaikan vaihdon olevan paras mahdollisuus kehittymiseen. Kehittymisen esteenä nuorisotilatyössä mainittiin välittömän palautteen puuttumisen. Tällä katsottiin olevan vaikutusta työntekijän kehittymiseen sekä työn kehittämiseen.

(-- ) no on vaan se lähinnä lähiesimiehen niin kuin tarve, tai semmoinen että sieltä niinku joku näkisi paljon tai näkisi sitä kentällä tapahtuvaa työtä ja siitä saataisiin kiitosta ja suoraa palautetta nopeasti.

Jos haluaisi niinku niinku yletä tai ylentyä siellä hierarkkisesti niin niin aika harvoin on vaikka koordinaattorien paikkaa haussa.

(-- ) kyllä mä niinku tajusin jossain kohtaa sen, että eiköhän tää niinku nuorisotalon iltatyöntekijän niinku rooli oo minun osaltani niinku ikäänkuin pelattu loppuun asti, et tavallaan et mä osaan sen niinku riittävän hyvin ja mulla ei ole ehkä mielenkiintoa enää sitä roolia kehittää-”

Työntekijän kehittymistä voitaisiin saada haastattelujen perusteella kehitettyä kehityskeskusteluilla, mutta niiden hyötypotentiaali jää käyttämättä. Kehityskeskusteluihin toivottiin kehittyneempää dialogisuutta, yksilön kehitykseen keskittymistä sekä toimintamallia, jolla kaikki saisivat laadukkaan kehityskeskustelumahdollisuuden. Kehityskeskusteluun ehdotettiin lähtöä harkitsevalle työntekijälle tarjottavan vaihtoehdoksi työn kiertoa vaihtuvuuden vähentämiseksi. Kehityskeskustelun pitäjille toivottiin koulutusta aihepiiriin liittyen kehityskeskusteluiden hyödyllisyyden ja merkittävyyden lisäämiseksi. Organisaation kehittämistoimet koettiin vähäisiksi. Ilmiöihin reagoimisen koettiin tapahtuvan organisaation tasolla jälkijunassa ja työntekijöiden kehittymisen katsottiin jääneen liaksi jokaisen omalle vastuulle. Kehittämistyöhön ei myöskään koettu organisaation taholta kiinnitetyn tarpeeksi huomiota, eikä kaikilta työntekijöiltä vaadittu samanlaista panostusta kehittämistyöhön. Kehittämistyön ja ajan hermolla olemisen puutteen katsottiin olevan turhauttavaa työntekijälle. Työilmapiirillä katsottiin myös olevan vaikutusta työn kehittämiseen siten, että negatiivisessa ympäristössä työn kehittäminen ei toteudu tarkoituksenmukaisella tavalla.

Se jäi enemmän niinku yksilön omalle vastuulle niin kuin tavallaan kehittää itseään, kun se että oltaisiin jotenkin kaupungin tasolla seurattu aikaamme ja oltu tavallaan jo etupainotteisesti siellä, minne ollaan menossa.



Tekemissäni haastatteluissa työn vaikutukset siviilielämän puolelle, nousivat esiin hyvin merkittävänä tekijänä vaikuttamassa työpaikan vaihtoon. Työaikojen katsottiin vaikuttavan hanka-loittavasti perhe-elämään, sosiaaliin suhteisiin sekä harrastuksiin. Harrastuksista mainittiin, että jos on onnekas voi löytää harrastuskaverin työyhteisöstä. Erityisesti työaikojen vaikutukset perhe-elämään olivat hyvin tekijä työpaikan vaihdossa.

(--) en olisi saanut niinku järjestymään arkeani enää sillä lailla, että olisin tehnyt ilta ja viikonlopputöitä (--)

(--) runsas ilta- ja viikonlopputöiden määrä nuorisotilatyössä ei toimi yhteen kovin-kaan monen perheellisen nuoriso-ohjaajan työn ja muun elämän yhteensovittami-  
sessa. Usein viimeistään siinä kohtaa, kun työntekijällä on pieniä lapsia, alkaa mie-  
tintä päivätöihin siirtymisestä.

Alkaa kahdeksalta ja päättyy neljään ja ei tarvi olla yhtenäksään lauantaina töissä ja se alkoi pikkuhiljaa houkuttelee ja (--) kaikilla meillä on kavereita. Monet niistä elää niinku vähän eri rytmissä, kun semmoinen perus talotyöntekijä tuolla nuoriso-  
palveluissa.

Työyhteisöongelmat muodostivat haastattelututkimuksessa laajan osuuden ja entiset työntekijät käyttivät niiden kuvaamiseen aikaa. Työyhteisöongelmien katsottiin aiheuttavan kuormitusta ja vähentävän työssä viihtymistä aiheuttaen myös työpaikan vaihtamista. Erityisesti suuriko-  
koisissa työryhmissä katsottiin olevan työyhteisöongelmia sekä runsaasti vaihtuvuutta. Tampe-  
reen kaupungilla suurikokoiset työyhteisöt tarkoittavat kuuden tai seitsemän nuoriso-ohjaajan  
työryhmiä hyvinvointikeskuksilla. Työyhteisöongelmia oli jäänyt ratkaisematta ja työyhteisön  
sisäiset ongelmat olivat näkyneet myös asiakkaille. Työntekijöiden vuorovaikutustaidot, pa-  
lautteenantokyvyn sekä palautteen vastaanottokyvyn katsottiin muodostavan ongelmia työyh-  
teisön ilmapiiriin. Työntekijöiden nuori ikä sekä vähäinen kokemus työelämästä katsottiin ole-  
van näihin vaikuttava tekijä. Vaikuttavaksi asiaksi mainittiin myös työroolin henkilökohtaiseksi  
kokeminen. Nuorisotyötä tehdään usein voimakkaasta palosta auttamistyöhön ja sydämellä, jol-  
loin työ on hyvin henkilökohtainen asia. Tällöin palautteen vastaanottamien voi olla haastavaa  
ja kritiikki voidaan kokea henkilökohtaisena. Havaintona myös esitettiin, että työroolia ei vält-

tämättä käsitettä arkiroolista ja persoonasta eroavaksi, joka voisi olla myös syynä kritiikin kokemiseen henkilökohtaisena. Työyhteisön asioiden käsittelyyn toivottiin esihenkilön apua ja tukea. Nuorisotyössä katsottiin myös annetun melko vapaat kädet töiden tekemiseen, joka on johtanut hyvin erilaisiin työn teon tapoihin. Haastateltavat katsoivat suurikokoisten työyhteisöjen ongelmien johtuvan osittain erilaisista työskentelytavoista ja niiden yhteensovittamisen vaikeuksista. Rekrytoinnissa toivottiin otettavan huomioon myös millainen työntekijä voisi työttömiin sopia.

(--) niin hyviä kuin nuoriso ohjaajat onkin puhumaan nuorten kanssa, niin niin huonoja ne oli mun mielestä puhumaan keskenään (--)

Se on kiusallista, kiusallista niinku ehkä kaikille, jotka tajuaa sen [työilmapiiriongelman]. Nuorille, lapsille ja muille työntekijöille. Et jos niinku tääl on vähän niinku kirettä ilmapiiri ja valtaosa paikallaolijoista tajuaa sen. Ja sitten pitäisi niinku samaan aikaan tehdä niinku jotain hyvää ja laadukasta nuorisotyötä, missä niinku tavallaan niin kun mun mielestä niin kuin tietyn budjetin, lain ja hyvän maun rajoissa pitäisi niin kun olla aika paljon mahdollisuuksia, niin eihän se nyt toteudu tuommoisessa hetkessä niinku tommoinen ideaali mitenkään.

Jos kaksikymmentäseitsemänvuotiaat ihmiset pistetään toistensa kanssa reflektimaan kauhean tarkkaan jotain ja niitten ensimmäinen.. on vaikka niitten ensimmäisiä työpaikkoja. Ne ei osaa sitä. Siihen ei ole ihmistä opetettu välttämättä tekemään. Niin mä.. kyllä tuolla oli semmoisia tilanteita paljonkin, että: Hei teidän tiiminä pitäisi nyt puhua tästä asiasta. Ei me osata tai osattu.

(--) jos mennään tosi siellä hilkulla, että onko se enää ammatillista vai onko se vaan niin kuin semmoisesta jäätävästä palosta tehtävää auttamistyötä, niin siitä sanominen toiselle, että nyt menet minun mielestä liian pitkälle, niin se oli vaikeata ja varsinkin koska organisaatio oli usein semmoinen, kun siellä ei se lähiesimies näkynyt kentällä, niin me vertaisen olimme oltiin ainoita, jotka toisen työtä pysty niinku.. tai me nähtiin se läheltä, vaikka esimiehen tehtävänä on periaatteessa aina puuttua (--)

Tähän omaan vaihtuvuuteen vaikutti tai viimeinen naula arkkuun oli oli tavallaan se, että mä oon työyhteisössä missä mä en viihdy ollenkaan.

(--) henkilökemiat on yksi asia mikä vaikuttaa tietysti, kun on isompi työyhteisö, niin tarkoittaa sitä, että siellä on niinku erilaisia niinku enemmän erilaista porukkaa, joiden täytyy niinku sopeuttaa se oma tapansa tehdä töitä yksin. Ja sitten siinä voi olla, että sinne tulee yhteentörmäyksiä, että kaikki ei olekaan ihan samoilla linjoilla kaikesta ja ja sitten jos näin käy, niin sitten siinä on niin kuin todella tärkeätä se, että siellä on se esihenkilön lähellä, joka sitten pystyy niinku olemaan siinä mukana auttamassa sitä työyhteisöä löytämään sitten ne yhteiset tavat toimia.

Esihenkilöillä on valtaa vaikuttaa siihen, että työyhteisön ilmapiiri ei muodostu sellaiseksi, että vain osa uskaltaa puhua ja toiset vaikenivat. Ja jos tällaista kaikesta huolimatta tapahtuu, siihen on oltava valmiita reagoimaan ja puuttumaan.

(--) tajusi aika nopeasti siellä, että ei helvetti, että meitä on täällä niinku tällainen porukka, että on ehkä liian iso porukka ja me ei olla läheskään kaikkien kanssa niinku mitenkään samalla kanavalla siitä, että miten on työtä pitäisi tehdä (--)

Nuorisotilatyöntekijöiden työyhteisöongelmiin liittyy materiaalin perusteella esihenkilötyö. Esihenkilötyöllä katsottiin olevan myös vaikutusta työntekijöiden vaihtuvuuteen, työntekijöiden sitoutumiseen, työn kuormittavuuteen sekä työntekijän kehittymiseen. Esihenkilöiden läsnäolon puutteella on haastateltavien mukaan vaikutusta työyhteisön toimivuuteen ja ongelmatilanteiden syntymiseen sekä ratkaisemiseen. Esiin nousi myös uuden työntekijän tulo työyhteisöön. Tässä katsottiin esihenkilön tuella olevan merkitystä siihen, kuinka sujuvasti saadaan uusi työntekijä työyhteisöön ja toimintaan mukaan. Perehdytyksen järjestämisen suunnitelmallisuutta toivottiin. Vaikka esihenkilötyölle annettiin runsaasti kehittämistarpeita, suurempi osa haastateltavista kuitenkin koki esihenkilöiden ymmärtävän työntekijöiden tekemän työn arvon ja saaneensa tarvittaessa tukea.

Esihenkilötyöllä katsottiin olevan vaikutusta työntekijöiden vaihtuvuuteen, työntekijöiden sitoutumiseen, työn kuormittavuuteen sekä työntekijän kehittymiseen. Nuorisotilatyöntekijöiden työyhteisöongelmiin liittyy materiaalin perusteella selkeästi myös esihenkilötyö. Esihenkilöiden läsnäolon puutteella on haastateltavien mukaan vaikutusta työyhteisön toimivuuteen ja ongelmatilanteiden syntymiseen sekä ratkaisemiseen. Esihenkilötyön katsottiin myös vaikuttavan työntekijöiden kehittymiseen. Esihenkilöiltä toivottiin palautteeseen sekä työn seuraamiseen perustuvaa yksilön työssä kehittymiseen pyrkivää työotetta, työntekijöistä välittämistä sekä aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Esihenkilöiltä toivottiin myös apua työyhteisön arkisissa tilanteissa kuin ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Hankalaksi ja ristiriitoja aiheuttavaksi oli

koettu, ettei kukaan valvonut tai seurannut työntekijöiden työskentelyä. Tällöin tilanteessa, jossa työntekijä toimii epäammattimaisesti ovat työtoverit ainoita, jotka tämän havaitsevat ja jotka asiaan joutuvat puuttumaan. Nämä tilanteen koettiin hankaliksi sekä aiheuttavan kuormitusta sekä ristiriitoja työyhteisössä. Esihenkilöt koettiin etäisiksi, johtuen heidän fyysisestä työskentelypisteestään, joka sijaitsee Monitoimitalo 13:ta sekä työskentelyajoista, jotka poikkeavat nuorisotilatyöntekijöiden työajoista. Esihenkilöiden ei koettu juuri vaikuttavan työskentelyyn nuorisotilatyössä ja näkyvän nuorisotilalla harvoin. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet tätä ongelmalliseksi, mutta tämä näkemys jäi vähemmistöön. Esihenkilön etäällä työskentelystä positiivisia puolia kuvailtiin merkittävästi vähemmän kuin aiheutuvia negatiivisia asioita. Esihenkilötyön koettiin olevan merkityksellinen tekijä uuden työntekijän tullessa työyhteisöön. Esihenkilön tuella katsottiin olevan paljon vaikutusta siihen, kuinka sujuvasti uusi työntekijä saadaan työpaikan toimintaan mukaan. Perekdytyksen järjestämisen suunnitelmallisuutta toivottiin työntekijän sitoutumisen mahdollistumiseksi. Vaikka esihenkilötyölle annettiin runsaasti kehittämistarpeita, enemmistö haastateltavista kuitenkin koki saavansa tukea ja arvostusta esihenkilöltä sekä esihenkilön ymmärtävän työntekijän tekemän työn arvon. Esihenkilötyön myös katsottiin kehittyneen positiiviseen suuntaan. Esihenkilöiden tavoittamisessa oli koettu kuitenkin hankaluuksia, sillä joko esihenkilö ei ollut tavoiteltaessa enää töissä tai hän ei ehtinyt reagoimaan työntekijöiden asioihin. Esihenkilöiltä kaivattiin myös tukea työn rajaamiseen liittyen työhön kohdistuviin ulkopuolisiin paineisiin. Haastatteluissa myös kuvattiin, millaista on työskennellä fyysisesti lähellä ja samoja työaikoja tekevän esihenkilön kanssa. Tällainen toimintamalli oli koettu hyväksi ja työntekijän työntekeä helpottavaksi. Esihenkilön läheisyyden ja päivittäisen kontaktin katsottiin helpottavan tuen pyytämistä sekä saamista.

(--) se ei niinku tarjoa semmoista ympäristöä missä pääsisi sitten oikeasti tekemään sitä työtä kunnolla, jos se perekdytys ei tapahdu kunnolla ja sitten voi olla näin, että todetaan hyvin äkkiä että: hei hetkinen! Että rupesin katsomaan muita hommia sen takia, ettei tässä niinku sitten.. Tulee sekavaa, työstä tulee työntekijälle sekavaa, jos ei sille niinku äkkiseltään kerrota niinku jonkunlaisia raameja sen tekemiseen.

“(--) mä olin silloin tosi nuori ja kokematon töissä ja sitten kun sinne tuli lisää kokemattomia ihmisiä töihin, niin meillä ei ollut mitenkään semmoisia valmiuksia niinku tiimiäytyä keskenämme. Tavallaan me oltaisiin tarvittu hirveästi ulkopuolista vetoapua (--)”

(--) nupassakin nää esihenkilöt ne on kuitenkin niin kuin verrattain kaukana sitten itse työntekijöistä, jotka siellä tilalla työskentelee (--)

Haastateltavien kokemusten mukaan kehitettävää löytyisi organisaation keskustelukulttuurissa. Tarkennuksena eräs haastatelluista kuvasi keskustelukulttuuria, jota hallitsivat voimakkaat persoonat. Tällöin ei keskustelulle koettu jäävän tilaa ja muiden mielipiteet tulivat jyrätyiksi tai niitä ei uskallettu edes kertoa. Tällä katsottiin olevan vaikutusta vaihtuvuuteen, sillä osa työntekijöistä ei kokenut tulevansa kuulluksi työyhteisössä. Keskustelukulttuurin koettiin menneen parempaan suuntaan, mutta edelleen siinä katsottiin olleen parannettavaa. Toiseksi organisaatiotason ongelmaksi nähtiin vaatimustaso, kun kaikilta ei vaadittu osallistumista kehitystyöhön ja työryhmiin. Tällöin kuvattiin syntyvän helposti työyhteisössä jakautumista ja kuppikuntia aktiivisten ja ei-aktiivisten välille. Samoin ilmapiiriin vaikuttavaa jakautumista katsottiin aiheutuvan erilaisista suhtautumisista nuorisotyöhön. Toisella nuorisotilatyö voi olla hieman enemmän ”vain työtä”, kuin toiselle, joka kokee työn vahvasti sydämen asiaksi.

Työtä kuormittavina tekijöinä entiset työntekijät mainitsivat erityisesti vaihtuvuuden, jonka vaikutuksia työntekijät kuvasivat monipuolisesti. Työntekijävaihtuvuus kuormitti usealla tavalla työntekijöitä heidän työskennellessään nuorisotilatyössä. Yksi haastatelluista kuvasi tilannetta siten, ettei suuresta vaihtuvuudesta johtuen osannut sanoa kuinka monta työkaveria hänellä työskentelyaikanaan oli ollut, eikä vaihtuvuuden vuoksi työn tekeminen laadukkaasti ollut välillä edes mahdollista. Työntekijävaihtuvuus aiheutti työryhmän uudelleen muodostumista sekä uudelleen tutustumista. Tällä katsottiin olevan paljon vaikutusta työn tekemiseen, sillä toiseen tutustumiseen menee aikaa. Tutustuminen katsottiin tärkeäksi asiaksi, jotta yhdessä töitä voitaisiin tehdä. Haastateltavat kuvasivat vaihtuvuuden aiheuttavan kuormitusta työryhmän muille jäsenille. Työntekijän poistuessa, tulee työpaikalla pysyville työntekijöille tehtäväksi perehdyttää uusi työntekijä töihin. Tähän ei haastateltavien mukaan varattu aikaa, vaan tehtävää on suoritettu samalla kun töitä tehdään. Tämä koettiin hankalaksi ja vaikuttavan nuorten ja nuorisotilatyöntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. Työryhmässä pysyville kuormaa aiheuttaa myös nuorten reagointi vaihtuvuuteen. Luottamuksen rakentumiseen menee aikaa ja ennen kuin nuoret alkavat luottaa uuteen työntekijään, ei työ jakaudu tasaisesti vaan nuoret lähestyvät heille jo valmiiksi tuttuja työntekijöitä. Tämän lisäksi nuoret saattavat reagoida kiuuttelemalla työntekijöille, mikäli poistunut työntekijä on ollut pidetty. Lyhyiden sijaisuuksien kohdalla ongelmalliseksi koettiin, että nuorten luottamuksen saamiseen menee aikaa, eivätkä

nuoret välttämättä viitsi vaivautua tutustumaan lyhytaikaiseen sijaiseen. Tämä aiheuttaa kuormitusta pysyville työntekijöille työn jakautuessa epätasaisesti. Toinen sijaisuuden ongelmaksi koettu asia oli työntekijän työmoraalin hiipuminen työn lopun lähestyessä. Mikäli sijaisen “hanskat alkavat tippua” jo hieman etuajassa työsuhteen lopun lähestyessä, lisää tämäkin työpaikalla pysyvien työntekijöiden kuormaa. Vaihtuvuuden katsottiin myös aiheuttavan vaihtuvuutta, sillä osa lähteneistä on mahdollisesti hakenut pysyvämpää työtiimiä muualta.

Se kuormitti aina, kuormitti aina sitä tota noin niin jäljelle jäävää tiimiä ja sitten taas sitä se muutti aina jollain lailla sitä vuorovaikutusta siellä nuorten ja työntekijöiden välillä, koska perehdytykseen ei sinällään annettu kauheasti aikaa vaan se tehtiin siinä työn lomassa. Tila ei koskaan ollut kiinni tai hyvin harvoin sen takia että ihmistä pitäisi perehdyttää. Sekä uudelle työntekijälle että työntekijöille sehän on kohtuu haastava tilanne, että samaan aikaan sä pyörität toimintaa talolla ja yrität perehdyttää toista ihmistä siihen työhön mitä siellä tehdään.

Se työntekijöiden vaihtuminen, kun se kuitenkin muokkaa aina sitten sitä työntekijätiimin dynamiikkaa, kun siihen tulee yksikin uusi työntekijä (--)

Työntekijävaihtuvuuden lisäksi työn kuormitustekijöiksi mainittiin työhön ulkopuolelta kohdistuvat paineet ja vaatimukset. Tällaisiksi paineiksi ja vaatimuksiksi katsottiin kotien odotukset nuorisotyötä kohtaan, koulun odotukset siitä kuinka nuorisotyön tulisi tukea koulun työtä sekä muiden alueen toimijoiden odotuksista nuorisotyötä kohtaan. Erityisesti hyvinvointikeskuksissa katsottiin tulevan ulkopuolista painetta tehdä työtehtäviä, jotka eivät vastaa työn ydintehtävää ja työnkuvaa. Syyksi tähän mainittiin muut toimijat ja nuorisotilan toimintaympäristö muiden toimijoiden yhteydessä. Näiden ulkopuolelta tulevien paineiden ja vaatimusten katsottiin aiheuttavat nuorisotilatyön työntekijöille kuormitusta ja niiden katsottiin olevan vaikuttava tekijä hyvinvointikeskusten nuorisotilojen työntekijävaihtuvuuteen.

(--) tulee sitä painetta toimia niin kuin tavallaan semmoisessa roolissa mikä ei nyt ehkä ole se nuorisotyön ydintehtävä: olla järjestyksenvalvojana jossain liikekeskuksessa tai tai niin kun sammutella niitä tulipaloja, niin sanotusti kunnon nuoret käynyt vähän painimassa jossain kirjaston puolella tai juossut sukkasillaan kaupassa tai parveilu jossain parkkihallissa.

(--) kun tiedetään että jossain rakennuksessa sijaitsee nuorisotilaa niin tiedetään että sieltä myöskin kantautuu ääntä ja ja tuota osataan ehkä suhtautua siihen sen tilan eläväisyyteen, sen tilan eläväisiin kävijöihin vähän paremmin kuin sitten tämmöisessä hyvinvointikeskus ympäristössä, jossa sijaitsee sitten paljon muitakin semmoisia palveluita jotka on tottunut ehkä siihen että tila on rauhallinen ja siellä ei kukaan juokse tai HUUDA tai tai niin kun aiheuta minkäänlaista hämminkiä sen enempää.

Kuormitusta nuorisotilatyössä aiheuttivat myös työhön väsyneet työntekijät. Entiset työntekijät kuvasivat työhönsä väsyneitä työntekijöitä, joiden työpanos ei ollut korkealla tasolla ja toisaalta kuvasivat itseäänkin, joko työssä ajoittain väsyneeksi tai suurimman palon menettäneeksi. Palon menettäminen oli vaikuttanut työpaikan vaihtamiseen työntekijän kokiessa, ettei hän pysty antamaan työlle enää sitä panosta, jota työ vaatisi. Työntekijöiden mielenterveyden ongelmat mainittiin myös työtä kuormittavina tekijöinä. Työ katsottiin vastuulliseksi ja tämän vuoksi tulisi työntekijän olla itse siinä henkisessä kunnossa, että pystyy tätä vaativaa ja vastuullista tehtävää hoitamaan. Haastateltavien mukaan mielenterveydeltään epävakaa työtiimin jäsen aiheuttaa kuormitusta muulle työyhteisölle. Yhtenä kuormitustekijänä koettiin työn epätasainen jakautuminen nuorisotilalla. Tähän voi johtaa työntekijän mielenterveyden haasteet tai jaksamisongelmat. Työn epätasaiseen jakautumiseen katsottiin myös vaikuttavan, ettei vastuunkantoa koettu vaadittavan kaikilta samalla tavalla. Työn kuormitustekijöiksi mainittiin vielä toisinaan lyhyiksi jäävät palautumisajat. Mikäli työntekijä työskentelee lauantaina illan ja on maanantaina aamulla jälleen töissä, jää palautumisaika lyhyeksi. Kuormittavana asiana pidettiin myös tilannetta, jossa töitä tehdään vähäisillä työntekijäresursseilla suuren asiakasmäärän kanssa. Kuormittavaksi koettiin lisäksi ylhäältä tulevat määräykset, joihin ei pääse itse vaikuttamaan sekä verkostot ja palaverit, mikäli niitä on liikaa tai ne eivät toimi aivan tarkoituksenmukaisesti.

Työn vaatimuksien sekä voimavarojen suhteesta yksi haastateltavista mainitsi seuraavasti: “(--) jos se ottaa enemmän kuin antaa se työ, niin se työura tulee jäämään lyhyeksi (--)” Työn vaatimusten sekä voimavarojen tulee siis haastateltavan mielestä olla oikeassa suhteessa, jotta työntekijävaihtuvuus pysyisi maltillisella tasolla. Työn parhaina puolina, eli työn voimavaroina entiset nuorisotilatyöntekijät pitivät työpaikan yhteisöllisyyden tunnetta, jota oli jääty myös kaipaamaan työyhteisöstä poistuttaessa. Yhden haastateltavan mukaan hän ei työskentelyaikanaan kiinnittynyt varsinaisesti organisaatioon, vaan siellä olleisiin ihmisiin. Työn voimavara-

tekijöiksi koettiin nuorten kasvun ja kehityksen seuraamista, nuorten kanssa vuorovaikutuksessa olemista, nuorille mieluisan toiminnan järjestämistä sekä työn vaikuttavuutta. Työn sisältöön vaikuttamista pidettiin myös voimavaratekijänä, erityisesti silloin kun työntekijä pääsi käyttämään omaa erityisosaamistaan tai kun sai luotua vaihtelevuutta työhön. Työtiimillä katsottiin olevan merkitystä työn kuormittavuuteen. Toimiessaan työtiimi on työntekijöille iso voimavaratekijä. Esihenkilön tuki katsottiin merkittäväksi voimavaraksi samoin kuin arvostuksen saaminen.

Minä pidän hirveästi niitten nuorten kanssa olemisesta. Siis totta kai se on on niinku valtavan iso voimavara saada niin kuin olla heille läsnä ja järjestää heille sellaista toimintaa mitä he toivoo ja ja niinku paikassa, jossa he kokee turvalliseksi viettää vapaa aikaansa ja kyllä kyllähän se on niinku varmaan se suurin syy miksi nuorisotyötä tekee, mutta sitten tietysti oma tiimi se tiimin toimivuus, jos on hyvä porukka tekemässä sitä duunia sun kanssa päivittäin niin totta kai se on ihan tosi iso voimavara. Semmoinen niinku huumori, mitä niinku siinä työssä viljellään on on iso voimavara.

Kyllähän se kyllä se niinku esihenkilöiden tuki on tosi tärkeä asia, että sieltä niinku tietää, että että että sitä tukee aina saa ja sitä semmoista niinku arvostusta myös sille omalle työlleen mitä tekee. Se että itse kokee sen työn niinku mielekkäänä ja arvokkaana, mutta myöskin että sitä arvostusta saa välillä sitten myös muilta.

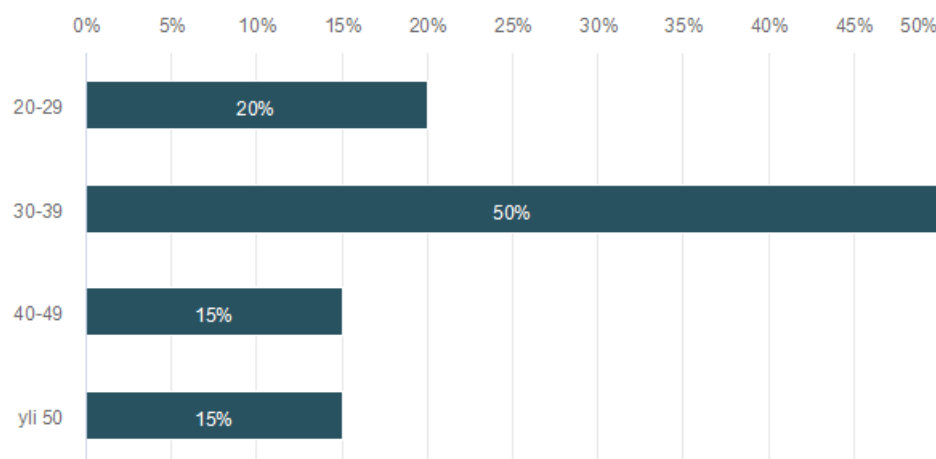
Työhyvinvointiin koettiin vaikuttavan johdon sekä keskijohdon toimet. Haastateltavista yksi tarkensi tätä kokemusta kuvaamalla, että ei kokenut toimenpiteitä tehtävän ennakoiden työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulma mielessä, vaan niitä tehtiin, jos joku káskee tekemään tai kun ongelmia on jo päässyt kehittymään ja niihin täytyi reagoida. Haastateltavan mielestä edellä mainituilla seikoilla olisi mahdollista vaikuttaa ihmisten työhyvinvointiin sekä työn kehittämiseen, jolloin työntekijä voisi sitoutua ja pysyä työpaikassa. Työntekijöistä välittämällä, arvostuksella sekä aidolla kiinnostuksella työntekijöitä kohtaan voitaisiin saada vaihtuvuutta vähennettyä. Työntekijöiden sitoutumista katsottiin voitavan parantaa huolehtimalla organisaation tasolla, että työolot ovat kauttaaltaan kunnossa. Haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä työhyvinvoinnista. Yksi haastateltava katsoi tykypäivät sellaiseksi ja toinen taas koki, ettei yksittäisillä tempauksilla ja tykypäivillä ole merkitystä verrattuna työoloihin. Kaikki haastateltavat mainitsivat työnohjauksen työhyvinvointiin liittyvien asioiden yhteydessä. Työnohjauksella



katsottiin olevan merkitystä työhyvinvointiin, työntekijävaihtuvuuteen kuin työpaikan ongelmien selvittämiseen. Työnohjauksen laadun takaamiseksi esitettiin ryhmäkoon pitämistä pieninä myös ryhmäläisten työnkuvan tulisi olla samanlainen. Työhyvinvoinnin yhteydessä myös esitettiin työntekijöiden viikoittaista, yhteistä liikuntavuoroa työajalla.

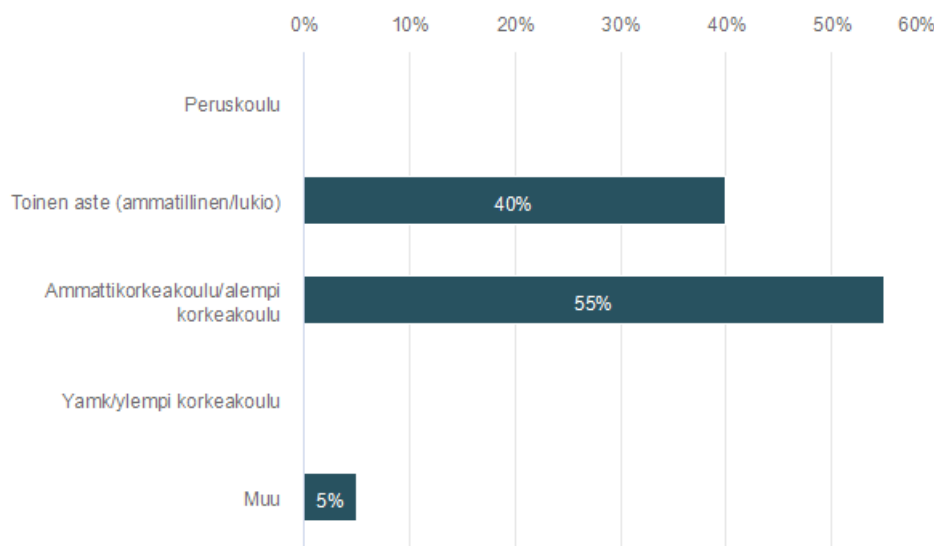
## 5.2 Kysely

Kysely lähetettiin 35:lle Tampereen kaupungin nuorisopalveluilla työskentelevälle nuorisotilatyöntekijälle. Vastauksia saatiin 20 kappaletta, jolloin vastusprosentiksi tuli 57. Kysely koostui 12 kohdasta, joista kuusi ensimmäistä olivat taustakysymyksiä. Seitsemäs kohta oli UWES 9 -työn imun mittari. Mittarissa on yhdeksän monivalintakohtaa, joilla mitataan työnimun kokemusta. Kohta kahdeksan sisälsi 24 kysymystä monivalintavastauksilla. Tällä selvitettiin työntekijöiden kokemuksia työn voimavarojen tilasta. Kyselyn yhdeksäs kohta selvitti avoimen vastauksen avulla sekä työntekijöiden työhyvinvointia tukevia seikkoja että työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia asioita. Kohta 10 selvitti monivalintavastauksen avulla, kuinka moni työntekijä oli harkinnut työpaikan vaihtoa kuluneen vuoden aikana. Kohta käynnisti säännön, jossa “olen harkinnut työpaikan vaihtamista” –vastauksen vastaamalla esiin tuli kysymys numero 11. Kysymys 11 oli avoimen vastauksen kysymys, jolla selvitettiin syitä työpaikan vaihtamisen harkitsemiseen. Kohta 12 oli vapaan palautteen osio avoimella vastauskentällä. Seuraava kuvio kuvaa kyselyyn vastanneiden ikäjakaumaa.



Kuvio 1: Vastaajien ikäjakauma.

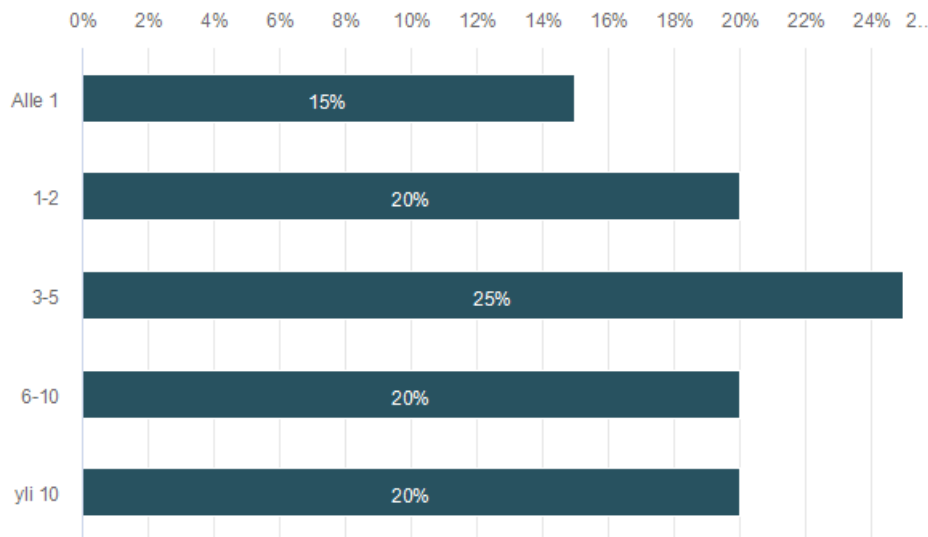
Kyselyyn vastanneiden suurin joukko oli 30-39 -vuotiaat 50 prosentin osuudella. Vastanneista 20 prosenttia oli 20-29 –vuotiaita, joista käytän tästä eteenpäin nimitystä nuoret työntekijät. 40-49 –vuotiaita oli vastanneista 15 prosenttia. Yli 50-vuotiaita oli 15 prosenttia vastanneista. Vastanneiden sukupuolijakauma oli melko tasainen. Miehiä vastanneista oli suurempi, 55 prosentin osuus. Naisia vastanneista oli 45 prosenttia. Huomattavaa on kuitenkin sukupuolten vastausinto, sillä miehiä kyselyn kohderyhmään kuului yhteensä 15 henkilöä ja naisia 20 henkilöä. Tällöin miesten vastausprosentiksi tuli 73 prosenttia ja naisten 45 prosenttia. Miehet olivat siis naisia innokkaampia vastaamaan kyselyyn. Seuraava kuvio kuvaa vastaajien koulutustasoa.



Kuvio 2: Vastaajien korkein suoritettu koulutustaso.

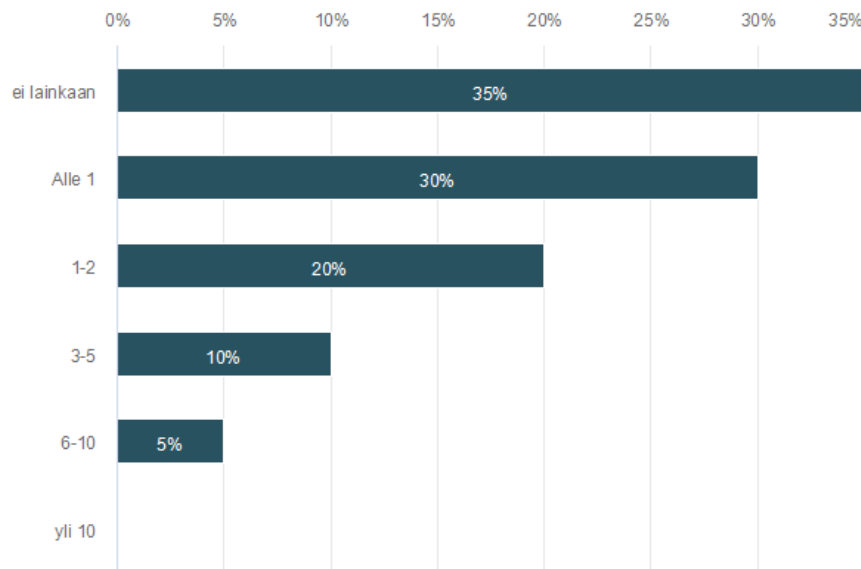
Suurin osa vastanneista oli alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita. Tämän ryhmän osuus vastaajista oli 55 prosenttia. Toisen asteen suorittaneita vastanneista oli 40 prosenttia. Ylemmän korkeakoulututkinnon kohtaan ei vastauksia tullut, mutta vastauksen muu –kohtaan tuli yksi vastaus, joka tarkoittaa viittä prosenttia vastanneista. Muu-kohdan lisätietojen mukaan tämän vastauksen antaneella on ylempi korkeakoulututkinto. Tämä tarkoittaa, että ylempi korkeakoulu –kohdan oikea prosenttiosuus on viisi. Suoritetun korkeakoulututkinnon osuus nousi vastaajien joukossa ikäryhmittäin. Nuorista työntekijöistä puolella oli korkeakoulututkinto. 30-39 -vuotiaiden ryhmässä korkeakoulutettuja oli 70 prosenttia. 40-49 -vuotiaiden ryhmässä kaikki vastaajat olivat suorittaneet korkeakoulututkinnon. Yli 50 –vuotiaiden ryhmässä kaikilla

oli toisen asteen koulutustausta. Sukupuolten välillä oli koulutustaustassa eroa, sillä 89 prosentilla naisista oli korkeakoulututkinto. Vastaavasti miehistä 63 prosenttia ilmoitti korkeimmaksi koulutukseksi toisen asteen. Seuraava kuvio kuvaa kuinka monta vuotta vastaaja on työskennellyt Tampereen kaupungin nuorisopalveluilla.



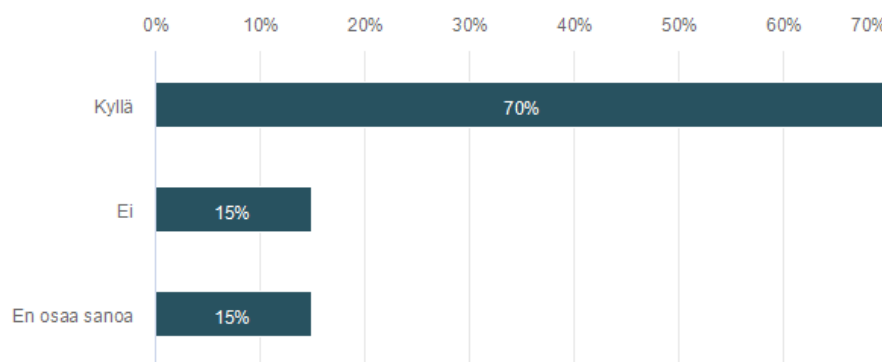
Kuvio 3: Vastaajien työskentelyhistoria Tampereen kaupungin nuorisopalveluilla.

Vastanneiden työskentelyajat jakautuivat melko tasaisesti ja vastauksia saatiin kaikista työskentelyaikaryhmistä. Suurin prosentuaalinen osuus (25), oli työskennellyt Tampereen kaupungin nuorisopalveluilla kolmesta viiteen vuotta. Yhdestä kahteen vuotta oli työskennellyt 20 prosenttia vastanneista. Kuudesta kymmeneen vuotta työskennelleiden osuus oli myös 20 prosenttia. Yli kymmenen vuotta työskennelleet vastasivat 20 prosenttiosuuden vastauksista. Pienin vastaajajoukko olivat alle vuoden ajan työskennelleet. Tämän ryhmän koko oli 15 prosenttia. Seuraava kuvio kuvaa vastanneiden työhistoriaa nuorisotyöstä heidän aloittaessaan työskentelyn Tampereen kaupungin nuorisopalveluilla.



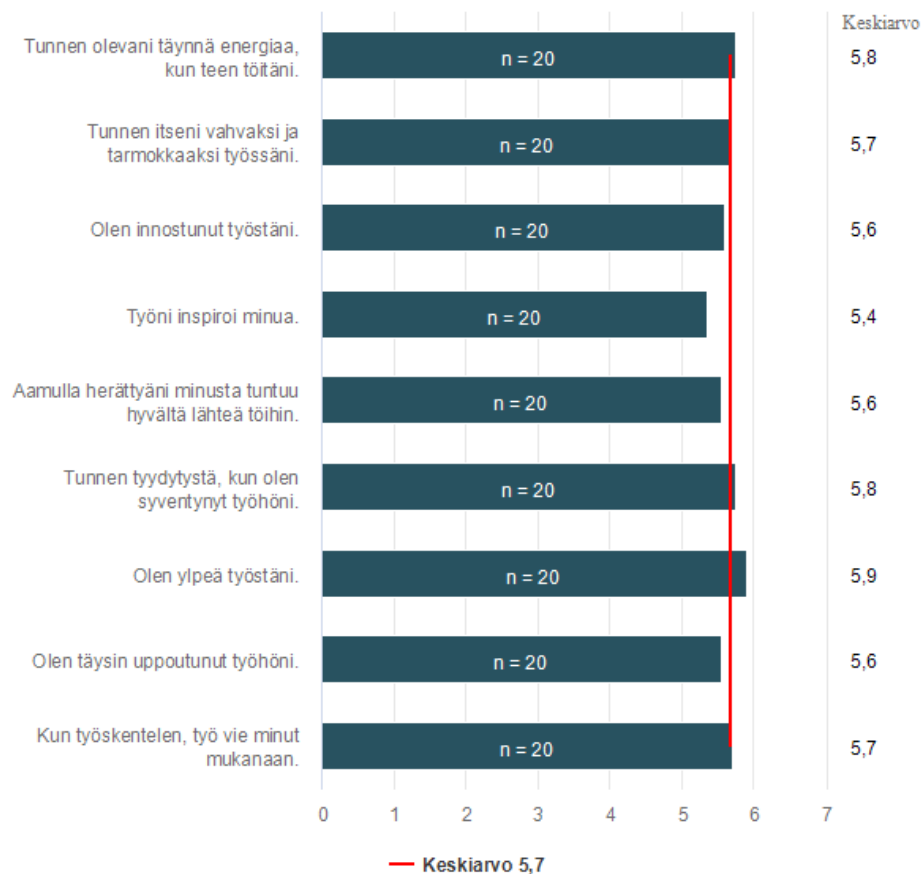
Kuvio 4: Vastaajien työkokemus nuorisotyöstä heidän aloittaessaan Tampereen kaupungin nuorisopalveluilla.

Tampereen kaupungin nuorisopalveluilla työskentelyn aloittaessaan, ei suurimmalla osalla (35%) vastaajista ollut lainkaan kokemusta nuorisotyöstä. Seuraavaksi suurin ryhmä olivat alle vuoden nuorisotyökokemuksen omaavat 30 prosentin osuudella. Yhdestä kahteen vuotta nuorisotyökokemusta aloittaessaan omanneita oli vastaajista 20 prosenttia. Kolmesta viiteen vuotta työskennelleitä oli 10 prosenttia vastaajista. Prosenttiosuudet pienenevät tasaisesti lyhyemmästä pidempään työhistoriaanpäin mennessä ja kuudesta kymmeneen vuoden työhistorian aloittaessaan omanneita oli viisi prosenttia vastanneista. Seuraava kuvio kuvaa vastanneiden mielipiteitä onko pitkä työsuhte samaan työnantajan palveluksessa tavoiteltava asia?



Kuvio 5: Pitkän työuran tavoiteltavuus saman työnantajan palveluksessa.

Pitkä työsuhte samaan työnantajan palveluksessa on selkeästi suuremman osuuden mielestä tavoiteltava asia. Tämä vastausryhmän osuus on 70 prosenttia vastanneista. 15 prosenttia vastanneista oli eri mieltä, eikä pitänyt pitkää työsuhdetta samaan työnantajan palveluksessa tavoiteltavana asiana. 15 prosenttia vastanneista ei osannut sanoa onko pitkä työsuhte samaan työnantajan palveluksessa tavoiteltava asia vai ei. Poikkeava tulos muiden ikäryhmien korkeisiin kyllä-vastausten prosentuaalisiin määriin nähden tuli yli 50-vuotiaiden ryhmälle, jossa pitkää työsuhdetta tavoiteltavana piti vain 33 prosenttia vastaajista. Seuraava taulukko kuvaa vastaajien kokemuksia työstä. Tämä kyselyn osa on Uwes 9 -työnimun mittari, jolla mitataan työn imun kokemusta.



Kuvio 6: Työn imun mittarin tulokset.

Tämän kyselyn työn imun –vastauksien tuloksia tarkastellessa on huomioitava, ettei tämän kyselyn asteikko anna suoraan työn imun –mittarin asteikon mukaisia tuloksia. Tässä Webropol–

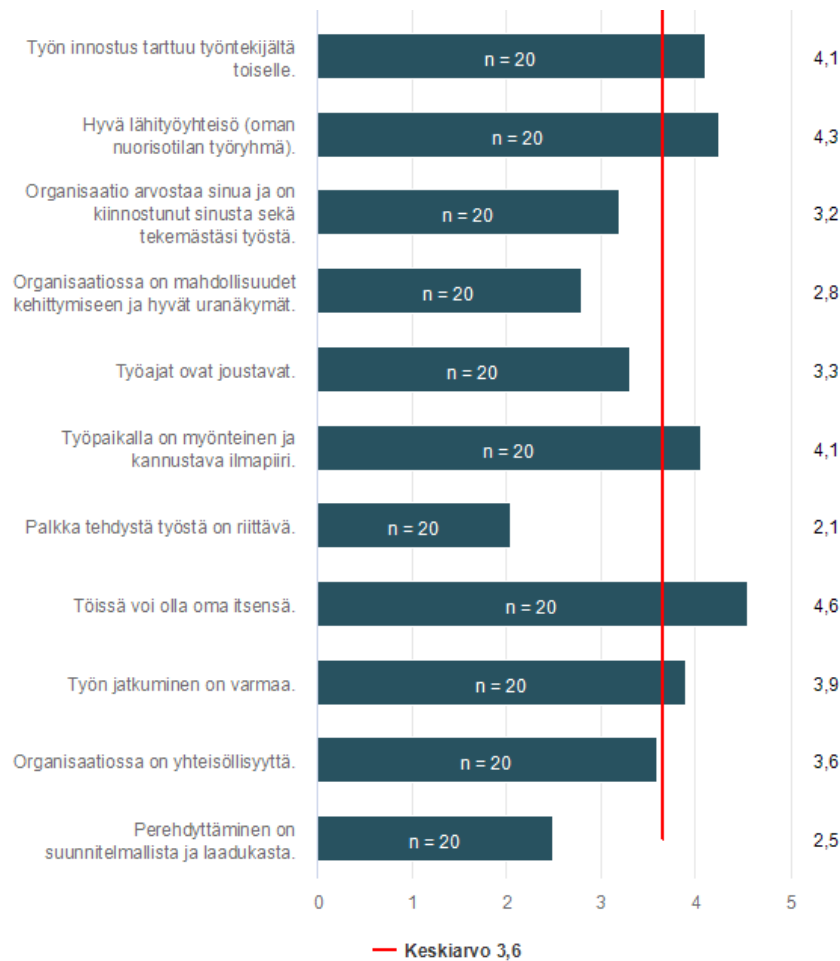
ohjelman avulla toteutetussa työn imun mittarissa on seitsemän vastausvaihtoehtoa, joista ensimmäinen vastausvaihtoehto sai automaattisesti arvon 1, mutta virallisessa työn imun –mittarissa sen arvo on nolla. Tämän vuoksi täytyy tuloksia tarkastella asteikolla 0-6. Muuttaminen tähän oikeaan muotoon tapahtuu siten, että jokaisesta tuloksesta miinustetaan yhden arvon verran alaspäin eli esimerkiksi  $5,7 - 1 = 4,7$ . Työn imun tuloksille on Työterveyslaitoksen keräämät viitearvot, joiden perusteella tulokset jaetaan eri tasoille. Korkeimmasta matalimpaan tasot ovat: korkea, keskimääräistä korkeampi, kohtuullinen, matala ja hyvin matala. Viitearvot löytyvät Työterveyslaitoksen julkaisemasta teoksesta Työn imun arviointimenetelmä, jonka on kirjoittanut Jari Hakanen vuonna 2009.

Tampereen kaupungin nuorisopalveluiden nuorisotilatyöntekijöiden työn imu osoittautui Uwes 9 tulosten asteikon mukaan olevan hyvällä tasolla. Vastaajien työn imu –mittarin vastausten keskiarvoksi tuli 4,7. Tällä työn imu -summalla tulee työn imun tason taulukon avulla tasoksi ”keskimääräistä korkeampi”. Tämä on taulukon toiseksi korkein arvo. Viitearvoihin verrattuna tulokset ovat melko hyvät. Työterveyslaitoksen tutkimuksissa koottujen yli 16 000 vastauksen työn imun summien keskiarvo on 4,26. Nuorisotilatyöntekijöiden työn imun summa ylsi viitearvojen toiseksi korkeimmalle tasolle, johon kuului Työterveyslaitoksen verrokkiaineistossa 34,5 prosenttia vastaajista. Tämä tulos tarkoittaa, että keskimäärin nuorisotilatyöntekijät kokivat työn imua muutaman kerran viikossa. Työterveyslaitoksen verrokkiaineiston mukaan tätä korkeampaa työn imua koki vain 18,3 prosenttia vastaajista. (Hakanen 2009, 29-31.) Tampereen kaupungin nuorisotilatyöntekijöiden työn imu -tulokset ovat Suomessa kootun verrokkiaineiston keskiarvon yläpuolella.

Työn imu –tulokset jaetaan kolmeen osaan: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tällä tavoin erikseen pisteytettynä tuloksiksi eri osioille tuli tarmokkuus 4,7, omistautuminen 4,6 ja uppoutuminen 4,73. Uppoutuminen sai näistä korkeimman tuloksen saaden viitearvojen taulukon perusteella tuloksen ”keskimääräistä korkeampi”. Omistautuminen jäi niukasti tuloksen ”kohtuullinen” puolelle tason korkeimmalla mahdollisella tuloksella. Tarmokkuuden pisteillä tuli tulokseksi taso ”keskimääräistä korkeampi”. Vastausten yksittäisten väittämien keskiarvojen heikoin arvo tuli väittämälle ”työni inspiroi minua” keskiarvolla 4,4. Korkeimman yksittäisen väittämän arvon sai väittämä ”olen ylpeä työstäni” keskiarvolla 4,9. Eri ikäryhmien osalta työn imun tulokset olivat varsin lähellä toisiaan 40-49 -vuotiaiden ollessa korkeinta työn

imua kokeva ikäryhmä. Pieni poikkeama oli kuitenkin havaittavissa vanhimman, yli 50-vuotiaiden ikäryhmän tulosten ollessa hieman muita alhaisemmat. Suurin yksittäinen poikkeama eri ikäryhmien välillä ilmeni kysymyksessä “olen innostunut työstäni”, jossa yli 50-vuotiaiden ryhmän tulos oli merkittävästi muita matalampi. Työpaikan vaihtamista harkinneiden työntekijöiden työn imun tulokset olivat hieman matalammat kuin tähän kysymykseen vastausten “en ole harkinnut” ja “en halua kertoa” antaneiden vastaajien. Työpaikan vaihtamista harkinneiden työntekijöiden työn imun summaksi tuli 4,34, joka ylittää tasolle “kohtuullinen”. Tämä oli muiden vastausvaihtoehtoryhmien tasoa alhaisempi tulos. Erityisesti omistautumisen osion vastauksissa oli eroa muihin vastausvaihtoehtoryhmiin. Tämän osion tulos ei työpaikan vaihtamista harkinneilla yltänyt muiden vastausvaihtoehtoryhmien tai nuorisotilatyöntekijöiden keskiarvotason tasolle, vaan jäi tasolle “kohtuullinen” arvolla 4,2. Seuraavassa kuviossa esitetään vastauksia työn voimavarojen tilan kokemuksesta.





Kuvio 7: Työn voimavarojen tila.

Nuorisotilatyöntekijöiden työn voimavarojen tilan kokemuksia mitanneiden kysymysten perusteella osa työn voimavaroista on hyvällä tolalla, osa kaipaa selkeästi kehittämistä ja osassa vastaukset jakautuivat. Työn voimavaroja käsittelevien kysymysten vastausten keskiarvo on 3,6 ja keskijakauma 1,1. Vastausvaihtoehtoja väittämiin oli viisi. Arvo 3,0 tarkoitti tässä kyselyn osiossa vastausta “ei samaa eikä eri mieltä”. Tästä arvosta suurempaan siirryttäessä ovat tulokset positiivisia ja pienempään suuntaan mentäessä ovat vastaukset negatiivisia.

Vastausten keskiarvon ollessa pyöristettävissä arvoon kolme, katson ettei työn voimavarana toimimisen kokemus toteudu kyseisen voimavaran kohdalla. Näkemykseni mukaan arvon neljä saavuttava tai ylittävä voimavaran keskiarvo osoittaa voimavaran toimivan hyvin organisatiossa. Arvo neljä on ensimmäinen positiivisen vastauksen, “melko samaa mieltä” arvo. Jotta



jonkin työn voimavaran voidaan katsoa toimivan melko hyvin työyhteisössä, on sen arvon ol-  
tava pyöristettävissä arvoon neljä. Tällöin tarkoitetaan arvosta 3,5 ylöspäin olevia lukuja. Kor-  
keimman vastausten keskiarvon saivat työn kokeminen merkitykselliseksi sekä töissä omana  
itsenä oleminen, joiden vastausten keskiarvot olivat molemmissa 4,6. Muita nuorisotilatyönte-  
kijöiden selkeästi korkealle tasolle arvioimia, keskiarvon 4,0 tai sen yli yltäviä ja tämän vuoksi  
selkeästi hyvin toimiviksi katsomiani työn voimavaroja olivat asiakastyön palkitsevuus, työyhy-  
teisön tuen kokeminen, hyvä lähityöyhteisö sekä tehtävänkuvan monipuolisuus. Tähän samaan  
toimivien voimavarojen ryhmään kuuluvat myös työn innostuksen tarttuminen työntekijältä toi-  
selle, työnteon ilmapiirin kokeminen myönteiseksi ja kannustavaksi sekä huomaavaisuus arjen  
toiminnoissa.

Katson melko hyvässä tilassa oleviksi työn voimavaroiksi vastausten keskiarvon 4,0 alapuo-  
lella, mutta kuitenkin vähintään 3,5 saavuttaneet työn voimavarat. Näille voimavaroille tyypil-  
listä vastauksissa oli, että suurempi osa piti työn voimavaraa toteutuvana, mutta pienempi osa  
ei katsonut näin olevan ja osan vastaus oli neutraali. Tällaisia olivat organisaation yhteisölli-  
syys, päätöksentekoon osallistumisen mahdollisuus, työroolin ja työn tavoitteiden selkeys,  
työskentelyn itsenäisyys, esihenkilön tuen kokeminen sekä työn jatkumisen varmuuden koke-  
mus. Näihin työn voimavaroihin tulee kiinnittää huomiota, jotta ne toimivat myös kaikkien  
työyhteisön jäsenten kohdalla.

Kolmen väittämän vastaukset jäivät keskiarvon 3,0 alapuolelle ollen selkeästi heikossa kun-  
nossa olevia työn voimavaroja. Heikoimmaksi työn voimavaraksi nuorisotilatyöntekijät koki-  
vat palkan riittävyyden tehdystä työstä tuloksella 2,1. Toiseksi heikoimman tuloksen (2,5) sai  
perehdytyksen suunnitelmallisuus ja laadukkuus. Kolmanneksi heikoimman tuloksen (2,8) ke-  
hittymismahdollisuudet sekä hyvät uranäkymät organisaatiossa. Nämä edellä mainitut työn voi-  
mavarat eivät toteudu lainkaan, joten näihin tulee kiinnittää organisaatiossa erityistä huomiota  
ja kehitystoimia.

Nuorisotilatyöntekijöiden vastausten perusteella johtamisen oikeudenmukaiseksi kokeminen  
kuuluu melko heikossa kunnossa oleviin työn voimavaroihin. Nuorisotilatyöntekijät eivät  
myöskään vastausten perusteella kokeneet, että organisaatio arvostaa ja on kiinnostunut heistä  
sekä heidän tekemästä työstään. Työaikojen joustavuus sekä palautteen saaminen työsuorituk-  
sista jäivät vastausten keskiarvossa lähelle kolmea. Näiden kaikkien voimavarojen kohdalla  
vastausten keskiarvo nousi niukasti kolmen yläpuolelle ja johtamisen oikeudenmukaisuus jäi

lukemaan 3,0 ollen neljänneksi heikoin tulos tässä kyselyn osioissa. Nämä työn voimavarat eivät toimi kunnolla ja tarvitsevat kehitystoimia.

Vastausten keskiarvo vaihteli 0,6 ja 1,2 välillä. Suppeimman keskiarvo-arvon 0,6 saivat vastaukset väittämiin: “työni on merkityksellistä”, “töissä voin olla oma itseni” sekä “työn innostus tarttuu työntekijältä toiselle”. Näiden väittämien kohdalla nuorisotilatyöntekijät olivat keskenään varsin samaa mieltä. Suurimman keskihajonnan 1,2 saivat vastaukset väittämiin: “työskentely on itsenäistä”, “saan palautetta työsuorituksistani” sekä “työajat ovat joustavat”. Näiden väittämien kohdalla vastaajien vastaukset jakautuivat kaikkiin eri vastausvaihtoehtoihin.

Kysymykseen työhyvinvointia tukevista sekä haittaavista tekijöistä Tampereen kaupungin nuorisopalveluiden nuorisotilatyössä vastasi 17 vastaajaa. Kysymykseen vastattiin kirjoittamalla omia mielipiteitä ja kokemuksia avoimeen vastauskenttään. Kysymys ei ollut pakollinen. Vastaajista yhdeksän oli naisia, eli kaikki kyselyyn vastanneet naiset vastasivat myös tähän kohtaan. Miehiä vastaajista oli kahdeksan, eli koko kyselyyn vastanneista miehistä 27 prosenttia jätti tähän kohtaan vastaamatta.

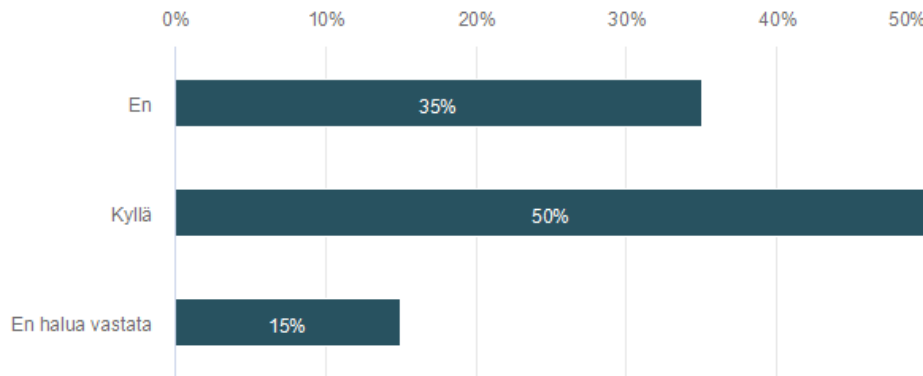
Laajimmin esiintyväksi työhyvinvointia edistäväksi teemaksi nousi vastausten perusteella työ-kaverit. 76 prosenttia vastaajista piti työkavereita tärkeänä työhyvinvoinnin lähteenä. Tarkempia mainintoja teeman sisällä keräsivät työkavereiden lisäksi työpari, lähityöyhteisö, alueen työntekijät sekä työyhteisö yleisesti. Lähityöyhteisön ilmapiirillä mainittiin olevan paljon merkitystä työhyvinvoinnin kokemukseen. Toiseksi suurin esiintyvyys vastauksissa oli asiakastyöhön eli nuorten kanssa toimimiseen liittyvillä asioilla. Nuoria työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavina piti 41 prosenttia vastaajista. Nuorten onnistuneet kohtaamiset, auttaminen, sekä kokemus nuoren luottamuksen arvoisena olemisesta olivat tärkeiksi koettuja työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia asioita. Erityisen tärkeäksi koettiin nuorilta saatu suora palaute, joka mainittiin teeman yhteydessä työhyvinvointia tukevana tekijänä kolmessa vastauksessa. Kolmas vastauksista esiin noussut teema oli vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön 24 prosentin esiintyvyydellä. Tähän teemaan liittyivät koettu vapauden tunne, itsenäisyys työn tekemisessä sekä luottamuksen kokemus. Näiden mainittujen tekijöiden lisäksi yksittäisiä kunkin vastaajan henkilökohtaisia työhyvinvoinnin lähteitä esiintyi vastauksissa. Esimerkkinä tällaisista ovat työaikajoustot, työterveys sekä lähiesihenkilötyö.

Nuorisotilatyöntekijöiden vastausten perusteella työhyvinvointia heikentävistä seikoista teemallisesti suurin esiintyvyys oli organisaatiotason toimilla. Organisaation toimintaan, työn järjestelyihin ja johtamiseen liittyviä asioita esiintyi 59 prosentin osuudessa vastauksista. Työhyvinvointia vastausten mukaan heikensivät johtotasolta tulevat yllättävät ja pikaiset muutokset, jatkuvat muutokset sekä riittämätön tuki muutostilanteissa. Muutoksien perustelut katsottiin heikoiksi eikä muutosten koettu helpottavan työn tekoa. Yhteisten tavoitteiden sekavuus, seuraamattomuus ja yhteisen kehittämisen puute sekä kokemus tavoitteiden puuttumisesta kokonaan heikensivät työhyvinvointia. Johtaminen koettiin sekavaksi ja yhteistyön vähäisyys organisaation eri toimijoiden kesken koettiin työhyvinvointia heikentävänä tekijänä, eikä yhteistyötä koettu tuettavan. Vastauksissa kuvattiin myös työhyvinvointia heikentäviä kokemuksia johtuen arvostuksen sekä luottamuksen puutteesta johtotason taholta. Myös työntekijöiden epäoikeudenmukaisen kohtelun kokemus mainittiin vastauksissa.

Henkilöstöresurssien puute, vaihtuvuus ja työn suuri määrä esiintyivät 47 prosentissa vastauksista. Vähäisten henkilöstöresurssien vuoksi työntekijät kokivat työn työmäärän vuoksi rasakaksi ja kuormittavaksi. Myös tiimiläisten poissaolot kuormittivat ja sijaisresurssi oli epävarma. Runsaan työmäärän katsottiin vaikuttavan myös asiakastyöhön. Työntekijävaihtuvuuden katsottiin liittyvän henkilöstöresursseihin ja sen koettiin aiheuttavan resurssipulaa sekä kuormittavan työntekijöitä. Työkuorma kasvaa kuvattiin aiheutuvan rekrytointien tullessa tilanteita jäljessä, jolloin työntekijät joutuvat työskentelemään vajaalla henkilökunnalla. Vaihtuvuuden oli havaittu aiheuttavan myös nuorten oireilua.

Esihenkilötyö esiintyi 24 prosentissa vastauksista työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavana seikkana. Työntekijät olivat kokeneet esihenkilötyön epätasaiseksi, jolloin asioiden sujumisen kannalta on paljon väliä sillä, kuka esihenkilönä toimii. Tällä mainittiin olevan myös tekemistä työn kehittämisen kanssa. Myös viestinnässä oli koettu haasteita, joilla oli vaikutusta työhyvinvointiin. Esihenkilötyön osalta mainittiin myös työhyvinvointiin sekä työn kuormitukseen liittyvä työn epätasainen jakautuminen, johon oli toivottu puuttumista.

Huonoon työkäyttäytymiseen liittyviä asioita työhyvinvoinnin heikentäjänä kuvattiin 12 prosentissa vastauksista. Tässä yhteydessä mainittiin erimielisyydet sekä koettu epäasiallinen käytös. Yksittäiset maininnat saivat myös heikko palkkaus sekä iltapainotteinen työ, joka vie mahdollisuuden sosiaaliseen elämään. Seuraavassa kuviossa esitetään työpaikan vaihdon harkittamisen esiintyvyyttä vastauksissa.



Kuvio 8: Työpaikan vaihdon harkitseminen.

Työpaikanvaihtoa ilmoitti kuluneen vuoden aikana harkinneensa 50 prosenttia vastaajista. 35 prosenttia ei ollut harkinnut työpaikanvaihtoa kuluneen vuoden aikana ja 15 prosenttia ei halunnut vastata kysymykseen. Vastaajia kysymykseen oli 20. Korkeakoulutetuista työntekijöistä 75 prosenttia oli harkinnut työpaikan vaihtamista, kun toisen asteen koulutuksen käyneistä vain 12 prosenttia oli harkinnut työpaikan vaihtoa. Huomioitavaa on ettei 38 prosenttia toisen asteen koulutuksen käyneistä halunnut vastata kysymykseen ja valitsivat tämän vaihtoehdon vastauksista, mutta kukaan korkeakoulutetuista ei valinnut “en halua vastata” -vaihtoehtoa. Ikä vaikutti myös työpaikan vaihtamisen harkitsemiseen. Vanhimma vastausryhmästä, eli yli 50 –vuotiaista ei kukaan ollut harkinnut työpaikan vaihtamista. 40-49-vuotiaista työpaikan vaihtamista oli harkinnut 33 prosenttia, mutta 30-39 –vuotiaista 70 prosenttia oli harkinnut työpaikan vaihtamista. Nuorista työntekijöistä, eli 20-29-vuotiaista työpaikan vaihtamista oli harkinnut puolet. Miehistä 55 prosenttia ei ollut harkinnut työpaikanvaihtoa, mutta naisista vain 11 prosenttia valitsi tämän vastausvaihtoehdon.

Niille, jotka vastasivat harkinneensa työpaikan vaihtamista kuluvana vuonna, osoitettiin jatkokysymys: “kerro mitkä asiat ovat vaikuttaneet haluusi vaihtaa työpaikkaa?” Kysymys tuli näkyviin vain niille, jotka vastasivat harkinneensa työpaikan vaihtamista. Maksimi vastaajamäärä oli 10 ja vastauksia saatiin yhdeksän kappaletta. Vastaaminen kysymykseen ei ollut pakollista. Työpaikanvaihtohaluihin nuorisotilatyöntekijät kertoivat useita eri syitä. Eniten vastauksissa esiintyi suuri työkuorma henkilöresursseihin nähden. Tämä asia mainittiin yhteensä seitsemässä vastauksessa, joka tarkoittaa että 78 prosenttia vastaajista oli tätä mieltä. Suuren työkuorman

yhteydessä esiintyi myös kolme mainintaa saanut uupumuksen kokemus. Toiseksi suurin esiintyvyys oli iltatyöajalla neljällä maininnalla, joka tarkoittaa 44 prosentin osuutta vastauksista. Kolmanneksi eniten mainintoja kerännyt työpaikan vaihtamisen harkitsemiseen johtanut syy oli pieni palkka. Palkka sai yhtä paljon mainintoja (3) vastauksissa kuin jo aiemmin suuren työkuorman yhteydessä mainittu uupumus. Näiden prosentuaalinen esiintyvyys vastauksissa oli 33 prosenttia. Kaikki loput poislähtemisen harkitsemiseen johtaneet syyt esiintyivät kahdesti vastauksissa, joka on mielestäni huomionarvoista. Syitä olivat kehittymisen ja uralla etenemisen halu, epäselvät tavoitteet organisaatiossa, oman työn arvostuksen puute organisaatiossa, työn vastaamattomuus koulutustasoa, esihenkilötyö sekä työyhteisön ilmapiiri. Kunkin prosentuaalinen esiintyvyys vastauksissa on 22.

Työn resurssien puutetta sekä kuormittavuutta kuvattiin osassa vastauksia hieman enemmän. Töiden katsottiin kasaantuvan ja nuorten oireilevan resurssipulan vuoksi. Työntekijämäärän ei katsottu useammassa vastauksessa olevan riittävä nuorten määrään nähden. Työntekijävaihtuvuudella katsottiin myös olevan vaikutusta työntekijäresurssipulaan, rekrytointien jäädessä jälkeen. Tällöin työntekijät joutuvat tekemään työtä vajaalla henkilökunnalla. Esihenkilötyön yhteydessä oli suhteessa sen esiintyvyyteen paljon perusteluja. Esihenkilö koettiin etäiseksi ja johtaminen heikoksi, työyhteisön ristiriidat sekä ongelmat olivat jääneet ratkaisematta, lisäksi mainittiin kokemus, ettei vastaaja ole saanut arvostusta ja luottamusta esihenkilöiltä. Työn kuormittavuuteen sekä esihenkilötyöhön liittyen oli useammassa vastauksessa esiin, ettei työntekijöiden palautteeseen työn kuormittavuudesta sekä sen helpottamisesta ollut organisaatiossa reagoitu, vaan tilanne oli pysynyt ennallaan. Työpaikan vaihtamisen harkitsemiseen johtaneet syyt olivat hyvin pitkälti samoja kuin työhyvinvointia heikentäneiksi kerrotut tekijät. Tämä asia mainittiinkin vastauksissa.

## 6 POHDINTA

Tampereen kaupungin nuorisopalveluiden nuorisotilatyössä on esiintynyt työntekijävaihtuvuutta jo usean vuoden ajan. Nuorisotyön prosessit ovat hitaita ja työn vaikutukset näkyvät usein vasta pitkän ajan kuluttua. Nuorten näkökulmasta nuorisotyön tärkeimpiin asioihin kuuluvat nuoriso-ohjaajan tuttuus ja pysyvyys. Nuorille on tärkeää, että he voivat luottaa heidän kanssaan työskentelevien aikuisten pysyvyyteen elämässään. (Kauppinen & Kiilakoski 2021.) Tämän vuoksi nuorisotilatyön laadun sekä vaikuttavuuden takaamiseksi syntyi tarve selvittää työntekijävaihtuvuuden syitä Tampereen nuorisopalveluiden nuorisotilatyössä sekä pyrkiä vähentämään työntekijävaihtuvuutta. Huomioitavaa on, että nuorisopalveluissa ylitetään teoriakirjallisuuden mukainen työntekijävaihtuvuuden prosentuaalinen riskiraja, jonka jälkeen vaihtuvuus vaarantaa työpaikan menestyksekkään toiminnan (Kauhanen, 2012, 95).

Tämän työn tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat Tampereen kaupungin nuorisotilatyöntekijöiden vaihtuvuuteen ja kuinka vaihtuvuutta saataisiin vähennettyä. Tavoitteena oli myös kehittää ehdotuksia vaihtuvuuden vähentämiseksi. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi selvitin haastatteluiden avulla entisten työntekijöiden kokemuksia nuorisotilalla työskentelystä, työhyvinvoinnista, työpaikan vaihtamisen syistä sekä työn voimavaroista. Selvitin myös kyselyn avulla syksyllä 2021 nuorisopalveluilla työskennelleiden nuorisotilatyöntekijöiden kokemuksia työstä, työhyvinvoinnista, työn vaatimuksista ja voimavaroista, koetusta työn imusta, työpaikanvaihtoajatuksista sekä niihin vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössäni selvitin työntekijävaihtuvuuden syitä aiempien aiheesta tehtyjen tutkimusten ja teoriakirjallisuuden avulla. Syitä työntekijävaihtuvuuteen on useita. Etenkin työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus työntekijävaihtuvuuteen. Vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijävalinnat, tarjolla olevien työpaikkojen määrä, johtamisen laatu, esihenkilötyön laatu ja uuden työntekijä perehdyttämisen laatu sekä muutokset organisaatiossa. Vaihtuvuuteen vaikuttavat näiden lisäksi työntekijöiden kehittymisen halu, työssä uupuminen sekä palkkaus. (Työterveyslaitos 2021a, Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 13.)

Tampereen kaupungin nuorisotilatyön työntekijöille teettämäni kyselyn ja entisten työntekijöiden haastattelujen perusteella aineistoista löytyi sekä yhtymäkohtia että eroavaisuuksia niiden

teoreettisten näkökulmien kanssa, joiden katsotaan joko lisäävän tai vähentävän työntekijävaihtuvuutta. Jaottelin kyseiset tekijät neljään pääteemaan: nuorisotyön alaan liittyvät tekijät, organisaation toiminta ja johtaminen, työn imu ja työn voimavarat, sekä työyhteisön toiminta. On huomioitava, että monet tekijät ovat luonteeltaan sellaisia, että niitä voitaisiin tarkastella muidenkin esittämieni teemojen sisällä. Katsoin kuitenkin tarpeelliseksi rajata tekijät tiettyjen teemojen sisälle tulosten ja pohdinnan selkeyttämiseksi.

### **Nuorisotyön alaan liittyvät tekijät**

Yksi vaihtuvuutta merkittävästi aiheuttava tekijä on palkkaus. Entisten työntekijöiden haastattelujen perusteella työntekijöiden vaihtuvuutta aiheuttaa työstä maksettava heikko palkka. Palkan vähäisellä määrällä oli myös merkittävä vaikutus syksyllä 2021 työskennelleiden nuorisotilatyöntekijöiden työpaikan vaihtoajatuksiin. YTK-yhdistyksen tekemän tutkimuksen mukaan palkka-asia oli kolmanneksi eniten esiintynyt työpaikanvaihtosyy (YTK 2021). Palkan katsottiin olevan liian pieni, eikä palkan koettu vastaavan työn vaativuutta. Alan kasvaneet vaatimukset sekä palkan ja työn vaativuuden ristiriita mainittiin myös nuorisotalan työhyvinvointitutkimuksessa (Rauas 2021, 9). Osalla työntekijöistä palkka ei vastaa koulutustasoa, joka sekin vaikuttaa vaihtuvuuteen. Tekemääni kyselyyn vastanneista korkeakoulutetuista 75 prosenttia olikin harkinnut työpaikan vaihtamista. Tämä tulos on linjassa Rauaksen (2021) tutkimuksessa esitettyyn oletukseen korkeakoulutettujen työntekijöiden vähenemiseen alalla. Tällä kehityskululla katsottiin olevan heikentävä vaikutus alan kehittämistoimintaan. Haastatteluissa palkka-asian yhteydessä esiin nousi toive oikeudenmukaisista, oikeisiin työsuorituksiin perustuvista työn vaativuuden arvioinneista osaksi toimintakulttuuria. Myös Rauaksen tutkimus nosti kehitysehdotuksena esiin työn vaativuuden arvioinnit ja henkilökohtaisten lisien käytön. (Rauas 2021, 9, 39-42.) Kaivolán (2017, 147) mukaan hyvän työpanostuksen huomioimatta jättäminen voi johtaa huomion hakemiseen toisaalta.

Tämän lisäksi alalle tyypillinen iltapainotteinen työaika katsottiin yhdeksi vaihtuvuutta lisääväksi tekijäksi. Haastatteluiden perusteella ilmeni, että etenkin perheellisille iltapainotteisen työajan sekä perhe-elämän yhdistäminen saattaa muodostua mahdottomaksi. Iltatyöaika sekä viikonloppuisin työskentely aiheuttaa myös vaikeuksia harrastuksiin sekä sosiaalisten suhteiden hoitamiseen. Tämä asia nousi esiin niin entisten työntekijöiden haastatteluissa kuin syksyllä 2021 työskennelleiden työntekijöiden kyselyssä. Mielestäni erikoista on, ettei varsin hankalana

pidetty työaika noussut esiin Rauaksen (2021) nuorisotalatyöntekijöille aiheuttaneissa tutkimuksissa. Kehitysehdotuksena tulisi lisätä mahdollisuutta tehdä säännöllisesti myös muita työaikoja.

### **Organisaation toiminta ja johtaminen**

Aineistoni tuloksista ilmeni, että työpaikanvaihtoajatuksia nuorisotalatyöntekijöille aiheutti edellisten lisäksi etenkin työmäärän suhde henkilöstöresursseihin, kehittymisen ja uralla etenemisen halu, organisaation epäselvät tavoitteet, työn arvostuksen puute organisaatiossa, työn vastaamattomuus koulutustasoa, esihenkilötyö ja sekä työyhteisön ilmapiiri. Katson näiden lukeutuvan organisaatioon ja johtamiseen liittyviksi tekijöiksi. Entisten työntekijöiden haastatteluiden perusteella työpaikan vaihtamiseen liittyvät syyt olivat pitkälti samoja kuin syksyllä 2021 työskennelleiden työpaikan vaihtamisen harkitsemiseen johtaneet syyt eli pienen palkan ja iltapainotteisten työaikojen lisäksi heikot kehittymismahdollisuudet ja työyhteisöongelmat. Myös heikko perehdytys mainittiin yleisesti työntekijävaihtuvuutta aiheuttavana asiana.

Syksyllä 2021 työskennelleiden nuorisotalatyöntekijöiden työpaikanvaihtoajatuksiin vaikuttavista tekijöistä selkeästi merkittävin oli työkuorman määrä suhteessa henkilöstöresursseihin. Tämän vastauksen yhteydessä mainittiin uupumuksen kokemus useassa vastauksessa. Haastateltavat kuvasivat myös työssä uupuneita työntekijöitä sekä työkuormaa, jota etenkin työntekijävaihtuvuus aiheutti. Vaihtuvuuden aiheuttama kuormitus esiintyi myös syksyn 2021 työntekijöiden vastauksissa. Liian uuvuttava työ oli YTK-yhdistyksen (2021) tutkimuksessa toiseksi yleisin työpaikanvaihtosyy. Toinen työssä kuormittava tekijä oli työn epätasainen jakautuminen, josta mainittiin sekä kyselyn vastauksissa että haastatteluissa. Työn epätasaiseen jakautumiseen katsottiin myös vaikuttavan, ettei vastuunkantoa koettu vaadittavan kaikilta samalla tavalla. Työkuorman suhde henkilöstöresursseihin esiintyi 78 prosentissa tekemäni kyselyn vastauksissa ollen merkittävin yksittäinen työnvaihtoajatuksia aiheuttava tekijä. Toiseksi yleisin tekijä oli iltatyöaika ja vasta kolmantena tuli pieni palkka. Valtaosa vastaajista kertoi useampia tekijöitä, jotka vaikuttivat työpaikanvaihtoajatuksiin. Näitä tekijöitä olivat: uralla etenemisen halu, työn vastaamattomuus koulutustasoa, esihenkilötyön puutteet sekä työyhteisön ilmapiiri-ongelmat.



Työssä kuormittavan resurssien puutteen vuoksi työt kasaantuvat ja nuoret oireilevat. Työntekijämäärän ei ole työntekijöiden kokemusten mukaan riittävä nuorten määrään nähden. Työntekijävaihtuvuus aiheuttaa myös kuormitusta, kun rekrytoinnit tulevat jäljessä, joutuvat työntekijät työskentelemään vajaalla työntekijämäärällä. Huomioitavaa myös on, ettei tilanne heti helpotu, vaikka uusi työntekijä paikalle saadaan, koska työkuorma ei uuden työntekijän vasta opetellessa tehtäviään jakaudu tasaisesti. Myös samaan aikaan hoidettava perehdytys lisää työmäärää ja kuormaa. Työn kuormittavuuteen kyselyn sekä haastattelujen perusteella katson myös vaikuttavan työryhmäläisten poissaolot, sijaisresurssin epävarmuus sekä työntekijöiden mielenterveyden haasteet. Haastatteluissa nousi esiin näkemys, jonka mukaan työntekijöiden sitoutumista voitaisiin parantaa huolehtimalla organisaation tasolla, että työntekijöiden työolot ovat kunnossa. Tämä näkemys saa vahvistusta myös teoriaosiesta (Immonen & Sutela 2020).

Toisena organisaation toimintaan liittyvänä tekijänä nostettiin esiin myös perehdytystyön merkitys. Työpaikan vaihtuvuus kertoo perehdytystyön onnistumisesta ja kilpailukyvyistä työntekijämarkkinoilla. (Manka & Hakala 2011, 21.) Heikko perehdytystyö vaikuttaa työntekijävaihtuvuuteen. Haastatteluissa nousi esiin perehdytyksen merkitys sekä työtä kuormittavana tekijänä että uuden työntekijän työpaikkaan sitoutumiseen vaikuttavana asiana. Haastatteluissa esiin nousi kokemus, ettei perehdytys ollut suunnitelmallista vaan hyvin sattuman varaisesti hoidettua. Perehdytys aiheuttaa myös kuormaa työpaikalla pysyville työntekijöille, koska samaan aikaan pitää opastaa uutta ja hoitaa normaalia isompaa osaa työpaikan tehtävistä, nuorten lähes-tyessä asioineen valmiiksi tuttuja työntekijöitä. Myös työn voimavarojen tuloksissa ilmeni, että perehdytys oli selkeästi huonoimpien joukossa, eikä sitä voi pitää toimivana työn voimavarana lainkaan. Kyselyn ja haastattelujen perusteella on selvää, ettei perehdytys ole lainkaan toimivaa nuorisopalveluissa nuorisotilatyön osalta.

Heikko perehdyttämistyö vaikeuttaa työhön kiinni pääsemistä, aiheuttaa työntekijälle tyytymättömyyttä, joka johtaa työntekijävaihtuvuuteen. Erityisesti tulisikin kiinnittää huomiota työntekijän auttamiseen ja tukemiseen ihmissuhteiden luomisessa uudessa työpaikassaan. Hyvä perehdytys vaatii riittävästi resursseja onnistuakseen. (Eklund 2020, Bauer 2010, 2, 17.) Uudelle työntekijälle luodaan koko ajan kuvaa organisaatiosta, joten tavalla kuinka ammattimaisesti asioita hoidetaan, on merkitystä. Nuorisopalveluissa tulisi suunnitella ja järjestää laadukas, uutta työntekijää tukeva, työntekijän yksilöllisesti huomioon ottava, tasalaatuinen sekä järjestelmällinen perehdytys. (Aberdeen Group, 2006.)

Kolmantena vaihtuvuutta nuorisotilatyössä Tampereen kaupungilla lisäävänä tekijänä ovat heikot kehittymismahdollisuudet. Tämä nousi esiin entisten työntekijöiden haastatteluissa sekä syksyllä 2021 työskennelleiden kyselyssä. Työ toistaa itseään ajan kuluessa, eikä tarjoa uusia haasteita. Kaikki haastatellut entiset työntekijät nostivat henkilökohtaisen kehittymisen esiin työpaikan vaihtoon vaikuttavana tekijänä. Työpaikan vaihtaminen nähtiin ainoana vaihtoehtona kehittymiseen. Myös vähäiset etenemismahdollisuudet vaikuttivat työpaikan vaihtoon. YTK-yhdistyksen tutkimuksen mukaan halu kehittyä oli yleisin työpaikan vaihtoon johtava tekijä (YTK 2021).

Mikäli halutaan vähentää työntekijävaihtuvuutta, tulee toimimattomia työn voimavaroja kehittää toimiviksi. Selkeästi toimimattomimpia työn voimavaroja olivat palkkaus, perehdytyksen suunnitelmallisuus ja laatu sekä kehittymismahdollisuudet ja uranäkymät organisaatiossa. Tampereen kaupungin nuorisotilatyöntekijät eivät myöskään kokeneet johtamista oikeudenmukaiseksi, eikä organisaation taholta koettu arvostusta ja kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Huomionarvoista näihin heikossa kunnossa oleviin työn voimavaroihin liittyen on, että entisten työntekijöiden haastatteluissa mainittiin kehitysehdotuksena työntekijävaihtuvuuden vähentämiseksi aidon välittämisen, arvostuksen ja kiinnostuksen osoittamisen työntekijöitä kohtaan. Näillä katsottiin olevan vaikutusta nuorisotilatyöntekijöiden työhyvinvointiin. Työntekijöiden kokemukset arvostuksen ja luottamuksen puutteesta viittaavat vanhanaikaiseen johtamistapaan nykyaikaisen palvelevan johtamisen sijaan (Hakanen 2011, 80-81). Nuorisotyön johtamisen suurimmaksi puutteeksi katsottiin nuorisotyöntekijöiden valtakunnallisen hyvinvointitutkimuksen perusteella vähäinen vuorovaikutuksellisuus. Työhyvinvointia edistää keskustelu työstä, sen laadusta sekä toteuttamistavoista. (Rauas 2021, 19, 32-34.)

Tampereen kaupungin nuorisotilatyöntekijöiden kyselyn perusteella kehittämistä olisi myös palautekulttuurissa, sillä työntekijät eivät kokeneet saavansa riittävästi palautetta työsuorituksistaan. Haastatteluissa nousi esiin esihenkilöltä saadun palautteen vähäinen määrä ja sen vaikutukset työssä kehittymiseen sekä heikko palautekulttuuri nuorisotilatyöntekijöiden välillä. Myös Rauaksen (2021, 32-34) nuorisoalan työhyvinvointia kartoittaneessa tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota alan heikkoon palautekulttuuriin. Heikolla palautekulttuurilla on heikentävä vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen (Kaivola 2003, 147). Esihenkilötyö oli syksyllä 2021 suurimmalle osalle työntekijöistä toimivaa, mutta kaikkien kohdalla näin ei ollut. Hieman alle

neljännes koki esihenkilötyön työhyvinvointia haittaavana tekijänä. Esihenkilötyön epätasaisuudesta mainittiin myös kyselyn vastauksissa. Tämä on tulos vastaa Rauaksen (2011, 32) nuorisotalan työhyvinvointitutkimuksen havaintoa monen tasoisesta esihenkilötyöstä alalla. Tampereen kaupungin nuorisotalatyöntekijät jakautuivat neljälle eri esihenkilölle. Toimimaton esihenkilötyö on hyvin merkittävä työhyvinvointia haittaava tekijä niille, jotka sitä kokevat (Kauhanen 2018, 115). Myös omat havaintoni tutkimuksen tuloksista tukevat tätä väitettä. Sekä Saaren ja Koivusen (2017, 77) että Ojalan ja Ahosen (2003, 66-69) mukaan on esihenkilötyön laadulla hyvin merkityksellinen rooli työntekijöiden sitoutumiseen. Työntekijöiden vähäisestä työkokemuksesta johtuen, tulisi esihenkilötyölle mahdollistaa riittävät resurssit, jotta osin kokematon henkilökunta saisi riittävästi tukea työssä onnistuakseen. Esihenkilöillä on työn rajaamisessa sekä työn teon tukemisessa tärkeä rooli. Niin tähän kuin muihinkin kehitysehdotuksiin vaikuttaa, että yli kolmannes työntekijöistä on työskennellyt Tampereen kaupungin nuorisotalatyössä alle kaksi vuotta ja aloittaessaan oli 65 prosentilla työntekijöistä alle vuosi työkokemusta nuorisotyöstä.

### **Työyhteisön toiminta**

Aineistostani ilmeni, että työyhteisöongelmat voivat myös vaikuttaa työntekijävaihtuvuuteen. Näitä esiintyi varsinkin entisten työntekijöiden haastatteluissa vaikuttaen työntekijän työssä viihtymiseen ja työpaikan vaihtamiseen. Myös syksyllä 2021 työskennelleiden nuorisotalatyöntekijöiden kyselyn tuloksissa esiintyivät työyhteisön ilmapiiriongelmat, joiden vuoksi oli ryhtytty miettimään työpaikan vaihtamista. Työyhteisö oli merkittävä työhyvinvointia tukeva tekijä ja toimiva työn voimavara, mutta niille, joilla on työyhteisössä hankaluuksia, on kyseessä varsin merkittävä tekijä työpaikan vaihtoa ajatellessa. Tämän vuoksi työyhteisön ristiriitoihin tulee puuttua viipymättä.

Haastatteluiden perusteella työyhteisöongelmien syntymiseen vaikutti osittain nuorisotalatyöntekijöiden heikko palautekulttuuri ja osittain myös organisaation toimintamalli, jossa esihenkilö työskentelee etäällä työntekijöistä. Tämä toimintamalli voi johtaa ristiriitoihin, mikäli työntekijät joutuvat puuttumaan toisten työnteon tapoihin, omaavat erilaisen näkemyksen työn teosta ja kun kaikilta ei vaadita samanlaista panosta työhön muodostuu helposti jakautumista työyhte-

teisössä. Työmäärän epätasaisesta jakautumisesta mainittiin myös syksyllä 2021 työskennelleiden nuorisotilatyöntekijöiden kyselyssä ja sen koettiin aiheuttavan myös työntekijöiden uupumista.

Ristiriitojen syntymiseen katsottiin myös vaikuttavan nuorisotilatyöntekijöiden vähäinen työkokemus. Valtaosalla nuorisotilatyöntekijöistä ei ollut alan työkokemusta kuin alle vuoden verran aloittaessaan Tampereen kaupungilla nuorisotilatyössä. Etenkin nuoret, koulutetut työntekijät arvostavat hyvää työilmapiiriä. Huono työilmapiiri toimii myös esteenä yhdessä tehtävälle työn kehittämiseksi. Tämän totesivat sekä Ojala ja Ahonen (2003, 38) että haastattelemani entiset työntekijät. Mikäli työpaikalta ei hyvää työilmapiiriä löydy hakeutuvat parhaat työntekijät muualle. Ilmapiirillä on selkeä yhteys työhyvinvointiin (Ojala & Ahonen 2003, 38, 66-69). Haastateltavat olivat havainneet huonon ilmapiirin ja työyhteisöongelmien vaikuttaneen myös asiakkaisiin. Katson tämän perusteella huonon työilmapiirin vaikuttavan nuorisotyön laatuun.

### **Työn imu ja työn voimavarat sekä vaatimukset**

Schaufeli ja Bakker (2004, 295) määrittelevät työn imun tarkoittavan työhön liittyvää positiivista mielentilaa, jonka piirteitä ovat tarmokkuus, työlle omistautuminen sekä työhön uppoutuminen. Kyselyyni vastanneiden perusteella todettiin, että työntekijät kokevat työn imua jopa keskimääräistä enemmän. Työn imu tuottaa työpaikalle monia hyviä asioita, koska työn imua kokevat työntekijät ovat tuottavia, aikaansaavia sekä uudistushaluisia ja auttavaisia. Näiden tekijöiden johdosta työn imu tuottaa asiakastyytyvää. (Hakanen 2011, 41, 98.) Työn imu vaikuttaa teoriakirjallisuuden (mt.) mukaan positiivisesti työhön sitoutumiseen, mutta Tampereen kaupungin nuorisotilatyöntekijöillä tilanne vaikuttaisi olevan tästä poikkeava. Työn imu oli keskimääräistä suomalaista tasoa korkeampaa, mutta puolet nuorisotilatyöntekijöistä oli myös harkinnut työpaikan vaihtamista. Katson työn voimavarojen tilan selittävän tätä poikkeavaa tilannetta. Työpaikan vaihtamista harkinneilla oli kuitenkin hieman Tampereen kaupungin nuorisotilatyöntekijöiden vastausten keskiarvoa alhaisemmat työn imun tulokset. Tutkittavassa ryhmässä keskimääräistä alhaisempi työn imun taso vaikuttaisikin ennustavan työpaikanvaihtojatoksia.

Kyselyn perusteella vahvimmat voimavarat nuorisotilatyössä Tampereen kaupungilla olivat työn merkityksellisyys, ja se että työssä voi olla oma itsensä. Työn merkityksellisyys nousi esiin myös Rauaksen (2021, 27) nuorisoalan työhyvinvointia kartoittaneessa tutkimuksessa alan tärkeimpiin kuuluvana työhyvinvoinnin lähteenä. Hyvin toimivia työn voimavaroja olivat asiakastyön palkitsevuus, työyhteisön tuki, hyvä lähityöyhteisö, työn innostuksen tarttuminen sekä työpaikan myönteinen ja kannustava ilmapiiri. Asiakastyö nousi esiin myös Rauaksen (2021, 9) nuorisoalan työhyvinvointia kartoittaneessa tutkimuksessa. Nuorilta saatu palaute oli tämän tutkimuksen mukaan tärkeä työhyvinvoinnin vahvistaja nuorisotyössä. Myös haastattelussa ja kyselyn työhyvinvointiosiossa nousivat esiin asiakastyön merkitys, nuorilta saadun palautteen merkitys sekä työyhteisön merkitys. Sekä kyselyn, että haastattelujen perusteella nuorisotilatyöntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttivat myös vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja sen sisältöön. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön on työntekijän sitoutumista vahvistava tekijä. (Saari & Koivunen, 2017, 77.) Tämä asia esiintyi myös Rauaksen (2021) tutkimuksessa, mutta käänteisenä. Mikäli ei vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ole, menettävät työntekijät mielenkiintonsa työtä kohtaan ja passivoituvat. Lisäksi heikot vaikutusmahdollisuudet aiheuttivat negatiivisen suhtautumisen johtamiseen. (mt., 20-22, 50.)

Työn voimavarojen ja vaatimusten mallin mukaisesti, mikäli työntekijälle ei ole riittävästi työn voimavaroja vastaamaan työn vaatimuksiin, eli työn haasteisiin ja kuormitustekijöihin, seuraa uupuminen. Tämä TV–TV –malli on todettu toimivaksi Työterveyslaitoksen tutkimuksessa. (Hakanen 2011, 103–106.) Työn vaatimukset vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen negatiivisesti, joten niillä on vaikutusta työntekijävaihtuvuuteen. (Saari & Koivunen, 2017, 77). Nuorisotyön kuormitustekijöitä on kuvattu edellisissä osioissa. Etenkin työntekijävaihtuvuus sekä työntekijäresurssit olivat työntekijöitä kuormittavia asioita.

Hakasen (2011, 111) mukaan, aina ei ole kyse työn kuormitustekijöistä, eli työn vaatimuksista, vaan siitä, etteivät työn voimavarat ole riittävässä kunnossa. Työntekijöiden kuormittumisen syynä voivatkin olla puuttuvat tai liian heikot työn voimavarat. Näihin voimavaroihin työpaikan käytänteillä on mahdollista vaikuttaa työn johtamiseen sekä työn organisointiin liittyvillä toimenpiteillä. Toimimattomia työn voimavaroja olivat jo aiemmin mainitut palkan riittävyys, perehdytyksen laatu ja suunnitelmallisuus, kehittymismahdollisuudet sekä uranäkymät organisaa-

tiossa. Heikossa kunnossa olevia työn voimavaroja olivat myös johtamisen oikeudenmukaisuus, työntekijöiden kokemus arvostus ja organisaation kiinnostus heistä sekä heidän tekemästä työstä, palautteen saaminen sekä työaikojen joustavuus.

## 6.1 Johtopäätökset

Työpaikan vaihtoa oli syksyllä 2021 työskennelleistä kyselyyn vastanneista työntekijöistä harkinnut 50 prosenttia. Määrä voi olla hieman tätä suurempi, koska 35 prosenttia ilmoitti, ettei ollut harkinnut työpaikan vaihtamista. Eri ikäryhmien välillä oli eroja työpaikkaan sitoutumisessa. Korkeasta työpaikan vaihtamisen harkitsemisen prosenttiosuudesta johtuen olisi tärkeää tarkastella laaja-alaisesti organisaation ja nuorisotilatyön toimintatapoja ja tehdä toimia työntekijöiden sitouttamiseksi. Lisäksi aineistostani on löydettävissä mahdollisia syitä, jotka ovat aiemmissa tutkimuksissa todettu lisäävän työntekijävaihtuvuutta. Suurella kaupunkikoolla vaikuttaa olevan oma roolinsa työntekijävaihtuvuudessa, sillä tarjolla olevien työpaikkojen määrä on pienempiin paikkakuntiin verrattuna suurempi ja asumiskulut korkeammat pienempiin verrattuna.

Työn tuloksista voidaan päätellä, että työn imua ja työhyvinvointia tuottavat työn sisältöön liittyvät asiat kuten asiakastyö sekä työyhteisön tuki. Toimimattomat organisaation käytännöt ja työn järjestelyt taas toimivat työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä. Huomionarvoista onkin, että nuorisotyössä on lähtökohtaisesti paljon potentiaalia työhön sitoutumiseen, sillä nuorisotilatyöntekijät kokivat työnsä hyvin merkitykselliseksi, joka on teoriakirjallisuuden perusteella vaikuttavimpia sitoutumista edistäviä tekijöitä. Tämän lisäksi 70 prosenttia vastaajista piti pitkää työuraa saman työnantajan palveluksessa tavoiteltavana asiana. Työntekijöillä olisi siis tulosten ja teoriaperustan perusteella sitoutumishaluja. Kuten Saari ja Koivunen (2017, 76-79) asiaa kuvaavat, on kiinnitettäväkin huomiota siihen, kuinka työpaikan olosuhteista saataisiin sellaiset, että työntekijät haluaisivat työpaikkaan sitoutua. Työntekijät kuvasivat uupumuksen kokemuksia liittyen työn kuormittavuuteen. Työn voimavarat eivät riitä kumoamaan näitä työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä, joten sekä työtä kuormittaviin asioihin tulisi puuttua korjaustoimenpiteillä sekä työn voimavaroja vahvistaa, jotta työntekijävaihtuvuutta saataisiin vähennettyä.

Työhyvinvointiin koettiin vaikuttavan johdon sekä keskijohdon toimet. Haastatteluissa tätä kokemusta tarkennettiin kuvaamalla, ettei toimenpiteitä koettu tehtävän ennakoiden työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulma mielessä, vaan niitä tehtiin, jos niitä käsketään tekemään tai kun ongelmia on jo päässyt kehittymään ja niihin täytyi reagoida. Haastatteluissa esiin nousseen näkemyksen mukaan edellä mainituilla seikoilla olisi mahdollista vaikuttaa ihmisten työhyvinvointiin sekä työn kehittämiseen, jolloin työntekijä voisi sitoutua ja pysyä työpaikassa. Työntekijöistä välittämällä, arvostuksella sekä aidolla kiinnostuksella työntekijöitä kohtaan voitaisiin saada vaihtuvuutta vähennettyä. Työntekijöiden sitoutumista katsottiin voitavan parantaa huolehtimalla organisaation tasolla, että työolot ovat kauttaaltaan kunnossa.

Työntekijöiden lähtöhalukkuuteen voikin pyrkiä vaikuttamaan tekemällä muutoksia organisaatiossa. Lähtöhaluihin alentavasti vaikuttavia tekijöitä ovat hyvä johtaminen, kannustava johtamiskulttuuri, kasvupolku- ja seuraajasuunnittelu, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, työsuhteasunnnot sekä palkitsemisjärjestelmät. Palkka ja edut ovat harvoin työntekijän poislähdön ainoita syitä, mutta ne voivat lisätä lähtöalttiutta. (Kauhanen, 2018, 149.) Kuten Työterveyslaitos (2021b) sekä Saari ja Koivunen (2017, 74) toteavat, ovat työpaikan käytänteet yksi tärkeimmistä työpaikan vaihtamiseen vaikuttavista tekijöistä. Työhyvinvointia lisäävillä toimenpiteillä on mahdollista vaikuttaa työntekijävaihtuvuuteen. Työaika sijoittuu nuorisotyössä usein nuorten vapaa-aikaan, eli iltoihin ja viikonloppuihin. Työajan vaikutusta vaihtuvuuteen ei nähdäkseni voi kokonaan saada poistetuksi, mutta helpotusta toisi, mikäli työntekijät pystyisivät tekemään myös muita työaikoja säännöllisesti. Tämä voisi mahdollistaa sosiaalisen elämän, harrastamisen sekä perhe-elämän toimivuuden.

Kuntatyössä katson ongelmalliseksi sen, ettei työ kannusta hyviin suorituksiin. Mikäli kaikki saavat saman palkan riippumatta työsuorituksien tasosta, ei tämä kannusta hyviin työsuorituksiin. Kuten työn tuloksista ja tietoperustasta (Rauas 2021) ilmenee, toivottiin oikeisiin työsuorituksiin perustuvia palkanlisäyksiä työntekijöille. Tämä tarkoittaa, että esihenkilön tulisi olla selvillä kunkin työntekijän panoksesta. Mikäli esihenkilö ei ole selvillä kunkin työntekijän oikeasta työpanoksesta ei tämä voi toteutua. Onkin huomioitava, että mikäli palkanlisät jakautuvat väärin, tulee henkilöstölle epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, jotka heikentävät työhyvinvointia ja voivat aiheuttaa työntekijävaihtuvuutta.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta viestintä ja päätöksenteko ovat tärkeässä asemassa työyhteisössä. Työntekijät kokevat osallistavan päätöksenteon hyvänä asiana. Huonoimpana koetaan päätöksenteko suljettuna prosessina, johon osallistuu vain harvoja ja jonka tuloksista kerrotaan jälkeenpäin. Asiassa täytyy myös huomioida, että näennäinen osallistaminen on vahingollista. (Juholin, 2008, 149-150.) Työntekoon vaikuttavia päätöksiä oli tullut työntekijöille yllättäen ja niiden oli koettu vaikeuttavan työntekoa. Tästä voi päätellä, ettei työntekijöitä ole kuultu tai otettu mukaan heitä koskevien asioiden suunnitteluun ja päätöksentekoon. Työyhteisön toimivuuden kannalta avoin vuorovaikutus sekä viestintä ovat tärkeässä asemassa. Avoimeen vuorovaikutukseen kuuluu oleellisesti ihmisten mielipiteiden arvostaminen. (Kaivola 2003,77.) Avoimuus ja oikea-aikainen viestintä sekä palautteen antaminen ovat sitoutumista edistäviä hyviä käytäntöjä (Saari & Koivunen, 2017, 77). Rauas (2021, 19, 33-34) katsoi nuorisotyön työhyvinvointitutkimuksessaan tärkeäksi, että nuorisotyön johtamisessa vahvistettaisiin sallivaa ja vuorovaikutteista viestintäkulttuuria.

Organisaatiossa on tehty toimia määräaikaisten sijaisuuksien määrän vähentämiseksi. Tällöin vähenee myös henkilöstön määrä, joka joutuu olemaan epävarmassa tilanteessa työn jatkumisen epävarmuuden vuoksi. Toimet ovat sitoutumista tukevia ja vaihtuvuutta vähentäviä, koska epävarmuus työn jatkumisesta on negatiivista vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen (Saari & Koivunen 2017, 70, 77). Epävarmuutta käsiteltäessä täytyy huomioida päätöksenteko ja sen vaikutukset työntekijöiden kokemaan epävarmuuteen. Mikäli päätöksiä tulee yllättäen vailla mahdollisuutta vaikuttaa, luodaan samalla epävarmuutta työntekijöille, kun he eivät voi luottaa heille kerrottavan mitä organisaatiossa on tapahtumassa (Saari & Koivunen 2017, 70, 77).

Huomiona työn voimavarojen osalta nousi, että työssä omana itsenä oleminen osoittautui toimivaksi voimavaraksi, eikä työntekijä joudu sisäisiin ristiriitoihin eri roolien kanssa, katson kuitenkin, että tällä voi olla tekemistä työpaikan ristiriitoihin. Haastatteluissa ja kyselyssä esiin nousivat työyhteisö- ja ilmapiiriongelmat, joihin tällä omana itsenä olemisella voi olla vaikutusta, sillä työssä tarvitaan kuitenkin hyvää ammatillista työkäyttäytymistä. Haastattelussa kuvattiin, että työssä palautetta ei osattu ottaa ammatillisesti, vaan se koettiin työntekijän omaan persoonaan osuvaksi. Tällä on vaikutusta työpaikan toimivuuteen ja ilmapiiriin. Katsonkin mahdolliseksi, että työssä omana itsenä olemisella ja palautteen vastaanottokyvyllä voi olla yhteys toisiinsa, etenkin kun työntekijät ovat melko kokemattomia alalla töissä aloittaessaan Tam-



pereen kaupungin nuorisopalveluilla. Katson myös mahdolliseksi, että työntekijät ovat niin paljon omana itsenään töissä, että työrooli ja arkiminä sekoittuvat, joka voi johtaa edellä kuvatun kaltaisiin haasteisiin. Työaika rajaa muita sosiaalisia kontakteja, joten työpaikan ihmissuhteet voivat muodostua hyvin tärkeiksi, joka voi vaikeuttaa työ- ja arkiroolien sekoittumista. Kehitysehdotuksena tulisi työntekijöiden tietoisuutta lisätä kouluttamalla heitä ammatillisen työkäyttäytymisen teemalla huomioiden myös työroolin ja arkiminän.

Tietoperustan ja tutkimustulosten pohjalta rakentuneen näkemykseni mukaan, nuorisotilatyöntekijöiden palkan ollessa pieni ja työaikojen ollessa muuta elämää rajoittavat, on tällöin korostunut merkitystä sillä, kuinka työssä viihtyy ja kuinka hyvät työskentelyolosuhteet ovat. Tampereen kaupungilla ei kilpailuetua palkalla ole, joten panostus nuorisotilatyöntekijöiden työhyvinvointiin on ensiarvoisen tärkeää, sillä työhyvinvoinnin puute aiheuttaa työntekijävaihtuvuutta (Työterveyslaitos 2021a). Toinen tärkeä tekijä vaihtuvuuden vähentämisessä on johtamisen laatu. Kuntatyönantaja-lehden (Näsänen 2021) artikkelissa pureuduttiin kuntatyön työntekijöiden saatavuusongelmiin. Tilanteen ei katsottu helpottavan tulevaisuudessa, sillä nyt ja tulevaisuudessa on vallalla työntekijän markkinat. Kun avoimia työpaikkoja on paljon, on työntekijällä myös varaa valita. Kuntasektorin mahdollisuudeksi nostettiin nykyaikainen palveleva johtamistapa, jonka avulla olisi mahdollista kilpailla työntekijöistä ja vaikuttaa henkilöstökokemukseen, eli henkilöstön näkemykseen työpaikastaan työnantajana. Henkilöstökokemukseen voidaan vaikuttaa johtamisella ja huolehtimalla, että työn teon edellytykset ovat kunnossa. Työntekijöiden motivoitumiseen, sitoutumiseen sekä työssä viihtymiseen tulee kiinnittää huomiota. Henkilöstökokemuksen katsotaan olevan tulevaisuudessa yhä merkittävämpi tekijä työpaikan valinnassa. (Näsänen 2021.) Manka & Manka (2016, 227) toteavat työhyvinvoinnin edistämisen mahdollistamiseksi esimiesten tarvitsevan lisää osaamista työhyvinvointiasioista. Esimiehiä ja organisaation johtoa työhyvinvointiasioihin kouluttamalla voisi saada lisäarvoa koko organisaatiolle ja työntekijävaihtuvuutta vähennettyä.

## 6.2 Kehitysehdotukset

Tähän osioon on koottu työssä esiteltyjä kehittämis ehdotuksia, joilla katson sekä teoriaperustan että tekemieni tutkimusten tulosten perusteella olevan vaikutusta nuorisotilatyöntekijöiden vaihtuvuuteen. Työntekijöiden työoloja tulisi tarkastella ja kehittää siten että työntekijät haluaisivat pysyä pidempään nuorisotilatyössä Tampereen kaupungilla. Suurissa kaupungeissa on työntekijöille myös muita työmahdollisuuksia tarjolla, joten työntekijäkokemukseen on kiinnitettävä huomiota. Sitoutumista ja työhyvinvointia heikentäviin seikkoihin tulisi keskittää kehitystoimenpiteitä sekä vahvistaa toimimattomia työn voimavaratekijöitä. Työhyvinvointi on merkittävä tekijä vaihtuvuuden vähentämisessä sekä sitoutumisen lisäämisessä.

Työolojen laatuun työntekijän näkökulmasta tulee kiinnittää huomiota, lisätä avoimuutta ja avointa vuorovaikutusta organisaatiossa sekä toimia palvelevan johtamisen toimintatavan mukaisesti nuorisotilatyöntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulma mielessä. Kuten tietoperustassa todetaan, on sitoutuminen vastavuoroinen ilmiö, joten työpaikan täytyy osoittaa sitoutuvansa työntekijään, jotta työntekijä voisi sitoutua työpaikkaan. Työn tuloksissa todettiin välittämällä, arvostuksella sekä aidolla kiinnostuksella työntekijöitä kohtaan olevan mahdollista saada työntekijävaihtuvuutta vähennettyä. Työntekijöiden työhyvinvointiin, motivaatioon ja samalla vaihtuvuuteen voidaan vaikuttaa huolehtimalla, että työntekijät pystyvät osallistumaan sekä omaa työtään koskevaan päätöksentekoon että pystyvät vaikuttamaan oman työnsä sisältöön. Työntekijöiden mielipiteiden arvostuksella voidaan saada työhyvinvointia parannettua ja työtä sekä työoloja kehitettyä. Nuorisotyön johtamisessa tulee vahvistaa sallivaa ja vuorovaikutteista viestintäkulttuuria.

Työn teon resursseja tulisi tarkastella, jotta työntekijöiden kuormittuminen saataisiin väheneään. On arvioitava työntekijäresurssien riittävyys ja tehdäänkö liian pienillä resursseilla liian paljon sekä puuttua työmäärän epätasaiseen jakautumiseen. Työn toimimattomia voimavaroja tulee vahvistaa, jotta työntekijät eivät uupuisi. Esihenkilötyöllä on myös vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen sekä kuormittumiseen. Esihenkilötyössä tulisi varmistaa riittävät resurssit työntekijöiden tukemiseen. Esihenkilötyön määrää tulisi lisätä kenttätasolla ja varmistaa että kaikki työntekijät saavat mahdollisuuden laadukkaaseen esihenkilötoimintaan. Esihenkilötyön tarvetta lisää työntekijävaihtuvuus sekä aloittavien työntekijöiden vähäinen kokemus alalta. Esihenkilötyössä tulee myös huomioida kokemattomien työntekijöiden tarpeet, jolloin on tärkeätä, että esihenkilö omaa kokemusta ja osaamista nuorisotyöstä. Työpaikan ilmapiirillä sekä

työyhteisöongelmilla on vaikutusta sekä työhyvinvointiin että työntekijävaihtuvuuteen. Kehitysehdotuksena työttömien ristiriitojen ennaltaehkäisemiseksi tulisi työntekijät kouluttaa ammatilliseen työkäyttämiseen huomioiden myös työroolin sekä arkiminän.

Kehitysehdotuksena tulisi työntekijöiden vähäisen alan työkokemuksen vuoksi luoda uusi laadukas perehdytysmalli, jossa huomioidaan työntekijä nykyistä paremmin sekä huolehditaan perehdytyksestä myös kenttätasolla sekä koko perehdytysprosessin seurannasta. Johtotaso sekä esihenkilöstö tulisi kouluttaa työhyvinvointiasioihin sekä palvelevan johtamisen toimintamalliin, jotta niiden merkitys vaihtuvuuteen tulisi paremmin tietoisuuteen ja huomioiduksi työntekijävaihtuvuuden vähentämiseksi. Palautekulttuuria tulisi kehittää läpi organisaation ja kannustaa ihmisiä palautteen antamiseen. Asiassa täytyy huomioida myös palautteenantotapa sekä vastaanottokyky, jotka liittyvät ammatilliseen työkäyttämiseen. Vaihtuvuuden vähentämiseksi olisi työntekijöille mahdollistettava myös säännöllisesti muiden työaikojen tekeminen. Palkkausta olisi saatava parannettua, sillä suurissa kaupungeissa myös asuinkustannukset ovat korkeat. Palkka-asiaassa tulisi huomioida myös oikeisiin työsuorituksiin perustuvien palkanliisien käyttäminen.

Tässä työssä on tutkittu case-organisaation työntekijävaihtuvuuden haasteita, eikä tuloksia voi suoraan yleistää koskemaan muita suuria kaupunkeja. Kuitenkin tämä työ antaa tietoa muille suurille kaupungeille niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat nuorisotilatyöntekijöiden vaihtuvuuteen ja mihin seikkoihin tulee kiinnittää huomiota pyrittäessä vähentämään ja ennaltaehkäisemään työntekijävaihtuvuutta.

## LÄHTEET

- Aaltio, Iiris, Puusa, Anu 2020: Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gummerrus Oy. El-libslibrary-verkkokirjasto. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 18.12.2021.
- Aberdeen group 2006. Onboarding benchmark report: Technology drivers help improve the new hire experience. Viitattu 13.10.2021. <https://studylib.net/doc/8092200/onboarding-benchmark-report--aberdeen-group>
- Ahonen, Guy 1998. Henkilöstötilinpäätös -yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Ahonen-Walker, Mari 2021. Nuorisopalvelut. Nuorisotyö ja politiikka. Viitattu 26.10.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/opetus-ja-kulttuuri/nuorisotyö>
- Andersson, Bjarne, Auvinen, Erkki, Hollmén, Jyrki, Ilveskivi, Paula, Kaukinen, Kari, Lantto, Päivi, Marttila, Oili, Perimäki, Raili, Rätty, Tarja, Sillanpää, Tuula 2008. Työstressi hallintaan. Työturvallisuuskeskus. Nykypaino 2008. Viitattu 25.10.2021. [https://ttk.fi/files/5213/Tyostressi\\_hallintaan.pdf](https://ttk.fi/files/5213/Tyostressi_hallintaan.pdf)
- Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 11.12.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>.
- Bakker, Arnold & Demerouti, Evangelia 2007. The Job Demands-Resources Model: state of art. Journal of Managerial Psychology Vol. 22. 309-328. Viitattu 7.8.2021. <https://www-proquest-com.ruka.humak.edu:2443/docview/215868920?accountid=159095>
- Barrick, Murray & Zimmerman, Ryan 2009. Hiring for retention and performance. Human Resource Management, March–April, Vol. 48, No. 2, 183– 206. Viitattu 1.10.2021. [http://www.sitesbysarah.com/mbwp/Pubs/2009\\_Barrick\\_n\\_Zimmerman.pdf](http://www.sitesbysarah.com/mbwp/Pubs/2009_Barrick_n_Zimmerman.pdf)
- Bauer, Talya N. 2010. Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM foundation's effective practice guidelines series. Right Management. Viitattu 21.9.2021. <https://teacher-centricity.com/wp-content/uploads/2014/08/SHRM-Onboarding-Report.pdf>
- Böckerman, Petri & Maliranta, Mika 2000. Työpaikka- ja työntekijävirtojen alueellinen rakenne suomalaisilla työmarkkinoilla. Kansantaloudellinen aikakauskirja 96 vsk. 4/2000, 506-515. Viitattu 9.8.2021. <https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/kak42000/kak42000bockerman.pdf>
- Casey, Thomas F & Warlin, Karen 2001. Retention and Customer Satisfaction. Compensation and benefits review 2001-05, Vol.33 (3), 27-31. <https://journals-sagepub-com.ruka.humak.edu:2443/doi/pdf/10.1177/08863680122098388>

- Cederlöf, Petri 1998. Nuorisotyön yhteiskunnallinen merkitys - Perustietoja, poimintoja ja haarukkapaloja nuorisotyöstä sekä sen asemasta suomalaisessa yhteiskunnassa. Nuoran julkaisuja. Viitattu 25.6.2020. [https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2013/05/19Nuorisotyxn\\_merkitys.pdf](https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2013/05/19Nuorisotyxn_merkitys.pdf)
- Eklund, Annina 2020. Brik, Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avainkohdasta. Viitattu 21.9.2021. <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>
- Eskoja, Jari, Suoranta, Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere. Ellibslibrary-verkkokirjasto. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047>. Viitattu 18.12.2021.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Viitattu 9.12.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047>
- Etu-Seppälä, Jukka 2021. VS: Opparihommia. Email mikko.kurki1@gmail.com. 25.10.2021.
- Evolv 2020. Johtamistutkimus 2020. Mitä kuuluu suomalaiselle johtajalle. Viitattu 23.11.2021 [https://www.evolv.fi/wp-content/uploads/2020/06/EVOLV\\_Mit%C3%A4-kuuluu-johtajalle\\_tutkimus-2020.pdf](https://www.evolv.fi/wp-content/uploads/2020/06/EVOLV_Mit%C3%A4-kuuluu-johtajalle_tutkimus-2020.pdf)
- Farren, Caela 2007. Help New Hires Succeed: Beat the Statistics. MasteryWorks, Inc. Viitattu 12.10.2021. <http://thewynhurstgroup.com/wp-content/uploads/2014/07/Help-New-Hires-Succeed.pdf>
- Feldt, Taru, Mäkikangas, Anne & Kokko, Katja 2008. Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa Kinnunen, Ulla, Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) Työ Leipälajina -Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, 75-94. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hakanen, Jari 2009. Työn imun arviointimenetelmä: Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. [https://www.wilmar-schaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Finnish.pdf](https://www.wilmar-schaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf)
- Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Heikkilä, Tarja. 2014: Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Sähkökirjalaitos. Ellibslibrary-verkkokirjasto. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-37-6495-1>. Viitattu 18.12.2021.
- Immonen, Jere & Sutela, Hanna 2020. Työolot ovat osiensa summa – liiallinen kiire syö kehitymis- ja vaikutusmahdollisuuksien painoarvoa. 9.9.2020. Tilastokeskus asiantuntija-artikkelit ja blogit. Viitattu 16.1.2021. <http://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2020/tyoolot-ovat-osiensa-summa-liiallinen-kiire-syo-kehittymis-ja-vaikutusmahdollisuuksien-painoarvoa/>
- International Labour Organization 2021. Workplace well-being. Viitattu 13.9.2021. [https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS\\_118396/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm)
- Jaakkola, Marianne 2019. Organisaatioin hierarkian tason ja työpaikan ilmapiirin yhteys luovuuteen ICT-alalla. Kasvatustieteen laitos. Jyväskylän yliopisto. Aikuiskasvatustieteen pro

- gradu –tutkielma. Viitattu: 13.10.2021. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/66417/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201911194929.pdf>
- Jarasto, Pirkko & Sinervo, Nina 1999. Elämää varten: Murrosikäisen nuoren maailma. Jyväskylä, Helsinki: Gummerus.
- Järvinen, Pekka 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent.
- Juholin, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous -löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Kahn, William 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management journal* 1990-12, Vol.33 (4). 692-724. Viitattu 4.9.2021. <https://www-proquest-com.ruka.humak.edu:2443/docview/199783385?accountid=159095>
- Kaivola, Taru 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent. <https://verkkokirjalyhy-almatalent-fi.ruka.humak.edu:2443/teos/EABBIXGTFF#piste:b6>
- Kauppinen, Eila & Kiilakoski, Tomi 2021. Kommentti: Eriarvoisuuden tunnistava nuorisotyö. Nuorisotutkimusverkosto. Viitattu 13.1.2021. <https://nuorisotyosta.fi/eriarvoisuuden-tunnistava-nuorisotyö/>
- Keyriläinen, Marianne 2020. Työolobarometri 2019 -ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki: Valtioneuvoston julkaisuja, Työelämä, 2020:29. Viitattu 17.1.2021. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162254/TEM\\_2020\\_29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162254/TEM_2020_29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka - aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kvantimotv 2010a. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kyselylomakkeen laatiminen. Luottamuksen herättäminen ja vastaajien ominaisuuksien huomioonottaminen. Viitattu 13.12.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html#luottamus>
- Kvantimotv 2010b. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kyselylomakkeen laatiminen. Vastausvaihtoehdoissa huomioitavia seikkoja. Viitattu 13.12.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html#rakenne>
- Manka, Marja-Liisa, Hakala, Liisa, Nuutinen, Sanna & Harju, Riitta 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Viitattu 9.8.2020. [https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf)
- Manka, Marja – Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Manka, Marja-Liisa & Hakala, Liisa 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena - Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Viitattu 2.10.2021. <https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/henkilostotunnusluvut.pdf>

- Mankki, Mikko 2018. Viikon kysymys – Miten henkilöstön vaihtuvuutta mitataan? Elinkeinoelämän keskusliitto blogit. Viitattu 16.9.2021. <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/viikon-kysymys-miten-henkiloston-vaihtuvuutta-mitataan/>
- Näsänen, Jaana 2021. Hyvällä johtamisella voi kilpailla työvoimasta. Työelämän kehittäminen. Kuntatyönantaja-lehti. Viitattu: 22.11.2021. <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2021/2/hyvalla-johtamisella-voi-kilpailla-tyovoimasta>
- Omatesoma.net 2017. Tesoman hyvinvointikeskus. Viitattu 2.12.2021. <https://omatesoma.net/tesoman-hyvinvointikeskus/>
- Paananen, Veera 2021. Kallis kaupunki: Kuntavaalit 2021. Helsingin sanomat 22.5.2021. Viitattu 28.10.2021. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000007985095.html>
- Parzefall, Marjo-Riitta & Hakanen, Jari 2008. Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. Viitattu 27.6.2020. [https://www.researchgate.net/publication/235265017\\_Psychological\\_contract\\_and\\_its\\_motivational\\_and\\_health\\_enhancing\\_outcomes](https://www.researchgate.net/publication/235265017_Psychological_contract_and_its_motivational_and_health_enhancing_outcomes)
- Peltola, Marja & Moisio, Jenni 2017. Ääniä ja äänettömyyttä palvelukentillä - Katsaus lasten ja nuorten palvelukokemuksia koskevaan tietoon. Nuorisotutkimusverkoston verkkojulkaisuja 112. Viitattu 24.6.2020. [https://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/aa-nia\\_ja\\_aanettomytta\\_palvelukentilla\\_uusin.pdf](https://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/aa-nia_ja_aanettomytta_palvelukentilla_uusin.pdf)
- Puusa, Anu, Juuti, Pauli 2020: Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gummerus Oy. Ellibslibrary-verkkokirjasto. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 18.12.2021.
- Rauas, Minna 2021. Riittämättömyyden tunteesta maailmanparantajaksi -työhyvinvointi nuorisotyössä. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 127. Helsinki: Nuoriso- ja Liikunta-alan asiantuntijat ja Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu: 31.10.2021. <https://www.nuoli.info/application/files/8316/3351/1322/riittamattomyyden-tunteesta-maailmanparantajaksi.pdf>
- Rego, Armenio & Cunha, Miguel Pina e. 2008. Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. Journal of organizational change management Vol. 21, Iss.1, 53-75. Viitattu 13.10.2021. <https://www-proquest-com.ruka.humak.edu:2443/docview/197572545?pq-origsite=primo>
- Saari, Tiina & Koivunen, Tuija 2017. Työhön sitoutuminen. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus, 63-80. Helsinki: Gaudeamus.
- Schaufeli, Wilmar & Bakker, Arnold 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Journal of Organizational Behavior 25. 293-315. Viitattu 3.9.2021. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/job.248>
- Seppälä, Piia & Hakanen, Jari J 2018. Uutta ARTTU2-ohjelmasta 7/2018 -Työn imussa aktiivisesti sopeutuen? – Kuntahenkilöstön seurantakyselyn tuloksia. Kuntaliitto. Viitattu 23.6.2020. <https://julkaisut.kuntaliitto.fi/1924>
- Sinkkonen, Jari 2010. Nuoruusikä. Helsinki: WSOY.

- Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio - Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Tahvanainen, Roope 2021. Suomen nuorisotyön tilastot. Kuntien nuorisotyö: Nuorisotoimen nettokäyttömenojen osuus koko kunnan budjetista. Viitattu 26.10.2021. <https://nuorisotilas-tot.fi/101/visualisoinnit/kuntien-nuorisotyö/>
- Taiponen, Janne 2017. Digitalisaatio on nyt. Teoksessa: Tampereen kaupunkiseudun nuorisotyöohjelma 2017-2020. Viitattu: 30.11.2021. <https://www.kangasala.fi/wp-content/uploads/2018/04/Nuorisotyöohjelma-2017-2020.pdf>
- Talya N. Bauer and Berrin Erdogan 2011. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. Viitattu 8.12. 2021. [https://www.researchgate.net/profile/Berrin-Erdogan/publication/285000696\\_Organizational\\_socialization\\_The\\_effective\\_onboarding\\_of\\_new\\_employees/links/565f2e9b08aefe619b28561a/Organizational-socialization-The-effective-onboarding-of-new-employees.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Berrin-Erdogan/publication/285000696_Organizational_socialization_The_effective_onboarding_of_new_employees/links/565f2e9b08aefe619b28561a/Organizational-socialization-The-effective-onboarding-of-new-employees.pdf)
- Tokee-Peltoniemi, Tiina 2021. VS: Opparihommaa. Email mikko.kurki1@gmail.com. 2.12.2021
- Työterveyslaitos 2017. Työn kehittäminen yhdessä tuo tuloksia. Ajankohtaista: Blogi. Viitattu 25.10.2021. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyon-kehittaminen-yhdessa-tuo-tuloksia>
- Työterveyslaitos 2021a. Työhyvinvointi. Viitattu: 22.10.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos 2021b. Hyvän johtamisen kriteerit. Viitattu 22.10.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>
- Työterveyslaitos 2021c. Stressi ja työuupumus. Viitattu 29.12.2021. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>
- Työturvallisuuskeskus 2021. Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 25.10.2021. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen\\_kuormitus](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus)
- Työturvallisuuskeskus 2021. Toimiva työyhteisö. Viitattu 22.10.2021. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso#8102bfff](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso#8102bfff)
- Valli, Raine. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, Raine (toim.) Ikku-noita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. 5. uudistettu painos. Viitattu: 18.12.2021. Ellislibrary-verkkokirjasto. <https://www.ellislibrary.com/reader/9789524515160>
- Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Viitattu 9.12.2021. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- YTK-yhdistys 2019. Työpaikan vaihdon syy on usein uupuminen. Blogi. Viitattu 1.12.2021. <https://ytk-yhdistys.fi/info/blogi/tyopaikan-vaihdon-syy-on-usein-uupuminen>



# LIITTEET

## Liite 1

### TEEMAHAASTATTELURUNKO

- Tutkimuslupa
- Työntekijävaihtuvuus vaikutukset työhön ja vaihtuvuuden syyt
- Kuinka vaihtuvuutta voisi saada vähennettyä ja työntekijöitä sitoutettua?
- Työhyvinvointi
- Työn vaatimukset, eli kuormitustekijät
- Työn voimavarat, eli positiiviset asiat työssä

## LIITE 2

### KYSELYN SAATEKIRJE

Arvoisa vastaanottaja,

Olen nuoriso-ohjaaja Mikko Kurki. Opiskelen Humanistisessa ammattikorkeakoulussa Yhteisöpedagogi Yamk –tutkintoa ja olen tällä hetkellä opintovapaalla työstäni Tampereen kaupungin nuorisopalveluilla. Teen opinnäytetyötäni Tampereen kaupungin nuorisopalveluiden nuorisotilatyöntekijöiden vaihtuvuudesta. Työni tilaajana toimii nuorisopalvelut. Opinnäytetyössäni tutkin nuorisotilatyöntekijöiden vaihtuvuuteen sekä sitoutumiseen liittyviä tekijöitä ja muodostan näihin vaikuttavia kehitysehdotuksia.

Kyselyn tavoitteena on saada kuva Tampereen kaupungilla nuorisotilatyössä työskentelevien nuoriso-ohjaajien työhyvinvointiin vaikuttavista seikoista, työn imun kokemuksesta sekä kartoittaa työn voimavaroja ja vaatimuksia. Kyselyyn vastaamiseen menee noin 9 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen on anonymiä ja sähköpostiosoitteiden alkuperä on Tampereen kaupungin internetsivut. Mikäli kyselystä tai opinnäytetyöstä herää kysymyksiä, niin yhteystietoni löytyvät viestin lopusta.

Arvostan mielipiteitänne ja pyydän että vastaatte kyselyyn.

Vastausaikaa on torstaihin 28.10. Saakka.

Yhteystietoni: 0xx-xxxxxxx, xxxxx.xxxxx@xxxxx.fi

## LIITE 3

## KYSELY

**Kysely työskentelykokemuksistasi Tampereen kaupungin nuorisopalveluiden nuorisotilatyössä**

Taustakysymykset

**1. Ikäsi \***

20-29

30-39

40-49

yli 50

**2. Sukupuolesi \***

Nainen

Mies

Muu

**3. Pohjakoulutus \***

Peruskoulu

Toinen aste (ammattillinen/lukio)

Ammattikorkeakoulu/alempi korkeakoulu

Yamk/ylempi korkeakoulu

Muu

Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (\*) ja ne tulee täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

**4. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Tampereen kaupungin nuorisopalveluilla? \***

Alle

1

1-2

3-5

6-10

yli 10

**5. Kuinka monta vuotta sinulla oli työkokemusta nuorisotyöstä aloittaessasi Tampereen kaupungin nuorisopalveluissa? \***

ei lainkaan

alle 1

1-2

3-5

6-10

yli 10

**6. Onko pitkä työsuhde saman työnantajan palveluksessa mielestäsi tavoiteltava asia? \***

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

## Työskentelykokemukset

**7. Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tuntemuksia tai ajatuksia? Lue jokainen väittämä huolellisesti ja päätä, miten usein koet työssäsi väittämässä kuvattua tuntemusta tai ajatusta. Jos sinulla ei koskaan ole ollut kysyttyä kokemusta, valitse "en koskaan". Jos sinulla on ollut väittämän mukaisia kokemuksia, valitse se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa, kuinka usein olet kokenut kuvattulla tavalla. \***

En koskaan

Muutaman kerran vuodessa

Kerran kuussa

Muutaman kerran kuussa

Kerran viikossa

Muutaman kerran viikossa

Päivittäin

Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen töitäni.

Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.

Olen innostunut työstäni.

Työni inspiroi minua.

Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.

Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.

Olen ylpeä työstäni.

Olen täysin uppoutunut työhöni.

Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.

**8. Mieti omaa työtäsi sekä työpaikkaasi ja vastaa seuraaviin kohtiin oman kokemuksesi mukaisesti. Valitse vastausvaihtoehto, joka parhaiten kuvaa mielipidettäsi. \***

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

ei samaa eikä eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Samaa mieltä

Tehtäväkuva on monipuolinen.

Työskentely on itsenäistä.

Saan palautetta työsuorituksistani.

Työni on merkityksellistä.

Asiakastyö on palkitsevaa.

Työrooli ja työn tavoitteet ovat selkeitä.

Arjen toiminnassa on huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä.

Esihenkilö tukee minua.

Työyhteisö tukee minua.

Johtaminen on oikeudenmukaista.

Työnantaja on luotettava.

Organisaatiossa saa palautetta ja arvostusta erityisistä työsuorituksista.

Pystyn osallistumaan työtä koskevaan päätöksetekoon.

Työn innostus tarttuu työntekijältä toiselle.

Hyvä lähityöyhteisö (oman nuorisotilan työryhmä).

Organisaatio arvostaa sinua ja on kiinnostunut sinusta sekä tekemästäsi työstä.

Organisaatiossa on mahdollisuudet kehittymiseen ja hyvät uranäkymät.

Työajat ovat joustavat.

Työpaikalla on myönteinen ja kannustava ilmapiiri.

Palkka tehdystä työstä on riittävä.

Töissä voi olla oma itsensä.

Työn jatkuminen on varmaa.

Organisaatiossa on yhteisöllisyyttä.

Perehdyttäminen on suunnitelmallista ja laadukasta.

**9. Mitkä asiat tuovat sinulle nykyisessä työssäsi ja työpaikassasi työhyvinvointia ja mitkä asiat haittaavat työhyvinvointiasi?**

**10. Oletko harkinnut kuluvan vuoden aikana työpaikan vaihtoa? \***

En

Kyllä

En halua vastata

**11. Kerro mitkä asiat ovat vaikuttaneet haluusi vaihtaa työpaikkaa?**

**12. Tähän voit jättää halutessasi palautetta kyselystä.**