



Osaavaa
kansalaistoimintaa

OK-opintokeskus

Osaajat järjestötyössä

*Järjestötyöntekijöiden näkemyksiä ammattitaidosta,
työn hallinnasta ja tulevaisuudesta*

HEIDI RISTOLAINEN



OK-opintokeskus

Osaajat järjestötyössä

*Järjestötyöntekijöiden näkemyksiä ammattitaidosta,
työn hallinnasta ja tulevaisuudesta*



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Julkaisija: OK-opintokeskus

Kirjoittaja: Heidi Ristolainen

Ulkoasu ja taitto: Heli Penttinen

Painopaikka: Grano 2015

Painettu: ISBN 978-952-7088-02-9

Pdf-tiedosto: ISBN 978-952-7088-03-6

Sisällys

Tiivistelmä.....	7
1 Johdanto	8
2 Järjestöt ja osaaminen.....	9
2.1 Osaaminen ja asiantuntijuus	9
2.2 Osaaminen tuottaa hyvinvointia.....	10
2.3 Työelämän muutokset vaativat entistä parempaa työn hallintaa.....	11
3 Järjestöt osaajien työpaikkoina	14
3.1 Selvityksen tavoite.....	14
3.2 Kysely järjestötyöntekijöille.....	15
3.3 Tietoa kyselyn vastaajista.....	15
Naisvaltainen vastaajajoukko	15
Järjestön toimiala ja koko	16
Tyypillinen koulutustausta	17
Työtehtävät, asema ja työkokemus	18
Pitkät työurat	19
4 Osaaminen järjestötyössä	21
4.1 Vuorovaikutustaidot vahvuutena	21
4.2 Järjestöjen erilaiset osaajat.....	24
4.3 Järjestötyön vaatimukset.....	27
4.4 Pitkät työhistoriat tuovat varmuutta käyttää osaamista	30
5 Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ja haasteet järjestöissä.....	32
5.1 Oman osaamisen ylläpitäminen	32
5.2 Miten oppimista ylläpidetään järjestöissä?	33
5.3 Miten vastaajat kuvaavat haasteita?	34
6 Työhallinta ja hyvinvointi	40
6.1 Tyytyväisyys työhön	40
6.2 Luottamus omaan ammattitaitoon	43
6.3 Työn ilo ja voimavarat	44
6.4 Järjestöosaajien tyytyväisyys, pystyvyys ja työn ilo.....	46
7 Millaisia muutoksia järjestötyössä kohdataan?	49
8 Yhteenveto	55
8.1 Ammattitaito ja osaamisen tukeminen	55
8.2 Työn voimavarat ja hyvinvointi	56
8.3 Järjestötyön tulevaisuus	58
8.4 Lopuksi.....	60
Lähteet	62
Liite 1	66
Liite 2	70

Tiivistelmä

Järjestöissä tehdyn palkkatyön on todettu viimeaikaisen tutkimuksen mukaan olevan jossain määrin julkista ja yksityistä työelämän sektoria kuormittavampaa. Järjestöitä on kuitenkin tutkittu työhyvinvoinnin näkökulmasta melko vähän, sillä järjestöt on perinteisesti mielletty lähinnä vapaaehtoistyön alueeksi. Koska järjestöjen merkitys työnantaja on kasvanut hankerahoitusten ja palvelutuotannon laajentuessa sekä toisaalta yhteiskunnan suunnasta tulevien odotusten myötä, työntekijöiden jaksamiseen tulee kiinnittää aiempaa enemmän huomiota.

Käsillä oleva selvitys koskee OK-opintokeskuksen toteuttamaa kyselyä, johon vastasi 844 eri järjestöjen palkattua työntekijää, jotka edustivat erikokoisia järjestöorganisaatioita. Selvityksessä tarkastellaan hyvinvointia ja tarkemmin työhyvinvointia työn ja osaamisen hallinnan sekä työn voimavarojen näkökulmasta. Lähtökohdiana oli selvittää ammatilliseen itsetuntoon ja osaamisvalmiuksiin sekä työyhteisön toimintaan liittyviä tekijöitä ja arvioida niiden välistä yhteyttä. Lisäksi selvitettiin omaan työhön liittyviä vaikutus- ja kehittämismahdollisuuksia. Työn imu -mallin mukaan työn voimavaratekijät, kuten mahdollisuus kehittää itseään työssä, edistävät työmotivaatiota ja työstä saatavaa pidempiaikaista hyvinvoinnin tuntemusta.

Järjestötyöntekijöiden vahvuutena ovat sosiaaliset taidot, joita tarvitaan sekä verkostoissa että jäsenistön kanssa toimiessa. Kyselyn vastanneet kokevat vahvaa luottamusta omaan ammattitaitoonsa, ja luottamus kasvaa edelleen työvuosien ja esimiesaseman myötä. Laaja työkenttä näkyy tyytyväisyyttä käsittelevissä vastauksissa. Vastaajat ovat tyytyväisimpiä työhön liittyvään autonomiaan, kuten mahdollisuuteen käyttää omaa osaamista ja tietoa sekä omaan työhön liittyviin vaikutusmahdollisuuksiin. Sen sijaan vähiten tyytyväisiä ollaan perehdytyskäytäntöihin, työmäärään, organisaatiotason vaikutusmahdollisuuksiin sekä työyhteisön avoimeen ilmapiiriin.

Vastaajat jaettiin itse arvioimansa osaamisen perusteella neljään eri osaajaprofiiliin, joissa korostuvat erilaiset valmiudet. Neljäsosalla vastaajista vahvuutena olivat erityisesti taloushallinnon osaamisalueet. ”Talousosaajilla” on myös melko vahvaa strategista osaamista. 22 % vastaajista tyypiteltiin ”toiminnan kehittäjiksi”. Toiminnan kehittäjät ovat laaja-alaisia monitaitureita, joiden työssä korostuvat lisäksi vahva ammatillinen luottamus ja työn ilo. 26 % vastaajista on ”vapaaehtoistyön osaaja”, joilla on myös hyvät sosiaalisen median käyttötaidot. Loput 27 % vastaajista kuuluu ”perusosaajien” joukkoon, joilla mikään taitoalue ei korostunut erityisesti. Perusosaajatkin kokevat työn iloa, mutta he kaipaisivat vielä vahvistusta ja luottamusta omaan ammattitaitoonsa.

Kyselyn perusteella näyttää siltä, että järjestöorganisaatioissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota osaamisen kehittämisen tapoihin kiireisessä ja monialaisessa työympäristössä. Organisaatioiden haasteeksi nousee toimivien käytäntöjen löytäminen tiedon, taitojen ja sosiaalisen tuen siirtämiseksi työntekijältä toiselle sekä yksittäisten työntekijöiden että koko työyhteisön tasolla. Työn muutokset heijastuvat lisääntyvinä osaamisvaatimuksina, jotka liittyvät esimerkiksi hankeraportointiin. Riittävän osaamisen ja sujuvien työprosessien tukeminen edistävät työhyvinvointia ja -motivaatiota, ja pidemmällä aikavälillä myös työssä jatkamista. Tämä on paitsi työntekijän, myös koko organisaation etu.

Selvitys on toteutettu osana ESR-rahoitteista Työvoiman osaamisen kehittämisen tukeminen ja työhyvinvoinnin edistäminen järjestösektorilla -hanketta.

1 Johdanto

Järjestöt tarjoavat erityislaatuisten työympäristön. Merkittävin ero muihin työpaikkoihin syntyy vapaaehtoistyöstä, jota monissa järjestöissä tehdään palkkatyön rinnalla. Vapaaehtoistyön eetos vaikuttaa myös palkkatyöntekijöihin. Järjestötyöntekijöiden työaika venyy usein varsinaisen virka-ajan ulkopuolelle. Toisaalta, työn yhteiskunnallinen merkitys nostaa työmotivaatiota.

Järjestöjä on tutkittu viime aikoihin saakka vain vähän työyhteisön näkökulmasta, vaikka järjestökenttä on kasvanut työnantajasektorina. Työ- ja elinkeinoministeriön laajassa tutkimuksessa (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013) avataan järjestöihin ja niiden työntekijöihin kohdistuvaa ristipainetta. Tutkimus antaa viitteitä siitä, että järjestötyöpaikoissa työelämän laatu koetaan jossain määrin julkisen ja yksityisen sektorin työpaikkoja alhaisemmaksi.

Lehto ja Sutela (2008) ovat selvittäneet työelämän muutoksia kaikilla työelämän sektoreilla tilastotutkimuksen valossa kolmenkymmenen vuoden ajalta. Merkittävät muutokset liittyvät palkansaajakunnan ikääntymiseen, tietotekniikan lisääntymiseen sekä vuorovaikutteisuuden vaatimuksiin ja toisaalta sen antiin. Selvityksen mukaan suomalaiset arvostavat yhä enemmän työn tarjoamia kehittymismahdollisuuksia ja sosiaalisia suhteita, joskin myös pitkäjänteisyyttä. Taloudelliset ja hallinnolliset työelämän muutokset asettavat työntekijän uudenlaiseen tilanteeseen. Sosiaali- ja terveysalan järjestöjä koskevan Järjestöbarometrin (Peltosalmi ym. 2014) mukaan esimerkiksi järjestöihin kohdistuvat valvontakäytännöt kuormittavat järjestöjä yhä enemmän.

Tyypillisiä työelämän laadun osatekijöitä ovat osaamisen käyttö- ja kehittämismahdollisuudet, palkitseminen, itsenäisyys ja työn hallintamahdollisuudet. Osaamisen kehittäminen, johtaminen ja hyödyntäminen vaativat ammattitaidon tunnistamista. Muuttuvat työtilanteet edellyttävät hyviä työnhallintataitoja, kuten riittävää osaamista. Työelämän laatua tarkasteltaessa tulisi ottaa huomioon työntekijöiden näkemykset hyvästä työstä ja työoloista. Työhyvinvointia syntyy arjessa, usein pienillä muutoksilla.

Käsillä olevan selvityksen keskeiset kysymykset liittyvät järjestöjen työntekijöiden näkemyksiin olemassa olevasta osaamisestaan, järjestötyön vaatimuksista sekä ammattitaidon kehittämisen mahdollisuuksista ja haasteista. Osaamisen lisäksi selvitys antaa kuvan yleisemmin järjestöjen työntekijöiden työtyytyväisyydestä ja tulevaisuuskuvista. Tulokset antavat suunnan toimenpiteille, joiden avulla järjestöjen on mahdollista turvata henkilöstön hyvinvointi ja riittävä työnhallinta myös tulevaisuuden muuttuvissa tilanteissa.

Selvitys toteutettiin osana Euroopan sosiaalirahaston rahoittamaa Työvoiman osaamisen kehittämisen tukeminen ja työhyvinvoinnin edistäminen järjestösektorilla -hanketta vuosina 2014–2015. Selvityksen toteuttamisesta vastasi OK-opintokeskus, joka on valtakunnallinen järjestöjen koulutusta järjestävä ja kehittävä aikuisoppilaitos. Hankkeen ohjausryhmä osallistui aktiivisesti kyselyn ja tulosten arviointiin ja asemointiin. Ohjausryhmän jäseninä toimivat: innovointipäällikkö Anne Ilvonen (OK-opintokeskus), toiminnanjohtaja Sonja Bäckman (Psoriasisliitto), järjestöpäällikkö Ari Hakala (Punainen Risti, Helsingin ja Uudenmaan piiri), vt. pääsihteeri Milla Kallioma (Mannerheimin Lastensuojeluliitto), toiminnanjohtaja Pekka Larkela (Suomen Uusperheiden Liitto ry) sekä koulutuspäällikkö Ahti Valke (OK-opintokeskus). Lisäksi tarkastaja Riitta Salasto (Hämeen Ely-keskus) osallistui ohjausryhmän toimintaan rahoittajan edustajana.

2 Järjestöt ja osaaminen

2.1 OSAAMINEN JA ASiantuntijuus

Järjestöorganisaatioihin liitetään usein olettamus, että niiden työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä sekä käyttää omaa osaamistaan ja luovuutta työtehtävissään. (Ruuskanen ym. 2013.) Osaamista ei ole mahdollista määritellä tyhjentävästi, mutta siihen voidaan liittää tiettyjä piirteitä. Osaaminen on sekä yksilöllistä että yhteisöllistä, sekä koulutuksen että kokemuksen tulosta. Lisäksi siihen liittyy joustavuus, kyky hallita laajemmin ja soveltaa tietoa sekä arvioinnin ulottuvuus. (Helakorpi 2009.)

Työelämäosaaminen puolestaan merkitsee ”työntekijän tai työorganisaation menestykseen tarvittavia tietoja, taitoja ja asenteita, joiden taustalla ovat ammatillisen kasvun ja kehittymisen prosessit, ja joka lisää yksilön ja organisaation joustavuutta vastata työelämän muutoksiin” (Hanhinen 2010). Työelämäosaamista syntyy tilanteissa, jossa sekä työntekijä että organisaatio kehittävät toimintaansa. Osaaminen ei tarkoita, että kaikilla aloilla tulisi olla huippuosaaja, vaan työelämässä monet asiat vaativat ratketakseen useiden henkilöiden tai tahojen yhteistyötä.

Yhdeksän kymmenestä järjestön työntekijöistä pitää tärkeänä työn motivaatio-tekijänä mahdollisuutta kehittää itseään Järjestöjen työntekijöistä 61 % tekee asiantuntijatehtäviä edellyttävää työtä. (Ruuskanen ym. 2013.) Asiantuntijuuteen katsotaan yleensä yhdistyvän kyvykkyyden, motivaation ja pitkäaikaisen kokemuksen (Kinnunen ym. 2006). Kyvykkyys näkyy taitona muodostaa erillään olevista asioista mielekkäitä kokonaisuuksia. Asiantuntijoilta vaaditaan usein erilaisia sosiaalisia taitoja, joita tarvitaan esimerkiksi moniammatillisessa ryhmätyössä. (Tuomivaara ym. 2006). Asiantuntijuus on kollegiaalinen ominaisuus, joka vahvistuu vuorovaikutuksessa (Kouvo 2012).

Asiantuntijaorganisaatioiden haasteeksi nousee ns. hiljainen tieto, joka on usein sanatonta ja sanomatonta, kokemukseen perustuvaa, joskus myös henkilön itsekin tiedostamatonta ja tunnistamatonta tietoa ja osaamista. Valtaosa organisaation tiedosta on piilevää (Manka & Mäenpää 2010). Hiljaisen tiedon esille tuominen on haaste, mutta sen jakaminen on organisaation toiminnan kannalta merkityksellistä. Erityisen kriittiseksi hiljaisen tiedon siirto tulee henkilöstövaihdosten, kuten eläkkeelle siirtymisen kohdalla. Hiljaisen tiedon siirron käytännöt tulee ulottaa koko organisaatiotasolle (Kuronen ym. 2007). Ei riitä, että työparit keskustelevat keskenään, vaan sujuvalle tiedonsiirrolle kannattaa luoda pysyvämpiä rakenteita ja toimintatapoja.

Nykyään puhutaan paljon osaamisen johtamisesta, vaikka Manka ym. (2010) pitävät kuvaavampana terminä oppimisen johtamista. Osaamisen johtamisessa on kyse oppimisen mahdollisuuksien tuomisesta työyhteisöön. Osaamista voi johtaa – ja oppimista edistää – monella eri tavalla esimerkiksi työkierron avulla ja yhteisissä kehittämissäpäivissä. Osaamisen johtamisen menetelmät voidaan jakaa karkeasti työyhteisön ulkopuoliseen, teoreettiseen tiedon hankintaan ja toisaalta työn tekijöiden oman osaamisen keskinäiseksi jakamiseksi.

Yksi osaamisen johtamisen muoto ovat osaamiskartoitukset. Hyvin toteutetut osaamiskartoitukset auttavat kehittämään valmiuksia tunnistaa osaamista ja osaamisvalmiuksia. Onnistuessaan kartoitukset auttavat ymmärtämään paremmin omaa ammattilaisuutta ja auttavat toteuttamaan paremmin osaamispotentialiaalia (Hanhinen 2011).

Koulutusmenetelmien käyttöön tuo haasteita kolmenlaiset työntekijät: liiallisesti koulututtavat, ne jotka eivät tarpeesta huolimatta kouluttaudu ja liiaksi aiempaan osaamiseen luottavat työntekijät (Pajula 2013). Jotta koulutuksella ja osaamisen kehittämällä päästään parhaisiin tuloksiin niin yksilön kuin työnpaikankin näkökulmasta, tulee niiden olla ennalta sovittuja ja perustua esimiehen ja työntekijän yhteiseen suunnitelmaan ja keskusteluun.

2.2 OSAAMINEN TUOottaa HYVINVOINTIA

Tässä selvityksessä tarkastellaan järjestötyöntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon yhteyttä työssä koettavaan ja sen tuottamaan hyvinvointiin. Osaamista pidetään yhtenä työkyvyn tärkeänä osa-alueena (Viljamaa ym. 2012). Ammattitaito ja työnhallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät (Työsuojelukeskuksen työsuojelusanasto). Terveystieteiden tutkimuksissa työhyvinvointia viitataan usein psyykkisen ja fyysisen terveyden ja kunnon ylläpitämiseen. Selvityksessämme työhyvinvointia lähestytään kuitenkin henkilöstöhallinnon näkökulmasta: työhyvinvointia nähdään laajempaan toiminta-alueena, johon kuuluu sekä yksilöön että työyhteisöön liittyviä tekijöitä, kuten vaikuttamismahdollisuudet, työyhteisön ilmapiiri ja johtamiskäytännöt. Työhyvinvointi on monella tavalla oleellista organisaation menestykselle. Henkilöstön osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen ja jaksamiseen, mikä puolestaan ennustaa organisaation taloudellista tuottavuutta (mm. Ahonen 2002).

Työkyky on yksilön, hänen työnsä ja ympäristön yhteinen ominaisuus, joka syntyy tietojen ja taitojen tasapainosta (Gould ym. 2006). Tällä tarkoitetaan sitä, että ihmisen valmiudet vastaavat työn haasteita ja vaatimuksia. Työn hallinnan epäsuhde, eli ammatillisten edellytysten sekä työn tarjoamien kehittämismahdollisuuksien välillä olevat ristiriitaisuudet, saattavat puolestaan heikentää työssä jaksamista tai lisätä muita terveydelle haitallisia vaikutuksia (Järvikoski ym. 2001). Työ voidaan nähdä ponnisteluiden ja palkkioiden mallina (Siegrist 1996). Työntekijä kokee vaatimuksia ja velvollisuuksia saadakseen työn suoritettua. Suoritettua työstä saatu palkkio voi olla esimerkiksi arvostusta tai etenemismahdollisuuksia.

Työn hallinnan mittaaminen perustuu yleensä vastaajien omaan, subjektiiviseen arviointiin. Kysymykset voivat liittyä esimerkiksi työn monipuolisuuteen, tavoitteiden saavuttamiseen ja mahdollisuuksiin vaikuttaa omaa työtä koskeviin päätöksiin. Kautismaan ja Lindin (2014) tutkimuksen mukaan järjestötyöntekijät kokevat työnsä yleensä itsenäiseksi. Tiedetyt ulkoapäin tulevat vaatimukset esimerkiksi rahoitukseen liittyen koetaan sen sijaan ikävinä.

Tuoreen väitöstutkimuksen (Joensuu 2015) mukaan työn monipuolisuus edistää työhyvinvointia, mutta sen sijaan pitkäaikaisia vaikutuksia tarkasteltaessa työhön liittyvä itsenäinen päätöksenteko lisää terveyteen liittyviä riskejä, kuten sydänsairauksia. Joensuu pitää tärkeänä työn ja työympäristön huomioimista kokonaisuutena, sillä eri työympäristöissä päätöksenteko voi merkitä eri asioita. Tämän selvityksen tuloksia arvioitaessa onkin huomattava, että myös järjestöt tarjoavat keskenään hyvin erilaisia työympäristöjä.

Työhyvinvointitutkimus on perinteisesti käsitellyt terveyttä uhkaavia tekijöitä, kuten stressiä ja työuupumusta. Näiden käsitteiden rinnalle on viime aikoina tuotu voimakkaammin esille niitä työn piirteitä, jotka motivoivat ja tuottavat iloa. Näitä tekijöitä kutsutaan työn voimavaroiksi. Voimavarat voivat koskea työtehtävää, kuten työtehtävän merkityksellisyyttä, työn järjestelyitä, kuten joustavuutta ja päätöksentekomahdollisuuksia, työn sosiaalista ulottuvuutta, kuten arvostusta ja tukea tai työyhteisötasoa ja ilmapiiriä (Hakanen 2011). Työn vaatimukset määrittellään puolestaan fyysistä tai psyykkistä ponnistelua vaativiksi piirteiksi. Työn voimavaramallin (Karasek 1979) mukaan työn vaatimukset voivat lisätä työssä jaksamisen ongelmia, kun taas työn voimavariatekijät voivat vähentää niitä. Näkemysten voi tiivistää seuraavasti: jokaisen työssä on sekä ikäviä että innostavia piirteitä,

mutta voimme hyvin, kunhan työn positiiviset puolet ovat isompia kuin ongelmat (Manka ym. 2010).

Työn ja työyhteisön tuottamat voimavarat edistävät tavoitteiden saavuttamista, helpottavat työn vaatimusten kohtaamista ja mahdollistavat oppimisen (Schaufeli & Bakker 2004). Hakanen (2004) on tuonut työhyvinvoinnin tutkimuskentälle työn imu -käsitteen, joka pohjautuu työn vaatimusten ja voimavarojen malliin. Hakasen mukaan stressimallit ovat riittämättömiä selittämään ja kehittämään nykyajan työyhteisöjä. Työn imun tunne on suhteellisen pysyvä motivaatiotila, jossa ihminen tuntee halua ponnistella päämäärien eteen ja työ tuottaa hänelle iloa. Työn voimavaroilla, kuten työn monipuolisella sisällöllä, esimieheltä ja työtovereilta saadulla tuella sekä työstä saadulla palautteella on työn imua edistävä vaikutus, joka kantaa kiireen ja kuormituksen keskellä. Työn imua kokeva henkilö on motivoitunut ja haluaa työskennellä työn ja työpaikan eteen myös vaikeissa tilanteissa (Hakanen 2004; Hakanen 2009). Järjestöissä tehty tutkimus osoittaa, että esimerkiksi työn yhteiskunnallisten ja yleishyödyllisten arvojen edistäminen lisäävät työn imun kokemusta (Ruuskanen ym. 2013).

Työn voimavaroihin kannattaa kiinnittää organisaatioissa huomiota yksilötason lisäksi työryhmätasolla, sillä tiimitason työn imun on todettu edistävän yksilöiden kokemaa työn imua (Bakker ym. 2006) Samankaltaisia tuloksia on löydetty työparityöskentelyssä (Perhoniemi & Hakanen 2013; Hakanen & Perhoniemi 2012). Voimavarojen kehittäminen on paitsi edullista myös kannattavaa. Myönteisiin asioihin keskittyminen synnyttää myönteisen kierteen, jonka on todettu lisäävän organisaation sitoutumisen ja yksilöllisen hyvinvoinnin lisäksi tuottavuutta ja innovatiivisuutta (Hakanen 2009).

2.3 TYÖELÄMÄN MUUTOKSET VAATIVAT ENTISTÄ PAREMPAA TYÖN HALLINTAA

Työelämän muutoksia tarkastellaan tyyppillisesti sektoreittain. Järjestöt kuuluvat kolmannelle sektorille, joka määritellään valtion, kuntien ja kotitalouksien väliin jäämäksi alueeksi. Sektorille on tunnusomaista voittoa tavoittelematon talous sekä toiminnan yhteiskunnalliset, sosiaaliset tai yhteisön hyvinvointia edistävät tavoitteet. (Esim. Pihlaja 2010a)

Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksestä (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013) käy ilmi, että palkkatyön osuus on kasvanut kolmannelle sektorilla parinkymmenen viime vuoden aikana noin 70 % ja työnantajina toimivien järjestöiden määrä on kaksinkertaistunut. Sektorin henkilötyövuodet kattavat nykyisin noin 5 % koko kansantalouden henkilötyövuosista. Vaikka palkkatyön merkitys järjestöissä kasvaa, ne mielletään edelleen vapaaehtoistoiminnan alueeksi, jonka työolosuhteita ei ole juurikaan tutkittu toisin kuin yksityisen ja julkisen sektorin työelämää.

Kolmannen sektorin merkitys työpaikkojen ja palveluiden tarjoajana kasvoi 1990-luvun laman myötä, jolloin tarvittiin uusia ratkaisuita peruspalveluiden turvaamiseen ja työttömyystilanteen vahvistamiseen. Kolmannen sektorin organisaatioiden ajatellaan olevan kansalaisia lähellä olevia toimijoita, joilla voidaan kattaa julkisen palvelun katvealueita ja vähentää kansalaisten markkinariippuvaisuutta (Elo 2010). Säästöjen lisäksi palveluiden siirtymää perustellaan kolmannen sektorin toimintatapojen joustavuudella, sosiaalisilla verkostoilla ja yhteisvastuullisuudella (Laamanen ym. 2002). Julkisen sektorin supistuminen ja kansalaisjärjestöjen tuottaminen hyvinvointipalveluiden laajentaminen ovat myös Euroopan unionin intressi (Matties 2007). Järjestöiltä odotetaan lisäksi entistä vahvempaa roolia osallistavan sosiaaliturvan toimien toteuttajana (STM 2014).

Toiminnan kasvua on viime vuosina edistänyt järjestöjen palvelutuotannon laajentamisen lisäksi projektitoiminnan lisääntyminen, jota rahoittavat merkittävästi Veikkaus Oyj ja Raha-automaattiyhdistys (RAY). Raha-automaattiyhdistyksen avustukset kohdistuvat sosiaali- ja terveysalan järjestöihin, joille myönnettiin vuonna

2015 yli 300 miljoonaa euroa, yhteensä 789 eri järjestölle (RAY 2015). Veikkausvoittorahat jaetaan puolestaan opetus- ja kulttuuriministeriön toimialalle, urheilun ja liikuntakasvatukseen, tieteen, taiteen sekä nuorisotyön tukemiseen. Vuonna 2013 varoja jaettiin yli 500 miljoonaa euroa. Esimerkkinä veikkausvoittovarojen käytöstä ovat seuratuudet, jotka mahdollistivat vuonna 2013 yli 120 urheiluseuralle päätoimisen tai osa-aikaisen työntekijän palkkaamisen (Veikkaus 2013).

Projektirahoitukset ja palkkatyön laajentuminen ovat lisänneet määräaikaisten työntekijöiden määrää järjestöissä. Järjestöjen työntekijöistä noin kolmannes pitää työsuhdettaan epävarmana (Ruuskanen ym. 2013). Määräaikaaisuudet aiheuttavat osaamisen haasteita sekä työntekijälle itselleen että työyhteisölle. Uuden henkilön perehdytys vie muiden työntekijöiden ja esimiesten aikaa, ja toisaalta määräaikaisella työntekijällä ei välttämättä ole mahdollisuutta syventää osaamistaan. Tilastokeskuksen selvityksen perusteella yli puolet kaikista määräaikaisista kokee paineita tehdä työnsä erityisen hyvin. (Lehto ym. 2005.). Määräaikaisten työntekijöiden psykososiaalisia resursseja käsitelleen tutkimuksen (Heponiemi ym. 2011) tulokset osoittavat, että määräaikaiset työntekijät työskentelevät usein laadullisesti kuormittavissa tehtävissä, joissa esimerkiksi mahdollisuudet vaikuttaa omaan työtehtävään ovat rajalliset.

On kuitenkin syytä muistaa, että määräaikaiset työntekijät edustavat lähtökohdallisesti heterogeenista joukkoa. Määräaikaisuuden vapaaehtoisuus vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden arvioihin työoloja ja hyvinvointia kohtaan (Kirves ym. 2013). Vastentahtoisesti määräaikaiset saattavat tuntea jääneensä määräaikaaisuusien loukkuun ja kokevat siksi työmotivaation ja hyvinvoinnin laskua. Määräaikaisuuteen liittyviä haittoja voi puolestaan lieventää se, että työsuhteen katsotaan toimivan sisääntuloväylänä alalle (Miettinen 2007).

Edellä esitetyt murrokset haastavat paitsi järjestöjen työntekijät, myös johdon. Tarvitaan nopeaa reagointia, visioita sekä työntekijöiden ja vapaaehtoisten tukemista muutosten edessä. Pihlaja (2010b) muistuttaa, että viimeistään siinä vaiheessa on aika pysähtyä pohtimaan, miten työ järjestöissä tehdään, kun työmäärä kasvaa niin suureksi, ettei sitä enää voida, osata tai jakseta hoitaa vapaaehtoisten voimin.

Järjestöjen johtamiskäytäntö eroaa muista työelämän sektoreista siten, että järjestöjä johdetaan operationaalisen johdon ja vapaaehtoisjohdon yhteistyönä. Toiminnan laatu ja arviointi voivat olla johtajien selviytymisstrategian lähtökohtina, mutta vapaaehtoisjohdon ja palkatun johdon yhteistyön edistämiseen tulee kiinnittää huomiota aiempaa tarkemmin (Koski ym. 2013). Tavoitteiden saavuttaminen vaatii kaikkien osapuolien roolien selkeyttämistä.

Vaikka vuoden 2014 Järjestöbarometri (Peltosalmi ym. 2014) kertoo järjestötoiminnan voivan hyvin, lähes kolmasosa sosiaali- ja terveysalan palveluita tuottavien organisaatioiden johtajista arvioi jonkin oman järjestönsä tarjoaman palvelutuotannon olevan suurissa vaikeuksissa vuonna 2014. Lisäksi järjestöjä kuormittaa entistä enemmän hallinnollinen työ. Muutokset liittyvät erityisesti Euroopan unionin kilpailulainsäädännön muutoksiin, mikä on asettanut Suomelle uusia vaatimuksia (Elo 2010). Kilpailulainsäädännön mukaan järjestöjen on tarkasteltava entistä tarkemmin omia hankintojaan ja tarvittaessa suoritettava kilpailutuksia.

Riittävä osaaminen ei yksin riitä turvaamaan työntekijän työhyvinvointia muutuvissa ja haastavissa tilanteissa. Lisäksi tarvitaan uskoa omiin kykyihin selviytyä tehtävistä. Banduran (1977) pystyvyyden käsitteen mukaan ihminen pyrkii välttämään toimia, joissa hän uskoo epäonnistuvansa, mutta sitoutuu sellaisiin tehtäviin, joista hän uskoo selviytyvänsä. Pystyvyyden tunnetta vahvistavat onnistumiset, myönteinen palaute ja vertaisilta oppiminen. Pystyvyyden tunteen mekanismin ymmärtäminen on tärkeää, koska työuraan ja työtehtäviin liittyvä pystyvyyden tunne edistää työmotivaatiota ja ennustaa esimerkiksi työssä jatkamista (Vuori ym. 2009).

Itsenäinen ja paljon vaikutusmahdollisuuksia sisältävä työ edistää työn hallinnan tunnetta. Jotta sen lisäksi työ koettaisiin mielekkääksi, vaaditaan kokemusta työn merkityksellisyydestä ja työtehtävien liittymisestä suurempaan kokonaisuuteen

(Manka 2006). Hyvinvointia voi lisätä joko tukemalla työntekijän voimavaroja ja selviytymistä, työyhteisöä kehittämällä tai molemmilla tavoilla. Työn voimavarojen hallinnalla on yhä keskeisempi merkitys työssä koetun hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä, mutta työyhteisöt eivät ole vielä Vuoren ym. (2009) mukaan paljoa hyödyntäneet tätä mahdollisuutta.

Huomioita

- Järjestösektori on kasvattanut viime vuosina työnantajarooliaan, mutta tietoa järjestöistä työpaikkoina on tarjolla toistaiseksi vähän.
- Sosiaali- ja terveysalojen palveluntarjonnan lisääntyminen avaavat järjestöille mahdollisuuden kehittää toimintaansa. Samalla se muuttaa työn tekemisen vaatimuksia ammattimaisempaan suuntaan.
- Hankinta- ja kilpailutuslainsäädäntöön liittyvät muutokset tuovat järjestöille uusia haasteita ajankäytön ja osaamisen hallintaan.
- Yleiset työelämän muutokset heijastuvat järjestötyöpaikkoihin. Teknologian lisääntyminen, projektimainen työote ja kiire näkyvät arkityössä.
- Järjestöissä tehdään suurimmaksi osaksi asiantuntijuutta vaativia tehtäviä.
- Asiantuntijuuteen liittyy paljon kokemusperäistä tietoa, jonka siirrosta on huolehdittava organisaation käytäntöjä selkeyttämällä. Työparityöskentely on hyvä tapa edistää tiedon ja taitojen siirtämistä.
- Jotta ihmiset pärjäävät muuttuvassa työelämässä, tarvitaan osaamisen päivittämistä ja ammatillisen itsetunnon vahvistamista.
- Nykyisen käsityksen mukaan pelkkä työn kuormitustekijöiden ehkäisy ei riitä kannattelemaan työelämässä, vaan tulee pyrkiä vahvistamaan työn voimavaroja. Työssä jaksamisen kannalta on merkittävää, että työ itsessään tuottaa tekijälle hyvinvointia ainakin jossain määrin. Tämä on myös työpaikkojen etu, koska hyvinvoivat työntekijät ovat motivoituneita pääsemään työn tavoitteisiin ja luomaan uusia toimivampia käytäntöjä.

3 Järjestöt osaajien työpaikkoina

3.1 SELVITYKSEN TAVOITE

Käsillä olevan selvityksen tavoitteena on tarjota tietoa järjestöistä työpaikkoina ja erityisesti osaamisen kehittämisen näkymistä ja käytännöistä. Lähtökohtana on laaja-alainen näkemys työhyvinvoinnista, joka huomioi työssä koettavan hallinnan tunteen, työyhteisöstä saadun tuen, työtyytyväisyyden ja työn ilon, joiden on aikaisemmissa tutkimuksissa havaittu edistävän työssä jaksamista ja työkykyä. Työhyvinvoinnin tarkastelussa nojataan erityisesti ammatillista pystyvyyttä ja työn imua käsittelevään tutkimukseen ja malliin, jossa työn voimavarat, kuten työssä onnistuminen ja osaamisen kehittyminen, nähdään työhyvinvointia edistävänä tekijöinä.

Osaamista käsittelevien kysymysten avulla luodaan kuva järjestötyössä tarvittavasta osaamisesta ja osaamisen vaatimuksista. Lisäksi selvitetään, millaisina järjestötyöntekijät näkevät itse omaan työhönsä liittyvät kehittymismahdollisuudet ja mitä haasteita osaamisen kehittämiseen liittyy. Kysymykset ovat näiltä osin seuraavat:

1. Millaista osaamista järjestösektorin työntekijöillä on, ja vastaako se työn vaatimuksia?
2. Miten järjestöjen työntekijät kehittävät omaa osaamistaan, ja kuinka tyytyväisiä he ovat osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin?
3. Millaisia haasteita järjestötyöpaikoilla on osaamisen kehittämiseen liittyen?

Työtyytyväisyyden on todettu tutkimuskirjallisuudessa heijastelevan esimerkiksi organisaatioon sitoutumista ja työntekijöiden hyvinvointia. Järjestöissä ollaan keskimäärin tyytymättömämpiä kaikkiin muihin työtyytyväisyyden osa-alueisiin paitsi työn autonomiaan (Ruuskanen ym. 2013). Selvityksessä käsitellään työtyytyväisyyden määrää sekä yhteyttä työn imun voimavaroihin.

4. Kuinka tyytyväisiä järjestöissä ollaan työhön, ja miten työtyytyväisyyden ulottuvuudet vaikuttavat työn koettuun haasteellisuuteen, innostukseen ja merkityksellisyyteen?

Järjestötyöyhteisöissä on todettu olevan yksityistä ja julkista työelämän sektoreita enemmän työhön liittyviä epävarmuuksia. Määräaikaiset työsuhteet ovat järjestöissä yleisiä. Määräaikaisuuden on katsottu aiheuttavan jossain määrin osaamisen kehittämiseen liittyviä haasteita. Toisaalta on todettu, että määräaikaisuuden vapaaehtoisuus vaikuttaa kokemukseen työsuhteen kuormittavuudesta. Tässä selvityksessä tarkastellaan määräaikaisia työntekijöitä kunkin määrällisen analyysin kohdalla omana taustamuuttujaryhmänään.

5. Eroavatko määräaikaisten työntekijöiden näkemykset vakituisten työntekijöiden arvioista työtyytyväisyyden, ammatillisen pystyvyyden ja työn imun suhteen?

Selvityksen avulla pyritään lisäksi luomaan kuva siitä, miten työntekijät näkevät järjestötyön muuttuvan. Selvityksessä tarkastellaan sekä sitä, millaisia muutoksia on odotettavissa, että niiden mukanaan tuomia osaamisvaatimuksia. Kysymys kuuluu:

6. Millaista osaamista järjestöissä tarvitaan tulevaisuudessa?

3.2 KYSELY JÄRJESTÖTYÖNTEKIJÖILLE

Selvitys toteutettiin vuosina 2014–2015 osana ESR-rahoitteista Työvoiman osaamisen kehittämisen tukeminen sekä hyvinvoinnin tukeminen järjestösektorilla -hanketta. Sen pääasiallisena tavoitteena oli edistää järjestötyöntekijöiden kokemaa työhyvinvointia työntekijöiden osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Selvityksen toteutuksesta vastasi OK-opintokeskus, joka on valtakunnallinen järjestöjen koulutusta järjestävä ja kehittävä aikuisoppilaitos. OK-opintokeskuksen toimintaan osallistuu 67 puoluepoliittisesti sitoutumatonta kansalaisjärjestöä.

Selvityksen aineisto kerättiin sähköisesti Webropol-ohjelman avulla syyskuussa 2014. Pyyntö vastata sähköiseen kyselylomakkeeseen (liite 1) lähetettiin sähköpostitse henkilökohtaisena linkkinä kaikille OK-opintokeskuksen jäsenjärjestöjen palkatuille työntekijöille pois lukien toiminnanjohtajat. Kysely lähetettiin lisäksi Kansalaisyhteiskunta.fi-sivuston järjestöhakemistosta eri toimialojen systemaattisesti valitun, joka kahdeksannen järjestön työntekijöille. Otantamenettelyllä pyrittiin saamaan kyselyyn mukaan mahdollisimman monipuolisesti eri järjestöjen edustajia. Näiden yhdistysten työntekijöiden yhteystiedot poimittiin järjestöjen/yhdistysten Internet-sivuilta. Kysely tavoitti yhteensä 2950 henkilöä, joista osa vastaanotti myös muistutusviestin. Vastausaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa. Kyselyyn vastasi 709 henkilöä (24 %).

Kyselyn levittämisessä auttoivat Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry (Valo) sekä sosiaalialan järjestö HelsinkiMissio, joissa kyselyä välitettiin avoimen linkin kautta. Valo ry:ssä linkki toimitettiin sen jäsenjärjestöjen toiminnanjohtajille, jotka välittivät kyselyn edelleen työntekijöilleen. Avoin kysely välitettiin tätä kautta noin 200 henkilölle, ja siihen vastasi 135 henkilöä. Avoin ja suljettu kysely olivat identtisiä, ja vastausaineistot on yhdistetty analyysivaiheessa. Kokonaisuudessaan vastaajamääräksi muodostui 844 henkilöä.

Kysely koostui taustakysymyksistä sekä osaamista ja sen kehittämistä, työtyytyväisyyttä ja järjestötyöpaikkojen tulevaisuuden näkymiä käsittelevistä kysymyksistä. Vastausaineisto muodostui sekä määrällisestä että laadullisesta aineistosta. Laadullinen aineisto koostuu vapaamuotoisista vastauksista strukturoitujen kysymysten ohessa sekä neljästä avokysymyksestä. Laadullisen aineiston tarkoituksena oli tuoda lisätietoa ja laajuutta määrällisten vastausten rinnalle. Määrälliset tulokset analysoitiin SPSS-tilasto-ohjelman avulla.

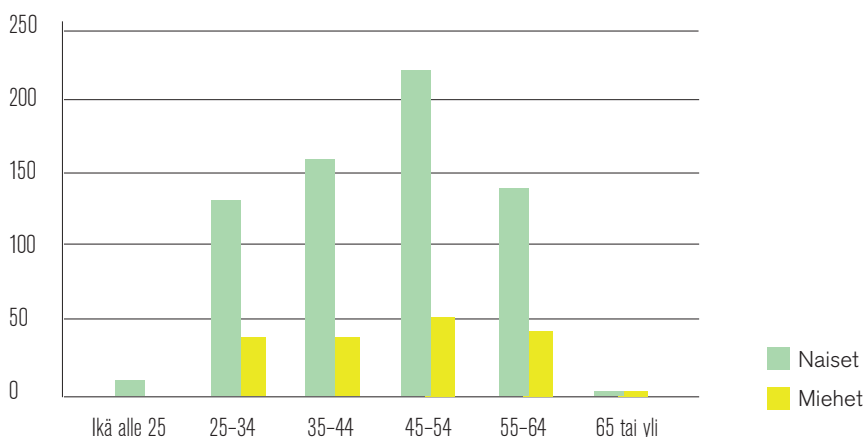
3.3 TIETOA KYSELYN VASTAAJISTA

Naisvaltainen vastaajajoukko

Kyselyyn vastanneista 844 henkilöstä enemmistö, 664 henkilöä (79 %) oli naisia. Miehiä aineistossa oli viidennes 165 (20 %). 14 henkilöä jätti vastaamatta kysymyksen. Tämä jakauma noudattaa melko hyvin järjestötyöntekijöiden sukupuolijakamaa. Tilastokeskuksen mukaan järjestösektorilla työskentelevistä 85 % on naisia.

Kyselyn taustatiedoissa kysyttiin lisäksi vastaajan ikäluokkaa. Kuviossa 1. on esitelty vastaajien jakautuminen eri ikäryhmien kesken. Eniten vastaajia eli kolmannes (N = 278, 33 %) sijoittuu 45–54-vuotiaiden ikäryhmään. Tämä on sekä nais- että miesvastaajien tyypillisin ikäluokka ja tukee työ- ja elinkeinoministeriön selvitystä (Ruuskanen ym. 2013), jonka mukaan järjestötyöntekijän keskimääräinen ikä on 45 vuotta. Vastaajia on melko tasaisesti kaikista ikäryhmistä. Aineiston ikäjakaumat eroavat jonkin verran miesten ja naisten kesken. Naisista seuraavaksi eniten vastanneita (N = 158) sijoittuu ikäluokkaan 35–44-vuotiaat, kun taas miesvastaajien toiseksi yleisin ikäluokka on 55–54-vuotiaat (N = 40). Ikäryhmissä alle 25-vuotiaat ja 65 tai yli on yhteensä 17 vastaajaa.

Kuvio 1. Naisten ja miesten lukumäärä ikäryhmittäin



Järjestön toimiala ja koko

Järjestöt luokiteltiin seitsemääntoista toimialaan. Luokitteluna käytettiin Kansalaisyhteiskunta.fi-verkkosivustolla esiteltyä 16-alaista luokittelua täydennettynä pelastusalaalla. Tätä on sovellettu yhdistyksiä koskevissa selvityksissä aiemminkin (Fields 2014). Aiemmassa tutkimuksessa on käytetty myös Johns Hopkins -yliopiston laatimaa 11 toimialan luokittelua. Siinä kulttuuri- ja harrastustoimintaa käsitellään yhtenä alana. Tässä selvityksessä haluttiin kuitenkin tarkastella järjestöjä tarkemmin ja käsitellä esimerkiksi urheilujärjestöjä omana toimialanaan.

Yli kolmannes vastaajista (N = 312, 37%) työskentelee sosiaali- ja terveysalan järjestöissä (taulukko 2.) Osuus on jonkin verran pienempi kuin työ- ja elinkeinoministeriön (Ruuskanen ym. 2013) tutkimuksessa (47%). Seuraavaksi tärkein työllistäjä tässä aineistossa on urheilu- ja liikunta-alan järjestöt (15%), mihin vaikuttaa osaltaan Valo ry:n aktiivinen rooli kyselyn välittäjänä. Luku ei kuitenkaan merkittävästi poikkea aiempien tutkimusten osuudesta, joissa kulttuuri-, liikunta- ja harrastustoiminta on käsitelty yhtenä toimialana. Vastaavat luku oli näin laskettua TEM:n raportissa 14%. Neuvontajärjestöjen edustajia oli noin 8% vastanneista. Muiden järjestöjen osuudet vastaajista jäivät alle 5%:iin.

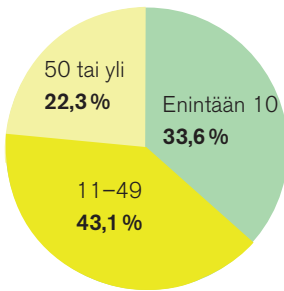
Taulukko 1. Vastaajien järjestöjen toimialat

Järjestön toimiala	N	%
Sosiaali- ja terveysala	328	38,9
Urheilu- ja liikunta-ala	129	15,3
Neuvontajärjestö	65	7,7
Nuoris- tai opiskelijatoiminta	43	5,1
Kasvatus-, tiede- tai opintoala	39	4,6
Muu	36	4,3
Kulttuuritoiminta	31	3,7
Vapaa-aika ja harrastustoiminta	30	3,6
Pelastusala	26	3,1
Ammatti- ja elinkeinotoiminta	25	3,0
Poliittinen toiminta	18	2,1
Palvelujärjestö	16	1,9
Ympäristöala	15	1,8
Kehitystyö, ystävyyssurat, etninen järjestö	14	1,7
Uskonnot ja maailmankatsomus	8	0,9
Maanpuolustus- tai rauhanjärjestötoiminta	6	0,8
Eläkeläis- ja veteraanitoiminta	5	0,6
Talous- ja elinkeinoala	5	0,6
Yhteensä	839	100,0

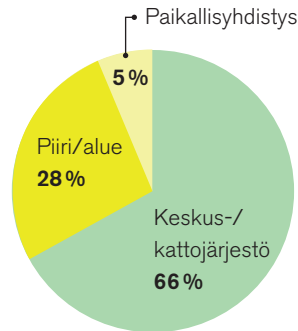
Järjestön toimialaa koskevaan kysymykseen oli mahdollista lisätä oma vaihtoehto. Näistä vastauksista muut-luokkaan luokiteltiin eläinsuojeluun liittyvät järjestöt sekä ne vastaukset, joissa järjestön toimiala oli määritelty sellaisen yleisen tavoitteen perusteella, josta ei voinut päätellä varsinaista toimialaa. Tyypillinen esimerkki tällaisesta vastauksesta on ”edunvalvonta” tai ”etujärjestö”.

Työnantajan näkökulmasta tarkasteltuna organisaatiot ovat pääosin pieniä tai keskisuuria. Aineiston vastaajista 363 henkilöä (43 %) ilmoittaa työskentelevänsä keskisuurissa, 10–49 henkilön organisaatioissa. Noin kolmannes työskentelee pienissä, alle 10 henkilön järjestöissä. Luku on hieman pienempi kuin Ruuskasen ym. (2013) arvio, jonka mukaan noin 40 % järjestötyöntekijöistä työskentelee pienissä järjestöissä.

Kuvio 2. Vastaajien organisaation henkilöstömäärä



Kuvio 3. Vastaajien työpaikka



Osassa järjestöistä organisaatorakenne on kolmiportainen, joka koostuu keskusjärjestöstä, piiritasosta sekä paikallisyhdistyksistä, joissa on yleensä vain vähän palkattua henkilökuntaa. Suurin osa kyselyn vastaajista (n = 559, 66 %) ilmoitti työskentelevänsä keskusjärjestössä tai kattojärjestössä. Piiri- tai aluetyöntekijöitä on hieman vajaa kolmannes (n = 232, 28 %) ja paikallisyhdistyksissä työskenteleviä 41 (5 %). Yhteenvedon voidaan todeta, että selvityksen otoksen järjestöt edustavat melko hyvin suomalaista järjestökenttää laajemminkin.

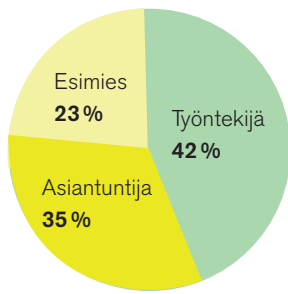
Tyypillinen koulutustausta

Kyselyyn vastanneiden koulutustausta on esitelty taulukossa 2. Verrattain isolla osalla vastaajista (N = 591, 70 %) on ammattikorkea- tai korkeakoulutasoinen tutkinto, ja lisäksi 40 vastaajaa (5 %) on suorittanut yliopiston jatkotutkinnon. Toisen asteen ammatillisen koulutuksen on suorittanut viidennes vastaajista (168). Korkeakoulutettujen määrä aineistossa on selvästi alan keskimääräistä osuutta (56 %) korkeampi. Kuusi henkilöä ilmoitti suorittaneensa jonkun muun tutkinnon, joista kolme on psykoterapeutin tutkintoja. Muita mainittuja tutkintoja olivat johtamisen erikoisammattitutkinto, tiedottajan tutkinto sekä työnohjaajan tutkinto.

Taulikko 2. Vastaajien koulutustausta

	N	%
Peruskoulu tai vast.	10	1,2
Lukio	27	3,2
2. asteen ammatillinen koulutus/opisto	168	19,9
Alempi AMK-tutkinto	192	22,8
Ylempi AMK-tutkinto	42	5,0
Alempi yliopistotutkinto	60	7,1
Ylempi yliopistotutkinto	297	35,2
Korkeakoulujatkotutkinto	40	4,7
muu tutkinto	6	0,7
ei tutkintoa	0	0
Yhteensä	842	100,0

Kuvio 4. Vastaajien henkilöstöasema

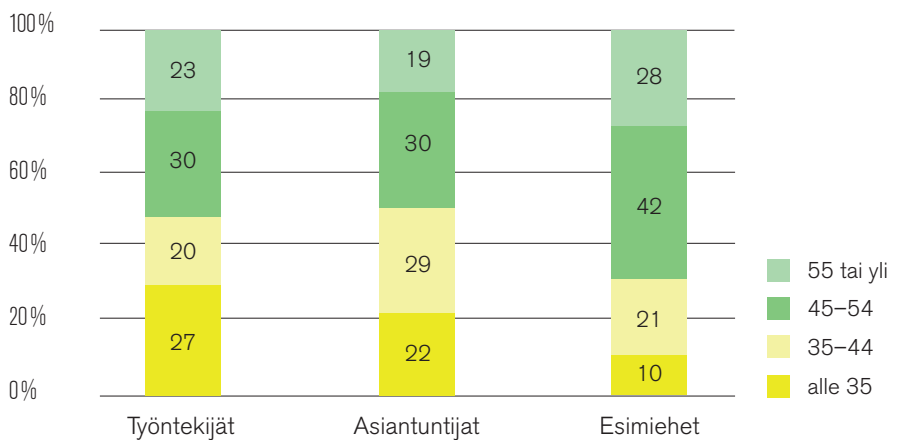


Työtehtävät, asema ja työkokemus

Aineiston tyypillisin henkilöstöryhmä ovat työntekijät (42%). Asiantuntijoita on hieman yli kolmannes (35%) ja esimiehiä noin 23%. Kysymykseen oli lisäksi mahdollista ilmoittaa halutessaan muu toimiasema. 14 henkilöä ilmoitti asemakseen toiminnanjohtaja, vaikka kyselystä oli pyritty rajaamaan lähetysvaiheessa toiminnanjohtajat pois. Toiminnanjohtajia tarkasteltiin analyysissä yhdessä esimiesten ryhmän kanssa. Työntekijöiden osuus aineistossa on huomattavasti Ruuskasen ym. (2013) tutkimuksen järjestökentän keskimääräistä osuutta (24%) suurempi. Luku on suuri myös suhteutettuna korkeakoulutettujen määrään ja saattaa kertoa siitä, että osa työntekijöiksi itsensä määrittelevistä vastaajista tekee todellisuudessa asiantuntijatasen työtehtäviä.

Kuviosta 5 nähdään vastanneiden iän ja toimiaseman välinen jakautuminen. Esimiestehtävissä toimii keskimäärin vanhempia henkilöitä, kun taas nuorimmat ikäluokat, alle 35-vuotiaat, ovat parhaiten edustettuina työntekijöissä.

Kuvio 5. Eri-ikäisten suhteellinen osuus henkilöstöryhmissä (%).



Vastaajien sukupuolta ja ammattiasemaa tarkasteltaessa nähdään, että naispuolisista vastaajista 19% työskentelee esimiestehtävissä miesten vastaavan osuuden ollessa 38%. Ero naisten ja miesten välillä on tilastollisesti merkitsevä (p. < 0,05).

Taulukko 3. Sukupuolen ja toimiaseman tarkastelu

	Naiset N	Naiset %	Miehet N	Miehet %
Työntekijä	299	45,2	49	29,7
Asiantuntija	237	35,8	53	32,1
Esimies	126	19,0	63	38,2
Yhteensä	662	100,0	165	100,0

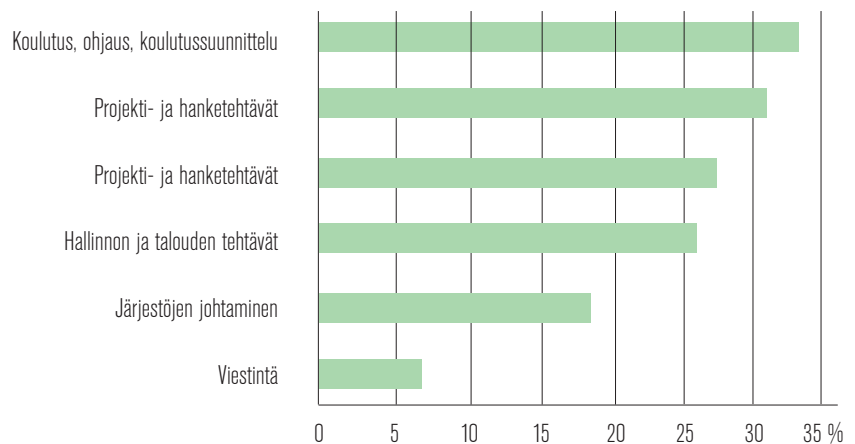
Esimiehistä (N = 189) suurin osa (64%) työskentelee keskus- tai kattojärjestöissä, noin kolmannes (32%) piireissä tai alueella ja 8% yhdistyksissä. Esimiehet tulevat erikokoisista järjestöistä: 45% esimiehistä toimi esimiehenä alle 10 työntekijän organisaatiossa, noin kolmannes (34%) keskisuuressa ja hieman yli viidennes (22%) suuressa organisaatiossa.

Vastaajilta kysyttiin lisäksi, millaisessa tehtävässä hän työskentelee. Tähän kysymykseen oli mahdollisuus valita useampi kohta. Eniten työskenneltiin koulutus-, ohjaus- ja koulutus suunnittelutehtävissä, jotka mainitsee 33% (N = 283) kaikista vastaajista. Lähes yhtä usein (N = 261, 31%) mainitaan projekti- ja hanketehtävät.

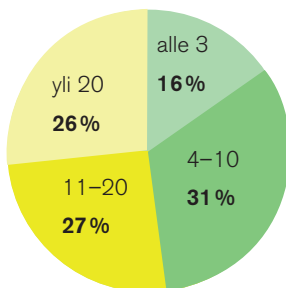
Järjestön erityistehtävissä työskentelee 27 % (N = 230) ja talouden ja hallinnon tehtävissä 26 % (N = 222). Järjestöjen johtamista sisältyy 18 % (N = 152) vastaajista työtehtäviin. Muita mainittuja työtehtäviä ovat viestintä ja tiedotus, jotka mainitsi 7 % (N = 58) sekä jäsenpalvelut, aluetyö, kansainväliset tehtävät ja sihteerinä tai assistenttina toimiminen.

Nais- ja miespuoliset vastaajat ilmoittavat lähes yhtä usein työhönsä kuuluvan talouden ja hallinnon tehtäviä, koulutustehtäviä ja järjestön erityisalaan liittyviä tehtäviä. Talouden ja hallinnon tehtävissä naisten osuus on 26 % (N = 175) ja miesten 27 % (N = 45). Koulutustehtäviä sisältyy noin kolmanneksen sekä naisista että miehistä töihin. Järjestön erityistehtäviä mainitsee tekevänsä 27 % naisista ja 29 % miehistä. Naisista 33 % (N = 221) ja miehistä hieman pienempi osuus, 22 % (N = 37) ilmoittaa tekevänsä projektitehtäviä. Suurin ero löytyy järjestöjen johtamiseen liittyvissä tehtävissä, joita sisältyy 36 % (N = 59) miesvastaajien, mutta vain 14 % (N = 91) naisvastaajien työtehtäviin.

Kuvio 6. Toimenkuvaan liittyvät työtehtävät koko aineistossa (%).



Kuvio 7. Vastaajien työkokemus alalla

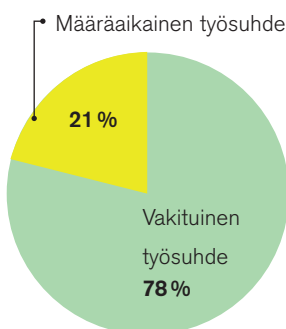


Pitkät työurat

Aineiston perusteella näyttää siltä, että kolmannen sektorilta ei vaihdeta helposti toisille sektoreille. Kuvioista 7 nähdään, että vastaajat ovat keskimäärin kokeneita, sillä yli puolella vastaajista on yli 10 vuoden alan työkokemus. 26 % oli työskennellyt yli 20 vuotta, 27 % kertoi olleensa alalla 11–20 vuotta ja 31 %:lla oli työkokemusta 4–10 vuotta. 16 % vastaajista oli alle kolmen vuoden työkokemus. Pitkä työura heijastuu erityisesti esimiesasemaan. Esimiehistä 34 % oli takanaan 11–20 vuoden työkokemus, ja heistä 33 % oli ollut alalla yli 20 vuotta.

Määräaikaiset työsuhteet ovat kolmannella sektorilla yksityistä ja julkista sektoria yleisempiä. Vastaajista 21 % (N = 178) ilmoittaa olevansa määräaikaisessa työsuhteessa (kuvio 8.). Suhde vastaa täysin työ- ja elinkeinoministeriön raportin (Ruuskanen ym. 2013) arviota määräaikaisten työsuhteiden yleisyydestä järjestöissä. Lukua selittää projekti- ja hankeluontoisten töiden yleisyys sektorilla. Määräaikaisista työntekijöistä noin 80 % oli naisia. Määräaikaisia työsuhteita esiintyy kaikissa toimiasemissa. Hieman alle puolet (48 %) määräaikaisista työskentelee työntekijän ammattiasemassa, 41 % asiantuntijatehtävissä ja 10 % esimiestehtävissä.

Kuvio 8. Työsuhteen laatu



Naispuolisista vastaajista lähes joka neljäs (23 %) työskentelee määräaikaisessa työsuhteessa. Miespuolisista vastaajista vastaava osuus on jonkin verran pienempi, 15 %. Määräaikaisuudet näyttävät painottuvan työuran alkupuolelle, sillä tyypillisimmin määräaikaisuuksia esiintyy ikäryhmässä 25–34-vuotiaat (48 %). Määräaikaisuudet keskittyvät keskisuuriin järjestöihin, joiden vastaajista 26 % työskentelee

määräaikaisena. Määräaikaisia työsuhteita on kaikissa henkilöstöryhmissä. Työntekijöistä ja asiantuntijoista määräaikaisia on lähes yhtä paljon, noin neljäsosa työntekijöistä. On kiinnostava huomata, että esimiehistä noin joka kymmenes työskentelee määräaikaisessa työsuhteessa.

Määräaikaisuudet kasautuvat korkeakoulututuille. Maisterin tutkinnon suorittaneista lähes joka kolmas (N = 88) työskenteli määräaikaisena ja ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneista 26 % (N = 49). Määräaikaisia työsuhteita esiintyy aineistossa kaikilla toimialoilla lukuun ottamatta talous- ja elinkeinoalan järjestöjä. Aineiston koko ei kuitenkaan riitä tarkempien toimialakohtaisten tarkastelujen ja johtopäätösten tekemiselle.

Huomioita

- Sosiaali- ja terveysalan järjestöt muodostavat järjestöjen suurimman toimialan. Myös tähän kyselyyn vastasi suhteessa eniten sosiaali- ja terveysalan työntekijöitä.
- Järjestöt ovat naisvaltainen toimiala. Tässä kyselyssä naisten osuus vastaajista oli 80 %, hieman vähemmän kuin sektorilla yleisesti.
- Järjestöissä tehdään pitkiä työuria. Yli puolella kyselyyn vastanneilla oli takanaan yli 10 vuoden työura.
- Määräaikaisuudet ovat järjestöissä tyypillisiä. Syynä tähän pidetään osittain sektorin naisvaltaisuutta sekä projekti- ja hankerahoituksen lisääntymistä. Naispuolisista vastaajista lähes joka neljäs työskenteli määräaikaisessa työsuhteessa miespuolisten vastaajien osuuden ollessa 15 %.

4 Osaaminen järjestötyössä

4.1 VUOROVAIKUTUSTAITOJA VAHVUUTENA

Tässä luvussa käsitellään järjestötyöntekijöillä olevaa osaamisesta, osaamisen vaatimuksia työssä sekä osaamisen kehittämisen näköaloja. Järjestöjen tehtävät mielletään usein monialaista osaamista vaativiksi. Järjestöorganisaatiot ovat keskenään erilaisia, mutta usein työssä vaaditaan sekä ammatillista perusosaamista että erityisosaamista ja lisäksi järjestötyön osaamista, kuten vapaaehtoisten johtamiseen liittyvien tehtävien hallintaa (ks. esim. Koski & Kittilä 2011). Riittävän osaamisen katsotaan työpsykologisessa kirjallisuudessa edistävän työhyvinvointia ja työhallintaa, ja siksi on tärkeää tarkastella työn osaamisvaatimusten, tavoitteiden ja ammattitaidon yhteyttä.

Vastaajan osaamista ja taitoja selvitettiin sekä monivalinta- että avokysymyksillä. Monivalintakysymyksenä esitettiin listaus erilaisista taidoista ja pyydettiin merkitsemään listaan kaikki ne taidot, joita hänellä on tai joita hän on käyttänyt. Osaamislista oli laadittu järjestöjen parissa toimineiden asiantuntijoiden ja hankkeen ohjausryhmän avulla. Lista koostui kaikille aloille yhteisistä, geneerisistä työelämätaidoista, kuten vuorovaikutustaidoista, sekä eri työtehtävien vaatimasta erityisosaamisesta, kuten taloushallinnosta ja kielitaidosta. Listalla oli lisäksi järjestöjen perustehtäviin liittyvää osaamista, kuten liikunnan ja terveyden sekä kulttuurin edistäminen. Kunkin taidon yhteydessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan osaamisensa taso neliportaisella asteikolla (1 = ei osaamista, 2 = vähän osaamista, 3 = hyvä osaaminen, 4 = ekspertti).

Taulukossa 4 on esitelty kaikki kyselyn osaamis- ja taitoalueet. Siitä on nähtävissä, että vahvimiksi koetuiksi osaamisalueiksi nousevat sosiaalisiin taitoihin lukeutuvat vuorovaikutustaidot (ka. 3,18, kh. 0,51), asiakaspalvelutaidot (ka. 3,16, kh. 0,58) sekä ryhmätyötaidot (ka. 3,10, kh. 0,50). Lisäksi kirjalliset taidot yleisenä työelämätaidona arvioidaan keskimäärin vahvaksi osaamisalueeksi (ka. 3,1, kh. 0,64). Pitkä työkokemus ja työntekijöiden arvopohja näkyvät järjestön erityisalan tuntemuksessa, jonka osaaminen koetaan myös hyväksi (ka. 3,1, kh. 0,77).

Naisvastaajat arvioivat sosiaaliset taitonsa hieman vahvemmaksi kuin miesvastaajat. Tilastollisesti merkitsevä ero on tosin nähtävissä ainoastaan asiakaspalvelutaidoissa ($p < 0,05$). Yleensä ajatellaankin, että naiset toimivat miehiä useammin vuorovaikutustaitoja vaativissa tehtävissä. On merkille pantavaa, että muitakin taitoja koskevat arviot ovat sukupuolittuneita. Miehet arvioivat osaamisensa vahvemmaksi kuin naiset rahoituksen, neuvottelutaitojen, koulutuksen, tieto- ja viestintätekniikan sekä strategisessa, henkilöstö-, juridisessa ja poliittisessa osaamisessa. Erot ovat tilastollisesti merkitseviä.

Taulukko 5. Vastaajien arvioima oma osaaminen (keskiarvo koko aineistossa sekä naisten ja miesten keskiarvot).

	Ka	kh	naiset ka	naiset kh	miehet ka	miehet kh
Vuorovaikutustaidot	3,2	0,51	3,2	0,52	3,2	0,46
Asiakaspalvelutaidot	3,2	0,58	3,2	0,58	3,1	0,58
Ryhmätyötaidot	3,1	0,50	3,1	0,50	3,1	0,52
Kirjalliset taidot	3,1	0,64	3,1	0,64	3,1	0,62
Järjestön erityisalan tunteminen	3,1	0,77	3,0	0,77	3,2	0,77
Neuvottelutaidot	2,9	0,61	2,8	0,61	3,0	0,60
Tietotekniikan hallinta	2,9	0,60	2,8	0,54	3,0	0,65
Sidosryhmäsuhteiden hoitaminen	2,8	0,65	2,7	0,64	2,9	0,69
Projektinhallinta	2,8	0,76	2,7	0,78	2,9	0,67
Kouluttaminen	2,8	0,82	2,7	0,83	2,9	0,74
Kielitaito	2,7	0,71	2,7	0,71	2,7	0,71
Tiedottaminen ja markkinointi	2,6	0,73	2,6	0,73	2,7	0,70
Sosiaalisen median käyttötaito	2,6	0,73	2,6	0,73	2,7	0,73
Tuotteiden ja palveluiden kehittäm.	2,6	0,61	2,6	0,59	2,7	0,65
Koulutus suunnittelu	2,5	0,85	2,5	0,86	2,5	0,82
Strateginen osaaminen	2,5	0,80	2,4	0,79	2,8	0,72
Vapaaehtoisten johtaminen	2,5	0,93	2,5	0,93	2,6	0,90
Ryhmäprosessien ohjaaminen	2,4	0,82	2,4	0,84	2,5	0,74
Työsuhdeasioiden tuntemus	2,4	0,76	2,3	0,75	2,5	0,77
Esimiestaidot ja johtaminen	2,4	0,87	2,3	0,86	2,7	0,78
Terveyden edistäminen	2,3	0,92	2,3	0,94	2,4	0,84
Taloushallinto	2,3	0,83	2,2	0,83	2,4	0,82
Henkilöstöhallinto-osaaminen	2,3	0,81	2,2	0,82	2,4	0,74
Kampanjointi	2,3	0,79	2,2	0,78	2,4	0,78
Liikunnan edistäminen	2,3	0,95	2,2	0,91	2,6	1,02
Rahoitusten hakeminen	2,2	0,82	2,2	0,83	2,3	0,80
Kulttuurin- ja musiikintuntemus	2,2	0,87	2,2	0,88	2,2	0,86
Hankintaosaaminen	2,0	0,75	2,0	0,74	2,3	0,76
Monikulttuurisuuden tuntemus	2,0	0,81	2,0	0,81	2,0	0,81
Politiikan asiantuntemus ja vaikuttaminen	1,9	0,87	1,8	0,83	2,3	0,90
Juridiikan asiantuntemus	1,8	0,79	1,7	0,75	2,1	0,81

Kun vertaillaan eri-ikäisten vastaajien arvioita omasta osaamisestaan, huomataan, että ikäryhmien välillä on eroja. Kuviossa 9 on esitetty ne taidot, joissa ikäryhmien väliset erot ovat tilastollisesti merkitseviä. Kuvioista nähdään, että eri-ikäisten vahvuuksina ovat eri taidot. Nuoremmat vastaajat kokevat vahvuudekseen erityisesti sosiaalisen median käyttötaidon.

Taitoja käsittelevän kysymyksen (kysymys 11.) sisällön tiivistämiseksi jatkotarkastelua varten suoritettiin pääkomponenttianalyysi, jonka tulokset on esitelty tarkemmin liitteessä 2. Tässä selvityksellä pääkomponenttianalyysillä pyrittiin löytämään ne taidot, joilla on keskenään yhteisvaikutusta ja muodostamaan niistä suurempia kokonaisuuksia. Analyysin avulla lista osamaisalueista tiivistyi kahdeksaksi kokonaisuudeksi, summamuuttujaksi, jotka olivat: 1) talous- ja henkilöstöosaaminen, 2) koulutus ja ohjaus, 3) toiminnan suunnittelu ja kehittäminen, 4) yhteiskunnallinen osaaminen, 5) sosiaalinen osaaminen, 6) viestintä ja tietotekniikka, 7) liikunta ja terveys sekä 8) kulttuurintuntemus. Muuttujien keskiarvot ja -hajonnat on esitetty taulukossa 5.

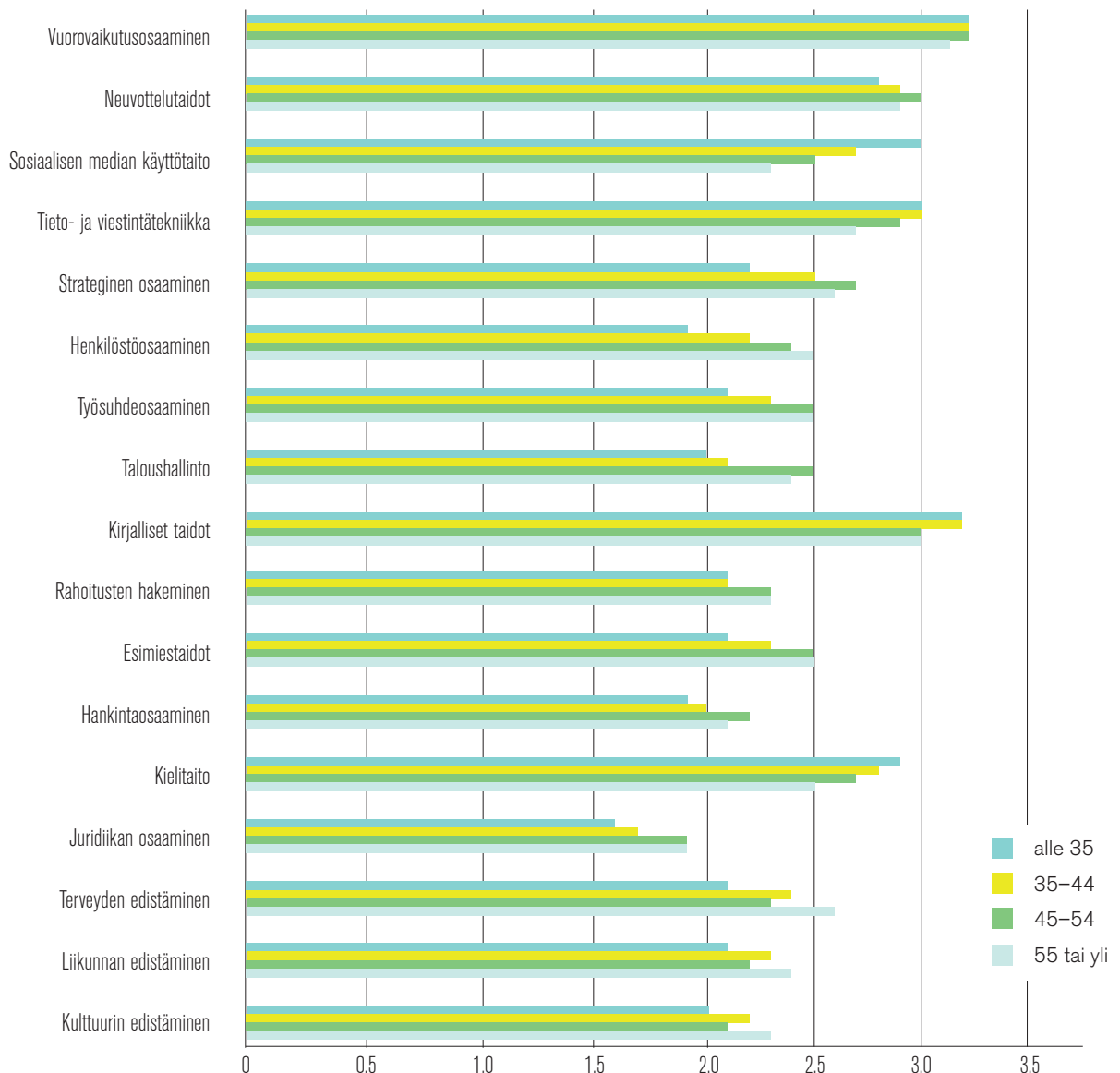
Tiivistetyn taitolistan ja taustakysymysten yhteyttä tarkasteltiin korrelaatioanalyysin avulla. Korrelaatioanalyysi kertoo, onko kahden mitattavan asian välillä yhteisvaikutusta. Yhteisvaikutuksen ollessa positiivinen toisen muuttujan arvon kasvaessa toisenkin muuttujan arvo kasvaa. Negatiivisessa yhteisvaikutuksessa toisen muuttujan arvon kasvaessa toisen muuttujan arvo puolestaan pienenee. Yhteis-

vaikutusta näyttää määrittävän erityisesti talous- ja henkilöstöosaaminen. Ne henkilöt, jotka kokevat talous- ja henkilöstöosaamisensa vahvaksi, ovat myös ilmoittaneet myös parempia koulutukseen ja ohjaukseen ($r. = 0,53$), toiminnan suunnittelun ja kehittämisen ($r. = 0,55$) sekä yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ($r. = 0,48$) liittyviä taitoja. Yhteisvaikutukset ovat tilastollisesti merkitseviä ($p. < 0,01$).

Aineistossa vastaajan ikä on positiivisessa yhteydessä erityisesti talous- ja henkilöstösuhteiden hoitamiseen liittyvää osaamista, mutta yhteys sosiaalisen median käyttötaitojen kanssa on negatiivinen. Korrelaation suunta antaa viitteitä siitä, että talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävissä toimii keskimääräistä vanhempia henkilöitä, mutta nuoremmat henkilöt tuntevat sosiaalisen median ja tietotekniikan käyttötaitonsa suhteessa paremmiksi. Yhteisvaikutus jää kuitenkin lieväksi.

Toimiasemalla on kohtalainen yhteisvaikutus sekä toiminnan suunnittelua ja kehittämistä koskevan summamuuttujan kanssa ($r. = 0,42$) että talous- ja ohjaussummamuuttujan kanssa ($r. = 0,40$). Myös toimiaseman ja kouluttamis- ja ohjausosaamisen sekä politiikkaosaamisen välillä on yhteisvaikutus, joskaan ei aivan yhtä vahva. Tulokset tarkoittavat, että näissä osaamisalueissa asiantuntijat ovat arvioineet osaamisensa työntekijöitä paremmaksi ja esimiehet muita henkilöstöryhmiä korkeammaksi. On mahdollista, että tulokset kertovat toimiaseman myötä laajenevista työnkuvista.

Kuvio 9. Tilastollisesti merkitsevät ikäryhmittäiset erot osaismuuttujissa.



Taulukko 5. Kysymyksen 11. osaamislistasta muodostetut summamuuttajat sekä niiden keskiarvot ja -hajonnat.

Muuttuja	Ka	kh
Talous- ja henkilöstöosaaminen	2,2	0,60
<i>Työsuhteasioiden tuntemus</i>		
<i>Esimiestaidot ja johtaminen</i>		
<i>Taloushallinto</i>		
<i>Henkilöstöhallinto-osaaminen</i>		
<i>Hankintaosaaminen</i>		
Koulutus ja ohjaus	2,4	0,60
<i>Kouluttaminen</i>		
<i>Koulutussuunnittelu</i>		
<i>Vapaaehtoisten johtaminen</i>		
<i>Ryhmäprosessien ohjaaminen</i>		
Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen	2,7	0,48
<i>Kirjalliset taidot</i>		
<i>Järjestön erityisalan tunteminen</i>		
<i>Sidosryhmäsuhteiden hoitaminen</i>		
<i>Projektinhallinta</i>		
<i>Tuotteiden ja palveluiden kehit</i>		
<i>Strateginen osaaminen</i>		
<i>Rahoitusten hakeminen</i>		
Yhteiskunnallinen osaaminen	1,9	0,74
<i>Politiikan asiantuntemus ja vaikuttaminen</i>		
<i>Juridiikan asiantuntemus</i>		
Sosiaalinen osaaminen	3,1	0,40
<i>Vuorovaikutustaidot</i>		
<i>Asiakaspalvelutaidot</i>		
<i>Ryhmätyötaidot</i>		
<i>Neuvottelutaidot</i>		
Viestintä ja tietotekniikka	2,6	0,50
<i>Tietotekniikan hallinta</i>		
<i>Tiedottaminen ja markkinointi</i>		
<i>Sosiaalisen median käyttötaito</i>		
<i>Kampanjointi</i>		
Liikunta ja terveys	2,3	0,87
<i>Terveyden edistäminen</i>		
<i>Liikunnan edistäminen</i>		
Kulttuurintuntemus	2,3	0,58
<i>Kielitaito</i>		
<i>Kulttuurin- ja musiikintuntemus</i>		
<i>Monikulttuurisuuden tuntemus</i>		

Vastaajalla oli mahdollisuus halutessaan lisätä avoimuksena jokin muu osaamisalue listan loppuun. 44 vastaajaa käytti tätä mahdollisuutta hyväksi. Vastaukset eivät muodostaneet selkeitä luokkia. Eniten mainintoja saivat kansainvälisyyteen liittyvät taidot, esimerkiksi EU-osaaminen ja kansainvälinen verkostotyö. Muita mainittuja osaamisalueita olivat graafiset taidot, esiintyminen, valmennus ja työohjaus, tapahtumien järjestäminen, laatutyö ja arviointi, kriisityö sekä tutkimus.

Kaunismaan ja Lindin (2009) tutkimuksessa selvitettiin järjestötyön vaatimuksia työnhakuilmoituksista. Tuloksissa todettiin, että järjestöt etsivät ensisijaisesti generalisteja, joiden henkilökohtaiset vahvuudet ovat substanssiosaamista tärkeämmät. Tämän selvityksen tulokset antavat siinä mielessä samansuuntaisia tuloksia, että järjestötyöntekijöiden vahvuudet näyttävät olevan juuri yleisissä työelämätaidoissa ja niiden merkitys kasvaa työnkuvan laajenemisen myötä.

4.2 JÄRJESTÖJEN ERILAISET OSAAJAT

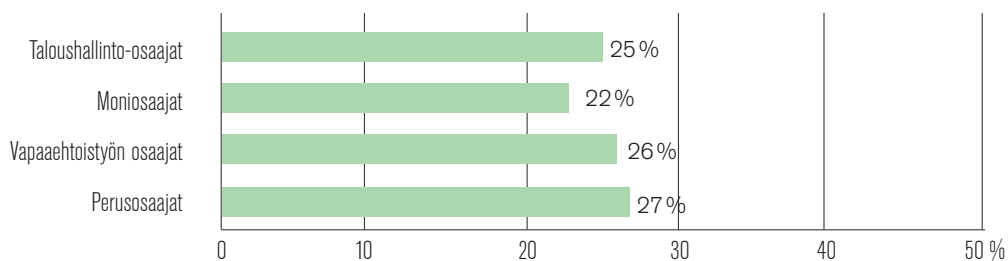
Ikä ja toimiasema näyttävät ainakin jossain määrin vaikuttavan vastaajien kokemuksiin ja arvioihin omasta osaamisestaan. Vastauksista haluttiin kuitenkin selvit-

tää tarkemmin, voidaanko vastaajia tyypitellä vastausten perusteella osaajiin, joilla yksi tai useampi osaamisalue korostuu muita vastaajia vahvemmin. Millaisia osaajia järjestöistä löytyy ja ketkä muodostavat kunkin joukon?

Tarkastelun avuksi suoritettiin klusterianalyysi, joka erottelee aineiston vastaajat mahdollisimman erillään oleviin ryhmiin. Analyysiin päätettiin valita yksi tai to kustakin osaamisaluetta koskevasta summamuuttujasta¹. Järjestöjen erityisalat, liikunnan ja terveyden sekä kulttuurin tuntemus, jätettiin kuitenkin tarkastelusta pois. Analyysin otettiin mukaan muuttujat: vuorovaikutustaidot, sosiaalisen median käyttötaito, strateginen osaaminen, taloushallinnon osaaminen, vapaaehtoisten johtaminen sekä poliittinen osaaminen ja vaikuttaminen. Analyysissa muodostettiin näiden muuttujien pohjalta neljä erilaista, toisistaan tilastollisesti eroavaa ($p < 0,001$) osaajaprofilia.

Vastaajien osaajaprofileiksi nousevat: 1) talousosaajat (25 %), 2) toiminnan kehittäjät (22 %), 3) vapaaehtoistyön osaajat (26 %) sekä perusosaajat (27 %).

Kuvio 10. Eri osaajaprofileiden kuuluvien vastaajien osuus kaikista vastaajista (%).



Lopuksi tarkasteltiin järjestön erityisalan tuntemisen yhteyttä osaajaprofileihin. Eri profileihin kuuluvat henkilöt erosivat toisistaan siinä, miten he arvioivat tuntevansa järjestönsä erityisalaa ($p < 0,001$). Vahvin järjestön erityisalan osaaminen on toiminnankehittäjillä (ka. 3,5, kh. 0,04), jotka tuntevat hyvin järjestön toimintaympäristön, sekä vapaaehtoistyön osaajilla, joiden keskiarvo on myös hieman koko aineiston keskiarvoa korkeampi (ka. 3,2, kh. 0,04). Talouhallinnon osaajat arvioivat järjestön erityisalan tuntemuksen olevan koko aineiston keskiluokkaa (ka. 3,1, kh. 0,05). Perusosaajilla järjestön erityisalan tuntemus jää muita profileita selvästi alhaisemmalle tasolle (ka. 2,6, kh. 0,06). Järjestön substanssin tunteminen ei siis myöskään nouse perusosaajien vahvuudeksi. Seuraavassa on esitelty osaajaprofiilien tarkemmat kuvaukset taustamuuttujien suhteen.



1. Talousosaajat (25%)

Talouhallinto-osaaja-profiiliin kuului 207 vastaajaa. Heillä on vahvat taloushallinnon taidot (ka. 3,1) ja lisäksi hyvät vuorovaikutustaidot (ka. 3,1). Myös strateginen osaaminen on keskimääräistä parempi (ka. 2,8). Talouhallinnon osaajalla on keskimääräiset sosiaalisen median käyttötaidot (ka. 2,5) ja hieman keskimääräistä heikommat taidot liittyen vapaaehtoisten johtamiseen (ka. 2,4). Tässä ryhmässä heikoin osaamisalue on poliittinen osaaminen ja vaikuttaminen (ka. 1,6).

Talouhallinto-osaajiin kuului lähes yhtä suuri osa naisista ($N = 165$, 25 %) ja miehistä ($N = 39$, 24 %). Profiiliin kuului lähes 38 % ($N = 73$) esimiehistä, hieman alle viidesosa ($N = 57$) asiantuntijoista ja 22 % ($N = 77$) työntekijöistä. Profiili oli yleisin pienissä työpaikoissa, joiden henkilöstöstä 29 % ($N = 82$) kuului tähän ryhmään. Keskiuurissa työpaikoissa osuus oli 22 % ($N = 77$) ja suurissa 23 % (44). Profiili oli selvästi yleisempi vakituisilla työntekijöillä ($N = 180$, 28 %) kuin määräaikaisilla ($N = 33$, 13 %). Tyypillisesti tähän joukkoon kuuluva henkilö oli hieman vanhempi, sillä 44-vuotiaista tai sitä vanhemmista ikäryhmistä noin kolmasosa kuului tähän profiiliin. Nuorempien ikäluokkien osuudet olivat 13 % alle 35-vuotiaista ja 18 % 35–44-vuotiaista.

¹ Klusterianalyysin muuttujilla ei saa olla yhteisvaikutusta keskenään, joten pääkomponenttianalyysin hyödyntäminen muuttujien valitsemisessa oli luontevaa. Yhteisvaikutusta tutkittiin myös korrelaatioanalyysin avulla, jossa todettiin muuttujien välinen korreloimattomuus.



2. Toiminnan kehittäjät (22%)

Toiminnan kehittäjiä oli aineistossa 187 vastaajaa. Toiminnan kehittäjät ovat järjestökentän monitaitureita, joilla korostuvat hyvät vuorovaikutustaidot (ka. 3,4), poliittinen osaaminen ja vaikuttaminen (ka. 3,2) sekä vahva sosiaalisen median osaaminen (ka. 2,9). Vuorovaikutusosaajat ovat myös strategisen osaamisen asiantuntijoita, sillä heillä on erittäin vahvaa strategista osaamista (ka. 3,2). Lisäksi heillä on keskimääräistä paremmat taloushallintotaidot (ka. 2,6) sekä hyvät valmiudet vapaaehtoisten johtamiseen (ka. 3,0).

Vahva moniosaajuus oli selvästi yleisempää miesten (N = 55, 34 %) kuin naisten (N = 128, 19 %) ryhmässä. Moniosaajuus keskittyy erityisesti esimiehille (N = 72, 37 %). Asiantuntijoista tähän profiiliin kuului 25 % (N = 73) ja työntekijöistä 12 % (N = 42). Moniosaajuus oli lähes yhtä tyypillistä kaikissa alle 55-vuotiaiden ikäryhmissä, joista noin neljäsosa kuului tähän ryhmään. Sen sijaan 55-vuotiaiden ja sitä vanhempien ikäluokkien edustajista vain 17 % sopi tähän profiiliin. Pienissä työpaikoissa tähän profiiliin kuului noin neljäsosa vastaajista (N = 69), kun taas keskiuurissa (N = 79, 22 %) ja suurissa (N = 38, 20 %) hieman harvempi. Kiinnostavaa profiilissa on se, että tähän kuului suhteessa lähes yhtä suuri osa vakituisista työntekijöistä (N = 23 %) kuin määräaikaista (N = 22 %).



3. Vapaaehtoistyön osaajat (26%)

Vapaaehtoistyön erityisosaajiksi profiloitui 218 vastaajaa. Tässä profiilissa vastaajien arvioima vapaaehtoistyön johtamisen osaaminen on keskimääräistä vahvempi (ka. 3,2). Vapaaehtoistyön osaajilla on keskimääräistä paremmat vuorovaikutustaidot (ka. 3,3). Sosiaalisen median käyttötaidot ovat tässä profiilissa suurin piirtein koko aineiston keskiluokkaa (ka. 2,5), kuten myös strateginen osaaminen (ka. 2,5). Tässä profiilissa poliittisen osaamisen ja vaikuttamisen (ka. 1,6) sekä erityisesti taloushallinnon osaamisen (ka. 1,8) taso ovat keskimääräistä alaisemmat.

Vapaaehtoistyön osaajat ovat tyypillisesti työntekijöitä (N = 94, 27 %) tai asiantuntijoita (N = 91, 31 %). Esimiehistä tähän profiiliin kuului vain 17 % (N = 32). Profiiliin kuuluminen oli tyypillisempää naisille (N = 180, 27 %) kuin miehille (N = 35, 21 %). Vakituisista ja määräaikaista työntekijöistä sekä erikokoisista työpaikoista tähän profiiliin kuului lähes yhtä suuri osuus, noin joka neljäs. 34–44-vuotiaiden vastaajien ryhmä puolestaan korostui, sillä ikäryhmästä noin joka kolmas (N = 64) kuului tähän ryhmään. Alle 35-vuotiaista osuus oli 29 %, 45–54-vuotiaista 21 % (N = 57) ja yli 54-vuotiaista 24 %. Vapaaehtoistyön johtamisen vahva osaaminen näyttää tämän analyysin perusteella liittyvän nuorempiin ikäluokkiin.



4. Perusosaajat (27%)

Järjestötyön perusosaajien profiiliin liitettiin 228 vastaajaa. Tässä vastaajaryhmässä henkilöillä oli keskimääräiset sosiaalisen median käyttötaidot (ka. 2,6) ja hiukan keskimääräistä alaisemmat vuorovaikutustaidot (ka. 3,0). Muut analyysiin mukaan otetut osaamisalueet olivat selkeästi vastaajien omien arvioiden mukaan keskimääräistä alaisemmat.

Perusosaajiin kuului 29 % (189) naisista ja 21 % (N = 35) miehistä. Profiilin jäsenyys keskittyy työntekijöille, joista 39 % (135) kuuluu tähän ryhmään. Asiantuntijoista vastaava osuus on 26 % (N = 76) ja esimiehistä vain 8 % (16). Tässä ryhmässä korostuu määräaikaisuus, sillä 38 % (N = 67) määräaikaista työntekijöistä kuuluu tähän ryhmään vakituisen osuuden ollessa 25 % (N = 131).

Perusosaajat tulevat tyypillisesti hieman isommista organisaatioista, sillä keskiuurien organisaatioiden työntekijöistä 32 % (N = 117) ja suurten työntekijöistä 28 % (N = 53) kuului tähän ryhmään. Ikä on osaamisen kohdalla merkittävä tekijä, sillä tämä oli alle 35-vuotiaiden vastaajien tyypillisiin profiiliin (N = 60, 34 %), kun taas muista ikäryhmistä tähän profiiliin kuului noin joka neljäs.

Yhteenvetona voidaan todeta, että järjestötyöntekijöistä on löydettävissä erityyppisiä osaajia. On kiinnostavaa, että kaikkiin profileihin kuuluu hyvin erilaisista taustoista tulevia henkilöitä. Esimerkiksi on hieman yllättävää, että 8 % aineistoon vastanneista esimiehistä arvioi osaamisensa vastausaineiston keskiarvoa alhaisemmaksi useiden taitoalueiden kohdalla. Toiminnan kehittäjien kokonaisosaamista ja -näkemystä kannattaisi hyödyntää muiden osaamisprofiilien taitojen vahvistamisessa.

Määräaikaisista työntekijöistä lähes 40 % kuuluu oman osaamisarvion perusteella perusosaajien ryhmään. Osa tuloksesta selittyy nuorella iällä ja sen myötä vähäisemmällä työkokemuksella, sillä määräaikaisuudet ovat tyypillisempiä alle 35 -vuotiaiden ikäryhmässä. Tulosta olisi kuitenkin hyvä tutkia myöhemmin tarkemmin, sillä työvoimasta yhä suurempi osa työskentelee määräaikaisissa tehtävissä.

Vapaaehtoistyön osaajat toimivat hyvin todennäköisesti asiakas- ja jäsenrajapinnassa ja tuntevat hyvin järjestöjen tavoitteet. Tässä profiilissa vahvuudet keskittyvät 35–44-vuotiaiden ikäluokkaan, josta peräti joka kolmas vastaaja edustaa tätä profiilia. Tähän ryhmään voidaan arvella kohdistuvan runsaasti Ruuskasen ym. (2013) raportissa mainittuja paineita työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen ongelmista. Tulee muistaa, että myös toiminnan kehittäjillä on vapaaehtoistyön osaamista, joka näkyy myös vanhempien ikäluokkien vahvuutena. Siitä huolimatta herää kysymys, että onko mahdollista, että kuormituksen kasvaessa vanhemmat työntekijät hakeutuvat järjestöjen muihin tehtäviin.

4.3 JÄRJESTÖTYÖN VAATIMUKSET

Jotta järjestötyöntekijöiden osaamisesta saataisiin kattava kuva, kysymyksen 11 osaamis- ja taitolistan tietoja täydennettiin kahdella avokysymyksellä. Ensin kysyttiin työn vaatimaa ammatti- tai erityisosaamista. Kysymykseen vastasi 454 henkilöä. Vastaukset koostuivat yhteensä 1083 osaamisesta tai taidosta, jotka ryhmiteltiin 17 eri luokkaan.

Vastauksista tehty luokittelu osoittaa, että ensisijaisesti järjestötyön vaatimukset liittyvät työn substanssiin ja sen hyvään hallintaan. Esimerkiksi potilasjärjestössä tämä voisi merkitä sairautteen tai vammaan liittyvää tietoutta. Toiseksi eniten mainintoja saivat vuorovaikutustaidot. Kolmas ryhmä oli viestintä, markkinointi ja tiedotus, jotka käsiteltiin tässä analyysissä yhtenä luokkana. Luokat sekä niihin liittyvien taitojen lukumäärät aineistossa on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6.

Työn vaatima taito	N
Järjestön alaan liittyvät erityistaidot	195
Vuorovaikutus	143
Viestintä, tiedotus, markkinointi	97
Hallinto	92
Suunnittelu, kokonaisuuksien hallinta	70
Koulutus, ohjaus	65
Moniosaaminen	54
Hankeosaaminen, projektinhallinta	50
Verkostot	48
Tietotekniset taidot	48
Innostaminen, vapaaehtoisten johtaminen	44
Esimiestaidot	44
Muu	40
Järjestöhallinto	33
Kirjallinen viestintä	22
Strateginen osaaminen	21
Sosiaalisen median käyttötaito	17

1083

Järjestön toimiala tulee tuntea

Monet järjestöjen työtehtävistä vaativat tai ainakin sivuavat järjestön erityisalan osaamista. Joka viides järjestötyön vaatimuksiin liittyvä maininta koski järjestön toimialan erityisosaamista. Tähän luokkaan kuuluu hyvin laaja-alaisesti järjestöjen toimintaan liittyviä vaatimuksia. Mainittuja erityisvaatimuksia olivat esimerkiksi leiriytymistäidot, lasten kehityksen tunteminen, maanpuolustuskentän hallinta sekä kuulovammaisryhmän tarpeet. Seuraava esimerkki kuvailee neuvontajärjestön työtehtävän vaatimaa osaamista.

”Laaja-alainen tietämys mm. ravitsemuksesta, kodinhoidosta, kodintaloudesta ja monikulttuurinen tietämys on myös eduksi.”

Vastauksissa nousivat esille monet potilasjärjestöjen toimikentät, joissa sairauspiirteiden tunteminen on tärkeä edellytys laadukkaalle edunvalvontatyölle ja mahdolliselle palvelutoiminnalle. Seuraavat vastaukset kuvastavat työn vaatimuksia terveysalan järjestössä.

”(...) mielenterveysasioiden laaja-alaista hahmottamista ja ymmärrystä, sosiaalisen näkökulman hyödyntäminen kuntoutustoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa, sosiaali-terveydenhuoltojärjestelmätason ymmärtäminen, yksilökohtaisen sosiaalityön/asiakastyön osaaminen, palvelujärjestelmän ymmärrys, hyvinvointiosaaminen (...).”

”Tietoa jäsenistön sairaudesta ja liitännäissairauksista sekä niiden mahdollisista vaikutuksista toimintakykyyn. Paikallisten rakenteiden ja vaikutusmahdollisuuksien tuntemista. Hoitoketjujen ja -polkujen tuntemista. Edunvalvomallista osaamista.”

Järjestön toimialan osaamisvaatimus asettaa haasteita uusien työntekijöiden rekrytoinnille ja perehdytykselle. Substanssiosaamisen hallintaan liittyy tyypillisesti kokemusperäistä tietoa, jonka omaksuminen vie aikaa.

Vuorovaikutustaidot vahvuutena ja vaatimuksena

Kuten taitoja käsittelevän kysymyksen 11 kohdalla nähtiin, että vuorovaikutustaidot ovat järjestötyöntekijöiden vahvuus. Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot nousevat kuitenkin esille myös työn vaatimuksia tarkasteltaessa, ne mainittiin vastausaineistossa 143 kertaa. Asiakaspalvelutaidot ja esimerkiksi neuvottelutaidot on luokiteltu kuuluvaksi tähän ryhmään.

Vuorovaikutustaitoja tarvitaan sekä asiakasrajapinnassa että työyhteisöissä esimerkiksi kokouskäytännöissä. Vaikka järjestötyön erityisetu on sen itsenäisyys, työhön liittyy paljon yhteistyötä.

”Asiakaspalvelu on tärkeä, niin ulkoisen kuin sisäisen asiakkaan palvelu. Asiakas on tärkein.”

Moni vastaaja kirjoitti työn vaativan kykyä kohdata asiakkaita ja kuunnella tai ”sosiaalista silmää”. Vaatimukset korostuvat erityisesti potilasjärjestöissä, joissa kohtaamiset sairastuneiden henkilöiden kanssa vaativat erityistä herkkyyttä.

”Ihmisen aito kuuleminen, tasavertainen yhteistyö kaikkien kanssa – myös yksittäisen, ei mihinkään järjestöön kuuluvien kanssa.”

Markkinointi ja hallinto

Moni työ vaatii markkinoinnin osaamista, sillä se mainittiin vastauksissa 97 kertaa. Järjestötyössä tarvittavan markkinointiosaamisen mielletään sisältävän sekä viestinnän että kampanjoinnin ja vaikuttamisen elementtejä, ja on siksi hyvin mer-

kityksellistä järjestön elinvoimaisuuden kannalta. Eräs vastaaja puhuu ”kamppanjoiden viestinnän ja markkinoinnin hallinnasta”, mikä luo mielikuvan markkinointiosaamisesta eräänlaisena prosessina. Seuraava vastaus käsittelee markkinointiin liittyvän viestinnän toimintatapaa.

”Markkinointiosaaminen on myös tärkeää, pitää osata myydä oma idea eteenpäin ilman aggressiivista markkinointia. Pitää osata hyödyntää puskaradiota.”

Markkinointi nähdään toisin sanoen laajempina kokonaisuutena, mikä sisältää paljon hiljaista tietoa, kuten edellinen vastausesimerkki kuvastaa. Tieto liittyy verkostoihin, toimintatapoihin, kohderyhmiin ja ajankohtaan. Järjestömarkkinointi vaatii vahvaa pelisilmää ja ammattitaitoa.

Työtehtäviin liittyvistä taidoista mainittiin useimmiten taloushallintoon liittyviä taitoja. Osa vastaajista eritteli vastaukset esimerkiksi kirjanpitolaitoihin, talouden suunnitteluun, budjetointiin tai verotukseen liittyvään osaamiseen. Vastaukset kuvastavat taloushallinnon vahvaa merkitystä järjestöjen toiminnan ohjauksessa ja mahdollistamisessa. Eräs vastaaja kuvaa talousosaamista seuraavasti:

”Pitää ymmärtää talouden suhde toimintaan.”

Taloushallinnon ohella henkilöstöhallinto ja tarkemmin työsuhteasioiden tuntemus on mainittu melko usein.

Omaksi erityisalueeksi nousevat johtamiseen ja strategiseen suunnitteluun liittyvät taidot. Strategia määrittelee päämäärien saavuttamiseen liittyvät toimintatavat. Strategista suunnittelua onkin kuvattu esimerkiksi tavoitteiden näkökulmasta ja laajemmin ajattelutapana.

”Pitää pystyä määrittelemään tavoitteet ja pystyä muuttamaan niitä matkan varrella.”

”Strategista ajattelua, pitkä tähtäimen suunnittelua.”

Laaja-alaiset työnkuvat vaativat moniosaajuutta

Vastauksissa kuvattiin järjestötyötä moniosaajuuden alueena, jossa yhdistyvät asiakaskenttään liittyvät vaatimukset, henkilökohtaiset vahvuudet ja yleiset työelämätaidot. Moniosaajan tulee myös tuntea järjestön substanssiosaaminen ja tavoitteet. Moniosaaminen korostuu pienissä järjestöissä.

”Pitää osata monesta osa-alueesta paljon asiaa. Pitää ymmärtää talouden suhde toimintaan. Pitää pystyä määrittelemään tavoitteet ja pystyä muuttamaan niitä matkan varrella. Sosiaalisuus erittäin tärkeää. Markkinointiosaaminen on myös tärkeää, pitää osata myydä oma idea eteenpäin ilman aggressiivista markkinointia. Pitää osata hyödyntää puskaradiota.”

Järjestössä tehtävä työ vaatii muihin työelämän sektoreihin verrattuna lähes kaikilta työntekijöiltä ainakin kohtuullista yhdistysrakenteen ja vapaaehtoistoiminnan ymmärrystä.

”Vapaaehtoistyön tuntemusta. Monipuolisen työnkuvan aiheuttamaa lukuisten työtehtävien yhteensovittamista ja priorisointia. Järjestöhallinnon osaamista. Asiakaspalvelutaitoja. Viestintätaitoja.”

Moniosaamiseen liitettiin usein määreitä ”kokonaisuuksien hallinta” tai ”organisoitukyky”. Ei riitä, että selviytyy yksittäisistä tehtävistä, vaan tulee osata yhdistää asioita kokonaisuuksiksi ja huolehtia ajanhallinnasta.

4.4 PITKÄT TYÖHISTORIAT TUOVAT VARMUUTTA KÄYTTÄÄ OSAAMISTA

Toinen osaamista täydentävä avokysymys käsitteli vastaajan muita henkilökohtaisia taitoja: voiko vastaaja hyödyntää henkilökohtaisia vahvuuksia työssään? Henkilökohtaisia vahvuuksia käsittelevään kysymykseen vastasi 415 henkilöä. Aineistosta nousivat esiin sosiaaliset taidot, tietotekniikan käyttötaidot ja työ- ja elämäntaitojen mukseen liittyvät henkilökohtaiset vahvuudet.

Avovastauksissa eniten mainintoja saivat sosiaalisen vuorovaikutukseen liittyvät taidot ja vahvuudet, kuten kanssa sosiaaliset taidot, ihmissuhdetaidot ja neuvottelutaidot. Aineisto tukee tältä osin osaamismatriisin tuloksia. Näitä taitoja kuvataan aineistossa ihmissuhdetaidoiksi ja kyvyksi tulla toimeen ihmisten kanssa. Kyse on myös henkilökohtaisista ominaisuuksista. Moni mainitsee, että voi hyödyntää sosiaalisuuttaan.

”hankalissa tehtävissä, joissa kohdataan ihmisiä, osaan hallita tilanteita ja ihmisten kohtaamisia.”

”Omaan hyvät vuorovaikutustaidot, osaan innostaa ihmisiä, luoda mukavan ja turvallisen ilmapiirin.”

”taitoa lukea tilannetta ja ihmisten filiksiä ja sovittaa oma toimintansa tilanteeseen sopivaksi”.

”Oikeastaan koko työ perustuu tekijän persoonaan ja siihen millaisesta taustasta tulee ja kuinka ihmistä osaa lähestyä.”

Yhteistyötaitoja kuvataan myös verkostoitumisen näkökulmasta. Verkostot nähdään toisaalta henkilökohtaisina vahvuuksina, joiden rakentumista tukevat pitkät työhistoriat. Toisaalta verkosto- ja vaikutustyö mielletään työn ominaisuuspiirteeksi, ja sen ylläpitäminen nähdään vahvuutena. On todennäköistä, että järjestöjen tyypilliset tavoitteet, kuten palveluntarjonta ja edunvalvonta, vaativat työssä sisällöllisesti asiointia sekä jäsenien että erilaisten sidosryhmien kanssa. Tämä lisää vuorovaikutteisuuden tarvetta sekä kykyä hyväksyä ja ymmärtää erilaisuutta.

”laaja verkosto, joka on kehitetty vuosien varrella”.

”Minua pidetään hyvänä esiintyjänä. Tästä on paljon hyötyä erilaisissa verkostoissa ja vaikuttamistyössä”.

Palveluntarjonta lisää asiakaspalvelutaitojen tarvetta, ja moni vastaaja on maininnut aiemmasta asiakaspalvelukokemuksesta olleen hyötyä nykyisessä työssään. Asiakaspalvelutaito nähdään erityisesti asiakastilanteen ymmärtämisenä. Tästä esimerkkinä seuraava vastaus:

”pitkään saman työnantajan palveluksessa olleena tunnen toimialat ja niiden tarpeet/haasteet [mistä on] hyötyä asiantuntevassa asiakaspalvelussa”.

Esiintymistaidot nousevat esiin muissakin vastauksissa. Esiintymisvalmiuksien nähdään helpottavan esimerkiksi vapaaehtoisten johtamista ja vaikuttamistyötä. Yhteiskunnallinen näkyvyys ja vakuuttava esiintyminen ovat järjestöjen päämäärinä saavuttamisen kannalta tärkeitä, kuten seuraava vastaus osoittaa.

”(Olen) sanavalmis, mikä on auttanut mm. paneeleissa ja suorissa lähetyksissä”.

Myös kouluttaminen, ohjaus ja valmentaminen ovat järjestötyössä tarvittavia osaamisalueita. Näissäkin sosiaalisista taidoista on hyötyä.

”kyllä, käytän paljon omaa persoonaa ja omia kokemuksia opettamisessa.”

Esiintymis- ja ilmaisutaitojen ohella mainitaan sujuvat kirjoitustaidot ja kirjallinen viestintä, josta on hyötyä esimerkiksi bloggaamisessa ja urheiluseuran lehden toimituksessa.

Yhdistysosaamisesta on hyötyä työtehtävissä. Osaamista on kerrytetty omalla harrastuneisuudella. Eräs vastaaja kertoo vapaaehtoistoiminnassa mukana oleminen tuovan arjen näkökulmaa työtehtäviin. Lisäksi hyötyä on yhdistyslain tuntemisesta ja hallituksen vastuista. Erityisesti omasta seuratoiminnasta koettiin olevan hyötyä oman työn suorittamisen kannalta.

Muukin vapaa-ajan toiminta kehittää työssä tarvittavia taitoja. Useat vastaajat mainitsivat erilaisia harrastuksia, joita he ovat voineet hyödyntää työssään. Mainitut harrastukset olivat monipuolisia, hyötyä on esimerkiksi musikaalisuudesta, kirjanpidosta, ensiavusta, liikunnallisuudesta, valokuvaustaidosta ja luonto-osaamisesta. Eräs vastaaja kertoo, että ”luovat toiminnat käyvät yksiin työssä vaadittavan luovuuden kanssa”.

”Erityisesti partiotoukasta on ollut hyötyä työssä, Olen jonkin verran kiinnostunut käsitöistä ja askartelusta ja näitäkin taitoja pääsee työssä hyödyntämään.”

Aiemmat työkokemukset tukeva järjestöjen osaamisalueita. Työkokemusta oli esimerkiksi terveydenhuolto- ja pelastusosalta.

Henkilökohtaisista ominaisuuksista nousee esille sosiaalisuuden lisäksi vahvasti esiin luovuus ja ideointikyky. Luovuutta tarvitaan markkinoinnissa ja uuden toiminnan ideoinnissa.

”Luovuus, innovatiivisuus - mahdollisuus ideoida ja osaa myös toteuttaaakin käytännössä”

Muista yleisistä työelämätaidoista eniten mainintoja saivat kielitaito, organisointitaito ja tietotekniikkataidot. Tietotekniikkataidoilla vastaajat tarkoittavat pääosin sujuvaa ohjelmistojen ja tietojärjestelmien käyttötaitoa.

Huomioita

- Järjestötyöntekijät arvioivat vahvuusalueikseen vuorovaikutustaidot, joita tarvitaan niin ihmisten kohtaamisessa kuin verkostoissa.
- Miehet arvioivat vuorovaikutustaitoja ja kulttuurin tuntemusta lukuun ottamatta osaamisensa lähes kaikilla alueilla naispuolisia vastaajia paremmiksi.
- Vastaajat ovat tyytymättävissä arvioitujen vahvuksiensa perusteella neljään lähes yhtä suureen ryhmään, jossa yhdessä korostuvat talousosaaminen ja strategiaosaaminen, toisessa kokonaisvaltainen osaaminen ja kolmannessa vapaaehtoistyön osaaminen. Neljäs ryhmä koostuu vastaajista, jotka arvioivat osaamisensa systemaattisesti muita vastaajia alhaisemmaksi.
- Vaikka enemmistö toiminnanjohtajista kuuluu toiminnan kehittäjiin, mutta heitä löytyy lähes 10 % perusosaajien joukosta.
- Järjestötyön vaatimuksena korostuvat oman järjestön substanssin hallinta sekä vuorovaikutustaidot
- Vastaajat hyödyntävät työssään monipuolisesti entisistä työtehtävistä ja vapaa ajantoiminnasta saatuja taitoja.
- Työn kannalta omalla persoonalla on vaikutusta, ja esimerkiksi sosiaalisuudesta ja luovuudesta on monessa työtehtävässä iloa.

5 Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ja haasteet järjestöissä

Selvityksen toinen keskeinen tavoite oli antaa kuva osaamisen kehittämisen käytännöstä järjestötyöpaikoilla. Vastaajia pyydettiin arvioimaan teemaa kahdessa eri kysymyksessä, joista ensimmäinen kohdistui näkemyksiin oman osaamisen kehittamisestä ja toinen osaamisen kehittämisen tapoihin.

5.1 OMAN OSAAMISEN YLLÄPITÄMINEN

Yleisiä käytäntöjä selvitettiin neljällä väittämällä, joiden toteutumista työssä pyydettiin arvioimaan 5-portaisella asteikolla (1 = ei toteudu lainkaan, 5 = toteutuu aina). Väittämät olivat ”osaamiseni vastaa työn vaatimuksia”, ”olen keskustellut esimieheni kanssa osaamisen ylläpitämisestä”, ”pidän huolta oman osaamisen ylläpitämisestä” ja ”työpaikkani tarjoaa mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseksi”.

Oman osaamisen katsotaan vastaavan työn vaatimuksia keskimäärin usein (ka. 4,06, kh. 0,65). Sukupuoli, ikä, ammattiasema, työsuhteen laatu tai organisaation koko eivät vaikuttaneet keskiarvoon. Sen sijaan työsuhteen kestolla on merkitystä (p. < 0,05). Työvuosien tuoma kokemus näkyi vastauksissa, sillä eniten osaamisen katsotaan vastaavan työn vaatimuksia 11–20 vuotta alalla olleiden (ka. 4,14, kh. 0,54) sekä yli 20 vuotta alalla olleiden (ka. 4,14, kh. 0,66) ryhmissä. Myös 4–10 vuotta alalla olleiden henkilöiden vastausten keskiarvo on yli neljä (ka. 4,01, kh. 0,59), mutta alle kolme vuotta alalla olleiden hieman sen alle (ka. 3,92, kh. 0,71).

Osaamisen ylläpitämistä koskevaa keskustelua oman esimiehen kanssa arvioidaan toteutuvan hieman vastausasteikon keskiarvoa useammin (ka. 3,50, kh. 1,14). Vastauksissa on nähtävissä melko paljon hajontaa, joten on syytä katsoa tarkemmin taustamuuttujia. Tilastollinen vertailu osoittaa, että eri ammattiasemaryhmien, erilaatuisissa työsuhteissa olevien ja erikokoisten työpaikkojen työntekijöiden tulokset eroavat merkitsevästi (p < 0,05), kun taas ikä tai työkokemus ei tuo vastauksiin eroa.

Eri ammattiryhmissä esimiehen kanssa keskustelu toteutuu useimmin asiantuntijoilla (ka. 3,63, kh. 1,07) ja työntekijöillä (ka. 3,45, kh. 1,14). Esimiesten keskiarvo on hieman matalampi (3,38, kh. 1,22). Kysymyksen kohdalla aineistosta poimittiin ne vastaajat, jotka olivat vastanneet kysymykseen keskustelun toteutuvan ”usein” tai ”aina”. Asiantuntijoista tähän ryhmään kuului enemmistö (60 %) vastaajista, esimiehistä ja työntekijöistä noin puolet. Merkille pantavaa on, että 6 % koko aineistosta ja joka kymmenes esimiehistä (N = 19) vastasi, ettei väittämä toteudu lainkaan.

Vakituisessa työsuhteessa olevat keskustelevat määräaikaista työntekijöitä enemmän esimiehen kanssa (p.<0,001).

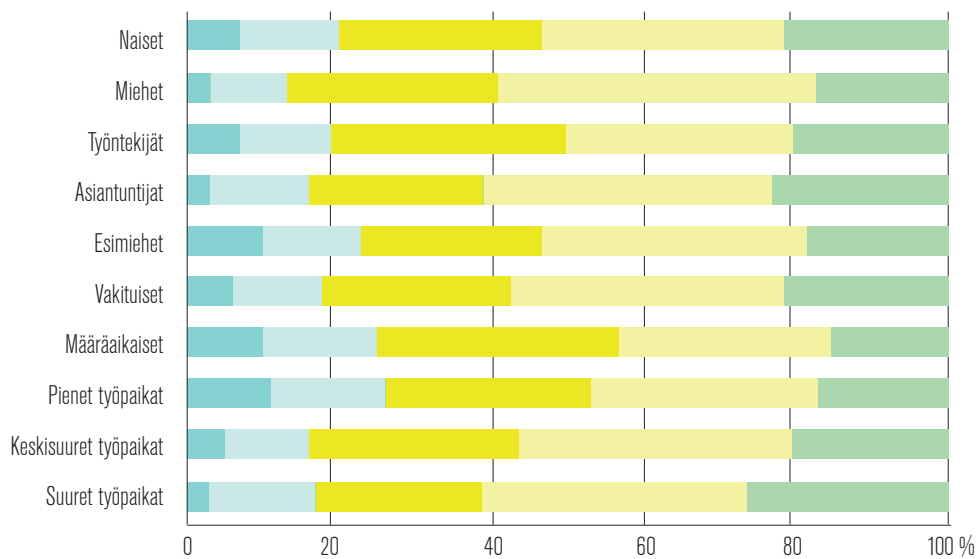
Eniten keskustelua oman osaamisen ylläpidosta käydään suurissa organisaatioissa (ka. 3,7, kh. 1,1), hieman harvemmin keskisuurissa organisaatioissa (ka. 3,6, kh. 1,1) ja vähiten pienissä (ka. 3,3, kh. 1,2). Hajonta on ryhmien sisällä on kuitenkin melko suurta, mistä voidaan päätellä, että saman suuruistenkin työpaikkojen välillä on erilaisia käytäntöjä osaamista koskevien keskustelujen suhteen. Muuttujien jakaumat on esitetty taulukossa 11.

Vaikka kaikki järjestötyöntekijät eivät keskustelee säännöllisesti esimiehen kanssa, he huolehtivat aineiston perusteella riittävästä osaamisesta. Väittämän ”pidän huolta oman osaamisen ylläpitämisestä” keskiarvo on selvästi asteikon keskiarvoa parempi (ka. 3,81, kh. 0,84). Eri vastaajaryhmien välisissä keskiarvoissa ei ole eroa.

Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia arvioitiin väittämässä ”työpaikkani tarjoaa mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseksi” (ka. 3,6, kh. 1,02). Tässä kysy-

- ei toteudu lainkaan
- toteutuu melko harvoin
- toteutuu silloin tällöin
- toteutuu usein
- toteutuu aina

Kuvio 11. Väittämän ”olen keskustellut esimieheni kanssa osaamiseni ylläpitämisestä” jakautuminen eri vastaajaryhmissä.

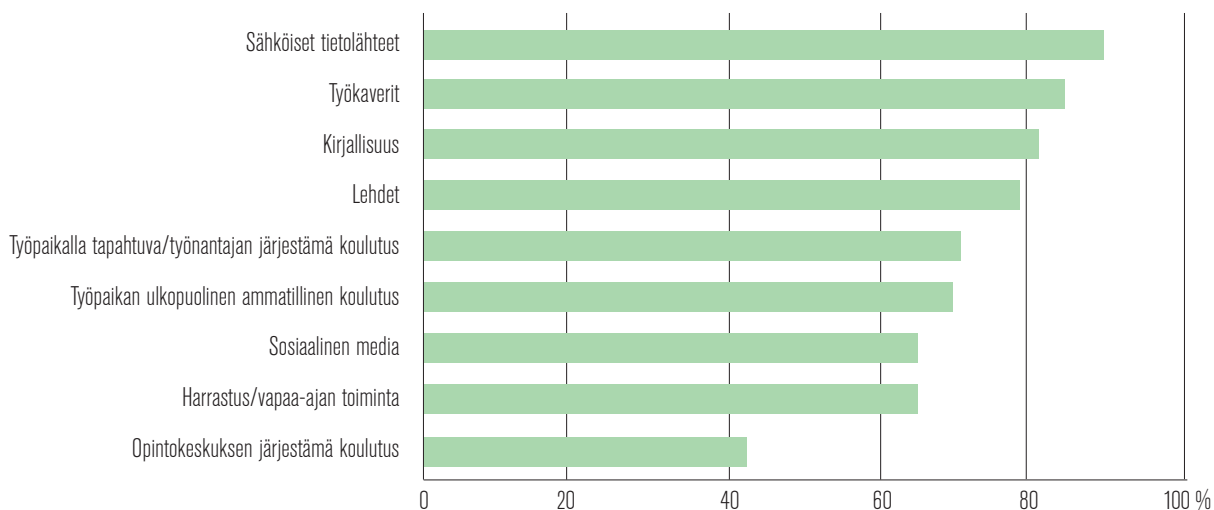


myksessä eri ammattiasemien edustajien vastaukset eroavat toisistaan ($p < 0,05$). Esimiehet kokevat eniten, että kehittämismahdollisuudet toteutuvat heidän työpaikallaan (ka. 3,7, kh. 0,07) ja asiantuntijat lähes yhtä usein (ka. 3,6, kh. 0,06). Työntekijöiden arvio on jonkin verran muita ryhmiä alhaisempi (ka. 3,4, kh. 0,06).

5.2 MITEN OPPIMISTA YLLÄPIDETÄÄN JÄRJESTÖISSÄ?

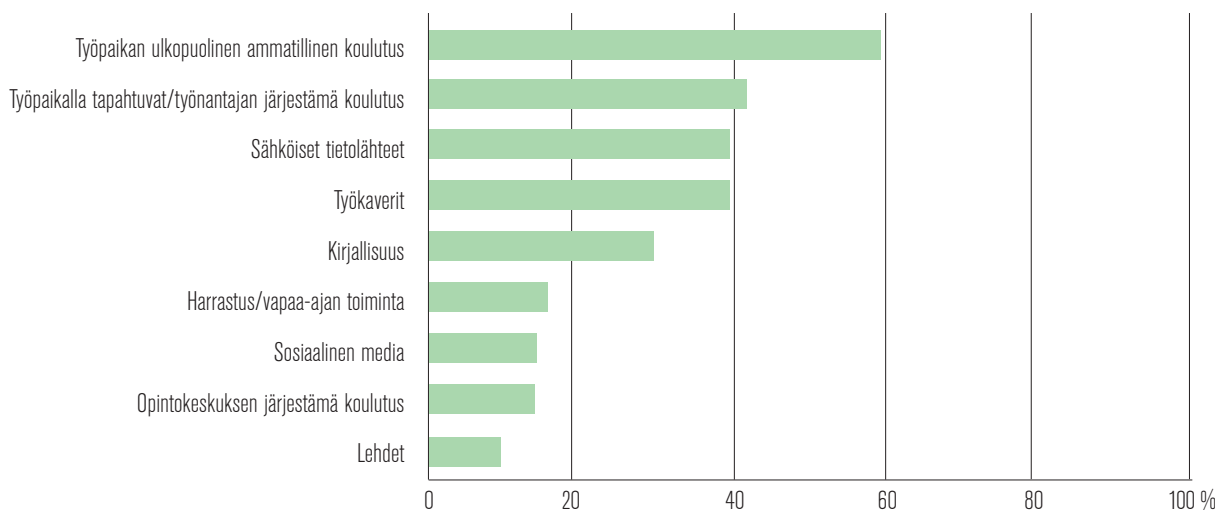
Miten järjestötyöntekijät sitten opiskelevat uusia tietoja ja taitoja? Vastaajia pyydettiin valitsemaan annetuista vaihtoehdoista kaikki ne oppimismuodot ja -lähteet, joita hän on käyttänyt. Oppimista pidetään yllä eniten työn lomassa tai muuten itsenäisesti opiskelemalla, sillä yleisimmäksi oppimismuodoksi nousivat sähköiset tietolähteet, jotka mainitsi yhdeksän kymmenestä vastaajasta (kuvio 12). Seuraavaksi yleisin tietolähde olivat työkaverit, jotka oli maininnut 85 % ($N = 716$). Myös kirjallisuus (82 %) ja lehdet (79 %) mainittiin lähes yhtä usein. Hieman yli 70 % vastaajista on osallistunut työpaikan koulutukseen (72 %) tai työpaikan ulkopuoliseen koulutukseen (71 %). Vaikka sosiaalisen median käyttöä ei koeta erityisenä vahvuusalueena, sitäkin käyttää oppimistarkoitukseen 66 %. Harrastukset mainitsi yhtä moni, 66 % vastaajista.

Kuvio 12. Vastaajien käyttämät oppimismuodot (%)



Kysymyksen toisessa osassa vastaajia pyydettiin merkitsemään kolme tärkeintä oppimismuotoa (kuvio 13). Tärkeimmäksi oppimismuodoksi nousevat erilaiset koulutukset, joista työpaikan ulkopuolisen koulutuksen mainitsi 59 % ja työnantajan järjestämän 42 %. Alle 40 % vastaajista merkitsi sähköiset tietolähteet tärkeäksi, vaikka suurin osa vastaajista oli käyttänyt niitä oppimistarkoituksiin. Myös työka- vereiden merkitys jäi koulutuksen taakse, heidät mainitsi 37 % vastaajista. Sosiaa- lisen media (15 %) ja lehdet (10 %) saivat tämän tarkastelun perusteella vähiten mainintoja.

Kuvio 13. Tärkeimmät oppimismuodot (%)



Vastaajilla oli mahdollisuus täydentää vastaustaan avoimella vastauksella. 84 henkilöä vastasi kysymykseen. Eniten mainintoja saavat verkostot ja vertaisoppi- minen, jotka mainittiin 34 vastauksessa. Eräs vastaajista tarkensi verkoston käsi- tettä seuraavasti: ”yhteistyökumppanit, entiset kollegat, projektin kohderyhmät”. Verkostoihin on laskettu myös kollegat muissa järjestöissä ja benchmarking muiden järjestöjen kanssa. Toiseksi nousee koulutus, jonka mainitsi 27 henkilöä. Koulu- tuksena mainitaan mm. omaehtoiset yliopiston ja avoimen yliopiston opinnot sekä kansainväliset kongressit. Kolmanneksi yleisimmin opittiin oman järjestön avulla, jonka avulla mainitsi 11 henkilöä ja muuhun kirjallisuuteen tutustumisen neljä hen- kilöä.

Oman oppimisen tapoja koskevien kysymysten perusteella näyttää siltä, että koulutustilaisuudet mielletään tärkeimmiksi oppimisen tavoiksi, vaikka sähköiset tietolähteet, työkaverit ja verkostot ovat hyvin yleisiä osaamisen kehittämisen ta- poja. Järjestöissä voisikin olla hyvä pohtia tarkemmin ns. epävirallisen oppimisen käytäntöjä ja merkitystä, varsinkin tiukkenevassa tilanteessa.

5.3 MITEN VASTAAJAT KUVAAVAT HAASTEITA?

Osaamisen kehittämiseen liittyviä haasteita tarkasteltiin avokysymyksen avulla. Ky- symys kuului ”koetko oman osaamisen kehittämisen haasteelliseksi? Jos koet, niin miksi?”. Kysymykseen vastasi 503 henkilöä, eli noin 60 % kaikista vastaajista. Osa heistä ilmoitti, ettei haasteita ole. Kaikki vastaukset käytiin läpi ja niissä mainitut haasteet (N = 380) luokiteltiin yhdeksään eri luokkaan. Selkeästi eniten mainintoja saivat ajanpuute tai kiireinen työtilanne, jotka mainittiin noin joka viidentenä haas- teena (N = 163). Seuraavaksi yleisimmät haasteet olivat rahallisten resurssien puute (N = 52,6 %) ja ongelmat löytää sopivaa koulutusta (N = 39,5 %). (Taulukko 7.)

Kiireen kokevat osaamisen kehittämisen esteenä monenlaisessa tilanteessa ole- vat työntekijät. Esimiehet kokevat kiireen esteeksi hieman muita henkilöstöryhmiä vähemmän. 28 % (N = 28) kysymykseen vastanneista esimiehistä mainitsee kiireen,

muista toimiryhmistä osuus on hieman alle 40 %. Kiireen mainitsevat useimmiten 45–54-vuotiaat (N = 60, 42 %) ja lähes yhtä usein 35–44-vuotiaat (N = 41, 38 %). Alle 35-vuotiaista sen mainitsee noin 35 % (N = 35) ja yli 55-vuotiaista 28 % (N = 27). Naisista kiireen mainitsee 37 % (N = 136) ja miehistä suhteessa hieman harvempi, 32 % (N = 24). Yleisintä kiire näyttää olevan keskisuurissa työpaikoissa (N = 84, 43 %). Pienissä ja suurissa työpaikoissa kiirettä koetaan lähes yhtä usein, noin joka kolmas vastaaja mainitsee sen osaamisen kehittämisen esteeksi.

Vastaukset eivät osoita muissa kysymyksissä erityisiä eroja taustatietojen suhteen.

Taulukko 7.

Haaste	N
Kiire työssä	163
Taloudelliset resurssit	52
Ei sopivaa koulutusta	39
Liian laaja tehtäväalue	33
Omaehtoisen opiskelun vaade	32
Liian nopea muutos	26
Ei kehitystä tukevia käytäntöjä	14
Ei kehittämishalua	14
Määräaikaisuus	7

Kiire ja kuormittuneisuus

Ajanpuute nousee aineistossa yleisimmäksi osaamisen kehittämisen esteeksi. Kiire mainitaan 163 vastauksessa. Kiire ja aikapaineet näkyvät järjestötyön arjessa, ja moni vastaaja kertoo, että kehittämisen tarvetta on paljon, mutta aikaa perehtyä uusiin asioihin on liian vähän. Järjestötyön arkea kuvataan kiireiseksi, osin myös kuormittavaksi, eikä koulutuksille löydy aikaa muilta tehtäviltä. Seuraavat vastaukset kuvaavat työn hektisyyttä.

”Kyllä, työtä liian paljon, voimavaroja ei jää itsensä kehittämiseen. Työ ’tulipalojen sammuttamista’ mihinkään ei pysty keskittymään kunnolla.”

”Aika ei tahdo riittää ja toisaalta työnantajalla rajalliset resurssit tukea kouluttautumista. Työn kuormittavuus on välillä niin sietämätöntä, ettei energiaa muuhun riitä. Työtaakan helpottaessa on pakko pitää ylityötunteja pois, eikä väsyneenä siitä silloinkaan energiaa kehittää omaa osaamista. Työssä on liian vähän luovuuteen kannustavaa aikaa pallorella vapaasti ilman paineita työkalvereiden kanssa.”

Järjestöissä osaamisen kehittämisen käytännöt eivät ole välttämättä kovinkaan vakiintuneita ja suunnitelmallisuus puuttuu. Kun työtä tehdään keskimäärin hyvin sitoutuneesti ja arvolatautuneesti, voidaan ajatella, että koulutukseen käytetty aika on pois työhön liittyvien ja laajemmin jopa organisaation tavoitteiden saavuttamisesta. Vastausaineistossa on useita mainintoja siitä, kuinka kouluttaminen on pois muusta työstä.

”Järjestötyön arjessa ei ole aikaa, kouluttautuminen on pois muusta työnteosta, ja vaikka se pidemmän päälle tehostaisi omaa työskentelyä, sitä ei tunnisteta, kun toimintaa suunnitellaan vuosi kerrallaan tai jopa vieläkin lyhytnäköisemmin.”

Järjestötyön itsenäisyys korostaa aikapaineita. Tämä saattaa näkyä vahvemmin pienissä työpaikoissa, joissa ei ole ylimääräistä työvoimaa jakamassa työtä.

”Myös työntekijöiden vähäisyys vaikuttaa siten, että ei ole juurikaan ylimääräistä aikaa perusteellisempaan kehittämiseen varsinkaan työaikana.”

Työn tekemisen ja kouluttautumisen välinen ristiriita saattaa heijastella laajemmin järjestöjen arvopohjaa ja tavoitteita, joissa yhteiseen hyvään liittyvät päämäärät ohjaavat vahvasti toimintaa.

Järjestötyötä käsitelleessä tutkimuksessa (Selander ym. 2012) havaittiin, että järjestötyöntekijöillä on usein kirjoittamaton tarve venyttää työaikaansa. Työn venyminen vapaa-ajalle näkyy paitsi kiireenä, myös siinä, että kehittymispaineita siirtyy työstä vapaa-ajalle. Kiireisen vapaa-ajan päälle ei enää riitä aikaa tai jaksamista itsenäiseen opiskeluun. Myös tämän selvityksen vastauksissa työn ja perhe-elämän väliset ristiriidat nousevat esille. Alla olevissa lainauksissa pohditaan työajan ja vapaa-ajan välistä rajapintaa.

”Koen, työelämän ja perheen yhteensovittaminen jo itsessään haastavaa, koulutushaluja on mutta aikaa ja jaksamista ei.”

”Osaamista ei ehdi kehittää työajalla, vaan se tapahtuu omalla ajalla - oman ajan riittävyys?”

”Koen haasteelliseksi – koti ja perhe vaatii paljon, joten aika ei tahdo riittää. Työpaikalla esim. erilaisten uusien tuotteiden kokeiluun tai nettiin syventyminen ei onnistu jatkuvien keskeytysten takia. Kaikki ”tuotekehittely” täytyy tehdä (korvauksetta) kotona vapaa-ajalla.”

Vastauksista voidaan tulkita monien ylipäätään näkevän kouluttautumisen vapaa-ajan toimintana.

Vastauksista voi tehdä kahdenlaisia johtopäätöksiä. Toisaalta osaamisen kehittämisen käytännöistä ja suunnitelmista ei ole riittävästi puhuttu työpaikoilla. Toisaalta näyttää siltä, ettei työssä ja työnteon lomassa oppimista mielletä oman osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseksi.

Taloudelliset resurssit vaikeuttavat kouluttautumista

Järjestötyöyhteisöjen taloudelliset paineet heijastuvat koulutuksiin. Varsinkin yksityisten tahojen järjestämiä koulutuksia pidetään liian kalliina. Koulutuksiin osallistumista lisäävät matkakulut, jotka ovat suuria erityisesti valtakunnallisesti toimivissa järjestöissä. Koulutuksiin ei voi osallistua, jos siihen ei ole varattu taloudellista resurssia. Näissä kahdessa poiminnassa käsitellään koulutukseen liittyviä talouden resurssien puutetta.

”Kyllä, koska taloushallintoon liittyvät työpaikan ulkopuoliset koulutukset ovat järjestötoimijalle liian kalliita. Ajantasainen tieto tulee pääasiassa ammattialan lehdistä ja sähköisten tietolähteiden kautta, myös tilitoimisto tukena.”

”Työpaikkani taloudelliset voimavarat eivät riitä työntekijöidemme ammatillisen osaamisen tukemiseen. Tarvetta erityisesti olisi hankkia osaamista kansainvälisistä koulutuksista.”

Näyttäisi siltä, ettei koulutuksiin ole kaikissa työpaikoissa resursoitu juurikaan rahaa, vaikka tarvetta kouluttautumiseen olisi. Oheisesta vastauksesta on luettavissa, että osaamisen kehittäminen katsotaan työpaikan ulkopuoliseksi toiminnaksi.

”Työnantajallani ei ole käytännössä lainkaan taloudellisia resursseja koulutusten tukemiseen. Jos haluan käydä koulutuksissa niin itse pitäisi maksaa.”

Taloudelliset resurssit näkyvät palkitsemiskäytännöissä. Vaikka ammattitaitoa tulisi lisätä, siitä ei ole mahdollista palkita rahallisesti.

Työn monialaisuus on kehittämisen haaste

Kyselyvastauksista selviää, että järjestötyö on keskimäärin moniulotteista asiantuntijatyötä, joka sisältää monia erilaisia työtehtäviä. Kiinnostavat ja monipuoliset tehtävät vaikuttavat työhyvinvointitutkimuksen mukaan myönteisesti työmotivaatioon. Moniulotteisuus asettaa haasteet osaamisen kehittämisen rajaukselle ja priorisoinnille. Monet vastaajat mainitsevatkin haasteeksi sen, että työkenttä on niin laaja-alainen, että on vaikea valita tärkeintä kehittämiskohdetta. Seuraavissa vastauksissa käsitellään työnkuvaa ja osaamisen ylläpitämisen välistä haastetta.

Työni vaatii sekä kirjanpidollisia valmiuksia että myös asiantuntemusta omalta alaltamme. Usein tuntuukin, että pää alkaa olla niin täynnä tietoa, että vastaanottokapasiteetin rajat paukkuvat.

Työnkuvaan voi sisältyä niin erityisiä tehtäviä, ettei niihin liittyvää osaamista päivitetä kuin satunnaisesti.

Työ on niin pirstaleista ja usein kiireistä, ettei yleensä ole aikaa edes huomioida oman osaamisen kehittämistä. Osa erityistaitoja vaativista työtehtävistä ovat "harvinaisia", esim. vain kerran vuodessa, joten ko. erityistaitojen kehittäminen ei ole aktiivisesti mielessä. Oman osaamisen kehittämistarpeiden tunnistaminenkin on jo haasteellista.

Vastauksesta nähdään, että haasteellisiin tilanteisiin ei osata tai ehditä aina varautua ennakkoon, vaikka ne olisivat periaatteessa tiedossa. Tämä saattaa aiheuttaa työntekijässä työnhallinnan menettämisen tunteita. Työn moninaisuus aiheuttaa aikapainetta osaamisen kehittämislle. Laaja-alainen osaaminen vaatii laaja-alaista osaamisen kehittämistä. Koska työ koetaan usein muutenkin kiireiseksi, voi osaamisen kehittäminen tuntua liian suurelta ponnistukselta. Alla olevissa lainauksissa käsitellään tätä kysymystä.

"Oman työn monialaisuus vaatii monenlaista osaamista ja myös monenlaista osaamisen ylläpitämistä, joten aika ja muut resurssit eivät mahdollista osaamisen ylläpitämistä toivomassani määrin."

"Ammatinkuvan laaja-alaistuminen tekee osaamisen ylläpitämisen vaikeaksi."

Asiantuntijatyön osaamisen kehittämistä tulisi lähestyä alue kerrallaan. Tässä suunnitelmallisuus, tavoitteiden asettaminen ja selkeyttäminen sekä yhteistyö esimiehen kanssa nousevat ensiarvoisen tärkeiksi.

Järjestötyön haasteeksi nousee työn laaja-alaisuuden lisäksi se, että koulutuksen tulisi ottaa huomioon järjestönäkökulma. Tämä asettaa koulutuksille monia vaatimuksia, eikä sopivia koulutuksia ole välttämättä tarjolla.

"Järjestötyöhön ei ole juuri erikoistunutta koulutusta eikä nykyiset koulutuksentarjoajat juurikaan ymmärrä järjestötyön erityispiirteitä."

Järjestöissä kaivataan kannustusta osaamisen kehittämiseen

Organisaatioiden tuloksellisen toiminnan kannalta on oleellista selvittää, millaista osaamista henkilökunnalla on, ja edelleen, millaisia osaamisalueita tulisi kehittää. Vastauksista näkyy, ettei kaikissa organisaatioissa ole toiminnan kehittämistä tukevia käytäntöjä.

”Organisaation valmius/halu/kyky uudistua on rajallinen eikä tue riittävästi parhaiden käytäntöjen hyödyntämistä.

”En koe [haastavaksi]. Omaa osaamista voi kehittää missä tahansa, erityisesti vapaa-ajalla. Osaamisen kehittämistä ei vaan juurikaan ole hyötyä työssä, sillä osaamista ei arvosteta, kuunnella tai hyödynnetä työpaikalla.”

Merkille pantavaa on, että osa vastaajista kokee, ettei osaamisen kehittämistä arvosteta tai tueta riittävästi työpaikalla. Kasvaneen osaamisen toivottaisiin tulevan palkitukseksi tavalla tai toisella. Kehittämiseen toivottaisiin lisää tukea ja kannustusta.

”Kehittää saa minkä haluaa, mutta osaamisen kehittymistä ei tueta esim. palkan kehittämisellä. Oman mielenkiinnon varassa on kehittäminen.”

”Työpaikalla ollaan kiinnostuneempia nuorempien ja paremmin koulutettujen työntekijöiden osaamisen kehittämisestä. Oma aktiivisuus olisi tärkeää, mutta usein ei jaksa olla riittävän aktiivinen.”

”Oman osaamisen kehittämistä ei koeta positiivisena asiana työpaikallani. Mm. ammattikorkeakoulututkinnon suorittamisen jälkeen erityisosaamista vaativia työtehtäviä on pikemminkin vähennetty.”

Osaamisen kehittämisen huomiotta jättäminen saattaa heijastella esimerkiksi työpaikan kateuden ilmapiiriä (Tuomivaara ym. 2006).

Vastakset kertovat, että osaamisen johtaminen vaatii asiantuntijaorganisaatiossa erityistä herkkyyttä. Osaamisen kehittämisen jättäminen työntekijöiden omalle vastuulle asettaa henkilökunnan edustajat eriarvoiseen asemaan. Toisilla on enemmän voimavaroja ja mahdollisuuksia kehittää osaamistaan.

”Kyllä, työnantaja ei tue oman osaamisen kehittämistä. Oma osaamista halutaan kehitettävän ja ylläpidettävän, mutta tämä tulee tehdä omalla ajalla.”

”On valtavan haasteellista tehdä vaativaa työtä ja sitten vielä itse ratkaista, miten sitä voisi kehittää. Aika ei kerta kaikkiaan riitä. Olisi todella toivottavaa, että työnantaja joskus miettisi näitä asioita työntekijän puolesta. Tai oikeastaan: edes kysyisi, että miten voisimme työssä jaksamista ja osaamistasi kehittää (kuuntelu yleensä riittää, työntekijältä kyllä löytyy usein avaimet siihen, kun vain annetaan siihen mahdollisuus). Minulla ei ole ollut yhtään ainoata kehityskeskustelua järjestökentällä toimiessani ja se tuntuu todella hassulta, sillä kuitenkin omalla alallani korostetaan itsensä kehittämistä, hyvää johtamista jne. Olen pärjännyt täysin omalla aktiivisuudellani ja sillä, että olen oma-aloitteinen. Menen sitten vaikka omalla ajalla oppimaan.”

Työelämän muutosten vauhdissa on pysyttävä

Työelämän muutokset näkyvät vastauksissa. Moni kuvaa tilannetta ajan hermolla olemiseksi tai ”kärryillä pysymiseksi”, mikä vaatii uusien asioiden oppimista ja omaksumista koko ajan. Erityisesti tietotekniikan nopea kehitys vaatisi aikaa pe-rehtyä. Jatkuva kehittämisspaine ja uuden oppimisen tarve kuormittavat, kuten alla olevat vastaukset kertovat.

”Töitä on paljon ja oman osaaminen ylläpitämiselle jää liian vähän aikaa. Varsinkin tietotekniikan puolella asiat muuttuvat koko ajan, eikä edes jaksaisi jatkuvasti oppia uutta (mutta on pakko jos haluaa pysyä kehityksen mukana).”

”Kyllä koen, asiat ja myös tekniikka kehittyvät niin nopeasti, että on lähes mahdotonta pysyä tahdissa mukana, saati varsinkaan yrittää olla aikaansa edellä tai edes etunenässä asioiden suhteen.”

Rakenteellisista muutoksista projektirahoitusten yleisyys vaikuttaa työn epävarmuuteen. Rahoitusten haku vaatii erityisosaamista ja hallinnollista työtä, mikä on pois kenttätyöstä.

”Järjestötyöskentely on haastavaa myös koska kaiken toiminnan rahoitus on arpapeliä ja vaatii työntekijöiltä jatkuvaa hankehakemusten tekoa ja miettimistä ja tämä on pois konkreettisesta työstä.”

”Kyllä koen haasteelliseksi. Nykyaikana työn tekeminen pureutuu persoonaan asti. On vaikea muuttaa persoonallisuutta, jotta pärjäisi alati muuttuvissa työn odotuksissa (verkostoituminen, tiimityö, luova ongelmanratkaisu, oma imu (=vetovoimaisuus osaajana))”

Vastauksissa näkyvät työntekijöiden valmiiksi vahva osaaminen ja ammattitaito. Yleisen tason koulutuksista ei aina löydetä omaa osaamistasoa vastaavaa koulutusta.

Noin kolmannes vastaajista siis kokee osaamisen kehittämisen jollain tapaa haasteelliseksi. Haasteet liittyvät sekä organisaatioiden käytäntöihin, kuten kehityskeskusteluiden puutteeseen, että resurssipulaan. Vastauksissa tulee kuitenkin säännöllisesti ilmi myös oman osaamisen kehittämiseen liittyvän tuen puute. Oletus siitä, että työhön liittyvää osaamista tulisi kehittää omalla rahalla tai vapaa-ajalla, tuntuu monista vastaajista kuormittavalta.

Huomioita

- Järjestötyöntekijät katsovat osaamisensa vastaavan keskimäärin hyvin työn vaatimuksia.
- Kaikki eivät keskustele säännöllisesti esimiehensä kanssa osaamisensa ylläpitämisestä. Asiantuntijoista noin 60 % ja esimiehistä ja työntekijöistä noin puolet keskustele esimiehensä kanssa säännöllisesti. Esimiehistä 10 % ja koko aineiston vastaajista 6 % ei keskustele esimiehensä kanssa lainkaan osaamisen kehittämisen kysymyksistä.
- Useimmiten uutta opitaan sähköisten kanavien tai työkavereiden kautta. Tärkeimmiksi oppimisympäristöiksi mainitaan kuitenkin sekä työpaikalla tapahtuva että työpaikan ulkopuolinen koulutus.
- Osaamisen kehittämisessä nähdään monia haasteita, joista kiire ja sopivan koulutuksen löytämisen vaikeus saivat eniten mainintoja.
- Osasta organisaatioista puuttuvat kehittämistä edistävät käytännöt, esimerkiksi säännölliset osaamisen kehittämistä koskevat keskustelut.
- Osa vastaajista kokee, ettei osaamisen kehittämistä arvosteta tai tueta työpaikalla.

6 Työnhallinta ja hyvinvointi

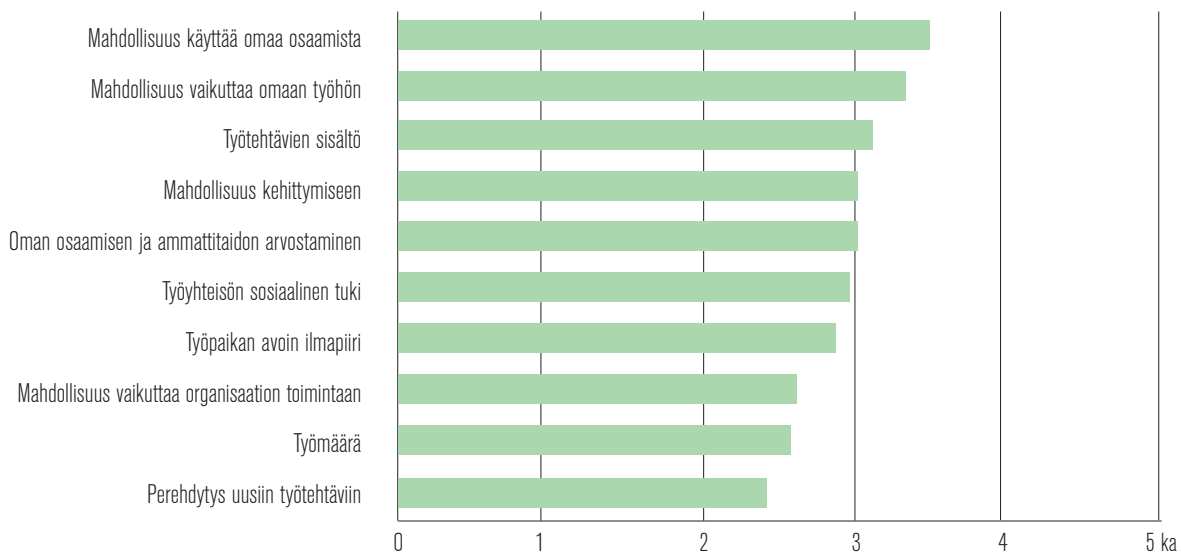
6.1 TYYTYVÄISYYS TYÖHÖN

Työtyytyväisyyttä koskevaan kysymykseen oli valittu kymmenen työn hallintaa ja organisaation ilmapiiriä käsittelevää muuttujaa. Vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä 4-portaisella asteikolla (1 = en lainkaan tyytyväinen, 4 = erittäin tyytyväinen). Väittämät käsittelivät mahdollisuutta käyttää osaamista ja kehittyä työssä, perehdytystä, ammattitaidon arvostusta, mahdollisuutta vaikuttaa, työyhteisön ilmapiiriä ja sosiaalista tukea, työtehtävien sisältöä sekä työmäärää.

Työn autonomia, mahdollisuus tehdä omaan työhön liittyviä päätöksiä ja mahdollisuus käyttää olemassa olevaa osaamistaan, edistävät yleisen tutkimustiedon mukaan työtyytyväisyyttä (esim. Manka 2006). Kun tarkastellaan yksittäisen vastausten keskiarvoja, on nähtävissä, että järjestötyöntekijät ovat aineiston perusteella tyytyväisimpiä juuri näihin työn itsenäisyyttä ja omaan työhön liittyviä vaikutusmahdollisuuksia korostaviin piirteisiin.

Tyytyväisimpiä ollaan mahdollisuuteen käyttää omaa osaamistaan (ka. 3,4, kh. 0,66) sekä mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhön (ka. 3,3, kh. 0,72). Myös työtehtävien sisältöön ollaan keskimäärin tyytyväisiä (ka. 3,1, kh. 0,68). (Kuvio 14.)

Kuvio 14. Tyytyväisyyden osa-alueet järjestöissä (kaikkien vastaajien keskiarvo)



Työn kiireisyys ja laaja-alaiset työtehtävät näkyvät tuloksissa, sillä vähiten tyytyväisiä oltiin uusiin tehtäviin perehdytykseen (ka. 2,47, kh. 0,82). Keskiarvotarkastelu osoittaa perehdytyksen puutteen näkyvän erityisesti pienissä, enintään 10 henkilön työpaikoissa, joiden vastaajien keskiarvo (ka. 2,37, kh.,82) oli jonkin verran matalampi kuin keskisuurissa (ka. 2,50, kh. 0,80) tai suurissa (ka. 2,56, kh.,83) organisaatioissa. Miesten ryhmän keskiarvo (ka. 2,60, kh. 0,80) oli korkeampi kuin naisten ryhmän (ka. 2,43, kh. 0,82), naiset ovat siis keskimäärin miehiä tyytymättömämpiä perehdytyskäytäntöihin. Nämä erot löytyvät myös tilastollisessa tarkastelussa ($p < 0,05$). Eri ammattiasemilla tai työsuhteen laadulla ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa keskiarvoon.

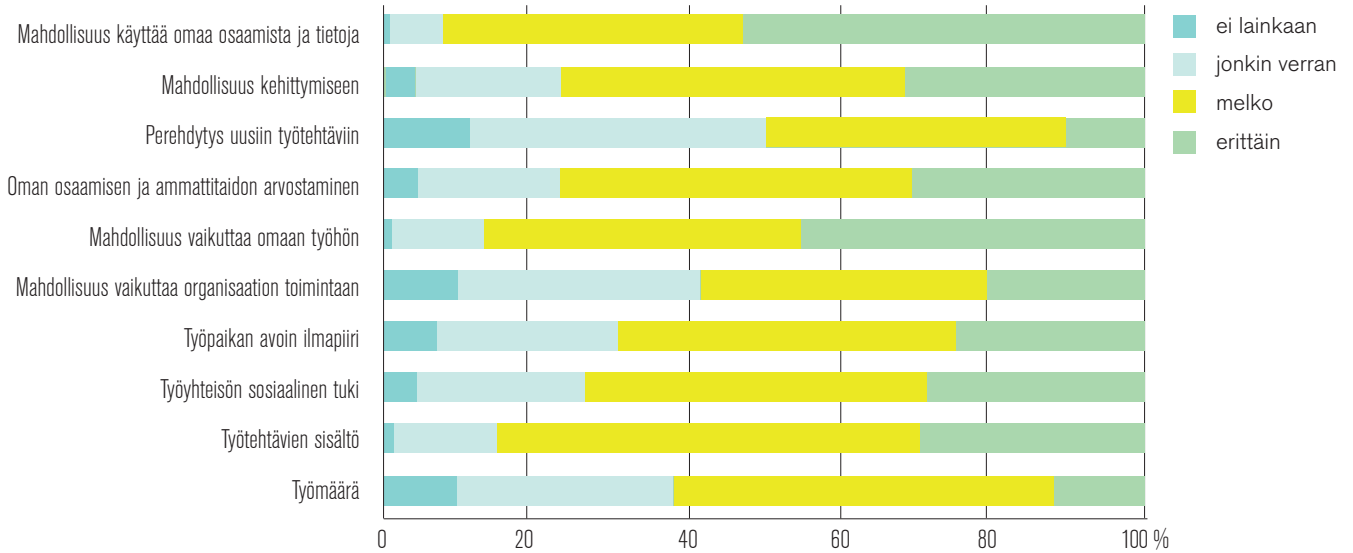
Taustamuuttujien vaikutus työmäärän kokemiseen oli vähäinen. Työmäärään oltiin siis keskimäärin yhtä tyytymättömiä kaikissa vastaajaryhmissä.

Mielipideasteikot ovat tyypillisesti jossain määrin vinoja. Aineistosta poimittiin tyytyväisten ja tyytymättömien vastaajien osuudet jakauman tarkempaa tarkastelua varten. Kuvioista 15 nähdään, että yli puolet koko aineiston vastaajista on erittäin tyytyväisiä mahdollisuuteen käyttää omaa osaamistaan työssä ja 45 % omaan

työhön liittyviin vaikutusmahdollisuuksiin. Lähes joka kolmas vastaaja on erittäin tyytyväinen kehittymismahdollisuuksiin.

Tyytymättömien vastaajien suhteelliset osuudet olivat suurimpia perehdytyksen, organisaation toimintaan liittyvien vaikutusmahdollisuuksien ja työmäärän kohdalla.

Kuvio 15. Tyytyväisten ja tyytymättömien osuudet työtyytyväisyyttä koskevassa kysymyksessä (%).



Aineistoa tarkasteltiin vielä niiden vastaajien osalta, jotka olivat vastanneet työtyytyväisyyttä koskeviin kysymyksiin olevansa ”melko” tai ”erittäin” tyytyväisiä. Nämä vastaajat määritellään tässä selvityksessä ”tyytyväisiksi”. Tyytyväisten vastaajien osuudet sukupuolen suhteen on esitetty taulukossa 16. Miehet ja naiset ovat aineiston perusteella lähes yhtä tyytyväisiä työn autonomiaan ja osaamisen kehittämisen tapoihin. Miehet kokevat kuitenkin vaikutusmahdollisuutensa naisia paremmiksi. Miehet ovat sekä tyytyväisempiä sekä omaan työhönsä liittyviin vaikutusmahdollisuuksiin että koko organisaation toimintaan liittyviin vaikutusmahdollisuuksiin.

Miehistä yli puolet (N = 91, 56 %) oli erittäin tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksiinsa työssä. Naisista osuus oli selvästi alhaisempi (N = 278, 42 %). Miehistä lähes kolmannes (N = 49, 30 %) oli erittäin tyytyväisiä mahdollisuuksistaan vaikuttaa organisaatiotason toimintaan. Naisista erittäin tyytyväisten osuus oli vain 10 % (N = 113).

Kuvio 16. Tyytyväisten vastaajien osuudet sukupuolen mukaan (%).
Tilastollisesti merkitsevät erot on merkitty tähdellä.

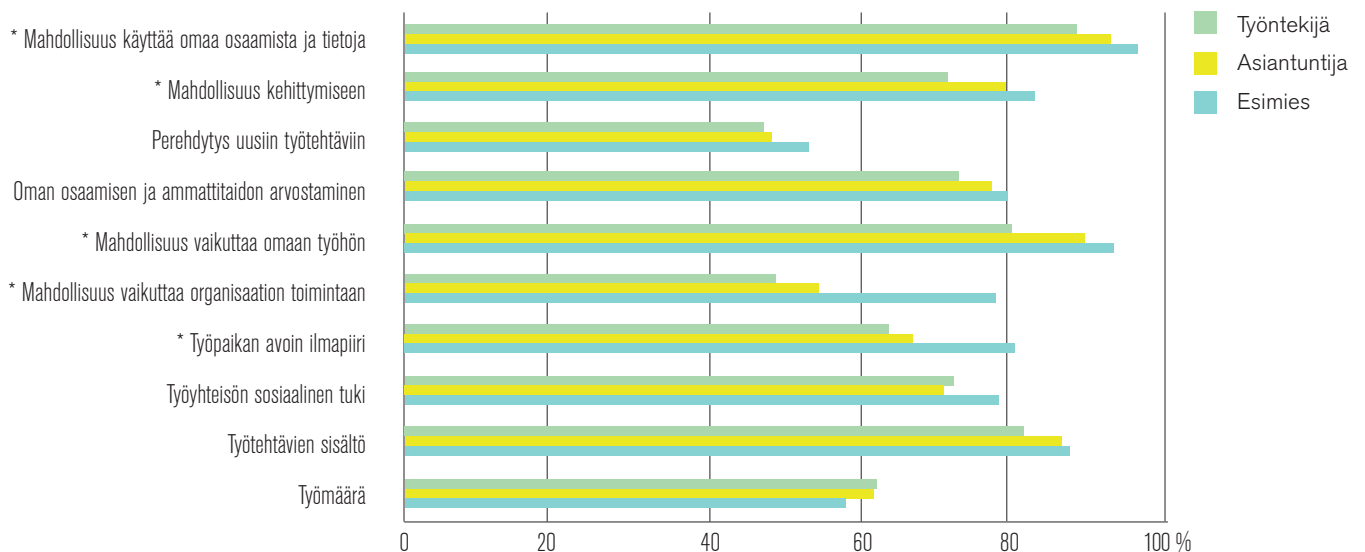


Tyytyväisyys näyttää muuttuvan ammattiaseman mukaan (kuvio 17). Esimiehet ovat työmäärää lukuun ottamatta muita henkilöstöryhmiä tyytyväisempiä kaikilla mitatuilla työtyytyväisyyden ulottuvuuksilla. Kehittymis- ja vaikuttamismahdollisuuksia koskevilla arvioilla ero muihin henkilöstöryhmiin kasvaa tilastollisesti merkitseväksi. Esimiehistä yli 60 % (N = 118) pitää mahdollisuuksiaan käyttäen osaamista ja tietoja työssään erittäin hyvinä. Asiantuntijoista vastaava osuus on 55 % (N = 162) ja työntekijöistä 46 % (N = 161). Kehittymismahdollisuuksiin on erittäin tyytyväisiä 43 % (N = 82) esimiehistä, 33 % (N = 98) asiantuntijoista ja 25 % (N = 85) työntekijöistä.

Esimiehistä 56 % (N = 107) on erittäin tyytyväisiä mahdollisuuksiin vaikuttaa omiin työtehtäviin. Asiantuntijoista osuus on 46 % (N = 137) ja työntekijöistä 37 % (N = 129). Merkittävin ero ryhmien välillä syntyy mahdollisuuksista vaikuttaa koko organisaation toimintaan, joihin on erittäin tyytyväisiä 44 % esimiehistä (N = 84), 15 % asiantuntijoista (N = 44) ja vain 10 % (N = 34) työntekijöistä.

On kiinnostavaa huomata, että esimiehet ovat muita henkilöstöryhmiä tyytyväisempiä työpaikkojensa avoimeen ilmapiiriin. Erittäin tyytyväisiä on lähes kolmannes esimiehistä (N = 61, 32 %). Asiantuntijoista erittäin tyytyväisiä on 22 % (N = 66) ja työntekijöistä hieman harvempi, 21 % (N = 76). Vastaukset voivat kertoa siitä, että esimiehet näkevät työyhteisöjensä ilmapiiriin muita henkilöstöryhmiä myönteisemmäksi. On myös mahdollista, että esimiehet saavat muita henkilöstöryhmiä paremmin tietoa työhönsä liittyvistä asioista ja voivat näin ollen pitää ilmapiiriä keskimääräistä avoimempänä.

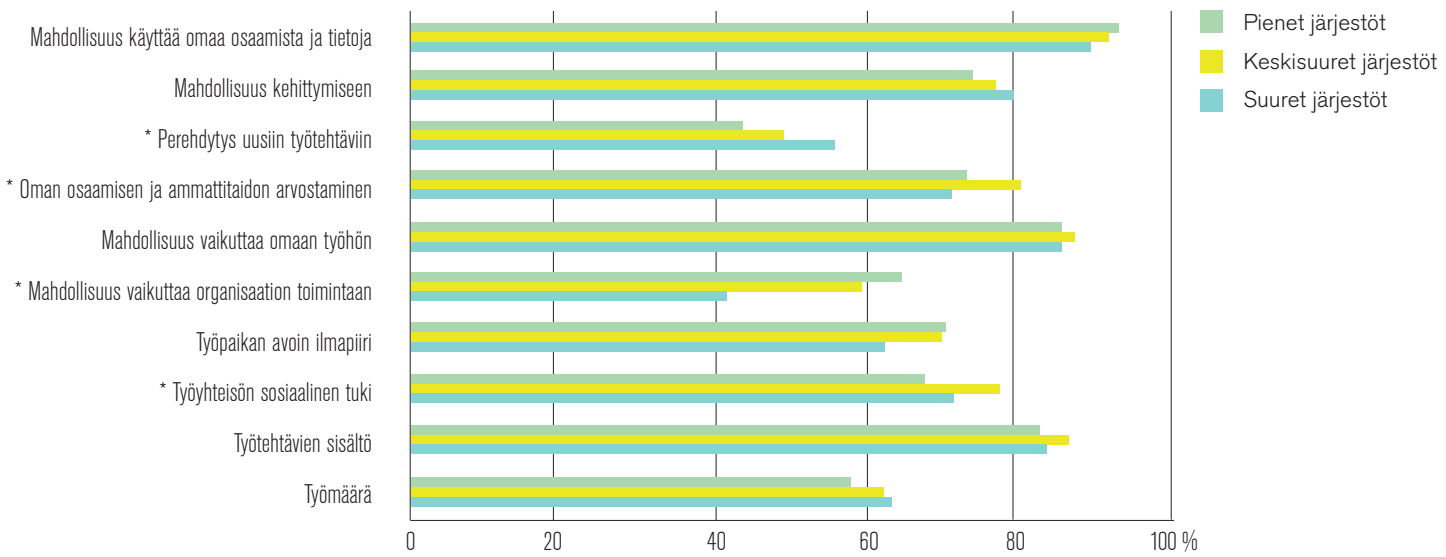
Kuvio 17. Tyytyväisten vastaajien osuudet henkilöstöryhmittäin (%).
Tilastolliset erot ryhmien välillä on merkitty tähdellä.



Järjestön koko vaikutti työtyytyväisyyteen siten, että pienemmissä organisaatioissa (alle 10 henkilöä) oltiin selvästi suurempien organisaatioiden vastaajia tyytyväisempiä mahdollisuuksiin vaikuttaa organisaation toimintaan. Pienissä järjestöissä erittäin tyytyväisten osuus oli 28 % (N = 78), keskiuurissa 17 % (N = 60) ja suurissa 13 % (N = 53). Tyytyväisyydessä omaan työtehtävään liittyviin vaikutusmahdollisuuksiin ei ollut tilastollista eroa erikokoisten järjestöjen kesken.

Uusiin työtehtäviin perehdytykseen ollaan yleisesti ottaen tyytymättömämpiä kuin muihin työtyytyväisyyttä mittaaviin muuttujiin. Suurien järjestöjen työntekijöistä noin 11 % (N = 20) on erittäin tyytyväisiä perehdytyskäytäntöihin. Keskiuurten järjestöjen työntekijöistä erittäin tyytyväisiä on 10 % (N = 35) ja pienten järjestöjen työntekijöistä vain 8 % (N = 21).

Kuvio 18. Tyytyväisten vastaajien osuudet erikokoisissa järjestöorganisaatioissa (%). Tilastollisesti merkitsevät erot ryhmien välillä on merkitty tähdellä.



Järjestöjen työntekijät näyttävät olevan tämän selvityksen mukaan tyytyväisiä moniin työnsä ja työyhteisöjen piirteisiin. Kaiken kokoisissa järjestöissä henkilöstö kokee osaamistaan arvostettavan, ja työtehtävissä on hyvät mahdollisuudet käyttää osaamista. Tulokset vahvistavat aiempia oletuksia järjestötyön autonomiasta. Yli 80 % kaikista vastaajista on ”melko” tai ”erittäin” tyytyväisiä työtehtäviensä sisältöön.

Sen sijaan suurten järjestöjen henkilöstö ei ole erityisen tyytyväistä mahdollisuuksiinsa vaikuttaa organisaation toimintaan. Isommissa järjestöissä työpaikan avointa ilmapiiriä tulisi kehittää. Pienemmissä järjestöissä erityisesti uusiin työtehtäviin perehdyttäminen vaatisi lisää tukea. Perehdytyskäytäntöihin tyytymättömyyden osuus on suhteessa suuri muissakin työpaikoissa.

Miehet ovat lähes kaikissa osa-alueissa hieman naisia tyytyväisempiä. Esimiesasemassa olevat ovat muita henkilöstöryhmiä tyytyväisempiä lukuun ottamatta työmäärää.

6.2 LUOTTAMUS OMAAN AMMATTITAITOON

Omaa ammattitaitoa koskevaa luottamuksen ja pystyvyyden tunnetta tarkasteltiin neljällä väittämällä². Vastaajia pyydettiin arvioimaan niitä 5-portaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Väittämät olivat ”aiemmat kokemukseni työssäni ovat valmistaneet minua hyvin uraani varten” (ka. 4,27, kh. 0,82), ”saavutan työlleni asettamat tavoitteet” (ka. 4,13, kh. 0,74), ”tunnen itseni valmistautuneeksi kohtaamaan suurimman osan työni vaatimuksista” (ka. 4,16, kh. 0,78) ja ”kun kohtaan ongelman työssäni, löydän yleensä useita ratkaisuja” (ka. 4,13, kh. 0,75).³

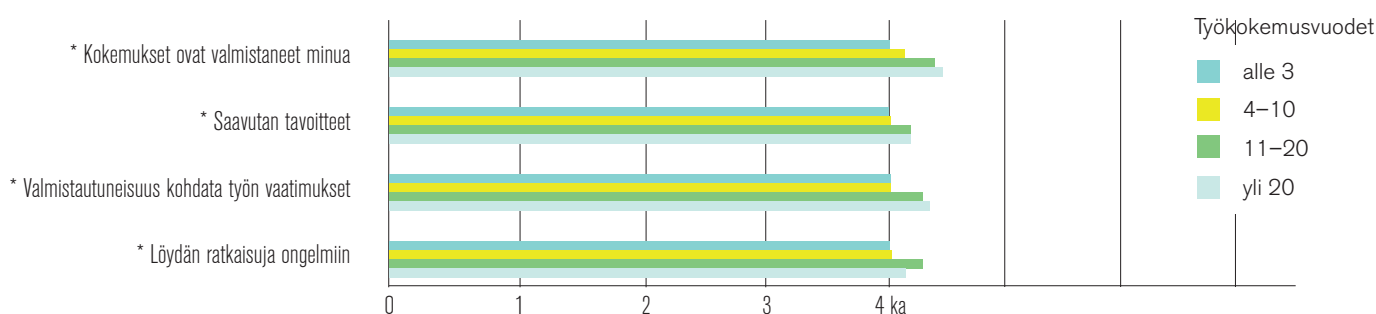
Kyselyyn vastannut järjestöjen henkilöstö kokee vahvaa ammatillisesta itseluottamusta. Kyselyyn vastanneet kokivat olevansa hyvin valmistautuneita työn vaatimuksiin. Noin 85 % kaikista vastaajista on joko jonkin verran tai täysin samaa mieltä kaikkien väittämien kanssa.

² Omaan ammattitaitoon liittyvän luottamuksen ja pystyvyyden tunnetta kysyttiin lyhentämällä Schynsin ja von Collanin (2002) 18 kysymyksen mittari neljään siitä nousevaan päteemaan.

³ Kysymyksistä muodostettiin myöhempää analyysia varten ”amatillinen pystyvyys”-summamuuttuja, jonka luotettavuutta kuvaavan Cronbachin alfan arvo oli hyvä (0,76), mikä vahvistaa, että summamuuttujan erilliset muuttujat mittaavat samaa asiaa.

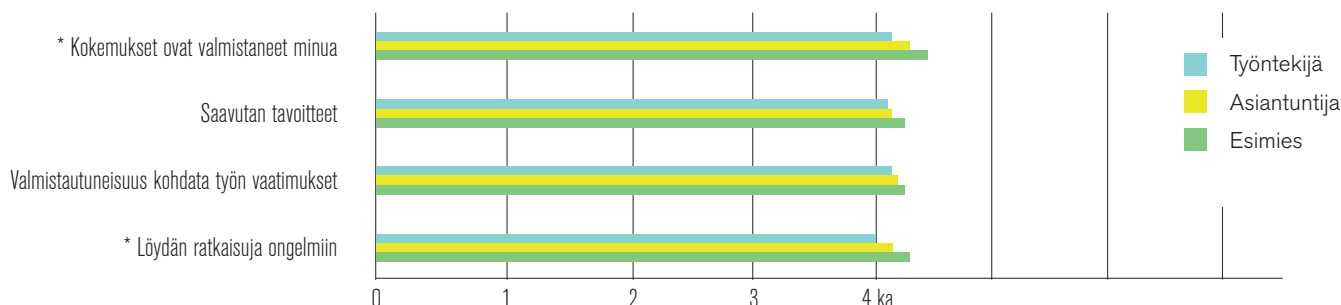
Sukupuoli tai työsuhteen laatu eivät tuo eroja muuttujien keskiarvoon. Sen sijaan työkokemus heijastuu varmuutena ja työn suorittamiseen liittyvänä luottamukse-
na. Vastaajien keskiarvojen jakautuminen järjestöalan työkokemuksen mukaan on esitetty kuviossa 19. Merkittävin ero liittyy aiempiin työn kokemuksiin. Yli 11 vuot-
ta tai yli 20 vuotta työkokemusta takanaan olleiden keskiarvo on 4,4. 4–10 vuotta
alalla työskennelleiden keskiarvo on n. 4,2 ja alle 3 vuotta 3,1. Kokeneemmat työn-
tekijät kokevat myös olevansa valmistautuneempia kohtaamaan työn vaatimuksia ja
kokevat saavuttavansa paremmin työn tavoitteet.

Kuvio 19. Ammatillista pystyvyyttä koskevien vastausten keskiarvot järjestöalan työkokemusvuosien mukaan tarkasteltuna.



Toimiasema tuo jonkin verran eroja vastauksiin. Esimiehet luottavat ammatti-
taitoonsa enemmän kuin muiden henkilöstöryhmien edustajat. Tilastollisesti hen-
kilöstöryhmien keskiarvot eroavat aiempien kokemusten tuomassa varmuudessa ja
ongelmanratkaisutilanteissa. Kuviossa 20 on nähtävissä ammatillisen pystyvyyden
arvio henkilöstöryhmittäin.

Kuvio 20. Ammatillista pystyvyyttä koskevien vastausten keskiarvot henkilöstöryhmittäin. Tilastollisesti merkitsevät erot ryhmien välillä on merkitty tähdellä.



Osa esimiesten luottamuksesta selittänee ikä, sillä esimiesasemaan päädytään
pidempien työkokemusten kautta. Voidaan kuitenkin olettaa, että myös työtehtävät
eroavat henkilöstöryhmittäin, ja esimiesten työnkuva saattaa olla ainakin jossain
määrin muita henkilöstöryhmiä haasteellisempi.

6.3 TYÖN ILO JA VOIMAVARAT

Työn positiivisilla voimavaroilla, kuten esimiesten ja työyhteisön tuella, itsenäisyy-
dellä, vaikutusmahdollisuuksilla ja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksilla on
todettu olevan työn imua, eli pitkäkestoista työn aiheuttamaa hyvinvointi- ja mo-
tivaatiotilaa, edistävä vaikutus (esim. Hakanen, 2009). Työn hyvinvointitekijöiden
vaikutus on kehämäinen, sillä voimavarat ennustavat pitkittäistutkimuksen mu-
kaan työn imua ja korkea työn imu puolestaan voimistaa voimavaroja (de Lange ym.,
2008). Työn imun tuntemukset heijastuvat yksityiselämään, ja toisaalta perheen
ja työn yhteensovittamisen toimivien käytäntöjen on todettu lisäävän työn imua.
Työn imun kokeminen valmistaa ihmistä kokemaan työn haasteellisia tilanteita ja
muutoksia sekä edistää esimerkiksi työyhteisön tuottavuutta.

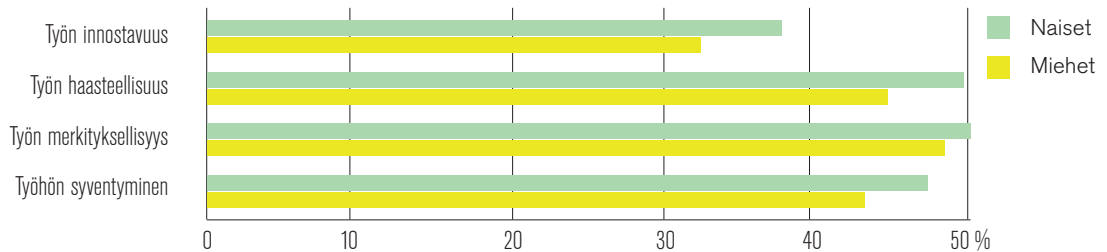
Työn imua luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Työn imun mittaamisessa sovellettiin ja tiivistettiin Hakasen (2009) työn imu -mittaria. Tässä selvityksessä tyydyimme kysymään työn imun keskeisiä ulottuvuuksia: työn innostavuutta, haasteellisuutta, merkityksellisyyttä ja uppoutumista. Väittämät kuuluivat ”työni on innostavaa”, ”työni on haasteellista”, ”koen työni merkitykselliseksi” ja ”minusta on mukava syventyä työhöni”. Vastausasteikko oli 5-portainen. (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Vastaajat kokevat työnsä merkitykselliseksi. Koko aineiston keskiarvo oli 4,3 (kh 0,83). Lähes yhtä usein työ koetaan haasteelliseksi (ka. 4,3, kh. 0,84), ja että työhön on mukava syventyä (ka. 4,3, kh. 0,81). Työn innostavuus saa hieman muita muuttujia alhaisemman keskiarvon (ka. 4,1, kh. 0,86), joskin senkin keskiarvo on korkea.⁴

Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että naiset kokevat työn imua miehiä enemmän ja ikä lisää työn imun kokemuksia, mutta korkea koulutustausta vaikuttaa työn imun tuntemuksiin negatiivisesti (Hakanen ym. 2012). Korkeammin koulutetuilla saattaa kuitenkin jossain tilanteissa olla enemmän työn imua ylläpitäviä ja edistäviä voimavaroja (Hakanen 2009). Järjestösektoria käsittelevässä tutkimuksessa (Ruuskanen ym. 2013) työn imua kokivat erityisesti järjestöjen johtajat ja korkeakoulutettu henkilöstö.

Aineistosta poimittiin ne vastaajat, jotka olivat väittämien kanssa täysin samaa mieltä. Työn merkityksellisyys saa tässäkin tarkastelussa korkeimmat tulokset, yli puolet vastaajista (50 %) on väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Sukupuolen mukaan tarkasteltuna vastausaineisto tukee aiempia tuloksia, joiden mukaan naiset kokevat työn imua miehiä enemmän, joskaan tulokset eivät ole tilastollisesti merkitseviä (kuvio 21).

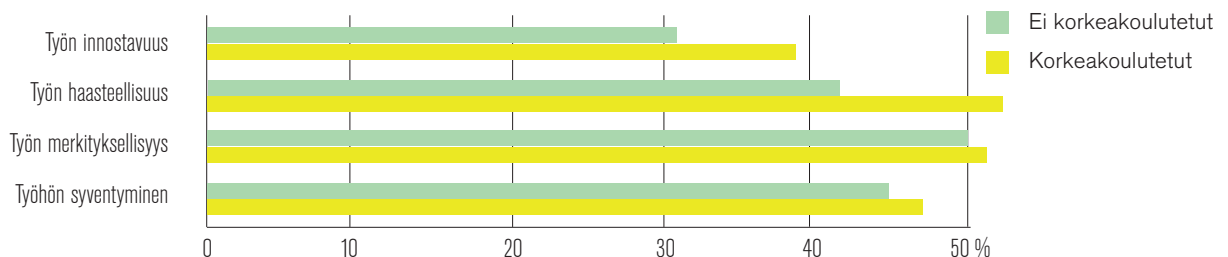
Kuvio 21. Työn imua koskeviin kysymyksiin ”täysin samaa mieltä” olevien vastaajien osuus (%) sukupuoliryhmittäin tarkasteltuna.



Tarkasteltaessa vastaajia koulutustaustan mukaan nähdään, että ei-korkeakoulutettujen vastaajien (N = 204) ja korkeakoulutettujen vastaajien (N = 630) vastaukset eroavat jossain määrin toisistaan työn innostavuutta ja työn haasteellisuutta käsittelevissä kysymyksissä (kuvio 22).

Korkeakoulutetuista 39 % on täysin samaa mieltä väitteen ”työni on innostavaa” kanssa, kun ei-korkeakoulutetusta täysin samaa mieltä on 31 %. Korkeakoulutetuista yli puolet (51 %) on täysin samaa mieltä väittämän ”työn on haasteellista” kanssa, vastaavan osuuden ollessa ei-korkeakoulutetuista 42 %.

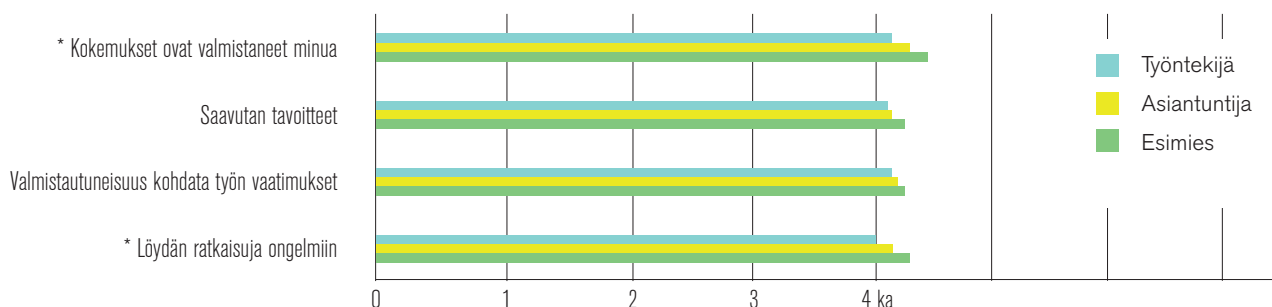
Kuvio 22. Työn imua koskeviin kysymyksiin ”täysin samaa mieltä” olevien vastaajien osuus (%) ei-korkeakoulutettujen ja korkeakoulutettujen ryhmässä.



⁴ Muuttujista muodostettua summamuuttujaa (Cronbachin alfa 0,88) tarkasteltiin Spearmanin korrelaatioanalyysin avulla. Analyysi osoittaa, että työn imun osatekijöiden ja ammattiaseman sekä työkokemuksen ja iän välillä on tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys eli riippuvuus ($p < 0,01$).

Myös ammattiasemalla on merkitystä työn voimavarojen kokemiseen. Esimiehet olivat kaikkien väittämien kohdalla muita henkilöstöryhmiä useammin täysin samaa mieltä (kuvio 23). Kaikki erot ovat tilastollisesti merkitseviä.

Kuvio 23. Työn imua koskeviin kysymyksiin ”täysin samaa mieltä” vastanneiden osuus (%) toimiaseman mukaan.



Väittämien tarkastelu kyselyaineiston työtyytyväisyyden osatekijöitä, osaamisen kehittämistä sekä ammatillista pystyvyyttä mittaavien kysymysten suhteen osoittaa, että kaikki työn ja työyhteisön toimintaan liittyvät osatekijät ovat yhteydessä työn imun kokemuksiin.⁵ Vahvimman työn imun suhteen korreloivat positiivisesti ammatillinen pystyvyys ($r = 0,88$, $p < 0,01$), työtehtävien sisältö ($r = 0,63$, $p < 0,01$), mahdollisuus työssä kehittymiseen ($r = 0,57$, $p < 0,01$) sekä oman osaamisen ja ammattitaidon arvostaminen ($r = 0,51$, $p < 0,01$).

Tulokset työn imun osa-alueista ovat tässä tutkimuksessa samansuuntaisia kuin Hakasen (2009) viiteaineistossa: naiset kokevat työn imua hieman miehiä enemmän, tosin tulos ei saanut aineistosta tilastollista vahvistusta. Korkeakoulututkinnon suorittaneet ja esimiehet kokevat muita enemmän työnsä innostavaksi, haasteelliseksi ja merkitykselliseksi. Heistä on myös mukava syventyä työhönsä. Työn imua on siis työyhteisöissä vaikuttavan moneen asiaan positiivisesti.

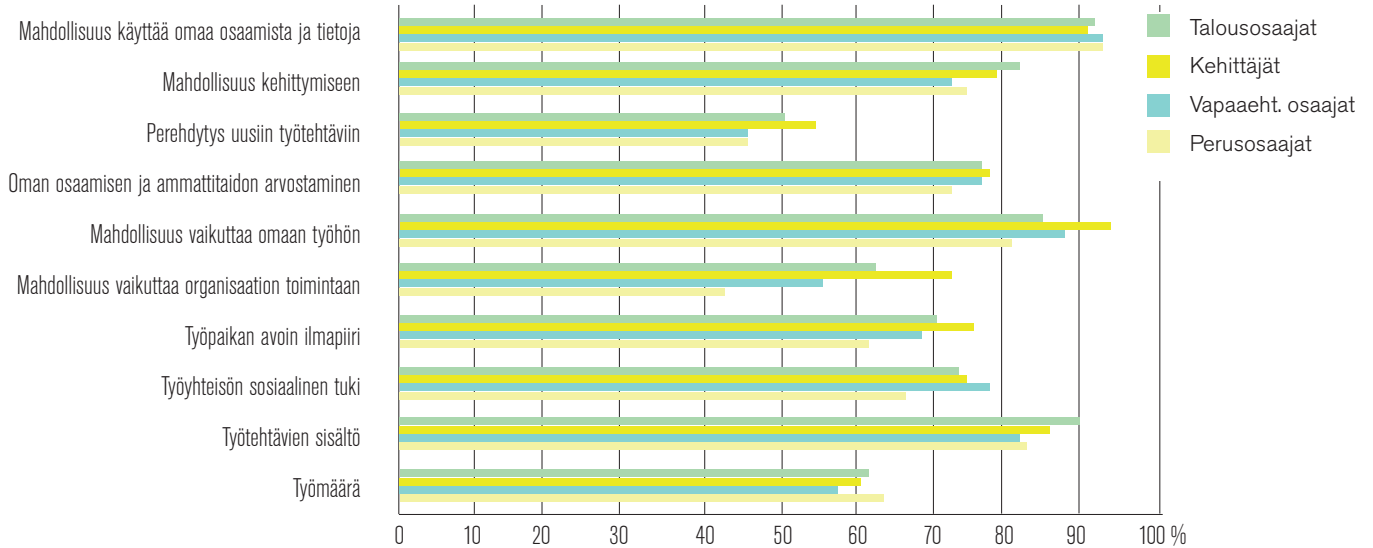
6.4 JÄRJESTÖSAAJIEN TYYTYVÄISYYS, PYSTYVYYS JA TYÖN ILO

Luvuissa 6.1, 6.2 ja 6.3 on esitetty järjestötyöntekijöiden näkemyksiä tyytyväisyydestä, omasta ammattitaidostaan sekä työn tuottamasta ilosta ja imusta. Tässä luvussa tarkastellaan näiden muuttujien sekä aiemmin muodostettujen järjestötyöntekijöiden osaamisprofiilien välisiä yhteyksiä.

Eri osaamisprofiileihin kuuluvien henkilöiden näkemykset perehdytyksestä, ammattitaidon arvostamisesta ja työmäärästä olivat samankaltaisia. Muiden muuttujien kohdalla erot olivat tilastollisesti merkitseviä. Kuviossa 24 on esitelty kunkin profiilin kohdalla niiden vastaajien suhteellinen osuus, jotka ovat vastanneet työtyytyväisyyttä koskeviin kysymyksiin olevansa melko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä.

⁵ Muuttujien välistä yhteyksiä kuvaava korrelaatiotaulukko on esitelty kokonaisuudessaan liitteen 2 taulukossa 3.

Kuvio 24. Tyytyväisten vastaajien osuudet eri osaajaprofiileissa.



Työtyytyväisyyttä koskevan mittarin taulukosta erottuvat toiminnan kehittäjät, jotka ovat muita osaajia useammin tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksiinsa ja työpaikan ilmapiiriin. Heistä peräti 94 % (N = 173) on tyytyväisiä mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan työhönsä ja 73 % (N = 135) mahdollisuuksiin vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Muut osaajat pitävät organisaatiotason vaikutusmahdollisuuksiaan alhaisempina, sillä talousosaajista tyytyväisten osuus on 63 % (N = 129), vapaaehtoistyön osaajista 56 % (N = 122) ja perusosaajista vain 43 % (N = 96).

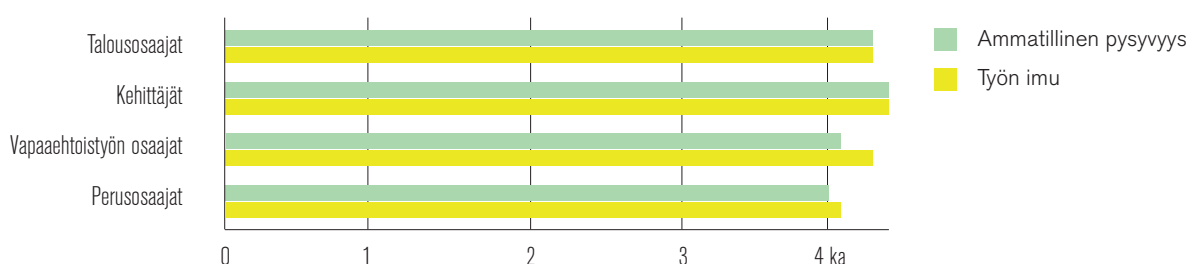
Noin kolme neljästä kehittäjästä oli tyytyväisiä työpaikan avoimeen ilmapiiriin. Talousosaajista tyytyväisiä oli 71 % (N = 146), vapaaehtoistyön osaajista 69 % (N = 150) ja perusosaajista 62 % (N = 140). Kaikki osaajat olivat varsin tyytyväisiä omiin työtehtäviinsä, mutta tyytyväisimpiä olivat talousosaajat (N = 185, 90 %).

Perusosaajat olivat lähes kaikkien muuttujien kohdalla hieman muita vastaajia vähemmän tyytyväisiä. Perusosaajien näkemykset työmäärästään olivat kuitenkin muita ryhmiä myönteisemmät. Perusosaajista 64 % (N = 145) oli tyytyväisiä työmäärään vastaavien lukujen ollessa talousosaajista 62 % (N = 127), kehittäjistä 61 % (N = 113) ja vapaaehtoistyön osaajista 58 % (N = 127).

Vapaaehtoistyön osaajat olivat muita ryhmiä tyytyväisempiä työyhteisön sosiaaliseen tukeen. Heistä 78 % (N = 169) ilmoitti olevansa työyhteisön tukeen melko tai erittäin tyytyväisiä.

Kuviossa 25 on nähtävissä luottamusta omaan taitoihin kuvaavan ammatillisen pystyvyyden sekä työn iloa kuvaavan työn imun summamuuttujien keskiarvot kaikissa neljässä osaajaprofilissa. Toiminnan kehittäjien arviot ovat molempien muuttujien kohdalla korkeimmat (amatillinen pystyvyys ka. 4,4, kh. 0,52 ja työn imu ka. 4,4 ja kh. 0,67). Perusosaajien kohdalla muuttujien keskiarvot ovat muita profileita alhaisemmat (amatillinen pystyvyys ka. 4,0, kh. 0,65, työn imu ka. 4,1, kh. 0,72), joskin huomattavasti mitta-asteikon keskiarvon yläpuolella.

Kuvio 25. Ammatillista pystyvyyttä ja työn imua koskevien muuttujien keskiarvot eri osaajaprofiileissa.



Työpaikkojen uusien ideoiden ja toimintatapojen avaimena voisi olla tiedon ja kokemusten vaihto eri osaamisalueiden henkilöiden kanssa, jolloin kukin saisi mahdollisuuden tuoda esiin juuri omat vahvuusalueensa. Työn imun on todettu aiemmassa tutkimuksessa ”tarttuvan” tiimin jäsenten välillä ja työryhmästä yksilöön. Varsinkin työilmapiirin vahvistamisessa kannattaisikin hyödyntää työn imua kokevia henkilöitä.

Yksi tapa siirtää osaamista ja työniloa on muodostaa työpareja henkilöistä, jotka eivät kovin hyvin tunne toisiaan, jolloin ennakko-odotukset eivät ohjaa keskustelua. Samalla omaa osaamista on pakko sanoittaa, koska tuntemattomampi henkilö ei voi sitä muuten tunnistaa. Näin ollen omakin tietoisuus olemassa olevasta osaamisesta vahvistuu.

Huomioita

- Järjestötyöntekijät olivat tyytyväisimpiä työn autonomiseen ulottuvuuteen eli mahdollisuuteen käyttää omaa osaamista ja tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä.
- Vähiten tyytyväisiä oltiin perehdytyskäytäntöihin sekä työmäärään.
- Esimiehet olivat keskimäärin muita henkilöstöryhmiä tyytyväisempiä ja miehet naisia tyytyväisempiä.
- Ammatillisen itseluottamus oli vahvinta esimiehillä sekä heillä, joilla oli takanaan pitkä työura alalla.
- Esimiehet kokevat muita henkilöstöryhmiä enemmän työnsä innostavaksi, haasteelliseksi ja merkitykselliseksi sekä pitävät työhön syventymistä mukavana.
- ”Toiminnan kehittäjät” kokevat muita osaajaryhmiä vahvempaa työn imua ja ammatillista pystyvyyttä
- ”Perusosaajat” kaipaavat vielä vahvistusta osaamiselleen ja se tunnistamiselle.

7 Millaisia muutoksia järjestötyössä kohdataan?

Organisaatioiden osaamisen kehittämisen toimintatapojen suunniteluun liittyy kiinteästi osaamistarpeiden määrittely. Osaamistarpeet kuvaavat sitä osaamista, mitä organisaatio tarvitsee kilpailukyvyyn parantamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä (Ojala 2008). Järjestötyön tulevaisuuden osaamistarpeita selvitettiin kaksiosaisella avokysymyksellä: ”Miten arvellet järjestötoiminnan muuttuvan seuraavan 10 vuoden aikana? Millaista osaamista järjestötyössä tarvitaan vuonna 2024?” Vastauksia antoi 584 henkilöä, ja vastaukset sisälsivät yhteensä 698 asiaa.

Vastausaineisto luokiteltiin aineistolähtöisesti. Vastaukset käsitelivät yhdeksää eri teemaa:

- 1) järjestötyön rakenteelliset muutokset,
- 2) järjestöjen sisäiset muutokset,
- 3) sähköisen viestinnän lisääntyminen,
- 4) jäsenkenttään liittyvät muutokset,
- 5) järjestöjen yhteiskunnallinen rooli,
- 6) asiantuntijuuden vahvistaminen,
- 7) työn laaja-alaistuminen,
- 8) rahoitus sekä
- 9) vuorovaikutus ja kohtaaminen.

Taulukossa 21 on nähtävissä vastauksissa esiintyneiden asioiden lukumäärät ja suhteelliset osuudet teemoittain.

Taulukko 8. Teemojen esiintyminen vastausaineistossa.

Teema		
Sos.media ja sähköinen viestintä	179	26,6
Sisäiset muutokset	140	20,1
Yhteistyö	80	11,5
Jäsenkentän muutos	78	11,2
Rahoitus	58	8,3
Asiantuntijuuden vahvistaminen	47	6,7
Yhteiskunnallinen rooli	45	5,4
Työn laaja-alaistuminen	38	5,4
Vuorovaikutus ja kohtaaminen	33	4,7
Yhteensä	698	

Sosiaalinen media ja sähköiset viestintäkanavat

Työn muutoksen suurimpana yksittäisenä osa-alueena mainittiin ”uusien teknologioiden” ja sähköisen viestinnän käytön lisääntyminen, jotka mainittiin vastauksissa 179 kertaa. Pääosa vastauksista käsittelee sosiaalista mediaa viestinnän välineenä.

”Vahvat viestinnän taidot korostuvat, sosiaalisen median ja kampanjavoittoisen työn merkitys kasvaa.”

”Järjestötyö raahaa tällä hetkellä vuosia kehityksestä. Järjestötyö kehittyy erityisesti viestinnän sekä tietotekniikan puolella.”

Vastaajat miettivät, miten uudet viestintäkanavat vaikuttavat henkilökohtaiseen työn tekemiseen. Teknologia tuo tullessaan uusia osaamisvaatimuksia, mutta samalla ne mahdollistavat laajemmin verkostoissa toimimisen ja ammattitaidon hyödyntämisen. Seuraava vastaus kuvastaa osaamisen hyödyntämisen suhdetta työn tekemiseen ja palkitsevuuteen.

”Työ muuttuu yhä enemmän sähköiseksi ja virtuaaliseksi. Tulevaisuuden mediat näyttelevät tärkeää osaa työstä. Entistä pirstaleisempi työnkuva luo haasteita. Uusien medioiden ja tietovirtojen hallinta ja uusien e-työkalujen käytön osaaminen on tärkeää.”

Sosiaalisen median ja tietotekniikan välineet ovat kehittyneet sekä arkipäiväistyneet ja osa tulevaisuuden työkaluja, unohtamatta joitain perinteisiä tapoja. Sähköisten työkalujen käyttämiseen tarvitaan jatkuvaa osaamista, sillä se elää hurjaa vauhtia. Tulevaisuudessa uskon ihmisten silti tulevan myös kohtaamistapaamiisiin. Osa etäällä asuvista voidaan tavoittaa sähköisillä välineillä osallistumaan samaan tilaisuuteen.

Organisaatioiden ja rakenteiden muuttuessa ja tekniikan luomien mahdollisuuksien avauduttua voidaan paremmin hyödyntää työntekijöiden erityisosaamista ja työkin on varmasti tällöin palkitsevampaa, kun voi keskittyä erityisesti siihen, mitä osaa. Toivon, että tulevaisuus on tiimityöskentelyssä!

Sosiaalisen median käyttöä ei koeta vielä kovin sujuvaksi. Sosiaaliseen mediaan liitetään usein myös mielikuva, että sen käyttö vaatii jatkuvaa läsnäoloa. Tämä aiheuttaa vastaajissa epävarmuutta.

Sosiaalinen ja sähköinen media muuttavat niin rutiineja kuin kehitystä. Ja nopeasti.

Vuorovaikutustaitoja ja yleisesti laaja-alaista tietämystä ja kiinnostusta omaa alaa kohtaan vaatii ajan hermolla pysymistä varmaan 24/7.

Viimeisimmästä vastuksesta heijastuu tulevaisuuskuva, jossa sosiaalisen median käytön lisääntymisen myötä työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät entisestään.

Järjestöjen sisäiset muutokset

Sekä yleiset työelämälle että järjestötyölle ominaiset muutokset heijastuivat vastauksiin. Moni vastaaja toi esiin epävarmuutensa tulevaisuuden toiminnan rahoituksesta. Se näkyy työn vaatimuksissa, kuten tuloksellisuudessa, sekä järjestöjen työntekijöiden mahdollisena vähennystarpeena. Vastaukset kuvastavat kentän paradoksaalisuutta: samalla kuin järjestöissä on odotettavissa palkkatyön supistamista, työn tarve ja tavoitteet laajenevat. Seuraavat vastaukset kuvastavat toimintaan liittyvien rajoitusten vaikutusta työhön.

”Pahoin pelkään, että talouden tiukentumisesta johtuen uusien rahoituskanavien ja -muotojen löytäminen/hyödyntäminen tulevat yhä suuremmaksi osaksi työtä ja vievät aikaa varsinaiselta toiminnalta.

”Rahoitus muuttuu ja sen myötä kaikki. Järjestöjä yhdistyy, ihmisiä vähennetään, osa tehtävistä siirtyy yrityksille.”

”Palkkatyöntekijöiden määrä vähenee, järjestösektori korvaa julkista entistä enempi.”

Työn tuottavuuteen liittyvien tavoitteiden arvellaan tuovan järjestötyöpaikoille entistä enemmän arviointiin ja mittaamiseen liittyviä ulottuvuuksia. Järjestöissä tulee olla kykyä reagoida ja valmistautua muutoksiin. Joustava työote nousevat tärkeiksi.

”Työ muuttuu entistä haasteellisemmaksi. Tehokkuus, tavoitteellisuus sekä työn mittaaminen ja arviointi ovat lähitulevaisuuden avainsanoja. Samaan aikaan järjestöt tulee olemaan entistä tärkeämmässä roolissa ja painetta kertyy enemmän järjestöihin, kun julkiset palvelut kutistuu. Taitoja ja osaamista jota tarvitaan vuonna 2024, ovat joustava ja tehokas työskentelytapa sekä kyky reagoida muuttuviin asioihin nopeasti.”

Muutokset vaativat työntekijöiltä joustavuuden lisäksi dynaamista otetta esimerkiksi tietojen päivittämisen suhteen.

”Sosiaalisen median merkitys korostuu entisestään. Työntekijöiden on entistä paremmin pysyttävä kiinni ajan hengessä ja sopeuduttava muuttuvaan yhteiskuntaan. Työntekijöiden vaihtuvuus lisääntyy, samoin projektinomaisuus. Harva nuorempi viihtyy enää samassa työssä tai paikassa 20 vuotta tai kauempaa. Muutoksen sietokykyä tarvitaan.”

”Tarvitaan joustavia moniosaajia. Jatkuva taitojen ja tietojen kehittäminen on tarpeen.”

Johtajuudelta vaaditaan entistä vahvemmin ammattimaisuutta. Järjestöissä nähdään, että tavoitteisiin pääseminen edellyttää linjanvetoja ja toiminnan suunnittelua. Kun kiire vaivaa kaikissa henkilöstöryhmissä, tulee suunnitella entistä tarkemmin eri alueiden riittävä osaaminen. Tärkeäksi nousee lainsäädännöllisten osaamisalueiden vahvistaminen.

”Johtaminen nousee tärkeimmäksi. Vanhanajan luottamusjohtaminen ei tule toimimaan enää kauan.

Järjestöjen johtaminen ammattimaistuu, koska tehtävissä menestyminen vaatii yhä enemmän johtamistaitoja, järjestötaitoja ja toimintaan kohdistuvien säädösten ja määräysten tuntemista.

Johtajuudelta odotetaan tulevaisuudessa entistä enemmän vastuuta henkilöstön hyvinvoinnista, jotta turvataan ihmisten jaksaminen ja motivaatio.

”Luulen, että ammattitaito korostuu, sillä järjestöpuolen työpaikoistakin tulee hyvin kilpailtuja. Kaikissa järjestöissä ei kuitenkaan huomioida työssä jaksamista ja sitä, miten saadaan pidettyä hyvät työntekijät töissä. Tähän toivottavasti kiinnitetään jatkossa enemmän huomiota. Toisaalta niukkenevat rahat tarkoittavat yleensä kasvavaa työmäärää samalla tai vähenevällä henkilöresurssilla. Johtamisen on parannuttava.”

”Henkilökunnan koulutukseen ja työhyvinvointiin tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota, myös palkkaratkaisut puhuttavat

Järjestöjen merkitys kasvaa tulevaisuudessa

Suurin osa kyselyyn vastanneista näkee järjestöjen toiminnan olevan tulevaisuudessa yhä tarpeellisempaa. Tähän vaikuttavat sekä asiakkaiden määrän kasvu ja jäsenistöstä nousevat tarpeet että järjestöjen lisääntyvät rakenteelliset velvoitteet. Seuraavissa vastauksissa on nähtävissä järjestöjen merkityksen kasvu.

”Merkittävänä piirteenä on kuntarakenteen uudistuminen ja kolmannen sektorin rooli kunnan palvelujen täydentäjänä niin avustuspohjaisena kumppanuuksena kuin palvelujen tarjoajana, erityisesti jälkimmäisen kohdalla toimintaympäristö on myllerryksessä. Ja järjestöjen rooli kasvaa. Mutta jotta paikkamme löydämme tarvitaan yhä enemmän tietotaitoja palvelutuotannosta ylipäätänsä, niin markkinointiin, kilpailutuksiin kuin tuotteistamiseen kuin talous ja henkilöstöhallintoon. Sekä vaikuttamis-/lobbaustyöhön niin virkamies kuin päätäjätasolla.”

”Ikäarakenteen muuttumisen vuoksi järjestöjä tarvitaan yhä enemmän julkisen sektorin tueksi. Näen että järjestöjen osaamista ja toimintaa tullaan arvostamaan yhä enemmän ja se tuottaa yhteiskunnassa yhä enemmän ennaltaehkäisevää ja terveyttä edistävää toimintaa.”

Laajentuvat työkentät, vaikuttavuus ja taloudenhoito vaativat paitsi monenlaista osaamista myös yhteistyötä. Osa vastaajista arvelee järjestöjen lukumäärän vähenevän tulevaisuudessa ja eri järjestöjen sulautuvan nykyistä suuremmiksi yksiköiksi.

”Yhteistyön järjestökentässä on lisääntyttävä. Asioita on pystyttävä katsomaan laaja-alaisemmin, ja opittava ottamaan eri toimijat entistä enemmän huomioon. Jotta kaikki pääsevät eteenpäin, hyviä kokemuksia ja käytänteitä on päästävä tehokkaasti jakamaan.”

”Yhteistyö eri järjestöjen kanssa tulee lisääntymään. Henkilötyövuosia vähennetään luultavasti jatkossakin, joten yhteistyötä sekä muiden järjestöjen että urheiluseurojen kanssa tulee lisätä ja tiivistää. Tällä hetkellä yhteistyö eri järjestöjen kanssa on vähäistä ja kenttä aika hajanainen.”

Asiantuntijuuden vahvistaminen herätti jonkin verran ajatuksia. Järjestöiltä odotetaan enemmän asiantuntijuutta, ja ero vapaaehtoistyön ja palkkatyön välillä muuttuu vastaajien mielestä selvemmäksi. Osaamista tulee päivittää, jotta asiantuntijuus säilyy.

”Järjestötyössä tarvitaan laajaa osaamista ja työskentely muuttuu vastuullisemmaksi ja tavoitteellisemmaksi. Ne, jotka panostavat kehittämiseen pärjäävät.”

Jäsenten sitouttaminen haasteena

Vapaaehtoistyön muutoksista on puhuttu viime aikoina paljon sekä järjestöissä että laajemmin julkisuudessa. Keskustelussa on arveltu, että kun suurten ikäluokkien edustajat siirtyvät toiminnasta pikku hiljaa sivummalle, tilalle ei enää löydy ihmisiä, jotka pystyisivät sitoutumaan järjestötyöhön pitkäaikaisesti. Moni vastaaja esittää vapaaehtoisten motivoinnin suureksi haasteeksi.

Mielestäni huolestuttavin piirre seuratoiminnassa on sitoutumisen puute. Löytyy yhä vähemmän niitä ihmisiä jotka tosissaan sitoutuvat seurajohtamiseen ja vetämiseen. Kuten muukin yhteiskunta, uskon seuratoiminnan edelleen sirpaloituvan ja työtapojen muuttuvan impulsiivisemmiksi. Tarvitaan siis myös uusia tapoja toteuttaa toimintaa: pienempiä vastuualueita, mutta yhä useammille. Toisaalta myös tällöin seurojen rekrytointitoimenpiteet korostuvat perinteiseen malliin verrattuna.

Erityisen suurta huomiota pitäisi kiinnittää vapaaehtoisten johtamiseen. On kasvava joukko aktiivisia nuoria, jotka eivät kuitenkaan ole valmiit sitoutumaan järjestöön tai sen toimintaan kokonaisuudessaan. Pitää osata tarjota yksittäisiä tehtäviä juuri oikeille henkilöille.

”Vapaaehtoisien saaminen toimintaan vaatii järjestöiltä toiminnan kriittistä tarkastelua. Mitä jäsenet toivovat toiminnalta?”

”Vapaaehtoisten kanssa tulee olemaan haasteita varsinkin pienissä järjestöissä. Kun vapaaehtoisuuteen käytetty aika vähenee, tarvitaan myös enemmän keikkaluontoisesti palkattuja toimijoita. Nykyisellään keikkalaisten palkkaaminen on pienelle järjestölle haastavaa ja kallista. Toisena haasteena tulee olemaan jäsenistön tarpeiden ja järjestön tarjonnan tunnistaminen siten että jäsenet saadaan pysymään mukana toiminnassa.”

Vapaaehtoisten motivointi ja innostaminen toimintaan vaativat erilaisia toimenpiteitä. Järjestöissä tulee tarkastella jäsenkentän muutoksia ja toimittava jäsenlähteisesti.

Vapaaehtoistoiminta tulee muuttumaan radikaalistikin. Järjestöjen on pysyttävä muutosten virrassa mukana, kyettävä saamaan ihmisiä eri lailla mukaan. Viestintä, tiedottaminen muuttuu, kaikki tapahtuu nopeammin, kevyemmin. Jäsenyys -käsite ei välttämättä enää ole ajankohtaista tuolloin.

Tämän selvityksen mukaan järjestöissä tehdään pitkiä työuria. Myös suurin osa työntekijöistä haluaisi pysyä samalla alalla (Ruuskanen ym. 2013). Tilanne saattaa kuitenkin muuttua yleisten työelämän muutosten myötä. Tämän päivän koulutuksesta valmistuvat eivät näe kovin todennäköisenä pitkää työuraa yhden työnantajan palveluksessa. Työntekijöillä ennustetaan lisäksi olevan tulevaisuudessa nykyistä vähemmän järjestöjen vapaaehtoistaustaa. Arvopohjan siirtäminen ei välttämättä käy hetkessä.

Järjestötyössä vapaaehtoisten johtaminen ja motivointi korostuu. Järjestöissä tulee työskentelemään enemmän sellaisia, jotka eivät ole itse toimineet järjestöissä vapaaehtoisina. Tarvitaan uudenlaisia sillanrakentajia, jotta toimijoista saadaan paras irti.

Vapaaehtoisten johtamiseen kiinnitetään järjestöissä nykyisin paljon huomiota, eikä sen merkitys tule vähentymään. Vapaaehtoiset kaipaavat uuden oppimisen kokemuksia, onnistumisia ja aitoja kehittymisen mahdollisuuksia motivaation ylläpitämiseksi. Vapaaehtoistyössä hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen nousee tärkeäksi.

”Luulen, että edelleen (ja ehkä vielä enenemässä määrin) innostamiseen, kuulemiseen ja havainnointiin sekä fasilitaattoreina toimimiseen kykenevät tyypit ovat järjestömaailman menestyjiä. Järjestötyö on kentän palvelemista ja siinä mielessä nöyrää hommaa. On osattava ja haluttava olla mukana kentän arjessa ja tunnustettava sille kuuluva arvo.”

”Erityisen suurta huomiota pitäisi kiinnittää vapaaehtoisten johtamiseen. On kasvava joukko aktiivisia nuoria, jotka eivät kuitenkaan ole valmiit sitoutumaan järjestöön tai sen toimintaan kokonaisuudessaan. Pitää osata tarjota yksittäisiä tehtäviä juuri oikeille henkilöille.”

”Perusrutiinitöitä yhdistetään mahdollisesti eri järjestöjen välillä (syntyy osaamis/neuvontakeskuksia), järjestöjen sisällä tehdään selvemmin eroa asioihin, joita vapaaehtoiset voivat johtaa ja niihin, jotka vaativat virkamiesosaamista”

Viimeisessä vastauksessa pohditaan yleisemmin vapaaehtoisuuden ja järjestöjen palkatun henkilöstön välistä suhdetta. Kyse on osittain työn ammattimaistumisesta.

Järjestön tulevaisuutta koskevissa avovastauksissa on nähtävissä jossain määrin pessimistinen suhtautuminen järjestön tulevaisuuteen. Järjestöjen merkityksen nähdään kasvavan ja työkentän laajenevan, mutta samanaikaisesti sekä palkkatyötä että vapaaehtoistyötä tehdään pienemmillä resursseilla. Sosiaalisen ja sähköisten mediamuotojen lisääntynyt käyttö mietityttää monia. Sosiaalisen median arvellaan tulevan hyvin laajaan käyttöön, mutta samalla siihen liittyvät osaamistarpeet herättävät epävarmuutta.

8 Yhteenveto

8.1 AMMATTITAITO JA OSAAMISEN TUKEMINEN

Vastauksista nähdään järjestötyön vaativan monipuolisia valmiuksia. Palkatun työvoiman koulutuksesta puhutaan julkisuudessa vähän, vaikka järjestöille on asetettu poliittisia odotuksia. Euroopan laajuisten selvitysten mukaan järjestötyöpaikkoihin tullaan hyvin monenlaisilla koulutustaustoilla (irene.t 2011). Tähän selvitykseen vastanneiden arvioiden mukaan työntekijät rekrytoidaan jatkossa entistä useammin täysin järjestön ulkopuolelta, jolloin heillä ei ole esimerkiksi kokemusta järjestössä tehdystä vapaaehtoistyöstä. Tämä haastaa järjestöt tarkastelemaan järjestötyöhön ja erityisesti järjestöjen toimiympäristöön liittyvän tiedon siirron käytäntöjä.

Osaamisen katsotaan lisäävän työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Työyhteisön ilmapiiri, sosiaalinen tuki ja johtamiskäytännöt muodostavat parhaimmillaan osaamisen kehittämistä tukevan ilmapiirin. Jos tuki on puutteellista, työntekijä voi kokea sen kuormituksena, joka saattaa puolestaan johtaa työmotivaation ja työpaikkaan sitoutumisen ongelmiin sekä terveydellisiin seurauksiin. Kehittämistyö on syytä aloittaa tehostamalla perehdytyskäytäntöjä läpi organisaation.

Selvityksen perusteella järjestötyöntekijöiden erityisvahvuudet ovat sosiaalisissa taidoissa ja järjestön toimialan substanssin osaamisessa. Nämä ovat myös tyyppisimpiä selvityksessä mainittuja työn osaamisvaatimuksia. Lähes yhtä vahvaksi osaamisalueeksi arvioitiin kirjalliset taidot. Voidaan siis hyvällä syyllä sanoa, että järjestöissä on töissä monitaitoista henkilökuntaa.

Vastaajista muodostettiin heidän itse arvioimansa osaamisen perusteella neljä eri osaajaprofilia. Noin neljäsosa vastaajista on ”talusosaajilla”, joilla on talusosaamisen rinnalla vahvaa strategista osaamista. 22 % vastaajista tyypiteltiin ”toiminnan kehittäjiksi”. He ovat laaja-alaisia monitaitureita, joiden työssä korostuvat lisäksi vahva luottamus omaan ammattitaitoon ja korkea työn ilo. 26 % vastaajista on ”vapaaehtoistyön osaajia”. Loput 27 % vastaajista kuuluu ”perusosaajien” joukkoon, joilla mikään taitoalue ei korostunut erityisesti. Perusosaajatkin kokevat työn iloa, mutta he kaipaavat vielä vahvistusta ja luottamusta omaan ammattitaitoonsa.

Vastaajien vahvuudet vastaavat melko hyvin heidän omia arvioitaan tulevaisuuden osaamisvaatimuksista. Verkostojen ja verkosto-osaamisen vaatimusten arvelaan edelleen korostuvan tulevaisuudessa, jotta järjestöjen ääni saadaan paremmin esiin. Hyvät sosiaaliset taidot edistävät toimintaa verkostoissa ja auttavat kohtaamaan erilaisia ihmisiä niin sidosryhmistä kuin kentältäkin. Tässä suhteessa järjestöt voivat luottaa henkilöstönsä osaamiseen.

Hyvinvoinnin ylläpitämiseksi kannattaa pitää huolta niistä vahvuuksista ja voimavaroista, joita jo on ja lisätä puuttuvia. Aiemman tutkimuksen mukaan nuorilla työntekijöillä korostuu usein tarve tukea antavaan esimieheen, kun taas vanhemmat työntekijät kaipaavat työn huomioimista ja arvostamista (Manka & Nuutinen 2013). Voisikin esimerkiksi miettiä, tulisiko eri-ikäiset työntekijät huomioida työyhteisössä eri tavalla. Entä miten toiminnan kehittäjien kokemaa työn iloa voisi hyödyntää laajemmin työyhteisössä? Löytyykö perusosaajilta sellaisia valmiuksia, joita he eivät ole itsekään tunnistanee, mutta joiden esilletuominen voisi lisätä heidän luottamusta omiin taitoihinsa ja edelleen motivoida kehittämään ja laajentamaan osaamistaan?

Henkilökohtaisten taitojen hyödynnettävyyttä koskevissa vastauksissa on nähtävissä, että monet vastaajat osaavat hyödyntää muualla hankittuja taitoja omassa työssään. On kuitenkin huomioitava, että vaikka tietotekniikkataidot mainittiin usein, sosiaalisen median osaamiseen viitattiin suhteellisen harvoin. Ehkä kaikki eivät osaa mieltää arkista Facebookin, Twitterin tai muun sosiaalisen median sovel-

luksen käyttöä työhön siirrettäväksi taidoksi samalla tavalla kuin vaikkapa ensiaputaitojen käyttöä.

Vastaajat kokevat osaamisensa vastaavan hyvin työn vaatimuksia. Oman arvionsa mukaan he pitävät itse huolta oman osaamisensa ylläpitämisestä. Samalla vastaajista noin viidennes vastaa keskustelleensa esimiehensä kanssa oman osaamisensa kehittämisestä vain harvoin tai ei lainkaan. Näyttäisi siltä, että työn autonomia ylettyy myös oman osaamisen kehittämiseen. Tulos on osaltaan yhdenmukainen Kaunismaan & Lindin (2014) tutkimuksen kanssa. Sen mukaan varsinkin vapaaehtoisjohto saattaa kokea työhyvinvointiin liittyvien asioiden esille tuomisen työntekijöiden yksityisalueelle astumiseksi.

Tarkasteltaessa tärkeimpiä oppimisen muotoja perinteinen koulutus nousee kärkeen, vaikka lähes kaikki vastaajat ovat käyttäneet esimerkiksi sähköisiä tietolähteitä ja työkavereitaan oppimisen apuna. Koska yhtä aikaa järjestöissä on ongelmia lähettää työntekijöitä ulkopuolisiin koulutuksiin resurssiongelmien takia, on perusteltua pohtia, voisiko esimerkiksi mentorointikäytäntöä hyödyntää systemaattisemmin ja suunnitelmallisemmin. Osaamisen kehittämiskeinoina kannattaisi tuoda esiin muitakin oppimisen muotoja kuin järjestetyt koulutustilaisuudet, koska eri ihmisille on luontevaa oppia asioita eri tavalla. On myös selvästi nähtävissä, että monet järjestötyöntekijät kokevat haasteena löytää järjestökontekstiin tai omiin työtehtäviinsä sopivaa koulutusta.

Osaamisen kehittämisen haasteet liittyvät resurssipulan lisäksi kiireiseen työtilanteeseen. Moni vastaaja totesi, että osaamisen kehittäminen on pois varsinaisesta työn suorittamisesta, ja lisäksi osa työnantajista antaa ymmärtää, että osaamisen kehittämisen tulisi tapahtua vapaa-ajalla. Osaamisen kehittämisellä tähdätään useimmiten työsuorituksen parantamiseen. Samalla parempi osaaminen voi tehostaa työprosesseja esimerkiksi uuden tietoteknisen ohjelman käytön myötä. Näin ollen henkilö, jolla olisi mahdollista suorittaa työnsä tehokkaammin, motivoituneemmin ja ammattitaitoisemmin, ei saa siihen mahdollisuutta tai tukea. Kyselyaineiston perusteella näyttää siltä, että vaikka vaikutusmahdollisuudet omaan työhön koetaan hyvinä, ne eivät aina ulotu ammattitaidon kehittämiseen siinä missä kehittäminen vaatii aktiivisia toimia oman työkentän ulkopuolella.

Palveleva johtajuus (Hakanen ym. 2012) on ihmislähtöinen lähestymistapa johtajuuteen, joka sopisi hyvin järjestöjen asiantuntijavaltaiseen työyhteisöön. Sen mukaisesti esimies antaa riittävästi vastuuta, pysyy taustalla, mutta tahtoo tukea työntekijöiden halua tehdä parhaansa. Tästä hyötyy pitkällä tähtäimellä koko organisaatio.

8.2 TYÖN VOIMAVARAT JA HYVINVOINTI

Kolmannen sektorin organisaatiot ovat tyypillisesti henkilöstömääriltään melko pieniä. Tämä tuo työarkeen haasteita ja mahdollisuuksia. Esimerkiksi yhteistyöverkostojen merkitys kasvaa. Kyselyymme vastanneet edustivat melko tasaisesti erikokoisia järjestöjä. Tarkasteltaessa pienien, enintään kymmenen hengen työyhteisöitä, nähdään, että niissä työntekijät kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa koko organisaation toimintaan parempina kuin suuremmissa työyhteisöissä. Sen sijaan työn voimavaroista vähiten tyytyväisiä ollaan työyhteisön sosiaaliseen tukeen ja avoimeen ilmapiiriin sekä perehdytyskäytäntöihin.

Tukirakenteiden vahvistaminen olisikin erityisen tärkeää pienissä organisaatioissa. Yksi mahdollisuus tukea työntekijöitä on etsiä uusia tapoja järjestää vertaistointia myös yli järjestörajojen, missä samantyyppistä työtä tekevillä on mahdollisuus jakaa yhteisiä haasteita ja toisaalta hyviä toimintatapoja.

Esimiehiä on syytä tarkastella omana erityisryhmänään. Esimiestehtävissä toimivien vastaajien erot muihin henkilöstöryhmiin ovat useiden muuttujien kohdalla tilastollisesti merkitsevät. Esimiehillä työn autonomia ja vaikutusmahdollisuudet

korostuvat. Esimiehet myös tuntevat enemmän työhön liittyvää innostusta. Esimiestyön kääntöpuolia ovat sen sijaan työmäärä ja kokemus sosiaalisen tuen puutteesta.

Järjestöjen esimiestehtävät merkitsevät laaja-alaista työkenttää, jossa tulee toimia talouden, henkilöstöhallinnon ja innostamisen vahvana asiantuntijana. Lienee perusteltua sanoa, että järjestön esimiestehtävissä toimiminen on enemmän elämäntapa kuin pelkkä ammatti. Näyttäisi siltä, että ainakin osa työntekijöistä odottaa järjestöihin yhä ammattimaisempaa johtajuutta, jossa huomioidaan työn ulkoiset muutokset entistä vahvemmin. Samalla oman työkentän rajausta ja tavoitteellisuus sekä toiminnan suunnittelu muuttuvat tärkeämmiksi. Esimiehetkin tarvitsevat jatkossa enemmän tukea työhönsä.

Työn imun ulottuvuuksia tarkasteltiin kysymällä työn innostavuudesta, haasteellisuudesta ja merkityksellisyydestä sekä siitä, onko vastaajasta mukava syventyä työhön. Yli puolet koko aineiston vastaajista oli väittämien kanssa täysin samaa mieltä, ja siis koki työnsä merkitykselliseksi, haasteelliseksi, innostavaksi ja tunsii työhön syventymisen mukavaksi. Esimiehet vastasivat kysymyksiin muita henkilöstöryhmiä ja vanhemmat työntekijät nuoria työntekijöitä myönteisemmin. Tältä osin tulos saa tukea aiemmista työn imua käsittelevistä tutkimuksista, joskin käytetty mittari oli työn imun validoitua mittaria suppeampi. Selvitys osoittaa työn imun ulottuvuuksien positiivisen yhteyden kaikkiin työtyytyväisyyttä ja ammattitaitoa mittaavien muuttujien kanssa. Vahvimmin työn imun kanssa korreloivat luottamus omaan ammattitaitoon, työtehtävien sisältö, mahdollisuus kehittymiseen ja osaamisen arvostaminen.

Työn imun vaikutussuuntaa ei tässä tutkimuksessa selvitetty, mutta vaikutusmekanismien voidaan arvioida olevan kahdensuuntainen aiempien tutkimusten perusteella. Esimerkiksi voidaan päätellä, että työyhteisön rakenne edistävät työn imua, kun taas haasteellisissa työtilanteissa pärjääminen heijastuu takaisin työyhteisöön myönteisenä kokemuksena. Työn imun ulottuvuuksien kohdalla kannattaisi ehkä kiinnittää erityisesti huomiota niihin henkilöstöryhmiin ja työyhteisöihin, joissa työn imua ei koeta niin voimakkaana ja toisaalta tukea työn imua kokevien henkilöiden kohdalla niitä voimavaroja, joihin ollaan vähemmän tyytyväisiä.

Määräaikaisten ja vakituisten henkilöiden näkemysten eroja tarkasteltiin omana tutkimuskysymyksenään. Tämän selvityksen perusteella järjestöissä työskentelevien määräaikaisten työntekijöiden arviot eroavat ainoastaan muutaman kysymyksen kohdalla vakituisista työntekijöistä. Toinen kysymys käsittelee työilmapiiriä. Siinä määräaikaiset työntekijät näkevät työpaikan ilmapiirin muita vastaajia myönteisempänä. Vakituiset työntekijät näyttävät sen sijaan keskustelemaan määräaikaista enemmän esimiehensä kanssa oman osaamisen kehittämistä.

Aiempien tutkimusten mukaan määräaikaiset työntekijöiden kokemus epävarmuus heijastuu kuormittuneisuutena. Kirves ym. (2010) toteavat kuitenkin tutkimuksessaan, että ratkaisevaa on määräaikaisuuden vapaaehtoisuus. Tämän selvityksen tulosten valossa näyttäisi siltä, että järjestöissä työskennellään määräaikaisissa työtehtävissä muita työelämän sektoreita enemmän vapaaehtoisesti. Tulos tukee Harjun (2008) väitettä, että ”järjestöt ovat vetovoimaisia työnantajia”. Syiksi esitetään mahdollisuutta vaikuttaa itselleen tärkeisiin asioihin ja omaan toimenkuvaansa. Määräaikaaisuuksiin liittyviä kysymyksiä olisi kuitenkin hyvä selvitettävä tarkemmin jatkotutkimuksissa. Samalla tulee tarkastella tarkemmin määräaikaaisuuksien jakautumista eri sukupuolten välillä. Tähän kyselyyn vastanneista naisista noin 25 % työskenteli määräaikaisissa työtehtävissä miesten osuuden ollessa huomattavasti pienempi, 15 %.

Selvityksen perusteella pitkällä työkokemuksella on positiivinen yhteys työn imuun. Työntekijät tekevät järjestöissä keskimäärin pitkiä työuria. Tässä selvityksessä yli puolet vastaajista oli toiminut järjestöalalla yli 10 vuotta. Sitoutunut työntekijäjoukko ei ole kuitenkaan vain itsestäänselvyys. TEM:n (Ruuskanen ym. 2013) mukaan noin kolmannes työntekijöistä olisi valmis vaihtamaan työnantajaa sopivan tilaisuuden tullen. Työhyvinvoinnin ja työn voimavarojen ylläpitäminen vahvistaa

työntekijöiden sitoutumista. Samalla on tartuttava työssä jaksamista haittaaviin tekijöihin, kuten liialliseen työmäärään.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta järjestöt ovat työpaikkoja, jotka tarjoavat paljon mahdollisuuksia. Työn koetulla tuloksellisuudella on todettu olevan hyvinvointia edistäviä vaikutuksia (Elo ym. 2009). Kuormitustekijät ovat kuitenkin tosiasia monessa järjestössä ja tulevat esiin tässäkin aineistossa. On muistettava, että henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämisestä on säädetty laissa. Tässä suhteessa järjestöjen tulee järjestää toimintansa kuin mikä tahansa muu työpaikkaa.

Esimiehet ovat avainasemassa paitsi yksilön myös työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Esimiestyön ja osallistavan toimintatavan ylläpitäminen on aiemmassa tutkimuksessa todettu olevan keskeinen hyvinvoinnin selittäjä (Stenius & Vanhala 2013; Elo ym. 2010). Osallistavia henkilöstökäytäntöjä ovat esimerkiksi kokemus siitä, että on mahdollisuus tehdä työnsä mahdollisimman tehokkaasti. Hyvät työolot ja oppimismahdollisuuksien edistäminen eivät ole sattumaa vaan niitä voidaan rakentaa. Työyhteisöjen kehittämishankkeet ovat niiden edellytys. Kehittämishankkeita ei pidäkään tulkita merkiksi ongelmista, vaan ne kertovat hyvästä henkilöstövoimavarojen johtamisesta (Elo ym. 2006).

8.3 JÄRJESTÖTYÖN TULEVAISUUS

Järjestöjen yhteydessä puhutaan usein sosiaalisesta pääomasta. Sillä viitataan erilaisten toimijoiden verkostoihin, joiden toiminnassa yhteiset normit, vuorovaikutus ja luottamus ovat keskeisiä. Sosiaalista pääoman tutkimus on kohdistunut esimerkiksi työryhmiin (Miettinen ym. 2006; Oksanen ym. 2008) ja poliittisen vaikuttamisen näkökulmaan (Lattunen & Saukkonen 2006). Yhtä hyvin sen avulla voidaan kuvata järjestöissä tehtävää työtä yhteisen hyvän ja päämäärien eteen. Sosiaalisen pääoman tulevaisuutta globalisoituvassa maailmassa voidaan hahmotella kahdesta suunnasta: toisten arvioiden mukaan talouden painotus vie paikallisyhteisöiltä elinmyyntyä markkinoiden laajentuessa ja kansainvälistyessä, toisten mukaan sosiaalisten verkostojen merkitys korostuu entisestään, koska niiden avulla pystytään joustavaan toimintaan ja tuotantomalleihin (Ruuskanen 2001).

Suomessa ei ole vielä havaittavissa voimakasta yhdistystoiminnan laskua. Vuonna 2015 yhdistysrekisterissä on yli 136 000 yhdistystä, ja trendi on nouseva. Kysymys kuitenkin nousee säännöllisesti esiin, ja esimerkiksi Siisiäinen (2004) on ennustanut jo 10 vuotta sitten sitoutumisen laskua 1960–70-luvuilla nuoruutensa eläneiden siirtyessä sivummalle järjestötoiminnasta. Myös Stranius ja Laaksonen (2011) ovat tarkastelleet ihmisten motiivien muutosta ja esittävät sitoumusten löyhentyneen. Nopeaan toimintaan ja verkkovaikuttamiseen on helppo saada ihmisiä, mutta on mahdotonta arvioida, missä määrin aktiivisuus johtaa todelliseen toimintaan reaali maailmassa.

Selvitykseen vastanneet uskovat, että vapaaehtoistyön tekijöiden ja uusien jäsenten määrä vähenee. Järjestötyön tulevaisuutta käsittelevissä vastauksissa mainitaan usein, että vapaaehtoisten innostaminen ja motivointi on yksi tulevaisuuden tärkeimmistä järjestötyöntekijöiden taidoista, koska järjestöt ovat jatkossa entistä riippuvaisempia vapaaehtoisten panoksesta. Vapaaehtoistyötä ei kuitenkaan nähdä vain yksisuuntaisena hyötynä järjestön suuntaan, vaan toimintaa halutaan kehittää vapaaehtoisten tavoitteista käsin ja heille halutaan tarjota esimerkiksi kehittymismahdollisuuksia. Vapaaehtoisten koulutus on jo nyt monen järjestön toiminnan keskipisteessä. Vapaaehtoisten koulutukseen on esitetty linjauksia esimerkiksi Harjun (2004) oikeusministeriölle tekemässä selonteossa.

Vuonna 2013 noin kaksi kolmasosaa (70 %) sosiaali- ja terveysalan järjestöistä piti toimintaansa koskevaa muutostilannetta voimakkaana (Eronen ym. 2013). Luku on kasvamaan päin. Vaikka toiminnan laajeneminen saattaa näkyä sosiaalialalla muita toimialoja voimakkaampina, näkyvät muutokset muuallakin järjestökentällä ja koskettavat niin työntekijöiden kuin vapaaehtoistenkin toimintaa.

Tämän selvityksen vastaajat kuvaavat itse muutosta eniten työtehtäviin liittyvän ja työn laadullisen epävarmuuden näkökulmasta. Vastauksissa arvellaan työntekijöiltä vaadittavan jatkossa enemmän joustavuutta sekä ammattitaidon päivittämistä ja uudistamista. Taloudellisuuden ja tehokkuuden vaatimusten lisääntymisen odotetaan tuovan lisää aikapaineita ennestäänkin kiireiseen työhön, mikä nostaa esille kysymyksen oman jaksamisen rajallisuudesta. Tulevaisuuteen varautuminen ja toimintakyvyn säilyttäminen ovat selvityksen perusteella läsnä työntekijöiden ajatuksissa, eikä niitä pidä sivuuttaa.

Vaikka työn projektimainen luonne ja projektiperustainen rahoitus nousevat todennäköisesti tulevaisuudessa yhä yleisemmäksi rahoitusmuodoksi varsinkin sosiaali- ja terveysalan järjestöissä, arviointiosaaminen mainittiin vastauksissa melko harvoin. Seuranta ja arviointi ovat haasteita erityisesti pienissä järjestöissä (Henriksson ja Harju 2013). Arviointitiedon hyödyntämisessä on vielä parantamisen varaa. Sitä on hyödynnetty vielä melko vähän esimerkiksi verkostojen edistämässä tai strategiatyön avussa (Koskela 2012).

Tähän kyselyyn vastanneet arvioivat projektinhallintataitonsa hyväksi (ka. 2,8), miehet hieman naisia paremmiksi, mutta rahoitusten hakuun liittyvät taidot huomattavasti heikommiksi (ka. 2,2). Vastauksista voi päätellä, että projektimainen työtapa koetaan järjestöissä jo tutuksi, mutta projekteihin liittyvät laajempi suunnittelutyö ja tulosten jalkauttaminen kaipaavat vielä osaamisen kehittämistä.

Sosiaalisen median yleistyminen nähdään sekä mahdollisuutena että haasteena. Vaikuttaminen ja tavoitteellinen toiminta järjestöissä vaativat sosiaalisen pääoman vahvistamista tulevaisuudessakin. Sähköiset viestintävälineet avaavat uusia tapoja ylläpitää verkostoja ja edistää yhteisiä päämääriä. Niille voidaan ennustaa tulevaisuudessa yhä vahvempaa roolia myös vapaaehtoistoimijoiden tavoittamisessa.

Sähköisten viestintäkanavien lisääntynyt käyttö ja erityisesti sosiaalinen media heijastuvat vahvasti vastauksista. Vain pieni osa vastaajista nimeää ne tämänhetkisen työn vaatimukseksi, mutta työn muutoksia tarkasteltaessa sähköisiä tiedotuskanavia koskevat maininnat nousevat kärkisijalle. Sähköistä viestintää käsitellään järjestötyöpaikoilla vielä pitkälti lähinnä kahdesta näkökulmasta. Toisen mukanaan uudenaikaiset viestintäkanavat tuovat oppimisen ja läsnäolon vaatimuksia, mikä nähdään kuormittavana. Toisen näkemyksen mukaan vapaaehtoisten toiminta siirtyy verkkosovellusten myötä kevyemmäksi, mikä sekään ei ole hyvä vaihtoehto tulevaisuuden vaatimuksiin suhteutettuna.

Vaikka sosiaalisen median käyttötaidoissa koetaan olevan vahvistamisen varaa, muutamat uskaltavat näkemään uuden teknologian aidosti järjestöjen päämääriä edistävinä välineinä. Järjestöissä olisikin syytä lähteä pohtimaan, miten tietoverkkoja voitaisiin aidosti hyödyntää sekä työyhteisön toiminnan ja hiljaisen tiedon siirtämisen apuna että verkostojen ja vapaaehtoisten sosiaalisen pääoman ylläpitämisen kanavana. Motivaation ylläpitämiseksi on kuitenkin syytä lähteä liikkeelle kuuntelemalla kaikkien osapuolien näkemyksiä ja esimerkiksi etsimällä yhdessä mahdollisuuksia kehittää osaamista.

Järjestöistä löytyy vahvaa strategista osaamista ja toisaalta markkinointiosaamista. Tämä selvitys ei riitä antamaan vastausta siihen, yhdistyvätkö nämä osaamisalueet samoille henkilöille. Voidaan kuitenkin ajatella, että jotta järjestöt pääsevät tavoitteisiinsa myös pidemmällä tähtäimellä, tulee toimintasuunnitelmista viestiä mahdollisimman näkyvästi ja kaikille järjestön tasoille.

Suunnittelussa kannattaa ottaa entistä vahvemmin esiin henkilöstöön liittyvät näkökulmat. Haasteisiin ei pystytä vastaamaan ilman ammattitaidon, työn hallinnan ja työstä saatavien voimavarojen tukemista. Osa vastaajista näkee vaikeuksia pysyä muutoksen kärryillä. Epävarmuus omasta osaamisesta ja vaikutusmahdollisuuksien puute esimerkiksi oman työn tekemiseen liittyen voivat puolestaan johtaa negatiiviseen kierteeseen ja äärimmillään jopa työuupumukseen tai ennenaikaiseen eläköitymiseen.

Hiljaisen tiedon siirron käytännöt muodostuvat entistä tärkeämmiksi, kun pitkäaikaisen järjestöuran tehneet työntekijät siirtyvät eläkkeelle. Hiljaisen tiedon siirrossa on toinenkin tarpeellinen puoli. Kokeneet työntekijät saattavat joskus ajatella olevansa ”vain töissä” ilman sen kummempaa osaamista (Ojala ja Ahonen 2005). Kun ihminen on itse tunnistanut oman osaamisensa, hän kokee entistä vahvemmin ammattiyhdistyksen ja arvostusta omaa työtään kohtaan sekä voi paremmin. Henkilöstön voimavarojen kehittäminen vaatii työtä niin yksilö- kuin työyhteisötasollakin. Samalla kaikille avautuu tasapuolinen mahdollisuus löytää niin omasta osaamisesta kuin työstäänkin uusia, innostavia ulottuvuuksia.

2010-luvun yleiset työelämän muutokset tarjoavat mahdollisuuksia kehittää työelämää parempaan suuntaan (Alasoini 2010). Suomessa on jo vahvaa osaamista, halua osallistua ja löytää työstä mielenkiintoa. Myös järjestöissä on erittäin laajaa ammattitaitoa ja osaamista. Esimerkiksi uusia sosiaalisen median sovelluksia voisi hyödyntää enemmän niin arkipäivän perustoiminnassa kuin innovaatiotoiminnassakin, ja samalla vahvistaa asiantuntijuutta, luovuutta ja avointa työilmapiiriä erityisesti hajautetuissa organisaatioissa. Työyhteisötaitojen merkitys tulee kasvamaan, koska uudenlainen työn tekemisen muoto vaatii entistä enemmän vuorovaikutusta ja luottamusta. Käsillä oleva selvitys kertoo, että järjestöissä on jo jossain määrin varauduttu muutoksiin.

8.4 LOPUKSI

Tämä selvitys antaa viitteitä järjestökentällä tarvittavasta laaja-alaisesta osaamisesta, monipuolisista työtehtävistä sekä aidosta innosta tehdä työtä, joka koetaan merkitykselliseksi. Selvityksen perimmäinen tavoite on kahtalainen. Osaamisen esiintuomisen toivotaan toisaalta vahvistavan järjestöjen kaikkien henkilöstöryhmien työntekijöiden ammatti-identiteettiä. Toisaalta selvityksen toivotaan nostavan puheisiin ne rakenteelliset seikat, jotka voisivat auttaa tekemään työtä entistä mielekkäämmin, toimivammassa työyhteisössä tai -ympäristössä ja omasta osaamisen kehittämisestä huolehtien.

Työhyvinvoinnin mielletään koskevan usein lähinnä työn kuormitustekijöitä. Kuormitustekijöiden hallinta ja vähentäminen ovat merkittävä osuus ihmisen kokemasta työhyvinvoinnista. Tätä kokonaisvaltaisempi henkilöstöstä huolehtiminen, joka tukee jo olemassa olevia voimavaroja, tuottaa pitkällä aikavälillä niin paljon myönteisiä vaikutuksia, ettei sitä kannata kiireen keskellä unohtaa. Kohtaaminen ja vuorovaikutteisuus ovat järjestötyön vaatimia tärkeitä taitoja. Innostunut ja omaan ammattitaitoonsa luottava henkilö saa muutkin innostumaan ja työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen.

Vaikka työelämässä, niin järjestöissä kuin muuallakin, on odotettavissa muutoksia, ne eivät koske kaikkia työtehtäviä yhtä voimakkaasti eivätkä kaikki koe niitä laisinkaan haasteina. Osa työntekijöistä muokkaa työtään sujuvasti muuttuvien tilanteiden mukaan. Muutoksiin liittyvät odotukset ja niihin varautuminen saattavat vaikuttaa paitsi koettuun kuormittuneisuuteen, myös esimerkiksi työntekijän sitoutumiseen organisaatioon. Ennakoitavien, omaa työtä ja työyhteisöä koskevien muutosten ja niihin suhtautumisen tarkempi selvittäminen olisikin tärkeä jatkotutkimuksen aihe.

Ensimmäinen selvityksen tavoite on osaltaan saavutettu jo kyselyvaiheessa. Vastajat kokivat kyselyn itsessään hyvin myönteisenä. Moni vastaaja kirjoitti kyselyyn terveisiksi ”kiitos, että kysyitte”. Tämä viestii siitä, että monilla työpaikoilla työntekijöiden vahvuuksia ei ole aiemmin systemaattisesti käsitelty.

Kehittämistyötä tulee jatkaa jokaisen omalla työpaikalla, työn voimavarat, velvollisuudet ja rajoitukset huomioiden, ja mieluiten yhdessä.

Lähteet

- Ahonen, G. (2002). Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Työssä jaksamisen ohjelma.
- Alasoini, T. (2010). Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Bakker, A., Van Emmerik, I. & Euwena, M. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupations*, 33, 464-489.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84 (2), 191 - 215.
- de Lange, A. Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 2008, 22, 201-223.
- Elo, A-L., Nykyri, E. & Ervasti, J. Työyhteisöjen kehittämishankkeiden ja ilmapiirikyselyjen yhteydet henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja työhyvinvointiin. *Työ ja ihminen* 3/2006, 173-189.
- Elo, A-L., Ervasti, J. & Teräsaho, M. (2009). Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Työ- ja elinkeinoministeriön Työ- ja yrittäjyys -julkaisusarja 54. Helsinki: Edita.
- Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. (2010). Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työterveyslaitoksen työympäristötutkimuksen raporttisarja 51.
- Elo K. (2010). Suomalaisen kansalaisosallistumisen tutkimuksen bibliografia 2000-2009. Oikeusministeriön selvityksiä ja ohjeita 2010:15. Helsinki: Edita Prima.
- Eronen, A., Hakkarainen, T., Londén P., Peltosalmi, J. & Särkelä, R. Järjestöbarometri 2013. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Helsinki: SOSTE sosiaali ja terveys ry.
- Fiedls, M. (2014). Verkostoitumalla yhteisöllisyyteen. Pääkaupunkiseudun yhdistystoimijoiden näkemyksiä lähidemokratiasta, paikallisesta vaikuttamisesta ja verkostoista. OK-opintokeskuksen julkaisuja. Hämeenlinna: Kopijyvä.
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (2006)(toim.). Työkyvyn ulottuvuudet. *Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia*. Helsinki: Hakapaino.
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. (2012). Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitoksen Tietoa työstä –tutkimussarja.
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2012). Työn imu ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Työterveyslaitoksen Tietoa työstä –julkaisusarja. Tampere: Yliopistopaino.
- Hakanen, J. (2011). Työn imu. Tampere: Tammerprint.
- Hakanen, J. (2009). Työn imu arviointimenetelmä. Työn imu –menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2009). Työn imua, kuormittavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston selvitys.
- Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen -tutkimusraportti 17. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Hanhinen, T. (2011). Osaamisenhallinta on työelämän haaste ja valtti. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2011.
- Hanhinen, T. (2010). Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Harju, A. (2008). Ammattilaisuuden ja kansalaistoiminnan suhde. Teoksessa Holopainen, A., Lind, K. & Niemelä, J. (toim.) . Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa. Oikeusministeriön julkaisuja 2008:7.
- Harju, A. (2004). Aktiivisten kansalaisten Suomi. Keskustelunavaus järjestöllisen koulutuksen tehostamisesta. Oikeusministeriön julkaisuja 11.
- Helakorpi, S. (2009). Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. Ammattikorkeakoulun verkkojulkaisu. [viitattu 15.2.2015 <http://www.uasjournal.fi/index.php/osaaja/article/download/1164/1053>]

- Henriksson, M. & Harju, H. (2014). Itsearviointiin ja seurantatietoon tuottamiseen liittyvät haasteet ja niihin vastaaminen pienissä sosiaali- ja terveysalan järjestöissä. *Kuntoutus-lehti* 4. [viitattu 2.2.2015 <http://www.kuntoutussaatio.fi/files/1872/kuntoutus-lehden-katsaus-nro-4-14.pdf>]
- Heponiemi, T., Sinervo, T. & Elovainio, M. (2011). Työn epävarmuus ja hyvinvointi. Psykososiaalisten ja yksilöllisten resurssien vaikutukset sairaanhoitajien ja lääkäreiden pätkätöissä. *Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen raportti* 65/2011.
- IRENE.T. (2011). *The European Third Sector and Training. A guide to build a highly-qualified and forward thinking social sector.* Social Enterprise European Network for Training. [viitattu 2.2.2015 http://www.oxfordresearch.eu/media/55247/TS%20and%20VET%20Final%20180611_DEF.pdf]
- Joensuu, M. (2015). *Job control as a predictor of mental and cardiovascular health: a prospective multicohort study.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- Järvikoski, A., Härkäpää, K. & Mannila, S. (2001). Moniulotteinen työkykykäsitys ja työkykyä ylläpitävä toiminta. *Kuntoutus* 3, 3-11.
- Karasek, R. (1979). Job demand, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-309.
- Kaunistmaa, P. & Lind, K. (2008). Generalisteja vai spesialisteja? Ammatillisen järjestötyön kva-
lifikaation tarkastelua. Teoksessa Holopainen, A., Lind, K. & Niemelä, J. (toim.). *Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa.* Oikeusministeriön julkaisuja 2008:7.
- Kaunistmaa, P. & Lind, K. (2014). Työhyvinvointi kolmannella sektorilla. Humanistisen ammattikorkeakoulun projektiraportit ja selvitykset sarja B 37.
- Kirves, K., Kinnunen, U. Mauno, S., Mäkikangas, A., Rantanen, J., Siponen, K. & Nätti, J. (2010). Työn piirteet ja hyvinvointi yliopistotyössä: vapaaehtoisten määräaikaisten ja vastentahtoisten määräaikaisten ja vakinaisten työntekijöiden vertailu. *Työelämän tutkimus* 3/2010.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Tarvainen, T. (2006). Ponnistusten ja palkkioiden epäsuhta työssä: Siegristin kyselyn rakenne johtajilla. *Työ ja ihminen* 1/2006, 5-22.
- Koskela, T. (2012). Kehittämishankkeiden arvioinnin tila. Motiivit ja arviointitiedon hyödyntäminen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä. *Raha-automaattiyhdistyksen avustustoiminnan raportteja* 28.
- Koski, A. & Kittilä, R. (2011). Miten onnistua järjestöjen johtamisessa nyt ja tulevaisuudessa? [Luettu 31.1.2015 http://files.kotisivukone.com/kyts.kotisivukone.com/KY-lehti/2011-1/ky2011-1_puheenvuorajakoskietkittila.pdf]
- Kouvo, A. KOPSU – Korkeasti koulutettujen oppisopimustyyppisen koulutuksen kehittämis-
hanke – Työssä ja työstä oppien – 2010 - 2012. [viitattu 31.1.2015 http://tyotekijaansaopettaa.fi/kopsu/selvitykset_ja_raportit/]
- Kuronen, T., Säämänen, K., Järvenpää, E. & Rintala, N. (2007). Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalaitoksessa. Helsinki University of Technology. *Raportti* 2007/1.
- Laamanen, S., Ala-Kauhaluoma, M. & Nouko-Juvonen, S. (2002). Kuntien ja kolmannen sektorin projektityhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kokemuksia ja kehittämisajatuksia. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Lattunen, T. & Saukkonen, P. (2006). *Suomalainen kansalaisjärjestötoiminta – murroksia ja muutoksia.* Suomen poliittinen järjestelmä - verkkokirja. [luettu 31.1.2015 <http://blogs.helsinki.fi/vol-spj/kansalaisjarjestot/suomalainen-kansalaisjarjestotoiminta/>]
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008). Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Helsinki: Multiprint.
- Lehto, A-M., Lyly-Yrjänäinen, M. & Sutela, H. (2005). Pysyvän työn toivossa. Määräaikaisten työsuhteiden käytöstä ja kokemisesta. Työministeriön työpoliittinen tutkimus 291.
- Manka, M-L. & Nuutinen, S. Sosiaalinen ja psykologinen pääoma työuran jatkamisen edellytyksenä. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 1/2013.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. (2010). Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint.
- Manka, M-L. & Mäenpää, M. (2010). Tulevaisuuden osaajaksi. Tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tampere: Tammerprint.

- Manka, M-L. (2006). Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto.
- Matthies, A-L. (2007). Toisenlainen kolmas sektori. Pohjoismaiden sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuksen valossa. *Yhteiskuntapolitiikka* 72 (2007):1.
- Miettinen, A. (2007). Päätyön tulevaisuus? Asiantuntijankäytännöksiä määräämisen työn kehittämistarpeista ja tulevasta kehityksestä Suomessa. Väestötutkimuslaitoksen katsauksia E 27/2007.
- Miettinen, R., Toikka, K., Tuunainen, J., Lehenkari, J. & Freeman, S. (2006). Sosiaalinen pääoma ja luottamus innovaatioverkkoissa. Helsingin yliopiston tutkimusraportteja 9.
- Oksanen, T., Vahtera, J., Kouvonen, A., Virtanen, M., Linna, A., Elovainio, M., Pentti, J. & Kivimäki, M. (2008). Sosiaalinen pääoma työelämän muutoksissa: Vaikutukset mielenterveyteen ja depression ilmaantuvuuteen? *Työterveyslaitos*.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2005). Työhyvinvointi tuloksentehtävänä. Helsinki: WSOYpro.
- Pajula, M-L. (2013). Osaamisen johtaminen terveysosaailiudessa. Esimiesasemassa olevat sosiaalityöntekijät osaamisen johtamisen määrittelijöinä. Tampereen Yliopisto.
- Peltosalmi, J., Hakkarainen, T., Londén, P., Kiukas, V. & Särkelä, R. (2014). Järjestöbarometri 2014. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Perhoniemi, R. & Hakkanen, J. (2013). Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia* 48 (02), 88-101.
- Pihlaja, R. (2010a). Kolmas sektori ja julkinen valta. Kunnallisuuden kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu 61. Sastamala: Vammalan Kirjapaino.
- Pihlaja, R. (2010b). Kolmas sektori maaseutukunnissa. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutin julkaisu 19.
- Raha-automaattiyhdistys (2015) [viitattu 15.2.2015 <http://avustukset.ray.fi/fi-fi/yleiskatsaus/2015/avustukset-toimialoitain>]
- Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. (2013). Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 20.
- Ruuskanen, P. (2001). Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntauksat ja mekanismit. Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen julkaisu 81.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Selander, K., Ruuskanen, P. & Anttila, T. (2012). Työn ja perheen ristiriidat kolmannen sektorin palkkatyössä. *Työelämän tutkimus* 3-2012, 209-227.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort – low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* (1), 27-41.
- Siisiäinen, M. (2004). Kansalais- ja järjestötoiminta. Teoksessa: Borg, S. (toim.). Mahdollisuuksien maa. Kartoitusta ja puheenvuoroja suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tutkimuksista. Oikeusministeriön julkaisu 2004:10.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2014). Osallistava sosiaaliturva. Työryhmän väliraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 11.
- Stenius, M. & Vanhala, S. (2013) Henkilöstökäytännöt, työhyvinvointi ja tulevaisuus. Teoksessa Vanhala, S. (toim.). Hyöty – hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella. Aalto-yliopiston Kauppa + talous julkaisusarja 2/2013.
- Stranius, L. & Laaksonen, L. (2011). Verkko-vaikuttamista 2010-luvulla. Selvitys verkossa pääosin tai kokonaan tapahtuvan yhdistystoiminnan mahdollistamisesta. Oikeusministeriön selvityksiä ja ohjeita 1/2011.
- Tuomivaara, S., Hynninen, K., Leppänen, A., Lundell, S. & Tuominen, E. (2006). Asiantuntijan luovuus koetuksella. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Veikkaus (2013)[viitattu 15.2.2015 <http://veikkaus2013.fi/fi/vastuullinen-tekija/tuotot-suomalaisille/>]
- Viljamaa, M., Uitti, J., Kurppa, K. & Juvonen-Posti, P. (2012). Työterveystoiminnan seurannan indikaattorit – työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen prosessien indikaattorit. Työterveyslaitoksen Tietoa työstä –raporttisarja.
- Vuori, J., Toppinen-Tanner, S., Pylkkönen, M., Mutanen, P., Ristolainen, H., Larvi, T. & Nykänen, M. (2009). Työuran uurtaja –ryhmämenetelmän vaikutukset työssä jatkamiseen, uranhallintaan ja mielenterveyteen. Loppuraportti. Työterveyslaitos.

Liite 1

Järjestöosaajakysely

Tervetuloa vastaamaan OK-opintokeskuksen järjestöjen työntekijöille suunnattuun kyselyyn. Kysely on osa ESR-rahoitusta hanketta, jossa pyrimme tunnistamaan järjestökentän työntekijöiden laajaa osaamista ja löytämään uusia tapoja tukea osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia järjestötyöpaikoilla.

Vastaukset raportoidaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa. OK-opintokeskus ei luovuta vastausaineistoa eikä yhteistietoja eteenpäin. Tutkimusaineistoa voidaan myöhemmin käyttää OK-opintokeskuksen oman toiminnan kehittämiseen.

Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan viisi kahden elokuvaalipun pakettia. Mikäli haluat osallistua arvontaan, täytä yhteystietosi kyselyn loppuun. Yhteystietoja ei käsitellä varsinaisen tutkimusaineiston kanssa.

TAUSTATIEDOT

1. Ikä vuotta

- alle 25
- 25–34
- 35–44
- 45–54
- 55–64
- 65 tai yli

2. Sukupuoli *

- Nainen
- Mies

3. Koulutustaso

- Peruskoulu tai vastaava
- Lukio
- 2. asteen ammatillinen koulutus/opisto
- Alempi AMK-tutkinto
- Ylempi AMK-tutkinto
- Alempi yliopistotutkinto (kand.)
- Ylempi yliopistotutkinto (maist.)
- Korkeakoulujatkotutkinto
- ei tutkintoa
- muu tutkinto, mikä

4. Työpaikka on

- keskusjärjestössä/kattojärjestössä
- piirissä/alueella
- paikallisyhdistyksessä

5. Millaisessa tehtävässä työskentelet?

- Järjestöjen johtaminen
- Hallinnon- ja talouden tehtävät
- Koulutus, ohjaus tai koulutus suunnittelu
- Projekti- tai hanketehtävät
- Järjestön erityistehtävät

6. Ammattiasema

- Työntekijä
- Asiantuntija
- Esimies
- muu, mikä

7. Työsuhteen laatu

- toistaiseksi voimassaoleva (vakituinen)
- määräaikainen

8. Järjestön/liiton pääasiallinen toimiala *

- Ammatti- ja elinkeinotoiminta
- Eläkeläis- tai veteraanitoiminta
- Kasvatus-, tiede- tai opintoala
- Kehitystyö, ystävyysseurat, etninen järjestö
- Kulttuuritoiminta
- Maanpuolustus- tai rauhanjärjestötoiminta
- Neuvontajärjestö
- Nuoriso- tai opiskelijatoiminta
- Palvelujärjestö
- Poliittinen toiminta
- Sosiaali- ja terveysala
- Talous- ja elinkeinoala
- Urheilu- ja liikunta-ala
- Uskonnot ja maailmankatsomus
- Vapaa-aika- ja harrastustoiminta
- Ympäristöala
- Pelastusala
- Muu

9. Työpaikan koko työntekijää

- enintään 10
- 11–49
- 50 tai yli

10. Työkokemus alalla vuotta

- alle 3
- 4–10
- 11–20
- yli 20

AMMATTITAITO JA OSAAMINEN

11. Millaista osaamista tai taitoja sinulla on? Merkitse listaan kaikki ne taidot, joita sinulla on tai joita olet käyttänyt. Merkitse viimeiseen sarakkeeseen rasti, mikäli tarvitset taitoa nykyisessä työtehtäväsi.

	Ei osaamista	Vähän osaamista	Hyvä osaaminen	Ekspertti	Tarvitsen taitoa työssäni
Sidosryhmäsuhteiden hoitaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmätyötaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kouluttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutussuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalisen median käyttötaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietotekniikan hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen ja markkinointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateginen osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhteasioiden tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloushallinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektinhallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjalliset taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahoitusten hakeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestaidot ja johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäprosessien ohjaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankintaosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kielitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaaehtoisten johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kampanjointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politiikan asiantuntemus ja vaikuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juridiikan asiantuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monikulttuurisuuden tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politiikan asiantuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terveyden edistäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikunnan edistäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulttuurin- tai musiikintuntemus, kädentaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestön erityisalan tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muu, mitä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Millaista erityis- tai ammattiosaamista työtehtäväsi vaatii? Millaisia muita taitoja tarvitset työssäsi?

.....

.....

13. Voitko hyödyntää muita henkilökohtaisia taitoja työssäsi? Jos voit, niin millaisia?

.....

.....

OPPIMINEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TYÖSSÄ

14. Oman osaamisen kehittäminen työpaikalla. Arvioi, kuinka hyvin alla olevat väittämät toteutuvat työssäsi.

1 = ei toteudu lainkaan, 5 = toteutuu erittäin hyvin

	1	2	3	4	5
Osaamisen vastaa työn vaatimuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen keskustellut esimieheni kanssa osaamisen ylläpitämisestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän huolta oman osaamisen ylläpitämisestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkani tarjoaa mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Miten ylläpidät työssäsi tarvittavaa osaamista?

Merkitse kaikki ne oppimismuodot tai -lähteet, joita olet käyttänyt ja merkitse lopuksi kolme itsellesi tärkeintä/pääasiallisinta oppimismuotoa.

	En	Kyllä	Tärkeä oppimismuoto
Työpaikan ulkopuolinen ammatillinen koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikalla tapahtuva/työnantajan järjestämä koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opintokeskuksen järjestämä koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harrastus/vapaa-ajan toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalinen media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköiset tietolähteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lehdet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Koetko oman osaamisen kehittämisen haasteelliseksi? Jos koet, niin miksi?

.....

.....

TYTYTYVÄISYYS OMAAN TYÖHÖN

17. Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin nykyisessä työssäsi?

1=en lainkaan tyytyväinen, 2=jonkin verran tyytyväinen, 3=, 4=melko tyytyväinen, 5=erittäin tyytyväinen

	1	2	3	4	5
Mahdollisuus käyttää omaa osaamista ja tietoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus kehittymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys uusiin työtehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman osaamisen ja ammattitaidon arvostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan sosiaaliset suhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien sisältö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmäärä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Miten arvioit seuraavat työtäsi koskevat väittämät?

1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Aiemmat kokemukseni työssäni ovat valmistaneet minua hyvin uraani varten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saavutan työlleni asettamat tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen itseni valmistautuneeksi kohtaamaan suurimman osan työni vaatimuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kun kohtaan ongelman työssäni, löydän yleensä useita ratkaisuja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on innostavaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on haasteellista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni merkitykselliseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minusta on mukava syventyä työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Miten arvelet järjestötyön muuttuvan seuraavan 10 vuoden aikana?

Millaista osaamista taitaitoja järjestötyössä tarvitaan vuonna 2024?

.....

.....

.....

21. Haluatko vielä lisätä jotain tai kommentoida kyselyä?

.....

.....

.....

Kiitos vastauksistasi!

Liite 2

Kysymyksen 11 taitolistalle suoritettiin pääkomponenttianalyysi. Sen avulla 32-kohtaisesta luettelosta pyrittiin nostamaan esille ja yhdistelemään ne osaamisalueet, joilla oli keskenään yhteisvaikutusta. Mallille suoritettiin varimax-rotatio tulokinnan helpottamiseksi.

Mallin perusteella osaamisluelestosta muodostui seitsemän osaamisaluetta, joista muodostettiin summamuuttujat. Muuttujat olivat:

1. Talous- ja henkilöstöosaaminen -summamuuttuja (alpha 0,85), joka koostui muuttujista "taloushallinto-osaaminen", "henkilöstöhallinto-osaaminen", "työsuhdeasioiden tuntemus", "esimiestaidot ja johtaminen" ja "hankintaosaaminen"
2. Koulutus- ja ohjaus -summamuuttuja (alpha 0,82), joka käsitti muuttujat "koulutussuunnittelu", "kouluttaminen", "ryhmäprosessien ohjaaminen" ja "vapaaehtoisten johtaminen"
3. Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen -summamuuttuja (alpha 0,70) "projektinhallinta", "sidosryhmäsuhteiden hoitaminen", "strateginen osaaminen", "tuotteiden ja palveluiden kehittäminen", "rahoitusten hakeminen", "järjestön erityisalan tunteminen" ja "kirjalliset taidot"
4. Yhteiskunnallinen osaaminen (alpha 0,83)"politiikan asiantuntemus ja vaikuttaminen", "juridiikan asiantuntemus"
5. Sosiaalinen osaaminen -summamuuttuja (alpha 0,71), joka käsitti muuttujat "vuorovaikutustaidot", "ryhmätyötaitot", "asiakaspalvelutaidot" ja "neuvottelutaidot"
6. Viestintäosaaminen-summamuuttuja (alpha 0,67), joka käsitti muuttujat "sosiaalisen median käyttötaito", "tiedottaminen ja markkinointi", "tietotekniikan hallinta" ja "kampanjointi"
7. Liikunta ja terveys -summamuuttuja (alpha 0,83), jossa muuttujat "liikunnan edistäminen" ja "terveyden edistäminen"
8. Kulttuuri-summamuuttuja (alpha 0,52), joka koostui muuttujista "kulttuurin-tai musiikintuntemus, kädentaidot", "monikulttuurisuuden tuntemus" ja "kielitaito". Viimeisin summamuuttuja päätettiin ottaa malliin mukaan välttävistä reliabiliteetista huolimatta.

Muuttujien kaikki yli 0,30 lataukset on esitetty liitteen taulukossa 1.

Taulukko 1.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Sidosryhmäsuhteiden hoitaminen				0,32	0,45			
Ryhmätyötaidot					0,75			
Vuorovaikutustaidot					0,78			
Neuvottelutaidot					0,53			
Asiakaspalvelutaidot					0,6			
Kouluttaminen		0,82						
Koulutussuunnittelu		0,83				0,8		
Sosiaalisen median käyttötaito						0,75		
Tieto- ja viestintäteknikka						0,61		
Tiedottaminen			0,41					
Strateginen osaaminen	0,38	0,33	0,56					
Henkilöstöasioiden osaaminen	0,79							
Työsuhteasioiden osaaminen	0,76							
Taloushallinnon osaaminen	0,79							
Projektinhallinta			0,6					
Kirjalliset taidot			0,36					0,3
Rahoitusten hakeminen	0,46	0,43	0,56					
Esimiestaidot	0,49	0,63	0,39					
Ryhmäprosessin ohjaaminen			0,34					
Tuotteiden ja palveluiden kehittäm.			0,51					
Hankintaosaaminen	0,46		0,39					
Kielitaito								0,63
Vapaaehtoisten johtaminen		0,64		0,32				
Kampanjointi		0,31		0,85		0,4		
Juridiikan tuntemus	0,47			0,39				
Monikulttuurisuuden tuntemus				0,85				0,57
Politiikan asiantuntemus ja vaikuttaminen								
Terveiden edistäminen							0,82	
Liikunnan edistäminen							0,84	
Kulttuurin ja musiikin tuntemus							0,31	0,69
Järjestön erityisalan tunteminen			0,38					

Taulukko 2.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Ikä vuotta	1											
2 Koulutus	-0,16	1										
3 Ammattiasema	0,11	0,28	1									
4 Työkokemus alalla vuotta	0,65	-0,13	0,15	1								
5 Talous- ja henkilöstöosaaminen	0,27	-0,01	0,4	0,23	1							
6 Koulutus- ja ohjaus	0,07	0,17	0,28	0,12	0,53	1						
7 Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen	0,09	0,27	0,42	0,2	0,55	0,57	1					
8 Yhteiskunnallinen osaaminen	0,04	0,26	0,26	0,09	0,48	0,39	0,53	1				
9 Sosiaalinen osaaminen	0,01	0,08	0,17	0,05	0,32	0,47	0,42	0,23	1			
10 Viestintä ja tietotekniikka	-0,21	0,08	0,08	-0,13	0,19	0,3	0,4	0,3	0,24	1		
11 Liikunta ja terveys	0,11	0,04	0,15	0,09	0,27	0,41	0,25	0,24	0,23	0,18	1	
12 Kulttuurintuntemus	-0,03	0,09	0,09	-0,3	0,27	0,34	0,39	0,36	0,24	0,34	0,21	1

Taulukko 3.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Ikä vuotta	1													
2 Koulutus	-0,16	1												
3 Ammattiasema	0,11	0,28	1											
4 Työkokemus alalta	0,65	-0,13	0,15	1										
5 Perehdytys uusiin työtehtäviin	0,07	0,03	0,02	0,09	1									
6 Oman ammattitaidon ja osaamisen arvostaminen	0,07	0,08	0,11	0,05	0,49	1								
7 Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	0	0,04	0,18	0,02	0,34	0,49	1							
8 Mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan	-0,01	0,13	0,27	0,02	0,39	0,51	0,56	1						
9 Työpaikan avoin ilmapiiri	-0,06	0,11	0,13	-0,06	0,42	0,46	0,42	0,57	1					
10 Työyhteisön sosiaalinen tuki	-0,06	0,08	0,03	-0,04	0,39	0,44	0,36	0,42	0,68	1				
11 Työtehtävien sisältö	0,09	0,07	0,11	0,11	0,34	0,48	0,47	0,36	0,34	0,38	1			
12 Työmäärä	0,03	0,01	-0,04	0,05	0,33	0,33	0,35	0,25	0,26	0,23	0,39	1		
13 Ammatillinen pystyvyys	0,14	0,1	0,14	0,15	0,3	0,4	0,37	0,28	0,25	0,23	0,39	0,29	1	
14 Työn imu	0,1	0,08	0,2	0,1	0,35	0,51	0,49	0,38	0,37	0,4	0,63	0,25	0,48	1



Osaavaa
kansalaistoimintaa

OK-opintokeskus

Paasivuorenkatu 2 A 2
00530 Helsinki
www.ok-opintokeskus.fi



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus