

Päivi Hoppu

SUOMEN NUORISOSEUROJEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

SUOMEN NUORISOSEUROJEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Päivi Hoppu
Opinnäytetyö
Kevät 2023
Kulttuurituottaminen ja luova
talous (YAMK)
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Kulttuurituottaminen ja luova talous

Tekijä: Päivi Hoppu

Opinnäytetyön nimi: Suomen Nuorisoseurojen työhyvinvoinnin kehittäminen

Työn ohjaaja: Pekka Isomursu

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: huhtikuu 2023 Sivumäärä: 58 + 1 liite

Opinnäytetyö käsittelee Suomen Nuorisoseurat ry:n henkilöstön työhyvinvointia. Tutkimuksen aineistona ovat kolmena vuonna (2020–2022) toteutetut työhyvinvointikyselyt. Työssä selvitetään, millainen työhyvinvoinnin tila organisaatiossa on, miten työhyvinvoinnin eri tekijät näkyvät vastauksissa ja miten kyselyn tuloksia voidaan hyödyntää hyvinvoinnin kehittämisessä. Työssä käydään läpi kolmen vuoden aikana tapahtunutta muutosta ja pohditaan sen syitä.

Kyselyaineistoa tarkastellaan Marja-Liisa ja Marjut Mankan luoman työhyvinvointimallin pohjalta. Työhyvinvointiin vaikuttavat psykologiset, sosiaaliset sekä rakenteelliset tekijät. Hyvinvointiin tarvitaan yksilön oman hyvinvoinnin lisäksi työn, sen hallinnan ja organisaation rakenteiden sekä johtamisen ja työyhteisötaitojen välistä tasapainoa.

Kyselyiden vastausten perusteella työhyvinvoinnin kokonaistila organisaatiossa on hyvä, joskin se on heikentynyt. Tutkimusaineiston mukaan myönteisiä työhyvinvointitekijöitä ovat työntekijöiden kokemus organisaation merkityksellisyydestä, sen arvopohja sekä vahva yhteisöllisyys. Selkeimmät kehittämiskohteet liittyvät työn sisältöihin ja käytäntöihin sekä johtamiseen. Tutkimusaikana alkanut koronapandemia näkyy myös vastauksissa. Poikkeustilanteen pitkittyminen on haastanut työn tekemistä ja työssä jaksamista.

Opinnäytetyössä esitetään kolme kehittämissuositusta, jotka ovat vuoropuhelun varmistaminen, varhainen välittäminen ja voimavarojen vaaliminen. Esihenkilön ja työntekijän aktiivinen ja avoin keskusteluyhteys lisäävät luottamusta ja merkityksellisyyden kokemusta. Varhaisen tuen ja välittämisen työskulttuuri takaa sen, että haasteisiin puututaan ajoissa. Voimavarojen tukemiseksi tarvitaan jatkossa yhä tarkempaa työn suunnittelua ja rajaamista. Henkilöstön voimavarojen vaaliminen ja niiden tukeminen on valinta, jolla yhteisö viestii henkilöstölleen, että se on organisaation arvokkain pääoma.

Asiasanat: työhyvinvointi, työelämä, kehittäminen, jaksaminen, nuorisoseurat

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Cultural Production and Creative Industries

Author: Päivi Hoppu

Title of thesis: Development of well-being at work in the Finnish Youth Association

Supervisor: Pekka Isomursu

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2023

Number of pages: 58 + 1 appendix

The thesis deals with the occupational well-being of the staff of the Finnish Youth Association. The data of the research are work-well-being surveys carried out over three years (2020–2022). The work explores the state of well-being at work in the organization, how the different factors of well-being at work are reflected in the answers, and how the results of the survey can be used in the development of well-being. In the work, we go through the changes that have taken place over the course of three years and think about the reasons for them.

The survey material is examined based on the work well-being model created by Marja-Liisa and Marjut Manka. Well-being at work is influenced by psychological, social, and structural factors. In addition to the individual's own well-being, well-being requires a balance between work, its management, and organizational structures, as well as management and work-community skills.

Based on the answers to the surveys, the overall state of well-being at work in the organization is good, although it has weakened. According to the research data, positive work well-being factors are the employees' perceived significance of the organization, its value base and strong sense of community. The most obvious areas for development are related to work contents and practices, as well as management. During the research period, the corona pandemic can also be seen in the answers. The prolongation of the state of emergency has made it challenging to work and cope at work.

Three development proposals are presented in the thesis, which are ensuring dialogue, early communication and taking care of resources. An active and open dialogue between the predecessor and the employee increases trust and the experience of meaning. A work culture of early support and care guarantees that challenges are addressed in time. To support resources, more and more precise planning and delineation of work will be needed in the future. Nurturing personnel resources and supporting them is a choice by which the community communicates to its personnel that it is the organization's most valuable capital.

Keywords: work well-being, working life, development, resilience, youth association

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	9
	2.1 Työkyky	10
	2.2 Työuupumus.....	11
	2.3 Voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli.....	12
	2.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	19
3	NUORISOSEURAT TUTKIMUSKOHTEENA.....	21
	3.1 Nuorisoseurat kansalaisyhteiskunnan toimijana.....	21
	3.2 Työhyvinvoinnin organisoituminen	22
	3.3 Työhyvinvointikyselyt.....	24
4	TYÖHYVINVOINTIKYSELYIDEN TULOKSET.....	26
	4.1 Ydin	26
	4.2 Johtajuus	27
	4.3 Suunta	29
	4.4 Kyvykkyydet.....	30
	4.5 Yhteisöllisyys.....	31
	4.6 Käytännöt	32
	4.7 Toimeenpano	34
	4.8 Uudistuminen	35
	4.9 Omat väittämät ja avoimet vastaukset.....	36
5	TULOSTEN YHTEENVETO JA TULKINTA	39
	5.1 Kyselyn aihealueet ja työhyvinvointimalli	40
	5.2 Vastauksista nousseet vahvuudet.....	41
	5.3 Vastauksista nousseet kehityskohteet.....	42
6	POHDINTA.....	44
	6.1 Tutkimusaineiston luotettavuus ja pätevyys.....	44
	6.2 Päätelmät	45
7	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	47
	7.1 Vuoropuhelun varmistaminen	49
	7.2 Varhainen välittäminen.....	50

7.3	Voimavarojen vaaliminen	50
7.4	Lopuksi	51
LÄHTEET	53
LIITE	59

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee Suomen Nuorisoseurojen (ry) henkilöstön työhyvinvointia työhyvinvointikyselyiden pohjalta. Suomen Nuorisoseurat on valtakunnallinen kulttuurista nuorisotyötä tekevä järjestö, jonka tehtävänä on paikallisten nuorisoseurojen toiminnan sekä niiden toimintaedellytysten tukeminen ja kehittäminen (Suomen Nuorisoseurat 2022a.) Kyselyaineistoa analysoidaan Marja-Liisa ja Marjut Mankan luoman voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin pohjalta (Manka & Manka 2016, 76). Malli on valittu tähän työhön sen kokonaisvaltaisen näkökulman vuoksi.

Työelämä on murroksessa, jonka taustalla on digitalisaatio ja työympäristöjen muuttuminen. Pirstaloitunut työ, kiire ja suorituspaineeet ovat läsnä ja aiheuttavat epävarmuutta. Muutos näkyy myös kulttuurialalla ja varsinkin menneet kolme vuotta ovat olleet poikkeukselliset. Koronarajoitukset ovat estäneet muun muassa tapahtumien järjestämisen ja tilanne on vaatinut nopeaa reagoitua, sopeutumista ja uusia toteutusmuotoja. Työyhteisöissä on tarvittu yhä enemmän itenäisyyttä, joustavuutta sekä jatkuvaa uuden oppimista. Lisäksi ilmastonmuutos, Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan ja siitä seurannut energiakriisi ovat tuoneet arkeen uusia ja yksilöstä riippumattomia kuormitustekijöitä. Tilanne on uusi ja haastaa monella tapaa myös hyvinvointia työssä. Työyhteisöissä tarvitaankin nyt toimintamallien, käytänteiden ja työn muotojen rohkeaa tarkastelua ja niiden kehittämistä. (Sirola 2021.)

Aloitin YAMK-opinnot Oulun Ammattikorkeakoulussa kulttuurituottamisen ja luovan talouden tutkinto-ohjelmassa syksyllä 2020. Itsensä johtamisen, palvelumuotoilun ja työyhteisön kehittämisen opintojaksot ovat antaneet pohjaa tälle opinnäytetyölle. Osallistuin myös Työturvallisuuskeskuksen järjestämään Työhyvinvointikortti-koulutukseen sekä Työterveyslaitoksen Hyvän mielen työpaikka -valmennukseen. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen kehittäminen nähtiin molemmissa koulutuksissa tulevaisuuden menestystekijänä.

Olen ollut tapahtumasihteerin tehtävässä Suomen Nuorisoseuroissa vuodesta 1999 lähtien. Työn luonteen takia sen psykososiaalinen kuormitus on epätasaista ja varsinkin juuri ennen tapahtumaa suuri. Ennakoimattomuus ja nopeat muutokset varsinkin koronapandemian aikana ovat aiheuttaneet epävarmuutta ja levottomuutta työyhteisössä. Työhistoriastani löytyy myös loppuun palamisen jaksoja. Näin ollen tämä opinnäytetyö on mitä suurimmassa määrin myös itsetutkiskelua ja asiaan liittyy omakohtaisia ja kipeitäkin kokemuksia. Näenkin opinnäytetyön osana myös henkilökohtaisen kasvun prosessia. Halusin tarkastella työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä laajemmin ja peilata niitä omaan työhistoriaani. Halusin oppia ja ennen kaikkea ymmärtää.

Työn tutkimuskysymyksinä ovat: Mitä kyselyjen vastaukset kertovat organisaation työhyvinvoinnin tilasta? Miten Marja-Liisa ja Marjut Mankan työhyvinvointimallin eri tekijät näkyvät vastauksissa ja miten kyselyjen tuloksia voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisessä? Millaista muutosta on nähtävissä ja mistä muutos johtuu?

2 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa (Anttonen & Räsänen 2009, 18).

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on työnantajan lakisääteinen velvollisuus. Työturvallisuuslaki edellyttää, että työympäristö ja -olosuhteet turvaavat työntekijän työkyvyn ja sen ylläpitämisen. Lain tarkoituksena on ennaltaehkäistä ja torjua työstä tai työympäristöstä aiheutuvia fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1:1§.) Päävastuu työhyvinvoinnista on työnantajalla ja sitä kautta esihenkilöllä (Mäkinen & Rätty 2020, 6). Työturvallisuudesta huolehtimiseen velvoittavat myös muun muassa laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta sekä työsopimus- ja työaikalaki (Mannermaa 2022, 27).

Työelämän muutoksen myötä perinteisen työturvallisuuden rinnalle työhyvinvointikeskusteluun ovat yhä vahvemmin nousseet työkyky, työssä jaksaminen ja henkinen hyvinvointi. Oleellisia ovat yksilön turvallisuuden tunne ja luottamus. (Virtanen & Sinokki 2014, 141.) Hyvinvointi työssä tarkoittaa yksinkertaisimmillaan työn sujumista, johon tarvitaan turvallinen työympäristö sekä terve työyhteisö. Työhyvinvointi on sekä yksilön että yhteisön hyvinvointia, joka vaatii tiivistä yhteistyötä työntekijän ja työnantajan välillä. (Mannermaa 2022, 289.) Työhyvinvointi on työntekijän, työnantajan ja esihenkilön sekä työyhteisön jokaisen jäsenen asia (Pennonen 2021, 7).

Työn voimavarat ovat niitä myönteisiä tekijöitä, joiden avulla työn vaatimukset on helpompi kohdata. Voimavaroja löytyy työtehtävistä, työjärjestelyistä, työyhteisöstä, organisaatiosta sekä henkilöstä itsestään. Työntekijän hyvä itsetunto ja optimismi, työtehtävien mielekkyys ja vastuullisuus, esihenkilön antama tuki ja oikeudenmukaisuus, työyhteisön avoin ja luotettava ilmapiiri, selkeät tavoitteet ja

vaikuttamismahdollisuudet ovat esimerkkejä voimavaratekijöistä. (Mäkinen & Rätty 2020, 8.)

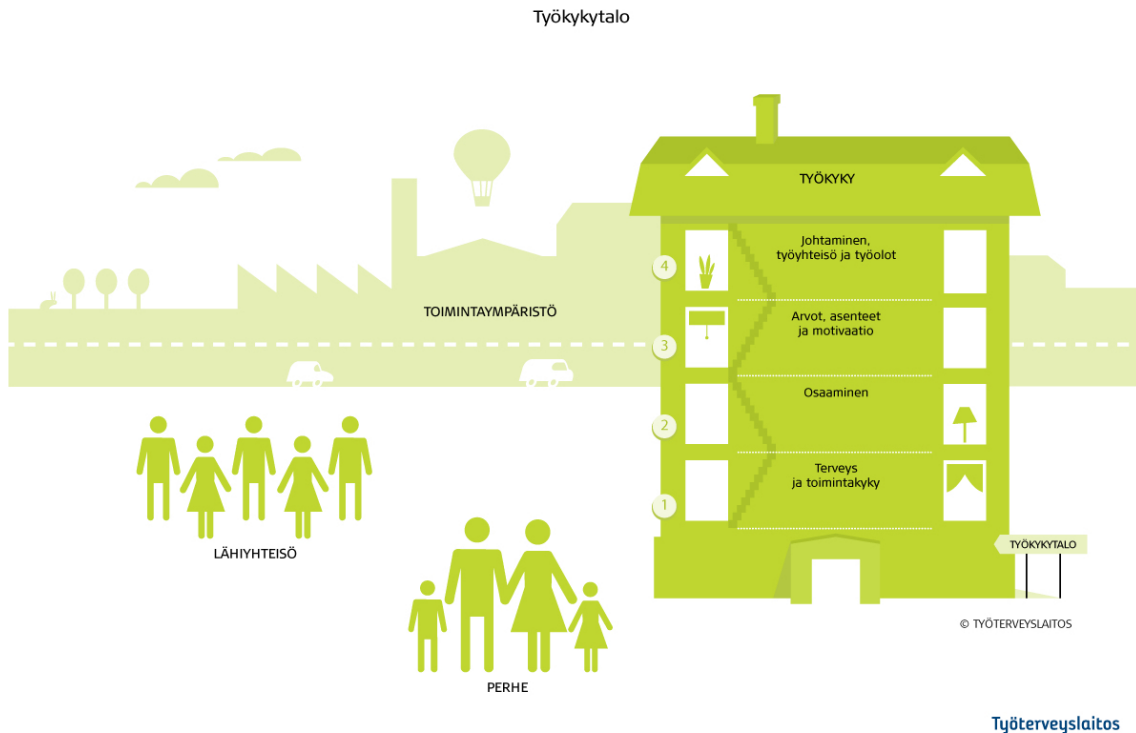
Jari Hakasen, Arnold Bakkerin ja Jarno Turusen (2021) tutkimuksen mukaan työn kolme tärkeintä voimavaratekijää ovat monipuoliset, kehittävät ja jatkuvan oppimisen mahdollistavat työtehtävät, välitön palaute ja työskentely voimaannuttavassa tiimissä. Työntekijän motivaatio kasvaa työntekijän voimavaroja vahvistamalla. Työ on mielekästä ja merkityksellistä. Tämä puolestaan lisää työntekijän hyvinvointia ja elämänlaatua. (Hakanen & Kaltiainen 2020, 44.) Jotta työ sujuu, oleellista on tunnistaa voimavarat ja vahvistaa niitä. Aina työhön liittyy myös teki- jöitä, joita ei ole mahdollista poistaa tai korjata. Työn voimavaroja tunnistamalla ja hyödyntämällä niitä voidaan kuitenkin paremmin hallita ja vähentää. (Mäkinen & Rätty 2020, 8.)

2.1 Työkyky

Työkyky on työhyvinvoinnin lähtökohta. Työkykyisellä ihmisellä yksilön oma toimintakyky ja edellytykset eli voimavarat ovat tasapainossa työn asettamien vaatimusten kanssa (Pennonen 2021, 19). Työkykyyn eivät vaikuta pelkästään asiat ja olosuhteet töissä, kyse on tasapainosta työn ja muun elämän välillä. Näin ollen työkykyyn vaikuttaa myös henkilökohtainen elämäntilanne. Työn vaatimukset muuttuvat ja myös ihmisen voimavarat, ikä ja terveystilanne aiheuttavat monesti muutostarpeita. Työkykyä tuleekin arvioida yhdessä esihenkilön kanssa säännöllisesti ja työn sisältöihin tulee tarvittaessa tehdä muutoksia. (Kauhanen 2016, 25.)

Työkykyä voidaan kuvata nelikerroksisena talona (kuvio 1), jonka kaikki kerrokset tukevat toisiaan. Talon kerrosten kehittäminen on kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin perusta. Yksilötasolla voimavarat koostuvat terveydestä ja toimintakyvystä, ammattitaidosta ja osaamisesta sekä ihmisen omista arvoista ja asenteista. Työhön kuuluvat työn sisältö, työolot ja työyhteisö. Oleellista on myös esihenkilötyö ja johtaminen. (Kauhanen 2016, 23.) Työkykyyn vaikuttaa myös ympäröivä elämä,

esimerkiksi perhe, sosiaaliset verkostot ja toimintaympäristö (Virtanen & Sinokki 2014, 91).



Kuvio 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos b)

2.2 Työuupumus

Työuupumus on pitkäkestoisen ylikuormituksen tila, joka syntyy vähitellen ja jonka oireina ovat yleensä krooninen väsymys, kognitiiviset vaikeudet, kyyninen suhtautuminen työhön ja sitä kautta heikentynyt ammatillinen itsetunto. Työuupumus on oireyhtymä, joka altistaa sekä psyykkisille että fyysisille sairauksille. (Rossi, Tuisku & Uusitalo 2022.)

Työntekijä uupuu, jos työn vaatimukset ylittävät työntekijän voimavarat. Hän joutuu ponnistelemaan työtehtävissään eikä pääse palautumaan tarpeeksi. Esi-merkkejä kuormitustekijöistä voivat olla kiire, työmäärä, sekavat työtehtävät, epä-reilu johtaminen tai huono työilmapiiri. Optimitila olisi, että työntekijän voimavarat ja työn vaatimukset ovat tasapainossa. Haastavan asiasta tekee se, että jokainen

työntekijä kokee vaatimukset ja voimavarat eri tavalla. (Pennonen 2021, 111–112.)

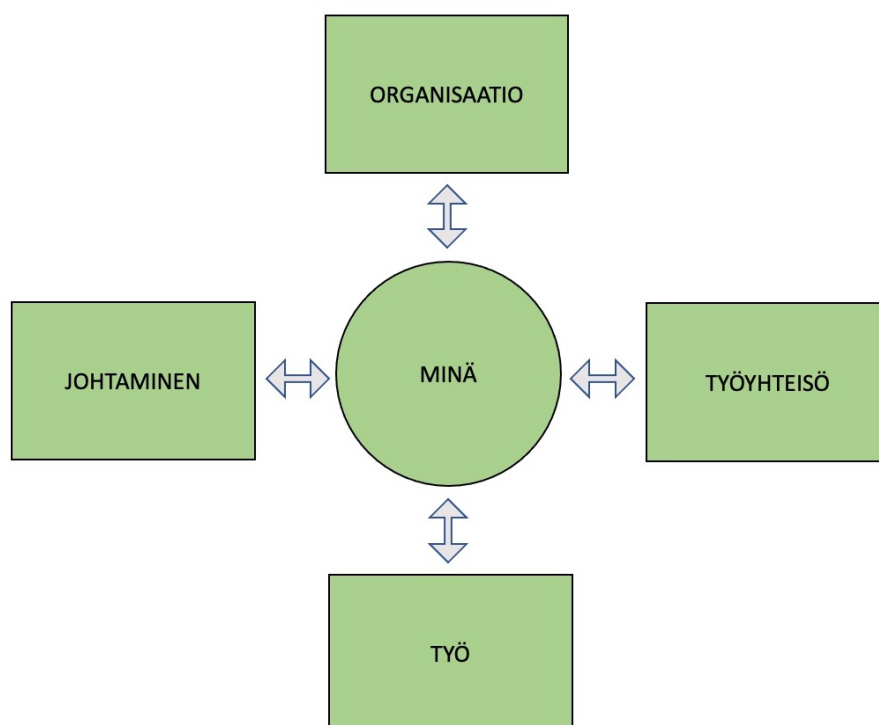
Joskus työuupumus yhdistetään myös tiettyihin persoonallisuuden piirteisiin, esimerkiksi kunnianhimoon, velvollisuudentunteeseen tai tunnollisuuteen. Työuupumusta ei kuitenkaan voida selittää yksilöllisillä tekijöillä, vaan kyse on työstä ja sen liiallisesta työn kuormituksesta. Työuupumus ei myöskään synny pelkästään yksityiselämän kuormituksesta. (Karjalainen 2020, 33, 53.)

Työn aiheuttama väsymys ja sen krooninen muoto työuupumus ovat terveitä reaktioita työn sairaisiin ja sairastuttaviin olosuhteisiin (Karjalainen 2020, 17).

2.3 Voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli

Voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin (kuvio 2) periaatteena on tunnistaa ja vahvistaa työn ja yksilön voimavaroja. Työhyvinvointiin vaikuttavat psykologiset, sosiaaliset sekä rakenteelliset tekijät, joista rakentuu työhyvinvoinnin pääoma. (Manka & Manka 2016, 76.)

Organisaation kulttuuri ja työn hallinta luovat pohjan hyvinvoinnille. Organisaation kulttuurilla tarkoitetaan organisaation tavoitteellisuutta, uudistumiskykyä ja toimivia työympäristöjä. Monipuoliset työtehtävät, niiden sujuminen ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät työntekijän voimavaroja ja vahvistavat sitä kautta työhyvinvointia. Työyhteisön sosiaaliset suhteet ja keskustelukulttuuri vaikuttavat työilmapiiriin ja sitä kautta sen jokaiseen jäseneseen. Laadukas johtaminen on merkittävä työhyvinvoinnin mahdollistaja. Kannustava ja tasapuolinen esihenkilötyö lisää työntekijän merkityksellisyyden tunnetta. Työntekijän oma terveys, toimintakyky sekä motivaatio joko edesauttavat tai vähentävät työnteon edellytyksiä. Oleellisia ovat myös yksilön omat asenteet työtä ja työyhteisöä kohtaan. (Manka & Manka 2016, 76–77; Mäkinen & Rätty 2020, 6.)



Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Manka & Mankan (2016, 76) mukaan

Organisaatio

Laadukas organisaatio tarjoaa työntekijöilleen toimivan ja turvallisen työympäristön, jossa työn fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset olosuhteet ovat kunnossa (Penonen 2021, 110). Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen ja rakenteeltaan joustava: siinä kehitetään ja kehitytään turvallisessa toimintaympäristössä. Organisaatiolla on tulevaisuuden visio ja strategia, joita toimintasuunnitelmat tukevat. Työyhteisön hyvinvointia lisää se, että työntekijät voivat ja saavat osallistua suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseihin. Kun henkilöstö voi hyvin, yrityksen tavoitteetkin toteutuvat paremmin. (Manka & Manka 2016, 80–81.)

Hierarkkisten rakenteiden sijaan työpaikoilla ollaan nykyään siirtymässä matalampiin päätöksenteon malleihin, jossa valtaa siirretään lähemmäs työntekijää. Työntekijä voi tehdä päätöksiä itsenäisemmin ja sitä kautta hän kokee työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Jotta organisaatio pysyy ympäristön muutos-

vauhdissa mukana, tarvitaan myös jatkuvaa uuden oppimista. Kaikki lähtee osaamistarpeiden selvittämisestä, kehittämissuunnitelman tekemisestä ja siitä, että oppimiselle varataan riittävästi aikaa. (Manka & Manka 2016, 87–88.)

Organisaatiossa on tärkeää vahvistaa psykologisen turvallisuuden tunnetta, jotta jokainen kokee tullessa hyväksytyksi ja kuulluksi. Yhteisössä on lupa haastaa ja kyseenalaistaa esimerkiksi toimimattomia käytänteitä eikä tarvitse pelätä sitä, että tulee leimatuksi. Monesti rohkeus tarvitsee myös epävarmuuden, erilaisten tunteiden ja kokemusten sietämistä. Oleellisinta on avoin toimintakulttuuri, jota ohjaa arvot ja yhteiset tavoitteet. (Rinne 2021, 31, 35, 41, 43.)

Johtaminen

Hyvän johtajan työyhteisössä jokainen tukee ja kannustaa toinen toistaan. Esihenkilön tehtävänä on kulkea työntekijöiden rinnalla ja tukea arjen työtehtävissä. Tätä kautta työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen vahvistuvat ja sitä kautta myös työn tuottavuus paranee. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta ja arkisia tekoja. (Työterveyslaitos a.)

Johtaminen on vaikuttamista, joka tapahtuu sosiaalisessa kanssakäymisessä. Se, miten esihenkilö kohtaa työntekijän ja toimii vuorovaikutustilanteissa, on ratkaisevaa myös organisaation menestyksen kannalta. (Martela & Jarenko 2017, 120). Johtaminen on keskustelua, jossa tärkeää on aito kohtaaminen ja läsnäolo (Savaspuro 2019, 37).

Hyvä johtaminen tarkoittaa muun muassa tasa-arvoa, oikeudenmukaista päätöksentekoa ja palautteenantoa, hyviä käytöstapoja sekä avointa viestintää ja tiedonkulkua. Johtamisen pitää perustua luottamukseen, joka aikaansaa turvallisen työympäristön ja -ilmapiirin. Luottamusta lisäävät sovitusta asioista ja käytänteistä kiinnittäminen, työntekijöiden arvostus ja yhdenvertaisuus sekä hyvä vuorovaikutus. Muutosten johtamisessa on tärkeää avoimuus, selkeä tiedon välittäminen ja kuulluksi tuleminen paikkojen mahdollistaminen. (Pennonen 2021, 125–127.)

Organisaation johdolta vaaditaan yhä enemmän vuorovaikutustaitoja ja perinteinen johtajuus on muuttunut palvelevaksi ja jaetuksi johtamiseksi (Mäkinen & Rätty 2020, 7–8). Johtajan tärkein tehtävä on saada työntekijä tuntemaan itsensä merkitykselliseksi. Hyvä keskusteluyhteys ja työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä lisäävät luottamusta johtoa kohtaan. (Manka & Manka 2016, 135.)

Mikään voima ei luo turvallisuutta ja luottamusta niin paljon kuin kuulluksi tuleminen (Rinne 2021, 140).

Esihenkilöllä on vastuu työntekijän kuormituksesta ja turvallisuudesta. Johtajalta vaaditaan osaamista, kiinnostusta, mutta myös riittävää työaika johtamistyölle. Työn tavoitteista ja sisällöistä tarvitaan työntekijän kanssa säännöllistä keskustelua, jotta tarvittavat muutokset voidaan tehdä riittävän ajoissa. Sopiva ja selkeästi rajattu työmäärä raamittaa työn tekemistä ja suojaa uupumukselta. (Tikkanen 2022, 10–14.) Jos työkuorma kasvaa liian suureksi, esihenkilön tehtävä on miettiä tilanteeseen ratkaisu (Karjalainen 2020, 118).

Parhaimmillaan johtaminen on rinnakkain sekä ihmisten että asioiden johtamista. Tavoitteena on saada aikaan turvallinen ympäristö, jossa jokainen voi tehdä työtään itsenäisesti ja omien kykyjensä puitteissa parhaalla mahdollisella tavalla. Oleellista on vahvistaa hyvien olosuhteiden ja riittävien resurssien lisäksi työntekijän motivaatiota. (Manka & Manka 2016, 135–137.)

Työyhteisö

Työn tekemiseen liittyy lähes aina toiminta työyhteisössä tai verkostossa. Koko työyhteisön tulee sitoutua yhteisiin pelisääntöihin, joiden pohjalla on yhteiset tavoitteet. Jokaisen työntekijän työtehtävät on selkeästi määritelty ja työntekijä ymmärtää roolinsa osana kokonaisuutta. (Naumanen 2018, 103.) Työyhteisö tarvitsee onnistuakseen työtä tukevat rakenteet, laadukasta johtamista, selkeitä töiden järjestelyitä ja pelisääntöjä sekä avointa vuorovaikutusta ja toiminnan arviointia (Järvinen 2017, 85–86).

Työyhteisötaidot edesauttavat hyvää yhteistyötä ja työn sujumista. Ne ovat taitoja, jotka perustuvat hyvään vuorovaikutukseen sekä aktiiviseen ja myönteiseen otteeseen työyhteisössä. Usein kyseessä ovat rakentavat ilmaisu- ja keskustelutaidot, omien ennakkokäsitysten tunnistaminen, arvostava suhtautuminen toisiin sekä palautteenanto- ja -vastaanottotaidot. Jokainen työpaikka on erilainen ja siitä syystä jokainen yhteisö vaatii omaa pohdintaa tarvittavista pelisäännöistä. (Mäkinen & Rätty 2020, 48–49.)

Yksilön työyhteisötaidot tarkoittavat myös työtehtäviin sitoutumista. Työyhteisön näkökulmasta ne näkyvät siinä, miten työntekijä huolehtii osaltaan yhteistyön sujuvuudesta. Työyhteisötaidot ovat jokaisen vastuulla, ne vaativat aikaa ja niiden opettelua. Työyhteisön jäsenet kohtaavat toisensa aidosti ja myönteisessä ilmapiiressä luoden uusia näkökulmia ja ajatuksia. Kaikkien ajatukset ovat tasa-arvoisia, jokaisen mielipidettä kunnioitetaan ja kukaan ei ole väärässä. Oleellista on kuuntelemisen taito. (Manka 2011, 123.)

Jokainen työntekijä voi vaikuttaa työilmapiiriin. Kaikki lähtee kunnioituksesta toisia kohtaan. Oleellista on positiivisen ilmapiirin luominen. Hyvä yhteishenki tarvitsee yhteisten tavoitteiden luomista ja niiden tuntemista, oman ja toisen työn arvostamista sekä ammatillista osaamista. Hyvä ilmapiiri on sekä johdon että henkilöstön asia. (Mäkinen & Rätty 2020, 46–48.)

Jokaiseen työyhteisöön kuuluvat myös erilaiset näkemykset, jotka saattavat aiheuttaa ristiriitoja. Monesti kyseessä on tiedonkulun katkos tai toimimaton käytäntö. Hyvin usein työyhteisön jäsenten vuorovaikutus ei ole toiminut ja tämä on johtanut väärinkäsityksiin. Näissä tapauksissa tärkeää on selvittää asia mahdollisimman pian. Kenenkään etu ei ole, että asia jää ratkaisematta. Hyvässä työyhteisössä asiat osataan käsitellä ajoissa, avoimesti ja ilman, että ne henkilöityvät. (Mäkinen & Rätty 2020, 50.) Oleellista on keskustella ja etsiä ratkaisuja, ei syyllisiä. Monesti on hyödyllistä tarkastella ja arvioida myös omaa toimintaansa. (Työterveyslaitos 2017.)

Työ

Työhyvinvoinnin edellytyksenä on työn vaatimusten ja työn hallinnan välinen tasapaino (Pyöriä 2012, 11). Hallinnan tunne koostuu työn merkityksellisyydestä, vaikutusmahdollisuuksista ja siitä, että työntekijä saa riittävästi palautetta. Työn hallinnan tunteen menettämällä on selkeä yhteys haitalliseen stressiin ja sitä kautta uupumiseen (Lappi 2022, 41).

Hyvinvoivassa työssä työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa sen sisältöihin ja olosuhteisiin (Suonsivu 2014, 45). Hänellä on tunne itsenäisyydestä: työntekijä voi vaikuttaa omiin työtapoihinsa ja hän voi hyödyntää osaamistaan. Tärkeää on saada olla osa kokonaisuutta ja tehdä työtä, jolla on merkitystä ja joka tarjoaa uuden oppimisen paikkoja. (Manka & Manka 2016, 107.) Jokaisella työntekijällä on työlle myös yksilölliset tarpeet ja odotukset. Näihin tarpeisiin ja odotuksiin on mahdollista vastata työn sisältöjen hyvällä suunnittelulla, organisoinnilla sekä hyvällä johtamisella. (Kehusmaa 2011, 223.)

Työn sujuminen eli työn imu tarkoittaa työhön liittyvää innostusta ja merkityksellisyyden kokemusta. Työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja on motivoitunut. Hän on sitoutunut, oma-aloitteinen ja innovoiva. Työntekijä on myös valmis panostamaan työhönsä ja tekee sen parhaalla mahdollisella tavalla saaden siitä tyydytystä. Huomioitavaa on, että työn imu ei tarkoita sitä, että työnteko olisi pelkästään helppoa ja mukavaa vaan kyse on positiivisesta tunne- ja motivaatiotilasta (Hakanen 2011, 38–42.) Työn imun vastakohtia ovat työuupumus ja työssä tylsistyminen (Hakanen & Kaltiainen 2020, 43).

Yksilö

Ihmisen fyysinen ja psyykinen terveys ja myös elämäntavat luovat pohjaa työssä jaksamiselle (Kauhanen 2016, 88). Fyysisen kunnon ylläpitäminen ja siitä huolehtiminen on yksi yksilön hyvinvoinnin peruspilareista. Pentti Sydänmaanlakan (2020, 128) mukaan viisi kehollisen terveyden edellytystä ovat älykäs liikunta, terveellinen ruokavalio, riittävä lepo, rentoutumisen taito ja riippuvuuksien välttä-

minen. Psykkinen terveys liittyy mielenterveyteen ja laajemmin elämänhallintaan (Sydänmaanlakka 2020, 131). Myös yksilön käytettävissä olevat voimavarat ja motivaatio vaikuttavat työhyvinvointikokemukseen (Mäkinen & Rätty 2020, 7).

Yksilö voi vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin omilla asenteillaan. Itsetuntemus eli omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen, ammattitaito ja itsensä kehittäminen ovat avainasemassa. (Kauhanen 2016, 88.) Työntekijän tulee huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja ottaa töissä vastuu niistä asioista, joihin voi itse vaikuttaa. Kaikki vaikuttaa kaikkeen eli kun töissä voi hyvin, sillä on vaikutusta myös vapaa-aikaan. Ja sama toisin päin: henkilökohtainen elämäntilanne vaikuttaa välillisesti myös työhön ja työssä jaksamiseen. (Pennonen 2021, 16–17.)

Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on viimeisen vuosikymmenen aikana noussut vahvasti osaksi työhyvinvointikeskustelua. Uudet työympäristöt ja toimintatavat vaativat sekä työnantajilta että työntekijöiltä monenlaista uuden oppimista. Tarvitaan jatkuvaa kehittymistä, uutta osaamista sekä uusia tietoja ja taitoja. (Sirola 2021.)

Itsensä johtamisessa on kyse itsetuntemuksesta sekä kokonaisvaltaisesta itsensä kehittämisestä, jonka tavoitteena on hyvinvointi ja itsensä toteuttaminen. Lähtökohdiana on määritellä ensin oma visio ja toiminta-ajatus, joiden avulla syntyvät konkreettiset tavoitteet, joita kohti pyritään mahdollisimman hyvin. Tavoitteisiin pääseminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja itseuria. (Sydänmaanlakka 2020, 17, 34.) Itsensä johtaminen on myös itsensä motivointia niihin ei niin mieluisiin tehtäviin ja ymmärrystä siitä, että myös niistä voi oppia. Merkityksellisyyden kokemus vahvistaa sisäistä motivaatiota. (Ojala 2018, 95.) Itsensä johtaminen on pitkäjänteistä työtä, mutta ennen kaikkea konkreettisia tekoja (Sydänmaanlakka 2020, 273).

Itsensä johtamisen perusajatuksena on ihmisen kyky ohjata tietoisesti toimintaansa, vaikuttaa sisäiseen kokemukseensa ja motivaatioonsa. Yksilön motivaatioon vaikuttavat ensisijaisesti kokemus omista kyvyistä, omaehtoinen toiminta sekä ihmissuhteiden kautta toteutuva yhteisöllisyys. Itsensä johtamisen keinoja

ovat muun muassa motivaation rakentaminen, rakentava ajattelu, myönteinen minäpuhe ja positiivinen itsereflektio. Oman toiminnan havainnointi ja arviointi ovat lähtökohtia käyttäytymisen muuttamiselle ja sen muokkaamiselle. (Kohtakangas 2019, 49–51.)

Itsensä johtaminen työelämässä ei kuitenkaan tarkoita työntekijän jättämistä yksin ja sitä, että esihenkilöä ei tarvittaisi. Esihenkilön tehtävänä on olla selvillä, missä mennään ja tarvittaessa rajata, ohjata ja kannustaa oikeaan suuntaan. Kyse on arvostuksesta ja välittämisestä. Aktiivinen yhteydenpito, kohtaamiset ja keskustelut työntekijän ja johdon välillä ovat välttämättömiä luottamuksen rakentamiseksi ja sitä kautta hyvinvoinnin vahvistamiseksi. Oleellista on, että dialogille varataan tarpeeksi aikaa. Tällä tavoin myös työhyvinvointiin liittyvät ongelmat voidaan havaita tarpeeksi ajoissa. (Karjalainen 2020, 117–118.)

2.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Ihminen on organisaation tärkein voimavara (Manka & Manka 2016, 8). Kun organisaatio huolehtii työyhteisön jäsenistä, se näkyy myönteisesti niin ihmisissä kuin koko työyhteisössä. Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin kehittäminen osana yhteisön muuta strategiatyötä on tulevaisuuden menestystekijä. (Mäkinen & Rätty 2020, 9–10.) Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen korostaa esihenkilön vastuuta. Hän toteaa, että jos johto sanoo, että sillä ei ole aikaa johtaa ihmisiä, organisaatiossa priorisoidaan väärä asioita. (Savaspuro 2019, 34). Vakuutusyhtiöiden arvioiden mukaan yhden sairauspäivän hinta organisaatiolle on noin 350 €, joten työhyvinvoinnin edistäminen on myös taloudellisesti merkittävää (Pohjola Vakuutus 2023).

Organisaation toiminnan perustana on strategia, joka ohjaa jokapäiväistä toimintaa ja antaa merkityksen jokaiselle työpäivälle ja -tehtävälle. Kokemus merkityksellisyydestä motivoi työntekijää antamaan oman työpanoksensa organisaation hyväksi. (Kehusmaa 2011, 225). On tärkeää, että myös työhyvinvointi tulee osaksi yhteisön strategiaa ja toimintasuunnitelmia niin, että se läpäisee koko or-

ganisaation. Työhyvinvointisuunnitelma perustuu yrityksen arvoihin, perustehtävään sekä keskeisiin painopistealueisiin. Näiden pohjalta luodaan organisaation oma käsitys työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin kehittäminen on suunnitelmallista ja pitkäjänteistä, ennakoivaa sekä laaja-alaista työtä. Lisäksi tiivis yhteistyö työterveyshuollon kanssa on tärkeää. (Suonsivu 2014, 68.)

Työhyvinvointi on arjen tekoja. Ei riitä, että organisaatiossa on pelkästään työhyvinvointia ja työkykyä tukevia toimenpiteitä. Työhyvinvointi ei ole irrallista muusta työtoiminnasta vaan tarkastelun kohteeksi tulee ottaa konkreettiset työn sisällöt sekä arjen työ- ja toimintatavat. (Suonsivu 2015, 77).

Hyvä työelämä ei synny kikkakakkosilla. Liikuntasetelit, tykypäivät ja ilma-
piiritutkimukset ovat yksittäisiä temppuja, joilla voidaan joskus sattumalta edistää työhyvinvointia. (Kehusmaa 2011, 11.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen ja siihen panostaminen lisäävät työntekijän sitoutumista ja halua olla töissä ja sitä kautta myös työn laatu ja kannattavuus paranevat. Työhyvinvointi perustuu hyvään ja avoimeen vuorovaikutukseen. Eniten tarvitaan joustavaa ja luottamuksellista suhdetta esihenkilön ja työntekijän välillä. (Virtanen & Sinokki 2014, 46, 143.) Kehittämistyön lähtökohtana onkin johdon halu ja sitoutuminen siihen (Mäkinen & Rätty 2020, 9).

Avainasemassa on työn ongelmien ennaltaehkäisy. Jos ongelmiin tartutaan ajoissa, tilanteen ratkaisemiseksi on enemmän keinoja ja vauriot jäävät pienemmiksi. (Manka & Manka 2016, 91.) On tärkeää, että ennakointi on suunnitelmallista, jotta esimerkiksi kuormitustilanteissa voidaan puuttua työtehtäviin, -järjestelyihin tai -aikaan mahdollisimman nopeasti. On siirryttävä myöhäisestä reagoinnista ennakoivaan huolehtimiseen. (Karjalainen 2020, 118.)

3 NUORISOSEURAT TUTKIMUSKOHTENA

Nuorisoseurat tarjoavat monipuolista kulttuuri- ja harrastustoimintaa kaikenikäisille ympäri Suomen. Keskeiset harrastusalat ovat tanssi, teatteri, musiikki, sirkus ja liikunta, ja harrastusryhmiä ohjaavat koulutetut ja vapaaehtoiset ohjaajat. Harrastustoiminnan tukemiseksi nuorisoseuroissa järjestetään useita valtakunnallisia ja alueellisia tapahtumia sekä koulutuksia. Nuorisoseuratoiminnan ytimessä ovat paikalliset seurat ja nuorisoseuralaiset, jotka myös osallistuvat päätöksentekoon kaikilla organisaation tasoilla. Tällä hetkellä nuorisoseuroja on noin 700 ja nuorisoseurojen jäseniä noin 40 000. Jäsenistöstä puolet on alle 29-vuotiaita ja neljäsosa alle 16-vuotiaita. Nuorisoseuratoimijoiden järjestämissä tapahtumissa käy vuosittain noin puoli miljoonaa kävijää. (Suomen Nuorisoseurat 2022a.)

3.1 Nuorisoseurat kansalaisyhteiskunnan toimijana

Nuorisoseuratoiminnan alku sijoittuu 1800-luvun viimeisille vuosikymmenille ja Etelä-Pohjanmaalle. Kansallinen herääminen ja sivistysaateen nousu loivat maaperän monipuoliselle kansanvalistustoiminnalle. Aluksi esimerkiksi lukutaidon vahvistaminen ja erilaisten harrastusryhmien perustaminen olivat liikkeen keskeisiä toimintamuotoja. Liikkeen alkuvaiheessa keskityttiin lähinnä tiedollisen sivistyksen lisäämiseen. Alusta asti toimintaa ovat ohjanneet osallisuuden, yhteisöllisyyden ja yhdenvertaisuuden periaatteet. (Suomen Nuorisoseurat 2022c.)

Nuorisoseurojen toiminta-ajatuksena on mahdollistaa osallistumisen ja onnistumisen kokemuksia monilla eri tavoin. Nuorisoseuroissa on turvallista harrastaa, oppia ja kasvaa. Nuorisoseuratoiminta tukee lasten ja nuorten kokonaisvaltaista kasvua sekä aktiivista ja vastuullista kansalaisuutta. Yhdessä eri-ikäisten kanssa toimiminen vahvistaa yhteisöllisyyttä ja yhdenvertaisuutta sekä lisää hyvinvointia. Toiminnan arvoina ovat osallisuus, yhdenvertaisuus, yhteisöllisyys ja moninaisuus. (Suomen Nuorisoseurat 2022b.)

Nuorisoseuratoiminta organisoituu paikallisesti, alueellisesti ja valtakunnallisesti. Alueellisina toimijoina ovat valtakunnallisen liiton alaiset aluetoimistot tai itsenäiset piirijärjestöt. Alueellisten toimijoiden lisäksi organisaatiossa on eri alojen osaamiskeskusverkostoja, joiden tehtävänä on kehittää järjestön eri harrastusaloja. (Suomen Nuorisoseurat 2023a.)

Valtakunnallinen toimija on Suomen Nuorisoseurat ry, jolla on toimipisteitä Joensuuissa, Jyväskylässä, Kuopiossa, Lahdessa, Porissa, Rovaniemellä, Tampereella ja Vantaalla (Suomen Nuorisoseurat 2023a). Tämä opinnäytetyö käsittelee Suomen Nuorisoseurojen henkilöstön työhyvinvointia ja heille tehtyjä työhyvinvointikyselyitä 2020–2022.

Vuoden 2021 toimintakertomuksen mukaan Suomen Nuorisoseuroissa työskenteli 73 henkilöä (Suomen Nuorisoseurat 2022d). Keskeisimmät työtehtävät liittyvät alue- ja hanketyöhön, tapahtumatuotantoihin, iltapäiväkerhotoimintaan sekä toimisto-, asiakaspalvelu- ja suunnittelutehtäviin.

Työ organisaatiossa on monipuolista ja itsenäistä. Työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä ja kokevat sen merkitykselliseksi. Nuorisoseuratoiminnan maantieteellinen laajuus vaatii henkilöstöltä hyvää yhteistyökykyä ja taitoa verkostomaiseen työskentelyyn.

3.2 Työhyvinvoinnin organisoituminen

Suomen Nuorisoseuroissa on työsuojelu- ja työhyvinvointitoimikunta, joka koostuu sekä työntekijöiden että työnantajan edustajista. Työntekijöitä edustavat työsuojeluvaltuutettu ja luottamusvaltuutettu sekä heidän varahenkilönsä. Työnantajaa toimikunnassa edustaa työsuojelupäällikkö. Työsuojelutoimikunnan tehtävänä on seurata ja kehittää organisaation työsuojelun toimintaohjelmaa sekä seurata työterveyshuollon toteutumista. Keskeistä on myös tehdä työturvallisuutta ja työterveyttä koskevia kehittämissuhteita. (Työturvallisuuskeskus.)

Toimikunta on laatinut organisaation henkilöstölle työsuojelun toimintaohjelman, jonka tarkoituksena on edistää työn ja työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä siten, että työntekijän työkyky säilyy (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2:9§). Asiakirja sisältää työsuojelun vastuut ja velvollisuudet sekä tavoitteet ja toimenpiteet. Oleellista on ennakoiva työsuojelu ja työolojen suunnitelmallinen kehittäminen (Työsuojelu 2022).

Suomen Nuorisoseurojen työsuojelun toimintaohjelmassa on määritelty työsuojelun tavoitteiksi henkinen hyvinvointi, koulutus ja perehdyttäminen, turvallinen työympäristö, virkistystoiminta, viestintä ja työn joustavuus. Henkisen hyvinvoinnin tavoitteina ovat hyvä keskustelukulttuuri ja yhteishenki, hyvä johtaminen, stressin tunnistaminen sekä epäasialliseen käytökseen puuttuminen. Koulutuksessa ja perehdytyksessä painotetaan tietojen ja taitojen aktiivista päivittämistä sekä hyvää perehdytystä. Turvallinen ja terveellinen työympäristö tarkoittaa hyviä työolosuhteita ja -välineitä. Tavoitteena on viestiä työsuojeluasioista aktiivisesti ja tieto on keskitetyksi saatavilla. Työn joustavuus mahdollistaa työn ja vapaa-ajan sovittamisen henkilökohtaisen tilanteen mukaan. (Suomen Nuorisoseurat 2023b.)

Yhteisöllä on käytettävissä myös työturvallisuuslain edellyttämät työterveyshuollon palvelut. Työterveyshuollon tehtävä on ennalta ehkäistä sairauksia ja tapaturmia työpaikalla, edistää työn ja työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden työ- ja toimintakykyä sekä työyhteisön toimintaa (Työterveyshuoltolaki 1383/2021, 1:1§). Työterveyshuollon kanssa on tehty työterveyden toimintasuunnitelma, jota päivitetään vuosittain. Tämän lisäksi jokaiselle toimipisteelle on tehty oma työpaikkaselvitys.

Suomen Nuorisoseurojen työntekijöiden työhyvinvointia on aiemmin käsitelty Aimo Walamiehen (2019) opinnäytetyössä Työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpidon vastuut järjestötyössä: Ikkuna Suomen Nuorisoseurojen työhyvinvointiin. Haastatteluiden avulla selvitettiin, kuinka vastuu työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämisestä jakautuu järjestössä sekä miten työntekijät kokevat työn imun ja mahdollisuudet työn tuunaamisen omassa työssään.

3.3 Työhyvinvointikyselyt

Työhyvinvointikysely tehdään Suomen Nuorisoseurojen henkilöstölle kerran vuodessa maaliskoukokuun aikana. Viimeisen kolmen vuoden aikana on hyödynnetty Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen sähköisesti täytettävää Työyhteisövire-kyselyä, jonka avulla voidaan tarkastella organisaation vahvuuksia ja kehittämiskohdeita (Ala-Sankola 2022). Koska samansisältöinen kysely on tehty useampana vuonna peräkkäin, tulosten analysointi ja vertailu on mahdollista ja tietoa henkilöstön hyvinvoinnista ja työvireen muutosta on mahdollista vertailla ja arvioida. Vuoden 2020 kyselyn vastausprosentti oli 68 % (44 vastaajaa), vuonna 2021 70 % (47 vastaajaa) ja vuonna 2022 58 % (36 vastaajaa). Kyselyn taustatiedoissa on kysytty tehtävänimikettä ja toimipaikkaa.

Kyselyssä on 49 kysymystä, jotka on jaettu kahdeksaan aihealueeseen: ydin, johtajuus, suunta, kyvykkyydet, yhteisöllisyys, käytännöt, toimeenpano ja uudistuminen. Peruskysymysten lisäksi kyselyn loppuun on lisätty organisaation omia väittämiä (vuosina 2020–2022) sekä avoimia kysymyksiä (vuosina 2021–2022).

Vastausvaihtoehdoissa on käytetty viisiportaista Likert-asteikkoa ja vaihtoehdot ovat täysin eri mieltä (1), jokseenkin eri mieltä (2), ei samaa eikä eri mieltä (3), jokseenkin samaa mieltä (4) ja täysin samaa mieltä (5). Asteikko on järjestysasteikko, joka kuvaa vastaajan asennetta eli sitä, missä määrin vastaaja on samaa tai eri mieltä esitetyn väitteen kanssa. Asteikon keskellä on neutraali vaihtoehto. Asteikon haaste on tulkita varsinkin sen keskiosia, joissa vastaukset eivät ole yhtä jyrkkiä kuin asteikon molemmissa päissä (täysin samaa tai täysin eri mieltä). Vastaaja on saattanut välttää vahvaa mielipidettä suuntaan tai toiseen ja valinnut mieluummin neutraalimman vaihtoehdon. (Vehkalahti 2014, 35.)

Jokaiselle kysymykselle on vastausten perusteella laskettu keskiarvo ja vastaukset on keskiarvon perusteella jaettu viiteen valmiiksi annettuun luokkaan. Nämä ovat heikko (1–2.4), välttävä (2.5–2.9), tyydyttävä (3–3.4), hyvä (3.5–3.9) ja erinomainen (4–5). Keskiarvojen perusteella on nimetty organisaation kolme vahvuutta ja kehityskohdetta.

Keskiarvojen hyödyntämiseen aineiston analysoinnissa tulisi suhtautua kriittisesti. Vaikka asteikon välit ovat numeerisesti samat, jokainen vastaaja kokee ne eri tavoin. Myös vastaajan tunnelataus on aina tilannesidonnainen. Keskiarvo voi antaa suuntaviivoja, mutta yleistyksiä ei sen pohjalta voida tehdä. (Sciencing 2022.)

4 TYÖHYVINVOINTIKYSELYIDEN TULOKSET

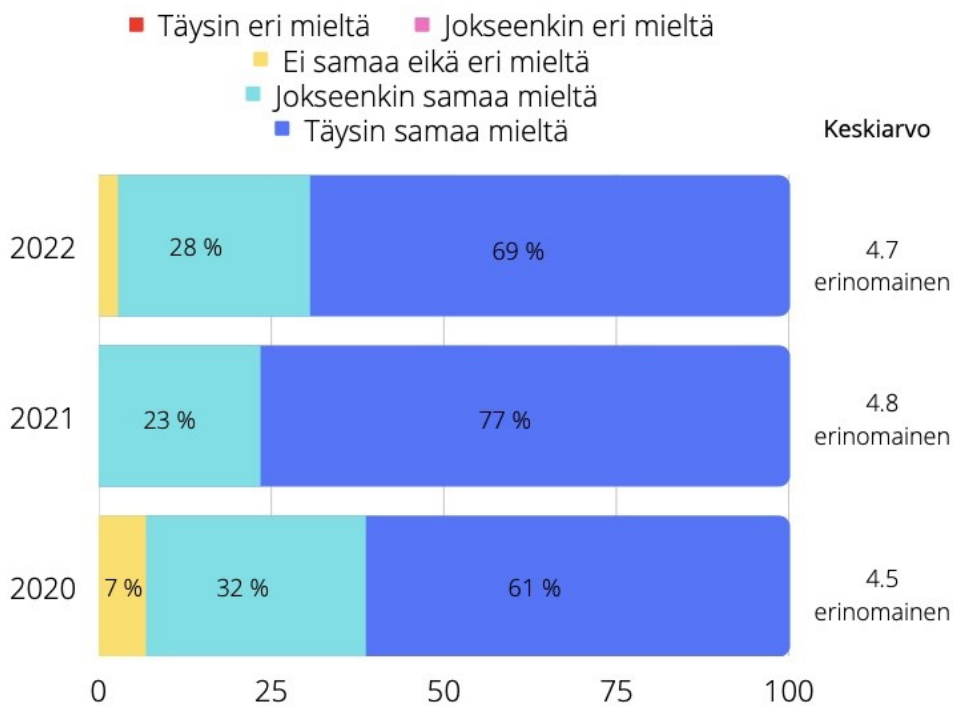
Tässä luvussa tarkastelen kyselyn vastauksia aihealueittain. Olen nostanut aineiston jokaisesta osa-alueesta yhden kysymyksen, joka kuvaa osa-alueen tilannetta hyvin.

4.1 Ydin

Ytimellä tarkoitetaan organisaation perustaa eli olemassaolon tarkoitusta. Osi-ossa käsitellään yrityksen arvomaailmaa ja sen merkityksellisyyttä työntekijän näkökulmasta. Kun omat ja yrityksen arvot ovat tasapainossa, on työntekijän turvallista tehdä työtään ja hän voi hyvin. Tässä kokonaisuudessa huomioidaan myös yrityksen sisäinen luottamus, yhdenvertaisuus ja vastuullisuus.

Ydin-aihealueen kolmen vuoden keskiarvo on 4. Kyselyssä näkyy selvästi, että työntekijät kokevat organisaation merkityksellisenä (kuvio 3). Oma työ on tasapainossa yhteisön osallisuuden, yhdenvertaisuuden, yhteisöllisyyden ja moninaisuuden arvojen kanssa ja työ koetaan merkityksellisenä. Organisaatio nähdään myös sosiaalisesti ja ympäristöllisesti vastuullisena toimijana.

Muutosta on tapahtunut henkilöstön yhdenvertaisuuden (ikä, rotu, sukupuoli, fyysiset ominaisuudet) kokemuksessa. Tämä näkyy selkeimmin täysin ja jokseenkin eri mieltä -vastausvaihtoehdoissa. Vuonna 2020 nämä vastausvaihtoehdot on valinnut vastaajista 14 % ja vuonna 2022 22 %. Työpaikan ongelmien ja hankalien asioiden esiin nostamisessa ja työnantajan suhtautumisessa niihin nähdään myös heikentymistä. Yhä useampi työntekijä näkee kuitenkin itsensä organisaation tehtävissä myös kahden vuoden kuluttua. Tässä kysymyksessä jokseenkin samaa tai täysin ei mieltä -vastauksia on vuonna 2022 12 % enemmän kuin vuonna 2021 (2021 36 %, 2022 48 %).



Yrityksessä tehdään merkityksellistä työtä.

Kuvio 3. Yrityksen merkityksellisyys

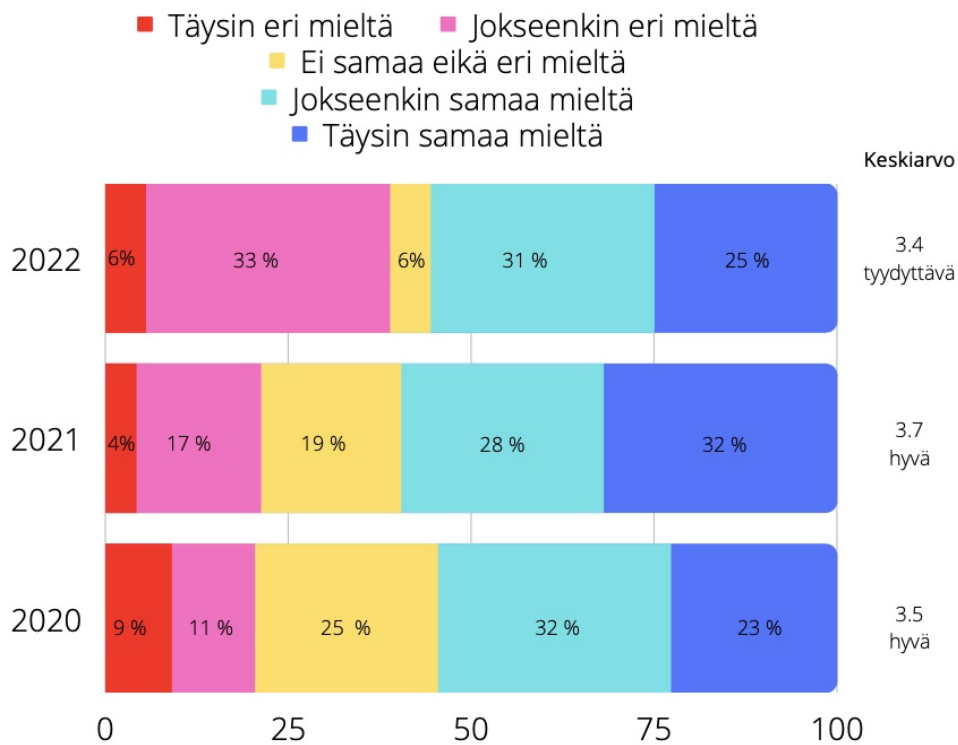
4.2 Johtajuus

Johtajuuden kokonaisuudessa on kysymyksiä esihenkilön taidosta kohdata alainen, miten hän on työntekijän arjessa läsnä, miten hän kannustaa ja miten yhteistyö toimii. Luotettavuus, esimerkkinä toimiminen ja toiminta organisaation arvojen ja kulttuurin mukaisesti ovat johtajuuden keskeisiä tekijöitä. Tärkeää on myös se, että yrityksen koko johto viestii ja toimii samalla tavoin eikä työntekijä saa ristiriitaista viestiä eri suunnista.

Johtajuuden kolmen vuoden keskiarvo on 3,9. Kyselyn vastausten mukaan esihenkilöt ovat viestineet yhdenmukaisesti ja yrityksen arvoja sekä kulttuuria kunnioittaen. Yrityksen johdon toimintamalleja ja esimerkkiä on ollut myös helppo seurata. Näissä kysymyksissä muutosta ei ole tapahtunut.

Luottamus lähiesihenkilöön on kaikkina vuosina ollut erinomaisella tasolla. Vuonna 2022 keskiarvo on kuitenkin laskenut edellisestä vuodesta, mutta keskiarvo on edelleen erinomainen (4,1). Esihenkilön tuki työn onnistumiseksi saa keskiarvon hyvä (3,9) vuonna 2022. Aikaisempina vuosina se on ollut 4 (2020) ja 4,2. (2021).

Esihenkilön tavoitteenantoon liittyvässä kysymyksessä täysin ja jokseenkin eri mieltä -vastausvaihtoehdoissa nähdään kasvua (kuvio 4). Muutos näkyy selvimmän, kun verrataan vuosia 2021 ja 2022. Vuonna 2021 tulos on ollut 21 % ja vuonna 2022 39 % vastauksista.



Lähiesihenkilöni antaa innostavia pitkän aikavälin tavoitteita

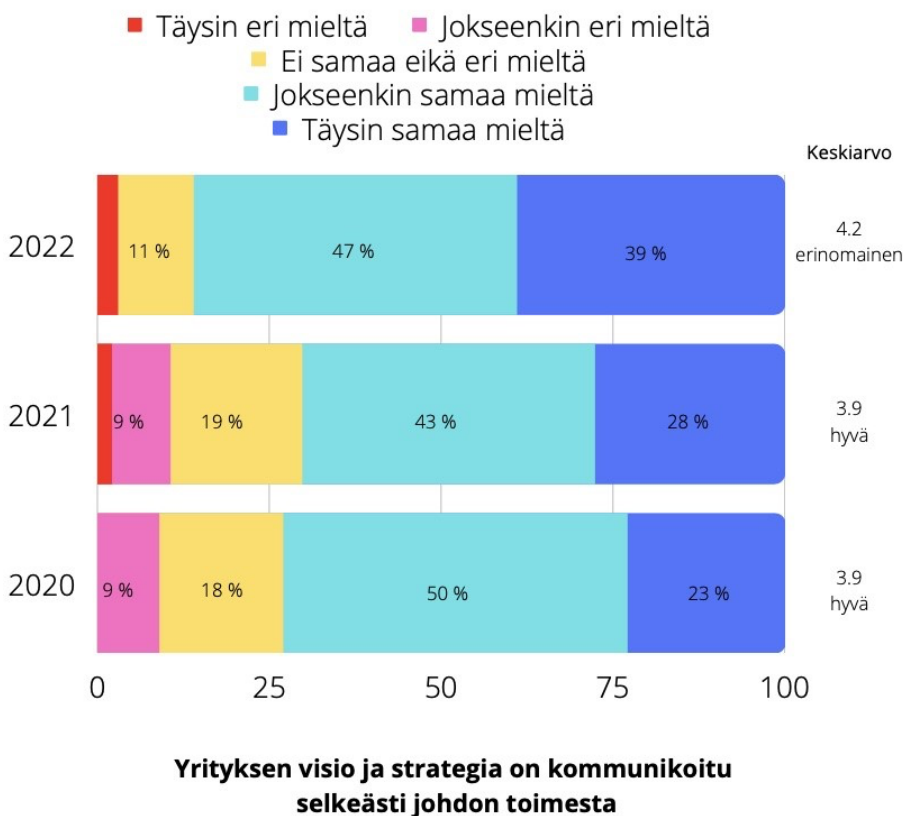
Kuvio 4. Esihenkilön antamat tavoitteet

Heikentymistä nähdään myös yrityksen johdon toimintamallien ja esimerkkien seuraamisessa. Keskiarvo on laskenut hyvästä tyydyttävään vuosien 2021–2022 aikana.

4.3 Suunta

Suunnalla tarkoitetaan organisaation kykyä katsoa tulevaisuuteen sekä toimia tavoitteellisesti yhdessä kohti sovittua päämäärää. Tavoitteiden pitää olla kaikilla organisaation tasoilla yhdessä hyväksytyjä ja selkeästi informoituja. Näin työntekijä motivoituu työstään ja kokee olevansa sen merkityksellinen osa.

Suunta-aihealueen kolmen vuoden keskiarvo on 3,9. Aihealueen muutokset ai-
neiston perusteella ovat vähäisiä. Organisaation visio ja strategia on selkeästi informoitu ja näistä on myös työntekijöiden helppo olla samaa mieltä (kuvio 5). Tulos on parantunut myönteisempään suuntaan vuonna 2022. Täysin ja jokseenkin samaa mieltä -vastaukset ovat kasvaneet 15 %.



Kuvio 5. Yrityksen visio ja strategia

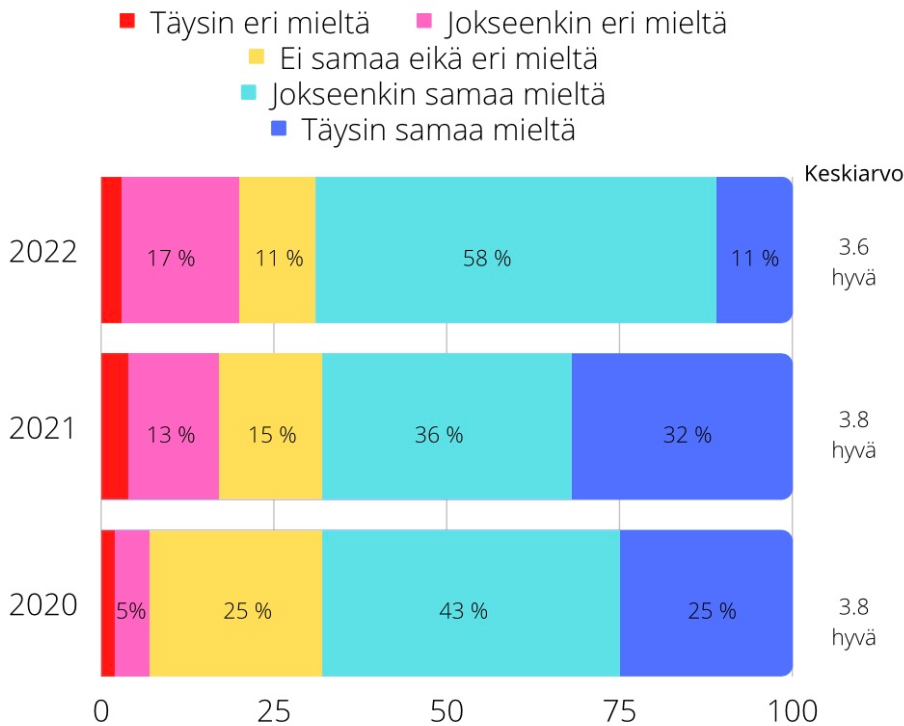
Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksissa nähdään muutosta. Yhä harvempi on asiasta jokseenkin tai täysin samaa mieltä (2021 81 %, 2022 64 %). Kaikkina tutkimusvuosina noin viidesosa on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että organisaation suunnitelmat työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat selkeitä.

4.4 Kyvykkyydet

Osaaminen eli kyvykkyys kuvaa henkilöstön ydinosamista eli ammattitaitoa ja kykyä kehittää sitä. Jotta organisaatio menestyy, tarvitaan osaamista, jolla erottua muista. Jokaisen työntekijän oma osaaminen pitää myös olla työtehtäviä vastaava ja toimenkuvan tulisi tukea tekijän parasta osaamista. Myös työprosessien, -ympäristön ja -välineiden tulee olla kunnossa. Jatkuva osaamisen kehittäminen mahdollistaa organisaation erottumisen muista ja on sitä kautta yrityksen menestystekijä.

Osa-alueen kolmen vuoden keskiarvo on 4. Työympäristö ja työvälineet ovat vastaajien mukaan olleet kiitettävällä tasolla. Vastanneet kokevat, että he voivat tehdä sitä työtä, johon heillä on paras osaaminen. Myös oma terveys arvioidaan erinomaiseksi ja edellytykset työskennellä nykyisessä tehtävässä kahden vuoden kuluttua katsotaan hyviksi.

Kokemukseen motivaatiosta ja energiasta on tullut selkeä muutos (kuvio 6). Vuonna 2021 täysin ja jokseenkin eri mieltä vastanneiden määrä on kasvanut 10 % ja vuonna 2022 13 % verrattuna vuoteen 2020, jolloin luku oli 7 %. Täysin samaa mieltä vastanneiden määrä on laskenut vuosien 2021 ja 2022 välillä 21 %. Toisaalta jokaisena vuonna lähes 70 % kertoo olevansa väitteestä jokseenkin tai täysin samaa mieltä.



Olen motivoitunut ja energinen

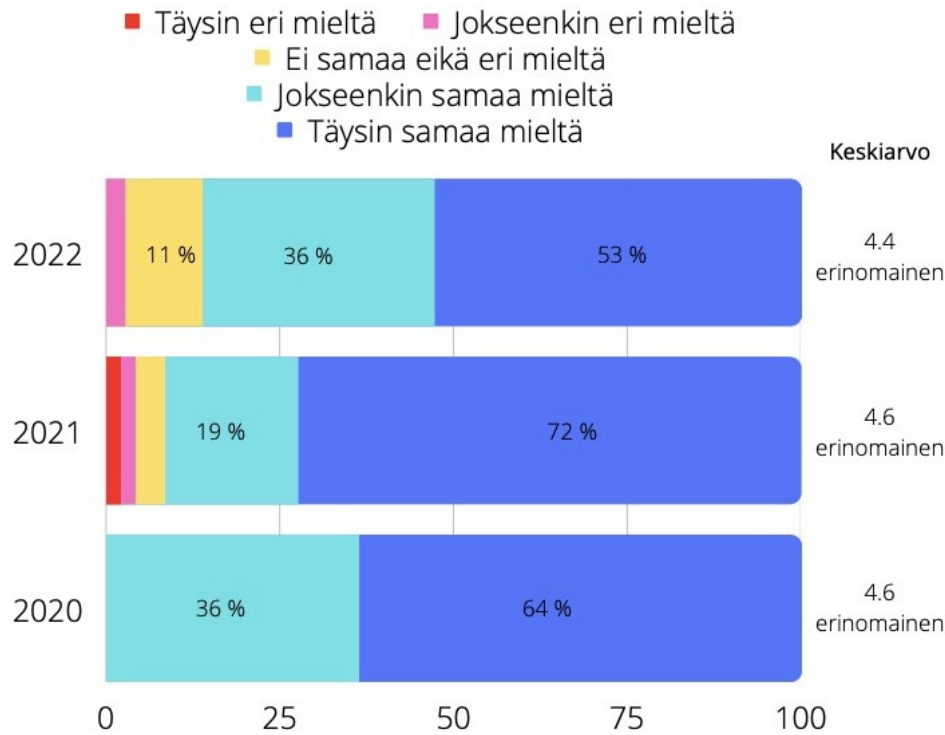
Kuvio 6. Motivaatio ja voimavarat

Kysymys siitä, tukevatko avainprosessit organisaation liiketoimintaa hyvin, saa joka vuonna kyselyssä eniten vastausvaihtoehtoa ei samaa eikä eri mieltä. Mielienkiintoista on pohtia, mistä tämä johtuu. Onko termi avainprosessi työntekijälle vieras vai onko se omalle toiminnalle yhdentekevää? Vuonna 2022 vastaajat ovat ilmaisseet vahvemmin mielipiteensä kysymykseen, koska samaa eikä eri mieltä -vastausten määrä on vähentynyt ja täysin tai jokseenkin eri mieltä -vastauksia on ollut 11 % enemmän kuin edellisenä vuonna.

4.5 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden osa-alue kertoo työilmapiiristä ja yhteistyötaidoista. Hyvässä työyhteisössä on avoimuutta, empatiaa, luottamusta sekä positiivisia vuorovaikutussuhteita. Myös henkilökohtaiset suhteet vapaa-ajalla vahvistavat yhteisöllisyyden kokemusta.

Yhteisöllisyys saa koko tutkimusajalta erinomaisen arvion. Kolmen vuoden keskiarvo on 4,2. Kyselyn vastauksista näkyy, että yhteistyön, välittämisen ja kannustamisen kulttuuri on vahvasti organisaation toimintakulttuurissa. Työntekijöillä on töissä paljon positiivisia vuorovaikutussuhteita ja työyhteisössä on välittämisen ilmapiiri (kuvio 7).



Minulla on töissä positiivisia vuorovaikutussuhteita

Kuvio 7. Positiiviset vuorovaikutussuhteet

Työntekijän ja esihenkilön yhteistyössä on tapahtunut heikentymistä ja suurin muutos (7 %) on tapahtunut täysin ja jokseenkin eri mieltä vastanneiden osalta vuoden 2021 jälkeen. Kysymyksen keskiarvo vuonna 2021 on 4,6 ja vuonna 2022 4,1. Kyselyn vastaukset kertovat myös, että työntekijöiden voimavarat vapaa-ajan ihmissuhteiden hoitamiseen ovat vähentyneet.

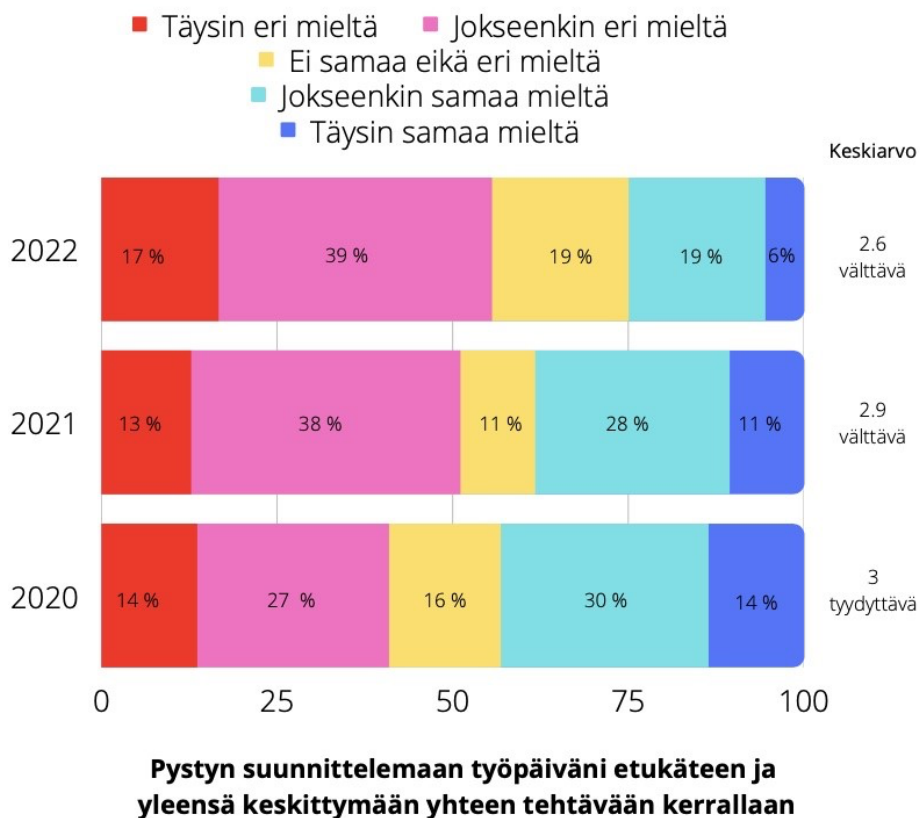
4.6 Käytännöt

Käytännöt ratkaisevat, miten asiat etenevät eli miten arki töissä pyörii. Jos työntekijöiden vastuut, odotukset ja roolit ovat selvillä, työntekijän sisäinen motivaatio

vahvistuu. Selkeät toimintamallit tukevat perustehtävää ja työntekijä kokee näin työssään itsenäisyyden ja aikaansaamisen tunnetta.

Käytäntöjen kokonaisuus saa tutkimusjaksolla keskiarvoksi 3,6. Kyselyn mukaan organisaation työntekijät kokevat aikaansaamisen tunnetta ja roolien ja vastuiden osalta ei ole vuosien aikana tapahtunut suurta muutosta. Myös työskentelytilat ja -tavat arvioidaan hyviksi. Sen sijaan odotukset omaa työtä kohtaan aiheuttavat epävarmuutta ja niitä ei koeta yhtä selkeiksi kuin aiemmin. Arvio on muuttunut erinomaisesta hyväksi.

Selkeä muutos on tapahtunut työntekijän kokemuksessa suunnitella työpäivää etukäteen ja keskittyä yhteen tehtävään kerrallaan (kuvio 8). Yhä useampi vastaaja on asiasta täysin tai jokseenkin eri mieltä (2020 41 %, 2022 56 %) ja kokonaisarvio on laskenut tyydyttävästä välttävään.



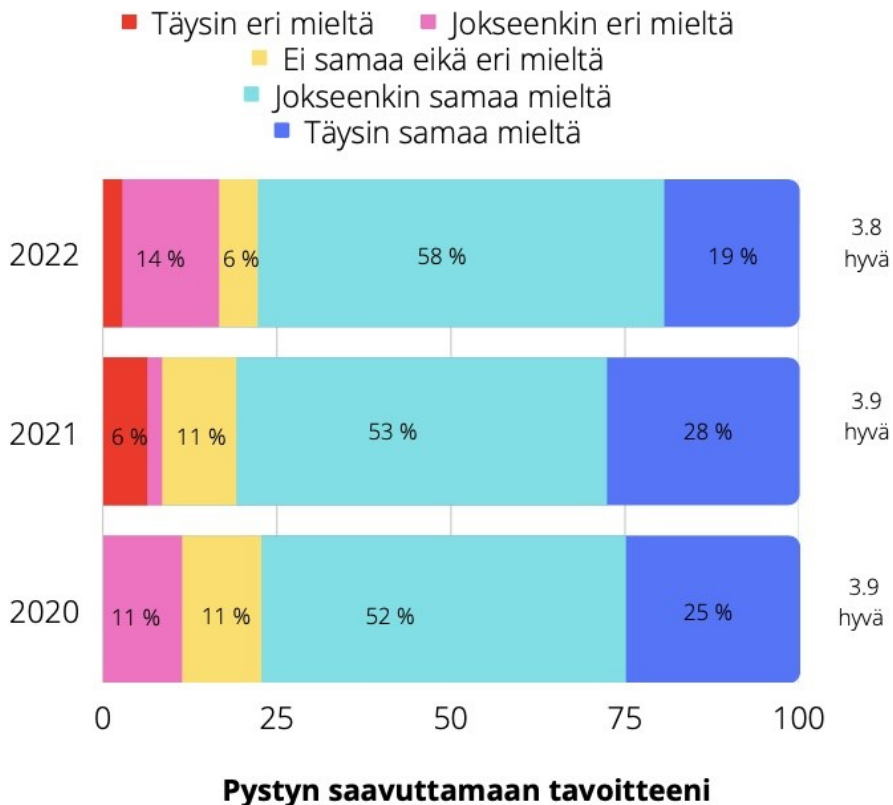
Kuvio 8 Työn suunnittelu

4.7 Toimeenpano

Toimeenpano kuvastaa organisaation kykyä saada asioita aikaiseksi. Keskeisiä kysymyksiä ovat, onko työntekijälle asetettu selkeitä ja realistisia tavoitteita, miten niihin päästään ja miten pääsemistä seurataan ja onko organisaatiolla kykyä arvioida asetettuja tavoitteita ja tehdä niihin tarvittaessa muutoksia. Myös työnantajan antama kannustava ja positiivinen palaute parantaa prosesseja ja tavoitteiden saavuttamista.

Osa-alueen keskiarvo kolmelta vuodelta on 3,9. Kannustamisen kulttuuri ja positiivinen palaute työyhteisössä näkyvät kyselytuloksissa erinomaisina arvoina. Työnantaja suhtautuu myös terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja parantamiseen positiivisesti.

Lähes 80 % vastaajista kokee, että pystyy saavuttamaan työssä itselleen asetetut tavoitteet ja myös suunnitelmat niihin pääsemiseksi ovat selkeät (kuvio 9). Toisaalta täysin ja jokseenkin eri mieltä vastanneiden määrä on kasvanut vuoden 2021 jälkeen 9 %.

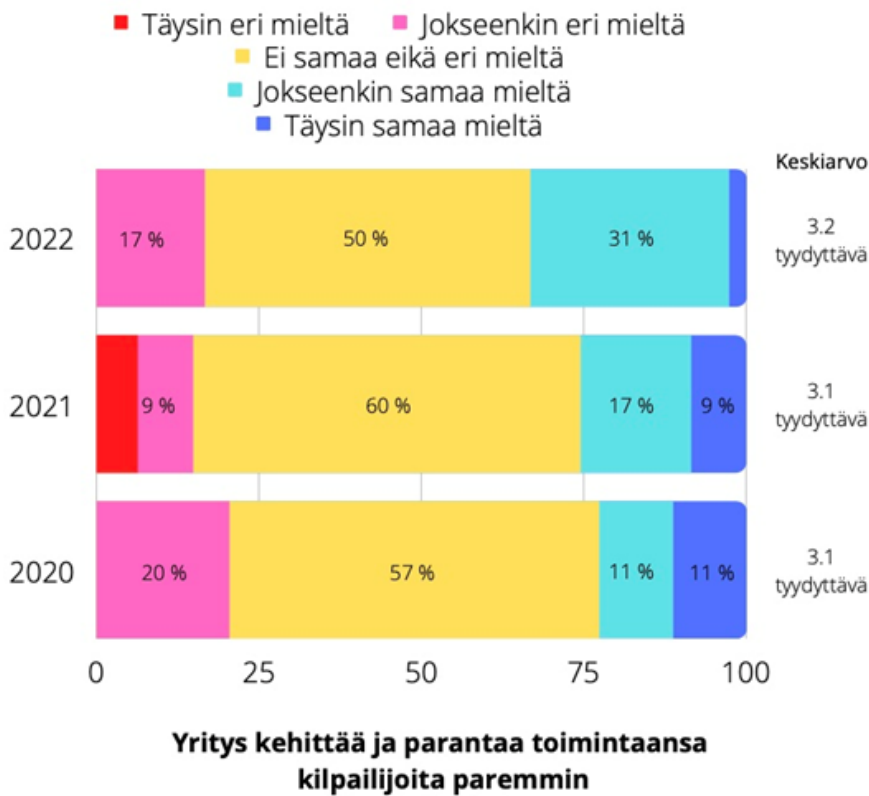


4.8 Uudistuminen

Kyky uudistua on organisaation menestystekijä. Tarvitaan sekä työntekijän että organisaation toiminnan arviointia ja uudistumista. Uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen varmistavat eteenpäin menemisen ja ajan hermolla pysymisen. Uuden oppiminen ja omaksuminen vaativat myös asioiden kypsytelyä ja palautumista.

Osa-alueen keskiarvo kolmelta vuodelta on 3,8. Työnantajan antama kannustus itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen saa kyselyssä erinomaisen arvion kaikkina vuosina. Kyselyn perusteella työntekijät kokevat fyysiset ja henkiset voimavaransa hyväksi sekä itsensä että työn kehittämiseen. Kuitenkin vuoden 2020 jälkeen yhä useampi on kokenut fyysiset ja psyykkiset voimavaransa pienemmiksi kuin aiemmin.

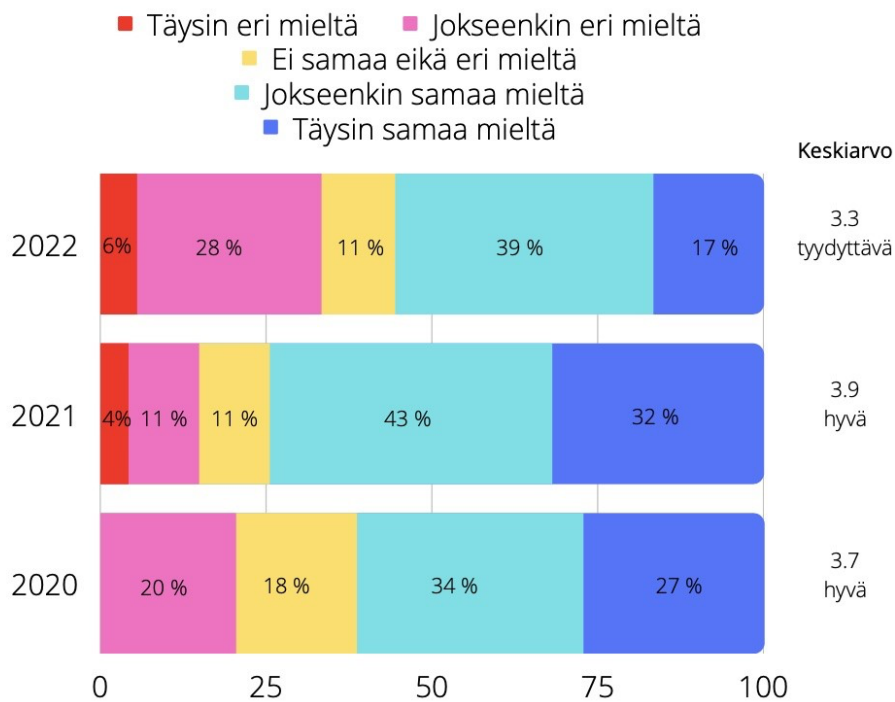
Pysyäkseen elinvoimaisena organisaation pitää myös uudistua ja kehittyä. Organisaation toiminnan kehittäminen suhteessa alan muihin toimijoihin saa yli puolelta vastaajista vastauksen ei samaa eikä eri mieltä (kuvio 10). Mielenkiintoista on pohtia, mistä tämä johtuu. Onko koko organisaation toiminnan kehittäminen vastaajille yhdentekevää tai onko kolmannen sektorin parissa toimiville kilpailuasetelma lähtökohtaisesti vieras?



Kuvio 10 Yrityksen toiminnan kehittäminen

4.9 Omat väittämät ja avoimet vastaukset

Organisaatio on voinut lisätä lomakkeeseen omia väittämiä ja viimeisen kahden vuoden aikana on ollut neljä samaa lisäkysymystä. Selkeä muutos vastauksissa on siinä, kuinka laadukkaasti työntekijä kokee pystyvänsä tekemään työtään työajan puitteissa (kuvio 11). Yhä useampi kokee työajan olevan riittämätön laadukkaaseen työn tekemiseen.



Pystyn tekemään työni laadukkaasti työajan puitteissa

Kuvio 11 Laadukas työn tekeminen työaikana

Avoimissa vapaan tekstin kysymyksissä kysytään oman työn muutoksesta korona-aikana ja sitä, millaista konkreettista tukea työntekijät työnantajalta poikkeustilanteessa haluaisivat:

Korona on tuonut epävarmuutta, jatkuvaa sopeutumista uusiin ohjeisiin, jotka ovat aiheuttanut huolta ja stressiä.

Työpiste on siirtynyt toimistolta kotiin. Työrauha on parantunut, mutta toimistolla ei ollut näin yksinäistä.

Ja sitä hiljaista tietoa, jota työssä tarvittaisiin, ei nyt ehditä vaihtamaan, kun etänä meillä ei ainakaan tietoa hirveästi vaihdeta.

Kaipaisin säännöllisiä tapaamisia esihenkilön kanssa kahden.

Kaipaisin työtehtävien rajausta ja vähiten tärkeimpien tehtävien jättämistä pois tehtävälistoilta. Tehtäviä tulee koko ajan lisää, mutta mitään ei samaan aikaan oteta pois.

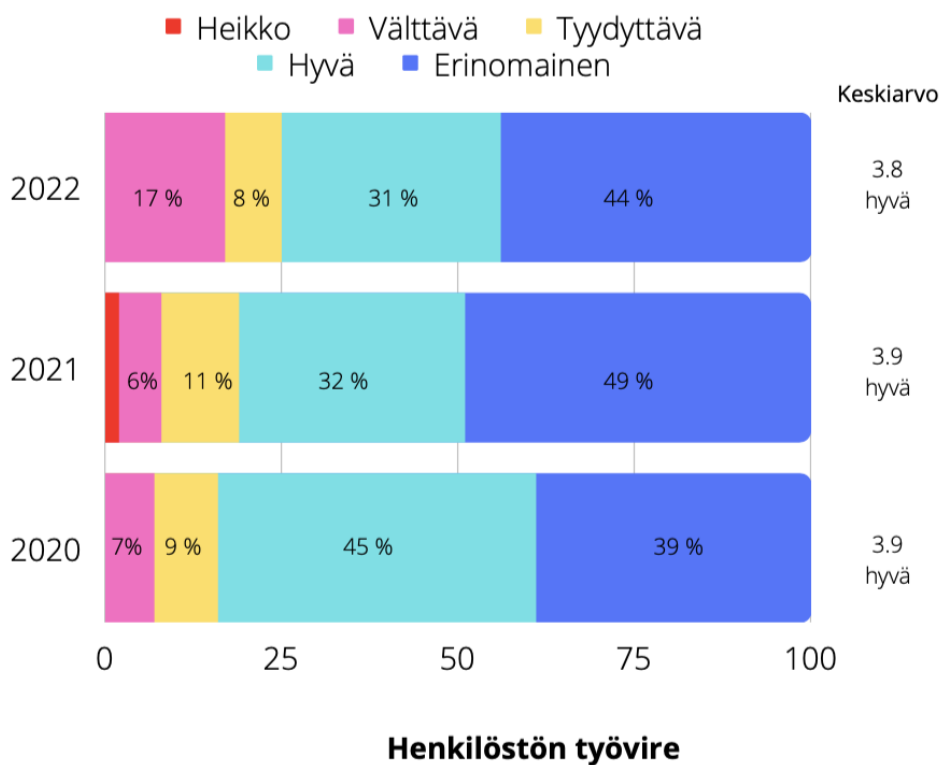
Vastauksista nousevat esiin pandemian tuoma epävarmuus, jatkuvat muutokset, uudet toimintaympäristöt ja sitä kautta tulleet sisäisen tiedon siirtymisen haasteet.

Työntekijät kaipaavat enemmän yhteydenpitoa esihenkilön kanssa sekä tukea esimerkiksi työn selkiyttämiseksi ja rajaamiseksi.

5 TULOSTEN YHTEENVETO JA TULKINTA

Tässä luvussa tarkastelen kyselytulosten keskeisiä tuloksia ja peilaan niitä työn alussa esittelemääni Marja-Liisa ja Marjut Mankan (2016) luomaan työhyvinvointimalliin. Lisäksi nostan esiin organisaation työhyvinvoinnin vahvuuksia ja kehittämiskohteita.

Tarkastelun lähtökohtana on kyselyssä kaikkien vastausten perusteella laskettu henkilöstön keskimääräinen työvire (kuvio 12). Työvire jakautuu viiteen eri luokkaan (heikko, välttävä, tyydyttävä, hyvä ja erinomainen).

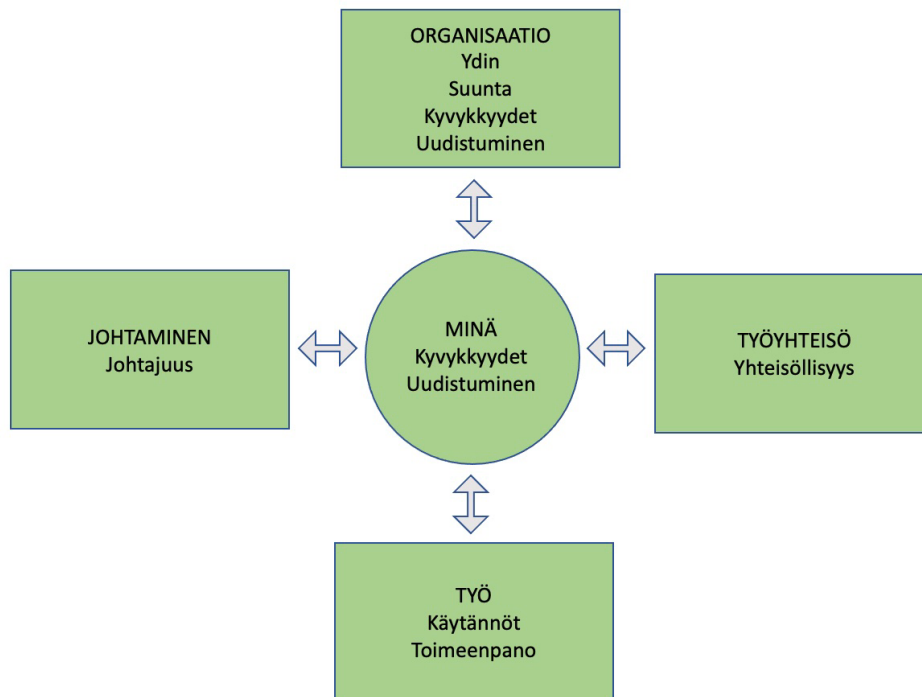


Kuvio 12. Henkilöstön työvire

Erinomaisen ja hyvän työvireen kokoneiden määrä on kolmen vuoden aikana laskenut 84 %:sta 75 %:iin, kun taas tyydyttävän, välttävän ja heikon työvireen kokoneiden määrä on kasvanut 16 %:sta 25 %:iin.

5.1 Kyselyn aihealueet ja työhyvinvointimalli

Kyselyn aihealueet kuvaavat hyvin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä myös Marja-Liisa ja Maarit Mankan luoman työhyvinvointimallin näkökulmasta. Kuviossa 13 olen sijoittanut kyselyn osa-alueet (ydin, johtajuus, suunta, kyvykkyydet, yhteisöllisyys, käytännöt, toimeenpano ja uudistuminen) Manka & Mankan malliin ja jokainen kyselyn aihealue löytää siinä hyvin paikkansa. Työhyvinvointi koostuu psykologisista (yksilö), rakenteellisista (organisaatio ja työ) ja sosiaalisista tekijöistä (johtaminen ja työyhteisö). Hyvinvointiin tarvitaan yksilön oman hyvinvoinnin lisäksi työn, sen hallinnan ja organisaation rakenteiden sekä johtamisen ja työyhteisötaitojen välistä tasapainoa.



Kuvio 13. Kyselyn aihealueet Manka & Mankan työhyvinvointimalliin sijoitettuina

Kyselyn aihealueista organisaatioon liittyvät *ydin*, *suunta*, *kyvykkyydet* ja *uudistuminen*. Kyvykkyydet ja uudistuminen koskevat organisaation lisäksi yksilöä. Ydin eli yhteisön arvot ja kulttuuri ovat kaiken perusta. Jos työntekijä voi toimia työssä omien arvojensa mukaisesti, se näkyy työn tekemisessä ja motivaatiossa. Organisaation tulevaisuuden suunta eli visio ja strategia sekä siitä johdonmukai-

sesti viestiminen ohjaavat työskentelyä ja luovat osaltaan perustaa yksilön työhyvinvoinnille. Kyvykkyys tarkoittaa yksilön osaamista ja ammattitaitoa, mutta myös organisaation kykyä kehittää avainprosesseja sekä kehittyä ja sitä kautta erottautua kilpailijoista. Kykyä uudistua ja uudistaa tarvitaan sekä organisaatio-että yksilötasolla.

Käytännöt ja toimeenpano liittyvät Manka & Mankan mallin kohtaan työ. Työn sujuminen edellyttää selkeitä ja rajattuja toimenkuvia, hyviä käytäntöjä ja toimeenpanon taitoa. Nämä kaikki mahdollistavat työntekijälle työnhallinnan tunteen, joka ruokkii sisäistä motivaatiota ja saa aikaan merkityksellisyyden kokemuksen.

Johtajuuden keskiössä on oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Esihenkilön tehtävä on kulkea työntekijän rinnalla, tukea ja kannustaa. Työntekijä on osa työyhteisöä. *Yhteisöllisyys* on työpaikan liima. Töissä ollaan ihmisiksi eli käyttäytyään ja noudatetaan hyviä tapoja. Oleellista on luottamus ja kunnioitus kollegaa kohtaan.

5.2 Vastauksista nousseet vahvuudet

Kyselyiden vastausten perusteella työhyvinvoinnin kokonaistila organisaatiossa on hyvä. Kolmen vuoden keskiarvo on 3,9. Selkeitä vahvuuksia ovat työntekijöiden kokema organisaation merkityksellisyys sekä vahva yhteisöllisyyden tunne. Hyvä työilmapiiri ja merkitykselliset ihmissuhteet yhteisössä vahvistavat työssä onnistumisen kokemuksia.

Vastauksista nähdään myös, että organisaation perusta on kunnossa. Työntekijät kokevat, että organisaation arvot osallisuus, yhdenvertaisuus, yhteisöllisyys ja moninaisuus ovat hyvä perusta työn tekemiselle. Visio ja strategia sekä tulevaisuuden suunta ja tavoitteet ovat hyvin informoituja ja niiden sisällöt on helppo hyväksyä. Myös työolosuhteet saavat hyvät arviot. Työympäristö on turvallinen ja välineet asianmukaiset.

Yhteisöllisyys on organisaation voimavara. Yli 80 % vastaajista kokee, että työpaikalla on välittävä ilmapiiri ja yhteisössä kannustetaan yhteistyöhön ja tietojen jakamiseen. Henkilöstöä aktivoidaan oma-aloitteisuuteen ja itsensä kehittämiseen. Nämä kysymykset saavat kyselyssä erinomaiset arvot.

On huomioitava, että kyselyt tehtiin pandemia-aikana 2020–2022. Poikkeusajasta huolimatta vastaajat kokevat, että asioita on saatu aikaiseksi. Sopeutumiskyky ja kyky tehdä tarvittavia ratkaisuja ja uusia toteutusmuotoja saa vastaajilta hyvät arviot. Vielä pandemian lopussa vaikeuksienkin keskellä vuonna 2022 yli 90 % henkilöstöstä kokee suoriutuneensa työstään hyvin.

5.3 Vastauksista nousseet kehityskohteet

Kahden vuoden aikana henkilöstön työvire on heikentynyt ja tällä hetkellä 25 % kokee tilanteensa tyydyttäväksi, välttäväksi tai heikoksi. Työvireen heikentymisen alamäki pitää saada pysäytettyä, jotta negatiivinen kierre ei jatku.

Selkeimmät kehittämiskohteet liittyvät työtehtäviin, työn tekemiseen sekä johtamiseen. Työn hallinnan tunne on vähentynyt ja aiheuttanut epävarmuutta. Epäselvät odotukset heikentävät voimavaroja ja tavoitteita ei ole enää yhtä helppoa saavuttaa kuin aiemmin. Motivaatio on laskenut vuosien 2020 ja 2022 välillä selvästi. Vuonna 2022 yli 30 % vastaajista kokee, että ei pysty tekemään työtään laadukkaasti työajan puitteissa ja lähes 60 % on sitä mieltä, että työpäivän etukäteen suunnitteleminen ja yhteen tehtävään keskittyminen ei ole enää mahdollista. Itsensä kehittämiseen tarvittavat fyysiset ja henkiset voimavarat ovat myös vähentyneet.

Vastauksissa on nähtävissä luottamuspulaa esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Poikkeustilanne ja lähityöstä etätööhön siirtyminen näkyvät selvästi. Yhteydenpito esihenkilöiden ja alaisten välillä on vähentynyt ja esihenkilön tuki ei ole ollut riittävää ja esimerkiksi tavoitteiden antaminen on jäänyt tyydyttävälle tasolle. Esihenkilöiden aika on mennyt kriisin hallintaan, ja henkilöstön johtaminen on

jäänyt taka-alalle. Työtehtävien selkiyttämiseen, rajaamiseen ja priorisointiin ei ole ollut tarpeeksi aikaa ja työntekijät ovat kokeneet epävarmuutta.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön päämääränä on ollut selvittää Suomen Nuorisoseurojen työhyvinvoinnin tilaa vuosina 2020–2022 toteutettujen työhyvinvointikyselyiden perusteella. Kyselyiden vastauksia on tarkasteltu Marja-Liisa ja Marjut Mankan (2016) luoman mallin avulla. Tulokset antavat arvokasta tietoa organisaation henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttaneista tekijöistä ja siitä, millaisia muutoksia tutkimusaikana on tapahtunut.

6.1 Tutkimusaineiston luotettavuus ja pätevyys

Organisaatiossa on tehty saman sisältöinen työhyvinvointikysely nyt kolme kertaa. Koska kysymykset ovat olleet samat, vertailu vuosien välillä on mahdollista. Kysymykset ovat selkeitä ja niiden kautta voidaan mitata työhyvinvoinnin tilaa yhteisössä ja siltä pohjalta tehdä myös johtopäätöksiä. Tulokset ovat johdonmukaisia eikä niissä ole suuria vuosittaisia heilahteluita.

Kyselyn selkein puute on se, että jos kyselyyn on vastannut toimipaikasta kolme henkilöä tai sitä vähemmän, vastaukset on kirjattu puutteellisiksi eikä niitä ole huomioitu lainkaan. Vastausprosentti voi olla 100 %, mutta silti nämä vastaukset jäävät tulosten ulkopuolelle. Samoin on käynyt, jos suuremman toimipaikan henkilöstöstä kyselyyn on vastannut kolme henkilöä tai sitä vähemmän. Näillä rajoituksilla tutkimuksen kattavuus on puutteellinen.

Kyselyn aihealueiden sisällä on jonkin verran vaihtelua, kysymyksiä on eri määrä ja joku kysymys olisi voitu sijoittaa myös toiseen aihealueeseen. Tämä ei kuitenkaan estä kokonaiskuvan luomista. Usein vastaavissa kyselytutkimuksissa kiinnitetään huomiota siihen, millaisia muutoksia keskiarvoissa nähdään. Tärkeämpää olisi kuitenkin se, millaista muutosta nähdään eri vastausvaihtoehtojen sisällä.

Kyselyjä käytetään toiminnan kehittämisessä paljon ja myös Suomen Nuorisoseuroissa ne ovat arkipäivää. Kyselyt ovat tärkeitä, kunhan niitä ei käytetä liian usein. Jokaisen henkilön toimintavire, käytettävissä oleva aika ja kiinnostus aiheeseen vaikuttavat siihen, miten keskittyneesti kyselyyn vastataan. Samoin se, miten kukin vastaaja tulkitsee kysymykset ja eri vastausvaihtoehdot.

6.2 Päätelmät

Poikkeuksellinen kahden vuoden (2020–2022) koronapandemia-aika on väistämättä haastanut meistä jokaista sekä kotona että töissä. Keväällä 2022 alkanut Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan ja esimerkiksi siitä aiheutunut energiakriisi on tuonut mukanaan uudet haasteensa. Organisaatiosta riippumattomat tekijät ovat välillisesti vaikuttaneet myös hyvinvointiin työssä.

Pandemian vaikutus on nähtävissä myös Suomen Nuorisoseurojen henkilöstön työhyvinvointiin, ja tilanteen pitkittyminen on haastanut työn tekemistä ja työssä jaksamista. Työyhteisössä on ollut paljon epävarmuutta ja työntekijöiltä on vaadittu enemmän paineensietokykyä kuin aiemmin. Aika on ollut jatkuviin muutoksiin reagoimista ja päivästä toiseen selviytymistä eikä palautumiseen ole jäänyt aikaa. Työntekijöiden voimavarat ja sitä kautta motivaatio ovat vähentyneet. Palautuminen poikkeustilanteen jälkeen on ollut hidasta.

Poikkeustilanne on vaatinut uuden oppimista ja epävarmuuden sietämistä. Ei ole voitu toimia samalla tavoin kuin ennen. Tilanne on tuonut tarpeen uudistua: on ollut välttämätöntä luoda samanaikaisesti useitakin uusia toteutusmalleja.

Pandemia on tuonut mukanaan myös uusia työympäristöjä ja etätyöstä on tullut arkipäivää. Etätyö on mahdollistanut rauhallisemman työympäristön ja työmatkojen tuoman ajansäästön, joskin haasteena ovat voineet olla huono ergonomia tai häiriötekijät kotona. Etätyön haasteina ovat olleet myös tiedon siirtyminen ja työyhteisön sisäinen viestintä. Lähityön yhteisöllisyys on muuttunut etätyön yksinäisydeksi.

Poikkeustilanne on aiheuttanut sen, että kontaktit esihenkilöön ovat vähentyneet. Vastauksista nähdään, että työntekijän tehtävistä ja tavoitteista sekä osaamisen kehittämisestä ei ole ehditty käydä keskustelua. Esihenkilö ei ole ehtinyt olla arjessa riittävästi läsnä ja luottamus häntä kohtaan on heikentynyt.

Yhteisöllisyys on organisaation voimavara, joka on auttanut myös poikkeustilanteen aikana. Vaikka korona-aika on vähentänyt esimerkiksi vapaita keskusteluhetkiä työkavereiden kanssa, työyhteisön tuki ja sen merkitys näkyy vastauksissa. Haastavana aikana työyhteisö ja kollegat ovat olleet merkittävässä roolissa, ja he ovat auttaneet selviämään vaikean ajan yli. Koska monipaikkainen työ on kuitenkin tullut jäädäkseen, organisaatiossa olisi nyt tärkeää miettiä uusia yhteisöllisyyden muotoja, koska organisaatiolla ei ole varaa menettää sen vahvinta voimavaratekijää.

7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Pandemia-aika on muuttanut pysyvästi lähes kaikkia työympäristöjä. Työyhteisöissä tarvitaankin nyt perusasioiden eli työtehtävien ääreen palaamista, niiden selkiyttämistä sekä työn tarkempaa rajaamista ja työn sekä ajankäytön suunnittelua. Oleellista on, että työntekijän ja esihenkilön yhteydenpitoon varataan lisää aikaa. Esihenkilön tehtävä on kulkea työntekijän rinnalla, olla aktiivisesti läsnä ja tukea sekä varmistaa, että työntekijä kokee tullessa kuulluksi ja ymmärretyksi. On tärkeää, että tähän annetaan esihenkilölle myös riittävästi aikaa. Työn murros vaatii uusia esihenkilötaitoja ja näiden taitojen oppimiseen tarvitaan koulutusta ja itsensä kehittämistä.

Psykologinen turvallisuus ja merkityksellisyyden kokemus ovat inhimilliset perustarpeemme ja ne ovat myös työhyvinvoinnin perusta. Työssä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella on selkeä ja rajattu työtehtävä ja hänelle on asetettu selkeät tavoitteet. Työn vaatimusten tulee olla tasapainossa yksilön voimavarojen kanssa. Esihenkilön rooli on palvella tai valmentaa eli ohjata, tukea ja kannustaa. Terve työyhteisö tukee kaikkea tätä.

Työntekijän työkyvyn turvaaminen ja ylläpitäminen on työnantajan lakisääteinen velvoite. Jotta tämä toteutuu, työhyvinvointi pitää ottaa osaksi arkea. Se ei ole asian hoitamista kriisitilanteessa tai silloin tällöin, vaan tilannetta tulee seurata koko ajan. Se ei ole myöskään asian ulkoistamista työterveyshuollolle. Työhyvinvoinnin koordinoinnille pitää antaa resursseja eikä se saa olla kaiken muun ohessa tai lisäksi tehtävä asia. Tosiasia on, että ilman panostusta ei saada tulosta. Huomionarvoista on, että tämä panostus näkyy suoraan myös organisaation taloudellisessa tuloksessa.

Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisen pitää olla suunnitelmallista. Tarvitaan yhteisiä pelisääntöjä, niiden kokeilua ja arviointia. Tämä vaatii tietoista kehittämistyötä, aikaa ja avointa keskustelua sekä säännöllistä seuranta. Tarvitaan

luottamusta työntekijän ja työnantajan välillä, jotta paras ja sitä kautta myös tuottavin toimintatapa löytyy. Kehittämiseksi pitää olla aikaa, siihen pitää keskittyä ja sille pitää antaa resursseja. Työhyvinvointi pitää ottaa myös vahvemmin osaksi organisaation toimintasuunnitelmia.

Kaikki lähtee kuitenkin organisaation omasta toimintakulttuurista. Tarvitaan organisaation sisäisiä työkaluja ja selkeitä toimintamalleja siitä, miten työkykyä tuetaan ja vahvistetaan arjessa. Oleellista on ennaltaehkäisy ja varhainen välittäminen. Ei riitä, että asioista puhutaan tai, että ne ovat suunnitelmina paperilla. Esimerkiksi työsuojelun toimintasuunnitelmassa määritellyt toimenpiteet pitää ottaa käyttöön.

Tärkeintä on siis integroida työhyvinvointi pieniksi arjen teoiksi. Työntekijän vastuulla on seurata omaa hyvinvointiaan ja ottaa mahdollisimman varhain ongelmat puheeksi. Esihenkilön tehtävä on olla aktiivinen. Hänen tulee olla kiinnostunut työntekijän tilanteesta, toiveista ja hyvinvoinnista. Oleellisimpia ovat läsnäolon ja kuuntelun taidot. Esihenkilön rooli on olla myös esimerkkinä.

Yhä useampi tekee nyt sekä lähi- että etätöitä. Koska työidentiteetti rakentuu vahvasti myös työyhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta, työyhteisöjen jäseniltä vaaditaan uusien yhteisöllisyyden muotojen rakentamista. Yhteisöllisyys rakentuu yhteistoiminnassa ja perinteiset lähityönmuodot tarvitsevat myös kertausta.

”Paluu vanhaan sosiaaliseen kudokseen ei kuitenkaan tapahdu itseltään, vaan ... meidän on tutustuttava työkavereihimme uudelleen. Alkuun kömpelöille kahvipöytäkeskusteluille on vain varattava aikaa ja voimavaroja. Yksikään kaukoyhteys, puhelu tai Teams-palaveri ei lopulta voi matkia läsnäolosta syntyvää lämpöä.” (Aikkila 2021)

Koska työelämän muutos on väistämätön, perinteisten työhyvinvoinnin tukitoimien rinnalle tarvitaan uudenlaisia käytäntöjä. Tämän tutkimuksen perusteella Suomen Nuorisoseurojen työhyvinvoinnin kehittämisen keskiössä ovat vuoropuhelun varmistaminen, varhainen välittäminen ja voimavarojen vaaliminen.

7.1 Vuoropuhelun varmistaminen

Työhyvinvoinnin edellytyksenä on, että esihenkilön ja työntekijän keskusteluyhteys on jatkuva, avoin ja luottamuksellinen. Esihenkilön tärkein tehtävä on huolehtia henkilöstöstä eli jos kalenteri on täynnä muita kokouksia ja tapaamisia, henkilöstötapaamiset pitää priorisoida. Säännöllinen dialogi vahvistaa työntekijän kuulluksi tulemisen ja merkityksellisyyden kokemuksia, jotka suoraan vaikuttavat sisäiseen motivaatioon ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumiseen. Työnantajan tehtävä on huolehtia, että esihenkilöllä on aikaa ja osaamista henkilöstön johtamiseen ja että hän myös sitoutuu siihen. Työnantajan tulee seurata, että myös esihenkilö jaksaa.

Monipaikkainen työ tuo omat haasteensa esihenkilötyölle. Jotta säännöllinen keskusteluyhteys työntekijän kanssa säilyy, on löydettävä uusia kohtaamisen paikkoja. Työn sisällöistä ja työssä jaksamisesta pitää keskustella säännöllisesti. Esihenkilön tehtävä on priorisoida työntekijän työtehtävät. Tämä tarkoittaa yksittäisten työtehtävien äärelle pysähtymistä, tavoitteiden kirkastamista ja suunnan näyttämistä. Varsinkin nyt, kun työn tekeminen on valtavassa murroksessa, kahdenkeskisiä säännöllisiä keskusteluita tarvitaan enemmän. Parhaat yhteydenpitomuodot ja rutiinit löytyvät yhdessä jokaisen työntekijän kanssa. Yksinkertaisimmillaan se voi olla puhelinsoitto.

Verkkopalaverikulttuuri, joka keskittyy lähinnä asiasisältöihin, on tullut jäädäkseen. On tärkeää, että työyhteisössä mietitään myös vapaamuotoisia yhdessä olemisen hetkiä joko lähi- tai verkkoympäristössä. Viikoittaiset työasioista vapaat virtuaalipäiväkahvit ovat tästä esimerkkinä.

Organisaation ja koko työyhteisön vastuulla on vahvistaa puheeksi ottamisen kulttuuria, joten on jokaisen vastuulla nostaa rohkeasti esiin vaikeita asioita. Myös työntekijän pitää olla aktiivinen, hänen pitää uskaltaa kysyä ja haastaa. Toimintakulttuuri pitää rakentaa avoimeksi ja kannustavaksi. Viime aikoina vahvasti esiin nostetut turvallisen tilan periaatteet pitää ottaa osaksi myös henkilöstöpoli-

tiikkaa. Vuoropuhelun varmistaminen mahdollistaa sen, että toimijoiden keskinäinen luottamus työyhteisössä vahvistuu. Nämä molemmat ovat työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä ja vahvistavat sekä yhteisön että yksilön voimavaroja.

7.2 Varhainen välittäminen

Tärkeintä työssäjaksamisen turvaamiseksi on ennaltaehkäisy. Varhaisen tuen ja välittämisen työskulttuuri takaa sen, että haasteisiin puututaan ajoissa. Mitä varhaisemmassa vaiheessa ongelmat havaitaan, sitä pienemmiksi vahingot sekä yksilön että organisaation osalta jäävät. Tällä tavoin myös taloudelliset vahingot saadaan minimoitua.

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on ennaltaehkäisyssä oma roolinsa. Toimintamalli perustuu siihen, että organisaatiossa on välineet tunnistaa työssä jaksamisen haasteet mahdollisimman varhain. Käytännössä tämä tarkoittaa sisäisiä ohjeistuksia, mittareita, tunnusmerkkejä, itsetuntemusta, tunteiden tunnistamista ja niiden hyväksymistä sekä ennen kaikkea konkreettisia tekoja.

Varhainen välittäminen on mahdollista vain aktiivisen, avoimen ja luottamuksellisen keskustelukulttuurin avulla. Työntekijän vastuulla on rohkeasti nostaa ongelmat esiin ajoissa eikä peittää tai vähätellä niitä. Esihenkilön tehtävä on olla kiinnostunut työntekijän työtehtävistä ja -tilanteesta sekä aktiivisesti seurata, miten työnteko sujuu. Mikäli haasteita on, niihin pitää löytää ratkaisu yhteistyössä työntekijän kanssa. Kollegan tehtävä on tukea työkaveria arjessa ja kannustaa ottamaan yhteyttä esihenkilöön. Tärkeänä yhteistyökumppanina on myös työterveyshuolto.

7.3 Voimavarojen vaaliminen

Digitalisaation tuoma informaatiotulva on rajaton ja olemme saavutettavissa lähes aina. Erilaiset sähköiset kanavat ja viestimet keskeyttävät meidät jatkuvasti ja teemme montaa asiaa yhtä aikaa ajatellen siten tehostavamme työn tekemistä,

vaikka tutkimusten mukaan käy päinvastoin. Työn pirstaloituminen on tosiasia ja sen vuoksi tarpeettoman aivokuorman vähentäminen on välttämätöntä.

Voimavarojen suojaamiseksi tarvitaan yhä tarkempaa työn suunnittelua ja rajamista ja tässä työssä esihenkilöllä on merkittävä rooli. Kalenterit ovat usein tiukkaan aikataulutettuja ja konkreettiseen työn tekemiseen jää yhä vähemmän aikaa. Jokainen palaveri pitäisi miettiä niin, että paikalla ovat juuri oikeat henkilöt ja että tapaamisen sisällöt valmistellaan etukäteen. Kysymys siitä, onko palaveri edes tarpeen, on myös validi. On huomattava, että yksittäisten työtehtävien tekemisen lisäksi tarvitsemme aikaa ajattelulle ja työpäivän aikaiselle palautumiselle.

Työn hallinnan tunne mahdollistaa voimavarojen taloudellisen käytön ja jotta tämä onnistuu, pitää työn tavoitteiden ja tehtävien olla selvät. Oleellista on taklata työn kuormitustekijöitä ajoissa ja miettiä työssä jaksamisen keinoja, jotta voimavaroja jää myös muuhun elämään.

Jokainen työntekijä on ainutlaatuinen ja tietää itselleen parhaat tavat vahvistaa voimavarojaan. Kaikki lähtee itsetuntemuksesta ja itsensä lempeästä johtamisesta. Kehittämistyöhön tarvitaan kuitenkin esihenkilön tuki ja koko työyhteisön luottamus. Henkilöstön voimavarojen vaaliminen ja niiden tukeminen on valinta, jolla yhteisö viestii henkilöstölleen, että se on organisaation arvokkain pääoma.

7.4 Lopuksi

Palasin töihin puolentoista vuoden opintovapaan jälkeen kolme kuukautta sitten. Koin paluun mielekkäänä, vaikka edessä oli heti reilun kuukauden intensiivinen työjakso. Työn murros näkyi työyhteisössä ja hybridityöstä oli tullut jo rutiinia. Itselläni tämä prosessi on vielä kesken ja lähi- ja etätyön suhde hakee edelleen muotoaan.

Tämä opinnäytetyö on ollut osa henkilökohtaista kasvun prosessia. Oppi ja ymmärrykseni siitä, että työhyvinvointi on monen asian summa, on lisääntynyt ja

vahvistunut. Työn pirstaleisuus ja itsestä sekä työstä riippumattomat ulkoiset tekijät edellyttävät yhä enemmän kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtimista ja sen seuraamista.

Olemme uuden työkuulttuurin oppimisen ja sen haasteiden edessä. Hyvinvointi työssä on mahdollista vain eri toimijoiden aidon, avoimen ja luottamuksellisen vuoropuhelun kautta. Dialogin avulla työntekijän työn hallinnan tunne paranee ja merkityksellisyyden sekä psykologisen turvallisuuden kokemukset vahvistuvat. Yhä enemmän tarvitaan konkreettisia työarjen hyvinvointitekoja. Aktiivinen työn murroksen seuraaminen, siihen reagointi sekä uusien toimintamallien rohkea rakentaminen ovat välttämättömiä, jotta varmistetaan organisaation vetovoima työnantajana ja sen menestys myös tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Aikkila Aliisa 2021. Monen etäsuhde työkavereihin päättyy, eikä se tule olemaan helppoa. Helsingin Sanomat 4.10.2021.

Ala-Sankola, Hannu 2022. Toimialajohtaja, seuratoiminnan tuki. Suomen Nuoriseurat ry. Puhelinkeskustelu 29.9.2022.

Anttonen, Hannu & Räsänen, Tuula (toim.) 2009. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Hakupäivä 19.2.2023.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, Jari, Bakker, Arnold B. & Turunen, Jarno 2021. The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. Sage Journals. Hakupäivä 2.11.2022.

<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/23409444211012419>

Hakanen, Jari & Kaltiainen, Janne 2020. Työn imu – parasta hyvinvointia työssä. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Hakupäivä 6.9.2022.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Järvinen, Pekka 2021. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Ensimmäinen painos 2008. Helsinki: Talentum Media

Karjalainen, Merja 2020. Jaksamisen rajat. Psykologinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. Helsinki: Basam Books.

Kauhanen Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Helsingin Kamari.

Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin Kamari

Kohtakangas, Krista 2019. Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin ja alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Hakupäivä 2.2.2021.

<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63925/Kohtakangas.Krista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lappi, Tanja 2022. Eroon työuupumuksesta. Helsinki: Aste Kirjat.

Manka, Marja-Liisa 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.

Manka Marja-Liisa & Manka Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.

Mannermaa, Katri 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa 2017. Helsinki: Alma Talent.

Mäkinen, Pirkko & Rätty, Tarja 2020. Työhyvinvointikortti – koulutuksesta suuntaa kehittämiseen. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Naumanen, Paula 2018. Työyhteisöstä hyvinvointia. Teoksessa Valmiina työelämään: Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen (toim. Paula Naumanen ja Jyrki Liesivuori). Hakupäivä 6.10.2021. <https://valte.fi/kirja.html>

Otala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Helsinki Kamari.

Pennonen, Marjo 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Pohjola Vakuutus 2023. Tiedätkö, mitä työntekijän sairastuminen maksaa? Sairauslomista ja sairauspoissaoloista vallitsee väärinkäsityksiä. Hakupäivä 19.2.2023.

<https://www.op.fi/yritykset/vakuutukset/henkilovakuutukset/sairauspoissaolojen-kustannukset>

Pyöriä, Pasi 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Rinne, Nina 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.

Rossi, Helena, Tuisku, Katinka & Uusitalo, Liisa 2022. Työuupumus (burnout). Terveyskirjasto. Kustannus Oy Duodecim. Hakupäivä 21.9.2022.
<https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>

Savaspuro, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Sciencing 2022. How to average Likert scales. Leaf Group Media. Hakupäivä 1.11.2022.
<https://sciencing.com/average-likert-scales-6181662.html>

Sirola, Pia 2021. Tulevaisuuden työympäristöissä korostuvat hyvinvointi ja valinnanvapaus. Työterveyslaitos. Hakupäivä 5.4.2022.
<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tulevaisuuden-tyoymparistoissa-korostuvat-hyvinvointi-ja-valinnanvapaus>

Suomen Nuorisoseurat 2022a. Nuorisoseurat on yhteisöjen tulevaisuutta rakentamassa. Hakupäivä 16.9.2022.

<https://nuorisoseurat.fi/jarjesto/>

Suomen Nuorisoseurat 2022b. Strategia ja arvot. Hakupäivä 21.9.2022.

<https://nuorisoseurat.fi/jarjesto/strategia-ja-arvot/>

Suomen Nuorisoseurat 2022c. Suomen Nuorisoseurat – ajan hermolla 140 vuotta. Hakupäivä 21.9.2022.

<https://nuorisoseurat.fi/jarjesto/historia/>

Suomen Nuorisoseurat 2022d. Toimintakertomus 2021. Hakupäivä 26.1.2023.

<https://suomennuorisoseurat.sharepoint.com/sites/nuorisoseuraintra/hallinto/Jaetut%20asiakirjat/Forms/AllItems.aspx?viewpath=%2Fsites%2Fnuorisoseuraintra%2Fhallinto%2FJaetut%20asiakirjat%2FForms%2FAllItems%2Easpx&id=%2Fsites%2Fnuorisoseuraintra%2Fhallinto%2FJaetut%20asiakirjat%2FValtuusto%2F2022%20Kevätvaltuusto%2FToimintakertomus%202021%20Suomen%20Nuorisoseurat%2Dvaltuusto%2021%2E5%2E2022%2Epdf&viewid=547b0716%2Df417%2D41dd%2Dacdb%2D20229c148e6b&parent=%2Fsites%2Fnuorisoseuraintra%2Fhallinto%2FJaetut%20asiakirjat%2FValtuusto%2F2022%20Kevätvaltuusto> Vaatii käyttöoikeuden.

Suomen Nuorisoseurat 2023a. Organisaatio. Hakupäivä 7.3.2023.

<https://nuorisoseurat.fi/jarjesto/organisaatio/>

Suomen Nuorisoseurat 2023b. Työsuojelun toimintaohjelma. Hakupäivä 26.1.2023.

<https://suomennuorisoseurat.sharepoint.com/:w:/r/sites/nuorisoseuraintra/hallinto/layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B23447162-71F3-4405-ADA4-1E1FAF70DFF0%7D&file=Työsuojelun%20toimintaohjelma%202023-25.docx&action=default&mobileredirect=true> Vaatii käyttöoikeuden.

Suonsivu Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Helsinki: UNI-press.

Suonsivu, Kaija 2015. Kohti riittävyttä – matkalla työhyvinvointiin. Helsinki: UNI-press

Sydänmaanlakka, Pentti 2020. Älykäs itsensä johtaminen. Ensimmäinen painos 2006. Helsinki: Talentum Media.

Tikkanen, Tiina 2022. Ytimessä rajat, turva ja selkeys. Opettaja-lehti 16/22, 10–14.

Työsuojelu 2022. Työsuojelun toimintaohjelma. Hakupäivä 9.3.2023.

<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-toimintaohjelma>

Työterveyshuoltolaki 1383/2021. Hakupäivä 9.3.2023.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos a. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Hakupäivä 23.9.2022.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-tietoinen-valinta>

Työterveyslaitos b. Työkykytalo. Hakupäivä 9.3.2023.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työterveyslaitos 2017. Näillä keinoilla jokainen voi parantaa työyhteisönsä vuorovaikutusta. Työpiste. Hakupäivä 12.10.2021.

<https://www.ttl.fi/tyopiste/nailla-keinoilla-jokainen-voi-parantaa-tyoyhteisonsa-vuorovaikutusta/>

Työturvallisuuskeskus 2018. Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. Työturvallisuuskeskuksen kuntaryhmä 05/2018. Hakupäivä 1.10.2021.

<https://ttk.fi/julkaisu/keinoja-tyon-kuormittavuuden-hallintaan/>

Työturvallisuuskeskus. Työsuojelutoimikunta. Hakupäivä 10.11.2022.
<https://ttk.fi/tyosuojelun-yhteistoiminta/roolit-ja-tehtavat/tyosuojelutoimikunta/>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Hakupäivä 21.9.2022.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Virtanen, Petri & Sinokki, Marjo 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Walamies, Aimo 2019. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpidon vastuut järjestötyössä: Ikkuna Suomen Nuorisoseurojen työhyvinvointiin. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Yhteisöpedagogin (työyhteisön kehittäjä) tutkinto-ohjelma. Hakupäivä 30.9.2022.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/263452/Walamies_Aimo.pdf?sequence=2&isAllowed=y

LIITE

TYÖHYVINVOINTIKYSELYN KYSYMYKSET

Ydin

1. Yrityksessä tehdään merkityksellistä työtä.
2. Pystyn toimimaan työssäni yrityksen arvojen ja kulttuurin mukaisesti.
3. Uskon, että työskentelen yrityksessä vielä kahden vuoden kuluttua.
4. Kaikkia työntekijöitä kohdellaan yhdenvertaisesti ikään, rotuun, sukupuoleen, fyysisiin ominaisuuksiin tms. katsomatta.
5. Yrityksessä ongelmista voi puhua pelkäämättä jälkiseuraamuksia.
6. Työnantajani tuntee sosiaalisen ja ympäristöön liittyvän vastuunsa.
7. Työnantajani on aidosti kiinnostunut hyvinvoinnistani.

Johtajuus

8. Esihenkilöt toimivat yrityksen arvojen ja kulttuurin mukaisesti.
9. Lähiesihenkilöni tukee työssä onnistumistani.
10. Lähiesihenkilöni antaa innostavia pitkän aikavälin tavoitteita.
11. Luotan esihenkilöni.
12. Lähiesihenkilöni on kiinnostunut osaamiseni kehittamisestä.
13. Yrityksen johto viestii ja toimii yhdenmukaisesti.
14. Yrityksen johdon toimintamalleja ja esimerkkejä on helppo seurata.

Suunta

15. Yrityksen visio ja strategia on kommunikoitu selkeästi johdon toimesta.
16. Olen samaa mieltä yrityksen strategiasta ja pitkän aikavälin tavoitteista.
17. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa itseäni koskeviin asioihin.
18. Yrityksellä on selkeä suunnitelma terveyden ja hyvinvoinnin kehittämiseksi.

Kyvykkyydet

19. Yrityksellä on osaamista, jolla erottaudumme muista.
20. Minulla on mahdollisuus tehdä päivittäin asioita, jotka osaan parhaiten.
21. Olen motivoitunut ja energinen.
22. Avainprosessimme tukevat tehokkaasti liiketoimintaamme nyt ja tulevaisuudessa.
23. Minulla on käytössä työvälineet, jotka tarvitsen työssäni onnistumiseen.
24. Työympäristöni on turvallinen ja vaaraton.
25. Pystyn terveyteni puolesta työskentelemään nykyisessä tehtävässäni kahden vuoden kuluttua.

Yhteisöllisyys

26. Työpaikallani on välittävä ilmapiiri.
27. Lähiesihenkilöni kanssa on mukava työskennellä.

- 28. Yrityksessä kannustetaan yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen.
- 29. Minulla on töissä positiivisia vuorovaikutussuhteita.
- 30. Minulla on riittävästi aikaa ja voimavaroja hoitaa henkilökohtaisia ihmissuhteitani vapaa-ajalla.

Käytännöt

- 31. Roolini ja vastuuni ovat minulle selkeitä.
- 32. Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni.
- 33. Koen työssäni aikaansaamisen tunnetta.
- 34. Pystyn suunnittelemaan työpäiväni etukäteen ja yleensä keskittymään yhteen tehtävään kerrallaan.
- 35. Työskentelytilat tukevat tuottavuutta ja luovuutta.
- 36. Päivittäiset työskentelytapani tukevat terveyttä ja hyvinvointia.
- 37. Pidän palauttavia taukoja säännöllisesti työpäivän aikana.

Toimeenpano

- 38. Pystyn saavuttamaan tavoitteeni.
- 39. Minulla on selkeät tavoitteet ja suunnitelmat saavuttaa ne.
- 40. Saan säännöllisesti palautetta työstäni.
- 41. Saan kiitosta hyvin tehdystä työstä.
- 42. Asiakkaana olisin erittäin tyytyväinen tuotteittemme ja palveluidemme laatuun.
- 43. Minua kannustetaan ja tuetaan tekemään asioita, jotka parantavat terveyttäni ja hyvinvointiani.
- 44. Pystyn arvioimaan ja tarvittaessa tekemään muutoksia asioihin, jotka vaikuttavat terveyteeni ja hyvinvointiini.

Uudistuminen

- 45. Minua kannustetaan luovuuteen, innovatiivisuuteen ja aloitteellisuuteen.
- 46. Seuraan ja etsin aktiivisesti uusia käytäntöjä työtehtävien hoitamiseen.
- 47. Minua rohkaistaan kehittymään työssäni.
- 48. Yritys kehittää ja parantaa toimintaansa kilpailijoita nopeammin.
- 49. Minulla on riittävästi fyysisiä ja henkisiä voimavaroja kehittää itseäni ja työtäni.

Omat väittämät

- 50. Nuorisoseurajärjestön arvot näkyvät työtehtävissäni. (2020–2022)
- 51. Pystyn tekemään työtäni laadukkaasti työajan puitteissa. (2020–2022)
- 52. Vaikeuksienkin keskellä suoriudun melko hyvin. (2021–2022)
- 53. Koen yhteyttä niiden ihmisten kanssa, jotka välittävät minusta töissä ja joista minä välitän. (2021–2022)

Avoimet kysymykset

- 54. Mitä konkreettista tukea kaipaisit työnantajaltasi tänä aikana? (2021–2022)
- 55. Miten korona-aika on muuttanut työntekoasi? (2021–2022)
- 56. Mitkä ovat poikkeustilan suurimmat haasteet sinulle henkilökohtaisesti? (2021)