

Järjestötyöntekijä huolehtii osaamisestaan



Järjestöjen työntekijät kehittäisivät osaamistaan nykyistäkin aktiivisemmin, jos työpaikkojen käytännöten sallisivat. Määräaikaiset työntekijät suosivat erilaisia oppimisen tapoja kuin vakituiset.

KOLMANNEN SEKTORIN MERKITYS työntantajana on kasvanut voimakkaasti Suomessa ja muissa Euroopan maissa 1990-luvulta lähtien (esim. Anheier ym. 2012). Syynä on sosiaalipoliittinen kehitys: järjestöillä on entistä tärkeämpi rooli palvelujen tuottajina.

Palveluja toteuttamaan on tarvittu runsaasti esimerkiksi terveydenhoitoalan ammattilaisia ja järjestötyöhön ja vapaaehtoisten ohjaamiseen perehtyneitä ihmisiä. Tehtävät ovat muuttuneet yhä monimutkaisemmiksi ja niihin liittyvät riskit ovat kasvaneet, joten vapaaehtoiset kaipaavat yhä enemmän ohjausta. (Esim. Carmel & Harlock 2008; Merrill & Safrit 2003).

Merkittävä syy kolmannen sektorin työnantajaroolin kasvulle on myös se, että hankerahoitusta

hyödynnetään toiminnassa entistä enemmän. Kilpailu rahoituksesta on lisännyt työn epävarmuutta ja määräaikaisten työntekijöiden osuutta. Nykyisin noin joka neljäs kolmannen sektorin työntekijä työskentelee määräaikaisessa työsuhteessa sekä Suomessa että esimerkiksi Isossa-Britanniassa. (Chartered Institute of Personnel and Recruitment 2014; Ruuskanen ym. 2013.) Muutokset asettavat osaamiselle uusia vaatimuksia, ja viimeaikainen työolotutkimus osoittaa, että halua kehittää osaamista on eri alojen työpaikoilla enemmän kuin tosiasiallisia mahdollisuuksia (Kauppinen ym. 2013).

Suomalaisia järjestötyöpaikkoja on tutkittu tois-taiseksi verrattain vähän. Tietoa esimerkiksi osaa-misen kehittämisen käytännöistä ei ole aiemmin kerätty. Tässä artikkelissa tutkimusongelmana on se,

JÄRJESTÖT OVAT MUIHIN ORGANISAATIOIHIN VERRATTUNA ERITYISLAATUISIA TYÖYMPÄRISTÖJÄ, SILLÄ NIITÄ JOHDETAAN JA NIISSÄ TYÖSKENNELLÄÄN YHTEISTYÖSSÄ VAPAAEHTOISTEN KANSSA.

miten järjestöissä työskentelevät vakituiset ja määräaikaiset työntekijät kehittävät osaamistaan. Vastauksia etsitään seuraaviin kysymyksiin: 1) Eroavatko määräaikaisessa ja vakituksessa työsuhteessa olevien työntekijöiden osaamisen kehittämisen tavat ja haasteet toisistaan? 2) Onko järjestön rakenteellisilla tekijöillä (koko, toimiala) yhteyttä osaamisen kehittämiseen?

Määräaikaisten ja vakituisten työntekijöiden valinta vertailukohteiksi juontuu paitsi määräaikaisen työn lisääntymisestä kolmannella sektorilla myös sektorin nopeasta ammattimaistumisesta. Tarve kehittää työntekijöiden osaamista lisääntyy koko ajan, mutta kun määräaikaisten työntekijöiden osuus samanaikaisesti kasvaa, yhtälö voi olla vaikea. (Anheier ym. 2012; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010). Aiempien tutkimusten mukaan määräaikaiset työntekijät osallistuvat henkilöstökoulutukseen vakituisia työntekijöitä harvemmin (esim. Akgündüz & van Huizen 2015; Booth ym. 2002).

KOLMAS SEKTORI ON POIKKEUKSELLINEN TYÖNANTAJA

Julkisen ja yksityisen sektorin väliin sijoittuvaa, pääosin yhdistyksistä ja säätiöistä muodostuvaa kolmatta sektoria on tutkittu työnantajana muita sektoreja vähemmän. Kolmannen sektorin asema ja yhteiskunnallinen merkitys vaihtelee maittain,

mutta yhteistä on se, ettei se tavoittele voittoa. Varat ohjataan omaan perustoimintaan.

Lisäksi organisaatiot ovat yksityisiä (*non-governmental*) siinä mielessä, että ne eivät voi olla täysin riippuvaisia valtiollisesta rahoituksesta (esim. Ketola 2015, 42). Toisaalta monille järjestöille julkinen tuki on elintärkeää. Tuen antajalla voi olla omia vaatimuksiaan toiminnalle, esimerkiksi sen kohderyhmille (Heikkala 2001, 44).

Tässä artikkelissa kolmannella sektorilla tarkoitetaan järjestöjä. Vaikka järjestöt mielletään ensisijaisesti vapaaehtoisten toimintaympäristöksi, niiden merkitys on kasvanut viime vuosikymmeninä myös palkkatyön näkökulmasta. Palkkatyötä ovat lisänneet hankerahoituksen käyttö sekä sektorin tuottamien hyvinvointipalveluiden laajentuminen.

Ruuskanen työryhmineen (2013) tekemän laajan selvityksen mukaan työnantajana toimivien järjestöjen määrä on kaksinkertaistunut vuoden 1990 jälkeen. Nykyisin palkkatyötä tehdään Suomessa kolmannella sektorilla noin 77 000 henkilötyövuotta. Se on noin viisi prosenttia koko kansantalouden henkilötyövuosien määrästä.

Järjestöjen tutkimista työnantajanäkökulmasta vaikeuttaa se, että työnantajana toimivista järjestöorganisaatioista ei ole yhtenäistä rekisteritietoa. Ainoastaan sosiaalipalveluiden tuottajista on kattavaa tietoa: niiden on tehtävä ilmoitus toiminnastaan. Esimerkiksi kulttuuri- ja liikuntapalveluista vastaavaa tietoa ei ole saatavilla. (Pihlaja 2010, 36)

Järjestöt ovat muihin organisaatioihin verrattuna erityislaatuisia työympäristöjä, sillä niitä johdetaan ja niissä työskennellään yhteistyössä vapaaehtoisten kanssa. Noin 12 prosenttia kolmannen sektorin palkatuista työntekijöistä on päätenyt tehtävänsä vapaaehtoisuuden kautta (Ruuskanen ym. 2013). Rekrytointi vapaaehtoisten joukosta heijastaa muista työelämän sektoreista poikkeavia osaamistarpeita: on esimerkiksi osattava johtaa aatteellisuuteen perustuvaa työtä ja vapaaehtoisia (Bish & Becker, 2016).

Palkkatyöntekijöiden ja vapaaehtoisten yhteistyö merkitsee usein joustamista työajoista. Työn ja perheen välisten ristiriitojen lisäksi kiire, epävarmuus ja toimintaedellytysten puute aiheutta-

vat konflikteja järjestötyössä (Selander ym. 2012). Työn vaatimuksista sekä resurssien vähäisyydestä ja ennakoimattomuudesta johtuvista ristiriidoista huolimatta kolmannen sektorin työntekijät kokevat keskimääräistä enemmän työn merkityksellisyyttä ja imua (Selander ym. 2015).

KOULUTUS AUTTAA SITOUTUMAAN JÄRJESTÖÖN

Järjestö tarvitsee menestyäkseen kahdenlaista osaamista. Järjestön erityisalan, esimerkiksi terveyden tai ympäristön asiantuntemus, on perusta sen toiminnalle ja myös aihe, johon liittyvää osaamista hankitaan erikoistuneessa täydennyskoulutuksessa. Usein siihen liittyvä osaaminen varmistetaan jo rekrytointivaiheessa.

Toisaalta järjestöllä on oltava kyky mobilisoida ihmisiä, joten esimerkiksi viestinnän, kampanjoinnin ja vapaaehtoisten ohjaamisen taidot ovat tärkeitä (Fields 2005). Näihin liittyvää osaamista kehitetään herkimmin järjestöjen välisessä yhteistyössä.

Kaunismaan ja Lindin (2008) mukaan järjestötyössä yhdistyvätkin tyypillisesti eritysammat-tiosaaminen ja generalistinen järjestöosaaminen, kuten tiedotus ja projektinhallinta. Varsinkin pienissä järjestöissä työntekijöiden vastuualueet voivat toisinaan olla niin laajoja, etteivät he pysty määrittelemään itselleen selkeää ammattia (Ruuskanen ym. 2013).

Järjestöä palkkatyöntekijöiden ja vapaaehtoisten työyhteisönä muovaavat toiminnan kollektiivisuus ja yhteisöllisyys. Yhtäältä tämä tapahtuu sääntöjen kaltaisilla erottautumisen välineillä ja toisaalta yhteistä identiteettiä vahvistavilla kertomuksilla (esim. MacMillan & McLaren 2012; Siisiäinen 2002). Tästä johtuu, että järjestöjen tarjoamat koulutus- ja oppimismahdollisuudet sisältävät usein kirjoittamattoman vastavuoroisuuden oletuksen: yksilö, joka kehittää omaa osaamistaan järjestössä, tuo sen yhteiseen käyttöön. Tämä näkyy myös siinä, että henkilöstökoulutukseen osallistuvat järjestötyöntekijät sitoutuvat muita paremmin edistämään järjestön toiminta-ajatusta. (Akingbola 2006; Fields 2005).

Työorganisaatioiden oppimisen ja kehittämisen teorioita on sovellettu järjestöihin toistaiseksi vähän osittain siksi, että sen työnantajarooli on korostunut vasta viime vuosikymmeninä (Bloch & Borges 2002). Millesen ym. (2010) ovat soveltaneet seuraavia neljää organisaatioteoriaa analysoidessaan yhdysvaltalaisen järjestökentän henkilöstökehittämisen tarpeita:

1. strategisen johtamisen teoriaa, jonka mukaan osaamisen ja kyvykkyyden kehittämisen tarve on sisäsyntyistä ja tähtää toiminta-ajatuksen toteuttamiseen;
2. resurssiriippuvuusteoriaa, jonka mukaan järjestö pyrkii omista tarpeistaan käsin varmistamaan resursseja toiminnalleen, mistä seuraa erityisesti johtamistaidon tarpeita;
3. agenttiteoriaa, jonka mukaan osaamistarpeet määrittyvät ulkoisen päämiehen (rahoittaja) tarpeesta minimoida esimerkiksi hankerahoituksen riskejä vaatimalla, että agentti (järjestö) kouluttaa henkilöstöään;
4. institutionaalista teoriaa, jossa ulkoiset vaatimukset ajavat järjestöjä kehittämään osaamista legitimizeettinsä tueksi.

Tutkimuksessa haastatellut järjestöjohtajat korostivat mieluiten strategista johtamista, jossa organisaatio määrittelee itsenäisesti osaamisen kehittämistarpeet. Rahoittajien toiveet näkyvät taustalla, mutta usein osaava henkilöstö on rekrytoitu jo ennen rahoituksen hakemista. Tällöin taustalla vaikuttanee useammin järjestölähtöinen resurssiriippuvuus kuin agenttiteoriasta nouseva rahoittajan määrittelemä tarve.

Akingbola (2012) on kehittämässään järjestöjen strategisen henkilöstöjohtamisen mallissa hyödyntänyt resurssiriippuvuusteoriaa, koska järjestöt eivät käytännössä itsenäisyydestään huolimatta yleensä pysty toteuttamaan toiminta-ajataustaan ilman ulkoista rahoitusta, kuten toiminta-avustuksia.

Kun organisaatioteorioita on sovellettu järjestötyöhön, on havaittu, että järjestöjen toimintaorientuneisuus estää niitä pohtimasta oppimista ja kyvykkyyttä reflektiivisesti ja strategisesti. Niiden

JÄRJESTÖISSÄ TYÖSKENTELEVISTÄ LÄHES JOKA NELJÄS ON MÄÄRÄAIKAISESSA TYÖSUHTEESSA.

tarjoama koulutuskin on toimintaan suuntautunutta. Reflektoinnin mahdollistaisivat muun muassa johtajuus ja se, että asianmukaiset rahalliset ja inhimilliset voimavarat varmistetaan.

Lisäksi haasteena on aatteellisuuden ja käytäntöjen yhteensopimattomuus. Strategioissa voidaan mainita halukkuus tehdä yhteistyötä mutta käytännössä siihen ollaan kyvyttömiä. (Esim. Smith 2014; Fields 2005; Bloch & Borges 2002.) Tämä näkyy myös Opintokeskus Siviksen (Fields 2015) strategia-analysissä, joka keskittyy sen jäsenjärjestöjen osaamiseen: verkostomainen jaettu asiantuntijuus nähdään tällä hetkellä järjestöissä ihanteena, mutta niiden strategioissa ei mainita keinoja edistää henkilöstön kykyä toimia verkostoissa ja hyödyntää esimerkiksi vertaisoppimista.

MÄÄRÄAIKAISUUS LEIMAA JÄRJESTÖTYÖTÄ

Järjestöissä työskentelevistä lähes joka neljäs on määräaikaisessa työsuhteessa. Määräaikaisuus on siis on huomattavasti yleisempää kuin yksityisellä tai suurimmalla osalla julkista sektoria. Työnantajilla on useita syitä määräaikaisuuksien käytölle. Perhevapaiden lisäksi niistä merkittävin on työllisyyden kasvu toimialalla (Sutela 2013).

Määräaikaiset työsuhteet painottuvat naisvaltaisille toimialoille (esim. Lehto & Sutela 2008; Pärnänen & Sutela 2011), ja ne ovat naisille tyypillisempiä myös kolmannella sektorilla. Sama tilanne on esimerkiksi Isossa-Britanniassa, jossa järjestösektorilla työskentelevät miehet löytävät vakituisen työpaikan naisia todennäköisemmin (Chartered Institute of Personnel and Recruitment 2014; Booth ym. 2002).

Määräaikaiseen työsuhteeseen hakeutumisen syistä merkittävimpiä ovat toive pysyvistä työpaikasta ja halu kartuttaa työkokemusta (Moorman & Harland 2002). Joissain työpaikoissa määräaikaiset työntekijät eivät kuitenkaan saa samoja oikeuksia tai mahdollisuuksia kuin vakituksessa työsuhteessa olevat. Määräaikainen työ sopimus saattaa esimerkiksi estää osallistumisen työnantajan tarjoamaan koulutukseen (Booth ym. 2002). Samalla määräaikaiset työntekijät kokevat, että heidän on pidettävä muita enemmän ammattitaitoaan yllä, koska työpaikat vaihtuvat (Miettinen 2007).

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTO

Artikkeli perustuu syksyllä 2014 sähköisellä kyselyllä kerättyyn aineistoon. Kyselyyn vastasi 844 eri alojen järjestöjen palkattua toimihenkilöä. Pääosa vastaajista (95 %) työskenteli valtakunnallisen järjestön keskusjärjestössä tai piiritasolla. Vastausprosentti (24 %) jäi kyselyssä heikoksi, mikä voi johtua haluttomuudesta vastata sähköiseen kyselyyn tai kyselyn joutumisesta vastaajan roskapostilaatikkoon. Tutkimusaineisto analysoitiin SPSS-tilasto-ohjelman avulla.

Kysely keräsi tietoa järjestötyöntekijöiden osaamisesta ja sen kehittamisestä. Koska määräaikaiset työsuhteet ovat sektorille tyypillisiä ja niiden osuus on kasvanut, tarkastelukohteiksi valittiin vakituksessa ja määräaikaisessa työsuhteessa olevat henkilöt. Lisäksi selvitettiin organisaatioon liittyvien tekijöiden, tässä koon ja toimialan, yhteyttä työntekijöiden osaamisen kehittämisen käytäntöihin.

Kysymyksessä osaamisen kehittamisestä vastaajaa pyydettiin merkitsemään kaikki ne osaamisen ylläpitämisen muodot, joita hän oli käyttänyt, sekä niistä kolme itselleen tärkeintä. Vaihtoehtoja oli kahdeksan. Lisäksi vastaajaa pyydettiin arvioimaan neljän väittämän avulla, miten osaamista kehitetään työpaikalla. Väittämät oli esitetty viisiportaisella asteikolla (1 = ei toteudu lainkaan, 5 = toteutuu erittäin hyvin). Osaamisen kehittämisen haasteita kysyttiin avokysymyksellä. Avovastausaineisto luokiteltiin kvantitatiivista tarkastelua varten.

Akgündüz & van Huizen (2015) ovat havainneet, että tyytyväisyys työhön ja muut työntekijän

ja työn yhteensopivuutta kuvaavat tekijät ennustavat myös määräaikaisten työntekijöiden osallistumista henkilöstökoulutukseen. Vastaajia pyydettiin arvioimaan työn innostavuutta koskevaa väittämää neliportaisella asteikolla (1 = en lainkaan tyytyväinen, 4 = erittäin tyytyväinen).

Tutkittavat

Kyselyyn vastanneista hieman yli 70 prosenttia oli naisia. Järjestösektori onkin naisvaltainen: 85 prosenttia sen työvoimasta on naisia. Työnantajan näkökulmasta organisaatiot ovat pääosin pieniä tai keskisuuria. Kyselyyn vastanneista noin kolmannes toimi alle kymmenen hengen työyhteisössä. Vastaava rakenne löytyy esimerkiksi Isosta-Britanniasta, jossa pieniä järjestötyönantajia on noin kolmannes (Hopkins 2010).

Myös henkilöstön korkea koulutustaso on tyypillinen järjestösektorille sekä Suomessa että Isossa-Britanniassa (Hopkins 2010). Verrattain isolla osalla, 70 prosentilla, vastaajista (N = 591) oli ammattikorkeata korkeakoulutasoinen tutkinto, ja lisäksi 40 prosenttia oli suorittanut yliopistollisen jatkotutkinnon.

Aineiston tyypillisin henkilöstöryhmä olivat työntekijät. Työntekijöinä toimivien henkilöiden osuus

oli suuri suhteutettuna korkeakoulutettujen määrään ja saattaa kertoa siitä, että osa työntekijöiksi itsensä määritelleistä vastaajista on todellisuudessa asiantuntijatason työtehtävissä.

Aineiston perusteella järjestösektorilta ei vaihdeta helposti toisille sektoreille. Vastaajat olivat keskimäärin kokeneita. Yli puolella vastaajista oli yli kymmenen vuoden työkokemus alalta.

Kaikista vastaajista 21 prosenttia oli määräaikaisessa työsuhteessa. Määräaikaisuuksia esiintyi kaikissa työtehtävissä. Projektirahoitusten vaikutus nousi esiin, sillä määräaikaisista työntekijöistä noin 60 prosentin työtehtäviin kuului projekti- tai hanketyötä, kun vakituisista sitä teki vain noin joka neljäs (23 %).

On kiinnostavaa, että kyselyyn vastanneista esimiehistä noin joka kymmenes työskenteli määräaikaisessa työsuhteessa. Määräaikaisuudet näyttävät muiden sektoreiden tavoin painottuvan työuran alkupuolelle, sillä tyypillisimmin määräaikaisuuksia tekivät 25–34-vuotiaat.

Määräaikaisuudet kasautuvat korkeakoulutetuille (**taulukko 1**). Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista vastaajista joka kolmas työskenteli määräaikaisena ja ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneista joka neljäs.

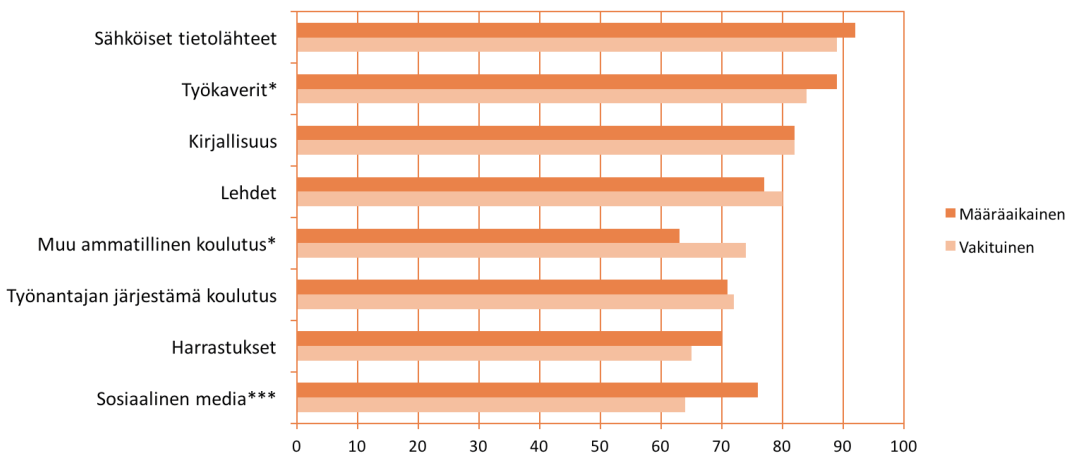
	Vakituiset % (N = 655)	Määräaikaiset % (N = 178)
Naisia	78,4	85,7
Miehiä	21,6	14,3
Yhteensä	100,0	100,0
Esimiesasema	26,3	14,0
Asiantuntija	34,2	38,2
Työntekijä	39,5	47,8
Yhteensä	100,0	100,0
Korkeakoulutus	71,3	91,9
Ei korkeakoulutusta	28,7	8,1
Yhteensä	100,0	100,0
Työskentelee isossa järjestössä	35,2	29,5
Työskentelee pienessä järjestössä	64,8	70,5
Yhteensä	100,0	100,0

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot työsuhteen tyypin mukaan (%).

	Vakituiset ka.	sd.	Määräaikaiset ka.	sd.
Osaamisen vastaa työn vaatimuksia	4,1	0,63	4,0	0,72
Pidän huolta oman osaamisen ylläpitämisestä	3,9	0,85	3,9	0,79
Työpaikkani tarjoaa mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseksi	3,6	1,04	3,5	0,96
Olen keskustellut esimieheni kanssa osaamisen ylläpitämisestä***	3,6	1,12	3,2	1,17

* = p. < 0,05, ** = p. < 0,01, *** = p. < 0,001

Taulukko 2. Vakituisten ja määräaikaisten työntekijöiden osaamisen hallinta, keskiarvot ja -hajonnat (1 = ei toteudu lainkaan, 5 = toteutuu erittäin hyvin).



* = p. < 0,05, ** = p. < 0,01, *** = p. < 0,001

Kuvio 1. Osaamisen ylläpitämisen tavat tai lähteet työsuhteen laadun mukaan (%).

	Työnantajan järjestämä %	Työpaikan ulkopuolinen %
Sosiaali- ja terveysala (N = 316)	81,3	79,7
Liikunta, harrastus ja kulttuuri (N = 190)	57,9	64,7
Ammatillinen ja poliittinen (N = 42)	59,4	52,4
Palvelu, pelastus ja neuvonta (N = 80)	91,3	76,3
Kasvatus ja nuoriso (N = 78)	69,2	71,8
Muut	57,4	66,2

Taulukko 3. Koulutuksiin osallistuneiden prosenttiosuus järjestöryhmittäin (%).

TYÖSUHTEEN LAATU VAIKUTTAA OPPIMISTAPOIHIN

Osaamiseen ja sen kehittämisen mahdollisuuksiin liittyviä käsityksiä kerättiin neljän väittämän avulla. Vakituisten ja määräaikaisten työntekijöiden vastauksia verrattiin t-testillä (**taulukko 2**).

Väittämien ”Osaamiseni vastaa työn vaatimuksia”, ”Pidän huolta oman osaamisen ylläpitämisestä” ja ”Työpaikkani tarjoaa mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseksi” keskiarvoissa ei ollut tilastollista eroa eri työsuhdetyyppien välillä. Sen sijaan väittäminen ”Olen keskustellut esimieheni kanssa osaamiseni ylläpitämisestä” tuotti eron: vakituisessa työsuhteessa olevat arvioivat väittämän toteutuvan merkittävästi paremmin kuin määräaikaissessa työsuhteessa olevat.

Vastaajia pyydettiin valitsemaan kaikki ne osaamisen kehittämisen tavat tai lähteet, joita he olivat käyttäneet (**kuvio 1**). Työnantajan työpaikalla tai muuten järjestämään koulutukseen sekä muuhun ammatilliseen koulutukseen ilmoitti osallistuneensa noin 70 prosenttia vastaajista. Osuus oli hieman korkeampi kuin viimeisimmässä aikuiskoulutustutkimuksessa (Niemi ym. 2014) mutta vastauksista korkeakoulutettujen keskiarvoa.

Pienissä, alle kymmenen henkilön työpaikoissa osallistutaan koulutuksiin suurempia työpaikkoja harvemmin. Työnantajan järjestämään koulutukseen osallistuu 59 prosenttia ja muuhun ammatilliseen koulutukseen 66 prosenttia työntekijöistä.

Eri tapoja ylläpitää osaamista verrattiin työsuhteen laadun mukaan. Määräaikaiset työntekijät mainitsivat vakituisia useammin oppimismuotona työkaverit ja sosiaalisen median, vakituiset puolestaan määräaikaissuhteissa useammin työpaikan ulkopuolisen ammatillisen koulutuksen.

Vastauksia tarkasteltiin myös toimialan mukaan (**taulukko 3**), jotta selviäisi, vaikuttavatko eri tahojen pääasialliset rahoituslähteet tai järjestön toimintamuoto koulutukseen osallistumiseen. Alkuperäisen aineiston luokkia yhdisteltiin ryhmäkohtaisen vastaajamäärän kasvattamiseksi, jolloin saatiin aikaan viisi ryhmää: 1) sosiaali- ja terveysala, 2) liikunta, harrastus ja kulttuuri, 3) ammatillinen ja

poliittinen, 4) palvelu, pelastus ja neuvonta sekä 5) muut (muun muassa ympäristö, kehitys, uskonto).

Aktiivisimmin koulutuksiin osallistuivat sosiaali- ja terveysalan järjestöissä sekä palvelu- ja neuvonta-alan järjestöissä työskentelevät. Vähi-ten henkilöstökoulutukseen osallistutaan liikunta-, harrastus- ja kulttuurijärjestöissä.

Näyttää siltä, että runsaasti palveluja tuottavat järjestöt, kuten sosiaali- ja terveysalan järjestöt, joilla on suhteellisen paljon palkattua ammattihenkilöstöä, kouluttavat henkilökuntaansa runsaasti. Toisaalta viranomaisyhteistyö luo esimerkiksi pelastusalan järjestöille tarpeita kehittää osaamistaan (esim. Fields 2005).

Vastaajia pyydettiin lopuksi mainitsemaan kolme itselle tärkeintä/pääasiallisinta oppimismuotoa. 60 prosenttia vakituisista työntekijöistä piti tärkeimpänä oppimisen muotonaan työpaikan ulkopuolista ammatillista koulutusta, kun määräaikaissuhteissa sitä piti tärkeimpänä 50 prosenttia.

Eniten mainintoja määräaikaissuhteista vastaajilta saivat työkaverit. Sen mainitsi tärkeimmäksi oppimismuodokseen 51 prosenttia määräaikaissuhteissa mutta vain 35 prosenttia vakituisessa työsuhteessa työskentelevistä vastaajista. Kummankin oppimismuodon kohdalla erot vastaajaryhmien välillä ovat tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,05$).

On kiinnostavaa, että vaikka tilastollista eroa ei muiden oppimismuotojen kohdalla syntynyt, vakituisessa työsuhteessa työskentelevät vastaajat pitivät koulutuksia tärkeinä osaamisen kehittämiseksi, kun taas määräaikaissuhteissa työntekijät mainitsivat pääasiallisina oppimistapoinaan informaaleja eli arkioppimisen muotoja, kuten työkaverit ja sosiaalinen media. Työnantajan tarjoaman koulutuksen merkitys ei riippunut eri työsuhdetyypeistä mutta järjestön koosta kyllä: pienissä järjestöissä työskentelevistä 36 prosenttia piti työnantajan järjestämää koulutusta tärkeänä, kun suuremmis-ssa järjestöissä osuus oli 46 prosenttia ($p < 0,01$).

Tärkeimpiä ja toisistaan melkoisesti poikkeavia oppimisen lähteitä, työpaikan ulkopuolista ammatillista koulutusta ja työkavereita, tarkasteltiin kahden erillisen logistisen regressioanalyysin avulla. Tavoitteena oli selvittää, onko työsuhteen laadun

lisäksi muita yksilöllisiä tai organisaatioon liittyviä tekijöitä, joilla voi olla vaikutusta siihen, millaista osaamisen kehittämisen muotoa työntekijä pitää tärkeänä. Mallien selitysvaiva jäi kuitenkin melko heikoksi, joten tuloksia voidaan pitää lähinnä suuntaa-antavina.

Molempiin analyysiin otettiin taustamuuttujiksi työsuhteen laatu, sukupuoli, organisaation koko, ammattiasema sekä alan työkokemus.¹ Analyysin tulokset osoittavat, että työsuhteen laatu vaikuttaa siihen, miten tärkeiksi eri oppimistavat koetaan.

Mallissamme työpaikan ulkopuolisen ammatillisen koulutuksen tärkeyttä selittää työsuhteen laadun lisäksi sukupuoli ($\beta = 0,81, p < 0,001$). (Taulukko 4.) Naisvastaajista noin 74 prosenttia (N = 493) mainitsi työpaikan ulkopuolisen koulutuksen tärkeäksi, kun taas miehistä näin vastasi 59 prosenttia (N=59). Tämä selittyy naisten yleisellä aktiivisuudella ottaa osaa työelämään liittyvään tai henkilöstökoulutukseen (Suomen virallinen tilasto 2016).

Toisessa regressiomallissa työkavereiden tärkeyttä selittävät työsuhteen laatu ($\beta = -0,44; p < 0,05$) ja työkokemus ($\beta = 0,61; p < 0,01$): työsuhteen määräaikaisuus ja vähäinen työkokemus lisäävät mallissa työkavereiden merkitystä oppimisen lähteenä.

Lisäsimme malleihin toisessa vaiheessa muuttujan "Työni on innostavaa". Innostus ei näytä selittävän työpaikan ulkopuolisen koulutuksen tärkeyttä. Sen sijaan työkavereiden tärkeyden osalta tulos on melkein merkitsevä ($p < 0,05$): ne vastaajat, jotka ovat innostuneita työssään, pitivät työkavereita tärkeinä oppimiselleen. Muiden muuttujien osalta merkitsevyydet pysyvät ennallaan.

ESTEITÄ OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TIELLÄ

Osaamisen kehittämisen vaikeuksia kerättiin avokysymyksellä "Koetko osaamisen kehittämisen haasteelliseksi?" Vastaajaa pyydettiin myös mainitsemaan, mistä haasteesta on kyse. Kyselyaineistosta oli koodattavissa yhteensä 479 haastetyyppiä tai -tilanetta, joista vakituiset työntekijät mainitsivat 373 ja määräaikaaiset työntekijät 106.

Tyypillisin oman osaamisen kehittämisen haaste järjestötyöpaikoilla on kiire tai ajanpuute. Sen mainit-

si noin kolmannes sekä määräaikaaisista että vakituisista työntekijöistä. Sen sijaan taloudellisten resurssien puutteen mainitsivat huomattavasti useammin vakituiset kuin määräaikaaiset, mikä saattaa johtua siitä, etteivät järjestöjen tietyt toimintatavat koske esimerkiksi projektityöntekijöitä. Määräaikaaisilla työntekijöillä toiseksi tyypillisin haaste oli koulutusta tukevien käytäntöjen puute työpaikalla. (Taulukko 5.)

Monet vastaajat kuvasivat arkea niin kiireiseksi, ettei aikaa osaamisen kehittämiseen jää eikä sitä ollut aikataulutettu. Kiireen syyt olivat samoja määräaikaaisilla ja vakituisilla työntekijöillä: esimerkiksi työmäärä ja työpaikan pieni koko, jonka takia työstä on vaikea irrottautua. Määräaikaaisilla työntekijöillä korostuivat projekteihin liittyvät aikapaineet sekä se, ettei valmistautumista pidempää uraa varten nähty mielekkäänä työn epävarmuudesta johtuen.

"Määräaikaaisissa työsuhteissa ei aina ole mahdollisuuksia (tai harvoin) työnantajan järjestämään koulutukseen, jolloin koulutuksen järjestäminen jää omalle vastuulle." (Nainen, määräaikaaisessa asiantuntija-asemassa)

"Olen tehnyt useita vuosia töitä projekteissa, joten osaamisen kehittäminen on vaikeaa kun ei tiedä missä seuraavaksi työskentelee. Projektityöhön ja arviointiin liittyviä koulutuksia olen käynyt, mutta esimerkiksi kohtaamiseen tai henkilökohtaiseen tukemiseen liittyviä koulutuksia en ole käynyt, koska periaatteessa nämä työtehtävät eivät työnkuvaani kuulu, mutta silti niitä satunnaisesti teen." (Mies, määräaikaaisessa esimiestehtävässä)

Työntekijät eivät usein tunnista arkityössä tapahtuvaa oppimista, vaan oppimisen lähteenä pidetään koulutusta. Osa vastaajista koki, että työn kiireisyyden vuoksi osaamista olisi kehitettävä vapaa-ajalla. Vastauksista nähdään, että järjestötyöhön yleisesti liitetty autonomia sekä työn ja vapaa-ajan välisen eron hämärtyminen (Selander ym. 2012) ulotetaan myös oman osaamisen kehittämiseen.

"Osaamisen kehittäminen jää usein omalle vapaa-ajalle, jos projekteissa tai työssä on kiireistä." (Nainen, määräaikaaisessa työntekijäasemassa)

	Muu ammatillinen koulutus			Infomaali oppiminen		
	β	S.E.	p-arvo	β	Sd.	p-arvo
Sukupuoli (1 = nainen, 0 = mies)	0,81	0,27	0,00***	-0,13	0,19	0,48
Ammattiasema (1 = esimies, 0 = ei esimies-asemaa)	0,08	0,18	0,67	-0,04	0,18	0,81
Työsuhteen laatu (1 = vakituinen, 0 = määräaikainen)	0,39	0,20	0,04*	-0,44	0,19	0,03*
Työkokemus alalla, vuotta (1 = alle 3, 0 = vähintään 3)	-0,23	0,22	0,28	0,61	0,21	0,01***
Työpaikan koko (1 = alle 10, 0 = vähintään 10)	-0,08	0,16	0,60	-0,23	0,16	0,15

* = p. < 0,05, ** = p. < 0,01, *** = p. < 0,001, Cox & Snell R² = 0,03

Taulukko 4. Taustamuuttujien yhteys erilaisten oppimistapojen tyypillisyyteen/tärkeeseen, logistinen regressioanalyysi.

	Vakituiset % (N = 373)	Määräaikaiset % (N = 106)
Kiire tai ajanpuute	37,0	33,0
Taloudelliset resurssit	13,7	3,8
Ei tarjolla sopivaa koulutusta	9,1	6,6
Muu	8,8	5,7
Liian laaja tehtäväkuva	8,0	4,7
Omaehtoisen koulutuksen vaade	6,4	8,5
Nopea muutos toimintaympäristössä	5,4	2,8
Ei koulutusta tukevia käytäntöjä	5,4	9,4
Ei kehittämishalua	1,1	0,9
Määräaikaisuus	0,0	4,7

Taulukko 5. Osaamisen kehittämisen haasteet järjestötyöpaikoilla (%).

”Sille ei tunnu riittävän tarpeeksi aikaa kiireisen työpäivän aikana ja monesti sen jälkeen on jo liian väsynyt.” (Nainen, määräaikaisessa asiantuntija-asemassa)

”Tällä hetkellä työmäärä on niin paljon, että, harrastuksien kera, ei jää paljon aikaa ja voimia osaamisen kehittämiseen.” (Mies, määräaikaisessa työntekijäasemassa)

Osaamista saatettiin vapaa-ajalla kehittää opiskelemalla työssä tarvittavia erityistaitoja, kuten kieltä, tai kehittämällä laajemmin omaa osaamista esimerkiksi tulevaa työuraa ajatellen. Vastaukset paljastavat, että osaamisen kehittäminen nähtiin itsenäisenä, työstä irrallisena kokonaisuutena, vaikka esimerkiksi projekti-työ sisältää yleensä uusia kokonaisuuksia ja työtapoja.

Koulutusta tukevien käytäntöjen puutteella tarkoitettiin useimmiten tilannetta, jossa osaamisen kehittämisestä ei ollut lainkaan keskusteltu tai vastaaja koki, ettei työnantaja ei arvostanut tai tukenut sitä. Se jäi vastaajan omalle vastuulle ja perustui omaan aktiivisuuteen. Vastauksissa toivottiin, että työnantaja ehdottaisi selkeämmin osaamisen kehittämisen tapoja ja asettaisi tavoitteita.

KÄYTÄNNÖT JA IDEAAALIT EIVÄT KOHTAA

Tässä artikkelissa on vertailtu vakituissa ja määräaikaisessa työsuhteessa järjestöissä työskentelevien palkansaajien näkemyksiä osaamisen kehittämisen tavoista ja tarkasteltu rakenteellisten tekijöiden yhteyttä niihin.

JÄRJESTÖJEN HENKILÖSTÖ ON KESKIMÄÄRIN KORKEASTI KOULUTETTUA JA NAISVALTAISTA.

Järjestöjen henkilöstö on keskimäärin korkeasti koulutettua ja naisvaltaista ja tekee alalla pitkiä työuria. Naisvaltaisuus ja korkea koulutustaso näkyvät isommilla työnantajilla aktiivisena osallistumisena koulutuksiin. Pienissä järjestöissä työskentelevät osallistuvat koulutuksiin muita harvemmin ja pitävät työnantajan koulutusta vähemmän tärkeänä tapana kehittää osaamistaan.

Työelämän muutokset, kuten kilpailun kiristyminen, ovat tuoneet paineita monelle järjestötyöpaikalle. Osa työntekijöistä kokee työtahdin hyvin kiireiseksi, ja on syytä olettaa, että työn arvopohjainen ulottuvuus lisää työn vaatimuksia. Näyttäisi siltä, että erityisesti pienessä yksikössä kiire ja tehtävät kasautuvat, ja osaamisen kehittämiseksi on vaikeaa löytää riittävästi aikaa.

Monet määräaikaissa työsuhteessa olevat pitävät informaalin oppimisen muotoja, kuten työkavereita ja sosiaalista mediaa, itselleen tärkeimpinä osaamisen kehittämisen tapoina kuin vakituissa työsuhteissa olevat. Vakituissa työsuhteissa olevat pitävät sen sijaan määräaikaista vastaajia useammin tärkeänä työpaikan ulkopuolista koulutusta. Syy saattaa löytyä työtehtävästä: projektiluontoiseen työhön voi olla vaikea löytää sopivaa koulutusta. Toisaalta tulosta voi selittää vakituisen työntekijöiden työhistoria. He pyrkivät laajentamaan osaamistaan oman työnsä ja työhyteisoisensä ulkopuolelta.

Vaikka työnantajan järjestämään koulutukseen osallistumisessa ei ollut eroa, määräaikaisten työntekijät eivät keskustelleet osaamisen kehittämistä esimiestensä kanssa mielestään läheskään yhtä usein kuin vakituissa työssä olevat. Silti vakituisistakaan työntekijöistä kaikki eivät kokeneet keskusteluyhteyttä olevan.

Organisatorisen oppimisen teorioista johdettu havainto, että järjestöissä ei muun muassa toimintaorientoituneisuuden takia pohdita osamista strategisesti ja että käytännöt ja ideaalitila eivät usein vastaa toisiaan, näkyy myös tässä aineistossa ja erityisesti määräaikaisten työntekijöiden kohdalla. Lähes kymmenesosa määräaikaissa työsuhteessa olevista vastaajista koki osaamisen kehittämisen esteeksi sen, ettei siihen ole työpaikalla käytäntöjä.

Jatkotutkimuksessa työnantajan tarjoamaa koulutusta tulisi tarkastella tarjotun koulutuksen sisällön näkökulmasta sekä tutkia työpaikkojen osaamisen kehittämisen rakenteita. Tämä aineisto ei riitä vastaamaan siihen, onko työnantajien tarjoama koulutus kestoltaan ja laadultaan tasavertaista kaikille.

Järjestöissä erityisesti ylemmän johdon, kuten järjestöpäälliköiden, rooliin ja erityisosaamiseen kuuluu osaamisen kehittäminen (Bish & Becker 2016). Säännöllinen keskustelu ja vuorovaikutus sekä hyödyn arvioinnin mittareiden tuominen järjestöorganisaatioihin on suositeltavaa, jotta asiantuntijuus ja motivaatio kehittää sitä edelleen turvataan.

Näiden tulosten valossa järjestötyönantajien tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota määräaikaisten työntekijöiden tukemiseen. Osaamista tulisi johtaa rinnakkain strategisten käytäntöjen kanssa, käytettävissä oleva henkilöstö huomioiden. Riittävä osaaminen ja työnhallinta tukevat tuottavuutta ja työhyvinvointia. Jos osaamisen johtamisesta ei koeta tai tunnusteta saatavan hyötyä, motivaatio kehittää osaamista on heikko (Hyrkäs 2009).

Määräaikaisten työntekijöiden johtamisessa on myös kysymys nopeasti muuttuvien toimintaedellytysten hallinnasta. Esimerkiksi hanketyöntekijät on usein rekrytoitu määräaikaiseen tehtävään jo rahoitusta vastaanotettaessa, eikä rahoituspäätökseen yleensä liity koulutusvaatimusta. Näin riski heidän osaamisensa hallinnasta ei liity suoraan rahoittajan määräyksiin, vaan taustalla ovat järjestön sisäiset kehittämistarpeet. Tilanne on samankaltainen kuin Millesen ym. (2010) haastattelemien yhdysvaltaisten järjestöjohtajien keskuudessa: taustalla vaikuttaa todennäköi-

sesti resurssiriippuvaisuusteorian näkemyksiä vastaava todellisuus.

Tätä käsitystä tukee havainto siitä, että sosiaali- ja terveys- sekä neuvonta-, pelastus- ja palvelujärjestöjen ryhmään kuuluvia järjestöjä edustaneet vastaajat kokivat muita useammin koulutuksen tärkeäksi osaksi oman osaamisensa kehittämistä. Moni näiden alojen järjestöistä on tekemisissä ulkoisten rahoittajien kanssa joko avustusten tai ostopalvelusopimusten kautta, joten ammatillistumisen paineet ovat kovat. Suhde ulkoiseen rahoittajaan saattaa määritellä koulutustarpeita usein silloinkin, kun niitä ei agenttiteoriasta johdettujen ajatusten mukaisesti rahoittaja määrittele suoraan.

Erityisesti niissä organisaatioissa, joissa on paljon hanketoimintaa, on vaikea ylläpitää määräaikaisten työntekijöiden osaamista ja varmistaa, että osaaminen siirtyy työyhteisössä eteenpäin. Viimeisimmän työolotutkimuksen mukaan noin kolmannes kaikista työntekijöistä Euroopassa on osallistunut työnantajan järjestämään koulutukseen. Suomessa ja Ruotsissa joka viidennes on pyytänyt päästä koulutukseen, mutta toive ei ole toteutunut. (Kauppinen ym. 2013.)

Vaarana on, että järjestöstä toiseen hanketyössä siirtyvät ja monia määräaikaissuusia tekevät työntekijät eivät useinkaan pääse koulutukseen. Hankerahoitus ei läheskään aina ulotu tähän eikä tätä huomioida muuten järjestön budjetissa.

Koulutukseen osallistumisen eroja henkilöstöryhmien välillä olisi syytä tutkia tarkemmin. Muun muassa tuoreimman aikuiskoulutustutkimuksen mukaan (Niemi ym. 2014) pidempi pohjakoulutus sekä parempi sosioekonominen ja työpaikan hierarkkinen asema edistävät koulutukseen osallistumista. Määräaikaiselle työntekijälle koulutus oman talon ulkopuolella mahdollistaa verkostoitumisen, mikä voi edistää hänen työllistymistään tulevaisuudessa. Tämä tukee myös järjestöjen strategista tavoitetta toimia verkostomaisesti. Toistaiseksi se on toteutunut heikosti. Pienissä järjestöissä on syytä etsiä tapoja tukea osaamista silloinkin, kun resurssit ovat niukat.

Oppimisen ei tarvitse aina tapahtua koulutuksessa, vaan suunnitelmallista kehittämistä voi tehdä

esimerkiksi työparityöskentelynä. Osaamisen kehittämistä tarkasteltaessa olisikin ylipäättään puhuttava laajemmin oppimisesta kuin koulutuksesta. Oppiminen on mahdollista eriasteisesti organisoituneissa tilanteissa. (Paloniemi 2004.) Sen tunnistamiseen liittyy kuitenkin hankaluuksia, ja esimerkiksi vakituista työtä haettaessa kouluttautuneet työntekijät saattavat olla muulla tavoin oppineita työntekijöitä vahvemmilla.

Toisaalta järjestöjen työntekijät muodostavat jonkin verran epämuodollisia ja myös muodollisempia käytäntöyhteisöjä (Lave & Wenger 1991) samanlaista työtä toisessa organisaatioissa tekevien työntekijöiden kanssa verkostojen ja yhteishankkeiden kautta. Wengerille (2000) nämä kohtaamiset ovat potentiaalinen uuden oppimisen lähde. Ne siirtävät tietoa yhteisöjen välillä. Samalla voi löytyä kouluttautumistapoja niille, jotka kokevat sopivan koulutuksen puutteen merkittäväksi osaamisensa kehittämisen esteeksi.

Olisikin kiinnostavaa tarkastella jatkossa työyhteisöjen keskinäisen oppimisen sisältöjä ja mekanismeja järjestötyössä. Erityisesti aatteellisuuden hallinta on järjestöille ominaista, ja sitä voi olla vaikea opiskella työpaikan ulkopuolella (ks. esim. Bish & Becker 2016). Henkilöstökoulutukseen osallistuminen myös lisää sitoutumista järjestön toiminta-ajatuksiin ja arvoihin (Akingbola 2006). Tämä voi vaikuttaa tulevaisuudessa tapoihin kehittää osaamista järjestötyöpaikoilla suunnitelmallisesti.



HEIDI RISTOLAINEN
VTM, asiantuntija
Opintokeskus Sivis



MARION FIELDS
VTT, asiantuntija
Opintokeskus Sivis

ⁱ Työsuhteen laadun ohelle muuttujat valittiin seuraavasti: Sukupuoli otettiin mukaan, koska vuoden 2012 Aikuisenkoulutustutkimuksessa (Suomen virallinen tilasto 2016) naiset osallistuvat työhön liittyvään tai henkilöstökoulutukseen aktiivisemmin kuin miehet. Ero oli aiempiin vuosiin nähden kasvanut.

Saman tutkimuksen mukaan toimihenkilöt osallistuvat henkilöstökoulutuksiin työntekijöitä useammin, ja eniten henkilöstökoulutukseen osallistuvat isoissa yrityksissä työskentelevät. Järjestösektorilla työpaikan koko vaikuttaa henkilöstökoulutukseen osallistumiseen myös esimerkiksi Ilosa-Britanniassa (Brewis & Stevens 2010).

Työsuhteen kesto valittiin, koska on viitteitä siitä, että pitkä työura tai määräaikaisen työntekijän pitkä työsuhte samaan työnantajaan lisää henkilöstökoulutukseen osallistumisen todennäköisyyttä kolmannella sektorilla (Akgündüz & van Huizen, 2015; Brewis jne. 2010).

Innostusta kysymällä testattiin Akgündüzin & van Huizenin (2015) tulosta, jonka mukaan työntekijän ja työn yhteensopivuus ennustaa mahdollisuutta osallistua useammin koulutuksiin sekä todennäköisyyttä saada vakituisen työpaikka. He operationalisoivat yhteensopivuuden työtyytyväisyyden ja työsuhteen keston avulla.

LÄHTEET

- Akgündüz, Y. & van Huizen, T. (2015). Training in two-tier labor markets: The role of job match quality. *Social Science Research* 52, 508–521.
- Akingbola, K. (2012). A model of strategic nonprofit human resource management. *Voluntas* 24, 214–240.
- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management* 17:10, 1707–1725.
- Anheier, H. K., Carlson, L. & Kendall, J. (2012). Third sector policy at the crossroads. Continuity and change in the world of nonprofit organizations. Teoksessa Anheier, H. K. & Kendall, J. (toim.) *Third Sector Policy at the Crossroads. An International Non-profit Analysis*. Lontoo & New York: Routledge.
- Bish, A. & Becker, K. (2016). Exploring expectations of nonprofit management capabilities. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45:3, 437–457.
- Bloch, D. & Borges, N. (2002). Organisational learning in NGOs: An example of an intervention based on the work of Chris Argyris. *Development in Practice* 12(3–4), 461–472.
- Booth, A., Francesconi, M. & Frank, J. (2002). Temporary jobs: stepping stones or dead ends? *The Economic Journal* 112, 198–213.
- Carmel, E. & Harlock, J. (2002). Instituting the 'third sector' as a governable terrain: partnership, procurement and performance in the UK. *Policy & Politics* 36(2), 155–71. https://www.researchgate.net/profile/Jenny_Harlock/publication/233591493_Instituting_the_'third_sector'_as_a_governable_terrain_Partnership_procurement_and_performance_in_the_UK/links/5592619008ae15962d8e60f1.pdf (8.2.2017)
- Brewis, G., Hill, M. & Stevens, D. (2010). *Valuing Volunteer Management Skills*. Lontoo: Institute for Volunteering Research. http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/Migrated-Resources/Documents/V/Valuing_volunteer_management_skills.pdf (3.8.2016)
- Chartered Institute of Personnel and Development (2014). *Labour Market Outlook*. http://www.cipd.co.uk/binaries/labour-market-outlook_2014-spring.pdf (3.10.2016)
- Fields, M. (2015). *Koulutus järjestön voimavarana*. Helsinki: Opintotoiminnan Keskusliitto ry. <https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/selvitykset-ja-tutkimukset/koulutus-jarjeston-voimvarana.pdf> (5.2.2017).
- Fields, M. (2005). *To Educate, Empower or Economise? Lifelong Learning in Civil Society Organisations*. Turku: Koulutusosologian tutkimuskeskus, Turun yliopisto.
- Heikkala, J. (2001). *Järjestön strategia. Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen*. Tampere: Tampere University Press.
- Hopkins, L. (2010). *Mapping the Third Sector: A Context for Social Leadership*. Lontoo: The Work Foundation. <http://docplayer.net/19354896-Mapping-the-third-sector-a-context-for-social-leadership.html> (5.2.2017)
- Hyrkäs, E. (2009). *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Lappeenranta: Lappeenrannan tekninen yliopisto.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuskulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (2013). *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kaunistama, P. & Lind, K. (2008). Generalisteja vai spesialisteja? Ammatillisen järjestötyön kvalifikaatioiden tarkastelua. Teoksessa

- Holopainen, A., Lind, K. & Niemelä, J. (toim.) *Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa*. Oikeusministeriön julkaisuja 2008:7.
- Ketola, T. (2015). *Strategiatyöstä tulevaisuustyöhön. Toiminnallinen tapaustutkimus Suomen Luonnonsuojeluliitossa*. Sosiaalitieteen julkaisuja 2015:11. Helsinki: Unigrafia.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lehto, A.-M. & Sutela, H. (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Multiprint.
- Merrill, M. V. & Safrit, R. D. (2003) International megatrends in volunteerism. *Voluntary Action* 5(2), 63–69. http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/VA-Documents/VA5_2/article6_merrilletal.pdf (8.2.2017).
- Miettinen, A. (2007). *Pätkätyön tulevaisuus? Asiantuntijanäkemyksiä määräaikaisen työn kehittämistarpeista ja tulevasta kehityksestä Suomessa*. Katsauksia E 27. Helsinki: Väestöliitto.
- Millesen, J. L.; Carman, J. G. & Bies, A. L. (2010). Why engage? Understanding the incentive to build nonprofit capacity. *Nonprofit Management & Leadership* 21(1), 5–20.
- Moorman, R. & Harland, L. (2002). Temporary employees as good citizens: factors influencing their job performance. *Journal of Business and Psychology* 17(2), 171–187.
- Niemi, H., Ruuskanen, T. & Seppänen, T. (2014). *Osallistuminen aikuiskoulutukseen vuonna 2012*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2010). *Kulttuurialan kolmas sektori*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010: 24. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/OKM24.pdf> (4.10.2016).
- Paloniemi, S. (2004). *Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä*. Jyväskylä studies in education psychology and social research 253. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Pihlaja, R. (2010). *Kolmas sektori maaseutukunnissa*. Ruralia-instituutin julkaisuja 19. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Pärnänen, A. & Sutela, H. (2011). *Työn tekemisen uudet muodot ja tilastot*. Hyvinvointikatsaus 4. Helsinki: Tilastokeskus.
- Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. (2013). *Palkkatyössä kolmannella sektorilla*. Julkaisuja 19. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Selander, K. (2015). Work engagement in the third sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 26 (4), 1391–1411.
- Selander, K., Ruuskanen, P. & Anttila, T. (2012). Työn ja perheen ristiriidat kolmannen sektorin palkkatyössä. *Työelämän tutkimus* 3, 209–227.
- Siisiäinen, M. (2002) Yhdistyslaitoksen yleiskuva Jyväskylässä. Teoksessa M. Siisiäinen (toim.), *Yhdistykset kolmannen sektorin toimijoina: tutkimus jyvaskyläläisistä yhdistyksistä*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Smith, H. L. (2014). Triple-loop reflective learning within non-Governmental health organizations in Sub-Saharan Africa: An organizational learning perspective. *Proceedings of the Fourth International Conference on Engaged Management Scholarship*, Tulsa, OK, USA, 10.–14.10.2014. (4.2.2017).
- Sutela, H. (2013). *Määräaikainen työ ja perheellistyminen Suomessa 1984–2008*. Tutkimuksia 259. Helsinki: Tilastokeskus.
- Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning system. *Organization* 7(2), 225–246.