

JYU DISSERTATIONS 13

Kirsikka Selander

Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ
FACULTY OF HUMANITIES AND
SOCIAL SCIENCES

JYU DISSERTATIONS 13

Kirsikka Selander

Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä

Esitetään Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston vanhassa juhlasalissa S212
syyskuun 29. päivänä 2018 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the Faculty of Humanities and Social Sciences of the University of Jyväskylä,
in building Seminarium, auditorium S212, on September 29, 2018 at 12 o'clock noon.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2018

Editors

Olli-Pekka Moio

Department of Social Sciences and Philosophy, University of Jyväskylä

Ville Korkiakangas

Open Science Centre, University of Jyväskylä

Copyright © 2018, by University of Jyväskylä

Permanent link to this publication: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7532-6>

ISBN 978-951-39-7532-6 (PDF)

URN:ISBN:978-951-39-7532-6

ISSN 2489-9003

ABSTRACT

Selander, Kirsikka

The Well-being Paradox of Third Sector Paid Employment

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2018, 105 p. (+ included articles)

(JYU Dissertations

ISSN 2489-9003; 13)

ISBN 978-951-39-7532-6 (PDF)

Summary

Diss.

In recent years, the institutional environment of Finland's third sector has undergone major changes. One consequence of that has been paid work becoming more important in organizing third sector activities. However, empirical evidence detailing how much paid work has actually grown and what that means for employee well-being is rare. Therefore, this dissertation studies how paid work has increased in the Finnish third sector while also examining the situation of Finland's third sector employee well-being in comparison to public and private sector employees. Moreover, the dissertation analyzes the factors that create and reduce third sector employee well-being.

Based on Statistic Finland's register data, paid work has increased by nearly seventy percent in the third sector since the mid-1990s. The growth was fast until the twenty-first century. Thereafter, paid work started to decrease slightly in service providing organizations but continued to grow in the more traditional sectors of voluntary and charity activities.

Nevertheless, despite the growing importance of third sector paid labour, the third sector working environment has been found to not support employee well-being to the fullest extent. By using two quantitative datasets – one collected in 2011 among third sector employees and the Finnish Working Condition Surveys (FWCS) from 2008 and 2013 – it was possible to show that third sector working environment creates high work engagement, but simultaneously generates problems with regard to job quality. This dissertation claims that these paradoxes – high work engagement but low job quality – mainly arise because of the third sector's long tradition of organizing work through voluntary activities. In essence, the ideological nature of the work provides employees with high work engagement but, at the same time, the third sector's organizational culture is not designed to manage paid work. Thus, while it gives employees an abundance of autonomy, it is not clearly structured, which is why it is so intensive and unpredictable. Consequently, employees face problems in balancing work and family life and their turnover intentions are high.

Keywords: third sector, paid work, well-being, job quality, job satisfaction, work engagement, work-family conflict, turnover intentions

Author's address Kirsikka Selander
Department of Social Sciences and Philosophy
University of Jyväskylä
kiira.k.selander@jyu.fi

Supervisors Senior Lecturer Petri Ruuskanen
Department of Social Sciences and Philosophy
University of Jyväskylä

Senior Lecturer Timo Anttila
Department of Social Sciences and Philosophy
University of Jyväskylä

Reviewers Professor Harri Melin
Faculty of Social Sciences
University of Tampere

Docent Sakari Möttönen
Faculty of Management
University of Tampere

Opponents Professor Harri Melin
Faculty of Social Sciences
University of Tampere

ESIPUHE

Väitöskirjan kirjoittaminen on ollut pitkälti yksinäistä puurtamista. Sen tekeminen ei olisi kuitenkaan ollut mahdollista ilman lukuisia henkilöitä, jotka ovat edistäneet sen toteutumista. Näistä ensimmäiseksi haluan kiittää ohjaajiani Petri Ruuskasta ja Timo Anttilaa. Teidän ansiostanne pääsin mukaan ”Kolmannen sektorin palkkatyö” -projektiin, jota ilman en olisi välttämättä aloittanut väitöskirjaprosessia. Kiitos pitkämielisyydestä, lukuisista kommentteista ja antoisista keskusteluista, jotka ovat selkiyttäneet ajatuksiani ja syventäneet ymmärrystäni tutkittavista ilmiöistä.

Työn viimeistelyvaiheessa saaduista kommentteista kiitos kuuluu esitarkastajille Harri Melinille ja Sakari Möttöselle. Lisäksi Harri Meliniä haluan kiittää esitarkastajaksi lupautumisesta.

Kiitokset kuuluvat myös niille lukuisille kollegoille, jotka ovat vuosien varrella kommentoineet työtäni erinäisissä seminaareissa ja kahvipöytäkeskusteluissa. Erityisesti haluan kiittää kaikkia kansalaisyhteiskunnan jatko-opintoseminaariin vetäjiä ja siihen osallistuneita jatko-opiskelijoita.

Työtäni edistäneiden henkilöiden lisäksi kiitos kuuluu työni rahoittajille: Työsuojelurahastolle, Sosiaalitieteiden valtakunnalliselle tutkijakoululle (SOVAKO) sekä Työn ja hyvinvoinnin tutkimuksen tutkijakoululle (LabourNet).

Lopuksi kiitoksen ansaitsevat kaikki minulle läheiset ihmiset. Ilman teidän tukeanne tämä ei olisi ollut mahdollista. Kiitos isovanhemmille antoisista keskusteluista, jotka ruokkivat uteliaisuuttani yhteiskuntaa kohtaan. Kiitos vanhemmilleni siitä, että olette aina uskoneet minuun ja kannustaneet tavoittelemaan omia unelmia. Puolisoani Tuomasta kiitän siitä, että olet kuunnellut kaiken sen purnauksen, milloin mistäkin aiheesta. Lopuksi lapsiani, Vilhoa ja Iidaa, haluan kiittää kaikista niistä ilon hetkistä ja työlle aiheuttamistanne viivytyksistä. Sen sijaan, että väitöskirjasta muodostuisi elämää suurempi kysymys, olette asettaneet työn ja yksityiselämän oikeisiin mittasuhteisiin.

Kuopiossa 10.8.2018

Kirsikka Selander

KUVIOT

KUVIO 1	Yhteiskunnallisen alkuperän teorian regiimijako	17
KUVIO 2	Työhyvinvointi ja siihen liittyvät käsitteet kolmannella sektorilla	34
KUVIO 3	Laajennettu työhyvinvointimalli ja artikkelit	55
KUVIO 4	Henkilötyövuosien kehitys kolmannella sektorilla vuosina 1990–2016	67
KUVIO 5	Työntantajana toimivien järjestöjen lukumäärän kehitys vuosina 1990–2016	67
KUVIO 6	Kolmannelle sektorille sijoittuvien henkilötyövuosien kehitys toimialoittain	68
KUVIO 7	Työnantajana toimivien järjestöjen lukumäärän kehitys toimialoittain	69
KUVIO 8	Työelämän laatu kolmannella, julkisella ja yksityisellä sektorilla.	72
KUVIO 9	Työtyytyväisyyden eri ulottuvuudet kolmannella, julkisella ja yksityisellä sektorilla.	74
KUVIO 10	Kokemus työn ja perheen ristiriidoista kolmannella, julkisella ja yksityisellä sektorilla.	78
KUVIO 11	Työpaikan vaihtoaikheet kolmannella, julkisella ja yksityisellä sektorilla.	80

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Sektoreiden ideaalityypit David Billisiä (2010) mukailleen	20
TAULUKKO 2	Yhteenveto artikkelien tuloksista	85

VÄITÖSKIRJAN OSAJULKAISUT

- I. Ruuskanen, Petri; Selander, Kirsikka & Anttila, Timo (2016) Third-sector job quality: evidence from Finland. *Employee Relations*, 38(4), s. 521–535.
- II. Selander, Kirsikka (2015) Work Engagement in the Third Sector. *Voluntas*, 26(4), s. 1391–1411.
- III. Selander, Kirsikka; Ruuskanen, Petri & Anttila, Timo (2012) Työn ja perheen ristiriidat kolmannen sektorin palkkatyössä. *Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning*, 10(3), s. 209–227.
- IV. Selander, Kirsikka; Ruuskanen, Petri (2016) Why do Third Sector Employees Intend to Remain or Leave their Workplace? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(2), s. 81–100.

SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

VÄITÖSKIRJAN OSAJULKAISUT

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Tutkimuksen rakenne ja tutkimuskysymykset.....	11
2	KOLMAS SEKTORI.....	13
2.1	Kolmannen sektorin erilaiset tutkimusperinteet.....	15
2.2	Hybridi näkökulma kolmanteen sektoriin.....	19
2.3	Isomorfiset paineet kolmannella sektorilla.....	21
3	OMALEIMAINEN PALKKATYÖN ALUE.....	29
4	TYÖHYVINVOINTI KOLMANNELLA SEKTORILLA.....	33
4.1	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	35
4.2	Työhyvinvoinnin indikaattorit.....	44
5	TYÖHYVINVOINTIMALLIT.....	49
5.1	Työstressimallit.....	50
5.2	Työn vaatimusten ja resurssien malli.....	52
5.3	Kolmannen sektorin työhyvinvointimalli.....	52
6	AINEISTOT JA MENETELMÄT.....	56
6.1	Yritysrekisteriin pohjautuva aineisto.....	57
6.2	Kolmannen sektorin kyselyaineisto.....	57
6.3	Sektorivertailussa käytettävä aineisto.....	59
6.4	Menetelmät.....	62
7	TULOKSET.....	64
7.1	Kolmannella sektorilla tehtävä palkkatyö ja sen kasvu.....	65
7.2	Työelämän laatu kolmannella sektorilla.....	71
7.3	Työn imu.....	75
7.4	Työn ja perheen yhteensovittaminen.....	77
7.5	Työpaikan vaihtoaikheet.....	80
8	PALKKATYÖN PARADOKSIT KOLMANNELLA SEKTORILLA.....	83
	SUMMARY.....	89
	LÄHTEET.....	92

ORIGINAL PAPERS

1 JOHDANTO

Kolmannella sektorilla – rekisteröidyissä yhdistyksissä, säätiöissä ja uusosuuskunnissa – tehtävä palkkatyö on jäänyt jossain määrin näkymättömäksi. Yhteiskunnallisessa keskustelussa ja tutkimuksissa kolmas sektori mielletään useimmiten vapaaehtoistoiminnan alueena (Grönlund 2012; Pessi & Oravasaari 2010) tai välityömarkkinoina tukityöllistämisen näkökulmasta (esim. Harju & Backberg-Edwards 2000). Sen sijaan organisaatioiden ydintyövoima, eli ne, jotka huolehtivat organisaation jatkuvuudesta ja päivittäisistä rutiiniaskareista, ovat jääneet pääosin tutkimusten ulkopuolelle.

Aivan viime vuosina on kuitenkin ollut havaittavissa, että kiinnostus kolmannella sektorilla tehtävää palkkatyötä ja työhyvinvointia kohtaan on lisääntynyt (ks. Jokinen 2017; Kaunismaa & Lind 2014; Parkkinen, Shameikka, Saares & Rinne 2016; Ristolainen 2015; Sälevä 2017). Tutkijoiden kiinnostusta on kasvattanut erityisesti ”Kolmannen sektorin palkkatyö” hankkeessa tehty havainto palkkatyön volyymin kasvusta ja tieto työhyvinvointiin liittyvistä ongelmista (ks. Ruuskanen, Selander & Anttila 2013). Toistaiseksi useimmat tutkimuksista ovat kuitenkin olleet luonteeltaan kuvailevia. Ne eivät ole pyrkineet selittämään, mitkä tekijät kolmannen sektorin palkansaajien työhyvinvointia lisäävät tai mitkä tekijät sitä vähentävät. Useimmiten niissä ei ole myöskään huomioitu työmarkkinoiden rakenteellisia eroja, kuten kolmannen sektorin pientyöpaikka- ja asiantuntijavaltaisuutta. Siten kokonaiskäsitys työhyvinvoinnin tilasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä on puutteellinen.

Tässä artikkeliväitöskirjassa yhdistetään työelämän ja kolmannen sektorin tutkimusperinteet ja tuotetaan siten monipuolinen näkemys kolmannella sektorilla tehtävästä palkkatyöstä. Työelämän tutkimuksesta ovat peräisin työhyvinvoinnin käsitteet kuten työelämän laatu, työn imu, työn ja perheen yhteensovittaminen, työpaikan vaihtoaikeet sekä teoreettiset mallit, joiden avulla nämä käsitteet voidaan yhdistää toisiinsa. Rajoittumalla työelämän tutkimuksen käsitteisiin ja malleihin, jäisi käsitys kolmannen sektorin työhyvinvoinnista kuitenkin puutteelliseksi. Kolmas sektori muodostaa omaleimaisen palkkatyön alueen, jota perinteisesti työelämän tutkimuksessa käytetyt käsitteet eivät täysin tavoita. Erityisesti toiminnan aatteellisuus ja yhteistyö vapaaehtoisten kanssa

luovat oman sävynsä kolmannen sektorin palkkatyöhön, mikä on huomioitava työhyvinvointia tutkittaessa.

Toisaalta myös aiempaan, erityisesti kansainväliseen, kolmannen sektorin tutkimuskirjallisuuteen sisältyy puutteita. Kolmatta sektoria on useimmiten lähestytty yhdysvaltalaisesta näkökulmasta. Tällöin kolmannen sektorin yhteiskunnallinen merkitys tiivistyy hyvinvointipalvelujen tuotantoon, mikä ei sovellu pohjoismaiseen käsitykseen kolmannesta sektorista (Rothstein & Trägårdh 2007; Sivesind & Selle 2010; Wijkström 2011). Palvelujen tuotannon lisäksi kolmannella sektorilla on ollut keskeinen rooli erilaisena intressi-, edunvalvonta- ja vapaa-ajanorganisaatioina. Erilaisista yhteiskuntajärjestelmistä johtuen Pohjoismaissa sektoreiden väliset yhteiskunnalliset roolit eivät olekaan yhtä selkeitä kuin Yhdysvalloissa. Sen vuoksi kolmatta sektoria on hyödyllisempää tarkastella ”hybridinä” toiminta-alueena (Billis 2010; Evers & Laville 2004), joka muuttaa muotoaan siihen kohdistuvien isomorfisten, eli samankaltaistumispaireiden seurauksena (ks. DiMaggio & Powell 1983).

Kolmanteen sektoriin kohdistuvat isomorfiset paineet liittyvät erityisesti hyvinvointipolitiikassa, rahoituksessa ja kansalaistoimintaan osallistumisessa tapahtuneisiin muutoksiin. Niiden seurauksena pohjoismainen kolmas sektori on siirtynyt yhä voimakkaammin edunvalvonnasta kohti palvelujen tuotantoa samalla, kun sen rahoitus on kiristynyt, eikä toimintaan tahdo enää löytyä sitoutuneita vapaaehtoisia (Julkunen 2017; Möttönen & Niemelä 2005; Siisiäinen & Kankainen 2009; Sivesind & Selle 2010, 96; Särkelä 2016). Muutosten seurauksena tarve ammattitaitoiselle työvoimalle on kasvanut, mikä näkyy sektorilla tehtyjen henkilötyövuosien lisääntymisenä. Esimerkiksi vuonna 2016 kolmannella sektorilla työskenteli noin 70 000 palkansaajaa kokoaikatyöllisiksi muutettuna, mikä on noin seitsemänkymmentä prosenttia enemmän kuin vuonna 1990 (Tilastokeskus 2018c).

Palkkatyön lisääntyminen voi työhyvinvoinnin näkökulmasta olla joko positiivinen tai negatiivinen ilmiö. Aiemmassa kolmannen sektorin kirjallisuudessa kolmannen sektorin palkkatyöhön on liitetty erityistä ”kutsumuksellisuutta” ja sektorille hakeutuvien on ajateltu jakavan organisaation arvot ja tavoitteet sekä kokevan työnsä henkilökohtaisesti merkityksellisenä (Hansmann 1980; Harju 2003, 134; Heikkala 2009; Kim & Lee 2007; Rose-Ackerman 1996). On esitetty, että palkansaajat olisivat valmiita tinkimään omasta hyvinvoinnistaan kuten joustamaan työajoissa ja tekemään palkattomia ylitöitä saavuttaakseen organisaation tavoitteet (Emanuelle & Simmons 2002; Kosny & MacEachen 2010; Mann 2006). Tämä kertoo voimakkaasta motivaatiosta työtä kohtaan ja empiirisissä tutkimuksissa se on yhdistetty esimerkiksi keskimääräistä korkeampaan työtyytyväisyyteen (esim. Benz 2005; Lee 2015).

Toisaalta palkkatyö ei ole yhtä vakiintunut osa kolmannen sektorin toimintaa kuin se on yksityisellä ja julkisella sektorilla. Toiminta on organisoitu pitkälti vapaaehtoisvoimin, mikä leimaa organisaatiokulttuuria. Vapaaehtoisuuden logiikan mukaisesti kolmannen sektorin toimintaympäristö sallii työntekijöille suhteellisen itsenäisen työtteen ja runsaasti mahdollisuuksia hyödyntää omaa osaamistaan. Sen käänköpuolena on kuitenkin tietty työn organisoimat-

tomuus, mikä ilmenee muun muassa työhön liittyvänä kiireenä ja ennakoimattomuutena. (Esim. Borzaga & Tortia 2006; Cunningham & James 2009; Parkkinen ym. 2016; Ruuskanen ym. 2013.) Kiire ja ennakoimattomuus hankaloittavat työssä suoriutumista, mikä voi edelleen heikentää palkansaajien työhyvinvointia.

Kolmannella sektorilla työhyvinvoinnin kehittämistä ja siitä huolehtimista hankaloittavat lisäksi työyhteisöön liittyvät jännitteet ja rahoituspohja, jotka eivät huomioi työhyvinvointiin liittyviä asioita. Kolmannella sektorilla työantajana toimivat useimmiten vapaaehtoisista koostuvat hallitukset, joilla ei ole välttämättä riittävää osaamista palkkatyön johtamiseen (Halila & Tarasti 2011, 533–534; Kaunismaa & Lind 2014, 18; Koskinen 1999, 236–237). Lisäksi heidän suhtautumisensa organisaation toimintaan on toisenlainen kuin palkansaajilla. Vapaaehtoiset työskentelevät organisaation hyväksi omalla vapaa-ajallaan ilman korvausta, joten on esitetty että he odottavat tietynasteista vapaaehtoisuuden eetosta myös palkansaajilta (Kreutzer & Jäger 2011). He voivat esimerkiksi odottaa palkansaajien tinkivän työsuhde-eduistaan organisaation hyväksi tai siirtävän työaikaansa iltoihin ja viikonloppuihin, jolloin myös vapaaehtoiset ovat toiminnassa mukana (Emanuelle & Simmons 2002; Kosny & MacEachen 2010). On myös havaittu, etteivät hallitukset ole innokkaita panostamaan palkansaajien työhyvinvoinnin kehittämiseen, sillä heidän näkökulmastaan palkansaajat ovat korvattavissa, kun taas työhyvinvointiin käytetyt varat ovat pois organisaation varsinaisesta toiminnasta (Sälevä 2017). Näin ollen yhteistoiminta vapaaehtoisten kanssa voi osaltaan lisätä organisaation sisäisiä jännitteitä ja heikentää palkansaajien työhyvinvointia.

1.1 Tutkimuksen rakenne ja tutkimuskysymykset

Kuten edellä tuli esille, muodostaa kolmas sektori erityisen palkkatyön alueen, johon liittyvää tutkimusta on vain vähän saatavilla. Sen vuoksi tässä artikkeliväitöskirjassa luodaan katsaus kolmannella sektorilla tehtävään palkkatyöhön ja palkansaajien työhyvinvointiin. Tämän pohjustukseksi toisessa luvussa esitellään kolmannen sektorin käsitettä ja sitä, kuinka käsitys kolmannelle sektorille on tiiviisti sidoksissa yhteiskunnalliseen kontekstiin. Lisäksi siinä osoitetaan hybridisaation käsitettä apuna käyttäen, kuinka kolmanteen sektoriin kohdistuneet isomorfiset paineet ovat johtaneet suomalaisen kolmannen sektorin professionalisoitumiseen.

Kolmannessa luvussa siirrytään varsinaisesti palkkatyön tarkasteluun pohtimalla, mikä tekee kolmannelle sektorille niin omaleimaisen palkkatyön alueen, että sitä kannattaa tarkastella julkisesta ja yksityisestä sektorista erillisenä alueena. Luvussa avataan erityisesti työn kutsumuksellista luonnetta ja vapaaehtoistoimintaan liittyvää problematiikkaa.

Neljännessä luvussa esitellään väitöskirjassa käytetyt käsitteet, kuten työhyvinvointi, työelämän laatu, aatteellinen orientaatio, työn imu, työn ja perheen yhteensovittaminen ja työpaikan vaihtoaikheet. Aluksi käsitteiden merkitystä

avataan työelämän tutkimuksen näkökulmasta, jonka jälkeen pohditaan aieman tutkimustiedon perusteella, miten ne ilmenevät kolmannella sektorilla.

Viidennessä luvussa tarkastellaan puolestaan sitä, kuinka edellä mainitut käsitteet liittyvät toisiinsa. Samalla osoitetaan, etteivät työelämän tutkimuksessa aiemmin käytetyt mallit riitä kuvaamaan kolmannen sektorin palkansaajien työhyvinvointia ja esitellään tässä tutkimuksessa sovellettava kolmannen sektorin palkansaajien työhyvinvointimalli.

Kuudes luku esittelee väitöskirjassa käytetyt aineistot ja menetelmät. Ensimmäisenä esitellään yritysrekisteriin pohjautuva aineisto, jonka avulla tarkastellaan kolmannen sektorin palkkatyössä tapahtuneita muutoksia. Sen jälkeen kuvataan työhyvinvoinnin tarkastelussa käytettävät aineistot. Lopuksi esitellään lyhyesti väitöskirjassa käytetyt menetelmät.

Seitsemännessä luvussa puolestaan esitellään tulokset. Niiden avulla pyritään vastaamaan ensinnäkin siihen, *kuinka laajasta ilmiöstä kolmannen sektorin palkkatyössä on kyse ja mitä siinä on tapahtunut viimeisten vuosikymmenten aikana.* Lisäksi kysytään *millaisena kolmannen sektorin palkkatyöntekijöiden työhyvinvointi näyttäytyy suhteessa julkiseen ja yksityiseen sektoriin? Mikä edistää ja mikä heikentää kolmannen sektorin palkansaajien työhyvinvointia?* Tulokset osio rakentuu siten, että ensimmäisessä alaluvussa kolmannen sektorin palkkatyön volyyymiä ja siinä tapahtuneita muutoksia selvitetään yritysrekisteriä apuna käyttäen, kun taas loput neljä alalukua pohjautuvat jo aiemmin julkaistuihin artikkeleihin. Näistä jokainen tuo esille oman näkökulman kolmannen sektorin palkansaajien työhyvinvointiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Ensimmäisessä artikkelissa luodaan katsaus työelämän laatuun kolmannella sektorilla selvittämällä, *millaisena työelämän laatu näyttäytyy kolmannella sektorilla suhteessa julkiseen ja yksityiseen sektoriin.* Toisessa artikkelissa pureudutaan tarkemmin kolmannen sektorin palkansaajien motivaatioperustaan tarkastelemalla, *mitkä tekijät kolmannen sektorin palkkatyössä tuottavat työn imua.* Koska yksilö on kokonaisuus, ei hyvinvointi koostu pelkästään työstä. Sen vuoksi kolmannessa artikkelissa pureudutaan siihen, *mitkä tekijät edistävät ja toisaalta hankaloittavat työn ja perheen yhteensovittamista kolmannella sektorilla.* Lopuksi neljännessä artikkelissa luodaan eräänlainen katsaus kolmannen sektorin palkkatyön tulevaisuuteen. Siinä tarkastellaan kolmannen sektorin palkkatyöntekijöiden työpaikan vaihtoaikkeitä ja sitä, *mitkä tekijät vaihtoaikkeitä lisäävät ja mitkä niitä vähentävät.*

Yhteenvedo-osion päättää kahdeksas luku, jossa luodaan synteesi kaikesta aiemmin esitetystä pohtimalla kolmannen sektorin työhyvinvoinnin nykyistä tilaa ja keinoja joilla sitä voitaisiin edistää.

2 KOLMAS SEKTORI

Kolmannella sektorilla viitataan julkisen ja yksityisen sektorin väliin jäävään yhteiskunnalliseen alueeseen, jonka toimintaa luonnehtii yleishyödyllisyys ja vapaaehtoisuus. Kolmas sektori on osa kansalaisyhteiskuntaa, mutta sitä suppeampi, sillä se viittaa kansalaisyhteiskunnan organisoituun osaan kuten rekisteröityihin yhdistyksiin, säätiöihin ja uusosuuskuntiin. (Anheier 2005, 9.) Tutkijoiden keskuudessa ei kuitenkaan vallitse yksimielisyyttä kolmannen sektorin määritelmästä tai siitä, onko kolmas sektori ylipäätään hyvä käsite kuvaamaan järjestöjä, säätiöitä ja uusosuuskuntia. Kolmannen sektorin rinnalla onkin käytetty käsitteitä kuten ”vapaaehtoissektori” (*voluntary*), ”voittoa tavoittelematon sektori” (*non-profit*) ja ”ei-valtiollinen sektori” (*non-governmental*). Näiden ongelmana on kuitenkin pidetty sitä, etteivät ne sovellu kaikkiin sektorin organisaatioihin, ja ne kiinnittävät huomion vain yhteen kolmannen sektorin ominaisuuksista. Esimerkiksi nimitys ”vapaaehtoissektori” korostaa toiminnan vapaaehtoisuuteen perustuvaa luonnetta ja vapaaehtoistyön roolia vaikkei vapaaehtoistyö ole osa kaikkien sektorin organisaatioiden toimintaa. Neutraaliudestaan johtuen kolmannen sektorin käsitettä onkin pidetty toimivampana kuin monia sen rinnakkaiskäsitteistä. (Anheier 2005; Helander 1998.) Tästä johtuen sitä tullaan käyttämään myös tässä tutkimuksessa.

Vaikka kolmas sektori muodostuu monenlaisista organisaatioista, ovat tutkijat melko yksimielisiä siitä, että yhdessä ne muodostavat koherentin kokonaisuuden - sektorin - jolla on oma yhteiskunnallinen rakenteensa ja toimintalogiikkansa (Corry 2010, 11). Tätä kokonaisuutta voidaan määritellä käyttäen epistemologista tai ontologista lähestymistapaa. Epistemologisessa lähestymistavassa kolmatta sektoria lähestytään sosiaalisena prosessina, jolloin pyritään ymmärtämään, mikä mahdollistaa organisaatioiden syntyminen ja toiminnan. Ennen kuin ilmiötä päästään tarkastelemaan tarvitaan kuitenkin jonkinlainen alkumääritelmä kolmannelle sektorille. (Corry 2010.) Tämä alkumääritelmä noudattelee useimmiten ontologista lähestymistapaa.

Ontologiset määritelmät ymmärtävät kolmannen sektorin tietynlaisena instituutiona, jonka erityispiirteet erottavat sen muista sektoreista (Corry 2010). Yksinkertaisimmillaan ontologista lähestymistapaa edustaa esimerkiksi Amitai

Etzionin (1973, 315) määritelmä, jonka mukaan kolmas sektori on alue, joka ei ole osa valtiota tai yksityistä sektoria. Kolmannen sektorin määrittelemisen tällaisena ”jäännöskategoriana” on kuitenkin ongelmallista, koska silloin on aluksi määriteltävä mitä julkinen ja yksityinen sektori ovat.

Ontologisissa määritelmissä kolmas sektori pyritään erottamaan muista sektoreista tiettyjen erityispiirteiden avulla. Näiden piirteiden tunnistaminen on kuitenkin osoittautunut haastavaksi (Corry 2010). Kolmannen sektorin organisaatiot voivat tietyissä määrin tuottaa voittoa, mutta eivät jakaa sitä omistajille tai palkansaajille. Sen sijaan toiminnasta saatavat voitot on käytettävä organisaation yleishyödyllisen toiminnan hyväksi. Vastaavasti yksityisen sektorin organisaatiot voivat lahjoittaa osan tuloksestaan hyväntekeväisyyteen, mikä hämärtää rajantekoa yksityisen ja kolmannen sektorin välillä. Julkisen ja kolmannen sektorin välistä rajanvetoa puolestaan hämärtävät muun muassa kolmannen sektorin rooli hyvinvointipalvelujen tuottajana sekä kolmannen sektorin julkiselta sektorilta saama taloudellinen tuki. Itse asiassa, mitä enemmän tutkimusta on tehty sitä hankalammaksi rajanveto julkiseen ja yksityiseen sektoriin on Rose-Ackermanin (1996, 701) mukaan käynyt.

Voitto Helanderin (1998, 53) mukaan yhtä pisimmälle kehitetyistä kolmannen sektorin määritelmistä edustaa kansainvälisen *Johns Hopkins* -tutkijaryhmän kehittämä rakenteellis-operationaalinen määritelmä. Myös siinä kolmas sektori määritellään suhteessa muihin sektoreihin, mutta tullakseen määritellyksi kolmannen sektorin organisaatioksi sen on täytettävä viisi ehtoa. Näihin kuuluvat toiminnan organisoituneisuus, itsehallinnollisuus, yksityisyys, yleishyödyllisyys ja vapaaehtoisuus (Salamon & Anheier 1992). Näistä ensimmäinen, eli vaatimus toiminnan ”organisoituneisuudesta” edellyttää, että toiminta on jollain tavalla organisoitua, mutta se ei edellytä esimerkiksi laillista yhdistysmuotoa. Tämä erottaa kolmannen sektorin kansalaisyhteiskunnan käsitteestä, johon sisältyvät myös tilapäiset *ad hoc* -tyyppiset henkilöiden yhteenliittymät. Toiminta ei myöskään saa olla ulkopuolisten kontrollissa, eli organisaatioiden on oltava ”itsehallinnollisia” (*self-governing*) ja ”yksityisiä” (*private, non-governmental*). Toisin sanoen ne eivät saa olla suoraan julkisen sektorin ohjaitavissa, vaikka ne saisivat rahoituksensa julkiselta sektorilta. Suomessa tämä kriteeri rajaa kolmannen sektorin ulkopuolelle muun muassa evankelis-luterilaisen ja ortodoksisen kirkon johtuen niiden verotusoikeudesta ja valtion niille asettamista tehtävistä. Kirkon piirissä toimivat uskonnolliset järjestöt sen sijaan kuuluvat kolmanteen sektoriin. (Helander 1998, 53–55.) Neljäs kriteereistä edellyttää, että toiminta on ”yleishyödyllistä” (*non-profit*). Organisaatiot saavat tuottaa voittoa, mutta eivät jakaa sitä omistajille tai johtajille vaan se on käytettävä organisaation alkuperäisen tavoitteen edistämiseen. Tämä merkitsee muun muassa osuuskuntien ja keskinäisten yhtiöiden jäämistä määritelmän ulkopuolelle (Helander 1998, 43–46). Viimeinen kriteereistä edellyttää lisäksi, että toimintaan osallistuminen on oltava ”vapaaehtoista” (*voluntary*) eikä esimerkiksi lain edellyttämää (Salamon, Sokolowski & List 2003, 9-10). Tämä tarkoittaa esimerkiksi ylioppilaskuntien rajautumista kolmannen sektorin ulkopuolelle, koska niiden jäsenyys on perustutkinto-opiskelijoille pakollinen.

Edellä kuvatut määritelmät edustavat yhdysvaltalaisista tutkimusperinnestä, jossa sektorit nähdään erillisinä, toisensa poissulkevinä alueina (Evers & Laville 2004; Matthies 2007). Eurooppalaisessa tutkimusperinteessä sen sijaan sektoreiden väliset rajat eivät ole olleet yhtä selkeitä, vaan kolmanteen sektoriin on otettu ”hybridi” näkökulma (Evers & Laville 2004). Tällöin ajatellaan, että siihen voi yhdistyä ominaisuuksia myös julkisesta ja yksityisestä sektorista (Corry 2010). Eurooppalaiset tutkijat ovatkin kritisoineet rakenteellis-operationaalista määritelmää muun muassa siitä, että se jättää sosiaalitalouden organisaatiot kuten osuuskunnat ja keskinäiset vakuutusyhtiöt kolmannen sektorin ulkopuolelle vaikka ne eivät kuulu myöskään julkiseen tai yksityiseen sektoriin (Evers & Laville 2004). Adalbert Eversin ja Jean-Louis Lavillen (2004) mukaan voitonjako ei ole kyseisissä organisaatioissa keskeisessä osassa vaan ne pyrkivät edistämään yleistä etua samaan tapaan kuin yhdistykset. Lisäksi eurooppalaisessa kontekstissa osuuskunnilla ja keskinäisillä vakuutusyhtiöillä on ollut keskeinen rooli kolmannen sektorin ja hyvinvointivaltion muodostumisessa, minkä vuoksi ne tulisi heidän mukaansa (emt.) sisällyttää kolmanteen sektoriin.

Kritiikki on aiheellista, mutta se ei merkitse sitä, että rakenteellis-operationaalinen kolmannen sektorin määritelmä kannattaisi hylätä ja korvata kontekstiin sovitetulla määritelmällä kuten eurooppalaisissa tutkimuksissa on toisinaan tehty. Keskustelu kolmannen sektorin määritelmästä ja sen rajoista jatkuu edelleen, mutta yleisesti rakenteellis-operationaalisen määritelmän osoittautunut kansainvälisissä tutkimuksissa toimivaksi. Esimerkiksi keskustelu osuuskuntien ja keskinäisten vakuutusyhtiöiden sisällyttämisestä osaksi kolmatta sektoria koskettaa lähinnä mannereurooppalaista tutkimusta, eikä Pohjoismaissa niiden jättämistä määritelmän ulkopuolelle ole vastaavalla tavalla kyseenalaistettu. (Ks. Salamon & Sokolowski 2016.) Näin ollen tässä tutkimuksessa kolmannen sektorin organisaatioiksi sisällytetään rakenteellis-operationaalisen määritelmän mukaisesti rekisteröidyt yhdistykset, säätiöt ja uusosuuskunnat. Näistä uusosuuskuntien merkitys palkkatyön näkökulmasta on kuitenkin marginaalinen, joten jatkossa ”järjestöillä” viitataan rekisteröityihin yhdistyksiin ja säätiöihin.

2.1 Kolmannen sektorin erilaiset tutkimusperinteet

Kuten edellä tuli esille, eroavat yhdysvaltalainen ja eurooppalainen tutkimusperinne toisistaan muun muassa sen suhteen, mitä organisaatiota sisällytetään osaksi kolmatta sektoria. Lisäksi ne eroavat siinä kuinka sektoreiden välisiin rajoihin suhtaudutaan ja tarkastellaanko kolmatta sektoria taloudellisesta vai sosiaalipoliittisesta näkökulmasta. (Evers & Laville 2004). Voimakkaimmin tutkimusperinteiden erot tulevat esille kansainvälisessä tutkimuksessa, joka on ollut pitkälti yhdysvaltalaisvetoista. Erityisesti sitä on hallinnut *Johns Hopkins* -yliopiston 1990-luvulla käynnistämä ”*Comparative Nonprofit Sector*” -projekti (ks. esim. Salamon, Anheier, List, Toepler & Sokolowski 1999), jonka piirissä on luotu käsitteet ja määritelmät, jotka soveltuvat kolmannen sektorin kansainväliseen

vertailuun (Matthies 2007). Adalbert Evers ja Jean-Louis Laville (2004) kuitenkin huomauttavat, että vaikka käsitteet ja määritelmät on luotu yleisiksi, on ne kehitetty tietyssä institutionaalisessa kontekstissa, mikä ohjaa niistä käytyä keskustelua. Tässä tapauksessa ne edustavat yhdysvaltalaisista näkökulmaa kolmannen sektoriin.

Yhdysvaltalainen kolmannen sektorin tutkimus on saanut vaikutteita taloustieteistä ja erityisesti alkuaikoinaan uusklassisesta taloustieteestä (Evers & Laville 2004). Tämän seurauksena keskustelu kolmannen sektorin yhteiskunnallisesta merkityksestä on tiivistynyt sen rooliin palvelujen tuottajana. Esimerkiksi niin sanotuissa kysynnän teorioissa on selitetty kolmannen sektorin palvelutuotantoa vedoten markkinoiden, julkisen sektorin tai vapaaehtoissektorin epäonnistumiseen julkishyödykkeiden tuotannossa (esim. Hansmann 1980; Salamon 1987; Weisbrod 1972). Tarjonnan teoriat puolestaan ovat keskittyneet siihen, mikä motivoi perustamaan voittoa tavoittelemattoman organisaation sen sijaan, että pyrittäisiin maksimoimaan organisaation tuottamaa voittoa (esim. Rose-Ackerman 1996).

Taloustieteen teoriat ohjaavat kolmannesta sektorista käytyä keskustelua kohti sen roolia palvelujen tuottajana ja korostavat mitattavia ominaisuuksia kuten kansantaloudellista merkitystä ja palkkatyötä. Nämä ovat kuitenkin vain osa kolmannen sektorin toimintaa. Eurooppalaisesta näkökulmasta taloustieteiden lähestymistapa näyttäytyykin liian suppeana, sillä se ei huomioi yhteiskunnallis-poliittisen kontekstin merkitystä ja sektorit tulkitaan "erillisinä" alueina (Evers & Laville 2004). Koska uusklassisen taloustieteen teoriat eivät huomioi yhteiskunnallis-poliittista kontekstia, eivät ne kykene selittämään, miksi kolmas sektori eroaa esimerkiksi hyvinvointiregiimien välillä. Myös niihin liittyvä ajatus "erillisistä", toisensa poissulkevista sektoreista, on eurooppalaiselle tutkimusperinteelle vieras. Esimerkiksi Henry Hansmanin (1980) ja Burton Weisbrodin (1972) teorioihin sisältyvä ajatus siitä, että kolmannen sektorin palvelutarjonta on seurausta julkisen ja yksityisen sektorin epäonnistumisesta julkishyödykkeiden tuotannossa tarkoittaisi kääntäen ilmaistuna sitä, ettei kolmannen sektorin olemassaololle ole tarvetta, jos nämä palvelut kyetään tuottamaan tehokkaasti julkisen ja yksityisen sektorin toimesta. Tämä ei sovi eurooppalaiseen, eikä etenkin pohjoismaiseen käsitykseen kolmannesta sektorista (Evers & Laville 2004; Rothstein & Trägårdh 2007; Sivesind & Selle 2010).

Talusteorioiden sijaan eurooppalaisessa tutkimusperinteessä kolmannen sektoriin onkin otettu useimmiten historiallis-dynaaminen tarkastelutapa, mikä korostaa kolmannen sektorin roolia osana laajempaa yhteiskunnallista kehitystä. Tällöin sektoreita ei nähdä "erillisinä" alueina, vaan rajojen sijaan korostetaan kolmannen sektorin "hybridiä" luonnetta. Järjestöillä nähdään keskeinen rooli hyvinvointivaltion syntyprosessissa ja edelleen osana hyvinvointivaltion sektaloutta ja pluralismia. (Evers & Laville 2004.) Palvelujen tuotannon lisäksi kolmannella sektorilla on keskeinen rooli erilaisena intressi-, edunvalvonta- ja vapaa-ajanorganisaatioina.

Eurooppalaisesta näkökulmasta selkeää parannusta verrattuna edellä mainittuihin talusteorioihin edustaa Lester Salamonin ja Helmut Anheierin

(1998) yhteiskunnallisen alkuperän teoria (*social origins theory*). Sen keskeisenä oletuksena on, ettei kuluttaja voi vapaasti valita kääntyykö hän markkinoiden, julkisen vai kolmannen sektorin puoleen hyvinvointipalveluja etsiessään. Sen sijaan tätä valintaa ohjaa poliittis-historiallinen kehitys, mikä rajoittaa valinnan mahdollisuuksia tietyssä ajassa ja paikassa. (Emt.)

Muodostaakseen yleisen luokituksen kolmannen sektorin kehityksestä eri maissa Salamon ja Anheier (1998) erottelevat eri maiden institutionaaliset järjestelmät sen perusteella kuinka suuri hyvinvointipalveluja tuottavan kolmannen sektorin koko on (pieni/suuri) ja kuinka suuret ovat julkisen sektorin hyvinvointimenot (pienet/suuret) (ks. kuvio 1). Tällä tavoin he erottelevat neljä regiimiä: liberaali, sosiaalidemokraattinen, korporatistinen ja statistinen malli.

		Julkisen sektorin hyvinvointimenot	
		Pienet	Suuret
Kolmannen sektorin koko	Pieni	Statistinen	Sosiaalidemokraattinen
	Suuri	Liberaali	Korporatistinen

KUVIO 1 Yhteiskunnallisen alkuperän teorian regimijako (Salamon & Anheier 1998)

Liberaali malli on ominainen anglosaksisille maille kuten Yhdysvalloille ja Iso-Britannialle. Sille on ominaista suuri kolmas sektori ja pienet julkisen sektorin hyvinvointimenot. Sen vastakohtaa edustaa sosiaalidemokraattinen malli, joka on tyypillinen erityisesti Pohjoismaille. Sosiaalidemokraattista mallia luonnehtii pieni kolmas sektori ja suuret julkisen sektorin hyvinvointimenot. Korporatistinen malli sen sijaan on ominainen Länsi-Euroopan maissa kuten Saksassa, jossa on suuri kolmas sektori yhdistettynä suuriin julkisen sektorin hyvinvointimenoihin. Viimeinen, statistinen eli valtiokeskeinen malli, puolestaan on ominainen esimerkiksi Japanille. Siellä sekä kolmannen sektori koko että julkisen sektorin hyvinvointimenot ovat suhteellisen pienet. (Salamon & Anheier 1998.)

Salamon ja Anheier (1998) selittävät kolmannen sektorin jakautumista eri malleihin vedoten yhteiskuntaluokkien välisiin suhteisiin sekä valtion ja kansalaisyhteiskunnan välisiin suhteisiin. Esimerkiksi liberaalin mallin historiallista taustaa selittää Salamonin ja Anheierin (1998) mukaan se, ettei anglosaksisiin maihin ole muodostunut voimakasta maaomistukseen perustuvaa eliittiä tai työväenliikettä, vaan valta-asema on ollut keskiluokalla. Keskiluokan valta-asemasta johtuen verovaroin rahoitettavaan valtion sosiaaliturvaan on suhtauduttu negatiivisesti ja ensisijaisena lähteenä on pidetty vapaaehtoisuuteen perustuvia ratkaisuja. Tästä johtuen valtion hyvinvointimenot ovat jääneet pieniksi, kun taas kolmannelle sektorille on muodostunut merkittävä rooli hyvinvoin-

tipalvelujen tuotannossa. Palvelutuotannon keskeisestä roolista johtuen myös palkkatyöstä on muodostunut yhä keskeisempi osa kolmannen sektorin toimintaa. (Emt.)

Sen sijaan sosiaalidemokraattisissa maissa, jotka nähdään liberaalin mallin vastakohtana, on Salamonin ja Anheierin (1998) mukaan ollut vallalla voimakas työväenliike, joka on vaatinut hyvinvointipalveluja yhteisesti tuotettavaksi. Tämän seurauksena julkisen sektorin hyvinvointimenot kasvoivat suuriksi, kun taas kolmannelle sektorille ei jäänyt juuri tilaa palvelujen tuotannossa. Tämä johti edelleen siihen, että kolmas sektori jäi palkkatyön näkökulmasta suhteellisen pieneksi. Se ei kuitenkaan Salamonin ja Anheierin (1998) mukaan merkitse, sitä ettei kolmas sektori voisi Pohjoismaissa olla yhteiskunnallisesti merkittävä. Hyvinvointipalvelujen tuotannon sijaan, kolmas sektori on sosiaalidemokraattisissa maissa suuntautunut muihin tehtäviin kuten edunvalvontaan ja vapaaajantoimintaan, jotka ovat pääosin vapaaehtoisten organisoimia (emt.).

Pohjoismainen näkökulma kolmanteen sektoriin

Vaikka yhteiskunnallisen alkuperän teoria on monimuotoisempi kuin uusklassiset talousteoriat huomioidessaan yhteiskunnallis-poliittisen kontekstin, liittyy siihen samoja rajoitteita kuin yhdysvaltalaiseen lähestymistapaan laajemmin. Se keskittyy kolmannen sektorin rooliin palvelujen tuottajana ja mittaa kolmannen sektorin kokoa palkkatyöntekijöiden määrällä, minkä vuoksi Pohjoismainen kolmas sektori näyttyy pienenä vilkkaasta yhdistystoiminnastaan huolimatta (Jeppsson Grassman & Svedberg 2007; Sivesind & Selle 2010). Lisäksi se suhtautuu sektoreihin ”erillisinä” alueina, mikä ei sovi pohjoismaiseen käsitykseen kolmannelle sektorille (ks. esim. Rothstein & Trägårdh 2007; Wijkström 2011). Teoriaa onkin kritisoitu Pohjoismaissa erityisesti sosiaalidemokraattisen mallin osalta (Sivesind & Selle 2010).

Karl Sivesind ja Per Selle (2010) toteavat, että yhteiskunnallisen alkuperän teorian oletukset sosiaalidemokraattisesta mallista pitävät paikkansa, kun tarkastellaan julkisten hyvinvointimenojen kokoa ja niiden suhdetta kolmannen sektorin työvoiman koostumukseen. Odotusten mukaisesti palkkatyön osuus on Pohjoismaissa suhteellisen pieni erityisesti hyvinvointipalvelujen tuotannossa. Lisäksi vapaaehtoistoiminta on aktiivista niin sanotuissa ekspressiivisissä funktioissa (ts. kulttuurissa, liikunnassa ja harrastustoiminnassa sekä edunvalvonnassa) ja vähäisempää hyvinvointipalveluihin keskittyvissä toiminnoissa. Teoria ei kuitenkaan Sivesindin ja Sellen (2010) mukaan tavoita täysin sosiaalidemokraattisen mallin syntyyn johtaneita kausaalisia mekanismeja, koska se painottuu liiaksi työväenliikkeeseen. Se ei myöskään huomioi muutoin vilkasta yhteiskunnallisten liikkeiden perinnettä (emt.), mikä näkyy vilkkaana osallistumisaktiivisuutena niin Suomessa (Siisiäinen 2009) kuin Ruotsissa (Jeppsson Grassman & Svedberg 2007).

Saavuttaakseen syvemmän ymmärryksen siitä, miksi Pohjoismaihin kehittyi konsensusshakuinen poliittinen kulttuuri ja vilkas yhdistystoiminnan perinne on kaivauduttava työväenliikettä syvemmälle Pohjoismaiden historiaan (Sivesind & Selle 2010). Henrik Steniuksen (2010) kattavaan historialliseen katsa-

ukseen viitaten Sivesind ja Selle (2010) nostavat esille Pohjoismaisen luterilaisuuden jättämän kulttuuriperinnön, joka on perustunut mukaan ottamisen kulttuuriin sen sijaan, että se olisi pyrkinyt vastakkainasetteluun valtion tai muiden keskeisten instituutioiden kanssa. Tästä johtuen Pohjoismaihin ei ole muodostunut vahvaa oppositioasetelmaa esimerkiksi maaomistukseen tai työväenkysymykseen liittyen vaan erilaiset yhteiskunnalliset liikkeet ja järjestöt ovat olleet laajasti hyväksytyjä. Vastakkainasettelun sijaan valtio ja kansalaisyhteiskunta ovat pyrkineet keskinäiseen dialogiin etsien yhdessä ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin. Tämä on edistänyt konsensushakuisen poliittisen kulttuurin syntymistä. Lisäksi heidän tulkintansa mukaan luterilaisuuteen kuuluva yhdenmukaisuuden ideaali toimi pohjana universalismin periaatteelle sekä vaikutti siihen, että koulutus ulotettiin koko väestöön ja eri yhteiskuntaluokille luotiin mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon. Koko kansan osallistuminen yhteiskunnalliseen toimintaan on vähentänyt luokkien välistä vastakkainasettelua sekä luonut pohjaa laajalle joukkojärjestäytymiselle ja siten vilkkaalle yhdistystoiminnalle. (Stenius 2010.)

Pohjoismaissa kolmannen sektorin historiallinen tausta jätti jälkeensä konsensushakuisen poliittisen kulttuurin, jossa julkinen ja kolmas sektori ovat toimineet tiiviissä vuorovaikutuksessa (Keränen 2017; Sivesind & Selle 2010; Stenius 2010). Pohjoismaisen tulkinnan mukaan valtio ja kolmas sektori eivät olekaan "erillisiä" vastavoimia, kuten yhteiskunnallisen alkuperän teoriassa oletetaan, vaan niiden yhteiskunnalliset roolit ovat muotoutuneet vuorovaikutuksen tuloksena. Julkinen sektori on päävastuussa hyvinvointipalvelusta, kun taas kolmas sektori on painottunut intressi-, edunvalvonta- ja vapaa-ajantoimintaan. Tällaisessa vuorovaikutteisessa ja läheisessä työnjaossa valtiota ja kolmatta sektoria on hyödyllistä tarkastella "hybrideinä" toimijoina (Billis 2010).

2.2 Hybridi näkökulma kolmanteen sektoriin

Ajatus hybridistä toimintamallista perustuu oletukseen, jonka mukaan jokaisella sektorilla on oma ideaalimallinsa, mutta lisäksi siihen voi yhdistyä elementtejä useammalta kuin yhdeltä sektorilta (Billis 2010, 3). Ideaalimalleja voidaan jaotella viiden elementin avulla. Näitä ovat omistajuus, hallinta, toimintaa ohjaavat periaatteet, henkilöstöresurssit ja muut resurssit (ks. taulukko 1). Esimerkiksi kolmannen sektorin ideaalimalli pohjautuu ajatukseen jäsenten omistamista yhdistyksistä, jotka päättävät yhdistyksen missiosta jäsendemokratian pohjalta ja toteuttavat sitä hyödyntäen jäseniltä ja vapaaehtoisilta saatavaa rahoitusta ja työpanosta.

TAULUKKO 1 Sektoreiden ideaalityypit David Billisiä (2010) mukaillen

	Sektori		
	Yksityinen	Julkinen	Kolmas
Omistajuus	Omistajat	Kansalaiset	Jäsenet
Hallinta	Jaettu omistajille omistusosuuksittain	Julkiset vaalit	Yksityiset vaalit (jäsendemokratia)
Toimintaa ohjaavat periaatteet	Markkinavoimat ja yksilöiden valinnat	Julkiset palvelut ja kollektiiviset valinnat	Sitoutuminen erilaisiin missioihin
Henkilöstöresurssit	Palkkatyövoima yrityksissä	Virkamiehet virastoissa	Jäsenet ja vapaaehtoiset järjestöissä
Muut resurssit	Myynnit ja maksut	Verot	Jäsenmaksut ja lahjoitukset

Voidaan ajatella, että kolmannen sektorin ideaalimalli kuvastaa perinteistä kansalaisyhteiskunnan toimintaa, jonka avulla tuotetaan omille jäsenille palveluja, sekä edistetään erilaisten sosiaalisten ryhmien intressejä nostamalla niitä osaksi julkista keskustelua. Tämän lisäksi puhutaan ”uudesta” kolmannesta sektorista, joka tuottaa julkisen ja yksityisen palveluvalikoimaa täydentäviä hyvinvointipalveluja sekä hyödyntää toiminnassaan palkkatyövoimaa (esim. Pyykkönen 2008; Saukkonen 2013). Näistä molemmat elementit viittaavat hybridiin toimintamalliin (Billis 2010).

Hybridisyys kertoo erilaisten elementtien sekoittumisesta, mutta ei muutoksista, jotka tähän johtavat. Sen vuoksi hybridisyyden ohella tässä väitöskirjassa hyödynnetään institutionaalisen isomorfismin käsitettä, joka kuvastaa organisaatioihin kohdistuvia homogeenisoitumis- eli samankaltaistumispaineita (DiMaggio & Powell 1983; ks. myös Meyer & Rowan 1977). Se on Paul DiMaggion ja Walter Powellin (1983) kehittämä käsite, jonka mukaan organisaatioiden välinen kilpailu ei rajoitu ainoastaan markkinoille, vaan ne kilpailevat myös poliittisesta vaikutusvallasta ja asemastaan legitimiinä toimijana. Pärjätäkseen tässä kilpailussa organisaatioilla on taipumus omaksua ajan saatossa samankaltaisia rakenteita, toimintatapoja, tavoitteita ja strategioita, mikä johtaa organisaatioiden samankaltaistumiseen (DiMaggio & Powell 1983).

Organisaatioihin kohdistuvat isomorfiset paineet voidaan jakaa pakottaviin (*coercive*), normatiivisiin (*normative*) ja jäljitteleviin (*mimetic*) paineisiin (DiMaggio & Powell 1983). Näistä pakottavilla paineilla viitataan organisaatioiden välisiin valtasuhteisiin, jossa vahvempi osapuoli voi vaatia tietynlaista toimintaa tai toimintatapoja heikommalta osapuolelta. Esimerkiksi rahoittajat voivat edellyttää toimintasuunnitelman ja budjetin laatimista tai tietynlaisen puhettavan hallintaa osana rahoitushakemuksia. Normatiiviset paineet puolestaan viittaavat professionalisoitumiseen. Organisaatioon rekrytoidut asiantuntijat tuovat mukanaan kyseiselle ammattikunnalle ominaiset toimintatavat ja verkostot. Asiantuntijat läpikäyvät likimain samanlaisen koulutuksen ja rekrytointiprosessin sekä verkostoituvat muiden samalla ammattialalla toimivien kanssa. Näin ollen saman ammattikunnan asiantuntijat muistuttavat enemmän toisiaan kuin samassa organisaatiossa toimivat eri alan asiantuntijat, mikä johtaa samankal-

taistumiseen organisaatioiden välillä. Jäljittelevät paineet puolestaan viittaavat siihen, kuinka organisaatiot kopioivat toisiltaan hyviä käytäntöjä ja pyrkivät siten löytämään uusia toimintamalleja epävarmassa toimintaympäristössä. (DiMaggio & Powell 1983.)

Myöhemmin DiMaggion ja Powellin (1983) esittämää näkemystä isomorfisista paineista on täydennetty esimerkiksi kilpailullisilla paineilla ja esitetty, että samankaltaistumisen ohella organisaatioihin kohdistuvat paineet voivat johtaa organisaatioiden väliseen divergenssiin eli erilaistumiseen (ks. esim. Beckert 2010; Scott 1987). Jens Beckertin (2010) mukaan muutoksen suunta riippuu siitä, onko samankaltaistuminen vahvemman toimijan intresseissä, kuinka voimakasta alisteisen organisaation vastustus on, kokevatko asiantuntijat omat toimintatapansa toimivina uudessa toimintaympäristössä ja koetaanko jäljitteilyn avulla saavutetut uudet toimintatavat legitiimeinä omien (organisaation) arvojen näkökulmasta.

Tässä väitöskirjassa ei ole kuitenkaan tarkoitus syventyä siihen, milloin isomorfiset paineet johtavat samankaltaistumiseen ja milloin erilaistumiseen. Sen sijaan isomorfisia paineita käytetään selittämään kehitystä, joka on johtanut kolmannen sektorin hybridisyyden syvenemiseen, eli samankaltaistumiseen julkisen ja yksityisen sektorin kanssa. Tämä ilmenee muun muassa palkkatyön käytön lisääntymisenä ja kolmannen sektorin siirtymisenä perinteisestä kansalaistoiminnasta kohti palveluja tuottavaa hybridiä toimintamallia.

2.3 Isomorfiset paineet kolmannella sektorilla

Kolmannen sektorin palkkatyövoiman käytössä ja siten hybridissä toimintamallissa ei ole varsinaisesti kyse uudesta ilmiöstä. Etenkin suurimmat järjestöt ovat hyödyntäneet palkkatyövoimaa toimintansa alusta lähtien. Tästä esimerkkeinä ovat muun muassa Marttaliitto (Vesterbacka 2018), Reumaliitto (Heikkinen 1987, 14) ja SAKta edeltänyt Suomen ammatillinen keskusjärjestö (SAJ kokouspöytäkirja 1907). Niissä jokaisessa on ollut perustamisvuodestaan lähtien palkkatyösuhteessa vähintään toiminnanjohtaja tai puheenjohtaja, mutta resurssien salliessa käytännön asioista huolehtimaan on palkattu toimistotyöntekijöitä, neuvoja ja hoitohenkilökuntaa. Uutta viimeisten vuosikymmenten aikana on sen sijaan ollut hybridisyyden syveneminen. Erityisesti 1990-luvun laman ja EU-jäsenyyden jälkeisenä aikana palkkatyön käyttö on yleistynyt (Ruuskanen ym. 2013). Samalla se on laajentunut myös sellaisille kolmannen sektorin toiminta-alueille, jossa sitä ei ole aiemmin käytetty (emt.).

Tässä väitöskirjassa pyritäänkin isomorfismin käsitettä apuna käyttäen hahmottamaan niitä paineita, jotka kehitykseen ovat johtaneet. Tarkasteluun nostetaan erityisesti pakottavat ja normatiiviset paineet. Näistä pakottavat paineet kytkeytyvät erityisesti palveluja tuottaviin järjestöihin, ja siihen kuinka hyvinvointiparadigmassa ja rahoituksessa tapahtuneet muutokset ovat ajaneet ne entistä alisteisempaan asemaan (Möttönen & Niemelä 2005; Särkelä 2016; Wijkström & Zimmer 2011). Normatiiviset paineet puolestaan kytkeytyvät toi-

minnan professionalisoitumiseen. Uudet rahoitusmahdollisuudet, kuten hanke- rahoituksen lisääntyminen ja palkkatuen käyttöönotto, yhdistettynä kansalais- toiminnassa tapahtuneisiin muutoksiin ovat johtaneet toiminnan ammattimais- tumiseen (Siisiäinen & Kankainen 2009; Sivesind & Selle 2010; Tranvik & Selle 2007) ja samalla normatiivisten paineiden voimistumiseen. Näiden lisäksi taustalla on kiistatta vaikuttanut myös erilaisia jäljittelyyn liittyviä paineita, kuten yritysmäisten toimintamallien ja puhetapojen jäljittelyä sekä hyvien toiminta- käytäntöjen kopiaointia toisilta järjestöiltä, mutta näitä on hankala yhdistää mi- hinkään yksittäiseen institutionaalisessa toimintaympäristössä tapahtuneeseen muutokseen. Todellisuudessa erilaiset isomorfiset paineet toimivatkin limittäin, mutta selvyuden vuoksi pakottaviin ja normatiivisiin paineisiin perehdytään seuraavaksi omina esimerkkeinään.

Pakottavat paineet – hyvinvointipolitiikan muutos ja rahoituksen kiristyminen

Suomalaisen kolmannen sektorin katsotaan saaneen alkunsa 1800-luvun lopulla, jolloin perustettiin useita joukkojärjestäytymiseen pohjautuvia kansanliikkeitä. Tuolloin syntyivät muun muassa raittius- ja nuorisoseurat, vapaapalokunnat, kansansivistysyhdistykset, työväenliike sekä lukuisia puoluepoliittisia yhdis- tyksiä (Alapuro & Stenius 1987; Siisiäinen & Kankainen 2009, 93). Väestön sivi- tämiseen ja opettamiseen liittyvien tehtävien ohella ne kiinnittivät huomiota yhteiskunnallisiin epäkohtiin ja toimivat niiden ratkaisemiseksi, mikä loi pohjaa nykyiselle hyvinvointivaltiolle. Myöhemmin monet järjestöjen aloittamista pal- veluista kuten neuvola- ja lastenkotitoiminta onkin siirretty julkisen sektorin järjestämistä vastuulle. (Alapuro & Stenius 1987; Jaakkola, Pulma, Satka & Urpo- nen 1994).

Universalismiin pohjautuvan pohjoismaisen hyvinvointivaltiomallin val- latessa tilaa alettiin kuitenkin ajatella, että palvelut tulisi taata kaikille samoilla periaatteilla. Kolmannen sektorin omaa palvelutuotantoa pidettiin liian sup- peana, eikä sen uskottu turvaavan kansalaisten yhdenvertaisuutta. Sen sijaan universalismin tavoitteiden ajateltiin toteutuvan parhaiten valtion toimesta. Siten oli luonnollista, että yhteiskunnalliset liikkeet osallistuivat aktiivisesti po- liittisiin prosesseihin etsien yhdessä valtion kanssa ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin. Sen sijaan, että kansanliikkeet olisivat ryhtyneet puolustamaan omaa hyvinvointipalvelutuotantoaan, ne työnsivät vastuuta julkiselle sektorille viitoittaen siten tietä modernille hyvinvointivaltiolle. Samalla ne itse kykenivät sen suojissa laajentamaan ja puolustamaan omaa asemaansa. (Eikås & Selle 2002; Wijkström 2011, 34–36.)

Sektoreiden välistä yhteistyötä edisti se, että liikkeet kopioivat valtion toimintamallit kuten hierarkkisen organisaatorakenteen, omaksuivat rekiste- röidyksi yhdistyksiksi järjestäytyneen organisaatiomuodon sekä rationaaliseen ja ennakoitavuuteen pyrkivän perusluonteen. Näin ollen ne kykenivät luomaan vahvoja yhteenliittymiä valtion kanssa, mikä toi niille legitimitettä ja vaiku- tusvaltaa. (Eikås & Selle 2002; Siisiäinen & Kankainen 2009; Wijkström 2011, 34–36.) Historiallisesti kehityksestä johtuen Pohjoismaihin syntyi avoin poliitti- nen kulttuuri, jossa julkinen ja kolmas sektori ovat toimineet läheisessä yhteis-

työssä kaikilla hallinnon tasoilla – paikallisesti, alueellisesti ja kansallisesti (Sivessind & Selle 2010). Tämä hälvensi julkisen ja kolmannen sektorin välistä rajaa, minkä vuoksi pohjoismaista kolmatta sektoria on luonnehdittu ”puolivaltiollisena” (Wijkström 2011) tai jopa ”läpivaltiollistuneena” (Simpura 2000, 98).

Pohjoismaiselle ja siten myös suomalaiselle hyvinvointivaltiojärjestelmälle on ollut ominaista, että päävastuu hyvinvointipalvelujen tuotannosta on ollut julkisella sektorilla, kun taas kolmas sektori on toiminut eräänlaisena aloitteentekijänä. Se on tuonut esille jäsentensä intressejä ja tarpeita pyrkien varmistamaan, että heidän tarvitsemansa palvelut tulevat osaksi hyvinvointivaltion palveluvalikoimaa. Mikäli jäsenten tarvitsemia palveluja ei ole ollut, on kolmas sektori voinut itse ryhtyä tuottamaan niitä osoittaakseen niiden tarpeen (Ruuskanen ym. 2013, 21–22). Oletuksena on kuitenkin ollut, että hyvät toimintatavat ja palvelut siirtyvät järjestöiltä kuntien järjestämistä vastuulle tai ne hankitaan os-topalveluina kuntalaisten käyttöön.

Järjestöjen näkökulmasta erityisesti 1980-luku näyttäytyikin vilkkaana aikana, jolloin toimintaa monipuolistettiin ja julkiselle sektorille myytävä palvelutoiminta laajeni. Palvelujen tuottaminen kehittyi ja toiminta ammatillistui. Kolmannesta sektorista muodostuikin vuosien kuluessa keskeinen julkisen sektorin yhteistyökumppani. (Möttönen & Niemelä 2005; Särkelä 2016, 36–41). Samalla lisääntyivät kolmanteen sektoriin kohdistuvat isomorfiset paineet (ks. DiMaggio & Powell 1983). Rooli julkisen sektorin kumppanina merkitsi sitä, että hyvinvointivaltio alkoi ohjata järjestötoimintaa enemmän kuin aiemmin ja toimia sen rahoittajana (Möttönen & Niemelä 2005). Lisäksi palvelujen tuotanto lisäsi palkkatyövoiman käyttöä, mikä kertoo hybridisyyden syvenemisestä. Tästä huolimatta 1980-lukua luonnehtii ”pintapuolinen” hybridisyys (ks. Billis 2010), sillä palvelujen tuotanto lähti liikkeelle jäsenistön tarpeista ja oli julkisen sektorin palvelutuotantoa täydentävää.

Ajatus täydentävästä palvelutuotannosta kuitenkin muuttui 1990-luvulla. Kehitys sai alkunsa jo 1980-luvulla uuden julkisjohtamisen (NPM, *new public management*) oppien rantautuessa julkiselle sektorille, mutta varsinaisena oikeutuksena hyvinvointipolitiikan muutokselle toimi 1990-luvun lama (Julkunen 2017). Uuden ajattelumallin mukaisesti julkisen sektorin koko alettiin nähdä ongelmana ja heräsi vaatimuksia sen supistamisesta sekä byrokraattisuuden karsimisesta. Tämän ajateltiin toteutuvan parhaiten nostamalla yksityiset palveluntuottajat (ml. kolmas sektori) julkisten palvelujen rinnalle sekä omaksumalla yksityiselle sektorille ominaisia toiminnan organisoimisen tapoja (Särkelä 2016). Samalla kolmanteen sektoriin alettiin kohdistaa yhä enemmän odotuksia hyvinvointipalveluiden tuotantoon liittyen (Julkunen 2000; Möttönen & Niemelä 2005). Se nähtiin houkuttelevana palvelujen tuottajana johtuen sen voittoa tavoittelemattomasta luonteesta ja yhteiskunnallisista intresseistä. Lisäksi sen uskottiin tuottavan palveluja kustannustehokkaammin hyödyntämällä vapaaehtoistyötä ja ulkopuolisilta tahoilta saatavaa rahoitusta (esim. Raha-automaattiyhdistys). Siten palvelujen ulkoistamisen kolmannelle sektorille ajateltiin tuovan julkiselle sektorille säästöjä. (Ruuskanen ym. 2013, 22.)

1990-luvulle ajoittuukin merkittävä uudistusten sarja, joiden avulla yksityiset palvelutuottajat nostettiin julkisten palvelujen rinnalle. Uudistukset alkoivat Riitta Särkelän (2016) mukaan jo edeltävällä vuosikymmenellä vuoden 1984 ”VALTAVA” uudistuksesta jatkuen vuonna 1993 toteutetulla valtionosuusuudistuksella sekä vuoden 1995 kuntalain muutoksella. Niiden seurauksena kuntien ei enää tarvinnut tuottaa palveluita itse, vaan ne saivat ostaa sosiaali- ja terveystalvueluita yksityiseltä ja kolmannelta sektorilta (ns. tilaaja-tuottaja mallien käyttöönotto). Kehityksen seurauksena kuntien ja järjestöjen kumppanuudet alkoivat hiljalleen hiipua korvautuen tilaaja-tuottaja malliin pohjautuvilla ostopalvelusopimuksilla. (Julkunen 2000; Särkelä 2016).

Ostopalvelusopimusten lisäksi 1990-luvulla uudistettiin julkisen sektorin avustustoiminta. Suorat järjestöille suunnatut valtionavustukset korvattiin kilpailutetuilla ostopalvelusopimuksilla ja avustustoiminta siirrettiin Raha-automaattiyhdistyksen vastuulle. Entiseen verrattuna uudet ostopalvelusopimukset ovat tarkemmin rajattuja, vastikkeellisia ja niihin liittyy enemmän seuranta ja valvontaa. Muutosten seurauksena kolmannen sektorin itsemääräämisoikeus on heikentynyt ja järjestöjä on painostettu toimimaan liiketoiminnan logiikan mukaisesti (esim. Möttönen & Niemelä 2005, 81–101; Pyykkönen 2008, 50–51; Saukkonen 2013; Wijkström & Zimmer 2011). Alisteinen asema suhteessa rahoittajiin, ja paine omaksua yksityiselle sektorille ominainen markkinapuhe toiminnan legitimitetin osoituksena kertovat pakottavien isomorfisten paineiden voimistumisesta (ks. myös Laitinen 2018).

2000-luvulle tultaessa markkinaistumiskehitys on vauhdittunut entisestään. Vaikka kolmatta sektoria on puheen tasolla pidetty houkuttelevana kumppanina ja siihen on kohdistettu lukuisia odotuksia, ei se Särkelän (2016) mukaan ole juuri näkynyt käytännön politiikan tasolla. Toiminnassa on korostunut vapaat markkinat ja kilpailutus, mikä tulee esille muun muassa tiukassa hankintalaissa, jossa kolmas sektori on asetettu samalle viivalle yksityisen sektorin kanssa. Sille ei ole annettu erityisasemaa myöskään sellaisessa palvelutuotannossa, jossa muita markkinatoimijoita ei ole ollut. (Peltosalmi & Särkelä 2011; Särkelä 2016.) Lisäksi 2000-luvun aikana kolmannen sektorin saama rahoitus on kiristynyt entisestään. Raha-automaattiyhdistyksen merkitys rahoittajana on heikentynyt samanaikaisesti, kun erilaiset yleishyödyllisille yhteisöille myönnetty verohelpotukset on asetettu kilpailuneutraliteetin nimissä suurennuslasin alle. (Peltosalmi & Särkelä 2011; Särkelä 2016.) Pärjääminen kiristyvässä kilpailussa julkisista ostopalvelusopimuksista ja projektirahoituksesta edellyttääkin yhä tehokkaampaa ja ennakoitavampaa toimintaa sekä kykyä markkinoida palveluita. Työmäärän kasvaessa vapaaehtoisten osaaminen ja jaksaminen eivät enää välttämättä riitä vaan toimintaan tarvitaan yhä enemmän myös palkkatyöntekijöitä (ks. esim. Pihlaja 2010, 47–49).

Vajaan 40 vuoden aikana hyvinvointiparadigmassa onkin tapahtunut merkittävä muutos, jonka seurauksena kolmannen ja julkisen sektorin välinen suhde näyttää toisenlaisena kuin aiemmin. Sen sijaan, että kolmannen sektorin palvelutuotanto lähtisi liikkeelle sen omien jäsenten intresseistä ja olisi julkisen sektorin palvelutoimintaa täydentävää, on tilalle tullut liiketoiminnan lo-

giikkaa noudatteleva sopimuskulttuuri, jossa julkinen sektori nähdään palvelujen tilaajana ja kolmas sektori niiden tuottajana. (Julkunen 2017; Keränen 2017; Sivesind & Selle 2010, 96.)

Liiketoiminnan logiikan vallatessa yhä enemmän tilaa kolmannen sektorin erityisluonne uhkaa kuitenkin kadota (Julkunen 2017, 149). Ostopalvelusopimuksissa kilpailutus perustuu taloudellisiin realiteetteihin, eivätkä ne jätä tilaa kolmannen sektorin omille tavoitteille kuten yleisavustukset. Tällöin toiminnassa korostuu enemmän asiakkaan kuin jäsenten näkökulma (Sivesind & Selle 2010). Tiukoista rahoituskriteereistä johtuen kolmannen sektorin organisaatioiden painopiste näyttääkin siirtyvän yhä enemmän edunvalvonnasta kohti palvelujen tuottamista (Wijkström & Zimmer 2011).

Järjestöjen näkökulmasta painottuminen palvelujen tuotantoon merkitsee kuitenkin sitä, että riippuvaisuus rahoittajasta kasvaa (Möttönen & Niemelä 2005, 86). Samalla organisaatioiden ”hyvät käytännöt” tulevat entistä voimakkaammin määritellyiksi rahoittajan toimesta (Pyykkönen 2008, 50–51) Tämä voidaan tulkita järjestöihin kohdistuvien pakottavien isomorfisten paineiden voimistumisena. ”Uudella” kolmannella sektorilla toimintaan ei kuitenkaan haeta vaikutteita julkiselta sektorilta, vaan uuden julkisjohtamisen oppien mukaisesti legitiimin toiminnan pohjana toimivat yksityisen sektorin toimintamallit. Näin ollen pärjääminen epävarmassa toimintaympäristössä edellyttää markkinamallien omaksumista, mikä näkyy niin hallinnollisella tasolla kuin myös siinä, miten asiat esitetään (Laitinen 2018; Saukkonen 2013; Wijkström & Zimmer 2011). Siten kehitys siirtää kolmannen sektorin toimintamallia ensinnäkin ”puolivaltiollisesta” kohti ”puoliyksityistä” toimintamallia (Wijkström 2011), mutta myös ”pintapuolisesta” kohti ”syvään juurtunutta” hybridisyyttä (ks. Billis 2010, 58–61).

Normatiiviset paineet – uudet rahoituskanavat ja kansalaistoimintaan osallistuminen

Hybridi toimintamalli koskettaa nykyisin suurta osaa kolmannesta sektorista. Erityisesti organisaatiot, jotka tuottavat palveluita voidaan nähdä luontaisesti hybrideinä, sillä ne tekevät läheistä yhteistyötä julkisen sektorin kanssa ja saavat siltä merkittävän osan rahoituksestaan. Tämä asettaa ne osin alisteiseen asemaan, minkä vuoksi niihin kohdistuu pakottavia isomorfisia paineita.

Kaikki kolmannen sektorin organisaatiot eivät kuitenkaan tuota hyvinvointivaltion järjestämisvastuulle kuuluvia palveluita, vaan ne ovat keskittyneet intressi- ja edunvalvontaan sekä erilaisiin vapaa-ajantoimintoihin. Tästä johtuen niihin kohdistuvat pakottavat paineet ovat olleet heikompia. Uusien rahoitusmahdollisuuksien ja kansalaistoiminnassa tapahtuneiden muutosten myötä niiltä on kuitenkin vaadittu yhä ammattimaisempaa osaamista, mikä on altistanut ne normatiivisille paineille. Siten hybridi toimintamalli vaikuttaa ranta-tautuvan myös niin sanotusti perinteisempään kansalaistoimintaan, kuten kulttuuri- (ks. Ruusuvirta 2015; Saukkonen 2013) ja liikuntajärjestöihin (Lehtonen 2017).

Palkkatyön lisääntyminen kolmannella sektorilla on osin seurausta uusista rahoitusmahdollisuuksista, joista keskeisimpinä nostetaan esille Euroopan

Unionin rakennerahastot ja palkkatuki. Jäsenyys Euroopan Unionissa mahdollisti rahoituksen hakemisen EUn rakennerahastoista, minkä myötä erityisesti sosiaalirahastosta on muodostunut yksi keskeisistä järjestöjen hanke- ja projektirahoituksen lähteistä. Ruohonjuuritason toimijana kolmas sektori soveltui hyvin EUn läheisyysperiaatteeseen, jonka mukaan rahoitusta tulee suunnata mahdollisimman lähelle kansalaisia. (Ruuskanen ym. 2013, 19.)

Hankerahoituksen ohella palkkatyön lisääntymiseen on vaikuttanut erityisesti palkkatuen (entinen yhdistelmätki) käyttöönotto. Palkkatuki luotiin 1990-luvun laman jälkeen, jolloin kolmas sektori alettiin hahmottaa eräänlaisina ”välityömarkkinoina”. Sen odotettiin integroivan pitkäaikaistyöttömiä ja syrjäytyneitä osaksi yhteiskuntaa ja työmarkkinoita. (Julkunen 2000; Möttönen & Niemelä 2005.) Palkkatuen käyttö järjestöissä onkin ollut aktiivista, sillä ne työllistivät vuosien 2006 ja 2010 välisenä aikana noin 40 % kaikista palkkatuella työllistetyistä. Vastaavasti julkisen sektorin osuus oli tuolloin noin kolmannes (35 %) ja yksityisen sektorin noin neljännes (25 %). (TEM 2017.)

Järjestöjen näkökulmasta palkkatyön käyttö on kuitenkin 2010-luvulla vaikeutunut. Sen saamisen ehtoja on kiristetty ja tukea on alettu suunnata yhä enemmän yrityksille (esim. Pihlava 2010, 43–44). Kehityksen seurauksena järjestöihin palkkatuella työllistyneiden osuus onkin pienentynyt. Esimerkiksi vuonna 2017 järjestöihin työllistyi palkkatuella enää vajaa kolmannes (30 %) kaikista palkkatuella työllistetyistä. Samanaikaisesti yksityisen sektorin osuus on kasvanut runsaaseen kolmannekseen (36 %), kun taas julkisen osuus (34 %) on pysynyt likimain ennallaan. (TEM 2017.) Näistä palkkatuen osuuksissa tapahtuneista muutoksista huolimatta palkkatuen voidaan todeta olleen yksi keskeisistä kolmannen sektorin palkkatyön kasvun edellytyksistä.

Lisääntynyt hankerahoitus ja palkkatuki ovat osaltaan mahdollistaneet palkkatyön kasvun, mutta ilmiöllä on myös käänköpuolensa. Kun rahoitus perustuu yleisavustusten sijaan yhä voimakkaammin projektirahoitukseen, tarkoittaa se työntekijöiden näkökulmasta epävarmuuden lisääntymistä. Mikäli hankkeelle ei saada jatkoa, johtaa se määräaikaisten työsopimusten päättymiseen tai muutoin järjestöön kohdistuviin säästöpainaisiin. Järjestöjen kyky palkkata työntekijöitä onkin 1990-luvulta lähtien vaihdellut sen mukaan, kuinka hyvin ne menestyvät rahoituskilpailussa.

Toisaalta eräs projektirahoituksen seurauksista on, että se johtaa palkkatyön merkityksen kasvuun järjestöjen hallinnossa. Erilaisten avustuskäytäntöjen hallinta, rahoitushakemusten kirjoittaminen, projekteihin liittyvä seuranta ja valvonta ovat työläitä prosesseja, jotka vaativat erityisosaamista. Samalla erilaisiin hallinnollisiin tehtäviin uppoaa yhä enemmän aikaa. Työmäärän kasvaessa sitoutuneita vapaaehtoisia on yhä hankalampi löytää, eikä heidän osaamisensa välttämättä riitä vaatimaan projektityöhön (ks. esim. Pihlaja 2010, 47–49). Siten uudet rahoituskanavat eivät ainoastaan mahdollista palkkatyötä vaan myös edellyttävät ja tuottavat sitä.

Vapaaehtoistyö ei kuitenkaan korvaudu palkkatyöllä ainoastaan työn vaativuuden lisääntyessä vaan myös, koska vapaaehtoisia on yhä hankalampi saada sitoutumaan kansalaistoimintaan. Huolimatta siitä, että yhdistysaktiivisuus

on Suomessa edelleen korkea, kiinnostus osallistua yleishyödylliseen toimintaan on vähentynyt (Siisiäinen & Kankainen 2009). Vapaaehtoisten osallistumisesta on tullut entistä lyhytjännitteisempää eikä hallinnollisiin tehtäviin tahdo löytyä vapaaehtoisia. Vapaaehtoisten osallistumisessa korostuukin ”tässä ja nyt” tyyppinen asenne, johon kuuluu se, että toiminnasta on saatava jotain henkilökohtaista hyötyä. Mikäli näin ei ole, vapaaehtoiset jättävät toiminnan. (Siisiäinen & Kankainen 2009; Sivesind & Selle 2010; Tranvik & Selle 2007, 215–217.) Tästä johtuen käytännön toiminnasta vastaavat yhä enemmän palkkatyöntekijät, sillä organisaatioiden operatiiviseen toimintaan ei riitä vapaaehtoisia. Siten palkkatyö vaikuttaisi rantautuvan myös sellaisiin kolmannen sektorin organisaatioihin, joissa sitä ei ole aiemmin käytetty. (Ruuskanen ym. 2013, 18–20.)

Vapaaehtoisten sitoutumisessa tapahtuneissa muutoksista on kyse laajemmasta kansalaistoiminnassa tapahtuneesta muutoksesta. Laajoihin kollektiivisiin ja aatteellisiin intresseihin perustuvat yhdistykset eivät enää kiinnosta ihmisiä kuten ennen, vaan osallistuminen suuntautuu aiempaa enemmän yksilökeskeisempiin ”egoprojekteihin” kuten kulttuuriin, liikuntaan ja muihin harrasteyhdistyksiin (Siisiäinen 2009). Karkeasti ottaen voidaan ajatella, että kolmannen sektorin toiminta pohjautui Pohjoismaissa aina 1960-luvulle asti erilaisiin ideologisiin päämääriin. Järjestöt pyrkivät laajasti koko yhteiskunnan olojen parantamiseen yhdistäen väestöä eri yhteiskuntaluokista. Siten ne toimivat keskeisinä demokratian, kansakunnan ja hyvinvointivaltion rakentajina. (Tranvik & Selle 2007, 212–213; Sivesind & Selle 2010, 95–97). 1960-luvun jälkeen painopiste kuitenkin muuttui ja uusia yhdistyksiä alettiin perustaa yhä enemmän erilaisten vapaa-ajantoimintojen ympärille. Samanaikaisesti laajat kollektiiviset intressit alkoivat menettää suosiotaan. (Siisiäinen 2009; Siisiäinen & Kankainen 2009; Sivesind & Selle 2010, 96.)

Kehitys vauhdittui edelleen seuraavilla vuosikymmenillä kollektiivisten identiteettien korvautuessa yksilökeskeisemmällä kulttuurilla. Tämän seurauksena myös järjestöjen suhtautuminen jäseniinsä muuttui. 1980-luvun lopulla ja erityisesti 1990-luvulla järjestöt alkoivat hakea toimintaansa vaikutteita uuden julkisjohtamisen opeista sekä suhtautua jäseniinsä yhä enemmän asiakkaina, joille tuotetaan tapahtumia ja palveluja. (Sivesind & Selle 2010, 96–99.) Kyetäkseen palvelemaan asiakkaitaan paremmin ovat järjestöt alkaneet suosia vanhojen jäsendemokratiaan pohjautuvien hallintorakenteiden sijaan yhä joustavampia hallintorakenteita, mikä mahdollistaa nopeamman reagoinnin jäsenten muuttuviin tarpeisiin (Tranvik & Selle 2007). Ilmiön kääntöpuolena onkin jäsendemokratian korvautuminen keskitetyllä johtamisella ja lisääntynyt palkkatyövoiman käyttö (emt.), eli hybridisaation syveneminen.

Vapaaehtoistyön korvautuminen palkkatyöllä tarkoittaa kuitenkin normatiivisten paineiden kasvua, sillä palkkatyöntekijöiden odotukset ja toimintatavat poikkeavat vapaaehtoistyöntekijöistä. Palkkatyöntekijät korostavat omassa toiminnassaan niin sanottua palkkatyön logiikkaa, johon kuuluu toiminnan ennustettavuus ja ammattimaisuus, kun taas vapaaehtoisille on tärkeämpää toiminnan epämuodollisuus ja henkinen läheisyys asiakkaisiin (Kreutzer & Jäger 2011). Aiemmissä tutkimuksissa onkin havaittu, että palkkatyöntekijöiden

johtamat organisaatiot ovat muodollisemmin johdettuja kuin vapaaehtoisten johtamat. Niissä käytetään enemmän aikaa raportointiin ja mittaamiseen, mikä on pois alkuperäisestä toiminnasta kuten ihmisten kohtaamisesta. (Hwang & Powell 2009.) Toiminnan muuttuessa yhä muodollisemmaksi vapaaehtoisten sitoutuminen toimintaan heikkenee entisestään (Kreutzer & Jäger 2011). Näin ollen kolmannen sektorin hybridisoituminen toimii isomorfisena paineena, joka edelleen vauhdittaa palkkatyön kasvua ja johtaa jännitteiseen asetelmaan vapaaehtoistoimintaan pohjautuvalla kolmannella sektorilla. Näihin jännitteisiin pureudutaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Kokonaisuudessaan kolmas sektori vaikuttaisi siirtyvän yhä voimakkaammin kohti liiketoiminnan logiikalla kyllästettyä hybridiä toimintamallia. Suhteutettuna kolmannen sektorin ideaalimalliin (ks. taulukko 1) modernissa kansalaistoiminnassa jäsenet ovat korvautuneet ”asiakasnäkökulmalla”, kollektiiviset ja aatteelliset päämäärät yksilöiden omilla ”egoprojekteilla” (Siisiäinen 2009) ja liiketoiminnalle ominaisella taloudellisella tehokkuudella (ks. myös Lehtonen 2017). Tästä luettelusta jäävät ulkopuolelle vielä vapaaehtoisten korvautuminen palkkatyöntekijöillä sekä rahoitus, joka sekin on muuttunut. Jäsenmaksujen ja lahjoitusten voidaan olettaa säilyneen likimain ennallaan, mutta julkinen rahoitus, joka vastaa noin kolmasosaa järjestöjen rahoituksesta (Helander & Laaksonen 1999, 39–42; ks. myös Peltosalmi, Eronen, Litmanen, Londén & Ruuskanen, Selander & Anttila 2016, 80), on kiristynyt ja muuttunut entistä vastikkeellisemmaksi. Kaikki nämä muutokset toimivat kolmanteen sektoriin kohdistuvina isomorfisina paineina siirtäen järjestöjä kohti hybridiä toimintamallia.

3 OMALEIMAINEN PALKKATYÖN ALUE

Kolmas sektori muodostaa omaleimaisen palkkatyön alueen, joka on perinteisesti organisoitunut vapaaehtoistoiminnan pohjalta. Vaikka palkkatyötä on tehty sektorilla jo pitkään, on sen aiemmassa kirjallisuudessa oletettu olevan vapaaehtoistyön toimintakulttuuria lähenevää. Kolmannen sektorin on ajateltu houkuttelevan palkansaajia, jotka arvostavat enemmän työnsä sisältöä kuin ulkoisia motivaatiotekijöitä. Kansainvälisessä kirjallisuudessa on esimerkiksi esitetty, että kolmannella sektorilla työskentelevät ovat valmiita hyväksymään matalamman palkkatason vastineena työstä, joka on yhteiskunnallisesti vastuullista ja tuntuu siten moraalisesti ”oikealta” (Frank 1996). Tai vaihtoeikaisesti matalampi palkkataso on nähty vastineena työstä, jossa saa edistää organisaation yleishyödyllisiä päämääriä (Rose-Ackerman 1996) ja tuottaa korkealaatuisia palveluita (Hansmann 1980). Toisin sanoen kolmannen sektorin on ajateltu houkuttelevan aatteellisesti orientoituneita palkansaajia, jotka jakavat työnantajajorganisaationsa arvot ja tavoitteet (Kim & Lee 2007; Light 2002). Toisinaan on jopa esitetty, että he kokevat työnantajaorganisaation tavoitteet henkilökohtaisesti niin tärkeinä, että he ovat valmiita tinkimään omasta hyvinvoinnistaan (*self-sacrifice*) organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Mann 2006; Perry & Wise 1990).

Vastaavanlaiseen aatteelliseen orientaatioon on viitattu myös suomalaisessa kolmannen sektorin kirjallisuudessa. Järjestötyö on nähty ”kutsumuksena” (Harju 2003, 134) ja oletettu, ettei toiminnassa olisi käytännössä lainkaan niin sanottuja ”leipäpappeja” (Heikkala 2009, 5). Parhaimmillaan kolmannella sektorilla tehtävä palkkatyö näyttäytyykin Mirka Smolejin (2017) mukaan ”vastuullisena harrastuksena” tai ”elämäntapana” sen sijaan, että se tuntuisi varsinaiselta palkkatyöltä. Voidaan kuitenkin kysyä, koskettaako tällainen aatteellinen orientaatio kaikkia kolmannen sektorin palkansaajia. Toiminnan ammatti- maistuesssa motiivit toimintaan osallistumiselle moninaistuvat, eikä työtä tehdä enää vain kutsumuksesta vaan siitä on tullut paikoin hyvin palkattua asiantuntijatyötä (Johansson 2017). Etenkin, kun toimintaan rekrytoidaan palkansaajia julkiselta ja yksityiseltä sektorilta, tuovat he mukanaan omat toimintamallinsa ja verkostonsa, mikä kasvattaa kolmanteen sektoriin kohdistuvia normatiivisia

paineita (ks. DiMaggio & Powell 1983). Talkoohengen sijaan palkansaajat odottavat työltään ammattimaisuutta ja ennustettavuutta (ks. Kreutzer & Jäger 2011; Ruuskanen ym. 2013, 24–27), sekä työympäristöä joka mahdollistaa työhyvinvoinnin. Kolmannella sektorilla palkkatyöntekijöiden odotukset törmäävät kuitenkin vapaaehtoistyön organisaatiokulttuuriin, mikä ei kaikilta osin tue heidän odotuksiaan. Toiminnan ennustettavuutta ja siten työhyvinvoinnista huolehtimista hankaloittavat erityisesti johtamiseen liittyvät epäselvyydet ja erilaiset jännitteet palkkatyön ja vapaaehtoistyön logiikan välillä.

Kolmannen sektorin johtamista ja siten työhyvinvoinnista huolehtimista hankaloittavat ensinnäkin johtamiseen liittyvät epäselvyydet. Lainsäädännön perusteella työnantajalla on ensisijainen vastuu huolehtia työhyvinvointiin liittyvistä asioista, kuten työpaikan turvallisuudesta ja terveellisyydestä sekä pidettävä huoli siitä, että työntekijä kykenee suoriutumaan työstään. Esimerkiksi osakeyhtiölain mukaan yrityksissä näistä velvollisuuksista huolehtii toimiva johto. Sen sijaan yhdistyslainsäädännön perusteella kolmannella sektorilla työnantajana toimii kollektiivisesti yhdistyksen hallitus (Halila & Tarasti 2011, 533–534; Koskinen 1999, 236–237). Koska useimmat hallituksista koostuvat vapaaehtoisista, seuraa tästä kirjavia käytäntöjä liittyen työsuhteosaamiseen. Hallituksessa ei ole välttämättä lainkaan työsuhteasioihin liittyvää osaamista, eivätkä hallituksen jäsenet kaikissa tapauksissa ole tietoisia työnantajasemastaan (Harju 2008, 69; Kaunismaa & Lind 2014, 18). Lisäksi etenkin suurimmissa järjestöissä hallitukset eivät välttämättä tunne kovin hyvin työyhteisön käytännön toimintaa ja todellisuutta. Näin ollen vaikka vastuu muodollisesti on hallituksella, on se käytännössä useimmiten siirretty palkatulle johtajalle.

Palkatun johdon toimintaa hankaloittaa kuitenkin se, että yhdistyslain perusteella toiminnanjohtajat toimivat työntekijän asemassa, eikä heidän valtaa tai vastuuta ole juridisesti yhdistyslaissa määritelty (Koskinen 1999, 236–250). Sen sijaan työnjaosta ja vastuukysymyksistä määrätään jokaisessa yhdistyksessä erikseen tehtävillä sopimuksilla. Aina roolijakoa operatiivisen ja strategisen johdon välillä ei ole selkeästi määritelty, mikä voi johtaa erilaisiin näkemyksiin siitä kuinka organisaatiota tulisi johtaa ja miten työhyvinvointia kehitetään (ks. Heikkala 2009, 6). Vapaaehtoisista koostuva hallitus toimii usein niin sanotun vapaaehtoistyön logiikan mukaisesti, joka korostaa toiminnan luovuutta, henkistä läheisyyttä asiakkaisiin ja kykyä reagoida avunpyyntöihin tarvittaessa. Palkkatyöntekijät sen sijaan korostavat toiminnassaan ammattimaisuutta, ennustettavuutta, muodollisia menettelytapoja sekä rahoituksen merkitystä. (Kreutzer & Jäger 2011.) Vapaaehtoistyön ja palkkatyön logiikka ovat osin ristiriitaisia, minkä vuoksi palkatun johdon näkemykset esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeydestä voivat poiketa merkittävästi vapaaehtoisista koostuvan hallituksen näkemyksistä. Tämä ilmenee esimerkiksi Tanja Sälevän (2017, 26) tutkimuksessa, jossa havaittiin että toiminnanjohtajat kokevat työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeänä, mutta he joutuvat käyttämään paljon aikaa perustellakseen hallitukselle, miksi työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvitaan resursseja. Hallituksen suhtautuminen työhyvinvoinnin tukemiseen sen sijaan on

nihkeää, sillä hallituksen jäsenten käsityksen mukaan työntekijät vaihtuvat usein ja ovat helposti korvattavissa (emt.). Erilaiset käsitykset johtamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyen hankaloittavatkin kolmannen sektorin toimintaa.

Palkkatyön ja vapaaehtoistyön logiikkaan liittyvät jännitteet eivät kuitenkaan rajaudu ainoastaan johtamiseen vaan ne leimaavat laajemmin koko organisaatiokulttuuria. Tämä näkyy esimerkiksi työsopimusneuvotteluissa. Suomessa työehdoista ja palkoista sovitaan useimmiten keskitetysti työmarkkinajärjestöjen ja työnantajajärjestöjen välisissä neuvotteluissa, mutta järjestöjä koskevissa työehtosopimuksissa on jätetty suhteellisen paljon tilaa paikalliselle sopimiselle. Tällä on mahdollistettu se, että pienissä ja taloudelliselta asemaltaan heikommassa järjestöissä voidaan joustaa työsopimuksen vaatimuksissa alaspäin ja turvata toimintaedellytykset. Yleissitovien sopimusten liian tiukka soveltaminen voisi johtaa järjestöissä ongelmiin, mutta samanaikaisesti paikallinen neuvottelu työehdoista luo jännitteitä työyhteisön sisälle. Vastakkain ovat jäsenistöä edustavan vapaaehtoisista koostuvan hallituksen ja palkkatyöntekijän intressit. Palkkatyöntekijöiden näkökulmasta palkka on työstä saatava korvaus, kun taas jäsenten näkökulmasta se on toimintaan liittyvä kustannus. (Ruuskanen ym. 2013, 25–26.) Paikalliseen sopimiseen onkin piilotettuna vaara siitä, että se muodostuu työnantajan palkkatyöntekijöihin kohdistamaksi odotukseksi tinkiä työehdoista järjestön hyväksi.

Kolmannella sektorilla toimiviin palkansaajiin ei kuitenkaan kohdistu odotuksia ainoastaan työnantajan suunnalta, vaan myös vapaaehtoisten, joiden kanssa työtä tehdään yhteistyössä (Kreutzer & Jäger 2011; ks. myös Ruuskanen ym. 2013, 24). Kuten työnantaja, myös vapaaehtoiset voivat odottaa, että palkkatyöntekijät ovat valmiita joustamaan työaikojensa suhteen siirtäen työaikaan niihin ajankohtiin jolloin myös vapaaehtoiset ovat mukana toiminnassa. Lisäksi heidän voidaan odottaa kykenevän erittäin tehokkaaseen työhön, mikä oikeuttaisi heidän työstään saaman rahallisen korvauksen. (Kreutzer & Jäger 2011.) Aiemmissä tutkimuksissa onkin havaittu, että ne palkansaajat joiden toimintaan sisältyy toimintaa vapaaehtoisten kanssa tekevät muita enemmän ylittöitä ja heidän työaikansa painottuvat voimakkaammin arki-iltoihin ja viikonloppuihin, eli niihin ajankohtiin jolloin myös vapaaehtoiset ovat paikalla (Almond & Kendall 2000; Ruuskanen ym. 2013, 45–46).

Vapaaehtoistoiminnan ja palkkatyön erilaiset logiikat luovatkin kolmannelle sektorille jännitteisen suhteen, mikä hankaloittaa toiminnan organisointia ja johtamista, sekä siten työhyvinvoinnista huolehtimista. Oman vaikeutensa työhyvinvoinnista huolehtimiseen tuo lisäksi projekteihin ja erilaisiin avustuksiin perustuva rahoitus. Projektirahoitus ja avustukset ovat useimmiten niukkoja ja työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta suhteellisen lyhyitä eivätkä rahoittajat välttämättä tunnista työhyvinvoinnin tukemisen tärkeyttä rahoituspäätöksissään. Tämä aiheuttaa resurssien vähyyttä ja jopa puuttumista, jolloin työhyvinvoinnin kehittämistä suunniteltaessa vaakakupissa painaa talous. (Sälevä 2017, 26.)

Edellä esitetyn perusteella kolmas sektori muodostaa työhyvinvoinnin näkökulmasta erityisen palkkatyön alueen. Toisaalta kolmannen sektorin palkkatyöhön on aiemmassa kirjallisuudessa liitetty erityinen vapaaehtoistyön eetos tai aatteellinen motivaatio, jonka vuoksi heidän on ajateltu olevan valmiita joustamaan työehdoistaan, kuten palkasta. Palkkatyön lisääntyessä toimintaan osallistumisen motiivit kuitenkin moninaistuvat, mikä lisää jännitteitä kolmannella sektorilla. Samalla vapaaehtoistoimintaan pohjautuva organisaatiokulttuuri ei riittävällä tavalla tue työn tekemistä ja palkansaajien työhyvinvointia.

4 TYÖHYVINVOINTI KOLMANNELLA SEKTORILLA

Työhyvinvoinnin käsitettä ei läheskään aina määritellä tutkimuksissa, koska useimmilla meistä on jonkinlainen käsitys siitä, mitä sillä arkikielessä tarkoitetaan (Mamia 2009, 21). Mikäli käsitettä aletaan purkaa osiin, ilmenee nopeasti että ihmisten käsitykset sen sisällöstä vaihtelevat. Sillä voidaan viitata yksilön omaan hyvinvointiin ja vireystilaan, mutta myös koko työyhteisön ja organisaation vuorovaikutukseen ja vireystilaan. Lisäksi se sisältää ihmisten ja työyhteisön kehittämisen sellaiseksi, että kaikki saavat kokea työn iloa. (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

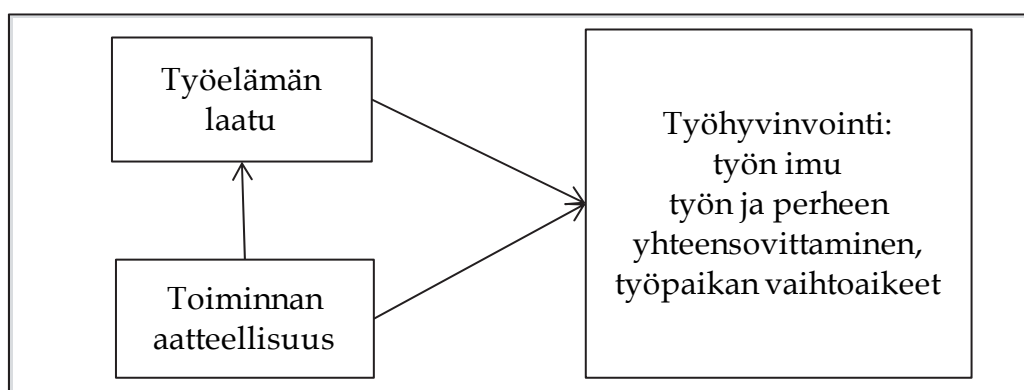
Työhyvinvoinnin käsite yleistyi Suomessa 2000-luvulla. Tätä aiemmin puhuttiin useimmiten työkyvystä, mutta senkin merkitys on muuttunut ajan saatossa. Alun perin työkyvyllä viitattiin lähinnä terveyteen ja toimintakykyyn, jolloin puhuttiin erityisesti alentuneesta työkyvystä, eikä niinkään siitä kuinka työkykyä voitaisiin ylläpitää. Myöhemmin puhe yksilön työkyvystä on laajentunut työorganisaation ominaisuuksiin ja siitä edelleen koko yhteiskuntaa ja sen toimijoita kuvaaviin tekijöihin. (Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Jarvisalo 2006.) Tällöin työkyvyn ei ajatella syntyvän pelkästään työpaikan vaikutuksesta, vaan siihen vaikuttavat myös perhe ja ympäröivä yhteiskunta. 2000-luvulla työkyvyn käsite korvautui pitkälti työhyvinvoinnin käsitteellä, jolla viitataan likimain samaan ilmiöön (Paso 2007).

Käsitteen laaja-alaisuudesta johtuen tutkijoilla ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää työhyvinvoinnille. Useimmiten se ymmärretään laaja-alaisena ilmiönä, joka koostuu objektiivisista hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja subjektiivisesta hyvinvointikokemuksesta (Mamia 2009). Hyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan edelleen jakaa fyysisiin, sosiaalisiin, psyykkisiin ja henkisiin tekijöihin. Näistä fyysiseen ulottuvuuteen sisältyy esimerkiksi psykofysiologia ja turvallisuuteen liittyviä tarpeita, kuten terveys, toimintakyky ja työpaikan fyysinen turvallisuus. Sosiaaliseen ulottuvuuteen puolestaan kuuluvat läheisyyden tarpeet, kuten työyhteisön suhteet, johtaminen ja erilaiset sosiaaliset verkostot. Psyykkinen ulottuvuus sen sijaan koostuu arvostuksen ja itsensä kehittämisen tarpeista, kuten työn arvostuksesta ja osaamisen kehittämisestä. Viimeinen, eli henkinen ulottuvuus puolestaan sisältää esimerkiksi työntekijän

omat arvot ja ihanteet sekä sisäisen palon työtä kohtaan. (Ojala & Ahonen 2005, 28–30; Rauramo 2009.)

Myös tässä tutkimuksessa työhyvinvointi ymmärretään laaja-alaisena ilmiönä, eikä sitä näin ollen voi tyhjentävästi käsitellä yhden mittarin avulla. Sen vuoksi tutkimukseen valittiin viisi keskeistä työelämän tutkimuksessa esiintyvää käsitettä: työelämän laatu, työtyytyväisyys, työn imu, työn ja perheen yhteensovittaminen sekä työpaikan vaihtoaikeet. Näihin päädyttiin, koska ne esiintyvät suhteellisen usein työelämän tutkimuksissa ja niiden voitiin aiemman kansainvälisen tutkimuskirjallisuuden perusteella olettaa poikkeavan julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä (esim. Benz 2005; Kim & Lee 2007; McMullen & Schellenberg 2003). Sen sijaan tarkastelun ulkopuolelle rajattiin fyysiseen työympäristöön liittyvät tekijät, kuten työergonomia. Vaikka sekin on tärkeä osa kokonaisvaltaista työhyvinvointia, ei se ole asiantuntijavaltaisella kolmannella sektorilla yhtä keskeisessä roolissa kuin työhyvinvoinnin psyykkinen ulottuvuus. Ei ole myöskään syytä olettaa, että sen syntymekanismi poikkeaisi sektoreiden välillä. Esimerkiksi huonoihin työasentoihin liittyvät riskitekijät ovat sektorista riippumattomia, ja siten tämän tutkimuksen näkökulmasta vähemmän mielenkiintoisia kuin työn psyykkiset vaatimukset.

Työelämän tutkimuksessa käytetyt käsitteet eivät kuitenkaan täysin tavoita kolmannen sektorin erityisyyttä. Sen vuoksi työelämän laadun, työn imun, työn ja perheen yhteensovittamisen ja työpaikan vaihtoaikeiden lisäksi tarkastellaan työn aatteellista ulottuvuutta. Oletuksena on, että työelämän laatu ja aatteellinen toiminta kuvastavat tekijöitä, jotka työhyvinvointiin vaikuttavat eli ne edustavat fyysistä, sosiaalista, psyykkistä ja henkistä ulottuvuutta (ks. kuvio 2). Sen sijaan loput käsitteistä toimivat subjektiivisen työhyvinvoinnin indikaattoreina, eli kertovat oman versionsa sen hetkisestä työhyvinvoinnin tilasta. Tällä tavoin saadaan muodostettua monipuolinen näkemys siitä, millaisena työhyvinvointi kolmannella sektorilla näyttäytyy.



KUVIO 2 Työhyvinvointi ja siihen liittyvät käsitteet kolmannella sektorilla

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan jokaista ulottuvuutta yksitellen siten, että aluksi esitellään käsite ja siihen liittyvää työelämän tutkimusta, jonka jälkeen pohditaan millaisena kuvatut ilmiöt näyttäytyvät kolmannella sektorilla.

4.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työelämän laatu

Työelämän laatu nähdään useimmiten eräänlaisena ”sateenvarjokäsitteenä”. Se kokoaa alleen tekijöitä, jotka ovat keskeisiä työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta. (Mustosmäki 2017.) Esimerkiksi Muñoz de Bustillo, Fernández-Macías, Antón ja Esteve (2011, 150) määrittelevät työelämän laadun työn piirteinä, joilla on suora yhteys työntekijöiden hyvinvointiin (ks. myös Green 2006, 9). Nämä piirteet liittyvät nimenomaan työhön, eli siihen ei sisällytetä tekijöitä, jotka eivät ole työhön liittyviä ominaisuuksia kuten työpaikan ulkopuolelta saatava sosiaalinen tuki tai yhteiskunnassa vallitseva työttömyysaste (Muñoz de Bustillo ym. 2011, 2–3).

Työhyvinvoinnin ja työelämän laadun lähestymistavat voidaan jakaa subjektiiviseen ja objektiiviseen lähestymistapaan. Subjektiivinen lähestymistapa kumpuaa utilitarismista, jonka mukaan yksilön hyvinvointi riippuu siitä, kuinka hyvin hän voi tyydyttää henkilökohtaiset halunsa ja mieltymyksensä (Green 2006, 9). Tätä suuntausta edustaa esimerkiksi työtyytyväisyyden käyttö työelämän laadun indikaattorina (Mustosmäki 2017, 28). Subjektiivista lähestymistapaa on kuitenkin kritisoitu siitä, että subjektiiviset arviot työtyytyväisyydestä ja objektiiviset työolosuhteet ovat usein ristiriidassa (Brown, Charlwood & Spencer 2012). Yksilö arvioi omaa työtyytyväisyyttään suhteessa niihin normeihin ja odotuksiin, joita hänellä on työhön liittyen (Green 2006, 11). Tästä johtuen odotukset eivät välttämättä ole todellisten työolosuhteiden mukaisia. Näistä ongelmista johtuen työtyytyväisyyttä ei tulisi käyttää ainoana työelämän laadun mittarina, vaan laatua tulisi tarkastella laajemmin. Työtyytyväisyys voi kuitenkin olla yksi tarkasteltavista ulottuvuuksista. (Green 2006; Muñoz de Bustillo ym. 2011.)

Niin sanottu objektiivinen lähestymistapa pyrkii teoriaan pohjautuen määrittelemään listan työhön liittyvistä tekijöistä, joiden on toteuduttava työssä, jotta työntekijät voivat hyvin ja työelämän laadun taso on korkea (Muñoz de Bustillo ym. 2011). Objektiivista lähestymistapaa edustaa esimerkiksi ETUIn (*European trade union institute*) kehittämä työelämän laadun indeksi (*Job Quality Index*, JQI). Siinä työelämän laatua mitataan muun muassa palkkojen, eityypillisten työsuhteiden, työolojen, työaikojen ja osaamisen kautta (Leschke, Watt & Finn 2012). Vaikka objektiivinen lähestymistapa on laajasti hyväksytty, on siihen kohdistettu myös kritiikkiä. Sitä on pidetty muun muassa liian elitistisenä sen luodessa tarkastuslistan hyvistä työn piirteistä ja sivuuttaessa palkansaajien omat kokemukset, kuten täyttääkö työ heidän odotuksiaan (esim. Budd & Spencer 2015). Lisäksi on kyseenalaistettu lähestymistavan ”objektiivisuus”. Mikäli ei käytetä tilastollisia indikaattoreita vaan kysytään työntekijöiden omaa arviota esimerkiksi työn autonomiasta tai kiireestä, tehdään arvio suhteessa työntekijän omiin odotuksiin. Näin ollen ne ovat tietysti määrin subjektiivisia. (Mustosmäki 2017, 33.)

Se, mitä indikaattoreita työelämän laatuun milloinkin sisällytetään, vaihtelee tutkimusten välillä (ks. Mustosmäki 2017, 28–34). Näin on myös tässä väitöskirjassa. Ensimmäisessä työelämän laatua käsittelevässä artikkelissa noudatetaan Francis Greenin (2006) lähestymistapaa (pl. palkka), johon on kattavan kirjallisuuskatsauksen perusteella sisällytetty kuusi työelämän laadun indikaattoria: työhön liittyvä henkilökohtainen päätösvalta (*personal discretion*), osaaminen (*skills*), työn vaatima ponnistus (*work effort*), palkka, työn varmuus ja turvallisuus sekä subjektiivinen työhyvinvointi. Greenin (2006) lähestymistavan etuna on se, että siinä yhdistyvät objektiivinen ja subjektiivinen työelämän laadun tutkimusperinne. Sen heikkoutena on sen sijaan se, ettei siihen sisälly esimerkiksi etenemismahdollisuuksia tai työilmapiiriä, jotka ovat keskeisiä työpaikan vaihtoaikoiden näkökulmasta (esim. Hwang & Chang 2009; Kim & Lee 2007). Sen vuoksi neljättä artikkelia varten Greenin (2006) määrittelemiä ulottuvuuksia täydennettiin edellä mainituilla Euroopan Unionin (Eurofound 2012) käytämällä työelämän laadun ulottuvuuksilla sekä palkkatyytyväisyydellä, joka ei ollut mukana ensimmäisessä artikkelissa.

Yhdessä edellä mainitut muuttujat tuottavat kattavan käsityksen työelämän laadusta ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Palkkatyytyväisyys, työn vaatima ponnistus ja työn epävarmuus kuvastavat psykofysiologisia ja turvallisuuteen liittyviä työhyvinvoinnin tarpeita (Ojala & Ahonen 2005, 28–30; Rauramo 2009). Näistä työn vaatima ponnistus liittyy työn vaatimaan fyysiseen ja/tai psyykkiseen työpanokseen (Green 2006, 48). Siihen kuuluvat esimerkiksi työhön käytettävä aika ja intensiteetti, eli kuinka intensiivisesti työtä on tehtävä. Työn vaatima ponnistus tulee lähelle työn vaatimusten käsitettä, jota käytetään usein työpsykologian hyvinvointimalleissa. Esimerkiksi Karasekin (1990) mallissa liialliset työn vaatimukset yhdistettyinä heikkoihin työn hallintamahdollisuuksiin (autonomia ja osaaminen), on keskeinen stressin ja psykologisten sairauksien riskitekijä. Työn epävarmuus puolestaan viittaa palkansaajien huoleen työnsä tulevaisuudesta (Greenhalgh & Rosenblatt 1984). Se voi liittyä työsuhteeseen ja pelkoon sen menettämisestä jolloin puhutaan ”määrällisestä epävarmuudesta”. Toisaalta se voi liittyä myös työn sisältöön ja pelkoon siitä, että keskeisissä työn piirteissä tapahtuu muutoksia. Tätä kutsutaan ”laadulliseksi epävarmuudeksi”. (Hellgren, Sverke & Isaksson 1999.)

Aiemman kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että kaikkiin edellä kuvattuihin työhyvinvoinnin fyysisiin tekijöihin liittyy kolmannella sektorilla ongelmia. Huolimatta siitä, ettei aiemmissa tutkimuksissa ole saavutettu yksimielisyyttä siitä, maksetaanko kolmannella sektorilla parempaa vai huonompaa palkkaa kuin muilla sektoreilla (ks. esim. Leete 2000; Mosca, Musella & Pastore 2007; Ruhm & Borkoski 2003), ovat tutkijat suhteellisen yksimielisiä siitä, että tyytymättömyys palkkaukseen on keskeinen syy hakeutua pois kolmannelta sektorilta (Kim & Lee 2007). Lisäksi työelämän laatua voi heikentää kolmannen sektorin kasvanut rooli hyvinvointipalvelujen tuotannossa. Niin Suomessa (Möttönen & Niemelä 2005; Särkelä 2016) kuin muualla (Ascoli & Ranci 2002; Cunningham & Nickson 2011; Eikås & Selle 2002) julkisissa palvelusopimuksissa keskiöön on nostettu kustannustehokkuus, mikä on kiristänyt kilpailua suh-

teessa yksityiseen sektoriin ja kolmannen sektorin organisaatioiden välillä. Toimiminen tuottajana julkisen sektorin palveluketjuissa voikin johtaa kustannusten säästöpaineesiin ja vaatia yhä enemmän tuloksia pienemmällä resursseilla, mikä näkyy työn intensiteetin lisääntymisenä (Cunningham & James 2009). Esimerkiksi Britanniassa kolmannen sektorin palkansaajien on havaittu tekevän enemmän palkattomia ylitöitä kuin julkisella tai yksityisellä työskentelevien (Almond & Kendall 2000). Yhdysvalloissa puolestaan havaittiin, että kolmannen sektorin johtajien työntekijät ovat pidempiä kuin julkisella sektorilla toimivien (Feeney & Bozeman 2009). Lisäksi ylitöille voi altistaa työn luonne. Esimerkiksi suomalaista ”Icehearts” ry:tä käsittelevässä tutkimuksessa havaittiin, etteivät työt useinkaan rajaudu virastotyöaikaan, vaan niitä jatketaan ylitöinä työpäivän jälkeen (Smolej 2017). Kolmannen sektorin palkansaajien keskuudessa palkkatyytyväisyys voikin olla matalampaa ja työ intensiivisempää kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla työskentelevien keskuudessa.

Kiireen lisäksi kolmannen sektorin haasteena on työhön liittyvä epävarmuus. Yleisavustusten korvaututtua julkisilla palvelusopimuksilla ja erilaisilla hankerahoituksilla erityisesti määrällinen epävarmuus on lisääntynyt. Sopimukset ovat suhteellisen lyhyitä, mikä lisää rahoituksen katkonaisuutta ja epävarmuutta. Samalla työntekijöiden keskuudessa kasvaa pelko työsopimuksen päättymisestä rahoituskauden loppuessa. (Cunningham & James 2009.) Laadullinen epävarmuus voi puolestaan juontua erityisesti järjestöjen pientyöpaikkavaltaisuudesta ja vapaaehtoistoiminnan luonteesta. Pekka Kaunismaan ja Kimmo Lindin (2014, 17) mukaan järjestötyölle on ominaista ”generalistiset” toimenkuvat, jolloin yhdelle työntekijälle voi kuulua erilaisia koulutukseen, markkinointiin, neuvontaan, talouteen, hallintoon ja projekteihin liittyviä tehtäviä. Tehtävien on oltava yleisiä, sillä pienessä organisaatiossa työntekijöiden määrä on rajallinen. Laajat tehtävämääritykset mahdollistavat työn autonomian, mutta samalla työtaakka voi kasvaa suureksi. Esimerkiksi Mary Feeneyn ja Barry Bozemanin (2009) Yhdysvalloissa tekemien havaintojen mukaan kolmannen sektorin palkansaajien odotetaan tekevän työtehtäviä, jotka menevät heidän tehtävämääritysten yli. Tällöin työtaakka voi kasvaa suureksi ja sen hallitseminen hankaloituu. Siten kolmannen sektorin palkkatyö voi olla sekä määrällisesti että laadullisesti epävarmempaa kuin yksityisellä ja julkisella sektorilla.

Työilmapiiri puolestaan kuvastaa työhyvinvointiin liittyvää sosiaalista ulottuvuutta eli tarvetta kuulua osaksi ryhmää ja tulla hyväksytyksi (Cohen & Syme 1985; Rauramo 2009). Sillä viitataan inspiroivaan ja kannustavaan työympäristöön, joka helpottaa työssä suoriutumista. Aiemmissä tutkimuksissa hyvän työilmapiirin on todettu vähentävän esimerkiksi stressiä ja sairauspoissaoloja, kun taas huonon työilmapiirin on havaittu kasvattavan niiden määrää (esim. Nakari 2003).

Kolmannen sektorin palkkatyötä tehdään usein pienissä toimipaikoissa, minkä vuoksi työyhteisöltä saatava sosiaalinen tuki on rajallista. Lisäksi sitä voivat hankaloittaa vapaaehtoistoimintaan ja palkkatyöhön liittyvät jännitteet. Toiminnan aatteellisuudesta johtuen osa työntekijöistä voi suhtautua työhönsä intohimoisesti, mikä voi edelleen aiheuttaa näkemyseroja siinä, kuinka ja miten

työtä tulisi tehdä. Aiemmissa suomalaisissa tutkimuksissa onkin havaittu, että kolmannella sektorilla on muita sektoreita enemmän ristiriitoja muun muassa tehtävien ja tavoitteiden tärkeysjärjestykseen liittyen, sekä yleisesti esimiesten ja alaisten välillä (Jokinen 2017, 5–6; Ruuskanen ym. 2013, 52–56). Lisäksi johtuen siitä, että kolmas sektori on perinteisesti organisoitunut vapaaehtoistoiminnan edellyttämällä tavalla, ei se välttämättä kykene täyttämään palkansaajien odotuksia palkkatyöhön liittyen. Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa on esimerkiksi havaittu, etteivät kolmannella sektorilla työskentelevät koe saavansa yhtä runsaasti palautetta työssä suoriutumisestaan kuin julkisella tai yksityisellä työskentelevät (Mirvis & Hackett 1983). Kolmannen sektorin palkkatyöhön liittyvät sisäiset ristiriidat ja puutteet sosiaalisessa tuessa voivatkin heijastua negatiivisina arvioina työilmapiiristä heikentäen siten työelämän laatua.

Etenemismahdollisuudet, työhön liittyvä henkilökohtainen päätösvalta ja osaaminen puolestaan kuvaavat psyykkistä työhyvinvointia, mikä liittyy arvostukseen ja itsensä kehittämisen tarpeisiin (Felstead, Gallie, Green & Zhou 2007; Green 2006; Ojala & Ahonen 2005, 28–30; Rauramo 2009). Näistä työhön liittyvä henkilökohtainen päätösvalta tai toiselta nimitykseltään työn autonomia viittaa työn itsenäisyyteen ja palkansaajien mahdollisuuksiin tehdä päätöksiä omaan työhönsä liittyen. Päätöksiä tekeminen edellyttää kuitenkin, että palkansaajilla on riittävästi osaamista. Heidän on kyettävä ratkaisemaan ongelmia, arvioimaan tilanteita ja ottamaan vastuuta. Kaikki nämä edellyttävät tietoa ja osaamista, minkä vuoksi autonomia ja kykyjen käyttömahdollisuudet korreloivat keskenään. (Green 2006, 94.) Autonomian ohella ”*skills*”, onkin keskeinen työelämän laadun osatekijä. Sillä viitataan muun muassa työn tarjoamiin mahdollisuuksiin käyttää ammattitaitoa, osaamista ja luovuutta, sekä näiden kehittämiseen. (Ks. esim. Felstead ym. 2007; Gallie, Felstead & Green 2004.)

Näihin psyykkistä työhyvinvointia kuvaaviin ulottuvuuksiin liittyy kolmannella sektorilla puutteita etenemismahdollisuuksien osalta (Kim & Lee 2007), mutta muutoin työympäristön on oletettu tuottavan työntekijäystävällisiä käytäntöjä, jotka edistävät työhyvinvointia (ks. esim. Mirvis & Hackett 1983). Koska kolmannen sektorin palkkatyötä tehdään useimmiten suhteellisen pienissä organisaatioissa, myös etenemismahdollisuudet ovat rajalliset. Aiemmissa tutkimuksissa etenemismahdollisuuksien puutteen onkin todettu olevan palkkatyytyväisyyden ohella yksi keskeinen syy hakeutua pois kolmannen sektorin organisaatioista (Kim & Lee 2007). Toisaalta puutteistaan huolimatta kolmannen sektorin toimintaympäristö tuottaa tiettyjä työntekijäystävällisiä käytäntöjä. Vapaamuotoisesta organisaatiokulttuurista ja demokraattisesta päätöksentekojärjestelmästä johtuen on oletettu, että työntekijöillä on runsaasti päätösvaltaa työtehtävien suunnitteluun ja toteutukseen (esim. Heikkala 2009, 6; Mirvis & Hackett 1983). Näin vaikuttaisi olevan myös useiden empiiristen tutkimusten perusteella. Kanadassa tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että kolmannen sektorin palkansaajilla oli enemmän työjärjestelyjen joustomahdollisuuksia kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla työskentelevillä (McMullen & Schellenberg 2003). Yhdysvalloissa Kalleberg, Marsden, Reynolds ja Knoke (2006) puolestaan havaitsivat, että voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa käytettiin enem-

män työntekijöitä osallistavia menetelmiä kuten itseohjautuvia tiimejä verrattuna voittoa tavoitteleviin organisaatioihin. Italiassa korkea autonomian ja osaamisen taso sen sijaan ilmeni järjestöissä havaittuna korkeampana tyytyväisyytenä päätöksenteon autonomiaan, työn vaihtelevuuteen ja luovuuteen (verratuna voittoa tavoitteleviin organisaatioihin) (Borzaga & Tortia 2006).

Vastaavanlaisia tuloksia on saatu myös Suomesta (ks. Jokinen 2017; Parkkinen ym. 2016; Peltosalmi ym. 2016; Ruuskanen ym. 2013). Esimerkiksi Parkkinen, Shemeikka, Saares ja Rinne (2016) havaitsivat, että kolmannen sektorin palkansaajat kokevat työnsä vaihtelevampana ja heillä on enemmän työhön liittyvää autonomiaa kuin julkisella tai yksityisellä työskentelevillä (ks. myös Ruuskanen ym. 2013). Lisäksi järjestöissä työskentelevillä on Esa Jokisen (2017, 5) mukaan enemmän vaikutusmahdollisuuksia työhönsä kuin kunta-alalla työskentelevillä. Järjestöbarometrissa (Peltosalmi ym. 2016, 157–163) puolestaan havaittiin, että sosiaali- ja terveystyöjärjestöissä johtamistapa on osallistavampi, ja työntekijöillä on enemmän päätösvaltaa työtehtävien suunnitteluun ja toteutukseen kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla työskentelevillä. Siten kolmannen sektorin työympäristö vaikuttaisi tarjoavan vähemmän etenemismahdollisuuksia, mutta paremmat edellytykset työn autonomian ja oman osaamisen hyödyntämiseen kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla tehtävä palkkatyö.

Viimeinen työelämän laadun ulottuvuuksista liittyy subjektiiviseen työhyvinvointiin, jota Francis Greenin (2006) mukaan voidaan mitata työtyytyväisyyden avulla. Tällöin se kuvastaa ”miellyttävää tai positiivista tunnetilaa, joka liittyy arviointeihin työpaikasta tai työhön liittyvästä kokemuksesta” (Locke 1976, 1304). Aiemmissa tutkimuksissa työtyytyväisyyttä on pidetty yhtenä työelämän laadun subjektiivisista ulottuvuuksista (Holman 2013), tai se on nähty hyvän työelämän laadun seurauksena (Brown ym. 2012). Tässä tutkimuksessa se tulkitaan subjektiivisena yleisarviona työelämän laadun ja työhyvinvoinnin tilasta.

Aiemmissa tutkimuksissa kolmannen sektorin palkkatyön on oletettu johtavan keskimääräistä korkeampaan työtyytyväisyyteen. On ajateltu, että kolmannella sektorilla työskentelevät poikkeavat julkisen ja yksityisen sektorin työntekijöistä, koska heitä ohjaa voimakas sisäinen motivaatio työtä kohtaan (Hansmann 1980; Rose-Ackerman 1996). Tämä tekee työstä mielekästä, minkä on ajateltu näkyvän julkista ja yksityistä sektoria korkeampana työtyytyväisyytenä. Väite onkin saanut tukea Yhdysvalloissa (Benz 2005; Lee 2015; Mirvis & Hackett 1983) ja Italiassa (Borzaga & Tortia 2006) tehdyissä empiirisissä tutkimuksissa. Toisaalta Suomesta saadut tulokset eivät tukeneet oletusta julkista ja yksityistä sektoria paremmasta työtyytyväisyydestä (Ruuskanen ym. 2016).

Kolmannen sektorin palkansaajien aatteellinen orientaatio

Työelämän laadun käsite tavoittaa suhteellisen hyvin työhyvinvoinnin fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen ulottuvuuden, mutta ei henkistä ulottuvuutta (ks. Ojala & Ahonen 2005, 28–30), mikä korostuu kolmannen sektorin palkkatyössä. Järjestöt eroavat yksityisistä yrityksistä siinä, etteivät ne pyri maksimoimaan voittoa vaan edistämään omia yleishyödyllisiä päämääriään. Kolmannen sekto-

rin tutkimuskirjallisuudessa esitetäänkin usein, että tämä piirre houkuttelee palkansaajia, jotka haluavat tuottaa korkealaatuisia palveluita (Hansmann 1980) tai edistää organisaation ideologisia tavoitteita (Rose-Ackerman 1996). Toisin sanoen kolmannen sektorin on ajateltu houkuttelevan aatteellisesti orientoituneita palkansaajia, jotka jakavat työnantajaorganisaationsa arvot ja tavoitteet (Kim & Lee 2007; Light 2002). On jopa esitetty, että motivaatio työtä kohtaan on niin voimakas, että he ovat valmiita uhraamaan oman hyvinvointinsa palvellesaan yhteisöä ja edistäessään organisaation tavoitteita (Hansmann 1980; Mann 2006; Perry & Wise 1990; Rose-Ackerman 1996).

Uhrautumista ja voimakasta identifioitumista organisaatioon on aiemmissa työelämän tutkimuksissa lähestytty esimerkiksi sitoutumisen (ks. esim. Jokivuori 2002; Meyer & Allen 1991; Seppänen 1958) ja psykologisen sopimuksen käsitteiden avulla (Alasoini 2006 & 2007; Rousseau 1995). Tällöin on pohdittu esimerkiksi kysymystä siitä, mitä psykologiselle sopimukselle ja sen tuloksena syntyvälle organisaatiositoutumiselle tapahtuu työelämän epävarmuuden lisääntyessä (esim. Saari 2014). Näiden käsitteiden – psykologisen sopimuksen ja sitoutumisen – avulla voitaisiin tarkastella myös järjestöissä tehtävää palkkatyötä. Tällöin ongelmaksi muodostuu kuitenkin se, että psykologinen sopimus ja sen seurauksena syntyvä organisaatiositoutuminen kehittyvät ensisijassa työntekijän ja työnantajan välisessä vuorovaikutuksessa. Toisin sanoen psykologinen sopimus ei selitä sitä, miksi palkansaajat alun perin hakeutuvat kolmannelle sektorille.

Tähän kysymykseen tiivistyy taloustieteilijöiden hyödyntämä työvoiman lahjoitushypoteesi (*donative labor hypothesis*) (ks. Benz 2005; Borzaga & Tortia 2006; Hansmann 1980). Sen perusoletuksena on, että kolmas sektori houkuttelee palkansaajia, jotka arvostavat työn sisältöä ulkoisten motivaatiotekijöiden kuten palkan sijaan. Näin ollen heidän on ajateltu olevan valmiita hyväksymään matalamman palkkatason vastineena työstä, jonka he kokevat arvokkaana. (Hansmann 1980; Frank 1996; Preston 1989; Rose-Ackerman 1996.) Empiirisissä tutkimuksissa työvoiman lahjoitushypoteesi onkin saanut tukea (ks. esim. Borzaga & Tortia 2006; Mosca ym. 2007, Leete 2000, Preston 1989), mutta myös vastustusta. Palkkaeroja ei ole aina havaittu (esim. Ruhm & Borkoski 2003) tai ne ovat koskettaneet ainoastaan johtavassa asemassa olevia (Leete 2006).

Empiirisen tutkimuksen näkökulmasta työvoiman lahjoitushypoteesiin puutteena onkin, ettei aatteellista orientaatiota operationalisoida mitattavaan muotoon vaan se tulkitaan ”jäännöksenä”. Näin ollen teoria ei mahdollista monimutkaisempien yhteyksien tutkimista vaan aatteellinen orientaatio nähdään yksinomaan positiivisena ilmiönä. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole vaan aatteellinen orientaatio voi johtaa uupumiseen, mikäli työntekijä ei kykene ottamaan riittävästi etäisyyttä työhönsä (Heikkala 2009, 5–6). Lisäksi ”aatteellisuudesta” voi muodostua organisaation työntekijään kohdistama odotus, mikäli häneltä odotetaan tietynasteista vapaaehtoistyön eetosta kuten luopumista työsuhde-eduista ja joustoa työaikojen suhteen. Tämän tutkimiseksi aatteellisen orientaation yhteyttä tulisi voida tarkastella työhyvinvoinnin lisäksi suhteessa työelämän laadun ulottuvuuksiin.

Kolmannen sektorin palkkatyöhön liitettyä aatteellista orientaatiota voidaan tarkastella laajemmasta näkökulmasta hyödyntäen *public service motivation*-teoriaa (ks. esim. Perry & Hondeghem 2008; Ritz, Brewer & Neumann 2016), jota esimerkiksi Seok Kim ja Jung Lee (2007) hyödyntävät tarkastellessaan järjestöissä työskentelevien työpaikan vaihtoaikkeitä. Se on laaja teoriakokonaisuus, joka kykenee paikkaamaan kummankin edellä mainitun lähestymistavan puutteita.

Käsitteenä ”*public service motivation* on suhteellisen uusi, eikä sen määritelmästä ole yksimielisyyttä (Bozeman & Su 2015). Ensimmäisen kerran se esiteltiin vuonna 1990 jo klassikoksi muodostuneessa James Perryn ja Lois Wisen artikkelissa ”*The Motivational Bases of Public Service*”. Siinä Perry ja Wise (1990, 368) määrittelevät julkisen palvelun motivaation ”yksilön taipumuksena vastata motivaatioon, joka pohjautuu ensisijaisesti tai ainoastaan julkisiin instituutioihin ja organisaatioihin”. Vaikka tässä määritelmässä käsite kytketään ensisijassa julkisella sektorilla tehtävään palkkatyöhön, ei sitä ole tarkoitettu sektorisidonnaiseksi. Sen vuoksi myöhemmissä määritelmässä on pyritty yleisempiin muotoiluihin. Esimerkiksi Hal Rainey ja Paula Steinbauer (1999, 23) viittaavat sillä ”yleiseen altruistiseen motivaatioon palvella yhteisön, valtion, kansakunnan tai koko ihmiskunnan etua”. Vastaavasti Wouter Vandenabeele (2007, 547) ymmärtää sen motivaationa, jonka tavoitteena on oman edun sijaan edistää kollektiivisia arvoja. Julkisen palvelun motivaatiolle onkin keskeistä pyrkimys edistää laajemman ryhmän etua oman eduntavoittelun sijaan, missä suhteessa se muistuttaa esimerkiksi vastuurationalisuuden käsitettä (ks. esim. Korvajärvi 1986; Nätkin 1986). Tällaisen asenteen on ajateltu tekevän työstä mielekäästä (Perry & Wise 1990) ja siten lisäävän työtyytyväisyyttä (Naff & Crum 1999; Homberg, McCarthy & Tabvuma 2015), työssä suoriutumista ja organisaation suorituskykyä (Alonso & Lewis 2001; Brewer & Selden 2000) sekä vähentävän työpaikan vaihtoaikkeitä (Crewson 1997; Bright 2008).

Suomessa *public service motivation* käsite nousi esille 2010-luvulla, mutta toistaiseksi siihen liittyvät tutkimukset ovat olleet vähäisiä ja käsitteen suomennotokset vaihtelevia. Anu Hakonen ja Kiisa Hulkko-Nyman (2011) sivuavat käsitettä lyhyesti käyttäen nimitystä ”motivaatio palvella yhteistä hyvää”. Sen sijaan Virva Keckman-Mäkikangas (2012) ei suomenna käsitettä pro gradu -työssään lainkaan. Iiro Korhonen ja Antti Lahtinen (2015) puolestaan viittaavat omassa opinnäytetyössään ”palvelumotivaatioon”. Yleisin suomennos lienee kuitenkin ”julkisen palvelun motivaatio”, jota käyttävät artikkeleissaan muun muassa Kaisa-Mari Pihlava, Mervi Ruokolainen ja Saija Mauno (2017) sekä Mervi Ruokolainen, Arttu Saarinen ja Heikki Taimio (2015). Tätä suomennosta käytettiin myös Heikki Taimion (2013) raportissa, jossa julkisen palvelun motivaatiota ja siihen liittyvää kansainvälistä keskustelua esiteltiin tiettävästi ensimmäistä kertaa Suomessa.

Ennen kuin siirrytään varsinaisesti PSM teoriaan, syvennyttään hetkeksi käsitteisiin, jotka kuvaavat lähes tai täysin samaa ilmiötä kuin englanninkielinen *public service motivation* (PSM). Tämä auttaa hahmottamaan mistä käsittees-

sä on kyse, ja miksi se suomennetaan tässä tutkimuksessa aiemmasta poikkeavalla tavalla.

Lähikäsitteisiin kuuluvat muun muassa julkisen sektorin motivaatio, sisäinen motivaatio, altruismi, yleishyödyllinen motivaatio ja vastuurationaalisuus. Näistä ensimmäinen, eli julkisen sektorin motivaatio (esim. Gabris & Simo 1995) eroaa PSM käsitteestä siinä, että se liittyy nimensä mukaisesti julkisella sektorilla tehtävään työhön. Tästä johtuen siihen voidaan sisällyttää myös muita tekijöitä, jotka houkuttelevat työskentelemään julkiselle sektorille kuten oletus työn varmuudesta ja hyvistä uramahdollisuuksista. Nämä sen sijaan eivät ole osa PSM käsitettä, joka viittaa motivaatioon edistää yleistä etua (Perry & Hondeghem 2008, 3). PSM tulee lähelle myös sisäisen motivaation käsitettä. Toisin kuin sisäinen motivaatio, joka perustuu työn mielenkiintoisuuteen tai sen tuottamaan hyötyyn, ei PSM ole riippuvainen mielihyvän tuottamisesta vaan se voi olla jopa oman tai organisaation edun vastaista (Perry, Hondeghem & Wise 2010). Edellisten lisäksi PSMllä on yhtymäkohtia myös altruismin, vastuurationaalisuuden (ks. Nätkin 1986; Korvajärvi 1986), yleishyödyllisen ja prososiaalisen motivaation kanssa (Taimio 2013). Niille on yhteistä se, että toiminta on epäitsekkästä ja pyrkii edistämään toisten hyvinvointia. PSM eroaa kuitenkin edellä mainituista käsitteistä siinä, että se on niitä spesifimpi. Sitä elävöittävät arvot ja piirteet, jotka kumpuavat ensisijaisesti tai ainoastaan julkisista instituutioista ja missiosta (Perry ym. 2010).

Tutkimusta varten harkittiin lukuisia vaihtoehtoja, jolla ilmiötä voisi parhaiten kuvata kolmannella sektorilla. Suomennos ”julkisen palvelun motivaatio” koettiin ongelmallisena, koska se viittaa voimakkaasti julkisella sektorilla tehtävään palkkatyöhön. Kirjallisuudessa on kuitenkin korostettu, ettei käsite ole sektorisidonnainen. Julkisen sektorin lisäksi se on liitetty erityisesti kolmannella sektorilla tehtävään palkkatyöhön (esim. Mann 2006; Word & Carpenter 2013) ja joissakin tutkimuksissa sen on todettu selittävän jopa paremmin kolmannelle kuin julkiselle sektorille hakeutumista (Bright 2016). Näin ollen suomennos ”julkisen palvelun motivaatio” kytkeytyy liiaksi julkiseen sektoriin ja siellä tuotettaviin palveluihin. Suomennoksen korvaamista harkittiin muun muassa vaihtoehtoilla ”aatteellinen”, ”ideologinen” tai ”yhteiskunnallinen” motivaatio, joista viimeistä käytettiin työ ja perhe artikkelissa. Näiden ei kuitenkaan koettu täysin tavoittavan alkuperäisen käsitteen merkitystä. Esimerkiksi ajatus ”aatteellisesta” tai ”ideologisesta” motivaatiosta sisältää liian voimakkaan oletuksen toiminnan perustumisesta aatteellisiin motiiveihin. PSM teorian mukaan näin ei aina ole, vaan yksilö voi haluta osallistua tietyn palvelun tuotantoon, koska tarvitsee sitä itse (Perry & Wise 1990). Vastaavasti myös yhteiskunnallinen motivaatio koettiin liian laajana, sillä toiminnalla ei ole aina yhteiskunnallisia päämääriä. Lopulta päädyttiin käyttämään suomennosta ”yleishyödyllinen motivaatio”, koska se on suhteellisen neutraali ja kykenee kuvaamaan PSM teoriaa erityisesti kolmannella sektorilla. Tällöin on kuitenkin huomattava, että väitöskirjan näkökulma PSM teoriaan laajenee. PSM teorian mukaan yleistä etua palvellaan nimenomaan julkisten palvelujen avulla (Taimio 2013b), kun taas yleishyödyllinen motivaatio ei rajaudu palveluihin. Siten se sopii kolmannelle sektorille paremmin. Jatkossa,

kun puhutaan yleishyödyllisestä motivaatiosta, viitataan *public service motivation* teoriaan liittyvään keskusteluun.

Yleishyödyllisellä motivaatiolla on yhtymäkohtia myös Richard Ryanin ja Edward Decin (2000) itsemääräämisteorianaan (*self-determination theory*), mutta se poikkeaa siitä siinä, ettei yksilön käyttäytymisen ajatella liittyvän ainoastaan rationaalsiin hyötylaskelmiin vaan siihen vaikuttavat myös yhteisön sosiaaliset normit ja yhteisöön liittyvä tunneside (Perry 2000). Sisäinen ja ulkoinen -dikotomian sijaan motiivit jaetaan rationaalsiin, affektiivisiin ja normatiivisiin tekijöihin, missä suhteessa se muistuttaakin John Meyerin ja Natalie Allenin (1991) sitoutumista käsittelevää teoriaa, joskin James Perryn (2000) muotoilu on tehty palvelumotivaatiota eikä organisaatiositoutumista ajatellen. Esimerkkinä rationaalisesta motiivista James Perryllä (2000) on yhteinen etu jonkin tietyn ryhmän kanssa, jolloin palkansaaja haluaa osallistua juuri kyseisen palvelun tuottamiseen (vrt. Meyerin ja Allenin (2001) jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen). Normatiiviset tekijät puolestaan liittyvät pyrkimyksiin mukautua normeihin. Ne kuvaavat halua edistää esimerkiksi yleistä etua tai eri väestöryhmien sosiaalista tasa-arvoa (vrt. Meyerin ja Allenin (2001) normatiivinen eli velvollisuuteen perustuva sitoutuminen). Affektiiviset motiivit, kuten altruismi, sen sijaan liittyvät tunnereaktioihin erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Ne kuvastavat esimerkiksi rakkautta tiettyä ihmisryhmää kohtaan ja halua suojella heitä (vrt. Meyerin ja Allenin (2001) affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen). (Perry & Wise 1990.)

Yleishyödyllinen motivaatio on osittain yksilön identiteettiin liittyvä ominaisuus, mutta lisäksi se kehittyy motivaatioprosessin tuloksena. Tämä prosessi perustuu identiteetin, instituutioiden ja itsesäätelyn väliseen vuorovaikutukseen (Perry & Vandenabeele 2008, 56–79). Jokaisella yksilöllä on oma identiteettinsä eli käsitys siitä ”kuka minä olen”, joka ohjaa yksilön tekemiä valintoja. Jos palkansaaja on esimerkiksi omaksunut normin ”yhteisen hyvän” edistämisestä, hän todennäköisemmin hakeutuu voittoa tavoittelemattomalle sektorille, jossa yhteisen hyvän maksimointi on keskeinen osa institutionaalista logiikkaa voitontavoittelun sijaan. Identiteetti ei kuitenkaan elä tyhjiössä vaan se kehittyy vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa (Perry 2000). Näin ollen minäkuva voi joko vahvistua tai heikentyä vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Tätä vaihetta kuvataan itsesäätelynä. Kun organisaation arvot ja yksilön identiteetti ovat yhtenevät, altistuminen instituution logiikalle edistää instituution arvojen omaksumista ja siten vahvistaa yleishyödyllistä motivaatiota (Perry & Vandenabeele 2008, 56–79). Sen sijaan tilanteessa, jossa palkansaaja ei voi organisaatiossa edistää identiteettiinsä kuuluvaa julkista etua hänen on joko muutettava preferenssejään tai hakeuduttava organisaatioon, jossa odotuksiin vastataan (Perry & Wise 1990).

Kuten yllä olevasta motivaatioprosessin kuvauksesta ilmenee, yleishyödyllinen motivaatio ei liity vain yksilöön vaan se elää tiiviissä vuorovaikutuksessa institutionaalisen kontekstin kanssa (Bright 2008; Moynihan & Pandey 2007; Perry & Vandenabeele 2008; Wright & Pandey 2008). Tästä johtuen instituution toimintalogiikka vaikuttaa ajan kuluessa yksilöön ja voi muuttaa hänen

identiteettiään. Toisin sanoen pitkään kolmannella sektorilla työskentelevät voivat hiljalleen omaksua sektorin institutionaalisen logiikan, vaikkei se olisi kuulunut heidän identiteettiinsä sinne hakeutuessa.

Toisaalta toimintaympäristö luo myös rajat, joiden sisällä yksilö voi ilmaista identiteettiään. Mikäli yksilö ei pääse toteuttamaan identiteettiään, voi hän hakeutua muualle. Tämä tuo yleishyödyllisen motivaation lähelle yksilön ja organisaation yhteensopivuutta korostavia teorioita (*person-organization fit*) (Kristof 1996; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson 2005). Jotta yleishyödyllinen motivaatio voisi lisätä työntekijöiden kokemaa hyvinvointia, on tärkeää, että organisaatio luo toimintaympäristön, joka mahdollistaa työntekijöiden kokemuksen työskentelystä yleisen edun hyväksi (Moynihan & Pandey 2007). Tämä tarkoittaa sitä, että instituution arvojen ja päämäärien on oltava yhteneviä palkansaajien omien arvojen ja päämäärien kanssa (Bright 2008). Sen vuoksi tässä tutkimuksessa puhutaan palkansaajien aatteellisesta orientaatiosta, kun halutaan viitata motivaatioon, joka kumpuaa yleishyödyllisen motivaation lisäksi kokemuksesta, jonka mukaan omat ja työnantajaorganisaation arvot ovat yhdenmukaiset.

Lisäksi toimintaympäristö voi rajoittaa aatteellisen orientaation ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä, mikäli palkansaajat kokevat etteivät heidän työolonsa täytä heidän odotuksiaan (Brown & Yoshioka 2003; Kim & Lee 2007). Esimerkiksi Seok Kim ja Jung Lee (2007) havaitsivat, että aatteellinen orientaatio ei riittänyt pitämään työntekijöitä nykyisissä tehtävissään, jos he olivat tyytymättömiä työelämän laatuun kuten palkkaan ja etenemismahdollisuuksiin. Toisin sanoen aatteellinen orientaatio on osin riippuvainen työelämän laadusta, minkä vuoksi se sopii paremmin kolmannen sektorin tutkimiseen kuin taloustieteilijöiden käyttämä työvoiman lahjoitushypoteesi. Lisäksi psykologisen sopimuksen ja sitoutumisen käsitteistä poiketen se kykenee selittämään sektorille hakeutumista.

4.2 Työhyvinvoinnin indikaattorit

Työn imu

Työn imun käsite on osa laajempaa 2000-luvulla esille nousutta positiivisen psykologian lähestymistapaa. Sen sijaan, että huomio kiinnitettäisiin työelämän ongelmakohtiin ja uhkiin kuten työuupumukseen ja stressiin, on huomiota haluttu siirtää positiivisiin ilmiöihin, kuten yksilöiden vahvuuksiin ja siihen kuinka päivittäisistä askareista saataisiin entistä tyydyttävämpiä. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000.) Työuupumuksen vastakohtaksi noussut työn imun (*work engagement*) käsite on yksi esimerkki tästä suuntauksesta. Sillä viitataan energiseen ja innostuneeseen asenteeseen työtä kohtaan. Yksilöllä on tehokas ote työhön ja hän kokee olevansa kykeneviä vastaamaan työn asettamiin haasteisiin (Hakanen 2002; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker 2002).

Suomessa työn imulla viitataan useimmiten hollantilaisten tutkijoiden Arnold Bakkerin, Evangelia Demeroutin ja Wilmar Schaufelin tunnetuksi teke-

mään käsitykseen työn imusta. Heille työn imu ei ole vain työuupumusoireiden puuttumista (vrt. Maslach & Leiter 1997) vaan erillinen prosessi, jota on mitattava omalla mittarillaan (ks. esim. Schaufeli & Bakker 2004). Toisin kuin työuupumus, jota kuvaavat uupumusasteinen väsymys, kyynisyys ja tehottomuus (Maslach, Schaufeli & Leiter 2001) työn imu on työhön liittyvä positiivinen mielentila, johon kuuluvat tarmokkuus (*vigor*), omistautuminen (*dedication*) ja työhön uppoutuminen (*absorption*) (Schaufeli ym. 2002, 74).

Työn imulla ja sen ulottuvuuksilla on yhtymäkohtia myös aiempiin työelämän tutkimuksen käsitteisiin. Tarmokkuus viittaa energiseen ja sinnikkääseen asenteeseen työtä kohtaan. Työntekijä on erittäin motivoitunut tekemään työtään myös vaikeissa ja haastavissa työtilanteissa. Näin ollen se tulee lähelle erityisesti sisäisen motivaation käsitettä (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen 2007). Omistautuminen puolestaan viittaa kokemukseen työn merkityksellisyydestä, innostuneisuuteen, inspiraatioon ja ylpeyteen. Tavallisesti näistä asenteista on käytetty sitoutumisen käsitettä, mutta omistautuminen menee askeleen pidemmälle viitattaessaan syvempään työhön samaistumiseen. Kyse ei ole vain mukanaolosta vaan työntekijä tekee työtään tunteella. (Schaufeli ym. 2002.) Viimeinen ulottuvuuksista, uppoutuminen, viittaa täydelliseen keskittymiseen työtä tehdessä ja työn mukaansatempaamiseen. Työntekijä tuntee ajan kuluvan nopeasti ja hänellä voi olla ongelmia irrottautua työstä. (Emt.) Uppoutumisella on yhtymäkohtia ”*flow*” -käsitteen kanssa, joka viittaa hetkelliseen kokemushuipentumaan, jonka aikana työntekijä on niin uppoutunut työhönsä, ettei mikään muu tunnu merkitsevän mitään (Csikszentmihalyi 1990). Käsitteiden välinen ero piilee kuitenkin siinä, ettei uppoutuminen ole ainoastaan lyhytaikainen kokemus kuten *flow*, vaan vallitsevampi työhön liittyvä mielentila (Schaufeli ym. 2002).

Edellisten lisäksi työn imu ja erityisesti uppoutuminen muistuttaa myös työholismia eli pakkomielteistä ja kohtuutonta työntekoa. Käsitteiden ero piilee kuitenkin siinä, että työholistille kyseessä on vastustamaton pakko tai riippuvuus, jolloin työ ei enää tuota nautintoa. Työn imua kokeva sen sijaan haluaa työskennellä kovasti, koska he aidosti pitävät työstään. Näin ollen se voidaan tulkita eräänlaisena positiivisena työholismina. (Schaufeli, Taris & Bakker 2006, 193–217.)

Työn imua on useimmiten tarkasteltu osana työn vaatimusten ja resurssien mallia (JD-R). Siinä työn imu liittyy niin sanottuun motivaatiopolkuun, jossa työhön liittyvät resurssit kuten työn autonomia ja sosiaalinen tuki mahdollistavat työn imun ja siten lisäävät työtyytyväisyyttä (Schaufeli & Bakker 2004). Toisaalta myös työn asettamat vaatimukset, kuten kiire voivat heikentää työn imua, mutta niiden merkitys on vähäisempi kuin työhön liittyvien resurssitekijöiden (Mauno ym. 2007).

Työn imu noudattaa kolmannella sektorilla pitkälti samoja lainalaisuuksia kuin työmarkkinoilla yleensä. Jo aiemmin on viitattu kolmannen sektorin työntekijäystävällisiin käytäntöihin kuten demokraattiseen johtamiseen ja työn autonomiaan (Brown & Yoshioka 2003; Mirvis & Hackett 1983; Parkkinen ym. 2016). Nämä voivat toimia resurssitekijöinä lisäten työn imua. Toisaalta taas

kilpailu projektirahoituksesta luo kolmannen sektorin työympäristöön epävarmuutta ja kiirettä (Cunningham 2001; McMullen & Schellenberg 2003) toimien vaatimuksina ja siten työn imua heikentävinä tekijöinä.

Erityistä kolmannen sektorin palkkatyöstä tekee siihen liitetty oletus palkansaajien aatteellisesta orientaatiosta. Kolmannen sektorin organisaatioiden on ajateltu houkuttelevan työntekijöitä, jotka jakavat organisaation arvot ja tavoitteet (Mirvis & Hackett 1983; Rose-Ackerman 1996), mikä tekee työstä merkityksellistä ja voi siten lisätä palkansaajien työn imun kokemuksia. Aiemmissä tutkimuksissa, ja JD-R malleissa, tätä ulottuvuutta ei ole kuitenkaan huomioitu. Siihen kuinka tämä kytketään osaksi JD-R mallia, palataan tarkemmin luvussa 5.3.

Työn ja perheen välinen suhde

Työhyvinvointi on erittäin laaja-alainen ilmiö, eikä se rajaudu ainoastaan työpaikalle. Työolojen lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat myös perhe ja ympäröivä yhteiskunta (Ilmarinen ym. 2006). Kotiasiat voivat heikentää työhyvinvointia, ja toisaalta työasiat voivat hankaloittaa yksityiselämää.

Erityisesti kolmannen sektorin palkkatyössä työn ja perheen yhteensovittamisen problematiikka voi korostua. Työ on pääosin asiantuntijavaltaista tietotyötä, mikä edellyttää tekijöiltään tiedon tuottamista ja prosessointia (ks. tietotyön määritelmä Blom, Melin & Pyöriä 2001, 29). Tämä tekee työstä henkilökohtaista (ks. Julkunen 2008, 120–136), minkä seurauksena vastuu työn ja vapaaajan rajojen määrittämisestä siirtyy yksilölle itselleen, eli ei-säänneltylle ja epäviralliselle alueelle. Tällöin työn ja perheen yhteensovittamisessa korostuvat yhtäältä työhön, työaikaan ja työrooleihin kohdistuvat odotukset ja toisaalta perhe-elämään kohdistuvat odotukset sekä näiden välinen moraalinen sovittelu. (Julkunen, Nätti & Anttila 2004, 32–33.)

Työelämän tutkimuksissa työn ja perheen yhteensovittamista on lähestytty usein roolien välisenä konfliktina, jossa kodin tai työn asettamat roolivaatimukset ovat joltain osin ristiriitaisia. Konfliktit voivat ilmetä työstä kotiin, jolloin työasiat häiritsevät kotiin liittyviä velvollisuuksia tai kotoa töihin, jolloin kotiin liittyvät vastuut häiritsevät työssä suoriutumista. (Byron 2005; Greenhaus & Beutell 1985; Voydanoff 2002.) Tähän väitöskirjaan kuuluvassa kolmannessa artikkelissa työn ja perheen yhteensovittamisen onnistumista tarkastellaan kysymyksellä ”koetko laiminlyöväsi kotiasioita ansiotyön vuoksi”, mikä viittaa työstä kotiin suuntautuvaan konfliktiin.

Työn ja perheen väliset ristiriidat juontuvat vaatimuksista, jotka estävät sekä resursseista, jotka edistävät työhön ja kotiin liittyvien velvollisuuksien täyttämistä (Byron 2005). Esimerkiksi pitkät työajat rajoittavat mahdollisuuksia viettää aikaa kotona, jonka seurauksena kodin asettamien velvollisuuksien täyttäminen hankaloituu (ks. Byron 2005). Lisäksi työn aikapaineet, tai siihen liittyvät epävarmuustekijät voivat lisätä negatiivisia tunteita, kuten stressiä, jotka puolestaan voivat heijastua perhe-elämään hankaloittaen työn ja perheen yhteensovittamista (Voydanoff 2004). Toisaalta työympäristö voi tarjota myös resursseja, jotka voivat helpottaa työssä suoriutumista, vähentää vaatimuksia tai

auttaa luomaan uusia resursseja (Voydanoff 2004). Esimerkiksi työn autonomia, toisin sanoen vaikutusmahdollisuudet siihen miten, missä tai milloin työtehtäväänsä tekee, voi tarjota työntekijälle toiminnallista joustavuutta työn ja perheen yhteensovittamisessa (Byron 2005; Grzywacz & Butler 2005). Empiiriset tutkimustulokset työn autonomian ja työ-perhe ristiriitojen välisestä yhteydestä ovat kuitenkin olleet ristiriitaisia (ks. Batt & Valcour 2003; Beutell 2010; Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark & Baltes 2011; Voydanoff 2004).

Aiemmassa kirjallisuudessa on toisinaan oletettu, että kolmas olisi erityisen perhemyönteinen palkkatyön alue. Esimerkiksi Kanadalaiset tutkijat Kathryn McMullen ja Grant Schellenberg (2003) ovat perustelleet tätä kolmannen sektorin hyödyntämällä työntekijäystävällisillä käytännöillä, kuten työntekijälähtöisillä työaikajoustoilla. Väitteen tueksi ei kuitenkaan ole juuri empiiristä näyttöä. Voikin olla, että joustot toimivat työn ja perheen ristiriitoja lisäävänä tekijänä. Kolmannen sektorin palkkatyötä tehdään usein pienissä organisaatioissa, jossa on tyyppillistä, etteivät tehtävämääritykset ole selkeitä ja palkansaajat tekevät työtehtäviä, jotka menevät heidän tehtävämäärityksistään ohi (Feeney & Bozeman 2009; Kaunismaa & Lind 2014; Ruuskanen ym. 2013). Näin ollen työn autonomisuus, voikin kertoa työn organisoimattomuudesta, joka edelleen altistaa työntekijät kiireen ja stressin kokemuksille (Cunningham & James 2007) lisäten työn ja perheen ristiriitoja.

Oman haasteensa kolmannen sektorin palkkatyöhön tuo yhteistoiminta vapaaehtoisten kanssa. Sen myötä myös palkansaajilta voidaan odottaa tietynlaista vapaaehtoistyön toimintakulttuuria (Anheier, Hollerweger, Badelt & Kendal 2003, 6–7). Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi painetta siirtää omaa työaikaansa niin sanottuihin epäsosiaalisiin työaikoihin, eli iltoihin ja viikonloppuihin, jolloin vapaaehtoiset ovat mukana toiminnassa. Toisaalta, koska vapaaehtoiset eivät saa työstään korvausta, voivat he odottaa myös palkansaajien joustavan työajoissa ja tyytyvän pienempiin työsuhde-etuihin (Emanuelle & Simmons 2002; Kosny & MacEachen 2010). Suomalaista järjestöä koskevassa tutkimuksessa havaittiinkin, että vapaa-ajan ja palkkatyön välinen raja on häilyvä, sillä työntekijöiden odotetaan olevan tavoitettavissa myös virka-ajan ulkopuolella (Smolej 2017). Käytännössä liukuva työaika tarkoittaaakin ylitöiden tekemistä ja sitä, että vastuu työn hallinnasta ja organisoinnista jää yksittäisten työntekijöiden harteille (Smolej 2017; ks. myös Julkunen ym. 2004). Iso-Britanniassa ja Kanadassa tehtyjen tutkimusten perusteella kolmannella sektorilla tehdäänkin enemmän palkattomia ylitöitä kuin voittoa tavoittelevissa organisaatioissa (Almond & Kendall 2000; McMullen & Schellenberg 2003). Kaikki edellä mainitut piirteet, epäsosiaaliset työajat ja ylityöt toimivat työhön liittyvinä vaatimuksina, jotka hankaloittavat työn ja perheen yhteensovittamista.

Työpaikan vaihtoaiheet

Se, että palkansaaja jättää työpaikkansa on organisaatiolle usein kustannustekijä. Poistuneen työntekijän tilalle on etsittävä ja koulutettava uusi henkilö, mikä vie aikaa ja tuo organisaatiolle kustannuksia. Erityisesti jos kyseessä on organisaation toiminnan kannalta keskeinen henkilö voi toiminta häiriintyä työntekijän

poistumisen takia. Sen vuoksi olisi tärkeää tunnistaa tekijät, jotka vaikuttavat työntekijän lähtemiseen. Poikkileikkaustutkimuksissa on kuitenkin hankala tavoittaa työntekijöitä, jotka ovat vaihtamassa työpaikkaansa ja siinä vaiheessa työntekijöiden päätöksiin vaikuttaminen voi olla jo liian myöhäistä. Tästä johtuen empiirisissä tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota työpaikan vaihtamisen lisäksi työpaikan vaihtoaikaisiin (*turnover intentions*).

Työpaikan vaihtoaikaisilla viitataan palkansaajan aikomukseen vapaaehtoisesti lopettaa nykyisessä työssään. Se on osa laajempaa prosessia, joka lähtee liikkeelle tyytymättömyydestä nykyiseen työhön tai työympäristöön (Vikoda-Gadot & Ben-Zion 2004) ja voi lopulta johtaa työpaikan vaihtamiseen (ks. esim. Griffeth, Hom & Gaertner 2000; Hom & Griffeth 1991; Hulin, Roznowski & Hachiya 1985; Mobley 1977). Aiemmissä tutkimuksissa työpaikan vaihtoaikaisia on selitetty esimerkiksi työtyytyväisyydellä, organisaatiositoutumisella, stressillä ja sosiaalisella tuella (esim. Mor Barak, Nissly & Levin 2001).

Työpaikan vaihtoaikaisien näkökulmasta kolmas sektori muodostaa erityisen palkkatyön alueen. Toisaalta järjestötyötä on pidetty ”kutsumusammattina” (Harju 2003, 134), jossa työntekijät kokevat organisaation tavoitteet henkilökohtaisesti merkityksellisinä (Heikkala 2009, 5) ja haluavat olla mukana edistämässä työnantajan aatteellisia päämääriä (esim. Hansmann 1980; Rose-Ackermann 1996). Näin ollen sen voisi olettaa johtavan voimakkaaseen organisaatiositoutumiseen ja siten vähentävän työpaikan vaihtoaikaisia. Toisaalta empiiristen tutkimusten perusteella kolmannen sektorin organisaatioilla on ongelmia työntekijöiden rekrytoinnissa ja heidän pitämisessä osana työyhteisöä (esim. Ban, Drahnak-Faller & Tower 2003). Tämä kertoo siitä, ettei työympäristö vastaa palkansaajien odotuksia (ks. Bright 2008; Moynihan & Pandey 2008). Esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Koreassa tehtyjen tutkimusten mukaan keskeisenä syynä hakeutua pois kolmannen sektorin organisaatioista ovat heikot etenemismahdollisuudet ja tyytymättömyys palkkaukseen (Brown & Yoshioka 2003; Kang, Huh, Cho & Auh 2015; Kim & Lee 2007).

Kolmannella sektorilla voikin olla tiettyjä työelämän laatuun liittyviä ongelmia, jotka lisäävät palkansaajien työpaikan vaihtoaikaisia (Alexander, Lichtenstein, Oh & Ullman 1998; Mor Barak ym. 2001). Järjestötyötä on perinteisesti johdettu vapaaehtoistoiminnan logiikan mukaisesti, eikä muodollista johtamiskulttuuria ole juuri kehittynyt. Esimerkiksi Petri Ruuskanen, Kirsikka Selander ja Timo Anttila (2013) havaitsivat, että kolmannella sektorilla esiintyy puutteita työn organisoinnissa ja esimiestyössä. Tämän he epäilivät johtuvan siitä, ettei palkkatyö ole vakiintunut osaksi järjestöjen toimintaa vaan organisaatioita johdetaan aatteelliselta pohjalta. Koska järjestöjen johtoon rekrytoidutaan usein vapaaehtoisuuspohjalta myös johtajien ymmärrys vapaaehtois- ja palkkatyön eroista voi olla rajallista (emt.). Näin ollen he eivät välttämättä osaa luoda riittävän hyviä työolosuhteita palkkatyötä ajatellen.

5 TYÖHYVINVOINTIMALLIT

Edellisessä luvussa työelämän laatu ja palkansaajien aatteellinen orientaatio nähtiin työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä, kun taas työn imu, työn ja perheen yhteensovittaminen sekä työpaikan vaihtoaikeet toimivat työhyvinvoinnin indikaattoreina. Edellisessä luvussa ei kuitenkaan keskusteltu miksi näin on. Miksi esimerkiksi työelämän laadun ulottuvuudet nähdään työhyvinvoinnin selittäjinä, eikä esimerkiksi sen seurauksina. Tämän ymmärtämiseksi on kavauduttava syvemmälle työelämän tutkimusmalleihin ja niiden oletuksiin.

Työelämän tutkimuksessa tavallisimmin käytettävissä tutkimusmalleissa, kuten seuraavaksi esiteltävissä työstressimalleissa sekä vaatimusten ja resurssien mallissa (Bakker & Demerouti 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001), korostuu työpsykologinen näkökulma työhyvinvointiin. Kiinnostuksen kohteena on yksilö, ja hänellä käytettävissä olevien resurssien ja työn asettamien vaatimusten välisen tasapainon tarkastelu. Niissä ei useinkaan kiinnitetä huomiota instituutioiden merkitykseen, joka on kolmannen sektorin näkökulmasta kaikkein kiinnostavinta. Sen vuoksi tämän väitöskirjan tarkastelua on laajennettava perinteisten vaatimusten ja resurssien ulkopuolelle ja pohdittava kysymystä, millaisia edellytyksiä kolmannella sektorilla tehtävä palkkatyö tarjoaa työhyvinvoinnille.

Ennen kuin siirrytään tässä tutkimuksessa käytettävään työhyvinvoinnin selitysmalliin, esitellään neljä tavallisimmin käytettyä työhyvinvointimallia. Näistä työstressimallit - Karasekin alkuperäinen vaatimusten ja hallintamahdollisuuksien malli (1979), sen sosiaalisella tuella laajennettu versio (Johnson & Hall 1988; Karasek & Theorell 1990) sekä Siegristin ponnistusten ja palkkioiden malli (1996) - edustavat suhteellisen suppeaa työhyvinvoinnin näkökulmaa. Ne painottuvat tarkastelemaan työn kuormittavuutta ja sen vaikutusta terveyteen ja toimintakykyyn. Toisin sanoen ne keskittyvät työhyvinvoinnin negatiiviseen puoleen. Työstressimallien jälkeen esiteltävä työn vaatimusten ja resurssien malli (Bakker & Demerouti 2007; Demerouti ym. 2001) edustaa uudempaa työhyvinvoinnin tutkimusta. Siinä työhyvinvointia ei nähdä ainoastaan selviytymisenä työhön liittyvästä kuormituksesta vaan pohditaan kuinka hyvinvointia voisi edistää.

5.1 Työstressimallit

Työhyvinvointia lähestyttiin pitkään negatiivisesta näkökulmasta, jolloin keskityttiin erityisesti työpahoinvointiin ja työssä selviytymiseen. Tällöin työhyvinvointi ymmärretään esimerkiksi stressin ja työuupumusoireiden puuttumisena. Tätä suuntausta edustavat muun muassa Karasekin vaatimusten ja hallintamahdollisuuksien malli (1979) sekä Siegristin (1996) ponnistusten ja palkkioiden malli (1996). Näistä molemmat perustuvat oletukseen, jonka mukaan työstressi ja uupumus johtuvat epätasapainosta työn asettamien vaatimusten ja sen tarjoamien resurssien välillä. Vastaavasti (työ)hyvinvoinnin ajatellaan edellyttävän tasapainoa näiden ulottuvuuksien välillä.

Luultavasti tunnetuin työstressimalleista on Robert Karasekin (1979) kehittämä työn vaatimusten ja hallintamahdollisuuksien malli (*Job Demand-Control (JDC) model*). Siinä työn vaatimuksilla viitataan työn määrälliseen ja laadulliseen kuormitukseen, kuten liialliseen työmäärään, aikapaineisiin ja rooliristiriitoihin. Työn hallintamahdollisuudet puolestaan viittaavat työntekijän mahdollisuuksiin vaikuttaa työnsä sisältöön (työn autonomia) ja käytettävissä oleviin taitoihin (kykyjen käyttömahdollisuudet). Malli perustuu kahteen hypoteesiin: kuormitushypoteesiin ja aktiivisen oppimisen hypoteesiin. Kuormitushypoteesin mukaan stressin ja psykologisten sairauksien riski kasvaa, kun työn vaatimukset kasvavat suhteessa väheneviin työn hallintamahdollisuuksiin. Työ, jossa vaatimukset ovat korkeat eikä työ takaa riittävästi hallintamahdollisuuksia on kuormittavaa ja stressiriski suurentunut. Pitkällä aikavälillä tällainen tilanne kasvattaa stressiperäisten sairauksien kuten sydänsairauksien riskiä. Aktiivisen oppimisen hypoteesi puolestaan ennustaa oppimisen ja motivaation lisääntyvän, kun vaatimukset ovat sopivassa suhteessa hallintamahdollisuuksiin. Kun sekä vaatimukset että hallintamahdollisuudet ovat korkeat, voidaan puhua niin sanotusti ”aktiivisesta työstä”. Tällöin palkansaajat kykenevät muuntamaan työhön liittyvät vaatimukset toiminnaksi tehokkaan ongelmanratkaisun avulla. Tämä edistää oppimista ja motivaatiota. ”Passiivisessa” työssä sen sijaan työn vaatimukset ja hallintamahdollisuudet ovat matalat. Koska palkansaajaan ei kohdistu riittävästi vaatimuksia ei hän koe työtään haastavana, mikä heikentää aktiivisuutta, motivaatiota ja ongelmanratkaisukykyä. (Karasek & Theorell 1990.)

Myöhemmin Karasekin mallia on täydennetty sosiaalisella tuella (Johnson & Hall 1988; Karasek & Theorell 1990). Sillä viitataan hyödylliseen sosiaaliseen kanssakäymiseen kollegoiden ja esimiesten välillä. Tuki voi olla instrumentaalista, jolloin kollegoilta ja johtajilta saa ylimääräisiä resursseja työn suorittamiseksi. Tuki voi olla myös sosioemotionaalista, jolloin vuorovaikutus kollegoiden ja johtajien toimii puskurina työstressille. (Karasek & Theorell 1990.) Sosiaalisen tuen lisääminen malliin ei kuitenkaan juuri muuta hypoteeseja. Uudessa työn vaatimusten, hallinnan ja sosiaalisen tuen mallissa (*Job Demand-Control-Support (JDCS) model*) työstressin oletetaan johtuvan kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta: liiallisista vaatimuksista, vähäisistä hallintamahdollisuuksista ja vähäisestä so-

siaalisesta tuesta. Vastaavasti motivaatiota ja oppimista oletetaan esiintyvän työympäristössä, jossa vaatimukseen yhdistyy riittävästi hallintamahdollisuuksia ja sosiaalista tukea. (Karasek & Theorell 1990.)

Karasekin mallia on käytetty runsaasti empiirisissä tutkimuksissa, mutta erityisesti yhdysvaikutuksiin liittyvät tutkimustulokset ovat olleet ristiriitaisia. Esimerkiksi kuormitushypoteesi, jonka mukaan korkeat vaatimukset yhdistettyinä vähäisiin hallintamahdollisuuksiin heikentävät yleistä psykologista hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä sekä lisäävät työuupumusta, on saanut empiiristä tukea lähinnä poikkileikkaustutkimuksista. Sen sijaan pitkittäistutkimuksissa näyttö hypoteesin puolesta on jäänyt heikommaksi. (De Lange, Taris, Kompier & Houtman 2003; Van der Doef & Maes 1999.) Mallia onkin kritisoitu erityisesti yhdysvaikutusten osalta, mutta lisäksi sitä on arvosteltu yksinkertaisuudesta ja pohdittu mittareiden operationalisointia (De Jonge & Kompier 1997; Kristensen 1995; Van der Doef & Maes 1999).

Eräs Karasekin malleja yksinkertaisuudesta kritisoineista tutkijoista on Johannes Siegrist (1996, 28–29). Hänen mukaansa Karasekin mallin rajoittuminen työn piirteisiin ei huomioi yksilöiden erilaisia selviytymiskeinoja tilanteissa joissa hallinnanmahdollisuudet ovat puutteelliset. Omassa sosiaalisen vastavuoroisuuden teoriaan pohjautuvassa työn ponnistusten ja palkkioiden epätasapainomallissaan (*Effort-Reward Imbalance (ERI) model*) hän siirtääkin tarkastelun hallinnasta työstä saataviin palkkioihin, jolloin työolosuhteet ja työntekijän henkilökohtaiset hallinnan tarpeet tulevat paremmin huomioiduksi. Keskeisenä oletuksena on, että (työ)hyvinvointi johtuu työn vaatimien ponnistusten ja siitä saatavien palkkioiden välisestä tasapainosta. Ponnistuksilla viitataan työn tekijälleen asettamiin vaatimukseen sekä velvollisuuksiin, kun taas palkkiot liittyvät muun muassa työn tarjoamiin rahallisiin palkkioihin, arvostukseen, työn varmuuteen ja etenemismahdollisuuksiin. Tilanteet, joissa työntekijä kokee työn vaatimien ponnistusten ylittävän siitä saadut palkkiot, koetaan kuormittavina ja hyvinvointia heikentävinä. Yksilöön liittyvät tekijät sen sijaan on huomioitu tarkastelemalla ”ylisitoutumista”. Sillä viitataan asenteisiin, käytökseen ja tunteisiin, jotka heijastelevat liiallista pyrkimystä olla hyväksytty ja arvostettu. Tällaiset työntekijät voivat esimerkiksi aliarvioida työn vaatimia ponnisteluja suhteessa työstä saataviin palkkioihin, mikä altistaa kuormitukselle. Toisaalta myös odotukset palkkioista voivat olla liiallisia, mikä altistaa turhautumiselle ja siten heikentää terveyttä.

Huolimatta siitä, että Siegristin (1996) mallissa huomioidaan useampia työhön liittyviä tekijöitä, on myös sitä kritisoitu yksinkertaisuudesta. Kuten Karasekin mallit (Karasek 1979; Karasek & Theorell 1990) siinäkin oletetaan, että työn vaatimukset ovat syynä työn kuormittavuuteen, kun tiettyjä resursseja (rahalliset palkkiot, arvostus, työn varmuus tai etenemismahdollisuudet) ei ole saatavilla. Koska malli rajautuu näihin tiettyihin tekijöihin, ei se välttämättä sovellu kaikkien työtehtävien tarkasteluun. Sen vuoksi on esitetty, että sitä tulisi täydentää muun muassa emotionaalisilla vaatimuksilla, sosiaalisella tuella ja työstä saatavalla palautteella. (Bakker & Demerouti 2007.)

5.2 Työn vaatimusten ja resurssien malli

Työn vaatimusten ja resurssien mallissa (*Job Demands-Resources (JD-R) model*) on pyritty korjaamaan aiempien mallien puutteita. Sen sijaan, että vaatimukset ja resurssit nähtäisiin staattisina, kaikkiin ammatteihin sopivina työn piirteinä, ne määritellään yleisinä kategorioina. Työn vaatimukset viittaavat fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin ja/tai organisatorisiin työn piirteisiin, joista selviytyminen edellyttää työntekijältä fyysistä ja/tai psykologista ponnistelua. Esimerkkejä näistä ovat fyysinen työtaakka, aikapaine ja roolikonfliktit. Työn resurssitekijät puolestaan viittaavat fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin ja/tai organisatorisiin työn piirteisiin, jotka auttavat työntekijää saavuttamaan tavoitteita, vähentämään työn vaatimuksia tai stimuloivat henkilökohtaista oppimista ja kehitystä. Esimerkkeinä resursseista ovat etenemismahdollisuudet, sosiaalinen tuki ja työn hallintamahdollisuudet. (Demerouti ym. 2001; Schaufeli & Bakker 2004.) Mallissa vaatimukset ja resurssit ymmärretään yleisinä kategorioina, mikä mahdollistaa sen, että JD-R mallin avulla voidaan kuvata hyvin erilaisia työympäristöjä. Esimerkiksi, kun kuvataan rakennusalaan liittyviä työn vaatimuksia, voidaan keskittyä fyysisiin työn vaatimuksiin, kun taas asiantuntijavaltaisissa ammateissa voidaan painottua voimakkaammin työn asettamiin psyykkisiin ja sosiaalisiin vaatimuksiin.

Toinen keskeinen ero verrattuna aiempiin malleihin on, että JD-R mallin avulla voidaan tarkastella yhtä aikaa sekä negatiivisia työelämän ilmiöitä kuten työstressiä että positiivisia ilmiöitä kuten työn imua. Tällöin molempien ilmiöiden taustalla oletetaan kaksi erillistä prosessia. Työn vaatimukset liittyvät niin sanottuun ”energiapolkuun”, jossa työn vaatimusten (kuten työmäärän tai epävarmuuden työn jatkosta) oletetaan lisäävän työuupumusta ja johtavan sitä kautta työkyvyn ja terveyden heikkenemiseen. Työn resurssitekijät puolestaan liittyvät ”motivaatiopolkuun”. Resurssit (kuten vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon ja sosiaalinen tuki) edistävät työn imun kokemuksia ja siten johtavat työtyytyväisyyteen. Lisäksi resurssit voivat vähentää työuupumusta. (Bakker & Demerouti 2007; Demerouti ym. 2001; Hakanen & Roodt 2010.)

5.3 Kolmannen sektorin työhyvinvointimalli

Kolmannella sektorilla tehtävää palkkatyötä leimaa vapaaehtoistyön toimintalogiikka, minkä vuoksi toiminnassa korostuvat tietynlaiset vaatimus- ja resurssitekijät. Ensinnäkin kolmannen sektorin toiminnassa on korostunut suhteellisen vapaamuotoinen organisaatiokulttuuri, sillä vapaaehtoistyön logiikan mukaan toiminnan tulee sallia luovuus ja mahdollistaa joustava reagoitukyky jäsenten muuttuviin tarpeisiin (Kreutzer & Jäger 2011). Tämä on tarkoittanut muun muassa demokraattista päätöksentekojärjestelmää, mikä mahdollistaa työntekijöille autonomisen työtöteen ja omien ideoiden soveltamisen (Borzaga & Tortia 2006; Mirvis & Hackett 1983; Parkkinen ym. 2016; Peltosalmi ym. 2016,

157–163; Ruuskanen ym. 2013). Toisin sanoen kolmannen sektorin työympäristön voidaan olettaa edesauttavan kyseisten resurssien (autonomia ja kykyjen käyttömahdollisuudet) ilmenemistä, mikä edelleen lisää palkansaajien työhyvinvointia.

Vapaamuotoisen organisaatiokulttuurin käänköpuolena voi kuitenkin olla, ettei se ainoastaan mahdollista työhön liittyvää autonomiaa vaan se on myös oire työn organisoimattomuudesta ja johtamisen puutteesta (Peltosalmi ym. 2016; Ruuskanen ym. 2013). Tämä ilmenee muun muassa riittämättömänä sosiaalisena tukena, kuten vähäisenä palautteena työssä suoriutumisesta (Mirvis & Hackett 1983), sekä työn liiallisena kiireenä ja työntekijöiden hankaluuksina ennakoita työmääräänsä (Cunningham & James 2009; McMullen & Schellenberg 2003; Feeney & Bozeman 2009; Ruuskanen ym. 2013). Sosiaalisen tuen puute, kiire ja työn ennakoimattomuus voivatkin toimia työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä.

Toisaalta työhyvinvointia voi heikentää myös vapaaehtoistoiminnan ja palkkatyön erilaiset toimintalogiikat (ks. Kreutzer & Jäger 2011). Koska vapaaehtoistyötä tehdään omalla vapaa-ajalla ilman rahallista korvausta, voivat vapaaehtoiset odottaa vastaavanlaista työn eetosta myös palkkatyöntekijöiltä. Tämä voi luoda odotuksia tietynasteisesta vapaaehtoistyön toimintakulttuurista kuten valmiutta joustaa työajoissa ja siirtää työtä iltoihin ja viikonloppuihin, jolloin myös vapaaehtoiset ovat töissä. Empiirisissä tutkimuksissa onkin havaittu, että palkattomat ylityöt ovat kolmannella sektorilla tavanomaisempia kuin voittoa tavoittelevissa organisaatioissa (Almond & Kendall 2000; McMullen & Schellenberg 2003; Smolej 2017).

Lopuksi työhön liittyvänä vaatimuksena voidaan nostaa esille kolmannen sektorin rahoitus, joka pohjautuu suhteellisen lyhyisiin ja niukkoihin palvelusopimuksiin ja projekteihin. Tämä luo työsuhteiden jatkuvuuteen epävarmuutta ja voi heijastua negatiivisesti työntekijöiden hyvinvointikokemuksiin (Cunningham 2001; Sälevä 2017). Siten kolmannen sektorin työympäristöön vaikuttaisi positiivisten puolien ohella liittyvän myös lukuisia ongelmallisia piirteitä, jotka voivat heikentää työhyvinvointia.

Kuten edellä ilmeni kolmannen sektorin institutionaalisessa toimintaympäristössä korostuvat tietyt työhön liittyvät vaatimukset kuten kiire, työsuhteisiin liittyvä epävarmuus (määrällinen epävarmuus), työn ennakoimattomuus (laadullinen epävarmuus), ylityöt ja epäsosiaaliset työajat. Työhön liittyvinä resurssitekijöinä puolestaan nousevat esille työn autonomia, mahdollisuus soveltaa omia ideoita, töiden organisointi, työilmapiiri ja sosiaalinen tuki, joskaan kaikki eivät ilmene positiivisessa mielessä. Riippumatta työhön liittyvien vaatimusten ja resurssien tasosta voidaan olettaa, että työhön liittyvät vaatimukset vähentävät ja resurssit lisäävät työhyvinvointia, kuten JD-R mallissa oletetaan (ks. Demerouti et al. 2001; Hakanen & Roodt 2010).

Tarkastelun rajoittaminen JD-R mallissa käytettyihin vaatimus- ja resurssitekijöihin tuottaa kolmannen sektorin näkökulmasta kuitenkin liian suppean käsityksen palkansaajien työhyvinvoinnista. Työhön liittyvät vaatimukset ja resurssit eivät huomioi kolmannen sektorin palkkatyöhön sisältyvää henkistä

ulottuvuutta, kuten yleishyödyllistä motivaatiota ja arvojen yhdenmukaisuutta työnantajaorganisaation kanssa. Aiemmissä tutkimuksissa esimerkiksi yleishyödyllisen motivaation on todettu ennustavan työtyytyväisyyttä (Homborg ym. 2015) ja työpaikan vaihtoaikkeitä (Bright 2008), kun taas arvot on yhdistetty esimerkiksi työuupumukseen (Maslach & Leiter 1997; Schaufeli, Leiter & Maslach 2009). Siten JD-R mallia tulee kolmannen sektorin tapauksessa laajentaa näillä aatteelliseksi orientaatioksi kutsutuilla muuttujilla.

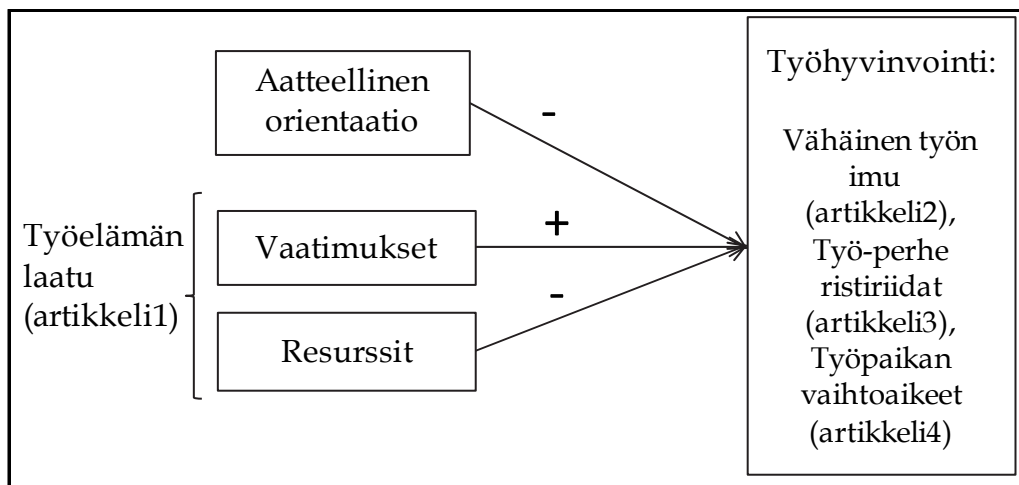
Useimmiten yleishyödyllistä motivaatiota tai arvoja ei ole yhdistetty osaksi JD-R mallia. Tämä voi johtua siitä, että JD-R malli on kehitetty työpsykologian tarpeita ajatellen, jolloin kiinnostus kohdistuu useimmiten yksilöön ja hänen työympäristöönsä, eikä niinkään työn kollektiiviseen ulottuvuuteen. Toisaalta kansainvälisestä tutkimuksesta löytyy myös poikkeuksia, joissa yleishyödyllistä motivaatiota ja arvoja on tarkasteltu osana JD-R mallia. Tällöin ne on sisällytetty osaksi resursseja (ks. Giauque, Anderfuhren-Biget & Varone 2013) tai omaksi ulottuvuudeksi (Bakker 2015; Leiter 2008).

David Giauque, Simon Anderfuhren-Biget ja Frédéric Varone (2013) edustavat lähestymistapaa, jossa yleishyödyllinen motivaatio on kytketty JD-R malliin osaksi resursseja. Heidän hypoteesinsa mukaan yleishyödyllinen motivaatio voi toimia resurssina helpottaen julkisen sektorin palkansaajien stressiä. Empiiriset tulokset olivat kuitenkin päinvastaisia. Yleishyödyllisellä motivaatiolla oli hyvin heikko, mutta positiivinen yhteys stressiin. Tätä selitettiin sillä, että työntekijöiden odotukset työtä kohtaan voivat olla niin suuret, että he turhautuvat, jos eivät pääse toteuttamaan yleishyödyllisiä motiivejaan, ja sen vuoksi stressaantuvat (emt.). Toisin sanoen yleishyödyllisen motivaation yhteys stressiin voi olla sidoksissa esimerkiksi työssä koettuun kiireeseen, joka estää yleishyödyllisen motivaation toteuttamista. Mikäli näin on, yleishyödyllistä motivaatiota ei tulisi sisällyttää osaksi resursseja vaan pitää omana ulottuvuutenaan.

Toisenlaista lähestymistapaa edustaa Michael Leiterin (2008) ja Arnold Bakkerin (2015) tulkinta, jossa arvot ja yleishyödyllinen motivaatio otettiin JD-R malliin omaksi selittäjäksi. Esimerkiksi Leiter (2008) perustelee tätä sillä, että nykyisen JD-R mallin vaatimukset ja resurssit keskittyvät kuvaamaan palkansaajien energiatasoa ja kykyä selviytyä työtaakasta. Sen sijaan siinä ei huomioida tekijöitä, jotka vaikuttavat osallistumiseen ja tehokkuuteen. Leiter (2008) ehdottaakin, että JD-R mallia tulisi täydentää arvojen yhdenmukaisuudella. Ristiriitaiset arvot palkansaajien ja työnantajaorganisaation välillä saavat palkansaajat tuntemaan, että he hukkaavat aikaansa turhanpäiväisiin asioihin, minkä seurauksena he eivät koe työpanostaan merkityksellisenä. Tutkimuksen empiirisessä osiossa Leiter (2008) osoittaa, että arvojen yhdenmukaisuus työnantajaorganisaation kanssa vähentää työuupumusta. Bakker (2015) puolestaan esittää, että yleishyödyllinen motivaatio vaikuttaa siihen kuinka työntekijät käsittelevät käytettävissä olevia vaatimuksia ja resursseja. Yleishyödyllinen motivaatio auttaa heitä käsittelemään paremmin työhön liittyviä vaatimuksia ja siten vähentää työuupumusta. Lisäksi, johtuen työn kutsumuksellisuudesta, he ovat motivoituneita hyödyntämään työn tarjoamia resurssitekijöitä, ja siten suoriutumaan

hyvin työssään. Toisaalta yleishyödyllinen motivaatio on Bakkerin (2015) mukaan riippuvainen ympäristöstään. Jos vaatimukset ovat jatkuvasti korkeat ja resurssit matalat, voi se johtaa yleishyödyllisen motivaation laskuun ja siten vahvistaa työuupumusta, sekä heikentää työn imua. Artikkelissaan Bakker (2015) pysyy kuitenkin teoreettisella tasolla, eikä hänellä ole empiiristä näyttöä väitteidensä tueksi.

Tässä väitöskirjassa sovelletaan laajennettua JD-R mallia, joka sisältää vaatimusten ja resurssitekijöiden lisäksi palkansaajien aatteellisen orientaation (ks. kuvio 3). Kuten aiemmissa JD-R malleissa vaatimusten oletetaan vähentävän ja resurssien lisäävän työhyvinvoinnin kokemuksia (Bakker & Demerouti 2007; Demerouti ym. 2001). Aatteellisen orientaation osalta puolestaan malli noudattelee Leiterin (2008) ja Bakkerin (2015) näkemystä JD-R mallista. Näin ollen aatteellinen orientaatio tulkitaan vaatimuksista ja resursseista erillisenä työhyvinvointia lisäävänä ulottuvuutena (vrt. Giauque ym. 2013). Tämän lisäksi aatteellinen orientaatio voi kuitenkin olla yhteydessä myös vaatimus- ja resurssitekijöihin, joista tässä väitöskirjassa käytetään yhteisnimitystä työelämän laatu.



KUVIO 3 Laajennettu työhyvinvointimalli ja artikkelit

6 AINEISTOT JA MENETELMÄT

Kolmannen sektorin palkansaajien tavoittaminen on jossain määrin ongelmallista, eikä koko sektorin palkkatyötä kartoittavia kvantitatiivisia tutkimuksia ole juuri tehty. Ensimmäisen kerran kolmannen sektorin palkkatyön volyyymiä tarkasteltiin laajemmin 1990-luvun puolivälissä Voitto Helanderin ja Harri Laaksosen toimesta osana kansainvälistä *Johns Hopkins* -projektia (ks. Helander 1998; Helander & Laaksonen 1999). Tuolloin tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin hyödyntäen säätiörekisteriä ja yhdistyksille suunnattua kyselyä.

Tämän jälkeen palkkatyön volyyymiä on tutkittu laajemmin Työsuojelurahaston rahoittamassa ja Petri Ruuskasen johtamassa ”Kolmannen sektorin palkkatyö” hankkeessa, johon myös väittelijä osallistui projektin alusta lähtien (Ruuskanen ym. 2013). Tästä projektista ovat peräisin myös tässä väitöskirjassa käytetyt aineistot. Toisin kuin Helanderin ja Laaksosen tutkimuksessa tällä kertaa palkkatyön volyymin tarkastelu pohjautui kuitenkin täysin rekisteriaineistoon, mikä lisäsi tulosten luotettavuutta ja mahdollisti palkkatyön volyyymissä tapahtuneiden muutosten tarkastelun. Lisäksi uutena aiempaan verrattuna oli kyselytutkimuksen avulla tuotettu tieto kolmannen sektorin palkansaajien työhyvinvoinnista sekä sen vertaaminen työolotutkimuksesta saataviin tietoihin julkisen ja yksityisen sektorin palkansaajien työhyvinvoinnista.

Seuraavaksi esitellään projektissa ja tässä väitöskirjassa käytetyt aineistot: Tilastokeskuksen yritysrekisteriin pohjautuva aineisto, kolmannen sektorin palkansaajille suunnattu kysely ja sektorivertailuissa käytettävä aineisto. Yritysrekisteriin pohjautuvaa aineistoa käytettiin kuvattaessa kolmannen sektorin palkkatyön määrää, koostumusta ja sen kehitystä (ks. luku 7.1). Suurin osa empiirisistä tuloksista pohjautuu kuitenkin kolmannen sektorin palkansaajille suunnattuun kyselyyn. Sitä käytetään, kun kuvaillaan työelämään laatua kolmannella sektorilla (artikkeli 1) tai selitetään työn imua (artikkeli 2), työn ja perheen yhteensovittamista (artikkeli 3) tai työpaikan vaihtoaikkeitä (artikkeli 4). Koska kolmannen sektorin aineisto ei mahdollista vertailua julkiseen ja yksityiseen sektoriin, hyödynnetään lisäksi vuosien 2008 ja 2013 työolotutkimuksia. Työelämän laatua (artikkeli 1) ja työpaikan vaihtohalukkuutta (artikkeli 4) vertaillaessa oli saatavilla vuoden 2013 työolotutkimusaineisto, joten sektorivertai-

lu pohjautuu siihen. Sen sijaan työn ja perheen yhteensovittamista tutkittaessa vuonna 2012 työolotutkimuksesta oli käytössä vanhempi vuoden 2008 versio.

6.1 Yritysrekisteriin pohjautuva aineisto

Kolmannella sektorilla tehtävän palkkatyön laajuuden ja toimialajakauman selvittämiseksi käytettiin yritysrekisteristä kerättyä aineistoa. Järjestöjä koskevia tietoja on rekisteröity muun muassa patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämiin yhdistys- ja säätiörekisteriin sekä Tilastokeskuksen ylläpitämään yritysrekisteriin (nykyinen rakenne- ja tilinpäätöstilasto). Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämistä rekistereistä löytyvät kaikki kolmannen sektorin organisaatiot, mutta ei tietoa siitä, mitkä niistä toimivat työnantajanasemassa. Tämä tieto löytyy Tilastokeskuksen ylläpitämästä yritysrekisteristä, johon on rekisteröity kaikki liiketoiminnastaan arvonlisävelvolliset tai työnantajana toimivat yritykset, yhteisöt ja yksityiset elinkeinoharjoittajat. Näin ollen se soveltuu paremmin kolmannella sektorilla tehtävän palkkatyön koostumuksen ja volyymin kartoittamiseen.

Kolmannen sektorin palkkatyö projektissa Yritysrekisteristä poimittiin oikeudellista muotoa apuna käyttäen säätiöt ja aatteelliset yhdistykset (ks. Ruuskanen ym. 2013). Siten rekisteröidyt uskonnolliset yhdyskunnat jäävät aineiston ulkopuolelle, vaikka ne rakenteellis-operationaalisen määritelmän mukaan kuuluvat osaksi kolmatta sektoria (Helander 1998). Sen sijaan ylioppilaskunnat ovat osa aineistoa, vaikkeivät ne määritelmän mukaan kuulu kolmanteen sektoriin (emt.). Tämä johtuu siitä, etteivät ne aineistoa kerätessä olleet vielä omana oikeudellisena muotonaan vaan osa aatteellisia yhdistyksiä. Aineistoon liittyvät ali- ja ylipeitto tapaukset ovat kuitenkin vähäisiä¹, minkä vuoksi aineisto edustaa suhteellisen hyvin rakenteellis-operationaalisen määritelmän mukaista käsitystä kolmannelta sektorista (ks. Salamon & Anheier 1992). Näin ollen sen avulla saadaan uutta tietoa kolmannella sektorilla tehtävän palkkatyön volyyministä ja siinä tapahtuneista muutoksista vuosien 1990 ja 2011 välillä. Koska projektissa tilattu aineisto päättyy jo vuoteen 2011, täydennettiin sitä tätä väitöskirjaa varten vuosien 2012–2016 osalta. Aineisto tilattiin käyttäen samoja kriteereitä kuin aiemmin, jotta tiedot voitaisiin yhdistää aiempaan aineistoon.

6.2 Kolmannen sektorin kyselyaineisto

Koska rekisteriaineistoista ei ole saatavissa tietoa palkansaajien työhyvinvoinnista, on tieto kerättävä työntekijöiltä itseltään. Heidän tavoittamisensa osoit-

¹ Vuonna 2016 työnantajana toimivia rekisteröityjä uskonnollisia yhdyskuntia oli 114 kappaletta ja niissä tehtiin palkkatyötä 578 henkilötyövuoden edestä. Vastaavasti ylioppilaskuntia vuonna 2016 oli 33 kappaletta, joiden palkkatyöpanos oli 237 henkilötyövuotta. (Tilastokeskus 2018b.)

tautui kuitenkin ”Kolmannen sektorin palkkatyö” -projektissa hankalaksi. Esi-merkiksi työolotutkimuksissa heitä ei erotella omaksi ryhmäkseen², eikä ole olemassa rekisteriä, josta kaikki kolmannella sektorilla työskentelevät palkansaajat saataisiin poimittua.

Kohderyhmää voidaan kuitenkin lähestyä työnantajaorganisaation avulla hyödyntäen yritysrekisteristä saatavia tietoja, tai suoraan käyttäen ammattijärjestöjen jäsenrekisterejä. Näistä ensimmäinen, eli työnantajan välityksellä lähestyminen, on kuitenkin työläs vaihtoehto. Suurin osa kolmannen sektorin organisaatioista on pieniä, minkä vuoksi edustavan otoksen saamiseksi olisi valittava suuri määrä organisaatioita, jolloin yhteydenottaminen kaikkiin käy työlääksi. Lisäksi vaarana on aineiston valikoituminen, jos kyselyyn valikoituu runsaasti suuria ja hyvin työsuhdeasiansa hoitaneita organisaatioita (Ruuskanen ym. 2013). Toinen mahdollisuus onkin lähestyä palkansaajia suoraan esimerkiksi ammattijärjestöjen jäsenrekisterejä hyödyntäen. Ammattijärjestöt rekisteröivät saamansa jäsenmaksut työnantajan aseman mukaan, mikä mahdollistaa palkansaajien erottelun. Ammattijärjestöt eivät kuitenkaan saa luovuttaa jäsenrekisteriään ulkopuolisille, vaan kysely on lähetettävä heidän toimestaan. Näin ollen molempiin lähestymistapoihin liittyy ongelmia.

Kolmannen sektorin palkkatyö projektissa päädyttiin lopulta jälkimmäiseen vaihtoehtoon, eli aineisto kerättiin ammattijärjestöjen jäsenrekisterejä hyödyntäen. Keskeisissä työnantaja- ja työntekijäjärjestöissä tehtyjen asiantuntija-haastattelujen perusteella tunnistettiin neljä kolmannen sektorin palkkatyön kannalta keskeistä ammattijärjestöä (ks. haastatteluista enemmän Ruuskanen ym. 2013). Näitä olivat Akavan erityisalat, Julkisten ja hyvinvointialojen liitto (JHL), Erityisalojen Toimihenkilöliitto (ERTO) sekä Talentia.

Tutkimuksessa valitulla aineiston keräämistavalla on kuitenkin tiettyjä seurauksia aineiston edustavuuden näkökulmasta. Huolimatta siitä, että Suomessa järjestäytymisaste (70 %) on edelleen korkea verrattuna muihin OECD maihin (OECD 2012), jäävät järjestäytymättömät palkansaajat aineiston ulkopuolelle. Erityisesti vajaakuntoisten sekä vaikeasti työllistyvien voidaan olettaa jäävän ammattijärjestöjen ja siten aineiston ulkopuolelle. Tämän tutkimuksen kannalta tämä ei kuitenkaan ole ongelma, sillä kiinnostus ei kohdistu tukityöhön vaan niihin, jotka työskentelevät järjestöissä pysyvälouenteisemmassa palkkatyösuhteessa. Toiseksi, myös valinta keskittyä neljään ammattijärjestöön heikentää osaltaan aineiston edustavuutta. Aineistoa kerätessä näissä oli jäsenenä 10 175 kolmannen sektorin työntekijää, mikä vastaa järjestöissä tehtyihin henkilötyövuosiin suhteutettuna 10–15 prosenttia koko sektorin työvoimasta. Loput kolmannen sektorin palkansaajat ovat siten joko järjestäytymättömiä tai jäsenenä muissa ammattijärjestöissä. (Ruuskanen ym. 2013, 14.) Puutteistaan huolimatta aineistonkeruu ammattijärjestöjen jäsenrekisterejä hyödyntäen koettiin sillä hetkellä parhaana vaihtoehtona.

² Työolotutkimuksessa kolmas sektori otettiin ensimmäistä kertaa omaksi ryhmäkseen vuonna 2013. Kolmannen sektorin palkansaajien määrä kyseisessä aineistossa on kuitenkin hyvin pieni, eikä se ole edustava otos koko sektorista (Ruuskanen ym. 2015).

Varsinainen kysely toteutettiin keväällä 2011 käyttäen internet- ja postikyselyn yhdistelmää. Internetkysely toteutettiin kokonaistutkimuksena niiden kolmannen sektorin palkansaajien keskuudessa, joiden sähköpostiosoite oli saatavilla. Koska ERTOn ja JHLn jäsenten keskuudessa sähköpostiosoite oli saatavissa vain alle 75 prosentille vastaajista, päätettiin kyselyä täydentää postikyselyllä. Tällä tavoin pyrittiin saamaan edustavampi aineisto, sillä oletuksena oli, että sähköpostittomat poikkeavat esimerkiksi ikänsä, koulutuksen tai työtehtävien perusteella muista vastaajista. Postikysely toteutettiin systemaattisena satunnaisotantana niiden ERTOn ja JHLn jäsenten keskuudessa joiden sähköpostiosoite ei ollut tiedossa.

Koko aineiston vastausprosentiksi muodostui 22 %. Erityisesti internetkyselyssä vastausaktiivisuus jäi heikoksi (internetkysely 21 %, postikysely 41 %), mikä ei kuitenkaan ole kovin yllättävää. Viime aikoina vastausaktiivisuus on yleisesti laskenut ja erityisesti internetkyselyjen vastausprosentit ovat jääneet postikyselyitä matalammiksi (Anseel, Lievens, Shollaert & Choragwicka 2010; Shih & Fan 2008). Yhtenä syynä tähän on ollut lisääntynyt roskaposti. Myös tässä tutkimuksessa monet kyselyn saaneista (70 %) jättivät kyselylinkin huomioimatta, eivätkä edes avanneet kyselylomaketta.

Matala vastausprosentti ja kyselyn toteuttaminen ammattijärjestöjen kautta tuo esille kysymyksen aineiston edustavuudesta. Katoanalyysin tekoa hankaloitti kuitenkin se, etteivät ammattijärjestöt rekisteröi erikseen jäsentietojaan työnantajan aseman mukaan. Myöskään aiempia tietoja kolmannen sektorin sukupuoli, ikä tai koulutusrakenteesta ei ole saatavilla. Ainoa keino saada jonkinlainen käsitys aineiston edustavuudesta oli verrata aineistoa Yritysrekisteristä saataviin tietoihin henkilötyövuosien jakautumisesta rekisteröityjen yhdistysten ja säätiöiden välillä sekä eri toimialoille. Tarkastelu osoitti, että aineisto vastaa yhdistysten ja säätiöiden jakaumaa sekä melko hyvin toimialajakaumaa. Toimialoista ainoastaan koulutus ja tutkimus osoittautuivat aliedustetuksi. (Ks. lisää Ruuskanen ym. 2013, 14–16.)

6.3 Sektorivertailussa käytettävä aineisto

Sen lisäksi, että on kiinnostavaa tarkastella kolmannen sektorin palkansaajien työhyvinvointia, saadaan siitä enemmän irti, kun se suhteutetaan muihin palkansaajiin. Tämän mahdollistamiseksi kolmannen sektorin kysely suunniteltiin jo alun perin siten, että käytetyt kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat yhdenmukaisia Tilastokeskuksen toteuttaman työolotutkimuksen kanssa, jolloin siitä voidaan poimia yksityisen ja julkisen sektorin työhyvinvointia koskevat tiedot.

Suomessa palkansaajien työoloja on kartoitettu Tilastokeskuksen työolotutkimuksissa vuodesta 1977 asti aina viiden – seitsemän vuoden välein. Se on edustava otos suomalaisista 15–64 -vuotiaista palkansaajista, jotka ovat työskennelleet vähintään 10 tuntia viikossa. Kysely toteutetaan työvoimatutkimuksen yhteydessä siten, että edellä mainitut ehdot täyttävälle satunnaisotannalla väestörekisteris-

tä poimituille vastaajille ehdotetaan käyntihaastattelua. (Aineiston keräämisestä tarkemmin esimerkiksi Lehto & Sutela 2008; Sutela & Lehto 2014; Työolotutkimuksen internetsivuilta <http://www.stat.fi/meta/til/tyoolot.html>.)

Viimeisin työolotutkimuksen aineisto on peräisin vuodelta 2013. Tuolloin erikoisuutena oli, että se mahdollisti ensimmäistä kertaa kolmannen sektorin palkansaajien erottelun yksityisestä sektorista. Sektorivertailuja ei kuitenkaan tehty käyttäen kyseistä aineistoa, sillä kolmannen sektorin osuus on hyvin pieni (N=152) eikä se ole edustava otos kolmannen sektorin palkansaajista (Ruuskanen ym. 2016). Erityisesti sosiaali- ja terveydenhuolto sekä kulttuuri, liikunta ja harrastustoiminta ovat aineistossa aliedustettuina. Sen sijaan työolotutkimuksesta poimittiin vertailua varten julkisen ja yksityisen sektorin palkansaajat.

Sektorivertailut työelämän laadusta (artikkeli 1) ja työpaikan vaihtoaikaisuudesta (artikkeli 4) pohjautuvat julkisen ja yksityisen osalta työolotutkimukseen vuodelta 2013. Tuolloin vastausprosentti oli 69 % ja aineiston koko 4 876 vastaajaa (Sutela & Lehto 2014). Analyysiä varten vuoden 2013 työolotutkimuksesta poimittiin ainoastaan ammattiyhdistykseen kuuluvat palkansaajat, koska aiemmissa tutkimuksissa ammattiyhdistyksen jäsenyyden on havaittu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työpaikan vaihtoaikaisiin (Donegani & McKay 2012; Sousa-Poza & Henneberger 2004). Tällöin työolotutkimuksessa on 3 445 vastaajaa, joista 44 % työskentelee julkisella ja 56 % yksityisellä sektorilla.

Työn ja perheen yhteensovittamista käsittelevässä artikkelissa (artikkeli 3) sen sijaan käytetään vertailukohtana vuoden 2008 työolotutkimusta. Vertailussa käytetään vanhempaa aineistoa, koska kirjoitushetkellä uudempaa aineistoa ei ollut saatavilla. Tuolloin vastausprosentti oli 68 % ja aineiston koko 4 392 vastaajaa (Sutela & Lehto 2014). Työn ja perheen yhteensovittamista käsittelevässä artikkelissa kolmannen sektorin palkansaajia verrattiin kaikkiin julkisen ja yksityisen sektorin palkansaajiin sen sijaan, että aineistosta olisi poimittu vain ammattiyhdistykseen kuuluvat. Tällä ei kuitenkaan ole tulosten kannalta käytännön merkitystä, sillä sektoreiden väliset erot ovat niin suuria. Sen sijaan tuloksiin voi heijastua se, ettei vielä vuoden 2008 työolotutkimuksessa eroteltu kolmannen ja yksityisen sektorin vastaajia. Siten yksityisen sektorin vastaajien joukossa voi olla kolmannen sektorin palkansaajia, mikä voi heijastua tuloksiin pienentäen kyseisten sektoreiden välisiä eroja.

Huolimatta siitä, että kolmannen sektorin aineistossa käytettiin samoja kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja kuin työolotutkimuksessa, liittyy yhdistettyyn aineistoon tiettyjä rajoitteita. Nämä liittyvät erityisesti erilaisiin aineistojen keräämistapoihin ja ajankohtiin. Työolotutkimukset perustuvat käyntihaastatteluihin, kun taas kolmannen sektorin aineisto kerättiin lomakekyselynä. Käyntihaastattelun etuna lomakehaastatteluun verrattuna on, että siinä voidaan välttää tiettyjä väärinymmärryksiä. Esimerkiksi vastaaja voi kysyä, mikäli hän ei ymmärrä tiettyä käsitettä. Heikkouksina puolestaan ovat käyntihaastattelujen hitaus, kalleus ja se, että kasvokkain tapahtuvassa haastattelututkimuksessa vastaaja voi herkemmin vastata sen mukaisesti, minkä hän ajattelee olevan sosiaalisesti hyväksyttävää.

Toisaalta myös keruuajankohdat voivat vaikuttaa vertailuun. Työn ja perheen yhteensovittamista tarkastelevassa artikkelissa vertailutiedot julkisen ja yksityisen sektorin palkkatyöstä perustuvat vuoteen 2008, kun taas työelämän laatua ja vaihtohalukkuutta käsittelevissä artikkeleissa vertailutiedot pohjautuvat vuoteen 2013. Kolmannen sektorin aineistonkeruu sijoittuu näiden vuosien välille, vuoteen 2011. Aikajakso vuodesta 2008 vuoteen 2013 on ollut jossain määrin poikkeuksellinen. Siihen sisältyy kaksi taloudellista taantumajaksoa³, jotka olivat vuosina 2008–2009 ja 2012–2015 (Tilastokeskus neljännesvuositilinpito 2017). Tällöin ensimmäinen työolotutkimus alkuvuodelta 2008 edustaa taantumaa edeltävää aikaa, kun taas kolmannen sektorin aineistonkeruu vuonna 2011 sijoittuu ensimmäisen taantumajakson jälkeiseen aikaan. Sen sijaan vuoden 2013 työolotutkimus ajoittuu keskelle toista taantumajaksoa, mikä voi heijastua voimakkaampana epävarmuutena työsuhteen jatkuvuudesta (ks. Alasoini 2006).

Jotta saataisiin käsitys siitä, miten ajalliset muutokset ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin, tarkasteltiin työolotutkimuksessa tapahtuneita muutoksia vuosien 2008 ja 2013 välillä. Artikkeleihin yksi liittyen muutokset riippuvat mitattusta työelämän laadun ulottuvuudesta. Työaika-autonomia, kiire sekä laadullinen ja määrällinen epävarmuus lisääntyivät vuosien 2008 ja 2013 välillä (Sutela & Lehto 2014, 59–60, 72, 140). Sen sijaan tehtävä-autonomia ja mahdollisuudet hyödyntää omaa osaamista heikkenivät hieman (Sutela & Lehto 2014, 59, 84). Suurin osa muutoksista on hyvin pieniä, 1–5 prosenttiyksikköä, eikä niillä siten ole vaikutusta tuloksiin. Sen sijaan määrällisen epävarmuuden kohdalla muutokset ovat ulottuvuudesta riippuen 8–12 prosenttiyksikköä, mikä voi jo näkyä tuloksissa. Sen vuoksi määrällisen epävarmuuden kohdalla pohditaan tuloksia käsiteltäessä tarkemmin sitä, voiko sektorivertailuista tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Artikkeleihin kolme liittyen puolestaan osoittautui, että kotiasioiden laiminlyöntikokemukset ansiotyön vuoksi ovat vähentyneet yhdellä prosenttiyksiköllä (Sutela & Lehto 2014, 171). Muutosta voidaan pitää niin pienenä, ettei sillä todennäköisesti ole merkitystä sektorivertailujen kannalta. Myös neljännessä työpaikan vaihtoaikaita käsitelleessä artikkelissa muutokset ovat olleet hyvin pieniä. Niiden osuus, jotka eivät lainkaan vaihtaisi työpaikkaansa, on laskenut kahdella prosenttiyksiköllä vuosien 2008 ja 2013 välillä (Sutela & Lehto 2014, 215). Koska sektorivertailuissa havaitut prosenttierot ovat huomattavasti suurempia, kertoo tämä siitä, etteivät ne todennäköisesti selity ajallisilla muutoksilla.

Vaikka aineistoihin liittyvät rajoitteet on hyvä tiedostaa, tullaan myöhemmin huomaamaan että sektoreiden väliset erot ovat erittäin suuria. Näin ollen ne eivät todennäköisesti johdu vastaajien valikoitumisesta tai eroista aineistojen keruutavoissa ja ajankohdissa vaan erot kumpuavat sektoreiden erilaisista toimintaympäristöistä.

³ Yleensä taantumaa katsotaan alkavan siitä neljännesvuodesta, kun bruttokansantuote kääntyy laskuun ja jatkuu kunnes pohja saavutetaan.

6.4 Menetelmät

Koska artikkeleissa käytetyt menetelmät on jo kuvattu alkuperäisissä artikkeleissa, ei tässä yhteydessä mennä syvälle tilastollisiin yksityiskohtiin, vaan käytettyihin menetelmiin viitataan lyhyesti. Karkeasti ottaen jokaisen artikkelin empiirinen osio rakentuu kahdesta osiosta: kuvailevasta ja selittävästä osiosta. Kuvailevassa osiossa tarkastellaan sektoreiden eroja työhyvinvoinnin suhteen käyttäen prosenttijakaumia ja keskiarvovertailuja. Tällainen kuvaileva, deskriptiivinen analyysi, on kuitenkin altis kritiikille. Se ei huomioi sitä, että sektoreiden välillä havaitut erot voivat johtua myös työmarkkinoihin liittyvistä rakenteellisista eroista kuten kolmannen sektorin naisvaltaisuudesta, painottumisesta asiantuntija-ammatteihin, pieniin toimipaikkoihin tai määräaikaisten ja tuki-työllistettyjen suuremmasta määrästä. Jotta varmistutaan siitä, että työhyvinvoinnissa havaitut erot liittyvät sektoreihin eikä rakenteellisiin eroavaisuuksiin kuvailevaa analyysiä täydennettiin erilaisilla regressiomenetelmillä, jotka mahdollistavat edellä mainittujen muuttujien kontrolloinnin. Vastemuuttujasta riippuen sovellettiin joko logistista (vaste kaksiluokkainen) tai ordinaalista regressioanalyysiä (vaste on moniluokkainen tai järjestysasteikollinen).

Toisaalta kaikissa artikkeleissa ei ollut saatavilla aineistoa, jonka avulla taustamuuttujia voitaisiin kontrolloida. Näin oli työn imu -artikkelin (nro 2) kohdalla, jossa havaittu työn imun taso suhteutettiin aiempiin tutkimustuloksiin. Keskiarvoa ja sen 95 prosentin luottamusväliä apuna käyttäen voitiin sanoa, että kolmannen sektorin palkansaajilla työn imu on keskimääräistä korkeampaa, mutta ei sitä, liittyykö se johonkin kolmannen sektorin rakenteellisista ominaisuuksista.

Kuvaileva osuus perustuu useimmiten yhdistettyyn aineistoon (pl. artikkeli 2), kun taas selittävässä osiossa keskitytään ainoastaan kolmanteen sektoriin. Sen tarkoituksena on ymmärtää, mikä kolmannen sektorin työympäristössä tuottaa työn imua, työn ja perheen ristiriitoja ja työpaikan vaihtoaikkeitä. Näiden selittämiseksi sovellettiin vastemuuttujasta riippuen logistista (artikkelit 3 ja 4) tai lineaarista (artikkeli 2) regressioanalyysiä. Mallit sovitettiin aineistoon hierarkkisesti, jolloin nähdään kykenevätkö uudet muuttujat selittämään lisää vastemuuttujan vaihtelusta ja lisäksi se paljastaa miten yhteydet muuttuvat, kun malliin otetaan uusia muuttujia. Esimerkiksi työn imu artikkelissa (nro 2) voitiin osoittaa, että aatteellisen orientaation sekä arvojen yhdenmukaisuuden huomioiminen kasvatti merkittävästi mallin selityskykyä. Siten voitiin päätellä, että ne kannattaa huomioida perinteisten vaatimusten ja resurssitekijöiden lisäksi. Lisäksi hierarkkinen rakenne paljasti tiettyjä epäsuoria yhteyksiä (artikkelit 3 ja 4). Esimerkiksi työn ja perheen yhteensovittamista tarkasteltaessa havaittiin, että aatteellinen orientaatio on yhteydessä työn ja perheen yhteensovittamiseen, mutta tämä yhteys häviää kun mallissa huomioidaan työhön liittyvät vaatimukset. Tämä kertoo siitä, että vaatimukset toimivat välittävänä muuttujana, eli mediaattorina, aatteellisen orientaation ja työ-perhe ristiriitojen välissä. Tavallisesta logistisesta regressiomallista ei kuitenkaan selviä, mitkä vaatimuk-

sista toimivat välittävinä muuttujina. Sen vuoksi toisessa artikkelissa epäsuoria yhteyksiä tutkittiin tarkemmin multimediatattorimallin ja bootstrap-analyysin avulla. Näistä voi lukea tarkemmin alkuperäisestä artikkelista.

Kuten menetelmät yleensä, myös tässä väitöskirjassa käytetyt menetelmät ovat alttiita kritiikille. Erityisen alttiita kritiikille ovat työn ja perheen yhteensovittamista (artikkeli 3) sekä työpaikan vaihtoaikkeitä (artikkeli 4) käsittelevät artikkelit, joissa käytetään hierarkkista logistista regressioanalyysiä. Vaikka empiirisissä tutkimuksissa hierarkkista rakennetta käytetään yleisesti osoittamaan kuinka muuttujien väliset yhteydet muuttuvat uusien muuttujien lisäämisen myötä, on viime vuosina sosiaalitieteissä herännyt keskustelua, ettei näin saisi tehdä logistisen regressioanalyysin tapauksessa. Tämä johtuu siitä, että logistisessa regressioanalyysissä mallin kertoimiin vaikuttaa mallissa mukana olevien muuttujien lisäksi myös jäännökset, minkä vuoksi uusia muuttujia lisätessä alkuperäisen selittäjän kerroin voi muuttua ilman, että se johtuisi uudesta muuttujasta. Näin ollen eri mallien väliset kertoimet eivät ole vertailukelpoisia (Mood 2010). Keskustelu logistisen regressioanalyysin käytöstä sosiaalitieteissä jatkuu edelleen, mutta koska ongelma kiistatta koskettaa myös tässä väitöskirjassa käytettäviä artikkeleita päätettiin tulokset varmistaa käyttäen lineaarisia todennäköisyysmalleja (*LPM, linear probability model*) (ks. Mood 2010). Tämä ei kuitenkaan muuttanut artikkelien (3 ja 4) tuloksia, joten alkuperäiset tulokset raportoidaan myös tässä väitöskirjassa.

7 TULOKSET

Edellisissä luvuissa on esitetty kirjallisuuteen pohjautuen syitä sille, miksi palkkatyöstä on tullut yhä keskeisempi osa kolmannen sektorin toimintaa ja miksi toimintaympäristö voi olla niin haasteellinen palkansaajien työhyvinvoinnin näkökulmasta. Seuraavaksi näitä oletuksia siirrytään tarkastelemaan empiiristen tulosten valossa. Aluksi ensimmäisessä alaluvussa pyritään vastaamaan yritysrekisteriä apuna käyttäen siihen, *kuinka laajasta ilmiöstä kolmannen sektorin palkkatyössä on kyse ja mitä siinä on tapahtunut viimeisten vuosikymmenten aikana*. Tämän jälkeen siirrytään artikkeleissa julkaistuihin tuloksiin⁴, jotka yhdessä vastaavat väitöskirjan toiseen tutkimuskysymykseen, eli *millaisena kolmannen sektorin palkkatyöntekijöiden työhyvinvointi näyttäytyy suhteessa julkiseen ja yksityiseen sektoriin? Mikä edistää ja mikä heikentää kolmannen sektorin palkansaajien työhyvinvointia?* **Ensimmäinen artikkeli**, ”*Third-sector job quality: evidence from Finland*” (Ruuskanen, Selander & Anttila 2016), keskittyy työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin luoden yleiskäsityksen siitä, millaisena kolmannen sektorin palkansaajien kokemukset työelämän laadusta näyttäytyvät suhteessa julkiseen ja yksityiseen sektoriin. **Toinen artikkeli**, ”*Work Engagement in the Third Sector*” (Selander 2015), puolestaan pureutuu kolmannen sektorin erityiseen motivaatioperustaan tarkastelemalla, mitkä tekijät kolmannen sektorin palkkatyössä tuottavat työn imua. Tutkimuksen kokonaisuuden kannalta sen anti liittyy erityisesti siinä esiteltyyn kolmannen sektorin työhyvinvointimalliin, jonka mukaan työelämän tutkimuksessa tavallisesti käytettyjen vaatimus- ja resurssitekijöiden lisäksi kolmannen sektorin palkansaajien työhyvinvointia tutkittaessa on huomioitava kolmannen sektorin palkkatyöhön liitetty erityinen aatteellinen

⁴ Väitöskirjassa esitetyt artikkelit ovat työn imu -artikkelia (artikkeli2) lukuun ottamatta kirjoitettu yhteistyössä Petri Ruuskasen ja Timo Anttilan kanssa. Työnjako artikkeleissa meni karkeasti ottaen siten, että tutkijaryhmä suunnitteli ja keräsi aineiston yhteistyössä sekä hahmotteli tutkimusasetelman. Tämän jälkeen väittelijä hahmotteli alustavasti teoriaosuutta, analysoi tulokset ja raportoi ne. Tämän jälkeen Ruuskanen syvensi kolmanteen sektoriin liittyvää sisältöä ja johtopäätöksiä, kun taas Anttila vastasi työelämän tutkimukseen liittyvistä teoriaosuuksista ja johtopäätöksistä. Ensimmäisessä artikkelissa väittelijän panos rajoittui voimakkaimmin aineiston analysointiin ja tuloksiin, mikä heijastuu kirjoittajien esitysjärjestykseen. Sen sijaan kolmannessa ja erityisesti neljännessä artikkelissa väittelijällä oli keskeisempi rooli teoriaosuuden ja johtopäätösten kirjoittamisessa.

orientaatio. **Kolmannessa artikkelissa**, ”*Työn ja perheen ristiriidat kolmannen sektorin palkkatyössä*” (Selander, Ruuskanen & Anttila 2012), ajatusta työhyvinvoinnista laajennetaan huomioimalla, ettei yksilön hyvinvointi synny vain työstä vaan siihen vaikuttaa myös yksityiselämä. Artikkelissa vertaillaan työn ja perheen ristiriitoja sektoreiden välillä sekä selvitetään, mitkä tekijät työn ja perheen yhteensovittamiseen vaikuttavat kolmannen sektorin palkkatyössä. Koko tutkimuksen näkökulmasta sen merkitys painottuu erityisesti artikkelin kykyyn osoittaa, kuinka työhön liittyvät vaatimukset kasaantuvat kolmannella sektorilla tietyille ryhmille. Lopuksi **neljännessä artikkelissa**, ”*Why do Third Sector Employees Intend to Remain or Leave their Workplace?*” (Selander & Ruuskanen 2016), verrataan kolmannen sektorin palkansaajien työpaikan vaihtoaikkeitä julkisella ja yksityisellä sektorilla työskenteleviin. Lisäksi selvitetään, mitkä tekijät kolmannella sektorilla työpaikan vaihtoaikkeitä lisäävät ja mitkä niitä vähentävät. Siten kokonaisuuden näkökulmasta artikkeli tuottaa tärkeää informaatiota työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi ja auttaa pohtimaan, miten palkansaajat saataisiin paremmin pysymään nykyisissä tehtävissään.

7.1 Kolmannella sektorilla tehtävä palkkatyö ja sen kasvu

Kolmannen sektorin hybridisyydessä ei ole varsinaisesti mitään uutta. Osa järjestöistä, kuten Reumaliitto ja Marttaliitto ovat hyödyntäneet palkkatyöntekijöitä toiminnan alusta lähtien (ks. esim. Heikkinen 1987, 14; Vesterbacka 2018). Uutta sen sijaan on hybridisyyden syveneminen. Erityisesti 1990-luvun laman ja EU-jäsenyyden jälkeisenä aikana palkkatyön käyttö on yleistynyt. Samalla se on laajentunut sellaisille toiminta-alueille, missä palkkatyötä ei ole aiemmin juuri totuttu käyttämään. Teoriaosuudessa ei kuitenkaan käsitelty sitä, kuinka laajasta ilmiöstä palkkatyössä on kyse tai mille toimialoille se kolmannella sektorilla sijoittuu. Sen vuoksi seuraavaksi näihin kysymyksiin, sekä palkkatyössä tapahtuneisiin muutoksiin syvennytään Tilastokeskuksen yritysrekisteriä apuna käyttäen.

Tulosten perusteella suhteellisen moni kolmannen sektorin organisaatioista hyödyntää palkkatyövoimaa. Vuonna 2016 noin 8000 järjestöä oli palkannut vähintään yhden työntekijän, mikä vastaa noin joka kymmenettä (8 %) yhdistys- ja säätiörekisteriin (PRH 2018a; PRH 2018b) rekisteröityä yhdistystä. Toisaalta kääntäen ilmaistuna, yhdeksän kymmenestä (92 %) järjestöstä toimi täysin vapaaehtoisvoimin, mikä kertoo siitä, että suomalainen kolmas sektori toimii edelleen pääosin vapaaehtoistyön pohjalta.

Palkkatyön näkökulmasta kyseessä on kuitenkin taloudellisesti merkittävä sektori. Aatteellisissa yhdistyksissä ja säätiöissä tehdään yhteensä noin 70 000 henkilötyövuoden edestä palkkatyötä. Kun tämä suhteutetaan yritysten rakenne- ja tilinpäätösrekisterin tietoihin koko kansantalouden henkilötyövuosista, saadaan selville että kolmannen sektorin palkkatyön osuus on noin 5 % koko kansantalouden työvoimasta (Tilastokeskus 2018a). Verrattuna yksittäisillä toimialoilla tehtyihin henkilötyövuosiin kolmannella sektorilla tehdään enem-

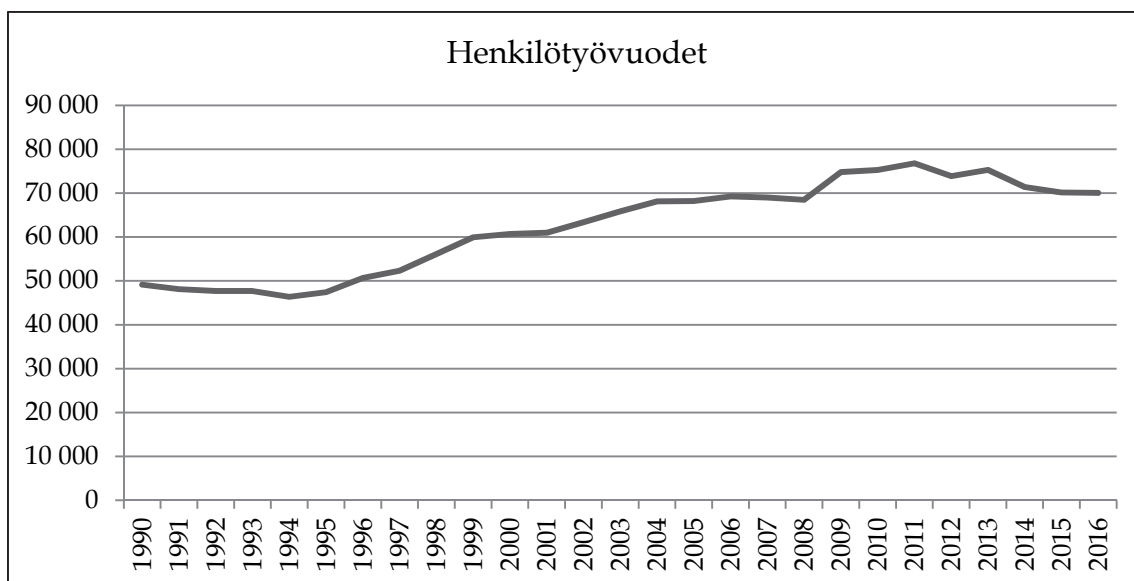
män palkkatyötä kuin esimerkiksi majoitus- ja ravitsemustoiminnassa (n. 58 000 henkilötyövuotta) tai alkutuotannossa (eli maa-, vesi-, ja kalataloudessa, n. 52 000 henkilötyövuotta) ja likimain yhtä paljon kuin sosiaali- ja terveystaloudessa yhteensä (n. 71 000 henkilötyövuotta) (Tilastokeskus 2018a).

Kolmannella sektorilla tehtävä palkkatyö on keskittynyt voimakkaasti tieteilijöille toimialoille. Suurimpina toimialoina ovat sosiaalialan järjestöt (37 %), kansalaistoiminta ja edunvalvonta (pl. ammattiyhdistykset ja elinkeinoelämän yhdistykset) (17 %), koulutus (15 %), kulttuuri, liikunta ja harrastustoiminta (12 %), ammatti- ja elinkeinoelämän järjestöt (8 %) sekä terveysjärjestöt (5 %). Yhteensä näille kuudelle toimialalle sijoittuu 94 % henkilötyövuosista. Loput kuusi prosenttia sijoittuvat erilaisiin alkutuotannon, majoituksen ja ravitsemuksen, kiinteistöhuollon, tukku- ja vähittäiskaupan, hallinnon, sekä rahoitus ja vakuutustoiminnan alueille.

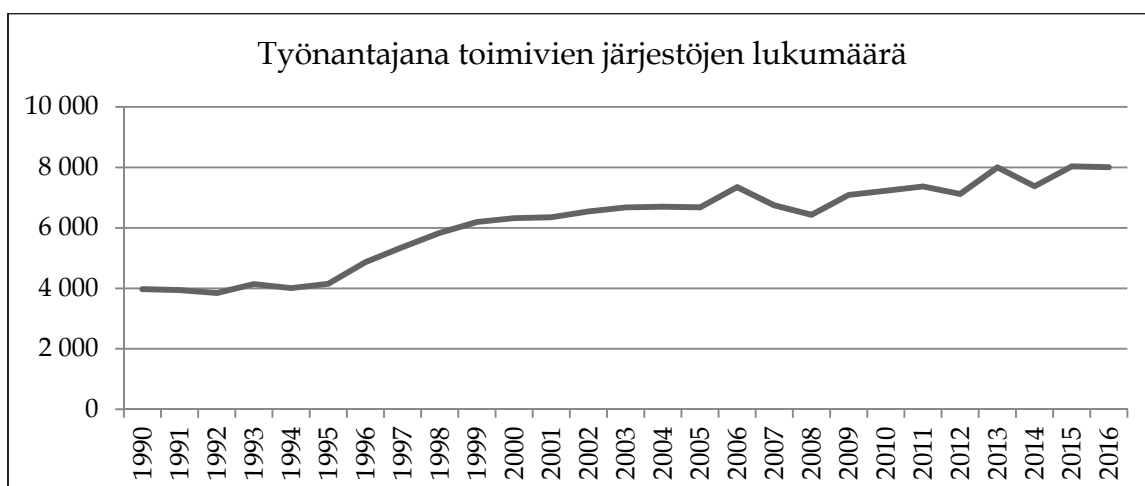
Henkilötyövuosissa mitattuna sosiaalialan järjestöt ovat kolmannen sektorin suurin työllistäjä, mutta jos tarkastellaan työnantajana toimivien järjestöjen lukumäärää, havaitaan että suurimpana toimialana on kansalaistoiminta ja edunvalvonta (37 %). Tämän jälkeen tulevat kulttuuri, liikunta ja harrastustoiminta (21 %), sosiaalialan järjestöt (14 %), ammatti- ja elinkeinoelämän järjestöt (12 %), koulutus (5 %), kiinteistöalan toiminta (3 %) ja terveysjärjestöt (1 %). Tämä johtuu siitä, että kulttuuriin, liikuntaan ja harrastustoimintaan sekä kansalaistoimintaan ja edunvalvontaan painottuvissa järjestöissä on keskimäärin vähemmän työntekijöitä kuin esimerkiksi sosiaalialan järjestöissä. Näin ollen sosiaalialan järjestöt ovat kolmannella sektorilla merkittävin työllistäjä, mutta työnantajana toimivia organisaatioita on eniten kansalaistoiminnassa ja edunvalvonnassa sekä kulttuurissa, liikunnassa ja harrastustoiminnassa.

Palkkatyön volyymissä tapahtuneet muutokset

Sen lisäksi, että järjestöissä tehtävä palkkatyö muodostaa taloudellisesti merkittävän alueen, on sektorilla tehtävän palkkatyön volyyymi kasvanut viimeisten vuosikymmenten aikana. Henkilötyövuosina mitattuna järjestöissä tehtävä palkkatyö on lisääntynyt seitsemälläkymmenellä prosentilla vuosien 1990 ja 2016 välillä (ks. kuvio 4). Samanaikaisesti työnantajana toimivien organisaatioiden lukumäärässä mitaten kasvu on ollut vielä voimakkaampaa. Työnantajana toimivien organisaatioiden lukumäärä on kaksinkertaistunut vastaavalla aikavälillä (ks. kuvio 5).



KUVIO 4 Henkilötyövuosien kehitys kolmannella sektorilla vuosina 1990–2016 (Tilastokeskus 2018c)

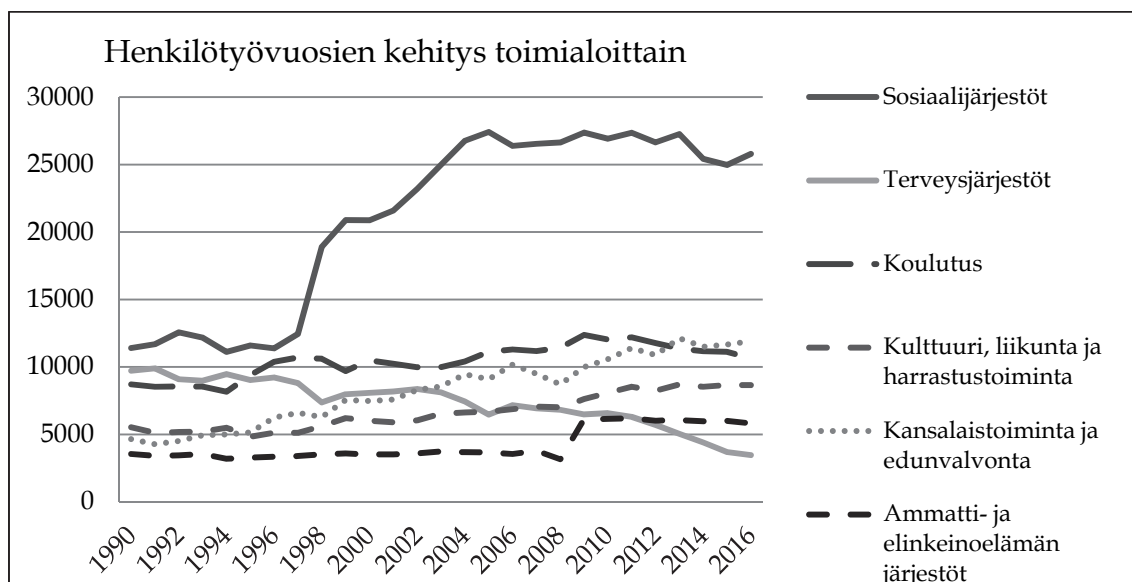


KUVIO 5 Työnantajana toimivien järjestöjen lukumäärän kehitys vuosina 1990–2016 (Tilastokeskus 2018c)

Kun kehitystä tarkastellaan hieman lähemmin, havaitaan että se jakaantuu neljään aikaperiodiin: 1990–1995, 1995–2000, 2000–2010, 2011–2016. Näistä ensimmäisellä aikaperiodilla palkkatyön määrä laski hieman. Sen sijaan 1990-luvun jälkimmäisellä puoliskolla, eli toisella aikaperiodilla, palkkatyö lähti voimakkaaseen kasvuun jatkuen aina 2000-luvun alkuun, jolloin se tasaantui. 2000-luvulla palkkatyön kasvu on tasaantunut, mutta järjestöjen lukumäärässä mitaten se on jatkanut hienoista kasvua koko kolmannen ja neljännen aikaperiodin. Sen sijaan henkilötyövuosissa mitaten palkkatyö kasvoi vielä kolmannella aikaperiodilla, mutta 2010-luvulla siinä on havaittavissa pieni notkahdus. Seuraavaksi pohditaan hieman tarkemmin, mistä palkkatyössä tapahtuneissa muutoksissa on kyse.

Ensimmäisellä aikaperiodilla, eli 1990-luvun alkupuoliskolla järjestöissä tehdyt henkilötyövuodet vähenivät, kun taas työnantajana toimivien organisaatioiden lukumäärässä mitaten järjestöihin sijoittuva palkkatyö säilyi likimain samalla tasolla. Toisin sanoen työnantajana toimivien järjestöjen keskimääräinen koko pieneni. Ensimmäistä aikaperiodia leimaakin lama-aika, jolloin järjestöille myönnettävät tuet vähenivät. Tämä johti henkilöstöön kohdistuviin säästöpainaisiin, mikä ilmenee muun muassa Martta- ja Reumaliiton historiikeista (ks. Ahtola & Åberg 2007; Vesterbacka 2018).

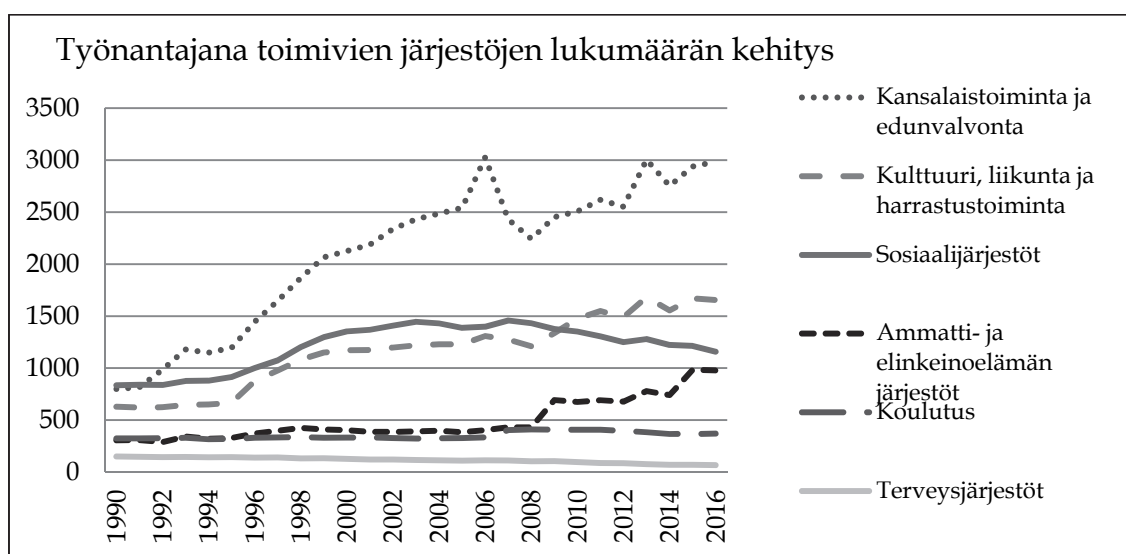
Toisella aikaperiodilla, eli 1990-luvun jälkimmäisellä puoliskolla järjestöissä tehtävä palkkatyö lähti voimakkaaseen kasvuun jatkuen aina 2000-luvun alkuun. Tähän ajanjaksoon sijoittuvat myös monet toisessa luvussa (ks. 2.3) esille tuodusta hyvinvointipolitiikassa ja rahoituksen tapahtuneista muutoksista. Kuntien itsehallinnon lisääntymisen seurauksena hyvinvointipalveluja alettiin avata yhä enemmän markkinoiden tuotettavaksi (Julkunen 2000; Möttönen & Niemelä 2005; Särkelä 2016). Samalla kolmannen sektorin rooli palvelujen tuottajana korostui, mikä kasvatti palkkatyövoiman tarvetta. Lisäksi 1990-luvun jälkimmäisellä puoliskolla työvoiman palkkaamiseen avautui uusia rahoitusmahdollisuuksia, kuten Euroopan Unionin rakennerahastoista haettava hankerahoitus (vuonna 1995) sekä kansallisen palkkatuen käyttöönotto (vuonna 1998) (Ruuskanen ym. 2013). Uudet rahoitusmahdollisuudet heijastuvat erityisesti sosiaalialan järjestöihin, jossa palkkatyö kasvoi henkilötyövuosissa mitaten noin seitsemälläkymmenellä prosentilla palkkatuen käyttöönoton myötä (ks. kuvio 6).



KUVIO 6 Kolmannelle sektorille sijoittuvien henkilötyövuosien kehitys toimialoittain (Tilastokeskus 2018c)⁵

⁵ Kuvaa varten on yhdistetty neljä eri Tilastokeskuksen käyttämää toimialaluokitusta: tol88 (1990–1993), tol95 (1993–2001), tol2002 (2001–2007) ja tol2008 (2007–2016). Koska käytetyssä aineistossa toimialaluokitus on ainoastaan kolmen numeron tarkkuudella, voi tästä seurata pientä epätarkkuutta katkaisukohtissa (1993, 2001, 2007).

Palkkatyön kasvu 1990-luvun jälkimmäisellä puoliskolla tulee erityisen voimakkaana esille, kun tarkastellaan työnantajana toimivien järjestöjen lukumäärää (ks. kuvio 5). Tämä kertoo siitä, että 1990-luvun lopulla kolmannelle sektorille syntyi runsaasti työnantajana toimivia järjestöjä, jotka eivät aiemmin olleet toimineet työnantajan asemassa (ks. myös Ruuskanen ym. 2013). Voimakkaimmin kasvu kohdistui kansalaistoimintaan ja edunvalvontaan, kulttuuriin, liikuntaan ja harrastustoimintaan sekä sosiaalialan järjestöihin, kun taas muilla toimialoilla kasvu oli maltillisempaa ja terveysjärjestöissä trendi oli jopa laskeva (ks. kuvio 7).



KUVIO 7 Työnantajana toimivien järjestöjen lukumäärän kehitys toimialoittain (Tilastokeskus 2018c)⁶

2000-luvulla, eli kolmannella aikaperiodilla kasvu jatkuu niin henkilötyövuosis-
sa kuin työnantajana toimivien järjestöjen lukumäärässä mitaten (ks. kuviot 4 ja
5). Tällä kertaa kuitenkin hieman maltillisempaan kuin 1990-luvun lopulla. Ai-
noa notkahdus kasvussa on havaittavissa vuosien 2006–2008 välillä, mikä joh-
tuu kansalaistoiminnassa ja edunvalvonnassa, kulttuurissa, liikunnassa ja har-
rastustoiminnassa sekä terveysjärjestöissä tapahtuneesta palkkatyön laskusta
kyseisinä vuosina. Voi olla, että palkkatyön kasvun hidastuminen ja 2000-luvun
puolivälissä havaittava notkahdus liittyvät toisessa luvussa esille tuotuun kil-
pailun kiristymiseen hyvinvointipalveluiden tuotannossa. 2000-luvulla markki-
noille alkoi tulla yhä enemmän yksityisen sektorin toimijoita, mikä kiristi hy-
vinvointipalveluihin liittyvää kilpailuasetelmaa. Samanaikaisesti julkinen sek-
tori alkoi soveltaa yhä voimakkaammin kilpailuneutraliteetin periaatetta, min-
kä myötä erilaiset kolmannelle sektorille myönnetyt verohelpotukset ja yleis-
avustukset joutuivat suurennuslasin alle. Kilpailuneutraliteettiin liittyvien ky-
symysten vuoksi osa järjestöistä päätyi yhtiöittämään toimintaansa (ks. Pel-

⁶ Ks. edellinen alaviite.

tosalmi ym. 2016, 116–149, Ruuskanen ym. 2013, 30–35). Näin ollen osa palkkatyön volyymin laskusta voi selittyä sillä, että se on siirtynyt osaksi yksityisen sektorin toimintaa.

2010-luku edustaa neljättä aikaperiodia. Työnantajana toimivien yhdistysten lukumäärässä mitattuna palkkatyön käyttö on jatkanut hienoista kasvua aina vuoteen 2016 asti (ks. kuvio 5), kun taas henkilötövuosissa on havaittavissa laskua (ks. kuvio 4). Tässä ei kuitenkaan ole kyse siitä, että järjestöjen keskimääräinen koko olisi pienentynyt. Sen sijaan ilmiötä selittää se, että palkkatyön käyttö on lisääntynyt kulttuurissa, liikunnassa ja harrastustoiminnassa sekä kansalaistoiminnassa ja edunvalvonnassa, joissa toiminta on pientyöpaikkavaltaista. Sen sijaan sosiaali- ja terveysjärjestöissä sekä koulutuksessa se on kääntynyt laskuun (ks. kuvat 6 ja 7). Toisin sanoen 2010-luvulla toimialojen välinen kehitys on jakaantunut. Perinteisesti palkkatyötä enemmän käyttävillä toimialoilla se on laskenut samanaikaisesti, kun se on rantautunut yhä voimakkaammin ”uusille” toiminta-alueille.

Terveysjärjestöissä palkkatyön volyymi on ollut laskeva 1990-luvun alusta lähtien, mutta 2010-luvulla se on kääntynyt laskuun myös sosiaalialan järjestöissä ja koulutuksessa. Tätä voivat selittää esimerkiksi kilpailuasetelman kiristyminen, sisäisten tukipalvelujen ulkoistaminen sekä työvoimapolitiittiset muutokset. Kilpailu hyvinvointipalveluiden tuotannosta on kiristynyt 2010-luvulla entisestään. Markkinoille on tullut uusia toimijoita, eivätkä järjestöt ole aina pärjänneet hintakilpailussa. Lisäksi kilpailun lisääntyessä järjestöiltä on kilpailuneutraliteetin nimissä karsittu yleisavustuksia ja verohelpotuksia, mikä on saanut ne yhtiöittämään toimintojaan. Toimintojen yhtiöittäminen yhdistettynä sisäisten tukipalvelujen (esim. siivous, kiinteistöhuolto, IT-tukitoiminnot) ulkoistukseen voikin osin selittää järjestöissä tehtävän palkkatyön laskua. (Ks. Peltosalmi ym. 2016.) Lisäksi sitä selittävät työvoimapolitiikassa tapahtuneet muutokset. 2010-luvulla palkkatuen saamisen ehtoja on kiristetty ja alettu suunnata yhä voimakkaammin yrityksille, minkä seurauksena palkkatuella järjestöihin työllistyvien osuus on pienentynyt (Pihlava 2010, 43–44; TEM 2017). Tämä voi selittää palkkatyön volyymin laskua erityisesti sosiaalialanjärjestöissä.

2010-luvulla havaittava palkkatyön volyymin lasku ei kuitenkaan kosketa koko kolmatta sektoria. Palkkatyön määrä on jatkanut kasvuaan kulttuurissa, liikunnassa ja harrastustoiminnassa, kansalaistoiminnassa ja edunvalvonnassa sekä ammatti- ja elinkeinoelämän järjestöissä, mikä kertoo toimialojen välisestä jakautumisesta. Perinteisemmällä palkkatyön alueilla kuten sosiaalialan järjestöissä palkkatyö lisääntyi voimakkaasti 1990-luvun lopulla, mutta 2000-luvulle tultaessa se on hidastunut tai jopa hiipunut. Sen sijaan niin sanotusti ”uusilla” toiminta-alueilla kasvu on jatkunut myös 2000-luvulla normatiivisten paineiden siivittämänä. Laajoihin kollektiivisiin ja aatteellisiin intresseihin perustuvat järjestöt eivät enää kiinnosta ihmisiä vaan osallistuminen suuntautuu erilaisiin harrasteyhdistyksiin, joiden odotetaan täyttävän osallistujan tarpeet (Siisiäinen 2009; Sivesind & Selle 2010). Vastatakseen tähän uudenlaiseen kysyntään järjestöt ovat alkaneet suhtautua jäseniinsä yhä enemmän asiakkaina. Sen sijaan, että toiminta perustuisi jäsenedemokratiaan ja vapaaehtoistoimintaan palveluja tuo-

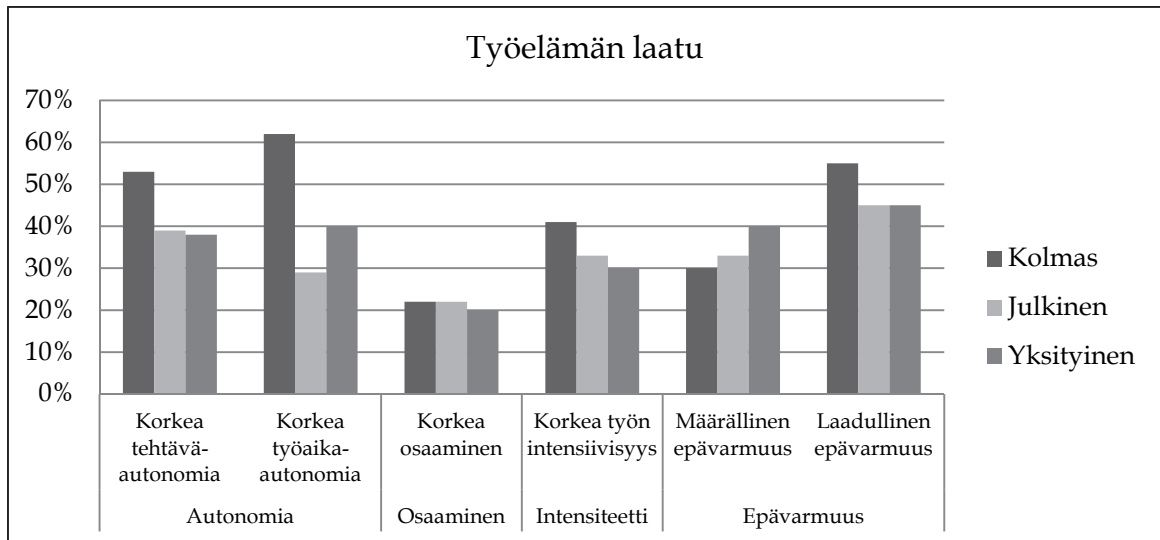
tetaan yhä ammattimaisemmin, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin (Tranvik & Selle 2007, 215–217). Lisäksi palkkatyövoiman roolia korostaa se, että vapaaehtoisten osallistumisesta on tullut entistä lyhytjännitteisempää eikä hallinnollisiin tehtäviin tahdo enää löytyä sitoutuneita vapaaehtoisia (Ruuskanen ym. 2013, 18–20; Siisiäinen & Kankainen 2009; Sivesind & Selle 2010).

Kokonaisuudessaan palkkatyön volyymi on kasvanut merkittävästi kolmannella sektorilla 1990-luvun alusta lähtien. Ainoa poikkeus tästä ovat terveysjärjestöt, jossa trendi on ollut laskeva. Vaikuttaisikin siltä, että palkkatyö on tullut jäädäkseen kolmannelle sektorille, mutta sen volyymi on altis hyvinvointipolitiikassa ja rahoituksessa tapahtuville muutoksille. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan millaisissa olosuhteissa kolmannen sektorin palkkatyötä tehdään.

7.2 Työelämän laatu kolmannella sektorilla

Työelämän laatu voidaan nähdä eräänlaisena sateenvarjokäsitteenä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (Green 2006, 9; Muñoz de Bustillo ym. 2011, 150). Tässä yhteydessä siihen sisällytetään Francis Greenin (2006) lähestymistapaa noudattaen työn autonomia, osaaminen, kiire ja epävarmuus. Näistä kaksi ensimmäistä kuvaa työssä käytettävissä olevia resurssitekijöitä, kun taas kaksi jälkimmäistä kuvaa työhön liittyviä vaatimuksia. Lisäksi subjektiivisena työelämän laadun indikaattorina tarkastellaan työtyytyväisyyttä, joka voidaan ajatella yleisenä arviona työelämän laadun tasosta (ks. Green 2006).

Kolmannen sektorin työympäristöön liitetyt piirteet, kuten asiantuntijavaltaisuus ja työntekijäystävälliset käytännöt (esim. McMullen & Schellenberg 2003; Kalleberg ym. 2006), luovat odotuksen siitä, että kolmas sektori kykenisi tarjoamaan palkansaajilleen enemmän työhön liittyviä resursseja kuin julkinen tai yksityinen sektori. Artikkelista saadut tulokset pääosin tukevat oletusta. Kun kolmannen sektorin palkansaajia verrataan vuoden 2013 työolotutkimuksesta saataviin tietoihin julkisella ja yksityisellä työskentelevistä palkansaajista, havaitaan että kolmannen sektorin palkansaajilla on enemmän työtehtäviin ja työaikoihin liittyvää autonomiaa kuin julkisella tai yksityisellä työskentelevillä (ks. kuvio 8). Osin korkeaa autonomian tasoa selittää kolmannen sektorin palkkatyön asiantuntijavaltaisuus ja painottuminen pieniin toimipaikkoihin. Näiden huomioiminen ei kuitenkaan poista sektoreiden välisiä eroja, mikä kertoo siitä, että kolmas sektori tarjoaa palkansaajilleen enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työaikaan ja tehtäviin. Sen sijaan siinä, kuinka paljon eri sektorit tarjoavat palkansaajilleen mahdollisuuksia hyödyntää omaa osaamistaan ei havaittu sektoreiden välisiä eroja. Siten voidaan todeta, että kolmannen sektorin palkkatyö tarjoaa hieman enemmän työhön liittyviä resursseja kuin julkisella tai yksityisellä tehtävä palkkatyö, mikä ilmenee suurempana työn autonomiana.



KUVIO 8 Työelämän laatu kolmannella, julkisella ja yksityisellä sektorilla. Kuvassa on esitetty prosenttiosuus niistä palkansaajista, joiden työhön liittyy korkea autonomia, runsaasti mahdollisuuksia hyödyntää omaa osaamistaan, korkea työn intensiivisyys tai runsaasti epävarmuutta. Jako korkeaan ja matalaan luokkaan on tehty ulottuvuudesta riippuen joko käyttäen mediaania katkaisukohtana (keskiarvosummamuuttujat) tai yhdistelemällä vastausvaihtoehtoja (yksittäiset kysymykset)⁷

Työssä käytettävissä olevien resurssien lisäksi työelämän laatuun kuuluu oleellisena osana työhön liittyvät vaatimukset. Aiemmassa kirjallisuudessa on esitetty, että julkiset sopimukset ja niihin liittyvä kiristynyt kilpailu voivat johtaa siihen, että tuloksia vaaditaan yhä pienemmillä resursseilla ja siten johtaa työn intensivoitumiseen (Cunningham & James 2009; Shragge, Graefe & Fontan 2001). Lisäksi rahoitukseen liittyvät katkokset ovat omiaan lisäämään epävarmuuden kokemuksia palkansaajien keskuudessa. Sen vuoksi oletettiin, että kolmannen sektorin palkkatyössä vaatimukset, eli kiire ja epävarmuus, korostuvat voimakkaammin kuin muilla sektoreilla. Empiiriset tulokset pääosin vahvistivat ennakkokäsityksiä (ks. kuvio 8). Kolmannen sektorin palkkatyö näyttää työntekijöille intensiivisempänä kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla vaikka työmarkkinoihin liittyvät rakenteelliset erot kuten nais- ja asiantuntijavaltaisuus, ikärakenne, määräaikaisten ja tukityöllistettyjen määrä sekä toimipaikan koko vakioidaan. Sen sijaan epävarmuudesta saadut tulokset eivät ole yhtä selkeitä. Epävarmuutta tarkasteltiin määrällisenä ja laadullisena epävarmuutena, mutta vain laadullisen epävarmuuden osalta voitiin tehdä luotettavia johtopäätöksiä epävarmuuden yleisyydestä kolmannella sektorilla.

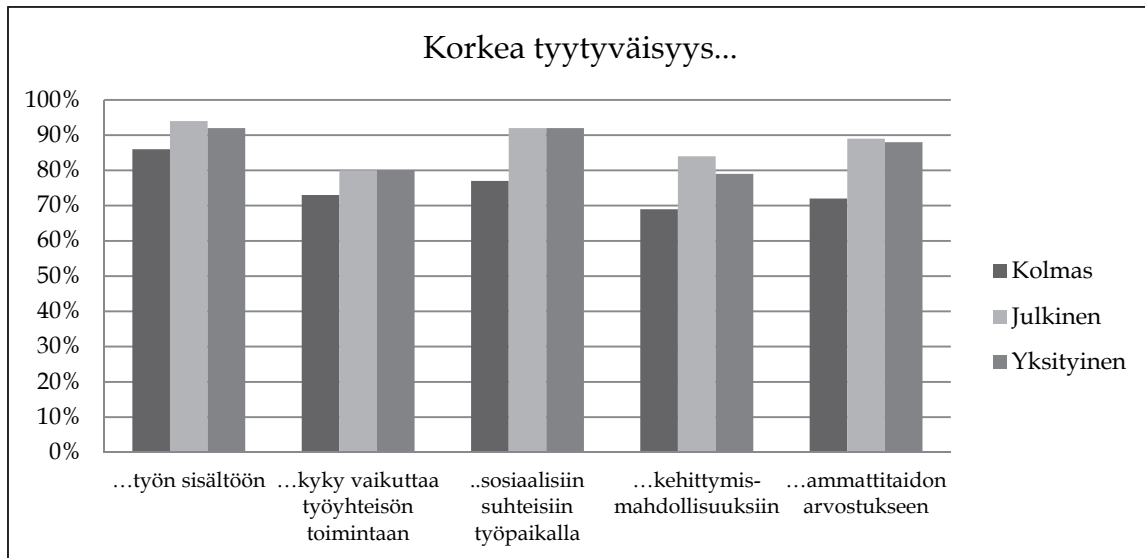
Määrällistä epävarmuutta tarkasteltiin määräaikaisten työsuhteiden osuutena ja koettuna epävarmuutena. Osoittautui, että kolmannella sektorilla määräaikaisten osuus on 22 %, julkisella 20 % ja yksityisellä 7 %. Nämä luvut eivät

⁷ Kuvan englanninkielinen versio on esitetty alun perin työelämän laatua käsittelevässä artikkelissa (ks. Ruuskanen ym. 2016). Siinä on esitetty myös tarkempi kuvaus siitä, kuinka ryhmät on jaettu korkeaan ja vähäiseen autonomiaan, osaamiseen, kiireeseen ja epävarmuuteen.

kuitenkaan heijastu koettuun epävarmuuteen, jota tarkasteltiin erilaisista epävarmuustekijöistä koostuvan indeksisummamuuttujan avulla (sis. lomautukseen, irtisanomiseen ja työttömyyteen liittyvät uhkatekijät). Tulokset osoittivat, että koettu epävarmuus on samalla tasolla kuin julkisen sektorin palkansaajien keskuudessa, mutta vähäisempää kuin yksityisellä sektorilla (ks. kuvio 8). On siis mahdollista, että määräaikaisten työsuhteiden yleisyydestä huolimatta työtä ei koeta erityisen epävarmana vaan määräaikaisuudet koetaan projektityöhön kuuluvana ilmiönä. Näiden tulosten luotettavuutta heikentää kuitenkin se, että koettu epävarmuus on sidoksissa taloudellisiin suhdanteisiin (ks. Alasoini 2006). Kolmannen sektorin aineisto on kerätty vuonna 2011, jolloin koettu epävarmuus on ollut vähäisempää kuin työolotutkimusta kerätessä vuonna 2013 (Sutela & Lehto 2014, 139–142). Siten yksityisellä sektorilla työskentelevien korkeampaa epävarmuuden kokemusta voivat selittää sektoreiden välisten erojen sijaan työmarkkinoilla ja taloudessa tapahtuneet muutokset. Tämän tutkimuksen avulla ei kuitenkaan pystytä varmistamaan kummasta on kyse.

Työolotutkimusten perusteella myös laadullisessa epävarmuudessa on tapahtunut pientä kasvua. Toinen laadullisen epävarmuuden ulottuvuuksista, eli ennakoimattomat muutokset, on kasvanut kolmella prosenttiyksiköllä vuosien 2008 ja 2013 välillä. Sen sijaan, pelko työmäärän lisääntymisestä yli sietokyvyn on laskenut yhdellä prosenttiyksiköllä. (Sutela & Lehto 2014, 140.) Nämä muutokset eivät kuitenkaan tule sektorivertailuissa esille, sillä kolmannen sektorin palkansaajien kokemukset laadullisesta epävarmuudesta ovat selkeästi yleisempiä kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla (ks. kuvio 8). Erot eivät selity myöskään työmarkkinoiden rakenteellisilla tekijöillä, kuten nais- ja asiantuntijavaltaisuudella, ikärakenteella, pientyöpaikkavaltaisuudella tai määräaikaisten ja tukityöllistettyjen määrällä. Näin ollen tulokset tukevat aiempaa käsitystä kolmannen sektorin palkkatyöstä, jonka mukaan kolmannen sektorin tehtävämääritykset eivät ole selkeitä vaan palkansaajien odotetaan tekevän myös sellaisia työtehtäviä, jotka eivät kuulu heidän toimenkuvaansa (Feeney & Bozeman 2009). Tulosten perusteella vaikuttaakin siltä, että kolmannen sektorin organisaatiokulttuuri ei tue riittävästi työn tekemistä, minkä vuoksi työn hallinta ja ennakointi on hankalaa.

Yksittäisten työelämän laadun ulottuvuuksien lisäksi artikkelissa tarkasteltiin tyytyväisyyttä, joka voidaan tulkita eräänlaisena subjektiivisena yleisarviona työelämän laadun tilasta. Tämän tutkimiseksi palkansaajilta kysyttiin, ovatko he tyytyväisiä työnsä sisältöön, työyhteisön toimintaan, sosiaalisiin suhteisiin, mahdollisuuksiin vaikuttaa työyhteisön toimintaan, ammattitaidon saamaan arvostukseen ja kehittymismahdollisuuksiin. Osoittautui, että sektorista riippumatta palkansaajat ovat yleisesti tyytyväisiä kaikkiin tyytyväisyyden osa-alueisiin, sillä yli 70 % vastaajista on ”melko” tai ”erittäin” tyytyväisiä (ks. kuvio 9). Kolmannen sektorin palkansaajien keskuudessa tyytyväisyys on kuitenkin kaikilla ulottuvuuksilla matalampaa kuin julkisen tai yksityisen sektorin palkansaajien keskuudessa vaikka rakenteelliset tekijät kuten nais- ja asiantuntijavaltaisuus, ikärakenne, määräaikaisten ja tukityöllistettyjen määrä sekä toimipaikan koko vakioidaan.



KUVIO 9 Työtyytyväisyyden eri ulottuvuudet kolmannella, julkisella ja yksityisellä sektorilla. Prosenttiosuus niistä palkansaajista, jotka ovat "erittäin" tai "melko" tyytyväisiä esitettyihin ulottuvuuksiin⁸

Havainto kolmannen sektorin palkansaajien keskimääräistä matalammasta työtyytyväisyydestä on vastoin kansainvälisestä kirjallisuudesta saatuja tuloksia (Benz 2005; Borzaga & Tortia 2006; Lee 2015; Mirvis & Hackett 1983). Tämä ei kuitenkaan ole kovin yllättävää, kun huomioidaan institutionaaliseen toimintaympäristöön liittyvät erot. Kansainvälinen kolmannen sektorin kirjallisuus on voimakkaasti yhdysvaltalaisvetoista, jossa kolmannen sektorin rooli on hyvin toisenlainen kuin Pohjoismaissa. Anglosaksisissa maissa, kuten Yhdysvalloissa, kolmannella sektorilla on ollut merkittävä rooli hyvinvointipalveluiden tuotannossa. Nämä ovat työvoimaintensiivisiä tehtäviä, minkä vuoksi palkkatyö on ollut Anglosaksisissa maissa vakiintuneempi osa kolmannen sektorin toimintaa kuin esimerkiksi Pohjoismaissa (Salamon ym. 2003, 34–41). Suomessa ja muissa Pohjoismaissa kolmannen sektorin toiminta on pohjautunut vapaaehtoistyöhön ja palkkatyön volyyymi on lähtenyt kasvuun vasta viimeisten vuosikymmenten aikana. Tämä on tarkoittanut sitä, että palkkatyö on kasvanut alueella, joka on organisoitunut vapaaehtoistoiminnan logiikan mukaisesti (ks. myös Kreutzer & Jäger 2011), eikä se siten välttämättä vastaa palkkatyöntekijöiden odotuksia. Huolimatta siitä, että vapaaehtoistyön toimintakulttuuri kykenee tarjoamaan palkansaajille suhteellisen autonomisen työotteen, on sen käänköpuolena työhön liittyvä kiire ja ennakoimattomuus. Näin ollen voi olla, että kolmannella sektorilla työmäärän hallitseminen on hankalaa ja palkansaajat uupuvat työtaakkansa alla. Tämä voi edelleen heijastua negatiivisina arvioina työtyytyväisyyden tasosta.

⁸ Kuvan englanninkielinen versio on esitetty alun perin työelämän laatua käsittelevässä artikkelissa (ks. Ruuskanen ym. 2016).

Toisaalta kyse voi olla myös siitä, että työtyytyväisyyttä arvioidaan suhteessa omiin odotuksiin (Brown ym. 2012; Green 2006, 11). Nämä odotukset voivat liittyä esimerkiksi siihen, että kolmas sektori kykenisi tarjoamaan erityisiä työntekijäystävällisiä käytäntöjä, kuten kansainvälisessä kolmannen sektorin kirjallisuudessa usein esitetään (esim. McMullen & Schellenberg 2003; Kalleberg ym. 2006). Suomessa ja Pohjoismaissa työelämän laadun taso on muutoinkin korkea (ks. Mustosmäki 2017), joten voi olla, ettei kolmas sektori kykene tarjoamaan muita sektoreita ”parempia” työolosuhteita. Itse asiassa tulosten perusteella näyttää siltä, ettei kolmas sektori pääse työelämän laadun suhteen samalle tasolle kuin muut sektorit. Kolmannella sektorilla tehtävä palkkatyö on intensiivisempää, vähemmän ennakoitavaa ja määräaikaista työsuhteita on enemmän. Näin ollen voidaan todeta, että kolmannen sektorin palkansaajien odotukset työelämän suhteen jäävät pitkälti täyttymättä.

7.3 Työn imu

Matalan työelämän laadun perusteella voisi olettaa, että kolmannen sektorin palkansaajien keskuudessa työn imun taso olisi matala, mutta tulosten perusteella tilanne on päinvastainen. Kolmannen sektorin palkansaajilla on energinen ja innostunut asenne työtään kohtaan ja he kokevat olevansa kykeneviä vastaamaan sen asettamiin haasteisiin. Tämä ilmenee työn imun kokemuksina noin kerran viikossa (keskiarvo=4,7, keskiarvon 95 % luottamusväli=4.65–4.77), mitä voidaan pitää Työterveyslaitoksen laskemiin viitearvoihin⁹ suhteutettuna keskimääräistä suurempana määränä (ks. Hakanen 2009, 28). Osin tätä voi selittää kolmannen sektorin asiantuntijavaltaisuus, sillä ammattiaseman noustessa työn imun on todettu lisääntyvän (Hakanen 2009). Työterveyslaitoksen aineisto ei kuitenkaan mahdollista yksityiskohtaisempaa analyysiä.

Korkea työn imun taso saa pohtimaan, mikä sitä tuottaa kolmannen sektorin toimintaympäristössä. Aiempien työn vaatimusten ja resurssien (*Job Demands-Resources (JD-R) model*) malliin pohjautuvien tulosten perusteella sen voisi olettaa liittyvän kolmannen sektorin työmarkkinoiden rakenteellisiin piirteisiin kuten asiantuntijavaltaisuuteen tai työssä käytettävissä oleviin resursseihin kuten työn tarjoamaan autonomiaan (ks. esim. Hakanen & Roodt 2010; Mauno ym. 2007; Schaufeli & Bakker 2004). Toisaalta se voisi liittyä myös työn aatteelliseen orientaatioon, jota ei ole yleensä tarkasteltu osana JD-R mallia.

Työn imua lähdettiinkin tarkastelemaan laajennetun JD-R mallin avulla. Yksilöön (ikä ja ammattiasema), vaatimuksiin (kiire, määrällinen ja laadullinen epävarmuus) ja resurssitekijöihin (työn hallintamahdollisuudet, sosiaalinen tuki kollegoilta ja esimieheltä) liittyvien tekijöiden lisäksi malliin sisällytettiin aat-

⁹ Työterveyslaitoksen laskemat viitearvot pohjautuvat yli 16 000 suomalaiselta saatuihin tietoihin: N=16335; keskiarvo=4,3; keskiarvon 95 % luottamusväli=4.24–4.28 (Hakanen 2009, 28).

teellinen orientaatio (yleishyödyllinen motivaatio ja arvojen yhdenmukaisuus työnantajaorganisaation kanssa).

Tulosten perusteella molemmat yksilöön liittyvistä tekijöistä, eli ikä ja ammattiasema ovat yhteydessä työn imun kokemuksiin. Iän lisääntyessä myös työn imun kokemukset lisääntyvät. Näin vaikuttaisi olevan ensi alkuun myös ammattiaseman kohdalla. Asiantuntijana ja johtajina työskentelevät kokevat työntekijöitä enemmän työn imua. Yhteys kuitenkin muuttuu, kun työhön liittyvät vaatimus- ja resurssitekijät huomioidaan. Asiantuntijoiden ja työntekijöiden väliset erot häviävät, ja johtajien kokema työn imu kääntyy heikommaksi kuin työntekijöillä. Tämä kertoo siitä, että kolmannella sektorilla toimivilla johtajilla ei ole käytössään riittävästi työhön liittyviä resurssitekijöitä, jotta he kykenisivät vastaamaan työn asettamiin vaatimuksiin.

Tulosten perusteella vaatimukset pääsääntöisesti heikentävät työn imua, kun taas käytettävissä olevat resurssit ja aatteellinen orientaatio lisäävät sitä. Vaatimuksista kiireen ja laadullisen epävarmuuden havaittiin heikentävän työn imua, kun taas määrällinen epävarmuus ei ole yhteydessä työn imun kokemuksiin. Lisäksi selvisi, ettei kiireen yhteys työn imuun ole lineaarinen. Pienissä määrin aikapaineet voivat ruokkia työn imun kokemusta, mutta kiireen lisääntyessä yhteys kääntyy negatiiviseksi (Mauno ym. 2007; Schmitt, Ohly & Kleespies 2015). Työssä käytettävissä olevista resursseista kaikki tarkastellut ulottuvuudet lisäävät työn imun kokemuksia. Erityisesti hallintamahdollisuudet, eli vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön, työtehtäviin ja työaikoihin sekä mahdollisuudet käyttää omaa osaamistaan, lisäävät työn imua. Vastaavasti vaikuttaa myös esimieheltä saatava sosiaalinen tuki. Sen sijaan kollegoilta saatava sosiaalinen tuki ei ole yhtä tärkeää, ja sen yhteys häviää kun aatteellinen orientaatio otetaan mukaan malliin. Aatteellisen orientaation ulottuvuuksista molemmat, yleishyödyllinen motivaatio ja arvojen yhdenmukaisuus työnantajaorganisaation kanssa, lisäävät työn imun kokemuksia.

Artikkelin tärkein kontribuutio liittyy JD-R mallin laajentamiseen aatteellisella orientaatiolla, jota aiemmissa työn imu tutkimuksissa ei ole tiettävästi tarkasteltu. Sen sijaan aatteellisen orientaation ulottuvuuksia on tarkasteltu suhteessa stressiin ja työuupumukseen, jolloin ne on tulkittu joko yhdeksi resursseista (Giauque ym. 2013) tai omaksi ulottuvuudekseen (Bakker 2015; Leiter 2008). Artikkelista saadut tulokset tukivat jälkimmäistä näkemystä, sillä mallin selityskyky parani merkittävästi aatteellisen orientaation huomioimisen jälkeen. Lisäksi se muutti vaatimusten ja resurssien yhteyksiä työn imuun, mitä ei olisi havaittu jos aatteellinen orientaatio olisi tulkittu resurssien osana. Kumpikin aatteellisen orientaation ulottuvuuksista, yleishyödyllinen motivaatio ja arvojen yhdenmukaisuus työnantajaorganisaation kanssa, lisäsivät työn imun kokemuksia. Siten tulokset osoittavat, että mallia kannattaa kolmannen sektorin tapauksessa laajentaa vaatimusten ja resurssien ulkopuolelle.

Malliin jäi kuitenkin tiettyjä aukkoja, joita tulisi jatkossa selvittää tarkemmin. Esimerkiksi David Giauque, Simon Anderfuhren-Biget ja Frédéric Varone (2013) havaitsivat, että yleishyödyllinen motivaatio on heikosti mutta positiivisesti yhteydessä stressiin. Tämä voi kertoa siitä, että liiallisena yhteys voi kään-

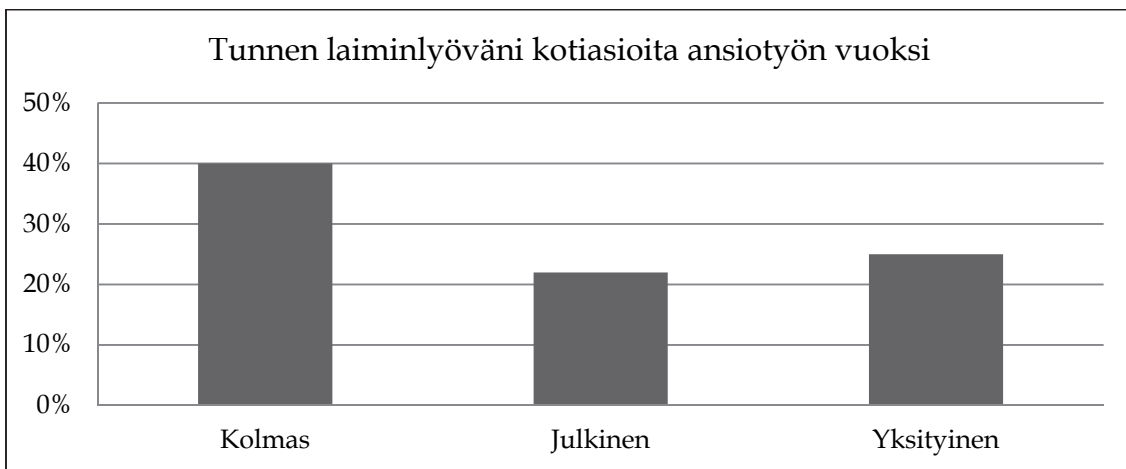
tyä negatiiviseksi. Jatkossa olisikin mielenkiintoista tarkastella onko aatteellisen orientaation ja työn imun välinen yhteys lineaarinen, kuten oletettiin. Artikkelissa ei myöskään tarkasteltu epäsuoria yhteyksiä, joista hierarkkinen regressioanalyysi antoi viitteitä. Olisikin mielenkiintoista tarkastella, syntyykö aatteellisen orientaation työn imua lisäävä vaikutus suoraan, vai muuntaako se vaatimusten ja resurssien yhteyttä työn imuun, eli toimiiko se moderaattorina kuten Arnold Bakker (2015) olettaa. Tähän artikkelista saadut tulokset eivät pysty vastaamaan. Ne viittaavat kuitenkin siihen suuntaan, sillä vaatimusten ja resurssien yhteydet työn imuun muuttuvat, kun aatteellinen orientaatio otetaan mukaan malliin. Jatkossa tämän selvittämiseksi malliin tulisi lisätä yhdysvaikutuksia. Tällöin voitaisiin tarkastella kykeneekö aatteellinen orientaatio auttamaan työntekijöitä pärjäämään päivittäisten vaatimusten kanssa ja motivoiko se hyödyntämään resursseja tehokkaammin kuten Bakker (2015) olettaa.

Kokonaisuudessaan tutkimus vahvisti oletusta kolmannen sektorin palkansaajien korkeasta työn imusta. Laajennetun JD-R mallin avulla selvisi, että työn imun kokemukset liittyvät työn asiantuntijavaltaisuuteen ja käytettävissä oleviin resursseihin kuten aiemmissa työn imu tutkimuksissa (esim. Hakanen & Roodt 2010), mutta lisäksi palkansaajien aatteelliseen orientaatioon. Toisin sanoen kolmannen sektorin aatteellinen toimintaympäristö voi osaltaan edistää työn imun kokemuksia ja näin ollen selittää sektorilla koettua korkeaa työn imun tasoa. Toisaalta kolmannen sektorin palkkatyöhön liittyy myös tiettyjä työhön liittyviä vaatimuksia kuten kiire ja laadullinen epävarmuus, jotka heikentävät työn imun kokemuksia. Voimakkaimmin työhön liittyvät vaatimukset kohdistuvat kolmannella sektorilla johtajina toimiviin. He kokevat lähtökohtaisesti korkeaa työn imua, mutta työn vaatimuksiin ja resurssitekijöihin liittyy heidän työssään ongelmia, mikä heikentää työn imun kokemuksia. Näin ollen järjestöissä tulisi jatkossa kiinnittää huomiota erityisesti johtajien työhyvinvoinnin kehittämiseen. Seuraavassa luvussa esiteltä työn ja perheen yhteensovittamista käsittelevä artikkeli tuo lisäinformaatiota siitä, mihin asioihin johtajien työssä tulisi kiinnittää huomiota.

7.4 Työn ja perheen yhteensovittaminen

Yksilön hyvinvointi on laaja-alainen kokonaisuus, johon vaikuttaa myös vapaa-aika. Sen vuoksi on tärkeää tarkastella, kuinka hyvin kolmannen sektorin palkkatyö mahdollistaa työn ja perheen yhteensovittamisen sekä, mitkä tekijät yhteensovittamiseen vaikuttavat. Tämän selvittämiseksi kolmannen sektorin palkansaajilta kysyttiin ”koetko laiminlyöväsi kotiasioita ansiotyön vuoksi”. Tulosten perusteella osoittautui, että lähes puolet (40 %) kolmannen sektorin palkansaajista kokee laiminlyövänsä kotiasioita ansiotyön vuoksi. Kun tätä verrataan vuoden 2008 työolotutkimuksesta saataviin tietoihin julkisen ja yksityisen sektorin palkansaajista havaitaan, että työn ja perheen ristiriidat ovat kolmannen sektorin palkansaajien keskuudessa huomattavista yleisempiä kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla. Kolmannen sektorin palkansaajista lähes puolet (40 %) koki laiminlyövänsä kotiasioita ansiotyön vuoksi, kun taas julkisella (22 %) ja

yksityisellä (25 %) sektorilla näin koki alle kolmannes palkansaajista (ks. kuvio 10). Sektoreiden välisiä eroja ei selitä kolmannen sektorin painottuminen sosiaali- ja terveydenhuoltoon, sillä siellä laiminlyöntikokemukset ovat vähäisempiä (36 %) kuin esimerkiksi kulttuuri- ja harrastustoiminnassa (50 %). Myöskään työmarkkinoiden rakenteelliset erot, kuten nais-, asiantuntija- ja pientoimipaikkavaltaisuus tai tukityöllistettyjen suurempi määrä eivät kykene selittämään sektoreiden välillä havaittuja eroja. Edellisten lisäksi huomioitiin ikärakenne, puolison työssäkäynti ja se onko vastaajalla lapsia, mutta nämäkään eivät kyenneet poistamaan sektoreiden välisiä eroja työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyen.



KUVIO 10 Kokemus työn ja perheen ristiriidoista kolmannella, julkisella ja yksityisellä sektorilla. Prosenttiosuus niistä palkansaajista, jotka kokevat, että väittämä ”tunnen laiminlyöväni kotiasioita ansiotyön vuoksi” pitää ”täysin” tai ”jokseenkin paikkansa”

Sen ymmärtämiseksi, mikä työn ja perheen yhteensovittamista kolmannella sektorilla hankaloittaa, aineistoon sovitettiin malli, jossa työn ja perheen ristiriitoja selitettiin työhön liittyvillä vaatimuksilla ja resurssitekijöillä. Lisäksi sitä selitettiin kolmannelle sektorille ominaisille piirteillä kuten toiminnalla vapaaehtoisten kanssa ja yleishyödyllisellä motivaatiolla. Vaatimukseen sisällytettiin ylitöiden määrä, epäsosiaaliset työajat, kiire sekä määrällinen ja laadullinen epävarmuus. Työssä käytettävänä resurssitekijöinä puolestaan huomioitiin työaika-autonomia, onko työt organisoitu hyvin ja kollegoilta saatava sosiaalinen tuki. Nämä tekijät ovat ominaisia kolmannen sektorin palkkatyölle ja ne ovat aiempien työelämän tutkimusten perusteella olleet yhteydessä työn ja perheen yhteensovittamiseen (esim. Batt & Valcour 2003; Byron 2005; Michel ym. 2011; Voydanoff 2004)

Empiiristen tulosten perusteella osoittautui, että työn ja perheen ristiriitoja kasvattavat erityisesti työhön liittyvät vaatimukset. Erityisesti kiire, ylitöiden määrä, epäsosiaaliset työajat ja laadullinen epävarmuus hankaloittavat työn ja perheen yhteensovittamista. Sen sijaan määrällinen epävarmuus ei hankaloita

työn ja perheen yhteensovittamista. Toisaalta työhön liittyvät resurssitekijät, kuten töiden hyvä organisointi ja kollegoilta saatava sosiaalinen tuki toimivat ristiriitoja vähentävinä tekijöinä. Resurssitekijöiden yhteys työn ja perheen ristiriitoihin ei ole kuitenkaan kovin voimakas, eikä kaikkien yhteys ole tilastollisesti merkitsevä. Esimerkiksi työaikoihin liittyvät vaikutusmahdollisuudet eivät helpota työn ja perheen yhteensovittamista.

Tulosten perusteella kolmannen sektorin palkansaajat kokevat enemmän kiirettä ja laadullista epävarmuutta kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla työskentelevät. Lisäksi heidän arvionsa siitä, onko työt organisoitu hyvin, ovat negatiivisempia kuin muilla sektoreilla, eivätkä he saa kollegoiltaan yhtä paljoa sosiaalista tukea kuin julkisen sektorin palkansaajat. Koska nämä ovat yhteydessä kokemukseen mahdollisuudesta tasapainottaa työ ja perhe-elämää, voivat ne selittää myös sektoreiden välillä havaittuja eroja.

Tulokset osoittavat, että työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvät ongelmat lisääntyvät yleishyödyllisen motivaation kasvaessa, ja ne kasautuvat erityisesti johtavassa asemassa oleville ja niille, jotka työskentelevät vapaaehtoisten kanssa. Näissä ryhmissä on muita enemmän ylitöitä, kiirettä ja työajat painottuvat voimakkaammin iltoihin ja viikonloppuihin. Lisäksi vapaaehtoisten kanssa työskentelevien keskuudessa laadullinen epävarmuus on yleisempää kuin niillä, joiden työhön ei sisälly yhteistyötä vapaaehtoisten kanssa.

Siten vaikuttaisi siltä, että aatteellisella orientaatiolla on kahdet kasvot. Toisaalta yleishyödyllinen motivaatio voi lisätä työn imun kokemuksia, mutta se myös altistaa ”ylisuoriutumaan” työssä, kuten tekemään ylitöitä, työn siirtämiselle varsinaisen työajan ulkopuolelle ja kiireelle. Näin ollen työ voi muuttua kuormittavaksi ja altistaa työn ja perheen ristiriidoille ja stressin kokemuksille (ks. myös Giauque ym. 2013).

Yleishyödyllisen motivaation lisäksi tulokset paljastavat kaksi muuta ryhmää, joihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota työn organisointia suunniteltaessa. Nämä ovat vapaaehtoisten kanssa työskentelevät ja johtajana toimivat. Kolmannen sektorin palkkatyötä tehdään usein yhteistyössä vapaaehtoisten kanssa, joiden toimintalogiikka poikkeaa palkkatyöstä (ks. Kreutzer & Jäger 2011). Vapaaehtoiset tekevät työtään omalla vapaa-ajallaan ilman korvausta, mikä voi saada heidät odottamaan vastaavanlaista vapaaehtoistyön eetosta myös palkkatyöntekijöiltä. Tämä synnyttää paineen tehdä ylitöitä ja siirtää työtehtäviä iltoihin ja viikonloppuihin, jolloin myös vapaaehtoiset työskentelevät. Näin ollen vapaaehtoisten kanssa työskenteleville ja johtajille kasaantuu muita enemmän vaatimuksia, jotka edelleen hankaloittavat työn ja perheen yhteensovittamista. Sen vuoksi jatkossa olisi tärkeää, että kolmannella sektorilla kiinnitetään huomiota työn johtamiseen ja organisointiin. Erityisesti henkilöstöjohtamisessa tulisi kiinnittää huomiota johtavassa asemassa olevien, vapaaehtoisten kanssa työskentelevien ja aatteellisesti orientoituneiden palkansaajien työoloihin, sillä heille kasaantuu muita enemmän työhön liittyviä vaatimuksia.

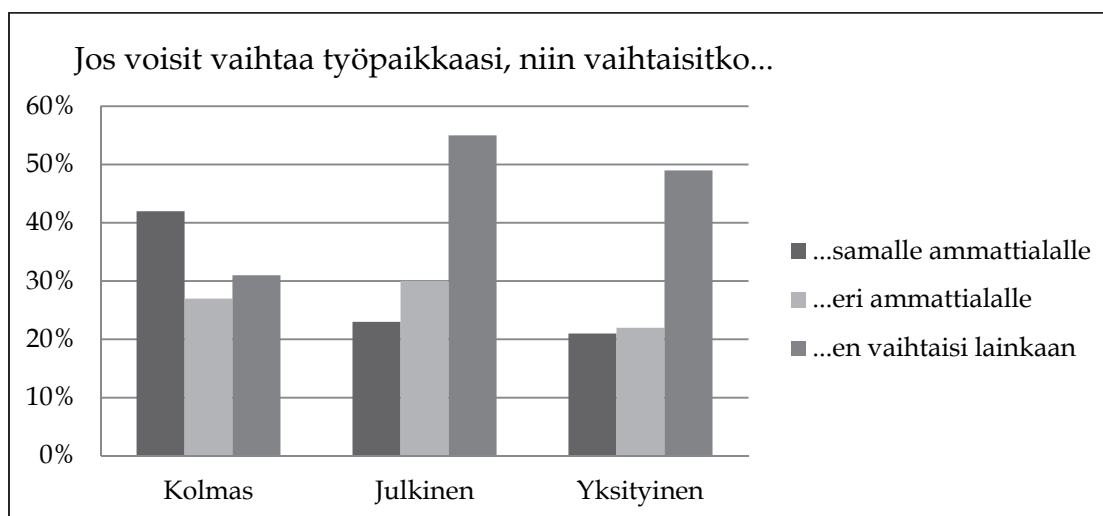
Voi olla, että kolmannen sektorin toimintakulttuuriin on kuulunut eräänlainen ”talkoohenki” (ks. Ruuskanen ym. 2013, 24–25). Tähän liittyen osa kolmannen sektorin palkansaajista on voinut suhtautua ylitöihin ja epäsosiaalisiin

työaikoihin ikään kuin järjestötyöhön kuuluvana ilmiönä. Tällainen vapaaehtoistyön eetos ei kuitenkaan kosketa kaikkia järjestöissä työskenteleviä ja palkkatyön lisääntyessä toimintaan tulee mukaan yhä enemmän myös sellaisia, jotka suhtautuvat työhönsä kuin mihin tahansa palkkatyöhön. Heille työ ei ole enää välttämättä samalla tavalla intohimo vaan siltä aletaan odottaa yhä enemmän ennustettavuutta ja mahdollisuutta sovittaa siihen myös perhe-elämä. Näin ollen, mikäli näihin ongelmiin ei puututa, on kolmas sektori vaarassa menettää osan arvokkaista työntekijöistään heidän hakeutuessa sellaisiin työpaikoihin joissa näiden elämänalueiden yhdistäminen toteutuu paremmin.

7.5 Työpaikan vaihtoaiheet

Lopuksi luodaan katsaus kolmannen sektorin palkansaajien työpaikan vaihtoihinkin ja niiden taustalla oleviin tekijöihin. Vaihtohalukkuus ei välttämättä johda työpaikan vaihtamiseen, mutta se ennakoii sitä vahvasti (Griffeth ym. 2000). Siten vaihtoihinkin vaikuttamalla voidaan pyrkiä estämään arvokkaiden työntekijöiden poistuminen nykyisistä työtehtävistään.

Kolmannen sektorin palkansaajilta tiedusteltiin, olisivatko he valmiita vaihtamaan työpaikkaansa samalla palkalla ”samalle ammattialalle”, ”eri ammattialalle” tai ”eivät vaihtaisi lainkaan”. Osoittautui, että kaksi kolmasosa olisi tällaisessa tilanteessa valmis vaihtamaan työpaikkaansa. Verrattuna vuoden 2013 työolotutkimukseen kolmannen sektorin palkansaajien työpaikan vaihtoihinkin (69 %) ovat selkeästi julkisen (44 %) ja yksityisen sektorin (48 %) palkansaajia yleisempiä (ks. kuvio 11). Sektoreiden välillä havaitut erot eivät selity työmarkkinoiden rakenteellisilla eroilla kuten sukupuolella, iällä, koulutuksella, toimialalla, ammattiasemalla, toimipaikan koolla tai toistaiseksi voimassaolevien työsopimusten määrällä.



KUVIO 11 Työpaikan vaihtoaiheet kolmannella, julkisella ja yksityisellä sektorilla. Kuvasa on esitetty vastausten prosenttijakaumat sektoreittain

Kolmannen sektorin palkansaajien työpaikan vaihtoi-keiden ymmärtämiseksi rakennettiin malli, jossa vaihtoi-keita selitettiin työelämän laadulla ja palkan- saajien aatteellisella orientaatiolla. Työelämän laadun indikaattoreiksi sisällytet- tiin Francis Greeniä (2006) ja Euroopan Unionin työolotutkimusta (Eurofound 2012) noudattaen seitsemän ulottuvuutta, joiden on aiemmin todettu olevan yhteydessä työpaikan vaihtoi-keisiin (Alexander et al. 1998; Mor Barak et al. 2001; Sverke et al. 2002). Näihin kuuluivat palkkatyytyväisyys, etenemismah- dollisuudet, työn epävarmuus, työilmapiiri, työn intensiteetti, työn autonomia ja osaaminen.

Empiiristen tulosten perusteella kolmannen sektorin palkansaajien työ- paikan vaihtoi-keita lisäävät etenemismahdollisuuksien puute ja kiire. Toisaalta hyvä työilmapiiri, arvojen yhdenmukaisuus työnantajaorganisaation kanssa ja mahdollisuudet hyödyntää omaa osaamistaan vähentävät työpaikan vaihtoi- keita. Sen sijaan muut työelämän laadun ulottuvuudet kuten tyytyväisyys palkkaan, määrällinen epävarmuus tai työn autonomia eivät olleet yhteydessä vaihtoi-keisiin. Myöskään yleishyödyllinen motivaatio ei ollut yhteydessä työ- paikan vaihtoi-keisiin sen jälkeen, kun muut tekijät huomioitiin.

Empiiristen tulosten perusteella kolmannen sektorin palkansaajat vaikut- taisivat olevan ristiriitaisten paineiden puristuksissa. Toisaalta työn aatteellinen ulottuvuus houkuttelee pysymään nykyisessä työpaikassa, mutta samanaikai- sesti työelämän laatuun liittyvät ongelmat kuten kiire ja etenemismahdolli- suuksien puute lisäävät työpaikan vaihtoi-keita. Aatteellisen orientaation ulot- tuvuuksista kokemus yhteisistä arvoista työnantajaorganisaation kanssa vähen- tää työpaikan vaihtoi-keita riippumatta työelämän laadusta. Toisin sanoen pal- kansaajat, jotka jakavat työnantajaorganisaationsa arvot, ovat erittäin motivoi- tuneita pysymään työpaikoissaan jopa oman hyvinvointinsa kustannuksella (ks. myös Hansmann 1980; Rose-Ackermann 1996). Toinen aatteellisen orientaation ulottuvuuksista, eli yleishyödyllinen motivaatio sen sijaan ei riitä vähentämään työpaikan vaihtoi-keita, mikäli arvot eivät ole yhdenmukaiset työnantajan kanssa, eikä työelämän laatu vastaa palkansaajien odotuksia. Siten se vaikuttaa olevan riippuvaisempi toimintaympäristöstä kuin arvojen yhdenmukaisuus.

Tulokset osoittavat, että kolmannen sektorin palkansaajat jakavat työnan- tajaorganisaationsa arvot ja haluaisivat olla mukana edistämässä organisaation tavoitteita. Työympäristö ei kuitenkaan täytä palkansaajien odotuksia, mikä selittää työpaikan vaihtoi-keita (ks. myös Bright 2008; Moynihan & Pandey 2008). Kolmas sektori ei kykene tarjoamaan palkansaajilleen riittävästi etene- mismahdollisuuksia ja työelämän laadun taso on heikko. Tulosten perusteella työpaikan vaihtoi-keita lisää kiire, kun taas mahdollisuudet hyödyntää omaa osaamistaan ja hyvä työilmapiiri vähentäisivät vaihtoi-keita. Näihin työelämän laadun ulottuvuuksiin liittyy kolmannella sektorilla kuitenkin enemmän on- gelmia kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla, sillä työ on kiireisempää, arviot työilmapiiristä heikompia, eikä järjestötyö tarjoa muita sektoreita enempää mahdollisuuksia hyödyntää omaa osaamistaan. Siten kolmannen sektorin toi- mintaympäristö ei vaikuta tukevan palkansaajien odotuksia työhön liittyen, mikä heijastuu työpaikan vaihtoi-keina.

Kolmannen sektorin toiminta on perinteisesti organisoitunut vapaaehtoistyön logiikan pohjalta, mihin liittyvät odotukset ovat toisenlaisia kuin palkkatyössä. Vapaaehtoistyössä korostuu luovuus ja läheisyys asiakkaisiin, kun taas palkkatyöhön kaivataan ennustettavuutta ja muodollisia menettelytapoja (Kreutzer & Jäger 2011). Aiempien tutkimusten perusteella kolmannelle sektorille ei ole juuri kehittynyt muodollista johtamiskulttuuria vaan johtajaksi rekrytoidutaan usein vapaaehtoistyön pohjalta. Siten voi olla, ettei kolmannen sektorin johtajilla ole riittävästi osaamista palkkatyöntekijöiden johtamiseen. (Peltonen ym. 2016; Ruuskanen ym. 2013.) Kansainvälisissä tutkimuksissa tämä on ilmennyt esimerkiksi siten, etteivät järjestöissä työskentelevät ole kokeneet saavansa yhtä paljon palautetta työssä suoriutumisestaan kuin julkisella tai yksityisellä työskentelevät (Mirvis & Hackett 1983). Samalla yhteistyö vapaaehtoisten kanssa voi aiheuttaa ilmapiiriin jännitteitä. Vapaaehtoiset tekevät työtään palkatta omalla vapaa-ajallaan, joten on esitetty että he odottavat vastaavaa vapaaehtoistyön eetosta myös palkkatyöntekijöiltä (ks. esim. Kosny & MacEachen 2010; Light 2002; Ruuskanen ym. 2013). Ristiriitaiset odotukset työhön liittyen luovat jännitteisen työilmapiirin, mikä voi edelleen heikentää työssä viihtymistä. Jatkossa olisikin tärkeää, että kolmannen sektorin johtamista kehitetään. Tämä tulisi tehdä palkansaajien aatteellista orientaatiota kunnioittaen, mutta samalla poistaen työelämän laatuun liittyviä ongelmia, jotta työntekijät kykenevät paremmin suoriutumaan työstään.

8 PALKKATYÖN PARADOKSIT KOLMANNELLA SEKTORILLA

Kolmannella sektorilla tehtävä palkkatyö on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenten aikana, mutta ilmiö on jäänyt tieteellisissä tutkimuksissa jossain määrin näkymättömäksi. Työelämän tutkimuksessa kolmas sektori on tavallisesti sisällytetty osaksi julkista tai yksityistä sektoria, eivätkä kolmannen sektorin tutkijat ole tarkastelleet palkkatyötä vapaaehtoistoiminnasta erillisenä ilmiönä kuin vasta viime vuosina (ks. Jokinen 2017; Kaunismaa & Lind 2014; Parkkinen ym. 2016; Ristolainen 2015; Ruuskanen ym. 2013). Sen vuoksi tässä väitöskirjassa selvitettiin ensinnäkin, kuinka laajasta ilmiöstä kolmannen sektorin palkkatyössä on kyse ja mitä siinä on tapahtunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Lisäksi tarkasteltiin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä, millaisena kolmannen sektorin palkansaajien työhyvinvointi näyttäytyy suhteessa julkisella ja yksityisellä tehtävään palkkatyöhön.

Kolmannella sektorilla tehtävässä palkkatyössä ei ole varsinaisesti kyse uudesta ilmiöstä. Osa järjestöistä on yhdistänyt palkka- ja vapaaehtoistyötä toimintansa alusta lähtien. Uutta sen sijaan on kolmanteen sektoriin kohdistuvien isomorfisten paineiden voimistuminen ja hybridin toimintamallin yleistyminen palkkatyön muodossa myös perinteisemmällä kolmannen sektorin toiminta-alueilla. Väitöskirjasta saatujen tulosten perusteella palkkatyön volyyymi lähti voimakkaaseen kasvuun 1990-luvun jälkimmäisellä puoliskolla. Tuolloin järjestöihin alettiin kohdistaa yhä enemmän odotuksia hyvinvointipalvelujen tuotannon suhteen, sekä niiden kyvystä työllistää pitkäaikaistyöttömiä ja integroida syrjäytyneitä takaisin yhteiskuntaan (Julkunen 2000; Möttönen & Niemelä 2005). Näistä erityisesti pitkäaikaistyöttömien ja vajaakuntoisten työllistämistä myös tuettiin taloudellisesti luomalla yhdistelmätuki, mikä osaltaan mahdollisti palkkatyövoiman volyymin kasvun kolmannen sektorin organisaatioissa.

2000-luvulle tultaessa palkkatyön kehitys kuitenkin jakaantui hyvinvointipalveluihin ja perinteisempään kansalaistoimintaan keskittyvien organisaatioiden välillä. Hyvinvointipalveluja tuottavissa organisaatioissa, kuten sosiaali- ja terveysjärjestöissä sekä koulutuksessa, palkkatyön volyymin kasvu tasaantui 2000-luvulla kääntyen seuraavalla vuosikymmenellä lievään laskuun. Sen sijaan

perinteisemmällä kansalaistoiminnan alueilla, kuten kulttuurissa, liikunnassa ja harrastustoiminnassa sekä kansalaistoiminnassa ja edunvalvonnassa, kasvu on jatkunut aina näihin päiviin asti.

Kehitys heijastelee erilaisia kolmanteen sektoriin kohdistuneita isomorfisia paineita. Hyvinvointipalveluja tuottavat organisaatiot ovat alttiita erityisesti hyvinvointipolitiikassa ja rahoituksessa tapahtuneille muutoksille ja siten pakkotavalle isomorfisille paineille (ks. DiMaggio & Powell 1983). Uuden julkisjohtamisen oppien mukaisesti julkisella sektorilla on 2000-luvulla korostettu markkinoiden vapaata toimintaa, eikä kolmannelle sektorille ole annettu erityisasemaa palvelujen tuotannossa, vaan se on asetettu kilpailemaan yritysten kanssa. Samanaikaisesti erilaiset yleisavustukset ja verohelpotukset on asetettu kilpailuneutraliteetin nimissä kyseenalaisiksi. (Julkunen 2017; Peltosalmi & Särkelä 2011; Särkelä 2016.) Kiristynyt kilpailuasetelma on saanut osan hyvinvointipalveluista tuottavista organisaatioista yhtiöittämään toimintojaan, mikä on siirtänyt aiemmin kolmannelle sektorille tilastoitua työtä yksityiselle sektorille selittäen siten osaltaan palkkatyön lievää laskua.

Sen sijaan perinteisempään kansalaistoimintaan kiristynyt hyvinvointipolitiikka ei ole vaikuttanut samalla tavalla, vaan palkkatyö on jatkanut siellä kasvuaan myös tällä vuosituhannella. Tämä liittyy luultavasti kansalaistoiminnassa tapahtuneisiin muutoksiin. Laajojen kollektiivisten intressien sijaan uudella kolmannelle sektorilla korostuu yhä voimakkaammin asiakkaiden intressit, joiden muuttuvia tarpeita järjestöt pyrkivät palvelemaan mahdollisimman tehokkaasti. Vapaaehtoisten osallistumisen heiketessä tämä tapahtuu yhä voimakkaammin palkkatyöntekijöiden toimesta. (Lehtonen 2017; Saukkonen 2013; Siisiäinen 2009; Sivesind & Selle 2010; Tranvik & Selle 2007.) Palkkatyön volyymin kasvu merkitsee kuitenkin sitä, että kolmanteen sektoriin kohdistuvat normatiiviset paineet voimistuvat (ks. DiMaggio & Powell 1983). Yhdenkin työntekijän palkkaaminen edellyttää järjestöiltä työntekijävelvoitteiden täyttämistä kasvattaen siten byrokraattisuutta. Samalla se luo paineita toiminnan jatkuvuudelle työntekijöiden toimeentulon turvaamiseksi. (Billis 2010.) Ammattimaisesti johdettujen organisaatioiden onkin tapana muuttua maltillisempaan ja rationaalisempaan suuntaan, mikä turvaa toiminnan jatkuvuuden, mutta ei ole välttämättä vapaaehtoisten mieleen (ks. esim. Hwang & Powell 2009; Kreutzer & Jäger 2011).

Tähän vapaaehtoistoiminnan ja palkkatyön väliseen jännitteeseen kytkeytyykin kolmannen sektorin palkkatyön paradoksi. Tulosten perusteella vapaaehtoistoimintaan pohjautuva kolmannen sektorin toimintakulttuuri mahdollistaa korkean työn imun ja suhteellisen itsenäisen työotteen, mutta sen käänköpuolena on organisaatiokulttuuri, joka ei riittävällä tue palkkatyön tekemistä. Korkeasta työn imusta huolimatta palkansaajien arviot työhyvinvoinnin tasosta ovat kriittisiä, mikä ilmenee muun muassa muita sektoreita matalampana työtyytyväisyytenä, ongelmina työn ja perheen yhteensovittamisessa sekä työpäivän vaihtoaikaina (Artikkelien empiiriset tulokset on tiivistetty taulukkoon kaksi). Jatkossa työelämän laatua tulisikin kehittää paremmalla johtamisella ja työn organisoinnilla siten, että työ olisi vähemmän intensiivistä ja sisältäisi vä-

hemmän epävarmuutta. Samalla tulisi kiinnittää huomiota työyhteisön toimintaan, kuten organisaatioiden työilmapiirin ja sosiaalisen tuen määrään.

TAULUKKO 2 Yhteenveto artikkelien tuloksista

Artikkelit ja niiden tutkimuskysymykset	Keskeiset tulokset
<p>Artikkeli1: Millaisena työelämän laatu näyttäytyy kolmannella sektorilla suhteessa julkiseen ja yksityiseen sektoriin?</p>	<p>Kolmannen sektorin palkansaajien arviot työelämän laadusta ovat työn autonomiaa ja osaamisen käyttömahdollisuuksia lukuun ottamatta heikompia kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla työskentelevillä. Heillä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työaikoihin ja -tehtäviin, mutta samanaikaisesti heidän työnsä on kiireisempää, työsuhteet ovat muita useammin määräaikaista ja työhön sisältyy enemmän laadullista epävarmuutta. Lisäksi heidän arvionsa työtyytyväisyydet ovat julkisella ja yksityisellä työskenteleviä kriittisempiä. Sen sijaa oman osaamisen käyttömahdollisuuksissa ei havaittu sektoreiden välisiä eroja.</p>
<p>Artikkeli2: Mitkä tekijät kolmannen sektorin palkkatyössä tuottavat työn imua?</p>	<p>Kolmannen sektorin palkansaajat kokevat keskimääräistä enemmän työn imua. Tämä liittyy toisaalta sektorin asiantuntijavaltaisuuteen, mutta myös käytettävissä oleviin resursseihin, kuten työn hallintamahdollisuuksiin ja esimieheltä saatavaan sosiaaliseen tukeen. Artikkelin tärkein tulos liittyy kuitenkin aatteellisella orientaatiolla laajennettuun JD-R malliin, jonka perusteella resursien lisäksi työn imua kasvattavat kolmannen sektorin palkkatyöhön liittyvä yleishyödyllinen motivaatio ja kokemus yhteisistä arvoista työnantajaorganisaation kanssa. Työn intensiteetti ja laadullinen epävarmuus puolestaan heikentävät työn imua. Voimakkaimmin nämä vaatimukset kohdistuvat kolmannen sektorin johtajiin, mikä heikentää heidän kokemaansa työn imua.</p>
<p>Artikkeli3: Mitkä tekijät edistävät ja toisaalta hankaloittavat työn ja perheen yhteensovittamista kolmannella sektorilla?</p>	<p>Työn ja perheen ristiriidat ovat kolmannella sektorilla selkeästi julkista ja yksityistä sektoria yleisempiä. Keskeisenä syynä tähän ovat työhön liittyvät vaatimukset kuten kiire, ylitöiden määrä, epäsosiaaliset työajat ja laadullinen epävarmuus. Toisaalta työhön liittyvät resurssit, kuten hyvä töiden organisointi ja kollegoilta saatava sosiaalinen tuki, vähentävät ristiriitoja. Töiden organisointi on kuitenkin muita sektoreita heikommassa kantimissa, eikä kollegoilta saa yhtä paljon sosiaalista tukea kuin julkisella sektorilla. Erityisesti työn ja perheen ristiriidat kasautuvat palkansaajille, jotka ovat yleishyödyllisesti motivoituneita, toimivat johtavassa asemassa tai yhteistyössä vapaaehtoisten kanssa. Näiden ryhmien työhön kasautuu muita enemmän vaatimuksia, mikä hankaloittaa työn ja perheen yhteensovittamista.</p>
<p>Artikkeli4: Mitkä tekijät työpaikan vaihtoaikkeitä lisäävät ja mitkä vähentävät?</p>	<p>Kolmannen sektorin palkansaajista lähes 70 % vaihtaisi työpaikkaansa, jos heille tarjottaisiin uutta työtä samalla palkalla. Tämä on huomattavasti enemmän kuin julkisella (44 %) tai yksityisellä (52 %) sektorilla. Työpaikan vaihtoaikkeitä kolmannen sektorin palkansaajien keskuudessa lisäävät etenemismahdollisuuksien puute ja työn intensiteetti. Toisaalta hyvä työilmapiiri, arvojen yhdenmukaisuus työnantajaorganisaation kanssa ja mahdollisuudet hyödyntää omaa osaamista vähentävät työpaikan vaihtoaikkeitä.</p>

Kolmannen sektorin palkansaajien työhyvinvointiin kytkeytyvien ristiriitaisten ulottuvuuksien vuoksi, on tärkeää ymmärtää mitkä tekijät työhyvinvointia lisäävät ja mitkä tekijät sitä vähentävät. Tätä tehtävää hankaloittaa kuitenkin se, etteivät työelämän tutkimuksissa tavallisesti käytetyt teoreettiset mallit täysin tavoita sektorin erityispiirteitä. Työelämän tutkimuksessa keskitytään useimmiten työhön liittyviin vaatimus- ja resurssitekijöihin tai yhteisnimitykseltä työelämän laatuun, jolloin ei huomioida kolmannen sektorin kirjallisuudessa korostuvaa aatteellista orientaatiota (ks. esim. Benz 2005; Harju 2003, 134; Hansmann 1980; Heikkala 2009, 5; Rose-Ackerman 1996). Samanaikaisesti kolmannen sektorin kirjallisuudessa esiintyvä oletus palkansaajista, jotka jakavat työnantajaorganisaationsa arvot ja olisivat valmiita tinkimään omasta hyvinvoinnistaan (*self-sacrifice*) työnsä puolesta, on liian pelkistetty. Voi olla, että osa kolmannella sektorilla työskentelevistä suhtautuu työhönsä kutsumuksena, mutta eivät kaikki. Kolmannen sektorin kirjallisuudessa kutsumus tai aatteellinen orientaatio otetaan usein annettuna. Samalla ei kyseenalaisteta riittäväällä tavalla, mitä tällainen palkkatyöhön liittyvä vapaaehtoistyön eetos merkitsee työhyvinvoinnin näkökulmasta. Vaarana on, että palkansaajien omaksuma vapaaehtoistyön eetos johtaa uupumiseen (ks. Giauque ym. 2013) tai, että siitä muodostuu organisaation työntekijöihin kohdistama odotus, jota odotetaan kaikilta palkansaajilta. Näin ollen, jotta saataisiin kokonaisvaltainen käsitys kolmannen sektorin palkansaajien työhyvinvoinnista, rakennettiin tätä väitöskirjaa varten työhyvinvointimalli, jossa aatteellinen orientaatio yhdistettiin työhön liittyviin vaatimus- ja resurssitekijöihin (ks. kuvio 3). Siten pystyttiin tarkastelemaan aatteellisen orientaation ja työelämän laadun yhteyttä työhyvinvointiin, mutta myös aatteellisen orientaation yhteyttä työhön liittyviin vaatimustekijöihin.

Väitöskirjasta saatujen tulosten perusteella aatteellinen orientaatio toimii osin positiivisena työhön liittyvänä ominaisuutena, kuten kolmannen sektorin kirjallisuudessa oletetaan (Hansmann 1980; Rose-Ackerman 1996). Se lisää työn imun kokemuksia ja työpaikkaan sitoutumista. Lisäksi se heijastelee eräänlaista vapaaehtoistyön eetosta, sillä aatteellinen orientaatio altistaa tietyille työhön liittyville vaatimuksille kuten kiireelle ja ylitöille. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida kuitenkaan sanoa, onko vaatimusten kasaantumisessa kyse siitä, että palkansaajat asettavat oman hyvinvointinsa vapaaehtoisesti alttiiksi työnsä puolesta (ks. Hansmann 1980; Rose-Ackerman 1996), vai työkuulttuurista, joka edellyttää omasta hyvinvoinnista tinkimistä. Mahdollisesti jälkimmäisestä, sillä kriittinen suhtautuminen työelämän laatuun ja työpaikan vaihtoaikoiden yleisyys järjestöissä työskentelevien keskuudessa kertovat siitä, ettei kolmannen sektorin toimintaympäristö täytä kaikilta osin palkansaajien odotuksia palkkatyön suhteen.

Vaikuttaakin siltä, että kolmas sektori on organisoitunut enemmän vapaaehtoistyön kuin palkkatyön edellyttämällä tavalla. Positiivisena puolena voidaan pitää kansainvälisessäkin kirjallisuudessa esille tuotua työn tarjoamaa autonomiaa (ks. myös Kalleberg ym. 2006; McMullen & Schellenberg 2003), mutta ilmiön kääntöpuolena on tietty työn organisoimattomuus, sekä muita

sektoreita intensiivisempi ja epävarmempi työympäristö (ks. myös Almond & Kendall 2000; Cunningham & James 2009; Feeney & Bozeman 2009). Mahdollisesti kolmannen sektorin hybridisaatio onkin edennyt nopeammin kuin mihin organisaatiot ovat ennättäneet sopeutua. Yhä kiristynvä kilpailu rahoituksesta ja julkisista palvelusopimuksista edellyttää kustannustehokkuutta vaalien tuloksia yhä pienemmillä resursseilla (ks. Ascoli & Ranci 2002; Cunningham & James 2009; Eikås & Selle 2002). Jotta työntekijät kykenevät tässä yhtälössä hallitsemaan työtaakkaansa tarvittaisiin itsenäisen työtteen sijasta muodollisempaa johtamista ja parempaa työn organisointia, mitä vapaaehtoistyön toimintakulttuuri ei kuitenkaan tarjoa. Osin tämä voi liittyä siihen, ettei johtaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen ole kolmannella sektorilla oikein kenenkään vastuulla. Lainsäädännön perusteella johtaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluvat vapaaehtoisista koostuvalle hallitukselle, jolla ei välttämättä ole siihen liittyvää osaamista, eikä kosketuspintaa työyhteisön käytännön toimintaan. Sen vuoksi vastuu on useimmiten siirretty palkatulle johdolle, kuten toiminnanjohtajalle, mutta heidän toimintaansa hankaloittaa se, ettei heille aina ole annettu riittäviä valtuuksia palkkatyön johtamiseen (ks. Harju 2008, 69; Kaunismaa & Lind 2014, 18, 51–52). Näin ollen kenelläkään ei ole täyttä vastuuta palkkatyön johtamisesta (ks. Harju 2008, 69; Kaunismaa & Lind 2014, 18, 51–52), mikä hankaloittaa työhyvinvoinnista huolehtimista. Jatkossa olisikin tärkeää lisätä hallitusten tietoisuutta johtamiseen liittyvistä epäselvyyksistä ja pohtia, tulisiko hallituksen ja palkatun johdon välisiä vastuukysymyksiä määrittellä tarkemmin palkkatyötä käyttävien yhdistysten johtosäännöissä.

Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Vaikka väitöskirjassa tuotettiin kattava käsitys kolmannen sektorin palkansaajien työhyvinvoinnista, jäi tutkimukseen tiettyjä aukkoja, joihin tulisi jatkossa kiinnittää huomiota. Ensinnäkin tutkimus vahvisti kansainvälisestä tutkimuskirjallisuudesta peräisin olevia tuloksia kolmannen sektorin palkkatyöhön liittyvästä työn autonomiasta, kiireestä ja työn ennakoimattomuudesta (Cunningham & James 2009; McMullen & Schellenberg 2003; Feeney & Bozeman 2009), mutta myös eroja löytyi. Yhdysvalloissa, Italiassa ja Kanadassa tehdyistä tutkimuksista poiketen Suomessa kolmannen sektorin palkansaajat ovat vähemmän tyytyväisiä työhönsä kuin julkisella tai yksityisellä työskentelevät ja heillä on enemmän työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyviä ongelmia (ks. Benz 2005; Borzaga & Tortia 2006; Lee 2015; McMullen & Schellenberg 2003).

Kuten aiemmin tuotiin esille, ristiriitaiset tulokset voivat heijastelevat erilaisia institutionaalisia toimintaympäristöjä ja sitä kuinka palkkatyö ei ole yhtä vakiintunut osa pohjoismaisen kolmannen sektorin toimintaa. Lisäksi se, että Suomessa työelämän laatu on yleisesti korkea (Mustosmäki 2017), voi vaikuttaa työhön liitettyihin odotuksiin kolmannella sektorilla. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida kuitenkaan varmuudella sanoa mistä ilmiössä on kyse. Sen vuoksi maiden väliseen vertailuun tulisi jatkossa pureutua tarkemmin.

Toisaalta tätä tutkimusta rajoittavat myös käytetyt aineistot. Ensinnäkin työhyvinvointiin liittyvät tulokset pohjautuvat poikkileikkaustutkimukseen,

minkä vuoksi kausaalipäätelmät tulisi jatkossa varmistaa pitkittäisaineiston avulla. Sektorivertailujen luotettavuutta puolestaan parantaisi, jos aineistot voitaisiin kerätä yhtä aikaa julkiselta, yksityiseltä ja kolmannelta sektorilta. Sen sijaan kolmannen sektorin aineiston osalta tulosten luotettavuutta rajoittaa josain määrin se, että aineisto kerättiin neljän ammattiyhdistyksen jäsenrekisteriä hyödyntäen ja vastausprosentti jäi suhteellisen matalaksi. Kolmannen sektorin aineiston käyttämisestä puoltaa kuitenkin Suomen korkea järjestäytymisaste (OECD 2012), sekä aineiston edustavuustarkastelu, jonka mukaan aineisto edustaa suhteellisen hyvin kolmannen sektorin toimialajakaumaa. Edustavuustarkastelu ei kuitenkaan täysin poista sitä mahdollisuutta, että aineistoon olisi valikoitunut runsaasti työhyvinvointinsa negatiivisesti kokevia vastaajia, mikä on syytä pitää mielessä tuloksia tulkittaessa. Tätä epäilystä hälventävät kuitenkin myöhemmät tutkimukset, joissa työhyvinvointiin liittyvät ongelmat ovat saaneet vahvistusta (ks. Jokinen 2017; Parkkinen ym. 2016; Smolej 2017). Siten puutteistaan huolimatta tutkimus kykeni tuottamaan ainutlaatuista tietoa kolmannelle sektorille tehtävästä palkkatyöstä, jollaista ei aineistoa kerättäessä ollut vielä Suomessa saatavilla.

Väitöskirjasta saatujen tulosten perusteella voidaankin todeta, että palkkatyöstä on tullut yhä keskeisempi osa kolmannen sektorin toimintaa. Toistaiseksi kolmannen sektorin palkkatyö ei kuitenkaan täytä palkansaajien odotuksia työhön liittyen. Työn organisoinnissa sekoittuvat vapaaehtoistyön ja palkkatyön ulottuvuudet, mikä heikentää palkansaajien työhyvinvointia. Jatkossa olisikin tärkeää, että palkka- ja vapaaehtoistyön erilaiset toimintalogiikat tehtäisiin näkyviksi ja kyettäisiin siten tuottamaan toimintaympäristö, joka kykenee täyttämään palkansaajien odotukset työhön liittyen.

SUMMARY

In recent years, the institutional environment of the third sector in Finland has experienced major change. Hence, paid work has become more important in organizing third sector activities. Nevertheless, empirical evidence regarding the growth in paid work and what this means for employee well-being is scarce. Thus, this dissertation provides a general understanding that demonstrates how much paid work has actually increased in the Finnish third sector and compares the well-being of third sector employees to that of public and private sector employees. Moreover, the dissertation analyzes the factors that create and reduce third sector employee well-being.

The dissertation suggests that changes in welfare policy, the fragmentation of third sector funding and changes in participation in charitable and voluntary activities have acted as isomorphic pressure, forcing third sector organizations to adopt and adapt practices from the private sector in order to survive in this changing environment. This has meant, for example, an increase in the use of paid labour, which can be considered a sign of third sector hybridization.

Based on Statistics Finland's register data, the number of full-time equivalent (FTE) employees has increased 70 % in the third sector since the mid-1990s. At that time third sector organizations faced increasingly greater expectations regarding their provision of welfare services as well as job opportunities for those who would otherwise face difficulties in finding a job on the labour market. Further the employment of disadvantaged people was also supported economically in the form of pay subsidy. Together these changes have contributed to the increase of paid employment in third sector organizations.

Although paid employment increased initially throughout the sector, since 2000 the development has begun to differ between the various types of third sector organizations. In the service providing organizations, such as education and social and health care organizations, the number of paid employees has begun to decrease slightly, while in the more traditional voluntary sectors, such as civic activities and advocacy as well as culture, sports and recreation, paid employment has continued to grow – a process that reflects the fact that they have been exposed to different kinds of isomorphic forces than service providing organizations.

Service providing organizations have mainly been influenced by coercive pressures that are linked to welfare policies. In this century, welfare policy has been stricter and more conservative and funding has been restricted in Finland. Thus, third sector organizations have been increasingly forced to compete for funding in order to provide welfare services. Moreover, in the same time period, different kinds of tax advantages and grants for general purposes have been questioned and limited. Consequently, some service providing organizations have corporatized their activities and as a result some of the work, which was previously part of the third sector, is nowadays reported as belonging to the private sector. When combined with an increasingly tightened funding environment and the fact that conditions for receiving pay subsidies have also been

restricted, reasons can be found for explaining why paid employment is declining in third sector service providing organizations.

Traditional charitable and voluntary activities are less dependent on welfare policies, therefore growth in employment has continued in these industries in this century. This is most likely linked to changes in participation in voluntary and civic engagement activities. Nowadays members of third sector organizations are less interested in the broad ideological goals of the organization they belong to and instead they focus more on activities that satisfy their personal goals. They do not, however, want to commit themselves as volunteers that would produce such services on a long term basis. Hence, third sector organizations have been forced to change their working practices. Rather than relying on voluntary work, new activities are increasingly produced by paid employees. Hybridization in the form of employment growth, however, creates normative pressures – paid employees bring with them the operating methods and networks they have used in their previous employment. This creates conflicts in the third sector because the expectations and working practices of paid employees are significantly different to those methods that have been traditionally used in the third sector. Third sector organizational culture is still mainly based on the voluntary ethos and voluntary working practices, which does not fully support paid employees' expectations. This raises the question of the well-being of paid employees.

Third sector employee well-being, however, cannot be fully detected by those general well-being models that are used for labour market research. That is because they do not take into account the ideological orientation of third sector employees, which is commonly referred to in third sector literature as a reason for high job satisfaction and commitment. Therefore, labour market research is combined with third sector literature in this dissertation. Thus, it is assumed that third sector employee well-being results from the job quality as well as their ideological orientation towards work. Well-being is measured through work engagement, the balance between work and family and employee turnover intentions.

By using two quantitative datasets – one collected in 2011 from third sector employees and the Finnish Working Condition Surveys (FWCS) from the years 2008 and 2013 – it was possible to show that the third sector working environment creates high work engagement (Article 2), but also problems regarding job quality (Article 1), which manifest as conflicts between work and family (Article 3) as well as high turnover intentions (Article 4). Thus, it seems that third sector organizations do not fulfill the expectations of employees in relation to paid work. In order to better meet these expectations, third sector organizations should improve management practices and the organization of work. In this manner they could decrease work intensity and insecurity and improve the functioning of the working community.

The dissertation claims that the paradoxes in third sector employee well-being – high work engagement but inadequate job quality – mainly arise because of the third sector's long tradition of organizing work on voluntary

grounds. In essence, the ideological nature of the work provides employees with high work engagement but, at the same time, the third sector's organizational culture is not designed to manage paid work. Instead it aims to organize voluntary activities. Such organizational culture allows employees increased opportunities to influence how and when their work is done, i.e. job autonomy, but it is not clearly structured, which is why it is intensive and unpredictable, creating conflicts between work and family life, while also creating high turnover intentions.

LÄHTEET

- Ahtola, A. & Åberg, V. 2007. Pois reumapeikon kynsistä. Suomen reumaliitto 1947–2007. Jyväskylä: Suomen reumaliitto.
- Alapuro, R. & Stenius, H. 1987. Kansanliikkeet loivat kansakunnan. Teoksessa Alapuro, R., Liikanen, I., Smeds, K. & Stenius, H. (toim.) *Kansa liikkeessä*. Helsinki: Kirjayhtymä. pp. 7–52.
- Alasoini, T. 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Helsinki: Työministeriö.
- Alasoini, T. 2007. Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen – Hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) *Työ murroksessa*. Helsinki: Työterveyslaitos. 106–120 .
- Alexander, J., Lichtenstein, R., Oh, H. & Ullman, E. 1998. A causal model of voluntary turnover among nursing personnel in long-term psychiatric settings. *Research in Nursing & Health*, 21(5), 415–424.
- 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.
- Alonso, P. & Lewis, G. 2001. Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector. *The American Review of Public Administration*, 31(4), 363–380.
- Anheier, H. 2005. *Nonprofit organization: Theory, management, policy*. London: Routledge.
- Anheier, H., Hollerweger, E., Badelt, C. & Kendal, J. 2003. *Work in the non-profit sector: forms, patterns and methodologies*. Geneva: International Labour Office.
- Anseel, F., Lievens, F., Shollaert, E. & Choragwicka, B. 2010. Response rates in organizational science 1995-2008: a meta-analytic review and guidelines for survey researchers. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 335–349.
- Ascoli, U. & Ranci, C. 2002. The context of new social policies in Europe. Teoksessa Ascoli, U. & Ranci, C. (toim.) *Dilemmas of the welfare mix. The new structure of welfare in an era of privatization*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers. pp. 1–24.
- Bakker, A. 2015. A job demands–resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723–732.
- Bakker, A. & Demerouti, E. 2007. The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Ban, C., Drahnak-Faller, A. & Tower, M. 2003. Human resource challenges in human service and community development organizations: Recruitment and retention of professional staff. *Review of Public Personnel Administration*, 23(2), 133–153.
- 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.

- Beckert, J. 2010. Institutional Isomorphism Revisited: Convergence and Divergence in Institutional Change. *Sociological Theory*, 28(2), 150–166.
- 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.
- Billis, D. 2010. Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy. New York: Palgrave macmillan.
- Blom, R.; Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus.
- 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.
- Bozeman, B. & Su, X. 2015. Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700–710.
- Brewer, G. & Selden, S. 2000. Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685–711.
- Bright, L. 2008. Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149–166.
- Bright, L. 2016. Is public service motivation a better explanation of nonprofit career preferences than government career preferences? *Public Personnel Management*, 45(4), 405–424.
- Brown, A., Charlwood, A. & Spencer, D. 2012. Not all that it might seem: why job satisfaction is worth studying despite it being a poor summary measure of job quality. *Work, employment and society*, 26(6), 1007–1018.
- Brown, W. & Yoshioka, C. 2003. Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit Management & Leadership*, 14(1), 5–18.
- Budd, J., Spencer, D. 2015. Worker well-being and the importance of work: Bridging the gap. *European Journal of Industrial Relations*, 21(2), 181–196.
- Byron, K. 2005. A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169–198.
- Cohen, S. & Syme, L. 1985. Issues in the study and application of social support. Teoksessa Cohen, S. & Syme, L. (toim.) *Social support and health*. London: Academic Press, 3–22.
- Corry, C. 2010. Defining and theorizing the third sector. Teoksessa Taylor, R. (toim.) *Third sector research*. New York: Springer. pp. 11–20.
- Crewson, P. 1997. Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Review and Theory*, 7(4), 499–518.
- Csikszentmihalyi, M. 1990. *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.

- Cunningham, I. 2001. Sweet charity! Managing employee commitment in the UK voluntary sector. *Employee Relations*, 23(3): 226–240
- Cunningham, I., & James, P. 2009. The outsourcing of social care in Britain: What does it mean for voluntary sector workers? *Work, Employment and Society*, 23(2), 363–375.
- Cunningham, I. & Nickson, D. 2011. A gathering storm: re-tendering and the voluntary sector workforce. *International Journal of Public Sector Management*, 24(7), 662–672
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R. & Jegers, M. 2011. A cross-sector comparison of motivation-related concepts in for-profit and not-for-profit service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 296–317.
- De Jonge, J. & Kompier, M. 1997. A critical examination of the demand-control-support model from a work psychological perspective. *International Journal of Stress Management*, 4(4), 235–258.
- De Lange, A., Taris, T., Kompier, M. & Houtman, I. 2003. The very best of the millennium: Longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 282–305.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- DiMaggio, P. & Powell, W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Donegani, C.P. & McKay, s. 2012. Is there a paradox of lower job satisfaction among trade union members? European evidence. *Transfer*, 18(4), 471–489.
- Eikås, M. & Selle, P. 2002. A contract culture even in Scandinavia. Teoksessa Ascoli, U. & Ranci, C. (toim.) *Dilemmas of the welfare mix. The new structure of welfare in an era of privatization*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 47–75.
- 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.
- Etzioni, A. 1973. The third sector and domestic mission. *Public Administration Review*, 33(4), 314–323.
- Eurofound. 2012. Trends in job quality in Europe: A report based on the 5th european working condition survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi: <http://dx.doi.org/10.2806/35164>.
- Evers, A. & Laville, J-L. 2004. *The third sector in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- 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.

- Felstead, A.; Gallie, D.; Green, F. & Zhou, Y. 2007. *Skills at Work, 1986 to 2006*. Oxford: ESRC Centre on Skills, Knowledge and Organisational Performance.
- Frank, R. 1996. What price the moral high ground? *Southern Economic Journal*, 63(1), 1-17.
- Gabris, G. & Simo, G. 1995. Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions. *Public Personnel Management*, 24(1), 33-51.
- Gallie, D.; Felstead, A. & Green, F. 2004. Changing patterns of task discretion in Britain. *Work, Employment & Society*, 18(2), 243-266.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S. & Varone, F. 2013. Stress perception in public organisations: Expanding the job demands-job resources model by including public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 33(1), 58-83.
- Green, F. 2006. *Demanding work: the paradox of job quality in the affluent economy*. Princeton: Princeton University Press.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. 1984. Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448.
- Greenhaus, J. & Beutell, N. 1985. Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Griffeth, R., Hom, P. & Gaertner, S. 2000. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Grzywacz, J. & Butler, A. 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.
- Grönlund, H. 2012. *Volunteerism as a mirror of individuals and society: reflections from young adults in Finland*. Helsinki: Unigrafia.
- 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) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. & Roodt, G. 2010. Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. Teoksessa Bakker, A. & Leiter, M. (toim.) *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press. pp. 85-101.
- Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. 2011. Kunnasta houkutteleva työpaikka? Kunnallisan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut, 65.
- Halila, H. & Tarasti, L. 2011. *Yhdistysoikeus*. Helsinki: Talentum.
- Hansmann, H. 1980. The role of nonprofit enterprise. *The Yale Law Journal*, 89(5), 835-901.
- Harju, A. 2003. *Yhteisellä asialla: Kansalaistoiminta- ja sen haasteet*. Vantaa: Kansanvalistusseura.

- Harju, A. 2008. Ammattilaisuuden ja kansalaistoiminnan suhde. Teoksessa Holopainen, A., Lind, K. & Niemelä, J. (toim). Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa. Oikeusministeriön julkaisu 11. pp. 67–78.
- Harju, A. & Backberg-Edvads, K. 2000. Uusi työ –kansalaisjärjestöjen yhteinen työllisyysprojekti. Kohti uutta työtä. Helsinki: Uusi työ –projekti.
- Heikkala, J. 2009. Työhyvinvoinnin käsikirja järjestöille. Case: Suomen Liikunta ja Urheilu. Suomen liikunta- ja urheilu, Raportti.
- Helander, V. 1998. Kolmas sektori: Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista. Saarijärvi: Gummerus.
- Helander, V. & Laaksonen, H. 1999. Suomalainen kolmas sektori: Rakenteellinen erittely ja kansainvälinen vertailu. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- 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.
- Heikkinen, S. 1987. Reumatyötä 40 vuotta. Helsinki: Reumaliitto ry.
- Holman, D. 2013. Job types and job quality in Europe. *Human Relations*, 66(4), 475–502.
- Hom, P. & Griffeth, R. 1991. Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350–366.
- Homberg, F.; McCarthy, D. & Tabvuma, V. 2015. A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711–722.
- Hulin, C., Roznowski, M. & Hachiya, D. 1985. Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97(2), 233–250.
- Hwang, H. & Powell, W. 2009. The rationalization of charity: the influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 268–298.
- Hwang, J.I. & Chang, H. 2009. Work climate perception and turnover intention among Korean hospital staff. *International Nursing Review*, 56(1), 73–80.
- Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos. pp. 17–35.
- Jaakkola, J., Pulma, P., Satka, M. & Urponen, K. 1996. Armeliaisuus, yhteisöapu, sosiaaliturva. Suomalaisten sosiaalisen turvan historia. Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto.
- Jeppsson Grassman, E. & Svedberg, L. 2007. Civic participation in a scandinavian welfare state: Patterns in contemporary Sweden. Teoksessa Trägårdh, L. (toim.) State and civil society in Northern Europe: the swedish model reconsidered. Berghahn books, New York. pp. 126–164.
- Johansson, F. 2017. Hyvän tekemisen markkinat. Gaudeamus: Tallinna.

- Johnson, J. & Hall, E. 1988. Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–1342.
- Jokinen, E. 2017. Arjen ammattilaiset – Järjestökentän työelämän laadun selvitys. Työraportteja 95/2017 Working Papers. Tampere: Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Julkunen, R. 2000. Social background of the rise of the third sector: The finnish welfare reform in th 1990s. Teoksessa Siisäinen, M., Kinnunen, P. & Hietanen, E. (toim.) *The third sector in Finland: Review to research of the finnish third sector*. Helsinki: The Finnish Federation for Social Welfare and Health. pp. 52–70.
- Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, R. 2017. Muuttuvat hyvinvointivaltiot: Eurooppalaiset hyvinvointivaltiot reformoitavina. Verkkojulkaisu: SoPhi.
- Julkunen, R; Nätti, J. & Anttila, T. 2004. Aikanyrjähdys. Keskiluokka tietotyön puristuksessa. Tampere: Vastapaino.
- Kalleberg, A., Marsden, P.V., Reynolds, J. & Knoke, D. 2006. Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices. *Work and Occupations*, 33(3), 271–302.
- Kang, C., Huh, S., Cho, S. & Auh, E.Y. 2015. Turnover and retention in nonprofit employment: the Korean college graduates' experience. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(4), 641–664.
- Karasek, R. 1979. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Karasek, R. & Theorell, T. 1990. *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kaunismaa, P. & Lind, K. 2014. Työhyvinvointia kolmannella sektorilla. Sarja B, 37. Projektiraportit ja selvitykset. Helsinki: Humanistinen Ammattikorkeakoulu.
- Keckman-Mäkikangas, V. 2012. Talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöiden motivaatio palvelurakennemuutoksessa. Pro gradu -työ.
- Keränen, M. 2017. Hallinnallistuuko kansalaistoiminta? Valtion ja kansalaisyhteiskunnan suhteet hallinnan paradigmojen muutoksessa. Teoksessa Kestilä-Kekkonen, E. & Korvela, P-E. (toim.) *Poliittinen osallistuminen. Vanhan ja uuden osallistumisen jännitteitä*. Jyväskylä: SoPhi.
- Kim, S. & Lee, J. 2007. Is mission attachment an effective management tool for employee retention? An empirical analysis of a nonprofit human services agency. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 227–248.

- Korhonen, I. & Lahtinen, A. 2015. Tunnettyön kuormittavuus terveydenhuoltoalalla: palvelumotivaatio ja transformationaalinen johtajuus puskuroivina voimavaroina. Pro gradu -työ.
- Korvajärvi, P. 1986. Naisten työyhteisöt - kahleita ja mahdollisuuksia. Teoksessa Rantalaiho, L. (toim.) Miesten tiede, naisten puuhat. Tampere: Vastapaino. pp. 181-207.
- Koskinen, S. 1999. Yhdistyksen toiminnanjohtajan työsopimuksen päättämisestä luottamuspuolan perusteella. Teoksessa Hokkanen, L., Kinnunen, P. & Siisiäinen, M. (toim.) Haastava kolmas sektori: Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta. Jyväskylä: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. pp. 234-265.
- 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), 360-380.
- Kreutzer, K. & Jäger, U. 2011. Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), 634-661.
- Kristensen, T. 1995. The demand-control-support model: Methodological challenges for future research. *Stress Medicine*, 11(1), 17-26.
- Kristof, A. 1996. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. & Johnson, E. 2005. Consequences of individuals fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Laitinen, H. 2018. Miten ja kenelle valtakunnalliset nuorisojärjestöt legitimoivat toimintansa? *Sosiologia* 55 (1), 28-44.
- Lee, Y.J. 2015. Comparison of job satisfaction between nonprofit and public employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(2), 295-313.
- 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 Powell, W. & Steinberg, R. (toim.) *Nonprofit sector: a research handbook*. 2nd edition. New Haven: Yale University Press. pp. 159-179.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä: Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lehtonen, K. 2017. Muuttuvat rakenteet - staattiset verkostot. Suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteelliset muutokset 2008-2015. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 331. Jyväskylä: Likes.
- Leiter, M. 2008. A two process model of burnout and work engagement: distinct implications of demands and values. *Supplemento A, Psicologia*, 30(1), A52-A58.

- Leschke, J.; Watt, A. & Finn, M. 2012. Job quality in the crisis – an update of the Job Quality Index (JQI). Working Paper, 7. Brussels, European trade union institute.
- Light, P. 2002. The content of their character: the state of the nonprofit workforce. *Nonprofit Quarterly*, 9(3), 6–16.
- Locke, E. A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. Teoksessa Dunnette, M. D. (toim.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally. pp. 1297–1343.
- Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.) *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* Helsinki: Gaudeamus.
- 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.
- Maslach, C. & Leiter, M. 1997. The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Matthies, A-L. 2007. Toisenlainen kolmas sektori: Pohjoismaiden sosiaali- ja terveystyöjärjestöt tutkimuksen valossa. *Yhteiskuntapolitiikka*, 72(1), 57–71.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149–171.
- 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.
- Meyer, J. & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyer, J. & Allen, N. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Michel, J., Kotrba, L., Mitchelson, J., Clark, M. & Baltes, B. 2011. Antecedents of work–family conflict: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689–725.
- Mirvis, P. & Hackett, E. 1983. Work and work force characteristics in the nonprofit sector. *Monthly Labor Review*, 116(4), 3–12.
- Mobley, W. 1977. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Mood, C. 2010. Logistic regression: why we cannot do what we think we can do, and what we can do about it. *European Sociological Review*, 26(1), 67–82.
- Mor Barak, M., Nissly, J. & Levin, A. 2001. Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: what can we learn from past research? A review and meta-analysis. *Social Service Review*, 75(4), 652–661.

- Mosca, M., Musella, M. & Pastore, F. 2007. Relational goods, monitoring and non-pecuniary compensations in the non-profit sector: the case of the Italian social services. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 78(1), 57–86.
- Moynihan, D. & Pandey, S. 2007. The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53.
- Moynihan, D. & Pandey, S. 2008. The ties that bind: social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205–227.
- Muñoz de Bustillo, R., Fernández-Macías, E., Antón, J-I., Esteve, F. 2011. *Measuring more than money. The social economics of job quality.* Cheltenham: Edward Elgar
- Mustosmäki, A. 2017. *How bright are the nordic lights? Job quality trends in nordic countries in a comparative perspective.* Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. *Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot.* Jyväskylä: PS-kustannus.
- Naff, K. & Crum, J. 1999. Working for America: does public service motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5–16.
- Nakari, M-L. 2003. *Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus.* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Nätkin, R. 1986. *Naisten vastuun ja kotien ylläpitämisen ristiriidoista.* Teoksessa Rantalaiho, T. (toim.) *Miesten tiede, naisten puuhut.* Tampere: Vastapaino.
- OECD. 2012. *Tietokantatalukko: Työntekijöiden järjestäytymisaste.* [viitattu 6.9.2012]. URL: http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=UN_DEN.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. *Työhyvinvointi tuloksetekijänä.* Helsinki: WSOY.
- Parkkinen, M., Shemeikka, R., Saares, A. & Rinne, H. 2016. *Vaihtelevaa, autonomista ja sisällöltään tärkeää työtä määräaikaissa työsuhteissa.* *Kuntoutuslehti*, 1/2016, 36–43.
- Paso, E. 2007. *Työkyky merkitsee. Työkyvyn merkityksen ja maailman rakentuminen lehtiteksteissä.* Oulu: Oulun yliopistopaino.
- Peltosalmi, J., Eronen, A., Litmanen, T., Londén, P. & Ruuskanen, P. 2016. *Järjestötoiminnan tulevaisuus: Järjestöbarometri 2016.* Helsinki: SOSTE, Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Peltosalmi, J. & Särkelä, R. 2011. *Järjestöbarometri 2011. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä.* Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Perry, J. 2000. Bringing society in: toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471–488.
- Perry, J., & Hondeghem, A. 2008. *Motivation in public management: the call of public service.* Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J., Hondeghem, A. & Wise, L. R. 2010. Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690.

- Perry, J. & Vandenabeele, W. 2008. Behavioral dynamics: institutions, identities, and self-regulation. Teoksessa Perry, J. & Hondeghem, A. (toim.) *Motivation in public management: the call of public service*. Oxford: Oxford University Press. pp. 56–79.
- Perry, J. & Wise, L. R. 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 avustamien sosiaali- ja terveystieteiden vapaaehtoistoiminnasta. Avustustoiminnan raportteja, 23. Helsinki: Raha-automaattiyhdistys.
- Pihlava, R. 2010. Kolmas sektori ja julkinen valta. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, 61. Sastamala, Pole-Kuntatieto Oy.
- Pihlava, K-M; Ruokolainen, M. & Mauno, S. 2017. Terveystieteiden työntekijöiden julkisen palvelun motivaation yhteys työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen: Arvoyhteensopivuus yhteyttä muuntavana tekijänä. *Hoitotiede*, 29(2), 89-101.
- PRH. 2018a. Yhdistysrekisteri. [viitattu 17.1.2018] URL: <https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/luku/maatayhdistysrekisterissaajauskonnollistenyhdyskuntienrekisterissa.html>.
- PRH. 2018b. Säätiörekisteri. [viitattu 17.1.2018] URL: <https://www.prh.fi/fi/saatiorekisteri.html>.
- Preston, A. 1989. The nonprofit worker in a for-profit world. *Journal of Labor Economics*, 7(4), 438–463.
- Pyykkönen, M. 2008. Kolmannen sektorin uusi yritys? Sosiaalinen yritys ja muuttuva kolmas sektori. Teoksessa Huotari, T., Pyykkönen, M. & Pättiniemi, P. (toim.) *Sosiaalisen ja taloudellisen välimaastossa: Tutkimusnäkökulmia suomalaisen sosiaaliseen yritykseen*. Sosiaali- ja terveystieteiden keskusliitto ry, Helsinki. pp. 46–61.
- Rainey, H.G., & Steinbauer, P. 1999. Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1–32.
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat -työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Ristolainen, H. 2015. Osaajat järjestötyössä. Järjestötyöntekijöiden näkemyksiä ammattitaidosta, työn hallinnasta ja tulevaisuudesta. OK-opintokeskus.
- Ritz, A.; Brewer, G., & Neumann, O. 2016. Public service motivation: a systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426.
- Rose-Ackerman, S. 1996. Altruism, nonprofits, and economic theory. *Journal of Economic Literature*, 34(2), 701–728.
- Rothstein, B. & Trägård, L. 2007. The state and civil society in a historical perspective: the Swedish case. Teoksessa Trägård, L. (toim.) *State and civil society in northern europe: the swedish model reconsidered*. New York: Berghahn books. pp. 229–253.

- Rousseau, D. 1995. Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. California: Thousand Oaks.
- Ruhm, C. & Borkoski, C. 2003. Compensation in the nonprofit sector. *The Journal of Human Resources*, 38(4), 992–1021.
- Ruokolainen, M. Saarinen, A. & Taimio, H. 2015. Terveystuollon työntekijöiden julkisen palvelun motivaatio ja sen yhteydet työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. *Talous ja yhteiskunta* 2, 52–58.
- Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ ja elinkeinomisteriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 20/2013.
- Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. 2016. Third-sector job quality: evidence from Finland. *Employee Relations*, 38(4), 521–535.
- Ruusuvirta, M. 2015. Luottamuksesta kontrolliin, estetiikasta markkinaorientaatioon. Markkinaistuminen julkisen sektorin ja kulttuurialan kolmannen sektorin suhteessa. *Kansalaisyhteiskunta*, 6(1), 5–27.
- Ryan, D & Deci, E. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic Motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Saari, T. 2004. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- SAJ kokouspöytäkirja. 1907. SAJ perustamiskokouksen pöytäkirja. [viitattu 20.6.2018] URL: <https://histdoc.net/historia/saj04.html>.
- Salamon, L. 1987. Of market failure, voluntary failure, and third-party government: Toward a theory of government-nonprofit relations in the modern welfare state. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 16(1–2), 29–49.
- Salamon, L. & Anheier, H. 1992. In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas*, 3(2), 125–151.
- Salamon, L. & Anheier, H. 1998. Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. *Voluntas*, 9(3), 213–248.
- Salamon, L., Anheier, H., List, R., Toepler, S., Sokolowski, W. 1999. Global civil society. Dimensions of the nonprofit sector. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Salamon, L. & Sokolowski, W. 2016. Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector. *Voluntas*, 27(4), 1515–1545.
- Salamon, L., Sokolowski, W. & List, R. 2003. Global civil society: an overview. Baltimore: The John Hopkins University.
- Saukkonen, P. 2013. Kolmas sektori - vanha ja uusi. *Kansalaisyhteiskunta*, 4(1), 6–31.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W., Leiter, M. & Maslach, C. 2009. Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220.

- 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. 2006. Dr. Jekyll and Mr. Hide: On the differences between work engagement and workaholism. Teoksessa Burke, R. (toim.) *Research companion to working time and work addiction*. Cheltenham: Edward Elgar. pp. 193–217.
- Schmitt, A; Ohly, S. & Kleespies, N. 2015. Time pressure promotes work engagement. Test of illegitimate tasks as boundary condition. *Journal of Personnel Psychology*, 14(1), 28–36.
- Scott, R. 1987. The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493–511.
- Selander, K. 2015. Work Engagement in the Third Sector. *Voluntas*, 26(4), 1391–1411.
- Selander, K. & Ruuskanen, P. 2016. Why do Third Sector Employees Intend to Remain or Leave their Workplace? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(2), 81–100.
- Selander, K., Ruuskanen, P. & Anttila, T. 2012. Työn ja perheen ristiriidat kolmannen sektorin palkkatyössä. *Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning*, 10(3), 209–227.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Seppänen, P. 1958. *Tehdas ja ammattiyhdistys*. Porvoo: WSOY.
- Shih, T-H. & Fan, X. 2008. Comparing response rates from web and mail surveys: a meta-analysis. *Field Methods*, 20(3), 249–271.
- Simpura, J. 2000. Paikallisen sosiaalisen pääoman luominen EU:n laajuisena yhteisponnistuksena. Reunahuomautuksia Santiago Loranca-Garcian esitykseen. Teoksessa Kajanoja, J. & Simpura, J. (toim.) *Sosiaalinen pääoma - globaaleja ja paikallisia näkökulmia. Raportteja 252. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKES*, 93–100.
- Shrage, 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.
- Siegrist, J. 1996. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.
- Siisiäinen, M. 2009. Differentia specifica of voluntary organizing in Finland. Teoksessa Konttinen, A. (toim.) *Civic mind and good citizenship: comparative perspectives*. Tampere: Tampere University Press. pp. 87–113.
- Siisiäinen, M. & Kankainen, T. 2009. Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäkymät Suomessa. Teoksessa Kankainen, T., Pessala H., Siisiäinen, M. & Stranius, L. (toim.) *Suomalaiset osallistujina: Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tulevaisuuteen*. Oikeusministeriön julkaisuja, 5. pp. 90–137.
- Sivesind, K. & Selle, P. 2010. Civil society in the Nordic countries: between displacement and vitality. Teoksessa Alapuro, R. & Stenius, H. (toim.)

- Nordic associations in a european perspective. Baden-Baden, Nomos. European civil society, 8. pp. 89–120.
- Smolej, M. 2017. Vapaaehtoistyöstä palvelutuotantoon – kasvava ammatillisuuden vaatimus kolmannen sektorin lastensuojelujärjestö Suomen Icehearts Ry:ssä. *Janus*, 25(1), 4–20.
- Sousa-Poza, A. & Henneberger, F. 2004. Analyzing job mobility with job turnover intentions: an international comparative study. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 113–137.
- Stenius, H. 2010. Nordic associational life in a european and an inter-nordic perspective. Teoksessa Alapuro, R. & Stenius, H. (toim.) Nordic associations in a european perspective. Baden-Baden, Nomos. European civil society, 8. pp. 29–86.
- Sutela, H. & Lehto, A-M. 2014. Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki: Tilastokeskus.
- 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.
- Sälevä, T. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä. Pro gradu -työ.
- Särkelä, R. 2016. Järjestöt julkisen kumppanista markkinoiden puristukseen. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen muutos sosiaalipalvelujen tuottajana 1990–2010. Ensi- ja turvakotien liiton julkaisu 40.
- Taimio, H. 2013. Miten voin olla avuksi? Julkisen palvelun motivaation tutkimus voimakkaassa kasvussa. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos, raportteja 26
- Taimio, H. 2013b. Julkisen palvelun motivaatio. *Talous ja yhteiskunta*, 3, 54–60.
- TEM. 2017. Erillisajo työeläke ministeriön työnvälitystilastosta. Tilastokeskus. 2018a. Tietokantataulukko: yritysten rakenne päätöstilasto, yritykset toimialoittain 2013–2016. [viitattu 26.1.2018]. URL: http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_yri_yrti/statfin_yrti_pxt_002.px/?rxid=f24fe147-0d4a-44ff-b4d7-c7ab65d2123a.
- Tilastokeskus. 2018b. Tietokantataulukko: voittoa tavoittelemattomat yhteisöt oikeudellisen muodon mukaan 2013–2016. [viitattu 25.1.2018]. URL: http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_yri_yrti/statfin_yrti_pxt_010.px/table/tableViewLayout1/?rxid=aaafd1af9-f508-40dd-a11e-bababf228f82.
- Tilastokeskus. 2018c. Erillisajo Tilastokeskuksen yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilastosta.
- Tilastokeskus neljännesvuositilinpito. 2017. Suomen virallinen tilasto (SVT): Neljännesvuositilinpito [viitattu 3.10.2017]. URL: <http://www.stat.fi/til/ntp/tie.html>.
- Tranvik, T. & Selle, P. 2007. More centralization, less democracy: the decline of the democratic infrastructure in Norway. Teoksessa Trägårdh, L. (toim.) State and civil society in Northern Europe: the swedish model reconsidered. Berghahn books, New York. pp. 205–228.

- Vandenabeele, W. 2007. Towards a public administration theory of public service motivation: an institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545–556.
- Van der Doef, M. & Maes, S. 1999. The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87–114.
- Vesterbacka, K. 2018. Marttajärjestön vuosikymmenet. [viitattu 20.6.2018]. URL: <https://www.martat.fi/martat/marttajarjesto/marttaperinne/vuosikymmenet>.
- Vikoda-Gadot, E. & Ben-Zion, E. 2004. Bright shining stars: The mediating effect of organizational image on the relationship between work variables and army officers' intentions to leave the service for a job in high-tech industry. *Public Personnel Management*, 33(2), 201–223.
- Voydanoff, P. 2002. Linkages between the work- family interface and work, family, and individual outcomes. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138–164.
- 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.
- Weisbrod, B. 1972. Toward a theory of the voluntary non-profit sector in a three-sector economy. Discussion papers, Institute for research on poverty, 132–172.
- Wijkström, F. 2011. "Charity speak and business talk" the on-going (re)hybridization of civil society. Teoksessa Wijkström, F. & Zimmer, A. (toim.) *Nordic civil society at a cross-roads: Transforming the popular movement tradition*. Baden-Baden, Nomos. European civil society, 12. pp. 27–54.
- Wijkström, F. & Zimmer, A. 2011. Introduction. Nordic civil societies beyond membership and movements. Teoksessa Wijkström, F. & Zimmer, A. (toim.) *Nordic civil society at a cross-roads: Transforming the popular movement tradition*. Baden-Baden, Nomos. European civil society, 12. pp. 19–26.
- Word, J. & Carpenter, H. 2013. The new public service? Applying the public service motivation model to nonprofit employees. *Public Personnel Management*, 42(3), 315–336.
- Wright, B. & Pandey, S. 2008. Public service motivation and the assumption of person-organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502–521.

ORIGINAL PAPERS

I

THIRD-SECTOR JOB QUALITY: EVIDENCE FROM FINLAND

by

Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. (2016)

Employee Relations 38(4), 521–535.

Reproduced with kind permission by Emerald Publishing.

Third-sector job quality: evidence from Finland

Petri Ruuskanen, Kirsikka Selander and Timo Anttila
*Department of Social Sciences and Philosophy, University of Jyväskylä,
Jyväskylä, Finland*

1

Received 30 June 2015
Revised 25 November 2015
19 February 2016
Accepted 22 February 2016

Abstract

Purpose – The purpose of this paper is to study the perceived job quality and job satisfaction among third-sector employees and compare job quality in the third, public and private sector.

Design/methodology/approach – The study is based on the quality of work life (QWL) survey data gathered by Statistics Finland. The QWL data are complemented with data set collected among third-sector employees. In the sector comparisons percentage shares were used to compare different dimensions of job quality between the sectors. Regression analysis was used to control the structural labour market differences between the sectors.

Findings – The results show that job quality in the third sector differs substantially from that in both the public and private sectors. Employees in the third sector are less satisfied with their jobs than others. They perceive their work more autonomous than others. Compared to private-sector employees, third-sector employees perceive their jobs as less insecure. They also report more intensity and qualitative insecurity than employees in other sectors.

Research limitations/implications – The sample consist only trade union members. The generalisability of results to non-unionized employees may be limited.

Originality/value – Previously it has been stated that third-sector employees enjoy greater job satisfaction due to intrinsic work benefits related to non-profit work. There is, however, small number of empirical studies trying to compare systematically job quality between the sectors. The present analysis contradicts the previous findings of higher job satisfaction in the third sector.

Keywords Job quality, Non-profit organizations, Job autonomy, Job satisfaction, Third sector, Job security

Paper type Research paper

Introduction

Since the early 1990s, policymakers in industrialised countries have increasingly turned to non-governmental and non-profit-making organisations, or the “third sector”, when pursuing a variety of different goals, including efficiency and innovativeness of public services, democratic participation and new employment opportunities. Third-sector organisations are established on a voluntary basis; however, at the same time, the importance of professionals and paid labour has increased in third-sector organisations. Specifically, the rapid growth of employment in the third sector in Europe is related to the restructuring of welfare systems. While the demand for public services has grown, fiscal and political limitations have put the public sector under pressure. As a consequence, Nordic countries have also constructed new systems of welfare mixes, in which the third sector plays a crucial role (Alapuro and Stenius, 2010; Ascoli and Ranci, 2002).

It has been suggested that employees in non-profit organisations enjoy greater job satisfaction due to intrinsic work benefits related to non-profit work (Benz, 2005; Borzaga and Tortia, 2006). Traditionally, third-sector organisations have also operated in less competitive environments compared to for-profit organisations (Kalleberg *et al.*, 2006). It has been suggested that this makes them able to adopt more employee-friendly policies compared, for example, to for-profit organisations (McMullen and Schellenberg, 2003).



However, studies have rarely included occupational controls, thereby failing to account for a specific occupational structure of third-sector employment. Furthermore, institutional processes associated with the new role of third-sector organisations in delivering welfare services may change the employee policies in third-sector organisations. Cunningham and James (2009), for example, suggest that the outsourcing of public services and the application of the new public management doctrines to third-sector organisations drives down terms and conditions in third-sector employment.

In this paper, we ask whether the third sector is different from other sectors in terms of job quality and job satisfaction. This is done by comparing both “objective” opportunities to achieve well-being in work, and a set of “subjective” indicators that specify workers’ satisfaction with regard to different aspects in their work environment.

Changing context of third-sector employment in Nordic countries

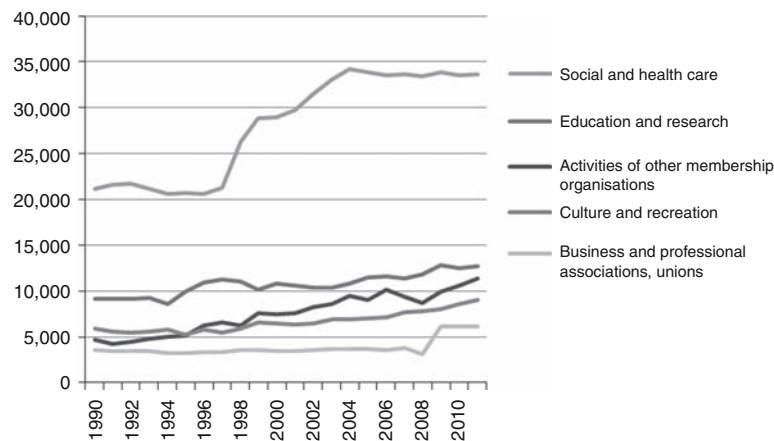
The role that third-sector organisations play in the provision of different welfare services has historically varied in different European countries and welfare regimes (e.g. Kendall, 2009; Salamon *et al.*, 2003). In the “Nordic model” of the welfare state, the public sector (state, municipalities) played an essential role in providing social services, health care and education to citizens. The role of the private sector (for-profit firms) in producing social services was small. The third sector (voluntary associations and foundations) was also not widely engaged in providing welfare services. Instead, third-sector organisations were involved in providing advocacy and interest representation, as well as leisure activities, for their members. As a consequence of this, the importance of paid labour in the third sector was relatively low. Since the early 1990s, however, the picture has been gradually changing. The delivery of different types of services has steadily become more important for Nordic third-sector organisations. This seems to have increased the number of paid third-sector employees in Nordic countries (Sivesind and Selle, 2010; Wijkström, 2011).

In Finland, for example, the importance of the third sector in the field of welfare services started to increase rapidly in the aftermath of the recession of the 1990s, when the growing public deficit forced public-sector authorities to seek more efficient means by which to provide welfare services. Third-sector organisations were perceived as flexible actors capable of producing cost-effective services by combining paid labour and voluntary work. Municipalities – the basic providers of welfare services in Finland – started applying new public management approaches, and increasingly outsourced welfare services to the third sector.

In 2011, there were 77,000 full-time equivalent employees in the third sector, representing 5 per cent of the total employment in the Finnish economy. Since the mid 1990s, third-sector employment in Finland has increased by 62 per cent. (Statistics Finland, 2012) The majority of the employment growth has taken place in social services. Simultaneously, the number of third-sector organisations employing paid labour has almost doubled. Thus, a large number of paid employees have entered non-profit organisations that had previously been organised on a voluntary basis, and thus had no professional human resources management experience (see Figure 1).

Non-profit organisations have traditionally been thought to operate in less competitive environments compared to for-profit organisations (Kalleberg *et al.*, 2006). The main objective of the contracting out of public services has been cost effectiveness, which has intensified competition between third-sector organisations (Ascoli and Ranci, 2002; Cunningham and Nickson, 2011). As in other countries (see, e.g. Cunningham and Nickson, 2011; Eikås and Selle, 2002), contract culture among public organisations in

Figure 1.
The development
of third-sector
employment in
Finland 1990-2011
(full-time equivalent
employees)



Source: Statistics Finland (2012)

Finland has favoured public tender procedures of short-term contracts and projects that intensify competition between private firms and third-sector organisations. The new contract culture means that short-term projects and insecurity of funding have increased in the third sector. It has been stated that third-sector organisations are facing institutional hardening and bureaucratisation, which might increase insecurity and intensify work (Cunningham, 2001; Cunningham and James, 2009).

Third-sector job quality and job satisfaction

Job quality

In the last decade, job quality has become a central component of the aims of the European Employment Strategy. However, it is a complex and debated concept: on the one hand, the concept of job quality is commonly linked with the characteristics of work performed and its environment; on the other hand, this quality is associated with the contractual conditions under which a job is performed (Muñoz de Bustillo *et al.*, 2011). Our study applies a multidimensional approach to job quality. Following Francis Green's (2006) rigorous conceptual analysis, the list of job quality dimensions used in our empirical analysis includes job autonomy (comprising task discretion and schedule control), skill discretion, work effort and job insecurity (comprising quantitative insecurity and qualitative insecurity).

Autonomy is the degree of independence and discretion allowed to an employee in their work. To make decisions, an employee must also be able to solve problems, make judgements and take on responsibilities, all of which require knowledge and ability (Green, 2006). Autonomy at work and a person's skill level are strongly correlated. However, the possession of skills and the use of skills do not necessarily guarantee a high level of job autonomy (Dahl *et al.*, 2009). Job autonomy combined with work demands forms the core of the psychosocial models of workplace well-being. The combination of low latitude for decision-making and high demands at work potentially increases levels of stress (Karasek and Theorell, 1990). Loss of employee discretion has been found to be detrimental to job satisfaction and subjective well-being at work (Green, 2006).

Job autonomy is usually measured by assessing an employee's ability to influence their own work arrangements (Gallie *et al.*, 2004; Green, 2008). In this paper, two specific

aspects of autonomy are distinguished. First, “task discretion” refers to the level of personal influence or discretion employees have over the tasks they do in their own jobs. Second, “schedule control” is defined as the degree of influence an employee has over their working times.

In addition, a substantial body of literature has underlined the importance of skill development and learning opportunities for employee well-being (Green, 2013). Enrichment of jobs, the creation of more complex tasks and the provision of more opportunities for learning have been linked with higher economic performance of organisations (Appelbaum *et al.*, 2000; Green, 2013). In addition, skills at work are thought to be central for job quality, as they create opportunities for internal or external professional mobility. In our empirical analysis, the concept of “skill discretion” is used to measure employees’ ability to be creative and use their professional skills.

Non-profit organisations are often expected to be less hierarchical and more capable of involving employees compared to for-profit organisations. For example, Kalleberg *et al.* (2006) report that non-profit and public organisations are more likely to use employee involvement practices, such as self-directed work teams and offline committees, compared to their for-profit counterparts. Thus, employees in the third sector are assumed to enjoy high job autonomy compared to those working in the public or private sector. Furthermore, employees in the third sector are expected to report high levels of skill discretion compared to those working in the public and private sectors.

Growing work intensity has come to the fore of debates regarding job quality. Increased competition, organisational changes, and the use of new technology and its consequent heightened demand on workers to keep up with skill requirements, combined with job insecurity, are seen as factors increasing work pressures (Gallie, 2005). Work intensification is a critical factor behind changes in overall job satisfaction (Green, 2006). As part of the so-called welfare mix, third-sector organisations have come to play an important role as co-producers of public services. Third-sector organisations are seen as adaptable and flexible partners who can combine paid labour and unpaid voluntary work in their operations, thus producing services in a more cost-effective manner (Ascoli and Ranci, 2002). This may lead to a reduction in costs and a demand for more results with fewer permanent resources, which may lead to intensification of work in the third sector (Cunningham and James, 2009; Shragge *et al.*, 2001). The proportion of British third-sector employees who work unpaid overtime is clearly greater than that of employees who do the same in other sectors (Almond and Kendall, 2000). In the USA, research among public and non-profit managers also shows that people in the third sector tend to spend more time at work than do those in state government (Feeney and Bozeman, 2009). Furthermore, according to Kalleberg and Marsden (2005), third-sector organisations are less inclined than for-profit organisations to use temporary-staff agencies and contract companies to alleviate increased workload in the short term. Therefore, third-sector employees are expected to perceive their work to be more intense compared to employees in the public or private sectors.

Job security is a critical aspect of job quality. Ambiguity related to the future of a job is a significant source of stress. In this study, Hellgren *et al.*’s (1999) conceptual framework of insecurity will be followed. They draw a distinction between quantitative job insecurity and qualitative job insecurity. The concept of quantitative job insecurity refers to an employee’s worries about losing the job itself, whereas qualitative insecurity refers to perceived worries about losing important job features (Sverke *et al.*, 2002).

Recent literature on the relationship between job insecurity and well-being has focused on the effects of quantitative job insecurity (De Witte *et al.*, 2010). There is compelling evidence that quantitative job insecurity is related to impaired well-being (De Witte, 2005; Sverke *et al.*, 2002). It is also associated with job dissatisfaction, perceived exhaustion and burnout. Worries about losing a job decrease not only work-related well-being, but also general well-being (Sverke *et al.*, 2002). However, ambiguity and lack of situational clarity in one's work are also stressors that are linked to strain at work. Qualitative job insecurity has been found to be as harmful to a person's well-being as quantitative job insecurity (De Witte *et al.*, 2010). It is postulated that well-being in a job is connected to the ability to foresee, control and cope with adverse events (Green, 2006).

The new contract culture has meant that short-term projects and insecurity regarding funding have increased in the third sector. Project organisation is reflected in the relative proportion of fixed-term contracts, which is greater among third-sector employees (Table I). This may lead to increased employment insecurity among these employees. Simultaneously, third-sector employees face dual organisational identities on the part of their employer organisations. The traditional view of non-profit organisations tends to emphasise the importance of voluntarism as typical traits of non-profit organisations. Nevertheless, non-profit organisations have become increasingly aware of the possible advantages of market orientation in management, and have reformulated their strategies accordingly (Hwang and Powell, 2009; Wijkström, 2011). Kreutzer and Jäger (2011) suggest that conflicting dimensions of traditional volunteer identity and managerial identity result in intra-organisational conflict. Managerial identity emphasises professionalism, standardised procedures and the importance of finance; volunteer identity, on the other hand, emphasises voluntarism, emotional commitment and resource scarcity as the cornerstones of voluntary associations (Kreutzer and Jäger, 2011). Role ambiguity and role conflict related to dual organisational expectations might threaten an individual's sense of control, and thereby create perceptions of both quantitative and qualitative insecurity. Thus, third-sector employees are expected to perceive their work to be more insecure (both quantitatively and qualitatively) compared to employees in other sectors.

Q3

Table I.
Structural
differences between
labour markets

		Sector (%)		
		Third	Public	Private
Gender	Male	32	30	58
	Female	68	70	42
Occupational class	Manager	9	2	3
	Expert	59	61	39
	Worker	32	37	58
Employment contract	Permanent	78	80	93
	Fixed	22	20	7
Size of workplace	< 10 employees	40	20	28
	10-49 employees	41	46	35
	50-249 employees	13	24	22
	> 250 employees	5	10	15
Hired with employment subsidy	No	92	99	100
	Yes	8	1	0
<i>n</i>		151	1,775	2,911

Source: OSF: Quality of Work Life survey (2013)

Job satisfaction

Job satisfaction refers to an overall affective orientation on the part of individuals toward work roles they are presently occupying (Kalleberg, 1977). Job satisfaction forms a significant theoretical and practical construct in itself, but also because it is associated with task performance and turnover. In addition, individuals who have high job satisfaction are also likely to report high satisfaction with other life domains, such as non-working activities and family (Drobnic *et al.*, 2010). In the literature, job satisfaction is sometimes treated as a subjective dimension of job quality (Holman, 2013). On the other hand, it has been stated that subjective job satisfaction is a consequence of good job qualities (Brown *et al.*, 2012). However, critics emphasise that information on subjective job satisfaction should be treated with caution. Judgements regarding job satisfaction are probably made against a norm, and thus in relation to what one expects from the job. Reported job satisfaction may therefore conceal the true quality of one's life at work (Brown *et al.*, 2012; Green, 2006). Nevertheless, nuanced use of job satisfaction data can yield valuable information about the experience of work. Thus, it is important to take both objective (in our study, autonomy, skills, intensity and insecurity) and subjective dimensions (different aspects of job satisfaction) into account when studying employee well-being (Brown *et al.*, 2012; Budd and Spencer, 2015).

There is some comparative empirical evidence from the USA, Great Britain and Italy that indicates high job satisfaction among employees in non-profit organisations (Benz, 2005; Borzaga and Tortia, 2006). In the Nordic context, however, the changes in institutional structures and state policies described above may lead to a convergence of job quality and satisfaction between the third sector and other labour markets.

Data and methods

The natural starting point for studying job quality in Finland is the quality of work life (QWL) survey data gathered by Statistics Finland (2014). Data for this survey are collected through personal face-to-face interviews using a standardised questionnaire. The latest survey is from 2013 and contains 4,876 respondents. The response rate of the survey is 69 per cent, and it provides a good overview of the job quality in Finland. In 2013, for the first time, the survey also distinguishes third-sector employees as a distinctive group. However, a problem with the data are that the number of third-sector employees in the sample is very small ($n = 152$), and thus does not provide a representative picture of third-sector employment. The share of third-sector employees working in social and health care and culture and recreation, for example, are clearly underrepresented in the QWL.

To study third-sector employees as a distinct group, we utilise a more comprehensive third-sector data set collected from third-sector employees in the spring of 2011. QWL survey questions and response options were applied in a third-sector questionnaire. When different labour market sectors are later compared, the QWL and third-sector data sets are combined.

There are approximately 135,000 registered associations and 2,800 foundations in Finland. Most of them, however, do not employ any paid labour (Statistics Finland, 2012). To obtain as representative a sample of third-sector employees as possible, data were collected using the membership registers of trade union organisations. In Finland, union density is close to 80 per cent – the highest in Europe (Donegani and McKay, 2012). This makes trade unions' membership registers a good resource for finding third-sector employees. Experts from both the employers' federation and employee unions were interviewed to identify central trade unions among third-sector employees.

The unions selected for the inquiry were: Akava Special Branches, the Trade Union for the Public and Welfare Sectors (JHL), the Federation of Special Service and Clerical Employees (ERTO) and the Union of Professional Social Workers (Talentia). In many countries, job satisfaction among union members differs from that of non-members (Donegani and McKay, 2012). Thus, from the QWL data, we selected only union members for the sectoral comparisons ($n = 3,445$). Of these respondents, 44 per cent were characterised as public-sector and 56 per cent as private-sector employees.

The third-sector survey was conducted using a combination of internet and postal inquiries. The unions sent an email to their third-sector employee members that included a link to an electronic questionnaire. The registers of JHL and ERTTO included a greater number of employees whose email addresses were unavailable. It was assumed that the members without email addresses differed from those with email addresses; thus, the online survey was supplemented with a postal questionnaire in these two unions. Respondents for the postal questionnaire were chosen by systematic random sampling among those for whom email addresses were not available. The response are typically lower in internet surveys than in postal surveys (Shih and Fan, 2008); some of this may be due to increased junk mail and the obsolescence of email addresses. This was also observed in this study, as most of the respondents (70 per cent) did not even open the weblink. For the internet survey, the response rate was 21 per cent and in the postal survey the response rate was 41 per cent. Altogether, the response rate was 22 per cent and the net sample was 1,412 respondents. When the third-sector employee data set is compared to the data available in the business register of Statistics Finland, it can be observed that the industrial structure of our data set is similar to the actual employment in the sector. According to Statistics Finland (2012), 44 per cent of full-time equivalent employees worked in the field of social and health care, 16 per cent in research and education, 11 per cent in culture and leisure, 8 per cent in business and professional associations, and 21 per cent in “other” fields. In our sample, the share of respondents in social and health care was 47 per cent, in research and education 6 per cent, in culture and leisure 14 per cent, in business and professional associations and unions 7 per cent, and in “other” fields 26 per cent.

Measures

Departing from approaches that rely on global or general measures of job satisfaction, we constructed a sum variable that observes a set of specific non-monetary job facets. In the QWL, respondents were asked how satisfied they were with their “job content” ($\bar{x} = 4.02$, $SD = 0.85$) “ability to influence activities of the work community” ($\bar{x} = 3.64$, $SD = 1.06$) “social relationships in the workplace” ($\bar{x} = 3.95$, $SD = 0.96$) “development opportunities” ($\bar{x} = 3.57$, $SD = 1.01$) and “appreciation of professional skills” ($\bar{x} = 3.83$, $SD = 1.00$) in the workplace (on a five-point scale).

Job autonomy was divided into two dimensions: task discretion and schedule control. Task discretion was measured by two questions. Respondents were asked to assess their ability to control what is included in their work and the work methods they apply (using a four-point scale). The mean of these two items form a sum variable, where higher numbers indicate greater task discretion ($\bar{x} = 2.58$, $SD = 0.72$, $med = 2.50$, Cronbach’s $\alpha = 0.63$). Schedule control was measured by one question: “Are you able to influence your working times?” The question was rated on a four-point scale, in which larger values indicate more autonomy ($\bar{x} = 2.38$, $SD = 0.92$, $med = 2.00$). Furthermore, *skill discretion* was measured by one question: “Are you able to apply your own ideas in your work?” The question was rated on a four-point scale, with

higher values indicating more skill opportunities at work ($\bar{x} = 2.87$, $SD = 0.78$, $med = 3.00$).

Work intensity was measured by asking respondents to evaluate: how much their work contains tight time schedules; how often they need to stretch their working day in order to get all their work done; and how often they feel that they do not have enough time to complete work as well and conscientiously as they would like (using a four-point scale). The mean of the item scores forms a sum scale that was used to measure work intensity ($\bar{x} = 2.53$, $SD = 0.70$, $med = 2.67$, Cronbach's $\alpha = 0.66$).

Job insecurity was measured by two variables: quantitative insecurity and qualitative insecurity. Quantitative insecurity was measured by asking whether respondents' work carried the following insecurity factors: threat of "temporary dismissal", "dismissal" or "unemployment". These insecurities were measured using dichotomous variables (yes = 1, no = 0). Together, the quantitative insecurity index has values from 0 to 3 ($\bar{x} = 0.66$, $SD = 1.03$, $KR-20 = 0.77$). Qualitative insecurity consists of "unforeseen changes" measured by a dichotomous variable (yes = 1, no = 0). The qualitative insecurity variable has values from 0 to 2 ($\bar{x} = 0.47$, $SD = 0.25$).

There is evidence that men, people in the prime years of their life and people in better occupational classes are generally in better jobs. Job quality also appears to be higher in smaller establishments (Gallie, 2003). Furthermore, there is evidence that working on a temporary contract increases job insecurity (Green *et al.*, 2000) and decreases job satisfaction (Chadi and Hetschko, 2016). Since there are substantial differences between third-sector and both public- and private-sector employment in these regards, several control variables were used in the analysis. Women dominate third-sector employment, and third-sector employees work in management and expert positions more often compared to other employees. There are more fixed-term contracts in the third sector, and third-sector workplaces are also smaller. Furthermore, a disproportionate number of employees in the third sector are hired using an employment subsidy targeted at long-term unemployed workers and/or workers with low abilities (Table I).

Analysis strategy

In the sector comparisons, we used percentage shares to compare different dimensions of job satisfaction and job quality (Figure 1). Regression analysis, in turn, was used to control for the structural differences between the sectors. Two types of regression analyses were used, according to the dependent variable: for continuous variables we used linear regression analysis, and for index variables we used ordinal regression analysis (Table II).

Results

Job satisfaction

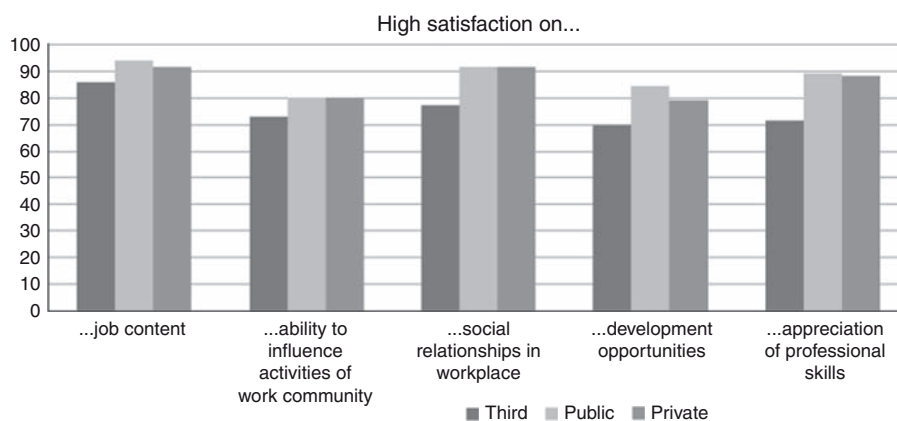
Our job satisfaction instrument consists of five different questions related to satisfaction regarding job content, the opportunity to influence activities of the work community, social relationships in the workplace, development opportunities and appreciation of professional skills (see Figure 2). The descriptive statistics indicate that employees are highly satisfied with their work in all three sectors. However, Figure 2 also indicates that third-sector employees are less satisfied compared to public- or private-sector employees in all dimensions.

Nevertheless, before any conclusions can be reached about sectoral differences, the differences in labour market structures noted above need to be taken into account.

Table II.
Regression analysis
of job satisfaction
and different aspects
of job quality

	High satisfaction on ...					Aspects of job quality					
	... job content	... ability to influence activities of work community	... social relationships in workplace	... development opportunities	... appreciation of professional skills	High task discretion	High schedule control	High skill discretion	High intensity	Quantitative insecurity	Qualitative insecurity
<i>Sector (ref. = third sector)</i>											
Public	0.58***	0.31***	0.78***	0.69***	0.93***	-0.12***	-0.95***	0.13	-0.12***	0.10	-0.36***
Private	0.53***	0.32***	0.79***	0.62***	0.97***	-0.11***	-0.38***	-0.03	-0.10**	0.58***	-0.31**
<i>Gender (ref. = male)</i>											
Female	0.05	0.10	0.06	-0.01	0.09	-0.15***	0.10	0.22***	0.12***	0.08	-0.14*
Age	0.01***	0.00	-0.01***	-0.00	0.01***	0.00	-0.01***	0.00	-0.00**	0.00	-0.01***
<i>Occupational class (ref. = worker)</i>											
Expert	0.42***	0.29***	0.09	0.52***	0.33***	0.25***	1.03***	0.78***	0.33***	-0.19**	0.21***
Manager	0.71***	1.35***	0.50***	1.17***	0.95***	0.53***	1.48***	1.37***	0.66***	-0.45**	0.18
<i>Employment contract (ref. = permanent)</i>											
	-0.30***	0.16	-0.10	-0.19*	-0.20*	-0.01	0.05	-0.11	0.11***	-0.99***	-0.03
<i>Size of workplace (ref. = over 250 employees)</i>											
< 10 employees	0.23*	0.47***	0.14	-0.01	0.23*	0.27***	0.15	0.72***	-0.11**	-0.23*	-0.09
10-49 employees	0.11	0.28**	0.10	-0.01	0.18	0.14***	-0.06	0.38***	-0.03	-0.35**	-0.15
50-249 employees	0.04	0.05	0.03	-0.08	0.03	0.09*	-0.13	0.24*	0.01	-0.09	-0.08
<i>Employment subsidy contract (ref. = no)</i>											
Yes	1.14***	0.47	0.05	0.58*	0.34	0.09	0.50	1.04***	0.17	-0.32*	-0.11
Regression method	Ordinal	Ordinal	Ordinal	Ordinal	Ordinal	Linear	Ordinal	Ordinal	Linear	Ordinal	Ordinal
Model fit information	$\chi^2 = 129.73$ (df = 11)***	$\chi^2 = 156.64$ (df = 11)***	$\chi^2 = 141.45$ (df = 11)***	$\chi^2 = 184.19$ (df = 11)***	$\chi^2 = 222.78$ (df = 11)***	$F = 34.23$ (df = 11)***	$\chi^2 = 641.49$ (df = 11)***	$\chi^2 = 314.90$ (df = 11)***	$F = 49.99$ (df = 11)***	$\chi^2 = 231.67$ (df = 11)***	$\chi^2 = 71.32$ (df = 11)***
<i>n</i>	4,532	4,526	4,527	4,527	4,527	4,616	4,518	4,511	4,609	4,526	4,517
<i>R</i> ²	Nagelkerke $R^2 = 0.03$	Nagelkerke $R^2 = 0.04$	Nagelkerke $R^2 = 0.03$	Nagelkerke $R^2 = 0.04$	Nagelkerke $R^2 = 0.05$	adj. $R^2 = 0.07$	Nagelkerke $R^2 = 0.14$	Nagelkerke $R^2 = 0.08$	adj. $R^2 = 0.11$	Nagelkerke $R^2 = 0.06$	Nagelkerke $R^2 = 0.02$

Notes: The table presents regression coefficients and their statistical significance. Statistical significance: * $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.001$



Note: High satisfaction (per cent) is a combination of the response options “slightly satisfied” and “very satisfied”

Figure 2.
Dimensions of job satisfaction in the third, public and private sectors

To control for the labour market differences between sectors, a series of ordinal regression analyses were performed. Ordinal regression analysis (Table II) showed that those in better occupational classes, working in small establishments, hired in permanent contracts, and hired in employment subsidy contracts are more satisfied with their jobs. The analysis also confirms that sectoral differences are statistically significant even when these labour market differences are controlled for. The results do not support the expectations that third-sector employees enjoy higher satisfaction with their jobs. Instead, Finnish third-sector employees are less satisfied with their job content and social relationships in the workplace, and perceive fewer opportunities to influence the working community, compared to their counterparts in other sectors. Third-sector employees also turn out to be less satisfied with the development opportunities on offer, and appreciation of their professional skills, within their workplaces.

Job quality

Numerous dimensions of third-sector job quality stand out when compared to other labour market sectors (see Figure 3). First, third-sector employees have more autonomy in their work compared to public- or private-sector employees: 53 per cent of third-sector employees report high task discretion; in the public sector the share is 39 per cent and in the private sector it is 38 per cent. The same holds true in the case of schedule control: 62 per cent of third-sector employees report that they have a high level of control over their work schedules; in the public sector the share is only 29 per cent and in the private sector it is 40 per cent. The high job autonomy of third-sector employees does not, however, lead to a large number of skill opportunities. In the third sector, 22 per cent of employees report high skill discretion, which is more than in the private sector (20 per cent) but equal to that of the public sector (22 per cent).

Third-sector work is perceived to be more intense than work in other sectors. Roughly 41 per cent of third-sector employees feel their work is intense; in the public sector the share is 33 per cent and in the private sector it is 30 per cent. Quantitative insecurity seems to be lower in the third sector: Roughly 30 per cent of third-sector employees feel their employment relationship is insecure; in the public sector the share of high insecurity is 33 per cent and in the private sector the share is as high as 40 per cent. The qualitative

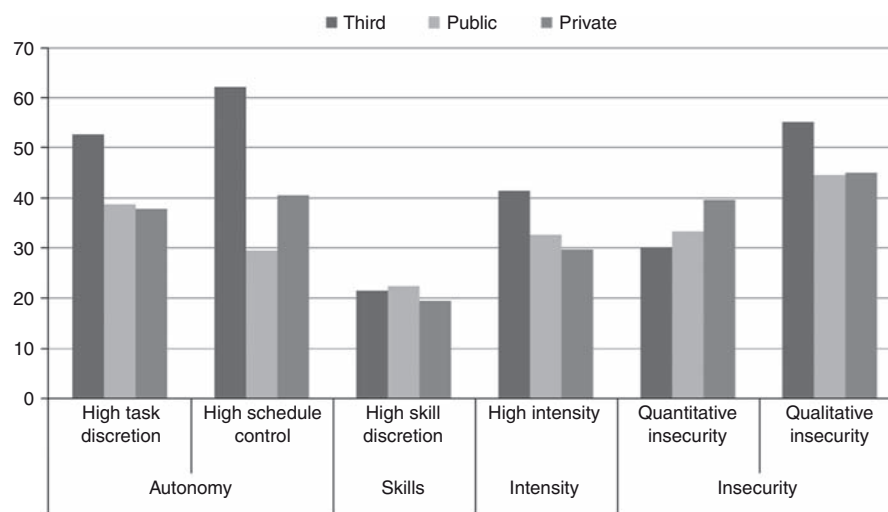


Figure 3. Aspects of job quality in the third, public and private sectors

Notes: Percentage of respondents whose autonomy, skill discretion and intensity was above median (“high”), and who perceived at least one kind of job insecurity (per cent). All differences are statistically significant

insecurity, however, is higher in third sector: 55 per cent of third-sector employees perceive qualitative insecurity in their job, which is a higher percentage than in either the public (45 per cent) or the private (45 per cent) sectors (Figure 3).

The results suggest that third-sector employees have more autonomy; however, they also perceive their work to be more intense compared to public- or private-sector employees. Regarding insecurity, the results are mixed. Third-sector employees perceive less quantitative insecurity – i.e., they worry less about losing the job itself. At the same time, they perceive more qualitative insecurity. To control for the labour market differences, a series of regression analyses were performed on different dimensions of job quality (Table II).

Many of the specific structural characteristics of the third sector are associated with autonomy (Figure 3). Those working in higher positions and smaller workplaces report more autonomy in their work. Women, on the other hand, report less discretion over their tasks than men. In any case, after all structural differences are taken into account, third-sector employees still report more control over their work schedules and task discretion than do public- or private-sector employees.

The results suggest that there are two sources of autonomy in third-sector work. Due to the occupational (large proportion of expert and managerial positions) and organisational (large proportion of very small workplaces) structure, third-sector employees have greater control over their tasks. This top-heavy occupational structure also partly explains the high schedule control in the sector. However, third-sector employees have a higher level of both schedule control and task discretion, even when these structural differences are controlled for. In Figure 3, skill opportunities in the third sector are shown to be higher than those in the private sector, and at the same level as in the public sector. After controlling for the expert- and manager-dominated occupational structure, female-dominated employment, the large share of small

workplaces and types of employment contract differences to the private sector disappear (Table II). Thus, the results support the hypothesis about higher job autonomy in the third sector with regard to schedule control and task discretion, but there is no difference with regard to skill discretion.

Table II shows that high work intensity is more common among third-sector employees than in the public and private sectors, even when structural differences are controlled for. In Figure 3, it can be noted that quantitative insecurity is lower, whereas qualitative insecurity is higher, among third-sector employees, compared to either public- or private-sector employees. This also turns out to be mostly true after controlling for structural differences. With regard to quantitative insecurity, third-sector employees clearly feel that their employment is more secure, compared to private-sector employees. The difference between third-sector and public-sector employees disappears when structural differences are controlled for. In the case of qualitative insecurity, third-sector employees perceive insecurity more often than do employees in either the public or the private sectors.

Third-sector employees perceive their jobs to be more secure compared to private-sector employees, even though the relative proportion of fixed-term contracts is greater in the third sector. This may stem from the prolonged economic downturn, which has increased insecurity, especially in the private sector. The increased qualitative insecurity among third-sector employees is probably related to the unclear scope of the job. As noted by Feeney and Bozeman (2009), third-sector employees are often expected to complete tasks that go beyond their job descriptions. This may cause situations in which workloads pile up, making it difficult to foresee, control and cope with one's work.

Discussion

In recent years, Nordic civil societies have been subjected to intense changes. The importance of the third sector in the field of welfare services has grown, which has brought Nordic countries closer to other European countries in this regard. One consequence of these tendencies is the expansion of third-sector paid employment. Today, the share of paid employment is increasing in non-profit organisations, which were previously organised on a voluntary basis.

We used both a list of key job quality factors to assess workers' "objective" opportunities to achieve well-being in work and a set of "subjective" indicators specifying workers' (dis)satisfaction with regard to different aspects of their work environment. The analysis shows that job quality in the third sector substantially differs from job quality in either the public or private sector. First, third-sector employees enjoy high levels of job autonomy. They have better opportunities to control their schedules compared to their counterparts in the public or private sector. Perceived task discretion is also higher in the third sector than in the other sectors. Simultaneously, third-sector employees perceive their work to be more intense than do other employees. They also report more qualitative insecurity.

Previous studies suggest that employees in non-profit organisations enjoy greater job satisfaction compared to other employees due to their intrinsic motivation (Benz, 2005; Borzaga and Tortia, 2006). The present analysis conducted among Finnish third-sector employees contradicts the previous findings regarding job satisfaction in the third sector: subjective job satisfaction is clearly lower among Finnish third-sector employees than it is for their counterparts in the other sectors. It may be that the institutional changes taking place in the Nordic third sector are gradually eroding intrinsic work benefits related to non-profit work. The results also imply that

volunteer-based non-profit organisations have not been very successful in managing the fast-growing evolution to paid employment in the Nordic context.

The strength of this study lies in its multidimensional approach to job quality, which reveals paradoxes in this regard in the third sector. Our results show that high intensity is accompanied with autonomous work in the third sector. For these organisations, it could be beneficial to provide employees with large amounts of task discretion and schedule control, since this may increase performance. From an employee perspective, however, this may have unintended consequences in the form of negatively perceived intensification of work and expansion of tasks (Kelliher and Anderson, 2009). Work intensification has been shown to be a critical factor behind changes in overall job satisfaction (Green, 2006). This probably holds true even more in environments where employees have difficulties foreseeing and controlling their work, which is the case in third-sector work.

Nordic third-sector organisations are usually established on a voluntary basis, and consequently their human resources management practices are probably underdeveloped. As paid employees have become an essential asset in the third sector, non-profit leaders should be more aware of the combination of high perceived intensity, high qualitative insecurity and low job satisfaction in the sector. They should also pay more attention to professional human resources management. Earlier research (Appelbaum *et al.*, 2000; Green, 2013) shows that job quality has a strategic importance that affects organisational performance. Job quality also has a positive impact on organisational commitment and performance. In addition, high job quality decreases employees' turnover intentions. Thus, it is important for third-sector organisations to be able to provide high-quality jobs in order to attract and retain employees.

References

- Alapuro, R. and Stenius, H. (Eds) (2010), *Nordic Associations in a European Perspective*, Nomos, Baden-Baden.
- Almond, S. and Kendall, J. (2000), "Taking the employees' perspective seriously: an initial United Kingdom cross-sectoral comparison", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29 No. 2, pp. 205-231.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A.L. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press, Ithaca, NY.
- Ascoli, U. and Ranci, C. (2002), "The context of new social policies in Europe", in Ascoli, U. and Ranci, C. (Eds), *Dilemmas of the Welfare Mix. The New Structure of Welfare in an Era of Privatization*, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York, NY, pp. 1-24.
- Benz, M. (2005), "Not for the profit, but for the satisfaction? Evidence on worker well-being in non-profit firms", *Kyklos*, Vol. 58 No. 2, pp. 155-176.
- Borzaga, C. and Tortia, E. (2006), "Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 35 No. 2, pp. 225-248.
- Brown, A., Charlwood, A. and Spencer, D. (2012), "Not all that it might seem: why job satisfaction is worth studying despite it being a poor summary measure of job quality", *Work, Employment & Society*, Vol. 26 No. 6, pp. 1007-1018.
- Budd, J. and Spencer, D. (2015), "Worker well-being and the importance of work: bridging the gap", *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 21 No. 2, pp. 181-196.
- Chadi, A. and Hetschko, C. (2016), "Flexibilization without hesitation? Temporary contracts and job satisfaction", *Oxford Economic Papers*, Vol. 68 No. 1, pp. 217-237.

Q1

- Cunningham, I. (2001), "Sweet charity! Managing employee commitment in the UK voluntary sector", *Employee Relations*, Vol. 23 No. 3, pp. 226-240.
- Cunningham, I. and James, P. (2009), "The outsourcing of social care in Britain: what does it mean for voluntary sector workers?", *Work, Employment & Society*, Vol. 23 No. 2, pp. 363-375.
- Cunningham, I. and Nickson, D. (2011), "A gathering storm: re-tendering and the voluntary sector workforce", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 24 No. 7, pp. 662-672.
- Dahl, S., Nesheim, T. and Olsen, K.M. (2009), "Quality of work: concept and measurement", Working Papers No. 05/2009 on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe, RECOWE Publication, Dissemination and Dialogue Centre, Edinburgh, TX.
- De Witte, H. (2005), "Job insecurity: review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences", *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 31 No. 4, pp. 1-6.
- De Witte, H., De Cuyper, N., Handaja, Y., Sverke, M., Näswall, K. and Hellgren, J. (2010), "Associations between quantitative and qualitative job insecurity and well-being. A test in Belgian banks", *International Studies of Management & Organization*, Special issue on job insecurity, Vol. 40, pp. 40-56.
- Donegani, C.P. and McKay, S. (2012), "Is there a paradox of lower job satisfaction among trade union members? European evidence", *Transfer*, Vol. 18 No. 4, pp. 471-489.
- Drobnic, S., Beham, B. and Prag, P. (2010), "Good job, good life? Working conditions and quality of life in Europe", *Social Indicators Research*, Vol. 99, pp. 205-225.
- Eikås, M. and Selle, P. (2002), "A contract culture even in Scandinavia", in Ascoli, U. and Ranci, C. (Eds), *Dilemmas of the Welfare Mix. The New Structure of Welfare in an Era of Privatization*, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York, NY, pp. 47-75.
- Feeney, M. and Bozeman, B. (2009), "Staying late: comparing work hours in public and nonprofit sectors", *American Review of Public Administration*, Vol. 39 No. 5, pp. 459-477.
- Gallie, D. (2003), "The quality of working life: Is Scandinavia different?", *European Sociological Review*, Vol. 19 No. 1, pp. 61-79.
- Gallie, D. (2005), "Work pressure in Europe 1996-2001: trends and determinants", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 43 No. 3, pp. 351-375.
- Gallie, D., Feldstead, A. and Green, F. (2004), "Changing patterns of task discretion in Britain", *Work, Employment & Society*, Vol. 18 No. 2, pp. 243-266.
- Green, F. (2006), *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Green, F. (2008), "Work effort and worker well-being in the age of affluence", discussion paper, University of Kent, Department of Economics, Canterbury.
- Green, F. (2013), *Skills and Skilled Work: An Economic and Social Analysis*, Oxford University Press, Oxford.
- Green, F., Feldstead, A. and Burchell, B. (2000), "Job insecurity and the difficulty of regaining employment: an empirical study of unemployment expectations", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 62, pp. 855-883.
- Hellgren, J., Sverke, M. and Isaksson, K. (1999), "A two-dimensional approach to job insecurity: consequences for employee attitudes and well-being", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8 No. 2, pp. 179-195.
- Holman, D. (2013), "Job types and job quality in Europe", *Human Relations*, Vol. 66 No. 4, pp. 475-502.
- Hwang, H. and Powell, W.W. (2009), "The rationalization of charity: the influences of professionalism in the nonprofit sector", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 5, pp. 268-298.

- Kalleberg, A. and Marsden, P.V. (2005), "Externalizing organizational activities: where and how US establishments use employment intermediaries", *Socio-Economic Review*, Vol. 3, pp. 389-416.
- Kalleberg, A., Marsden, P.V., Reynolds, J. and Knoke, D. (2006), "Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices", *Work and Occupations*, Vol. 33 No. 3, pp. 271-302.
- Kalleberg, A.L. (1977), "Work values and job rewards: a theory of job satisfaction", *American Sociological Review*, Vol. 42 No. 1, pp. 124-143.
- Karasek, R. and Theorell, T. (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books, New York, NY.
- Kelliher, C. and Anderson, D. (2009), "Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work", *Human Relations*, Vol. 63 No. 1, pp. 83-106.
- Kendall, J. (Ed.) (2009), *Handbook on Third Sector Policy in Europe. Multi-Level Processes and Organized Civil Society*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Kreutzer, K. and Jäger, U. (2011), "Volunteering versus managerialism: conflict over organizational identity in voluntary associations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 40 No. 4, pp. 634-661.
- McMullen, K. and Schellenberg, G. (2003), "Job quality in non-profit organizations", CPRN Research Series No. 2 on Human Resources in the Non-profit Sector, Canadian Policy Research Networks, Ottawa.
- Muñoz de Bustillo, R., Fernández-Macias, E., Antón, J.I. and Esteve, F. (2011), *Measuring More than Money*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Salamon, L., Sokolowski, W. and List, R. (2003), *Global Civil Society: An Overview*, Johns Hopkins University, Baltimore, MD.
- Shih, T.-H. and Fan, X. (2008), "Comparing response rates from web and mail surveys: a meta-analysis", *Field Methods*, Vol. 20 No. 3, pp. 249-271.
- Shragge, E., Graefe, P. and Fontan, J.-M. (2001), "The citizenship building consequences of Quebec's social economy", research report, Family Network, Canadian Policy Research Networks, Ottawa, 5 October.
- Sivesind, K.H. and Selle, P. (2010), "Civil society in the Nordic countries: between displacement and vitality", in Alapuro, R. and Stenius, H. (Eds), *Nordic Associations in a European Perspective*, Nomos, Baden-Baden, pp. 89-120.
- Statistics Finland (2012), "Non-profit organisations. Special compilation of business register", available at: http://tilastokeskus.fi/tup/yritysrekisteri/index_en.html
- Statistics Finland (2014), "Quality of work life survey", available at: www.stat.fi/til/tyoolot/index_en.html (accessed 17 February 2016).
- Sverke, M., Hellgren, J. and Näswall, K. (2002), "No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 7 No. 3, pp. 242-264.
- Wijkström, F. (2011), "'Charity speak and business talk'. The on-going (re)hybridization of civil society", in Wijkström, F. and Zimmer, A. (Eds), *Nordic Civil Society at a Cross-Roads. Transforming the Popular Movement Tradition*, Nomos, Baden-Baden, pp. 27-54.

Corresponding author

Petri Ruuskanen can be contacted at: petri.ruuskanen@jyu.fi

For instructions on how to order reprints of this article, please visit our website:

www.emeraldgrouppublishing.com/licensing/reprints.htm

Or contact us for further details: permissions@emeraldinsight.com

II

WORK ENGAGEMENT IN THE THIRD SECTOR

by

Selander, K. (2015)

Voluntas 26(4), 1391–1411.

Reproduced with kind permission by Springer.

Work Engagement in the Third Sector

Kirsikka Selander

© International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University 2014

Abstract It has been assumed that third-sector organizations attract ideologically oriented employees. Therefore, employees consider their work as more meaningful. However, employees' ideological orientation has not been taken into account in previous studies on work engagement. With this in mind, the present study sets out to apply an extended job demand-resources (JD-R) model in a survey conducted with Finnish third-sector employees ($N = 1,412$). The results showed that third-sector employees report higher work engagement than employees generally in the work engagement studies. In addition to job demands and resources, work engagement is associated with public service motivation and value congruence. Thus, public service motivation theory offers more insight into third-sector employees' work engagement than the conventionally used JD-R model.

Résumé Les organisations du tiers-secteur sont supposées attirer les employés sensibles à une idéologie, qui attribueraient alors plus de sens à leur travail. Cependant, l'orientation idéologique des employés n'a pas été prise en compte dans les études précédentes portant sur l'engagement au travail. En gardant cela à l'esprit, la présente étude établit un modèle « besoins-ressources de travail » étendu pour l'appliquer à une enquête menée auprès d'employés du tiers-secteur finlandais ($N = 1,412$). Les résultats montrent que les employés du tiers-secteur indiquent un engagement au travail supérieur à celui des employés interrogés généralement dans les études portant sur l'engagement au travail. Outre les besoins et les ressources, l'engagement au travail est ici associé à la motivation de service public et à la congruence des valeurs. Ainsi, la théorie de la motivation de service public offre un meilleur éclairage sur l'engagement au travail des employés du tiers-secteur que le modèle besoins-ressources habituellement utilisé.

K. Selander (✉)
University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland
e-mail: kiira.k.selander@jyu.fi

Published online: 05 August 2014

 Springer

Zusammenfassung Man ist bislang davon ausgegangen, dass Organisationen des Dritten Sektors ideologisch orientierte Mitarbeiter anziehen. Somit messen diese Mitarbeiter ihrer Arbeit eine größere Bedeutung bei. Doch in früheren Studien zum Arbeitsengagement wurde die ideologische Orientierung von Beschäftigten nicht berücksichtigt. Vor diesem Hintergrund wendet die vorliegende Studie bei der Befragung von finnischen Mitarbeitern im Dritten Sektor ($N = 1,412$) ein erweitertes Modell zu Arbeitsbelastungen und -ressourcen (Job-Demands-Resources-Modell) an. Die Ergebnisse zeigten, dass in den Studien zum Arbeitsengagement die Beschäftigten im Dritten Sektor ein größeres Arbeitsengagement angeben als andere Beschäftigte im Allgemeinen. Neben den Arbeitsbelastungen und -ressourcen wird das Arbeitsengagement mit der Motivation zu öffentlichen Dienstleistungen (Public Service Motivation) und der Wertekongruenz in Verbindung gebracht. Somit bietet die Theorie der Public Service Motivation einen tieferen Einblick in das Arbeitsengagement der Beschäftigten im Dritten Sektor als das konventionell angewandte Job-Demands-Resources-Modell.

Resumen Se ha asumido que las organizaciones del sector terciario atraen a empleados orientados ideológicamente. Por consiguiente, los empleados consideran su trabajo como un trabajo más significativo. Sin embargo, la orientación ideológica de los empleados no ha sido tomada en cuenta en estudios previos sobre el compromiso laboral. Con esto en mente, el presente estudio procura aplicar un modelo ampliado de Demandas-Recursos Laborales a una encuesta realizada con empleados finlandeses del sector terciario ($N = 1,412$). Los resultados mostraron que los empleados del sector terciario declaran un compromiso laboral más elevado que los empleados en general en los estudios sobre el compromiso laboral. Además de las demandas y recursos laborales, el compromiso laboral se asocia a la motivación de servicio público y a la congruencia del valor. De este modo, la teoría de la motivación de servicio público ofrece una mejor percepción del compromiso laboral de los empleados del sector terciario que el modelo Demandas-Recursos Laborales utilizado convencionalmente.

Keywords Third sector · Work engagement · Public service motivation · Job demands · Job resources

Introduction

In recent years, paid employment has become more important in organizing third-sector activities (e.g., Wijkström 2011). These activities have been assumed to attract especially ideologically oriented employees who share the employer organization's values and goals (e.g., Kim and Lee 2007; Light 2002). Some have even suggested that nonprofit employees are willing to sacrifice their own well-being for the sake of others (Mann 2006; Perry and Wise 1990). Thus, this kind of motivation can be expected to produce energetic and enthusiastic employees who do

not give up even in the face of challenges. They can be expected to experience high work engagement.

Employees with high work engagement are energetic and determined in their work. They are proud of and dedicated to work, which they see as rewarding, and are sometimes so immersed in it that they can lose track of time (Schaufeli et al. 2002). In empirical studies, this kind of attitude to work is usually explained by job demands and resources. Job demands such as time demands, the unpredictability of work, and conflicts between work and family have been shown to decrease work engagement. On the other hand, job resources such as control over work and social support from supervisors and colleagues have been found to increase work engagement (Bosman et al. 2005; Hakanen et al. 2008; Huynh et al. 2012; Mauno et al. 2007).

Previous studies, however, have not been fully able to capture third-sector employees' work engagement. Instead, they have concentrated on volunteers (Huynh et al. 2012) rather than paid employees, and have disregarded public service motivation theory which suggests that third-sector employees have a special ideological orientation to work (see e.g., Perry and Hondeghem 2008). This orientation makes work more meaningful for employees (Mann 2006; Perry and Wise 1990), and therefore should result in high work engagement. This article bridges the research gap by analyzing third-sector paid employees and by extending the previous work engagement models by examining ideological orientation to work. The literature section provides a more detailed discussion of the work engagement in the third sector, conceptual model, and related hypothesis. This is followed by the empirical section which answers two research questions. First, it determines whether third-sector employees report higher work engagement than employees generally in the work engagement studies. Second, it analyzes antecedents of the work engagement. The results show that third-sector employees experience higher work engagement than employees generally in the work engagement studies. According to the analysis, this is associated job demands, and resources and their ideological orientation to work.

Work Engagement and Third Sector

The concept of work engagement represents a relatively new research tradition called positive psychology. The aim of positive psychology was to encourage focus on people's strengths and find out how everyday life could be made more fulfilling instead of concentrating on mental illnesses and inabilities (Seligman and Csikszentmihalyi 2000). Work engagement was developed as a positive, yet distinct from for the concept of burnout (Demerouti et al. 2001). Contrary to burnout, which is characterized by exhaustion, cynicism, and inefficiency (Maslach et al. 2001), work engagement was seen as a positive factor related to a state of mind which consists of vigor, dedication, and absorption (Schaufeli et al. 2002, p. 74). Vigor is defined as an energetic and persistent attitude to work even in the face of difficulties. Dedication is characterized by strong involvement in work, a sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride, and challenge. The last of the three

dimensions, absorption, is characterized by total concentration in work, the employee perceiving time as passing quickly and finding it difficult to detach him/herself from work (Ibid.).

This kind of energetic and enthusiastic attitude to work is presumably prevalent in third-sector organizations. Third-sector organizations are mission-driven entities that do not aim to maximize profits. This approach permeates their organizational culture and identity and thus has been suggested to serve as a selector to attract employees who have an ideological orientation to work (Mirvis and Hackett 1983; Rose-Ackerman 1996). This includes, for example, the assumption that employees in the third sector share their employer organizations' ideas and vision (Rose-Ackerman 1996). Since third-sector organizations enable employees to promote goals and values that they share with their employer organizations, employees are more likely to consider their work to be meaningful. In the empirical studies on the subject, third-sector employees have been shown to be more satisfied and committed to their work in comparison to employees in either private or the public sector (e.g., Borzaga and Tortia 2006; Mirvis and Hackett 1983).

However, not only do third-sector organizations select ideologically oriented employees, but they also use managerial tools to encourage employees' involvement in the organization's objectives (Brown and Yoshioka 2003; Mirvis and Hackett 1983). According to previous research, these tools include, for example, a democratic governance structure that gives employees more opportunities to express themselves freely on the job (e.g., Mirvis and Hackett 1983). In the relevant empirical studies, third-sector work has been shown to offer more variety, challenge, and job autonomy in comparison to work in either the public or the private sector. On the other hand, as a downside of challenging and autonomous work seems to be that employees do not receive as much direct feedback regarding their job performance compared to employees in the other sectors (Borzaga and Tortia 2006; McMullen and Schellenberg 2003; Mirvis and Hackett 1983; Ruuskanen et al. 2012.). Furthermore, owing to project funding, there is always an on-going battle of funding during the same time that the client's needs have to be met. This is potential source of work insecurity and high time demands (Cunningham 2001; McMullen and Schellenberg 2003).

Thus, the third-sector operating environment includes two potential sources for high work engagement: employees' ideological orientation to work, which makes work meaningful, and managerial tools that are designed to increase employees' level of involvement in the work. On the other hand, this working environment has the potential to limit work engagement, if time demands and employment insecurity prevent employees from performing their work to their desired standard.

Previous studies, however, do not provide a clear answer as to whether the third-sector operating environment encourages high or low work engagement. Schaufeli et al. (2006) found that white-collar workers in the nonprofit sector report less work engagement than managers, police officers, or educators. From their comparison, however, it is not apparent whether they understand nonprofit as public or third-sector employees. Therefore, more reliable assessment of the work engagements level have to be looked for from other motivational constructs which are closely related to work engagement. These include "intrinsic motivation" which is closely

related to vigor, “commitment” which has conceptual similarity with dedication, and “flow” which is closely related to absorption (Mauno et al. 2007). Of these intrinsic motivation and commitment are familiar from the previous third-sector research. It has been observed that third-sector employees show stronger intrinsic motivation and are more committed to their organization compared with public or private sector employees (e.g., Borzaga and Tortia 2006; De Cooman et al. 2011). Thus, based on the third-sector literature, it would seem that third-sector employees could report a higher work engagement on average than employees in the other sectors. The following hypothesis is formulated:

Hypothesis 1 Third-sector employees report higher work engagement than employees generally in the work engagement studies.

Toward Work Engagement’s Conceptual Model in the Third Sector

Regardless of whether third-sector employees report high or low work engagement, it is important to understand why. Therefore, the second aim of this article is to analyze work engagement’s antecedents. This will commence by presenting previous theoretical models of work engagement and showing how they disregard third-sector employees’ ideological orientation to work.

Most of the previous work engagement studies are based on psychological models that are designed to study employees’ well-being. Some of the best known models are job demand-control (JDC) Model (Karasek 1979), effort-reward imbalance (ERI) model (Siegrist 1996), and job demands-resources (JD-R) model (Demerouti et al. 2001; Bakker and Demerouti 2007). Karasek’s JD-R and Siegrist’s ERI models are so-called balance models. Karasek (1979) assumes that well-being is result of high job demands and high control over work, whereas Siegrist (1996) suggests that it is a result of a balance between (a) the efforts that employees put into their work and (b) potential rewards such as salary, esteem rewards or status control, which they receive as compensation. Critics against these models have focused particularly on their simplicity. The models concentrate on only a few job characteristics, thus disregarding many other aspects of working life that can contribute to employees’ well-being (e.g., Bakker and Demerouti 2007; De Jonge and Kompier 1997). Criticism is taken into account in the more recently developed JD-R model, which, for this reason, is more flexible in terms of job characteristics (Bakker and Demerouti 2007; Hakanen and Roodt 2010). In the JD-R model, job characteristics are divided into job demands and resources. Job demands refer to physical, psychological, social, and/or organizational aspects of the job that require physical and/or psychological effort from an employee (Demerouti et al. 2001). Examples are time and work pressure, role conflicts, and emotional demands. Job resources, in turn, refer to the physical, psychological, social, and/or organizational characteristics of the job which help the employee achieve goals, reduce job demands, or stimulate personal growth and development. Examples of resources are career opportunities, social support, role clarity, and job control. In the JD-R model,

job demands are assumed to decrease work engagement, whereas job resources are assumed to increase it (Demerouti et al. 2001; Schaufeli and Bakker 2004).

The JD-R model can be used to analyze third-sector managerial practices such as job autonomy, but it is too limited to reveal the whole picture of third-sector work engagement. It does not take into account employees' ideological orientation. Therefore, this article extends the JD-R model toward public service motivation theory. It suggests that third-sector employees identify with their job because they want to serve the public interest or some other philosophical goals and values which they share with their employer organization (Mann 2006; Perry and Vandenberg 2008; Rainey and Steinbauer 1999). This makes work more meaningful and therefore it is assumed to lead to many positive outcomes (Perry and Wise 1990) such as work engagement.

Previously public service motivation theory has been used to explain, for example, high job performance, job satisfaction, and organizational commitment (e.g., Alonso and Lewis 2001; Brewer and Selden 2000; Crewson 1997; Naff and Crum 1999). Most of these studies, however, have concentrated on public servants with whom the concept was initially associated (see definitions in Perry and Wise 1990; Rainey 1982). Only recently has it been noted that third-sector employees also share similar concern with services that enrich communities and civil society (e.g., Mann 2006; Park and Word 2012). As a difference to the public sector, however, it seems to be that third-sector employees are not that interested in policy making (Word and Carpenter 2013) or servicing the public and public good, but instead their service motivation is more related to the local level (Lee and Wilkins 2011).

Despite these differences third-sector employees' service motivation can be assumed to motivate employees to perform better and increase their involvement in organizations activities (Leiter 2008; Perry and Wise 1990). In this article, it is further assumed to increase work engagement. Following on from the discussion above, this article proposes an extended JD-R model to study third-sector employees' work engagement (see Fig. 1). As in the JD-R model, job demands are assumed to decrease work engagement, whereas job resources are assumed to increase it (Halbesleben 2010). An entirely new element is employees' ideological orientation to work, which includes public service motivation and value congruence. Ideological orientation is considered as distinct from job resources, since previously, Leiter (2008) argued that considering values as a job resource neglect its implications for involvement and efficacy. In the model, both dimensions of ideological orientation are presumed to increase work engagement. More detailed discussion of variables and hypotheses associated with the figures are presented in the following chapters.

Job Demands and Resources in the Third Sector

The original part of the JD-R model covers job demands and resources (see Fig. 1). Of these job demands have been suggested to interfere with the employees' perceived reciprocity and thus result in reduced work engagement (Bosman et al. 2005; Maslach et al. 2001). Specifically, in terms of job demands, this article concentrates on time demands, unpredictability of work, and employment

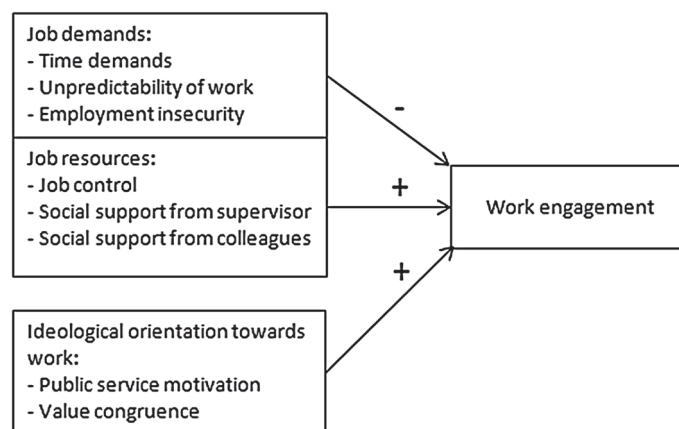


Fig. 1 Extended JD-R model with the ideological orientation component

insecurity. The first of these, time demands, resembles quantitative workload that is too much work in a limited amount of time (see, e.g., Karasek and Theorell 1990). Unpredictability of work, also called qualitative insecurity, resembles a threat of changes in important job features. Employment insecurity, also called quantitative insecurity, in turn, resembles threat of job loss. Previous studies from the third sector suggest that third-sector organizations may have difficulties in offering employees secure jobs with reasonable time demands, because of the discontinuity associated with their project funding (Cunningham 2001; McMullen and Schellenberg 2003). Higher time demands, unpredictability, and insecurity, compared to the public and private sectors, has been further observed among Finnish third-sector employees (see Ruuskanen et al. 2012). Since employees cannot predict upcoming work tasks or whether they have workplace at all, these will cause stress and decreased work engagement (see, e.g., Sverke et al. 2002). In the empirical studies high workload and employment insecurity have been observed to reduce work engagement (e.g., Bosman et al. 2005; Halbesleben 2010; Mauno et al. 2007). These studies, however, did not analyze the other dimension of insecurity. Since both insecurities can be considered as stressors (Sverke et al. 2002) and both are important threats in third-sector work (Ruuskanen et al. 2012), the unpredictability of work will also be assumed to reduce work engagement. Based on the discussion above the following hypothesis is formulated:

Hypothesis 2 Job demands decrease work engagement. Specifically, time demands, unpredictability of work, and employment insecurity are negatively associated with work engagement.

In terms of work engagement, the most important job characteristics, however, are related to available job resources (Halbesleben 2010). They help employees to achieve work goals and to stimulate personal growth and development. Furthermore, job resources may also reduce job demands (Schaufeli and Bakker 2004). Specifically, as regards job resources, this article focuses on job control and social

support from supervisor and colleagues. First, job control refers to employees' decision latitude and abilities to use their own skills at work (Karasek and Theorell 1990). Previous studies have observed that third-sector organizations offer their employees more autonomy and opportunities to express themselves freely on the job than are available in either public or private sector organizations (Borzaga and Tortia 2006; McMullen and Schellenberg 2003; Ruuskanen et al. 2012). Second, this article analyzes social support, which refers to various types of support such as assistance that employees receive from others within the organization. Previous studies suggest that third-sector employees do not receive as much social support from their supervisors, or direct feedback regarding their job performance, compared to employees in the public and private sectors. In turn, social support from colleagues does not differentiate the sectors (Mirvis and Hackett 1983; Ruuskanen et al. 2013). Both types of social support, however, are important for employees since encouragement and discussion of problems help employees to achieve their work goals and increase work engagement (e.g., Schaufeli and Bakker 2004). In the previous empirical studies job control and social support have been shown to increase paid (e.g., Mauno et al. 2007) and voluntary (Huynh et al. 2012) employees' work engagement. Thus, based on the discussion above the following hypothesis is formulated.

Hypothesis 3 Job resource increases work engagement. Specifically, job control, social support from supervisor, and social support from colleagues increase work engagement.

Third-Sector Employees' Ideological Orientation as an Extension of the JD-R Model

In addition to job demands and resources, this article includes third-sector employees' ideological orientation as part of the JD-R model (see Fig. 1). Positive attitudes to work help employees to consider their work as more meaningful and thus motivate them to perform better and increase their involvement in organizational activities (Leiter 2008; Perry and Wise 1990). Specifically, ideological orientation includes public service motivation and value congruence.

Public service motivation refers to employee orientation to deliver services to people with the intention of doing good for others and society (Perry and Hondeghem 2008). This is reflected, for example, in Light's (2002) observations that third-sector employees considered "accomplishing something worthwhile" as more important reason to take their current job than employees in the for-profit or public sector. This kind of attitude makes work more meaningful and can lead to many positive outcomes such as better job performance, higher job satisfaction, organizational commitment (Perry and Wise 1990), and work engagement.

Nevertheless, previous studies also suggest that implementation of public service motivation depends on employer organization (Moynihan and Pandey 2007; Taylor 2007). In order for public service motivation to increase positive outcomes, employees and an organization's values have to fit together and employees must see

that their values are being realized in everyday life (Bright 2008; Wright and Pandey 2008). Therefore, public service motivation has to be considered alongside value congruence. Value congruence refers to common values with the employer organization and, according to Leiter (2008), it motivates employees to pursue shared objectives and thus increase their work engagement. Based on the discussion above the following hypothesis is formulated:

Hypothesis 4 Employees' ideological orientation to work increases work engagement. Specifically, public service motivation and value congruence increase work engagement.

Data and Methods

Data for this article were collected from Finland, which is one of the Nordic countries. Traditionally, in the Nordic countries, the share of paid labor has been relatively small because of the third-sector organizations' small share in the welfare service production (Salamon et al. 2003). In recent years, however, the distinct roles of a strong welfare state and civil society have started to fragment. In particular, municipalities, which are the basic providers of welfare services in Finland, have increasingly turned welfare service production over to third-sector organizations (e.g., Julkunen 2000; Möttönen and Niemelä 2005). Increasing role in the welfare services has further increased the importance of paid employees in the Nordic countries (e.g., Wijkström 2011). For example, in Finland, full-time equivalent (FTE) employees have increased by 62 % in the third sector since 1995. In 2011, third-sector organizations employed approximately 77,000 FTE employees, which represented 5 % of total employment in the Finnish economy (Statistics of Finland 2012).

Previously, however, Finnish third-sector employees did not receive much attention in academic studies. One reason could be the difficulty of collecting a sample of employees. In Finland, third-sector paid work is divided between a number of organizations. According to the National board of Patents and Registration of Finland, there are approximately 133,000 associations (Register of Associations 2011) and 2,800 foundations (Register of Foundations 2011). Most of third-sector organizations are small or they do not have paid employees. Collecting a representative sample of third-sector employees is therefore difficult.

In the "Paid work in the third sector" project, employees were approached through their trade unions (Ruuskanen et al. 2012). Union density among employees is high in Finland (70 %) compared with other OECD countries (OECD 2012), which means that trade organizations' membership registers are good resources for reaching third-sector employees. Four main trade unions were identified in expert interviews and selected for the study. These were: Akava Special Branches (Akavan erityisalat), the Trade Union for the Public and Welfare Sectors (JHL), the Federation of Special Service and Clerical Employees (ERTO), and the Union of Professional Social Workers (Talentia).

The survey was conducted in 2011 using a combination of Internet and postal surveys. The Internet survey was carried out among all trade unions. The trade unions sent a link to a web-based survey to all members who had registered their e-mail address and were employed by an association or foundation. In the registers of ERTO and JHL, there were more employees whose e-mail addresses were not available. These employees were considered to differ from the majority (e.g., lower level of education, older). Therefore, the survey was supplemented with a mail survey in these two unions. Respondents to the mail survey were chosen by systematic random sample among members whose e-mail addresses were not available.

The response rate for the whole dataset was 22 % (e-mail 21 %, mail survey 41 %) and the net sample was 1,412 (*N*). The response rate was quite low but not unusual in the last few decades (Anseel et al. 2010). In particular, response rates in Internet surveys have generally been lower than in mail surveys (Shih and Fan 2008). Possible reasons include the increased volume of unsolicited “junk” mail and obsolete e-mail addresses. Also, in this study, the majority of surveyed members did not respond to the e-mail message: only 30 % opened the link. Nevertheless, despite the low response rate and the decision to target the survey at the four trade organizations, the sample appeared to be fairly representative. In a comparison between Statistic Finland’s (2012) information on FTE employees and the numbers of employees in this dataset, the percentages of different fields were mostly consistent (social and health care: StatFi 44 % vs. this 47 %; activities of membership organization¹: StatFi 15 % vs. this 16 %; culture, sport, and recreation: StatFi 11 % vs. this 14 %; business and professional associations: StatFi 8 % vs. this 7 %). Education and research was the only field under-represented in the dataset (StatFi 16 % vs. this 6 %).

Measures

Dependent Variable

To measure work engagement, the validated Finnish version of the shorter Utrecht Work Engagement Scale was used (Hakanen 2002; Schaufeli et al. 2002). The UWES instrument consists of nine items, which form three underlying dimensions. Vigor is described by three statements: “at my work, I feel bursting with energy”, “at my job, I feel strong and vigorous”, and “when I get up in the morning, I feel like going to work”. Dedication is described by the following statements: “I am enthusiastic about my job”, “my job inspires me”, and “I am proud of the work that I do”. The last of the three dimensions, absorption, is described by these statements: “I feel happy when I am working intensely”, “I am immersed in my work”, and “I get carried away when I’m working”. The response scale is rated on a 7-point

¹ Activities of membership organization refer to different kinds of advocacy groups. These include, for example, environmental protection, charities, parent associations, etc.

frequency-based scale (1 = never to 7 = every day). The Cronbach alpha for the scale is 0.94 ($M = 4.71$, $SD = 1.10$).

Independent Variables

Several variables related to job demands and resources as well as employees' ideological orientation to work were used as explanatory variables. Most of them were adopted from the Finnish Quality of Work Life Survey (QWLS) and the general Nordic questionnaire for psychological and social factors at work (QPSnordic). The questions were originally given in Finnish.

Job demands include three variables: time demands, unpredictability of work, and employment insecurity. *Time demands* were measured by three questions: "To what extent does your work involve tight schedules?", "How often do you need to extend your working day in order to get all the work done?", and "How often do you feel that you do not have enough time to do your work as well and as thoroughly as you would like to?" (response options from 1 = totally disagree to 4 = totally agree). The mean of these variables forms a sum scale ($M = 2.69$, $SD = 0.71$, Cronbach $\alpha = 0.75$). The second factor of demands is the *unpredictability of work*, which was measured by two variables (response options: 0 = no, 1 = yes): the threat of "unforeseen changes" and "intolerable increase in workload". Together, these form the unpredictability index, which can have values from 0 to 2 ($M = 1.04$, $SD = 0.82$, Cronbach $\alpha = 0.54$). The third job-related demand is *employment insecurity*. It consists of three threats: "temporary dismissal", "dismissal", and "unemployment" (0 = no, 1 = yes). Together, these form the employment insecurity index, which can have values from 0 to 3 ($M = 0.51$, $SD = 0.90$, Cronbach $\alpha = 0.75$).

Job control, social support from supervisors, and social support from colleagues were identified as job resources. The first, *job control*, consists of six questions. Respondents were asked whether they are able to "learn new things", "apply their own ideas at work", whether "their job requires creativity", and are they able to influence "...the content of their tasks", "...working methods", or "...working hours" (response options from 1 = never to 4 = always). The mean of these scores forms a sum variable ($M = 2.78$, $SD = 0.54$, Cronbach $\alpha = 0.81$). The second job resource is *social support from supervisors*. It consists of seven statements concerning the respondent's immediate superior: my superior "supports and encourages me", "rewards good work performance", "discusses with us often", "speaks openly about everything concerning the workplace", "encourages his/her subordinates to study and develop in their work", "gives sufficient feedback about how well I have succeeded in my work", and "delegates responsibility sensibly to his or her subordinates" (response options from 1 = totally disagree to 5 = totally agree). The mean of these seven items forms a sum scale ($M = 3.44$, $SD = 1.03$, Cronbach $\alpha = 0.93$). In addition to support from supervisors, *social support from colleagues* was also included as a job resource. Social support from colleagues was queried through two questions: "When your work seems difficult, do you receive support and encouragement from your co-workers?", and "If needed, are your co-workers willing to listen to your work-related problems?" (response options from

1 = newer to 4 = always). Together, these form a mean sum variable ($M = 3.08$, $SD = 0.76$, Cronbach $\alpha = 0.88$).

Employees' ideological orientation to work was analyzed based on public service motivation and value congruence. *Public service motivation* has been most often measured with James Perry's scale (1996). Because of data limitations, however, the present study was not able to use this scale. We recognize that the use of some other scale is not ideal because it undermines the comparability of results with previous studies. The scale used in this study, however, mostly resembles Perry's subscale commitment to public interest and thus gives insight into the relationship between work engagement and third-sector employees' desire to serve the community. It consisted of three questions: How important do you consider that your work "is socially beneficial?", "gives you a sense of accomplishing something worthwhile?", and "enables you to help and take care of other people?" (1 = not important, 5 = very important). The mean of these items forms a sum scale ($M = 4.24$, $SD = 0.68$, Cronbach $\alpha = 0.70$). Second, the study examined *value congruence* through one statement: "I feel that my values and the organization's values are very similar" (1 = totally disagree, 4 = totally agree, $M = 3.83$, $SD = 0.99$).

Background Variables

Several background variables were used in addition to the variables described above. These include gender, age, occupational class, field of employer activity, workplace size, and employment contract. Information of demographic characteristics of the sample is presented in Table 1. It shows that the third-sector workforce is female-dominated and concentrated on expert positions. Most of employees are working in small, social, and health care organizations with permanent work contract.

Statistical Methods

The article uses mean comparisons and variance analysis to reveal whether third-sector employees report higher work engagement than employees generally in the work engagement studies. These will answer hypothesis 1. This is followed by hierarchical multiple regression analysis, which examines the connections between background variables, job demands, job resources, and employees' ideological orientation to work for work engagement. Thus, it will provide answers to the rest of the hypotheses (2–4). Hierarchical regression analysis was also performed by using natural logarithmic transformation of the work engagement scale. This was done because work engagement scale is skew (-1.33). The results, however, remained the same, which authorizes the use of the original scale. These, therefore, will be reported.

Table 1 Characteristics of third-sector workforce and mean of work engagements in each group

		Percentage of third-sector workforce (%)	Mean of work engagement (standard deviation)	1-Anova F (df_1 , df_2), p value
Gender	Male	15	4.63 (1.17)	F (1, 1199) = 0.88, p = 0.349
	Female	85	4.72 (1.09)	
Occupational class	Worker	14	4.61 (1.23)	F (2, 1237) = 4.43, p = 0.012
	Expert	61	4.72 (1.05)	
	Manager	14	4.91 (1.00)	
Field of employment	Social and health care	47	4.75 (1.09)	F (8, 1220) = 1.02, p = 0.423
	Culture, sport, recreation	14	4.63 (1.16)	
	Development and housing	10	4.66 (1.19)	
	Business, professional associations, and unions	7	4.85 (1.12)	
	Civic and advocacy	7	4.63 (1.06)	
	Education and research	6	4.81 (0.90)	
	National defense and international activities	4	4.43 (1.14)	
	Philanthropic	4	4.70 (1.09)	
	Others	2	4.85 (0.92)	
Size of workplace	Less than 10 employees	40	4.77 (1.04)	F (2, 1190) = 2.83, p = 0.059
	10–49 employees	38	4.72 (1.08)	
	Over 50 employees	22	4.57 (1.20)	
Employment contract	Permanent	79	4.70 (1.11)	F (1, 1245) = 0.25, p = 0.614
	Fixed	21	4.74 (1.07)	

The results of variance analysis are presented in the last column

Level of Work Engagement

Mean of work engagement in the Finnish third sector is 4.71 (95 % confidence interval for mean 4.65–4.77, $N = 1,253$). This illustrates high work engagement if compared with average value in the Finnish UWES-9 manual ($M = 4.26$, 95 % confidence interval for mean 4.24–4.28, $N = 16,335$).² For reference, the UWES manual was chosen, since in Finland there is no representative national sample of work engagement. Thus, the UWES manual, that has a combined number of datasets from different professional groups, provides the best approximate of the work engagement level in Finland.

Based on this comparison, third-sector employees seem to experience higher levels of work engagement than Finnish employees in the work engagement studies generally. Some of these differences, however, can be related to third sector special labor market structure. Based on previous study by Ruuskanen et al. (2012), the third-sector workforce is female dominated (85 %) compared with public (71 %) and private (44 %) sectors. On average, they are slightly older ($M = 45$) than employees in the private sector ($M = 40$). There are more employees working in expert or managerial positions (70 %) than in the public (63 %) or private (45 %) sectors. Furthermore, based on international classification of nonprofit organizations (ICNPO, Salamon and Anheier 1996), the majority of Finnish third-sector employees are concentrated in social and health care (47 %), followed by culture, sport, and recreation (14 %) and development and housing (10 %) (see Table 1). Most of employees work in a small workplace with less than 10 employees (40 %), whereas in the public (20 %) or private (26 %) sector small workplaces are not that common. Furthermore, in the third sector there are more employees who are working on a fixed term contract (21 %) than in the public (19 %) or private (8 %) sector (See Ruuskanen et al. 2012).

Because the UWES manual (Hakanen 2009) does not provide mean and standard deviations for each of these groups, the level of work engagement was compared inside the third sector. The results of the variance analysis show that the third-sector workforce is quite homogenous in terms of work engagement (see Table 1). Level of work engagement is not related to gender, field of employment activity, size of the workplace or type of employment contract. Age, however, is weakly correlated with work engagement ($r = 0.059$, $p = 0.042$). Older employees are more engaged in their work than younger ones. This connection, however, is so weak that it does not have any practical significance. The only variable which has strong connection to work engagement is occupational class (see Table 1). As the occupational class rises, employees' experience of work engagement also increases. This is consistent with previous studies which observed that executives report higher work engagement than blue-collar workers (e.g., Mauno et al. 2007; Schaufeli et al. 2006). Thus, it can partly explain mean differences observed between third-sector employees and mean value of the Finnish UWES-9 instrument.

² Mean and standard deviation of work engagement are calculated by Researcher of the Finnish Institute of Occupational Health Jari Hakanen and are available in the UWES manual (see Hakanen 2009, p. 29).

Results from the third sector confirm hypothesis 1. Third-sector employees report higher work engagement than employees on average in the work engagement studies. This is not related to third-sector female domination, bigger share of small workplaces or concentration in social and health care organizations. Nevertheless, it can be partly related to domination of expert and managerial positions in the third-sector workforce. In order to have more information as to why third-sector employees report high work engagement, hierarchical multiple regression analysis is next presented.

Work Engagement and Its Antecedents in the Third Sector

Table 2 presents results of a hierarchical multiple regression analysis. This statistical method was chosen for two reasons. First, it allows determining how much added variables increase a model's predictive power. Thus, it will answer whether employees' ideological orientation has predictive power beyond job demands and resources. Second, multiple regression analysis can evaluate simultaneous contributions of multiple predictors to an observed response. This eliminates the effect of the third variable in the analysis. In the first model background variables previously observed as statistically significant were entered (see Table 1). These include age and occupational class. In the second model job demands and resources were included. These are the most commonly examined variables in the JD-R model. Time demands, unpredictability of work, and employment insecurity were studied as job demands. Job control and social support from the supervisor and colleagues were examined as job resources. In the last model the previous conception of the JD-R model was extended by including employees' ideological orientation to work. These were public service motivation and value congruence.

Model 1 shows that age and occupational class account for 1 % of the variance in work engagement and form a statistically significant regression model (see Table 2). As previously, in the variance analysis (see Table 1) age and occupational class was observed to increase work engagement. Older employees and those in expert and managerial positions report higher work engagement than younger ones or workers. The addition of job demands and resources in model 2, however, changes the connection between occupational class and work engagement. After job demands and resources are controlled, managers and experts report less work engagement than workers, but only the difference between managers and workers is statistically significant (Table 2). This observation suggests that third-sector managers have energetic and dedicated attitude toward their work, but they do not have enough resources to meet the job demands they are set (see Karasek 1979). Therefore, work engagement experiences disappear after job demands and resources are taken into account.

The addition of job demands and resources in model 2 significantly improves model prediction of work engagement beyond background variables (F change = 74.09, $df_1 = 7$, $df_2 = 1,142$, p value < 0.001). Increase in the explanation power is 31 % points. Specifically, as regards job demands, time

Table 2 Work engagement and its antecedents among third-sector employees

	Model 1	Model 2	Model 3
Age	0.060*	0.084**	0.051*
Occupational class (ref. = worker)			
Expert	0.072*	-0.048	-0.056
Manager	0.099**	-0.065*	-0.083**
Time demands		0.465**	0.460**
Time demands * time demands		-0.338*	-0.353*
Unpredictability of work		-0.105***	-0.097***
Employment insecurity		0.030	0.022
Job control		0.395***	0.345***
Social support from supervisor		0.209***	0.162***
Social support from colleagues		0.071*	0.052
Public service motivation			0.153***
Value congruence			0.131***
<i>F</i> (df1, df2)	4.215 (3, 1149)**	53.690 (10, 1142)***	54.158 (12, 1140)***
Change in <i>F</i>	4.215 (3, 1149)**	74.089 (7, 1142)***	38.748 (2,1140)***
Adj. <i>R</i> ²	0.008	0.314	0.356
Change in <i>R</i> ²	0.011	0.309	0.043

Standardized regression coefficients and statistical significance (*p* value)

Statistical significance: **p* < 0.05, ***p* < 0.01, ****p* < 0.001

demands, unpredictability of work, and employment insecurity were analyzed. Nearly all of these are negatively associated with work engagement thus supporting hypothesis 2. The only exception to this can be found from time demands. Initially, as the linear connection was analyzed, there was positive connection between work engagement and time demands. This has been explained by Mauno et al. (2007), who speculated that in small amounts time demands may increase work engagement until they become too excessive and the link becomes negative. Hence, the link between work engagement and time demands may appear as an inverted *j*-curve. Therefore, in the model the second power of time demands was included. Use of the squared variable reveals whether the link with work engagement in high values of time demands is negative. As can be seen in Table 2, excessive time demands decrease work engagement as predicted by the JD-R model. Thus, it appears that in small amounts the high pace of work promotes vigorous, energetic, and dedicated attitudes to work, but when the work becomes too hectic, work engagement starts to decline.

The remaining job demands have weaker link to work engagement than time demands. Insecurity in the form of unpredictability reduces work engagement, whereas employment insecurity is not linked to work engagement (see Table 2). Thus, for third-sector employees unpredictability of work is a more serious threat than fear of losing a job. Since most previous studies on work engagement have focused only on employment insecurity (e.g., Bosman et al. 2005), this result

suggests that the other form of insecurity should also be taken into account in the future.

As regards job resources, job control and social support from supervisors and colleagues were considered. All of them are statistically significant and positively related to work engagement (see Table 2). This provides support for hypothesis 3. Employees who have more opportunities to use their skills and influence the content of their duties, working methods, and working times are more engaged in their work. The same is observed in terms of social support from supervisors. The more supervisors support and encourage employees, reward good performance, have discussions with them, and delegate responsibility sensibly, the higher the level of work engagement among employees. Furthermore, social support and encouragement from colleagues promote work engagement, but the link is barely statistically significant and eventually it disappears in model 3 (See table 2). Thus, it seems that social support received from supervisors is more important than social support from colleagues.

In model 3, the JD-R model was extended by including employees' ideological orientation to work. This included public service motivation and value congruence. The addition of ideological orientation to work significantly improved model prediction beyond job demands and resources (F change = 38.75, $df_1 = 2$, $df_2 = 1,140$, p value < 0.001) explaining an additional 4 % points variance in work engagement. Therefore, the results indicate that the JD-R model can be extended beyond job demands and resources. Both variables—public service motivation and value congruence—turned out to be statistically significant and positively related on work engagement. This confirms hypothesis 4. Employees who are motivated by public interest and share employer organization's values are more engaged in their work despite job demands and resources. The results suggest that employees' ideological orientation to work form an important part of third-sector employees' work engagement.

Discussion

Previous work engagement models, such as the JD-R model (e.g., Bakker and Demerouti 2007) or Karasek's (1979) and Siegrist's (1996) balance models, are unable to fully understand third-sector employees' work engagement. They concentrate on job demands and resources, and thus ignore the assumption that third-sector organizations are mission-driven entities that attract ideologically oriented employees (Mirvis and Hackett 1983; Rose-Ackerman 1996). Based on this study, third-sector employees' work engagement stems not only from job demands and resources as suggested in the previous models, but also from their ideological orientation to work.

The third-sector operating environment further seems to support employees' high work engagement. Compared to previous work engagement studies, third-sector employees were observed to report higher work engagement than employees in general. This is consistent with the previous findings, which have shown that concepts that are closely related to work engagement, such as intrinsic motivation

and commitment, are more prevalent among third-sector employees than their counterparts in either the public or the private sector (Borzaga and Tortia 2006; De Cooman et al. 2011). According to this study, high work engagement can be related to the fact that third-sector organizations select ideologically oriented employees and use managerial tools that are designed to support employees' involvement (e.g., Mirvis and Hackett 1983). These tools include, for example, better control over work (e.g., Borzaga and Tortia 2006; Ruuskanen et al. 2012), which enables employees to express themselves freely on the job.

Nevertheless, the third-sector operating environment also includes aspects that limit employees' work engagement. These include inadequate social support, high intensity, and unpredictability of work (Cunningham 2001; Ruuskanen et al. 2012). In particular, social support from supervisors is important for higher work engagement, but previous studies suggest that third-sector employees do not get enough feedback regarding their job performance (Mirvis and Hackett 1983). Therefore, third-sector organizations should develop their managerial tools in a way as to be able to provide employees with more social support and to relieve job demands. A practical tool for achieving this could be mentoring, that is, offering guidance and support from more experienced employees. Mentoring establishes dialog between parties, and therefore enables more experienced employees to provide social support and to give advice on how to handle the intensity and unpredictability of work. This would be especially useful for third-sector managers, since they were observed to show less work engagement than workers because of the problems associated with job demands and resources. Thus, mentoring could be used to detect which job demands and resources cause the most problems for managers, and could assist in trying to resolve them.

Furthermore, since ideological orientation was observed to increase work engagement, it should be encouraged by mentoring. Mentors could present the organization's goals and values to new employees and thus help them to understand why the organization is doing the job. They could also explain how employees' own work promotes these goals. This would help employees to identify with the organization, and subsequently create and strengthen public service motivation and value congruence (See Leiter and Maslach 2010).

Nevertheless, since there are certain limitations related to the present study, these suggestions should be interpreted with caution. First, this article was based on a cross-sectional dataset and, therefore, conclusions of causality cannot be made. Also, data collection from four trade organizations raises the question whether the results are generalizable to non-unionized third-sector employees even though it was shown that the data are fairly representative. Therefore, future analysis should be repeated by using a longitudinal dataset that extends beyond trade unions.

Despite the limitations, however, this article is one of a few studies that have provided information on third-sector employees' work engagement. It has shown that public service motivation theory gives more insight into third-sector employees' work engagement than does the conventionally used JD-R model. This analysis should be continued in future studies. For example, since public service motivation theory assumes that employees with strong public service motivation are willing to sacrifice their own well-being for the sake of others (Perry and Wise 1990),

forthcoming studies could use mediation analysis to test whether employees with strong public service motivation are willing to withstand more job demands and lower job resources.

References

- Alonso, P., & Lewis, G. (2001). Public service motivation and job performance: Evidence from the Federal Sector. *The American Review of Public Administration*, 31(4), 363–380.
- Anseel, F., Lievens, F., Shollaert, E., & Choragwicka, B. (2010). Response rates in organizational science 1995–2008: A meta-analytic review and guidelines for survey researchers. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 335–349.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- 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, J. H. (2005). Job insecurity, burnout and work engagement: The impact of positive and negative affectivity. *Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 48–56.
- Brewer, G., & Selden, S. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685–711.
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149–166.
- Brown, W., & Yoshioka, C. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit Management & Leadership*, 14(1), 5–18.
- Crewson, P. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Review and Theory*, 7(4), 499–518.
- Cunningham, I. (2001). Sweet charity! Managing employee commitment in the UK voluntary sector. *Employee Relations*, 23(3), 226–239.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., & Jegers, M. (2011). A cross-sector comparison of motivation-related concepts in for-profit and not-for-profit service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 296–317.
- De Jonge, J., & Kompier, M. (1997). A critical examination of the demand-control-support model from a work psychological perspective. *International Journal of Stress Management*, 4(4), 235–258.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Hakanen, J. (2002). Työuupumuksesta työn imuun—positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatioissa. *Työ ja ihminen*, 16, 42–58.
- Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hakanen, J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In A. Bakker & M. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 85–101). New York, NY: Psychology Press.
- 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. In A. Bakker & M. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). New York, NY: Psychology Press.
- Huynh, J.-Y., Metzger, J., & Winefield, A. (2012). Engaged or connected? A perspective of the motivational pathway of the job demands-resources model in volunteer working for nonprofit organizations. *Voluntas*, 23(4), 870–898.

- Julkunen, R. (2000). Social background of the rise of the third sector: The Finnish welfare reform in the 1990s. In M. Siisiäinen, P. Kinnunen, & E. Hietanen (Eds.), *The third sector in Finland: Review to research of the Finnish Third Sector* (pp. 52–70). Helsinki: The Finnish Federation for Social Welfare and Health.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic books.
- Kim, S., & Lee, J. (2007). Is mission attachment an effective management tool for employee retention? An empirical analysis of a nonprofit human services agency. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 227–248.
- Lee, Y.-J., & Wilkins, V. (2011). More similarities or more differences? Comparing public and nonprofit managers' job motivations. *Public Administration Review*, 71(1), 45–56.
- Leiter, M. (2008). A two process model of burnout and work engagement: Distinct implications of demands and values. *Psicologia*, 30(1 Supplemento A), A52–A58.
- Leiter, M., & Maslach, C. (2010). Building engagement: The design and evaluation of interventions. In A. Bakker & M. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 164–180). New York, NY: Psychology Press.
- Light, P. (2002). The content of their character: The state of the nonprofit workforce. *Nonprofit Quarterly*, 9(3), 6–16.
- 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.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149–171.
- McMullen, K., Schellenberg, G. & Canadian Policy Research Networks. (2003). *Job quality in non-profit organizations*. CPRN Research series on human resources in the non-profit sector, 2, Ottawa.
- Mirvis, P., & Hackett, E. (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.
- Moynihan, D., & Pandey, S. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53.
- Naff, K., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5–16.
- OECD. (2012). Trade union density drawn from employment database. Retrieved September 6, 2012 from http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=UN_DEN.
- Park, S., & Word, J. (2012). Driven to service: Intrinsic and extrinsic motivation for public and nonprofit managers. *Public Personnel Management*, 41(4), 705–734.
- Perry, J. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22.
- Perry, J., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J., & Vandenabeele, W. (2008). Behavior dynamics: Institutions, identities, and self-regulation. In J. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288–302.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1–32.
- Register of Associations. (2011). Retrieved December 2, 2011 from <http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>.
- Register of Foundations. (2011). Retrieved December 2, 2011 from <http://www.prh.fi/fi/saatiorekisteri.html>.

- Rose-Ackerman, S. (1996). Altruism, nonprofits, and economic theory. *Journal of Economic Literature*, 34(2), 701–728.
- Ruuskanen, R., Selander, K., & Anttila, T. (2012). *Job Quality in Finnish Third Sector Organizations*. ISTR working paper.
- Ruuskanen, R., Selander, K., & Anttila, T. (2013). Palkkatyössä kolmannella sektorilla. *Työ ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 20/2013*.
- Salamon, L., & Anheier, H. (1996). The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, 19. The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, Baltimore.
- Salamon, L., Sokolowski, W., & List, R. (2003). *Global civil society: An overview*. Baltimore: The John Hopkins University.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). 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.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Shih, T.-H., & Fan, X. (2008). Comparing response rates from web and mail surveys: A meta-analysis. *Field Methods*, 20(3), 249–271.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.
- Statistics of Finland. (2012). Special compilation of business register. http://tilastokeskus.fi/tup/yritysrekisteri/index_en.html. Accessed 18 Jan 2013.
- 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.
- Taylor, J. (2007). The impact of public service motives on work outcomes in Australia: A comparative multi-dimensional analysis. *Public Administration*, 85(4), 931–959.
- Wijkström, F. (2011). “Charity speak and business talk”. The on-going (re)hybridization of civil society. In F. Wijkström & A. Zimmer (Eds.), *Nordic civil society at a cross-roads. Transforming the popular movement tradition*, 12 (pp. 27–54). Baden–Baden: European Civil Society, Nomos.
- Word, J., & Carpenter, H. (2013). The new public service? Applying the public service motivation model to nonprofit employees. *Public Personnel Management*, 42(3), 315–336.
- Wright, B., & Pandey, S. (2008). Public service motivation and the assumption of person-organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502–521.

III

TYÖN JA PERHEEN RISTIRIIDAT KOLMANNEN SEKTORIN PALKKATYÖSSÄ

by

Selander, K., Ruuskanen, P. & Anttila, T. (2012)

Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning 10(3), 209–227.

Reproduced with kind permission by Työelämän tutkimusyhdistys ry.

Kirsikka Selander, Petri Ruuskanen & Timo Anttila

Työn ja perheen ristiriidat kolmannen sektorin palkkatyössä

Abstrakti

Kolmannella sektorilla tehtävän palkkatyön määrä on kasvanut nopeasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Vuonna 2011 sektorin palkkatyöpanos oli jo noin 77 000 henkilötyövuotta. Tässä artikkelissa tutkimme työn ja perheen yhteensovittamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä kolmannen sektorin palkkatyössä. Aineistoina käytämme kolmannen sektorin palkansaajista koostuvaa aineistoa (N = 1 412) ja Tilastokeskuksen keräämä työolotutkimusaineistoa (N = 4 378). Tulostemme mukaan kolmannen sektorin palkansaajien keskuudessa työn ja perheen ristiriidat ovat selvästi muita työmarkkinoita yleisempiä. Keskeinen syy konfliktikokemuksiin ovat kolmannen sektorin työn tekijöilleen asettamat vaatimukset, kuten kiire ja epävarmuus. Voimakkaimmin vaatimukset kohdistuvat johtavassa asemassa oleviin sekä niihin palkansaajiin, jotka tekevät paljon työtä yhdessä vapaaehtoistoimijoiden kanssa ovat työssään yhteiskunnallisesti motivoituneita. Samanaikaisesti työn resurssitekijöihin liittyy ongelmia. Tässä ympäristössä työntekijän on vaikea hallita työtään, mikä näkyy esimerkiksi juuri työn ja perheen välisinä konflikteina. 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.

Johdanto

Kolmannella sektorilla tarkoitetaan markkinoiden, julkisen sektorin ja kotitalouksien väliin jäävää aluetta, jota leimaa ei-voittoa tavoitteleva kansalaistoiminta ja vapaaehtoisuus. Kolmannen sektorin keskeinen tehtävä on tuoda julkiseen keskusteluun ihmisten ja sosiaalisten ryhmien yhteisiä kokemuksia, identiteettejä ja intressejä. Samalla sektori tuottaa erilaisia palveluita, jotka täydentävät yksityisen ja julkisen palvelutuotannon aukkoja. (Ks. esim. Salamon, Sokolowski & List 2003; Toepler & Anheier 2004; Anheier

2009.) Kolmannesta sektorista on muodostunut nopeasti kasvava palkkatyön alue. Vuonna 2001 aatteellisten yhdistysten ja säätiöiden palkkatyöpanos oli noin 61 000 henkilötyövuotta, mistä se on vuoteen 2011 kasvanut noin 77 000 henkilötyövuoteen. Suhteutettuna koko kansantaloudessa tehtyjen henkilötyövuosien määrään kolmannen sektorin osuus on noin 5 prosenttia. (Tilastokeskus 2012.)

Kolmannen sektorin palkkatyön kasvu voidaan nähdä yhtenä osana yleistä yhteis-

kunnan, talouden ja työmarkkinoiden muu-
tosta. Kolmas sektori nousi 1990-luvun ta-
louskriisin myötä vilkkaan yhteiskuntapoliiti-
tisen keskustelun kohteeksi teollistuneessa
maailmassa. ”Joustavan alityöllisyyden yhe-
teiskunnassa” kolmannen sektorin organi-
saatiot nähtiin uudenaikaisina työllistäjinä ja
kansalaisten aktivoijina. (Rifkin 1997; Beck
1998.) Samassa yhteydessä kiinnitettiin hu-
mio myös kolmannen sektorin kykyyn tuot-
taa palveluja julkista sektoria joustavammin
ja tehokkaammin. Sektorista muodostuikin
merkittävä julkisen sektorin kumppani tai
alihankkija julkisten palvelujen tuotannos-
sa (ks. esim. Brandsen & Pestoff 2006). Myös
Suomessa 1990-luvun laman jälkeen julkisen
sektorin palvelutuotannossa siirryttiin kohti
monituottajamalleja ja niihin liittyvää kilpai-
lutusta. Erityisesti kuntasektorin toimintoja
ulkoistettiin, ja kunnat alkoivat entistä enem-
män ostaa lakisääteisiä palveluja kolmannen
sektorin organisaatioilta. Kolmannen sekto-
rin organisaatioista muodostui aiempaa sel-
keämmin palvelutuottajia, minkä myötä myös
palkkatyön rooli sektorilla korostui. (Ks. esim.
Julkunen 2001; Helander 2004; Möttönen &
Niemelä 2005.)

Kolmannen sektorin toiminnallisena yti-
menä on usein pidetty vapaaehtoistoimin-
taa, jota leimaa omaehtoisuus, palkattomuus
ja aatteellisuus (ks. esim. Pessi & Oravisaari
2010). Vapaaehtoistoiminnan korostuminen
sektorin toiminnassa on johtanut siihen, että
kolmannen sektorilla palkkatyötä tekevien
työn ehtoihin tai työoloihin ei juuri ole kiin-
nitetty huomiota. Kolmannen sektorin työ-
hön liittyy kuitenkin erityispiirteitä, jotka te-
kevät siitä kiinnostavan tarkastelukohteen
esimerkiksi työn ja perheen yhteensovitta-
misen näkökulmasta. Kansainvälisessä tutki-
muskirjallisuudessa on esitetty, että kolman-
nen sektorin palkkatyöhön liittyy erityinen
perhemyönteinen ulottuvuus, joka liittyy esi-
merkiksi työorganisaatioiden matalampaan
hierarkiarakenteeseen, demokraattisem-
paan johtamistapaan ja parempiin tyjärjes-
telyjen joustomahdollisuuksiin (McMulle

& Schellenberg 2003; McMulle & Brisbois
2003). Aikaisempaa empiiristä tutkimus-
ta aiheesta löytyy kuitenkin kovin vähän.
Useimmat tutkijat ovat tyytyneet ainoastaan
spekuloimaan kolmannen sektorin perheys-
tävällisiä käytäntöjä.

Tässä artikkelissa kohdistamme huomion
kolmannen sektorin palkkatyön ja perheen
suhteeseen. Kiinnitämme huomiomme erityi-
sesti kolmanteen sektoriin palkkatyön insti-
tutionaalisenä ympäristönä. Tarkastelumme
keskiössä on erityisesti se, koetaanko kol-
mannella sektorilla enemmän työn ja perheen
välisiä ristiriitoja kuin julkisella ja yksityisellä
sektorilla. Lisäksi tutkimme, mitkä tekijät se-
littävät kolmannen sektorin työn ja perheen
konflikteja.

Työ ja perhe

Kolmannen sektorin palkkatyöhön liittyy
erityispiirteitä, jotka ovat sekä työn että yk-
sityyksen sfäärin rajapinnan tarkastelun kan-
nalta mielenkiintoisia. Työn ja perheen vä-
listä suhdetta pohtivassa funktionaalisen pa-
radigman perinteessä työ ja perhe on näh-
ty toisiaan poissulkevinä ja kilpailevinä elä-
mäalueina (Greenhaus & Beutell 1985;
Kinnunen, Feldt, Geurts & Pulkkinen 2006).
Tässä perinteessä työn ja perheen suhdetta
on lähestytty rajankäynnin ongelmiin viita-
ten esimerkiksi konfliktin, häirinnän ja seg-
mentoitumisen käsittein. Konfliktin ja häirin-
nän suunta on voinut olla sekä työstä kotiin
että kodista työhön (Guest 2002; Byron 2005;
Parasuraman & Greenhaus 2002; Voydanoff
2002). Lähestymme määrällisessä tutkimus-
aineistossamme työn ja perheen yhteenso-
vittamisen teemaa kysymällä, missä määrin
vastaaja kokee laiminlyövänsä kotiasioita an-
siotyön vuoksi. Täten tutkimme työstä kotiin
suuntautuvaa konfliktia (tutkimusteoriasta,
ks. Byron 2005).

Konfliktinäkökulma perustuu niukkuus-
hypoteesiin, jossa oletetaan, että yksilöllä on
käytössään tietty määrä aikaa ja energiaa, jon-

ka jakaminen eri elämänalueille johtaa väistä-mättä (rooli)ristiriitojen ja stressin kokemuk-siin ja edelleen elämänlaadun heikkenemi-seen (Greenhaus & Beutell 1985; Greenhaus & Powell 2006). Tässä tutkimuksessa olem-me kiinnostuneita erityisesti kolmannen sek-torin työn luonteesta ja työn organisoinnista, jolloin keskeistä on työn tekemisen instituti-onaalinen konteksti. Laajennamme näkökul-maa yksilö- ja roolilähtöisestä tarkastelusta kohti tutkimusta ja politiikkaa, jotka huomi-oivat myös työn ja ei-työn institutionaaliset ja kulttuuriset määritykset sekä työnantajien ja työntekijöiden neuvotteluaseman (Gregory & Milner 2009; Fleetwood 2007).

Felstead ja kumppanit (2002) toteavat, että nyt työn ja muun elämän tasapaino mää-rittäytyy työn ja ei-työn aikojen ja paikkojen suh-teissa yhteiskunnissa, joissa tulonmuodostus ja tulonjako tapahtuvat pääasiassa työmark-kinoilla. Työn ja muun elämän suhdetta mää-rittävät tällöin käytännöt, jotka lisäävät työn-tekijälle vaikutusmahdollisuuksia, kun hän neuvottelee panoksestaan ja läsnäolostaan työpaikalla. Työn ja muun elämän tasapainon politiikoista voidaan puhua silloin, kun edel-lä mainitut joustot ja vaikutusmahdollisuudet ovat tietoisesti luotuja ja tuettuja (Gregory & Milner 2009).

Työn ja muun elämän (epä)tasapainon käytännölliset määritelmät ja mittarit perus-tuvat usein työn ja ei-työn suhteen objektiiviseen tai subjektiiviseen arviointiin (Guest 2002). Erityisesti työn vaatimusten ja resurs-sien on nähty vaikuttavan työn ja kodin vä-liseen konfliktiin (Byron 2005). Esimerkiksi pitkät työajat rajoittavat mahdollisuuksia viettää aikaa kotona. Vastaavasti työn aika-paineet, työhön liittyvät epävarmuustekijät tai pelko työn menettämisestä voivat tuot-taa kokemuksen työelämän ja kodin epätasa-painosta. (Voydanoff 2004; 2005.) Toisaalta työympäristö voi tarjota työn ja perheen vä-liseen yhteensovittamista helpottavia res-ursseja. Esimerkiksi työn autonomian, eli vaikutusmahdollisuuksien siihen miten, mis-sä tai milloin työn tekee, voidaan olettaa

helpottavan työn ja perheen välistä ristirii-täa (Byron 2005; Grzywacz & Butler 2005). Tutkimustulokset työn autonomian ja vaiku-tusmahdollisuuksien yhteydestä työn ja per-heen suhteeseen ovat kuitenkin ristiriitaisia (Albertsen, Rafnsdóttir, Grimsmo, Tómasson & Kauppinen 2008; Beutell 2010; Voydanoff 2004; Batt & Valcour 2003). Autonomian li-säksi myös työyhteisön tarjoaman sosiaa-lisen tuen voidaan olettaa vähentävän työn ja perheen välistä ristiriitaa, sillä johdolta ja kollegoilta saatava tuki ja rohkaisu voivat helpottaa aikaan ja kuormitukseen liittyviä vaatimuksia ja tarjoa eri elämänalueita ta-sapainottavia mahdollisuuksia (Delgado & Canabal 2006; Seiger & Wiese 2009; Mauno & Rantanen 2012).

Työn ajan ja paikan joustot ovat olleet pe-rinteisesti keskiössä, kun on keskusteltu työn ja perheen yhteensovittamisen onnistumisesta tai epäonnistumisesta (Fleetwood 2007). Työn ja muiden elämänalueiden yhteensovit-tamiseen liittyvä keskustelu ja tutkimus ovat tulleet ajankohtaisiksi tilanteessa, jossa glo-baali talous, organisaatioiden nopea muutos-vauhti, sääntelyn purkautuminen, teknologia ja uusi joustavampi aikajärjestys muuttavat työn luonnetta (Guest 2002; Lewis, Gambles & Rapoport 2007; Roberts 2007). Työn ajan ja paikan järjestelyjen osalta on tapahtunut sääntelyn ja normien purkautumista, ne neu-votellaan yhä useammin paikallisesti ja hen-kilökohtaisesti. Työntekijän näkökulmasta mahdollisuuksien ja pakon raja on häilyvä. Joustavuuden lisääntyminen voidaan nähdä sekä positiivisena että negatiivisena kehitys-kulkuna perheen näkökulmasta. Joustojen perhemyönteisyyttä määrittää pitkälti se, ke-nen ehdoilla työ joustaa. Työaikajoustojen mahdollisuus ja työnantaja- ja työntekijäläh-töisyys kuitenkin vaihtelevat huomattavasti tuotannon tai palvelujen luonteen mukaan. Työaikajoustot myös kohdistuvat eri tavoin eri työntekijäryhmiin (Nätti & Anttila 2012).

Joustavien käytäntöjen merkitystä työn-tekijöiden hyvinvoinnille – erityisesti liit-tyen hyvinvoinnin ongelmiin – on tutkittu

runsaasti. Työnantajälhtöiset joustot, kuten pitkät tai epäsosiaaliset työajat, ylityöt ja vuorotyö, näyttävät useissa tutkimuksissa työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta riskialttiina. Tutkimuksissa on osoitettu pitkien ja epäsosiaalisten työaikojen aiheuttavan ristiriitoja työn ja perhe-elämän välillä (Ford, Heinen & Langkamer 2007; Albertsen ym. 2008; Bond 2004; Burchell, Fagan, O'Brien & Smith 2007; Crompton & Lyonette 2006; Kinnunen ym. 2006; Scherer & Steiber 2007; Steiber 2009; Tammelin 2009; Voydanoff 2004). Joustavuudella on työn ja muun elämän tasapainon näkökulmasta kahdet kasvot. Toisaalta joustavuus pehmentää rajaa työn ja muun elämän välillä, toisaalta joustavat käytännöt mahdollistavat työn valumisen muille elämänalueille, jopa lisäten työn ja perheen välillä koettua ristiriitaa (Schieman & Glavin 2008; Olson-Buchanan & Boswell 2006).

Kolmas sektori palkkatyön kontekstina

Kolmas sektori muodostaa muusta työelämästä poikkeavan institutionaalisen ympäristön työn ja perhe-elämän suhdetta koskeville neuvotteluille. Kolmannen sektorin työ on tyypillisesti asiantuntijatyötä, johon yleensä liittyy työn henkilökohtaistuminen sekä 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 sovittelu. (Ks. Julkunen, Nätti & Anttila 2004, 32–33.) Kolmannella sektorilla asetelmaa korostaa se, että erityisesti pienissä organisaatioissa työtehtävien määritykset eivät ole tarkkoja. Toiminnan luonteesta johtuen järjestöjä koskevissa työehtosopimuksissa on haluttu mahdollistaa varsin laaja työaika ja palkkaa koskeva paikallisen sopimisen mahdollisuus. Työntekijät myös teke-

vät sektorin normien ja odotusten mukaisesti työtehtäviä, 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).

Kolmannella sektorilla palkka- ja vapaaehtoistyötä tehdään usein rinnakkain, mikä asettaa palkkatyöntekijöille odotuksia tietystä vapaaehtoistyön toimintakulttuurista (Anheier ym. 2003, 6–7). Samanaikaisesti kun palkkatyön rooli kolmannella sektorilla on kasvanut, järjestöjen toimintaa säätelevä yhdistyslaki ei tunnista kolmannen sektorin palkkatyöläistymistä. Lainsäädännössä korostetaan sektorin vapaaehtoiseen kansalaistoimintaan perustuvaa luonnetta. Työnantajan roolissa on yhdistysten hallitus (Tossavainen 2010), jotka Suomessa toimivat valtaosin vapaaehtois-pohjalta (Pessi & Oravisaari 2010). Kun sekä hallinto että osa varsinaisesta toiminnasta perustuu vapaaehtoisten työpanokseen, johtaa tämä helposti siihen, että kolmannen sektorin työntekijöillä on paine siirtää työaika normaalityöajan ulkopuolelle, iltoihin ja viikonloppuihin – vapaaehtoistoimijoiden vapaa-ajalle. Kun vapaaehtoistyöntekijät eivät saa työpanoksestaan korvausta, asetetaan myös työntekijöille odotuksia luopua työsuhte-eduistaan. Työntekijöiden odotetaan esimerkiksi joustavan työajoissa, tekemään näkymätöntä ja palkatonta työtä sekä tyytyvän pienempiin työsuhte-etuihin. (Ks. esim. Harju 2000; Leete 2000; Emanuelle & Simmons 2002; Kosny & MacEachen 2010.) Erityisesti palkattoman ylityön on esitetty olevan tyypillistä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa (Almond & Kendall 2000; McMullen & Schellenberg 2003).

Kolmannen sektorin palkansaajien aikapaineita saattaa lisätä myös sektorin työhön liitetty odotus kutsumuksesta ja työntekijän erityisestä motivaatiosta työtä kohtaan (ks. Hansmann 1980; Preston 1989; Frank 1996; Rose-Ackermann 1996). Työntekijöiden voi-

daan samanaikaisesti odottaa tuottavan laadukkaita palveluja, edistävän organisaation sa edustamien intressien tuomista julkiseen keskusteluun ja tuottavan julkishyödykkeitä, joilla on positiivisia yhteiskunnallisia ulkoisvaikutuksia (ks. myös Benz 2005). Sektorin institutionalisoituneet rooliodotukset toimivat vaatimuksina, jotka voivat lisätä työn ja perheen välisiä konflikteja.

Toisaalta kolmannen sektorin toiminta on luonteeltaan voittoa tavoittelematonta, minkä on katsottu tuovan joustavuutta työntekijän ja työnantajan väliseen työjärjestelyjä koskevaan neuvotteluasetelmaan. Organisaatioihin ei kohdistu suoranaisia taloudellisia tulosodotuksia. Myös työorganisaatioiden vähäinen hierarkia, demokraattinen johtaminen ja kolmannen sektorin työhön liittyvä suuri autonomia voivat tarjota parempia työjärjestelyjen joustomahdollisuuksia, jotka toimivat resurssina työn ja perheen tasapainottamisessa (ks. myös McMulle & Schellenberg 2003; McMulle & Brisbois 2003). Joustavuudella ja autonomialla saattaa kuitenkin olla kahdet kasvot. Samalla kun kolmannen sektorin organisaatiot tarjoavat työn joustojen mahdollisuutta työntekijöilleen, ne voivat ohjata työskentelemään yli normaalin työajan ja paikan rajojen. Siten kolmannen sektorin työhön liittyvä työn ja perheen yhteensovittamisen kannalta ristiriitaisia ulottuvuuksia – jotka tekevät siitä myös kiinnostavan tutkimuskohteen.

Aineisto ja menetelmät

Suomessa ei ole saatavilla valmista kolmannen sektorin palkkatyöntekijöitä koskevaa kvantitatiivista aineistoa. Esimerkiksi Tilastokeskus ei omissa työolotutkimuksissaan erottele kolmannen sektorin työntekijöitä, vaan heidät lasketaan osaksi yksityistä sektoria. Sektorin työntekijämäärä ei siten ole Tilastokeskuksen tietokannoista saatavissa. Kolmannen sektorin palkansaajat ovat lisäksi hajautuneet hyvin erikokoisiin yhdistyksiin

ja säätiöihin. Patentti- ja rekisterihallituksen (PRH) yhdistys- ja säätiörekistereissä on noin 133 000 yhdistystä ja 2 800 säätiötä (PRH 2011a; 2011b), joissa tehdään palkkatyötä noin 75 000 henkilötyövuotta (Tilastokeskus 2012).

Kolmannen sektorin palkkatyön tutkimiseksi päädyimme keräämään aineiston ammattijärjestöjen jäsenrekisterien avulla. Aineistomme muodostuu kolmannen sektorin toimialoilla toimivien keskeisten ammattijärjestöjen jäsenistä, joiden työnantajan organisaatiomuoto on järjestö tai säätiö. Aluksi haastattelimme sektorin työntekijä- ja työnantajajärjestöissä toimivia asiantuntijoita, minkä pohjalta suuntasimme kyselyn Akavan erityisalat ry:n, Julkisten ja hyvinvointialojen ammattiliitto JHL:n, Erityisalojen Toimihenkilöliitto ERTO ry:n ja ammattijärjestö Talentian kolmannella sektorilla työskenteleville jäsenille. Kysely toteutettiin keväällä 2011 Internet- ja postikyselyn yhdistelmänä. Kaikille ammattijärjestöjen kolmannella sektorilla toimiville palkansaajille, joiden sähköpostiosoite oli saatavilla, lähetettiin sähköpostiviesti, joka sisälsi www-linkin sähköiseen kyselylomakkeeseen. ERTOn ja JHL:n rekistereissä oli selvästi muita enemmän jäseniä, jotka eivät olleet ilmoittaneet sähköpostiosoitettaan. Oletimme, että sähköpostittomat jäsenet poikkeavat muista esimerkiksi ammattiaseman, koulutuksen ja iän osalta. Siksi ERTO:n ja JHL:n osalta sähköpostikyselyä täydennettiin postikyselyllä, joka perustui sähköpostittomien keskuudessa tehtyyn systemaattiseen satunnaisotokseen.

Koko aineiston vastausprosentiksi muodostui 22 (internetkyselyssä 21, postikyselyssä 41) ja netto-otoskooksi 1412 (N). Vastausprosentti jäi melko matalaksi, mikä ei kuitenkaan ole kovin poikkeuksellista. Viime vuosikymmeninä kyselytutkimusten vastausprosentit ovat yleisesti laskeneet ja erityisesti internetkyselyissä vastausaktiivisuus on ollut postikyselyjä heikompa (Anseel, Lievens, Shollaert & Choragwicka 2010; Shih & Fan 2008). Osin tähän on syynä lisääntynyt ros-

kaposti. Osin syynä voi olla sähköpostiosoitteiden vaihtuminen, minkä myötä osa sähköpostiosoitteista on vanhentunut. Myös omassa kyselyssämme suurin osa sähköpostin saaneista ei avannut lainkaan kyselylinkkiä. Niistä henkilöistä, jotka avasivat kyselyn etusivun, 57 prosenttia jatkoi vastaamista kyselyn loppuun saakka.

Aineisto vastaa varsin hyvin Tilastokeskuksen yritysrekisterin tietoja kolmannen sektorin toimialajakautumasta. Tilastokeskuksen TOL 2008-luokittelua noudattavassa yritysrekisterissä 44 % kolmannen sektorin henkilötyövuosista sijoittuu sosiaali- ja terveydenhuoltoon, 16 % koulutukseen ja tutkimukseen, 15 % niin kutsuttuun järjestöjen toimintaan, 11 % kulttuuri ja harrastustoimintaan sekä 8 % ammatti- ja elinkeinotoimintaan. Omassa aineistossamme vastaajista 47 % toimi sosiaali- ja terveydenhuollossa, 6 % koulutuksessa ja tutkimuksessa, 16 % järjestöjen toiminnassa, 14 % kulttuuri- ja harrastustoiminnassa sekä 7 % ammatti- ja elinkeinotoiminnassa.

Kolmannen sektorin vertailuaineistona käytimme Tilastokeskuksen vuonna 2008 keräämää työolotutkimusaineistoa (N = 4 378), joka kuvaa yleisesti suomalaisia työmarkkinoita. Työolotutkimus kerättiin käyntihaastatteluina ja se kohdistettiin Suomessa asuvaan suomen- ja ruotsinkieliseen palkansajaväestöön (ks. Lehto & Sutela 2008).

Mittarit

Tässä artikkelissa mittaamme työn ja perheen välistä suhdetta kotiasioiden laiminlyöntiä kuvaavalla muuttujalla, sillä se mahdollistaa kolmannen sektorin vertailun Tilastokeskuksen työolotutkimusaineistoon. 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 yhdistettiin ”eri mieltä” -luokaksi. Luokkien yhdistäminen pienentää selitet-

tävänä olevan muuttujan varianssia, mutta ordinaalisen regressioanalyysillä havaittiin, ettei muuttujan dikotomisointi olennaisesti muuta tutkimustuloksia. Tulkinnallisuuden helpottamiseksi päädyimme käsittelemään muuttujaa kaksiluokkaisena.

Työn ja perheen välistä konfliktia selittävinä muuttujina käytimme työn vaatimuksiin ja resursseihin liittyviä tekijöitä. Työhön liittyviä aikavaatimuksia mittasimme 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 koostui kahdesta kysymyksestä: töiden tekemisestä *arki-iltais* ja *viikonloppuis*. Summamuuttujan vaihteluväli on yhdestä kuuteen suurten arvojen kertoessa työaikojen sijoittumisesta voimakkaasti epäsosiaalisiin työaikoihin (M = 2,87; SD = 1,24; Cronbach α = 0,67). Työhön liittyvää kiirettä mittasimme kolmesta kysymyksestä *”työni sisältää tiukkoja aikatauluja”*, *”joudun usein venyttämään työpäivääni, että saan työt tehtyä”* ja *”en ehdi tehdä töitä niin huolellisesti kuin haluaisin”* koostuvalla summamuuttujalla. Kiire-summamuuttuja saa arvoja yhdestä neljään, jossa suuremmat arvot kertovat kiireisemmästä työstä (M = 2,69; SD = 0,71; Cronbach α = 0,75). Työn ennakoimattomuutta mitattiin kahdella dikotomisella (kyllä / ei) muuttujalla liittyen työssä tapahtuviin *”ennakoimattomiin muutoksiin”* ja *”työmäärän lisääntymiseen yli sietokyvyn”*. Yhdessä nämä muodostivat ”Työn ennakoimattomuus” -summamuuttujan, joka saa arvon nolla, jos epävarmuustekijöitä ei ole lainkaan, arvon yksi, jos toinen epävarmuustekijöistä havaitaan ja arvon kaksi, jos molemmat havaitaan (M = 1,04; SD = 0,82). Työsuhteeseen liittyvää epävarmuutta kuvasi kolme dikotomista muuttujaa koskien *”lomautuksen uhkaa”*, *”irtisanomisen uhkaa”* ja *”työttömyyden uhkaa”*.

Näistä muodostui ”Epävarmuus työsuhteesta” -summamuuttuja, joka saa arvoja nolasta kolmeen ($M = 0,51$; $SD = 0,90$). Nolla kertoo siitä, ettei työntekijän työsuhteeseen liity epävarmuutta, kolme puolestaan kertoo suuresta epävarmuudesta.

Työhön liittyviä resursseja mittasimme työaika-autonomiaa, työn organisoinnin onnistumista sekä kollegoilta saatavaa sosiaalista tukea mittaavilla kysymyksillä. Vaikutusmahdollisuuksia työaikoihin tiedusteltiin kysymyksellä ”*Voitko vaikuttaa työaikoihin?*”. Vastausvaihtoehdot vaihtelevat välillä ”1 = ei koskaan” ja ”4 = aina” ($M = 2,69$; $SD = 0,80$). Työn organisointia kuvasi kysymys ”*työpaikallamme työt on organisoitu hyvin*”. Vastausvaihtoehdot saavat arvoja välillä ”1 = täysin samaa mieltä” ja ”5 = täysin eri mieltä” ($M = 3,13$; $SD = 1,14$). Viimeisenä resurssitekijänä oli kollegoilta saatava sosiaalinen tuki, jota kuvaa 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” ($M = 2,99$; $SD = 0,83$).

Vaatimusten ja resurssitekijöiden lisäksi tarkastelimme tiettyjä kolmannelle sektorille erityisiä piirteitä: työskentelemistä vapaaehtoisten kanssa ja yhteiskunnallista motivaatiota. Vastaajilta kysyttiin, kuinka paljon heidän työhönsä sisältyy toimintaa vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 = ei koskaan ja 6 = lähes päivittäin ($M = 3,06$; $SD = 1,91$). Lisäksi tarkastelimme kolmanteen sektoriin liitettyä oletusta erityisestä yhteiskunnallisesta motivaatiosta. Yhteiskunnallista motivaatiota mittasi kolme kysymystä. Kolmannen sektorin palkansaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka tärkeänä he pitivät, että ”*työ on yhteiskunnallisesti hyödyllistä*”, siinä saa ”*tuntea saavansa aikaan jotakin arvokasta*” tai ”*työssä on mahdollista auttaa tai huolehtia muista ihmisistä*”. Yhdessä nämä muodostivat ”Yhteiskunnallinen motivaatio” -summamuuttujan, joka saa arvoja yhdestä viiteen ($M = 4,24$; $SD = 0,68$; Cronbach α

= 0,70). Suuremmat arvot kertovat voimakkaammasta yhteiskunnallisesta motivaatiosta.

Sektori muuttujan (1 = julkinen, 2 = yksityinen, 3 = kolmas) lisäksi otimme rakenteellisten erojen vakioimiseksi analyysiin 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 työllistämismäärä (0 = ei, 1 = kyllä) ja
- toimipaikan koko (999 = ei tietoa, 1 = alle 10, 2 = 10–49 työntekijää, 3 = yli 50 työntekijää).

Menetelmät

Käytimme tarkasteluissamme kuvailevia ja monimuuttujamenetelmiä. Selvitimme ensin prosenttiversailujen ja logistisen regressioanalyysin avulla, koetaanko kolmannelle sektorilla enemmän työn ja perheen välisiä ongelmia kuin työmarkkinoilla yleisesti. Tämän jälkeen syvennyimme kolmannen sektorin erityistekijöihin. Kolmannen sektorin aineistoon sovitettiin logistinen regressiomalli hierarkkisesti siten, että ensimmäisessä askeleessa lisättiin vastaajaan, hänen perheeseensä, ammattiasemaansa, toimipaikkaansa ja kolmannen sektorin erityispiirteisiin liittyvät muuttujat. Toisessa askeleessa malliin otettiin kolmannen sektorin palkkatyön kannalta keskeiset vaatimustekijät, kolmannessa askeleessa resurssitekijät.

Logistisen regressioanalyysin avulla saimme selville ne tekijät, jotka ovat yhteydessä työ-perhe-konfliktiin kolmannelle sektorilla. Mallin hierarkkinen rakenne paljasti, että ammattiasemalla, vapaaehtoisten kanssa toimimisella ja yhteiskunnallisella motivaatiolla

on yhteys vaatimusten määrään, jotka puolestaan lisäävät työn ja perheen välisiä konfliktikokemuksia. Epäsuoria yhteyksiä tarkastelimme multimediaattorimallin avulla. Yhteyksien tilastollisen merkitsevyyden arvioinnissa käytimme bootstrap-menetelmää. Bootstrap on epäparametrinen uudelleenotantamenetelmä, joka ei edellytä jakauman normaalisuutta, kuten perinteisesti epäsuorien yhteyksien testaamisessa käytetty Sobelin testi (ks. Preacher & Hayes 2008; Zhao, Lynch & Chen 2010). Lopuksi kolmannen sektorin työhön liittyviä vaatimus- ja resurssitekijöitä verrattiin Työolotutkimuksesta (2008) saataviin julkisen ja yksityisen sektorin tietoihin (1-ANOVA, Tukeyn testi).

Tulokset

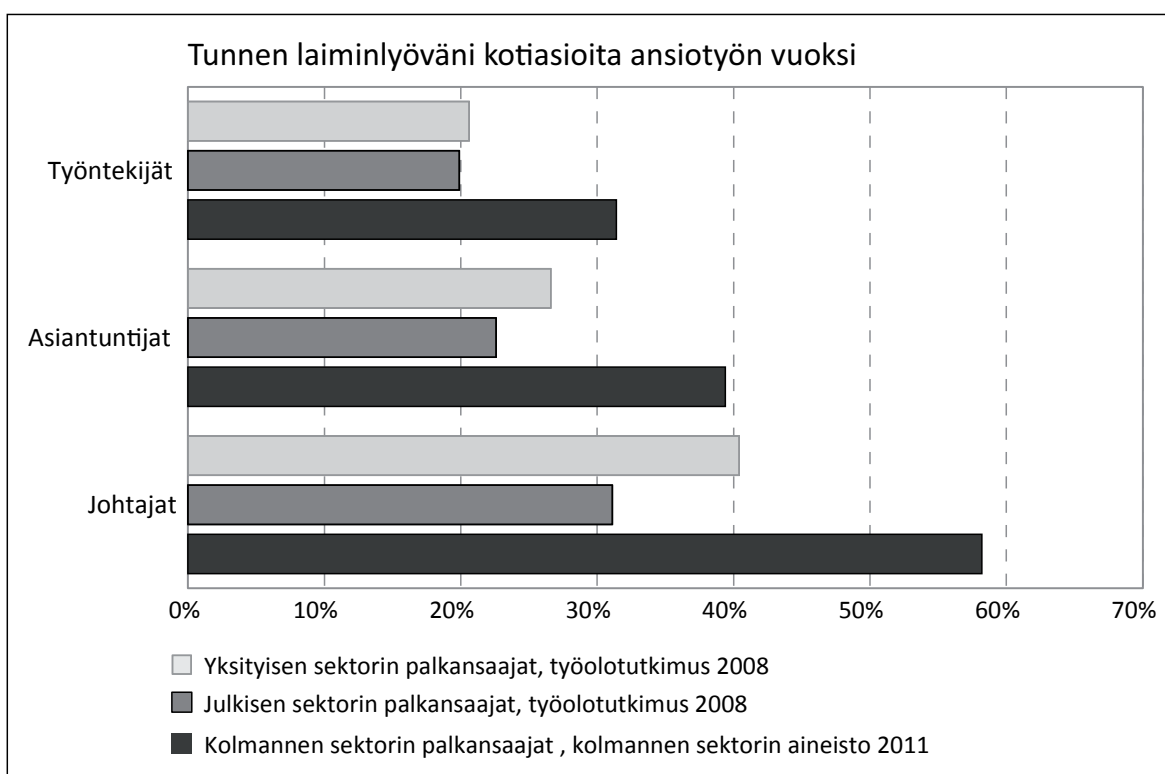
Usein julkisessa keskustelussa kolmannen sektorin työ samaistetaan sosiaali- ja terveysalan järjestöissä tehtävään työhön. Sektorin palkkatyö on kuitenkin jakautunut useille eri toimialoille. Kolmannen sektorin toiminnan luokitteluun on kehitetty kansainvälinen ICNPO-luokittelu (ks. Salamon & Anheier 1996), joka poikkeaa monilta osin edellä esitetystä TOL 2008 -luokittelusta. ICNPO-luokittelua soveltaen eniten työllistäviä toimialoja ovat aineistomme mukaan sosiaali- ja terveydenhuolto (47 %), kulttuuri- ja harrastustoiminta (14 %) sekä kehittäminen ja asuminen (10 %). Muita pienempiä aloja ovat esimerkiksi ammatti- ja elinkeinotoiminta (7 %), kansalaistoiminta ja edunvalvonta (7 %), koulutus ja tutkimus (6 %), hyväntekeväisyys (4 %), maanpuolustus ja kansainvälinen toiminta (4 %), uskonnollinen toiminta (1 %) sekä ympäristöön liittyvä toiminta (1 %).

Verrattuna julkiseen ja yksityiseen sektoriin työmarkkinoiden rakenne kolmannella sektorilla poikkeaa erityisesti sukupuolen, ammattihierarkian, työllistämismäärän ja toimipaikan koon mukaan. Kolmannen sektorin palkansaajista 85 % on naisia, kun julkisella sektorilla nais-

ten osuus on noin 71 % ja yksityisellä 44 %. Naisvaltaisuuden lisäksi kolmannen sektorin palkkatyö painottuu asiantuntija-ammatteihin: noin 61 % työskentelee asiantuntijoina, kun julkisella sektorilla asiantuntijoiden osuus on 56 % ja yksityisellä 34 % palkansaajista. Myös työllistämismäärä on kolmannella sektorilla huomattavasti suurempi kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla. Kolmannen sektorin aineistossa noin 3 % vastaajista on palkattu työllistämismääräin, julkisella ja yksityisellä heidän osuutensa on noin 1 %. Näiden lisäksi palkkatyö kolmannella sektorilla on keskittynyt keskimääräistä pienempiin toimipaikkoihin. Esimerkiksi erittäin pienissä (alle 10 työntekijää) toimipaikoissa työskentelee noin 40 % kolmannen sektorin palkansaajista. Julkisella tällaisissa toimipaikoissa työskentelee noin 20 % ja yksityisellä 26 % palkansaajista.

Tarkasteltaessa työntekijöiden kokemuksia työn ja perheen ristiriidoista eri sektoreilla havaitaan, että kolmannen sektorin palkansaajat raportoivat muita useammin työn ja perheen välisistä konflikteista. Heistä noin 40 % kokee laiminlyövänsä kotiasioita ansiotyön vuoksi. Työolotutkimusaineiston mukaan noin 22 % julkisen ja 25 % yksityisen sektorin vastaajista tunsivat 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. kuvio 1.)

Kolmannen sektorin työmarkkinat eroavat rakenteeltaan julkisesta ja yksityisestä sektorista. Siksi kolmannen sektorin konfliktikokemusten suora vertaaminen julkiseen ja yksityiseen sektoriin on jossain määrin ongel-



Kuvio 1. Työn ja perheen väliset konfliktikokemukset työntekijäryhmittäin kolmannella, julkisella ja yksityisellä sektorilla. Prosenttiosuudet niistä palkansaajista, jotka kokevat laiminlyövänsä kotiasioita ansiotyön vuoksi.

mallista. Kun logistisessa regressioanalyysissä vakioidaan sektoreiden väliset työmarkkinaerot, havaitsemme, etteivät rakenteelliset erot selitä sektoreiden välillä havaittuja eroja. Vakioinnin jälkeenkin kolmannen sektorin palkansaajien keskuudessa kotiasioiden laiminlyöntikokemukset ovat selvästi tavanomaisempia kuin yksityisellä tai julkisella sektorilla (ks. liite).

Kolmas sektori, työ ja perhe

Kolmannen sektorin palkansaajien keskuudessa kokemukset kotiasioiden laiminlyönnestä ovat selvästi tavallisempia kuin yleisesti työmarkkinoilla, vaikka lukuisat sektorin erityispiirteet vakioidaan. Siksi on kiinnostavaa tutkia, mitkä tekijät ovat yhteydessä työn ja perheen konflikteihin kolmannella sektorilla. Tämän selvittämiseksi kolmannen sektorin aineistosta estimoitiiin logistinen regres-

siomalli, jossa selitettävänä muuttujana on kotiasioiden laiminlyöntiä kuvaava muuttuja. Selittäjinä puolestaan ovat työn vaatimukseen, resursseihin, toimipaikkaan ja ammatti-asemaan liittyviä muuttujia. Lisäksi mukana on vastaajan perhetilannetta kuvaavia taustamuuttujia. Tulokset on esitetty taulukossa 1.

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. liite) 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 kokoisiin organisaatioihin.

Taulukko1. Logistinen regressioanalyysi työ-perhe-konfliktiin yhteydessä olevista tekijöistä kolmannella sektorilla. Regressiokertoimet, niiden keskivirheet ja odds ratiot (OR).

	1. askel		2. askel		3. askel	
	β (S.E.)	OR	β (S.E.)	OR	β (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 työllistämismäärä (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>Vaatimuksiin 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>Resursseihin 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 ²	0.06		0.40		0.42	
χ^2 (df)	43.71 (14)***		359.05 (19)***		382.12 (22)***	
N	1018		1018		1018	

Regressiokertoimien tilastolliset merkitsevyydet: *** p-arvo < 0.001, ** p-arvo < 0.01, * p-arvo < 0.05.

Ammattiasema, toiminta vapaaehtoisten kanssa ja työhön liittyvä yhteiskunnallinen motivaatio sen sijaan ovat yhteydessä työn ja perheen välisiin ongelmiin. Ylemmillä ammattihierarkian tasoilla ongelmat elämänalueiden välillä lisääntyvät. Sama pätee vapaaehtoisten kanssa toimimiseen: työn ja perheen väliset ongelmat lisääntyvät, kun työ vapaaehtoisten kanssa lisääntyy. Myös ne palkansaajat, jotka pitävät tärkeänä työhön liittyviä yhteiskunnallisia ulottuvuuksia – 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 yhteensovittamisongelmia. Myös yhteiskunnallisen motivaation korostuminen työssä näyttää altistavan palkansaajat vaatimusten kasaantumiselle ja siten työ-perhe-konfliktille. Seuraavassa luvussa palaamme tarkemmin siihen, mitkä vaatimustekijöistä toimivat konfliktia välittävinä tekijöinä.

Ylipäättään keskeisiä laiminlyöntikokemuksia lisääviä tekijöitä kolmannella sektorilla ovat työhön liittyvät vaatimukset. Vaatimustekijöiden lisääminen malliin nostaa selitystasetta noin 34 prosenttiyksikköä (ks. taulukko 1). Erityisesti työhön liittyvä kiire lisää työstä perheeseen suuntautuvaa konfliktia. Lisäksi työn ja perheen välistä konfliktia lisää ylityön määrä, työaika-ajan sijoittuminen arki-iltoihin ja viikonloppuihin sekä työhön liittyvä epävarmuus. Tarkastelussamme jaoinme epävarmuuden työsuhteen jatkumiseen liittyvään epävarmuuteen ja työn ennakoimattomuuteen. Tulosten mukaan kolmannen sektorin työssä työn ja perheen ristiriitojen kannalta ei ole keskeistä niinkään työsuhteen jatkuvuuteen liittyvä epävarmuus, vaan työn sisältöön ja määrään liittyvät ennakoimattomat muutok-

set, 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. Näiden resurssitekijöiden lisääminen malliin lisää selityskykyä noin kahdella prosenttiyksiköllä. Resurssisiin kuuluvista muuttujista työaika-autonomia ei ole yhteydessä työn ja perheen välisiin ristiriitakokemuksiin. Sen sijaan työn organisoinnilla on 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 hie-

Vaatimusten kasaantuminen

Mallin hierarkkinen rakenne paljasti, että johtajien, vapaaehtoisten kanssa toimivien ja työn yhteiskunnallista ulottuvuutta arvoitavien työhön sisältyy enemmän vaatimustekijöitä, mutta se ei paljastanut, mitkä vaatimustekijöistä toimivat välittävinä muuttujina. Kolmannen sektorin kannalta erityisesti työskenteleminen vapaaehtoisten kanssa on kiinnostavaa, joten sitä tarkastellaan vielä tarkemmin. Mallia täydennettiin lisäämällä vapaaehtoisten kanssa toiminnan epäsuorat yhteydet työn ja perheen yhteensovittamiseen eri vaatimustekijöiden kautta. Epäsuorien yhteyksien todentaminen edellyttää kolmen ehdon toteutumista (ks. Baron & Kenny 1986): 1) vapaaehtoisten kanssa työskentelyn on oltava yhteydessä vaatimustekijöihin (α), 2) vaatimustekijöiden on oltava yhteydessä työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmiin (β) ja 3) vapaaehtoisten kanssa työskentelyn sekä työn ja perheen välinen yhteys muuttuu (γ), kun vaatimustekijät on kontrolloitu.

Osoittautui, että toiminnan lisääntyessä vapaaehtoisten kanssa ylitöiden määrä kasvaa ja työaika painottuu voimakkaammin epäsosiaalisiin työaikoihin. Lisäksi vapaaehtoisten kanssa työskentellessä toiminnan intensiivisyys lisää kiirettä ja kokemuksia työn ennakoimattomuudesta (α -kertoimet, ks. taulukko 2). Kaikki edellä luetellut tekijät puolestaan lisäävät työn ja perheen konflikteja (β -kertoimet, ks. taulukko 2). Bootstrap-analyysin perusteella myös näihin liittyvät epäsuorat yhteydet ($\alpha*\beta$) osoittautuivat tilastollisesti merkitseviksi (ks. taulukko 2, 95 % harhakorjatut luottamusvälit). Vaatimustekijöistä epäsosiaaliset työajat, kiire, ylitöiden määrä ja työn ennakoimattomuus toimivat välittävänä muuttujina vapaaehtoisten kanssa toiminnan sekä työn ja perheen konfliktien välillä. Kun epäsuorat yhteydet lisätään malliin, vapaaehtoisten kanssa toiminnan ja työ-perhe-konfliktin välinen yhteys häviää. Näin vapaaehtoisten kanssa työskentelyn intensiivisyys ei itsessään tuota työn ja perheen yhteensovittamisongelmia. Sen sijaan vapaaehtoisten kanssa työskenteleminen tuo mukanaan monia työhön liittyviä vaatimuksia, jotka lisäävät kotiasioden laiminlyöntiä.

Myös ammattiaseman ja yhteiskunnallisen motivaation taustalta on löydettävissä

miltei samat välittävät muuttujat. Johtajat tekevät muita enemmän ylitöitä, heidän työssä painottuu voimakkaammin epäsosiaalisiin työaikoihin ja se sisältää enemmän kiirettä, mikä selittää asemaan liittyviä työn ja perheen ristiriitoja. Ylityöt, epäsosiaaliset työajat ja kiire korostuvat myös niiden palkansaajien keskuudessa, joilla on vahva yhteiskunnallinen motivaatio.

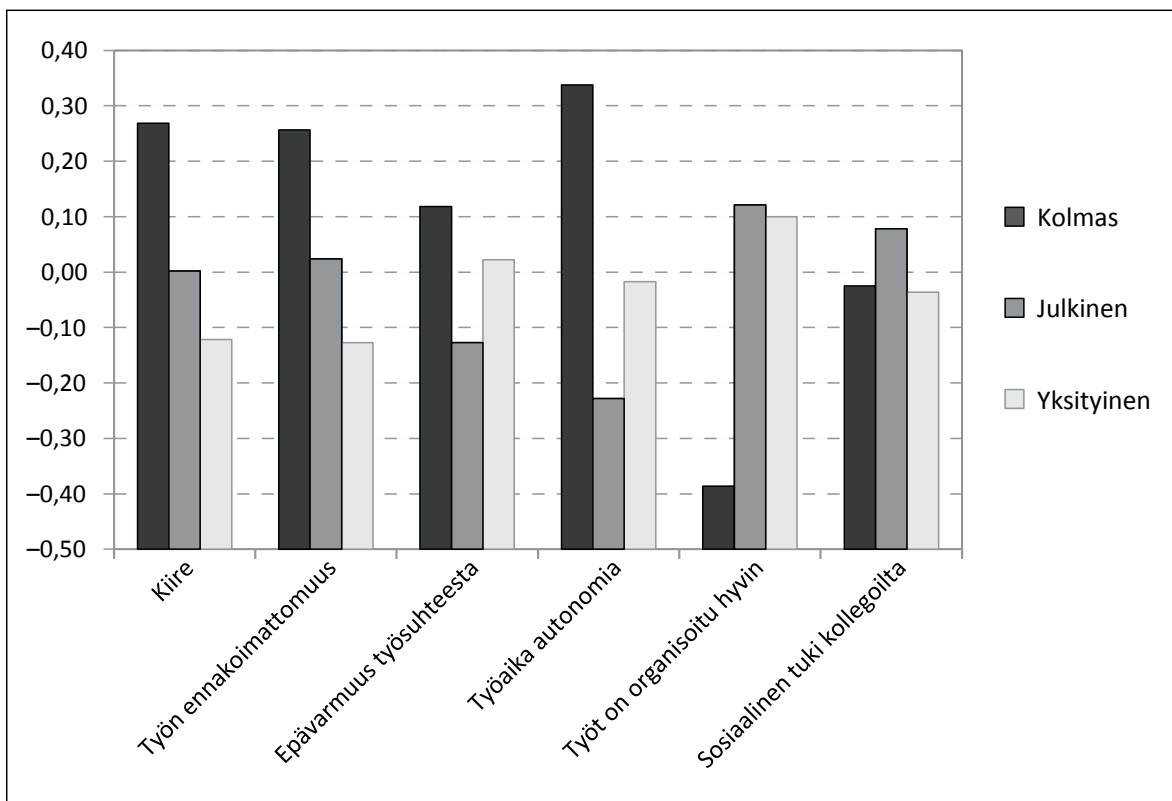
Vaatimus- ja resurssitekijät kolmannella, julkisella ja yksityisellä sektorilla

Kolmannen sektorin aineistossa voimakkaammin työn ja perheen laiminlyöntikokemuksia selittävät muuttujat, kiire ja työn ennakoitavuus, löytyvät myös vuoden 2008 työolotutkimuksesta, mikä mahdollistaa kolmannen sektorin vertaamisen julkiseen ja yksityiseen sektoriin. Kun verrataan työolotutkimuksesta laskettuja keskiarvoja kolmannen sektorin aineistoon, havaitaan, että kolmannen sektorin työhön liittyy muita sektoreita enemmän työn ja perheen konflikteja lisääviä vaatimuksia (ks. kuvio 2). Varianssianalyysin ja Tukeyn testin perusteella kiirekokemukset ($F = 66,44; p < 0,001$) ja työhön liittyvät ennakoimattomat ulottuvuudet ($F = 64,41; p < 0,001$) ovat kolman-

Taulukko 2. Vapaaehtoisten kanssa työskentelyn intensiivisyyden epäsuorat yhteydet työ-perhe konfliktiin eri vaatimustekijöiden kautta. Regressiokertoimet, niihin liittyvät keskivirheet ja p-arvot.

	α	β	$\alpha*\beta$	95 % bootstrap lv ($\alpha*\beta$)
Ylityön määrä (h/vko)	0.41 (0.06)***	0.10 (0.03)**	0.04 (0.02)	0.01; 0.07
Epäsosiaaliset työajat	0.16 (0.02)***	0.46 (0.07)***	0.08 (0.02)	0.05; 0.11
Kiire	0.05 (0.01)***	1.02 (0.14)***	0.05 (0.01)	0.02; 0.08
Työn ennakoimattomuus	0.04 (0.01)**	0.47 (0.11)***	0.02 (0.01)	0.00; 0.04
Epävarmuus työsuhteesta	0.01 (0.02)	0.07 (0.09)	0.00 (0.00)	-0.00; 0.01

Regressiokertoimien tilastolliset merkitsevyydet: *** p-arvo < 0.001, ** p-arvo < 0.01, * p-arvo < 0.05. Interaktiokertoimien ($\alpha*\beta$) tilastollisen merkitsevyyden arviointi perustuu 5000 bootstrap otoksesta laskettuihin harhakorjattuihin (bias corrected) 95 % luottamusväleihin. Interaktiokermi on tilastollisesti merkitsevä, mikäli luottamusväli ei sisällä nollaa. Perustelu luottamusvälin käytölle löytyy menetelmä-osiosta.



Kuvio 2. Työhön liittyvien vaatimus- ja resurssitekijöiden vertailu kolmannen, julkisen ja yksityisen sektorin välillä.

Keskiarvosummamuuttujat on muunnettu z-pistemääräksi eri asteikolla olevien muuttujien vertailun helpottamiseksi. Lähes kaikki kolmannen sektorin erot julkiseen ja yksityiseen ovat tilastollisesti merkitseviä. Ainoa poikkeus on sosiaalinen tuki, jonka suhteen yksityinen ja kolmas sektori eivät eroa keskenään.

nella sektorilla yksityistä ja julkista yleisempiä. Lisäksi kolmannen sektorin palkansaajat kokevat enemmän epävarmuutta työsuhteensa puolesta ($F = 22,45$; $p < 0,001$), mutta se ei kuitenkaan ole merkitsevässä yhteydessä työn ja perheen välisiin konfliktikokemuksiin.

Myös tarkastellut resurssitekijät löytyvät Tilastokeskuksen työolotutkimuksesta. Kun aineistoista laskettuja keskiarvoja verrataan toisiinsa (ks. kuvio 2), havaitaan, että vastaajien kokemus työn organisoinnista on kolmannella sektorilla selvästi heikompi kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla ($F = 118,65$; $p < 0,001$). Tämä viittaa siihen, että kansalaistoiminnan logiikan pohjalta toimivat kolmannen sektorin organisaatiot eivät ole kyenneet vakiinnuttamaan palkkatyötä kovin hyvin toimintaansa. Myös kollegoilta saatavassa sosiaalisessa tuessa löytyy eroja sektoreiden

väliltä ($F = 7,05$; $p = 0,001$), mutta ero on tilastollisesti merkitsevä ainoastaan suhteessa julkiseen sektoriin. Viimeisenä verrattiin vielä työaika-autonomiia. Osoittautui, että kolmannen sektorin palkansaajilla on enemmän vaikutusmahdollisuuksia työaikoihinsa ($F = 122,24$; $p < 0,001$). Kasvanut työaika-autonomia ei kuitenkaan kykene helpottamaan työn ja perheen yhteensovittamista kolmannella sektorilla. Yhteiskunnallisen motivaation osalta vertailu Työoloaineistoon ei ole mahdollista.

Pohdinta

Kolmannesta sektorista on viimeisten parinkymmenen vuoden aikana muodostunut kasvava palkkatyön alue. Sektori on erityises-

ti julkisen sektorin kumppanina toimiva palvelutuottaja, jonka on odotettu palkkatyötä ja vapaaehtoistoimintaa yhdistämällä tuottavan hyvinvointipalveluja julkista sektorina tehokkaammin ja joustavammin. Tämän myötä on esitetty, että kuntien tehtäviä voitaisiin siirtää kasvavassa määrin kolmannen sektorin organisaatioille (ks. esim. KSML 2012).

Samalla keskustelua kolmannen sektorin palkkatyöstä on leimannut kaksijakoisuus. Organisaatioiden voittoa tavoittelemattoman luonteen ja demokraattisemman johtamistavan on oletettu johtavan esimerkiksi parempiin työjärjestelyjen joustomahdollisuuksiin (McMulle & Schellenberg 2003; McMulle & Brisbois 2003), joiden voidaan ajatella toimivan resurssina työn ja muun elämän välisen suhteen tasapainottamisessa. Toisaalta keskusteluissa on tuotu esiin kolmannen sektorin työhön liittyviä vaatimuksia. Esimerkiksi työhön liittyvät näkymätön työ, epäselvät tehtäväkuvat ja sektorin toimintaa leimaava vapaaehtoistoiminnan logiikka voivat heikentää palkkatyöntekijöiden kykyä tasapainottaa työtä ja muita elämänalueita (esim. Feeney & Bozeman 2009).

Tässä artikkelissa on tarkasteltu kolmannen sektorin työntekijöiden kokemuksia työn ja perheen välisestä konfliktista. Työn ja perheen välistä suhdetta koskevan tutkimuskirjallisuuden mukaan työhön liittyvät vaatimukset, kuten aikapaineet, pitkät ja epäsosiaaliset työajat sekä epävarmuustekijät, saattavat olla työ-perhe-konfliktien taustalla. Toisaalta työympäristö voi tarjota työn ja perheen väliseen yhteensovittamista helpottavia resursseja. Esimerkiksi työn autonomia, eli vaikutusmahdollisuudet siihen miten, missä tai milloin työn tekee, helpottaa työn ja perheen yhteensovittamista.

Kolmatta sektoria koskevien tulostemme mukaan sektorin työntekijät kokevat selvästi muita useammin työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmallisena. Syyt tähän ovat paljolti samoja kuin työelämässä yleensä. Keskeisin syy konfliktikokemuksiin ovat kolmannen sektorin työn vaatimukset, joita ovat erityises-

ti epäsosiaaliset työajat sekä kiire ja kokemus työhön liittyvistä ennakoimattomista ulottuvuuksista. Näiden vaatimusten korostuminen tuottaa työntekijöiden keskuuteen muita sektoreita useammin kokemuksia työn ja perheen välisistä ristiriidoista. Vaatimustekijät kohdistuvat erityisesti kolmannella sektorilla johtajina toimiviin sekä niihin palkansaajiin, jotka tekevät paljon yhteistyötä vapaaehtoistojen kanssa. Samat vaatimustekijät korostuvat myös yhteiskunnallisesti motivoituneiden palkansaajien keskuudessa. Samalla kolmannen sektorin resurssitekijöihin liittyy ongelmia, mikä vaikuttaa siihen, että työn määrään ja sisältöön liittyvät painetekijät korostuvat. Vaikka työntekijät voivat muita työmarkkinoita itsenäisemmin päättää työaikansa käytöstä, ei tämä helpota työn ja perheen konfliktikokemuksia. Lisäksi työn organisointi koetaan selvästi muita työmarkkinoita useammin ongelmaksi. Mikäli työ kuitenkin on hyvin organisoitu, helpottaa se jossain määrin työn ja perheen ajautumista ristiriitaan. Siksi työn organisointiin ja johtamiseen tulisi kiinnittää sektorilla erityistä huomiota.

Kolmannen sektorin palkkatyötä koskevaa tutkimusta on olemassa Suomessa ja kansainvälisestikin varsin vähän. Tämä johtunee ensinnäkin siitä, että kolmas sektori mielletään yleensä vapaaehtoistyön, ei palkkatyön alueeksi, ja toiseksi siitä, että sektorin henkilöstöä koskevaa aineistoa ei ole helposti saatavilla. Vaikka Suomessa työntekijöiden järjestäytymisaste on kansainvälisesti vertaillen erittäin korkea (ks. Eiro 2009), tutkimuksen tulosten luotettavuutta rajoittaa jossain määrin se, että aineisto on kerätty ammattiyhdistysten jäsenrekisterien välityksellä. Lisäksi vaikka tutkimuksessa käytettävä kolmannen sektorin aineisto on kohtuullisen suuri (N = 1 412), jäi kyselyn vastausprosentti varsin alhaiseksi.

Tilanteessa, jossa erityisesti julkisen sektorin palvelutuotantoa ollaan siirtämässä kolmannen sektorin toteuttamisvastuulle, palkkatyön merkitys sektorilla on kasvamassa. Kolmannen sektorin organisaatioiden taus-

ta on usein vapaaehtoisessa kansalaistoiminnassa, missä palkkatyön organisointi ja johtaminen on monelta osin vakiintumatonta ja palkkatyöntekijöiden ja vapaaehtoistojen näkemykset voivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan (Kreuz & Jäger 2011). Palkkatyön ja vapaaehtoistoiminnan sekoittuminen kolmannen sektorin organisaatioissa voi tuottaa työntekijän ja työnantajana toimivan vapaaehtoisorganisaation välille neuvotteluasetelman, jossa työntekijän on vaikea hallita työtään. Tällöin kolmannen sektorin työ näyttää tekijöilleen epämääräisenä ko-

konaisuutena, joka valuu kasvaneena työaika-
na, kiireenä ja hallinnan menetyksenä yksityiselämän sfääriin ja tuottaa kokemuksia työstä johtuvasta perheen laiminlyönnistä. Sektorin palkkatyön laajetessa tulisikin jatkossa poh-
tia sitä, kuinka kolmannen sektorin resursseja voitaisiin lisätä siten, että työntekijät voisivat hallita työtään paremmin. Lisäksi tulisi kehittää organisaatioiden johtamiskäytäntöjä siten, että ne ottaisivat paremmin huomioon vapaaehtoistojen ja palkkatyöntekijöiden työn yhteensovittamisen.

* * *

Tutkimusta on rahoittanut Työsuojelurahasto.

Kirjallisuus

- Albertsen, K., Rafnsdóttir, G.L., 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.
- Anheier, H., Hollerweger, E., Badelt, C. & Kendal, J. (2003) *Work in the Non-Profit Sector: Forms, Patterns and Methodologies*. Geneva: International Labour Office.
- Anheier, H. (2009) What Kind of Nonprofit Sector, What Kind of Society? *Comparative Policy Reflections*. *American Behavioral Scientist* 52 (7), 1082–1094.
- Anseel, F., Lievens, F., Shollaert, E. & Choragwicka, B. (2010) Response rates in organizational science 1995-2008: a meta-analytic review and guidelines for survey researchers. *Journal of Business and Psychology* 25 (3), 335–349.
- Baron, R. & Kenny, D. (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality & Social Psychology* 51 (6), 1173–1182.
- 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.
- Beck, U. (1998) *Democracy without Enemies*. Cambridge: Polity Press.
- 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, N.J. (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.
- Brandson, T. & Pestoff, V. (2006) Co-production. The Third Sector and the Delivery of Public Services. An Introduction. *Public Management Review* 8 (4), 493–501.
- Bond, S. (2004) Organisational Culture and Work-Life Conflict in the UK. *International Journal of Sociology and Social Policy* 24 (12), 1–24.
- Burchell, B., Fagan, C., O'Brien, C. & Smith, M. (2007) *Working Conditions in the European Union. The Gender Perspective*. Dublin: Eurofound.
- Byron, K. (2005) A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior* 67 (2), 169–198.
- Crompton, R. & Lyonette, C. (2006) Work-Life "Balance" in Europe. *Acta Sociologica* 49 (4), 379–393.
- Cunningham, I. & James, P. (2007) False economy? The costs of contracting and workforce insecurity.

- city in the voluntary sector. [Report]. Unison, the public service union.
- 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.
- Eiro (2009) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Trade union membership 2003–2008. [online]. <URL:http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn0904019s/tn0904019s.pdf> Luettu 26.3.2012.
- Emanuelle, R. & Simmons, W. O. (2002) More than altruism: What does the cost of fringe benefits say about the increasing role of the non-profit sector. *American Journal of Business* 17 (2), 31–36.
- 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.
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A. & Walters, S. (2002) Opportunities to work at home in the context of work–life balance. *Human Resource Management Journal* 12 (1), 54–76.
- Fleetwood, S. (2007) Why work–life balance now? *International Journal of Human Resource Management* 18 (3), 387–400.
- Frank, R. (1996) What Price the Moral High Ground? *Southern Economic Journal* 63 (1), 1–17.
- Ford, M.T., Heinen, B.A. & Langkamer, K.L. (2007) Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology* 92 (1), 57–80.
- 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.
- Gregory, A. & Milner, S. (2009) Editorial: Work–life Balance: A Matter of Choice? *Gender, Work and Organization* 16 (1), 1–13.
- 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.
- Guest, D. (2002) Perspectives on the study of work–life balance. *Social Science Information* 41 (2), 255–279.
- Hansmann, H. (1980) The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal* 89 (5), 835–901.
- Harju, A. (2000) Uusi työ -projekti työllistämisen tutkimus- ja kehittämishankkeena. Teoksessa A. Harju & K. Backberg-Edwards (toim.) Kohti uutta työtä: Uusi työ -kansalaisjärjestöjen yhteinen työllisyysprojekti. Helsinki: Suomen Nuorisoyhteistyö Allianssin, Suomen Liikunta ja Urheilun sekä Sosiaali- ja terveysturvan keskusliiton Uusi työ -projekti, 11–52.
- Helander, V. (2004) Paikallisyhdistykset kunta-areenalla. Voimavarat, edunvalvonta, palvelutuotanto ja yhteisöllisyyden ylläpito. Kunta-Suomi 2004 -tutkimuksia nro 45. Acta nro 164. Helsinki: Åbo Akademi & Suomen Kuntaliitto.
- Julkunen, R. (2001) Suunnanmuutos. 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, R., Nätti, J. & Anttila, T. (2004) Aikanyrjähdys. Keskiluokka tietotyön puristuksessa. Tampere: Vastapaino.
- KSML (2012): Kuntien kuormaa kevennettävä. Valtiovarainministeri Jutta Urpilaisen mukaan kuntien tehtävien siirtämistä valtiolle ja kolmannelle sektorille on harkittava. *Keskisuomalainen* 15.1.2012, 8.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S. & Pulkkinen, L. (2006) Types of Work–Family Interface. Well-Being Correlates of Negative and Positive Spillover between Work and Family. *Scandinavian Journal of Psychology* 47 (2), 149–162.
- 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), 360–380.
- Kreuz, 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.
- Lehto, A.-M. & Sutela, H. (2008) Työolojen kolme vuosikymmentä: Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lewis, S., Gambles, R. & Rapoport, R. (2007) The constraints of a ‘work–life balance’ approach: an international perspective. *International Journal of Human Resource Management* 18 (3), 360–373.

- Mauno, S. & Rantanen, M. (2012) Contextual and dispositional coping resources as predictors of work-family conflict and enrichment: Which of these resources or their combinations are the most beneficial? *Journal of Family and Economic Issues*. doi:10.1007/s10834-012-9306-3.
- 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. (2003) Job Quality in Non-profit Organizations. CPRN Research Series on Human Resources in the Non-profit Sector, 2. Ottawa: Canadian Policy Research Networks.
- Möttönen, S. & Niemelä, J. (2005) Kunta ja kolmas sektori: Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Nätti, J. & Anttila, T. (2012) Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, Helsinki: Gaudeamus, 155–173.
- Olson-Buchanan, J. B. & Boswell, W. R. (2006) Blurring Boundaries: Correlates of Integration and Segmentation between Work and Nonwork. *Journal of Vocational Behavior* 68 (3), 432–445.
- Parasuraman, S. & Greenhaus, J. H. (2002) Toward reducing some critical gaps in work-family research. *Human Resource Management Review* 12 (3), 299–312.
- Pessi, A.B. & Oravisaari, 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.
- Preacher, K. & Hayes, A. (2008) Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods* 40 (3), 879–891.
- PRH (2011a) Patentti- ja säätiöhallituksen yhdistysrekisteri. [online]. <URL:<http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>>. Luettu 2.12.2011.
- PRH (2011b) Patentti- ja säätiöhallituksen säätiörekisteri [online]. <URL:<http://www.prh.fi/fi/saatiorekisteri.html>>. Luettu 2.12.2011.
- Preston, A. (1989) The Nonprofit Worker in a For-Profit World. *Journal of Labor Economics* 7 (4), 438–463.
- Rifkin, J. (1997) *Työn loppu: Teknologia, työpaikat, tulevaisuus*. Porvoo: WSOY.
- Roberts, K. (2007) Work-life balance – the sources of the contemporary problem and the probable outcomes. A review and interpretation of the evidence. *Employee Relations* 29 (4), 334–351.
- Rose-Ackerman, S. (1996) Altruism, Nonprofit, 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.
- Salamon, L. & Anheier, H. (1996) The International Classification of Nonprofit Organizations: IC-NPO-Revision 1, 1996. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Salamon, L., Sokolowski, W. & List, R. (2003) *Global Civil society: an Overview*. Baltimore: The John Hopkins University Institute for Policy Studies.
- Scherer, S. & Steiber, N. (2007) Work and family conflict? The impact of work demands on family life. Teoksessa G. Duncan G. (toim.) *Employment regimes and the quality of working life*. Oxford: Oxford University Press, 137–178.
- Schieman, S. & Glavin, P. (2008) Trouble at the border? Gender, flexible work conditions, and the work-home interface. *Social Problems* 55 (4), 590–611.
- Shih, T-H. & Fan, X. (2008) Comparing Response Rates from Web and Mail Surveys: A Meta-Analysis. *Field Methods* 20 (3), 249–271.
- 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.
- Steiber, N. (2009) Reported Levels of Time-Based and Strain-Based Conflict between Work and Family Roles in Europe. A Multilevel Approach. *Social Indicators Research* 93 (3), 469–488.
- Tammelin, M. (2009) Working Time and Family Time. Experiences of the Work and Family Interface among Dual-Earning Couples in Finland. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Tilastokeskus (2012) Erillisajo yritysrekisteristä.
- 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 R. Kittilä (toim.) Järjestöt voimana muutoksessa. Sosiaali- ja terveystieteiden vuosikirja 2011. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden yhteistyöyhdistys YTY ry, 46–51.
- Voydanoff, P. (2002) Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes. *Journal of Family Issues* 23 (1), 138–164.
- 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), 822–836.
- Zhao, X., Lynch, J. & Chen, Q. (2010) Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research* 37 (2), 197–206.

LIITE. Logistinen regressioanalyysi

Kolmannen sektorin työmarkkinoihin liittyviä rakenteellisia piirteitä, kuten nais-, asiantuntija- ja pientyöpaikkavaltaisuus sekä työllistämistä varten palkattujen suurempi määrä, jotka voivat vaikuttaa työn ja perheen yhteensovittamiseen siten, että työn ja perheen väliset konfliktit korostuvat. Joidenkin tutkimusten mukaan kotona asuvat lapset ja puolison työssäkäynti ovat yhteydessä työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmiin (ks. Voydanoff 2004; Voydanoff 2005; Byron 2005; Ford ym. 2007). Jotta nämä tekijät voidaan va-

kioida, yhdistimme kolmannen sektorin (N= 1 412) ja vuoden 2008 työolotutkimus aineistot (N = 4 392). Yhdistämisen luotettavuutta lisää se, että molemmissa aineistoissa tarkasteltavat kysymykset ja vastausvaihtoehdot vastaavat toisiaan.

Logistisen regressioanalyysin tulokset on esitetty taulukossa. Tarkastellut tekijät selittävät noin 9 % työn ja perheen laiminlyöntikokemusten vaihtelusta (Nagelkerke $R^2 = 0,085$). Vakiointi ei poista kolmannen sektorin erityisyyttä suhteessa yleisesti työmarkkinoihin, vaan ristiriitakokemukset ovat selvästi muita työmarkkinoita yleisempiä.

Liitetaulukko1. Työn ja perheen laiminlyöntikokemukset, kun Kolmas sektori (2011) ja Työolo (2008) -aineistot on yhdistetty

	β (S.E.)	p-arvo	OR	OR 95 % lv
Sektori (ref. = kolmas)				
Julkinen	-0.82 (0.09)	<0.001	0.44	0.37-0.53
Yksityinen	-0.57 (0.09)	<0.001	0.57	0.48-0.67
Sukupuoli (ref. = mies)				
Ikä	0.27 (0.07)	<0.001	1.32	1.14-1.51
Lapset (ref. = ei lapsia)	-0.01 (0.00)	0.004	0.99	0.99-1.00
Puoliso (ref. = on töissä)				
Lapset (ref. = ei lapsia)	0.55 (0.07)	<0.001	1.73	1.52-1.97
Ei ole töissä	0.23 (0.09)	0.015	1.26	1.05-1.51
Ei ole puolisoa	-0.05 (0.08)	0.517	0.95	0.81-1.11
Ammattiluokka (ref. = johtajat)				
Asiantuntijat	-0.64 (0.10)	<0.001	0.53	0.43-0.65
Työntekijät	-0.92 (0.11)	<0.001	0.40	0.32-0.49
Ei tietoa	-0.61 (0.16)	<0.001	0.55	0.40-0.74
Palkattu työllistämismäärä (ref. = ei)				
Palkattu työllistämismäärä (ref. = ei)	-0.12 (0.30)	0.672	0.88	0.50-1.57
Toimipaikan koko (ref. = alle 10 työntekijää)				
10-49 työntekijää	-0.10 (0.08)	0.224	0.91	0.78-1.06
Yli 50 työntekijää	-0.22 (0.08)	0.007	0.80	0.68-0.94
Ei tietoa	0.01 (0.27)	0.981	1.00	0.59-1.72

$\chi^2=329.59$, $df=14$, $p<0.001$.

IV

WHY DO THIRD SECTOR EMPLOYEES INTEND TO REMAIN OR LEAVE THEIR WORKPLACE?

by

Selander, K & Ruuskanen, P. (2016)

Nordic Journal of Working Life Studies 6(2), 81–100.

Reproduced with kind permission by Aalborg University.



Why do Third Sector Employees Intend to Remain or Leave their Workplace?

■ **Kirsikka Selander**¹

PhD student, University of Jyväskylä, Finland

■ **Petri Ruuskanen**

University Lecturer, University of Jyväskylä, Finland

ABSTRACT

Third sector employees have claimed to enjoy high job satisfaction and low turnover intentions because their work is considered intrinsically rewarding. Employees have strong motivation for public service and they consider the organization's goals as their own. This makes work meaningful and thus reduces turnover intentions. Changes in the third sector institutional environment, however, have intensified the working environment. This probably undermines job quality and thus increases turnover intentions. The analysis conducted among Finnish third sector employees showed that third sector employees report more turnover intentions than their counterparts in the public or private sector. This is mostly because of low job quality. Motivation for public service was not enough to retain employees in the organization if their values were not congruent with those of the employer organization. Thus, connection between public service motivation and turnover intentions is dependent on the organizational context. More important than employees' desire to help others is their sharing of the employer organization's values and that the organization provides high job quality.

KEY WORDS

Job quality / public service motivation / third sector / turnover intentions

DOI

10.19154/njwls.v6i2.4973

Introduction

In the third sector literature, it has often been suggested that employees working in nonprofit organizations enjoy greater job satisfaction. According to the argument, this is due to intrinsic work benefits related to nonprofit work. It has also been assumed that employees enter and stay in third sector organizations (TSOs) because they want to serve the community and promote organizational goals, even if it requires self-sacrifice (Benz 2005; Borzaga and Tortia 2006; Hansmann 1980; Rose-Ackerman 1996). It has been assumed that this kind of 'public service motivation' or intrinsic motivation to serve the community makes work more meaningful and thus reduces employees' turnover intentions (Perry and Wise 1990).

¹ kiira.k.selander@jyu.fi



According to previous studies conducted in the USA and Korea, however, TSOs face challenges in hiring and retaining employees. This is mainly due to low pay satisfaction and lack of advancement opportunities (e.g., Ban et al. 2003; Brown and Yoshioka 2003; Kang et al. 2015; Kim and Lee 2007). In Italy, Becchetti et al. (2014) however, found that a large share of those employees who voluntarily moved from the for-profit sector to the nonprofit sector had higher job satisfaction after the change. They also perceived significantly higher time flexibility, improved relationships with stakeholders, and closer conformity to educational skills in their new jobs.

In the Nordic countries, studies on third sector paid employees are rare. This is mainly due to the fact that TSOs in Nordic countries have traditionally employed fewer paid workers than their counterparts in other developed countries (Salamon et al. 1999), and thus the interest on the third sector working life has been limited. Simultaneously, however, there has been a major institutional change in the third sector of the Nordic countries. The importance of civil society in the field of welfare services has increased as public deficits compelled public sector authorities to seek more efficient means to provide welfare services. As a consequence of this, the Nordic TSOs have increasingly shifted from social movement organizations to welfare service providers, and the number of paid employees has increased substantially (Ruuskanen et al. 2016; Sivesind and Selle 2010; Wijkström 2011).

It has been suggested that the role of TSOs as coproducers of public services may lead to bargaining of job quality in terms of deskilling and insecurity (Cunningham and James 2009; Shragge et al. 2001). On the other hand, public service motivation may attract and keep employees in the TSOs. Thus, in the Nordic third sector, there may be two contradictory forces related to employees' turnover intentions. In this article we first ask whether third sector employees in Finland are more committed to their jobs than others in terms of turnover intentions. Second, we ask why third sector employees intend to stay in or leave their workplace.

The article is organized as follows. The next section provides a short overview of institutional changes affecting third sector employment in the Nordic context. Thereafter, we discuss the interrelated concepts of turnover intentions, public service motivation, and job quality. In the following section, empirical data and measures for the study are described. The results section, firstly, compares turnover intentions between third, public, and private sector employees in Finland. Secondly, it responds to the question about the main factors that influence turnover intentions among third sector employees.

Change of Third Sector Employment in Nordic Countries

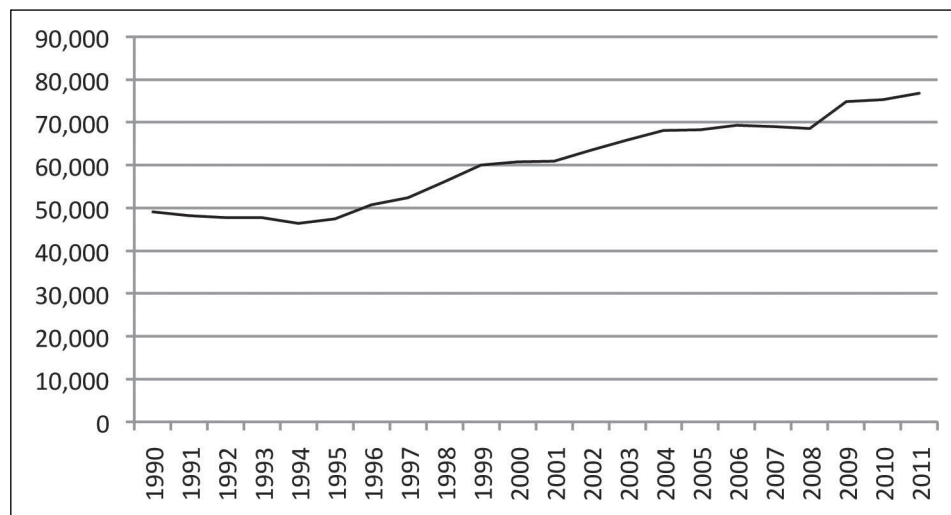
The role that TSOs play in the provision of welfare services has historically varied in different welfare regimes (e.g., Kendall 2009; Salamon et al. 2003). In the 'Nordic model' the third sector was not widely engaged in providing services. Instead TSOs have engaged mostly in expressive functions. In other words, they have acted as 'vehicles for the expression of political, social and recreational interests' (Salamon and Anheier 1998, p. 229; see also Alapuro and Stenius 2010). TSOs in Nordic countries traditionally employed fewer paid workers and were less oriented to social service provision than those of other developed countries. They were also more reliant overall on member and volunteer input than elsewhere in Western Europe (Salamon et al. 1999). A variety of



societal developments and institutional changes have transformed and restructured the environment of TSOs in Nordic countries since the mid-1990s.

In Finland, for example, there was a shift from the idea of ‘the welfare state’ to ‘the welfare society’ in the hegemonic societal discourses of the late 1990s. The conceptual shift emphasized the importance of TSOs, mutual aid, and self-help groups in welfare formation. As a consequence the municipalities, the basic providers of welfare services in Finland, have increasingly started sourcing their services to TSOs. Since the mid-1990s, paid employment in Finnish TSOs has increased by 62%. Simultaneously, the number of TSOs employing paid labor has almost doubled (Fig. 1; Statistics Finland 2012).

Figure 1: The development of third sector employment in Finland 1990–2011 (full-time equivalent employees) (Statistics Finland 2012)



As a part of the so-called welfare mix, TSOs nowadays have an important role as coproducers of public services. This is reflected in the fact that the majority of the employment growth in the third sector has taken place in social and human services. TSOs have been seen as adaptable and flexible partners who can combine paid labor and unpaid voluntary work in their operations and thus produce services more cost-effectively. Contract culture among public organizations has favored public tender procedures for short-term contracts and projects, which has intensified competition between private firms and TSOs (Ascoli and Ranci 2002; Eikås and Selle 2002; Möttönen and Niemelä 2005). Acting as a contractor in the public sector supply chain may lead to squeezing costs and demanding more results with fewer permanent resources, which may lead to intensification of work in the third sector. This probably undermines job quality and job satisfaction in the sector (Cunningham and James 2009; Ruuskanen et al. 2016; Shragge et al. 2001).



Turnover Intentions and Motivation for Public Service

Turnover intentions refer to employees' intentions to voluntarily quit their current job. It is an important construct in itself, but also because intentions have been shown to predict actual turnover behavior (e.g., Griffeth et al. 2000).¹

One possibility for analyzing third sector employees' attraction to their work is public service motivation theory. It suggests that nonprofit institutions attract employees who want to serve the community and help others (Perry and Wise 1990). Originally the concept was associated with public institutions, but as the TSOs have increasingly taken care of public services, discussion has spread beyond the sector boundaries. In the empirical studies especially, third sector employees have been observed to share similar concerns with services that enrich communities and civil society (Park and Word 2012). This makes work more meaningful (Perry and Wise 1990) and thus it has been used to explain, for example, high job satisfaction (Naff and Crum 1999), high job and organizational performance (Alonso and Lewis 2001; Brewer and Coleman Selden 2000), and low turnover intentions (Bright 2008; Crewson 1997).

Public service motivation, however, is not solely related to an individual's attitude. It evolves in the interaction with the institutional context, which provides limits in which employees are able to express their desire to do good for others (Perry and Vandenberg 2008). For example, because third sector and public institutions have different goals, there is some variation in public service motivation. Previous studies have suggested that third sector employees are not that interested in public policy making, but rather their service motivation is more related to the local level (Lee and Wilkins 2011; Word and Carpenter 2013).

On the other hand, previous studies have also observed that, although public service motivation can attract employees to third and public sectors, benefits are short lived if the operating environment does not support employees' motivation for public service (Bright 2008; Moynihan and Pandey 2007; Wright and Pandey 2008). Moynihan and Pandey (2008) and Bright (2008) have suggested that the working environment has to be compatible with employees' values in order for public service motivation to increase job satisfaction or decrease turnover. This article therefore considers value congruence between the employee and the organization alongside public service motivation. The previous discussion leads to the following hypotheses:

H1a: Public service motivation decreases third sector employees' turnover intentions.

H1b: Value congruence decreases third sector employees' turnover intentions.

Job Quality and Turnover Intentions in the Third Sector

Recent studies suggest that identification with an organization's mission and values is an important reason to stay in the TSO, but it is not enough to retain employees if they are dissatisfied with their working conditions (see Brown and Yoshioka 2003; Kim and Lee 2007). Kim and Lee (2007), for example, observed that dissatisfaction with working conditions, such as pay and advancement opportunities, was able to override the importance of public service motivation and mission attachment.



Based on previous studies we know that job quality is associated with turnover intentions (e.g., Alexander et al. 1998; Mor Barak et al. 2001). In this article, the term 'job quality' will be used to refer to working conditions. It includes pay satisfaction, advancement opportunities, job security, work climate, intensity of work, job autonomy, and skills discretion. These are important dimensions of job quality (Eurofound 2012; Green 2006) and predictors of turnover intentions (Alexander et al. 1998; Mor Barak et al. 2001; Sverke et al. 2002).

Pay satisfaction, advancement opportunities, and job security can be considered as extrinsic aspects of job quality. They satisfy employees' material and psychosocial needs and thus explain why employees need the workplace (Eurofound 2012). Previously, all of these have been associated with decreased turnover intentions (Sverke et al. 2002; Williams et al. 2006).

In third sector studies, low pay satisfaction and lack of advancement opportunities have been considered as the main reasons for turnover intentions (Ban et al. 2003; Brown and Yoshioka 2003; Kim and Lee 2007). These studies, however, did not take account of job security. Since many employees expect job security from their work (Rousseau 1990), unmet expectations of job security can be one reason to change workplace. Thus three hypotheses follow from this discussion:

H2a: Pay satisfaction decreases third sector employees' turnover intentions.

H2b: Advancement opportunities decrease third sector employees' turnover intentions.

H2c: Job security decreases third sector employees' turnover intentions.

Work climate, job autonomy, opportunities to use skills, and intensity of work can be considered as intrinsic aspects of job quality. They are important in meeting employees' needs and generating well-being (Eurofound 2012). In this study, work climate is used as a general concept to refer to an inspiring and supportive workplace environment. Helpful social interaction with coworkers and supervisors helps employees to get new information and thus perform better in their job. Social interaction also satisfies employees' need to belong to social groups and be accepted (Cohen and Syme 1985). Job autonomy, which is discretion over work, and opportunities to use skills, in turn, help employees to do their work. These help employees to control their workload if the work pace is intense. Otherwise, intensity of work can be stressful for employees and thus increase turnover intentions (Alexander et al. 1998; Karasek 1979). According to empirical studies, good work climate such as social support and work group friendliness, job autonomy, and opportunities to use skills decrease turnover intentions (Alexander et al. 1998; Hwang and Chang 2009; Kim and Stoner 2008; Mor Barak et al. 2001).

In the literature, TSOs have been assumed to use managerial practices that are designed to strengthen employees' ideological orientation to work (see, e.g., Mirvis and Hackett 1983). For example, work has been found to offer employees more variety, better opportunities to express themselves freely in the job, and better job autonomy than private or public sector organizations (Becchetti et al. 2014; Borzaga and Tortia 2006; McMullen and Schellenberg 2003; Mirvis and Hackett 1983; Ruuskanen et al. 2016). A downside, however, seems to be that TSOs give less direct feedback on how employees are performing in their work than public or private sector organizations (Mirvis and Hackett 1983). Thus informal working practices and flexibility can also result in problems in the work climate since the work is not clearly structured. Also, the intensity of



work has been observed as a major problem in the third sector working environment (McMullen and Schellenberg 2003; Ruuskanen et al. 2016). Thus, four hypotheses follow from this discussion:

H2d: Good work climate reduces third sector employees' turnover intentions.

H2e: Job autonomy decreases third sector employees' turnover intentions.

H2f: Opportunities to use skills decrease third sector employees' turnover intentions.

H2g: Intensity of work increases third sector employees' turnover intentions.

Data and Methods

Statistics Finland has a tradition of over thirty years of collecting information on job quality and turnover intentions. The latest Quality of Work Life (QWL) survey was conducted in 2013 with face-to-face interviews. At that time, the response rate was 69% and the net sample 4,876 employees. QWL, however, is not designed for sector comparisons. It provides a good overview of public and private sector employees. It does not, however, provide a representative picture of third sector employment. Therefore, another form of data for third sector employees had to be gathered. In order to increase the reliability of the measurements and maintain comparability with other sectors, we used the same standardized questions and response options as in the QWL study.

The problem with collecting data from the third sector is that in Finland there is no national register of third sector employees. Trade unions, instead, register the information if their member's employer organization is an association or foundation. Since in Finland trade union density is still exceptionally high (70–80%) (Donegani and McKay 2012; OECD 2012), membership registers represent third sector employees quite well and so were used in data collection. Expert interviews revealed four central trade unions: Akava Special Branches (Akavan erityisalajat), The Trade Union for the Public and Welfare Sectors (JHL), the Federation of Special Service and Clerical Employees (ERTO), and the Union of Professional Social Workers (Talentia). Members of these trade unions whose employer was an association or foundation were further invited to take part in the third sector survey.

The third sector survey was conducted in 2011 using the Internet and a postal survey. All of those who had provided their e-mail address were sent an e-mail with a web link to the questionnaire. However, in ERTO and JHL, more than a quarter of the people did not have e-mail addresses, and so the Internet survey was supplemented with a postal survey in these two unions. The participants for the postal survey were selected by systematic random sampling from those whose e-mail address was not available. Altogether, the response rate for the whole third sector data was 22% and the net sample 1,412. The main reason for the low response rate can be attributed to the Internet survey. In the Internet survey, response activity was 21%, whereas in the postal survey it was 41%. Possible reasons for the low response activity in the Internet survey include increased unsolicited 'junk' mail and obsolete e-mail addresses. Thus only 30% of e-mail recipients opened the survey. Because of the low response rate data may suffer self-selection bias. The usual approach to overcome this problem would be missing data analysis. In the third sector case, however, it is difficult since comparative data are absent in Finland. To our knowledge, the only possibility is to compare data to Statistics



Finland's (StatFi) business register (2012) of third sector activities. Comparison showed that the data represent third sector activities quite well. Only education and research are underrepresented in the third sector data (social and health care: StatFi 44%, third sector data 47%; education and research: StatFi 16%, third sector data 6%; activities of membership organizations: StatFi 15%, third sector data 16%; culture, sport and recreation: StatFi 11%, third sector data 14%; business and professional associations and unions: StatFi 8%, third sector data 7%).

In the sector comparisons, QWL and third sector data were combined. Since previous studies have found that union membership decreases turnover intentions (e.g., Sousa-Poza and Henneberger 2004), only those QWL respondents who are members of trade unions ($N = 3,445$) were selected. Thus, the combined data comprise 4,857 respondents: 29% of these belong to the third sector, 32% to the public sector, and 40% to the private sector.

Measures

Dependent variable

Turnover intentions were measured with the same question as in the QWL survey. Respondents were asked whether they would change their job at the same pay to 'the same occupational field', 'a different occupational field', or 'wouldn't change at all.' For the analysis, two first response options were combined into one: 'would change the workplace.' This was done because this article concentrates on the issue regarding 'why third sector employees have turnover intentions' instead of answering 'where' they want to leave.

Independent variables

Independent variables include public service motivation, value congruence, and job quality. In previous studies, *public service motivation* is most often measured with James Perry's scale (1996). Because of data limitations, however, this study was not able to use the original scale. Instead, public service motivation was measured by three questions which mostly resemble Perry's subscale—commitment to public interest—and thus it gives insight into the relationship between turnover intentions and third sector employees' desire to serve the community. The questions include: to what extent do you consider that your work 'is socially useful', 'gives sense of accomplishing something worthwhile', and 'it enables me to help and take care of other people' (1 = not important to 5 = very important). Together these form a mean sum variable ($M = 4.24$, $SD = 0.68$, Cronbach $\alpha = 0.70$). *Value congruence*, in turn, was measured by one question: 'I find that my values and the organization's values are very similar' (1 = totally disagree to 5 = totally agree; $M = 3.83$, $SD = 0.99$).

This study applies a multidimensional approach to job quality. Following Green (2006) and the Eurofound (2012) report, this study measures job quality with seven variables. These include pay satisfaction, advancement opportunities, job security, work climate, job autonomy, opportunities to use skills, and work intensity. *Pay satisfaction*



was asked through the following question: 'how satisfied you are with the pay received from the work' (1 = very dissatisfied to 5 = very satisfied; $M = 2.97$, $SD = 1.24$). *Advancement opportunities* were also measured by one question: 'in your current workplace, are your advancement opportunities 1 = poor, 2 = fair, or 3 = good' ($M = 1.44$, $SD = 0.61$)? The third variable, *job security*, in turn, consisted of three threats: 'temporary dismissal', 'dismissal', and 'unemployment' (response options 0 = yes and 1 = no). Together these form the job security index, which can have values from 0 to 3 ($M = 2.46$, $SD = 0.94$; Cronbach $\alpha = 0.75$). *Work climate* consists of four statements related to employees' own workplace. Employees were asked whether the atmosphere is 'open and team spirit prevails', is it 'inspiring', 'are work arrangements or problems discussed sufficiently', and is the 'communication open' (response options from 1 = totally disagree to 5 = totally agree)? Together these form a mean sum variable ($M = 3.29$, $SD = 1.05$, Cronbach $\alpha = 0.90$). *Job autonomy* was measured with three questions. Respondents were asked whether they are able to influence '... the content of their tasks', '... working methods', and '... working hours' (response options from 1 = never to 4 = always). The mean of these scores forms a sum variable ($M = 2.72$, $SD = 0.63$, Cronbach $\alpha = 0.75$). The *skills*, in turn, involve one question: 'are you able to apply your own ideas at work' (response options from 1 = never to 4 = always; $M = 2.93$, $SD = 0.72$)? The last variable, *work intensity*, was measured with three questions. These were: 'how much does your work contain tight time schedules?' 'how often do you need to stretch your working day in order to get all the work done?' and 'how often do you feel that you do not have enough time to do work as well and conscientiously as you would like to?' (response options from 1 = never to 4 = always). The mean of these item scores forms a sum scale ($M = 2.50$, $SD = 0.72$, Cronbach $\alpha = 0.66$).

Some of these independent variables involve only one question. Thus, in a strict statistical sense, they are not continuous. Nevertheless, because treating them as ordinal in the analysis did not have an effect on the results, they were interpreted as continuous. This reduced the number of parameters which needed to be estimated and made interpretation more straightforward.

Background variables

In addition to the independent variables, this article uses several background variables to enhance the generalizability of the findings. In the third sector there are more females than in the public or private sector. They are also a bit older and more often have higher education than employees in the private sector. Furthermore, there are more employees working in the social and health care and higher occupational positions than elsewhere. The workplaces, instead, are smaller and employees have permanent work contracts less often than employees in the public or private sector (see Tab. I).

Methods

Analysis is mainly based on logistic regression. It is a multiple regression method that can be used to evaluate simultaneous contributions of multiple predictors of turnover intentions. In the first section, we asked whether third sector employees report more



Table 1 Structural differences between third, public, and private sector

		Sector		
		Third	Public	Private
Gender	Female (%)	85	72	43
	Male (%)	15	28	57
Age	Years, mean (SD)	45 (11)	47 (11)	43 (12)
Education	Primary (%)	5	6	12
	Secondary (%)	40	35	47
	Higher (%)	55	60	41
Activity of employer organization	Social and health care (%)	45	40	7
	Other (%)	55	60	93
Occupational class	Worker (%)	24	37	59
	Expert (%)	61	61	39
	Manager (%)	14	3	3
Size of workplace	<10 employees (%)	40	21	24
	10–49 employees (%)	38	46	35
	>50 employees (%)	19	33	41
Employment contract	Permanent (%)	79	83	94
	Fixed (%)	21	17	6
N		1,412	1,528	1,917

According to chi-squared test used in cross-tabulations and variance analysis all differences are statistically significant ($p < 0.001$).

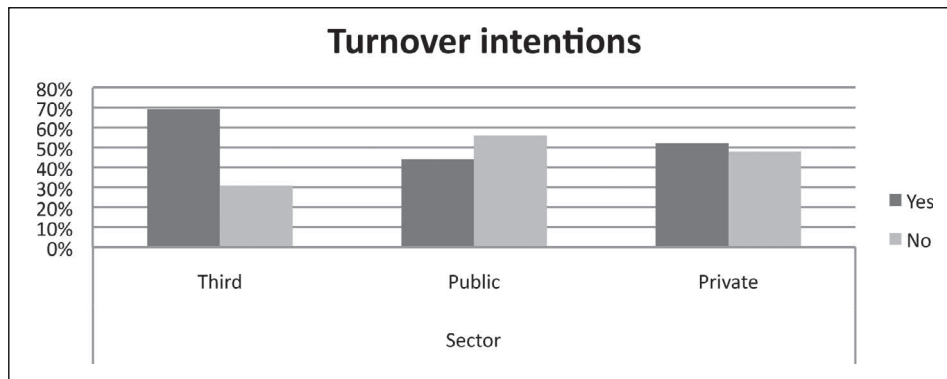
turnover intentions than employees in the private or public sector. Logistic regression was used to control structural differences between sectors. In the second section, we focused more on third sector employees. We wanted to reveal what increased or decreased their turnover intentions. In this part, the logistic regression analysis was conducted stepwise with an enter method. The first step includes variables that are related to employees. Public service motivation was added in the second step and value congruence in the third step. In the last step, we added variables that are related to job quality. With this hierarchical structure, it was possible to show how connection between public service motivation and turnover intention changes after other variables are included in the model.

Turnover Intentions in the Third, Public, and Private sector

The findings reveal that Finnish third sector employees report more turnover intentions than employees in the public and private sector (see Fig. 2). Only one-third (31%) of third sector employees say that they would not change their workplace if they were offered another job at the same pay. In the public (56%) and private (48%) sectors, about half of the employees would refuse to change their workplace despite the same pay.



Figure 2: Percentage distribution of turnover intentions in third, public, and private sector. According to cross-tabulation, differences between sectors are statistically significant ($\chi^2 = 168.85$, $df = 2$, $p < 0.001$)



Nevertheless, before drawing conclusions regarding sectoral differences in turnover intentions, it has to be established that they are not related to structural differences between the sectors (see Tab. I). To control gender, age, education, activity of the employer organization, occupational structure, size of the workplace, and type of employment contract, a logistic regression analysis was performed (see Tab. III in the Appendix). This confirms that third sector employees' turnover intentions are higher than their counterparts in the public or private sector, even after controlling for background variables.

Why Are Turnover Intentions High in the Third Sector?

Analysis of third sector employees' turnover intentions began by examining Spearman's correlation coefficients. This revealed that most of the variables (age, education, occupational class, public service motivation, value congruence, pay satisfaction, advancement opportunities, job security, work climate, job autonomy, skills, and work intensity) are correlated with turnover intentions. Only gender, employment in social and health care, workplace size, and type of employment contract are uncorrelated with turnover intentions (see Tab. IV in the Appendix). This indicates that third sector turnover intentions are not related to third sector workforce female domination, concentration on social and health care occupations, small workplaces, or a bigger share of fixed term contracts. Therefore, these variables were left out of the logistic regression model.

The first step of the logistic regression analysis includes variables that are related to employees. These include age, education, and occupational class (see Tab. II). From Table II it can be seen that age reduces turnover intentions. Young employees are more willing to change their workplace than older employees. This is consistent with previous studies. Those have suggested that young employees have more recent education which makes leaving easier (Griffeth et al. 2000; Mor Barak et al. 2001). Education as a separate variable, however, is not related to turnover intentions. Low or high education does not guarantee that employees would be more likely to stay in their workplace.



Table II Logistic regression analysis of third sector employees' turnover intentions (reference group = would not change at all)

	Step 1			Step 2			Step 3			Step 4		
	β (S.E.)	OR	95% CI for OR	β (S.E.)	OR	95% CI for OR	β (S.E.)	OR	95% CI for OR	β (S.E.)	OR	95% CI for OR
Age	-0.03 (0.01)***	0.97	0.96–0.98	-0.03 (0.01)***	0.97	0.96–0.99	-0.03 (0.01)***	0.97	0.96–0.99	-0.04 (0.01)***	0.96	0.95–0.98
Education (ref. = higher educational level)												
Primary	-0.25 (0.32)	0.78	0.42–1.45	-0.27 (0.32)	0.786	0.421–1.43	-0.34 (0.34)	0.71	0.37–1.38	-0.39 (0.37)	0.68	0.33–1.40
Secondary	-0.16 (0.16)	0.85	0.63–1.15	-0.17 (0.16)	0.85	0.62–1.15	-0.17 (0.16)	0.84	0.62–1.15	-0.14 (0.17)	0.87	0.62–1.21
Occupational class (ref. = manager)												
Worker	-0.26 (0.23)	0.77	0.49–1.21	-0.31 (0.23)	0.73	0.497–1.15	-0.67 (0.24)**	0.51	0.32–0.83	-0.82 (0.27)**	0.44	0.26–0.75
Expert	0.11 (0.19)	1.12	0.77–1.63	0.08 (0.19)	1.08	0.774–1.58	-0.09 (0.20)	0.92	0.62–1.36	-0.19 (0.22)	0.83	0.54–1.27
Public service motivation				-0.30 (0.10)**	0.74	0.61–0.91	-0.07 (0.11)	0.94	0.75–1.16	0.05 (0.12)	1.05	0.83–1.33
Value congruence							-0.63 (0.08)***	0.53	0.45–0.63	-0.34 (0.09)***	0.71	0.59–0.85
Pay satisfaction									0.08 (0.06)	1.08	0.95–1.23	
Advancement opportunities									-0.36 (0.12)**	0.70	0.55–0.89	
Job security									-0.08 (0.08)	0.93	0.79–1.09	
Work climate									-0.58 (0.09)***	0.56	0.47–0.67	
Job autonomy									-0.09 (0.16)	0.91	0.67–1.26	
Skills									-0.28 (0.13)*	0.75	0.58–0.98	
Work intensity									0.38 (0.11)**	1.45	1.17–1.81	
χ^2 (df)	42.22 (5)***			50.77 (6)***			115.44 (7)***			222.83 (14)***		
Cox & Snell R^2	0.036			0.043			0.096			0.177		
Nagelkerke R^2	0.052			0.061			0.135			0.280		

Regression coefficients, standard errors, statistical significance of regression coefficients, odds ratios (OR), and 95% confidence intervals (CI) for OR are presented. N = 1,144. Statistical significance of regression coefficients: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.





Occupational class, however, seems to explain turnover intentions (see Tab. II). In the first step, occupational class is not connected to turnover intentions but after other variables are included in the model, managers are more willing to change their workplace than workers. This suggests that connection between turnover intentions and occupational class is dependent on other variables. Previously for example, Mor Barak and her colleagues (2001) have suggested that managers' knowledge and skills are more general and thus more easily transferable than workers' expertise. Therefore they may be more likely to leave their workplace (*ibid.*).

Public service motivation was added to the model in the second step (see Tab. II). This increased the model's explanation and showed that it is an important part of employees' turnover intentions. From Table II, it can be seen that public service motivation decreases employees' turnover intentions. Hypothesis 1a, however, is only partially supported since in the third step, connection between public service motivation and turnover intentions disappears after value congruence is included in the model. This indicates that value congruence acts as a so-called intervening variable. Interest for public service may attract employees to work in these occupations, but it is not enough to keep employees if the organization's values are inconsistent with the employees' values. This supports previous studies which have suggested that individual's motivation for public service is not enough to reduce turnover intentions if the organizational environment does not support such behavior (Bright 2008; Moynihan and Pandey 2007; Wright and Pandey 2008).

As already mentioned, value congruence seems to be an important part of third sector employees' turnover intentions. From the third step of the model (see Tab. II) it can be seen that value congruence decreases turnover intentions. This supports our hypothesis 1b and conclusions of previous studies (e.g., Bright 2008; Moynihan and Pandey 2008).

In addition to public service motivation and value congruence, it was assumed that job quality could explain turnover intentions. Although all dimensions were correlated with turnover intentions, only some of them were statistically significant after other variables were controlled in the logistic regression analysis (see Tab. II). Of the extrinsic dimensions of job quality, only advancement opportunities were able to decrease turnover intentions (hypothesis 2b). This is consistent with previous findings which have shown that a lack of career opportunities is one of the reasons why the third sector loses qualified employees (e.g., Kang et al. 2015; Kim and Lee 2007). According to previous studies, another important reason to leave is pay satisfaction (Brown and Yoshioka 2003; Kim and Lee 2007). Therefore, it is surprising that in our data, pay satisfaction was not a statistically significant antecedent of turnover intentions. This is against hypothesis 2a. Previous studies come mainly from Anglo-Saxon countries in which the third sector role in welfare service provision is stronger than in Nordic countries (Salamon et al. 2003). Since competition in welfare service provision requires more cost-effective orientation from organizations, employees may also expect material benefits such as good pay, instead of work that is intrinsically rewarding and valuable for society. Another possible reason for contradicting results can be related to the more equal income distribution and higher income taxes in the Nordic countries, which probably decreases the economic incentives to change the workplace. Lastly, one of the extrinsic dimensions of job quality was job security. Even though it correlated with turnover intentions (see Tab. IV) it is not associated with turnover intentions after other variables are taken into

account in the logistic regression model (see Tab. II). This is against hypothesis 2c and previous turnover studies (Sverke et al. 2002). For third sector employees, job security is not as important as other aspects in their work environment.

Of the remaining job quality dimensions, work climate turned out to be the most important for turnover intentions. A good working atmosphere decreases turnover intentions and thus supports hypothesis 2d as well as findings of previous turnover studies (e.g., Hwang and Chang 2009). In order to retain employees in the organization, the working atmosphere has to be open and inspiring, and work arrangements and problems should be adequately discussed. Furthermore, the intensity of work and opportunities to use skills were connected to turnover intentions. This supports hypotheses 2g and 2f as well as findings of previous turnover studies (e.g., Alexander et al. 1998). Job autonomy, on the other hand, was not associated with turnover intentions after controlling other variables. This rejects our hypothesis 2e. In some of the previous studies, job autonomy was associated with turnover intention (Mor Barak et al. 2001), while in others it was not (e.g., Kim and Stoner 2008). Thus the association may be related to other variables.

The logistic regression analysis shows that employees who share the values of the employer organization prefer to stay in their workplace. At the same time, however, these employees may have turnover intentions because of low job quality. In particular, problems regarding work climate, intensity of work, lack of advancement opportunities, and lack of opportunities to use skills are associated with turnover intentions. These problems might explain the sectoral differences observed in Figure 2. TSOs should therefore pay more attention to job quality.

Discussion

Previously, it has been suggested that TSOs attract employees who want to be involved in serving the public interest and civil society, even if it requires self-sacrifice (Park and Word 2012; Perry and Wise 1990). Thus, motivation for public service could keep employees in their workplace. On the other hand, it is not enough to retain employees if they are dissatisfied with their working conditions (see Brown and Yoshioka 2003; Kim and Lee 2007).

In the Nordic countries, TSOs have increasingly turned from interest organizations to welfare service providers (Alapuro and Stenius 2010; Wijkström 2011). This study, conducted in Finland, studied third sector's employees' turnover intentions for the first time in the Nordic context. The study tested the public service motivation for keeping employees in their workplaces and the job quality associated with turnover intentions. The analysis shows that certain dimensions of job quality explain third sector employees' turnover intentions. Work climate, work intensity, advancement opportunities, and skills proved to be important antecedents of turnover intentions. These are also variables in which previous studies detected problems in the third sector (McMullen and Schellenberg 2003; Mirvis and Hackett 1983; Ruuskanen et al. 2016). This partly explains why third sector employees in Finland report higher turnover intentions than employees in the public or private sector.

Public service motivation, on the other hand, is connected to turnover intentions but its ability to reduce turnover intentions is dependent on the organizational context. More important than employees' desire to help others is their sharing of the employer



organization's values and that the organization provides high job quality. This is consistent with previous studies which have shown that public service motivation is not enough to retain employees in their workplace, if the organization is not congruent with employees' needs and values (Bright 2008; Wright and Pandey 2008).

Even though public service motivation cannot keep employees in the TSO, congruent values with the employer organization seem to inhibit turnover intentions. This is against previous studies from Anglo-Saxon countries in which employees' identification with the organization's mission and values was not considered as an important reason to stay in the TSOs (Brown and Yoshioka 2003; Kim and Lee 2007). As noted above, in Anglo-Saxon countries the role of the TSOs in welfare service provision has traditionally been strong, whereas in Nordic countries they have been more focused on providing advocacy and interest representation. This difference may still be reflected in employees' attitudes.

Differences between studies, however, can be related to differences in measurements, but it is also tempting to conclude that third sector employees in Finland have a more intrinsically motivated attitude toward their work. For Finnish third sector employees, pay satisfaction is not as important as for employees in the Anglo-Saxon countries, and values are more important in keeping employees. This kind of conclusion, however, requires that future studies use the same measurements and include more countries in the data collection.

A more practical implication of the research is that TSO management principles are not very effective in reducing turnover intentions in Finnish TSOs. It has been recommended that TSOs select employees with strong public service motivation (e.g., Rose-Ackerman 1996), but, according to this study, it does not reduce turnover intentions if employees' orientation to public service is not nurtured by the employer organization. TSOs should recruit and retain mission-driven employees who share the employer organization's values. Employees should also be guaranteed high job quality. This has become even more important in recent years because the competition for welfare service provision in Nordic countries gets tougher and TSOs probably adapt more and more practices from the private sector. Thus it is possible that employees feel that the organization is more interested in efficiency rather than its original goals and values. Managers should therefore signal to employees that seeking for efficiency is based on the organization's values. Furthermore, TSOs should also change their management principles. Previously, TSOs were seen to offer lots of autonomy and variety for their employees, but because organizations are not formally arranged, there are problems with the work climate and work pace (e.g., Borzaga and Tortia 2006; Mirvis and Hackett 1983). For turnover intentions, however, it would be more important to provide an inspiring and supportive work climate and decent work pace than lots of autonomy. Third sector managerial practices should thus be changed in a way that they improve the work climate and reduce the intensity of the work.

These suggestions, however, should be interpreted with caution. First, in a strict statistical sense, conclusions of causality cannot be made because analysis is based on a cross-sectional data set. Secondly, generalizability can be questioned. This is because of the low response rate and possible self-selection bias. Also, data collection using trade union membership may limit our findings to trade union members instead of the whole third sector. Thirdly, there is also some limitation related to our dependent variable. Our analysis relies only on one dependent variable which is a not neutral intention to

leave the job. We asked whether employees would change their job at the same pay. Thus employees' turnover intentions in this case reveal their satisfaction with their work content instead of wage. If we had asked about general turnover intentions, it would be possible that the difference with other sectors would have been even bigger because employees in the third sector may be looking for a better wage level.

Nevertheless, despite these deficiencies, this article is the first one that has provided information about third sector employees' turnover intentions in the Nordic context. It was able to show that Finnish third sector employees have more turnover intentions compared with their counterparts in the public and private sectors, because of the low quality of the work. At the same time, however, these employees would like to stay in their workplace because of congruent values with the employer organizations. Since values keep employees in the TSOs, future studies could analyze how long and how much these employees are willing to stand for low job quality before they start considering leaving the organization. Also, the question of whether they want to stay in the same sector requires more focus in the future.

Note

¹ In this article we will concentrate on the factors that make work appealing for the employee. Thus, it does not take account of the availability of alternatives such as open job positions that are part of the turnover behavior process (Hulin et al. 1985; Mobley 1977).

References

- Alapuro, R. and H. Stenius (eds.) (2010) *Nordic Associations in a European Perspective* Baden-Baden: Nomos. doi: <http://dx.doi.org/10.5771/9783845225944>.
- Alexander, J., R. Lichtenstein, H. Oh and E. Ullman (1998) A causal model of voluntary turnover among nursing personnel in long-term psychiatric settings, *Research in Nursing & Health* 21(5): 415–424. doi: [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-240X\(199810\)21:5<415::AID-NUR5>3.0.CO;2-Q](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1098-240X(199810)21:5<415::AID-NUR5>3.0.CO;2-Q).
- Alonso, P. and G. Lewis (2001) Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector, *The American Review of Public Administration* 31(4): 363–380. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/02750740122064992>.
- Ascoli, U. and C. Ranci (2002) The context of new social policies in Europe, in Ascoli, U. and C. Ranci (eds.) *Dilemmas of the Welfare Mix. The New Structure of Welfare in an Era of Privatization*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 1–24. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4757-4992-2>.
- Ban, C., A. Drahnak-Faller and M. Tower (2003) Human resource challenges in human service and community development organizations: recruitment and retention of professional staff, *Review of Public Personnel Administration* 23(2): 133–153. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0734371X03023002004>.
- Becchetti, L., S. Castriota and S. Depedri (2014) Working in the for-profit versus not-for-profit sector: What difference does it make? An inquiry on preferences of voluntary and involuntary movers, *Industrial and Corporate Change* 23(4): 1087–1120. doi: <http://dx.doi.org/10.1093/icc/dtt044>.
- 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. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.0023-5962.2005.00283.x>.



- Borzaga, C. and E. Tortia (2006) Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 35(2): 225–248. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0899764006287207>.
- Brewer, G. and S. Coleman Selden (2000) Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies, *Journal of Public Administration Research and Theory* 10(4): 685–711. doi: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024287>.
- Bright, L. (2008) Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *The American Review of Public Administration* 38(2): 149–166. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0275074008317248>.
- Brown, W. and C. Yoshioka (2003) Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention, *Nonprofit Management & Leadership* 14(1): 5–18. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/nml.18>.
- Cohen, S. and L. Syme (1985) Issues in the study and application of social support, in Cohen, S. and L. Syme (eds.) *Social Support and Health*. London: Academic Press, 3–22.
- Crewson, P. (1997) Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect, *Journal of Public Administration Research and Theory* 7(4): 499–518. doi: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363>.
- Cunningham, I. and P. James (2009) The outsourcing of social care in Britain: What does it mean for voluntary sector workers? *Work, Employment and Society* 23(2): 363–375. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0950017009102863>.
- Donegani, C.P. and S. McKay (2012) Is there a paradox of lower job satisfaction among trade union members? European evidence, *Transfer* 18(4): 471–489. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/1024258912459312>.
- Eikås, M. and P. Selle (2002) A contract culture even in Scandinavia, in Ascoli, U. and C. Ranci (eds.) *Dilemmas of the Welfare Mix. The New Structure of Welfare in an Era of Privatization*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 47–75. doi: http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4757-4992-2_3.
- Eurofound (2012) *Trends in Job Quality in Europe: A Report Based on the 5th European Working Condition Survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi: <http://dx.doi.org/10.2806/35164>.
- Green, F. (2006) *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Princeton: Princeton University Press.
- Griffeth, R., P. Hom and S. Gaertner (2000) A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium, *Journal of Management* 26(3): 463–488. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00043-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-X).
- Hansmann, H. (1980) The role of nonprofit enterprise, *The Yale Law Journal* 89(5): 835–901. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/796089>.
- Hulin, C., M. Roznowski and D. Hachiya (1985) Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration, *Psychological Bulletin* 97(2): 233–250. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.233>.
- Hwang, J.I. and H. Chang (2009) Work climate perception and turnover intention among Korean hospital staff, *International Nursing Review* 56(1): 73–80. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1466-7657.2008.00641.x>.
- Kang, C., S. Huh, S. Cho and E.Y. Auh (2015) Turnover and retention in nonprofit employment: The Korean college graduates' experience, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 44(4): 641–664. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0899764014553032>.
- Karasek, R. (1979) Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly* 24(2): 285–308. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/2392498>.

- Kendall, J. (ed.) (2009) *Handbook on Third Sector Policy in Europe. Multi-Level Processes and Organized Civil Society* Cheltenham: Edward Elgar. doi: <http://dx.doi.org/10.4337/9781849803403>.
- Kim, S. and J. Lee (2007) Is mission attachment an effective management tool for employee retention? An empirical analysis of a nonprofit human services agency, *Review of Public Personnel Administration* 27(3): 227–248. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0734371X06295791>.
- Kim, H. and M. Stoner (2008) Burnout and turnover intention among social workers: Effect of role stress, job autonomy and social support, *Administration in Social work* 32(3): 5–25. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/03643100801922357>.
- Lee, Y.J. and V. Wilkins (2011) More similarities or more differences? Comparing public and nonprofit managers' job motivations, *Public Administration Review* 71(1): 45–56. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02305.x>.
- McMullen, K. and G. Schellenberg (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, P. and E. Hackett (1983) Work and workforce characteristics in the nonprofit sector, *Monthly Labor Review* 116(4): 3–12.
- Mobley, W. (1977) Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, *Journal of Applied Psychology* 62(2): 237–240. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>.
- Mor Barak, M., J. Nissly and A. Levin (2001) Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metaanalysis, *Social Service Review* 75(4): 652–661. doi: <http://dx.doi.org/10.1086/323166>.
- Moynihan, D. and S. Pandey (2007) The role of organizations in fostering public service motivation, *Public Administration Review* 67(1): 40–53. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>.
- Moynihan, D. and S. Pandey (2008) The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention, *Journal of Public Administration Research and Theory* 18(2): 205–227. doi: <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/mum013>.
- Möttönen, S. and J. Niemelä (2005) *Kunta ja kolmas sektori: Yhteistyön uudet muodot. [Municipality and Third Sector: New Forms of Cooperation]* Jyväskylä: PS-kustannus.
- Naff, K. and J. Crum (1999) Working for America: Does public service motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration* 19(4): 5–16. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0734371X9901900402>.
- OECD (2012) Trade union density drawn from employment database. [online] Available from: URL:http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=UN_DEN. [Accessed September 6, 2012].
- Park, S. and J. Word (2012) Driven to service: Intrinsic and extrinsic motivation for public and nonprofit managers, *Public Personnel Management* 41(4): 705–734. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/009102601204100407>.
- Perry, J. (1996) Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity, *Journal of Public Administration Research and Theory* 6(1): 5–22. doi: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>.
- Perry, J. and W. Vandenberg (2008) Behavioral dynamics: Institutions, identities, and self-regulation, in Perry, J. and A. Hondeghem (eds.) *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press, 56–79.
- Perry, J. and L. Wise (1990) The motivational bases of public service, *Public Administration Review* 50(3): 367–373. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/976618>.
- Rose-Ackerman, S. (1996) Altruism, nonprofits, and economic theory, *Journal of Economic Literature* 34(2): 701–728.



- Rousseau, D. (1990) New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behavior* 11(5): 389–400. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030110506>.
- Ruuskanen, P., K. Selander and T. Anttila (2016) Third-sector job quality: Evidence from Finland, *Employee Relations*. Forthcoming.
- Salamon, L.M. and H.K. Anheier (1998) Social origins of civil society: Explaining non-profit sector cross-nationally, *Voluntas* 9(3): 229–248. doi: <http://dx.doi.org/10.1023/A:1022058200985>.
- Salamon, L.M., H.K. Anheier, R. List, S. Toepler and S.W. Sokolowski (1999) *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Baltimore, MD: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Salamon, L., W. Sokolowski and R. List (2003) *Global Civil Society: An Overview*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University.
- Shrage, E., P. Graefe and J.-M. Fontan (2001) *The Citizenship Building Consequences of Quebec's Social Economy*. Research Report, Family Network. Ottawa: Canadian Policy Research Networks.
- Sivesind, K.H. and P. Selle (2010) Civil society in the Nordic countries: Between displacement and vitality, in Alapuro, R. and H. Stenius (eds.) *Nordic Associations in a European Perspective*. Baden-Baden: Nomos, 89–120. doi: <http://dx.doi.org/10.5771/9783845225944>.
- Sousa-Poza, A. and F. Henneberger (2004) Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study, *Journal of Economic Issues* 38(1): 113–137. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/00213624.2004.11506667>.
- Statistics Finland (2012) Special compilation of business register.
- Sverke, M., J. Hellgren and K. Näswall (2002) No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences, *Journal of Occupational Health Psychology* 7(3): 242–264. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>.
- Wijkström, F. (2011) 'Charity speak and business talk': The on-going (re)hybridization of civil society, in Wijkström, F. and A. Zimmer (eds.) *Nordic Civil Society at a Cross-roads. Transforming the Popular Movement Tradition*. Baden-Baden: Nomos, *European Civil Society* 12: 27–54. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-013-9364-7>.
- Williams, M., M. McDaniel and N. Nguyen (2006) A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction, *Journal of Applied Psychology* 91(2): 392–413. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.262>.
- Word, J. and H. Carpenter (2013) The new public service? Applying the public service motivation model to nonprofit employees, *Public Personnel Management* 42(3): 315–336. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0091026013495773>.
- Wright, B. and S. Pandey (2008) Public service motivation and the assumption of person-organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society* 40(5): 502–521. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0095399708320187>.

Appendix

Table III Logistic regression analysis of sectoral differences in turnover intentions (reference group = would not change at all) after controlling background variables

	β (S.E)	OR	95% CI for OR
Sector (ref. = third sector)			
Public	-1.05 (0.09)***	0.35	0.30–0.41
Private	-0.84 (0.09)***	0.43	0.36–0.52
Gender (ref. = female)			
Male	-0.02 (0.06)	0.98	0.87–1.11
Age	-0.02 (0.00)***	0.98	0.97–0.99
Education (ref. = higher educational level)			
Primary	-0.28 (0.11)*	0.76	0.62–0.94
Secondary	-0.18 (0.07)**	0.83	0.73–0.96
Employed in the social and health care			
Other field of industry	0.06 (0.07)	1.06	0.92–1.23
Occupational class (ref. = manager)			
Worker	0.01 (0.15)	1.01	0.76–1.35
Expert	0.01 (0.14)	1.01	0.78–1.32
Size of workplace (ref. = over 50 employees)			
<10 employees	-0.09 (0.07)	0.91	0.79–1.05
10–49 employees	-0.10 (0.07)	0.91	0.80–1.03
Employment contract (ref. = fixed)			
Permanent	0.11 (0.09)	1.01	0.86–1.20

Regression coefficients, standard deviation, statistical significance of regression coefficients, and odds ratios (OR) are presented. N = 5,727. Model is statistically significant ($\chi^2 = 276.83$, $df = 12$, $p < 0.001$). Pseudo R^2 : Cox & Snell = 0.047, Nagelkerke = 0.063).

Statistical significance of regression coefficients: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

**Table IV** Correlation matrix between turnover intentions and independent variables

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Would change the workplace (ref. = no turnover intentions)	1																
2. Gender (ref. = female)	-0.03	1															
3. Age	-0.18***	-0.06	1														
4. Education	0.12***	0.08**	-0.39***	1													
5. Employed in the social and health care (ref. = yes)	-0.05	0.09**	0.13***	-0.11***	1												
6. Occupational class	0.07*	-0.05	-0.03	0.39***	-0.09	1											
7. Size of the workplace	-0.03	-0.02	0.12***	-0.12***	0.09**	-0.16***	1										
8. Employment contract (ref. = fixed)	0.01	0.00	-0.28***	0.11***	-0.11***	-0.08**	-0.15***	1									
9. Public service motivation	-0.09**	0.04	0.14***	-0.03	0.15***	0.05	-0.03	0.04	1								
10. Value congruence	-0.24***	0.06*	0.07*	0.05	0.05	0.20***	-0.07*	0.01	0.29***	1							
11. Pay satisfaction	-0.10**	0.05	0.03	0.06*	-0.02	0.11***	0.01	-0.11***	0.06*	0.23***	1						
12. Advancement opportunities	-0.14***	-0.04	-0.10***	0.07*	-0.01	0.09**	0.03	0.04	0.16***	0.23***	0.29***	1					
13. Job security	-0.09**	-0.01	0.07*	-0.03	0.03	0.07*	0.11***	-0.34***	-0.01	0.08**	0.18***	0.11	1				
14. Work climate	-0.30***	-0.03	-0.00	0.04	-0.02	0.08**	-0.16***	0.08**	0.19***	0.43***	0.29***	0.29***	0.13	1			
15. Job autonomy	-0.16***	-0.09**	-0.04	-0.20***	-0.03	0.31***	-0.16***	0.03	0.15***	0.25***	0.22***	0.28***	0.10***	0.37***	1		
16. Skills	-0.14***	-0.04	-0.05	0.14***	-0.00	0.23***	-0.13***	0.05	0.21***	0.23***	0.16***	0.21***	0.05	0.31***	0.61***	1	
17. Work intensity	0.14***	0.04	0.04	0.15***	-0.10***	0.20***	0.04	-0.13***	0.08**	0.03	-0.05	-0.06*	-0.03	-0.10**	-0.06*	0.05	1

Spearman's correlation coefficients and their statistical significance are presented.

Statistical significance: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$.