

# Palkkatyössä kolmannella sektorilla

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja  
Työ ja yrittäjyys  
20/2013



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ  
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET  
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY

PETRI RUUSKANEN – KIRSIKKA SELANDER – TIMO ANTTILA

# Palkkatyössä kolmannella sektorilla



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

Työsuojelurahasto on taloudellisesti tukenut tämän tutkimuksen aikaansaamista.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja

Työ ja yrittäjyys

20/2013

<b>Tekijät   Författare   Authors</b>  Petri Ruuskanen Kirsikka Selander Timo Anttila	<b>Julkaisu-aika   Publiceringstid   Date</b> Kesäkuu 2013 <b>Toimeksiantaja(t)   Uppdragsgivare   Commissioned by</b> Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy <b>Toimielimen asettamispäivä   Organets tillsättningsdatum   Date of appointment</b>
<b>Julkaisun nimi   Titel   Title</b> Palkkatyössä kolmannella sektorilla	
<b>Tiivistelmä   Referat   Abstract</b> <p>Kolmannen sektorin työllistävä vaikutus on kasvanut viime vuosina nopeasti. Suomessa kolmannen sektorin työvoima on viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana kasvanut 70 %. Samalla työnantajina toimivien järjestöjen määrä on kaksinkertaistunut. Vuonna 2011 kolmannella sektorilla tehtiin palkkatyötä 77 000 henkilötyövuotta, joka vastaa n. 5 % kansantalouden palkkatyöpanoksesta.</p> <p>Kolmannen sektorin palkkatyön nopea lisääntyminen on tapahtunut 1990-luvun puolivälin jälkeen. Tuolloin kunnat alkoivat ulkoistaa toimintojaan kolmannelle sektorille. Järjestöt saivat aiempaa merkittävemmän roolin valtion, kuntien ja Euroopan Unionin kumppaneina työvoimapolitiikan ja sosiaalipolitiikan toteuttamisessa. Tämä toi sektorille uutta projektirahoitusta ja palkkatuettua työtä.</p> <p>Kolmannen sektorin palkkatyötä koskevassa kansainvälisessä kirjallisuudessa on esitetty, että kolmannen sektorin työntekijät ovat työhönsä muiden sektoreiden työntekijöitä tyytyväisempiä. Suomalaisen kolmannen sektorin työntekijöiden keskuudesta kerätyn aineiston perusteella työtyytyväisyys kolmannella sektorilla on kuitenkin julkista ja yksityistä sektoria matalampi. Myös työelämän laatu poikkeaa kolmannella sektorilla muusta työelämästä. Kolmannen sektorin työhön liittyy muuta työtä enemmän työaika-autonomiaa. Samalla kolmannen sektorin työhön liittyy enemmän kiirettä. Työntekijät kokevat saavansa vähemmän mahdollisuuksia omien ideoiden käyttöön työssään. He kokevat työnsä muita epävarmempina sekä työn jatkuvuuden että työn sisältöjen muutosten suhteen. Työn ja perhe-elämään yhteensovittaminen koetaan ongelmallisena. Kolmannen sektorin työntekijät pohtivat myös työpaikan vaihtamista muita useammin.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan julkisen sektorin palvelutuotannon siirtyminen kolmannen sektorin toteuttamisvastuulle voi heikentää työntekijöiden kokemusta työnsä laadusta. Sektorin palkkatyön laajetessa tulisikin jatkossa pohtia sitä, kuinka työn organisointia voitaisiin kehittää siten, että työntekijät voisivat hallita ja ennakoida työtään paremmin. Lisäksi tulisi kehittää organisaatioiden johtamiskäytäntöjä siten, että ne ottaisivat paremmin huomioon vapaaehtoistoimijoiden ja palkkatyöntekijöiden työn yhteensovittamisen. Työelämän laatuun panostaminen on tärkeää myös kolmannen sektorin työnantajien näkökulmasta, sillä aiemman tutkimuksen mukaan työelämän laatuun panostaminen vähentää työntekijöiden työpaikan vaihtohalukkuutta.</p> <p>Työ- ja elinkeinoministeriön yhdyshenkilö: Tieto-osasto/Päivi Järvinen, puh. 029 5049089</p>	
<b>Asiasanat   Nyckelord   Key words</b> Kolmas sektori, palkkatyö, työelämän laatu, työtyytyväisyys	
<b>Painettu julkaisu   Inbunden publikation   Printed publication</b> ISSN 1797-3554	<b>Verkkopublication   Nätpublicering   Web publication</b> ISSN 1797-3562
<b>ISBN 978-952-227-776-3</b>	<b>ISBN 978-952-227-777-0</b>
<b>Kokonaissivumäärä   Sidoantal   Pages</b> 109	<b>Kieli   Språk   Language</b> Suomi, Finska, Finnish
	<b>Hinta   Pris   Price</b> 22 €
<b>Julkaisija   Utgivare   Published by</b> Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	<b>Kustantaja   Förläggare   Sold by</b> Edita Publishing Oy / Ab / Ltd

# Esipuhe

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja/työ- ja yrittäjyys -sarjassa julkaistaan Jyväskylän yliopiston yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitoksen tutkijaryhmän laatima raportti ”Palkkatyössä kolmannella sektorilla”. Se käsittelee aiemmin Suomessa tutkimatonta aihetta, josta kansainvälistäkin tutkimusta on niukasti. Kolmannen sektorin organisaatioilla tarkoitetaan yleensä rekisteröityjä yhdistyksiä ja säätiöitä - järjestöjä - jotka ovat osa kansalaisyhteiskuntaa, toimivat vapaaehtoisuuden pohjalta ja arvojen mukaisesti.

1990-luvun laman jälkeen kolmannen sektorin merkitys palkkatyön teettäjänä on kasvanut merkittävästi. Työnantajina toimivien järjestöjen määrä on lähes kaksinkertaistunut parissa vuosikymmenessä. Eniten määrä kasvoi kuitenkin 1990-luvun lopulla. Kyse on ollut järjestöistä yhteiskunnallisten palvelujen tuottajana, mihin julkinen sektori on tarvinnut kumppaneita kasvavan palvelutarpeen ja omien resurssiensa leikkausten vuoksi. Myös Euroopan Unionin mukanaan tuoma periaate julkisten palvelujen tuottamisesta yhä lähempänä kansalaisia on vaikuttanut osaltaan palkkatyön laajenemiseen kolmannella sektorilla. Tämä on merkinnyt työtä palveluyhteiskunnan ja kansalaisyhteiskunnan leikkauspisteessä, minkä ominaispiirteitä tässä tutkimuksessa analysoidaan.

Tutkimus tuottaa uutta tietoa, joka palvelee samanaikaisesti työvoimapolitiikkaa, työelämän laadun kehittämistä, kansalaisyhteiskuntapolitiikkaa ja kilpailupolitiikkaa. Raportti sisältää myös kehittämissuhteita, joissa huomio kohdistuu etenkin työelämän laatuun ja työtyytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin kolmannella sektorilla.

Nyt julkaistava tutkimus on toteutettu Työsuojelurahaston tuella. Raportin sisällöstä vastaavat sen tekijät.

Helsingissä kesäkuussa 2013

PÄIVI JÄRVINIEMI  
*Työmarkkinaneuvos*

# Sisältö

Esipuhe.....	5
<b>1 Johdanto.....</b>	<b>9</b>
<b>2 Tutkimusaineistot.....</b>	<b>13</b>
<b>3 Kolmannen sektorin toimintaympäristön muutos.....</b>	<b>17</b>
Kansalaisyhteiskunnan muutos.....	18
Järjestöt ja työvoimapolitiikka.....	19
Järjestöt palvelujen tuottajina.....	21
Palkkatyön ja vapaaehtoistoiminnan suhde.....	24
Yhdistystoiminnan johtaminen.....	27
Sektorikonfliktit ja kilpailupaine.....	30
<b>4 Kolmannen sektorin palkkatyö.....</b>	<b>36</b>
Toimiala ja toimipaikan koko.....	36
Sukupuoli ja ikä.....	38
Ammattiasema, koulutus, palkka ja työsuhdemuoto.....	38
Työskentely vapaaehtoisten kanssa.....	44
Työmotivaatio.....	46
<b>5 Johtaminen ja työilmapiiri.....</b>	<b>50</b>
Töiden organisointi.....	51
Työyhteisön toiminta.....	54
<b>6 Kolmannen sektorin työelämän laatu.....</b>	<b>57</b>
Työelämän laadun ulottuvuudet.....	58
Tehtäväautonomia, työaika-autonomia ja ammatilliseen osaamiseen liittyvä autonomia.....	59
Työn intensiteetti.....	61
Työn epävarmuus.....	63
<b>7 Työtyytyväisyys ja työelämän laatu.....</b>	<b>66</b>
Työtyytyväisyyden ja työelämän laadun yhteydet.....	68
<b>8 Työn ja perheen konfliktit kolmannen sektorin työssä.....</b>	<b>71</b>
<b>9 Työn imu.....</b>	<b>78</b>
<b>10 Työpaikan vaihtoalukkuus.....</b>	<b>85</b>
<b>11 Työ palvelutuotannon ja kansalaisyhteiskunnan     leikkauspisteessä.....</b>	<b>92</b>
Järjestötoiminnan ammatillistuminen.....	93
Kolmannen sektorin työelämän laatu.....	94
Lopuksi.....	95
<b>Lähteet.....</b>	<b>98</b>
<b>Liite Aineiston toimialoittainen edustavuus.....</b>	<b>106</b>

# 1 Johdanto

Kolmannella sektorilla tarkoitetaan markkinoiden, julkisen sektorin ja kotitalouksien väliin jäävää aluetta. Kolmannen sektorin organisaatioiden toiminnalle on ominaista, että se on voittoa tavoittelematonta ja perustuu vapaaehtoisuuteen. Samalla toiminta on itsenäistä ja tapahtuu siten erillään esimerkiksi julkisen sektorin suorasta ohjailusta. (Ks. esim. Salamon ym. 1999.) Keskeisiä kolmannen sektorin organisaatioita ovat rekisteröidyt yhdistykset ja säätiöt, joita usein kutsutaan yhteisellä nimityksellä järjestöt. Järjestöjä on Suomessa yhteensä lähes 136 000 (PRH 2011a; PRH 2011b).

Kolmannella sektorilla on yhteiskunnassamme kahtalainen rooli. Yhtäältä kolmannen sektorin organisaatiot ovat keskeinen osa kansalaisyhteiskuntaa. Länsimaisissa yhteiskunnissa kansalaisyhteiskuntaa ja erityisesti yhdistystoimintaa pidetään demokratian keskeisenä osatekijänä. Kansalaisyhteiskunnassa ihmiset ja kansalaisryhmät toimivat vapaaehtoisesti ja julkisesti yhteisten arvojensa, päämääriensä ja intressiensä pohjalta. Yhdistykset ilmaisevat ihmisten ja sosiaalisten ryhmien yhteisiä kokemuksia, identiteettejä ja intressejä julkiseen keskusteluun. Samalla ne toimivat välittäjäorganisaatioina yksityisten kansalaisten, julkisten instituutioiden ja poliittisen prosessin välillä. (Ks. esim. de Tocqueville 2006; Salamon ym. 2003; Toepfler & Anheier 2004; Anheier 2009.)

Toisaalta kolmas sektori tuottaa erilaisia palveluita, jotka täydentävät yksityistä ja julkista palvelutuotantoa. Kolmannella sektorilla on ollut erilaisissa hyvinvointivaltioregiimeissä toisistaan poikkeava rooli (ks. Esping-Andersen 1990). Esimerkiksi Yhdysvaltojen liberaalissa mallissa järjestöt ja säätiöt ovat hankkineet rahoituksensa erityisesti lahjoituksilla ja käyttömaksuilla. Samalla kolmannella sektorilla on ollut vahva rooli valtion haastajana. Eteläeurooppalainen malli tulee lähelle liberalistista mallia, joskin perinteisillä yhteisöillä ja kirkolla on ollut tärkeä rooli palvelutuottajana. Keski-Euroopan niin kutsutussa hyvinvointivaltion korporatiivis-konservatiivisessa mallissa kolmas sektori keskittyy erityisesti palvelutuotantoon ja on riippuvainen julkisen sektorin rahoituksesta. Esimerkiksi Ranskassa ja Saksassa jopa yli puolet sosiaalipalveluista tuotetaan kolmannella sektorilla (Ranci 2002). Samalla sektorin rooli kansalaisyhteiskunnan toimijana on heikko. (Ks. Matthies 2007, 60–61.) Pohjoismaissa taas on ollut tyypillistä, että järjestöt ovat toimineet erityisesti edustamiensa kansalaisryhmien intressien pohjalta. Esimerkiksi Suomessa tyypillisesti yhdistysmuotoon organisoituneilla yhteiskunnallisilla liikkeillä on ollut tärkeä rooli yhteiskunnan ja demokratian kehityksessä. Lisäksi kolmas sektori on toiminut kansalaisryhmien intressien puolesta palvelujen laajentamisen aloitteentekijänä ja asianajajana. Samalla päävastuu palvelujen tuotannosta on ollut julkisella sektorilla, jota kolmas sektori on täydentänyt tietyillä erikoispalvelujen osa-alueilla. (Ks. esim. Alapuro ym. 1989; Matthies 2007.)

Pohjoismaisen universalistisen hyvinvointivaltion rakentamisen kaudella kolmannen sektorin palvelutuotantoon liitettiin usein ajatus epäammattimaisuudesta ja palvelun osittaisesta kattavuudesta. Järjestöjen palvelutuotannon ei ajateltu kykenevän turvaamaan kansalaisten yhdenvertaisuutta ja universalistisen hyvinvointivaltion ideaa. Niinpä kolmas sektori on ollut Pohjoismaissa työnjaollisesti aktiivinen ennen muuta sellaisilla alueilla, joilla julkissektori on ollut passiivinen. Tämä on merkinnyt vilkasta kansalaistoimintaa esimerkiksi liikunnassa, kulttuurissa, uskonnollisissa yhteisöissä ja työmarkkinajärjestöissä. Sosiaalipalvelujen osuus sektorin työvoimasta on Pohjoismaissa ollut esimerkiksi Keski-Eurooppaan verrattuna kohtuullisen pieni. (Amnå 2006). 1990-luvun laman jälkeen kolmannen sektorin rooli hyvinvointipalvelujen tuottajana on kuitenkin kasvanut nopeasti. Lisääntynyt hyvinvointipalvelujen tarve yhdistettynä kasvaviin julkistalouden alijäämiin johtivat siihen, että kolmannen sektorin tarjoamat palvelut tulivat laajenevan keskustelun kohteeksi myös Pohjoismaissa. Yhä useammin alettiin esittää, että järjestöjen perinteisesti harjoittama kansalaistoiminnallinen ja edunvalvontatyö eivät enää riitä, vaan niiden toimintakapasiteettia tarvitaan purkamaan palveluihin kohdistuvaa painetta (ks. Helander 1999). Järjestöjen nähtiin voivan ottaa vastuulleen kasvavan osan sellaisesta sosiaali- ja terveydenhuollon sekä kulttuurin, liikunnan nuorisotyön palvelutuotannosta, joka on aiemmin hoidettu julkisen sektorin toimesta. Erityisesti kunnat alkoivat entistä enemmän ostaa lakisääteisiä palveluja kolmannen sektorin organisaatioilta. (Julkunen 2001; Möttönen & Niemelä 2005; ks. myös Brandsen & Pestoff 2006.)

Kolmannen sektorin toiminnallisena ytimenä pidetään yleensä vapaaehtoistoimintaa, jota leimaa omaehtoisuus, palkattomuus ja aatteellisuus (ks. esim. Pessi & Oravasaari 2010). Erityisesti rekisteröidyistä yhdistyksistä valtaosa toimii täysin vapaaehtoisvoimin. Kolmannella sektorilla tehtävä palkkatyön määrä on kuitenkin viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana nopeasti kasvanut. Tilastokeskuksen yritysrekisteristä tilatun erillisajon mukaan vuonna 2011 kolmannella sektorilla tehtiin palkkatyötä n. 77 000 henkilötyövuotta. Tämä merkitsee 5 % koko kansantaloudessa tehdyistä henkilötyövuosien määrästä. 1990-luvun laman jälkeen sektorilla tehtävä palkkatyö on kasvanut volyymiltään noin 70 % ja työnantajina toimivien järjestöjen määrä on noin kaksinkertaistunut. (Tilastokeskus 2012.)

Palkkatyön merkityksen kasvuun on vaikuttanut erityisesti kolmannen sektorin projektitoiminnan ja palvelutuotannon kasvu. Järjestöt toteuttavat hyvinvointipalvelujen tuotantoa etenkin kuntien yhteistyökumppaneina. Lisäksi ne toteuttavat projekteja esimerkiksi Euroopan rakennerahastojen ja kansallisten rahapeliyhdistöiden, Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) ja Veikkaus Oy:n, rahoituksella. Palvelujen tuottajana toimiminen ja projektitoiminnan hallinnointi ovat tuoneet mukanaan kysymyksen järjestöjen toiminnan jatkuvuudesta, julkisista sopimuksista, palvelujen laadusta ja niihin liittyvästä tuottajavastuusta. Tämä edellyttää järjestöjen palvelutoiminnan ammatillistumista. Palvelutuotannon lisäksi palkkatyön merkitys on myös kasvanut kansalaistoimintaan liittyvässä järjestö- ja seuratyössä sekä niihin

liittyvän vapaaehtoistoiminnan organisoinnissa. Kaikki tämä edellyttää aiempaa ammattimaisempaa otetta järjestötyöhön, mikä korostaa palkatun työvoiman merkitystä järjestötoiminnassa. Vuonna 2006 yhdistyksille suunnatussa kyselyssä järjestötyön suurimpina kehittämistarpeina tuli esiin ammattilaisten kouluttaminen kansalaistoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen. Vastaaajien mukaan yhdistysten tulisi kyetä kehittämään toimintansa suunnittelua, organisointia, taloushallintoa, toiminnan tuotteistamista, rahoitusta sekä suhteiden hoitamista sidos- tai asiakasryhmiin. Sama koskee rahoitushakemusten laadintaa ja projektityöskentelyä. Vastajaat pitivät tärkeänä sitä, että järjestötoiminnan pitäisi perustua ammattimaiseen osaamiseen, jossa kuitenkin järjestötoiminnan erityisluonne tulee huomioiduksi. (Ruuskanen ym. 2006.)

Samalla kun kolmas sektori on muodostunut merkittäväksi työllistäjäksi, on huomattava että se muodostaa monessa mielessä erityisen työmarkkina-alueen suhteessa julkiseen tai yksityiseen sektoriin. Kolmannelle sektorille on tyypillistä sen yleishyödyllinen ja voittoa tavoittelematon luonne. Sektorilla palkkatyötä tehdään usein yhdessä palkattomien vapaaehtoisten kanssa. Järjestöt myös ovat pääsääntöisesti vapaaehtois pohjalta johdettuja. Vapaaehtoisten kanssa toiminen asettaa palkkatyöntekijöille paineen sopeuttaa työaikaansa vapaaehtoisten aikatauluihin. Toisaalta sektoriin liitetään ajatus vapaaehtoisuuden ja aatteellisuuden eetoksesta. Myös palkatuille työntekijöille voidaan asettaa odotuksia yleishyödyllisen vapaaehtoisuuseetoksen yhdistämisestä palkkatyöhön.

Kolmannen sektorin palkkatyöhön liittyy samalla monia ristiriitaisia odotuksia: Sektoriin asetetaan jatkuvasti kasvavia odotuksia sen kyvystä turvata demokraattisen poliittisen järjestelmän toimivuus, tuottaa yhteiskuntaan sosiaalista pääomaa, toimia työllistäjänä, tuottaa palveluita ja toimia kansalaisyhteiskunnan keskeisenä foorumina. Samalla järjestöjen taloudellinen asema on kuitenkin entistä tiukemman kilpailulainsäädännön ja uusien verotulkintojen myötä joutumassa entistä ahtaammalle, mikä heikentää kolmannen sektorin toimintaedellytyksiä (Peltosalmi & Särkelä 2011).

Vaikka kolmannen sektorin merkitys palkkatyön alueena on jatkuvasti kasvanut, ei sektorin työntekijöitä tai heidän työolojaan ole Suomessa - tai kansainvälisestikään - laajasti tutkittu. Julkisessa keskustelussa kolmas sektori mielletään lähinnä vapaaehtoistoiminnan alueeksi, mikä on johtanut siihen että järjestöissä tehtävään palkkatyöhön ole kiinnitetty huomiota. Tieto kolmannen sektorin työhön liittyvästä työsuhteiden luonteesta, työn motivaatioperustasta, työn ja työsuhteen turvallisuudesta, työn kuormittavuudesta, työn autonomisuudesta, työorganisaatioiden toimivuudesta, työssä koetuista ristiriidoista ja vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuuksista työssä puuttuu Suomessa kokonaan. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kolmannen sektorin palkkatyötä ja sen erilaisia ulottuvuuksia. Aluksi luvussa kaksi esitellään tutkimuksessa käytettävät aineistot. Sen jälkeen siirrytään tarkastelemaan kolmannen sektorin toimintaympäristön muutosta ja niitä tekijöitä, jotka ovat johtaneet palkkatyön merkityksen kasvuun kolmannella sektorilla. Neljännessä luvussa



tehdään yleiskuvaus sektorin palkkatyön rakenteesta ja luonteesta. Tämän jälkeen edetään tarkastelemaan kolmannen sektorin työelämää vertailemalla erilaisia työn laadun, työn organisoinnin ja työyhteisön toiminnan, työn ja perheen yhteensovittamisen ja organisaatiositoutumisen ulottuvuuksia kolmannella, julkisella ja yksityisellä sektorilla.

## 2 Tutkimusaineistot

Kolmannen sektorin työntekijöistä ei ole saatavissa valmiita aineistoja, vaan esimerkiksi Tilastokeskuksen työoloaineistossa kolmannen sektorin työntekijät luokitellaan osaksi yksityisen sektorin työntekijöitä. Tätä tutkimusta varten kerättiin kolmannen sektorin työtä koskeva erillinen aineisto. Kolmannen sektorin palkkatyön määrän ja toimialarakenteen kehityksen tarkastelemiseksi tilattiin Tilastokeskuksen yritysrekisteristä erillisajot koskien yhdistysten ja säätiöiden palkkatyön kehitystä 1990-luvun alusta alkaen. Kolmannen sektorin työn institutionaalisen toimintaympäristön tarkastelemiseksi hankkeessa haastateltiin kolmesta asiantuntijaa, jotka työskentelevät järjestöjen johtotehtävissä tai edustavat kolmannen sektorin keskeisiä työntekijä- tai työntekijäjärjestöjä. Haastateltaviksi valittiin pitkän linjan järjestöammattilaisia, joista monet ovat työskennelleet useissa eri järjestöissä, järjestökentän eri tasoilla. Näin mukaan pyrittiin saamaan tutkimuksen kannalta mahdollisimman informatiivisia tapauksia. Haastattelut suunnattiin siten, että mukana oli haastateltavia kolmannen sektorin keskeisiltä toiminta-alueilta: sosiaali- ja terveysjärjestöistä, liikunta-, virkistys ja harrastustoiminnasta sekä edunvalvonnasta. Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi haastattelusitaateista on poistettu kohdat, jotka mahdollistaisivat henkilöiden ja heidän edustamisensa organisaatioiden tunnistamisen.

Haastatteluaineiston lisäksi kolmannen sektorin työntekijöiden keskuudesta kerättiin laaja kyselylomakeaineisto. Aineiston keräämisessä oli olemassa kaksi mahdollisuutta: Yhtäältä työntekijöitä voidaan lähestyä näiden työnantajina toimivien järjestöjen välityksellä. Työnantajaorganisaatioiden välityksellä kerättävän aineiston kokoamista hankaloittaa se, että sektorin työntekijät ovat hajautuneet laajaan ja monimuotoiseen organisaatiokenttään. Valtaosa kolmannen sektorin työstä tehdään pienissä yhdistyksissä. Kattavan ja riittävän laajan työnantajatoksen mukaan saaminen kyselyn organisoimiseen olisi ollut erittäin työlästä. Toisaalta sektorin työntekijöitä voidaan lähestyä suoraan. Ongelma tässä taas on se, ettei ole olemassa kattavia rekistereitä järjestöjen työntekijöistä. Ammattiliitot kuitenkin rekisteröivät saamansa jäsenmaksut työnantajan aseman mukaan. Siksi aineisto päädyttiin keräämään ammattijärjestöjen jäsenrekisterejä apuna käyttäen.

Suomessa ammattijärjestöihin kuuluu noin 70 % työntekijöistä (Eiro 2009), minkä vuoksi niiden jäsenrekisterit toimivat hyvänä mahdollisuutena myös kolmannen sektorin palkansaajien tavoittamiseksi. Aineiston keräämiseksi teimme aluksi asiantuntijahaastatteluja keskeisissä kolmannen sektorin työnantaja- ja työntekijäjärjestöissä. Näiden perusteella pyrimme selvittämään kolmannen sektorin palkkatyön kannalta keskeiset ammattijärjestöt. Tällaisina haastatteluissa nousivat esiin Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön (SAK) jäsenliitoista Julkisen ja hyvinvointialojen liitto (JHL), Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:n liitoista nousi esiin Erityisalojen

Toimihenkilöliitto (ERTO). Korkeasti koulutettujen työmarkkinakeskusjärjestö Akavan liitoista taas kolmannen sektorin kannalta keskeisiksi liitoiksi erottuivat kulttuurin, hallinnon ja liike-elämän asiantuntija- ja esimiestehtävissä toimivien etujärjestö Akavan Erityisalat ry sekä sosiaalialan korkeakoulutettujen etujärjestö Talentia.

Kyselyaineisto kerättiin edellä mainittujen ammattiliittojen niiden jäsenten keskuudessa, joiden työnantaja on joko järjestö, säätiö tai uusosuuskunta. Kysely toteutettiin touko-kesäkuussa 2011 internetkyselyn ja postikyselyn yhdistelmänä. Ammattijärjestöt lähettivät kaikille niille kolmannella sektorilla palkkatyössä oleville jäsenilleen, joiden sähköpostiosoite oli saatavilla sähköpostin, joka sisälsi linkin sähköiseen kyselylomakkeeseen. ERTOn ja JHL:n jäsenistä sähköpostiosoite oli kuitenkin saatavissa alle 75 prosentille jäsenistä. Oletimme, että sähköpostittomat jäsenet voivat olla muita iäkkäämpiä, heidän koulutuksensa voi erota muista tai he voivat toimia muista poikkeavissa työtehtävissä. Tämän vuoksi kyselyä täydennettiin ERTO:n ja JHL:n jäsenistön osalta postikyselyllä, joka perustui sähköpostittomien keskuudessa tehtyyn systemaattiseen satunnaisotokseen. Koko tutkimuksessa vastausprosentiksi muodostui 22 % ja netto-otokseksi 1412. Erityisesti internetkyselyn osalta vastausaktiivisuus oli heikkoa (21 %), kun taas postikyselyssä saavutettiin kohtuullinen vastausaktiivisuus (41 %). Tavallisesti kyselytutkimuksissa vastausprosentit vaihtelevat noin 20 ja 60 prosentin välillä. Internet-kyselyissä vastausprosentit ovat tyypillisesti noin 11 % alhaisempia kuin postikyselyissä (Shih & Fan 2008). Tähän on syynä muun muassa lisääntynyt roskaposti.

Ammattijärjestöjen kautta kerätyn aineiston avulla saimme kontaktin työntekijöihin heidän työnantajastaan riippumatta. Tämä oletettavasti vähentää organisaatioihin liittyvää harhaa, tai siis sitä että mukaan valikoituu enemmän esimerkiksi suuria ja työsuhteasiansa hyvin hoitavia organisaatioita. Otanta aiheuttaa väistämättä kuitenkin myös ongelmia. Aineisto muodostuu vain niistä järjestöjen työntekijöistä, jotka ovat järjestäytyneet ammattiliittojen jäseniksi. Toisaalta tiedonhankinnan kohteena olevien ammattiliittojen jäseninä on työnantajatietojen mukaan yhteensä 10 175 kolmannen sektorin työntekijää, mikä vastaa alalla tehtyihin henkilötyövuosiin suhteutettuna n. 10–15 % sektorin työntekijöistä. Tämä viittaa siihen, että järjestötyöntekijät ovat hajautuneet huomattavasti tutkimuskohteena olevia liittoja laajemmin eri ammattiliittojen kentille. Toisaalta yksityisillä palvelualoilla järjestäytymisaste on myös yleistä järjestäytymisastetta selvästi matalampi (n. 50 %) (Ahtiainen 2011, 35). Näin ollen kolmannen sektorin järjestäytymisaste ei todennäköisesti vastaa palkansaajien yleistä järjestäytymisastetta.

Tilastokeskuksen ylläpitämään yritysrekisteriin tehdyn vertailun perusteella aineisto edustaa kohtuullisen hyvin kolmannen sektorin palkkatyön yleistä organisaatio- ja toimialarakennetta. Tilastokeskuksen aineiston valossa työstä valtaosa, noin 70 %, tehdään rekisteröidyissä yhdistyksissä. Loput noin 30 % palkatusta työvoimasta toimii säätiöissä. Myös omassa aineistossamme jakauma on vastaava. Voimme myös verrata aineistomme toimialajakaumaa Tilastokeskuksen

yritysrekisteriin, jossa järjestöissä tehdyt henkilötyövuodet on luokiteltu Tilastokeskuksen TOL2008-luokittelun mukaisesti. Tilastokeskuksen toimialaluokittelun mukaan kolmannen sektorin palkkatyön kannalta keskeisiä toimialoja ovat:

- 1) "sosiaali- ja terveystalvet" (44 %),
- 2) "koulutus" (16 %),
- 3) "järjestöjen toiminta" (15 %),
- 4) "taide, viihde ja virkistystoiminta" (11 %) sekä
- 6) ammatti- ja elinkeinotoiminta (8 %).

Yritysrekisterin käyttämästä luokittelusta havaitaan, että 15 % järjestöjen työntekijöistä sijoittuu luokkaan "järjestöjen toiminta". Järjestöjen toiminta -luokkaan sisältyy esimerkiksi niiden organisaatioiden toiminta, jotka ajavat erityisten ryhmien etuja tai aatteita. Siihen sisältyvät myös uskonnollisten, poliittisten, kulttuuristen, kasvatuksellisten aatteiden sekä virkistystoimintaa edistäviä organisaatioita. Tähän sisältyvät mm. niiden järjestöjen toiminta, jotka edistävät yhteistä asiaa esimerkiksi mielipidevaikuttamisen tai varojen keräyksen välityksellä, ympäristönsuojelu- ja eläinyhdistykset, koulujen tuki- ja vanhempainyhdistykset, vammais- ja potilasjärjestöt, isänmaalliset järjestöt (ml. sotaveteraani- ja maanpuolustusjärjestöt), humanitaariset ja rauhanjärjestöt, ystävyysseurat, asukas-, kiinteistö- ja kotiseutuyhdistykset, auto- ja moottoriajoneuvoharrastukseen liittyvät yhdistykset, nais- ja miesjärjestöt sekä monet kulttuuri-, ja harrastustoimintaa harjoittavat yhdistykset kuten kirjallisuus- ja valokuvauskerhot. (Tilastokeskus luokitukset, 2012.)

TOL 2008-toimialaluokittelu ei siis kovin hyvin sovi kolmannen sektorin toiminnan erittelyyn. Kyselyssä sovellettiin John Hopkins -yliopiston *"Comparative Non-profit Sector"* -hankkeessa kehitettyä *International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO)* -toimialaluokitusta (ks. Salamon & Anheier 1997; Helander & Laaksonen 1999). ICNPO-luokittelun pohjalta jaoinme kolmannen sektorin yhteentoista toimialaan:

- 1) kulttuuri- ja harrastustoiminta,
- 2) koulutus ja tutkimus,
- 3) terveydenhuolto,
- 4) sosiaaliala,
- 5) ympäristöön liittyvä toiminta,
- 6) kansalaistoiminta ja edunvalvonta,
- 7) hyväntekeväisyys ja vapaaehtoistoiminta,
- 8) kansainvälinen toiminta,
- 9) uskontoon ja maailmankatsomukseen liittyvä toiminta,
- 10) ammatti- ja elinkeinotoiminta sekä
- 11) kehittäminen ja asuminen.

Kun sovitamme luokittelut yhteen, voimme kohtuullisen hyvin verrata aineistomme toimialajakaamaa järjestöissä tehtävien henkilötyövuosien toimialajakaamaan.

Vertailun perusteella oma aineistomme kuvaa suhteellisen hyvin kolmannen sektorin palkkatyön toimialarakennetta. Koulutus ja tutkimus on omassa aineistossamme kuitenkin selvästi aliedustettu. (Ks. Liite 1, Taulukko 1.)

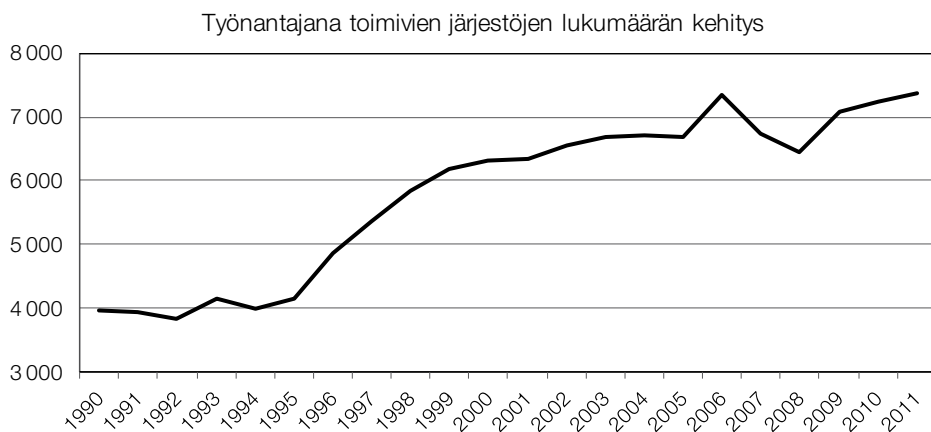
Lisäksi kysely ei tavoittanut kovin hyvin esimerkiksi kolmannen sektorin palkkatuettua työtä. Kolmannella sektorilla työskentelevistä palkkatuettua työtä tekevien suhteellinen osuus on muita työmarkkinoita suurempi. Palkkatukea voivat saada kunnat, yritykset ja muut yksityisen sektorin työnantajat, esimerkiksi juuri yhdistykset ja säätiöt. Vuonna 2011 palkkatuella työllistyi järjestöissä ja säätiöissä yhteensä noin 11 000 ihmistä (Filatov 2013, 14-15). Pääsääntöisesti palkkatukea myönnetään kerrallaan enintään 10 kuukauden ajaksi. Lisäksi palkkatuen maksaminen täysimääräisenä edellyttää, että tuella palkattavan työaika on vähintään 85 % alan normaalista työajasta. (TEM 2012.) Mikäli palkkatuen piirissä olleet henkilöt olisivat kaikki tehneet palkkatuettua työtä näiden edellytysten mukaisesti (10 kk, työaika 85 %), olisi palkkatyöllä tehtyjen henkilötyövuosien osuus kolmannen sektorin palkkatyöstä noin kymmenesosa. Kyselyaineistossamme työllistettyjä on vain n. 3 %. Tässä mielessä aineisto kuvaa sitä kolmannen sektorin ydintyövoimaa, joka järjestöjen toimintaa Suomessa kehittää ja ylläpitää.

Kolmannen sektorin vertailuissa julkiseen ja yksityiseen sektoriin aineistona käytetään Tilastokeskuksen vuonna 2008 keräämää työolotutkimusaineistoa (N=4378), joka kuvaa yleisesti suomalaisia työmarkkinoita. Työolotutkimus kerätään käyntihaastatteluina ja se kohdistetaan suomessa asuvaan suomen- ja ruotsinkieliseen palkansaajaväestöön (ks. Lehto & Sutela 2008). Sektorikohtaisia rakenne-eroja vakiotaessa on lisäksi käytetty aineistoa, jossa kolmannen sektorin ja Työolotutkimuksen aineistot on yhdistetty.

### 3 Kolmannen sektorin toimintaympäristön muutos

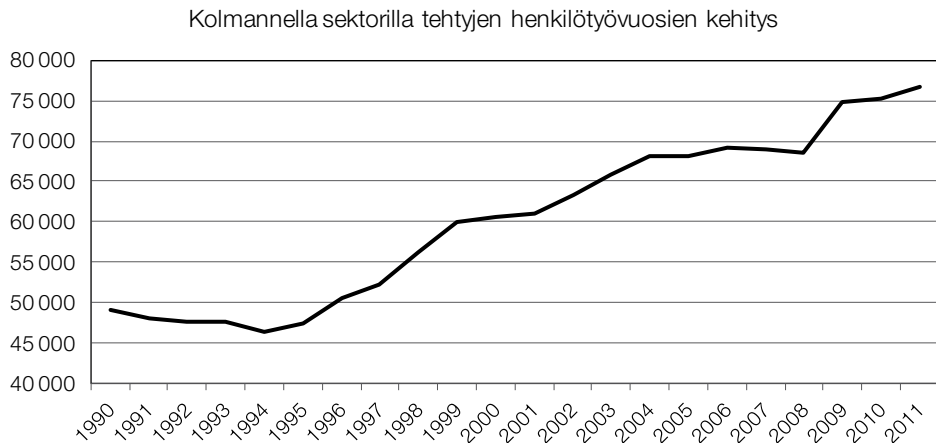
Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana palkkatyön asema kolmannen sektorin toiminnassa on jatkuvasti kasvanut. Palkkatyön merkityksen kasvua kuvaa hyvin työnantajana toimivien järjestöjen määrän kehitys viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana (ks. kuva 1).

**Kuva 1.** Työnantajana toimivien järjestöjen määrä 1990–2011 (Tilastokeskus, yritysrekisteri)



Kuvasta 1 havaitaan, että työnantajina toimivien järjestöjen määrä on lähes kaksinkertaistunut 1990-luvun alusta vuoteen 2011 tultaessa. Erityisen nopeasti työnantajina toimivien järjestöjen määrä kasvoi vuonna 1995–1999. Samalla ajanjaksolla perustettiin myös uusia yhdistyksiä poikkeuksellisen nopeasti (Siisiäinen & Kankainen 2009). Tämän myötä kolmannelle sektorille syntyi runsaasti sellaista työllisyyttä, jonka työnantajana toimivilla järjestöillä ei ollut lainkaan aiempaa kokemusta työnantajana toimimisesta. Myös järjestöissä tehtyjen henkilötyövuosien määrä lähti nopeaan kasvuun. Tehtyjen henkilötyövuosien kasvu on jatkunut viime vuosiin asti vuosia 2006–2007 lukuun ottamatta (kuva 2).

**Kuva 2.** Kolmannen sektorin palkkatyön määrä henkilötyövuosina 1990–2011 (Tilastokeskus, Yritysrekisteri)



Palkkatyön merkityksen kasvuun on olemassa monia kansalaistoimintaan ja yhteiskunnalliseen muutokseen liittyviä syitä. Eräs tekijä on kansalaisosallistumisen luonteen vähittäinen muutos. Tätä keskeisemmin kehitykseen on vaikuttanut se, että 1990-luvun laman jälkeen kolmas sektori alettiin hahmottaa tärkeänä työvoima- ja sosiaalipolitiikan välineenä. Lisäksi julkisen palvelutoiminnan logiikan muutos ja uuden julkishallinnon omaksuminen kuntasektorilla on johtanut siihen, että kolmanesta sektorista on tullut kunnille tärkeä kumppani julkisten palvelujen tuotannossa.

## Kansalaisyhteiskunnan muutos

Vaikka yhdistysaktiivisuus on pysynyt Suomessa kansalaisten keskuudessa vilkkaana, kiinnostus osallistua puhtaasti yleishyödylliseen toimintaan on vähentynyt. Samalla osallistumisen liittyvä aiempaa kevyempi sitoutuminen (ks. esim. Siisiäinen & Kankainen 2009). Järjestöammattilainen kuvaa haastattelussa osallistumisen muutosta seuraavasti:

Ihmiset pelkäävät sitä, että jos [järjestötehtäviin] lähtee mukaan, niin niistä ei pääse pois. Toinen keskeinen asia on se että sieltä tulee paljon eteen kysymyksiä siitä, että mitä saan jos lähdän. Samanlaista talkoohenkeä, jota on ollut menneenä vuosikymmeninä, niin sellaista ei enää välttämättä ole. Että ne palvelut, joita aikaisemmin on saatu talkootyönä, niin niitä ei enää tänä päivänä samalla tavalla saa. Niistä joudutaan maksamaan jotakin. Tai tekemään jotain vastavuoroisuusratkaisuja että se toimii. (H 4, valtakunnallisen edunvalvontajärjestön toimihenkilö.)

Haastateltavien mukaan erityisesti luottamustehtäviin mutta myös vastikkeettomiin talkootehtäviin on nykyisin aiempaa vaikeampaa saada sitoutuneita henkilöitä. Kansalaistoimintaan liittyvät julkiset tehtävät voivat kaventaa yksityiselämää ja siihen liittyvää vapaa-aikaa. Luottamustehtäviin koetaan liittyvä riski esimerkiksi siitä,

että järjestötoiminnasta ei pääse eroon, vaan tehtävien ala ja aikajänne laajenee hallitsemattomasti. Siksi osallistuminen halutaan rajata hallittaviksi oleviksi projekteiksi, joihin sitoudutaan määräajaksi. Osallistumisesta odotetaan entistä useammin myös jokin vastike. Tämä voi olla esimerkiksi merkintä ansioluetteloon tai opintorekisteriin. Omasta osallistumisesta voidaan odottaa vastavuoroisia resursseja omaan tai perheenjäsenen harrastustoimintaan. Muutos näkyy järjestöammatilaisten mukaan niin sosiaali- ja terveysjärjestöissä, urheiluseuroissa kuin eläkeläis- ja nuorisojärjestöissäkin.

Vapaaehtoistoimintaan liittyvän kansalaisosallistumisen muuttuminen projektiluonteiseksi on ongelmallista järjestötoiminnan jatkuvuuden kannalta. Mikäli toiminnassa ei ole mukana pitkänlinjan henkilöitä, jotka hallitsevat organisaation vuosikierron ja siihen liittyvät käytännön rutiinit, järjestön toiminta vaarantuu. Järjestöissä onkin entistä useammin päädytty osa- tai päätoimisten työntekijöiden palkkaamiseen. Tämä on merkinnyt ammattityövoiman lisääntymistä kansalaistoiminnassa: järjestöihin palkataan pää- tai osa-aikaisia työntekijöitä huolehtimaan järjestöhallinnon rutiineista ja kansalaistoiminnan organisoinnista.

## Järjestöt ja työvoimapolitiikka

Toinen palkkatyön kasvuun vaikuttanut keskeinen tekijä on, että 1990-luvun puolivälissä kolmas sektori alettiin hahmottaa työvoimapolitiittisena välityömarkkinana. Tuolloin Suomessa käytiin vilkasta keskustelua Jeremy Rifkinin (1995, suom. 1997) teoksesta *The End of Work*, jossa hän esitti, että teknologisen kehityksen ja automaation myötä palkkatyö sekä teollisessa tuotannossa että palvelualoilla on nopeasti vähenemässä. Eräänä uuden työn alueena hän esitti juuri kolmannen sektorin, jonne voitaisiin luoda uudenlaista työtä palkkatyön ja vapaaehtoistoiminnan välimaastoon. Voittoa tavoittelemattomat kolmannen sektorin organisaatiot nähtiin 1990-luvun laman jälkeen pitkittyneen työttömyyden oloissa väylänä löytää uudenlaisia työllistymismahdollisuuksia työtä vailla oleville. Samalla työmarkkinoilta syrjäytyneitä voitaisiin integroida kolmannen sektorin kautta takaisin avoimille työmarkkinoille. (Ks. esim. Kinnunen & Laitinen 1998; Suikkanen 1998.)

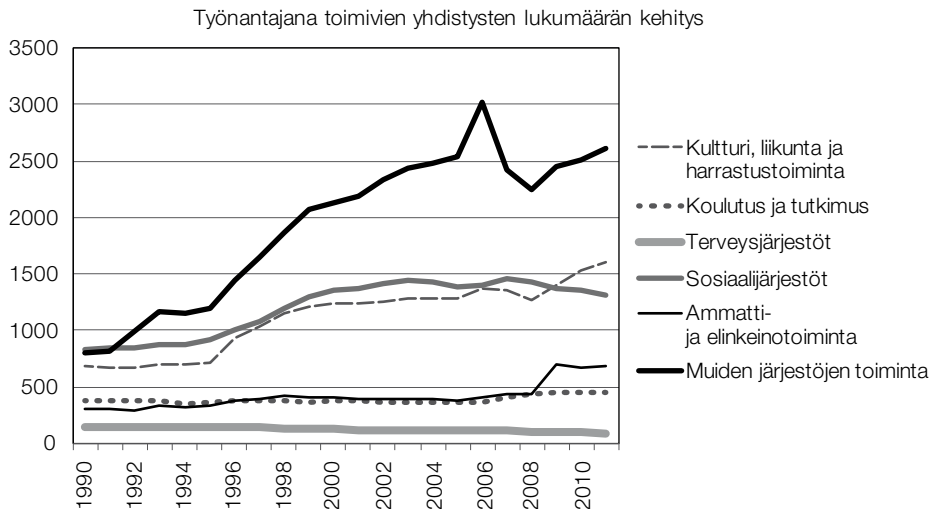
Jo pitkään kansalliset rahapelimonopolit Veikkaus Oyj ja Raha-automaattiyhdistys ovat järjestöihin ja säätiöihin suuntaamallaan projektirahoituksella tukenet kolmannen sektorin palkkatyön kasvumahdollisuuksia. 1990-luvun puolivälissä työntekijöiden palkkaamista kolmannen sektorin organisaatioihin vauhdittivat lisäksi liittyminen Euroopan Unioniin sekä kansalliset muutokset työvoimapolitiikassa. Vuonna 1995 käynnistyi Suomessa EU:n ensimmäinen rakennerahastokausi. EU:n läheisyysperiaatteen mukaisesti toimivaltaa tulisi siirtää keskushallinnosta mahdollisimman lähelle kansalaisia. Kansalaisjärjestöt sopivat hyvin tähän ajatukseen. Euroopan sosiaalirahastosta tulikin tärkeä järjestöjen rahoittaja (ks. esim. Wrede 2006). EU-tuen lisäksi vuoden 1998 alusta otettiin käyttöön kansallisena työvoimapolitiittisena toimenpiteenä yhdistelmätuki, jota suunnattiin erityisesti voittoa



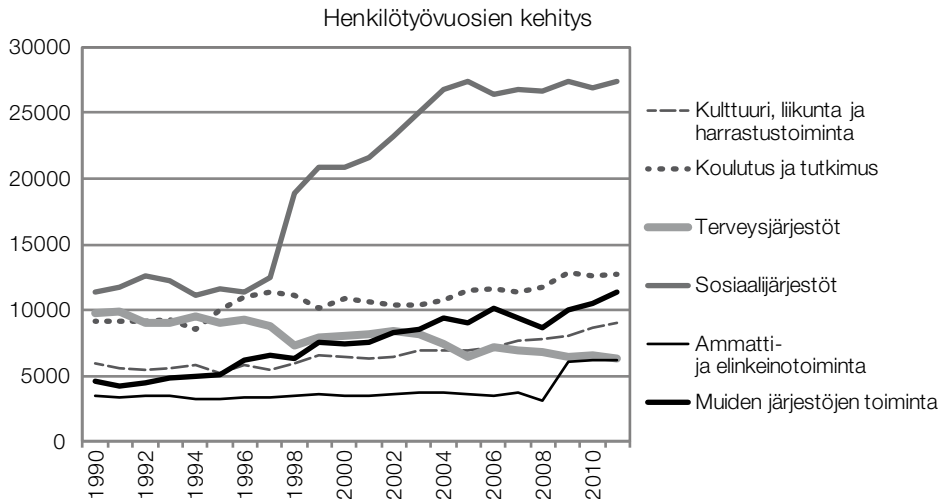
tavoittelemattomille organisaatioille. Myöhemmin yhdistelmätukea tuli korvaamaan palkkatuki, jolla työllistetään ensisijaisesti pitkäaikaistyöttömiä, vajaakuntoisia, alle 25-vuotiaita ja sellaisia, joita uhkaa syrjäytyminen työmarkkinoilta. Laman jälkeen työvoimapolitiittisten toimenpiteiden avulla alettiin yksityisellä ja kolmannella sektorilla työllistää yhteensä n. 25 000 ihmistä vuositasolla (Harju 2000, 14).

1990-luvun puolivälissä sekä työnantajina toimivien järjestöjen että sektorilla tehdyn palkkatyön määrä lähti nopeaan kasvuun (ks. kuvat 1 ja 2). Myös järjestöt tarttuivat niille tarjottuihin mahdollisuuksiin. Vuonna 1996 perustettiin Kansalaisjärjestöjen työllisyysryhmä, jossa järjestöt yhdessä ryhtyivät aktiivisesti pohtimaan rooliaan työllistämässä (Harju 2000). Järjestöt alkoivat hyödyntää toiminnassaan aiempaa laajemmin paitsi rahapeliyhtiöiden myös EU:n projektirahoitusta sekä kansallisia työvoimapolitiittisia tukia. Kolmannen sektorin palkkatyön laajeneminen ja siihen liittyvä julkisten tukien käytön mahdollisuus teki järjestöistä kiinnostavia yhteistyökumppaneita myös kuntien palvelutuotannon näkökulmasta (Möttönen & Niemelä 2005). Uusia kolmannen sektorin työnantaja syntyi runsaasti useille eri toimialoille ja alalla tehdyt henkilötyövuodet lähtivät nopeaan kasvuun (ks. kuva 4). Erityisesti sosiaalialan järjestöjen työvoima kasvoi samanaikaisesti yhdistelmätuen käyttöönoton kanssa. Työnantajina toimivien sosiaalialan järjestöjen lukumäärä ei kuitenkaan lisääntynyt yhtä radikaalisti kuin alalla tehdyt henkilötyövuodet (ks. kuva 3). Tämä viittaa siihen, että valtaosa uudesta sosiaalijärjestöjen palkkatyöstä sijoittui jo aiemmin työnantajina toimiiviin järjestöihin. Sen sijaan uusia pientyönantaja syntyi runsaasti kulttuuri-, liikunta- ja harrastustoimintaan ja ”muiden järjestöjen toimintaan”, johon kuuluu esimerkiksi uskontoon, politiikkaan, asuinympäristöön, harrastustoimintaan liittyvien järjestöjen toiminta, jonka tarkoituksena on edistää jäsentensä kiinnostuksen kohteena olevia asioita ja harrastuksia sekä yleisiä yhteiskunnallisia asioita.

**Kuva 3.** Työnantajana toimivien järjestöjen määrä toimialoittain 1990–2011 (ICNPO luokittelu, Yritysrekisteriaineisto)



**Kuva 4.** Kolmannen sektorin palkkatyön kehitys keskeisillä toimialoilla 1990–2011 (ICNPO luokittelu, Yritysrekisteriaineisto)



Kaiken kaikkiaan näyttää siltä, että kolmannen sektorin palkkatyön kehitys on ollut vahvasti yhteydessä yleiseen yhteiskuntapolitiikkaan ja julkisen sektorin tukien kasvuun. Tuet ovat laajentaneet palkkatyön käytön mahdollisuuksia järjestötoiminnassa. Kolmannen sektorin palkkatyön kasvu on mahdollistanut uudenlaisten työmuotojen, toimintatapojen ja palvelujen syntymisen, joita tuskin muuten olisi voitu toteuttaa (Kinnunen 2000; Koski 2012). Samalla ne ovat tuoneet hyvin pieniäkin yhdistyksiä mukaan työllistämistoimintaan.

## Järjestöt palvelujen tuottajina

Kolmannen sektorin organisaatioilla on pitkä historia julkisen palvelutuotannon kehittymisessä. Hyvinvointivaltion kasvun jaksolla erityisesti valtio ja järjestöt toimivat tiiviissä vuorovaikutuksessa hyvinvointipalvelujärjestelmän laajenemisessa. Järjestöt toimivat jäsenistönsä edunvalvojina ja toivat julkiseen keskusteluun jäsentensä tarpeita ja intressejä. Näin ne pyrkivät vaikuttamaan lainsäädäntöön ja siihen, että jäsenistön tarvitsemat palvelut tulevat julkisen rahoituksen piiriin. Tähän liittyi usein myös oma kansalaislähtöinen palvelutuotanto, jonka kautta innovatiivisia palvelujen järjestämisen mahdollisuuksia pyrittiin tuomaan esiin. (Ks. myös Möttönen & Niemelä 2005.)

Vammaisjärjestön johtotehtävissä pitkään toiminut haastateltava kuvaa palvelutuotannon ja edunvalvonnan yhteen kietoutumista seuraavasti:

Meillä oli semmoinen ajatus, että järjestö ei rupea varsinaiseksi palveluntuottajaksi. Että ei ole ajatuskaan, että järjestöllä on palveluasumispisteitä eri puolella Suomea, vaan se tekee edunvalvontaa. Siinä vaiheessa tuli vammaispalvelulaki voimaan ja

vammaispalvelulaki määritteli, että ihmisellä, joka tarvitsee jatkuvasti toisen avustusta, on oikeus palveluasumiseen. Me haluttiin silloin tehdä semmoinen yksikö, millä näydetään, että erittäin vaikeavammaisen henkilö pystyy asumaan itsenäisesti. Meidän mielestä se itsenäinen asuminen oli sitä, että pystyy tekemään päätöksiä, miten haluaa asua, vaikka ei pystyisi [itse] tekemään yhtään mitään. Tavallaan tällä tavalla se koko toiminta oli edunvalvontaa. Me markkinoitiin sitä kunnille, että tässä on malli. Ei niin, että on ainut malli, mutta osoittaaksemme, että vaikeavammaisille voidaan järjestää palveluasumista. Ja tämän tyyppistä on ollut monella [järjestöllä] se palvelujen järjestäminen aikaisemmin. Että se on samalla sitä, että markkinoidaan palvelua, mitä nämä ihmiset tarvitsevat. Sitä voidaan kehittää näin. Ja että näillä ihmisillä on oikeus näihin palveluihin. (H g, valtakunnallisen järjestön johtaja.)

Edellä kuvattu palvelutuotanto oli alun perin luonteeltaan poliittista ja liittyi järjestöjen kansalaisyhteiskuntatehtävään. Asiantuntemuksensa pohjalta järjestöt toimivat jäsentensä intressien puolesta: ne toivat esille palvelutarpeita ja omalla toiminnallaan osoittivat tapoja jäsentensä palvelujen tuottamiseen. Hyvinvointivaltion kasvun jaksolla, 1960-luvulta aina 1990-luvun alkuun saakka, tavoitteena oli, että palvelun tuottaminen lopulta siirtyy julkisen sektorin toteutusvastuulle. Tämä johtui osaltaan siitä, että valtionosuusjärjestelmä suosi palvelujen kunnallista toteuttamista (Möttönen & Niemelä 2005). Toisaalta pohjoismaisen universalistisen hyvinvointivaltion periaatteisiin liittyi ajatus siitä, että julkisesti tuotetut palvelut ovat yksityisiä tai kolmannen sektorin palveluja demokraattisemmin ja kokonaisvaltaisemmin toteutettuja (Amnå 2006).

Etenkin 1990-luvun lamaa seuranneet hyvinvointivaltion rahoituspohjan ja rahoitusmallin muutokset johtivat hyvinvointipolitiikan muutokseen. Hyvinvointipolitiikka alkoi ohjata hyvinvointipalveluista johtuvan taloudellisen rasisitteen rajaaminen (Julkunen 2001). Tähän liittyen järjestösektorin tehtäväksi tuli paikata julkisen sektorin rahoitusongelmista johtuvia hyvinvointipalvelujen tuotantoon syntyneitä aukkoja. Nyt järjestöihin kohdistuneet odotukset muuttuivat. Kolmannen sektorin organisaatioiden alettiin odottaa toimivan palvelujärjestelmässä valtiota ja markkinoita täydentävinä toimijoina. Kolmannen sektorin organisaatioiden ajateltiin olevan kansalaisia lähellä olevia pieniä ja ketteriä toimijoita, joiden avulla voitaisiin yhdistää vapaaehtoistoimintaa ja palkkatyötä ja näin kattaa julkista palvelutuotantoa kustannustehokkaammin rapautuvaa hyvinvointipalvelujen tuotantoa. Samalla sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmää voitiin rahoittaa mm. Euroopan sosiaalirahaston järjestöille tarjoamalla projektirahoituksella ja myös rahapeliyhtiöiden tuotoilla<sup>1</sup>.

Euroopan sosiaalirahaston rahoituksella alettiin projektipohjaisesti tuottaa erilaisia, esimerkiksi työllistämiseen tähtäviä, palveluja julkisen ja kolmannen sektorin kumppanuushankkeina (Helander 1999). Erityisesti kuntien ja järjestöjen yhteistyö alkoi laajentua. Uuden julkishallinnon johtamisen periaatteiden mukaisesti kunnat

1 Raha-automaattien, kasinopelien ja pelikasinotoiminnan osalta rahapeliyhtiöiden tuotot ohjataan Raha-automaattiyhdistyksen avustuksina sosiaali- ja terveysjärjestöjen kautta käytettäväksi terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseen. Tämän ohella rahoja ohjataan sotiemme veteraaneille. Opetus- ja kulttuuriministeriö puolestaan jakaa Veikkausvoittovaroista tukea esimerkiksi kulttuuri-, liikunta- ja nuorisojärjestöille sekä näiden alojen tutkimukseen ja koulutukseen.

alkoivat mieltää aiempaa enemmän roolinsa palvelujen järjestäjänä, joka voi tuottaa palvelut itse, tuottaa ne yhteistyössä esimerkiksi kolmannen sektorin organisaatioiden kanssa tai hankkia ne markkinoilta itsenäisesti toimivilta ulkopuolisilta palvelutuottajilta. Tässä kehityksessä järjestöt nähtiin potentiaalisina yhteistyökumppaneina. (Helander & Pikkala 1999; Möttönen & Niemelä 2005.) Palvelutuotantoa ulkoistettiin kolmannelle sektorille ja samalla kolmannen sektorin alettiin odottaa tuottaa entistä enemmän suoraa vastiketta saamalleen julkiselle tuelle.

Ruvettiin kyseenalaistamaan tällainen [järjestö]toiminnan yleinen rahoittaminen, siis yleisrahoitus. Ruvettiin puhumaan siitä, että sen täytyy ruveta olemaan vastikkeellista, ja järjestöjen pitää ruveta tuotteistamaan toimintaansa, ja kaupungin pitää vetäytyä tällaisen puuhastelun rahoittamisesta. Ja vinhaa vauhtia siihen kyllä helposti oltiin menossa. Tällaiset ostopalvelut ja muut sopimusperusteiset tavat kaupungin ja järjestöjen välillä yleisty. (H 12, alueellisen järjestön johtaja.)

Lakisääteisesti on esimerkiksi tultu siihen tilanteeseen, että on määritelty tiettyjä oikeuksia ihmisille taikka sitten kunnille velvollisuuksia. Kunnat eivät ole pystyneet vastaamaan niihin haasteisiin. Silloin on haettu järjestöjä apuun kuitenkin ja kunnat ostaa joissakin tilanteissa ja aika useinkin tilanne on jopa sellainen, et se kunta mieluummin ostaa ne palvelut jostakin ulkopuolelta kuin, että se rupeaisi itse niitä järjestämään. (H 9, valtakunnallisen järjestön johtaja)

Kunnat tavallaan alkoivat työntää järjestöjä palvelutuotantoon muuttamalla kansalaistoiminnan tukea vastikkeelliseksi ja samalla rajaamalla omaa palvelutuotantoaan. Järjestöjen palvelutoiminta alkoi menettää aloitteentekijäluonnettaan. Sen sijaan järjestöt halusivat palvelutuotannollaan varmistaa lakisääteisten palvelujen saatavuuden. Osa kunnista pyrki myös aktiivisesti luomaan uusia rakenteita kolmannen sektorin palvelutuotannon laajentamiseen. Tästä esimerkkejä ovat olleet järjestöjen ja kuntien yhdessä perustamat säätiöt, jotka ovat alkaneet tuottaa lakisääteisiä hyvinvointipalveluja kunnan ensisijaisena palvelutoimittajana. Joissain kunnissa kuntaorganisaatio on ollut mukana perustamassa erilaisia hallinnollisia tukiorganisaatioita järjestöjen toiminnan helpottamiseksi (ks. myös Möttönen & Niemelä 2005). Toimintamalli on mahdollistanut palvelujen järjestämisen tilaaja-tuottaja -pohjalta. Samalla se on mahdollistanut ulkopuolisen rahoituksen hakemisen palvelutuotannon järjestämiseen. Kun tarkastellaan esimerkiksi 200 suurimman Raha-automaattiyhdistyksen avustusta saaneen sosiaali- ja terveysjärjestön rahoituslähteitä vuosina 2002–2008, havaitaan että Raha-automaattiyhdistys on sosiaali- ja terveysjärjestöjen keskeinen rahoituslähde. Asiakaspalvelumaksujen ja muiden elinkeinoelämän toimintaa muistuttavien tuottojen (esim. sijoitusomaisuuden tuotot) merkitys on kuitenkin kasvanut varsin nopeasti. Samalla järjestöjen oman varainhankinnan ja muiden julkisten avustusten merkitys toiminnan rahoituksessa on pienentynyt. (Saukko 2012.) Prosessissa suomalainen kolmas sektori on menettänyt pohjoismaiseen malliin liitettyä intresseihin pohjautuvaa luonnettaan ja alkanut lähestyä keskieurooppalaista mallia, jossa korostuu julkissektorin rahoitus ja siihen liittyvä palvelutuotanto.

Aila-Leena Matthies (2007) onkin kyseenalaistanut pohjoismaiseen hyvinvointivaltiomalliin yleensä liitettyjä kolmannen sektorin ulottuvuuksia. Hänen tarkastelemisissaan kolmannen sektorin pohjoismaisissa tutkimuksissa on esimerkiksi usein korostettu, että järjestöt toimivat Pohjoismaissa valtion ”vahtikoirana”. Matthiesin mukaan on olemassa kuitenkin vain vähän esimerkkejä siitä, että jokin järjestö olisi parin viime vuosikymmenen aikana voimakkaasti ottanut tällaisen vahtikoiran roolin. Sen sijaan näyttää siltä, että pohjoismaisissa keskusteluissa kolmannen sektorin ja julkisen sektorin samanmielisyys ja yhteistyö tulevat korostetusti esiin. Tässä prosessissa kansalaisten ääni järjestöissä katoaa ja kansalaisjärjestöjen erityisyyttä on enää vaikea tunnistaa. (Emt., 64–66.) Palvelutuotantoon siirtyminen voi edelleen voimistaa kuvattua kehitystä. Palvelujen tuottaminen edellyttää järjestöiltä huomattavasti vapaaehtoista kansalaistoimintaa ammattimaisempia toimintamalleja. Palvelujen tuottaminen ei voi perustua pääosin vapaaehtoisten työpanokseen, vaan palvelujen laatu, vastuukysymykset ja jatkuvuus edellyttää palkattua ammattimaista henkilöstöä. Tämä korostaa järjestöjen palkattujen työntekijöiden asemaa. Näin palvelutuotanto on merkittävältä osaltaan vaikuttanut järjestötyövoiman kasvuun. Eräässä mielessä järjestötyö on myös jossain määrin korvannut julkisella sektorilla tehtyä työtä. Samalla kolmannen sektorin erityisluonne suhteessa julkiseen ja yksityiseen sektoriin voi vähitellen kaventua.

## **Palkkatyön ja vapaaehtoistoiminnan suhde**

Palkkatyön merkityksen kasvulla on järjestötoimintaan useita jossain määrin ristiriitaisia vaikutuksia. Yhtäältä palkkatyö mahdollistaa monien sellaisten toimintojen, palvelujen ja tapahtumien järjestämisen, mikä ei muuten olisi mahdollista. Toisaalta se nostaa aiempaan selvemmin esiin palkkatyön ja kansalaistoiminnan välisen jännitteisen suhteen.

Kolmannen sektorin työssä palkka- ja vapaaehtoistyötä tehdään usein rinnakkain, mikä asettaa palkkatyöntekijöille odotuksia tietystä vapaaehtoistyön toimintakulttuurista. Palkkatyöntekijät on järjestöissä pitkään ”nähty puoliksi vapaaehtoisina”, kuten pitkän linjan järjestöjohtaja asiaa haastattelussa kuvaa. Palkallista työtä tekevienkin oletetaan esimerkiksi omaksuvan järjestön arvot ja toimintamallit ja suhtautuvan palkkatyöhönsä kuten vapaaehtoiset suhtautuvat omaan aatteelliseen toimintaansa.

Usein etenkin sosiaalialan järjestötoiminta lähtee liikkeelle kansalaislähtöisesti jonkin ongelman tai epäkohdan havaitsemisesta, joka organisoituu yleensä aluksi vapaaehtoistoiminnaksi (Möttönen & Niemelä 2005, 57–58). Osassa järjestöistä toiminta johtaa innovatiiviseen ja poliittisluonteiseen palvelutuotannon käynnistämiseen, mikä yleensä edellyttää palkattua henkilökuntaa. Samalla nousee aiempaa selvemmin esiin vapaaehtoistyön ja palkkatyön välinen ero. Palkkatyö kasvu järjestöissä johtaa siihen, että toiminnan motiivit moninaistuvat: osa järjestötoimijoista tekee työtä palkatta, osa taas tekee järjestötyötä palkkatyösuhteessa kuten mitä tahansa muutakin ammattityötä.

Palkkatyön yleistyessä myös työntekijöiden työehdot ja toiminnan johtaminen nousevat järjestöjen toiminnassa aiempaa keskeisemmäksi kysymykseksi. Tämä tulee hyvin esille työnantajajärjestöjen edustajan kuvauksessa:

Et sitten kun järjestön toiminta vakiintuu, niin se tavallaan se suhtautuminen jossain määrin muuttuu. Siellä ei olla enää niin kuin aatteen vuoksi kaikki samassa laajuudessa, ja sitä kautta aletaan katsoa sitten, että mikä tämä palkka-asia sitten on, entäs työehdot. Että silloin, kun ollaan luomassa järjestöä, niin hyvin usein työntekijät ovat vähän niin kun talkoohengellä mukana, et "Kunhan nyt jotain maksetaan ja jotenkin pärjätään" -tyyliin. (H 5, työnantajajärjestön edustaja.)

Palkkatyön yleistyminen on johtanut siihen, että yleissitovat työehtosopimukset ovat rantautuneet myös järjestöihin. Työnantajana toimiva järjestökenttä on kirjava kokonaisuus, joka muodostuu yhtäältä pienistä yhden työntekijän yhdistyksistä, toisaalta sektorilla on myös täysin ammattimaisesti johdettuja suuria organisaatioita, joissa palkkatyön käytöllä on pitkät perinteet. Samalla kun yleissitovuus on kolmannella sektorilla yleistynyt, on järjestöjä koskevissa työehtosopimuksissa haluttu jättää väljyyttä paikalliselle sopimiselle, jotta pienet ja taloudelliselta asemaltaan heikot järjestöt eivät joutuisi ongelmiin. Yleensä paikallisella sopimisella tarkoitetaan sitä, että työehtosopimuksessa sovitaan työehtojen minimitasosta, joka toimii paikallisen sopimisen niin kutsuttuna "perälautana". Kuten työnantajajärjestöjen puolesta neuvotteluja käynyt järjestöjohtaja muistelee, on järjestökentällä haluttu tarvittaessa mahdollistaa perälaudan avaaminen.

Minä muistan, kun sosiaalijärjestöjen työehtosopimus tehtiin, niin siihen otettiin semmoista paikallista sopimista koskevat pelisäännöt, jotka pitivät sisällään että voidaan tiukan paikan tullen jopa poiketa työehtosopimuksesta negatiiviseen suuntaan. /.../Kyllä tätä ehkä on enemmän järjestöpuolella. Se on pakon sanelemaa, koska jos ei ole rahaa, niin ei ole rahaa. (H 5, työnantajajärjestön edustaja.)

Vaikka paikallinen sopiminen on yleistynyt myös muualla työelämässä, on järjestöjohtajan mukaan kolmannella sektorilla erityinen paine mahdollistaa työehtosopimuksesta poikkeaminen. Osa järjestöistä toimii niukoilla resursseilla ja haastateltavien mukaan sekä työntekijä- että työnantajapuolella on ymmärretty, että sopimusten tiukka soveltaminen voi johtaa osan järjestöistä ongelmiin. Samalla monet toimivat osin vapaaehtoispanoksen varassa, minkä myötä järjestöjen palkkatyöntekijöiden on usein joustettava työajoissaan sovittaakseen työaikansa vapaaehtoisten aikatauluihin.

Yhdistystoimintaan liittyy myös erilaisia intressijännitteitä ja valtasuhteita. Yhtäältä jännite liittyy yhdistysten jäsenten ja sen ulkopuolisten väliseen suhteeseen: Yhdistykset ajavat jäsenten intressejä suhteessa muihin. Toisaalta yhdistysten sisällä jännitteet ovat usein yhdistyksen johdon ja yhdistyksen rivijäsenten välisiä. Järjestötoiminnalla on taipumus vakiinnuttuaan byrokraatisoitua ja ammatillistua, mikä tuo yhdistyksiin myös järjestöammattilaisten ja järjestön jäsenten välisen jännitteen. (Ks. Weber 1911, 87–88.) Etenkin silloin kun ammatillistuminen tapahtuu palkkatyön muodossa, voivat jäsenistön ja ammattityöntekijöiden näkemykset toiminnan luonteesta erkaantua.

Kyllähän siinä selvästi työnantaja kanssa koko ajan olettaa ja toivoo, että niistä voitasi vähän lipsua niistä [työehtosopimuksen] määräyksistä. Että juuri sen takia, että 'kun tässä nyt ollaan ihmisiä auttamassa, niin te olette A-luokan kansalaisia ja eikä se ole oikein reilua, että teillä on asiat niin hyvin ja sitten on tämä meidän kohderyhmä täällä, niin ettehan te nyt voi heiltä riistää'. Ja tämmöisiä on sanottu aikanaan kun työpaikalla käytiin näitä TES-neuvotteluja, niin sanottiin suoraan, että miten te voitte nyt näitä palkankorotuksia vaatia, sehän on pois näiltä ihmisiltä jotka on niin kovasti huonommassa asemassa kuin mitä te olette. Että sillä tavalla meihin on kyllä yritetty vaikuttaa, mutta nykyjohto ei nyt sitä enää sillä tavalla suoranaisesti kyllä tee. Että kyllä ne nyt sen ymmärtää, että ammattityöstä pitää jotakin maksaakin kyllä että samalla tavalla meillä täytyy ansiokehitys olla turvattu kuin muuallakin. /.../ Ja sitten myöskin joskus kun ollaan oltu näissä liittokokouksissa missä nämä järjestäytyneet jäsenet kokoontuu niin kyllähän siellä on myös aika tavalla tiukkaa tekstiä, että tulee että mitä se henkilökunta oikein tekee, ja onko se tarpeeksi tehokasta, ja onko sitä liikaa ja onko niillä liian hyvät oltavat. Ja meitä sitten nimitellään siellä, että ne on nyt sitten niitä palkkollisia. Että kyllä heidän pitäisi ymmärtää mitkä on heidän paikkansa tässä järjestössä. Mutta se on ihan normaalia, että kentän väki tietysti vähän pullistelee kyllä. Ja ei siinä mitään, harvemmin siinä hallituksen jäsenet sitten tämmöistä harrastaa. (H 2, sosiaali- ja terveysjärjestön toimihenkilö, työntekijäjärjestön edustaja.)

Palkkatyösuhteessa järjestötyötä tekevien ja jäsenyyden pohjalta toimivien vapaaehtoistoimijoiden näkemykset toiminnan luonteesta voivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan. Järjestön jäsenistö voi korostaa jäsenyyteen perustuvaa osallisuuttaan ja tuoda esiin palkkatyön järjestöille aiheuttamia kustannuksia. Mikäli järjestön taloudellinen tilanne on tiukka, voidaan palkkatyön kustannusten kokea uhkaavan jäsenten intressejä. Lisäksi erityisesti sosiaali- ja terveysjärjestöissä järjestöjen jäsenistö ja auttamisen kohderyhmä voi muodostua yhteiskunnallisesti heikossa asemassa olevista ihmisistä, mikä voi asettaa palkatuille työntekijöille odotuksen omaksua toimintaansa hyväntekeväisyyden eetosken.

Esimerkiksi Kreutzerin ja Jägerin (2011) mukaan vapaaehtoistoimijoiden puheissa korostuukin usein jäsenyyden, tunnepohjaisen sitoutumisen ja taloudellisen säästäväisyyden merkitys yhdistysten toiminnassa. Kun vapaaehtoistyöntekijät eivät yleensä saa työpanoksestaan korvausta, voidaan myös työntekijöille asettaa odotuksia luopua työsuhde-eduistaan. Työntekijöiden voidaan odottaa esimerkiksi joustavan työajoissa, tekevän näkymätöntä ja palkatonta työtä sekä tyytyvän pienempiin työsuhde-etuihin. (Ks. myös Harju 2000; Leete 2000; Emanuelle & Simmons 2002; Kosny & MacEachen 2010.) Erityisesti palkattoman ylityön on kansainvälisessä kirjallisuudessa esitetty olevan tyypillistä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa (Almond & Kendall 2000; McMullen & Schellenberg 2003).

Palkkatyön merkityksen kasvu järjestötoiminnassa on kuitenkin lisännyt ammattimaista suhtautumista järjestötoimintaan. Harjun (2004, 118–119) mukaan suurten järjestöjen johtajat Suomessa ovat usein saaneet oppinsa liike-elämän johtamiskoulutuksen kautta. Ammattilaisten puheissa korostuvat esimerkiksi ammatilliseen osaamisen korostaminen suhteessa vapaaehtoiseen ”harrastustoimintaan”. Etenkin suurissa järjestöissä ammattitehtävissä ja palkkajohtajina toimivat haastateltavat näkivät tarpeellisenä selkeästi erottaa palkkatyön vapaaehtoistoiminnasta.

Samalla järjestöjen henkilöstöhallintoa ja johtamista halutaan rationalisoida. Johtamiseen on tuotu mukaan myös tuloksellisuuden mittaamista. Tämä on ollut myös järjestötoiminnan rahoittajien toive: esimerkiksi rahapeliyhtiöt ja EU haluavat näyttää siitä, että niiden rahoituksella järjestetty toiminta on tuloksellista ja vaikuttavaa. Ammattimaisesti orientoituneen henkilöstön ja järjestöjohtajien kannalta voi olla ongelmallista, että luottamustoimissa toimivat vapaaehtoiset asennoituvat järjestötoimintaan tunnepohjaisesti. Organisaation toiminnan voidaan nähdä liittyvän läheisesti oman tai oman lähipiirin intressien edistämiseen, mikä estää organisaation rationaalista johtamista.

Pienuudessa potilasjärjestössä, niin tuota siellä [hallitustyöskentelyssä] nähdään ehkä sen oman problematiikan kautta liian paljon. Ja tuota silloin, jos puhutaan kuitenkin joidenkin ryhmien asioista, niin siellä tulee heti eteen se että: 'Mites mun tilanteeni?' Jos meillä on tommoinen organisaatio, missä on vammaisia lapsia ja vammaisia aikuisia siinä. Niin kun sen vammaisen lapsen perheen asiaa lähetään viemään eteenpäin, niin vammaisen aikuinen saattaa sanoa että: 'Mites minun asiani, syrjäyttääkö tämä kokonaan minun asiani?' Ja siinä joudutaan aivan toisenlaisiin keskusteluihin kokonaisuudessaan. Välttämättä ei ymmärretä sitä päätöksentekoproseduuria kokonaisuudessaan. (H 9, valtakunnallisen järjestön toiminnanjohtaja.)

Järjestön johtaminen voi siis tapahtua tilanteessa, jossa yhdistyvät yhtäältä vapaaehtoinen kansalaistoiminta ja siihen liittyvät jäsenistön intressijännitteet. Toisaalta järjestötyön ammatillistuminen tuottaa johtamiseen uusia palkkatyön ja vapaaehtoistoiminnan intressijännitteitä. Tällaisessa tilanteessa organisaation ammattimainen ja rationaalinen johtaminen voi muodostua ongelmalliseksi.

## Yhdistystoiminnan johtaminen

Kuten edellä on kuvattu, on palkkatyön rooli kolmannella sektorilla kasvanut. Samalla vaatimukset työn organisointia ja työehtojen sääntelyä kohtaan ovat lisääntyneet. Yhdistyksiä koskeva lainsäädäntö kuitenkin korostaa yhdistystoiminnan vapaaehtoiseen kansalaistoimintaan perustuvaa luonnetta. Yhdistyslain mukaan yhdistyksissä työnantajan roolissa, ja taloudellisessa vastuussa on kollektiivisesti yhdistyksen hallitus. (Ks. Koskinen 1999; Tossavainen 2010). Suomessa on erittäin harvinaista, että järjestöjen hallitukset saisivat toiminnastaan merkittävän taloudellisen korvauksen, vaan yhdistysten hallitukset toimivat valtaosin vapaaehtoispuhjalta (Pessi & Oravasaari 2010).

Nythän lain mukaan - minkä mukaan me tietenkin tehdään kaikki - niin hallitus on vastuussa taloudesta. Ja eihän ne faktisesti voi olla vastuussa siitä. Minä raportoin niille kerran kuussa tai kerran kahdessa kuukaudessa taloudesta. Siis hyvin karkealla tasolla. /.../ Siinä se on mun mielestä, et isojen järjestöjen hallituksen rooli on niin kuin yhtiöissä, et se on strateginen - ennen kaikkea strateginen. Silloin, kun [järjestössä] on kymmeniä työntekijöitä ja aika paljon asioita mitä tehdään. Ja sitten kun ne [hallituksen jäsenet] on aidosti luottamushenkilöitä. Kun eihän ne saa edes korvausta, niin kuin yhtiön hallituksessa saadaan. Että niiden pitäisi saada keskittyä siihen strategiseen työhön. Asettaa tavoitteita ja miettii mittareita ja tämän tyylistä. Eikä tulla siihen, että



jonkun henkilöstöhallinnon hoitamiseen tai hankintojen tekemiseen.. Se on ajankäytöllinen [kysymys]. Ne on varmasti paljon fiksumpia tai ainakin yhtä fiksuja kuin työntekijät, niin ajankäytöllisesti ei niillä vaan voi riittää. Jos toisella on laittaa kahdeksan tuntia jonkun asian tekemiseen ja toinen tunnissa koittaa sen saman, niin ei se vaan pelitä. (H 3, valtakunnallisen järjestön toiminnanjohtaja.)

Toiminnan laajeneminen, palkkatyön lisääntyminen ja järjestöjen talouden kasvu tuottaa ammatillistuviin yhdistyksiin johtamisen kannalta ongelmallisen tilanteen: Yhdistyslain mukaan yhdistyksen toimintaa johtaa kollektiivisesti yhdistyksen hallitus, mikä antaa hallitukselle runsaasti muodollista valtaa johtaa yhdistysten toimintaa. Käytännössä vapaaehtois pohjalta toimivat hallitukset eivät useinkaan kykene hallitsemaan ammatillistuvien järjestöjen ammattityötä, henkilöstöhallintoa ja taloutta. Tämä johtaa siihen, että vaikka valta on muodollisesti hallituksella, käytännössä valta keskittyy palkatulle johtajalle. Samalla yhdistyksessä palkkajohtajana toimivan henkilön valtaa ja vastuuta on yhdistyslaissa rajoitettu. Toisin kuin yrityksen toimitusjohtaja, yhdistyksen johtaja on luonteeltaan palkkatyöntekijä, jota koskee työsopimusoikeus. Epäluottamustilanteessa yhdistyksen hallitus ei siis voi vaihtaa esimerkiksi toiminnanjohtajaa, kuten yritys voi vaihtaa toimitusjohtajan. Yhdistys ei voi säännöllään syrjäyttää yhdistyslakia. Vaikka yhdistyksen johtaja onkin nimikkeeltään toimitusjohtaja, on hän edelleen palkkatyösuhteessa ja häntä koskee työsopimusoikeus. (Ks. Koskinen 1999, 234-246.)

Kuten kuvasta 1 tuli esiin, on vuosituhannen vaihteessa kolmannelle sektorille syntynyt runsaasti uusia työnantajaorganisaatioita. Yhdistysten tapauksessa syntyi tilanne, jossa niiden hallitukset olivat tämän seurauksena työntajaja-asemassa. Vastuu työntajajana toimimisesta ja työnantajavelvoitteiden noudattamisesta kuuluu kollektiivisesti yhdistyksen hallitukselle. Pienissä järjestöissä tilanne voi kuitenkin pahimmillaan olla se, että toiminnasta vastuussa olevat luottamushenkilöt eivät lainkaan tiedosta olevansa työnantajan roolissa. Näin voi olla, että järjestön vastuullisessa hallinnossa ei ole lainkaan työsuhdeasioiden osaamista (Harju 2008). Haastateltavat korostavat monin tavoin tilanteen ongelmallisuutta.

Silloin jos ajatellaan ihan niin kuin työyhteisönä tätä [yhdistystä], niin toiminnanjohtaja on kaikkien esimies ja on työnantajan edustajana siinä. Mutta toiminnanjohtaja on kuitenkin työehtosopimuslain puitteissa. Että sillä on ihan eri asema, kun osakeyhtiön toimitusjohtajalla. Ja tuota se toisaalta antaa toiminnanjohtajalla myöskin turvatumman aseman kuin mitä tuollaiselle osakeyhtiön toimitusjohtajalle, joka voidaan sanoa irti milloin vaan. Mutta tuota siinä oleellista on tietenkin se, että toiminnanjohtaja pystyy myöskin esittämään hallitukselle asiat sillä tavalla, että hän nauttii hallituksen luottamusta. Ja jos siinä tulee puutteita, niin silloin koko organisaatiota on vaikeata johtaa. Varsinkin pienehköissä potilasjärjestöissä niin meillä tulee joskus sellaisia ongelmia, että puheenjohtaja katsoo, että hän on sillä tavalla suoranainen esimies, et hän voi arkipäivän toimintaan myöskin puuttua ja se pistää organisaation ihan sekaisin kokonaisuudessaan. Että ne roolit täytyy tietää ihan selkeästi. (H 9, valtakunnallisen järjestön toiminnanjohtaja.)

Haastatteluissa korostuukin yhtäältä toiminnanjohtajan aseman ongelmallisuus: hänellä välttämättä ei ole täyttä mandaattia johtaa yhdistyksen toimintaa. Samalla myös hallituksen tilanne voi muodostua ongelmalliseksi:

Minä näen potentiaalisena riskinä, että pääsihteeri tai toiminnanjohtaja ja hallitus ovat aivan eri linjoilla. Ja kun pääsihteerit ja toiminnanjohtajat ovat tavallisia työntekijöitä, niin hallitus ei pääse [heistä] ikinä eroon. Mikä on minun mielestäni hallituksen kannalta huono asia – ja järjestöjen kannalta huono asia. (H 3, valtakunnallisen järjestön toiminnanjohtaja.)

Yhdistyslainsäädäntöä uudistettaessa ei keskeinen lähtökohta ole ollut järjestöjen työnantajaroolin ja toiminnan taloudellisen luonteen korostaminen. Sen sijaan on haluttu painotta yhdistysten roolia kansalaisyhteiskunnan organisaatioina. Kun palkkatyön merkitys järjestöissä kuitenkin on jatkuvasti kasvanut, on tämä tuottaa yhdistyksiin jossain määrin jännitteisen johtamisasetelman. Kun johtamis- ja hallintorakenne on lainsäädännön ja järjestötoiminnan käytäntöjen puolesta epäselvä, haastateltavat korostavat, että käytännön toiminnan ensisijainen edellytys on hallituksen ja toiminnanjohtajan välinen keskinäinen luottamus. Mikäli luottamus toimii, asiat ovat järjestettävissä. Jos taas luottamus ei ole kunnossa, yhdistyksen johtaminen on erittäin vaikeaa. Luottamuksen syntyminen kannalta keskeinen tekijä yleensä on, että toiminnan institutionaalinen ympäristö tulee luottamuksen syntymistä (Ruuskanen 2003). Yhdistyskentällä institutionaalinen tilanne – toiminnanjohtajan ja hallituksen sekä palkkatyöntekijöiden ja vapaaehtoisten epäselvät roolit ja rooliristiriidat – voivat haastateltavien mukaan kuitenkin johtaa ristiriitaitilanteisiin ja ongelmiin organisaation käytännön johtamisessa. (Ks. myös Koskinen 1999; Somerkivi 2011.)

Kuten edellä kuvattiin, palvelutuotanto, toiminnan ammatillistuminen ja siihen liittyvä palkkatyön hallinnointi johtavat siihen, että palkkatyösuhteessa toimiva yhdistyksen henkilökunta, usein käytännössä johtaa yhdistystä.

Tämä rahoitustausta on ajanut meidät siihen pisteeseen, et meidän aika ja resurssit menee ihan oikeasti siihen esimiehisyuden hoitamiseen. Ja kun ihmiset on niin iso ongelmakenttä, että joudutaan hyvin paljon tekemään palveluohjausta ja neuvomaan ja opastamaan, niin meillä ei vain rahkeet riitä ylläpitää ja pyörittää vapaaehtoistoimintaa. Toki meidän hallinnon ihmiset ovat vapaaehtoistyössä. /.../ Et julkinen rahoitus ja tämä on ajanut meitä siihen enemmän ja enemmän, enemmän ammattimaiseen työn tekemiseen, että kun vaaditaan isompia omarahoitussuoksia niin on pakko tehdä työtä niin että se on tuottavaa ja kyllä se silloin automaattisesti se aatteellisuus jää sinne taustalle. Toki se meidän säännöissä on, että mitä varten me ollaan, ja niitä täytyy välillä palautta mieleen, mutta kyllä me ensisijaisesti tänä päivänä ollaan työllistäjiä ja työnantajia ja työpaikka. (H 10, paikallisen edunvalvontajärjestön toiminnanjohtaja.)

Edellinen tapaus on esimerkki siitä, miten tietyn yhteiskunnallisen ryhmän intressien pohjalta syntynyt yhdistys on vähitellen muuntunut palveluorganisaatioksi. Laajeneva palvelutuotanto ja siihen liittyvä kilpailupaine ovat kenenkään tarkoittamatta vähitellen alkaneet syrjäyttää järjestön alkuperäisin perustamisidean. Jos järjestön kaikki resurssit menevät palvelutoiminnan ja palkkatyön organisointiin, voi järjestön perustamisen taustalla oleva aatteellinen pohja alkaa vähitellen rapautua. Palvelutuotanto ja siihen liittyvät vaikuttavuustavoitteet alkavat hämärttää rajaa yhtäältä yritystoimintaan, toisaalta julkiseen sektoriin. Tällöin kolmas sektori voi alkaa menettää kansalaisyhteiskuntaluonnettaan, mikä voi merkitä sitä,

että toiminta aletaan mieltää asiakaspalveluna. Näin asiakaspalveluorientaatio korvaa yhdessä tekemiseen perustuvan kansalaistoiminnan eetoksen ja ammatillinen eetos korvaa aatteellisen (ks. Skocpol 2003; Hwang & Powell 2009). Samalla tämä voi alkaa vaikuttaa myös koko järjestötoiminnan logiikkaan. Mikäli palkkajohtajat saavat järjestöissä vallan, voivat palvelutuotanto ja siihen liittyvä henkilöstöhallinto alkaa käytännön tasolla hallita toiminnan kansalaisyhteiskuntaulottuvuutta. Mikäli jäsenistö ja sen valitsema hallitus luovuttaa vallan palkkajohtajalle, voi yhdistys alkaa muistuttaa byrokratiaa, jonka keskeinen tehtävä on oman olemassa olonsa ylläpitäminen. Tällöin kysymykseksi nousee, ketä järjestötoiminta ja sen piirissä tehtävä palkkatyö palvelevat.

## Sektorikonfliktit ja kilpailupaine

Uuden julkishallinnon oppien omaksuminen kuntasektorilla on johtanut siihen, että kunnat mieltävät itsensä nykyisin palvelujen järjestäjäksi, joka voi joko tuottaa palvelut itse tai hankkia ne ulkopuolisilta palveluntarjoajilta (Möttönen & Niemelä 2005). Tämä on laajentanut hyvinvointipalvelujen kysyntää julkisen sektorin ulkopuolelle. Samalla kuluttajien ostovoima on kasvanut, minkä myötä myös yksityinen hyvinvointipalvelujen kysyntä on lisääntynyt. On syntynyt markkinat yksityiselle hyvinvointipalvelujen tuotannolle.

Markkinoiden kasvu on merkinnyt sitä, että järjestöjen lisäksi myös voittoa tavoittelevat yritykset ovat nähneet toimialalla markkinamahdollisuuksia. Kaupalliset palvelun tarjoajat ovat laajentaneet toimintaansa aloille, joilla perinteisiä toimijoita ovat olleet kunnat ja kolmannen sektorin organisaatiot. Tämä on näkynyt niin liikuntapalveluissa kuin terveys- ja sosiaalipalveluissakin. Samalla kunnat ovat pyrkineet joustavoittamaan palvelu- ja kustannusrakenteitaan ostamalla entistä enemmän palveluja ulkopuolisilta toteuttajilta. Erityisesti kunnat ovat asettaneet kasvavia toiveita kolmannen sektorin toimijoille palvelutuotannon kasvattamisesta. Kehitys on koskenut erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluja, mutta sama kehitys on havaittavassa myös liikunnan, kulttuurin ja vapaa-ajan toimialoilla.

Myös järjestöillä on intressi edistää jäsenistönsä kannalta tärkeiden palvelujen joustava toteutus. Niinpä kunnan kanssa tehty sopimus palvelun tuotannosta voi olla hyvinkin sekä järjestön jäsenistön että palvelun ostavan kunnan edun mukaista. Samalla toiminnan tarkoittamaton seuraus voi olla, se että laajentuva kolmannen sektorin palvelutuotanto ajautuu kilpailuasetelmaan yritysmuotoisesti tuotetun yksityisen palvelutuotannon kanssa:

Esimerkiksi jos kuntien taloudellinen tilanne tällä hetkellä on sellainen että kunnat pyrkii karsimaan sen tyyppisiä toimintoja mitkä ei puhtaasti ole lakisäänteisiä peruspalveluja /.../ Varsinkin pienemmissä kunnissa mielellään tekisivät sitten sopimuksia urheiluseurojen kanssa, että tavallaan ostopalveluna kunta ostaisi seuralta jonkun ladunhoidon tai kaukalonhoidon. Jolloin sitten taas verottaja rupeaa kattelemaan sitä että: 'Ahaa tässä on ostopalvelu!' Tietysti samassa kunnassa joku latukoneyrittäjä, hän voisi hyvinkin katsoa, että seura tekee liiketoimintaa. (H 11, alueellisen järjestön toiminnanjohtaja.)

Liikunta- ja kulttuuritoiminnassa järjestöjen toiminta kuntien järjestämien palvelujen tuottajana on ollut pitkään jokseenkin harvinaista. Kansalaisjärjestöillä on sen sijaan varsin pitkää historia sosiaali- ja terveysalan palvelujen tarjoajina. Järjestöt ovat esimerkiksi tarjonneet ensi- ja turvakotitoimintaa, päihdehuoltolaitoksia, palvelutaloja, ryhmäkoteja sekä lasten- ja nuorten laitosmaisia asumispalveluja. Näiden palvelujen kysynnän kasvu on alkanut vetää alueelle myös yksityistä yritystoimintaa. Tämän seurauksena alkuperäisiltä säännöiltään ja lähtökohdiltaan yleishyödylliset yhteisöt voivat oman toimintansa, yhteiskunnan ja markkinoiden muutoksen johdosta huomata olevansa verottajan tai työvoimaviranomaisen silmissä elinkeinonharjoittajia ja siten kilpailuasetelmassa voittoa tavoittelevien yksityisten yritysten kanssa. Verohallinnon kannanoton mukaan yleishyödyllisinä aiemmin pidetyt yhteisöt saattavat kilpailla selkeästi samoilla markkinoilla yksityisten yritysten kanssa:

Se, mitä ennen on pidetty yleishyödyllisenä, ei ehkä enää olekaan sitä muuttuneessa yhteiskunnassa. Julkisen sektorin säästötoimien vuoksi valtion ja kuntien perinteisesti tarjoamia palveluita on yksityistetty. Palvelusektori on merkittävimpiä työllistäjiä samalla kun palvelusektoriin kohdistuu kasvavaa kysyntää. (Verohallitus 2007.)

Verottajan tulkinnan mukaan yhteisön yleishyödyllisyyttä ja siihen liittyvää verovapautta ei voida tulkita yhdistyksen sääntöjen pohjalta, vaan tulkinta on tehtävä käytännön toiminnan tasolla (emt.). Toiminnan sisällön pohjalta on tulkittava, onko kyse yleishyödyllisestä toiminnasta vai elinkeinotoiminnasta. Mikäli toiminta on elinkeinotoimintaa, ei verovapauden pohjana oleva yleishyödyllisyysedellytys toteudu.

Verovapauden ohella myös muiden kolmannelle sektorille suunnattujen tukien on viime vuosina katsottu vääristävän markkinakilpailua. Esimerkiksi elinkeinotoiminnalle suunnatun palkkatuen ehdot ovat yleishyödyllistä toimintaa tiukempia. Myös Raha-automaattiyhdistys, joka rahapelitoimintansa rahoituksen kautta on keskeinen sosiaali- ja terveysalan järjestötoiminnan rahoittaja, on joutunut vetäytymään sellaisten sosiaali- ja terveyspalvelujen avustamisesta, joiden piiriin on kehittynyt myös yritystoimintaa (ks. esim. RAY 2007). Lisäksi julkisissa hankinnoissa sovelletaan hankintalakia, joka velvoittaa esimerkiksi valtion, kuntien ja kuntayhtymien viranomaisia kilpailuttamaan julkiset hankinnat, mikäli hankinnat ylittävät ns. kansalliset kynnyksarvot. Esimerkiksi sosiaalipalvelujen osalta kynnyksarvo on Suomessa 100 000 euroa. Hankintalain taustalla ovat Euroopan Unionin syrjimättömyyden-, yhdenvertaisuuden-, avoimuuden- ja suhteellisuuden periaatteet, jotka Suomi omaksui liittyessään Euroopan talousalueeseen vuonna 1994.

Yksityisen sektorin ja kolmannen sektorin palvelutoiminnan limittäisyydestä syntynyt kilpailuasetelma ja kuntien tiukasti soveltama hankintalaki ovat keskeisiä järjestöammattilaisten huolenaiheita, jotka tuottavat epävarmuutta toimintakentän kehityksestä. Huoli liittyy yhtäältä markkina-ajattelun laajenemiseen ja pelkoon siitä, että sektorikonflikti laajenee yhä enemmän perinteisille kolmannen sektorin toimintalohkoille, kun yritykset näkevät liikunta-, sosiaali- ja kulttuuripalveluissa

markkinamahdollisuuksia ja samalla kyseenalaistavat yleishyödyllisten järjestöjen nauttimat julkiset tuet ja veroedut. Toisaalta huoli liittyy julkisen sektorin rahoituspaineista aiheutuvaan kustannuspaineeseen ja kilpailutukseen, joiden pelätään johtavan palvelujen tason huononnuksiin ja siihen, että järjestöt kilpailevat itsensä henkiveveriin. Onkin huomattava, että kolmannen sektorin palvelutuottajat ovat entistä enemmän kilpailuasetelmassa paitsi yritysten kanssa, myös keskenään. Kun kyse on yleensä paikallisista toimijoista, joilla on vain muutama asiakas, on asiakkaalla suuri mahdollisuus kilpailuttaa järjestöjä myös keskenään.

KELA kilpailuttaa joka ainoan toiminnan tänä päivänä. Siellä me ollaan. On se sitten kolmannen sektorin järjestö, tai tulee sitten mistä tahansa tuolta valtakunnasta joku toimija, joka tarjoaa siihen, niin tekee tarjouksen. Ely-keskus kilpailuttaa palvelut - ihan täsmälleen sama tilanne, mutta niiden rooli ikään kuin siinä tulonmuodostuksessa on ollut niin pieni, että me on pystytty tavallaan näillä kuntien suorahankintasopimuksilla pitämään niitä fasiliteetteja, että meillä on ollut se toimintarakenne mahdollista, mutta se tulee siellä tiukentumaan. Ihan koko ajan tulee tiukentumaan.

/.../

Tiukentuu ikään kuin talouden ehdot koko ajan ja tulee ihan normaali tällöinen liiketoiminnan logiikka, millä pitää pystyä ikään kuin toimimaan ja se muuttaa tätä koko kuviota. (H 13, alueellisen järjestön johtaja.)

Tilaaapuolelta tuleva kilpailupaine sekä järjestöjen toiminnan yleishyödyllisyyttä koskeva viranomaistulkintojen tiukentuminen on haastateltavien mukaan lisännyt etenkin sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavien järjestöjen epävarmuutta. Kilpailutus on leikannut palvelutuotannosta tulevan tulovirran kykyä rahoittaa järjestöjen muuta toimintaa. Samalla mahdollisuus saada julkisia tai puolijulkisia tukia on asetettu kyseenalaiseksi.

Veikkauksen ja Raha-automaattiyhdistyksen projekti- ja toimintatuet, ovat monien järjestöjen perustoiminnalle erittäin tärkeitä rahoituslähteitä. Rahapelien tuotto on kasvanut varsin tasaisesti 2000-luvulla (ks. esim. Saukko 2012), eikä niiden kokonaistuen määrään odoteta järjestöammattilaisten mukaan suuria heikennyksiä. Samalla Raha-automaattiyhdistys on vetäytynyt palvelutoiminnan rahoittamisesta. Myös kuntien myöntämät toiminta-avustukset paikallisyhdistyksille ovat merkittävästi pienentyneet. (Ks. myös Peltosalmi ym. 2010.)

Onhan järjestöjäkin, millä menee hirmu huonosti, et pitää ottaa löysät pois. Että tälläkin hetkellä on yrittäjä järjestöissä. Useimmilla ne kietoutuu siihen palvelutoiminnan tuottavuuden vaikeuteen, kun on tämä kilpailuttaminen. Että palvelutoiminta on alkanut yskimään, ja se heijastuu siihen järjestöön. Ei niinkään, et siis Raha-automaattiyhdistyksen kautta tulevan rahoituksen heikentyminen. On toki niinkin, että Raha-automaattiyhdistyksen on alkanut katsomaan, että nyt pitäisi aikaan saadakin jo jotakin ja lopettanutkin jo joidenkin järjestöjen rahoittamisen. Mutta kyllä näillä isoimmilla varmaan, kun se palvelutoiminta on tökkinyt ja kun se palvelutoiminta on tuottanut rahaa siihen perustoimintaan, niin tulee ongelmia. (H 8, valtakunnallisen järjestön johtaja.)

Kilpailutettu palvelutoiminta ei tuota entiseen tapaan tuloja järjestöjen muuhun toimintaan. Toiminta on sidottu aiempaa enemmän hankkeisiin, joilta odotetaan rahoitukselle vastinetta. Järjestöbarometrissa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestöjohtajien arviot järjestöjen taloudellisesta tilanteesta heikkenivät vuonna 2008. Siitä asti ”huonoksi” tai ”melko huonoksi” taloudellisen tilanteen arvioivien osuudet ovat kasvaneet vuosi vuodelta, siten että vuonna 2010 heitä oli hieman yli 20 prosenttia. (Peltosalmi ym. 2011, 105.) Kyselyymme vastanneista johtajista noin 22 % arvioi, että taloudellinen tilanne oli heikentynyt viimeksi kuluneiden kolmen vuoden aikana. Hieman epävarmana tai hyvin epävarmana taloudellista tilannetta piti 30 % johtajista.

Kehitys näkyy myös kolmannen sektorin palkansaajien kokemuksissa työnsä muutoksista. Noin kolme neljäsosaa kyselyymme vastanneista kolmannen sektorin työntekijästä koki työtehtäviensä viime vuosina lisääntyneen (73 %) ja niiden alueen laajentuneen (75 %). Johtajista jopa 86 % vastasi työtehtäviensä alueen viime vuosina laajentuneen. Sen lisäksi, että työtehtävien määrä on kasvanut ja niiden ala laajentunut, ovat tehtävät vaikeutuneet lähes puolella (48 %) vastaajista. Tämäkin koskee erityisesti johtajia, joista 58 % kokee työtehtäviensä vaikeutuneen. Vastaajista noin puolet (51 %) kokee, että työtä koskeva tulosseuranta on viime vuosina tehostunut.

Työtehtävien lisääntyminen ja laajeneminen tai tulosseurannan lisääntyminen eivät ole mitään kolmannelle sektorille erityistä, vaan ne koskevat kaikkea työelämää. Esimerkiksi tulosseurannan tehostumisen osalta kehitys on ollut samankaltaista myös julkisella ja yksityisellä sektorilla (Lehto & Sutela 2008). Kolmannen sektorin kehitys kuvaa kuitenkin sitä, että kolmas sektori ei ole muusta työelämästä erillinen kansalaisyhteiskunnan saareke, vaan julkiselle ja yksityiselle sektorille ominaiset tehokkuusvaatimukset sekä kilpailu ovat rantautuneet myös kolmannen sektorin organisaatioihin.

Sektorikonfliktit ja kilpailulakien tiukka soveltaminen johtaneet palvelutuotantoa harjoittavat järjestöt ongelmalliseen tilanteeseen. Tukikelpoisuus edellyttää sitä, että järjestöjen toiminta täyttää yleishyödyllisyyden kriteerit. Tämän taas laajentunut palvelutuotanto on asettanut kyseenalaiseksi. Kun palvelutuotannon kilpailu on lisääntynyt, on järjestöjen taloudellinen toiminta vaikeutunut. Näyttääkin siltä, että toimintakentän muutokset ovat vähitellen johtamassa kolmannen sektorin palvelutoiminnan uudelleenjärjestelyihin, ja järjestöt ovat vähitellen eriyttämässä palvelutoimintaa muusta toiminnastaan. Tämä on tapahtunut esimerkiksi yhtiöittämällä tai muuten hallinnollisesti eriyttämällä palvelutoiminta muusta järjestötoiminnasta.

Palveluihin keskittyneet järjestöt ovatkin olleet viime aikoina ongelmissa. Esimerkiksi työttömien yhdistykset, jotka ovat tuottaneen kunnille laajasti kuntouttavaan työtoimintaan liittyviä palveluja, ovat joutuneet vaikeuksiin (Peltosalmi ym. 2012). Toisaalta se osa järjestökentästä, joka ei ole osallistunut laajamittaiseen palvelutuotantoon, toivottaa muutoksen tervetulleeksi:

Etä on ruvettu kattoon vähän tarkemmin, että mitä järjestöt tekee. Siis mikä on sitä järjestöjen perustoimintaa ja oikeata järjestötoimintaa. Mitä tehdään – jos verotuksellisesti ajatellaan – arvonlisäverottomana. Mikä on sitä oikeata juttua, ja mikä on sitten palvelutoimintaa. No jossain vaiheessa sosiaali- ja terveysjärjestöjä varsinkin kun katsoi, niin ne toteuttivat ihan puhdasta palvelutoimintaa ry:n puitteissa. Ja porukkaa huikeat määrät duunissa ja muuta. Nyt se on minun mielestäni selkeentynyt hirveen hyvin. Nehän on yhtiöittäneet ja selkeyttäneet sitä. Koska mun mielestä me järjestöt oltiin välillä vähän tuuliajolla siinä – [Tehtiin] Raha-automaattiyhdistyksen rahoilla subventoitua ihan puhdasta palvelutoimintaa. Et nämä [EU:n kilpailulainsäädännön vaatimukset] on pakottaneet meitä selkiyttämään näitä kuvioita. Mun mielestä on järkevää, että järjestöt omistaa yhtiöitä ja pyörittää [palvelutoimintansa] niitten kautta ja haetaan synergiaa siitä. (H 3, valtakunnallisen järjestön johtaja.)

Edellinen sitaatti kuvaa hyvin järjestösektorin sisäisiä intressiristiriitoja. Kansalaistoimintaan keskittyneet järjestöt näkevät, että pelitoiminnan tuottoja ei pidä ohjata palvelutuotantoon. Sen sijaan monissa sosiaali- ja terveysjärjestöissä palvelutuotanto nähdään laajemmin osana yhteiskunnallista edunvalvontaa. Kaikki edellä kuvatut institutionaaliset muutostekijät ovat joka tapauksessa ruokkineet kolmannen sektorin palkkatyön kasvua ja samalla johtaneet kolmannen sektorin toimintaa aiempaa ammatillisempaan suuntaan: Kansalaistoiminnan luonteen muutos on tuonut ammattilaisia mukaan kansalaistoiminnan organisointiin. Palvelujen tuottajana toimiminen, julkiset ostosopimukset ja niihin liittyvä vastuu ovat edellyttäneet entistä ammattimaisempaa otetta järjestötyöhön, mikä korostaa ammattityövoiman, johdon koulutuksen ja osaamisen merkitystä. Myös sektorikonflikti ja tähän liittyvä viranomaistulkintojen ja rahoituskäytäntöjen muutos on asettanut uusia vaatimuksia järjestöjen toiminnalle. Järjestöjen on esimerkiksi osattava laatia veroviraston vaatimuksiin mahdollisimman hyvin perustellut vastineet, kyettävä osoittamaan verottajalle tai muulle julkiselle rahoittajalle toimintansa yleishyödyllisyys. Palvelutoimintaa harjoittavien järjestöjen taas täytyy kyetä hallinnollisesti eriyttämään yleishyödyllinen toimintansa mahdollisesta elinkeinotoiminnastaan, jotta niiden kelpoisuus esimerkiksi RAY:n tukiin säilyy. Lisäksi kansalaistoimintaan keskittyneiden järjestöjen on kyettävä osoittamaan, että tuet tuottavat mitattavia tuloksia, kuten järjestöjohtaja kuvaa:

Ministeriö on muuten tässä puhunut jo vuosikymmeniä, et pitäisi pystyä näyttämään Raha-automaattiyhdistyksenkin, että mitä saadaan aikaiseksi. Tässähän ne on pakottaneet Rahista tekemään siihen suuntaan toimenpiteitä. (H 8, valtakunnallisen järjestön johtaja.)

Raha-automaattiyhdistys onkin tuonut esiin järjestöille järjestämissään arviointitilaisuuksissa esiin, että se on aiempaa korostuneemmin tilivelvollinen sosiaali- ja terveysministeriölle toimintansa vaikuttavuudesta. Näin myös järjestöt ovat tilivelvollisia osoittamaan rahoittajilleen ja muille sidosryhmille, mitä toiminnalla on saatu aikaiseksi. Tämä edellyttää järjestöjen toiminnan arvioitavuuden kehittämistä. (RAY 2012.) Näin kehitys, jossa yhteiskuntapolitiikkaa ohjataan vaikuttavuustavoitteiden avulla (Rajavaara 2007), on kasvavien arviointivaatimusten myötä siirtymässä myös perinteiselle kansalaisyhteiskunnan alueelle.

Hallinnollinen sääntelyn lisääntyminen johtaa samalla ammattitaitovaatimusten kasvuun, mikä puolestaan edelleen edistää järjestöhallinnon ammatillistumista. Palkatuilla järjestöammattilaisilla on usein vapaaehtoistoimijoita paremmat edellytykset käydä dialogia viranomaisten ja rahoittajien kanssa. Siksi järjestötoimintaan liittyvä operatiivinen toiminta siirtyy vapaaehtois pohjalta toimivilta luottamushenkilöiltä entistä enemmän palkkatyöntekijöille. Samalla järjestöt kuitenkin joutuvat jatkuvasti pohtimaan sitä, mikä osa niiden toiminnasta on kansalaistoimintaa, mikä taas kilpailtua palvelutoimintaa. Toisaalta toiminnan byrokratisoituminen ja ammatimaistuminen ja tehostaminen on tarkoittanut myös hankaluuksia löytää sitoutuneita vapaaehtoistoimijoita. Kyselyssämme järjestöjohtajista lähes puolet (47 %) kokee, että vapaaehtoistyöntekijöiden rekrytointi on vaikeutunut.

Kaiken kaikkiaan kolmannen sektorin institutionaalinen muutos vaikuttaa siis monin tavoin järjestöjen ammatillistumiseen: yhtäältä kansalaisyhteiskuntaan ja hyvinvointivaltioon liittyvät suunnanmuutokset ovat kasvattaneet palvelutuotannon ja palkkatyön merkitystä sektorin toiminnassa. Palkkatyön laajeneminen onkin ollut varsin laajasti yhteydessä kolmannen sektorin julkiseen rahoitukseen. Samalla kuitenkin järjestöjen palvelutuotannon laajeneminen sekä siihen liittyvä yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin rajojen liudentuminen ovat asettaneet sektorin julkisen tuet kyseenalaisiksi, mikä on asettanut uusia paineita kolmannen sektorin työn organisoinnille. Seuraavassa luvussa teemme yleisen katsauksen kolmannen sektorin palkkatyöhön ja sen tekijöihin. Tämän jälkeen siirrymme tarkastelemaan kolmannen sektorin työelämän laatua vertailemalla sitä julkisen ja yksityisen sektorin työhön.



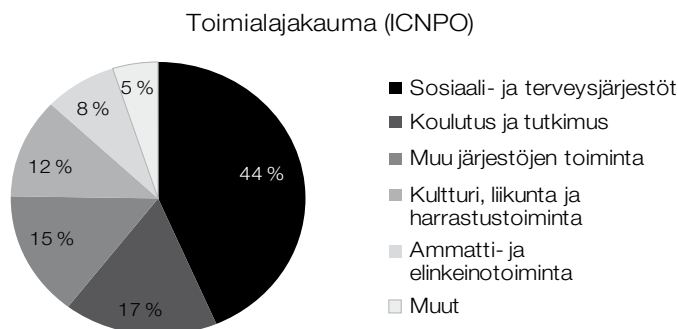
## 4 Kolmannen sektorin palkkatyö

### Toimiala ja toimipaikan koko

Edellä on kuvattu, kuinka kolmannen sektorin palkkatyön kasvu on toteutunut 1990-luvun laman jälkeen. Tuona aikana sekä työnantajaorganisaatioiden määrä että palkkatyön volyymi henkilötyövuosilla mitaten ovat kasvaneet nopeasti. Vuoden 1994 jälkeen sektorilla tehdyt henkilötyövuodet ovat kasvaneet 66 %. Terveysjärjestöjä lukuun ottamatta palkkatyön määrä on kasvanut kaikilla keskeisillä toimialoilla. Erityisesti palkkatyön volyymin kasvu kohdistui sosiaalijärjestöihin, missä voimakkaan kasvun jakso sijoittuu vuosille 1997–2004, eli ajanjaksoon jolloin Euroopan rakennerahastojen projektirahoitus järjestöille yleistyi, työvoimapolitiittinen yhdistelmä tuki otettiin käyttöön ja järjestöjen ja kuntien yhteistyö palvelutuotannossa laajeni.

Kun muunnetaan vuoden 2011 yritysrekisteriaineiston TOL2008-luokitus soveltuvin osin vastaamaan voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden luokitteluun kehitettyä ICNPO-luokitusta (*International Classification of Non-profit Organizations*), saamme karkean kokonaiskuvan kolmannen sektorin työn nykyisestä toimialarakenteesta (ks. kuva 5). Kolmannen sektorin palkkatyö keskittyy Suomessa erityisesti sosiaali- ja terveysjärjestöihin, joissa työskentelee yli 40 % sektorin työvoimasta. Tämän jälkeen keskeisimpinä toimialoina erottuvat koulutus ja tutkimus, kulttuuri, liikunta- ja harrastustoiminta. Luokkaan ”muu järjestöjen toimintaan” sisältyy yritysrekisterissä kansalaistoiminta ja edunvalvonta, ympäristö, hyväntekeväisyys, kansainvälinen toiminta ja uskonto.

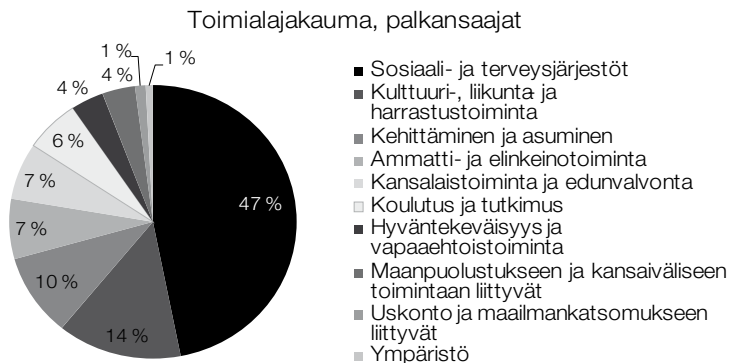
**Kuva 5.** Kolmannen sektorin palkkatyö henkilötyövuosina toimialoittain (sovellettu ICNPO-luokittelu, Yritysrekisteriaineisto)



Myös ammattijärjestöjen rekisterien avulla kerätty aineisto antaa jokseenkin samankaltaisen tuloksen palkkatyöntekijöiden sijoittumisesta kolmannella sektorilla,

mutta sen perusteella työntekijärakennetta voidaan tarkastella hieman yksityiskohtaisemmalla luokittelulla (ks. kuva 6). Kyselyaineiston perusteella sosiaali- ja terveysjärjestöissä työskenteli vuonna 2011 yli 40 % sektorin työntekijöistä. Muina tärkeinä työllistäjinä tulevat aineistossa esiin kulttuuri, liikunta ja harrastustoiminta, kehittäminen ja asuminen, ammatti- ja elinkeinotoiminta, kansalaistoiminta ja edunvalvonta sekä koulutus ja tutkimus. Pienempiä määriä palkattuja työntekijöitä on aineistomme mukaan hyväntekeväisyys- ja vapaaehtoistoiminnassa, maanpuolustuksessa ja kansainvälisessä toiminnassa, sekä uskonnolliseen tai ympäristöön liittyvässä toiminnassa. (Ks. kuva 6.)

**Kuva 6.** Kolmannen sektorin palkkatyöntekijät toimialoittain (ICNPO-luokittelu, Kyselyaineisto)



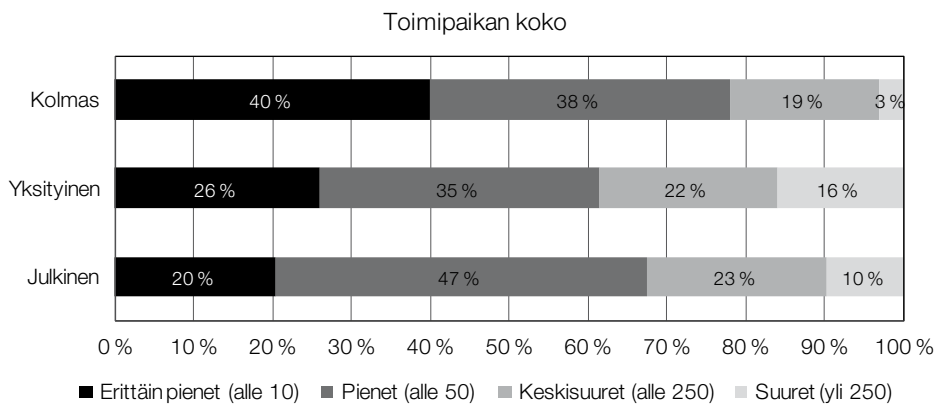
Järjestöjen palkkatyö keskittyy suurelta osin palvelutuotantoon. Lähes puolet vastaajista toimii järjestössä, jonka ensisijainen tehtävä on palvelutuotanto. Palvelutoimintaa harjoittavien järjestöjen työntekijöistä kolme neljännestä vastasi, että palvelujen järjestäminen ei liity järjestön jäsenyyteen. Näin ollen järjestöt tuottavat yleensä palveluja jäsenkuntaansa laajemmalle asiakaskunnalle. Palvelujen ohella muina keskeisinä tehtävinä nousivat esille edunvalvonta (21 %), yhteiskunnallinen vaikuttaminen (16 %) ja aatteellinen toiminta (12 %).

Sosiaali- ja terveysjärjestöille suunnatun Järjestöbarometrin kyselyssä järjestöjen keskeisenä tehtävänä nousee esiin kansalaisyhteiskunnan alueelle sijoittuva jäsenten keskinäinen toiminta (Peltosalmi & Särkelä 2011, 42-43). Palkkatyötä kolmannella sektorilla tekevät nostavat jäsenten keskinäisen toiminnan työnantajansa keskeisenä tehtävänä hyvin harvoin (3 %). Eräs syy tähän voi olla se, että palkkatyö keskittyy nimenomaan palveluja tuottaviin järjestöihin. Toisaalta voi olla, että palkkatyöntekijät, joiden määrän lisääntyminen on osa järjestötoiminnan ammatillistumista ja palveluvaltaistamista, muita järjestötoimijoita korostuneemmin painottavat palvelutuotannon merkitystä järjestöjen toiminnassa.

Kolmannen sektorin organisaatiot ovat hyvin monimuotoinen kokonaisuus. Esimerkiksi rekisteröityjen yhdistysten koko vaihtelee pienistä paikallisista

yhdistyksistä laajoihin valtakunnallisiin järjestöihin, joilla voi olla satoja tuhansia jäseniä. Palkkatyön näkökulmasta kolmas sektori on kuitenkin hyvin pientoimipaikkavaltaisen. Noin 40 % kolmannen sektorin palkansaajista työskentelee alle 10 työntekijän toimipaikoissa, mikä on kaksinkertainen osuus verrattuna julkiseen sektoriin ja puolitoistakertainen verrattuna yksityiseen sektoriin. Suuria eli yli 250 työntekijöiden toimipaikkoja on kolmannella sektorilla huomattavasti muita sektoreita vähemmän. (Ks. kuva 7.)

**Kuva 7.** Toimipaikkojen koko sektoreittain



## Sukupuoli ja ikä

Sektorin toimialarakenne - toiminnan painottuminen sosiaali- ja terveydenhuoltoon ja muuhun palvelutoimintaan - näkyy kolmannen selvästi sektorin sukupuolirakenteessa. Sektori on sekä julkista että yksityistä sektoria naisvaltaisempi. Kolmannen sektorin työntekijöistä 85 % on naisia. Julkisella sektorilla naisten osuus on 71 % ja yksityisellä 44 %. Perinteisesti miesvaltaiset alat kuten rakennusala ja teollinen työ (ks. Lehto & Sutela 2008, 10-11) puuttuvat lähes täysin kolmannelta sektorilta.

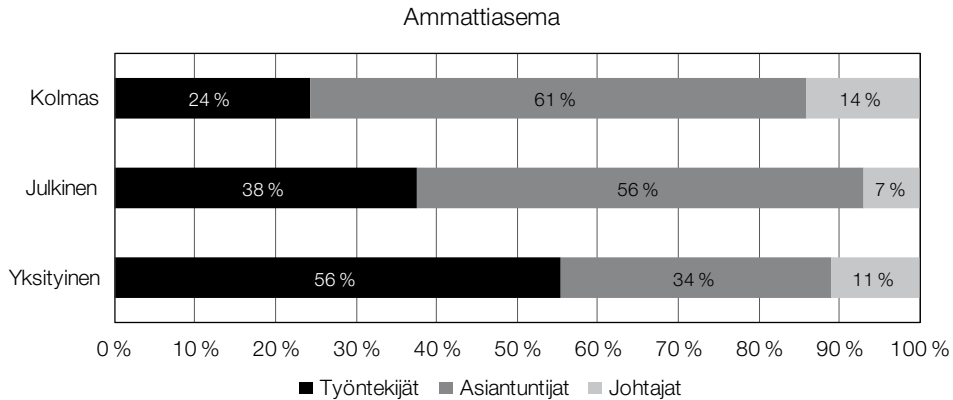
Ikärakenteen suhteen erot eivät sen sijaan ole niin selkeitä. Kolmannen sektorin työntekijät ovat keskimäärin noin 45-vuotiaita, mikä vastaa julkisella sektorilla työskentelevien keskimääräistä ikää. Sen sijaan yksityiseen sektoriin verrattuna kolmannen sektorin työntekijöiden keski-ikä on noin viisi vuotta korkeampi

## Ammattiasema, koulutus, palkka ja työsuhdemuoto

Kun verrataan kolmannen sektorin ammattirakennetta muihin työmarkkinasektoreihin, havaitaan että kolmannen sektorin työ on erittäin asiantuntijavaltaista. Vastaa- jista lähes kaksi kolmasosaa (61 %) työskentelee asiantuntijatehtävissä, mikä on erityisesti yksityistä sektoria mutta myös julkista sektoria suurempi osuus. Myös johtajina

toimivien osuus (14 %) kolmannella sektorilla on muita työmarkkinalohkoja korkeampi. Vastaavasti työntekijöiden osuus (24 %) on muita sektoreita pienempi. (Ks. kuva 8.)

**Kuva 8.** Ammattiasema sektoreittain



Kolmannelle sektorille asetetut toiveet ja paineet osallistua palvelujen tuotantoon, luoda välityömarkkinoita sekä hankkia rahoitusta itsenäisesti edellyttävät järjestöiltä aiempaa enemmän talous-, hallinto-, hanke-, ja projektiosaamista. Näin järjestötyön vaatimuksissa yhdistyy erityisammattiosaaminen (esim. palvelutuotanto, lakitunteumus, sosiaali- ja terveydenhuolto, lajivalmennus jne.) ja generalistinen järjestöosaaminen (tiedostus, organisointi, vuorovaikutus jne.) (Kaunismaa & Lind 2008).

Aineistomme mukaan kolmannen sektorin palkansaajat työskentelevät tyypillisesti generalistisissa ammateissa. Viisi suurinta tehtäväaluetta liittyvät hallinnon ja talouden tehtäviin (21 %), erilaisiin projekti- ja hanketöihin (17 %), ohjaus- ja koulutustehtäviin (16 %), järjestöjen johtamiseen (10 %) sekä erityisesti järjestöille ominaisiin tehtäviin (7 %). Hallinto- ja taloustehtävissä työskentelevillä tyypillisiä ammattinimikkeitä ovat erilaiset sihteerien nimikkeet sekä hallintoon ja talouteen liittyvät päällikötason tehtävät. Projekti- ja hanketöissä toimii muun muassa suunnittelijoita, kehittäjiä ja koordinaattoreita. Ohjaus- ja koulutustehtävissä puolestaan työskentelee muun muassa ohjaajia, opettajia, kouluttajia ja erilaisia valmentajia. Järjestöjen johtaminen käsittää toiminnanjohtajat, toimitusjohtajat, pääsihteerit sekä puheenjohtajat. Viimeisessä ryhmässä, eli ”järjestöjen erityistehtävät” sisältää puolestaan erilaisia asiamiehen ja toimitsijan ammattinimikkeitä, järjestötyöntekijöitä sekä aluetyöntekijöitä. Näitä pienempiä tehtäväalueita ovat muun muassa erilaiset terveydenhuollon tehtävät, tiedottamiseen ja sosiaalipalveluihin liittyvät tehtävät.

Suurin osa kolmannen sektorin palkansaajista kykenee määrittelemään työnselkeän ammattinimikkeen. Muutamassa vastauksista kuvastuu kuitenkin hankaluus määrittää yhtä selkeää ammattia. Pienissä toimipaikoissa työskentelevien

toiminnanjohtajien, mutta myös asiantuntijoiden vastuualue voi olla suuri, mikä merkitsee tehtäväkuvien laajenemista ja toimenkuvien hämärtymistä. Esimerkiksi toiminnanjohtajalle voi kuulua edunvalvonta, avustusten hankinta, yhdistysten ja jäsenten palvelu, avustusten tilitys, hallituksen sihteerinä toimiminen, päätösten toimeenpano ja taloudesta vastaaminen.

Muualla tehdyissä empiirisissä tutkimuksissa kolmannen sektorin palkkojen on todettu olevan matalampia kuin voittoa tavoittelevissa organisaatioissa esimerkiksi Yhdysvalloissa (Ruhm & Borkovski 2003) ja Kanadassa (McMullen & Schellenberg 2002). Tällöin ei kuitenkaan ole vakioitu sektoreiden toimialarakennetta ja tehtyjä työtunteja. Erityisesti johtajilla palkat ovat matalampia kuin voittoa tavoittelevissa organisaatioissa, eikä palkkauksessa hyödynnetä yhtä runsaasti suoritusperusteisia mittareita (Leete 2006).

Sektorivertailujen tekeminen palkkojen osalta on ongelmallista. Kyselyssämme palkkoja mitattiin valmiilla vastausvaihtoehdoilla (alle 900 €, 901-1100, 1101-1300, ..., 5001-5500, yli 5500 €), minkä vuoksi aineistosta ei ole mahdollista laskea keskiarvoa. Sen vuoksi olemme laskeneet mediaanin, joka kuvaa palkkaa, jonka saa ainakin puolet palkansaajista. Kolmannen sektorin palkansaajien keskuudessa bruttotulot sisältäen vuorotyö-, ikälisät ja vastaavat, (mutta ei ylitöistä saatuja korvauksia) sijoittuu luokkaan 2301-2500 euroa. Mikäli tätä verrataan tilastokeskuksen tietokannoista saataviin palkkatilastoihin, havaitaan että kolmannen sektorin palkat ovat hieman matalampia kuin työmarkkinoilla yleensä. Palkkarakennetilaston perusteella vuonna 2011 palkansaajien mediaanitulot olivat 2 776 euroa. Palkoissa on kuitenkin suurta vaihtelua sektoreiden välillä. Esimerkiksi kuntasektorilla mediaanitulot ovat 2 562 euroa, valtiosektorilla 3 214 euroa ja yksityisellä sektorilla 2 842 euroa. Palkkaeroihin vaikuttavat merkittävästi työmarkkinasektoreiden rakenteelliset erot. Näyttää kuitenkin siltä, että kolmas sektorin on palkkojen suhteen varsin lähellä kunta-alan palkkoja.

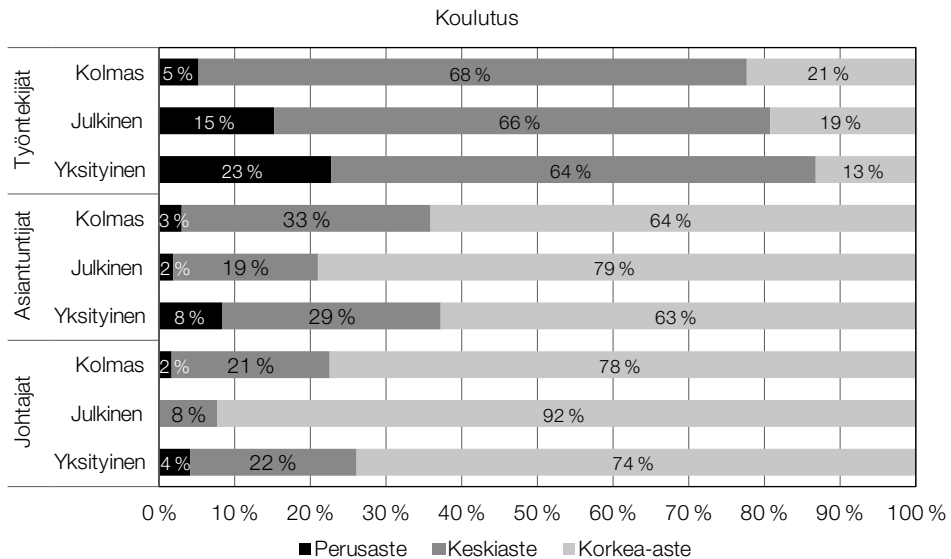
Toisaalta myös kolmannen sektorin sisältä löytyy runsaasti vaihtelua. Organisaation toimialasta riippuen palkansaajat jakautuvat viiteen palkkaryhmään. Korkeimmat palkat sijoittuvat ammatti- ja elinkeinotoimintaan (N=88), jossa mediaanipalkka on 3301-3500 euroa. Toiseksi korkeimpaan palkkaluokkaan sijoittuvat koulutukseen ja tutkimukseen (N=69) sekä maanpuolustukseen ja kansainväliseen toimintaan (N=51) liittyvät järjestöt. Näissä mediaanipalkka sijoittuu välille 2701-2900 euroa. Siten se on selkeästi matalampi kuin ammatti- ja elinkeinotoiminnassa. Kolmantena palkkaryhmänä ovat hyväntekeväisyydessä työskentelevät (N=43), jossa palkka sijoittuu välille 2501-2700. Toiseksi pienimpään palkkaryhmään, 2301-2500 euroa, kuuluvat kulttuuri, liikunta ja harrastustoiminnassa (N=172), sosiaali- ja terveysjärjestöissä (N=583) sekä kansalaistoimintaan ja edunvalvontaan liittyvät järjestöt (N=84). Kaikkein pienimmät palkat sen sijaan sijoittuvat kehittäminen ja asuminen (N=121) sekä ryhmään ”muut”, joka sisältää ympäristöön ja uskontoon (N=26) liittyviä toimialoja. Näissä mediaanipalkka sijoittuu välille 2101-2300 euroa.

Toimialojen lisäksi palkkaan on yhteydessä toimipaikan koko ja työntekijän ammattiasema. Suuremmissa toimipaikoissa palkat ovat keskimäärin korkeampia kuin pienemmissä. Ja vastaavasti johtajien palkat ovat keskimäärin suurempia kuin työntekijöiden.

Kolmannen sektorin palkansaajista palkkaansa tyytyväisiä on noin puolet (46 %). Kutakuinkin sama määrä (43 %) taas ei ole tyytyväisiä työstä saamaansa palkkaan. Lopuilla palkansaajista ei ole selkeää mielipidettä siitä, ovatko he tyytyväisiä palkkaansa vai eivät. Kun tarkastellaan hieman tarkemmin niitä palkansaajia, jotka ovat tyytyväisiä tai tyytymättömiä saamaansa palkkaan havaitaan, että palkkatyytyväisyys noudattelee melko pitkälti palkkojen tasoa. Kaikkein tyytyväisimmät palkansaajat työskentelevät ammatti- ja elinkeinotoiminnassa (tyytyväisten osuus 84 %) sekä hyväntekeväisyyteen (62 %) liittyvillä toimialoilla. Sen sijaan vähiten tyytyväiset palkansaajat sijoittuvat kulttuuri, liikunta ja harrastustoimintaan (55 %) sekä kehittäminen ja asuminen (56 %) toimialoille. Tyytymättömien joukkoon voidaan lisätä myös maanpuolustukseen ja kansainväliseen toimintaan keskittyvät järjestöt (59 %), mutta näissä palkat olivat keskimääräistä korkeampia. Vastaavasti johtajat (64 %) ovat muita asiantuntijoita (51 %) ja työntekijöitä (47 %) tyytyväisempiä saamaansa palkkaan. Sen sijaan toimipaikan koko ei näytä olevan yhteydessä kolmannen sektorin palkkatyytyväisyyteen.

Työn painottuminen asiantuntija-ammatteihin näkyy kolmannen sektorin koulutuksessa. Yli puolet (56 %) kolmannen sektorin palkansaajista on suorittanut korkeakoulututkinnon. Osuus on lähellä julkisen sektorin korkeakoulutettujen (58 %) osuutta ja ylittää selvästi yksityisen sektorin korkeakoulutettujen osuuden (36 %). Erot selittyvät suurelta osin juuri kolmannen sektorin työn asiantuntijavaltaisuu-della. Kun sektoreiden koulutustasoa verrataan ammattihierarkioittain (työntekijät, asiantuntijat, johtajat), havaitaan että osa eroista häviää. Johtajien ja asiantuntijoiden keskuudessa kolmannen sektorin työntekijöiden koulutus vastaa yksityistä sektoria. Sen sijaan julkisella sektorilla koulutusvaatimukset näyttäisivät olevan vastaavissa ammattiasemissa yksityistä ja kolmatta sektoria korkeammat. Työntekijöiden ryhmässä puolestaan kolmas sektori erottautuu muita koulutetumpien työmarkkina-alueena. Kolmannella sektorilla niiden osuus, joilla ei ole ammatillista koulutusta (perusaste) on selkeästi matalampi kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla. (Ks. kuva 9.)

Kuva 9. Koulutusaste sektoreittain



Kolmannen sektorin pientyöpaikkavaltaisuuden perusteella voidaan odottaa, että työntekijöiden etenemismahdollisuudet ovat kolmannella sektorilla rajalliset. Suurin osa (63 %) kolmannen sektorin työntekijöistä pitääkin etenemismahdollisuuksia nykyisessä työpaikassaan heikkoina. Hieman yllättävää on, että käsitykset etenemismahdollisuuksista eivät vaihtele toimipaikan koon mukaan. Myöskään toimialojen välillä ei ole eroja. Kaikkein heikoimpana etenemismahdollisuuksiaan pitävät työntekijät, kun taas johtajien keskuudessa niitä pidetään hieman parempina. Muihin työmarkkinasektoreihin verrattuna kolmannen sektorin käsitykset omista etenemismahdollisuuksistaan vastaavat julkista sektoria. Sen sijaan yksityisellä sektorilla työskentelevistä hieman suurempi osuus pitää etenemismahdollisuuksiaan hyvinä. Erityisesti tämä pätee alle 250 työntekijän toimipaikkoihin. Suurissa, yli 250 työntekijän toimipaikoissa sektoreiden väliltä ei löydy eroja koettujen etenemismahdollisuuksien suhteen.

Epätavalliset työsuhteet ovat kolmannella sektorilla muita työelämälohkoja tavanomaisempia. Noin joka viides (21 %) kolmannen sektorin työntekijä on määräaikaisessa työsuhteessa. Tämä ylittää sekä usein esillä olleen julkisen sektorin määräaikaisien osuuden (19 %) että erityisesti yksityisen sektorin (8 %) määräaikaisien työsuhteiden osuuden. Kyselyyn vastanneista määräaikaisista suurin osa on projektityössä, mutta joukossa on myös tukityöllistettyjä. Britanniassa ja Kanadassa tehdyissä tarkasteluissa on tuotu esiin, että kolmannella sektorilla työskentelee muita työmarkkinasektoreita enemmän osa-aikaisia työntekijöitä (Almond & Kendall 2000; McMullen & Schellenberg 2003). Suomea koskevassa kyselyaineistossa osa-aikatyössä olevien vastaajien (10 %) osuus ei ole muita työmarkkinasektoreita suurempi. Kuten edellä tuotiin esiin, kolmannella sektorilla palkkatuetta

työtä tekevät ovat kyselyssä kuitenkin aliedustettuja. He tekevät määräaikaista osa-aikatyötä, joten todellisuudessa myös osa-aikaisuus on varsin todennäköisesti kolmannella sektorilla muita työmarkkinoita yleisempää.

Tarkastelusta havaitaan, että kolmannen sektorin palkkatyön profiili eroaa sekä julkisesta että yksityisestä sektorista. Asiantuntijavaltaisuuden, naisvaltaisuuden ja määräaikaisten työntekijöiden osuuden osalta kolmannen sektorin työ muistuttaa julkista sektoria. Kaikki mainitut tekijät korostuvat kuitenkin kolmannella sektorilla julkista sektoria voimakkaammin. Pientoimipaikkavaltaisuuden osalta kolmas sektori muistuttaa taas yksityistä sektoria, mutta jälleen pientoimipaikkavaltaisuus on selvästi yksityistä sektoria korostuneempaa (ks. Taulukko 1).



**Taulukko 1. Rakenteelliset työmarkkinaerot sektoreiden välillä, %. Kaikki erot ovat tilastollisesti merkitseviä ( $\chi^2$ ,  $p < 0.001$ )**

		Sektori		
		Kolmas	Julkinen	Yksityinen
Sukupuoli	Mies	15	29	56
	Nainen	85	71	44
Ammattiasema	Johtaja	14	7	11
	Asiantuntija	61	56	34
	Työntekijä	24	38	56
Työsuhdemuoto	Pysyvä	79	81	92
	Määräaikainen	21	19	8
Työpaikan koko	< 10 työntekijää	40	20	26
	10-49 työntekijää	38	47	36
	50-249 työntekijää	19	23	23
	> 250 työntekijää	3	10	16
Tukityöllistetty	Ei	97	99	99
	Kyllä	3	1	1
<b>N</b>		<b>1412</b>	<b>1645</b>	<b>2733</b>

## Työskentely vapaaehtoisten kanssa

Keskeinen kolmannen sektorin erityisluonteeseen liittyvä piirre on palkkatyön ja vapaaehtoistoiminnan yhdistyminen. Tämä näkyy yhtäältä siinä, että palkkatyöhön siirrytään varsin usein vapaaehtoistoiminnan kautta. Noin joka kahdeksas (12 %) kolmannen sektorin työntekijöistä on ennen palkkatyösuhdettaan toiminut vapaaehtoisena nykyisessä työnantajaorganisaatiossaan. Kolmannen sektorin organisaatioille vapaaehtoisten rekrytointi voikin olla helpoin keino löytää organisaation tavoitteisiin sitoutuneita työntekijöitä. Vapaaehtoistoiminnassa toimineet jo palkkatyösuhteeseen tullessaan tuntevat organisaation toimintamallit, eikä heidän perehdytykseen tarvitse näin ollen käyttää niin runsaasti voimavaroja kuin organisaation ulkopuolelta tulevien. Erityisesti järjestöjen johtotehtäviin rekrytoidutaan vapaaehtoistoiminnan kautta. Johtajista palkkatyöhön on tullut vapaaehtoistoiminnan kautta lähes joka neljäs (24 %). Asiantuntijoiden keskuudessa vastaava osuus on 12 %. Työntekijöiden kohdalla ilmiö on selvästi harvinaisempi. Heidän keskuudessaan vain n. 4 % on tullut palkkatyöhön vapaaehtoistoiminnan kautta.

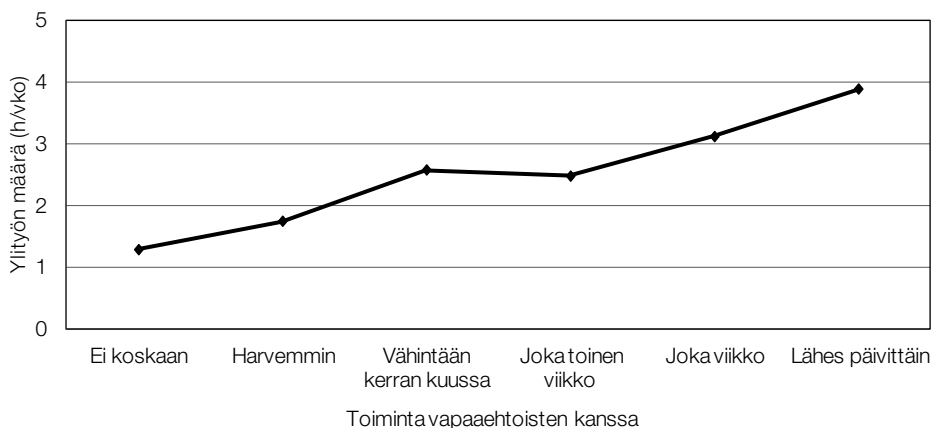
Useimmiten vapaaehtoistoiminnan kautta palkkatyöhön tulleet luopuvat omassa organisaatiossa tehtävästä vapaaehtoistyöstä. Noin joka kolmas organisaatiossa aiemmin vapaaehtoistyötä tehneistä työntekijöistä kuitenkin jatkaa samassa organisaatiossa vapaaehtoistoimintaa oman työnsä ohella. Osa muualta tulleista työntekijöistä taas päättyy työsuhteen alkamisen jälkeen lähtemään mukaan myös organisaation vapaaehtoistoimintaan. Tämän seurauksena lähes joka kymmenes (n. 9 %)

vastaajista toimi palkkatyön ohella myös oman organisaationsa vapaaehtoistehtävissä. Johtajista nykyisen työnsä ohessa työskentelee vapaaehtoistehtävissä noin joka kuudes (15 %), kun taas asiantuntijoiden (8 %) ja työntekijöiden (7 %) keskuudessa vastaava osuus on alle joka kymmenes.

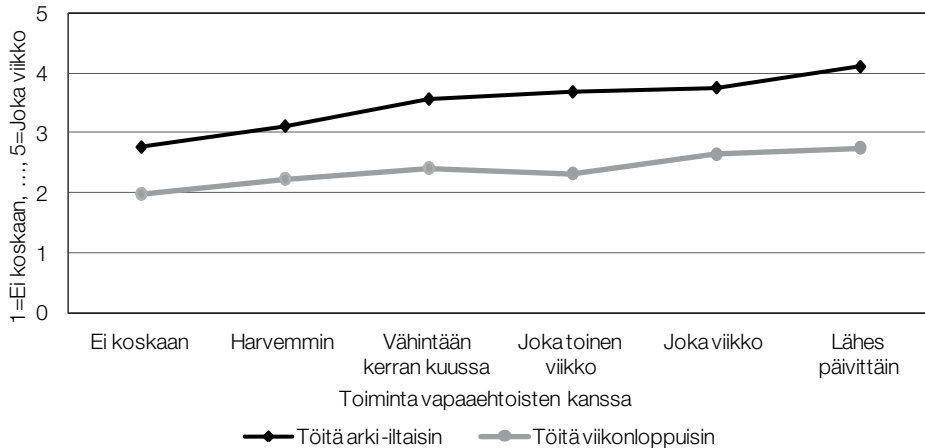
Palkkatyön ja vapaaehtoistoiminnan yhdistäminen saman järjestön sisällä on muita yleisempää pienissä alle 10 hengen toimipaikkoihin, joissa 12 % työntekijöistä toimii myös vapaaehtoistehtävissä. Suurissa toimipaikoissa vapaaehtoistyötä tekevien osuus on selvästi vähemmän. Niissä vain n. 3 % tekee oman työnsä ohessa vapaaehtoistoimintaa siinä järjestössä, jossa työskentelee. Toimialoista yleisintä palkkatyön ja vapaaehtoistoiminnan yhdistäminen on kulttuuri-, liikunta ja harrastustoiminnassa, missä vapaaehtoistyötä tekee oman työnsä ohella 14 % sekä uskonnollisesta ja ympäristöön liittyvästä toiminnasta kostuvalla toimialalla ”Muut”, jossa vapaaehtois- ja palkkatyötä yhdistää 16 % työntekijöistä.

Erityisesti sektorin erityisluonne näkyy siinä, että palkkatyöhön kuuluu oleellisenä osana palkkatyön tekeminen yhdessä palkattomien vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa. Kolme neljästä (75 %) kolmannen sektorin työntekijästä on työssään tekemisissä vapaaehtoisten kanssa. Yli viidennes vastaajista (21 %) on vapaaehtoisten kanssa tekemisissä lähes päivittäin. Tämä johtaa usein siihen, että kolmannen sektorin työntekijöillä on paine siirtää työaika normaalityöajan ulkopuolelle, iltoihin ja viikonloppuihin - vapaaehtoistoimijoiden vapaa-ajalle. Mitä enemmän työ sisältää toimintaa vapaaehtoisten kanssa sitä useammin palkansaajat joutuvat joustamaan työaikojensa suhteen. Tämä tarkoittaa tehtyjen ylityöiden määrän lisääntymistä, mutta myös työaikojen sijoittumista niin sanottuihin epäsosiaalisiin työaikoihin eli arki-iltoihin ja viikonloppuihin. (Ks. kuvat 10 ja 11.)

**Kuva 10.** Vapaaehtoisten kanssa toiminta ja ylityöt



**Kuva 11.** Vapaaehtoisten kanssa toiminta ja epäsosiaaliset työajat



## Työmotivaatio

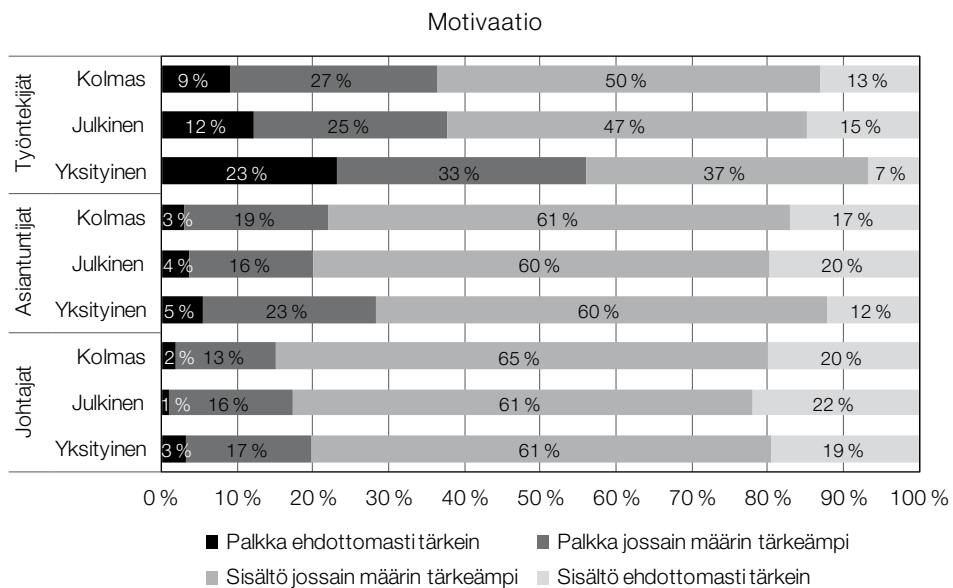
Kolmannen sektorin organisaatiot ovat luonteeltaan yleishyödyllisiä. Niinpä myös sektorin palkkatyöhön on usein liitetty oletus voimakkaammasta yhteiskunnallisesta motivaatiosta kuin voittoa tavoittelevissa organisaatioissa. Työntekijöiden on oletettu jakavan organisaationsa yleishyödylliset arvot, jotka on joskus liitetty myös työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden toteuttamiseen (ks. Hansmann 1980; Rose-Ackermann 1996). Edellä havaittiin, että lähes joka kymmenes suomalainen kolmannen sektorin työntekijä tekee työnantajajärjestössään myös vapaaehtoistyötä, mikä viittaa yleishyödyllisyyden tärkeään rooliin työntekijöiden motivaatiossa.

Kyselyssä tarkasteltiin kolmannen sektorin työntekijöiden ulkoisten ja sisäisten motivaatiotekijöiden suhdetta pyytämällä vastaajia arvioimaan työhön liittyvien aineellisten ja sisällöllisten tekijöiden merkitystä. Kyselyssä sovellettiin Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen vastausvaihtoehtoja: ”palkka on ehdottomasti tärkein”, ”palkka on jossain määrin tärkeämpi kuin työn sisältö”, ”työn sisältö on jossain määrin tärkeämpi kuin palkka” ja ”työn sisältö on ehdottomasti tärkein”. Näistä kaksi ensimmäistä kuvaavat työn ulkoista ja kaksi jälkimmäistä työn sisäistä motivaatiota.

Aineiston mukaan työn sisällölliset tekijät työn motivoijina korostuvat kolmannella sektorilla. Kolmannen sektorin palkansaajien keskuudessa selvä enemmistö, noin kolme neljästä (76 %), pitää työn sisältöä palkkaa tärkeämpänä. Tämä koskee kaikkia kolmannen sektorin toimialoja. Vain noin joka neljäs (24 %) palkansaajista pitää palkkaa työn sisältöä tärkeämpänä. Työn sisällöllisen motivaation osalta kolmas sektori ohittaa niukasti julkisen sektorin, missä sielläkin 71 % vastaajista pitää tärkeämpänä työn sisältöä kuin palkkaa. Yksityisellä sektorilla työn sisällön merkitystä pitää tärkeämpänä jo selvästi pienempi osuus, 56 % vastaajista.

Osaltaan sisäisen motivaation korostuminen johtuu sektorin ammattirakenteesta. Sisäisen ja ulkoisen motivaation suhde on yhteydessä vastaajan ammattiasemaan kaikilla työmarkkinasektoreilla. Johtavassa asemassa toimivat – oletettavasti myös palkkahierarkian yläpään kuuluvat – vastaajat kertovat arvostavansa muita useammin työn sisäisiä motivaatiotekijöitä. Työntekijöiden joukossa taas instrumentaalinen motivaatio korostuu muita voimakkaammin. Kolmannen sektorin työntekijöistä hieman useampi lähes kaksi kolmesta (63 %) pitää työn sisältöä palkkaa tärkeämpänä tekijänä. Tämä on samalla tasolla kuin julkisella sektorilla, mutta selvästi korkeampaa kuin yksityisellä sektorilla. Asiantuntija-ammateissa toimivista kolmannen sektorin työntekijöistä lähes neljä viidestä (78 %) pitää työn sisältöä palkkaa tärkeämpänä, mikä on selvästi korkeampi osuus kuin yksityisellä sektorilla ja samalla tasolla julkisen sektorin asiantuntijoiden kanssa. Kolmannen sektorin johtajien osalta jopa 85 % prosenttia pitää työn sisältöä palkkaa tärkeämpänä. Tämä on hieman korkeammalla tasolla kuin muilla sektoreilla. Johtajien osalta erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä. (Ks. kuva 12.)

**Kuva 12.** Työn motivaatiotekijät sektoreittain ja ammattiasemittain tarkasteltuna



Työoloaineiston motivaatiokysymykseen perustuva vertailu palkan ja työn sisällön välisestä tärkeysjärjestyksestä antaa melko karkean kuvan erilaisten motivaatiotekijöiden painotuksista. Kolmannen sektorin aineistolla voidaan yksityiskohtaisemmin tarkastella kolmannen sektorin palkansaajien motivaation jakautumista. Palkan lisäksi ulkoiseen motivaatioon kuuluu piirteitä kuten työympäristön turvallisuus ja säännönmukaisuus. Sisäinen motivaatio puolestaan liittyy siihen, tuottaako itse työ tai työympäristö työntekijälleen iloa. Nämä voivat liittyä niin työn sisältöön,

haastavuuteen kuin työn mielekkyyteen. Sisäisen ja ulkoisen motivaation lisäksi on erityisesti julkiseen sektoriin liittyen alettu puhua työhön liittyvästä yhteiskunnallisesta tai yleishyödyllisestä motivaatiosta (public service motivation). Käsitteellä viitataan työntekijän työhönsä liittämään laajempaan yhteiskunnalliseen ja julkiseen merkitykseen – haluun osallistua julkishyödykkeiden tuottamiseen ja siten haluun edistää yleistä etua (Rainey 1982; Perry & Wise 1990).

Yhteiskunnallinen motivaatio on aiemmissa tutkimuksissa useimmiten liitetty julkisen sektorin työntekijöihin. Yleishyödyllinen tai yhteiskunnallinen motivaatio ei kuitenkaan ole sektorisidonnainen (ks. Houston 2006, 69; Mann 2006). Kuten edellä havaittiin, muistuttavat julkisen sektorin ja kolmannen sektorin työmotivaatio jossain määrin toisiaan. Yleishyödyllisyyteen liittyvä yhteiskunnallinen motivaatio voidaankin julkisen sektorin ohella liittää voittoa tavoittelemattomien ja yleishyödylliseltä pohjalta toimivien järjestöjen työhön. Julkisella ja kolmannella sektorilla toiminnalla on yleensä omistajien varallisuuden maksimointia laajempi merkitys, kuten yhteiskunnallinen vaikuttaminen tai tiettyjen ryhmien auttaminen. Kolmannen sektorin palkansaajiin onkin liitetty esimerkiksi halu edistää organisaation arvoja ja päämääriä (Rose-Ackermann 1996) tai olla mukana edistämässä yhteistä hyvinvointia ja toiminnan positiivisia ulkoisvaikutuksia, jotka he kokevat tärkeinä (Preston 1989).

Kyselylomakkeessa tiedusteltiin vastaajilta työhön liittyviä motivaatiotekijöitä yhdeksällä kysymyksellä. Kysymyksistä kolmessa ensimmäisessä kuvaavat yhteiskunnallista motivaatiota. Niissä vastaajaa pyydettiin arvioimaan, kuinka tärkeänä hän pitää työssään, että siinä on ”mahdollisuus auttaa ja huolehtia muista ihmisistä”, ”työ on yhteiskunnallisesti hyödyllistä” ja työssä ”tuntee saavansa aikaan jotakin arvokasta”. Kaksi seuraavaa kuvaa sisäistä motivaatiota viitaten lähinnä työn tarjoamiin mahdollisuuksiin toteuttaa itseään: mahdollisuutta käyttää luovuutta ja mielikuvitusta ja mahdollisuutta kehittää itseään. Neljä viimeistä mittaa ulkoista motivaatiota: työympäristön turvallisuutta, työn tarjoamaa varmuutta ja tulojen säännöllisyyttä, työn säännönmukaisuutta ja palkkaa ja aineellisia etuuksia. (Ks. kuva 13.)

Kolmannen sektorin palkansaajien työssään tärkeimpänä pitämiä motivaatiotekijöitä ovat ”tuntee saavansa aikaan jotakin arvokasta” (93 %), ”mahdollisuus kehittää itseään” (89 %) sekä ”työn varmuus ja säännölliset tulot” (90 %). Noin yhdeksän kymmenestä vastaajasta pitää näitä *tärkeänä* tai *erittäin tärkeänä*. Nämä kolme motivaatiolähdettä kuvastavat hyvin arvostuksen jakautumista yhteiskunnallisten, sisällöllisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden välillä. Kolmannen sektorin palkansaajille on samanaikaisesti tärkeää toimia työssä, jossa he kokevat saavansa aikaan jotain arvokasta ja joka mahdollistaa itsensä kehittämisen. Toisaalta keskeisinä nousevat esille myös työn varmuus ja säännölliset tulot, jotka voidaan ajatella edellytyksinä muiden motivaatiotekijöiden toteutukselle. Yhteiskunnallisen motivaation merkitystä kuvaa edelleen se, että sellaisia ulkoisia motivaatiotekijöitä kuin ”rauhallinen ja säännönmukainen työ” tai ”hyvä palkka ja aineelliset etuudet” ei pidetä niin tärkeänä, kuin muiden auttamista tai työn yhteiskunnallista hyödyllisyyttä.

**Kuva 13. Kolmannen sektorin työntekijöiden motivaatiotekijät**



Yhteiskunnallisen motivaation merkitys korostuu etenkin sosiaali- ja terveysjärjestöissä. Sosiaali- ja terveystoimialalla työskentelevistä 46 % pitää erittäin tärkeänä sitä, että työssä on mahdollisuutta auttaa ja huolehtia muista ihmisistä. Yleisesti kolmannella sektorilla muiden auttamista työssään pitää erittäin tärkeänä 38 % vastaajista. Muista yhteiskunnalliseen motivaatioon liittyvistä kysymyksistä ei löydy tilastollisesti merkitseviä toimialojen välisiä eroja. Myös muutoin sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon liittyvissä kysymyksissä on vain vähän toimialojen välisiä eroja. Ainoastaan kysyttäessä kuinka tärkeänä pitää työn rauhallisuutta ja säännönmukaisuutta tai turvallista ja terveellistä työympäristöä sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevät erottautuivat muista. He pitivät molempia ulottuvuuksista tärkeämpinä kuin muilla toimialoilla työskentelevät.

Toimialoja keskeisempää on vastaajan ammattiasema. Pääsääntöisesti johtajat korostavat voimakkaammin yhteiskunnallisia ja sisäisiä motivaatiotekijöitä, kun taas työntekijät painottavat voimakkaammin ulkoisia motivaatiotekijöitä. Ainoat poikkeukset liittyvät muiden auttamiseen, jota työntekijät pitävät johtajia tärkeämpinä sekä viimeiseen kysymykseen hyvästä palkasta ja aineellisista etuuksista, jonka suhteen ammattiryhmien väliltä ei löydy eroja.

Toimialoihin ja ammattiasemaan liittyvien erojen lisäksi myös vapaaehtoisten kanssa toiminta on yhteydessä motivaatioon. Vapaaehtoisten kanssa toiminnan lisääntyessä palkansaajien arvoissa korostuvat voimakkaammin sisäisen ja yhteiskunnallisen motivaation ulottuvuudet. Vastaavasti ulkoinen motivaatio menettää merkitystään.

# 5 Johtaminen ja työilmapiiri

Kuten edellä tuotiin esiin kolmannen sektorin palveluvaltaistuminen edellyttää yhä ammattimaisempaa osaamista, mikä asettaa haasteita myös johtamiselle. Neljässä tapauksessa viidestä kolmannen sektorin palkkatyöntekijöitä johtaakin palkattu johto. Asiantuntijoista 89 % ja työntekijöistä 91 % ilmoittaa, että heidän esimiehensä toimii palkkatyösuhteessa. Kuten edellä on tuotu esiin, yhdistyksissä kokonaisvastuu toiminnan johtamisesta on kuitenkin asetettu niiden hallituksille, jotka toimivat yleensä vapaaehtoispuhjalta. Järjestöjen johtavassa asemassa olevista vastaajista noin 39 % toimii palkatun johtajan alaisuudessa ja lopuilla 61 % esimiesasemassa on järjestön hallitus tai yksi sen jäsenistä.

Haastatteluissa tuli esiin, ettei kolmannen sektorin palkkajohtajilla ole aina täyttä vaikutusvaltaa järjestön päätöksentekoon, vaan hallituksen jäsenet voivat pyrkiä vaikuttamaan järjestön toimintaan toiminnanjohtajan ohi. Hallituksissa on usein mukaan "aatteen ihmisiä", jotka hallitsevat hyvin järjestön asialistalla olevat sisältökysymykset, mutta joilla ei välttämättä ole lainkaan kokemusta palkkatyön johtamisesta. Järjestön sisällä voi olla myös linjaerimielisyyksiä, joiden johdosta yhdistyksen vuosikokous voi päätyä vaihtamaan hallitusta. Yhdistyksen luottamusmiestä johdon – hallituksen tai sen puheenjohtajan – vaihtuessa voi yhdistyksen linjassa tai toimintatavoissa tapahtua muutoksia, jotka vaikeuttavat organisaation johtamista.

Jos on aatteellinen järjestö, niin sen johtaminen ja hallinta voi olla aika haastava tehtävä sen takia, että siellä on vähän tämmöisiä linjaeroja jäsenkunnassa. Saattaa olla hallituksessa ja saattaa olla työntekijöissäänkin. /.../ Jos esimerkiksi hallitus vaihtuu ja sinne tulee uudentyyppisiä [jäseniä], jotka on oppositiossa olleita, hallituksen puheenjohtaja ja hallituksen enemmistö. Niin sieltä saatetaan ottaa [työnantajajärjestöön] yhteyttä, että: "Mitäs me nyt teemme, kun täällä on tämän edellisen johdon palkkaamia työntekijöitä ja ei ole täyttä luottamusta sitten kaikessa suhteessa, että ajaako ne nyt hallituksen ajamia asioita niin kuin pitäisi?" Tämmöisiä luottamuskiirejä saattaa tulla järjestöissä joskus. Ei nyt kovin usein, mutta silloin tällöin. Joutuu sitten sanomaan, et ei se nyt ihan riitä tämä [irtisanomisperusteeksi], et täytyisi olla jotain konkreettista. /.../ Ja jos se ei ole selvä sitten kuka johtaa, niin siinä voi tulla sitten monenlaisia tämmöisiä käytännön ongelmia. Järjestöissä se näkyy. Kun yrityksessä tehdään tulosta, niin jos on hyvä tulos, niin yleensä ei ole kritiikkiäkään kamalasti. Mutta mikä se järjestöjen tulos on? Varsinkin aatteellisten järjestöjen jos on eri linjoja sitten, mitä asioita painottaa, niin miten sitä arvioidaan sitä tulosta sitten? (H 5, työnantajajärjestön edustaja.)

Jäsenistön keskinäiset jännitteet ovat eräs järjestötoiminnan johtamisen ongelma-kohta, joka voi heijastua myös työyhteisöön. Mitä riippuvaisempi johtaja on hallituksesta, sitä vaikeampaa hänen on haastateltavien mukaan toimia suhteessa henkilöstöön. Mitä enemmän päätöksentekoa on kierrätettävä siitä tosiasiallisesti vastuussa olevan hallituksen kautta, sitä vaikeampaa järjestön käytännön johtaminen on. Toisaalta pienissä järjestöissä työntekijöiden esimiehenä voi toimia yhdistyksen hallitus, joka ei lainkaan tiedosta asemaansa (Harju 2008). Epäselvät johtamisvastuut

voivat myös vaikuttaa palkkatyön organisointiin järjestöissä. Esimerkiksi Kivistön (2000) yhdistelmätuella työllistyneiden hyvinvointia koskevassa tutkimuksessa puolestaan havaittiin muun muassa epäselvyyksiä työaikoihin ja työnkuviin liittyen. Suurissa järjestöissä johtamisvastuut on yleensä selkeästi jaettu, mutta pienemmissä johtamisasetelma voi hämärtyä. Kyselyaineiston mukaan erityisesti alle viiden henkilön toimipaikoissa esimiesvastuu on muita useammin koko hallituksen vastuulla. Sen sijaan suuremmissa järjestöissä on useimmiten palkattu johtaja.

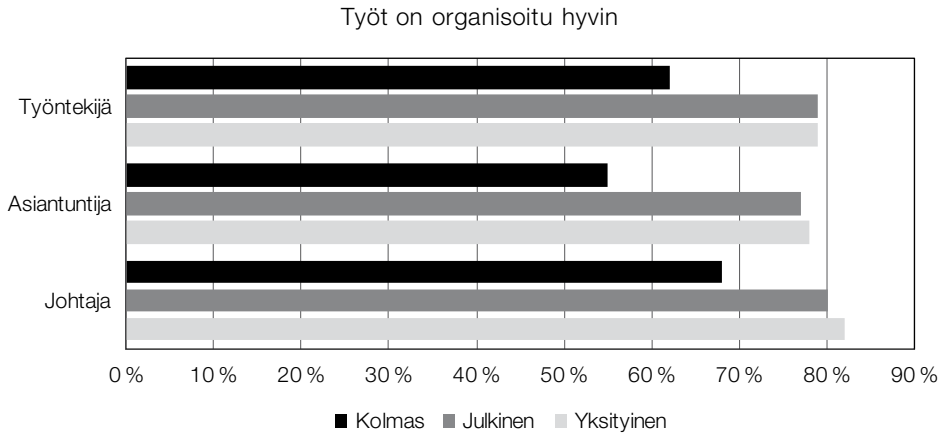
## Töiden organisointi

Ongelmat työn organisointiin ja johtamiseen liittyen nousevat esille järjestöjen työntekijöille suunnatussa kyselyssä. Vastajille esitettiin väittämiä työn organisoinnin onnistumisesta ja esimiehen kyvystä johtaa toimintaa. Työntekijöiden kokemusta työn organisoinnista mitattiin pyytämällä vastaajaa arvioimaan väittämän ”työpaikallamme työt on organisoitu hyvin” paikkansapitävyyttä. Vastausvaihtoehtoina oli 5-portainen likert-asteikko (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Tarkastelua varten muuttuja dikotomisoitiin siten, että täysin tai jokseenkin eri mieltä olevista muodostettiin työn organisointiin tyytymättömien ryhmä. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa olevista taas muodostettiin työn organisointiin tyytyväisten ryhmä.

Kolmannen sektorin palkansaaajista vajaat kaksi kolmasosaa (59 %) on tyytyväisiä töidensä organisointiin. Voimakkainta tyytyväisyys on miesten ja johtajien keskuudessa. Näistä johtajien tyytyväisyyttä voi selittää se, että he päättävät itse työnsä organisoinnista useammin kuin asiantuntijana tai työntekijänä toimivat. Ongelmat töiden organisoinnissa tulevat kuitenkin esille, kun kolmannen sektorin aineistoa verrataan työolotutkimukseen. Kolmannen sektorin palkansaaajat ovat ammattiasemasta riippumatta vähemmän tyytyväisiä työnsä organisointiin kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla työskentelevät (ks. kuva 14). Sekä julkisella että yksityisellä tyytyväisten osuus on noin 79 %. Ero ei selity myöskään kolmannen sektorin pienityöpaikkavaltaisuudella, sillä töiden organisointiin ollaan yhtä tyytymättömiä toimipaikan koosta riippumatta.



**Kuva 14.** Tyytyväisyys töiden organisointiin sektoreittain ja ammattiasemittain. (Niiden vastaajien osuus, joiden mielestä työt on organisoitu hyvin)



Töiden organisoinnin lisäksi tarkasteltiin järjestötyöntekijöiden kokemuksia esimiestensä toiminnasta. Esimiestyön onnistumista mitattiin seitsemästä kysymyksestä koostuvalla keskiarvosummamuuttujalla, joka saa arvoja väliltä 1-5 (1=täysin eri mieltä, ... 5=täysin samaa mieltä). Kysymykset käsittelivät esimiehen vuorovaikutustaitoja (esimieheltä saatava tuki ja rohkaisu, keskusteleeko lähiesimies riittävästi työntekijöidensä kanssa, kertooko esimies avoimesti kaikista työpaikan asioista), esimiehen kykyä johtaa toimintaa (antaa kiitosta hyvistä työsuorituksista, kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työssään, antaa riittävästi palautetta siitä miten työntekijät ovat onnistuneet työssään) sekä johtamisen oikeudenmukaisuutta (esimies jakaa järkevällä tavalla vastuuta työntekijöilleen).

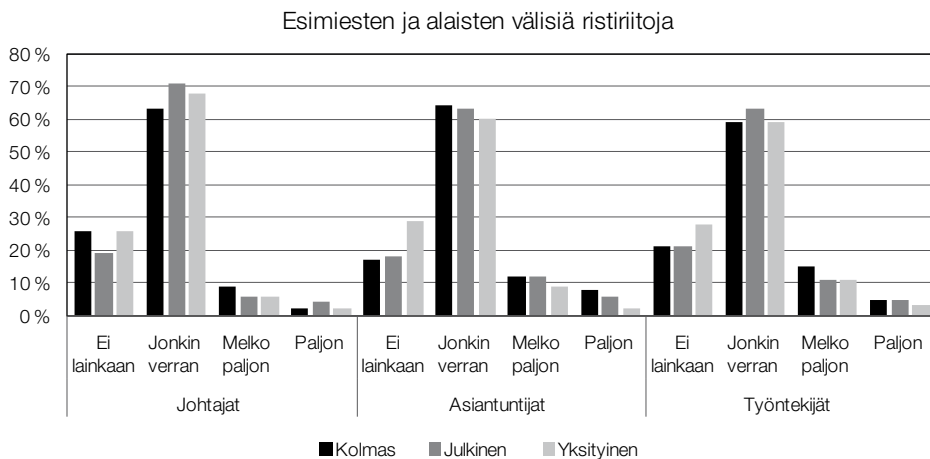
Kolmannen sektorin työntekijät ovat jokseenkin tyytyväisiä esimiehensä toimintaan. Esimiestyön onnistumista kuvaavan summamuuttujan keskiarvo on hieman yli asteikon puolenvälän ( $ka=3,44$ ,  $kh=1,03$ , Cronbachin  $\alpha=0,93$ ). Vähiten tyytyväisiä esimiehen toimintaan ovat naiset. Sen sijaan ammattiasemien, erikokoisten toimipaikkojen tai toimialojen väliltä eroja ei löydy. Verrattuna julkiseen ( $ka=3,58$ ;  $SD=0,89$ ) ja yksityiseen ( $ka=3,62$ ;  $SD=0,89$ ) sektorin, kolmannen sektorin palkansaajien arviot lähiesimiehensä toiminnasta ovat kuitenkin jälleen heikompia. Sektoreiden välillä havaittu ero ei poistu, vaikka huomioidaan kolmannen sektorin naisvaltaisuus. Näyttää siis siltä, että kolmannella sektorilla palkkatyön johtamiseen tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota.

Sektorin aatteellinen luonne ja ongelmat työn organisoinnissa sekä esimiehen johtamistaidoissa voivat heijastua myös työntekijöiden kokemuksiin esimiesten ja alaisten välisistä ristiriidoista. Kysyttäessä kuinka paljon työyksikössä esiintyy ristiriitoja esimiesten ja alaisten välillä (ei lainkaan, jonkin verran, melko paljon, paljon) valtaosa (81 %) kolmannen sektorin palkansaajista on sitä mieltä, ettei ristiriitoja ole

lainkaan tai niitä on ainoastaan jonkin verran. Eniten ristiriitoja on keskisuurissa toimipaikoissa sekä asiantuntijoiden keskuudessa.

Kolmannen sektorin johtamistyön ongelmat tulevat kuitenkin jälleen kerran esille, kun ristiriitoja verrataan julkiseen ja yksityiseen sektoriin. Kolmannen sektorin asiantuntijat ja työntekijät kohtaavat enemmän esimiesten ja alaisten välisiä ristiriitoja kuin kollegansa julkisella tai yksityisellä sektorilla. Sen sijaan johtajien väliltä eroja ei löydy. (Ks. kuva 15.)

**Kuva 15.** Esimiesten ja alaisten välisen ristiriitojen ilmeneminen sektoreittain ja ammattiasemittain



Niin töiden yleinen organisointi, esimiestyö kuin työpaikan koetut ristiriidat erottuvat heikompaan suuntaan kolmannella sektorilla. Tämä voi johtua siitä, että palkkatyö ei ole vakiintunut yritysten ja julkisen sektorin tavoin elimelliseksi osaksi järjestötoimintaa. Kolmannen sektorin toiminnassa painotetaan usein toiminnan vapaaehtoisuutta ja aatteellista luonnetta. Tätä korostaa se, että järjestöjen hallitukset toimivat usein vapaaehtoisuuspohjalta. Myös järjestöjen johtotehtäviin rekrytoidutaan varsin usein vapaaehtoistoiminnan kautta. Lisäksi työtä tehdään yleisesti yhdessä palkattomien vapaaehtoisten kanssa. Näyttää siltä, että asetelma tuottaa ongelmia palkkatyön johtamiseen ja organisointiin. Voi olla, että järjestöjen johtotehtäviin valikoituu aatteelliselta pohjalta henkilöitä, joiden johtamistaidot ja -kokemus eivät yllä julkisen ja yksityisen sektorin johtajien tasolle. Järjestöjen johtotehtävissä toimivien voi olla esimerkiksi vaikea erottaa toisistaan palkkatyöntekijöiden ja vapaaehtoistyöntekijöiden erilaisia rooleja ja odotuksia. Toisaalta järjestöjen työntekijöiksi ja asiantuntijoiksi mahdollisesti valikoituu muita sektoreita enemmän henkilöstöä aatteelliselta pohjalta, mikä voi tehdä heidän johtamisestaan joissain tilanteissa ongelmallista.

## Työyhteisön toiminta

Työn organisoinnin ja esimiehen vuorovaikutustaitojen lisäksi myös työyhteisön sisäinen ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Kolmannen sektorin etuna on joskus pidetty organisaatioiden matalaa hierarkiaa, mikä mahdollistaa tasavertaiset suhteet työntekijöiden välillä (Harju 2008). Toisaalta edellä esitetty toiminnassa sekoittuva ammatillisuus ja aatteellisuus sekä vastuukysymyksiin liittyvät epäselvyydet voivat tuottaa myös työilmapiiriin liittyviä ongelmia.

Työilmapiiriin liittyen vastaajille esitettiin seuraavat väittämät: ”työpaikallamme vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki”, ”työpaikkamme ilmapiiri on kannustava”, ”työpaikallamme keskustellaan riittävästi työn järjestämisestä tai ongelmista” ja ”työpaikallamme välitetään tietoja avoimesti”. Vastausvaihtoehtoina olivat täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä. Yhdessä nämä muodostavat työilmapiiriä kuvaavan keskiarvosummamuuttujan, joka saa arvoja väliltä 1–5 (1=täysin eri mieltä, ..., 5=täysin samaa mieltä).

Kolmannen sektorin palkansaajat ovat jokseenkin tyytyväisiä työilmapiiriin. Työilmapiiriä kuvaavan summamuuttujan keskiarvo on hieman puolenvälin yläpuolella ( $ka=3,29$ ;  $SD=1,05$ ; Cronbachin  $\alpha=0,90$ ). Työilmapiiriin ovat tyytyväisimpiä järjestöjen johtotehtävissä toimivat vastaajat. Toisaalta pienimmissä toimipaikoissa ollaan muita tyytyväisempiä työilmapiiriin. Naisten ja miesten tai toimialojen väliltä eroja ei löytynyt. Verrattuna muihin työmarkkinasektoreihin kolmannen sektorin palkansaajien arviot työilmapiiristä ovat kuitenkin jälleen negatiivisempia kuin julkisella ( $ka=3,59$ ;  $SD=0,88$ ) tai yksityisellä ( $ka=3,65$ ;  $SD=0,89$ ) sektorilla työskentelevien. Keskiarvoissa havaitut erot eivät selity kolmannen sektorin asiantuntija- tai pientyöpaikkavaltaisuudella.

Työyhteisön toimintaa tiedusteltiin vastaajilta myös sosiaalista tukea ja ristiriitoja mittaavilla kysymyksillä. Heiltä kysyttiin: ”saatko tukea ja rohkaisua työtovereilta, kun työ tuntuu hankalalta” ja ”kuuntelevatko työtoverisi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista”. Vastausvaihtoehtoina käytettiin 4-luokkaista asteikkoa, joka sisälsi vastausvaihtoehdot: *ei koskaan*, *joskus*, *useimmiten* ja *aina*.

Suurin osa kolmannen sektorin palkansaajista koki, että heidän kollegansa tukevat heitä ja kuuntelevat tarvittaessa. Noin kaksi kolmasosaa vastaajista koki, että he saavat sekä tukea että rohkaisua kollegoiltaan (73 %) ja heitä kuunnellaan tarvittaessa (81 %) useimmiten tai aina. Kolmannen sektorin palkansaajien kokemukset kollegoilta saatavasta sosiaalisesta tuesta ovat hyvin lähellä yksityistä sektoria. Molemmissa noin 73 % ilmoittaa saavansa tukea ja rohkaisua työtovereiltaan, kun työ tuntuu hankalalta. Sen sijaan julkisella sektorilla noin 79 % palkansaajista, kokee saavansa sosiaalista tukea aina tai useimmiten. Sektoreiden väliset erot kuitenkin häviävät, kun huomioidaan toimipaikan koko. Kun sektoreita verrataan erikseen pienissä, keskiuurissa ja suurissa toimipaikoissa ei kollegoilta saatavan sosiaalisen tuen suhteen ole eroja.

Niitä, jotka kokivat, etteivät he saa tukea (4 %) eikä heitä kuunnella (2 %) oli pieni osuus aineistosta. Vähiten tukea kokevat saavansa johtajat. Heidän joukossaan on enemmän kuin asiantuntijoiden tai työntekijöiden keskuudessa sellaisia, jotka kokevat että he saavat tukea ja rohkaisua ainoastaan joskus. Tämä tulee esiin myös järjestöjohtajien haastatteluissa. Jos järjestön talous ja muu toiminta on kunnossa, ei järjestöjen johtamista nähdä ongelmana. Kriisi- ja epävarmuustilanteissa sen sijaan toiminnanjohtaja voi jäädä varsin yksin:

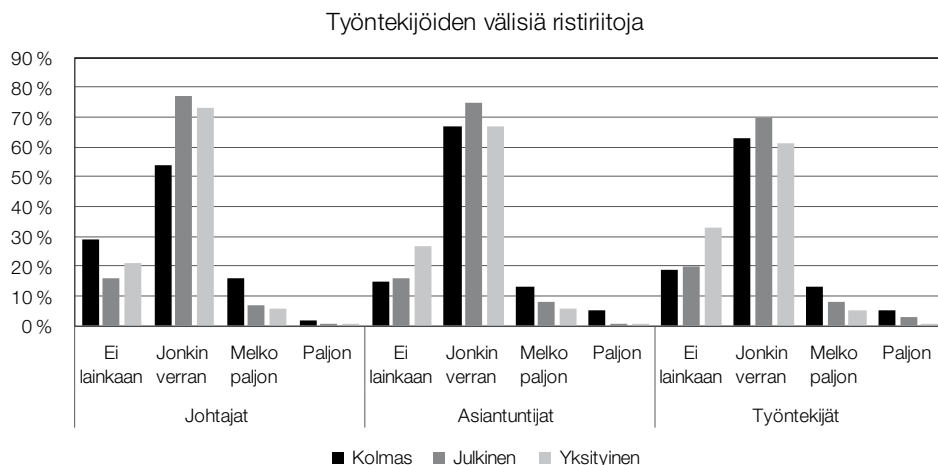
Jos joka kohdassa joudutaan niin tiukasti laskemaan jokainen sentti, niin se tietysti on aika hankala asia ja tuota niiden asioiden perusteleva ja kaikki tämmöinen näin. Ja tässäkin tullaan siihen, että kuinka iso se organisaatio on. Että kuinka paljon sinulla on eri ammattialojen työntekijöitä. Että silloin kun on organisaatio, jossa on vaan muutama työntekijä, niin silloin johtajalla on liian suuri työsaara. Sen pitäisi tavallaan pystyä hoitamaan kaikki. Se varsinkin järjestötoiminta sinne omaan järjestöön ja kehittäminen ja niin pois päin. Sen pitäisi pystyä hallitsemaan taloushallinto kokonaisuudessaan. Pitäisi hallita henkilöstöhallinto ja tuota kaikki tällä tavalla näin. Ja tietysti se varainhankinta, minkä tuossa mainitsin. Niin ei mitenkään riitä kaikkeen resursseja. Että silloin täytyy pystyä rajaamaan niitä asioita, mutta jotkut on kuitenkin sellaisia, jotka on pakko hoitaa. Siis normaalit hallinnolliset rutiinit, rahoitusasiat, niin ne on joka tapauksessa saatava hoidettua tavalla tai toisella. /.../ Minä voin konkreettisesti esimerkkinä sanoa, että minulla oli aikanaan semmoinen tilanne, että minulla ei ollut rahaa, millä maksan henkilökunnan palkat, jolloin minun oli pakko mennä pankkiin neuvottelemaan, että miten tämä asia hoidetaan tässä näin. Ja tuota en minä voi mennä henkilökunnalle sanomaan, että: "Ei mulla ole rahaa maksaa teidän palkkoja." Se on sanoisinko kaikkein karmein tilanne. (H 9, valtakunnallisen järjestön johtaja.)

Toiminnanjohtajan asema hallituksen ja työyhteisön välissä koetaan jossain määrin ongelmalliseksi. Hänen on vaikea hakea tukea hallitukselta, joka ei välttämättä tunne järjestön käytännön asioita ja taloudellista tilannetta kovin tarkasti. Toisaalta hänen on vaikea tukeutua myöskään työntekijöihinsä. Näin hän voi jäädä ongelmien kanssa yksin, kuten edellä siteerattu toiminnanjohtaja kuvaa. (Ks. myös Somerkivi 2011.)

Sosiaalisen tuen lisäksi vastaajilta tiedusteltiin, kuinka paljon työyksikössä esiintyy ristiriitoja työntekijöiden välillä (*ei lainkaan, jonkin verran, melko paljon, paljon*). Suurin osa (84 %) vastaajista kokee, ettei ristiriitoja esiinny lainkaan (21 %) tai niitä on ainoastaan jonkin verran (63 %). Erityisesti johtajat ovat sitä mieltä, ettei ristiriitoja esiinny lainkaan. Lisäksi erittäin pienet toimipaikat erottautuvat edukseen. Kuten työilmapiiriinkin liittyvissä kysymyksissä, kokevat alle kymmenen henkilön toimipaikoissa työskentelevät, muita vähemmän ristiriitoja. Verrattuna muihin työmarkkinasektoreihin kolmannella sektorilla kuitenkin koetaan enemmän työntekijöiden välisiä ristiriitoja kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla, riippumatta toimipaikan koosta. Ammattiryhmittäin erot eivät kuitenkaan ole aivan näin selkeitä. Kun tarkastellaan asiantuntijoita ja työntekijöitä, kolmannella sektorilla on enemmän työntekijöiden välisiä ristiriitoja kuin julkisella tai yksityisellä. Sen sijaan johtajat näyttäisivät jakaantuvan kahteen ryhmään. Toisaalta kolmannella sektorilla on enemmän johtajia, joiden mielestä työntekijöiden välisiä ristiriitoja on melko paljon.

Samanaikaisesti kolmannella sektorilla on kuitenkin enemmän myös niitä, joiden mielestä työntekijöiden välisiä ristiriitoja ei ole lainkaan. (Ks. kuva 16.)

**Kuva 16.** Työntekijöiden välisten ristiriitojen ilmeneminen sektoreittain ja ammattiasemittain



Tulosten valossa näyttää siis siltä, ettei järjestödemokratia ja siihen mahdollisesti liittyvät tasavertaiset suhteet johda parempaan työilmapiiriin, lisää kollegoilta saatavaa sosiaalista tukea tai vähennä työntekijöiden välisiä ristiriitoja palkkatyöntekijöiden keskuudessa. Kolmannen sektorin työilmapiiriin liittyviä ongelmia on turha kuitenkaan liioitella. Valtaosa palkansaajista kokee työilmapiirin hyvänä. Samalla näyttää siltä, että johtamiskäytäntöjen ohella myös kolmannen sektorin työilmapiirissä on kehittämisen varaa suhteessa julkiseen ja yksityiseen sektoriin.

Edellä on viitattu siihen, että järjestöissä hallituksen, toiminnanjohtajan ja työntekijöiden epäselvät vastuusuhteet voivat johtaa ongelmiin toiminnan johtamisessa. Suurimmalla osalla kolmannen sektorin vastaajista johtamisvastuu on kuitenkin selkeästi määritelty. Aineiston perusteella kolmannen sektorin työpaikkojen ilmapiiriongelmat eivät ole yhteydessä vapaaehtoisuuspohjalta toimivan hallituksen ja palkkatyötä tekevien työntekijöiden väliseen jännitteeseen suhteeseen. Pikemminkin ongelmat liittyvät työyhteisöihin, joissa palkatut henkilöt johtavat toimintaa.

Asiantuntija- ja johtajatehtävissä toimivat kolmannen sektorin palkansaajat kokevat eniten ristiriitoja – sekä esimiesten ja alaisten välillä että työntekijöiden keskuudessa – kun heidän esimiehensä toimii palkattu johtaja. Lisäksi johtajana toimivat kokevat tällöin työilmapiiriin huonompana. Johtajien kannalta ristiriidat taas ovat vähäisimmillään, mikäli esimiesvastuu on yhdellä hallituksen jäsenillä. Asiantuntijat puolestaan kokevat vähiten ristiriitoja, jos vastuu on jakautunut hallituksen jäsenille. Työntekijöiden ristiriitakokemuksille esimiesvastuulla ei sen sijaan näyttäisi olevan merkitystä.

# 6 Kolmannen sektorin työelämän laatu

Työelämän laatu nousi yhteiskuntapoliittisen keskusteluun 2000-luvun alun Euroopassa. Poliittisten julkilausumien mukaisesti Euroopasta piti kehittyä maailman johtava talousalue, ja jotta tavoitteeseen päästäisiin, tulisi tuottavuuden ohella tavoitella työelämän laadun kohentamista. Työelämän laatu on ollut Suomessakin ajankohtainen puheenaihe. Työ- ja elinkeinoministeriö on valmistellut uutta työelämän kehittämisstrategiaa, jossa keskeiseksi tavoitteeksi on asetettu ”Suomeen Euroopan paras työelämä”. Työelämän laadun nähdään edistävän pidempiä työuria, työntekijöiden hyvinvointia sekä korkeampaa tuottavuutta.

Kolmas sektori on mielenkiintoinen tutkimuskohde työelämän laadun näkökulmasta. Kuten aiemmin on tuotu esille, kolmas sektori ei ole jäänyt erilliseksi talouden saarekkeeksi. Kolmannen sektorin toimijoilla on nykyisin merkittävä rooli hyvinvointipalvelujen tuotannossa (Ascoli & Ranci 2002). Kasvu liittyy kansalaisyhteiskunnan muutokseen ja hyvinvointijärjestelmien uudelleenrakenteistumiseen. Myös Suomessa julkisen sektorin palvelujen kysynnän kasvua on ohjattu kolmannelle sektorille. Samalla työn organisoinnin uudet joustavammat muodot, rahoitusjärjestelmien muutokset ja toiminnan tehostamispaineet kohdistuvat myös kolmannen sektorin organisaatioihin. Voidaan siis olettaa, että yleiset työelämän laadun kehitystrendit koskettavat myös kolmannen sektorin palkkatyötä.

Kolmannen sektorin työllisyys on ollut jyrkällä kasvu-uralla 1990-luvun laman jälkeen. Palvelutuotannon volyymin kasvaessa ammattilaisten merkitys sektorin toiminnassa on lisääntynyt. Toisaalta kolmannen sektorin erityislaatu – palkattomien vapaaehtoistoimijoiden suuri rooli organisaatioiden sekä järjestöjen johtamisessa että palkkatyöntekijöiden yhteistyökumppaneina – asettaa työelämän laadun kehitykselle omat ehtonsa. Esimerkiksi johtamisen ja työn organisoinnin muodot eivät kuitenkaan näytä vakiintuneen muiden työelämäsektoreiden tasolle (ks. luku 5).

Yleisien trendien perusteella voidaan olettaa työelämän laadun parantuvan informaatioteknologian leviämisen ja uusien, osallistavien, johtamismenetelmien myötä (Handel 2005). Työ voi olla sekä välineellisesti että sisällöllisesti houkuttavampaa. Keskimäärin työ tarjoaa aiempiin vuosikymmeniin verrattuna paremman toimeentulon ja mahdollistaa omien taitojen ja osaamisen käytön aiempaa laajemmin. Työ siis palkitsee tekijäänsä. Toisesta näkökulmasta katsottuna työelämä on muuttunut huonommaksi. On esitetty, että työn palkitsevuuden ja työn vaatimusten suhde on muuttunut työntekijän kannalta epäedullisemmäksi. Ongelmaksi on nähty myös se, että työn vakauden ja työn tuoman turvallisuuden kokemisessa on kasvavia eroja.

Kansainvälinen tutkimuskirjallisuus nostaa esiin seikkoja, jotka tekevät kolmannen sektorin työstä erityisen työelämän laadun näkökulmasta. On esitetty, että

kolmannen sektorin työntekijöille työn sisällöllinen merkityksellisyys on tärkeää. Toisaalta on esitetty, että erityisesti kolmannen sektorin työnantajilla on mahdollisuus panostaa työelämän laadun kehittämiseen. Jälkimmäiset oletukset nojaavat voittoa tavoittelemattoman toiminnan luonteeseen. Voittoa tavoittelematon toiminnan perusta, vähemmän kilpailtu toimintaympäristö sekä vähäisempi tarve tuottaa taloudellista lisäarvoa (ks. Kalleberg ym. 2006; Hansmann 1980; DiMaggio & Anheier 1990) voivat johtaa siihen, että kolmannen sektorin organisaatioissa on mahdollisuus organisoida työ työntekijälähtöisemmin kuin voittoa tavoittelevissa organisaatioissa (McMullen & Brisbois 2003; McMullen & Schellenberg 2003). On myös esitetty, että voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa työntekijöiden tyytyväisyys työhönsä olisi korkeampaa kuin voittoa tavoittelevissa organisaatioissa (Benz 2005; Borzaga & Tortia 2006; Nickson ym. 2008). Tutkimuksissa on kuitenkin varsin usein vertailtu kolmannen sektorin organisaatioita muihin organisaatioihin ottamatta huomioon työvoiman rakenteellisia tekijöitä. Esimerkiksi edellä esiin tuotu sektorin asiantuntijavaltaisuus on usein jätetty tutkimuksissa huomioimatta.

Seuraavassa tarkastellaan työelämän laadun ulottuvuuksia ja työtyytyväisyyttä kolmannen sektorin organisaatioissa. Erityisen kiinnostuksen kohteena on, miten kolmannen sektorin työntekijöiden kokema työelämän laatu ja työtyytyväisyys vertautuvat julkisen ja yksityisen sektorin työntekijöiden kokemuksiin.

## **Työelämän laadun ulottuvuudet**

Viimeisen kymmenen vuoden aikana työoloja ja työhyvinvointia arvioiva tutkimus on tuottanut muutamia kattavia, laajoihin vertaileviin asetelmiin ja aineistoihin perustuvia julkaisuja. Francis Green on kirjassaan *Demanding Work* (2006) etsinyt kattavan kansainvälisen aineiston avulla empiristä näyttöä julkisuudessa vellovaan keskusteluun työelämän laadun ristiriitaisista muutossuunnista. Tarkastelussaan hän korostaa seuraavia työelämän laatua määrittäviä työn piirteitä: ammattitaito ja osaaminen (skills); työpaine, työn vaatima ponnistus ja työn intensiteetti (work effort); työ(organisaatio)n mahdollistama harkinta, päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet (autonomy); palkka; työn riskit ja epävarmuus; sekä subjektiivinen hyvinvoinnin (well-being) kokemus. Työelämässä nykyisen paradoksin muodostaa se, että keskimäärin työ tarjoaa paremman toimeentulon ja mahdollistaa omien taitojen ja osaamisen käytön aiempaa laajemmin. Samanaikaisesti työ intensivoituu, työsuorituksen valvonnassa otetaan käyttöön uusia kehittyneempiä tekniikoita ja työ sisältää uudenlaisia riskejä. Greenin (2006, 166) johtopäätös on, että tärkein subjektiivista hyvinvointia ja tyytyväisyyttä selittävä tekijä on työntekijän autonomia eli mahdollisuus suunnitella ja kontrolloida työtään.

## Tehtäväautonomia, työaika-autonomia ja ammatilliseen osaamiseen liittyvä autonomia

Työn autonomia on kuulunut perinteisesti sosiologisen ja psykologisen työelämän-tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin. Autonomia viittaa työntekijän mahdollisuuteen käyttää päätösvaltaa ja aloitteellisuutta asioissa, joita työssä tapahtuu. Autonomia on kiinteästi yhteydessä ammattitaitolottuvuuteen. Empiirisissä tutkimuksissa ammattitaitoa ja työn autonomiaa kuvaavat muuttujat ovatkin usein sisällöllisesti päällekkäisiä. Korkea ammattitaidon taso ei kuitenkaan takaa korkeaa autonomiaa. Työn autonomia riippuu työn organisoinnin tavasta, erityisesti työn kontrollin muodoista ja johtamiskulttuureista (Gallie ym. 2004; Green 2006; Dahl ym. 2009). Työpsykologian teorioissa autonomialla on vakiintunut rooli. Autonomia on työhön ja työoloihin liittyvä voimavaratekijä, joka motivoi työntekijää työssä oppimiseen ja panostamaan omaan työhön sekä organisaation tuloksellisuuteen. Autonomia, osana työn voimavaratekijöitä, myös puskuroi työn korkeiden vaatimusten aiheuttamaa kuormitusta ja lisää työn imun kokemista (ks. esim. Bakker & Demerouti 2007; Bakker ym. 2008).

On kuitenkin ristiriitaisia näkemyksiä autonomian vaikutuksista työntekijöiden hyvinvointiin. Osallisuuteen ja päätöksentekoon kannustava työ mahdollistaa työssä kehittymisen ja palkitsee sekä sisäisesti että parempien kehitys- ja etenemismahdollisuuksien myötä mahdollisesti myös taloudellisesti (Appelbaum ym. 2000; Bakker & Demerouti 2007). Kriittinen näkökulma korostaa, että autonomian lisääntymisen kääntopuolena on työprosessin intensivoituminen. Eräät työntekijätason päätöksentekoa ja osallistumista korostavat työn organisoinnin muodot, erityisesti tiimityö, voivat olla yhteydessä korkeisiin työn paineisiin ja työstressiin (White ym. 2003; Kalleberg ym. 2009).

Kansainvälinen kolmannen sektorin työn tutkimus lähtee usein liikkeelle oletuksesta, että toiminnan luonteen vuoksi kolmas sektori koostuu matalan hierarkian työorganisaatioista. Tällaisessa työympäristössä työntekijöiden voidaan olettaa omaavan mahdollisuus vaikuttaa varsin laajasti oman työnsä organisointiin. Voidaan myös olettaa, että kolmannen sektorin työntekijöillä on mahdollisuus käyttää luovuutta ja ammatillista osaamista työtehtävissään.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan useampaa työn autonomiaa aluksi työtehtävään liittyvänä autonomiana, joka viittaa työntekijän mahdollisuuteen vaikuttaa päivittäin omiin työjärjestelyihin ja työn tekemisen tapaan. Toiseksi tarkastellaan työaika-autonomiaa, joka viittaa siihen, missä määrin työntekijä voi vaikuttaa työaikoihinsa. Edellisten lisäksi tarkastelemme osaamiseen liittyvää autonomiaa, joka viittaa työntekijän mahdollisuuteen soveltaa omia ideoita ja käyttää ammatillista osaamista työssään. Kyse on siis rutiinimaiseen ja työnantajan tarkkaan valvontaan perustuvan työn organisoinnin vastakohtasta.

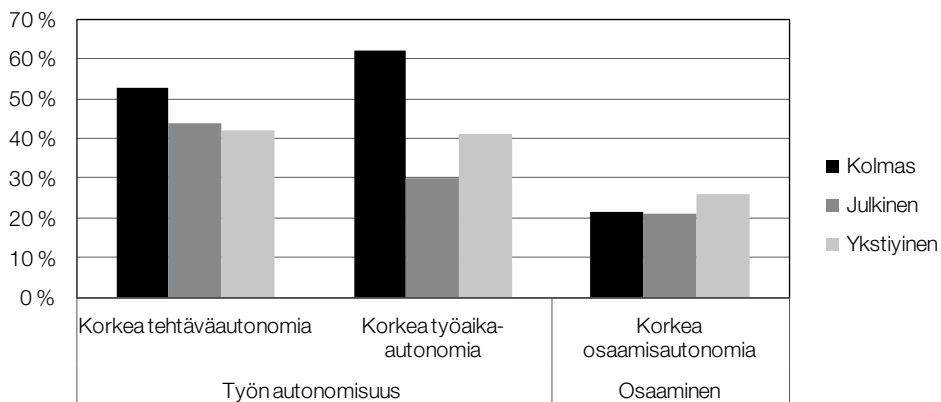
Tehtäväautonomiaa mitattiin kysymällä mahdollisuudesta vaikuttaa siihen mitä tehtäviä työ sisältää ja mahdollisuutta vaikuttaa työmenetelmiin (ka=2.64; kh=0,44;



med=2,50; Cronbachin alpha=0,64). Työaika-autonomiaa arvioitiin kysymällä, ”voitko vaikuttaa työaikoihisi?” (ka=2,38; kh=0,93; med=2.00). Autonomiaa kuvaavien muuttujien vaihteluväli on 1-4 (1=ei koskaan, ..., 4=aina). Edellisten lisäksi tarkastelemme muuttujaa, joka kuvaa mahdollisuutta käyttää luovasti osaamistaan työtehtävissä. Kysymyksen muoto on: Voitko soveltaa työssä omia ideoitasi? (ka=2,88; kh=0,79; med=3,00). Logistisessa regressioanalyysissä muuttuja koodataan kaksiluokkaisiksi käyttämällä mediaaniarvoa jakopisteenä.

Kolmannen sektorin työntekijöillä on enemmän autonomiaa kuin yksityisen tai julkisen sektorin työntekijöillä (kuva 17). Yli puolet kolmannen sektorin työntekijöistä raportoi korkeaa tehtäväautonomiaa, kun vastaava osuus on julkisella sektorilla 44 % ja yksityisellä sektorilla 42 %. Kolmannen sektorin työntekijöillä on myös erityisen laajat mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihin. Lähes kaksi kolmesta (62 %) kolmannen sektorin työntekijästä katsoo, että voi vaikuttaa paljon työaikoihin. Vastaavat osuudet ovat julkisella sektorilla 30 % ja yksityisellä sektorilla 41 %. Työn autonomisuus ei kuitenkaan takaa mahdollisuutta käyttää osaamiseen liittyvää luovuutta työssä. Kolmannen sektorin vastaajista 22 % katsoo, että hänellä on jatkuvasti mahdollisuus käyttää omia ideoita työssä. Vastaavat osuudet ovat 21 % julkisella sektorilla ja 26 % yksityisellä sektorilla.

**Kuva 17.** Työn autonomisuus kolmannella, julkisella ja yksityisellä sektorilla. Osuus vastaajista, joilla on korkea työn autonomia (%). Kaikki erot ovat tilastollisesti merkitseviä ( $\chi^2$ ,  $p < 0.001$ )



Erot työelämän laadussa voivat johtua siitä, että työvoiman rakenteelliset tekijät vaihtelevat sektoreiden välillä. Erojen vakioimiseksi työelämän laadun ulottuvuuksia vertaillaan askeltavan logistisen regressioanalyysin avulla (taulukko 2). Tulosten vakiointi osoittaa, että rakenteelliset ominaispiirteet (esim. johtaja- ja asiantuntijavaltaisuus, pienten työyksiköiden suuri osuus) selittävät osittain kolmannen sektorin korkeaa tehtävä- ja työaika-autonomiaa. Vakioimattomassa tilanteessa mahdollisuus vaikuttaa työmenetelmiin ja työn sisältöihin oli kolmannella sektorilla

yleisempää kuin muilla sektorilla. Kolmannen sektorin asiantuntijavaltaisuuden huomioiminen hävittää sektorien väliset erot tehtäväautonomiassa. Kolmannella sektorilla on kuitenkin edelleen enemmän työaikaan liittyvää autonomiaa. Kolmannen sektorin työntekijöiden vähäisempi mahdollisuus omien ideoiden käyttöön työssä säilyi tilastollisesti merkitsevänä erona vakioinnin jälkeenkin.

**Taulukko 2.** Työelämän laadun ulottuvuudet, rakenteellisten tekijöiden vakiointi logistisen regressioanalyysin avulla

	Työelämän laadun ulottuvuudet					
	Korkea tehtävä-autonomia	Korkea työaika-autonomia	Korkea osaamis-autonomia	Korkea intensiteetti	Määrällinen epävarmuus	Laadullinen epävarmuus
Sektorit (ref.=kolmas sektori)						
Julkinen	0,89	0,32***	1,60***	0,75**	0,44***	0,76**
Yksityinen	0,85	0,57***	1,28*	0,71***	0,76**	0,61***
Sukupuoli (ref.=mies)						
Nainen	0,73***	0,86*	0,78***	1,58***	0,86	1,34***
Ikä	1,01***	0,99**	1,00	1,00	1,01	0,99**
Ammattiasema(ref.=työntekijä)						
Asiantuntija	1,93***	2,95***	1,76***	2,59***	0,81**	1,35***
Johtaja	3,62***	5,17***	2,54***	6,40***	1,08	1,47***
Työsopimustyyppi (ref.=jatkuva)						
	0,93	0,99	1,28*	0,56***	6,27***	0,85
Työpaikan koko (ref.=yli 250 työntekijää)						
< 10 työntekijää	2,16***	1,63***	2,13***	0,72**	0,81	0,79*
10–49 työntekijää	1,64***	1,10	1,46**	0,96	0,65***	0,74**
50–249 työntekijää	1,26*	1,11	1,12	1,02	0,84	0,89
Tukityöllistämissopimus (ref.=ei)						
Kyllä	0,97	0,78	0,53	0,65	1,81	0,76
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,08	0,17	0,05	0,15	0,14	0,04
$\chi^2$ (df)	324,22(11)***	685,71(11)***	168,39(11)***	481,14(11)***	484,13(11)***	143,28(11)***
N	5128	5114	5104	4157	5118	5124

Tilastollinen merkitsevyys: \*\*\* p-arvo  $\leq$  0,001, \*\* p-arvo  $\leq$  0,01, \* p-arvo  $\leq$  0,05.

## Työn intensiteetti

Kokemukset työhön liittyvästä stressistä, työuupumuksesta ja kiireestä ovat yleistyneet. Suomessa työn paineet ja kiire nousivat julkiseen keskusteluun ja myös tutkimuksen keskiöön 1990-luvulla (Julkunen 2008; Lehto 2006). Kansainvälisissä tutkimuksissa ilmiö on nimetty työn intensivoitumiseksi, joka kumpuaa teknologian muutoksesta, globalisaation ja markkinaliberalismin leviämisestä, työmarkkinaosa-puolten voimasuhteiden muutoksista, työn uusista organisoinnin, palkitsemisen ja kontrolloinnin tavoista, sekä työn epävarmuuden lisääntymisestä (ks. esim. Green

& McIntosh 2001; Green 2006; Burchell ym. 2009; Gallie 2005). Talouden ja työn palveluvaltaistuminen synnyttää uudenlaisia työpaineita. Palvelutuotannossa työntekijää kohtaa suoran palautteen markkinoilta, esimerkiksi asiakkailta (Parent-Thirion ym. 2007).

Työn määrän mittaaminen työajan pituuden perusteella on osoittautunut ongelmalliseksi tieto- ja toimihenkilövaltaisessa työelämässä. Yksi uuden työn keskeisistä paradokseista onkin, että samalla kun keskimääräisten työviikkojen on arveltu lyhentyneen, kokemus työn vaatimasta ponnistelusta ei ole keventynyt, vaan päinvastoin kasvanut.

Tutkimuksissa kiireen kokemusta on kartoitettu kysymyksillä liittyen työtahtiin, aikapaineeseen, työmääriin, tiukkoihin aikatauluihin, työn vaatimaan fyysiseen tai henkiseen ponnisteluun tai pitkiin tai epäsosiaalisiin työaikoihin (Dahl ym. 2009). Riippumatta käytetyistä mittareista, tutkimustulokset kertovat melko yksimielisesti kiireen ja paineen lisääntymisestä.

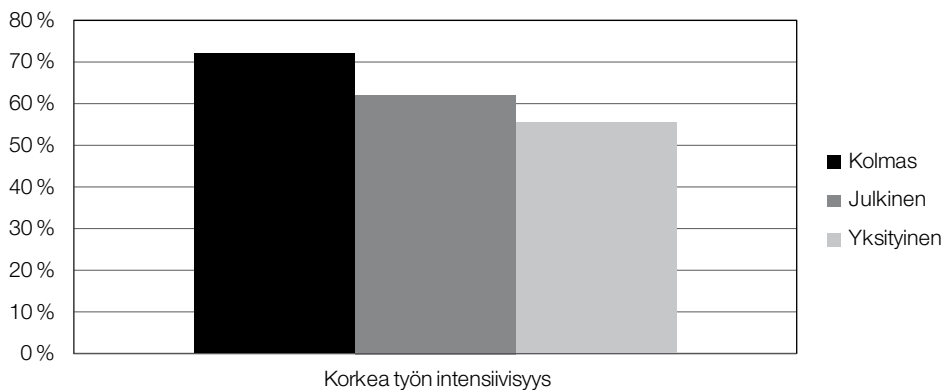
Kuten aiemmin todettiin, kolmannella sektorilla on yhä tärkeämpi rooli hyvinvointipalvelujen tuotannossa. Kolmannen sektorin organisaatioiden vahvuutena pidetään niiden joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Kansalaisjärjestöillä on usein läheinen suhde palvelun loppukäyttäjiin. Kolmannen sektorin organisaatioihin liitetään myös ajatus vapaaehtoisen, palkattoman työn kustannustehokas yhdistäminen palkkatyöhön. Juuri kustannustehokkuus näyttää olevan keskeinen julkisen sektorin lähtökohta, kun se ostaa palveluja kolmannelta sektorilta. Sopimuskulttuuri julkisten organisaatioiden ja kolmannen sektorin välillä näyttäisi suosivan kustannussäästöihin perustuvaa kilpailutusta, lyhyitä sopimuksia ja projekteja. Tämä kiristää kilpailua yksityisten palvelutuottajien ja kolmannen sektorin organisaatioiden välillä. (Ascoli & Ranci 2002; Möttönen & Niemelä 2005.) Onkin vaarana, että kolmannelta sektorista muodostuu joustava ja kustannustehokas julkisen palvelutuotannon reservi, jonka odotetaan tuottavan palveluita julkista sektoria edullisemmin ja heikommilla resursseilla. Tämä johtaa työn tuottavuusvaatimusten lisääntymiseen ja tätä kautta työn intensivoitumiseen kolmannen sektorin työssä (Shragge ym. 2001; Cunningham & James 2007).

Kuten edellä on todettu kolmannen sektorin työntekijät ovat muita sektoreita useammin tyytymättömiä työnsä johtamiseen ja organisointiin. Sektorille on parin viimeisen vuosikymmenen aikana syntynyt runsaasti uutta palkkatyötä ja uusia työnantajaorganisaatioita. Määräaikaiset työsuhteet järjestöissä ovat yleisiä. Johtaviin asemiin rekrytoidutaan varsin usein vapaaehtoistoiminnan kautta. Kaiken kaikkiaan laajamittainen palkkatyön käyttö järjestöissä on suhteellisen uutta ja vapaaehtoistoiminnan käytännöt vaikuttavat toimintaan. Voikin olla, että järjestöissä ei osata yritysten ja julkisen sektorin tavoin käyttää uusia työn organisointitapoja kii-rehuippujen tasaamiseen. Esimerkiksi Kallebergin ja Mardsenin (2005) mukaan kolmas sektori ei ole tottunut käyttämään ulkopuolista työvoimaa, kuten vuokratyötä, lyhytkestoiseen työmäärien tasoittamiseen samassa määrin kuin voittoa tavoittelevat organisaatiot. Samalla kansainvälinen sektoreita vertaileva tutkimus osoittaa,

että kolmannen sektorin työajat venyvät enemmän kuin esimerkiksi julkisella sektorilla (Feeney & Bozeman 2009).

Tässä tutkimuksessa työhön liittyvää kiirettä mitataan kolmella aikapainetta kuvaavalla väittämällä: a) ”työni sisältää tiukkoja aikatauluja”, b) ”joudun usein venyttämään työpäivääni, että saan työt tehtyä” ja c) ”en ehdi tehdä töitä niin huolellisesti kuin haluaisin” koostuvalla summamuuttujalla. Työn kiireisyyttä kuvaava summamuuttuja ( $\alpha=2,50$ ,  $\text{kh}=0,72$ ;  $\text{med}=2,33$ ; Cronbachin  $\alpha=0,66$ ) saa arvoja yhdestä neljään, jossa suuremmat arvot kertovat kiireisemmästä työstä. Logistista regressiomallia (Taulukko 2) varten muuttuja jaetaan mediaanin kohdalla kaksiluokkaiseksi.

**Kuva 18.** Työn intensiivisyys kolmannella, julkisella ja yksityisellä sektorilla (työnsä intensiiviseksi kohevien %-osuus). Erot ovat tilastollisesti merkitseviä ( $\chi^2$ ,  $p<0,001$ )



Työn korkea intensiteetti on tyypillistä kolmannen sektorin palkkatyölle (ks. kuva 18). Sektoreiden väliset erot työn intensiivisyydessä ovat suuria ja tilastollisesti merkitseviä. Työn intensiteetin korkeampi taso kolmannella sektorilla säilyy, kun rakenteelliset tekijät vakioidaan. Analyysi (taulukko 2) osoittaa, että naiset kokevat aikapaineita useammin kuin miehet. Työsuhteen määräaikaisuus vähentää todennäköisyyttä korkeaan työpaineeseen Erityisen selkeä ero työn paineisuudessa löytyy ammattihierarkiasta. Asiantuntijat ja erityisesti johtajat kokevat todennäköisemmin työssään kiirettä kuin työntekijät.

## Työn epävarmuus

Työn (epä)varmuus on keskeinen työelämän laadun määrittäjä. Tässä tutkimuksessa käytetään Hellgrenin, Sverken ja Isakssonin (1999) käsitekehikkoa työn epävarmuudesta, joka erottaa määrällisen ja laadullisen epävarmuuden. Määrällinen epävarmuus viittaa työntekijän kokemaan pelkoon työsuhteen päättymisestä. Laadullinen

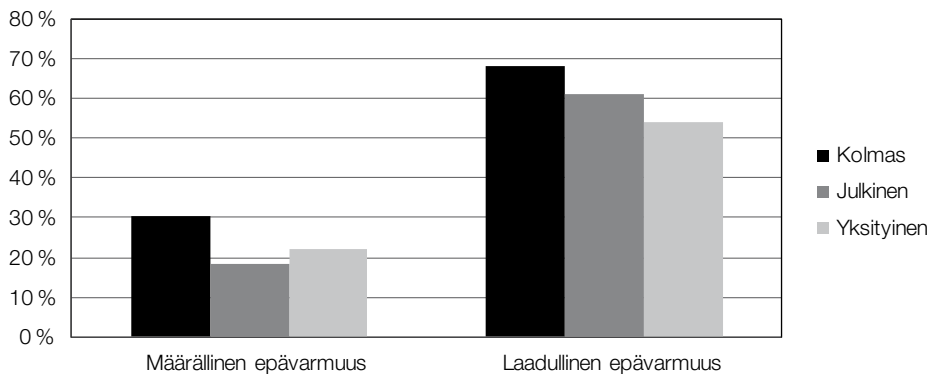
epävarmuus puolestaan viittaa työntekijän kokemaan huoleen oman työn tärkeiden sisältöjen muuttumisesta (Sverke ym. 2002). Aiempi työn epävarmuuteen liittyvä tutkimus on keskittynyt määrälliseen epävarmuuteen ja sen yksilö- ja organisaatiotason seurausvaikutuksiin (De Witte ym. 2010). On olemassa vahva näyttö siitä, että määrällinen epävarmuus johtaa työntekijöiden hyvinvoinnin vähentymiseen, työstressiin ja työuupumukseen (De Witte 2005; Sverke ym. 2002). Määrällisen epävarmuuden ohella myös työn sisällöllinen turvattomuus, esimerkiksi työroolien ja työn sisältöjen muutoksiin liittyvä epävarmuus tuottaa negatiivisia hyvinvointivaikutuksia (Green 2006, 129; De Witte ym. 2010).

Kuten edellä on esitetty, toimintaympäristön tiukentuva kilpailu kohdistuu kolmannelle sektorille siinä missä muuallekin (ks. myös Clohesy 2003; Shoham ym. 2006). Uusi kilpailua korostava sopimuskulttuuri tarjoaa lyhytkestoisia projekteja ja rahoitukseen liittyvää yleistä epävarmuutta. Projektimainen työn organisointitapa heijastuu esimerkiksi työsuhteiden määräaikaisuuksina, joiden havaittiin olevan keskimääräistä yleisempiä kolmannella sektorilla. Samanaikaisesti, kolmannen sektorin työntekijät kohtaavat ristiriitaisen organisaatioidentiteetin. Toisaalta ammatillisesti johdetut kolmannen sektorin organisaatiot ovat omaksuneet managerialistisen toimintatavan, joka korostaa professionalismia, standardoituja toimintatapoja ja rahoituksen ensisijaisuutta järjestötoiminnan kulmakivinä (Kreutzer ja Jäger 2011; Hwang & Powell 2009). Toisaalta perinteinen kansalaisjärjestöjen organisaatioidentiteetti korostaa vapaaehtoisuuden, emotionaalisen sitoutumisen ja vapaaehtoistyön merkitystä toiminnassa. Kreutzer ja Jäger (2011) toteavatkin, että perinteisen vapaaehtoisidentiteetin ja uuden managerialistisen identiteetin törmäys voi johtaa organisaatioiden sisäisiin konflikteihin.

Työroolien ja organisaatioidentiteetin kaksoisluonteen vuoksi kolmannen sektorin työympäristö voi tuottaa kokemuksen työn hallinnan puutteesta tai toiminnan tavoitteiden epämääräisyydestä. Voidaan olettaa, että kolmannen sektorin työntekijät kokevat työssään sekä määrällistä epävarmuutta että työn sisältöjen muuttamiseen liittyvää epävarmuutta.

Tutkimuksen empiirisessä osassa vastaajien kokemaa työn epävarmuutta kartoitetaan kahden muuttujan avulla. Ensimmäinen muuttuja on indeksi, joka summaa erilaisia työsuhteen päättymiseen liittyviä uhkia. Kysymyslomakkeella tiedusteltiin, kokeeko vastaaja lomauttamisen, irtisanomisen tai työttömyyden uhkaa. Dikotomisista (kyllä=1, ei=0) muuttujista laskettiin indeksi, joka voi saada arvoja 0–3 ( $k_a=0,41$ ;  $k_h=0,85$ ). Laadullisen epävarmuuden mittaamiseksi kysyimme, sisältääkö vastaajan työ ennakoimattomia muutoksia tai arvioiko vastaaja, että työmäärä tulee lisääntymään yli sietokyvyn. Indeksi voi saada arvoja 0–2 ( $k_a=0,84$ ;  $k_h=0,79$ ). Logistisessa regressiomallissa määrällistä ja laadullista epävarmuutta kuvaavat kaksiluokkaiset muuttujat, joissa arvo 0 kuvaa uhatonta tilannetta ja arvo yksi merkitsee yhtä tai useampaa koettua uhkaa.

**Kuva 19.** Työn määrällinen ja laadullinen epävarmuus holmannella, julkisella ja yksityisellä sektorilla. Kaikki erot ovat tilastollisesti merkitseviä (ne jotka hokevat työssään epävarmuutta, %) ( $\chi^2$ ,  $p < 0.001$ )



Sekä työn määrällinen epävarmuus että sen laadullinen epävarmuus ovat yleisiä kolmannella sektorilla. Noin 30 % kolmannen sektorin työntekijöistä pitää työsuhdettaan epävarmana (kuva 19). Vastaava osuus julkisella sektorilla on 18 % ja yksityisellä sektorilla 22 %. Tulokset siis osittavat, että kolmannen sektorin työntekijöillä on työn ja työaikojen järjestelyn suhteen autonomiaa, mutta samalla työssä koetaan sekä kiirettä että uhkia, jotka liittyvät työsuhteen jatkumiseen ja sisällölliseen huonontumiseen.

Määrällisen ja laadullisen epävarmuuden vetosuhteet (*odds ratio*) ovat kolmannella sektorilla korkeammat kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla rakenteellisten erojen vakioinnin jälkeenkin (taulukko 2). Työsuhteen päättymiseen liittyvää uhkaa (määrällinen epävarmuus) nostaa todennäköisesti se, että järjestöjen toiminta on paljolti ulkopuolisen rahoituksen varassa, joka on usein määräaikaista. Vaikka työntekijä olisikin jatkuvassa työsuhteessa, lisää projektien lyhytjänteisyys työntekijöiden kokemuksta työsuhteeseen kohdistuvista uhkista. Laadulliseen epävarmuuteen liittyy kolmannen sektorin organisaatioiden luonne, jossa työlle on tyypillistä vapaaehtoisten kanssa työskentely. Vapaaehtoisuutta korostava organisaatiokulttuuri saattaa liittää vapaaehtoisuuden eetoskeskeisen myös palkkatyöhön: kun vapaaehtoiset tekevät palkatonta työtä, on myös palkkatyöntekijöiden tehtäväkuvien ja aikataulujen joustettava. Onkin esitetty, että kolmannen sektorin palkkatyössä tehtäväkuvat ovat epämääräisiä ja työhön liittyy usein viralliseen työnkuvaan kuulumatonta näkymätöntä työtä (Feeney & Bozeman 2009). Tämä voi johtaa töiden ajoittaiseen kasaantumiseen ja työn sisältöjä koskevan hallinnan ajoittaiseen menetykseen. Kuten edellä tuotiin esiin, liittyy myös kolmannen sektorin johtamiskäytäntöihin ongelmia. Yhdessä työn organisoinnin ongelmat ja työntekijöiden rooleihin liittyvät epäselvyydet voivat vaikeuttaa työn ennustettavuutta ja hallintaa. Tulosten mukaan kolmannen sektorin palkkatyöhön liittyy muita työmarkkinoita useammin korkeita aikapaineita ja epävarmuutta, mikä heikentää kolmannen sektorin työn laatua suhteessa julkiseen ja yksityiseen sektoriin.

# 7 Työtyytyväisyys ja työelämän laatu

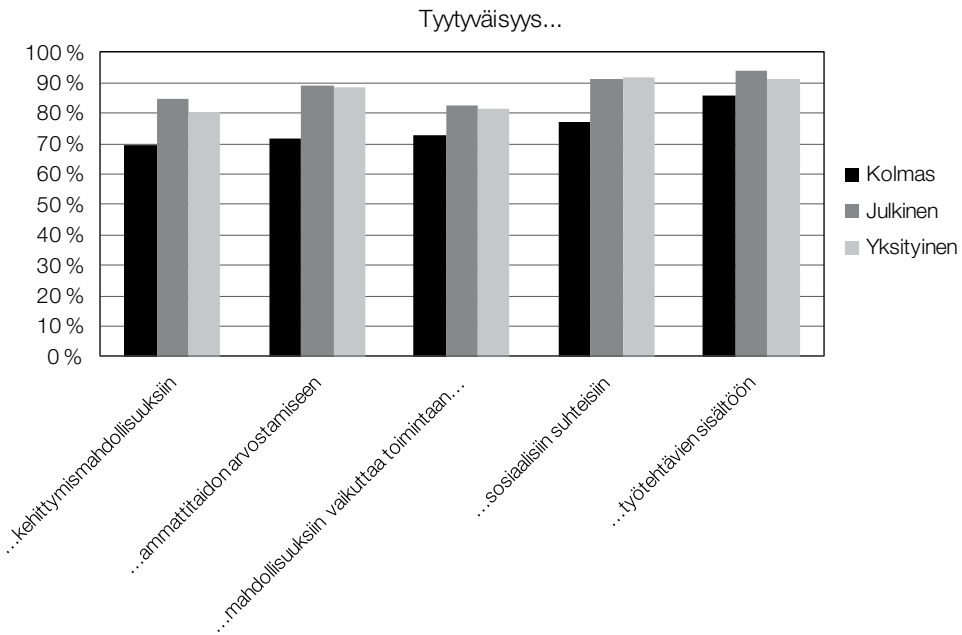
Työtyytyväisyys on työelämän tutkimuksen perinteinen tutkimuskohde. Tutkimuskirjallisuudessa työtyytyväisyys on toisinaan listattu subjektiiviseksi työelämän laadun olottuvuudeksi, toisinaan hyvän työelämän laadun seuraukseksi. Tutkimukset liittävät työtyytyväisyyden työpaikkasitoutumiseen ja tuottavuuteen. Työtyytyväisyys myös korreloi tyytyväisyyteen muilla elämän alueilla (Drobnic ym. 2010). Tässä tutkimuksessa noudatetaan Sirgyn (2001) tutkimusryhmän linjausta ja tulkitaan työtyytyväisyys työelämän laadun seuraukseksi. Oletuksen mukaan rajoittuneet mahdollisuudet käyttää osaamistaan ja ammattitaitoaan vähentävät työtyytyväisyyttä. Samoin vähäiset mahdollisuudet työssä kouluttautumiseen, työhön liittyvä vähäinen autonomia ja työn laadullinen ja määrällinen epävarmuus vähentävät työtyytyväisyyttä. (Ks. Sirgy ym. 2001; Gallie 2007.)

Kansainvälinen sektoreita vertaileva tutkimus on usein esittänyt, että kolmannen sektorin työntekijät ovat työhönsä erityisen tyytyväisiä (Mirvis & Hackett 1983; Benz 2005; Borgaza & Tortia 2006). Kolmannen sektorin työn myönteisinä piirteinä korostuvat muun muassa haasteellisuus, autonomisuus vaihtelevuus ja työn sisäinen palkitsevuus. Työtyytyväisyys voi säilyä korkeana huolimatta heikommasta taloudellisesta palkitsevuudesta.

Tässä tutkimuksessa työtyytyväisyyttä mitataan summamuuttujalla. Vastaajia pyydettiin arvioimaan viisiportaisella asteikolla, kuinka tyytyväisiä he ovat työnsä sisältöön, mahdollisuuksiin vaikuttaa työyhteisön toimintaan, työyhteisön sosiaaliin suhteisiin, oman ammattitaidon arvostamiseen ja kehittymismahdollisuuksiin työssä. Kuvailevassa tulososassa jokaista kysymystä tarkastellaan erikseen kaksiluokkaisena muuttujana, jossa tyytyväisyys yhdistää vastausvaihtoehdot erittäin tai melko tyytyväinen. Vastaavasti tyytymättömiksi luokitellaan vastausvaihtoehdot erittäin tai melko tyytymätön. Keskimmäinen vastausvaihtoehto ”vaikea sanoa” on koodattu pois kaksiluokkaista muuttujaa muodostettaessa. Regressionanalyysissä käytetään työtyytyväisyyttä kuvaavan summamuuttujan keskiarvoa (vaihteluväli 1-5;  $ka=3,80$ ;  $kh=0,70$ ;  $med=4,00$ ; Cronbachin  $\alpha=0,78$ ).

Työtyytyväisyyttä kartoittava kysymyspatteristo kohdentaa huomion työn sisältöön, työyhteisön toimintaan ja sosiaalisiin suhteisiin, kehittymismahdollisuuksiin ja ammattitaidon arvostukseen. Kuten muissakin tutkimuksissa tyytyväisten osuus kolmannen sektorin palkansaajien keskuudessa on korkea, yli 70 prosenttia.

**Kuva 20.** Työtyytyväisyyden ulottuvuudet kolmannella, julkisella ja yksityisellä sektorilla. Prosenttiosuudet vastaajista, jotka raportoivat korkeaa tyytyväisyyttä. Kaikki erot ovat tilastollisesti merkitseviä



Kuvailevat tulokset (kuva 20) kuitenkin osoittavat, että kolmannen sektorin työntekijät ovat tyytymättömämpiä työhönsä kuin julkisen tai yksityisen sektorin työntekijät. Tämä pätee niin työssä koettuihin kehittymismahdollisuuksiin, ammattitaidon arvostamiseen, mahdollisuuksiin vaikuttaa työyhteisön toimintaan, työpaikan sosiaalsiin suhteisiin kuin työtehtävien sisältöön. Tuloksia on kuitenkin syytä tarkastella huomioiden luvussa 4 esiintuodut työmarkkinoiden rakenteelliset erot sektoreiden välillä. Rakenteellisten erojen huomioimiseksi vakioimme sektoreiden väliset rakenteelliset (sukupuoli, ikä, ammatti, työsuhdetyyppi, tukityöllistämissopimus, työpaikan koko) erot logistisella regressioanalyysillä. Vakioinnin jälkeenkin erot työtyytyväisyydessä ovat sektoreiden välillä tilastollisesti merkitseviä. Tulokset eivät siis tue kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä oletuksia kolmannen sektorin työntekijöiden korkeasta työtyytyväisyydestä. Päinvastoin, suomalaiset kolmannen sektorin työntekijät ovat vähemmän tyytyväisiä sekä työnsä sisältöön että mahdollisuuksiin vaikuttaa työyhteisön toimintaan kuin muiden sektoreiden työntekijät. Kolmannen sektorin työntekijät ovat myös vähemmän tyytyväisiä kehittymismahdollisuuksiin, työpaikan sosiaalsiin suhteisiin ja oman ammattitaitonsa arvostamiseen kuin työntekijät yksityisellä tai julkisella sektorilla.



## Työtyytyväisyyden ja työelämän laadun yhteydet

Edellä esitettyjen tulosten mukaan kolmannen sektorin työntekijät olivat kaikilla esitetyillä työtyytyväisyysmittareilla tyytymättömämpiä kuin julkisen tai yksityisen sektorin työntekijät. Tulokset osoittivat myös joitakin ongelmallisia kolmannen sektorin työelämän laadun piirteitä. Onkin syytä analysoida tarkemmin, mitkä työelämän laadun piirteet selittävät heikkoa työtyytyväisyyttä kolmannella sektorilla. Tätä tarkastellaan hierarkkisen regressiomallin avulla (taulukko 3).

Mallissa selitettäväksi muuttujaksi asetetaan työtyytyväisyyttä kuvaava summamuuttuja ja selittäjinä ovat vastaajaan liittyvien taustamuuttujien ohella työelämän laadun ulottuvuuksia kuvaavat mittarit. Kuten edellä tuotiin esiin, valtaosa työntekijöistä on työhönsä tyytyväisiä, mikä tuottaa jakaumaltaan vinon työtyytyväisyysmuuttujan. Yleensä jakaumaltaan vinon selitettävän muuttujan analyysissä tilannetta korjataan muuttujan logaritimuunnoksella. Myös tässä tutkimuksessa tarkastelut tehtiin sekä alkuperäisellä että logaritmisoidulla työtyytyväisyysmuuttujalla. Tulokset eivät kuitenkaan logaritimuunnoksen myötä muuttuneet, joten tässä raportoiduissa analyysissä käytetään alkuperäistä summamuuttujaa, mikä on tulosten tulkinnan kannalta yksinkertaisempaa. Analyysi etenee siten, että aluksi askeltavaan regressiomalliin lisättiin taustamuuttujat ja tämän jälkeen askelissa 2-7 työelämän laadun ulottuvuudet.

Malli (taulukko 3) osoittaa, että erityisesti työelämän laadun ulottuvuudet selittävät koettua työtyytyväisyyttä. Sukupuoli, ikä, ammattiasema, työsopimuksen muoto tai toimipaikan koko eivät sen sijaan merkitsevästi määritä sitä, kuinka tyytyväinen vastaaja on työhönsä.

**Taulukko 3.** Työtyytyväisyys ja sen selittäjät kolmannella sektorilla. Taulukossa esitetty standardoidut regressiokertoimet ja tilastollinen merkitsevyys.

	Askel 1	Askel 2	Askel 3	Askel 4	Askel 5	Askel 6	Askel 7
Sukupuoli (ref.=mies)	1	1	1	1	1	1	1
Nainen	-0,04	0,00	0,00	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00
Ikä	0,02	0,01	0,02	0,03	0,03	0,03	0,01
Ammattiasema (ref.=työntekijä)	1	1	1	1	1	1	1
Asiantuntija	0,08*	-0,04	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05	-0,03
Johtaja	0,16***	0,01	-0,01	-0,01	0,00	0,00	0,01
Työsopimustyyppi (ref.=jatkuva)	1	1	1	1	1	1	1
	0,01	-0,00	-0,00	-0,01	-0,01	0,02	0,02
Työpaikan koko (ref.=yli 50 työntekijää)	1	1	1	1	1	1	
< 10 työntekijää	-0,01	-0,05	-0,06	-0,07*	-0,07*	-0,07*	-0,06
10–49 työntekijää	0,02	0,00	0,00	-0,00	-0,00	-0,01	-0,02
Tukityöllistämissopimus (ref.=ei)	1	1	1	1	1	1	
Kyllä	-0,05	-0,02	-0,01	0,00	-0,00	0,00	-0,01
Tehtäväautonomia		0,53***	0,47***	0,35***	0,34***	0,32***	0,29***
Työaika-autonomia			0,12***	0,11***	0,11***	0,11**	0,09***
Osaamiseen liittyvä autonomia				0,20***	0,21***	0,21***	0,21***
Intensiteetti					-0,07*	-0,06*	0,02
Määrällinen epävarmuus						-0,16***	-0,11***
Laadullinen epävarmuus							-0,22***
F (df1, df2)	3,57 (8;1133)***	47,42 (9;1132)***	44,68 (10;1131)***	44,99 (11;1130)***	41,96 (12;1129)***	42,84 (13;1128)***	46,55 (14;1127)***
Adj. R <sup>2</sup>	0,02	0,27	0,28	0,30	0,30	0,32	0,36
Muutos R <sup>2</sup>	0,03	0,25	0,01	0,02	0,00	0,02	0,04

Tilastollinen merkitsevyys: \*\*\* p-arvo ≤ 0,001, \*\* p-arvo ≤ 0,01, \* p-arvo ≤ 0,05.

Työn autonomia ja mahdollisuus käyttää ammattitaitoa ja osaamista ovat tärkeitä työelämän laadun tekijöitä. Myös kolmannen sektorin aineistossa tehtäväautonomia ja mahdollisuus omien ideoiden käyttöön työssä selittävät työtyytyväisyyden vaihtelusta merkittävän osan. Erityisesti ne työntekijät, jotka voivat vaikuttaa siihen, mitä tehtäviä työ sisältää ja joilla on mahdollisuus vaikuttaa työmenetelmiin, ovat tyytyväisiä työhönsä. Määrällinen ja laadullinen työn epävarmuus vähentävät tyytyväisyyttä. Työn intensiteetti on aluksi (askel 5) yhteydessä työtyytyväisyyteen, mutta kun työn ennakoimattomuus lisätään malliin, työn intensiteetin vaikutus katoaa. Havainto viittaa siihen, että erityisesti työ ennakoimattomuus koetaan ongelmana kolmannen sektorin työssä. Ennakoimattomuus mahdollisesti myös tuottaa aikapainetta.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että työelämän laadun ulottuvuudet ovat tärkeitä työtyytyväisyyden selittäjiä. Työn autonomia, työn intensiteetti ja työhön liittyvä epävarmuus selittävät kaikkiaan noin 36 % työtyytyväisyyden vaihtelusta. Kun tarkastellaan standardisoituja regressiokertoimia, havaitaan, että voimakkaimmin työtyytyväisyyteen on yhteydessä tehtäväautonomia eli työntekijän mahdollisuus vaikuttaa siihen mitä tehtäviä työ sisältää ja miten tehtävät tehdään. Tämän jälkeen tulevat laadullinen epävarmuus (työn vaikea ennakoitavuus), osaamiseen liittyvä autonomia, työsuhteeseen liittyvä epävarmuus ja heikoimpana työaika-autonomia. Onkin todennäköistä, että heikompi työtyytyväisyys kolmannen sektorin palkansaajien keskuudessa selittyy varsin suurelta osin sektoreiden välisillä eroilla työelämän laadussa.

## 8 Työn ja perheen konfliktit kolmannen sektorin työssä<sup>2</sup>

Edellä on tarkasteltu kolmannen sektorin palkkatyötä työelämän laadun ja siihen liittyvän työtyytyväisyyden näkökulmasta. Sektorin työhön liittyvät ulottuvuudet tekevät siitä kiinnostavan tarkastelukohteen myös työn ja perheen välisen suhteen näkökulmasta. Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa on esitetty, että kolmannen sektorin palkkatyöhön liittyy erityinen perhemyönteinen ulottuvuus, joka liittyy esimerkiksi työorganisaatioiden matalampaan hierarkiarakenteeseen, demokraattisempaan johtamistapaan ja parempiin työjärjestelyjen joustomahdollisuuksiin (McMullen & Schellenberg 2003; McMullen & Brisbois 2003). Toisaalta edellä esitetyt tarkastelut osoittavat, että kolmannen sektorin työhön liittyy vaatimuksia, kuten epävarmuutta ja epäsosiaalisia työaikoja, jotka voivat heikentää työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuuksia. Aikaisempaa empiiristä tutkimusta aiheesta löytyy vain vähän. Useimmat tutkijat ovat tyytyneet ainoastaan spekuloidaan kolmannen sektorin perheystävällisiä käytäntöjä.

Kolmas sektori muodostaa muusta työelämästä poikkeavan institutionaalisen ympäristön työn ja perhe-elämän suhdetta koskeville neuvotteluille. Kolmannen sektorin työ on tyypillisesti luonteeltaan asiantuntijatyötä, johon yleensäkin liittyy työn henkilökohtaistuminen ja työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen. Vastuu työn ja vapaa-ajan välisten rajojen neuvottelemisesta siirtyy entistä enemmän ei-säännellylle ja epäviralliselle alueelle. Tällöin työn ja perheen tasapainon hakemisessa korostuvat yhtäältä työhön, työaikaan ja työrooleihin kohdistuvat odotukset ja toisaalta perhe-elämään liittyvät odotukset ja näiden välinen moraalinen sovitteleminen. (Ks. Julkunen ym. 2004, 32–33.) Kolmannella sektorilla asetelmaa korostaa se, että kolmannen sektorin pienissä organisaatioissa työtehtävien määritykset eivät ole tarkkoja. Tekemiemme asiantuntijahaastattelujen mukaan toiminnan luonteesta johtuen järjestöjä koskevissa työehtosopimuksissa on haluttu mahdollistaa varsin laaja työaika ja palkkaa koskeva paikallisen sopimisen mahdollisuus. Työntekijät myös ottavat sektorin normien ja odotusten mukaisesti tehtäviä, jotka menevät heidän tehtävämääritystensä yli (Feeney & Bozeman 2009). Työn projektiluonteisuudesta ja rahoituksen katkonaisuudesta johtuen monet työntekijöistä kokevat epävarmuutta, kiirettä ja stressiä (Cunningham & James 2007; Rouvinen-Wilenius 2008).

Kolmannen sektorin kyselyssä työn ja perheen suhdetta tarkasteltiin kysymällä, missä määrin vastaaja kokee laiminlyövänsä kotiasioita ansiotyön vuoksi. Väittämä ”tunnen laiminlyöväni kotiasioita ansiotyön vuoksi” dikotomisoitiin siten että, ”pitää täysin” ja ”pitää jokseenkin paikkansa” -vastausvaihtoehdot yhdistettiin ”samaa mieltä” -luokaksi ja ”ei juurikaan” ja ”ei pidä lainkaan” -vastausvaihtoehdot

2 Luku on lyhennelmä Työelämäntutkimus-lehdessä 3-2012 julkaistusta artikkelista ”Työn ja perheen ristiriidat kolmannen sektorin palkkatyössä” (Selander ym. 2012).

yhdistettiin ”eri mieltä” -luokaksi. Tarkasteltavana on siis työstä kotiin suuntautuva konflikti (tutkimusteoriasta, ks. Byron 2005).

Konfliktinäkökulma perustuu niukkuushypoteesiin, joka olettaa, että yksilöllä on käytössään tietty määrä aikaa ja energiaa, jonka jakaminen eri elämänalueille johtaa rooliristiriitojen ja stressin kokemuksiin ja edelleen elämänlaadun heikkenemiseen (Greenhaus & Beutell 1985; Greenhaus & Powell 2006). Erityisesti työn vaatimusten ja resurssien on nähty vaikuttavan työn ja kodin väliseen konfliktiin (Byron 2005). Esimerkiksi pitkät työajat rajoittavat mahdollisuuksia viettää aikaa kotona. Vastaa- vasti työn aikapaineet, työhön liittyvät epävarmuustekijät tai pelko työn menettä- misestä voivat tuottaa kokemuksen työelämän ja kodin epätasapainosta. (Voydanoff 2004; 2005.)

Toisaalta työympäristö voi tarjota työn ja perheen väliseen yhteensovittamista helpottavia resursseja. Esimerkiksi työn autonomian, eli vaikutusmahdollisuuksien siihen miten, missä tai milloin työn tekee, voidaan olettaa helpottavan työn ja per- heen välistä ristiriitaa (Byron 2005; Grzywacz & Butler 2005). Tutkimustulokset työn autonomian ja vaikutusmahdollisuuksien yhteydestä työn ja perheen suhteeseen ovat kuitenkin ristiriitaisia (Albertsen ym. 2008; Beutell 2010; Voydanoff 2004; Batt & Valcour 2003). Autonomian lisäksi myös työyhteisön tarjoaman sosiaalisen tuen voidaan olettaa vähentävän työn ja perheen välistä ristiriitaa, sillä johdolta ja kol- legoilta saatava tuki ja rohkaisu voivat helpottaa aikaan ja kuormitukseen liittyviä vaatimuksia ja tarjoa eri elämänalueita tasapainottavia mahdollisuuksia (Delgado & Canabal 2006; Seiger & Wiese 2009; Mauno & Rantanen 2013).

Kuten aiemmin on osoitettu, kolmannen sektorin työntekijöillä on paine siirtää työaikaan normaalityöajan ulkopuolelle, iltoihin ja viikonloppuihin - vapaaehtoistoimijoiden vapaa-ajalle. Kun vapaaehtoistyöntekijät eivät saa työpanoksestaan kor- vausta, asetetaan myös työntekijöille odotuksia luopua työsuhte-eduistaan. Sekto- rin institutionalisoituneet rooliodotukset voivat toimia vaatimuksina, jotka lisäävät työn ja perheen välisiä konflikteja. Toisaalta kolmannen sektorin toiminta on luon- teeltaan voittoa tavoittelematonta, minkä on katsottu tuovan joustavuutta työn- antajan ja työntekijän väliseen työjärjestelyjä koskevaan neuvotteluasetelmaan. Kol- mannen sektorin työhön liittyvä korkea autonomia voivat tarjota parempia työjär- jestelyjen joustomahdollisuuksia, jotka toimivat resurssina työn ja perheen tasa- painottamisessa. Joustavuudella ja autonomialla voi kuitenkin olla kahdet kasvot. Samalla kun kolmannen sektorin organisaatiot tarjoavat työn joustojen mahdolli- suutta työntekijöilleen, ne myös voivat ohjata työskentelemään yli normaalin työ- ajan ja paikan rajojen. Siten kolmannen sektorin työhön liittyy työn ja perheen yhteensovittamisen kannalta ristiriitaisia ulottuvuuksia, jotka tekevät siitä kiinnos- tavan tutkimuskohteen.

Kun tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia työn ja perheen ristiriidoista eri sektoreilla, havaitaan että kolmannen sektorin palkansaajat raportoivat muita useammin työn ja perheen välisistä konflikteista. Kolmannen sektorin palkan- saajista noin 40 % kokee laiminlyövänsä kotiasioita ansiotyön vuoksi, kun taas

Työolotutkimusaineiston mukaan noin 22 % julkisen sektorin ja 25 % yksityisen sektorin vastaajista tunsi laiminlyövänsä kotiasioita. Ero julkiseen tai yksityiseen sektoriin ei selity kolmannen sektorin työn painottumisella sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Kolmannen sektorin sisällä ristiriitakokemukset ovat sosiaali- ja terveydenhuollossa vähäisempiä (36 %) kuin esimerkiksi kulttuuri- ja harrastustoiminnassa (50 %). Kotiasioiden laiminlyöntikokemukset korostuvat kaikilla sektoreilla ammattihierarkian yläpäässä. Ongelmat työn ja perheen yhteensovittamisessa ovat kaikissa työntekijäryhmissä selvästi yleisempiä kolmannella sektorilla. (Ks. kuva 21.)

**Kuva 21.** Työn ja perheen väliset konfliktikokemukset työntekijäryhmittäin kolmannella, julkisella ja yksityisellä sektorilla. Prosenttiosuudet niistä palkansaajista, jotka kokevat laiminlyövänsä kotiasioita ansiotyön vuoksi



Kuten edellä todettiin, eroavat kolmannen sektorin työmarkkinat rakenteeltaan julkisesta ja yksityisestä sektorista. Siksi kolmannen sektorin konfliktikokemusten suora vertaaminen julkiseen ja yksityiseen sektoriin on ongelmallista. Kun vakioidaan sektoreiden väliset työmarkkinaerot logistisella regressioanalyysillä, havaitaan etteivät rakenteelliset erot selitä sektoreiden välillä havaittuja eroja (ks. Selander ym. 2012). Vakioinnin jälkeenkin kolmannen sektorin palkansaajien keskuudessa kotiasioiden laiminlyöntikokemukset ovat selvästi tavanomaisempia kuin yksityisellä tai julkisella sektorilla. Siksi on kiinnostavaa tutkia, mitkä tekijät ovat yhteydessä työn ja perheen konflikteihin kolmannella sektorilla.

Työn ja perheen ristiriitoja selittävien tekijöiden tarkastelemiseksi kolmannen sektorin aineistosta estimoitiin logistinen regressiomalli, jossa selitettävänä muuttujana on kotiasioiden laiminlyöntiä kuvaava muuttuja. Selittäjinä puolestaan on työn vaatimuksiin, resursseihin, toimipaikkaan ja ammattiasemaan liittyviä muuttujia. Työhön liittyviä aikavaatimuksia mitataan ylitöiden määrää ja epäsosiaalisia työaikoja käsittelevillä muuttujilla. Ylitöiden määrä on mitattu siten, että vastaajien itse ilmoittamasta todellisesta viikkotuntimäärästä on vähennetty työsopimuksessa määritelty

viikkotyöaika. Mikäli vastaajalla ei ole virallista viikkotyöaikaa, saa ylitöiden määrää kuvaava muuttuja arvon nolla. Epäsosiaalisia työaikoja kuvaava summamuuttuja koostuu kahdesta kysymyksestä: töiden tekemisestä *arki-iltaisin* ja *viikonloppuisin*. Summamuuttujan vaihteluväli on yhdestä kuuteen, suurten arvojen kertoessa työaikojen sijoittumisesta voimakkaasti epäsosiaalisiin työaikoihin (ka=2,87; kh=1,24; Cronbach alpha=0,67). Työhön liittyvää kiirettä mitataan summamuuttujalla, joka koostuu kolmesta kysymyksestä: *"työni sisältää tiukkoja aikatauluja"*, *"joudun usein venyttämään työpäivääni, että saan työt tehtyä"* ja *"en ehdi tehdä töitä niin huolellisesti kuin haluaisin"*. Kiire-summamuuttuja saa arvoja yhdestä neljään, jossa suuremmat arvot kertovat kiireisemmästä työstä (ka=2,69; kh=0,71; Cronbach alpha=0,75). Työn ennakoimattomuutta mitataan kahdella dikotomisella (kyllä/ei) muuttujalla liittyen työssä tapahtuviin *"ennakoimattomiin muutoksiin"* ja *"työmäärän lisääntymiseen yli sietokyvyn"*. Yhdessä nämä muodostavat "Työn ennakoimattomuus" -summamuuttujan, joka saa arvon nolla jos epävarmuustekijöitä ei ole lainkaan, arvon yksi jos toinen epävarmuustekijöistä havaitaan ja arvon kaksi jos molemmat havaitaan (ka=1,04; kh=0,82). Työsuhteeseen liittyvää epävarmuutta kuvaa kolme dikotomista muuttujaa koskien: *"lomautuksen uhkaa"*, *"irtisanomisen uhkaa"* ja *"työttömyyden uhkaa"*. Näistä muodostuu "Epävarmuus työsuhteesta" -summamuuttuja, joka saa arvoja nollasta kolmeen (ka=0,51; kh=0,90). Nolla kertoo siitä, ettei työntekijän työsuhteeseen liity epävarmuutta, kolme puolestaan kertoo suuresta epävarmuudesta.

Työhön liittyviä resursseja mitataan työaika-autonomiaa, työn organisoimisen onnistumista, sekä kollegoilta saatavaa sosiaalista tukea mittaavilla kysymyksillä. Vaikutusmahdollisuuksia työaikoihin tiedusteltiin kysymyksellä: *"Voitko vaikuttaa työaikoihin?"* Vastausvaihtoehdot vaihtelevat välillä "1=ei koskaan" ja "4=aina" (ka=2,69; kh=0,80). Myös työn organisoimista kuvaa yksi kysymys: *"työpaikallamme työt on organisoitu hyvin"*. Vastausvaihtoehdot saavat arvoja väliltä "1=täysin samaa mieltä" ja "5=täysin eri mieltä" (ka=3,13; kh=1,14). Viimeisenä resurssitekijänä käsitellään kollegoilta saatavaa sosiaalista tukea, jota kuvaa yksi kysymys: *"saatko tukea ja rohkaisua työtovereiltasi, kun työ tuntuu hankalalta"*. Muuttuja saa arvon yksi, jos sosiaalista tukea ei ole koskaan saatavilla ja arvon neljä jos vastaaja on kokenut saavansa sitä "aina" (ka=2,99; kh=0,83).

Vaatimusten ja resurssitekijöiden lisäksi tarkastellaan tiettyjä kolmannelle sektorille erityisiä piirteitä, kuten työskentelemistä vapaaehtoisten kanssa sekä kolmannen sektoriin liitettyä oletusta yhteiskunnallisesta motivaatiosta. Vastaajilta kysyttiin kuinka paljon heidän työhönsä sisältyy toimintaa vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä: 1=ei koskaan ja 6=lähes päivittäin (ka=3,06; kh=1,91). Yhteiskunnallista motivaatiota kuvaa kolme kysymystä. Kolmannen sektorin palkansaajia pyydettiin arvioimaan kuinka tärkeänä he pitävät sitä, että *"työ on yhteiskunnallisesti hyödyllistä"*, siinä saa *"tuntea saavansa aikaan jotakin arvokasta"* tai *"työssä on mahdollista auttaa tai huolehtia muista ihmisistä"*. Yhdessä nämä muodostavat "Yhteiskunnallinen motivaatio" -summamuuttujan, joka saa arvoja yhdestä viiteen (ka=4,24; kh=0,68; Cronbach alpha=0,70). Suuremmat arvot kertovat voimakkaammasta yhteiskunnallisesta motivaatiosta.

Sektorien välisten rakenteellisten erojen vakioimiseksi analyysihin otetaan mukaan vastaajaan, hänen perhetilanteeseen, ammattiasemaan sekä työpaikkaan liittyviä taustamuuttujia: sukupuoli (0=mies, 1=nainen), ikä, lapset (0=ei, 1=kyllä), puolison työssäkäynti (0=ei työssä, 1=on töissä, 2=ei puolisoa), ammattiluokka (999=ei tietoa, 1=johtaja, 2=asiantuntija, 3=työntekijä), palkattu työllistämisarvoin (0=ei, 1=kyllä) ja toimipaikan koko (999=ei tietoa, 1=alle 10, 2=10-49 työntekijää, 3=yli 50 työntekijää). Lisäksi mukana on vastaajan perhetilannetta kuvaavia taustamuuttujia. Tulokset on esitetty taulukossa 4.

**Taulukko 4.** Logistinen regressioanalyysi työ-perhe-konfliktiin yhteydessä olevista tekijöistä holmannella sektorilla. Taulukossa on esitetty regressiokerroimet, niiden keskivirheet ja odds ratiot (OR)

	1. askel		2. askel		3. askel	
	$\beta$ (S.E.)	OR	$\beta$ (S.E.)	OR	$\beta$ (S.E.)	OR
Sukupuoli (ref.=mies)	0,13 (0,19)	1,13	0,23 (0,23)	1,25	0,16 (0,24)	1,17
Ikä	-0,01 (0,01)	0,99	-0,01 (0,01)	0,99	-0,01 (0,01)	0,99
Lapset (ref.=ei lapsia)	0,09 (0,14)	1,10	0,18 (0,17)	1,19	0,20 (0,17)	1,22
Puoliso (ref=on töissä)						
Ei ole töissä	0,10 (0,23)	1,11	0,17 (0,27)	1,18	0,12 (0,27)	1,13
Ei ole puolisoa	-0,00 (0,15)	1,00	0,10 (0,18)	1,11	0,04 (0,19)	1,04
Ammattiluokka (ref.=johtajat)						
Asiantuntijat	-0,55 (0,19)**	0,58	-0,26 (0,23)	0,77	-0,29 (0,23)	0,75
Työntekijät	-0,84 (0,23)***	0,43	-0,33 (0,28)	0,72	-0,43 (0,28)	0,65
Ei tietoa	-0,40 (1,26)	0,67	0,68 (1,67)	1,97	0,69 (1,58)	1,98
Palkattu työllistämisarvoin (ref.=ei)	-0,26 (0,42)	0,78	0,04 (0,51)	1,04	-0,18 (0,52)	0,84
Toimipaikan koko (ref.=alle 10 työntekijää)						
10-49 työntekijää	0,00 (0,15)	1,00	-0,04 (0,18)	0,96	-0,07 (0,19)	0,93
Yli 50 työntekijää	0,03 (0,19)	1,03	-0,00 (0,22)	1,00	-0,04 (0,23)	0,96
Ei tietoa	0,09 (0,37)	1,09	0,27 (0,43)	1,31	0,25 (0,45)	1,28
Toiminta vapaaehtoisten kanssa	0,11 (0,04)**	1,12	-0,07 (0,05)	0,94	-0,08 (0,05)	0,93
Yhteiskunnallinen motivaatio	0,21 (0,10)*	1,23	0,17 (0,12)	1,19	0,28 (0,13)*	1,33
<i>Vaativuuteen liittyvät</i>						
Ylityön määrä (h/vko)			0,10 (0,03)**	1,10	0,10 (0,03)**	1,11
Epäsosiaaliset työajat			0,44 (0,07)***	1,56	0,46 (0,08)***	1,58
Kiire			1,05 (0,14)***	2,86	1,02 (0,14)***	2,78
Työn ennakoimattomuus			0,60 (0,11)***	1,82	0,48 (0,11)***	1,61
Epävarmuus työsuhteesta			0,12 (0,09)	1,13	0,06 (0,09)	1,06
<i>Resurssihin liittyvät</i>						
Työaika-autonomia					-0,21 (0,11)	0,81
Työt on organisoitu hyvin					-0,20 (0,08)*	0,82
Sosiaalinen tuki kollegoilta					-0,25 (0,10)*	0,78
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,06		0,40		0,42	
$\chi^2$ (df)	43,71 (14)***		359,05 (19)***		382,12 (22)***	
N	1018		1018		1018	

Regressiokerroimien tilastolliset merkitsevyydet: \*\*\* p-arvo < 0,001, \*\* p-arvo < 0,01, \* p-arvo < 0,05.



Ensimmäisessä askeleessa malliin lisätyistä muuttujista sukupuoli, ikä, kotona asuvat lapset tai puolison työssäkäynti eivät ole yhteydessä työn ja perheen välisiin konflikteihin. Suuremmalla aineistolla estimoitu malli (ks. Selander ym. 2012) ja isot keskivirheet taulukossa yksi antavat kuitenkin viitteitä siitä, että tilastollisesti merkitsevien yhteyksien puuttuminen voi olla seurausta otoskoosta. Sen sijaan sillä, onko vastaaja palkattu työllistämisvaroin tai minkä kokoisessa toimipaikassa hän toimii, ei ole yhteyttä kotiasioiden laiminlyöntikokemuksiin. Kokemukset työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmista liittyvät kolmannella sektorilla kaiken kokoi- siin organisaatioihin.

Ammattiasema, toiminta vapaaehtoisten kanssa ja työhön liittyvä yhteiskunnallinen motivaatio sen sijaan ovat yhteydessä työn ja perheen välisiin yhteensovittamisiongelmiin. Vastaajan ammattihierarkian noustessa ongelmat elämänalueiden välillä lisääntyvät. Sama pätee vapaaehtoisten kanssa toimimiseen. Työn ja perheen väliset ongelmat lisääntyvät, kun työ vapaaehtoisten kanssa lisääntyy. Myös ne palkansaajat, jotka ovat yhteiskunnallisesti motivoituneita – eli pitävät tärkeänä sitä, että työssä kokee saavansa aikaan jotain arvokasta, työ on yhteiskunnallisesti hyödyllistä ja siinä saa auttaa muita – kokevat enemmän työn ja perheen ristiriitoja. Kun malliin seuraavassa askeleessa lisätään vaatimuksiin liittyviä tekijöitä, yhteydet kuitenkin häviävät. Tulos viittaa siihen, että johtajien ja työssään vapaaehtoisten kanssa paljon toimivien työhön sisältyy enemmän vaatimustekijöitä, mikä selittää työn ja perhe-elämän yhteensovittamisiongelmiä. Vastaavasti myös yhteiskunnallisen motivaation korostuminen näyttäisi altistavan palkansaajat vaatimusten kasaantumiselle ja siten työn ja perheen välisille konflikteille.

Ylipäätään keskeisiä laiminlyöntikokemuksia lisääviä tekijöitä kolmannella sektorilla ovat työhön liittyvät vaatimukset. Vaatimustekijöiden lisääminen malliin nostaa selitysstetta noin 34 prosenttiyksikköä (ks. taulukko 1). Erityisesti työhön liittyvä kiire lisää työstä perheeseen suuntautuvaa konfliktia. Lisäksi työn ja perheen välistä konfliktia lisää ylityön määrä, työaikojen sijoittuminen arki-iltoihin ja viikonloppuihin, sekä työhön liittyvä epävarmuus. Tarkastelussamme epävarmuus on jaettu yhtäältä työsuhteen jatkumiseen liittyvään epävarmuuteen ja toisaalta työn ennakoimattomuuteen. Aineiston mukaan kolmannen sektorin työssä työn ja perheen ristiriitojen kannalta ei ole keskeistä niinkään työsuhteen jatkuvuuteen liittyvä epävarmuus. Oleellisia ovat sen sijaan työn sisältöön ja määrään liittyvät ennakoimattomat muutokset, jotka lisäävät selvästi työstä perheeseen suuntautuvaa konfliktia.

Kolmannen sektorin palkansaajien keskuudessa työhön ja työyhteisöön liittyvät resurssitekijät ovat heikommin yhteydessä kotiasioiden laiminlyöntikokemuksiin kuin työhön liittyvät vaatimukset. Niiden lisääminen malliin lisää selityskykyä noin kahdella prosenttiyksiköllä. Resursseihin kuuluvista muuttujista työaika-autonomia ei ole yhteydessä työn ja perheen välisiin ristiriitakokemuksiin. Sen sijaan työn organisoinnilla vaikuttaa olevan yhteys työntekijöiden kykyyn tasapainottaa työn ja perheen alueita. Niissä kolmannen sektorin työpaikoissa, joissa työt on organisoitu

hyvin, kotiasioiden laiminlyöntikokemukset ovat muita vähäisempiä. Myös kollegoilta saatava sosiaalinen tuki vaikuttaa samaan suuntaan ja helpottaa hieman työn ja perheen yhteensovittamista.

Näyttää siltä, että työn ja perheen konfliktin taustalla olevat vaatimustekijät kasaantuvat erityisesti vapaaehtoisten kanssa työtään tekeville, johtavassa asemassa oleville sekä palkansaajille jotka ovat yhteiskunnallisesti motivoituneita. Vapaaehtoisten kanssa toiminnan lisääntyessä ylitöiden määrä kasvaa ja työaika sijoittuu voimakkaammin epäsosiaalisiin työaikoihin. Lisäksi vapaaehtoisten kanssa toiminnan intensiivisyys lisää kiirettä ja kokemuksia työn ennakoimattomuudesta. Kaikki edellä luetellut tekijät puolestaan lisäävät työn ja perheen konflikteja. Vaatimustekijöistä epäsosiaaliset työajat, kiire, ylitöiden määrä ja työn ennakoimattomuus toimivat välittävinä muuttujina vapaaehtoisten kanssa toiminnan sekä työn ja perheen konfliktien välillä. Samoin johtajat ja yhteiskunnallisesti motivoituneet palkansaajat tekevät muita enemmän ylitöitä, heidän työnsä sijoittuu voimakkaammin epäsosiaalisiin työaikoihin ja sisältää enemmän kiirettä, mikä selittää asemaan liittyviä työn ja perheen yhteensovittamisongelmia. (Selander ym. 2012.)

## 9 Työn imu

Edellä on analysoitu kolmannen sektorin työelämää työelämän laadun ja siihen liittyvän työtyytyväisyyden sekä työ-perhe-konfliktin käsitteillä. 2000-luvun vaihteessa työelämää koskevassa keskustelussa nostettiin esiin, että työtä tulisi tarkastella laajemmin positiiviselta kannalta. Työ ei ole vain potentiaalinen stressin ja uupumuksen aiheuttajana, vaan monissa tapauksissa työ tuottaa tekijälleen tyydytystä ja iloa, kunhan työn vaatimukset ja resurssit ovat riittävässä tasapainossa. Työelämän-tutkimukseen rantautui positiivisen psykologian lähestymistapa, jossa korostettiin että ongelmien lisäksi tulisi pohtia myös niitä tekijöitä, jotka mahdollistavat ihmisten ja yhteiskunnan kukoistuksen ja tekevät normaalia elämästä vielä tyydyttävämpää. Samalla alettiin painottaa myös työhön liittyviä positiivisia ulottuvuuksia, kuten onnistumisen tunteita ja iloa. (Ks. esim. Seligman & Csikszentmihalyi 2000.)

Alettiin esimerkiksi puhua työn tuottamasta kiintymyksestä tai ”työn imusta” (*work engagement*), joka nostettiin kuvaamaan sitä, miten työ usein tuottaa positiivisia tunnetiloja (Hakanen 2002). Työn imu käsite viittaa juuri positiiviseen työhön liittyvään mielentilaan ja työntekijän omistautumiselle työhönsä. Käsitteen määrittelymäänä on vakiintunut Schaufelin ja kollegoiden (2002) määrittelmä, jossa työn imu koostuu kolmesta osa-alueesta: työssä koettavasta tarmokkuudesta (*vigor*), omistautumisesta (*dedication*) ja uppoutumisesta (*absorption*).

Tarmokkuudelle on ominaista energinen ja sinnikäs asenne työtä kohtaan myös silloin, kun työhön liittyy vastoinkäymisiä. Omistautuminen puolestaan viittaa työn kokemiseen merkityksellisenä, haasteellisenä, innostavana ja inspiroivana sekä työstä koettuun ylpeyteen. Viimeiselle osa-alueista eli uppoutumiselle on tyypillistä täydellinen keskittyminen ja syventyminen työhön, jolloin siitä irrottautuminen voi olla hankalaa. (Hakanen 2002; Schaufeli ym. 2002; Schaufeli & Bakker 2010.)

Työn imun ulottuvuuksille on löydettävissä yhtymäkohtia vanhemmista käsitteistä. Esimerkiksi tarmokkuus on lähellä motivaation käsitettä (Mauno ym. 2007). Vastaavasti omistautuminen on lähellä sitoutumisen käsitettä (*involvement, commitment*). Omistautuminen eroaa kuitenkin työn imun tutkijoiden mukaan sitoutumisesta siinä, että se viittaa pelkkää työhön sitoutumista syvempään työhön samaisutumiseen, johon liittyy myös tunteellinen taso (Schaufeli ym. 2002). Uppoutuminen puolestaan tulee lähelle hetkelliseen ”kokemushuipentuman” käsitettä *flow*. Tällä viitataan tilanteeseen, jossa työntekijä on niin uppoutunut omaan työsuoritukseensa, että ympäristö katoaa eikä mikään muu tunnu merkitsevän enää mitään (Csikszentmihalyi 1990). Työn imu käsitteellä on kuitenkin pyritty hetkellisen flow-kokemuksen sijasta tavoittamaan pidempiaikainen ja laaja-alaisempi työhön kiintymistä kuvaava mielentila (Schaufeli ym. 2002).

Työn imun käsite muistuttaa jossain määrin myös pakkomielleisen työn tekemisen tai ”työhölmisin” käsitettä, jolloin työntekijä kokee tarvetta työskennellä

lakkaamatta ja samalla laiminlyö elämänsä muita osa-alueita. Työn imun ulottuvuuksista erityisesti uppoutumisen voi ajatella tulevan lähelle työholismia. Työn imu -keskustelussa on kuitenkin korostettu sitä, että työn imua kokeva työntekijä on uppoutunut työhönsä ja omistautuu sille, koska hän aidosti pitää työstään. Sen sijaan työholistille kyseessä on vastustamaton riippuvuus, johon ei liity varsinaista työn kokemista nautittavana. (Schaufeli ym. 2006a, 193–217.)

Edellä kuvatun työn imun mittaamiseksi on kehitetty ”*Utrecht work engagement*” -mittaristo (UWES) (Schaufeli ym. 2002; Hakanen 2002), josta on olemassa lyhyempi ja pitempi versio. Lyhyempi mittaristo koostuu yhdeksästä kysymyksestä, joissa vastaajaa pyydetään arvioimaan kuinka usein hän kokee itsensä tarmokkaaksi, omistautuneeksi ja tehtäviinsä uppoutuneeksi työtä tehdessään (0=en koskaan, 1=muutamana kerran vuodessa, 2=kerran vuodessa, 3=muutamana kerran kuussa, 4=kerran viikossa, 5=muutamana kerran viikossa, 6=päivittäin). Tarmokkuutta kuvastavat väittämät: ”tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni”, ”tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni”, ja ”aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin”. Omistautumista ilmaisevat väittämät: ”olen innostunut työstäni”, ”työni inspiroi minua” ja ”olen ylpeä työstäni”. Uppoutumista puolestaan mittaavat väittämät: ”tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni”, ”olen täysin uppoutunut työhöni” ja ”kun työskentelen, työ vie minut mukanaan”. Kun näistä yhdeksästä väittämästä lasketaan keskiarvosummamuuttuja, saadaan selville keskimääräinen työn imun taso. Jos työntekijä esimerkiksi kokee työn imua päivittäin saa muuttuja arvon väliltä 5,50–6,00.

Kolmannen sektorin työntekijöille tekemässämme kyselyssä käytimme työn imun mittaamiseen edellä mainittua UWES-mittaria. Kyselyn perustella kolmannella sektorilla koetun työn imun keskiarvo on noin 4,71 (kh=1,10), mikä kertoo työn imun kokemuksista muutamana kerran viikossa. Erityisesti työn imua kokevat kolmannella sektorilla johtajat sekä korkeakoulutuksen saaneet. Tulos vastaa tältä osin aiempien työn imu tutkimusten tuloksia (ks. Hakanen 2009, 25–26). Toimialojen väliltä ei kolmannen sektorin sisältä löydy eroja työn imun kokemusten osalta.

Kolmannen sektorin vertaamista muihin työmarkkinasektoreihin hankaloittaa se, että aiemmissa tutkimuksissa on keskitytty tiettyihin ammattiryhmiin, eikä edustavia otoksia kaikista palkansaajista ole. Kolmannen sektorin palkansaajat ovat olleet mukana ainakin yhdessä Schaufelin, Bakkerin ja Salanovan (2006b) tekemässä tutkimuksessa, joka sisälsi tietoja useista eri maista. Edellä mainitun tutkimuksen perusteella valkokaulustyöntekijät olivat vähemmän omistautuneita ja uppoutuneita työhönsä ei-voittoa tavoittelevissa organisaatioissa kun heitä verrattiin poliiseihin, johtajiin ja kouluttajiin. Vertailun ongelmana on kuitenkin se, että aineisto koostuu useista maista eikä julkaisussa ole eritelty mistä maasta tai miltä ammattialalta valkokaulustyöntekijät ovat. Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että raportoiduissa työn imun kokemuksissa voi olla kansallisia eroja. Esimerkiksi Shimazun ja hänen kollegoidensa (2010) mukaan Suomessa työn imun taso on yleisesti melko korkea.

Suomessa Työterveyslaitos on koonnut työn imun arviointimenetelmä -raporttia varten tietoja työn imun tasosta useista erilaisista organisaatioista ja ammattiryhmistä (Hakanen 2009). Yhdistämällä nämä aineistot (N=16 335) on saatu selville, että työn imun keskiarvo työterveyslaitoksen aineistossa on 4,26 (kh=1,36), mikä on hie-man pienempi kuin kolmannen sektorin aineistossa. Osin tätä voi selittää se, ettei kolmannella sektorilla ole juurikaan suorittavan työn tekijöitä, joilla työn imu on tyypillisesti matalampaa.

Kolmannen sektorin työn imuun yhteydessä olevien tekijöiden tarkastelemiseksi tässä sovellettiin työn imu tutkimuksissa aiemmin käytettyä työn vaatimuksiin ja voimavaroihin keskittyvää JD-R-mallia (*Job Demands-Resources-model*). Mallin lähtökohta on, että työhön liittyvät korostuneet vaatimukset vähentävät työn imun kokemusta. Aiemmissa empiirisissä tutkimuksissa on havaittu, että muun muassa työn kuormittavuus, työsuhteen epävarmuus sekä työn ja perheen väliset ristiriidat heikentävät työn imua. Vastaavasti työhön liittyvät resurssit lisäävät mahdollisuuksia kokea työn imua. Esimerkiksi työn hallintamahdollisuuksien ja sosiaalisen tuen on todettu lisäävän sitä. (Bosman ym. 2005; Hakanen ym. 2008; Mauno ym. 2007; ks. myös meta-analyysi Halbesleben 2010.) Työn imu-tutkimuksessa ei olla yleensä oltu kovin kiinnostuneita työn tekemisen yhteiskunnallisesta kontekstista. Kolmas sektori muodostaa kiinnostavan kohteen työn imun tarkasteluille, sillä sektorilla työtä tehdään yhdessä palkattomien vapaaehtoisten kanssa. Työtä ilman palkkaa tekevien vapaaehtoisten omistautuminen työlleen voi siirtyä myös kolmannen sektorin palkattuihin työntekijöihin. Edelleen työhön liittyvä yhteiskunnallinen motivaatio haluna auttaa ja osallistua voi tuottaa työntekijälle työn imun kokemuksia. Onkin mahdollista, että kolmannen sektorin työssä ne työntekijät, jotka kokevat työnsä yhteiskunnallisesti palkitsevana, kokevat myös muita suurempaa työn imua.

Työn imuun yhteydessä olevien muuttujien selvittämiseksi sovitettiin aineistoon lineaarinen regressiomalli (ks. taulukko 5). Työn imua selittäviksi muuttujiksi valittiin taustamuuttujien (sukupuoli, ikä, koulutus, toimiala, toimipaikan koko, työsopimuksen tyyppi, esimiesasema) lisäksi erilaisia työhön liittyviä vaatimus- ja resurssitekijöitä. Lisäksi mukaan otettiin sekä kolmannelle sektorille erityisiä piirteitä kuten yhteiskunnallinen motivaatio ja toiminta vapaaehtoisten kanssa. Regressiomallista (taulukko 4) havaitaan, että taustamuuttujien merkitys työn imun kokemukseen kolmannella sektorilla on melko vähäinen. Ainoastaan koulutus ja ikä osoittautuvat tilastollisesti merkitseviksi muuttujiksi: Korkeakoulutetut kokevat vain peruskoulutuksen saaneisiin verrattuna useammin työn imua. Vastaavasti vanhemmat työntekijät kokevat nuoria useammin työn imua. Regressiokertoimet jäivät näiltä osin kuitenkin varsin pieniksi.

**Taulukko 5.** Työn imu ja sen selittäjät kolmannen sektorin palkkatyössä. Taulukossa on esitetty standardoidut regressiokertoimet ja niiden tilastollinen merkitsevyys

	Stand. $\beta$	p-arvo
Taustamuuttajat		
Sukupuoli (0=mies, 1=nainen)	0,04	0,26
Ikä	0,08	0,00
Koulutus (ref.=korkeakoulutus)		
Peruskoulutus	-0,09	0,00
Ammattikoulutus	0,01	0,81
Toimiala (ref.=sosiaali- ja terveystoiminta)		
Kulttuuri, liikunta ja harrastustoiminta	0,01	0,85
Kehittäminen ja asuminen	-0,01	0,75
Ammatti- ja elinkeinotoiminta	0,05	0,72
Kansalaistoiminta ja edunvalvonta	-0,02	0,48
Koulutus ja tutkimus	0,01	0,68
Maanpuolustus ja kansainvälinen toiminta	-0,03	0,24
Hyväntekeväisyys	-0,01	0,76
Muut	0,01	0,68
Ln(toimipaikan koko)	0,01	0,75
Työsopimuksen tyyppi (0=toistaiseksi, 1=määräaikainen)	0,02	0,42
Esimiesasema (0=eikä, 1=kyllä)	0,03	0,32
Vaatimukset ja resurssit		
Aikavaatimukset	0,47	0,00
Aikavaatimukset*Aikavaatimukset	-0,38	0,02
Työn ennakoimattomuus	-0,09	0,00
Työsuhteen epävarmuus	0,03	0,33
Työn hallintamahdollisuudet	0,33	<0,00
Sosiaalinen tuki esimieheltä	0,18	<0,00
Sosiaalinen tuki kollegoilta	0,09	0,00
Kolmannen sektorin erityispiirteet		
Yhteiskunnallinen motivaatio	0,19	<0,00
Työ sisältää toimintaa vapaaehtoisten kanssa (0=eikä, 1=kyllä)	0,00	0,43

F=25,68 (df1=24, df2=1065), Adj.  $R^2=0,35$ .

Varsinainen kiinnostus mallissa kohdistui työn vaatimuksiin ja resursseihin, joiden on aiemmassa tutkimuksessa todettu olevan yhteydessä työn imuun. Lisäksi tarkasteltiin kolmannen sektorin työhön liittyviä erityispiirteitä: työn taustalla olevaa yhteiskunnallista motivaatiota ja vapaaehtoisten kanssa työskentelyä. Vaatimuksina tarkasteltiin työssä koettua kiirettä, työn ennakoimattomuutta ja työsuhteen epävarmuutta. Työsuhteen kiirettä mitattiin kolmesta kysymyksestä koostuvalla summamuuttujalla ( $\alpha=2,69$ ,  $\alpha_{\text{h}}=0,71$ ; Cronbach  $\alpha=0,75$ ): ”työni sisältää tiukkoja aikatauluja”, ”joudun usein venyttämään työpäivääni, että saan työt tehtyä”

ja ”en ehdi tehdä töitä niin hyvin ja huolellisesti kuin haluaisin” (1=ei pidä lainkaan paikkaansa, 4=pitää täysin paikkansa). Työn ennakoimattomuus koostuu puolestaan kahdesta uhkatekijästä: ennakoimattomien muutosten uhka, sekä uhka siitä että työmäärä kasvaa yli sietokyvyn (0=ei, 1=kyllä). Yhdessä näistä saadaan indeksisummamuuttuja, joka saa arvoja nolasta kahteen ( $ka=1,04$ ,  $kh=0,82$ ). Myös työsuhteen epävarmuus on indeksisummamuuttuja, joka koostuu kolmesta uhkatekijästä: lomautus, irtisanominen tai työttömyyden uhka (0=ei, 1=kyllä). Indeksisummamuuttuja voi saada arvoja väliltä nolla ja kolme ( $ka=0,51$ ;  $kh=0,90$ ).

Työelämän laadun tarkasteluissa havaittiin, että kiire ja molemmat epävarmuuden ulottuvuudet korostuvat kolmannella sektorilla suhteessa muihin työelämäsektoreihin. Työn imun tarkasteluissa on nähtävissä, että kiire ja työn ennakoimattomuus vähentävät työn imua kolmannen sektorin palkansaajien keskuudessa. Sen sijaan työsuhteen epävarmuus ei ole yhteydessä työn imun kokemuksiin. Edellisten lisäksi mallista havaitaan, että kiireellä on yhteys työn imun kokemuksiin. Kokemus kiireestä on positiivisessa yhteydessä työn imuun. Yhteys ei ole kuitenkaan lineaarinen. Kun malliin lisätään kiiremuuttujan muunnos (kiireen toinen eksponentti), joka tuo esiin korostuneet kiirekokemukset, yhteys muuttuu negatiiviseksi. Toisin sanoen kiireen ja työn imun suhde noudattaa käänteistä j-käyrää: mikäli kiire on kohtuullista, palkansaajat ovat energisempiä, omistautuneempia ja uppoutuneempia työhönsä. Liiallisiksi muodostuttuaan kiire kuitenkin alkaa heikentää työn imua.

Työn imua mahdollisesti lisäävinä resursseina mallissa tarkastellaan työn hallintamahdollisuuksia sekä sosiaalista tukea esimieheltä ja kollegoilta kuvaavia muuttujia. Työn hallintamahdollisuudet -summamuuttuja koostuu viidestä muuttujasta: työaika-autonomiasta, tehtäväautonomiasta, kykyjen käyttömahdollisuuksista, mahdollisuudesta oppia työssä uusia asioita ja työn vaatimasta luovuudesta. Kahta viimeistä ei tarkasteltu työelämän laatu -osiossa, sillä niitä ei ole mukana sektoriverailussa käytetyssä työolotutkimusaineistossa. Yhdessä nämä muodostavat keskiarvosummamuuttujan, joka saa arvoja väliltä 1-4, jossa suuret arvot viittaavat hyviin työn hallintamahdollisuuksiin. ( $ka=2,78$ ;  $kh=0,54$ ; Cronbachin  $\alpha=0,81$ ). Vastavasti sosiaalinen tuki esimieheltä on sama kuin aiemmin tässä raportissa käytetty esimiehen toimintaa kuvaava summamuuttuja, joka koostui seitsemästä kysymyksestä. Onko esimieheltä saatavissa tukea ja rohkaisua, kiittääkö hän hyvistä työsuorituksista, keskusteleeko hän työntekijöiden kanssa, kertooko hän avoimesti työpaikan asioista, kannustaako hän opiskelemaan ja kehittymään työssä, antaako riittävästi palautetta siitä, miten on onnistunut työssään sekä jakaako hän järkevällä tavalla vastuuta työntekijöilleen. Summamuuttujan arvojen kasvaminen kertoo hyvästä esimiehen toiminnasta ( $ka=3,44$ ;  $kh=1,03$ ; Cronbachin  $\alpha=0,93$ ). Viimeinen resursseista koostuu kahdesta jo aiemmin käsitellystä kysymyksestä (”saatko tukea ja rohkaisua työtovereiltasi, kun työ tuntuu hankalalta” ja ”kuuntelevatko työtoverisi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista”). Yhdessä nämä muodostavat keskiarvosummamuuttujan ( $ka=3,08$ ;  $kh=0,76$ ; Cronbachin  $\alpha=0,88$ ), joka saa arvoja väliltä 1-4. Suuret arvot viittaavat runsaaseen sosiaaliseen tukeen.

Analyysistä havaitaan, että kaikki edellä mainitut muuttujat ovat yhteydessä työn imun kokemuksiin. Työn hallintamahdollisuudet, eli valinnanvapaus päättää työtehtävistä, työmenetelmistä, työajoista sekä kykyjen käyttömahdollisuudet lisäävät työn imun kokemuksia. Samoin, hyväksi koettu esimiestoiminta - se että esimies tukee työntekijöitään, kiittää hyvistä työsuorituksista, keskustelee runsaasti työntekijöidensä kanssa, kannustaa kehittymään ja antaa riittävästi palautetta - lisää työn imun kokemuksia. Sama koskee kollegoilta saatavaa tukea ja rohkaisua. Kollegoilta saatava sosiaalinen tuki ei kuitenkaan lisää työn imua yhtä voimakkaasti kuin esimieheltä saatava tuki tai työn hallintamahdollisuudet. Aiempien tämän raportin osioiden perusteella tiedetään, että kaikkiin näihin ulottuvuuksista liittyy ongelmia kolmannen sektorin palkkatyössä. Verrattuna julkiseen ja yksityiseen sektoriin kolmannella sektorilla työn autonomia, kykyjen käyttömahdollisuudet sekä esimiehiltä ja kollegoilta saatava sosiaalinen tuki on vähäisempää.

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli on peräisin työpsykologian tutkimusperinteestä, joka on kiinnostunut erityisesti työntekijän, työntehtävän ja työorganisaation välisistä suhteista. Yleensä tarkastelujen ulkopuolelle jätetään esimerkiksi työn institutionaalinen toimintaympäristö. Kolmannen sektorin palkkatyö poikkeaa kuitenkin monessa mielessä muista työmarkkinasektoreista. Valtaosa palkatuista työntekijöistä tekee työtä yhteistyössä ilman palkkaa työtä tekevien vapaaehtoisten kanssa. Samalla kolmannen sektorin toimintaan liittyy voittoa tavoittelematon yleishyödyllisyyden periaate. Kuten edellä on havaittu, palkansaajat ovat yhteiskunnallisesti motivoituneista ja kokevat työn yleisen hyödyllisyyden tärkeänä työn mielekkyyden lähteenä. Sen vuoksi malliin lisättiin myös yhteiskunnallista motivaatiota ja vapaaehtoisten kanssa toimintaa mittaavat muuttujat.

Yhteiskunnallinen motivaatio koostuu kolmesta kysymyksestä (kuinka tärkeänä vastaaja pitää työssään sitä, että työssä voi "tuntea saavansa aikaan jotakin arvokasta", "työ on yhteiskunnallisesti hyödyllistä" ja "työssä on mahdollista auttaa ja huolehtia muista ihmisistä"). Yhdessä nämä muodostavat keskiarvosummamuuttujan ( $k_a=4,24$ ;  $k_h=0,68$ ; Cronbachin  $\alpha=0,70$ ), joka saa arvoja väliltä 1-5. Suuret arvot viittaavat voimakkaaseen yhteiskunnalliseen motivaatioon. Vapaaehtoisten kanssa toimintaa puolestaan on mitattu kysymyksellä: "sisältyykö työhösi toimintaa vapaaehtoisten kanssa". Muuttuja saa arvon 0 mikäli työhön ei sisälly toimintaa vapaaehtoisten kanssa ja 1 muulloin.

Taulukosta 4 nähdään, että yhteiskunnallinen motivaatio lisää työn imun kokemuksia. Mitä enemmän palkansaaja arvostaa sitä, että työssä tuntee saavansa aikaan jotain arvokasta, kokee työnsä yhteiskunnallisesti hyödyllisenä ja arvostaa mahdollisuutta auttaa muita ihmisiä, sitä useammin hän kokee työn imua. Sen sijaan vapaaehtoisten kanssa toimiminen ei ole yhteydessä työn imun kokemuksiin. Siten näyttäisi, että kolmannen sektorin organisaatioihin liittyvä yleishyödyllisyys ja työntekijöiden samaistuminen toiminnan yleishyödyllisiin arvoihin edistävät työn imun kokemuksia.



Tulosten mukaan keskeisiä työn imun selittäjiä ovat työhön liittyvät resurssit ja vaatimukset. Resurssit lisäävät työn imua, kun taas ylikuormittavat vaatimukset vähentävät sitä. Kuten aiemmissa luvuissa on esitetty, kolmannella sektorilla käytettävissä oleviin resursseihin ja vaatimuksiin liittyy puutteita. Tästä huolimatta työn imun kokemukset kolmannen sektorin palkansaajien keskuudessa eivät näyttäisi olevan muuta työelämää matalammalla tasolla. Yksiselitteistä vastausta siihen, miksi näin on, ei voida antaa. Osittain työn imu voi johtua kolmannen sektorin työmarkkinoihin liittyvistä rakenteellisista piirteistä kuten asiantuntijavaltaisuudesta. Korkeakoulutetut työntekijät tyypillisesti kokevat enemmän työn imua kuin peruskoulutuksen saaneet. Toisaalta näyttää myös siltä, että kolmannen sektorin työhön liittyvä yleishyödyllinen ulottuvuus, kuten halu tehdä työtä jolla on yhteiskunnallinen merkitys, lisää sektorilla koettua työn imua.

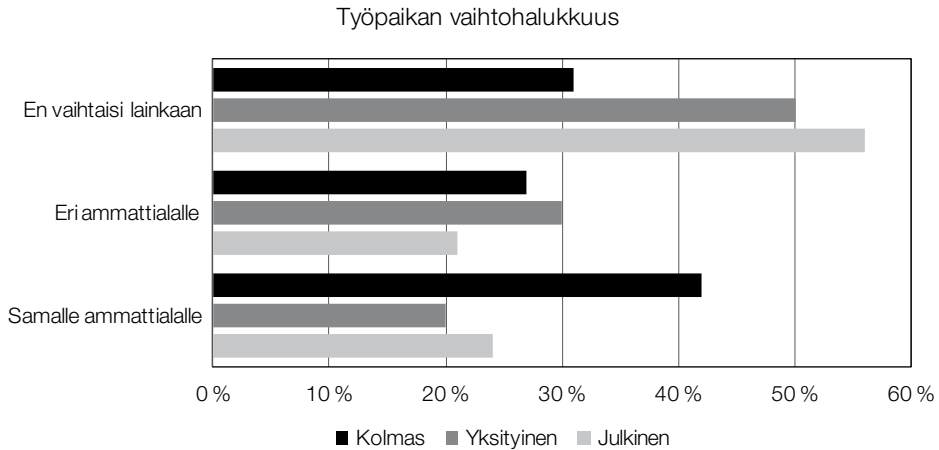
# 10 Työpaikan vaihtohalukkuus

Kolmanteen sektoriin liittyen on esitetty, että ei-voittoa tavoittelevissa organisaatioissa työskentelevät hakeutuisivat järjestötyöhön aatteelliselta pohjalta. Tämän puolestaan on arvioitu johtavaan korkeaan organisaatioon sitoutumiseen kolmannella sektorilla. (Mirvis & Hackett 1983.) Kuten edellä on tuotu esiin, Suomessa kolmannen sektorin työntekijät ovat muuta työelämää useammin yhteiskunnallisesti motivoituneita, mikä voi edesauttaa sitoutumista. Toisaalta kolmannen sektorin työhön liittyy työelämän laatuun liittyviä ulottuvuuksia, joiden voi ajatella vähentävän sitoutumista. Palvelutuotannon yleistymisen ja niihin liittyvän kilpailutuksen myötä sektorilla on omaksuttu yhä ammattimaisempia ja tehokkaampaan toimintaan tähtääviä toimintamuotoja, mikä on hämärtänyt sektorin erityisyyttä suhteessa muuhun työelämään. Viimeisten parin vuosikymmenen aikana rajusti muuttunut kolmannen sektorin toimintaympäristö on saattanut rikkoa organisaatioiden ja työntekijöiden välisen psykologisen sopimuksen.

Kolmannen sektorin organisaatiositoutumista vertailtiin muihin työelämäsektoreihin työolotutkimuksen kysymyksellä ”jos voisit vaihtaa toiseen työpaikkaan samalla palkalla, niin vaihtaisitko: 1. samalle ammattialalle, 2. eri ammattialalle, 3. et lainkaan vaihtaisi”. Työolotutkimuksessa kysymys on todettu toimivaksi työhön sitoutumista tarkasteltaessa (Lehto & Sutela 2008).

Kolmannen sektorin tapauksessa huomiota herättää se, että ainoastaan noin kolmannes (31 %) vastaajista ei vaihtaisi työpaikkaansa, mikäli heille tarjottaisiin toista työpaikkaa samalla palkalla. Julkisella (56 %) ja yksityisellä (51 %) sektorilla yli puolet vastaajista pysyisi vastaavassa tilanteessa nykyisessä työpaikassaan (ks. kuva 22). Tämä viittaa siihen, että kolmannella sektorilla sitoutuminen työnantajaorganisaatioon on muita sektoreita selvästi alhaisempaa. Organisaation vaihtohalukkuus ei kuitenkaan välttämättä viittaa siihen, etteivätkö kolmannen sektorin työntekijät olisi sitoutuneita itse työhönsä. Kuten edellä havaittiin, työn imun kokemukset kolmannella sektorilla ovat varsin yleisiä, mikä viittaa siihen että vaihtohalukkuuden taustalla ei ole ensisijaisesti itse työ ja siihen liittyvät tekijät. Aineistosta voidaankin havaita, että kolmannen sektorin vastaajien keskuudessa selkeä enemmistö työpaikan vaihdosta kiinnostuneista on kiinnostunut vaihtamaan samalle ammattialalle. Tämä kertoo siitä, että vaihtohalukkuus johtuu pikemminkin työnantajaorganisaatiosta kuin väärästä ammatin tai alan valinnasta. Eri ammattialalle haluaisi vaihtaa noin neljännes kolmannen sektorin vastaajista, mikä on enemmän kuin julkisella mutta vähemmän kuin yksityisellä sektorilla.

**Kuva 22.** Työpaikan vaihtohalukkuus kolmannella, julkisella ja yksityisellä sektorilla



Kuten aiemmissa luvuissa on tuotu esiin, kolmannen sektorin toimintaympäristö on muuttunut varsin paljon viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Palkkatyön merkitys on kasvanut. Samalla työstä on tullut intensiivisempää ja toimintaa on tehostettu. Erilaiset projektit vaativat laajan asiaosaamisen lisäksi muun muassa tietoa hallinnosta ja taloudesta. Rahoituksen hakeminen ja hallinnointi vaativat asiantuntemusta ja taloudellisia puskureita. Useimpien palkansaajien vastauksissa tuleekin esille, että työtehtävät ovat lisääntyneet, niiden alue on laajentunut, työtehtävien koetaan vaikeutuneen ja uuden tiedon omaksumisvaatimusten kasvaneen. Näistä muodostetusta työn intensivoitumista kuvaavasta indeksisummamuutujasta tulee esille, että ainoastaan noin 13 % kolmannen sektorin palkansaajista kokee, ettei mikään edellä mainituista ulottuvuuksista ole koskettanut heidän työtään. Sen sijaan miltei kolmannes (31 %) on sitä mieltä, että kaikki väittämät pitävät paikkansa heidän työssään.

Kilpailun kovenemista kuvaava indeksisummamuuttuja, joka sisältää väittämät tulosseurannan tehostumisesta, asiakkaisiin ja töihin liittyvän kilpailun tuottamista työpaineista sekä palvelujen käyttäjien lisääntyneestä kriittisyydestä työyhteisön tuottamia palveluja kohtaan, ei ole edennyt kolmannella sektorilla samassa määrin kuin työn intensivoituminen. Kolmannen sektorin palkansaajista miltei kolmannes (29 %) kokee, ettei mikään edellä mainituista väittämistä ole koskettanut heidän työtään. Suurimmalla osalla (46 %), joko yksi tai kaksi väittämistä on koskettanut omaa työtä.

Muutospaineiden lisäksi vaihtohalukkuuteen voi olla yhteydessä kolmannen sektorin pientyöpaikkavaltaisuudesta johtuva etenemismahdollisuuksien puute. Ura-orientoituneilla työntekijöillä ei ole riittävästi mahdollisuuksia edetä urallaan saman työpaikan sisällä, mikä voi johtaa halukkuuteen vaihtaa työnantajaa. Toisaalta myös palkkaus ja palkkatyytyväisyys voivat selittää vaihtohalukkuutta. Erityisesti

työntekijöille, jotka arvostavat ulkoisia motivaatiotekijöitä palkkaus ja etenemismahdollisuudet voivat olla keskeisiä.

Lisäksi, kuten aiemmin on havaittu, kolmannen sektorin työoloihin liittyy tiettyjä ongelmia. Nopeasti muuttuva työympäristö ei välttämättä ole antanut järjestöille aikaa sopeutua uuteen työnantajanrooliinsa, mikä näkyy palkansaajien vastauksissa kiireenä, epävarmuutena, kykyjen käyttömahdollisuuksien puutteena sekä heikkona työilmapiirinä. Kaikki nämä voivat toimia työntekijöinä ajaen kolmannen sektorin palkansaajia vaihtamaan työpaikkaansa.

Näiden yhteyksien selvittämiseksi aineistoon päätettiin sovittaa logistinen regressiomalli, jossa selitettävä muuttuja on kaksiluokkainen: vastaaja haluaa vaihtaa työpaikkaansa (69 %) tai ei halua (31 %). Päätimme yhdistää ryhmät, jotka ilmaisivat vaihtohalukkuuttaan samalle tai eri ammattialalle, koska alkutarkastelujen perusteella kolmannen sektorin muutokset tai työympäristöön liittyvät ongelmat eivät kyenneet riittävästi erottelemaan näitä. Selittävinä muuttujina mallissa päätettiin tarkastella taustamuuttujien (sukupuoli, ikä, ammattiasema) lisäksi toimipaikan kokoa, työn intensivoitumista ja kilpailun lisääntymistä. Pientoimipaikkavaltaisuus on kolmannelle sektorille tyypillistä ja voi johtaa vaihtohalukkuuteen. Työn intensioituminen ja kilpailun lisääntyminen puolestaan kuvaavat kolmannen sektorin institutionaalisia muutoksista johtuvia työntekijöihin kohdistuvia paineita. Molemmat ovat indeksisummamuuttujia, joista intensivoitumien saa arvoja väliltä 0-4 (ka=2,49; kh=1,37) ja kilpailun lisääntyminen väliltä 0-3 (ka=1,25; kh=1,04). Suuret arvot viittaavat työntekijän työssään kokemiin muospaineisiin. Työympäristöä mallissa kuvataan etenemismahdollisuuksien, palkkatyytyväisyyden, epävarmuuden, työn autonomian, kykyjen käyttömahdollisuuksien sekä työilmapiirin avulla. Etenemismahdollisuuksia ja palkkatyytyväisyyttä tiedusteltiin yksittäisillä kysymyksillä. Etenemismahdollisuudet muuttuja on luokka-asteikollinen muuttuja, jossa vastaajaa pyydetään luokittelemaan etenemismahdollisuutensa kolmeen luokkaan (hyvät, jonkinlaiset, heikot). Palkkatyytyväisyys taas saa arvoja väliltä 1-5 suurten arvojen viitatessa vastaajan tyytyväisyyteen palkkansa suhteen (ka=2,97, kh=1,24). Epävarmuus puolestaan on indeksisummamuuttuja, joka sisältää sekä työsuhteen epävarmuuden että työn ennakoimattomuuden (ks. laatu -osio). Näin ollen se saa arvoja väliltä 0-5, josta suuret arvot viittaavat hyvin epävarmaan työhön (ka=1,54; kh=1,36). Myös työn autonomia on peräisin työelämän laatu -osiosta, jossa sitä käsiteltiin erikseen työaika-autonomiana ja tehtävä autonomiana. Yhdessä autonomian ulottuvuudet saavat arvoja väliltä 1-4, jossa suuret arvot viittaavat hyviin vaikutusmahdollisuuksiin (ka=2,72; kh=0,63, Cronbachin alpha=0,75). Sekä epävarmuus että autonomia päätettiin yhdistää, jotta selittävien muuttujien keskinäisiä korrelaatioita saadaan pienennettyä. Tuloksiin tämä ei vaikuttanut. Edellisten lisäksi malliin otettiin laatu -osiosta kykyjen käyttömahdollisuudet, joka saa arvoja väliltä 1-4 (ka=2,93; kh=0,72) suurten arvojen kertoessa hyvistä kykyjen käyttömahdollisuuksista. Viimeinen malliin otettava muuttuja kuvaa työilmapiiriä (ks. työyhteisön toiminta -osio). Se saa arvoja väliltä 1-5 suurten arvojen kertoessa hyvästä

työilmapiiristä ( $k_a=3,29$ ;  $k_h=1,05$ ; Cronbachin  $\alpha=0,90$ ). Malliin valittiin työilmapiiri eikä ristiriitoja esimiesten ja alaisten välillä tai alaisten keskuudessa, koska työilmapiiri kuvaa laajemmin olosuhteita joissa työntekijä toimii. Ilmapiirin avoimuus ja yhteishenki, kannustavuus, tiedonkulku sekä keskustelu työn organisoinnista ja ongelmista ovat keskeisiä työhyvinvoinnin tekijöitä. (Ks. mittarien kuvaukset tarkemmin työelämän laatu ja työyhteisön toiminta -osioista.)

Logistisen regressionanalyysin tulokset on esitetty taulukossa 6. Malli kykenee luokittelemaan 90 % oikein niistä palkansaajista, jotka haluavat vaihtaa työpaikkaansa, joten se ennustaa varsin hyvin raportoitua työpaikan vaihtohalukkuutta. Syitä haluun pysyä nykyisessä työpaikassa malli ei tavoittanut yhtä hyvin (36 % oikein). Toisin sanoen malli kuvaa melko hyvin työntekijöitä järjestöistä pois työntäviä tekijöitä mutta ei kovin hyvin järjestöjen vetotekijöitä. Toisaalta juuri tämä on kiinnostavaa, sillä kuten edellä (kuva 22) havaittiin, juuri työpaikan vaihtohalukkuus on kolmannella sektorilla muuta työelämää yleisempää.

Taulukosta nähdään ensiksi se, että kaikki taustamuuttujista ovat yhteydessä vaihtohalukkuuteen. Vanhemmat palkansaajat sekä työntekijäammateissa toimivat ovat vähemmän innostuneita vaihtamaan työpaikkaansa. Nuorilla on edessään runsaasti työvuosia, minkä myötä uralla eteneminen on heidän kannaltaan erittäin edullista. Vastaavasti nuorilla on yleensä myös ikääntyneitä enemmän mahdollisuuksia työmarkkinoilla. Sama koskee johtavassa asemassa olevia vastaajia, jotka ovat työntekijöitä halukkaampia vaihtamaan työpaikkaa. Taustamuuttujista myös sukupuoli näyttäisi erottelvan palkansaajia siten, että naiset ovat miehiä hieman haluttomampia vaihtamaan työpaikkaansa. Tästä ei kuitenkaan voi tehdä pitkälle meneviä tulkintoja, sillä sukupuolen yhteys vaihtohalukkuuteen on heikko eikä se tule esille mikäli yhteyttä tarkastellaan ilman muita selittäviä muuttujia. Siten sukupuolen yhteys näyttäisi syntyvän muiden selittävien muuttujien kautta, ilman että sillä olisi itsessään vaikutusta vaihtohalukkuuteen. (Taulukko 6.)

**Taulukko 6.** Vaihtohalukkuus ja sitä selittävät tekijät kolmannella sektorilla. Taulukossa on esitetty logistisen regressioanalyysin tulokset: regressioker-  
toimet ja niiden tilastollinen merkitsevyys sekä odds ratiot ja luottamusvälit

	$\beta$	p-arvo	OR (95% lv)
Vakio	5,22	<0,00	
Sukupuoli (0=mies, 1=nainen)	-0,43	0,04	0,65 (0,43-0,99)
Ikä	-0,05	<0,00	0,96 (0,94-0,97)
Ammattiasema (ref.=johtaja)			
Asiantuntija	-0,19	0,39	0,83 (0,53-1,28)
Työntekijä	-0,71	0,01	0,49 (0,29-0,82)
Ln(työpaikan koko)	-0,06	0,27	0,94 (0,85-1,05)
Työn intensivoituminen	-0,08	0,21	0,93 (0,82-1,05)
Kilpailun kiristyminen	0,29	<0,00	1,33 (1,14-1,56)
Etenemismahdollisuudet (ref.=hyvät)			
Jonkinlaiset	0,54	0,07	1,72 (0,96-3,09)
Heikot	0,88	0,00	2,41 (1,34-4,34)
Palkkatyytyväisyys	0,09	0,17	1,10 (0,96-1,25)
Kiire	0,28	0,02	1,32 (1,04-1,68)
Epävarmuus	0,08	0,21	1,08 (0,96-1,22)
Autonomia	-0,13	0,43	0,88 (0,64-1,21)
Kykyjen käyttömahdollisuudet	-0,31	0,02	0,74 (0,57-0,96)
Työilmapiiri	-0,65	<0,00	0,52 (0,44-0,62)

$\chi^2=211,64$ ,  $df=15$ ,  $p<0,001$ , Cox & Snell  $R^2=0,18$ , Nagelkerke  $R^2=0,25$ .

Kolmannelle sektorille tyypillinen pientyöpaikkavaltaisuus ei mallin mukaan ole yhteydessä vaihtohalukkuuteen. Kolmannen sektorin palkkatyöhön liitetyistä muutospaineista työn intensivoituminen ei myöskään ole yhteydessä työpaikan vaihtohalukkuuteen. Kyse voi olla siitä, että työn intensivoitumisen mielletään liittyvän laajemmin työelämän kehitykseen. Esimerkiksi Greenin (2008; ks. myös Lehto & Sutela 2008; Parent-Thirion 2007) mukaan samanlainen kehitys on koskettanut kaikkia teollistuneita maita 1990-luvulta alkaen. Työelämän intensivoituminen on siis yleinen työmarkkinoita koskeva ilmiö, joka koskee kaikkia sektoreita. Niinpä työpaikan vaihtamista ei kolmannella sektorilla nähdä vastauksena työn intensivoitumiseen.

Kilpailun kiristyminen sen sijaan on yhteydessä vaihtohalukkuuteen. Ne palkansaajat, jotka kokevat että tulosseuranta, kilpailusta johtuvat työpaineet ja asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet, ovat muita halukkaampia siirtymään pois nykyisestä työpaikastaan. Nämä ulottuvuudet voidaan ajatella jossain määrin järjestötyön uusina piirteinä. Esimerkiksi hankintalaki asettaa järjestöt ja yritykset samalle viivalle, minkä vuoksi kilpailu julkisista sopimuksista on kiristynyt. Samalla asiakkaat tai palvelujen käyttäjät voivat suhtautua kolmannen sektorin organisaatioon kuten mihin tahansa yritykseen. Tällöin kilpailussa korostuvat managerialististen organisaatioiden piirteet: taloudellinen kannattavuus, palvelun laatu ja toiminnan

tehokkuus. Vastaavasti perinteisesti kansalaisyhteiskuntaan liitetyt ulottuvuudet – kuten yhdessä tekeminen ja osallistuminen – jäävät sivummalle, kuten järjestön toimintaympäristön muutosta kuvaavassa luvussa on tullut esiin. Tällöin organisaatiosta tulee kuin mikä tahansa muukin työpaikka, eikä syitä pysyä nykyisessä työpaikassa enää välttämättä ole. Osa kolmannen sektorin sosiaaliseen ja yhteiskunnalliseen ulottuvuuteen kiinnittyneistä työntekijöistä voi tulkita kehityksen siten, että organisaatio on kadottanut alkuperäiset arvonsa eikä se siten ole enää yhtä houkutteleva työpaikka. Toiminnan tehostuminen ja yksityisen sektorin toimintamallien omaksuminen voikin siten heikentää kolmannen sektorin palkansaajien sitoutumista.

Toisaalta myös etenemismahdollisuuksien puute voi houkutella kolmannen sektorin palkansaajia vaihtamaan työpaikkaansa. Taulukosta 6 havaitaan, että ne jotka kokevat etenemismahdollisuutensa työssään huonoiksi, ovat huomattavasti innokkaampia vaihtamaan toiseen työpaikkaan kuin ne joilla on hyvät etenemismahdollisuudet. Kuten aiemmin todettiin, vaihtohalukkuus ei kuitenkaan ole yhteydessä työpaikan kokoon. Siten heikoksi koetut uramahdollisuudet voivat liittyä pikemminkin järjestösektorilla yleisemmin heikoiksi koettuihin etenemismahdollisuuksiin. Näin alan matalat organisaatorakenteet voivat tietyissä määrin lisätä vaihtohalukkuutta etenkin niiden keskuudessa, jotka ovat uraorientoituneita.

Hieman yllättäen palkkatyytyväisyys ei logistisen regressiomallin perusteella näyttäisi olevan yhteydessä työpaikan vaihtohalukkuuteen. Yhteyden puuttuminen johtuu kuitenkin muista selittävästä muuttujista. Korrelaatioiden perusteella ne palkansaajat, jotka ovat tyytyväisiä omaan palkkaansa työskentelevät useimmiten organisaatioissa, joissa on etenemismahdollisuuksia, työn epävarmuus on vähäistä, työ on autonomista ja siinä saa käyttää omaa osaamistaan. Myöskään työilmapiiriin ei liity näillä työpaikoilla samassa määrin ongelmia kuin muualla. Toisin sanoen niillä työpaikoissa, joissa työntekijät ovat tyytyväisiä palkkoihinsa, työolot ovat muutenkin hyvällä tasolla. Kun huomioidaan paremmat työolot, palkkatyytyväisyys ei nouse esille.

Kuten aiemmin on tullut esille, työoloihin liittyy kuitenkin kolmannella sektorilla ongelmallisia piirteitä. Työ on kiireistä, työsuhteet ovat epävarmoja, työn sisältöihin liittyy ennakoimattomia ulottuvuuksia, eikä työntekijöillä ole riittävästi hallintamahdollisuuksia tai kykyjen käyttömahdollisuuksia. Myös työilmapiiri on heikomalla tasolla kuin muilla työmarkkinasektoreilla. Logistisen regressiomallin perusteella työilmapiiri osoittautuu keskeiseksi vaihtohalukkuutta selittäväksi tekijäksi. Hyvä työilmapiiri vähentää työpaikan vaihtohalukkuutta. Vastaavasti myös mahdollisuudet soveltaa omia ideoita työssään saa työntekijät pysymään nykyisessä työpaikassaan. Kiire puolestaan lisää työpaikan vaihtohalukkuutta.

Sen sijaan epävarmuus tai työn autonomia eivät mallin perusteella ole yhteydessä vaihtohalukkuuteen, kun mallissa huomioidaan kaikki työoloja kuvaavat muuttujat. Epävarmuuden suhteen erityisesti työilmapiiri voi selittää yhteyden puuttumista. Korrelaatioiden perusteella huono työilmapiiri, eli huono tietojen välittäminen, työn

järjestämiseen ja ongelmiin liittyvän keskustelukulttuurin puuttuminen, avoimuuden ja kannustuksen puute, lisäävät epävarmuuden kokemuksia. Toisaalta myös kiire ja hallintamahdollisuuksien puute luovat sitä.

Samalla tavoin myös autonomia on kytköksissä muihin työolotekijöihin. Erityisesti keskeisiä ovat kykyjen käyttömahdollisuudet sekä työilmapiiri. Siten autonomia ja epävarmuus eivät itsessään ole niin keskeisiä tekijöitä vaihtohalukkuuden kannalta. Keskeisemmin kolmannen sektorin palkansaajien vaihtohalukkuutta vähentävät hyvä työilmapiiri, työ tarjoamat mahdollisuuksia toteuttaa itseään sekä kiireen pysyminen kohtuullisella tasolla. Näiden kautta myös epävarmuus vähenee ja mahdollisuudet päättää oman työnsä toteutustavoista paranevat.

Tarkastelun perusteella kolmannen sektorin palkansaajien vaihtohalukkuus voidaan yhdistää kolmannen sektorin nopeaan muutokseen. Toimintaa on tehostettu runsaasti viimeisten vuosikymmenten aikana, minkä seurauksena palkansaajien sitoutuminen on muista sektoreita heikommalla tasolla.



# 11 Työ palvelutuotannon ja kansalaisyhteiskunnan leikkauspisteessä

Kolmas sektori nousi vilkkaaseen keskusteluun Suomessa 1990-luvun puolivälissä, jolloin sektorin kyky työllistää ja tuottaa palveluja tulivat yhteiskuntapoliittisen kiinnostuksen kohteeksi. Perinteisesti suomalainen kolmas sektori on liitetty osaksi pohjoismaista mallia, jossa korostuvat laaja vapaaehtoistoiminnan osuus, rahoituskellinen itsenäisyys ja toiminta erilaisten kansalaisryhmien intressien edustajana (Helander & Laaksonen 1999).

1970–80-luvulla hyvinvointivaltion kasvun aikakaudella hyvinvointipalvelut kehittyivät paljolti kansalaisyhteiskunnan organisaatioiden vaatimuksista ja aloitteellisuudesta lähtien. Samalla palvelutuotannon rooli kolmannen sektorin toiminnassa oli varsin vähäinen ja keskittyi rajatuille erillisalueille. 1990-luvun puolivälissä tilanne kuitenkin alkoi muuttua. Laman jäljiltä maassa vallitsi laaja työttömyys. Velkaantunut julkinen sektori kärsi rahoituskriisistä. Yleishyödylliseltä pohjalta toimivat kolmannen sektorin organisaatiot nähtiin kiinnostavana mahdollisuutena etsiä ihmisille uutta työtä tilanteessa, jossa sekä yritysten että julkisen sektorin työllistämiskyky näytti heikolta.

Laman myötä myös julkisten palvelujen tarve oli kasvanut, mutta julkissektorin alijäämät rajoittivat sen kykyä pitää yllä tai rahoittaa uusia palveluja. Myös tältä osin huomio kiinnitettiin kolmanteen sektoriin ja sen kykyyn tuottaa hyvinvointipalveluja julkisen sektorin kumppanina. Samaan suuntaan vaikutti Suomen tuolloin tuore Euroopan Unionin jäsenyys ja unionin läheisyysperiaate, jonka mukaan julkiset palvelut olisi tuotettava mahdollisimman lähellä niitä tarvitsevia kansalaisia. Palkkatyötä ja vapaaehtoistoimintaa yhdistämällä järjestöjen odotettiin vastaavan moniin ajankohtaisiin tarpeisiin. Niiden odotettiin toimivan lähellä kansalaisia, työllistävän ja tuottavan palveluja julkista sektorina tehokkaammin ja joustavammin. Kehityksen seurauksena järjestöille annettiin uusia tehtäviä ja suunnattiin uutta rahoitusta. 1990-luvun puolivälissä työnantajana toimivien järjestöjen määrä alkoi kasvaa voimakkaasti. Kolmannesta sektorista muodostui merkittävä ja nopeasti kasvava palkkatyön alue.

Kolmas sektori mielletään yleensä vapaaehtoistyön, ei palkkatyön alueeksi. Lisäksi sektorin henkilöstöä koskevaa aineistoa ei ole helposti saatavilla. Niinpä vaikka sektorista on tullut merkittävä työllistäjä, on kolmannen sektorin palkkatyön lisääntymisestä, sen seurauksista tai sektorin työoloista ja työelämän laadusta tehty vain vähän empiiristä tutkimusta. Suomesta tutkimusta ei lainkaan ole ja kansainvälisestä tutkimuksesta on vähäistä. Vaikka Suomessa työntekijöiden järjestäytymisaste on erittäin korkea (ks. Eiro 2009), tämänkin tutkimuksen tulosten luotettavuutta

rajoittaa aineiston keruutapa. Rajattujen ammattiyhdistysten jäsenrekisterien välityksellä kerätty aineisto ei tavoita edustavasti koko kolmannen sektorin henkilöstöä. Lisäksi vaikka tutkimuksessa käytettävä kolmannen sektorin aineisto on kohtuullisen suuri (N=1412), jäi elektronisen kyselyn vastausprosentti varsin alhaiseksi.

Kolmannen sektorin palkkatyön tutkiminen on kuitenkin tärkeää. Palkkatyön yleistyminen järjestötoiminnassa vaikuttaa yhteiskuntaan ainakin kahdella tapaa: Yhtäältä palkkatyö ja järjestötoiminnan ammatillistuminen vaikuttavat kansalaisyhteiskuntaan. Toisaalta palvelutuotannon vähittäinen siirtyminen julkiselta sektorilta kolmannelle sektorille vaikuttaa työmarkkinoiden ja työelämän kehitykseen.

## Järjestötoiminnan ammatillistuminen

Palkkatyön kasvu kolmannella sektorilla on johtanut järjestötoiminnan ammatillistumiseen. Erityisen voimakkaasti palkatun työvoiman määrä on kasvanut sosiaalijärjestöissä, jotka keskeisimmin ovat osallistuneet palvelutuotantoon julkissektorin kumppanina. Palvelutuotanto edellyttää toiminnalta jatkuvuutta ja ennustettavuutta, joita vapaaehtoisten työpanoksella vain harvoin voidaan saavuttaa. Samalla järjestöihin kohdistuneet yhteiskunnalliset odotukset ovat muuttuneet. Kasvaneen julkisen tuen vastapainoksi järjestöjen toiminnalta on alettu vaatia myös vastiketta. Järjestöjen roolia kansalaisryhmien edunvalvojana ja erityispalvelujen innovaattorina ei koeta enää riittäväksi, vaan kolmannen sektorin odotetaan tuottavan palveluja ja osoittavan toiminnallaan olevan arvioitavissa olevaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Vaikuttavuuden osoittaminen on tuonut toimintaan lisää seurantaa ja siihen liittyvää byrokratiaa, mikä edelleen lisäsi ammattityövoiman merkitystä. Tämä voi olla osasyynä siihen, että järjestötoimintaan on aiempaa vaikeampaa saada mukaan sitoutuneita vapaaehtoistoimijoita. Kuten Matthies (2007) on huomauttanut, kansalaisten ääntä järjestöissä on ollut parin viimevuosikymmenen aika vaikea tunnistaa. Samalla kolmas sektori on hänen mukaansa tylsyttänyt poliittiset ja yhteiskuntakriittiset hampaansa.

Tämä voi osaltaan liittyä juuri edellä kuvattuun kolmannen sektorin palkkatyön kasvuun ja järjestötoiminnan ammatillistumiseen. Esimerkiksi Hwangin ja Powellin (2009) mukaan järjestötoiminnan ammatillistuminen johtaa usein toiminnan rationalisoitumiseen: ammatillisesti toimiva järjestöjohto muuttaa organisaation toimintamalleja ja tavoitteita maltillisemmiksi. On varsin luonnollista, että palkkatyöhön nojautuvat järjestöt, joiden toiminnan jatkuvuus riippuu palvelutuotannosta tai (puoli)julkisesta rahoituksesta, ottavat toiminnassaan tarkoin huomioon tilaajien, rahoittajien ja asiakkaiden intressit ja avustusstrategiat. Samalla kolmas sektori menettää erityisyyttään, kun palvelutuotanto ja vaikuttavuustavoitteet hämärtävät rajaa yhtäältä yritystoimintaan, toisaalta julkiseen sektoriin. Vaarana on sektorin kansalaisyhteiskuntaulottuvuuden hiipuminen, jolloin palkkatyön asiakaspalvelueetos korvaa jäsenyyteen liittyvän kansalaistoiminnan eetoksen ja ammatillinen eetos korvaa aatteellisen (ks. myös Skocpol 2003).

Palvelutuotannon, siihen liittyvän julkisen sektorin rahoituksen ja ammattityövoiman kasvu sektorilla viittaa samalla hyvinvointivaltion ja kansalaisyhteiskunnan suhteen muutokseen. Suomalainen kolmas sektori on yhteiskunnallisen muutoksen ja järjestöjen omien valintojen seurauksena vähitellen siirtymässä pohjoismaisesta hyvinvointimallista keskieurooppalaisen korporatiivis-konservatiivisen mallin suuntaan. Mallissa korostuu järjestöjen kasvanut rahoitusriippuvuus julkisesta sektorista ja palvelutuotanto kuntien kumppanina. Samalla kehityksen vaarana on, että järjestöjen rooli kansalaisyhteiskunnan moniäänisyyden turvaajana ja kansalaisryhmien edunvalvojana heikkenee, mikä on demokratian tulevaisuuden kannalta ei-toivottu kehityssuunta.

## Kolmannen sektorin työelämän laatu

Palkkatyön laajeneminen järjestötoiminnassa nostaa esiin myös kolmannen sektorin työelämään liittyviä kysymyksiä. Palvelutuotanto on johtanut järjestöt yhä useammin kilpailuasetelmaan sekä muiden järjestöjen että yritysten kanssa. EU-direktiiveistä peräisin oleva hankintalaki velvoittaa esimerkiksi kunnat ja muut julkiset toimijat kilpailuttamaan tietyn kynnsarvon ylittävät hankintansa. Kunnat, elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset ja muut viranomaiset ovat osallistuneet innolla kilpailutukseen. Erityisesti ne ovat omaksuneet kustannuskilpailukyvyyn keskeiseksi hankintojensa kriteeriksi (Möttönen & Niemelä 2005). Lisääntynyt kilpailu on myös vaikuttanut kolmannen sektorin työhön. Työelämää koskevat yleiset kehityskulut, kuten työn intensivoituminen ja työtehtävien laajeneminen koskevat kilpailun laajenemisen myötä myös kolmannen sektorin työntekijöitä.

Aiempi, lähinnä kansainvälinen tutkimus, on viitannut siihen, että kolmannella sektorilla on paremmat mahdollisuudet ottaa huomioon työntekijöiden tarpeita. Organisaatioiden voittoa tavoittelemattoman luonteen ja työorganisaatioiden matalamman hierarkiarakenteen on oletettu johtavan esimerkiksi parempiin työjärjestelyjen joustomahdollisuuksiin ja työelämän laatuun. On myös esitetty tuloksia, joiden mukaan kolmannen sektorin työntekijät ovat työhönsä erityisen tyytyväisiä. (Benz 2005; Borzaga & Tortia 2006.)

Suomen kolmannen sektorin palkkatyöntekijöiltä kerätty kyselyaineisto tuottaa tilanteesta erilaisen kuvan: sektorin työntekijät kokevat työnsä laadun muita sektoreita heikommaksi. Kolmannen sektoreiden työntekijöillä on kyllä enemmän tehtävien suorittamiseen ja työaikajärjestelyihin liittyvää autonomiaa. Mahdollisuus käyttää luovuutta työssä on kuitenkin vähäisempää. Samalla kolmannen sektorin työssä on muita sektoreita enemmän sekä työsuhteen pysyvyyteen että työn sisältöjen ja määrän ennakoimattomuuteen liittyvää epävarmuutta. Lisäksi kolmannen sektorin työntekijät kokevat muita enemmän aikapaineita. Erot liittyvät osittain rakenteellisiin työmarkkinaeroihin, esimerkiksi kolmannen sektorin asiantuntijavaltaisuuteen. Rakenteellisten erojen vakioinnin jälkeenkin erot koetussa työelämän laadussa pääosin säilyvät merkittävänä ja osittavat, että työelämän laadussa

on ongelmia kolmannella sektorilla. Tulokset myös osoittavat, että Suomessa kolmannen sektorin työntekijät ovat useilla työtyytyväisyyden mittareilla arvioituna tyytymättömiä työhönsä kuin julkisen tai yksityisen sektorin työntekijät. Tarkastelut osoittavat yhteyden työelämän laadun eri ulottuvuuksien ja työtyytyväisyyden välillä. Matalampi kolmannen sektorin työtyytyväisyys voidaan siten nähdä ainakin osittain seurauksena ongelmallisesta työelämän laadusta.

Kolmannen sektorin työntekijät kokevat selvästi muita useammin myös työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmallisena. Keskeisin syy konfliktikokemuksiin ovat kolmannen sektorin työn vaatimukset, joita ovat erityisesti epäsosiaaliset työajat sekä kiire ja kokemus työhön liittyvistä ennakoimattomista ulottuvuuksista. Näiden vaatimusten korostuminen kolmannen sektorin työssä tuottaa työntekijöiden keskuuteen muita sektoreita useammin kokemuksen siitä, että työ häiritsee perhe-elämää. Työn resurssit ja vaatimukset ovat tärkeitä myös siksi, että ne vaikuttavat keskeisesti työntekijöiden työtään koskeviin positiivisiin kokemuksiin. Resurssit lisäävät työn imua, kun taas ylikuormittavat vaatimukset vähentävät sitä. Kolmannella sektorilla työntekijät pitävät kuitenkin resurssien ja vaatimusten ohella tärkeänä myös työhön liittyvä yleishyödyllistä ulottuvuutta. Tämä yhteiskunnallinen motivaatio lisää sektorilla koettua työn imua.

Tulosten valossa työn vaatimustekijät kasaantuvat erityisesti kolmannella sektorilla johtajina toimiviin sekä niihin, jotka tekevät paljon yhteistyötä vapaaehtoistoimijoiden kanssa. Samalla kolmannen sektorin resurssitekijöihin liittyy ongelmia, mikä vaikuttaa siihen, että työn määrään ja sisältöön liittyvät painetekijät korostuvat. Kolmannella sektorilla myös työn organisointi koetaan selvästi muita työmarkkinoita useammin ongelmana. Työn hyvä organisointi kuitenkin tulostemme mukaan jossain määrin helpottaa esimerkiksi työn ja perheen konfliktia kolmannen sektorin organisaatioissa. *Siksi työn organisointiin ja johtamiseen tulisi kiinnittää sektorilla erityistä huomiota.* Edellisten tulosten valossa ei ole yllätys, että työntekijät kolmannella sektorilla muita useammin harkitsevat työpaikan vaihtoa. Kolmannen sektorin palkansaajien työpaikanvaihtohalukkuus näyttää olevan yhteydessä kolmannen sektorin nopeaan muutokseen, joka on heikentänyt työntekijöiden sitoutumista.

## Lopuksi

Yhteiskunnassa, jossa kansalaisten osallistuminen järjestöjen hallinnolliseen työhön näyttää vähitellen rapautuvan, on selvää että järjestöt tarvitsevat palkkatyötä toimintansa jatkuvuuden turvaamiseksi. Jatkossa järjestötoiminnassa tulisi miettiä, kuinka huomioida palkkatyön ja vapaaehtoistoiminnan erilaiset toiminnalliset roolit. Palkkatyö ja vapaaehtoistoiminta pitäisi kyetä yhdistämään siten, että sekä työelämän että kansalaisyhteiskunnan näkökulmat tulisivat huomioituiksi.

Kolmannen sektorin palkkatyön ja palvelutoiminnan laajeneminen on synnyttänyt työmarkkinoille kasvavan korkeasti koulutetun ja naisvaltaisen asian-

tuntijatehtävissä toimivan ryhmän. Työ tapahtuu pienissä toimipaikoissa. Määräaikaiset työsuhteet ovat jopa julkista sektoria yleisempiä. Työntekijät tekevät erittäin yleisesti työtä yhteistyössä vapaaehtoistoimijoiden kanssa. Erityisesti yhdistystoiminnassa hyvin yleisesti vapaaehtois pohjalta toimivilla luottamus henkilöillä on vastuullinen asema työntekijäorganisaatioissa. Lisäksi järjestöjen palkkattuihin johtotehtäviin rekrytoidutaan varsin usein vapaaehtoistoiminnan kautta.

Organisaatioiden toiminnassa onkin usein jäljellä vapaaehtoisuuden ja hyvän tekeväisyyden merkitysrakennetta, jolla toimintaa perustellaan. Käytännön työn organisointia määrittää usein tilanne, jossa palkkatyöntekijöiden rinnalla työskentelee vapaaehtoisia työntekijöitä. Vapaaehtoiset voivat olettaa palkkatyöntekijöiltä vapaaehtoisuuden eetosta. Toisaalta järjestöt ovat julkisen sektorin palvelutuottajina ja ulkopuolisten rahoittajien vaikuttavuusvaatimusten seurauksena joutuneet kilpailutilanteeseen, joka pakottaa ne tehostamaan, rationalisoimaan ja ammatillistamaan toimintaa. Tämä organisaatioiden kaksoisidentiteetti asettaa työrooleille ristiriitaisia vaatimuksia. Rahoituksen lyhytjänteisyys ja projektiperustainen työ vähentävät toiminnan ennustettavuutta ja lisäävät epävarmuutta. Tämä koskee paitsi epävarmuutta työsuhteen jatkuvuudesta myös epävarmuutta työn sisältöjen muutoksista ja töiden ajoittaisesta kasaantumisesta.

Tässä tutkimushankkeessa saadut empiiriset tulokset viittaavat siihen, että asetelma, jossa kansalaisyhteiskunnan logiikalla organisoituneet järjestöt yhä useammin toimivat palvelutuottajina julkisen sektorin hankintaketjussa, voi johtaa työelämän laadun heikkenemiseen. Kolmannen sektorin organisaatioiden tausta on usein vapaaehtoisessa kansalaistoiminnassa, missä palkkatyön organisointi ja johtaminen on monelta osin vakiintumatonta ja palkkatyöntekijöiden ja vapaaehtoistoimijoiden näkemykset voivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan (Kreuzer & Jäger 2011). Palkkatyön ja vapaaehtoistoiminnan sekoittuminen kolmannen sektorin organisaatioissa voi tuottaa työntekijän ja työnantajana toimivan vapaaehtoisorganisaation välille neuvotteluasetelman, jossa työntekijän on vaikea hallita työtään. Kolmannen sektorin palkkatyöhön liittyvät näkymätön työ, epäselvät tehtäväkuvat ja sektorin toimintaa leimaava vapaaehtoistoiminnan logiikka heikentävät työntekijöiden kokemusta työn hallittavuudesta. Tällöin kolmannen sektorin työ näyttäytyy teki jöilleen epämääräisenä kokonaisuutena ja heikentyneenä työelämän laatuna, jotka voivat vähentää palkkatyöntekijöiden työtyytyväisyyttä ja kykyä tasapainottaa työtä ja muita elämänalueita.

*Sektorin palkkatyön laajetessa tulisikin jatkossa pohtia sitä, kuinka voitaisiin lisätä kolmannen sektorin resursseja siten, että työntekijät voisivat hallita työtään paremmin. Lisäksi tulisi kehittää organisaatioiden johtamiskäytäntöjä siten, että ne ottaisivat paremmin huomioon vapaaehtoistoimijoiden ja palkkatyöntekijöiden työn yhteensovittamisen.*

Hyvinvointipalvelujen tuotannon siirtyminen julkiselta kolmannelle sektorille tuo palvelutuotannon lähemmäs kansalaisia. Tämä voi auttaa palvelujen loppukäyttäjien näkökulman paremman huomioimisen hyvinvointipalvelujen kehittämisessä.

Toisaalta asetelma voi tuottaa ei-toivottuja seurauksia. Mikäli kolmannen sektorin palvelutuotannon resursseihin liittyviä ongelmia ei huomioida, on vaarana että sektorin palkkatyöstä muodostuu julkisen sektorin palvelutuotannon joustoresurssi, jossa järjestöissä palveluja tuottavat työntekijät toimivat muita sektoreita heikommassa työoloissa. Toisaalta palkkatyöhön, palvelutuotantoon ja projektitoimintaan liittyvä rationaalinen orientaatio voi ajautua jatkossa entistä jännitteisempään tilanteeseen jäsenyyteen liittyvän kokemuksellisen osallistumisen ja intressien ilmaisemisen kanssa. Vaarana on, että tilanteesta kärsivät sekä työelämä että kansalaisyhteiskunta. Niukoilla resursseilla tehty palvelutoiminta heikentää työelämän laatua ja palveluja tuottavien työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Samalla palvelutuotantoon keskittyminen voi johtaa siihen, että järjestöammattilaisuus ja siihen liittyvät byrokrattiset ja rationaaliset toimintatavat yleistyvät myös kansalaisyhteiskunnan alueella. Palkkatyöhön perustuvan organisaation jatkuvuuden turvaaminen voi tuottaa tilanteen, jossa järjestöjen ääni mukautuu vastaamaan rahoittajien ja palvelujen tilaajien strategioita. Tämä puolestaan voi alkaa vähitellen syövyttää järjestöjen merkitystä kansalaisyhteiskunnan keskeisinä toimijoina.

# Lähteet

- Ahtiainen, L. (2011) Palkansaajien järjestäytyminen Suomessa vuonna 2009. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työ ja yrittäjyys 2011 (27). Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Alapuro, R., Liikanen, I., Smeds, K. & Stenius, H. (toim.) (1989) *Kansa liikkeessä*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Albertsen, K., Rafnsdóttir, GL., Grimsö, A., Tómasson, K. & Kauppinen, K. (2008) Workhours and worklife balance. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health* 2008 (5), 14-21.
- Almond, S. & Kendall, J. (2000) Taking the employees' perspective seriously: An initial United Kingdom cross-sectoral comparison. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29 (2), 205-231.
- Amná, E. (2006) Still a Trustworthy Ally? Civil Society and the Transformation of the Scandinavian Democracy. *Journal of Civil Society* 2 (1), 1-20.
- Anheier, H. (2009) What Kind of Nonprofit Sector, What Kind of Society? *Comparative Policy Reflections. American Behavioral Scientist* 52 (7), 1082-1094.
- Appelbaum, E., Bailey, B., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000) *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Ascoli, U. & Ranci, C. (2002) The context of new social policies in Europe. Teoksessa U. Ascoli, & C. Ranci (toim.) *Dilemmas of the welfare mix. The new structure of welfare in an era of privatization*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 1-24.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007) The job demands-resources model: The state of art. *Journal of Managerial Psychology* 22 (3), 309-328.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M. & Taris, T. (2008) Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress* 22 (3), 187-200.
- Batt, R. & Valcour, M. (2003) Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 42 (2), 189-220.
- Benz, M. (2005) Not for the profit, but for the satisfaction? Evidence on worker well-being in non-profit firms. *Kyklos* 58 (2), 155-176.
- Beutell, NJ. (2010) Work schedule, work schedule control and satisfaction in relation to work-family conflict, work-family synergy, and domain satisfaction. *Career Development International* 15 (5), 501-518.
- Borzaga, C. & Tortia, E. (2006) Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 35 (2), 225-248.
- Bosman, J.; Rothmann, S. & Buitendach, JH. (2005) Job Insecurity, Burnout and Work Engagement: The Impact of Positive and Negative Affectivity. *Journal of Industrial Psychology* 31 (4), 48-56.
- Brandsen, T. & Pestoff, V. (2006) Co-production. The Third Sector and the Delivery of Public Services. An Introduction. *Public Management Review* 8 (4), 493-501.

Burchell, B., Cartron, D., Csizmadia, P., Delcampe, S., Gollac, M., Illésy, M. ym. (2009) Working conditions in the European Union: Working time and work intensity. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities.

Byron, K. (2005) A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior* 67 (2), 169-198.

Clohesy, WW. (2003) Fund-raising and the articulation of common goods. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 32 (1), 128-140.

Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper Perennial.

Cunningham, I. & James, P. (2007) False economy? The costs of contracting and workforce insecurity in the voluntary sector. [Report]. UNISON, the public service union.

Dahl, S., Nesheim, T. & Olsen, KM. (2009) Quality of work: Concept and measurement. Working Papers on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe 2009 (5). Edinburgh: RECWOWE Publication, Dissemination and Dialogue Centre.

Delgado, E. A. & Canabal, M. E. (2006) Factors associated with negative spillover from job to home among Latinos in the United States. *Journal of Family and Economic Issues* 27 (1), 92-112.

De Witte, H. (2005) Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology* 31 (4), 1-6.

De Witte, H., De Cuyper, N., Handaja, Y., Sverke, M., Näswall, K. & Hellgren, J. (2010) Associations between quantitative and qualitative job insecurity and well-being. A test in Belgian banks. *International Studies of Management & Organization* 40 (1), 40-55.

DiMaggio, P.J. & Anheier, H.K. (1990) Sociology of nonprofit organizations and sectors. *Annual Review of Sociology* 16 (1), 137-159.

Drobnic, S., Beham, B. & Prag, P. (2010) Good job, good life? Working conditions and quality of life in Europe. *Social Indicators Research* 99 (2), 205-225.

Euro (2009) Finland: Industrial relations profile. [online]. <URL:[http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country/finland\\_3.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country/finland_3.htm)>. Luettu 26.3.2012.

Emanuelle, R. & Simmons, W. O. (2002) More than altruism: What does the cost of fridge benefits say about the increasing role of the non-profit sector. *American Journal of Business* 17 (2), 31-36.

Esping-Andersen, G. (1990) *The three worlds of capitalism*. Cambridge: Polity Press.

Feeney, M. & Bozeman, B. (2009) Staying late: Comparing work hours in public and nonprofit sectors. *The American Review of Public Administration* 39 (5), 459-477.

Filatov, T. (2013) Selvitystyö välytömarkkinoiden mahdollisuuksista tukea vaikeasti työllistyvien työelämään osallistumista ja työmarkkinoille pääsyä. Selvityshenkilö Tarja Filatovin raportti työministeri Lauri Ihalaiselle 2013. TEM raportteja 7/2013. [online] [http://www.tem.fi/files/35574/TEMrap\\_7\\_2013.pdf](http://www.tem.fi/files/35574/TEMrap_7_2013.pdf) Luettu 10.5.2013.

Gallie, D. (2005) Work pressure in Europe 1996-2001: Trends and determinants. *British Journal of Industrial Relations* 43 (3), 351-375.



- Gallie, D. (2007) Production regimes, employment regimes and the quality of work. Teoksessa D. Gallie (toim.) Employment regimes and the quality of work. New York: Oxford University Press, 1-33.
- Gallie, D., Feldstead, A. & Green, F. (2004) Changing patterns of task discretion in Britain. *Work, Employment & Society* 18 (2), 243-266.
- Green, F. (2006) Demanding work: The paradox of job quality in the affluent economy. Princeton: Princeton University Press.
- Green, F. (2008) Work effort and worker well-being in the age of affluence. Discussion paper. Canterbury, University of Kent: Department of Economics.
- Green, F. & McIntosh, S. (2001) The intensification of work in Europe. *Labour Economics*, 8 (2), 291-308.
- Greenhaus, J. & Beutell, N. (1985) Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review* 10 (1), 76-88.
- Greenhaus, J.H. & Powell, G. (2006) When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review* 31 (1), 72-92.
- Grzywacz, J. G. & Butler, A. B. (2005) The impact of job characteristics on work-to-family facilitation: Testing a theory and distinguishing a construct. *Journal of Occupational Health Psychology* 10 (2), 97-109.
- Hakanen, J. (2002) Työuupumuksesta työn imuun - positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. *Työ ja ihminen* 16 (1), 42-58.
- Hakanen, J. (2009) Työn imun arviointimenetelmä: Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) arviointi, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., Schaufeli, W. & Ahola, K. (2008) The job demands-resources model a three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work Stress*, 22 (3), 224-241.
- Halbesleben, J. (2010) A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. Teoksessa AB. Bakker & MP. Leiter (toim.) *Work engagement - A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, 102-117.
- Handel, M. (2005) Trends in perceived job quality, 1989 to 1998. *Work and Occupations*, 32 (1), 66-94.
- Hansmann, H. (1980) The role of nonprofit enterprise. *Yale Law Journal* 89 (5), 835-901.
- Harju, A. (2000) Uusi työ -projekti työllisyyden tutkimus- ja kehittämishankkeena. Teoksessa Uusi työ -kansalaisjärjestöjen yhteinen työllisyysprojekti Kohti uutta työtä. Helsinki: Suomen Nuorisoyhteistyö Allianssin, Suomen Liikunta ja Urheilun sekä Sosiaali- ja terveysturvan keskusliiton Uusi työ -projekti, 11-52.
- Harju A. (2004) Aktiivisten kansalaisten Suomi. Keskustelun avaus järjestöllisen koulutuksen tehostamisesta. Helsinki: Oikeusministeriön julkaisuja 2004 (11).
- Harju, A. (2008) Ammatillisuuden ja kansalaistoiminnan suhde. Teoksessa A. Holopainen, K. Lind & J. Niemelä (toim.) *Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa*. Oikeusministeriön julkaisuja 2008 (7).
- Helander, V. (1999) Järjestöt ja kunta: näkökulmia kunnissa tapahtuvaan edunvalvontaan. Teoksessa V. Helander & S. Pikkala (1999) *Kunnat ja järjestöt. Kunta Suomi 2004 -tutkimuksia 20*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Helander, V. & Laaksonen, H. (1999) *Suomalainen kolmas sektori*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan Keskusliitto.

- Helander, V. & Pikkala, S. (1999) Kolmas sektori - apu palvelutuotannon ongelmiin. Teoksessa Helander, V. & Pikkala, S. (1999) *Kunnat ja järjestöt. Kunta Suomi 2004 -tutkimuksia nro 20*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Hellgren, J., Sverke, M. & Isaksson, K. (1999) A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (2), 179-195.
- Houston, D. (2006) "Walking the Walk" of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money. *Journal of Public Administration Research and Theory* 16 (1), 67-86.
- Hwang, H. & Powell, WW. (2009) The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative Science Quarterly* 54 (2), 268-298.
- Julkunen, R. (2001) *Suunnanmuutos. 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa*. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, R. (2008) *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, R., Nätti, J. & Anttila, T. (2004) *Aikanyrjähdys. Keskiluokka tietotyön puristuksessa*. Tampere: Vastapaino.
- Kalleberg, A. & Marsden, PV. (2005) Externalizing organizational activities: Where and how US establishments use employment intermediaries. *Socio-Economic Review* 3 (3), 389-416.
- Kalleberg, A., Marsden, PV., Reynolds, J. & Knoke, D. (2006) Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices. *Work and Occupations* 33 (3), 271-302.
- Kalleberg, A., Nesheim, T. & Olsen, K. (2009) Is participation good or bad for the workers? Effects of autonomy, consultation, and teamwork on stress among workers in Norway. *Acta Sociologica* 52 (2), 99-116.
- Kaunismaa, P. & Lind, K. (2008) Generalisteja vai spesialisteja? Ammatillisen järjestötyön kvalifikaatioiden tarkastelua. Teoksessa A. Holopainen, K. Lind, & J. Niemelä (toim.) *Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa. Oikeusministeriön julkaisuja 2008 (7)*.
- Kinnunen, P. (2000) *Yhdistelmätyön todellisuus - yhteenveto*. Teoksessa *Uusi työ -kansalaisjärjestöjen yhteinen työllisyysprojekti Kohti uutta työtä*. Helsinki: Suomen Nuorisoyhteistyö Allianssin, Suomen Liikunta ja Urheilun sekä Sosiaali- ja terveysturvan keskusliiton Uusi työ -projekti, 218-226.
- Kinnunen, P. & Laitinen, R. (toim.) (1998) *Näkymätön kolmas sektori*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Kivistö, M. (2000) *Yhdistelmätyöllä työllistyneiden hyvinvointi*. Teoksessa *Uusi työ -kansalaisjärjestöjen yhteinen työllisyysprojekti Kohti uutta työtä*. Helsinki: Suomen Nuorisoyhteistyö Allianssin, Suomen Liikunta ja Urheilun sekä Sosiaali- ja terveysturvan keskusliiton Uusi työ -projekti, 103-132.
- Koski, P. (2012) *Palkattu seuraan - mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 263*. Jyväskylä: Likes.
- Koskinen, S. (1999) *Yhdistyksen toiminnanjohtajan työsopimuksen päättämisestä luottamuspuolan perusteella*. Teoksessa L. Hokkanen, P. Kinnonen & M. Siisiäinen (toim.) *Haastava kolmas sektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan monimuotoisuudesta*. Jyväskylä: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Kosny, A. & MacEachen, E. (2010) Gendered, Invisible Work in Non-profit Social Service Organizations: Implications for Worker Health and Safety. *Gender, Work and Organization*, 17 (4), 359-380.
- Kreuzer, K. & Jäger, U. (2011) Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (4), 634-661.

Leete, L. (2000) Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization* 43 (4), 423-446.

Leete, L. (2006) *Work in the Nonprofit Sector*. Teoksessa W. Powell & R. Steinberg (toim.) *Nonprofit Sector: A Research Handbook*. 2nd edition. New Haven: Yale University Press, 159-179.

Lehto, A-M. (2006) Työpaineet ja kiirekokemukset. Teoksessa A-M. Lehto, H. Sutela & A. Miettinen (toim.) *Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta*. Helsinki: Tilastokeskus.

Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008) Työolojen kolme vuosikymmentä: Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Helsinki: Tilastokeskus.

Mann, G. (2006) A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public Personnel Management*, 35(1), 33-48.

Matthies, A-L. (2007) Toisenlainen kolmas sektori. Pohjoismaiset sosiaali- ja terveysjärjestöt tutkimuksen valossa. *Yhteiskuntapolitiikka* 72 (1), 57-71.

Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007) Job demands and resources as antecedents of work engagement. *Journal of Vocational Behaviour* 70 (1), 149-171.

Mauno, S. & Rantanen, M. (2013) Contextual and dispositional coping resources as predictors of work-family conflict and enrichment: Which of these resources of their combinations are the most beneficial? *Journal of Family and Economic Issues* 34 (1), 87-104.

McMullen, K. & Brisbois, R. (2003) Job quality in non-profit organizations. *CPRN Research Series on Human Resources in the Non-profit Sector*, 4. Ottawa: Canadian Policy Research Networks.

McMullen, K. & Schellenberg, G. (2002) Mapping the Nonprofit Sector. *CPRN Research Series on Human Resources in the Non-profit Sector*, 1. Ottawa, Ontario: Canadian Policy Research Networks.

McMullen, K. & Schellenberg, G. (2003) Job quality in non-profit organizations. *CPRN Research Series on Human Resources in the Non-profit Sector*, 2. Ottawa: Canadian Policy Research Networks.

Mirvis, PH. & Hackett, EJ. (1983) Work and workforce characteristics in the nonprofit sector. *Monthly Labor Review* 116 (4), 3-12.

Möttönen, S. & Niemelä, J. (2005) Kunta ja kolmas sektori: Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.

Nickson, D., Warhurst, C., Dutton, E. & Hurrell, S. (2008) A job to believe in: Recruitment in the Scottish voluntary sector. *Human Resource Management Journal* 18(1), 20-35.

Parent-Thirion, A., Fernández, M. E., Hurley, J. & Vermeylen, G. (2007) *Fourth European Working Conditions Survey (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions)*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Peltosalmi, J., Hakkarainen, T., Särkelä, R. & Eronen, A. (2012) *Järjestöbarometri 2012. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä*. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry.

Peltosalmi, J. & Särkelä, R. (2011) *Järjestöbarometri 2011. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Peltosalmi, J., Vuorinen M. & Särkelä, R. (2010) *Järjestöbarometri 2010. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

- Perry, J. & Wise, L. (1990) The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review* 50 (3), 367-373.
- Pessi, A.B. & Oravasaari, T. (2010) Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n rahoittamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnasta. Avustustoiminnan raportteja 23. Raha-automaattiyhdistys ry. Helsinki: Dynamo, Yliopistopaino. [online]. <URL:<http://www.kansalaisareena.fi/RAYraportti23.pdf>>. Luettu 26.3.2012.
- Preston, A. (1989) The Nonprofit Worker in a For-Profit World. *Journal of Labor Economics* 7 (4), 438-463.
- PRH (2011a) Patentti- ja säätöhallituksen yhdistysrekisteri. [online]. <URL:<http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>>. Luettu 2.12.2011.
- PRH (2011b) Patentti- ja säätöhallituksen säätöirekisteri [online]. <URL:<http://www.prh.fi/fi/saatiorekisteri.html>>. Luettu 2.12.2011.
- Rainey, H. (1982) Reward Preferences Among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *American Review of Public Administration* 16 (4), 288-302.
- Ranci, C. (2002) The mixed economy of social care in Europe. Teoksessa U. Ascoli & C. Ranci (toim.) Dilemmas of the welfare mix. The new structure of welfare in an era of privatization. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 25-45.
- Rajavaara, M. (2007) Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 84. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- RAY (2007) Mönkäre: RAY ei voi tukea järjestöjen markkinaehtoisia palveluja. RAY-tiedote, torstai, 23. elokuuta 2007. [online]. <URL:<https://www.ray.fi/ray/ajankohtaista/arkisto/monkare-ray-ei-voi-tukea-jarjestojen-markkinaehtoisia-palveluja>>. Luettu 15.3.2013.
- RAY (2012) RAY:n arviointikoulutus Jyväskylä 21.3 2012. Julkaisematon.
- Rifkin, J. (1997) Työn loppu: teknologia, työpaikat, tulevaisuus. Porvoo: WSOY.
- Rose-Ackerman, S. (1996) Altruism, nonprofits, and economic theory. *Journal of Economic Literature* 34 (2), 701-728.
- Rouvinen-Wilenius, P. (2008) Sosiaalinen pääoma työyhteisön voimavarana. Helsinki: Terveyden edistämisen keskuksen julkaisuja 4/2008.
- Ruhm, C. & Borkoski, C. (2003) Compensation in the Nonprofit Sector. *The Journal of Human Resources* 38 (4), 992-1021.
- Ruuskanen, P. (2003) Verkostotalous ja luottamus. Jyväskylä: Sophi.
- Ruuskanen, P., Maukonen, P. & Tuikkanen, A. (2006) Kansalaistoiminnan yliopistollinen opetus ja tutkimus Suomessa. Oikeusministeriön julkaisuja 2006 (13).
- Salamon, L.M. & Anheier, H.K. (1997) Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis. Manchester: Manchester University Press.
- Salamon, L.M., Anheier, H.K., List, R., Topler, S., Sokolowski, W.S. & ym. (1999) Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Salamon, L., Sokolowski, W. & List, R. (2003) Global civil society: An overview. Baltimore: The Johns Hopkins University.

Saukko, E. (2012) Auttamisen kanavat - sosiaali- ja terveysalan järjestöjen rahoitus 2001-2008. Kansalaisyhteiskunta 2012 (1), 5-32.

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2010) Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa A. Bakker & M. Leiter (toim.) Work engagement: A handbook of essential theory and research. New York: Psychology Press, 10-24.

Schaufeli, W., Bakker, A. & Salanova, M. (2006b) The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. Educational and Psychological Measurement 66 (4), 701-716

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. (2002) The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of happiness studies 3 (1), 71-92.

Schaufeli, W., Taris, T. & Bakker, A. (2006a) Dr. Jekyll and Mr. Hide: On the differences between work engagement and workaholism. Teoksessa R. Burke (toim.) Research companion to working time and work addiction. Cheltenham: Edward Elgar, 193-217.

Seiger, C. P. & Wiese, B. S. (2009) Social support from work and family domains as an antecedent or moderator of work-family conflicts. Journal of Vocational Behavior 75 (1), 26-37.

Selander, K., Ruuskanen, P. & Anttila, T. (2012) Työn ja perheen ristiriidat kolmannen sektorin palkkatyössä. Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning 19 (3), 209-227.

Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000) Positive Psychology: An Introduction. American Psychologist 55 (1), 5-14.

Shimazu, A., Schaufeli, W., Miyataka, D. & Iwata, N. (2010) Why Japanese workers show low work engagement: An item response theory analysis of the Utrecht Work Engagement scale. BioPsychoSocial Medicine 4 (17), 1-6.

Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-Gadot, E. & Schwabsky, N. (2006) Market orientations in the nonprofit and voluntary sector: A meta-analysis of their relationships with organizational performance. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 35 (3), 453-476.

Shragge, E., Graefe, P. & Fontan, J-M. (2001) The citizenship building consequences of Quebec's social economy. Research Report, Family Network. Ottawa: Canadian Policy Research Networks.

Siisiäinen, M. & Kankainen, T. (2009) Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäkymät Suomessa. Teoksessa T. Kankainen, H. Pessala, M. Siisiäinen, L. Stranius, H. Wass & N. Wilhelmsson. Suomalaiset osallistujina. Helsinki: Oikeusministeriön julkaisuja 2009 (5), 91-138.

Sirgy, M.J., Efraty, D., Siegel, P. & Lee, D.J. (2001) A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. Social Indicators Research 55 (3), 241-302.

Skocpol, T. (2003) Diminished democracy. From membership to management in American civic life. Norman: University of Oklahoma Press.

Somerkiivi, P. (2011) Johtajana järjestössä. Helsinki: Pirjo Somerkiivi.

Suikkanen, A. (1998) Unohdetusta sektorista epäonnistuneen ajan pelastajaksi? Teoksessa P. Kinnunen & R. Laitinen (toim.) Näkymätön kolmas sektori. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 41-81.

Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K. (2002) No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. Journal of Occupational Health Psychology 7 (3), 242-264.

TEM (2012) Palkkatuki ja muut tuet. [online]. <URL:[http://www.mol.fi/mol/fi/01\\_tyonantajat/06\\_2rekrytoinnin\\_tuki/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyonantajat/06_2rekrytoinnin_tuki/index.jsp)>. Luettu 4.4. 2013.

Tilastokeskus luokitukset (2012) Toimialaluokitus 2008. [online]. <URL:<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/94.html>>. Luettu 15.2.2012.

Tilastokeskus (2012) Yritysrekisteristä tilattu erillisajo.

Tocqueville, A. de. (2006) *Demokratia Amerikassa*. Gaudeamus, Helsinki.

Toepler, S. & Anheier, H. (2004) *Organizational Theory and Nonprofit Management: An Overview*. Teoksessa A. Zimmer & P. Eckhard (toim.) *Future of Civil Society*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 253-270.

Tossavainen, M-M. (2010) Hyvän hallintotavan jäljillä. Teoksessa Kittilä, R. (toim.) *Järjestöt voimana muutoksessa. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen vuosikirja 2011*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry, 46-51.

Verohallitus (2007) Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille. [online]. <URL:<http://www.vero.fi/download/noname/%7BD9EE86CC-1378-4804-BC6B-F54B177A455E%7D/4016>>. Luettu 15.3.2013.

Voydanoff, P. (2004) The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Marriage and Family* 66 (2), 398-412.

Voydanoff, P. (2005) Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family* 67 (4), 822-36.

Weber, M. (1911) *Business Report followed by The Comparative Sociology of Newspapers and Associations*. Teoksessa C. Adair-Totef (toim.) *Sociological Beginnings The First Conference of the German Society of Sociology. Studies in Social and Political Thought* 11. Liverpool: Liverpool University Press.

White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C. & Smeaton, D. (2003) "High-performance" management practices, working hours and work-life balance. *British Journal of Industrial Relations* 41 (2), 175-196.

Wrede, G. H. (2006) Kuka omistaa aatteellisen yhdistyksen projektit? Projektinarviointi aatteellisen yhdistyksen näkökulmasta. Teoksessa K. Kantala & P. Sulkunen (toim.) *Projektityhteiskunnan käänköpuolia*. Helsinki: Gaudeamus.

## Aineiston toimialoitainen edustavuus

Tutkimuksen kyselyssä käytetään järjestöjen luokitteluun kansainvälistä ICNPO-luokittelua, joka ei ole suoraan verrannollinen Tilastokeskuksen käyttämään toimialaluokitteluun. Tilastokeskuksen toimialaluokittelun mukaan kolmannen sektorin palkkatyön kannalta keskeisiä toimialoja ovat ”sosiaali- ja terveystalvet” (44 %), ”koulutus ja tutkimus” (17 %), ”järjestöjen toiminta” (15 %), sekä ”taide, viihde ja virkistystoiminta” (11 %). Tilastokeskuksen luokittelussa lähes joka kuudes aatteellisten yhdistysten ja säätiöiden työntekijöistä sijoittuu luokkaan ”järjestöjen toiminta”. Järjestöjen toiminta -luokkaan sisältyy esimerkiksi niiden organisaatioiden toiminta, jotka ajavat erityisten ryhmien etuja tai aatteita. Siihen sisältyvät myös työnantajien, yrittäjien ja ammatillisten tai tieteellisten yhteisöiden etuja ajavia organisaatioita, työntekijöiden etuja ajavia sekä uskonnollisten, poliittisten, kulttuuristen, kasvatuksellisten aatteiden sekä virkistystoimintaa edistäviä organisaatioita. Tähän sisältyvät mm. niiden järjestöjen toiminta, jotka edistävät yhteistä asiaa esimerkiksi mielipidevaikuttamisen tai varojen keräyksen välityksellä, ympäristönsuojelu- ja eläinyhdistykset, koulujen tuki- ja vanhempainyhdistykset, vammais- ja potilasjärjestöt, isänmaalliset järjestöt (ml. Sotaveteraani- ja maanpuolustusjärjestöt), humanitaariset ja rauhanjärjestöt, ystävyysseurat, asukas-, kiinteistö- ja kotiseutuyhdistykset, auto- ja moottoriajoneuvoharrastukseen liittyvät yhdistykset, nais- ja miesjärjestöt sekä monet kulttuuri-, ja harrastustoimintaa harjoittavat yhdistykset kuten kirjallisuus- ja valokuvauskerhot. (Tilastokeskus luokitukset, 2012.) Aineiston vertaamiseksi luokat kuitenkin yhdistettiin siltä osin kuin se on mahdollista (ks. liitetaulukko 1).

Vertailun perusteella oma aineistomme kuvaa suhteellisen hyvin kolmannen sektorin palkkatyön toimialarakennetta. Yritysrekisterin perusteella 44 % aatteellisissa yhdistyksissä ja säätiöissä tehtävästä palkkatyöstä tehdään sosiaali- ja terveydenhuollossa, 16 % koulukseen ja tutkimukseen liittyvissä järjestöissä, 15 % järjestöjen toiminnassa, 11 % kulttuuri ja vapaa-aikaan liittyvissä, 8 % ammatti- ja elinkeinotoiminnassa sekä 6 % muilla toimialoilla. Omassa aineistossamme sosiaali- ja terveydenhuollon (47 %), järjestöjen toiminnan (16 %), kulttuuri- ja vapaa-aajan (14 %) sekä ammatti- ja elinkeinotoiminnan (7 %) osuudet vastaavat varsin hyvin yritysrekisteriin vastaavia osuuksia. Koulutus ja tutkimus (6 %) on omassa aineistossamme josain määrin aliedustettu.

**Liitetaulukko 1. Kolmannen sektorin palkkatyön toimialarakenne Yritysrekisterissä ja kolmannen sektorin kyselyssä.**

Yritysrekisteri		Kolmannelta sektorilta kerätty aineisto	
Toimialajakauma TOL2008 soveltaen	%	Toimialajakauma ICNPO -luokittelulla	%
Sosiaali- ja terveystalvet	44	Sosiaali- ja terveydenhuolto	47
Koulutus Tieteellinen tutkimus ja kehittäminen	16	Koulutus ja tutkimus	6
Järjestöjen toiminta	15	Ympäristö Kansalaistoiminta ja edunvalvonta Hyväntekeväisyys ja vapaaehtoistoiminta Kansainväliseen toimintaan liittyvät Uskontoon ja maailmankatsomukseen liittyvät	16
Taide, viihde ja virkistys	11	Kulttuuri- ja harrastustoiminta (sis. Liikunnan)	14
Ammatti- ja elinkeinotoiminta	8	Ammatti- ja elinkeinotoiminta	7
Muut (majoitus, työllistämistoiminta, osin järjestöjen toiminta)	6	Muut (sis. Kehittäminen ja asuminen)	10



<b>Tekijät   Författare   Authors</b>  Petri Ruuskanen Kirsikka Selander Timo Anttila	<b>Julkaisu-aika   Publiceringstid   Date</b> Juni 2013 <b>Toimeksiantaja(t)   Uppdragsgivare   Commissioned by</b> Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy <b>Toimielimen asettamispäivä   Organets tillsättningsdatum   Date of appointment</b>
<b>Julkaisun nimi   Titel   Title</b> I lönearbete inom tredje sektorn	
<b>Tiivistelmä   Referat   Abstract</b> <p>Den tredje sektorns betydelse för sysselsättningen har ökat snabbt under de senaste åren. I Finland har arbetskraften inom den tredje sektorn under de senaste 20 åren ökat med 70 procent. Samtidigt har antalet organisationer som fungerar som arbetsgivare fördubblats. År 2011 uppgick lönearbetet inom den tredje sektorn till 77 000 årsverken, vilket motsvarar cirka 5 procent av den nationalekonomiska insatsen av lönearbete.</p> <p>Det har skett en snabb ökning av lönearbete inom den tredje sektorn efter mitten av 1990-talet. Då började kommuner lägga ut sin verksamhet till den tredje sektorn. Organisationer fick en mer betydande roll än tidigare när det gällde att genomföra arbetsmarknads- och socialpolitik med stat, kommuner och Europeiska unionen som partner. Detta innebar att sektorn fick ny projektfinansiering och lönestöd för arbetet.</p> <p>Den internationella litteraturen om lönearbete inom den tredje sektorn har visat, att arbetstagare inom den tredje sektorn är mer nöjda med sitt arbete än arbetstagare inom övriga sektorer. Enligt material som samlats in bland finländska arbetstagare inom den tredje sektorn är arbetsstillfredsställelsen bland dem emellertid lägre än inom den offentliga och den privata sektorn. Också arbetslivets kvalitet inom den tredje sektorn avviker från det övriga arbetslivet. Det finns mer autonomi när det gäller arbetstider inom den tredje sektorn än i annat arbete. Samtidigt är arbetet i den tredje sektorn också mer hektiskt. Arbetstagarna upplever att de har färre möjligheter att använda sina egna idéer i arbetet. De upplever sitt arbete som mer osäkert både tidsmässigt och när det gäller förändringar i arbetets innehåll. Man upplever det som problematiskt att samordna arbete och familjeliv. Arbetstagare inom den tredje sektorn funderar också oftare än andra på att byta arbetsplats.</p> <p>Enligt forskningsresultat kan det försvaga arbetstagarnas upplevelse av kvaliteten på sitt arbete om ansvaret för den offentliga sektorns tjänsteproduktion överförs till den tredje sektorn. Då lönearbetet inom sektorn expanderar, borde man i fortsättningen tänka över hur organiseringen av arbetet kan utvecklas så att arbetstagarna bättre kan styra och förutse sitt arbete. Därtill borde man utveckla organisationers ledningspraxis så att de bättre tar hänsyn till samordning av frivilliga utförare och lönearbetares arbete. Att satsa på arbetslivets kvalitet är viktigt också ur arbetsgivarsynpunkt inom den tredje sektorn, därför att en satsning på arbetslivets kvalitet enligt en tidigare undersökning minskar önskan att byta arbetsplats.</p> <p>Kontaktperson vid arbets- och näringsministeriet: Avdelningen för kunskapshantering/Päivi Järvinieniemi, tfn 029 5049089</p>	
<b>Asiasanat   Nyckelord   Key words</b> tredje sektorn, lönearbete, arbetslivets kvalitet, arbetsstillfredsställelse	
<b>Painettu julkaisu   Inbunden publikation   Printed publication</b> ISSN 1797-3554	<b>Verkkajulkaisu   Nätpublikation   Web publication</b> ISSN 1797-3562
<b>ISBN 978-952-227-776-3</b>	<b>ISBN 978-952-227-777-0</b>
<b>Kokonaissivumäärä   Sidoantal   Pages</b> 109	<b>Kieli   Språk   Language</b> Suomi, Finska, Finnish
	<b>Hinta   Pris   Price</b> 22 €
<b>Julkaisija   Utgivare   Published by</b> Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	<b>Kustantaja   Förläggare   Sold by</b> Edita Publishing Oy / Ab / Ltd

<b>Tekijät   Författare   Authors</b>  Petri Ruuskanen Kirsikka Selander Timo Anttila	<b>Julkaisu-aika   Publiceringstid   Date</b> June 2013
	<b>Toimeksiantaja(t)   Uppdragsgivare   Commissioned by</b> Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy
	<b>Toimielimen asettamispäivä   Organets tillsättningsdatum   Date of appointment</b>
<b>Julkaisun nimi   Titel   Title</b> Paid Work in the Third Sector	
<b>Tiivistelmä   Referat   Abstract</b>  Recently the third sector has been one of the most rapidly growing labour market sectors in Finland. In the last twenty years third sector employment has increased by 70 % and the number of employer organizations has doubled. In 2011 there were 77,000 full-time-equivalent third sector employees, representing 5% of the total employment in the Finnish economy. The number of paid staff in third sector organizations (TSOs) started growing rapidly in the aftermath of the recession of the 1990's. In the mid 1990's municipalities increasingly started sourcing their services to TSOs. Furthermore, TSOs started acting as partners of both national and local governments and European Union in the fields of employment and social policy, which created new project based employment in the third sector. In the international literature it has been stated that employees in non-profit organizations enjoy greater job satisfaction than others. The analysis conducted among Finnish third sector employees suggests that employees in the third sector are actually less satisfied with their jobs than employees in other labour market sectors. The analysis also shows that the job quality in the third sector substantially differs from both the public and private sectors. First, third sector work offers more autonomy in terms of schedule control. At the same time, however, the skills discretion in the third sector is lower and high work intensity is more common in third sector. Third sector employees also find their work more insecure than others in terms of both employment insecurity and qualitative insecurity. Furthermore, they experience more work-family conflicts than their counterparts in public and private sectors. They also report significantly more turnover intentions than employees in other sectors. The results suggest that the role of third sector organizations as co-producers of public services may lead to bargaining of job quality in terms of deskilling and insecurity. Earlier research has shown that job quality has a strategic importance that affects organizational performance. Job quality has a positive impact on organizational commitment and job satisfaction, as well as job effort and performance. In addition, good job quality decreases employees' turnover intentions. Thus it is important for third sector organizations to be able to provide high-quality jobs to attract and retain employees.  Contact person within the Ministry of Employment and the Economy: Knowledge and management department/ Päivi Järvinieniemi, tel. 358 29 5049089	
<b>Asiasanat   Nyckelord   Key words</b> third sector, paid work, job quality, job satisfaction	
<b>Painettu julkaisu   Inbunden publikation   Printed publication</b> ISSN 1797-3554	<b>Verkkopainettu julkaisu   Nätpublikation   Web publication</b> ISSN 1797-3562
<b>ISBN 978-952-227-776-3</b>	<b>ISBN 978-952-227-777-0</b>
<b>Kokonaissivumäärä   Sidoantal   Pages</b> 109	<b>Kieli   Språk   Language</b> Suomi, Finska, Finnish
	<b>Hinta   Pris   Price</b> 22 €
<b>Julkaisija   Utgivare   Published by</b> Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	<b>Kustantaja   Förläggare   Sold by</b> Edita Publishing Oy / Ab / Ltd

## Palkkatyössä kolmannella sektorilla

Kolmannen sektorin merkitys työmarkkinoilla on kasvanut viime vuosina nopeasti. Vuonna 2011 kolmannella sektorilla tehtiin palkkatyötä 77 000 henkilötyövuotta, mikä vastaa jo noin viittä prosenttia kansantalouden palkkatyöpanoksesta. Tutkimuksessa tarkastellaan kolmannen sektorin palkkatyön määrällistä kehitystä, sen taustalla olevia institutionaalisia tekijöitä sekä kolmannen sektorin työelämän laatua. Tutkimus perustuu Tilastokeskuksen yritysrekisteriaineistoihin, kolmannen sektorin asiantuntijahaastatteluihin ja laajaan kolmannen sektorin työntekijöiltä kerättyyn kyselyaineistoon.

Tulosten mukaan kolmannen sektorin palkkatyö on yleistynyt erityisesti 1990-luvun puolivälin jälkeen, jolloin kuntien palvelutuotantoa alkoi siirtyä kolmannen sektorin toteuttamisvastuulle. Samalla järjestöt alkoivat saada EU:n rakennerahastojen ja kansallisen työvoimapolitiikan kautta käyttöönsä uutta rahoitusta. Tämän seurauksena palkkatyön määrä kolmannella sektorilla on kasvanut viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana n. 70 %. Samalla työnantajina toimivien järjestöjen määrä on kaksinkertaistunut.

Kolmannen sektorin työ poikkeaa muusta työelämästä. Kolmannen sektorin työhön liittyy muuta työtä enemmän työaika-autonomiia. Toisaalta kolmannen sektorin työntekijät kokevat työnsä muita epävarmempänä ja kokevat saavansa muita vähemmän mahdollisuuksia käyttää omia ideoita työssään. He myös kokevat työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmalliseksi ja muita useammin miettivät työpaikan vaihtamista.

Tutkijoiden mukaan tulisi pohtia, kuinka voitaisiin lisätä kolmannen sektorin resursseja siten, että työntekijät voisivat hallita työtään paremmin. Lisäksi tulisi kehittää organisaatioiden johtamiskäytäntöjä siten, että ne ottaisivat paremmin huomioon vapaaehtoistoimijoiden ja palkkatyöntekijöiden työn yhteensovittamisen.

Tätä julkaisua myy:  
Netmarket  
Edita Publishing Oy  
[www.edita.fi/netmarket](http://www.edita.fi/netmarket)  
[asiakaspalvelu.publishing@edita.fi](mailto:asiakaspalvelu.publishing@edita.fi)  
Puhelin 020 450 05  
Faksi 020 450 2380

Painettu  
ISSN 1797-3554  
ISBN 978-952-227-776-3

Verkkójulkaisu  
ISSN 1797-3562  
ISBN 978-952-227-777-0



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ  
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET  
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY