

Minna Patama ja Sirja Tanskanen

JÄRJESTÖJEN PALKKATYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMINEN JA
JÄRJESTÖTYÖN OSAAMISVAATIMUKSET

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO
Filosofinen tiedekunta
Kasvatustiede
Pro Gradu-tutkielma
Maaliskuu 2019

TIIVISTELMÄ

Tiedekunta Filosofinen tiedekunta		Osasto Kasvatustieteiden ja psykologian osasto	
Tekijä Minna Patama ja Sirja Tanskanen			
Työn nimi Järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaaminen ja järjestötyön osaamisvaatimukset			
Pääaine	Työn laji	Päivämäärä	Sivumäärä
Kasvatustiede	Pro gradu -tutkielma Sivuainetutkielma Kandidaatin tutkielma Aineopintojen tutkielma	x 8.3.2019	103 + 10
<p>Tässä pro gradu –tutkielmassa tutkitaan Pohjois-Karjalan alueen järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamista sekä järjestötyön osaamisvaatimuksia. Tutkielman tavoitteena on luoda mahdollisimman kattava kuva järjestötyöhön liittyvästä osaamisesta. Tutkielman teoreettisena viitekehystenä toimii osaamisen ja osaamisvaatimusten käsitteet, jotka muodostuvat laajasta kokonaisuudesta erilaista näkyvää ja näkymätöntä osaamista. Osaamisen kokonaisuuteen kuuluu muun muassa erilaisia tietoja ja taitoja, yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, persoonallisuus, kokemus sekä verkostot.</p> <p>Tutkielma on toteutettu monimenetelmällisesti keräämällä sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Määrällinen aineisto on kerätty sähköisellä kyselylomakkeella (n= 50) ja laadullinen aineisto järjestöjen palkkatyöntekijät yksilöhaastatteluilla (n = 5). Haastattelut toteutettiin epiteettikorttihaastattelumenetelmällä. Määrällisen aineiston tarkoituksena on luoda yleisempi kuva Pohjois-Karjalan alueen järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamisesta ja osaamisvaatimuksista, kun taas laadullinen aineisto syventää aineistoa ja pyrkii tavoittamaan erityisesti palkkatyöntekijöiden näkymätöntä osaamista. Tutkielman luotettavuutta parantavat sekä menetelmä- että tutkijatriangulaatio.</p> <p>Tutkielman tulokset osoittavat aikaisempia tutkimustuloksia mukaillen järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamisen ja järjestötyön osaamisvaatimusten olevan monipuolinen ja kokonaisvaltainen kokonaisuus, johon sisältyy niin näkymätöntä kuin näkyvää ammatillista perusosaamista, järjestöosaamista sekä työtehtäväkohtaista erityisosaamista. Järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamisesta ja järjestötyön osaamisvaatimuksista erottuu tuloksissa kuusi erilaista tasoa: 1) henkilökohtaiset ominaisuudet, 2) mentaaliosaaminen, 3) laaja-alaiset taidot, 4) sosiaalinen osaaminen, 5) järjestöosaaminen sekä 6) työtehtäväkohtainen osaaminen. Erityisesti järjestöjen palkkatyöntekijöiden sosiaalisuus, sosiaaliset taidot, ennakointi- ja soveltamiskyky, verkostyöskentelytaidot sekä järjestömaailman tunteminen korostuivat tutkielmamme tuloksissa.</p>			
Avainsanat kolmas sektori, järjestö, osaaminen, osaamisvaatimus			

ABSTRACT

Faculty Philosophical Faculty		School School of Educational Sciences and Psychology		
Author Minna Patama and Sirja Tanskanen				
Title Paid-workers' competence and qualifications in nonprofit organizations				
Main subject	Level	Date	Pages	
Education	Pro gradu -tutkielma	8.3.2019	103 + 10	
	Sivuainetutkielma			x
	Kandidaatin tutkielma			
	Aineopintojen tutkielma			
<p>The purpose of this thesis was to find out paid-workers' competence and work qualifications in nonprofit organizations in North Karelia in Finland. The theoretical framework consists of concepts of competence and work qualifications. Competence and work qualifications includes both explicit and tacit knowledge such as different kinds of skills and knowhow, personal qualities, personality traits, experience and networks.</p> <p>The data were collected by using mixed method. The study was conducted in two phases. First, quantitative survey data (n = 50) were collected by structured web-based questionnaire. Second, qualitative interview data (n = 5) were collected by using epitomes of tacit knowledge (ETK). The purpose of the questionnaire was to create more general view about competence and work qualifications, while main goal of interviews was to reach tacit knowledge. Both methodological and researcher triangulation support the reliability of this thesis.</p> <p>The results of this thesis indicate that paid-workers' competence and work qualifications in nonprofit organizations form large entity which consists of basic professional knowledge, organizational expertise and task-specific expertise. The results are in line with previous studies. There are six different levels in paid-workers' competence and work qualifications standing out in the results: 1) personal qualities, 2) mental skills, 3) transversal competency, 4) social skills, 5) organizational skills and 6) task-specific competences. Especially paid-worker's sociality, social skills, knowledge about nonprofit organizations and ability to anticipate, improvise and work with networks were highlighted in our result of our thesis.</p>				
Keywords third sector, nonprofit organization, competence, qualification				

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ ABSTRACT

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUSAIHEEN JA KOHTEEN KUVAUS	4
2.1	Kolmas sektori – määrittelyjä ja rajoituksia	4
2.2	Järjestöjen toimialat ja käytännön toiminta	7
2.3	Järjestöt työnantajana	10
2.4	Aikaisempia tutkimuksia aiheesta	13
2.5	Tutkielman näkökulmat	16
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	19
3.1	Osaaminen	19
3.2	Osaamisen muodostuminen	20
3.3	Kvalifikaatiot eli osaamisvaatimukset	23
4	TUTKIMUSASETELMA JA TOTEUTUS	26
4.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	26
4.2	Tutkimusmenetelmät	27
4.2.1	Määrällisen aineiston hankinta ja analysointi	28
4.2.2	Laadullisen aineiston hankinta ja analysointi	31
4.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	36
4.3.1	Määrällisen aineiston ja analyysin luotettavuus	36
4.3.2	Laadullisen aineiston ja analyysin luotettavuus	38
4.3.3	Tutkielman eettisyyden pohdintaa	41
5	TULOKSET	42
5.1	Kyselyyn vastanneiden taustatiedot	42
5.2	Haastateltujen taustatiedot	45
5.3	Työtehtävät	46
5.3.1	Työtehtävät määrällisen aineiston pohjalta	46
5.3.2	Työtehtävät laadullisen aineiston pohjalta	49
5.3.3	Yhteenveto työtehtävistä	54
5.4	Järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaaminen	55
5.4.1	Osaaminen tilastoanalyysien valossa	55
5.4.2	Osaaminen laadullisessa aineistossa	59
5.3.3	Yhteenveto järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamisesta	72
5.5	Järjestötyön osaamisen vaatimukset	74

5.5.1 Osaamisvaatimukset tilastoanalyysin valossa.....	74
5.4.2 Osaamisvaatimukset laadullisessa aineistossa.....	77
5.4.3 Järjestötyön osaamisvaatimusten yhteenveto.....	83
6 YHTEENVETO.....	86
6.1 Järjestöosaamisen pyramidi	87
6.1.1 Henkilökohtaiset ominaisuudet.....	89
6.1.2 Mentaaliosaaminen	90
6.1.3 Laaja-alainen osaaminen.....	91
6.1.4 Sosiaalinen osaaminen	92
6.1.5 Järjestöosaaminen	93
6.1.6 Työtehtäväkohtainen osaaminen	95
7 LOPUKSI.....	97
Lähdeluettelo.....	100
LIITE 1. Kyselylomake	104
LIITE 2. Haastattelurunko	
LIITE 3. Kyselyyn vastanneiden työnimikkeet	
LIITE 4. Kyselyyn vastanneiden taustakoulutukset	

TAULUKOT

Taulukko 1. Neljän sektorin mallin keskeiset ominaispiirteet
Taulukko 2. Tutkimusasetelma
Taulukko 3. Mukautetut epiteetit
Taulukko 4. Litteroinnin värikoodaus
Taulukko 5. Excel-listaus työtehtävistä
Taulukko 6. Aineiston yhdistäminen pääluokkiin
Taulukko 7. Kahdeksen klusterin malli
Taulukko 8. Työtehtävät: talouden ja hallinnon pääluokka
Taulukko 9. Työtehtävät: johtamisen pääluokka
Taulukko 10. Työtehtävät: käytännön toiminnan pääluokka
Taulukko 11. Työtehtävät: asiantuntijana toimimisen pääluokka
Taulukko 12. Työtehtävät: yhteistyön pääluokka
Taulukko 13. Työtehtävät: kehittämisen pääluokka
Taulukko 14. Summamuuttajat
Taulukko 15. Osaaminen: työn hallinnan pääluokka
Taulukko 16. Osaaminen: henkilökohtaisten ominaisuuksien pääluokka
Taulukko 17. Osaaminen: sosiaalisen osaamisen pääluokka

- Taulukko 18. Osaaminen: käytännön kokemuksen pääluokka
- Taulukko 19. Osaaminen: asiantuntijuuden pääluokka
- Taulukko 20. Osaaminen: käytännön toiminnan pääluokka
- Taulukko 21. Osaaminen: johtamisen pääluokka
- Taulukko 22. Osaaminen: verkostotyöskentelyn pääluokka
- Taulukko 23. Osaaminen: viestinnän pääluokka
- Taulukko 24. Osaaminen: järjestötyön pääluokka
- Taulukko 25. Osaamisvaatimukset: tietojen ja taitojen pääluokka
- Taulukko 26. Osaamisvaatimukset: järjestötyön omaleimaisuuden pääluokka
- Taulukko 27. Osaamisvaatimukset: henkilökohtaisten valmiuksien pääluokka

KUVIOT

- Kuvio 1. Hyvinvointikolmio
- Kuvio 2. Jäävuorimalli osaamisesta
- Kuvio 3. Osaamispyramidi
- Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden työnimikkeet
- Kuvio 5. Järjestön toimiala
- Kuvio 6. Työvuodet
- Kuvio 7. Koulutustausta
- Kuvio 8. Työtehtävät
- Kuvio 9. Tietojen ja taitojen hallinta
- Kuvio 10. Tietojen ja taitojen tärkeys
- Kuvio 11. Tietojen ja taitojen hallinta ja tärkeys työssä
- Kuvio 12. Järjestöosaamisen pyramidi

1 JOHDANTO

Pro Gradu –tutkielmamme tavoitteena on tuottaa tietoa Pohjois-Karjalan alueen järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamisesta sekä järjestötyössä tarvittavasta osaamisesta. Yksilön osaamisella eli kompetenssilla tarkoitamme laajaa kokonaisuutta, johon kuuluvat yksilön tiedot, taidot, henkilökohtaiset ominaisuudet, kokemukset sekä näkymätön osaaminen, kuten yksilön hiljainen tieto, verkostot ja motiivit. Osaamisvaatimuksilla eli työelämäkvalifikaatiolla tarkoitamme työntekijöiden työssä ja työorganisaatiossa tarvitsemia valmiuksia. Kiinnostuksemme järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamiseen pohjautuu omaan aikaisempaan koulutukseemme ja työkokemukseemme. Olemme molemmat käyneet kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelman eli olemme aikaisemmalta koulutukseltamme yhteisöpedagogeja (AMK). Kokemuksemme mukaan järjestöissä työskennellään tällä hetkellä hyvin erilaisilla ammattinimikkeillä ja taustakoulutuksilla. Olemme myös itse työskennelleet järjestötyössä ja koemme, että oma osaamisemme on hyvin erilaista niin suhteessa toisiimme kuin esimerkiksi suhteessa muun koulutustaustan omaaviin järjestöjen palkkatyöntekijöihin. Tutkielmamme tarkoituksena onkin luoda kuva järjestöjen palkkatyöntekijöiden moninaisesta osaamisesta.

Aikaisempien tutkimustulosten valossa järjestötoiminta Suomessa koetaan tärkeämmäksi kuin missään muualla maailmassa. Tämä näkyy muun muassa siinä, että järjestöjä ja niiden jäsenyyksiä on Suomessa ja suomalaisilla suhteessa paljon (Siisiäinen & Kankainen 2009, 132). Patentti- ja rekisterihallituksen (2018) tilastojen mukaan Suomessa on ollut 105 005 järjestöä vuoden 2017 lopussa. Jäseniä yhdistyksissä on puolestaan ollut vuonna 2014 kaikkiaan yhteensä noin 15 miljoonaa (Muukkonen & Salmenjoki 2014, 21). Kansainvälisen John Hopkins –tutkimuksen mukaan suomalainen kolmas sektori on kooltaan suhteellisen

pieni muihin länsi-Euroopan maihin verrattuna, mutta sillä on merkittävä vaikutus suomalaisessa yhteiskunnassa (Helander, Laaksonen, Sundback, Anheier & Salamon 1999, 64). Kolmannen sektorin organisaatiot ovat tärkeä osa suomalaista kansalaisyhteiskuntaa ja järjestötoimintaa pidetään demokratian keskeisenä osatekijänä. Kansalaisyhteiskunnassa ihmiset ja kansalaisryhmät toimivat vapaaehtoisesti ja julkisesti yhteisten arvojensa, päämääriensä ja intressiensä pohjalta. Järjestöt tuovat ihmisten ja sosiaalisten ryhmien yhteisiä kokemuksia, identiteettejä ja intressejä julkiseen keskusteluun. Samalla ne toimivat välittäjäorganisaatioina yksityisten kansalaisten, julkisten instituutioiden ja poliittisen prosessin välillä. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 9.)

Kolmannen sektorin organisaatiot ovat suomalaisessa yhteiskunnassa myös tärkeitä palveluiden tuottajia, jotka täydentävät yksityistä ja julkista palvelutuotantoa. Palveluiden tuottaminen kolmannella sektorilla kasvoi erityisesti 1990-luvun laman jälkeen, jolloin kolmannen sektorin organisaatiot nähtiin kansalaisia lähellä olevina toimijoina, joiden avulla vapaaehtoistoimintaa ja palkkatyötä voitaisiin yhdistää ja näin kattaa kustannustehokkaammin rapautuvaa hyvinvointivaltioiden tuotantoa. Samalla sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmää voitiin rahoittaa mm. Euroopan sosiaalirahaston järjestöille tarjoamalla projektirahoituksella ja myös rahapeliyhtiöiden tuotoilla. Tämä johti myös järjestötoiminnan projektimaistumiseen. (Helander ym. 1999, 80; Ruuskanen ym. 2013, 9, 22). Palvelutuotannon ja projektimaistumisen kasvu on johtanut ammatillisemman ja ammattimaisemman järjestötoiminnan kasvuun. Palkkatyöntekijöiden määrä on Ruuskanen ym. (2013) mukaan kasvanut jopa 70 prosenttia (emt., 10).

Kolmannen sektorin muutosten lisäksi järjestöjen palkkatyöntekijät kohtaavat samat nyky-yhteiskunnassa vaikuttavat työympäristön muutokset, jotka koskettavat kaikkia toimialoja. Työelämässä näkyviä muutoksia ovat muun muassa tiedon määrän kasvu, teknologian kehitys ja sosiaalisen median leviäminen työarkeen (Grünbaum & Ristikangas 2016, 11). Muutunut työympäristö vaatii työntekijöiltä moniosaamista ja kokonaisuuksien hallintaa sekä osaamista, jossa yhdistyvät niin teoreettinen tieto kuin käytännön kokemus. Pelkät tiedot ja taidot varsinaisiin työtehtäviin eivät ole enää riittäviä, vaan osaamiseen kohdistuu yhä monipuolisempia vaatimuksia, kuten vuorovaikutustaidot, kyky toimia ryhmässä sekä joustavuus ovat nykypäivän osaamisvaatimuksia, joita painotetaan yhä enemmän työelämässä. (Hätönen 2003, 7.) Tässäkään suhteessa järjestöammattilaiset eivät ole poikkeus.

Ruuskasen ym. (2013, 11) mukaan kolmas sektori on mielletty julkisessa keskustelussa lähinnä vapaaehtoistoiminnan alueeksi, minkä vuoksi järjestöissä tehtävään palkkatyöhön ei ole kiinnitetty huomiota. Tässä tutkielmassa haluamme tutkia järjestöjen palkkatyöntekijöiden monipuolista työkenttää. Tutkimuskohteenamme on järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaaminen sekä työhön kohdistuvat osaamisvaatimukset Pohjois-Karjalan alueen järjestöissä.

2 TUTKIMUSAIHEEN JA KOHTEEN KUVAUS

2.1 Kolmas sektori – määrittelyjä ja rajauksia

Tutkimuksemme informantteina ovat palkkatyöntekijät, jotka työskentelevät erilaisissa järjestöissä eli kolmannen sektorin toimikentällä. Helanderin ja Laaksosen (1999) Kolmannesta sektorista käsitteenä on olemassa monta erilaista määritelmää, mikä on haitannut kolmatta sektoria koskevaa yhteiskunnallista keskustelua sekä sektoria koskevien empiiristen havaintojen tekoa. Lisäksi käsitteen 'kolmas sektori' ohella samaan ilmiökenttään on viitattu vähintään noin paria kymmentä erilaista sektorinimikettä käyttäen. (emt., 14.) Kolmatta sektoria koskeva käsitteistö onkin hyvin laaja ja nimikkeet ovat lisääntyneet usean termin vuosivauhdilla. Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa esiintyy ainakin kymmenkunta erilaista termiä, joilla kuvataan samaa tai lähes samaa ilmiökenttää eri suunnista. Kuitenkin miltei kaikissa maissa jollakin käsitteellä on selvä käyttövoima. Esimerkiksi Yhdysvalloissa käytetään pääosin termiä *voittoatavoittelematon sektori* (nonprofit sector), Isossa-Britanniassa suositut termit ovat *vapaaehtoissektori* (voluntary sector), *hyväntekeväisyyssektori* (charitable sector) sekä *riippumaton sektori* (independent sector). Skandinaviassa termi *vapaaehtoissektori* näyttää saaneen selkeän ylliotteen tutkijoiden keskuudessa. (Helander 1998, 33-36.)

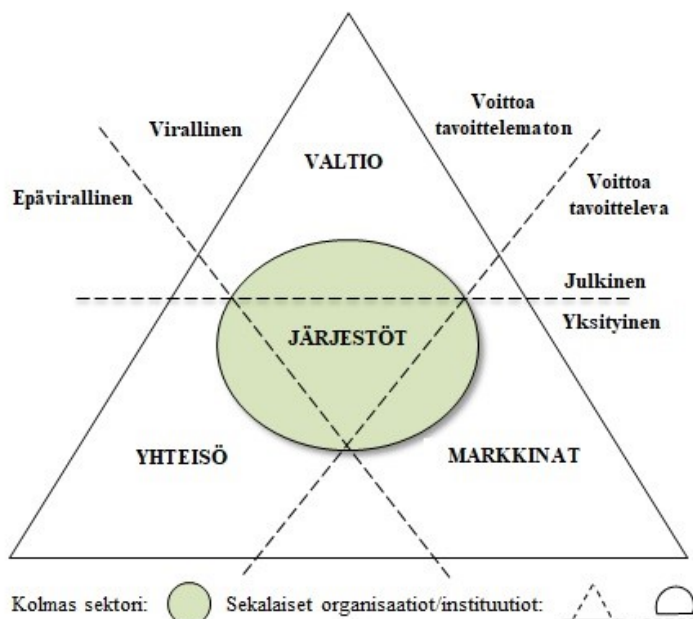
Suomessa on tullut yhä yleisemmäksi käsite *kolmas sektori* (Heikkala 2001, 46) ja sitä termiä käytämme myös tässä tutkimuksessamme. Kolmannella sektorilla tarkoitetaan yleensä Suomessa yksityisen (yritykset) ja julkisen (valtio ja kunnat) sektorin rinnalla olevia järjestäytyneitä toimijoita (Harju 2000, 11), jolloin puhutaan ns. *kolmen sektorin mallista*. Toi-

saalta kolmas sektori voidaan edelleen jakaa järjestäytyneeseen ja ei-järjestäytyneeseen vapaaehtois- ja kansalaistoimintaan, jolloin puhutaan kolmannesta ja neljännestä sektorista (taulukko 1). Järjestäytyneeseen vapaaehtois- ja kansalaistoimintaan (kolmas sektori) kuuluvat tällöin organisoitu palvelun tuotanto ja organisoitu vapaaehtoistoiminta ja sitä toteuttavat yhdistykset ja järjestöt. Ei-organisoitu vapaaehtoistoiminta (neljäs sektori) on puolestaan naapurustojen, perhepiirien, kaveriporukoiden tai vastaavien puitteissa toteutettua vapaaehtoistoimintaa. (Heikkala 2001, 46-47.)

Taulukko 1. Neljän sektorin mallin keskeiset ominaispiirteet (Heikkala 2001, 47; Helander 1998)

Yksityinen sektori	Markkinat	Yritykset	Muodollinen, yksityinen, voittoa tavoitteleva
Julkinen sektori	Valtio	Julkishallinto	Muodollinen, julkinen, ei voittoa tavoitteleva
Kolmas sektori	Kansalaistoiminta	Järjestöt, yhdistykset	Epämuodollinen, yksityinen, ei voittoa tavoitteleva
Neljäs sektori	Kansalaistoiminta	Kotitaloudet, perhe, ystäväpiirit	Epämuodollinen, yksityinen, ei voittoa tavoitteleva

Vaikka kolmas sektori lähikäsitteinen on vakiinnuttanut asemansa suomalaisessa yhteiskunnallisessa keskustelussa, saattaa yhteiskunnan rakenteen ja toiminnan mieltäminen sektoriperusteisesti tuottaa silti vaikeuksia. Helanderin (1998, 22) mukaan eri tieteenaloja edustavat tutkijat käyttävät eriperusteisia kriteerejä sektoreita määritellessään ja tulkitessaan. Tieteenalan lisäksi myös tarkastelijan kulttuuripiiri vaikuttaa siihen, miten sektoreita jaetaan (emt., 23). Esimerkiksi Ranskassa ja Ruotsissa kolmannen sektorin on nähty toimivan lähellä valtiota (Anheier 2014, 45). Helanderin (1998) mukaan ruotsalaista yhteiskuntaa analysoinut yhdysvaltalaisutkija John Boli on jopa katsonut, ettei Ruotsissa ole kolmatta sektoria lainkaan, vaan järjestöt voidaan laajasti ottaen tulkita sen osaksi. (emt., 23.) Yksinkertaisimmillaan kolmas sektori voidaan Saukkosen (2013, 8) mukaan rajata markkinoiden, julkisen sektorin ja kotitalouksien väliin jääväksi alueeksi. Tätä kuvaa myös ruotsalaisen Victor Pestoffin (2014) kehittämä *hyvinvointikolmio* (kuvio 1), jossa kolmas sektori sijoittuu toisten sektoreiden eli yhteisön, markkinoiden ja valtion leikkauskohtaan. Jakavina ulottuvuuksina toimivat jaot yksityiseen ja julkiseen, voittoa tavoittelevaan ja voittoa tavoittelemattomaan sekä viralliseen ja epäviralliseen. (emt., 1414.)



Kuvio 1. Hyvinvointikolmio (mukaillen Pestoff 2014, 1414)

Keskeisiä kolmannen sektorin organisaatioita ovat rekisteröidyt yhdistykset ja säätiöt, joita usein kutsutaan yhteisellä nimityksellä *järjestöt* (Ruuskanen ym. 2013, 9). Toisaalta käsitteellisesti voidaan myös ajatella, että *yhdistys* on kansalaistoiminnan ruohonjuuritason perusmuoto ja *järjestö* vastaavasti näiden yhdistysten yhteenliittymä (Heikkala 2001, 40). Arkisessa kielenkäytössä kuulee myös usein käytettävän sekaisin termejä *yhdistys* ja *järjestö*, mutta käytämme tässä tutkielmassamme vain termiä *järjestö* kolmannen sektorin organisaatioista tutkielman luettavuuden helpottamiseksi. Järjestöorganisaatioon kuuluvat tyypillisesti sen valtakunnallisen keskusorganisaation lisäksi alueellisia ja paikallisia jäsenjärjestöjä (Heikkala 2001, 99). Puhekielessä puhutaan usein liitto-, piiri- ja paikallisyhdistystasoista. Pestoffin (2014) hyvinvointikolmiossa kolmannen sektorin sisällä osa järjestöistä sijoittuu lähelle valtiota (esim. työllistymistoimintaan erikoistuneet järjestöt), osa lähelle markkinoita (esim. asumis- ja liikuntapalveluita järjestävät järjestöt) ja osa lähelle yhteisöjä (esim. harrastus- ja vapaaehtoistoimintaan painottuvat järjestöt). Lisäksi on olemassa sekalaisia organisaatioita tai instituutioita eli järjestöjä, jotka toimivat eri sektoreiden rajapinnassa. (emt., 1414.) Esimerkiksi kolmannen sektorin ja valtion rajapinnassa ovat järjestöt, jotka käyttävät työssään julkista valtaa, kuten adoptiotoimintaa harjoittavat järjestöt. Kolmannen sektorin ja markkinoiden rajapinnassa toimivat yhdistykset, jotka esimerkiksi omistavat osakeyhtiöitä. Kolmannen sektorin ja yhteisön rajapinnassa puolestaan toimivat muun muassa kyläyhdistykset.

Kuten jo edeltä huomaa, järjestökenttä on hyvin monimuotoinen kokonaisuus. Monimuotoisuudesta huolimatta järjestöillä on samanlainen perusta. Järjestötoiminnan ydinolottuvuuksina voidaan Heikkalan (2001) mukaan pitää kolmea peruselementtiä: kyseessä on (1) ihmisten yhteenliittymä, joka on (2) organisoitunut suhteellisen pysyvälouuntoiseksi ja joka on (3) muodostettu tietyn arvon, intressin tai tarpeen eli lyhyesti toiminta-ajatuksen toteuttamiseksi (emt., 40-41). Lisäksi järjestötoiminnan periaatteellisina kulmakivinä voidaan pitää jäsenyyttä, vapaaehtoisuutta ja demokratiaa (emt., 44).

Järjestö voidaan määritellä myös Anheirin (2014) tapaan juridisesti, taloudellisesti, funktionaalisesti tai rakenteellisesti. Juridisella määrittelyllä Anheier (2014) tarkoittaa määrittelyä olemassa olevan lainsäädännön tai järjestön juridisen aseman pohjalta (emt., 61). Suomessa kansalaistoiminnalle antaa vankan juridisen perustan perustuslakiin (PL 731/1999 13 §) pohjautuva yhdistymisvapaus sekä voimassa oleva yhdistyslaki (YhdL503/1989) (Myllymäki 2003, 14). Taloudellisella määrittelyllä Anheier (2014,70) viittaa järjestöjen voittoa tavoittelemattomuuteen, mikä eroaa muiden sektoreiden toimijoiden taloudellisesta toiminnasta. Funktionaalisesti järjestö määritellään puolestaan sen perusteella, mitä tehtäviä tai yhteiskunnallista funktiota se toteuttaa. Esimerkiksi toteuttaako järjestö palveluita yhteiskunnalle tai hyväntekeväisyystoimintaa. (emt., 66.) Sekä taloudellinen että funktionaalinen määrittely näkyy myös esittelemässämme kolmannen sektorin toimintaa rajaavassa Pestoffin (2014) hyvinvointikolmiossa (kuvio 1), jossa kolmannen sektorin toimintaa jakavina ulottuvuuksina ovat jaot yksityisiin ja julkisiin funktioihin sekä voittoa tavoittelevaan ja voittoa tavoittelemattomaan toimintaan. Rakenteellis-operationaalisella määrittelyllä Anheier (2014) tarkoittaa määrittelyä järjestön rakenteen ja toiminnan mukaan. Määrittäviä tekijöitä ovat esimerkiksi järjestöjen erillisyys valtiosta, vapaaehtoisuus tai demokraattisuus (emt., 72-73.)

2.2 Järjestöjen toimialat ja käytännön toiminta

Erilaisia järjestöjä voidaan erotella toisistaan myös niiden toimialan mukaan. Yksi tunnetuimmista järjestöjen toimialaluokituksista on Salamonin ja Anheierin John Hopkins-yliopiston ”Comparative Non-profit Sector” –hankkeessa kehitetty International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO) –toimialaluokitus. Luokituksessa jaetaan järjestöt kahteentoista eri toimialaan:

- 1) kulttuuri- ja harrastustoiminta

- 2) koulutus ja tutkimus
- 3) terveystala
- 4) sosiaaliala
- 5) ympäristö ja eläintensuojelu
- 6) kehittäminen ja asuminen
- 7) kansalais- ja poliittinen toiminta sekä edunvalvonta
- 8) hyväntekeväisyys ja vapaaehtoistoiminta
- 9) kansainvälinen toiminta
- 10) uskontoon ja maailmankatsomukseen liittyvä toiminta
- 11) ammatti- ja elinkeinotoiminta sekä
- 12) muut järjestöt. (Anheier 2014, 80-81.)

Mielestämme toinen hyvä esimerkki järjestöjen luokittelusta löytyy sosiaali- ja terveysalan tutkimuksesta, jossa erityisesti sosiaali- ja terveysalan järjestöjä on tutkittu varsin paljon (esim. järjestöbarometrit). Sosiaali- ja terveysalan järjestöjä on luokiteltu esimerkiksi erilaisien funktioiden kautta:

- 1) Edunvalvontajärjestö, jonka tehtävänä ensisijaisesti yhteiskunnallinen ja aatteellinen vaikuttaminen
- 2) Vapaaehtoistoimintaa ylläpitävä järjestö, joka vahvistaa yhteisöllisyyttä ja verkostoja. Pohjautuu arvoihin ja vahvistaa kansalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia ja sosiaalista pääomaa
- 3) Vertaistoimintajärjestö, joka vahvistaa ihmisten identiteettiä ja lisää erilaisia resursseja, kuten voimaantumista ja oppimista
- 4) Asiantuntija- ja tiedontuottajajärjestö, tutkimus- ja kehittämistoimintaan panostava järjestö
- 5) Palveluiden tuottamisjärjestö, yhteistalouden kehittäjä. (Nuutinen 2017, 132; Niemelä & Turpeinen 2016, 124-125.)

Järjestöjen toimintaa kuvailtaessa toiminta voidaan myös erotella jakamalla se perustoimintaan ja palvelutoimintaan. Perustoiminnalla tarkoitetaan järjestön yleishyödyllistä tarkoitusta toteuttavaa toimintaa jäsenille tai muille säännöissä mainituille kohdejoukoille, kun taas palvelutoiminnalla tarkoitetaan järjestöistä ulospäin suuntautuvaa toimintaa jäsenistöä laajemmille kohderyhmille (Vanhapiha, Tiilikainen, Veikkolainen, Tolvanen, Kuokka & Lidman 2013, 8). Näkisimme, että pääosin perustoimintaa, esimerkiksi harrastustoimintaa

jäsenilleen järjestävät järjestöt sijoittuvat Pestoffin (2014) hyvinvointikolmiossa (kuviokuva 1) lähelle yhteisösektoria. Kun taas palveluja tuottavat järjestöt voivat ottaa mallia yritysmaailmasta, vieden järjestöjä lähemmäksi markkinasektoria. Tämä näkyy esimerkiksi järjestön palveluiden kilpailuttamisessa ja markkinoinnissa. Lisäksi on olemassa sekalaisia järjestöjä, jotka toteuttavat sekä perus- että palvelutoimintaa, joista Pestoff (2014) käyttää termiä sekalaiset organisaatiot.

Perinteisen kolmannen sektorin eli kansalaisyhteiskunnan ja vapaaehtoistoiminnan on kuitenkin nähty olevan eriytyvässä yhä enenevässä määrin perus- tai palvelutoimintaa järjestäviin toimijoihin (Saukkonen 2013, 13; Siisiäinen & Kankainen 2009, 101). Siisiäisen ja Kankaisen (2009) mukaan yksi kiihtyvän eriytyksen merkki on se, että uusia järjestöjä perustetaan jopa pienten ryhmien harrastus- ja toimintamuodoille. Uudet järjestöt ovat myös usein pieniä jäsenmäärältään, budjetiltaan ja toimintakapasiteetiltaan, ja niillä on myös vähemmän vuorovaikutusta kunnallisten ja valtiollisten viranomaisten tai instituutioiden kanssa kuin vanhemmilla järjestöillä. (emt., 101.) Pihjalan (2010) mukaan on kuitenkin myös järjestöjä, joiden tehtävä ja rooli pysyvät tulevaisuudessakin vapaamuotoisena ja –ehtoisena harrastamisen, sosiaalisen kanssakäymisen tai yhteisen asian edistämisen kenttänä. Tämä valinta on kyseisissä järjestöissä joko tietoinen tai luonnollinen. (emt., 35.)

Toisaalta Siisiäisen ja Kankaisen (2009) mukaan muuttuvassa järjestökentässä näkyvät keskeiset yhteiskunnalliset kehityssuuntaukset, kuten markkinoistuminen, kunta- ja palvelurakenteiden uudistus, toimintojen projektimuotoistuminen sekä toiminnan muuttuminen yhteisöllisestä yksilöpohjaiseksi. Myös tuottaja–kuluttajamalli sekä asiakas–palveluntuottajasuhdetyyppi ovat yleistyneet järjestötoiminnassa. Tämän kehityksen myötä isommat markkinoistuneet palveluntuottajajärjestöt erottautuvat pienistä perustoimintaa järjestävistä järjestöistä. (emt., 122.) Varsinaisesti kolmas sektori palvelujen tuottajana ei ole Suomessa kuitenkaan mikään uusi ilmiö, vaan monien järjestöjen palvelutoiminta on käynnistynyt jopa aikaisemmin kuin kuntien vastaava toiminta (Pihlaja 2010, 32). Järjestöjen tuottamat palvelut voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään sen perusteella, millaista yhteistyötä järjestöt tekevät palvelujen tuotannossa julkisen sektorin kanssa. Osa järjestöistä tuottaa palveluja julkisen sektorin kumppanina, yhteistyössä kunnan, Kelan tai valtion kanssa esimerkiksi ostopalvelusopimuksien avulla. (Pihlaja 2010, 33.) Toisen osan järjestöjen tuottamista palve-

luista muodostavat ne palvelut, jotka järjestöt tarjoavat itsenäisesti. Tällaisia järjestöjen tuottamia palveluja ovat tyypillisesti muun muassa erilaiset liikunta- ja urheilupalvelut sekä virkistys- ja harrastustoiminta. (emt., 35.)

2.3 Järjestöt työnantajana

Kolmannella sektorilla tehtävän palkkatyön määrä on kasvanut viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana nopeasti. Tilastokeskuksen mukaan 1990-luvun laman jälkeen kolmannella sektorilla tehtävä palkkatyö on kasvanut volyymiltaan noin 70 prosenttia ja työnantajina toimivien järjestöjen määrä on noin kaksinkertaistunut. (Ruuskanen ym. 2013, 10.) Työnantajina järjestöt rinnastuvat muihin työsopimuslaisia (TSL55/2001) tarkoitettuihin työnantajiin (Myllymäki 2003, 26). Suomessa kolmannen sektorin palkkatyö keskittyy erityisesti sosiaali- ja terveysjärjestöihin, joissa työskentelee yli 40 prosenttia sektorin työvoimasta (Ruuskanen ym. 2013, 36-39). Kuitenkin vuoden 2016 Järjestöbarometrin mukaan vain runsaassa viidesosassa (22 %) sosiaali- ja terveysalan järjestöistä oli palkattua henkilökuntaa vuoden 2016 alussa. Palkatun henkilöstön määrät ovat järjestöissä keskimäärin melko pieniä, mutta joukossa on myös varsin suuria työllistäjiä, lähinnä erilaisia palveluja tuottavia järjestöjä. Keskimäärin yhdessä järjestössä on palkattuna kolme työntekijää (mediaani). (Peltosalmi, Eronen, Litmanen, Londén & Ruuskanen 2016, 42.) Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen jälkeen keskeisimpinä työllistävinä toimialoina erottuvat koulutus ja tutkimus, kulttuuri, liikunta- ja harrastustoiminta (Ruuskanen ym. 2013, 36-39).

Erityisesti järjestöjen projektitoiminnan ja palvelutuotannon kasvun on nähty vaikuttavan palkatun henkilöstön määrän lisääntymiseen. Ne ovat samalla myös lisänneet palkkatyön merkitystä, sillä sekä palvelutuotanto että projektitoiminta edellyttävät aiempaa ammattimaisempaa otetta järjestötyöhön. Myös ero vapaaehtoistyön ja palkkatyön muuttuu yhä selvemmäksi. Palvelujen tuottajana toimiminen ja projektitoiminnan hallinnointi ovat tuoneet mukanaan kysymyksen järjestöjen toiminnan jatkuvuudesta, julkisista sopimuksista, palvelujen laadusta ja niihin liittyvästä tuottajavastuusta. Lisäksi erilaiset projektit vaativat laajan asiaosaamisen lisäksi muun muassa tietoa hallinnosta ja taloudesta. Rahoituksen hakeminen ja hallinnointi vaativat asiantuntemusta ja taloudellisia puskureita. Osaamista tulee myös päivittää, jotta asiantuntijuus kehittyy. Tämä kaikki edellyttää järjestöjen toiminnan amma-

tillistumista. (Harju 2008, 67; Ristolainen 2015, 52; Ruuskanen ym. 2013, 10-11; 86.) Järjestöissä onkin entistä useammin päädytty osa- tai päätoimisten työntekijöiden palkkaamiseen, jotka huolehtivat järjestöhallinnon rutiineista ja kansalaistoiminnan organisoinnista (Ruuskanen ym. 2013, 19). Erityisesti palveluntuotanto onkin yksi suurimmista työllistäjistä järjestöissä. Palvelujen ohella muina keskeisinä tehtävinä ovat edunvalvonta, yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja aatteellinen toiminta. (Ruuskanen ym. 2013, 36-39.)

Harjun (2008) mukaan järjestöjen ammatillistuminen tarkoittaa myös toimintatapojen muutosta. Järjestöjen toiminta on yhä ammattimaisempaa, vaikka tekijöinä olisivatkin vapaaehtoiset. (emt., 67.) Toisaalta Ristolaisen (2015) tutkimuksen mukaan järjestöjen sisällä tehdään yhä selvemmin eroa sen välille, mitä tehtäviä palkkatyöntekijät ja vapaaehtoiset voivat hoitaa. Esimerkiksi palkkatyöntekijän asema saatetaan rinnastaa virka-asemaan. (emt., 54.) Myös Lundblomin (2017) mukaan viime vuosina kansalaistoiminnan, ja etenkin järjestöissä tehtävän työn, kehitys yhä ammattimaisempaan suuntaan on ollut tuntuva. Ammatillistumiseen on vaikuttanut mm. lisääntynyt asiantuntijuuden vaatimus. (Lundblom 2017.)

Omaleimaisuutta järjestöihin työnantajina tuo kolmannen sektorin ja järjestöjen ominaispiirteet, jotka erottavat sen muista työnantajista. Ensinnäkin mielestämme järjestöjen erityispiirre on sen toteuttama hierarkkinen rakenne. Harju (2004) jakaa järjestöissä toimivat henkilöt kolmeen ryhmään: jäseniin, luottamushenkilöihin sekä palkkatyöntekijöihin. Järjestön perustan muodostavat sen jäsenet, jotka ovat hyväksyneet sille tietyn organisaatorakenteen ja säännöt. Toisen ryhmän järjestöihmisiä muodostavat luottamushenkilöt, jotka hoitavat asioita ja käyttävät päätösvaltaa järjestöorganisaation mahdollistamissa puitteissa. Luottamushenkilöiden toiminnalle ja vallankäytölle on asetettu selkeät raamit säännöissä ja ohjeissa. Tällä on turvattu järjestödemokratia eli asioiden hoito jäsenten sallimalla ja hyväksymällä tavalla. Kolmas ryhmä järjestöihmisiä ovat työntekijät, joille järjestö on työnantaja ja organisaatio työpaikka. Jäsenistö ja luottamushenkilöstö määrittelee kunkin työntekijän aseman, toimenkuvan ja keskinäisen työnjaon. Nykyaikaisessa järjestöelämässä, jossa ammatillisen osaamisen merkitys korostuu kaiken aikaa, työntekijöiden rooli on keskeinen organisaation toimivuuden ja tulosten kannalta. Näin on erityisesti liitto- ja piiritasoilla. (Harju 2004, 22-23.)

Kolmannen sektorin erityispiirteitä ovat myös monipuoliset työtehtävät, palkkatyön ja vapaaehtoistyön yhdistyminen, pienet työyhteisöt, omaehtoisuuden ja itseohjautuvuuden vaatimus sekä omarahoituksen keskeinen asema (Harju 2000, 13). Ruuskasen ym. (2013) mukaan erityisesti palkkatyön ja vapaaehtoistoiminnan yhdistäminen on keskeinen kolmannen sektorin erityisluonteeseen liittyvä piirre. Tämä näkyy ensinnäkin siinä, että palkkatyöhön siirrytään usein vapaaehtoistoiminnan kautta. Noin 12 prosenttia kolmannen sektorin työntekijöistä on ennen palkkatyösuhdettaan toiminut vapaaehtoisena nykyisessä työnantajaorganisaatiossaan. (emt., 44.) Toiseksi kolmannella sektorilla palkkatyötä tehdään usein yhdessä palkattomien vapaaehtoisten kanssa. Järjestöt ovat myös pääsääntöisesti vapaaehtois-pohjalta johdettuja. Vapaaehtoisen kanssa toimiminen asettaa palkkatyöntekijöille paineen sopeuttaa työaikaansa vapaaehtoisten aikatauluihin. Toisaalta sektoriin liitetään ajatus vapaaehtoisuuden ja aatteellisuuden eetoksesta, ja myös palkatuille työntekijöille voidaan asettaa odotuksia yleishyödyllisen vapaaehtoisuuseetoksen yhdistämisestä palkkatyöhön. (emt., 11.)

Myös järjestöjen rahoitusmallit tuovat sen toiminnalle ja työnteolle joitakin erityispiirteitä. Vuokon (2009, 21-22) mukaan voittoa tavoittelematon järjestö voi olla esimerkiksi yksityinen jäsenorganisaatio, jonka rahoitusmalli perustuu jäsenmaksuihin. Jäsenmaksujen lisäksi toimintaan voidaan saada rahoitusta esimerkiksi omalta kunnalta. Toisenlaisena järjestönä rahoitusmalliltaan Vuokko (2009, 22-23) esittää valistus- ja hyväntekeväisyysjärjestöt, joiden toimintaa rahoittavat lähinnä julkiset rahoittajat kuten Raha-automaattiyhdistys. Julkisen sektorin lisäksi lahjoituksia tekevät usein myös yksityiset kansalaiset ja yritykset.

Pohjois-Karjalan Jellin (2018) mukaan järjestöjen toimintaa voidaan rahoittaa oman toiminnan tuotoilla, kuten esimerkiksi jäsenmaksuilla, koulutusmaksuilla, erilaisilla rahankeräyksillä kuten esimerkiksi arpajaisilla tai narikkatuotoilla. Järjestöjen toimintaa rahoitetaan myös julkisella rahoituksella ja muilla julkisilla resursseilla, kuten Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (STEA, ent. Veikkauksen ja raha-automaattiyhdistys RAY), opintokeskus Siviksen, kuntien järjestöavustusten, Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoituksella sekä ministeriön rahoitusten avulla. Järjestöjen toimintaa voidaan rahoittaa myös yksityisellä rahoituksella sekä muilla yksityisillä resursseilla, kuten lahjoituksilla, sponsoreiden avulla sekä ihmisten lahjoittamien pullonpalautusrahojen avulla. Myös lukuisat säätiöt sekä rahat tarjoavat rahallisia tukimahdollisuuksia järjestöille. (emt.)

Ruuskasen (2013, 32) mukaan STEA:n projekti- ja toimintatuet ovat olleet monien järjestöjen perustoiminnalle erittäin tärkeitä rahoituslähteitä. Järjestöjen toiminta on sidottu aiempaa enemmän hankkeisiin, joilta odotetaan rahoitukselle vastinetta. Ruuskasen kyselyyn vastanneista johtajista noin 22 prosenttia arvioi, että taloudellinen tilanne on heikentynyt viimeksi kuluneiden kolmen vuoden aikana, mikä näkyy myös kolmannen sektorin palkansaajien kokemuksissa työnsä muutoksista. Noin kolme neljäsosaa vastaajista kolmannen sektorin työntekijästä koki työtehtäviensä viime vuosina lisääntyneen (73 %) ja niiden alueen laajentuneen (75 %). Lisäksi vastaajista noin puolet (51 %) kokee, että työtä koskeva tulosseuranta on viime vuosina tehostunut. (Ruuskanen ym. 2013, 33.)

2.4 Aikaisempia tutkimuksia aiheesta

Yksi Suomalaista kolmannen sektorin palkkatyötä koskeva tutkimus on Petri Ruuskasen, Kirsikka Selanderin ja Timo Anttilan vuonna 2013 tekemä tutkimus, jossa on haastateltu 13 järjestöissä työskentelevää asiantuntijaa sekä kerätty haastattelujen tueksi laaja kyselyaineisto (Ruuskanen ym. 2013). Kyselyyn vastasi 1412 järjestötyöntekijää (vastausprosentti 22 %). Tutkimuksen mukaan kolmannen sektorin työ on julkiseen ja yksityiseen sektoriin verrattuna erittäin asiantuntijavaltaista. Tutkimukseen vastaajista lähes kaksi kolmasosaa (61 %) työskenteli asiantuntijatehtävissä. Myös johtajina toimivien osuus (14 %) kolmannella sektorilla on muita työmarkkinalohkoja korkeampi. Vastaavasti työntekijöiden osuus (24 %) on muita sektoreita pienempi. Tutkimuksen mukaan kolmannen sektorin palkansaajat työskentelevät tyypillisesti generalistisissa ammateissa. Viisi suurinta tehtäväaluetta liittyvät hallinnon ja talouden tehtäviin (21 %), erilaisiin projekti- ja hanketöihin (17 %), ohjaus- ja koulutustehtäviin (16 %), järjestöjen johtamiseen (10 %) sekä erityisesti järjestöille ominaisiin tehtäviin (7 %). (emt. 38-39.) Tutkimuksen mukaan kolmannella sektorilla epätyypilliset työsuhteet ovat muita työelämälohkoja tavanomaisempia. Noin joka viides (21 %) kolmannen sektorin työntekijä on määräaikaisessa työsuhteessa. (emt., 42.) Ruuskasen ym. (2013) tutkimustuloksia on tullut esiin jo tutkielmamme aiemmissa luvuissa.

Järjestötyöntekijöiden näkemyksistä omasta osaamisestaan on tehty selvitys *“Osaajat järjestötyössä. Järjestötyöntekijöiden näkemyksiä ammattitaidosta, työn hallinnasta ja tulevaisuudesta.”* (Ristolainen 2015). Selvitys kuului osana *Työvoiman osaamisen kehittämisen tukeminen ja työhyvinvoinnin edistäminen järjestösektorilla* -hanketta, ja sen toteuttamisesta

vastasi OK-opintokeskus (nykyään Opintokeskus Siviis). Vastaajina oli 844 eri järjestöjen palkattua työntekijää, jotka edustivat erikokoisia järjestöorganisaatioita. Selvityksen pohjalta vastaajat jaettiin itse arvioimansa osaamisen perusteella neljään eri osaajaprofiiliin, joissa korostuvat erilaiset valmiudet. Neljäsosalla vastaajista vahvuutena olivat erityisesti taloushallinnon osaamisalueet. ”Talousosaajilla” on myös melko vahvaa strategista osaamista. 22 prosenttia vastaajista tyypiteltiin ”toiminnan kehittäjiksi”. Toiminnan kehittäjät ovat laaja-alaisia monitaitureita, joiden työssä korostuvat lisäksi vahva ammatillinen luottamus ja työn ilo. 26 prosenttia vastaajista on ”vapaaehtoistyön osaajia”, joilla on myös hyvät sosiaalisen median käyttötaidot. Loput 27 prosenttia vastaajista kuuluu ”perusosaajien” joukkoon, joilla mikään taitoalue ei korostunut erityisesti. Perusosaajatkin kokevat työn iloa, mutta he kaipaavat vielä vahvistusta ja luottamusta omaan ammattitaitoonsa. (Ristolainen 2015, 7.)

Vahvuutena järjestötyöntekijöillä selvityksen mukaan ovat sosiaaliset taidot sekä järjestön toimialan erityisosaamisen, jota koski joka viides järjestötyön vaatimukseen liittyvä maininta. Erityisosaamiseen liittyy hyvin laaja-alaisesti järjestöjen toimintaan liittyviä vaatimuksia, kuten esimerkiksi leiriytymistäidot, lasten kehityksen tunteminen, maanpuolustuskentän hallinta sekä kuulovammaisryhmän tarpeet. Myös ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot nousevat esille järjestötyön vaatimuksia tarkasteltaessa. Asiakaspalvelutaidot ja esimerkiksi neuvottelutaidot on luokiteltu kuuluvaksi tähän ryhmään. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan sekä asiakasrajapinnassa että työyhteisöissä esimerkiksi kokouskäytännöissä. (Ristolainen 2015, 28.) Lisäksi lähes yhtä vahvaksi osaamisalueeksi arvioitiin Ristolaisen (2015, 55) selvityksessä kirjalliset taidot.

Järjestötyössä tarvittavan markkinointiosaamisen mielletään sisältävän sekä viestinnän että kampanjoinnin ja vaikuttamisen elementtejä, ja se on siksi hyvin merkityksellistä järjestön elinvoimaisuuden kannalta. Markkinointi nähdään laajempaan kokonaisuutena, mikä sisältää paljon hiljaista tietoa. Tieto liittyy verkostoihin, toimintatapoihin, kohderyhmiin sekä markkinoinnin ajankohtaan. Järjestömarkkinointi vaatii vahvaa pelisilmää ja ammattitaitoa. Työtehtäviin liittyvistä taidoista mainittiin useimmiten taloushallintoon liittyviä taitoja, kuten esimerkiksi kirjanpito- ja talouden suunnittelu, budjetointi tai verotukseen liittyvän osaaminen. Omaksi erityisalueeksi nousevat myös johtamiseen ja strategiseen suunnitteluun liittyvät taidot. Strategia määrittelee päämäärien saavuttamiseen liittyvät toimintatavat. Strategista suunnittelua onkin kuvattu esimerkiksi tavoitteiden näkökulmasta sekä laajemmin

ajattelutapana. Järjestötyötä kuvataan myös moniosaajuuden alueena, jossa yhdistyvät asiakaskenttään liittyvät vaatimukset, henkilökohtaiset vahvuudet ja yleiset työelämä- taidot. Moniosaajan tulee myös tuntea järjestön substanssiosaaminen ja tavoitteet. Järjestössä tehtävä työ vaatii muihin työelämän sektoreihin verrattuna lähes kaikilta työntekijöiltä ainakin kohtuullista yhdistysrakenteen ja vapaaehtoistoiminnan ymmärrystä. (Ristolainen 2015, 28-29.)

Järjestötyöntekijöiden osaamiseen ovat perehtyneet Suomessa myös Pekka Kaunismaa ja Kimmo Lind. Kaunismaa ja Lind (2008) ovat esittäneet järjestöalan osaamiskentän muodostuvan substanssialan osaamisesta ja generalistisesta eli yleisosaamisesta. Hypoteesiaan järjestötyön kaksoispoolisuudesta he ovat testanneet pienellä, 45 rekrytointi-ilmoitusta kattavalla empiirisellä otannalla järjestötyön työpaikkailmoituksista MOL.fi -nettisivuilta helmikuussa 2008. Tutkimuksen mukaan järjestötyön jäsentämistä näyttäisi leimaavan kaksijakoisuus. Ensinnäkin järjestötyöntekijän osaaminen liittyy yleisiin tietoihin ja taitoihin, joiden tarpeet ovat jokseenkin samanlaisia riippumatta järjestön toimialasta. Tällaiseen generalistiseen osaamiseen kuuluvat esimerkiksi kokous- ja neuvottelutaidot, tiedonkeräämiseen ja tiedottamiseen, vapaaehtoisten neuvontaan, ohjaamiseen, kouluttamiseen, organisoimiseen ja johtamiseen liittyvät taidot. Yleistä osaamista ovat myös hallinnolliset, taloudelliset, tapahtuman järjestämiseen sekä projektitoimintaan liittyvät taidot.

Toisaalta järjestötyöntekijän osaaminen perustuu toimialakohtaiseen erityisosaamiseen. Eri-tyis- eli substanssiosaamista puolestaan ovat esimerkiksi terveysalan järjestöissä tarvittavat lääketieteellinen osaaminen tai liikuntakasvatuksellinen osaaminen liikunta-alan järjestöissä. (emt., 113-114.) Kaunismaa ja Lind (2008) korostavat, että generalistisen osaamisen tarve on järjestökentän tehtävissä tarpeen, sillä järjestöjen tehtävät ovat moninaiset sisältäen tiedotus-, ohjaamis-, ja tietotyön, ihmissuhdetyön sekä talouden ja hallinnan osaamista. Lisäksi järjestöorganisaatiot ovat useimmiten verrattain pieniä ja tehtävnmukainen työnjako myös verrattain kehittymätön. (emt., 113.)

Pekka Kaunismaa ja Kimmo Lind (2014) ovat tutkineet myös työhyvinvointia kolmannella sektorilla. Kyseisen tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää järjestötyön kuvaa työhyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä. Tutkimuksen aiheena on asiantuntija- ja johtotehtävissä toimivien järjestötyöntekijöiden koettu työhyvinvointi. Tutkimuksen materiaalina on 12 jär-

jestötyöntekijän teemahaastattelua. Tutkimuksen mukaan erityisesti järjestötyössä esiin tulevia työhyvinvointiin liittyviä asioita ovat: (1) kapeat työhyvinvointijärjestelyt, sillä kolmannen sektorin työpaikat ovat pääsääntöisesti varsin pieniä ja yksinkertaisesti jo niiden resurssit järjestää ja ylläpitää laajoja tai kattavia työhyvinvointijärjestelyä ovat rajalliset. (2) Henkinen kuormittavuus, joka johtuu muun muassa työn määräaikaaisuudesta, rahoituksen epävarmuudesta sekä työnkuvien ja työn erilaisten kehysten nopeasta vaihtumisesta. (3) Työn itsenäisyys, joka aineiston perusteella tärkeänä työhön liittyvänä voimavarana. Voimavaran lisäksi työn itsenäisyyteen liittyy myös uhkatekijöitä kuten kiirettä ja erilaisia henkisiä raskastekijöitä. (4) Työyhteisön dualistisuus. Yhtäältä työyhteisö tuli esille hyvin tärkeänä työn voimavarana, toisaalta selvityksessä tuli myös esille, että työyhteisöön liittyy varsinkin sen pienuuden kautta myös merkittävää uhkaa: silloin kun asiat lähtevät pienessä työyhteisössä menemään pieleen, ne voivat mennä myös perinpohjaisesti solmuun. (5) Työnantajan kapea osaaminen tai epäaktiivisuus ja työhyvinvointiin liittyvien vastuiden epäselvyys. Esimerkiksi luottamusjohdossa ei välttämättä tunneta joko järjestötyön arkea tai työnantajavelvollisuuksia riittävästi. (6) Työllistetyt työhyvinvoinnillisena riskinä. Työllistetty voi olla joko työnsä osaava tai sitä hyvin oppiva, siinä kehittyvä, tai hän voi osoittautua enemmän tai vähemmän ulkoa ohjautuvaksi, ”kädestä pitäen neuvottavaksi”. (emt., 4, 49-50.)

Adele Bish ja Karen Becker (2016) ovat puolestaan tutkineet johtamiseen liittyviä kykyjä voittoa tavoittelemattomalla sektorilla. Tutkijat ovat jakaneet johtamiseen liittyvät kyvyt neljän eri kategoriaan. Ensimmäinen kategoria on henkilökohtainen tieto ja kokemus, joka sisältää itsetietoisuuden, strategisen ajattelun sekä tieto ihmisen käyttäytymisestä. Tämä kategoria osoittaa, että voittoa tavoittelemattomalla sektorilla johtajan oma tausta on hyvin merkittävä, joka vaikuttaa merkittävästi hänen työhönsä. Toinen kategoria on järjestösuuntautuneisuus, jolla tarkoitetaan esimerkiksi johtajan sitoutuneisuutta järjestöön, sen missioon ja arvioihin. Kolmas, tehtäväorientoitunut kategoria, tarkoittaa järjestön projektien ja muiden tehtävien toteuttamisen, johtamisen ja ohjaamisen hallintaa. Neljäs, suhdeorientoitunut kategoria sisältää ihmissuhde-, yhteistyö- sekä konfliktienhallintataidot. (emt., 453-454.)

2.5 Tutkielman näkökulmat

Järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamisen tutkiminen on mielestämme tärkeää, sillä järjestötyö on kokenut lukuisia muutoksia erityisesti 2000-luvulla. Ensinnäkin järjestötyö on

muuttunut vahvasti vapaaehtoistoiminnasta kohti ammattimaisempaa työtettä. Toiseksi järjestökentän toimintamuodot ovat kokeneet muutoksia. Nämä muutokset ovat luoneet uudenlaisia vaatimuksia myös palkkatyöntekijöiden osaamiselle. Lisäksi järjestöjen ominaispiirteet tekevät järjestöistä omanlaisensa työnantajan, mikä asettaa erityisiä haasteita järjestöjen palkkatyöntekijöille. Vaikka työ ammattimaistuu, järjestöjen erityispiirteet eivät katoa, vaan ne tulevat aina olemaan olennainen osa järjestötyötä. Mielestämme ammattimaistunut ja ammatillistunut järjestötoiminta vaatii työntekijöiltään moninaista osaamista. Kuitenkin järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamiseen ja sen kehittämiseen on kiinnitetty vielä suhteellisen vähän huomiota tutkimuskirjallisuudessa.

Tutkielmamme tarkoituksena on tutkia, mitä osaamista Pohjois-Karjalan alueen järjestöjen palkkatyöntekijöillä on ja mitä osaamisvaatimuksia järjestötyö työntekijöilleen asettaa. Järjestökenttä on hyvin moniulotteinen ja pirstaleinen, joten sitä on haastava tutkia. Päätimme rajata tutkimuksemme Pohjois-Karjalan järjestöjen palkkatyöntekijöihin, jotta saamme mahdollisimman laajan kuvan erilaisten järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamisesta. Mielestämme Pohjois-Karjalan maakunta on hyvä kohde tutkimuksessamme myös sen vuoksi, että Pohjois-Karjalassa on paljon ruohonjuuritason järjestötoimijoita.

Tutkielmamme tavoitteena on luoda mahdollisimman kattava kuva järjestötyöhön liittyvästä osaamisesta. Vaikka Ristolainen (2015) on tutkinut järjestötyössä tarvittavia taitoja ja Kainasmaa ja Lind (2008) ovat kuvanneet järjestöalan osaamiskenttää, emme ole löytäneet tutkimusta, joka yhdistäisi nämä näkökulmat. Lisäksi aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole tutkittu näkymätöntä hiljaista osaamista. Tutkimukset ovat keskittyneet tietoihin ja taitoihin, jota järjestötyöntekijöillä on tai jota järjestötyössä tarvitaan. Tutkielmassamme onkin yhtenä tärkeänä näkökulmana sanoittaa järjestöjen palkkatyöntekijöiden hiljaista osaamista. Lisäksi meitä kiinnostaa muun muassa järjestöjen palkkatyöntekijöiden koulutustausta, miten mahdollisesti moninaisetkin koulutustaustat vaikuttavat tehtävään työhön.

Tässä tutkielmassamme ajattelemme Heikkalan (2001) ja Helanderin (1998) mukaisesti kolmatta sektoria neljän sektorin mallin mukaisesti kansalaistoimintana, jota toteuttavat järjestöt ja yhdistykset, ja jonka toiminta on epämuodollista, yksityistä ja ei voittoa tavoittelevaa. Tällöin kolmas sektori sijoittuu Pestoffin (2014) hyvinvointikolmion mukaisesti valtion, yhteisön, markkinoiden ja valtion keskelle. Emme kuitenkaan ole rajanneet hyvinvointikolmiossa esitettyjä sekalaisia järjestöjä pois tutkielmastamme, vaan haluamme tutkielmamme

mukaan kaikki ne järjestöt, jotka täyttävät Heikkalan (2001, 40-41) järjestötoiminnan ydinulottuvuudet eli kyseessä on ihmisten yhteenliittymä, joka on organisoitunut suhteellisen pysyväluonteiseksi ja joka on muodostettu tietyn arvon, intressin tai tarpeen toteuttamiseksi. Oletamme tutkielmassamme kaikkien rekisteröityjen järjestöjen täyttävän nämä kriteerit, jolloin järjestöt ovat voittoa tavoittelemattomia ja niillä on vapaaehtoisista toimijoista muodostuva hallitus. Emme myöskään halua rajata järjestöjä toimialoittain, vaan haluamme luoda mahdollisimman kattavan kuvan järjestökentän osaamisesta Pohjois-karjalassa.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Osaaminen on monimuotoinen ilmiö ja siitä on olemassa monta erilaista määritelmää. Ellströmin (1997) mukaan osaaminen voidaan nähdä ihmisen pääomana tai resurssina, joka voidaan muuttaa tuottavuudeksi. Toisaalta osaaminen voidaan määritellä vaatimuksina, joita työssä tarvitaan. Ellström (1997) jakaakin käsitteen artikkelissaan niin, että ensimmäisestä näkökulmasta puhutaan käsitteellä *osaaminen* (competence) ja toisesta näkökulmasta käsitteellä *kvalifikaatiot* (qualifications). Tutkielmassamme olemme jakaneet osaamisen Ellströmin mukaisesti kahteen eri näkökulmaan, osaamiseen sekä kvalifikaatioihin, joista puhumme jatkossa käsitteellä osaamisvaatimukset.

3.1 Osaaminen

Osaamisella (competence) tarkoitetaan usein kykyä, jota yksilöllä on, jotta hän voi menestyksekkäästi suoriutua erilaisista tilanteista ja työtehtävistä, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia (Ellström 1997, 267; Ojala 2008, 47). Ståhlen ja Grönroosin (1999, 73) mukaan puolestaan yksilöiden osaamisella tarkoitetaan kaikkia niitä tietoa ja taitoja, jonka ihmiset tuovat mukanaan yritykseen, ja jota he työssään käyttävät. Helakorven (2009) mukaan osaaminen on sekä yksilöllistä että yhteisöllistä, ja se on sekä formaalin koulutuksen että informaalin kokemuksen ja kehityksen tulosta. Osaaminen ei myöskään ole vain tietämistä, vaan laajempaa tekemisen hallintaa, jossa sosiaalinen vuorovaikutus painottuu aiempaa enemmän. Osaamisen nähdään myös olevan joustavuutta, epävarmuuden sietoa ja muu-

toshalukkuutta sekä jatkuvaa arviointia ja kehittämistä, jota arvioidaan niin itse kuin ulkoisesti. Osaaminen on myös kontekstisidonnaista ja sen arviointi on arvosidonnaista ollen yhteydessä toimintakulttuuriin (kollektiivinen asiantuntijuus). (emt., 3.)

Yksilötason osaamisesta puhutaan myös monilla muilla käsitteillä. Englannin kielisissä teksteissä käytetään usein käsitteitä "skills", "competencies" sekä "capabilities", joista käytetään usein suomennoksina termejä "taidot", "pätevyys" ja "kyvykkyys". (Viitala 2005, 113.) Käsitteenä "taito" voidaan määritellä esimerkiksi suorituksena, joka voi olla fyysistä, psyykkistä tai sosiaalista (Helakorpi 2010, 64) tai jonakin erityisosaamisena, jonka voi opettaa ja jota voi soveltaa jossakin käytännön työtehtävässä (Viitala 2005, 113). Käsitteiden "pätevyys" ja "kyvykkyys" käyttö on melkoisen sekavaa niin kirjallisuudessa kuin käytännön puheissakin. Hätönen (2003) yhdistää käsitteet "kompetenssi" ja "pätevyys", joilla hän tarkoittaa, että yksilö on pätevä ja koulutautunut johonkin tiettyyn tehtävään tai hänellä on kyky suoriutua vaadituista tehtävistä. (emt., 13.) Viitala (2005, 113) puolestaan näkee, että "kompetenssi" käsitteellä tarkoitetaan työelämän edellyttämiä taitoja, eli ammattitaitoa, jolla tarkoitetaan yksilön tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita. Hätösen (2003) mielestä ammattitaito voidaan ymmärtää esimerkiksi kylynä yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Kyseessä on siis prosessi, johon vaikuttavat sekä toimintaympäristö, työtehtävät ja työpaikan vaatimukset sekä persoonallinen kehitys ja emotionaaliset tuntemukset. (emt., 12.)

Helakorpi (2009) esittää, että osaaminen käsitteenä on tullut lähinnä ammattitaidon tai asiantuntijuuden käsitteiden tilalle tai oheen. Hänen mukaansa käsitteet saavat eri yhteyksissä erilaisen merkityksen. Osaaminen kuitenkin monesti ymmärretään yleisempänä ja laajempänä käsitteenä kuin esim. ammattitaito. (emt., 3.) Selkeyden vuoksi käytämmekin tässä tutkielmassa käsitettä osaaminen. Näemme osaamisen laajana kokonaisuutena, johon kuuluvat niin taidot, pätevyys, kyvykkyys, asiantuntijuus kuin ammattitaitokin.

3.2 Osaamisen muodostuminen

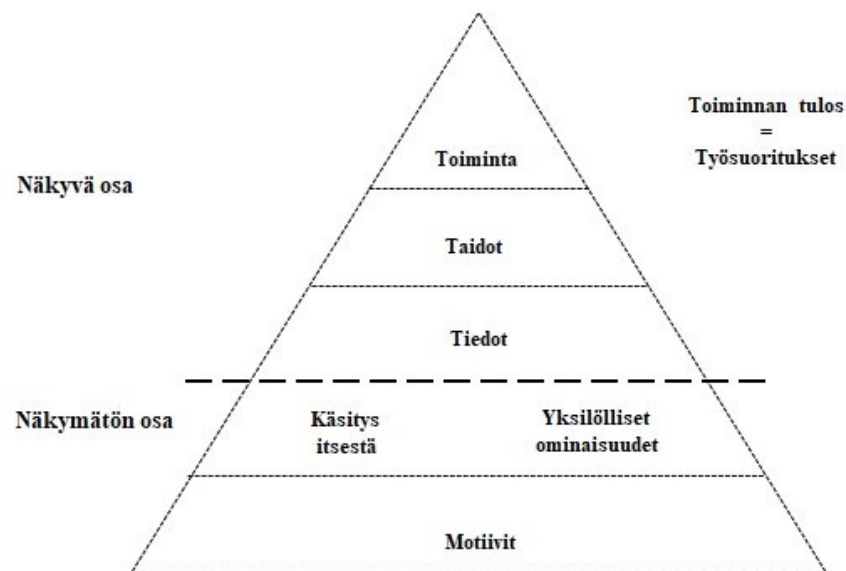
Ellströmin (1997, 267) mukaan osaamista voidaan kuvailla aistillis-motorisilla taidoilla (perceptual motor skills), kognitiivisilla tekijöillä (cognitive factors), tunnetekijöillä (affec-

tive factors), persoonallisuuteen liittyvillä ominaisuuksilla (personality traits), sekä sosiaalisilla taidoilla (social skills). Atheyn & Orthin (1999) mukaan osaaminen (competence) koostuu havaittavissa olevista suorituksen ulottuvuuksista, sisältäen niin yksilöön (henkilökohtaiset tiedot ja taidot, asenne, käyttäytyminen) kuin ryhmään ja organisaatioon (esim. organisointikyky) liittyviä kykyjä, jotka linkittyvät hyvään suoritukseen sekä edistävät organisaation kilpailukykyä. Nämä sisältävät tiedot tai taidot liittyen työsuoritukseen, tarvittavan tietämyksen ja taidot menestykseen tulevaisuudessa, tiedollisesti ja käyttäytymisellisesti parhaat käytännöt tehokkaaseen suoritukseen yksilönä ja tiiminä, kyvyn tehostaa organisaation toimintaa sekä uusia tapoja ajatella tai käyttäytyä, jotta kilpailukyky kehittyy. (emt., 216.)

Otalan (2008) mukaan yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään kulloisessakin työtilanteessa ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus. Tiedot ja taidot on hankittu koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta. Kokeemus liittyy myös tekemiseen sekä hiljaiseen tietoon. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten samakin koulutus ja osaaminen painottuvat ja ilmenevät eri henkilöillä. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat persoonallisuus ja asenteet sekä tunneäly ja motiivit. (emt., 50-51.)

Osaamisen yhtenä ulottuvuutena nähdään myös yhteydet muihin osaajiin ja verkostoihin. Tietoa tarvitaan ja sitä syntyy tänä päivänä niin paljon, että kukaan ei yksin hallitse kaikkea tarvitsemaansa tietoa. Puhutaankin hajaantuneesta osaamisesta ja hajaantuneesta asiantuntijuudesta. (Ojala 2008, 51.) Lehtisen ja Palosen (2011) mukaan asiantuntijan ja asiantuntijuus termeillä viitataan hyvään osaamiseen ilman, että näitä hyvän osaamisen kriteereitä tarkemmin yksilöidään. Asiantuntijana voidaan pitää henkilöä, joka kykenee tietyllä toimialalla jatkuvasti poikkeukselliseen korkeatasoiseen suoritukseen. Asiantuntijatasolla yksilö kykenee suuntautumaan uusiin haasteisiin, joustavuuteen ja jatkuvaan osaamiseen kehittämiseen. Arkipäivässä asiantuntijuudella puolestaan viitataan aina johonkin määrättyyn harrastukseen tai ammattialaan, eikä vain yleisesti kyvykkääseen henkilöön. (emt., 25.) Asiantuntijuuskin on nykyään yhä enemmän tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitumista niin toisten asiantuntijoiden kuin asiakkaidenkin kanssa. (Ojala 2008, 51.)

Yksilön osaamista voidaan kuvata myös Spencerin & Spencerin kehittämällä osaamisen jäävuorimallilla (kuvio 2), jota esimerkiksi Hätönen (2003) esittelee teoksessaan. Hätösen (2003) mukaan Spencer & Spencer täydentävät osaamisen määrittelyä viidellä käsitteellä, jotka ovat motiivit, yksilölliset ominaisuudet, käsitys itsestä, tiedot ja taidot. Motiivit ohjaavat ja suuntaavat käyttäytymistä tiettyjen tavoitteiden ja pyrkimysten suhteen tiedostamattomasti tai tietoisesti. Yksilölliset ominaisuudet määräävät yksilön tilanteesta riippumattoman reagoitakyvyn ja -tyylin, kuten suhtautumisen vastaanotettavaan ja käsiteltävään tietoon. Käsitys itsestä puolestaan muodostuu yksilön arvoista ja asenteista, jotka ohjaavat omaa käytöstä ja arvottavat suhtautumista ympäristöön. Tiedoilla tarkoitetaan tiettyyn alueeseen liittyvää spesifiä tietämystä, joka ennustaa, mitä yksilö tosiasiallisesti osaa. Jäävuorimallissa korostetaan tiedon tilannesidonnaisuutta; tieto on arvokasta vasta kun sitä osaa soveltaa ja hyödyntää tilanteeseen sopivalla tavalla. Taitojen avulla yksilö kykenee suorittamaan erilaisia henkisiä ja fyysisiä panoksia vaativia tehtäviä. (Hätönen 2003, 14.) Hätösen (2003) mukaan Spencerin & Spencerin mielestä osaaminen ilmenee aina suhteessa johonkin, kuten työtehtäviin ja asetettuihin tavoitteisiin. Tietoon liittyy olennaisen tärkeänä kyky etsiä ja löytää ongelman tai aihealueen kannalta relevanttia informaatiota ja soveltaa sitä. Taitoihin sisältyy sekä analyyttistä ajattelua eli tiedon prosessointia, syy- ja seuraussuhteiden määrittelyä, tiedon ja suunnittelun organisointia, että käsitteellistä ajattelua. (emt., 14.)



Kuvio 2. Jäävuorimalli osaamisesta (Hätönen 2003, 15)

Polanyin (1966) mukaan tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa. Esimerkiksi tunnistamme tutun ihmisen kasvot tuhansien, jopa miljoonien joukosta, vaikka emme osaa sanoa miten (emt., 4). Tällöin puhutaan ns. hiljaisesta tiedosta (tacit knowledge). Nonakan (1994,

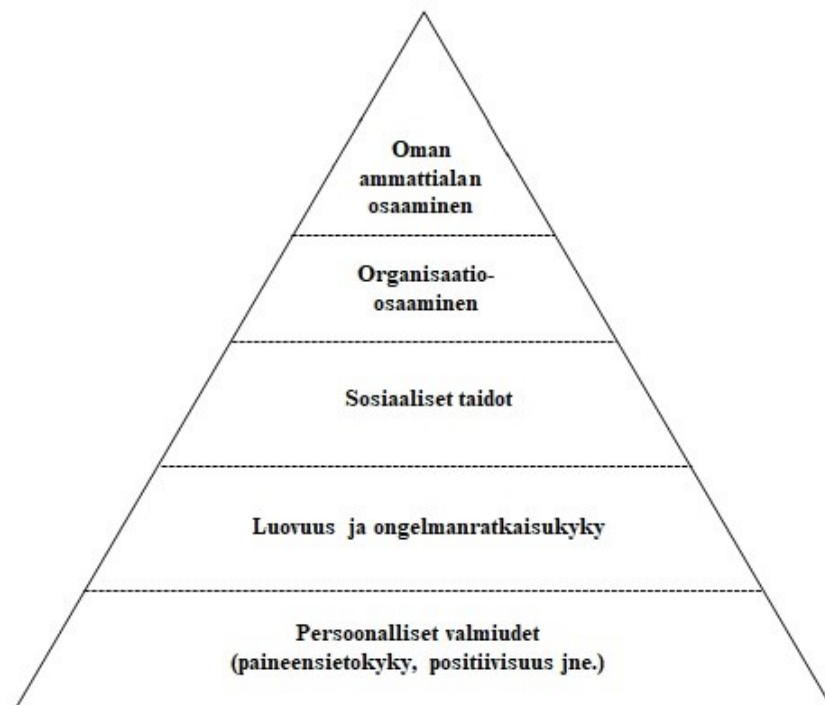
16) mukaan Polanyi jakaa tiedon kahteen kategoriaan: täsmälliseen tietoon (explicit knowledge) ja hiljaiseen tietoon (tacit knowledge). Hiljainen tieto on erittäin vahvasti kontekstisidonnaista. Nonakan ja Takeuchin (1995, 8) mukaan hiljainen tieto on hyvin subjektiivista, ja tietoa on vaikea kuvailla ja esittää muille. Tällaiseen tietoon kuuluu myös vaisto, intuitiot sekä aavistukset. Täsmällinen tieto puolestaan on esitettävissä sanoin ja numeroin. (emt., 8) Hätösen (2003) esittämässä Spencerin & Spencerin jäävuorimallissa hiljaista ja täsmällistä tietoa kuvataan mielestämme näkyvänä ja näkymättömänä osaamisena. Näkyvää osaamista, johon kuuluvat yksilön tiedot ja taidot, voidaan kuvata sanoin ja numeroin. Näkymätön osaaminen on hiljaista tai piilevää osaamista, joka on syvällä organisaatiossa ja ihmisissä, ja sitä on vaikea konkretisoida ja täsmentää. Motiivit, käsitys itsestä ja yksilölliset ominaisuudet kuuluvat näkymättömään osaamiseen, mutta ne vaikuttavat toimintaan, jossa osaaminen konkretisoituu. Ne tulevat ilmi toiminnan välityksellä tai ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Olennaista on määritellä jäävuoren huippu eli se osaaminen, joka ilmenee erilaisissa työtilanteissa näkyvänä toimintana. Perustan tälle näkyvälle toiminnalle luo henkilön näkymätön osaaminen. (emt., 14.)

Ståhlen ja Grönroosin (1999) mukaan suurin osa ihmisten osaamisesta perustuu piilevään, kokemusperäiseen tietoon, eli ihminen tietää ja toimii useimmiten ”epärationaalisesti”, suoraan tuntemustensa, tunteidensa ja taitojensa pohjalta. Näin käy ilman, että yksilö kykenee purkamaan toimintaansa loogiseksi selonteoksi. Jos asiantuntijalta kysyy, mihin hänen ammattitaitonsa perustuu, hän kykenee selittämään siitä vain pienen murto-osan – suurin osa on hänelle itselleenkin epäselvää. Mitä enemmän hän puhuu ja pyrkii tiedostamaan onnistumisensa syitä, sitä enemmän hän todennäköisesti pystyy muuttamaan piilevää tietoaan eksplisiittiseksi tiedoksi. Suurin osa todellisesta tietovarastosta jää kuitenkin piileväksi. Vaikka henkilö ei osakaan ilmaista, mitä hän osaa, hänen osaamisensa käy silti ilmi hänen toiminnastaan. (emt., 73.)

3.3 Kvalifikaatiot eli osaamisvaatimukset

Osaamisen laajaa kokonaisuutta voidaan eritellä myös *kvalifikaatio* (qualification) käsitteen avulla, jolla tarkoitetaan työntekijöiden tietyissä työssä ja työorganisaatiossa tarvittavia valmiuksia (Viitala 2005, 114). Ellströmin (1997) mukaan kvalifikaatiolla tarkoitetaan sellaista

osaamista, jota vaaditaan työtehtävissä. Tällaiset osaamisvaatimukset voivat olla myös työntekijän itse laatimia joko tietoisesti tai tiedostamatta (emt., 267). Väärälä (1995) jakaa *kvalifikaatiot* viiteen eri tyyppiin. (1) Tuotannolliset ja tekniset kvalifikaatiot ovat yksilöllisiä teknisesti painottuvia ammatillisia taitoja, tietoja ja pätevyyskäsitteitä, jotka ovat välttämättömiä työn välittömissä suorituksissa. (2) Motivaatiokvalifikaatiot ovat suhteellisen pysyviä henkilökohtaisia ominaisuuksia, ne liittyvät yksilön kykyyn erotella ja suhteuttaa omaa sitoutumistaan työhön, kykyyn säädellä omaa lojaliteettia työorganisaatiolle ja kykyyn säädellä omaa suostumustaan suhteessa työn haasteisiin. (3) Mukautumiskvalifikaatiot tarkoittavat niitä työhön sopeutumisen peruskysymyksiä, joihin jokaisen työntekijän on jossakin määrin alistuttava, kuten työkuri, työaika ja työtahti. (4) Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot tarkoittavat työntekijän suhdetta työorganisaatioon ja työorganisaatiosta ulospäin. Näitä taitoja ovat esimerkiksi vuorovaikutuksen ja roolinottokyvyn taidot, suhteuttamisen kyky ja sosiaalinen kyvykyys. (5) Innovatiiviset kvalifikaatiot tarkoittavat niitä rutiineista poikkeavia toimintoja, joilla työprosessin kehittäminen tulee keskeiseksi. Ne rakentuvat mm. kyvystä jatkuvaan oppimiseen, kyvystä työn ja työn kohteen analysointiin sekä kyvystä nähdä oma työ jatkuvasti muuttuvana ja kehityksellisenä toimintana. (emt., 44-46; Lindqvist & Manninen 1998, 25.)



Kuvio 3. Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116)

Työelämässä vaadittavaa osaamista voidaan kuvata myös osaamispyramidin avulla (kuvio 3). Pyramidin kerrokset edustavat kukin erityyppisiä osaamisen osa-alueita. Mitä lähempänä pyramidin perustaa jokin kvalifikaatio on, sitä lähempänä se on persoonallisuutta, ihmisenä kehittymistä ja metavalmiuksia. Metavalmiudella tarkoitetaan niitä valmiuksia, joita työelämässä tarvitaan toimialasta ja työtehtävästä riippumatta. Mitä lähempänä taas ollaan pyramidin huippua, sitä lähemmin kvalifikaatio liittyy suoritettavaan tehtävään. Mitä monimutkaisempi työtehtävä ja toimintaympäristö on kyseessä, sitä enemmän tehtävän hyvä suorittaminen riippuu pyramidin perustassa olevista tekijöistä. Kaikki kvalifikaatioalueet ovat yhteydessä toinen toisiinsa. Niiden voidaan ajatella rakentuvan myös hierarkkisesti niin, että mitä lähempänä perustaa jokin työelämäkvalifikaatio on, sen kriittisempi se on pyramidin yläosien pätevyyksien esiintymiselle. (Viitala 2005, 115-116.) Esimerkiksi huono itsetunto johtaa todennäköisesti huonoon työsuoritukseen.

4 TUTKIMUSASETELMA JA TOTEUTUS

4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkielmamme tarkoituksena on tutkia järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamista sekä työntekijöiltä löytyvän osaamisen että järjestötyön asettamien osaamisvaatimusten näkökulmista. Tutkielmamme tavoitteena on luoda mahdollisimman kattava kuva järjestötyöhön liittyvästä osaamisesta. Tutkimme, mitä osaamista Pohjois-Karjalan alueen järjestötyöntekijöillä on ja mitä osaamisvaatimuksia järjestötyössä on. Yksilön *osaaminen* (competence) muodostuu monista eri tekijöistä. Tutkielmassamme ajattelemme osaamisen sisältävän erilaisia tietoja ja taitoja, kuten aistilliset, motoriset ja sosiaaliset taidot, kognitiiviset- ja tunnetekijät, persoonaan liittyvät ominaisuudet, asenteen, käyttäytymisen, yksilön kokemukset, motiivit sekä käsityksen itsestä. Lisäksi osaamiseen liittyy ryhmään ja organisaatioon liittyviä kykyjä sekä verkostot ja kontaktit. Ajattelemme siis osaamista laajana kokonaisuutena, mikä pitää sisällään niin näkyvää kuin näkymätöntä osaamista. Näkyvään osaamiseen ajattelemme sisältyvän Spencerin ja Spencerin jäävuorimallin (ks. luku 3.2) mukaisesti erilaiset tiedot ja taidot, kun taas näkymätön osaaminen koostuu yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista (kuten käsitys itsestä, persoonallisuus, asenne, käyttäytyminen ja tunneäly), motiiveista, kokemuksesta ja hiljaisesta tiedosta sekä verkostoista. Viitalan (2005, 114) ja Ellströmin (1997, 267) mukaisesti *osaamisvaatimuksilla* (qualifications) tarkoitamme järjestötyössä ja työorganisaatiossa tarvittavaa osaamista.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitä työtehtäviä järjestöjen palkkatyöntekijöiden työhön kuuluu?
2. Mitä osaamista järjestöjen palkkatyöntekijöillä on?

3. Mitä osaamista kyseisissä työtehtävissä vaaditaan?

Tutkimuksemme informantteina toimivat Pohjois-Karjalan alueen järjestöjen palkkatyöntekijät. Joensuussa on Patentti- ja rekisterihallituksen vuoden 2016 tilastojen mukaan arviolta n. 1600 toimivaa yhdistystä (Vlasoff 2017, 7). Pohjois-Karjalan alueen järjestöjen palkkatyöntekijöistä tai työnantajina toimivien järjestöjen lukumääristä ei ole olemassa tilastoja.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Haimme vastauksia tutkimuskysymyksiimme keräämällä ja analysoimalla sekä määrällistä että laadullista tutkimusaineistoa. Tutkielmamme tutkimusmetodia voidaan kutsua niin sanotuksi monimenetelmälliseksi eli Mixed methods research -lähestymistavaksi (MMR). Creswell ja Plano Clark (2018, 2) viittaavat Greeneen, Caracelliin ja Grahamiin, joiden mukaan monimenetelmälliseksi tutkimukseksi voidaan sanoa sellaista tutkimusta, jossa on käytetty vähintään yhtä määrällistä ja yhtä laadullista menetelmää. Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan monimenetelmällisen tutkimuksen ajatuksena on, ettei se poista kahtiajakoa laadulliseen ja määrälliseen tutkimusmenetelmään, vaan se hylkää vastakkainasettelun tai näemyksen, että toinen menetelmästä olisi periaatteellisesti "parempi" (emt., 78). Sen sijaan monimenetelmällisen tutkimuksen on tarkoitus mahdollistaa laajat ja syvälliset vastaukset tutkimustehtävään. Tällainen moniulotteisuus sopii hyvin tutkielmaamme, sillä näemme osaamisen laajana käsitteenä, jonka erilaisia osatekijöitä haluamme tavoittaa mahdollisimman monipuolisesti ja syvällisesti (ks. Pitkäniemi 2015, 262.)

Natašin, Hitchcockin ja Brownin (2015) mukaan monimenetelmällistä tutkimusta voidaan ryhmitellä tutkimuksen laajuuden, tutkimuksen tyypittelyn, aineistonkeruun ja painotusalueen sekä tutkimusmetodien yhdistämisen perusteella. Tutkimuksemme on yksittäinen tutkimus, jonka aineiston olemme keränneet kahdessa eri vaiheessa. (emt., 9; 12-13.) Jaksotimme aineiston keruun keräämällä ensin määrällisen aineiston kyselylomakkeella, jonka jälkeen pyrimme syventämään vastauksia laadullisella aineistolla. Laadullisen aineiston keräsimme yksilöhaastatteluilla, joissa hyödynsimme Haldin-Herrgårdin ja Salon (2008) kehittämää epiteetikorttihaastattelumenetelmää. Menetelmä on kehitetty tavoittamaan erityisesti hiljaisista tietoa epiteettien, eli hiljaisen tiedon keskeisiä ominaisuuksia ilmaisevien käsitteiden

(esim. intuitio tai käytännöllinen äly) avulla. (emt., 289-290). Sekä kyselyn että haastatteluiden tavoitteena oli saada vastauksia kaikkiin tutkimuskysymyksiin (taulukko 2). Aineistomme ovat samanarvoisia, ja pyrimme vertailemaan määrällistä ja laadullista aineistoa keskenään. Tutkielmamme on rinnakkainen ja osin myös sulautettu, sillä kokoamme kokonaiskuvaa järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamisesta ja järjestötyön osaamisvaatimuksesta sekä laadulliseen että määrälliseen aineistoon pohjautuen. (ks. Natasi, Hitchcock & Brown 2015, 13-15). Natasin, Hitchcochin & Brownin (2015) monimenetelmä -mallin mukaan tutkielmamme on monivaiheinen (multistrand), täysin sekoitettu, rinnakkain toteutettu ja aineistot ovat samanarvoisia eli fully mixed concurrent equal status designs (QUAN + QUAL) (emt., 37.)

Taulukko 2. Tutkimusasetelma

Tutkimuskysymykset	Osaamisen osa-alue	Kyselylomakkeen kysymykset	Haastattelun kysymykset
1. Mitä työtehtäviä järjestöjen palkkatyöntekijöiden työhön kuuluu?	Osaamisvaatimukset	Mitä työtehtäviä työhösi kuuluu?	Mitä työtehtäviä työhösi kuuluu?
2. Mitä osaamista järjestöjen palkkatyöntekijöillä on?	Näkyvä osaaminen	Kuinka hyvin hallitset alla mainitut tiedot ja taidot?	Epiteetikortit
2. Mitä osaamista järjestöjen palkkatyöntekijöillä on?	Näkymätön osaaminen	Miten työssäsi näkyy sosiaalinen, aistillinen, käytännöllinen ja mentaaliosaaminen?	Epiteetikortit
3. Mitä osaamista kyseisissä työtehtävissä vaaditaan?	Osaamisvaatimukset	Kuinka tärkeitä alla mainitut tiedot ja taidot ovat työsi kannalta?	Epiteetikortit

4.2.1 Määrällisen aineiston hankinta ja analysointi

Määrällisen aineiston keräämiseen käytimme survey-tutkimusta, mikä on Heikkilän (2010, 19) mukaan tehokas ja taloudellinen tapa kerätä aineistoa, kun tutkittavia on paljon. Keräsimme aineiston sähköisellä kyselylomakkeella helmi-maaliskuussa 2018 (liite 1). Tätä ennen testasimme kyselylomaketta kolmen eri puolella Suomea asuvien järjestöjen palkkatyöntekijöiden avulla. Kysyimme myös kommentteja kyselylomakkeeseemme muilta Itä-Suomen yliopiston graduryhmämme opiskelijoilta. Saamiemme kommenttien perusteella

selvensimme kyselylomakkeen ulkoasua sekä kyselyn vastausohjeita. Lisäsimme myös erillisen kysymyksen projekteissa tai hankkeissa työskentelystä.

Tavoitteenamme oli kyselylomakkeen avulla luoda yleisempi kuva järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamisesta. Määrällisellä tutkimuksella saadaan yleensä kartoitettua olemassa olevaa tilannetta ja lisäksi kyselylomakkeella voidaan pyytää arviointeja tai perusteluja toiminnolle tai mielipiteille (Heikkilä 2010, 16; Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 195). Kyselyn avulla halusimme tavoittaa mahdollisimman laajan joukon vastaajia. Rajasimme kyselymme otannan Pohjois-Karjalan alueen järjestöjen palkkatyöntekijöihin. Pyrimme tavoittamaan koko otannan levittämällä kyselyä eri tiedotuskanavien kautta sekä tekemällä kohdennettua viestintää. Tarkkaa tietoa Pohjois-Karjalan alueen järjestöjen palkkatyöntekijöistä ei kuitenkaan ole olemassa. Kysely lähetettiin Pohjois-Karjalan järjestöjen palkkatyöntekijöille hyödyntäen Pohjois-Karjalan Jellin uutiskirjettä, Facebookin Pohjois-Karjalan yhdistykset-ryhmää sekä kohdennettua sähköpostiviestintää Pohjois-Karjalan järjestöjen palkkatyöntekijöille. Sähköpostiosoitteiden etsinnässä hyödynsimme Jellin yhdistysrekisteriä. Kohderyhmällä oli kolme viikkoa aikaa vastata kyselymme. Tämän jälkeen levitimme kyselyä vielä Facebookin sekä kohdennettujen sähköpostiviestien avulla saadaksemme suuremman vastausmäärän. Myös tällöin etsimme Pohjois-Karjalaisten järjestöjen sähköpostiosoitteita Jellin yhdistysrekisteristä.

Toteutimme kyselylomakkeen (liite 1) Itä-Suomen yliopiston e-lomakkeella. Kyselylomakkeessamme oli sekamuotoisia, strukturoituja sekä avokysymyksiä. Kyselylomakkeen taustakysymykset olivat pääosin sekamuotoisia kysymyksiä, joissa osa vastausvaihtoehdoista on annettu ja osa on avoimia. Lisäsimme useamman kysymyksen vastausvaihtoehtoihin vaihtoehdon ”Muu, mikä?”, sillä halusimme varmistua siitä, että vastaajilla on käytössään kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot. (ks. Heikkilä 2010, 52.) Kyselylomakkeen taustakysymyksinä olivat vastaajan järjestötehtävissä työskentelyvuodet, koulutustausta, nykyinen tehtävänimike sekä työnantajajärjestön palkattujen työntekijöiden määrä ja toimiala.

Työtehtäviä, osaamista ja osaamisvaatimuksia kysyimme strukturoiduilla kysymyksillä, jotka ovat Heikkilän (2010, 50) mukaan tarkoituksenmukaisia silloin, kun selvästi rajatut vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen ja kun niitä on rajoitetusti. Työtehtävistä kysyimme antamalla vastaajalle valmiin listan erilaisista työtehtävistä, joiden määrää työssään vastaajat arvioivat asteikolla 1-3 (ei lainkaan, jonkin verran, paljon). Teimme myös valmiin listan

erilaisista tiedoista ja taidoista, joista vastaaja ensin valitsi asteikolla 1-5 (ei lainkaan, hie-
man, kohtalaisen tärkeä, tärkeä, erittäin tärkeä) kuinka tärkeänä vastaaja pitää tietoja tai tai-
toja oman työnsä kannalta. Tämän jälkeen vastaaja arvioi asteikolla 1-5, kuinka hyvin hän
tiedon tai taidon hallitsee. Kysymyksien vastausvaihtoehdot pohjautuvat Ristolaisen (2015)
tekemään tutkimukseen järjestötyöntekijöiden osaamisesta (ks. luku 4.3) sekä tutkiel-
mamme teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi täydensimme vastausvaihtoehtoja oman työ-
kokemuksemme ja järjestöalan asiantuntemuksemme pohjalta. Työtehtävälisäykseen vali-
koitui 21 työtehtävää ja toiseen listaukseen 40 erilaista tietoa tai taitoa. Lisäksi työtehtäviä
ja osaamista koskevien kysymysten jälkeen vastaajilla oli mahdollisuus täydentää vastauk-
siaan sanallisesti avokysymyksellä. Lopuksi kyselylomakkeessa oli neljä avokysymystä, jota
käsittelemme laadullisena aineistona. Laadullisen aineiston hankintaa ja analysointia ku-
vaamme seuraavassa luvussa.

Kyselylomakkeeseemme vastasi 50 Pohjois-Karjalan alueen järjestön palkkatyöntekijää.
Analysoimme määrällisen aineiston IBM SPSS Statistic 21- ohjelman avulla. Ensin kä-
vimme aineiston läpi ja muokkasimme taustakysymysten osalta aineistoa paremmin SPSS-
ohjelmassa luettavaksi. Muutimme esimerkiksi ”Työnimikkeeni”-kohdan sanalliset vastauk-
set numeraalisiksi. Lisäksi muutimme osaamista ja osaamisvaatimuksia koskevien kysymys-
ten asteikot kolmiportaisiksi (asteikko 1-3). Tutkimme aineistostamme ensin muuttujien
frekvenssi- ja prosenttijakaumia, jonka jälkeen ristiintaulukoimme muuttujia. Ristiintaulu-
koimme eri taustakysymyksiä keskenään sekä taustakysymyksiä työtehtäviä, osaamista ja
osaamisvaatimuksia koskeviin kysymyksiin. Testasimme työtehtäviä koskevaa kysymystä
myös hierarkkisella klusterianalyysillä, jossa tavoitteena on löytää sellaiset havainnot tai
muuttujat, jotka ovat vaihtelultaan toistensa kaltaisia eli jaotella havainnot tai muuttujat ryh-
miin (Nummenmaa 2010, 428).

Käytimme analysoinnissa myös Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa, jonka avulla tut-
kimme muuttujien välistä riippuvuutta työtehtäviä, osaamista sekä osaamisvaatimuksia kos-
kevissa kysymyksissä. Järjestyskorrelaatiokertoimessa korrelaation laskemiseen käytetään
järjestyslukuja. Järjestyskorrelaatiokerroin muodostuu laittamalla kahden muuttujan havain-
not suuruusjärjestykseen, jolloin pienin havaintoarvo saa järjestysluvun 1, seuraavaksi pie-
nin arvon 2 jne. Tämän jälkeen lasketaan, kuinka paljon kunkin havaintoparin järjestysluvut
poikkeavat toisistaan. Järjestyskorrelaatiokertoimen antama arvo vaihtelee aina -1 ja 1 vä-
lillä. (Nummenmaa 2009, 283.) Metsämuurosen (2000) mukaan mitä lähempänä arvo on

nollaa, sitä vähemmän muuttujien välillä on yhteyttä. Voidaan myös sanoa, että mikäli korrelaatiokertoimen arvo vaihtelee välillä .80 – 1.0 on yhteys ”erittäin vahva”. Puolestaan korrelaatiokertoimen arvoa välillä .60 - .80 voidaan kuvailla ”vahvaksi” ja välillä .40 - .60 ”melko vahvaksi”. (emt., 45).

4.2.2 Laadullisen aineiston hankinta ja analysointi

Sähköisen kyselyn toteuttamisen jälkeen analysoimme alustavasti saatuja vastauksia. Halusimme kerätä laadullista aineistoa määrällisen aineiston lisäksi, sillä sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja aineistoa pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti (Hirsjärvi & Remes 2009, 161; Eskola & Suoranta 2005, 18). Laadullisella aineistolla halusimmekin päästä käsiksi erityisesti syvällisempään ja kokonaisvaltaisempaan hiljaiseen tietoon ja osaamiseen. Eskolan ja Suorannan (2005, 13) mukaan laadullisella aineistolla tarkoitetaan yksinkertaistetusti aineistoa, joka on ilmaisuasultaan tekstiä ja joka on syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Kyselylomakkeemme lopussa vastaajilla oli mahdollisuus jättää omat yhteystietonsa, mikäli he haluavat osallistua yksilöhaastatteluihin. 17 kyselyyn vastanneista jätti meille yhteystietonsa. Ja oimme halukkaat ilmoittautuneet järjestön toimialan mukaan eri luokkiin, joista arvalla valitsimme viisi järjestöjen palkkatyöntekijää, joita pyydämme mukaan yksilöhaastatteluihin. Keräsimme laadullisen aineistomme tekemällä viisi yksilöhaastattelua huhti- ja toukokuun 2018 aikana. Haastattelurunko on liitteessä 2.

Päädyimme yksilöhaastatteluun ryhmähaastattelun sijasta, koska ajattelimme tutkielmamme teeman sisältävän paljon järjestöjen palkkatyöntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä, joita esimerkiksi ryhmässä ei samalla tavalla kerrotaisi. Pohdimme ensin työyhteisön tai sekalaisen ryhmän haastattelemista, mutta ajattelimme yksilöhaastattelulla pääsevämme syvällisemmin kiinni erityisesti informanttien hiljaiseen osaamiseen. Keräsimme laadullisen aineistomme harkinnanvaraisen näytteen avulla, jossa valitsimme kohdennetusti yksilöhaastatteluihin osallistuvat henkilöt. Valitsimme haastateltavista neljä kyselyssämme vapaaehtoiseksi haastateltavaksi ilmoittautuneiden joukosta, eli suurin osa yksilöhaastatteluihin osallistuneista haastateltavista olivat myös vastanneet sähköiseen kyselyymme. Viidennen haastateltavan valitsimme sen pohjalta, minkä toimialan järjestön palkkatyöntekijää emme olleet vielä tavoittaneet. Tavoitteena kohdennetulla valinnalla oli varmistua siitä, että

saamme mahdollisimman kattavan kuvan erilaisesta osaamisesta moninaisella järjestökentällä.

Tutkielmamme laadulliseen aineistoon kuuluvat kyselylomakkeen neljä avointa kysymystä sekä yksilöhaastattelut. Sekä kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä että yksilöhaastattelussa hyödynsimme Haldin-Herrgårdin ja Salon (2008) kehittämää epiteetikorttihaastattelumenetelmää, joka on kehitetty erityisesti hiljaisen osaamisen kartoittamiseen. Haldin-Herrgårdin ja Salon (2008) mukaan hiljaisen tiedon tutkimisen haasteena on hiljaisen tiedon ilmaisemisen vaikeus sekä se, että ilmiöt, joihin hiljainen tieto liittyy ovat usein abstrakteja ja vaikeasti käsitteellistettäviä. Hiljaisen tiedon sanoittamisen apuna menetelmässä toimivat epiteetit, jotka ovat hiljaisen tiedon ominaisuuksia ilmentäviä käsitteitä, kuten taito, nyrkkisääntö tai vaistonvaraisuus. Epiteetikorttihaastattelussa epiteettejä käytetään symboleina ja esimerkkeinä pyrittäessä hahmottamaan ja ymmärtämään vastaajien omaaman hiljaisen tiedon merkitystä. (emt. 289-290.)

Haldin-Herrgård ja Salo (2008) ovat jakaneet epiteetikorttihaastattelussa käytettävät epiteetit 99 epiteettiin, jotka voidaan jakaa neljään ryhmään; mentaalisiin, aistillisiin, sosiaalisiin sekä käytännöllisiin epiteetteihin. Mentaalisia prosesseja kuvaavat epiteetit konkretisoituvat esimerkiksi ongelmanratkaisussa, jossa ihminen hyödyntää luovuutta, intuitiotaan, oivalluksiaan ja arviointikykyään. Aistilliset epiteetit kuvaavat tunteita ja aistimuksellisia toimintoja, jotka ovat luonteeltaan joko psyykkisiä tai ruumiillisia. Tällaisia ovat esimerkiksi näppituntuma, aavistus, mielijohde. Sosiaalisiin epiteetteihin kuuluvat vuorovaikutusta ja ihmisten välisiä suhteita säätelevät normit sekä kulttuuri. Hiljaista tietoa tarkastellaan useimmiten kuitenkin käytännöllisenä valmiutena, käden työhön liittyvänä taitona. Tätä hiljaisuuden tiedon ulottuvuutta kuvataan esimerkiksi epiteettien tietotaito, asiantuntemus, kokemus, paras tapa ja käytännön äly avulla. Näiden neljän ryhmän lisäksi muutamat epiteeteistä ovat kokonaisvaltaisempia. Näitä epiteettejä ovat muun muassa sisäinen kyvykyys sekä kokemus. Hiljaisen tiedon epiteetit ovat kulttuuri- ja kontekstisidonnaisia, joten ne pyritään ennen haastatteluja mukauttamaan haastateltavien kokemusmaailmaan ja kielen käyttöön. (emt. 291-293.)

Kyselylomakkeen avoimet kysymykset muodostimme Haldin-Herrgård ja Salon (2008) muodostaman neljän epiteettiryhmän pohjalta. Kysyimme “Mitä aistillista, mentaalista, so-

siaalista ja käytännöllistä osaamista työssäsä tarvitset?”. Annoimme vastaamisen tueksi muutamia esimerkkiepiteettejä, mitä kyseiset osaamisen osa-alueet kuvaavat (taulukko 3). Yksilöhaastatteluja varten kävimme kaikki epiteetit läpi ja muokkasimme epiteettejä järjestötyöntekijöiden kontekstiin sopiviksi sekä karsimme mielestämme päällekkäisiä epiteettejä. Taulukossa 3. on esitelty muokatut epiteetit, joiden avulla haastattelun toteutimme.

Taulukko 3. Mukautetut epiteetit (ks. Haldin-Herrgård 2004, 12; Haldin-Herrgård 2005, 181)

Mentaalit	Aistilliset	Sosiaaliset	Käytännölliset
Kyvykkyyks	Tunteminen	Yhteiset käsitykset	Tietotaito
Kognitiiviset taidot	Tunteet	Normit	Asiantuntemus
Päättelykyky (induktiivinen)	Taiteellinen näkemys	Jaetut normit	Jaettu asiantuntemus
Johtamiskyky	Maku	Jaetut arvot	Nyrkkisääntö
Neuvottelutaidot	Asenteet	Yhteisymmärrys	Niksit
Intuitio	Mieltymys	Arvot	Pystyvyys
Vaistonvarainen tietoisuus	Vaistomainen luonne	Vuorovaikutustaidot	Käytännöllinen äly
Ajattelumallit	Saada tuntuma jostain	Sosiaaliset taidot	Kädentaidot
Ymmärrys	Kehon tuntemus	Johtamiskyky	Rutiinit
Oivallus	Ihmistuntemus	Neuvottelutaidot	Toimintavarmuus
Inspiraatio	Tunnetietoisuus	Ihmistuntemus	Fyysiset taidot
Järjestelmällisyys	Kehon ja mielen ykseys	Kulttuuri	Keholliset taidot
Uskomukset	Asettua toisen asemaan/”hypätä toisen saappaisiin”	Terve järki	Toiminnalliset taidot
Luovuus	Mielijohde	Koordinointikyky	Käytännön kokemus
Harkinta	”Minusta tuntuu että...”	Jaettu koodi	Paras tapa
Mielipide	”Minusta kuulostaa että...”	Elämäkokemus	Jaettu koodi
Organisatoriset muistot	”Minusta näyttää siltä että...”	Verkostot	Soveltamiskyky
Ennakointikyky	Ryhmätuntemus		Persoonallisuus
Lahjakuus	Huolehtiminen		Sisäpiiritieto
Arvostelukyky			Sukupuoli
Maalaisjärki			Improvisointi
Aavistus			Tekniikat
Näkökulma			
Soveltamiskyky			
Havainnot			
Ennustustaminen			
Ajatukset			
Kokonaisvaltaiset taidot: sisäinen kyvykkyyks, henkilökohtaiset taidot, ”toinen luonto”, kokemus, Käytännön kokemukset, kyvyt			

Ennen haastatteluja kirjoitimme epiteetit yksittäisille pahvikorteille. Yksilöhaastattelun aluksi kävimme haastattelun kulun sekä epiteetikorttipinon haastateltavan kanssa läpi. Ohjeistimme haastateltavaa valitsemaan korteista ne, jotka hänen mielestään liittyvät juuri hänen ammattitaitoonsa, työtehtäviinsä tai tapaan tehdä työtään. Tässä vaiheessa haastateltavalla oli mahdollisuus esittää selventäviä kysymyksiä epiteettien sisällöstä. Kun haastateltava oli valinnut mieleiset kortit, keräsimme valitsematta jätetyt kortit pois. Seuraavaksi pyysimme haastateltavaa käymään valitsemansa kortit läpi yksi kerrallaan haluamassaan järjes-

tyksessä ja kertomaan vapaamuotoisesti, mitä epiteetistä tulee mieleen tai mitä se haastattelvalle merkitsee. Esitimme kunkin kortin kohdalla tarvittaessa epiteettiin liittyviä selventäviä lisäkysymyksiä, kuten "kuinka tärkeä kyseinen epiteetti (esim. intuitio) on mielestäsi työsi lopputuloksen kannalta?". (vrt. Haldin-Herrgård & Salo 2008, 294-295.)

Nauhoitimme haastattelut, jonka jälkeen litteroimme ne. Analysoimme litteroinnit sisällönanalyysiä hyödyntäen (vrt. Haldin-Herrgårdi & Salo 2008, 294-295). Tuomen ja Sarajärven (2012, 112) mukaan aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään aineistosta kohti käsitteellisempiä näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tuomen ja Sarajärven (2012, 108) mukaan Miles ja Huberman kuvaavat, että aineistolähtöisen laadullisen aineiston analyysi voidaan karkeasti jakaa kolmeen vaiheeseen: (1) aineiston redusointiin eli pelkistämiseen, (2) aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn ja (3) abstrahointiin eli teoreettisten käsitteiden luomiseen. Toteutimme sisällön analyysin näitä vaiheita seuraten.

Ensimmäisessä vaiheessa eli aineiston pelkistämisessä aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois (Tuomi & Sarajärvi 2011, 109). Haldin-Herrgårdin ja Salon (2008, 294-295) mukaan epiteetikorttimenetelmässä aineisto pelkistetään kokoamalla kaikki tiettyä epiteettiä koskevat kommentit ja pohdinnat yhteen. Päätimme kuitenkin lähestyä aineistoamme tutkimuskysymystemme näkökulmasta ja kokosimme epiteettien sijaan työtehtäviä, osaamista sekä osaamisvaatimuksia kuvaavat ilmaisut kunkin omaan excel-tiedostoon. Ensin värikoodasimme ilmaisut litteroinneista (taulukko 4), jonka jälkeen siirsimme omaan excel-tiedostoon kaikki työtehtäviä koskevat maininnat, toiseen kaikki osaamista koskevat maininnat ja kolmanteen kaikki osaamisvaatimuksia koskevat maininnat. Pyrimme tiivistämään aineistoa ja luomaan siitä selkeän ja mielekkään, kuitenkin kadottamatta siitä sen sisältämää informaatiota (vrt. Eskola & Suoranta 2005, 137).

Taulukko 4. Litteroinnin värikoodaus

T1: Niin. No millasia tietoja ja taitoja sie olet tarvinnut näissä työtehtävissä? Ainakin siis nyt markkinointi ja viestintätaitoja..?

H3: No **viestintätaidot**, sanotaan. Että äidinkieli on eduksi olla hyvä. Että jos nyt sanoisin ja tyttärelleni, niin sanon että, vaikka hän on vasta pieni, että mistään muusta ei tarvii huolehtia kuin että osaa kaikkia kieliä, niin aika pitkälle pärjää. Että äidinkieli, sekä kirjoitus että puhetaito on tosi tärkeä, sitä mä niin kun tarviin tosi paljon. Taloutta pitää ymmärtää. Tai sitä ois parempi osata enemmänkin, mutta että kylläs sitä pitää.. Sellanen talouden kokonaisuuden hahmotus pitää olla

Taulukko 5. Excel-listaus työtehtävistä

minä teen tällaisen päätöksen
laskettu budjettia
tiedotus
toiminnan tilastointi
arviointipuoli, esimerkiksi palautteen keruu ja niiden analysointi
verkostotyöskentely
vedän myös niitä ryhmiä osaa ite siellä ohjaajana
palautteiden koontia ja niiden tiedon käsittelyä
rahoittajalle raportoida

Aineiston pelkistämisen jälkeen ryhmittelimme aineiston, jossa Tuomen ja Sarajärven (2012, 110) mukaan aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Etsimmekin niin työtehtävistä, osaamisesta kuin osaamisvaatimuksista samankaltaisia mainintoja ja yhdistimme ne yhdeksi pääluokaksi, joka sisälsi erilaisia teemoja (taulukko 6). Jokaisella haastateltavalla oli oma värikoodinsa aineiston ryhmittelyssä, jonka avulla muistimme kenen haastatteluista lainaukset oli otettu. Pyrkimyksenämme oli erottaa aineistosta tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostaa teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2011, 111). Nimesimme pääluokat niiden sisältöä kuvaavilla käsitteillä, kuten esimerkiksi johtaminen tai ammatillisuus. Kyselyn avovastaukset analysoimme samalla tavalla, mutta pelkistämävaiheessa etsimme pelkästään osaamista ja osaamisvaatimuksia koskevia mainintoja. Kun olimme muodostaneet pääluokat (abstrahointi), yhdistimme yksilöhaastatteluiden ja avovastauksien aineistot.

Taulukko 6. Aineiston yhdistäminen pääluokkiin

Aineistoesimerkki	Teema	Pääluokka
On hyvä pystyä ymmärtämään toinen toistaan mahdollisimman hyvin että voi päästä asioissa eteenpäin.	Toisten ymmärtäminen	Sosiaalinen osaaminen
Johtajan on oltava ihminen.	Inhimillisuus	Sosiaalinen osaaminen
Harvoin johtavaan henkilöön otetaan kehujen muodossa. Palautetta pitää pystyä ottamaan rakentavasti vastaan ja kertoa rakentavasti, miksi asiat tehdään, niin kuin tehdään.	Palautteen vastaanottaminen ja sen saaminen	Sosiaalinen osaaminen

4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa tutkimuksen pätevyyden (validiteetti) sekä tulosten siirrettävyyden vahvistamiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2011, 143-145). Tutkielmamme olemme toteuttaneet kahden tutkijan yhteistyössä (tutkijatriangulaatio) sekä yhdistäneet laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän (menetelmätriangulaatio). Tällaisella monistrategisella tutkimusotteella olemme pyrkineet saamaan tutkielmamme erilaisia näkökulmia samasta asiasta, mikä lisää tutkielmamme validiutta (ks. Hirsjärvi & Hurme 2001, 32). Olemme hyödyntäneet tutkielmassamme myös useita teoreettisia näkökulmia laajentamaan tutkimuksen näkökulmaa (teoriatrangulaatio) (ks. Tuomi & Sarajärvi 2011, 145). Tutkielmamme tulosten tulkinnassa olemme hyödyntäneet osaamiseen ja osaamisvaatimukseen liittyviä teorioita sekä verranneet tuloksiamme aikaisempiin tutkimuksiin.

Seuraavaksi arvioimme määrällisen tutkimuksemme luotettavuutta, jonka jälkeen siirrymme laadullisen tutkimuksemme luotettavuuden arviointiin. Tämän jälkeen pohdimme tutkielmamme eettisyyttä.

4.3.1 Määrällisen aineiston ja analyysin luotettavuus

Metsämuurosen (2005, 64-65) mukaan luotettavuutta on perinteisesti kuvattu kahdella termillä: reliabiliteetilla, millä tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta, sekä validiteetilla, millä viitataan siihen, mitataanko tutkimuksessa sitä, mitä on tarkoitus mitata. Mielestämme määrällinen tutkimuksemme on toistettavissa. Reliabiliteetti-arvioinnissa keskeisessä osassa

on luomamme kyselylomake (liite 1) (ks. Metsämuuronen 2005, 58-59). Kyselylomakkeemme vastausvaihtoehdot pohjautuivat Ristolaisen (2015) tekemään tutkimukseen järjestötyöntekijöiden osaamisesta sekä tutkielmamme teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi täydensimme vastausvaihtoehtoja oman työkokemuksemme ja järjestöalan asiantuntemuksemme pohjalta. Pidimme myös tärkeänä, että vastaajilla oli mahdollisuus täydentää vastauksiaan avointen kysymysten avulla. Kyselylomakkeen muotoutuminen lopulliseen muotoonsa kesti noin kuukauden. Kävimme kyselylomakkeen vastausvaihtoehtoja läpi myös tutkielmamme ohjaajan kanssa ennen kuin testasimme kyselylomaketta eri puolella Suomea asuvien järjestöjen palkkatyöntekijöiden sekä Itä-Suomen yliopiston graduryhmämme opiskelijoiden avulla. Saamiemme kommenttien perusteella muokkasimme kyselylomaketta, minkä koimme parantavan kyselylomakkeemme luotettavuutta.

Validiteetti voidaan Metsämuuronen (2005, 65) mukaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti käsittelee tutkimuksen omaa luotettavuutta; tutkimuksen käsitteiden oikeellisuutta, teorian vastaavuutta aineistoon, mittareiden oikeaa valintaa sekä mitaustilanteiden luotettavuutta. (emt. 57.) Olemme selvittäneet tutkielmamme teoreettisessa viitekehyksessä osaamiseen ja osaamisvaatimukseen kuuluvat osatekijät, joiden pohjalta olemme rakentaneet kyselylomakkeemme. Kyselylomakkeessa kysymme kysymyksiä sekä näkyvään että näkymättömään osaamiseen liittyen. Mittareiksi valitsimme Ristolaisen (2015) tutkimusta mukailleen 3- ja 5-portaiset asteikot, sillä ajattelimme tutkielmamme tulosten olevan näin helpommin verrattavissa muihin tutkimuksiin.

Tutkielmamme luotettavuutta pohtiessa on myös otettava huomioon, että vastaajat arvioivat itse omia kokemuksiaan omasta osaamisesta. Kysymyksessä ”Kuinka hyvin hallitset kyseisen tiedon tai taidon?” vastaus pohjautuu vastaajaan omaan arvioon osaamisestaan, mikä voi poiketa hyvinkin paljon siitä, mitä vastaaja todellisuudessa osaa. Näin ollen tiedon tai taidon hallitseminen ei välttämättä kuvaa vastaajan todellista osaamista, vaan vastaajaan subjektiivista kokemusta omasta osaamisestaan. Vastaajat todennäköisesti myös tulkitsevat eri tavalla vastausvaihtoehdot ”hyvin” tai ”erittäin hyvin”.

Ulkoinen validiteetti tarkoittaa puolestaan sitä, onko kyseinen tutkimus yleistettävissä ja jos on, niin mihin ryhmään (Metsämuuronen 2005, 57). Määrällisen aineiston luotettavuutta pohdittaessa on otettava huomioon aineiston pienuus. Tämän kokoisesta aineistosta ei voida

vetää yleisiä johtopäätöksiä järjestötyöntekijöiden osaamisesta ja järjestötyön osaamisvaatimuksista. Tutkielmamme tulokset kuitenkin mukailevat aikaisempia tutkimuksia. Rajasimme tutkielmamme kohteeksi Pohjois-Karjalan alueen järjestöjen palkkatyöntekijät eikä mielestämme tulokset ole yleistettävissä muihin maantieteellisiin alueisiin. Pohjois-Karjalan alueen järjestöjen palkkatyöntekijät, ja alueellisesti katsottuna Pohjois-Karjalan järjestöt eroavat esimerkiksi pääkaupunkiseudun järjestöistä. Siinä missä Pohjois-Karjalassa tyypillisesti työskennellään paikallisyhdistyksissä tai piiritasolla, pääkaupunkiseudulla palkkatyöntekijät työskentelevät enemmän liittotasolla. Tämä vaikuttaa osaltaan järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamiseen ja työn asettamiin osaamisvaatimuksiin. Tutkielmamme ulkoista validiteettia parantaa, ettemme rajanneet tutkielmaamme tiettyä järjestön toimialaa koskevaksi, näin tutkielmamme tulokset ovat paremmin yleistettävissä koko järjestösektorille. Toisaalta emme tavoittaneet kaikkien toimialojen palkkatyöntekijöitä, joten yleistykseen on suhtauduttava kriittisesti.

4.3.2 Laadullisen aineiston ja analyysin luotettavuus

Eskolan ja Suorannan (1998, 211) mukaan laadullisessa tutkimuksessa arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta onkin syytä arvioida sille asetetuilla kriteereillä. Käytämme luotettavuusarvioinnin pohjana Lincolnin ja Cuban (1985, 301-318) esittämiä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyviä kriteerejä, joita ovat *credibility*, *transferability*, *dependability* ja *confirmability*. Tuomen ja Sarajärven (2012, 138-139) mukaan termejä on suomennettu esimerkiksi seuraavasti: vastaavuus tai uskottavuus (*credibility*), siirrettävyys (*transferability*), luotettavuus tutkimustilanteen varmuus tai riippuvuus (*dependability*) ja vahvistavuus, vakiintuneisuus tai vahvistettavuus (*confirmability*). Tutkielmamme laadullisen aineiston ja analyysin luotettavuuden arvioinnissa käytämme Tuomen ja Sarajärven (2012) suomentamia käsitteitä.

Tuomen ja Sarajärven (2011) mukaan *uskottavuudella* tarkoitetaan sitä, vastaavatko tutkijan tekemä käsitteellistäminen ja tulkinta tutkittavien käsityksiä. *Vastaavuudella* sen sijaan tarkoitetaan sitä, vastaavatko tutkijan tuottamat rekonstruktiot tutkittavien todellisuudesta alkuperäisiä konstruktioita. (emt., 138). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotet-

tavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tutkielmamme luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon, että olemme molemmat työskennelleet järjestöissä. Oma työkokemuksemme järjestökentältä mahdollistaa sen, että ymmärrämme mistä vastaajat ja haastateltavat puhuvat. Toisaalta vaarana tässä on omien kokemusiemme ja tulkintojemme sekoittuminen vastauksiin. Tutkielmamme luotettavuuden kannalta on kuitenkin hyvä, että toteutimme tutkielman kahden tutkijan yhteistyönä. Olemme molemmat osallistuneet aineiston analysointiin, sen luokitteluun ja aukikirjoittamiseen. Olemme tehneet analysointia vuoron perään yksin ja yhdessä, varmistaaksemme sen, ettemme ole tehneet virheellisiä tulkintoja sekoittaen tulkintaan omia kokemusiamme tai ajatuksiamme. Yhteistyömme avulla saimme myös luokiteltua laadullisen aineiston selkeisiin pääluokkiin ja teemoihin.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin. Siirrettävyys riippuu siitä, miten samankaltainen tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 138.) Eskolan ja Suorannan (1998, 212) mukaan tutkimustulosten siirrettävyys ei välttämättä ole mahdollista sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuuden takia. Laadullisen tutkimuksemme tulokset ei ole yleistettävissä koko Suomen järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamista tai osaamisvaatimusta koskevaksi tai siirrettävissä kokonaisuudessaan esimerkiksi muiden sektoreiden palkkatyöntekijöitä koskeviksi. Osa tuloksista on sellaisia, jotka voi olla siirrettävissä myös muille sektoreille. Tuloksissa on kuitenkin havaittavissa selkeästi myös vain järjestösektoria koskevia osaamisen ja osaamisvaatimusten erityispiirteitä. Pohdimme myös, mikäli toteuttaisimme haastattelut uudelleen esimerkiksi vuoden päästä, voi tulokset olla erilaisia, johtuen haastateltavan lisääntyneestä kokemuksesta sekä järjestömaailman syklistä. Saamme tulokset ovat mielestämme hyvin kontekstisidonnaisia. Viisi haastateltavaamme edustavat hyvin vahvasti omia työtehtäviään, toimialojaan sekä järjestöjään. Halusimme tarkoituksella valita haastateltaviksi mahdollisimman erilaisilla työnimikkeillä ja toimialoilla työskentelevää palkkatyöntekijää. Viisi haastateltavaa ei kuvaa kaiken kattavasti koko järjestösektoria, joka ei myöskään ollut tutkielmamme tarkoitus.

Dependability termillä tarkoitetaan suomeksi tutkimuksen luotettavuutta, tutkimustilanteen varmuutta tai riippuvuutta (Tuomi & Sarajärvi 2011, 138). Myös tutkimustilannetta tulee arvioida. Eskolan ja Suorannan (1998, 213) mukaan tutkimukseen lisätään varmuutta otta-

malla huomioon myös tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat tekijät. Tutkimustilanteen arvioimisessa tulee ottaa huomioon se, että emme ole aikaisemmin tehneet tässä mittakaavassa yksilöhaastatteluita, saati toteuttanut haastattelua epiteetikortti-menetelmän avulla. Tämä saattoi osaltaan vaikuttaa erityisesti ensimmäisen yksilöhaastattelun kulkuun, vaikka testasimme haastattelurunkoa ja epiteetikorttimenetelmää toisiamme haastatellen. Koemme kuitenkin, että valitsemamme haastattelumenetelmä mahdollisti haastateltavien avoimen kertomisen omasta osaamisestaan sekä työssään vaadittavista osaamisvaatimuksista. Tutkimustilannetta arvioitaessa on myös otettava huomioon, että tunsimme entuudestaan osan yksilöhaastatteluihin osallistuneista informanteista. On vaikea arvioida sitä, vaikuttiko tämä positiivisesti tai negatiivisesti siihen, miten paljon tuttuus vaikutti haastatteluihin. Emme myöskään tarkoituksen mukaisesti valinneet haastateltavaksemme tuttuja henkilöitä.

Vahvistavuudella, vahvistettavuudella ja vakiintuneisuudella tarkoitetaan tutkimuksen objektiivisuutta ja subjektiivisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2011, 138-139). Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen aikana tehdyt ratkaisut esitetään tutkielmassa seikkaperäisesti niin, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja arvioimaan sitä (Tuomi & Sarajärvi 2011, 138-139). Erityisesti laadullisen aineiston sisällönanalyysin luotettavuuden pohdinnassa tulee ottaa huomioon, että olemme itse jakaneet vastaajien vastaukset ja kertomukset vastaajien osaamiseen sekä järjestötyön osaamisvaatimukseen. Jako osaamiseen ja osaamisvaatimukseen perustuu siis meidän tulkintaamme siitä, miten vastaajat ovat kirjoittaneet tai kertoneet. Pohdimme yhdessä useasti erilaisten käsitteiden eroja ja huomasimme, että monista asioista voidaan puhua monilla eri käsitteillä. Analyysin yhdessä tekeminen mahdollisti sen, ettemme ole tulkinneet aineistoa vain yhdestä näkökulmasta. Tekemämme tulkinnat saavat tukea myös tutkielmamme kirjallisuudesta (ks. Eskola & Suoranta 1998, 213). Aineiston analysoinnissa olemme myös pyytäneet apua tutkielmamme ohjaajalta sekä muilta Itä-Suomen yliopiston graduryhmämme opiskelijoilta. Saamiemme kommenttien avulla olemme muokanneet muodostamiamme pääluokkia ja teemoja sekä käyttämiämme termejä.

4.3.3 Tutkielman eettisyyden pohdintaa

Tutkielmassamme olemme noudattaneet hyvää tieteellistä käytäntöä. Olemme muun muassa noudattaneet tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja: rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten arvioinnissa. Olemme myös suunnitelleet, toteuttaneet ja raportoineet tutkielmamme yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Olemme soveltaneet tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä toteuttaneet tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta tutkielmamme tuloksia julkaistaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 150-151.)

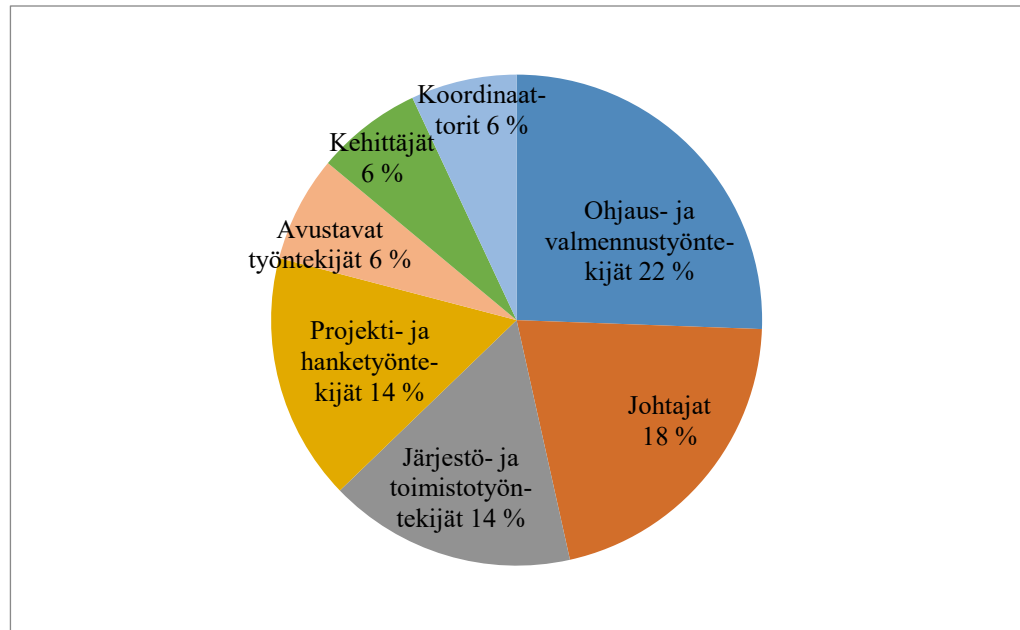
Tutkielmamme eettisyyden kannalta on tärkeää ottaa huomioon tutkielmamme kohderyhmä, Pohjois-Karjalan alueen järjestöjen palkkatyöntekijät. Meille oli tutkijoina tärkeää, ettei tutkielmamme osallistuneita voi tunnistaa raportistamme. Kerroimme kyselytutkimukseen sekä yksilöhaastatteluihin osallistuneille etukäteen tutkielmamme tavoitteista ja siitä, että vastaukset raportoidaan Pro Gradu -tutkielmassamme. Kerroimme tästä myös uudelleen yksilöhaastatteluiden alussa. Jo yksilöhaastatteluiden litterointi vaiheessa poistimme litteroinnista kaikki maininnat, joista haastateltavat olisi voinut tunnistaa sekä poistimme kaikki nimet, joihin haastateltavat viittasivat. Aineistoamme analysoidessamme pohdimme, mitä sitaatteja voimme raportissamme käyttää, ettei niistä voisi tunnistaa kyselyyn vastanneita ja yksilöhaastatteluihin osallistuneita. Päätimme, että kerromme yksilöhaastatteluihin osallistuneiden taustoista vain yleisellä tasolla, ettei heidän taustojansa ja sitaatteja voi yhdistää ja siten tunnistaa. Emme myöskään ole halunneet mainita järjestöjen nimiä tutkielmassamme taikka sitä, mistä päin Pohjois-Karjalaa tutkielmamme vastaajat ovat.

5 TULOKSET

5.1 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

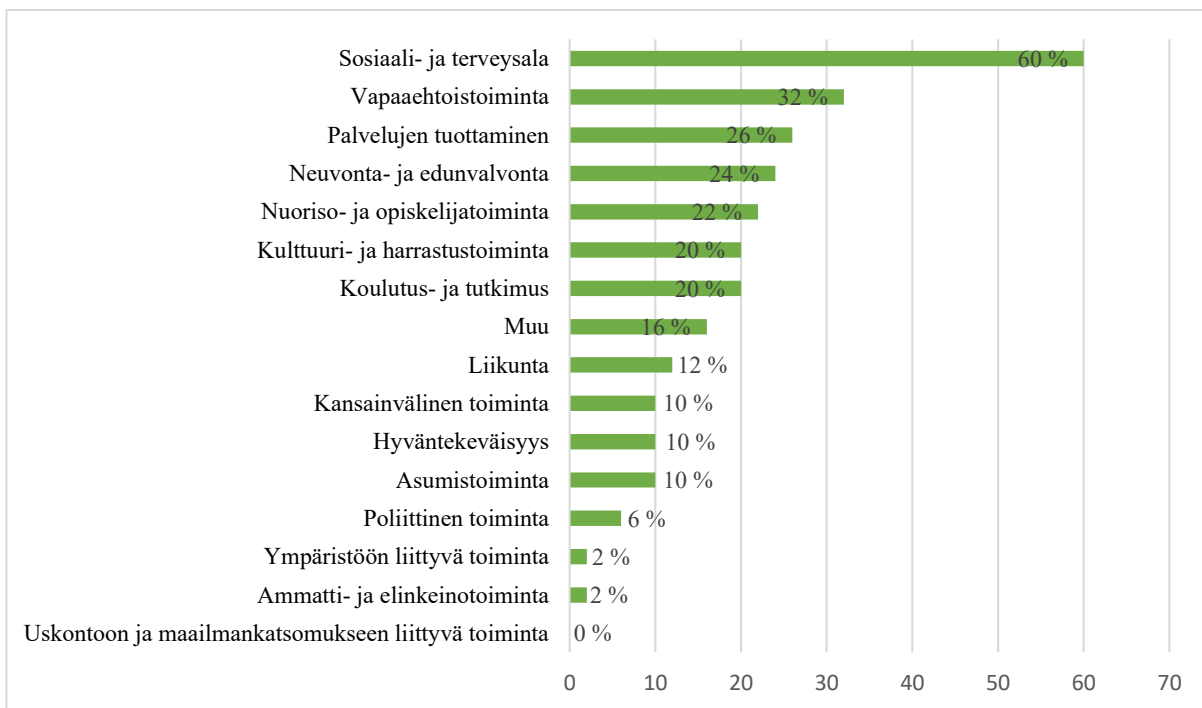
Kyselyyn vastasi 50 Pohjois-Karjalan alueen järjestöjen palkkatyöntekijää, joista yksi ei ollut työssä tällä hetkellä vaan eläkkeellä järjestötyöstä. Suurin osa (62 %) vastaajista työskenteli paikallisyhdistyksessä, joista 26 prosenttia vastasi työskentelevänsä myös projektissa tai hankkeessa. Piiri- tai aluejärjestössä työskenteli kolmasosa (32 %), joista 8 prosenttia työskenteli lisäksi liitto- tai kattojärjestössä ja 10 prosenttia työskenteli lisäksi projektissa tai hankkeessa. 4 prosenttia vastaajista vastasi työskentelevänsä vain projektissa. Projektissa tai hankkeessa työskenteleviä oli siis yhteensä 40 prosenttia vastaajista.

Jaoinme vastaajat työnimikkeiden pohjalta seitsemään eri kategoriaan vastaajien kuvailemien työnimikkeiden perusteella (kuvio 4, liitteessä 3 alkuperäiset työnimikkeet). Työnimikkeiden pohjalta vastaajista viidesosa (22 %) oli ohjaus- ja valmennustyöntekijöitä ja lähes saman verran johtajia (18 %). Järjestö- ja toimistotyöntekijöitä sekä projekti- ja hanketyöntekijöitä työnimikkeen perusteella oli molempia 14 prosenttia. Työnimikkeiden pohjalta ei kuitenkaan voi sanoa, työskenteleekö työntekijä projektissa, sillä aiempien vastausten pohjalta projekti- tai hanketyötehtävissä työskenteleviä oli melkein kolminkertaisesti (40 %). 14 prosenttia jätti kuitenkin vastaamatta kysymykseen.



Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden työnimikkeet

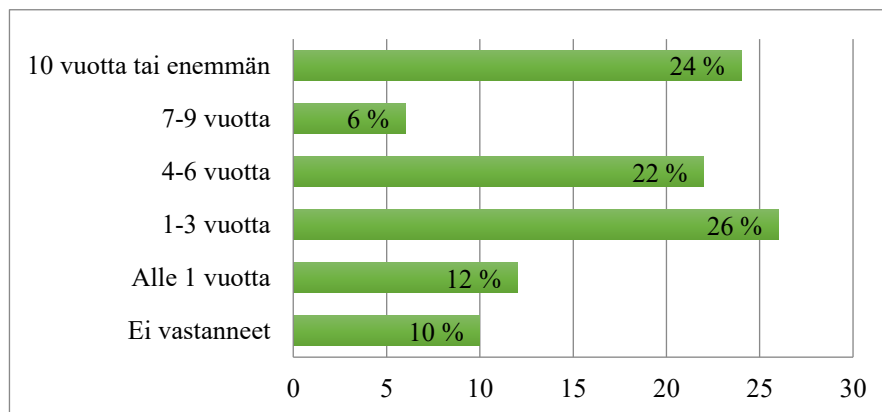
Pyysimme vastaajia kuvailemaan työnantajajärjestönsä toimialaa valitsemalla valmiista listasta yhden tai useamman toimialan (kuvio 5). Vastaajista 44 prosenttia on valinnut vain yhden toimialan ja muut (56 %) valitsi 2-9 erilaista toimialaa, joilla kuvasivat työnantajajärjestöään. Suurin osa vastaajista (60 %) kuvaili työnantajajärjestönsä toimialaksi sosiaali- ja terveysalan ja kolmasosa vapaaehtoistoiminnan (32 %). Vähiten joukossa oli järjestöjä, joilla oli ympäristöön liittyvää toimintaa (2 %) tai ammatti- ja elinkeinotoimintaa (2 %). Uskontoon tai maailmankatsomukseen liittyvää toimintaa ei ollut kenenkään vastaajan työnantajajärjestössä. Lisäksi vastaajat ovat sanallisesti kuvanneet järjestön toimialaksi työllistämistoiminnan (6 %), yhdistysten kehittämistoiminnan, lapsiperhetyön, nuorten työpajatoiminnan, terveyden edistämisen ja kuntoutuksen sekä vaikuttamistyön.



Kuvio 5. Järjestön toimiala

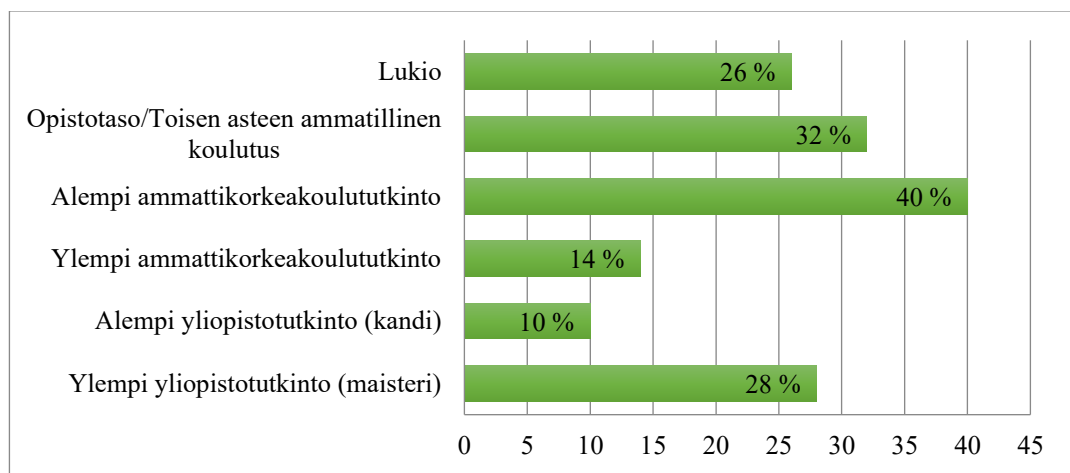
Palkattujen työntekijöiden lukumäärä vastaajien työnantajajärjestöissä vaihteli 1-33 työntekijän välillä. 14 prosenttia vastaajista oli työyksikkönsä ainoa työntekijä. Kolmasosa (36 %) vastaajista työskenteli 2-9 työntekijän ja 14 prosenttia vastaajista työskenteli 10-19 työntekijän järjestössä. Vastaajista 24 prosentin työnantajajärjestöissä työskenteli 20 tai enemmän työntekijää. 12 prosenttia jätti vastaamatta kysymykseen.

Kysyimme vastaajilta, kuinka monta vuotta he ovat työskennelleet järjestöalalla (kuvio 6). Vastaukset jakoutuivat puolen vuoden ja 40 vuoden välille. Eniten vastaajista oli työskennellyt järjestöalalla 1-3 vuotta (26 %), 10 vuotta tai enemmän (24 %) tai 4-6 vuotta (22 %).



Kuvio 6. Työvuodet

Vastaajien taustakoulutukset olivat hyvin monipuoliset ja 60 prosenttia vastaajista mainitsi vastauksissaan useamman tutkinnon tai lisäopintoja, kun lukiota ei ota huomioon. Eniten vastaajilla (kuvio 7) oli alemman ammattikorkeakoulun tutkintoja (40 %), joista 12 prosenttia oli yhteisöpedagogeja (AMK) ja 6 prosenttia tradenomeja (AMK). Opistotason tai toisen asteen ammatillisista koulutuksista yleisin oli merkonomi (10 %). Vastaajista 28 prosenttia oli suorittanut ylemmän yliopistotutkinnon (maisteri). Heistä eniten oli yhteiskuntatieteen maistereita (YTM) (14 %) ja filosofian maistereita (FM) (12 %). Kaikki mainitut tutkinnot liitteessä 4.



Kuvio 7. Koulutustausta

Lisäksi vastaajat olivat suorittaneet täydennyskoulutuksena erikoisammattitutkintoja tai ammatillista täydennyskoulutusta, kuten opettajan pedagogisen pätevyyden. Vastaajat olivat suorittaneet myös yliopisto- ja ammattikorkeakouluopintoina esimerkiksi kasvatus-, sosiologi-, ja ohjausalan sekä sosiologian ja viestinnän opintoja.

5.2 Haastateltujen taustatiedot

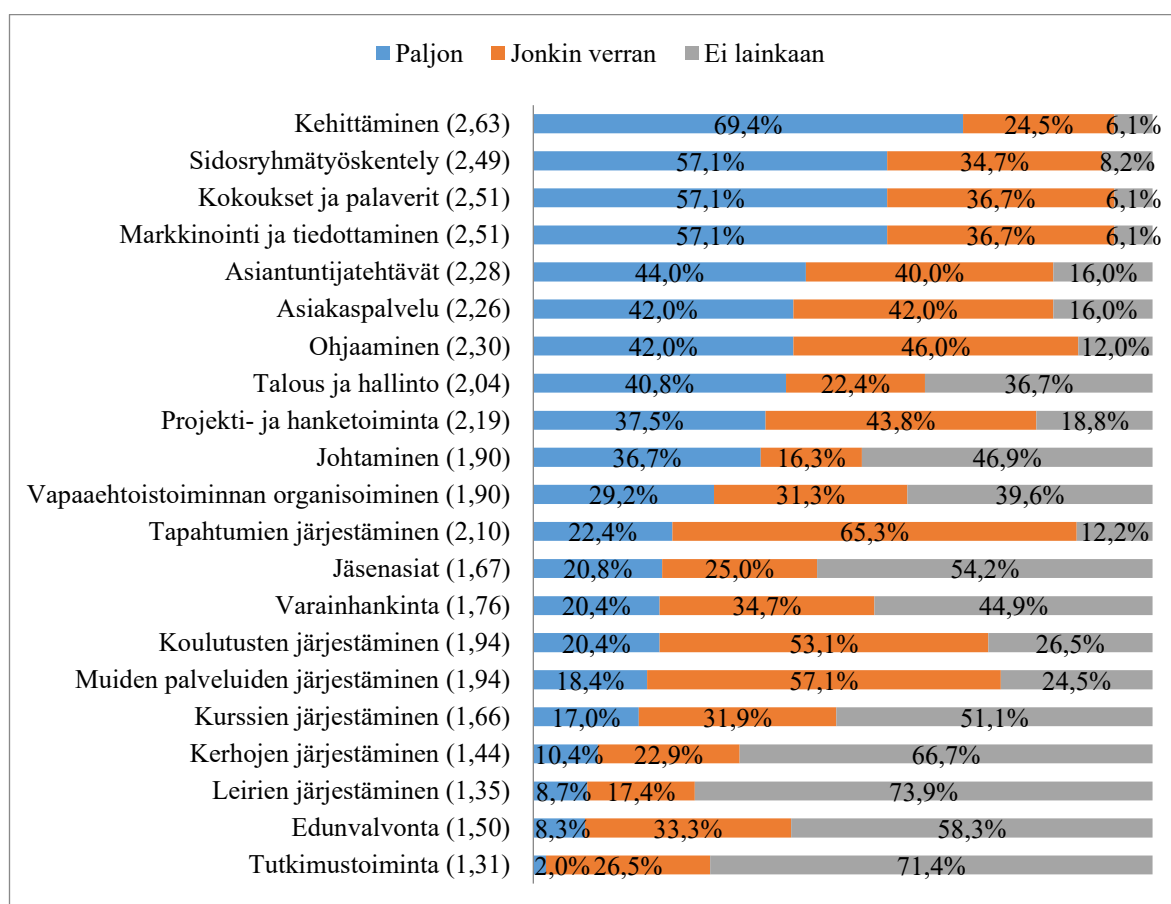
Valitsimme haastateltaviksi viisi palkkatyöntekijää eri järjestöistä Pohjois-Karjalan alueelta. Haastateltavissa oli sekä johtamistyötä, järjestö- ja toimistotyötä, ohjaus- ja valmennustyötä sekä projektityötä tekeviä palkkatyöntekijöitä. Järjestöalan työkokemusta haastateltavista kolmella oli alle 10 ja kahdella yli kymmenen vuotta. Yksi haastateltavista oli työskennellyt aina järjestösektorilla, muilla haastatteluihin osallistuneilla oli aikaisempaa työkokemusta myös julkiselta sektoreilta sekä yhdellä haastateltavalla myös yksityiseltä sektorilta.

Haastateltavilla oli monipuolinen koulutustausta. Suoritettuja koulutuksia oli fysioterapeutti, kulttuurituottaja, lastentarhanopettaja, liikuntaneuvoja, media-assistentti, merkonomi, urheiluhieroja, yhteiskuntatieteiden maisteri (YTM), yhteisöpedagogi (AMK) ja yrittäjän koulutus. Lisäksi haastateltavilla oli käytynä sekalaisesti täydennyskoulutusta tai muita opintoja aikuiskasvatustieteistä, johtamisesta, päihde- ja mielenterveyspuolelta, sosiaalipedagogiikasta, sosiaalityöstä ja sosiologiasta sekä ammatillisen opettajan pedagogiset opinnot.

5.3 Työtehtävät

5.3.1 Työtehtävät määrällisen aineiston pohjalta

Kyselylomakkeessa kysyimme vastaajien työtehtävistä kysymyksellä ”Arvioi, kuinka paljon työhösi kuuluu alla olevia työtehtäviä”. Työtehtäviin olimme listanneet 21 erilaista työtehtävää (kuvio 8). Työtehtävinä vastaajilla eniten oli kehittämistä (ka = 2,63), sidosryhmätyöskentelyä (ka = 2,49), kokouksia ja palavereja (ka = 2,51) sekä markkinointia ja tiedottamista (ka = 2,51).



Kuvio 8. Eri työtehtävien painottuminen kyselyyn vastanneiden työssä

Ristiintaulukoimme työtehtäviä vastaajien työnimikkeiden (kuvio 4) pohjalta ja testasimme työtehtäviä Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella sekä klusterianalyysillä. Ristiintaulukoinnin perusteella johtaja-työnimikkeellä työskentelevillä vastaajilla ($n = 9$) työtehtäviin kuului erityisesti taloutta ja hallintoa (paljon = 9) sekä johtamista (paljon = 8). Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella tarkasteltaessa johtaminen sekä talous ja hallinto myös korreloivat vahvasti keskenään ($r = .743$, $p = <.001$). Seuraavaksi merkittävimmät työtehtävät johtajille olivat ristiintaulukoinnin mukaan kehittäminen (paljon = 7) ja sidosryhmätyöskentely (paljon = 7). Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen mukaan johtamisella oli melko vahva yhteys myös varainhankinnan ($r = .555$, $p = <.001$) ja kehittämisen ($r = .519$, $p = <.001$) kanssa. Myös talous ja hallinto korreloi varainhankinnan ($r = .485$, $p = <.001$) kanssa. Sekä talous ja hallinto että varainhankinta korreloivat myös jäsenasioiden ($r = .632$, $p = <.001$; $r = .672$, $p = <.001$) kanssa.

Työnimikkeiden pohjalta projekti- tai hanketyöntekijäksi luokitelluista kaikki ($n = 7$) vastasivat, että heillä on paljon kehittämiseen, sidosryhmätyöskentelyyn sekä markkinointiin ja tiedottamiseen liittyviä työtehtäviä. Suurimmalla osalla projekti- ja hanketyöntekijöistä oli myös paljon projekti- ja hanketoimintaan (paljon = 6) sekä ohjaamiseen (paljon = 6) liittyviä työtehtäviä. Spearmanin korrelaatiokertoimella tarkasteltaessa edellä mainituista työtehtävistä projekti- ja hanketoiminnalla ja sidosryhmätoiminnalla ($r = .506$, $p = <.001$) sekä kehittämisellä ja sidosryhmätoiminnalla ($r = .584$, $p = <.001$) oli melko vahva yhteys toisiinsa.

Ristiintaulukoinnin perusteella ohjaus- ja valmennustyöntekijöillä ($n = 11$) työtehtäviin kuului erityisesti ohjaamista (paljon = 10). Kehittäjä -työnimikkeellä työskentelevistä ($n = 3$) puolestaan jokainen vastasi työtehtäviinsä kuuluvan paljon asiantuntijatehtäviä, kehittämistä sekä markkinointia ja tiedottamista. Kaikilla koordinaattoreilla ($n = 3$) puolestaan kuului työtehtäviinsä paljon sidosryhmätyöskentelyä sekä markkinointia ja tiedottamista. Kehittäjien ja koordinaattoreiden määrä vastanneissa oli kuitenkin melko vähäinen. Työtehtävänimikkeiden pohjalta järjestö- ja toimistotyöntekijöihin sekä avustaviin työntekijöihin luokitelluilla vastaukset olivat sekalaisempia. Merkitseviä työtehtäviä näihin työtehtävänimikkeisiin ei löytynyt.

Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella tarkasteltaessa myös tapahtumien ja koulutusten järjestämisen väliltä löytyi melko vahva yhteys ($r = .530$, $p = <.001$). Lisäksi tapahtumien järjestäminen korreloi leirien järjestämisen ($r = .537$, $p = <.001$) ja jäsenasioiden ($r = .486$, $p = <.001$) kanssa melko vahvasti. Koulutusten järjestämisellä puolestaan oli vahva yhteys tapahtumien järjestämisen lisäksi kurssien järjestämiseen ($r = .690$, $p = <.001$) ja kokouksiin ja palavereihin ($r = .672$, $p = <.001$) sekä keskivahva yhteys sidosryhmätyöskentelyyn, kehittämiseen ja vapaaehtoistoiminnan organisoimiseen vaihteluvälillä $r = .489-.576$, $p = <.001$. Vapaaehtoistoiminnan organisoiminen puolestaan korreloi melko vahvasti varainhankinnan ($r = .565$, $p = <.001$) sekä edunvalvonnan ($r = .560$, $p = <.001$) kanssa.

Testasimme työtehtäviä myös klusterianalyysillä, jolla saimme samansuuntaisia tuloksia kuin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella. Työtehtävistä nousi esiin useita selkeitä pareja, kuten talous ja hallinto sekä johtaminen, tapahtumien järjestäminen sekä muiden palveluiden järjestäminen, kerhojen ja leirien järjestäminen sekä varainhankinta ja jäsenasiat, jotka kahdeksen klusteriin jaettuna (taulukko 7) muodostivat omat klusterinsa. Myös koulutusten ja kurssien järjestäminen muodostivat parin sekä edunvalvonta ja tutkimustoiminta. Kahdeksen klusteriin jaettuna nämä parit muodostivat kuitenkin yhdessä yhden klusterin. Asiakaspalvelu sekä vapaaehtoistoiminnan organisoiminen jäivät klusterianalyysissä omaksi klusterikseen. Lisäksi kokoukset ja palaverit sekä sidosryhmätoiminta muodostivat parin, mutta kahdeksen klusterin mallissa ryhmään liittyi markkinointi ja tiedottaminen, kehittäminen, asiantuntijatehtävät, projekti- ja hanketoiminta sekä ohjaaminen.

Taulukko 7. Kahdeksan klusterin malli

Klusteri 1: Tapahtumien järjestäminen Muiden palveluiden järjestäminen	Klusteri 2: Koulutusten järjestäminen Kurssien järjestäminen Edunvalvonta Tutkimustoiminta	Klusteri 3: Kerhojen järjestäminen Leirien järjestäminen	Klusteri 4: Johtaminen Talous ja hallinto
Klusteri 5: Markkinointi ja tiedottaminen Kokouksen ja palaverit Sidosryhmätyöskentely Ohjaaminen Asiantuntijatehtävät Projekti- ja hanketoiminta Kehittäminen	Klusteri 6: Vapaaehtoisten organisointi	Klusteri 7: Asiakaspalvelu	Klusteri 8: Varainhankinta Jäsenasiat

Annoimme vastaajille mahdollisuuden myös kertoa vapaasti muista työtehtävistään, kysymyksellä ”Kuvaile, mitä muita työtehtäviä työhösi kuuluu”. Kysymykseen vastasi 32 pro-

senttia kyselyyn vastanneista. Vastaajat kuvailivat monipuolisesti muita työtehtäviä. Useimmat vastaajat (10 %) mainitsivat erilaisia toimistotöitä, joita olivat kahvinkeitto, siivoaminen, kaupassa käynti, postitus sekä kiinteistön pienet huoltotehtävät. Lisäksi työtehtäviksi mainittiin mainostamiseen liittyviä tehtäviä (tapahtumien mainostaminen somessa, mainosten suunnittelu ja eteenpäin välittäminen), sihteerin tehtävät, henkilöstöjohtaminen, erilaisia järjestön toimintaan liittyviä tehtäviä (kerho- ja leiritoiminnan koordinointi ja leireillä valvojana toimiminen, neuvonta, uraohjaus, sovittelu, yksilövalmennus ja -ohjaus, vaalityö) sekä viestintään liittyviä tehtäviä (ulkoisen viestintä, viestintäsuunnitelman tekeminen). Lisäksi työtehtäviksi mainittiin yrityskontaktointi, vapaaehtoistoiminnan verkoston koordinointi, sekä kattojärjestön hallituksen jäsenen tehtävät (kuten kehittämis- ja taloustehtävät yhteistyössä muiden hallituksen jäsenten kanssa).

5.3.2 Työtehtävät laadullisen aineiston pohjalta

Yksilöhaastatteluissa kysyimme mitä työtehtäviä haastateltavien työhön kuuluu. Aineistosta nousi esiin kuusi pääluokkaa: Talous ja hallinto, johtaminen, käytännön toiminta, asiantuntijana toimiminen, yhteistyö sekä kehittäminen.

Taulukko 8. Työtehtävät: Talouden ja hallinnon pääluokka

Pääluokka	Teemat	Lainaus aineistosta
Talous ja hallinto	Rahoitus	<i>”Mä oon kirjottanu hankkeita, että syksyllä olis leipää ja keväällä.” (H5)</i>
	Toiminnan seuranta ja raportointi	<i>”Toiminnan tällöinen seuraaminen, ylipäänsä ja siitä raportointi.” (H5)</i>
	Taloushallinto	<i>”Yks iso osa-alue on tää talousosaaminen että pitää osata tehdä talousarviot ja ymmärtää mitä tilinpäätöksessä lukee ja raportoida rahoittajalle ja tietysti hoitaa koko maksuliikenne ja kirjanpito. Et silleen se talousosaaminen on aika iso osa.” (H2)</i>
	Toimistotyö	<i>”Hirveesti sitä puhelimesta olemista ja soitteluja ja valmistelua ja ihmisten kanssa yhteydenpitoa.” (H5)</i>

Talouteen ja hallintoon liittyvissä työtehtävissä (taulukko 8) aineistosta nousi esiin ensinnäkin järjestöjen toiminnan rahoittamiseen liittyvät työtehtävät. Rahoittamiseen liittyy rahoitushakemusten tekoa niin järjestön varsinaisen toiminnan kuin erilaisten projektien rahoittamiseen. Talouteen ja hallintoon liittyy olennaisesti myös toiminnan seuranta, tilastointi, palautteen keruu, arviointi sekä raportointi niin rahoittajille kuin myös esimerkiksi järjestön hallitukselle ja yhteistyökumppaneille.

”Meidän pitää rahoittajalle raportoida säännöllisin väliajoin siitä, että miten se toiminta edistyy ja millaisia tuloksia siinä toiminnassa saadaan.” (H1)

”Palautetta tosi paljon saahan, mikä on sitten myös tärkeää mulle kun joudun rahoittajalla niitä vaikutuksia kuvaamaan, että mitä vaikutuksia on saatu aikaan.” (H2)

Lisäksi talouteen liittyvistä työtehtävistä nostettiin esiin järjestön muun taloushallinnon hoitaminen, johon kuuluvat maksuliikenteen hoito sekä tilien hoitaminen ja kirjanpito. Kaikki vastaajat eivät hoida tilejä tai kirjanpitoa itse, mutta työtehtäviin kuuluu usein silti taloudesta vastaaminen, kokonaisuuden hahmottaminen ja taloudesta huolehtiminen.

”talousvastuu ja siitä huolehtiminen, katson tiliotteen et onko mennä väärää maksuja, laskettu budjetia...” (H3)

Hallinnon tehtäviin luimme kuuluvaksi myös erilaiset toimistotyöt, joihin kuuluu isona osana viestintään ja tiedotukseen liittyvät työtehtävät, mutta myös sekalaisia tehtäviä, kuten tulostus ja siivoaminen. Erilaista viestintää ja viestintäkanavien käyttöä koettiin olevan työssä paljon. Viestintävälineistä puhelimen ja sähköpostin lisäksi nostettiin esiin erityisesti Facebook.

”Sanotaanko, että viestintä on se suurin, eniten työllistävä” (H3)

Taulukko 9. Työtehtävät: Johtamisen pääluokka

Pääluokka	Teemat	Lainaus aineistosta
Johtaminen	Esimiestehtävät	<i>”Tiimi johtamistahan tää on, että jokainen tiimin jäsen tietää mikä on se meidän pääasiallinen tehtävä täällä, miks myö täällä ollaan, mitkä on ne meidän tavoitteet mihin myö pyritään.” (H2)</i>
	Toimiva työyhteisö	<i>”yhteisössä, jossa on ollu tavallaan ristiriidassa ne työntekijöiden arvot, sen työntekemisen näkökulmasta ja se aiheuttaa sitten monesti sen että joko ei pystytä työskentelemään yhdessä tai sitten se työnteko menee hankalaksi siitä syystä että ajatellaan eri asioita tärkeinä.” (H1)</i>
	Vastuunkanto	<i>”Minä oon se joka, niin kun oikeesti mietitään kun me ei oikeestaan hyödytä siitä.” (H3)</i>
	Vuorovaikutus	<i>”On aina ovi auki ja niinkun työntekijät saa tulla jakamaan niitä asioita millon vaan.” (H2)</i>

Johtamiseen liittyen aineistosta löysimme neljä eri teemaa (taulukko 9). Esimiestehtäviin liittyen aineistossa mainittiin sekä palkatun henkilöstön että vapaaehtoisten toimijoiden rekrytointi, työsopimusten teko, perehdyttäminen sekä henkilöstöön että vapaaehtoisiin liittyvä yhteyden pito, kuten henkilöstöpalaverit, tiedottaminen ja työn organisoiminen. Vastauksissa nousi esiin myös itsensä työllistämisen, mikä nousi esiin erityisesti hankerahoituksista puhuttaessa. Pari vastaajaa vertasi omaa työtään yrittäjyyteen, jossa oma palkka on itse hankittava.

”ehkä semmosen pienen yrittäjän elämään varmaan aikalailla yhtäläisyyksiä ja että vastaa itse itsensä työllistämisestä ja välillä vähän ehkä muittenkin” (H5)

Toimivaan työyhteisöön liittyvistä työtehtävistä nousi esiin tiimijohtaminen, ilmapiirin eteen työn tekeminen, arvot ja normit, suunnitelmallisuus, varhainen puuttuminen sekä ongelmienratkaisu. Koettiin, että hyvän työyhteisön ja hyvän ilmapiirin eteen tulee tehdä koko ajan työtä. Esimerkiksi ongelmatilanteissa pyritään kuuntelemaan kaikkia ja löytämään kaikille hyvä ratkaisu. Työyhteisössä pyritään myös löytämään kaikille oikeanlainen tehtävä.

”Yritetään löytää aina se kullekin ihmiselle se sopiva homma.” (H2)

Johtamiseen kuuluu aineiston mukaan myös vastuunkantoa järjestön toiminnasta sekä valmiutta päätöksentekoon. Välillä työntekijän on myös toimittava eräänlaisina ”järjen äänenä” sekä välitettävä muille arvoja ja normeja. Lisäksi koettiin, että välillä työtehtäviin kuuluu asioita, jotka eivät ole itselleen mieleisiä tai joiden tekemisestä on itse eri mieltä.

”Käytännössä mie pyörätän sitä yhdistystä, vastaan sen yhdistyksen toiminnasta.” (H5)

”aamulla saattaa ruveta tekstiviestit soimaan, että tulee sairasilmoituksia ja mitä tahansa - koko ajan täytyy olla niinkun aika valmis tekemään niitä päätöksiä ja pohtimaan ja aika lyhyelläkin ajalla harkitsemaan” (H2)

”Me tehdään isoja muutoksia, jotka vaikuttaa johonkin. Ja niistä tulee paskaa, mut ne on tehtävä.” (H3)

Neljäntenä teemana johtamiseen liittyen nousi esiin vuorovaikutus, johon lukeutuu alaisista ja vapaaehtoisista huolehtiminen, havainnointi, tarkkailu, vahtiminen, yhteyksissä oleminen sekä ihmisten kanssa keskusteleminen. Pidettiin tärkeänä, että ollaan läsnä ja tavoitettavissa. Haastatteluissa nousi esiin myös se, että asioista joutuu muistuttelemaan ja soittelemaan ihmisten perään.

”Mä aika paljon havainnoin ja kiertelen niitä miten siellä hommat toimii. Vähän ehkä vahtimassa, mistä ne (*utkijan muokkaus) ei välttämättä tykkää, mut se on auttanu huomattavasti vaikka minä en siellä jutteliskaan vaan pyörin siellä.” (H3)*

Taulukko 10. Työtehtävät: Käytännön toiminnan pääluokka

Pääluokka	Teemat	Lainaus aineistosta
Käytännön toiminta	Suunnittelu ja organisointi	<i>”Ohjelmien suunnittelua ja mainosten suunnittelua ja vähän pitänyt mieltä jo - majoitusta ja kyyditystä.” (H3)</i>
	Ohjaaminen	<i>”Vedän myös niitä ryhmiä osaa ite siellä ohjaana.” (H1)</i>
	Asiakastyö	<i>”Mun tehtävä on auttaa asiakasta eteenpäin.” (H4)</i>
	Markkinointi	<i>”Markkinointiin liittyviä ihan semmosta perustaittoa.” (H4)</i>

Järjestön käytännön toimintaan liittyvistä työtehtävistä aineistosta nousi esiin erilaisen toiminnan suunnittelu ja organisointi, toiminnan toteuttaminen ja ohjaaminen, erilainen asiakastyö sekä markkinointi (taulukko 10). Suunnitteluun ja organisointiin liittyviin tehtäviin

luimme kuuluviksi kaikki toimintaan liittyvät valmistelutyöt, kuten tapahtumien ja koulutusten sisältöjen suunnittelu, lupien hankkiminen sekä erilaiset käytännön järjestelyihin liittyvät tehtävät, kuten majoitusten hankkiminen sekä tapahtumapaikalla käyminen ennen varsinaista tapahtumaa.

”Oon myös valmistellut nyt tulevan syksyn uusien ohjaajien koulutusta.” (H1)

Usein erilaisessa toiminnassa ollaan myös itse mukana organisoimassa toimintaa tapahtuman aikana, tai itse kouluttamassa tai vetämässä erilaisia ryhmiä.

”Oon tehnyt erilaisia ohjaustehtäviä ja tota, voin sanoa, että ryhmänohjaus on helpompi pieces of cake verrattuna yksilöohjaukseen.” (H4)

Järjestön palkkatyöntekijän työtehtäviin saattaa kuulua myös erilainen asiakastyö, jossa työskennellään hyvin erilaisten ihmisten kanssa. Asiakastyön työtehtävistä puhuttaessa esiin nousi erityisesti ihmisten auttaminen ja ohjaaminen avun pariin.

”Pyritään ottaa koppia sitten ja ohjaamaan eteenpäin.” (H2)

Aineistosta nousi esiin myös markkinointiin liittyviä työtehtäviä. Markkinointitehtävistä nostettiin esiin mainosten tekeminen, markkinointi esimerkiksi erilaisissa seminaareissa sekä järjestön järjestämien toimintojen myyminen.

”Kaikkia ilmeiden suunnittelua ja sellasta on aika paljon, ja ihan niin paljon ei oo aina rahaa että pystys käyttää mainostoimistoa, vaikkakin me käytetään sitä jo paljon. Mutta aika paljon pitää keksiä ite.” (H3)

”Oon siellä kertomassa meidän kokemuksia tästä.” (H2)

Taulukko 11. Työtehtävät: Asiantuntijana toimimisen pääluokka

Luokka	Teemat	Lainaus aineistosta
Asiantuntijana toimiminen	Toimikentän tunteminen	<i>”Mun pitää sillon tuntee käytännöt ja ihmiset ja osata ottaa oikeeseen paikkaan yhteyttä.” (H4)</i>
	Yhteiskunnallisten asioiden tietäminen	<i>”Pitää havainnoida sitä koko ajan, mitä tapahtuu, mikä vaikuttaa mihinkin.” (H3)</i>
	Oman alan asiantuntijatehtävät	<i>”Käsitellään niin intiimejä tietoja, niin meillä on aina asiakkaan suostumus” (H4)</i>
	Edunvalvonta	<i>”Meidän tehtävä on viedä sitä viestiä eteenpäin, mitä he tuottaa.” (H4)</i>

Aineistossa nousi esiin myös useita asiantuntijana toimimiseen liittyviä työtehtäviä (taulukko 11). Laadullisessa aineistossa nousi vahvasti esiin järjestön omaan toimialaan tai kyseiseen työtehtävään liittyvät ominaiset työtehtävät. Työntekijän on seurattava aikaa, oltava tietoinen yhteiskunnallisista asioista sekä tuntea oma toimikenttensä, jolla toimii. Tämä tarkoittaa, että on esimerkiksi tunnettava ihmisiä ja palvelujärjestelmiä sekä ymmärrettävä mitä

erilaiset kunnalliset päätökset tarkoittavat oman työn kannalta. Lisäksi viestiä tulee viedä myös asiakkailta eteenpäin ja valvoa asiakkaiden etuja.

”Se on mun tehtävä, että voin kertoa, et otappas siihen yhteyttä se on sen alan asiantuntija.” (H3)

Taulukko 12. Työtehtävät: Yhteistyön pääluokka

Luokka	Teemat	Lainaus aineistosta
Yhteistyö	Verkostotyöskentely	<i>”Melkein kaikki niinku, mitä nykysin tehään ni tehdään yhdessä joittenkin kanssa.” (H5)</i>
	Hallitustyöskentely	<i>”Tähän järjestötyöhön ainakin täällä liittyy kaikenlainen hallitustyöskentely ja tämmönen johtokuntatyöskentely.” (H3)</i>

Aineistosta nousi esiin hyvin vahvasti yhteistyön merkitys järjestöjen palkkatyöntekijöiden työssä (taulukko 12). Yhteistyötä järjestöjen palkkatyöntekijät tekevät erilaisten verkostojen ja yhteistyökumppaneiden kanssa, mutta myös oman työyhteisön sekä järjestön hallituksen kanssa. Aineistossa nousi esiin verkostotyön tärkeys sekä se, että tänä päivänä verkostotyö on järjestöissä arkipäivää. Verkostotyöskentelyyn liittyvistä työtehtävistä nostettiin esiin yhteistyön lisäksi erilaisten yhteistyökumppaneiden etsintä, yhteistyösopimusten tekeminen sekä moniammatillinen työote. Puheessa korostuivat erityisesti käytännön asiat - verkostoja rakennetaan ottamalla aktiivisesti ja reippaasti yhteyttä ja sopimalla yhteistyöstä.

”Myö haetaan yhteistyökumppaneita ja uusia tämmösiä tyyppejä joiden kanssa myö voitaa tehdä jotakin.” (H5)

”Ruveta vaan selvittämään netin kautta ja ottamaan rohkeasti yhteyttä - ja rakentamaan sieltä, pitää palaveria ja sopia kuka on se yhteyshenkilö.” (H2)

Järjestötyöhön kuuluu myös yhteistyö oman työyhteisön sisällä sekä järjestön hallituksen kanssa. Joissakin järjestöissä työtä tehdään tiimeinä, jolloin korostettiin ryhmäytymisen merkitystä. Yhteistyötä tehdään myös esimerkiksi käymällä asioista keskusteluja ja neuvotteluja muiden kanssa ennen päätösten tekemistä.

Taulukko 13. Työtehtävät: Kehittämisen pääluokka

Luokka	Teemat	Lainaus aineistosta
Kehittäminen	Itsensä kehittäminen	<i>”Päivittää itteensä myös että pysyy tässä palvelujärjestelmässä kärryllä.” (H2)</i>
	Toiminnan kehittäminen	<i>”On kerätty vähän uudella tavalla sitä palautetta.” (H1)</i>

Kehittämiseen liittyvistä työtehtävistä aineistosta nousi esiin sekä itsensä että toiminnan kehittäminen (taulukko 13). Itsensä kehittäminen nousi aineistossa esiin erityisesti puhuttaessa itsensä päivittämisestä ja ajan tasalla pysymisestä. Toiminnan kehittämiseen puolestaan kuuluu uusien ja erilaisten toimintojen luominen.

”Oon tehny uudelleen meillä sellasia palautteenkeruulomakkeita.” (H1)

5.3.3 Yhteenveto työtehtävistä

Kyselyyn vastanneista 62 prosentilla on paljon tai jonkin verran talouteen ja hallintoon liittyviä työtehtäviä. Laadullisen aineiston mukaan talouteen ja hallintoon liittyvät työtehtävät ovat pääosin toiminnan rahoittamiseen liittyviä työtehtäviä, joka sisältää rahoitushakemusten teon, rahaliikenteen hoidon sekä toiminnan raportoinnin. Sen lisäksi talouteen ja hallintoon kuuluu järjestön muut talousasiat, kuten talousarvioiden tekeminen, talouden seuranta ja kirjanpitoon liittyvät asiat. Huomionarvoisena asiana on kuitenkin se, ettei työntekijöiden työtehtäviin välttämättä aina kuulu konkreettisesti esimerkiksi kirjanpidon tekeminen, mutta työntekijän työhön voi silti kuulua kirjanpidon seuraaminen ja ymmärtäminen. Laadullisessa aineistossa talouden ja hallinnon työtehtävistä nousi esiin myös järjestön perustoimistotyöt, jäsenasiat ja viestintä.

Määrällisessä aineistossa talouteen ja hallintoon yhdistyi samanlaisia tehtäviä, esimerkiksi varainhankinta sekä projektihallinto. Viestinnän osalta kyselyssä kysyttiin markkinointiin ja tiedottamiseen liittyvistä työtehtävistä, joita vastaajista lähes kaikilla (93,8 %) oli paljon (57,1 %) tai jonkin verran (36,7 %). Erityisesti markkinointia ja tiedottamista oli paljon projekti- ja hanketyöntekijöillä, kehittäjillä sekä koordinaattoreilla. Laadullisessa aineistossa markkinoinnista puhuttaessa esille nostettiin järjestön sekä sen toiminnan markkinointi sekä erilaiset visuaaliset työt.

Talouden ja hallinnon työtehtävät linkittyivät määrällisessä aineistossa vahvasti johtamisen työtehtäviin ($r = .743$, $p = <.001$). Johtamiseen liittyviä työtehtäviä kyselyn vastaajista oli puolilla (53 %). Laadullisessa aineistossa esiin nousi sekä ihmisten johtamiseen sekä järjestön toiminnan johtamiseen liittyviä työtehtäviä. Lisäksi johtamisessa nousi esiin yhtenä osana työtehtävän sosiaalinen puoli, esimerkiksi alaisten havainnointi ja muistuttelu. Määrällisen aineiston mukaan johtaja –työnimikkeellä työskentelevien työhön kuuluu paljon myös sidosryhmätyöskentelyä ja kehittämistä. Kehittäminen nousi myös laadullisessa aineistossa esiin omana teemanaan. Kehittämistyötä on laadullisen aineiston mukaan sekä itsensä että toiminnan kehittäminen, kuten omien tietojen päivittäminen tai uusien toimintatapojen kehittäminen.

Käytännön toiminnan työtehtäviin liittyen laadullisessa aineistossa esiin nostettiin ensinnäkin toiminnan suunnittelu ja sen järjestäminen. Kyselyssä kysytyistä toimintojen järjestämiseen liittyvistä työtehtävistä vastaajilla oli eniten tapahtumien järjestämistä (paljon = 22 %, jonkin verran = 64 %). Myös koulutusten järjestämistä oli 22 prosentilla vastaajista paljon ja puolilla jonkin verran (52 %). Tapahtumien ja koulutusten järjestämisellä oli myös yhteys keskenään ($r = .530$, $p = <.001$). Toiminnan järjestämisen lisäksi vastaajien työnkuvaan kuuluu molempien aineistojen mukaan myös ohjaamista ja asiakastyötä. Kyselyn vastaajilla sekä ohjaamista että asiakaspalvelua oli paljon 42 prosentilla vastaajista. Laadullisessa aineistossa asiakastyössä esiin nousi esimerkiksi ihmisten auttaminen tai ohjaaminen avun pariin.

Molemmissa aineistoissa nousi esille sidosryhmä- ja verkostotyöskentelyn tärkeys. Kyselyn vastaajista yli puolilla (56 %) oli sidosryhmätyöskentelyä paljon ja kolmasosalla (34 %) jonkin verran. Laadullisen aineiston mukaan yhteistyötä tehdään niin oman työyhteisön, järjestön hallituksen sekä erilaisten verkostojen ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Verkostotyöskentely jokaisessa haastattelussa olennaisena osana ilmi. Laadullisessa aineistossa nousikin esiin, että verkostotyöskentely on tänä päivänä järjestöissä arkipäivää.

Lisäksi molemmista aineistoista nousi esiin asiantuntijuuden tärkeys. Kyselyn vastaajilla asiantuntijatehtäviä oli paljon 44 prosentilla ja jonkin verran 40 prosentilla. Laadullisesta aineistosta nousi esiin, että työntekijän on tunnettava oma toimikenttensä sekä oltava ajan hermoilla. Laadullisessa aineistossa esiin nousi yksittäisinä mainintoina myös edunvalvojana toimiminen. Määrällisessä aineistossa alle puolella oli paljon (8%) tai jonkin verran (32%) edunvalvontaan liittyviä työtehtäviä. Työnantajajärjestönsä toimialaksi neuvonnan ja edunvalvonnan nimesi kuitenkin 24 prosenttia vastaajista.

5.4 Järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaaminen

5.4.1 Osaaminen tilastoanalyysien valossa

Järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamista kysyimme kyselylomakkeessa kysymyksellä "Kuinka hyvin hallitset alla mainitut tiedot tai taidot?". Alle olimme listanneet 40 erilaista

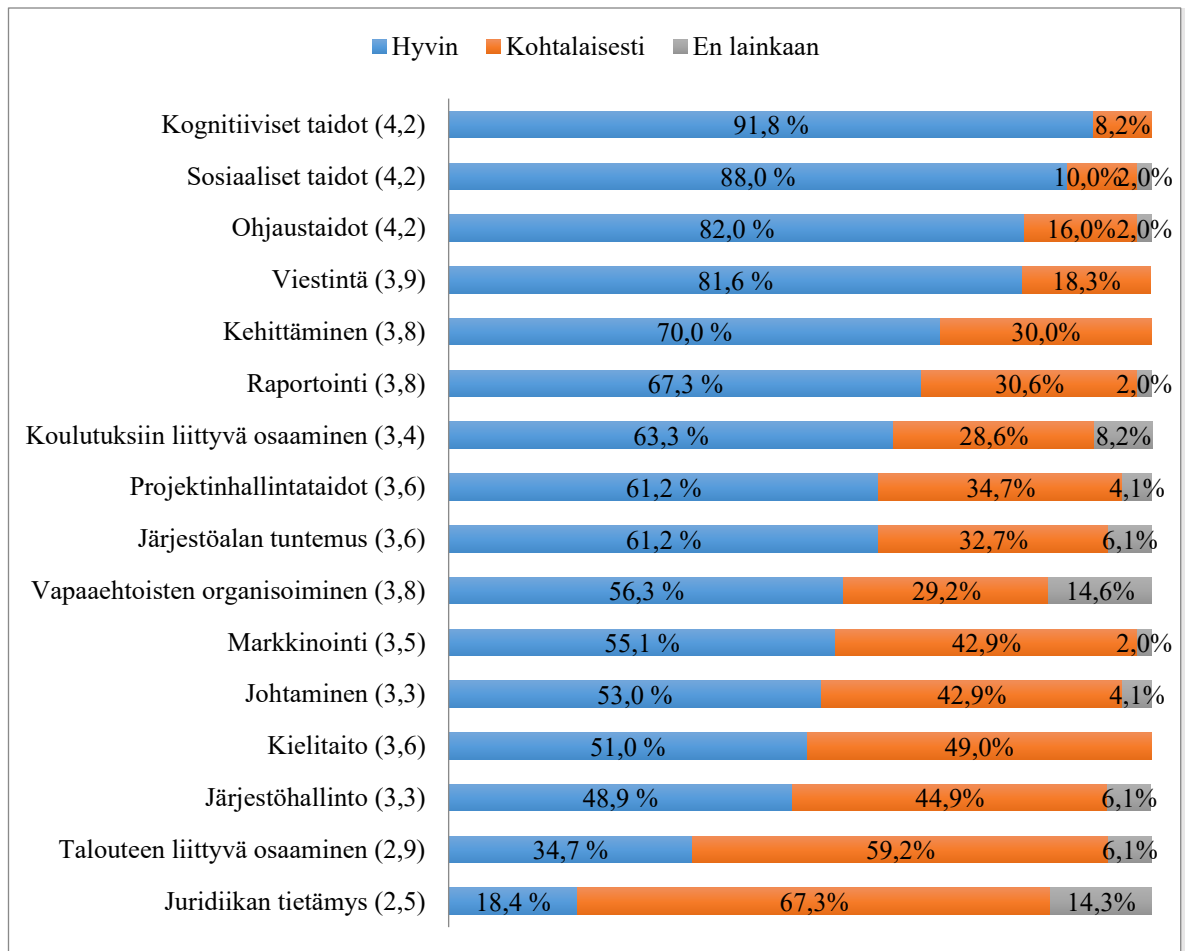
tietoa ja taitoa, joista vastaajat arvioivat osaamisensa tason asteikolla 1-5. Muodostimme samaa asiaa mittaavista vastausvaihtoehdoista keskiarvosummamuuttujia. Testasimme luottajia summamuuttujia reliabiliteettitestillä, ja teimme summamuuttujiin sen tulosten pohjalta muutoksia niin, että jokaisen muuttujan Cronbachin alfa on vähintäänkin tyydyttävä (>.60). Lisäksi jätimme kahdeksan muuttujaa, joita emme yhdistäneet summamuuttujiin. Muuttujista markkinointi, projektin hallintataidot, vapaaehtoisten organisointi, ohjaustaidot sekä raportointi olivat mielestämme itsessään isoja kokonaisuuksia emmekä halunneet niitä yhdistää muihin muuttujiin. Muuttujista puolestaan järjestöalan tuntemus, kielitaito ja juridiikan tietämys olivat sellaisia muuttujia, jotka halusimme alunperin lisätä summamuuttujiin, mutta päätimme jättää ne pois, koska ne olisivat laskeneet Cronbachin alfaa huomattavasti. Näin ollen muuttujia on yhteensä 16, jotka on esitelty taulukossa 14. Muuttujat ovat yhteneväiset osaamisvaatimuksia koskevan kysymyksen “Kuinka tärkeä alla mainittu tieto tai taito on työssäsi?” vastausvaihtoehtojen kanssa (luku 5.5).

Taulukko 14. Summamuuttujat

Summamuuttuja	Osaaminen Cronbachin alfa	Osaamisvaatimukset Cronbachin alfa
Talouteen liittyvä osaaminen <ul style="list-style-type: none"> • talousosaaminen • kirjanpitoaidot • varainhankintataidot • hankintaosaaminen • avustusprosessien hallinta 	.856	.854
Kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> • toiminnan/palveluiden kehittäminen • järjestön kehittämistäidot 	.856	.856
Koulutukseen liittyvät taidot <ul style="list-style-type: none"> • koulutussuunnittelu • kouluttaminen 	.893	.920
Johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • johtamistaidot • esimiestaidot • työsuhdeasioiden tuntemus • rekrytointiosaaminen 	.847	.878
Sosiaaliset taidot <ul style="list-style-type: none"> • ryhmätyötaidot • vuorovaikutustaidot • asiakaspalvelutaidot • sidosryhmätaidot • neuvottelutaidot 	.834	.719
Järjestöhallinto <ul style="list-style-type: none"> • järjestöhallinnolliset taidot • järjestöhierarkkian tuntemus • strateginen osaaminen • kokoustekniikka • jäsenasiat 	.892	.891

Viestintätaidot	.746	.846
<ul style="list-style-type: none"> • sosiaalinen media • tiedottaminen • kirjalliset taidot • tietotekniset taidot • kielitaito 		
Kognitiiviset taidot	.642	.761
<ul style="list-style-type: none"> • organisointitaidot • ongelmanratkaisutaidot • tiedon soveltaminen • tiedonhakutaidot • arviointitaidot 		
Ohjaustaidot		
Markkinointi		
Raportointi		
Järjestöalan tuntemus		
Projektinhallintataidot		
Vapaaehtoisten organisoiminen		
Kielitaito		
Juridiikan tietämys		

Kuviossa 9 on esitelty tietojen ja taitojen hallinnan jakautumista. Lisäksi tarkastelimme tietojen ja taitojen hallintaa ristiintaulukoinnilla työnimikkeiden kanssa (kuvio 4) sekä Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla. Ristiintaulukoinnin mukaan oman osaamisen arviointi jakaantui melko tasaisesti työnimikkeestä riippumatta muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Tiedoista ja taidoista kognitiiviset taidot, viestintä, kehittäminen sekä kielitaito olivat sellaisia, joita jokainen vastaaja koki itsellään olevan vähintäänkin jonkin verran.



Kuvio 9. Tietojen ja taitojen hallinta

Parhaiten vastaajat arvioivat hallitsevansa kognitiiviset, sosiaaliset sekä ohjaustaidot. Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen mukaan sekä sosiaalisten ja kognitiivisten taitojen ($r = .660$, $p = <.001$) sekä sosiaalisten ja ohjaustaitojen ($r = .609$, $p = <.001$) välillä oli vahva yhteys. Ohjaustaitoja arvioivat erityisesti itsellään olevan ohjaus- ja valmennustyöntekijät ($n = 11$) sekä kehittäjät ($n = 3$), joista kaikki vastasivat hallitsevan ohjaustaidot erittäin hyvin. Sosiaalisilla taidoilla oli keskivahva yhteys myös kehittämiseen ($r = .569$, $p = <.001$) ja koulutukseen liittyvään osaamiseen ($r = .502$, $p = <.001$). Kognitiiviset taidot puolestaan korreloivat vahvasti projektinhallintataitojen ($r = .629$, $p = <.001$) sekä keskivahvasti kehittämisen, raportoinnin ja johtamisen kanssa vaihteluvälillä $r = .502$ - $.597$ ($p = <.001$).

Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen mukaan myös muita vahvoja yhteyksiä ($>.60$) eri tietojen ja taitojen välillä oli runsaasti. Erityisen vahva yhteys oli talouteen liittyvällä osaamisella järjestöhallintoon ($r = .729$, $p = <.001$), johtamiseen ($r = .712$, $p = <.001$), sekä juridiikan tietämykseen ($r = .650$, $p = <.001$). Myös järjestöhallinto ja johtaminen korreloivat

vahvasti ($r = .649$, $p = <.001$) keskenään ja lisäksi myös hyvin samansuuntaisesti. Molemmilla oli keskivahvaa tai vahvaa yhteyttä niin kehittämiseen, koulutukseen liittyvään osaamiseen, juridiikan tietämykseen sekä vapaaehtoisten organisoimiseen vaihteluvälillä $r = .490$ – $.654$, $p = <.001$. Lisäksi järjestöhallinnolla ja järjestöalan tuntemuksella oli vahva yhteys ($r = .765$, $p = <.001$) ja johtamisella ja projektinhallintataidoilla ($r = .553$, $p = .001$) keskivahva yhteys. Edellä mainituista tiedoista ja taidoista järjestöalan tuntemuksella oli puolestaan vahva yhteys kehittämiseen ($r = .660$, $p = <.001$).

Projektinhallintataidot puolestaan korreloivat johtamisen ja kognitiivisten taitojen lisäksi raportoinnin ($r = .626$, $p = <.001$), koulutukseen liittyvän osaamisen ($r = .523$, $p = <.001$) sekä talouteen liittyvän osaamisen ($r = .510$, $p = <.001$) kanssa. Koulutukseen liittyvä osaaminen korreloi puolestaan jo mainittujen sosiaalisten taitojen, johtamisen, järjestöhallinnon ja projektinhallintataitojen lisäksi talouteen liittyvän osaamisen ($r = .526$, $p = <.001$), kehittämisen ($r = .510$, $p = <.001$), sekä vapaaehtoisten organisoimisen ($r = .525$, $p = <.001$) kanssa.

Ristiintaulukoinnin mukaan työnimikkeistä erityisesti projekti- ja hanketyöntekijät ($n = 7$) arvioivat hallitsevansa kehittämisen muita ryhmiä paremmin (erittäin hyvin = 7). Kehittäjät ($n = 3$) arvioivat puolestaan hallitsevansa vapaaehtoisten organisoimisen muita työnimikkeitä paremmin (erittäin hyvin = 3). Raportointitaidot muita ryhmiä paremmaksi arvioivat hallitsevansa ohjaus- ja valmennustyöntekijät ($n = 11$; erittäin hyvin = 9), projekti- ja hanketyöntekijät ($n = 7$; erittäin hyvin = 7) sekä johtajat ($n = 9$; erittäin hyvin = 8).

5.4.2 Osaaminen laadullisessa aineistossa

Yksilöhaastatteluisissa sekä kyselyn avokysymyksissä tutkimme osaamista epiteettien avulla. Haastatteluisissa pyysimme haastateltavia kertomaan vapaasti omasta työstään ja osaamisestaan epiteetikortteja apunaan käyttäen. Kyselyssä pyysimme vastaajia kuvailemaan omin sanoin konkreettisten esimerkkien avulla millaista sosiaalista, mentaalista, käytännöllistä ja aistillista osaamista he työssään tarvitsevat. Haastatteluiden ja kyselyn avovastausten perus-

teella löysimme osaamisesta yksitoista pääluokkaa: työn hallinta, henkilökohtaiset ominaisuudet, sosiaalinen osaaminen, käytännön kokemus, asiantuntijuus, käytännön toiminta, johtaminen, verkostotyöskentely, viestintä sekä järjestötyö.

Taulukko 15. Osaaminen: työn hallinnan pääluokka

Pääluokka	Teemat	Lainauksia aineistosta
TYÖN HALLINTA	Omat toimintamallit	<i>"Vaikka sulla on ne tietyt ajattelumallit jotka sie oot ite itelles rakentanut esimerkiksi siitä, että millanen mie oon työntekijänä tai miten mie teen työtä tai miten tietyt asiat pitäis tapahtua tai tehdä, että ois niinku valmis niitä muokkaamaan ja muuttamaan, että ne ei oo sellaset kiveen hakattuja asioita" (H1)</i>
	Hyvinvointi	<i>"Mitä enemmän ikää tulee, niin sitä tärkeempää on tietysti tää omasta hyvinvoinnista huolehtiminen." (H2)</i>
	Työn hallintakeinot	<i>"Tää työ* on kyllä ollu sellanen että ei oo niinku ollu yhtään turhaa päivää, ei oo yhtään turhaa työtä, koska tietää että joka päivä tehhään arvokkaita asioita näitten meidän ihmisten kanssa" (H2)</i>

Aineistosta nousi esille työn hallintaan liittyvä osaaminen (taulukko 15), mikä liittyy olennaisesti itsensä ja oman työn johtamiseen, sekä siihen, että työntekijä jaksaa ja voi työssään hyvin. Ensimmäisenä teemana työn hallinnassa on omat toimintamallit, josta esiin nousi oman osaamisen tunnistaminen, kyky reflektoida itseään sekä omien ennakkoluulojen tunnistaminen ja niiden syrjään laittaminen. Omia toimintamalleja tulee myös pystyä muokkaamaan ja kehittämään. Lisäksi aineistosta esiin nousi myös oman arvon tunteminen työntekijänä.

"Asenteita tai ennakkoluuloja, joita jokaisella kuitenkin on, niin että sitte ois valmis niitä tarkastelemaan niitä." (H1)

"Et tajuaa ne omat rajat työntekijänä ja oman osaamisensa, sitä pystyy sillon kehittämään." (H4)

"Että minua ei kannata potkia pois, kukaan ei ole minua täällä enemmän töissä näin pienellä prosentilla, sellasta on vaikee saada. Plus jolla olis jo tämmönen kokemus tästä työpaikasta. Et se on niin kun minun etu." (H3)

Aineistossa nousi esiin myös omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Esiin nostettiin niin fyysisestä kuin henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen. Fyysisen kunnon koettiin auttavan työssä jaksamisessa. Aineistosta nousi esiin myös se, että joissakin töissä emotionaalinen kuorma on niin valtava, joten on tärkeää pystyä käymään vaikeat tilanteet läpi sekä rauhoittava vapaa-ajalla. Itsensä kuunteleminen ja kokemuksen lisääntyminen on vähentänyt haastateltavien työstressiä.

"Se emotionaalinen kuorma on niin kova, et sitä tarvii sitä omaa rauhaa ja tilaa." (H4)

Työn hallintakeinoiksi aineistossa mainittiin oman työn aikatauluttaminen sekä työn motiivisuus. Aikatauluttamisen avulla pystytään erottamaan selkeästi myös työn ja vapaa-ajan rajat, joiden mainittiin sekoittuvan helposti järjestöalalla. Työtä myös aikatauluttamisen suhteen tulee tehdä itseään kuunnellen, ja työn tynnyssä motivaatiota on haettu esimerkiksi opintovapaalta. Myös työn vapaus koettiin yhdeksi motivoivaksi tekijäksi. Motivaattoreina toimivat myös tunne tärkeän työn tekemisestä. Koettiin, ettei työssä ole turhia päiviä, vaan joka päivä tehdään arvokkaita asioita, joilla on oikeasti merkitystä ihmisten elämässä. Lisäksi vastaajia motivoivat ja lahjakkaat ihmiset.

“Tätä ei nyt tehdä niin kun suuren palkan tai semmosen, rahankiilto silmissä, vaan se on enemmän se tyydytys tulee sieltä muualta ja että haluaa tehdä jotakin yhteiseksi hyväksi tai kehittää, auttaa.” (H4)

Taulukko 16. Osaaminen: Henkilökohtaisten ominaisuuksien pääluokka

Pääluokka	Teema	Lainaus aineistosta
HENKILÖKOHTAISET OMINAISUUDET	Persoonallisuus	<i>”Lasten ja nuorten kanssa tehtävässä työssä tärkeää tehdä työtä omalla persoonalla” (H1)</i>
	Henkilökohtaiset taidot	<i>”Olen tosi järjestelmällinen ja tykkään siitä, että on jokin järjestys siitä, vaikka se ei aina toteutuskkaan sitten.” (H1)</i>
	Omat toimintamallit	<i>”Jotenkin aavistaa ja aistii että mikä asia sopis johonkin...se liittyy paljon siihen tapaan toimia muutenkin että se on vähän heittäytyvä.” (H5)</i>
	Aistimus	<i>”Moni asia perustuu myös intuitioon ja tunteeseen siitä, mitä voi sanoa ja mitä ehkä pitäisi kysyä.” (Avovastaus, jatkossa AV)</i>

Henkilökohtaisten ominaisuuksien pääluokkaan nousi aineistosta persoonallisuuteen, henkilökohtaisiin taitoihin, omiin toimintamalleihin sekä aistimukseen liittyvä osaaminen (taulukko 16). Vastaajat nostivat useaan otteeseen esille sen, että järjestötyötä tehdään omalla persoonalla. Vastaajat kokivat, ettei järjestön työntekijä saa olla esimerkiksi liian asiallinen, vaan työssä saa näkyä oma persoona. Persoonan tulee olla myös juuri kyseiseen työhön sopiva. Lisäksi persoona voidaan käyttää työtekniikkana, jonka avulla järjestön työntekijät toteuttavat työtään. Myös se, miten kukakin järjestön työntekijä toteuttaa työtään, riippuu heidän persoonastaan.

“Ei oo yhtään pahitteeks että oon luonteeltani aika tehokas, aikaansaava, päämäärätietonen, et sillä tavalla se sopiva persoona ja sopiva tehtävä niin sillä on aika iso merkitys.” (H2)

Aineistoissa nousi esiin myös lukuisia henkilökohtaisia taitoja, joita vastaajat nostivat esiin oman työnsä kannalta. Koettiin, että omien henkilökohtaisten taitojen ja persoonan tulee sopiva juuri kyseiseen työhön. Vastaajat kertoivat, että heidän työnsä kannalta on hyvä, että he ovat itse innostuneita työstään, heillä on aito halu ja kiinnostus kohdata ja kuunnella tois-

ten ihmisten tarinoita sekä kyky olla aidosti läsnä. Myös erilaiset kognitiiviset taidot, luovuus, ymmärrys, jämäkkyys, käytännöllisyys, päämäärätietoisuus, ”järjen käyttö” sekä kyky tehdä hankalia päätöksiä nostettiin esille.

”Tulkki ei ymmärrä selittämäni asiaa, koska se on hänelle vieras. Selitän asian piirroksilla ja näytelmällisin keinoin, joka on huvittavan näköistä kyllä, mutta toimivaa” (AV)

”Järjestökentällä työskentely vaatii aina hieman luovuutta, mutta myös maalaisjärkeä ja arviointikykyä. Itse olen yleisluonteeltani realisti, joten teen työtäni kokonaisvaltaisesti maalaisjärki edellä. Kuitenkin järjestömme perustoimintaan kuuluu kulttuuri ja luovat menetelmät, joten käytän myös runsaasti luovuutta työskentelyssäni ja esimerkiksi valitsemisessäni ohjaus- tai koulutusmenetelmissä.” (AV)

Kognitiivisia taitoja kuvailtiin usein ennakoinnin, soveltamisen, improvisoinnin, ongelmanratkaisun sekä arviointitaidon kautta. Nämä taidot koettiin olevan vahvasti läsnä kaikessa työssä ja arjessa. Vastaajat kokivat, että työssä tulee jatkuvasti tilanteita, esimerkiksi erilaisia muutoksia, joissa joutuu ennakoimaan, arvioimaan tilannetta, improvisoimaan, soveltamaan tai tekemään nopeita päätöksiä.

”jokapäivähän se on yhtä soveltamista” (H5)

”siellä voi tulla aika yllättäviäkin tilanteita, että niihin pystyy jollakin tavalla valmistautumaan etukäteen, niin se auttaa sitten niistäkin tilanteista eteenpäin menemiseen” (H1)

Aineistossa nousi esiin myös vastaajien luomia omia toimintamalleja ja tapoja tehdä työtä, joiden avulla he toteuttavat työtään. Toimintamallit ovat muokkaantuneet muun muassa koulutuksen ja työkokemuksensa kautta. Vastaajat nostivat esille, kuinka rutiinit helpottavat heidän työnsä tekemistä erityisesti hektisessä ja sirpalemaisessa työssä.

”Osaan käyttää entisiä ammattejani hyväksi tässä työssä.” (AV)

”Tärkeää on rutiininomaisesti kirjata raportoitavat asiat ylös, koska muistin varaan niitä ei voi jättää.” (AV)

”Pyrin luomaan toimijoille sellaisen ilmapiirin missä he voivat rohkeasti kysyä asioista. Näen, että rohkaisten tätä ilmapiiriä sillä, että esitän itsekin 3 kysymyksiä ja olen rehellinen siinä, että en minäkään tiedä tai muista kaikkea vaikka olen näiden asioiden äärellä työssäni.” (AV)

Lisäksi aineistossa nousi esiin erilainen aistiminen, jota kuvailtiin tuntumana jostakin, vais-
tona, intuitiona, uteliaisuutena sekä hiljaisena neuvottelutaitona, jota työntekijä käy itsensä
kanssa. Vastaajat kuvailivat vaiston tai aavistuksen johdattelevan heidän työtään ja saavut-
tamaan täten paremman lopputuloksen heidän työnsä kannalta. Vastaajien aistillinen osaa-
minen on ohjannut heitä esimerkiksi muuttamaan toimintatapaansa erilaisten ryhmien tai
koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa. Vastaajat ovat hyödyntäneet toimintatapojensa
muuttamisessa ihmistuntemustaan ja kykyään osata lukea ihmisiä ja ryhmiä, heidän tuntei-
taan ja tarpeitaan.

”Parhaimmat ideat tuntuvat tulevan juuri tästä minusta tuntuu -alueelta. Esimerkiksi vertaisryhmien vetämisessä välillä hupsuimmat menetelmät ovat toimineet parhaiten.” (AV)

Taulukko 17. Osaaminen: sosiaalisen osaamisen pääluokka

Pääluokka	Teemat	Lainaus aineistosta
SOSIAALINEN OSAAMINEN	Sosiaaliset taidot	<i>”Yksilöiden ohjaamisessa vuorovaikutustaitoja tarvitaan erityisesti, jotta he pystyvät löytämään tavoitteita ja pääsemään niihin.” (AV)</i>
	Ihmistuntemus	<i>”Kyky asettua toisen asemaan ja ymmärrys ja ajattelumallit, niin nää on miun mielestä kanssa sellasia, jotka mie nään tärkeinä ihmisten kanssa tehtävässä työssä.” (H1)</i>
	Tunnetaidot	<i>”Et tunteet jätetään työpaikan ja työn ulkopuolelle.” (H4)</i>
	Työyhteisötaidot	<i>Työyhteisössä jaetaan ne samat arvot sen työntekemisen suhteen, niin se on miun mielestä tärkeitä.” (H1)</i>

Sosiaalinen osaaminen nousi hyvin vahvasti esille laadullisessa aineistossa. Aineistosta nousi esille sosiaalisiin taitoihin, ihmistuntemukseen, tunnetaitoihin ja työyhteisötaitoihin liittyvää osaamista (taulukko 17). Sosiaalisista taidoista esiin nousi ensinnäkin vuorovaikutustaidot, joista korostui erityisesti keskustelu- ja kuuntelutaidot. Vuorovaikutustaitoja koettiin tarvitsevan niin työntekijänä, esimiehenä kuin verkostotyöskentelyssä. Sen koettiin olevan niin arjen pieniä taitoja kuin sosiaalista ketteryyttä ihmisten kanssa luoviessa. Myös taito kohdata, motivoida, innostaa sekä kunnioittaa ihmisiä nousi esiin.

”Sosiaalinen osaaminen korostuu pienissä työyhteisöissä ja lähtee siitä, miten ihmisiä tervehditään aamuin, pienet asiat nousevat yllättävän tärkeiksi.” (AV)

”Vapaaehtoisten johtamisessa, niin kuin esimiestyössä ylipäätään, innostaminen ja motivointi ovat tärkeimmät osa-alueet. Kuunteleminen ja ihmisten kunnioitus korostuvat.” (AV)

Sosiaalista taidoista puhuttaessa esiin nousi myös taito ja rohkeus puuttua niin itselle kuin muille vaikeisiin asioihin. Lisäksi myös palautetta on uskallettava antaa ja kyettävä vastaanottamaan.

”Työ vaatii rohkeutta ottaa puheeksi myös asioita, jotka menevät hieman toisen epä mukavuusalueelle.” (AV)

”Palautetta pitää pystyä ottamaan rakentavasti myös vastaan ja kertoa rakentavasti, miksi asiat tehdään, niin kuin tehdään.” (AV)

Sosiaalisiin taitoihin kuuluu myös inhimillisyys, mikä kuuluu isona osana järjestötyöhön. Aineistossa korostettiin sitä, että tulee kohdata ihminen ihmisenä.

”En mä voi väittää, että mä ymmärrän tai että mä oon kokenut jotain samaa... Kyllä se nöyräksi vetää jos asiakas sanoo, et mä oon menettäny kaksi lasta... Kyllä mä niin kun siinä tilanteessa ajattelen että, mun pitää pysähtyä siihen. (H4)

Ihmistuntemus koostuu kyvystä asettua toisen ihmisen asemaan sekä ihmisten lukemista, havainnointia sekä taustojen ymmärtämistä ja yhteisen kielen löytämistä. Työssä tulee ymmärtää erilaisia ihmisiä ja heidän toimintamallejaan. Aineistossa korostettiin, että vaikka ei itse ajattelisikaan samalla tavalla, on tärkeää osata nähdä asia myös toisen näkökulmasta. Tämä helpottaa toisen kohtaamista, ymmärtämistä ja ylipäättään hänen kanssaan toimimista. Esimiehenä puolestaan ihmistuntemuksesta on hyötyä työntekijän ohjaamisessa.

”Ja se vaikka ei ajattelis samalla tavalla tai ei hyväksyis sitä toisen tapaa toimia, niin pyrkis aina kuitenkin siihen, että ymmärtää sen toisen näkökulman tai sen toisen lähtökohdat siihen tilanteeseen tai siihen että minkä takia se ihminen toimii niin kuin toimii.” (H1)

”Kolmannen vuoden opiskelija jo ammattilainen, jolle voi antaa vastuuta.” (H2)

Ihmistuntemus on myös erilaisten kulttuuritaustojen ymmärtämistä, huomioonottamista ja hyväksymistä. Tärkeää on kyky havainnoida ihmisiä, esimerkiksi heidän reagointiaan erilaisiin asioihin, jonka myötä esimerkiksi omia toimintamenetelmiä voi muovata paremmaksi toiselle.

”Kulttuurisia eroja tai sitten semmosia niinkun käsityksiä ja muita, niin niissä jos ei oo sitä yhteistä käsitystä siitä, että miksi näin tehdään yhdessä ja mitä tämä meille antaa ja näin, niin niissä on sitten vaarana että, siitä jää semmonen pinnallinen vaikutte” (H5)

”Suomalaisetkin perhekulttuurit on niin erilaisia, kasvatusmallit erilaisia, tavat toimia perheessä erilaisia, ei oo olemassa sellaista yhtenäiskulttuuria tässä pirstaloituneessa ajassa.” (H2)

Tunnetaidoilla tarkoitamme niin omien kuin muiden tunteiden tunnistamista, hallintaa ja käsittelyä. Vastaajat kokivat, ettei työtä voi tehdä pelkästään tunne edellä, vaan tunteet on pysyttävä pitämään kurissa. Yksilöhaastatteluissa nousi useasti esille, miten haastateltavat harkitsevat suhtautumistaan ja reaktioitaan ympärillä oleviin tapahtumiin. Heidän tulee kyetä jättämään omat tunteensa taka-alalle ja refleктоimaan tilannetta. Tämä taito on erityisen tärkeää työssä, jossa sosiaalinen kuorma ja paine on valtava.

”Omat tunteet pitää pystyä pitämään kurissa, mutta muiden tunteet pitää pystyä ottamaan huomioon.” (AV)

”Ei saa näyttää ja siirtää pettymystä, jos joku peruu osallistumisen, ei tee sovittua tehtävää tai ei haluakaan auttaa.” (AV)

”Monella tässä on niin paljon tunteita, niin minun pitää olla osata ilman tunteita.” (H3)

Vastaajat kokivat myös, että työssä kannattaa kiinnittää huomiota positiivisiin asioihin, josta on enemmän hyötyä myös asiakkaalle vaikeissakin tilanteissa.

”Asenteista ja mielipiteistä huolimatta tärkeää säilyttää ratkaisukeskeinen ja positiivinen ajattelumalli, toivoa ei saa mennettää.” (AV)

Omien tunteiden hallinta sekä muiden tunteiden tunnistaminen kulkevat käsi kädessä. Koettiin, että työssä tulee olla myös kyky havainnoida ja tunnistaa myös muiden tunteita. Lisäksi on tärkeää, että toisen tunteita osaa käsitellä ja ottaa vastaan ihmiset sellaisia kuin he ovat.

”Asiakkaiden tunnetiloja tulee aistia, jotta pääsee samalla aaltopituudelle ja saa asiakkaan avautumaan.” (AV)

”Esimerkiksi oli sellanen poika, joka oli tosi, sellasella aika torjuvalla asenteella tulossa, että hän oli aika puolipakotettuna tullu mun luokse. Et, se hänen lähtökohtainen asenne sitä tilannetta kohtaan oli aika semmonen kielteinen ja ne hänen tunteet minua kohtaan ja sitä tilannetta kohtaan oli tosi semmoset negatiiviset. minä otin sen tunteen vastaan sellasena kun se siinä hetkessä oli ja kykenin käsittelemään se nuoren kanssa sen tunteen ensin pois siitä... Mie pystyin ottamaan vastaan sen... negatiivisen ja aika aggressiivisenkin reaktion, ilman että mie torjuin tai mie laitoin pois häntä siitä tilanteesta, ni sitten se anto mahdollisuuden hänelle siihen että hän haluskin tulla mukaan, ja hän koki että tää vois olla sellanen paikka jossa hänet hyväksytään tavallaan sellasena kun hän on.” (H1)

Neljäntenä teemana sosiaaliseen osaamiseen liittyen esiin nousi työyhteisötaidot. Työyhteisötaitoihin kuuluvat yhteiset toimintatavat, työtä ohjaavat normit ja arvot, työntekijän omat käyttäytymismallit sekä verkostoissa työskentely. Aineistossa nostettiin esiin sitoutuneisuus työnantajajärjestöön sekä omaan työyhteisöön, mikä tarkoittaa samalla myös sitoutumista työtä ohjaaviin arvoihin ja normeihin. Arvoja ja normeja koettiin tulevan niin järjestötyöstä itsessään, kuin myös oman järjestön ajamista arvoista. Arvojen ja normien koettiin vaikuttavan myös vastaajien omiin käyttäytymis- ja toimintamalleihin.

”Tiedän, mitä työnantaja odottaa. Kun esimiehenä on vapaaehtoistoimija, ovat työn lähtökohdat vähän erilaiset kuin ns. ammatillisella esimiehellä. Mukaudun tähän; asiat tehdään niin kuin ne on aina tehty.” (AV)

Taulukko 18. Osaaminen: käytännön kokemuksen pääluokka

Pääluokka	Teemat	Lainaus aineistosta
KÄYTÄNNÖN KOKEMUS	Tietotaito	<i>”Kun on ollut niin kauan, niin tietää mihin se liittyy, ja nyt kun on itsekkin (*vanhempi) niin se on vielä helpompaa.” (H3)</i>
	Aikaisemman kokemuksen hyödyntäminen	<i>”Elämäkokemuksin mainittiin, että siitä on ollu kans paljon hyötyä... ja kyllä koen, että jokaikisen kokemuksen ja osaamisen murun oon kyllä tässä tehtävässä tarvinnut.” (H2)</i>

Käytännön kokemukse pääluokkaan kuuluu kokemuksen myötä kertynyt tietotaidon sekä tämän aikaisemman kokemuksen hyödyntäminen nykyisessä työssä (taulukko 18). Erityisesti aineistossa korostettiin sellaista tietotaitoa, mikä kertoo kuinka tehdä jotakin. Tietotaitoa vastaajat ovat kerryttäneet niin omissa harrastuksissa, aikaisemmissa ja nykyisessä työssä, koulutuksessa kuin ylipäätään elämässä.

”Käytännön kokemus se on sitä, että niin kun on sormi tuntuma siihen, että kädet on siellä mullassa. Mää ajattelen, että... se elämän tuoma ja oman työkokemuksen tuoma kokemus on äärettömän tärkeä.” (H4)

”Kun on ollut noin vuoden samassa järjestössä oppii vasta miten tiettyjä rutiineja kannattaa tehdä että ne helpottavat arkea, esimerkiksi missä syklissä maksaa ja tehdä laskuja, millä syklillä kokousta ja milloin mikäkin tapahtuma saa parhaiten isoimman yleisön” (AV)

Vastaajat korostivat, että heidän työssään on tärkeää pystyä hyödyntämään niin harrastusten, koulutusten kuin elämäkokemuksen kautta saatua osaamistaan kokonaisvaltaisesti.

”Koulutus, elämäkokemus ja työkokemus tuo varmuutta työhön ja ohjaamiseen, en olisi nuorempana kyennyt tähän työhön, ei säikähdä ihmisten tarinoita ja elämäntilanteita.” (H4)

”Käytännön kokemusta, se voi olla esimerkiksi jotenkin sellasia omien harrastusten kautta tulleita taitoja, mitä on pystynyt hyödyntämään.” (H1)

Taulukko 19. Osaaminen: asiantuntijuuden pääluokka

Pääluokka	Teemat	Lainaus aineistosta
ASiantuntijuus	Asiantuntemus	<i>”Asiantuntemus on sellasta että on sitä tietoa, taitoa ja ymmärrystä ja kykyä reflektoida asioita. Et tajuaa ne omat rajat työntekijänä ja oman osaamisensa, sitä pystyy silloin kehittämään.” (H4)</i>
	Jaettu asiantuntemus	<i>”Kollegoiden kanssa paljon peilataan sitä omaa ja toisten osaamista ja sitä jaetaan sitä asiantuntemusta, että kellään sitä tänä päivänä tieto ei ole kellään hallussa vaan se on jossakin täällä meidän välillä ja tavallaan että sen asiakkaan tilanteen oma asiantuntemushan on sillä asiakkaalla, mä vaan autan niitä tuomaan esille niitä.” (H4)</i>

Aineistosta nousi esiin myös asiantuntemukseen sekä jaettuun asiantuntemukseen liittyvää osaamista (taulukko 19). Asiantuntemuksen koettiin sisältävän tietoa, taitoa ja ymmärrystä sekä kykyä reflektoida toimintaansa työntekijänä. Lisäksi asiantuntemus on kykyä käyttää maalaisjärkeä, soveltaa oppimaansa ja etsiä myös uutta tietoa. Asiantuntemus on myös oman työorganisaation ja sen kautta tietyn yhteiskunnallisen näkökulman edustamista.

”Taas toisaalta asiantuntemus on sitä, että enhän mä mee kaikissa tilanteissa, että ne mitä mä sanon tai mihin mä ohjaan asiakasta niin eihän se tarkoita et se on yhtä kun mitä minä henkilönä ajattelin, joskus mun pitää edustaa tavallaan yhteiskunnan näkökulmaa” (H4)

Lisäksi asiantuntemukseen liittyy kyky luoda turvallinen ilmapiiri niin työyhteisöön kuin myös asiakastilanteeseen. Turvallisen ilmapiirin luomiseen liittyy vahvasti hyvät sosiaaliset- ja vuorovaikutustaidot sekä neuvotteluyhteyden luominen. Välillä erityisesti järjestötyön asiakastilanteissa tulee vastaan vaikeita ja haastavia asioita, joissa vaaditaan lujaa ammattitaitoa päästä yli ja ratkaista tällaiset tilanteet.

Asiantuntijuuteen liittyy vahvasti vastaajien mukaan kyky ymmärtää oma rajallisuutensa, kaikkea ei voi tietää tai tehdä itse. Toinen teema onkin jaettu asiantuntemus, jossa esiin nostettiin tiedon jakaminen kollegoiden ja verkostojen kanssa. Jaetun asiantuntemuksen koettiin olevan tärkeää järjestötyössä, sillä yhdellä ihmisellä ei voi olla kaikkea tietoa. Lisäksi koettiin, että jaetun asiantuntemuksen avulla työntekijät voivat myös kehittää omaa osaamistaan.

”Pystyn hyvin monessa asiassa valitsemaan kontakteistani oikean henkilön, jolta kysyä neuvoa tai apua.” (AV)

”Hyödynnämme työssämme ja pyrimme käyttämään eri ihmisten tietotaitoa ja osaamista.” (AV)

Taulukko 20. Osaaminen: käytännön toiminnan pääluokka

Pääluokka	Teema	Lainaus aineistosta
KÄYTÄNNÖN TOIMINTA	Toiminnan suunnittelu	<i>”Tietynlainen maalaisjärki vie tosi pitkälle, varsinkin kun suunnitellaan jotain uutta tehtävää tai toteutetaan jotakin tapahtumaa.” (H1)</i>
	Toiminnan järjestäminen	<i>”Soveltamiskyky on miusta tärkeätä silloin kun on esimerkiksi pienet resurssit jonkun asian toteuttamiseen käytössä, niin jotta se asia saadaan hoidettua sillä tavalla kuin se on tarkoitus, niin silloin välillä joutuu soveltamaan aika paljonkin joissakin asioissa.” (H1)</i>
	Arviointi	<i>”Haluan että me porukalla arvioidaan toimintaa, miten viime viikko meni, oliko siellä mitä haasteita” (H2)</i>

Käytännön toimintaan aineistosta nousi esille toiminnan suunnitteluun, järjestämiseen sekä arviointiin liittyvää osaamista (taulukko 20). Toiminnan suunnittelu voi olla järjestön toimialasta ja työntekijän työtehtävästä riippuen esimerkiksi koulutusten valmistelua, ryhmätoiminnan ja tapahtumien suunnittelua tai järjestön toimintasuunnitelman tekoa.

Toiminnan järjestämisen teemaan sisältyvät käytännön asioiden hoitaminen, kuten tilojen tai majoitusten varaaminen sekä erilaisten ohjausmenetelmien tunteminen ja niiden hyödyntäminen toiminnan järjestämisessä. Usein järjestötyön tarkoituksena on vahvistaa osallistujien osallisuutta, joten käytettävät menetelmät ovat toiminnallisia, ryhmäytymiseen ja osallistamiseen tähtäviä. Toiminnan järjestämisen yhteydessä esille nousi myös työntekijän mentaalisen osaamisen tärkeys. Vastaajat kokivat tarvitsevansa muun muassa ennakoitaitoa, kykyä hahmottaa laajoja kokonaisuuksia, organisointi- ja koordinoitukykyä sekä sovelta- ja improvisointitaitoja. Erityisesti kyselyn avovastauksissa nousi useaan otteeseen työn soveltamisen tärkeys. Järjestötyöntekijöiden tulee osata ennakoida tilanteita ja tarvittaessa muuttamaan suunnitelmia hyvinkin nopeasti. Tämä vaatii järjestöjen työntekijöiltä myös luovuutta.

”Voin muuttaa esim. koulutuksen suunnitelmaa havaintojeni pohjalta.” (AV)

”Luovuutta tarvitaan myös monien vapaaehtoisprojektien ja lasten/nuorten kanssa toteutettavien projektien toteuttamisessa.” (AV)

Toiminnan arviointia järjestöissä tehdään niin toiminnan kehittämistä kuin myös rahoittajalle työn vaikuttavuuden raportoimista varten. Arviointia tehdään niin käytännön työn lomassa, kollegoiden ja verkostojen kesken kuin myös asiakaspalautteiden muodossa.

”Tässä viime kuukausina ollu sitä palautteitten koontia ja niiden tiedon käsittelyä, eli mejän pitää rahoitajalle raportoida säännöllisin väliajoin siitä, että miten se toiminta edistyy ja millasia tuloksia siinä toiminnassa saadaan. Niin nyt ollaan yritetty tänä keväänä siihen erityisesti satsata ja mie oon tehny aika ison työn sitten siinä, että mie oon tehny uudelleen meillä sellasia palautteenkeruulomakkeita ja sitten on kerätty vähän uudella tavalla sitä palautetta.” (H1)

Taulukko 21. Osaaminen: johtamisen pääluokka

Pääluokka	Teema	Lainaus aineistosta
JOHTAMINEN	Ihmisten johtaminen	<i>”Mulla on niin haastavaa tää henkilöstöjohtaminen sen takia että mulla ei oo pysyviä työntekijöitä vaan nytten tälleen järjestö- ja hankemaailmassa se elää koko ajan” (H2)</i>
	Toiminnan johtaminen	<i>”Semmosta oppivan organisaatio –periaatetta tai toimintaa ja just semmosta ratkaisukeskeistämallia ihan niinku näissä yksilöohjauksissa niin sitten myös näissä henkilöstötiimissä.” (H2)</i>

Johtamiseen liittyen aineistosta nousi ihmisten sekä toiminnan johtamiseen liittyvää osaamista (taulukko 21). Ihmisten johtamiseen liittyy vahvasti erilaiset esimiestehtävät, kuten rekrytointiosaaminen sekä työntekijöiden osaamisen tunnistaminen. On tärkeää esimerkiksi tunnistaa, kuka työntekijöistä kykenee puhumaan asiakkaiden kanssa myös arkaluontoisista asioista tai kuka puolestaan on hyvä järjestämään suurempiakin tapahtumia. Esimiehen onkin kyettävä tunnistamaan juuri oikea työntekijä oikeaan työtehtävään ja työympäristöön.

”Jos vakuutun siitä, että kyllä tällä on sellaset peruskohtaamistaidot niin mahdollisuuksia on sitten antaa, että kaikkien kohdalla se ei välttämättä oo hyvin toiminut, niin sitten se onkin päätetty aika lyhyeen... että tarvitsee semmosen rauhallisemman työyhteisön, tää on kuitenkin tämmönen vilkas ja vähän hektinenkin ja on paljon porukkaa ni ei kaikille tää sovi.” (H2)

Aineistosta nousi myös esiin järjestökentän olevan monelle paikka, jossa saa sen ensimmäisen kontaktin työelämään tai kontaktin työelämään pitkästä ajasta. Vastaajat nostivatkin esiin pitkäjänteisyyden sekä kasvatuksellisen näkemyksen työelämätaitojen opettamisessa.

”Kun on saattanut pitkään olla kotiäitinä esimerkiks, niin on kauhea kynnys taas palata työelämään, niin... et otatko työkokeiluun muutamaks kuukaudeks. Sitkun pääsee tavallaan siihen rytmiiin taas, pitää tulla tiettyyn aikaan töihin, viedä lapset hoitoon, sitä niin se on ollu sellanen pehmeä lasku siihen työelämään, sit just ne vahvistuu että onhan miusta ja ossaanhan mie ja sitten rohkenee hakee taas työmarkkinoille tai koulutukseen tai...” (H2)

”Sanonkin, että me opetamme työelämään täällä, eikä moni.. Moni ei edes miellä (tällä järjestökentän toimialalla) työntekoa työpaikaksi.” (H3)*

Johtajuudessa korostettiin myös inhimillisyyttä, helposti lähestyttävyyttä sekä kykyä rakentaa luottamus johdettaviin, niin palkattuihin työntekijöihin kuin myös vapaaehtoisiiin. Vapaaehtoisten johtamisessa korostuvat erityisesti vapaaehtoisten perehdyttäminen, kouluttaminen, heidän sitouttamisensa ja heistä huolehtiminen sekä motivointi ja innostaminen.

Toiminnan johtamiseen liittyen aineistossa nostettiin esiin näkemys ja visio siitä, miten toimintaa johdetaan. Toiminnan johtamisessa on tärkeää tehdä oma työ näkyväksi, järjestön tai

hankkeen pitää kuulua ja näkyä, jäädä niin ihmisten kuin verkostojenkin mieleen. Toiminnan johtamisessa on tärkeää tietää, kuka tietää ja mitä tietää ja keneltä voisi kysyä apua ja neuvoa. Toiminnan johtamiseen liittyy vahvasti myös organisaation sisäisten sääntöjen luominen, asioiden miettiminen monelta eri kannalta, ennakointi- ja havainnointitaidot, päättelykyky, organisointitaidot, neuvottelutaidot sekä järjen käyttäminen.

“Johtajana on ehkä tärkeintä tietää, kuka tietää ja sitten pitää kokonaisuus jotenkin käsissä.” (H3)

Taulukko 22. Osaaminen: verkostotyöskentelyn pääluokka

Pääluokka	Teema	Lainaus aineistosta
VERKOSTO- TYÖSKENTELEY	Tiimityöskentely	<i>“Jaettu arvo tai jaettu normi on miusta just hyvä, että ne pitäis saada elämään, että se koko tiimi kokee että tää on se juttu ja tähän myö sitoudutaan ja näin myö tehään ja sit että myö vaalitaan sitä.” (H2)</i>
	Verkostot	<i>“Sit mie ihan netistä haarukoin ja löysin kymmenen eri säätiötä, ja sitten siinä vaiheessa mie soitin tuonne – että onko mahdollisuutta että yhdistys voisi vuokrata jonkun huoneiston.” (H2)</i>

Verkostotyöskentelyn pääluokkaan nousi aineistosta teemoiksi tiimityöskentely sekä verkostot (taulukko 22). Tiimityöskentelyn kannalta koettiin tärkeäksi, että koko työyhteisö sitoutuu, noudattaa ja vaalii organisaation jaettuja normeja ja arvoja. Tärkeänä pidettiin myös toiminnan avoimuutta.

“Pohjalla kuitenkin on semmosia universaaleja arvoja, minkä pohjalta teen tätä työtä, niinku esimerkiksi tasa-arvo, ja ihmisyiden tämmönen kulttuuri.” (H5)

“Sit se semmonen läpinäkyvyys, että niinkun mahdollisimman avoimesti asiat heti hoijetaan.” (H2)

Tiimityöskentelyyn liittyen haastateltavat nostivat esiin sen, että jokaisen työryhmän on tehtävä oma ryhmäytymisprosessinsa, että työtä pystytään tekemään vaihtuvissa ja tiukassa aikataulussa. Vastaajien mukaan tällainen työskentely edellyttää tietynlaisen yhteisen kulttuurin ja keskustelukielen luomista.

“No kaikki puolivillaset hommat, niin niissä sitten törmää siihen että sitä semmosta yhteistä kieltä ei ookaan sitten syntyny... niin niissä jos sitä ei oo sitä yhteistä käsitystä siitä, että miksi näin tehdään yhdessä ja mitä tämä meille antaa ja näin, niin niissä on sitten vaarana että, siitä jää semmonen pinnallinen vaikutte.” (H5)

Niin haastatteluissa kuin kyselyn avovastauksissa korostui järjestötyön tekeminen verkostoissa ja verkostojen merkitys koettiin suureksi. Järjestöt ovat usein Pohjois-Karjalassa pieniä, joten verkostot koettiin mielekkääksi tavaksi heitellä erilaisia ideoita ja toteuttaa suurempia tapahtumia.

“Verkostot niin se on ihan hirvittävän tärkeä nykyisin järjestöissä ja yhdistyksissä että, että melkein kaikki niinku, mitä nykyisin tehdään ni tehdään yhdessä joittenkin kanssa, että ollaan niin pieniä ja silleen heiveröisiä. Että se oli joskus kymmenen vuotta sitten vielä puhuttiin siitä verkostoitumisesta, että se

on tämmönen juttu tää verkostoajattelu, niin nythän se on tapa toimia, että sitä ei tarvii sen enempää niinku...” (H5)

Verkostojen etsimisessä haastateltavat painottivat oman aktiivisuuden tärkeyttä, pitää itse soitella ja ottaa yhteyttä muihin organisaatioihin ja ehdottaa yhteistyötä. Haastateltavien mukaan tällainen oma aktiivisuus verkostojen hankkimisessa on mahdollistanut sen, että asioita ja tapahtumia voi toteuttaa ”hyvien tyyppien kanssa”. Verkostojen koettiin kasvaneen ajan myötä, ja haastateltavat kertoivat uransa tai hankkeidensa alkuaikoina tietoisesti etsineen yhteistyökumppaneita toiminnalleen. Tällainen tietoinen verkostojen etsiminen on luonut uusia verkostoja ja uusia avauksia erilaisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Tärkeänä pidettiin verkostojen monipuolisuutta ja yhteyksiä myös päättäjiin päin.

”Pitää palaverieja ja sopia kuka on se yhteyshenkilö ja nyt meillä on hyvät käytänteet eri suuntiin ollaan sovittu sitten työntekijä kerrallaan... kyllä ne rakennetaan ne verkostot yks kasvo kerrallaan.” (H2)

”Ja jossakin vaiheessa minuu kiinnostikin hirveesti sellanen, just sellaset epätyypilliset yhteistyökumppanit, että ollaa niinku ihan eri näkökulmasta katottu... Että ne ei ollut silleen lähtökohtaisesti jotain tiettyjä yhistyksiä.” (H5)

”Meillä on tosi laajat verkostot nyt tässä seitsemän vuoden aikana, on julkisen sektorin verkostot, muut järjestökumppanit, on oppilaitosyhteistyö, seurakuntien yhteistyö, ja nyt vielä kun on tää siun sote erikseen ja kuntapuoli erikseen.” (H2)

Taulukko 23. Osaaminen: viestinnän pääluokka

Pääluokka	Teemat	Lainaus aineistosta
VIESTINTÄ	Markkinointi	<i>”Kaikkia ilmeiden suunnittelua ja sellasta on aika paljon, ja ihan niin paljon ei oo aina rahaa että pystys käyttää mainostoimistoa, vaikkakin me käytetään sitä jo paljon. Mutta aika paljon pitää keksiä ite”. (H3)</i>
	Viestintätaidot	<i>”sosiaalinen media, niin aika ehkä tärkein työkalu Facebook, Whatsapp nykyään.” (H3)</i>

Viestintään nousi aineistosta markkinointiin sekä viestintätaitoihin liittyvää osaamista (taulukko 23). Järjestöjen tulee markkinoida niin omaa osaamistaan kuin omia tapahtumiaan. Parasta markkinointia toiminnalle koettiin olevan se, että työ puhuu puolestaan ja yhteydenottoja tulee työntekijälle päin.

”No mie oon ainakin halunnu tuua sen esille sillä tavalla, että työ puhukoon puolestaan, että ei se paljoa auta, tietysti se että on ite aktiivinen sen verkoston rakentamisen kanssa ja on niinku mukana eri seminaareissa ja mihin vaan pääsee puhumaan... Ja se on miusta just parasta, se työ alkaa kuulua.” (H2)

Aineistossa nousi esille myös oman persoonan käyttäminen markkinoinnissa. Persoonaa tulee parhaiten esille ja jää ihmisille myös mieleen, kun pääsee kertomaan omasta työstään verkostoissa ja erilaisissa seminaareissa.

Palkkatyöntekijöiden viestintätaitoihin kuuluu viestinnän tekeminen ja suunnittelemisen, kuten tapahtuminen ja koulutusten viestinnän toteuttamista sekä myös käytännön markkinointia. Järjestötyössä on myös tärkeää, että viestitään oikealla tavalla oikealle kohderyhmälle. Tämä tarkoittaa esimerkiksi viestinnän toteuttamista sosiaalisen median kautta. Sosiaalisen median kautta pystytään markkinoimaan niin omaa toimintaa, kuin myös pitämään yhteyttä jo olemassa olevaan kohderyhmään ja jäsenistöön.

”Facebookkia meillä luetaan, kaikki tiedotus menee sen kautta, sitä luetaan eniten koska minun ikäiset on facebookissa, eihän ne junnut enää oo siellä, mutta minun ikäiset on niiden isä ja äitejä ja ne käyttää sitä ja se on helppoo” (H3)

*”Ei ne (*nuoret) niinkun vastaa puhelimeen jos mä soitan niille, Whatsppiin ne vastaa.” (H3)*

Taulukko 24. Osaaminen: Järjestötyön pääluokka

Pääluokka	Teemat	Lainaus aineistosta
JÄRJESTÖTYÖ	Henkilökohtaiset ominaisuudet	<i>”Varmaan tietyn tyyppiset ihmiset myös hakeutuu tämmöselle ohjausosalalle.” (H4)</i>
	Työn kokonaisvaltaisuus	<i>”Asiakastyössä se on oikeesti niin, mä oon joutunut tosi tarkkaan miettimään semmosia ihan pieniä asioita, et mulla on auto lähtösuuntaan kun mä oon jossain, et ei tarvii rueta peruuttelemaan tai että meillä on sovittuna, et jos kokee epävarmuutta johonkin tapaamiseen mennessä et sit voi ottaa työparin mukaan.” (H4)</i>

Aineistosta nousi esiin myös järjestötyön työntekijöille ominaisia piirteitä sekä työn kokonaisvaltaisuus (taulukko 24). Vastaajat kokivat olevansa sitoutuneita työhönsä ja tekevänsä arvokasta työtä, vaikka se ei joidenkin vastaajien mukaan näykään palkassa. Vastaajat kuvailevat järjestötyön ammattilaisia maailmanparantajiksi tai vaikuttajiksi, jotka haluavat vaikuttaa yhteiskunnalliseen muutokseen.

”Kaikkia varmaan yhdistää jonkin näkönen semmonen kiinnostus. Toimia ihmisten parissa, jonkin näkönen yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Sit sellanen niin kun. Meissä varmaan asuu semmonen pieni maailmanparantaja tietyllä tasolla, ja että. Mä ainakin ajattelen, et mä haluan tehdä jotain semmosta työtä millä on merkitystä, et siitä mä saan sen tyydytyksen ja hyvän olon, et mä nään et hei visti, mä oon pystynyt jotain auttamaan.” (H4)

Aineistossa korostui myös järjestöjen palkkatyöntekijöiden laaja ja monipuolinen osaaminen, jota on hyödynnettävä kokonaisvaltaisena. Koulutus, ammattitaito ja persoonallisuus ja näiden hyödyntäminen työssä kuuluvat olennaisena osana järjestötyöhön.

”Mä ajattelen, että vaikka pitää olla niin kun hyvä koulutus ja rautainen ammattitaito, mutta että kyllä sillä persoonallakin on aika paljon merkitystä.” (H4)

”Kannattaa vaan hyväksyä, että on kokonaisena siellä töissä, kaikkine puolineen.” (H5)

5.3.3 Yhteenveto järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamisesta

Määrällisen aineiston vastaajat arvioivat, että heillä on eniten kognitiivisia taitoja. Erilaiset kognitiiviset taidot nousivat esiin myös laadullisessa aineistossa. Järjestöjen palkkatyöntekijän osaamiseen koettiin esimerkiksi liittyvän olennaisesti ennakointi-, ongelmanratkaisu-, arviointi- ja soveltamistaidot. Kognitiiviset taidot nousivat esiin laadullisessa aineistossa myös muun muassa käytännön toimintaan liittyvässä osaamisessa. Käytännön toimintaan liittyvät niin toiminnan suunnitteluun, järjestämiseen kuin arvioimiseen liittyvät teemat. Toiminnan suunnittelun kannalta nostettiin laadullisessa aineistossa vahvasti esiin työntekijän kognitiiviset taidot. Työssä on kyettävä ennakoimaan, hallitsemaan laajoja kokonaisuuksia sekä oltava koordinoitukykyä ja soveltamis- ja improvisointitaitoja. On kyettävä esimerkiksi tarvittaessa muuttamaan suunnitelmiaan ja toimintatapojaan.

”Ennakointikykyä ja soveltamiskykyä, että nää päivähän on hirveen hektisiä, että niinku ja päättelykykyäkin niin tuota, ei koskaan tiä minkälainen päivästä tulee, ei tiä ketä tulee käymään, ei tiä mikä kohta rempsahtaa.” (H2)

Kyselyn mukaan kognitiivisilla taidoilla oli yhteys muun muassa kehittämiseen ($r = .597$, $p = <.001$), projektinhallintataitoihin ($r = .629$, $p = <.001$) sekä raportointiin ($r = .502$, $p = <.001$). Nämä yhteydet tulivat esiin myös laadullisessa aineistossa:

”Tämmösessä hanketyössä, projektityössä ni on kauheen tärkeetä että sie ossaat raportoida. Ja ossaat siten ne kirjallisesti koota sen tiedon niistä hyvinvointivaikutuksista ja pystyt sen rahoittajan vakuuttamaan, että mitä täällä on saatu aikaan. kyllä siinä sitten tarvii niitä kognitiivisia taitoja, taitoja aika paljon.” (H2)

Myös sosiaalisten taitojen hallinta korostui molemmissa aineistoissa. Kyselyn vastauksissa sosiaaliset taidot olivat yhteydessä kehittämiseen ($r = .569$, $p = <.001$), koulutuksiin liittyviin taitoihin ($r = .506$, $p = <.001$), kognitiivisiin taitoihin ($r = .660$, $p = <.001$) ja ohjaustaitoihin ($r = .609$, $p = <.001$). Laadullisessa aineistossa sosiaalinen osaaminen on sosiaalisiin taitoihin, ihmistuntemukseen, erilaisten ihmisten ymmärtämiseen, tunnetaitoihin, työyhteisötaitoihin sekä aistimukseen liittyvää osaamista, jota järjestötyöntekijät tarvitsevat työssään joka päivä. Erityisesti vuorovaikutustaidot ja ihmistuntemus korostui palkkatyöntekijöiden sosiaalisessa osaamisessa. Vuorovaikutustaidot korostuivat laadullisessa aineistossa niin työntekijä- kuin esimiestasollakin sekä verkostotyöskentelyn näkökulmasta. Niin haastattelussa kuin kyselyn avovastauksissa korostui, että järjestötyötä tehdään erilaisissa verkostoissa ja näiden verkostojen merkitys koettiin suureksi. Kyselymme taustatietojen mukaan järjestöt Pohjois-Karjalassa ovat usein työntekijämäärältään pieniä, mikä voisi osaltaan vaikuttaa verkostotyön korostamiseen. Kuten eräs haastateltavamme totesikin:

“Melkein kaikki niin kun, mitä nykyisin tehdään ni tehdään yhdessä joittenkin kanssa, että ollaan niin pieniä ja silleen heiveröisiä.” (H5)

Kyselyn perusteella neljänneksi eniten vastaajilla oli viestintään liittyvää osaamista. Laadullisessa aineistossa viestinnän pääluokka näyttäytyi markkinoinnin ja viestintätaitojen näkökulmasta. Myös määrällisessä aineistossa markkinointiosaamista oli paljon puolella vastaajista (55,1 %) ja lähes kaikilla muilla kohtalaisesti (42,9 %). Järjestöjen palkkatyöntekijöiden viestintätaitoihin kuuluu itse viestinnän suunnitteleminen ja sen toteuttaminen, kuin myös käytännön toiminnan markkinointi. Laadullisessa aineistossa nousi esiin myös persoonan käyttäminen markkinoinnissa. Järjestöjen palkkatyöntekijät tekevät työtä omalla persoonallaan, eikä persoonan käyttämistä unohdeta myöskään viestinnän näkökulmasta katsotuna.

Laadullisessa aineistossa nousi esiin myös johtamiseen sekä talouteen ja hallintoon liittyvä osaaminen. Kyselyssä johtaminen oli yhteyksissä talouteen liittyvään osaamiseen, kehittämiseen, koulutukseen liittyvään osaamiseen, järjestöhallintoon, kognitiivisiin taitoihin, juridiikan tietämykseen, projektinhallintataitoihin sekä vapaaehtoisten organisoimiseen. Myös talouteen liittyvä osaaminen sekä järjestö- ja projektihallinto korreloivat samansuuntaisesti. Johtaminen näyttäytyi laadullisessa aineistossa ihmisten ja toiminnan johtamisen näkökulmista. Ihmisten johtamiseen nostettiin esiin erityisesti erilaisia esimiestehtäviä sekä vapaaehtoisten johtaminen. Järjestöjen esimiehiltä vaaditaan kykyä sietää hankemaailman tuomia muutoksia sekä kykyä tunnistaa työntekijän ammattitaito ja osaaminen. Vapaaehtoisten johtamisessa aineistossa korostui erityisesti vapaaehtoisten perehdyttäminen, kouluttaminen sekä heidän sitouttamisensa ja motivointi. Toiminnan johtamisen kannalta on tärkeää, että johtajalla on selkeä visio ja näkemys siitä, millainen järjestö on nyt ja tulevaisuudessa, sekä miten toimintaa tulee johtaa.

Laadullisessa aineistossa nousi hyvin vahvasti esille, miten tärkeää on, että järjestön palkkatyöntekijällä on kyky ymmärtää järjestömaailmaa. Tähän liittyy niin työn ammatillistumisen tuoma osaaminen, järjestöjen palkkatyöntekijät ammattilaisena kuin myös järjestötyön kokonaisvaltaisuus. Laadullisesta aineistosta nousi esille, miten sitoutuneita järjestöjen palkkatyöntekijät työhönsä ovat sekä kuinka laajaa ja monipuolista osaamista järjestöjen palkkatyöntekijöillä on. Työntekijöiden koulutus, ammattitaito ja persoonallisuus sekä näiden hyödyntäminen kokonaisvaltaisesti kuuluvat olennaiselta osalta järjestötyöhön.

”Monipuoliset taidot ovat välttämättömät. Toisaalta asiakasta on pystyttävä neuvomaan käytännön asioissa, vaikka kastikkeen teossa, toisaalta on pystyttävä laajaan raportointiin, rahoituksen hakuun ja näiden organisointiin liittyviin tehtäviin...Mediasta ja sidosryhmiltä tulevat tiedot on osattava soveltaa esim. hankehakemuksiin käytännön toiminnoiksi.” (AV)

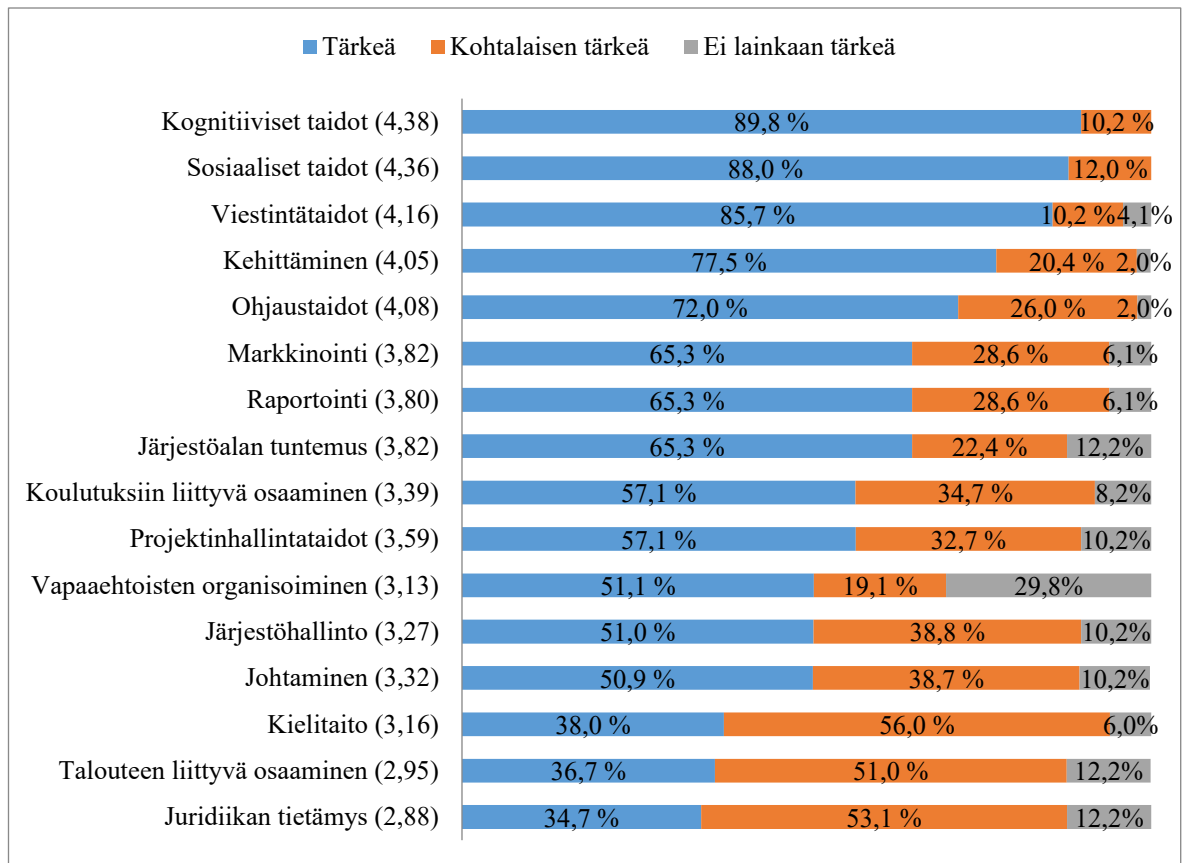
Lisäksi laadullisessa aineistossa nousi esiin työn hallintakeinot, joihin liittyivät itsensä tunteminen ja johtaminen, hyvinvointi sekä omien toimintamallien kehittäminen. Myös asiantuntemukseen liittyvä osaaminen sekä henkilökohtaiset taidot nousivat esiin laadullisessa aineistossa, joista emme kysyneet määrällisen tutkimuksen kyselyssä.

5.5 Järjestötyön osaamisen vaatimukset

5.5.1 Osaamisvaatimukset tilastoanalyysin valossa

Järjestötyön osaamisvaatimuksia kysyttiin kyselylomakkeessa kysymyksellä ”Kuinka tärkeä alla mainittu tieto tai taito on työssäsi?”. Vastaajille annettiin 40 vastausvaihtoehtoa, jotka olivat samat kuin osaamista kuvaavan kysymyksen ”Kuinka hyvin hallitset alla mainitut tiedot ja taidot?”. Vastausvaihtoehdoista muodostettiin molemmissa kysymyksissä yhteneväiset summamuuttujat, jotka on esitelty kuviossa 14. Tarkastelimme vastauksien jakaumaa (kuvio 1), ja lisäksi ristiintaulukoimme vastauksia työnimikkeiden kanssa (kuvio 4) ja testasimme vastauksia Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella.

Vastaajat arvioivat kaikkein tärkeimmiksi tiedoiksi ja taidoiksi kognitiiviset ja sosiaaliset taidot (kuviossa 10), jotka olivat jokaisen vastaajan mielestä työssä vähintäänkin hieman tärkeät. Spearmanin korrelaatiokertoimella tarkasteltaessa eri tietojen ja taitojen väliltä löytyi paljon yhteyksiä. Kognitiivisilla taidoilla oli viestintää, markkinointia ja vapaaehtoisten organisointia lukuun ottamatta merkitsevä yhteys jokaiseen muuhun tietoon tai taitoon. Vahvimmat yhteydet olivat kehittämisen ($r = .791$, $p < .001$), juridiikan tietämyksen ($r = .640$, $p < .001$), sosiaalisten taitojen ($r = .634$, $p < .001$) ja raportoinnin ($r = .621$, $p < .001$) kanssa. Muut yhteydet olivat väliltä $r = .493$ -. 605 ($p < .001$). Sosiaalisilla taidoilla puolestaan oli vahvimmat yhteydet kognitiivisten taitojen lisäksi järjestöhallintoon ($r = .613$, $p < .001$) ja järjestöalan tuntemukseen ($r = .596$, $p < .001$).



Kuvio 10. Tietojen ja taitojen tärkeys järjestyksessä

Vastausvaihtoehdoista myös järjestöhallinto oli Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella tarkasteltaessa yhteydessä lähes kaikkiin muihin vastausvaihtoehtoihin merkitsevästi. Eri-tyisen vahva yhteys on järjestöhallinnon ja talouteen liittyvän osaamisen ($r = .849$, $p < .001$) välillä. Vahvat yhteydet järjestöhallinnolla oli myös järjestöalan tuntemuksen ($r = .747$, $p < .001$), kehittämisen ($r = .702$, $p < .001$), johtamisen ($r = .632$, $p < .001$) sekä jo edellä mainittujen kognitiivisen ja sosiaalisten taitojen kanssa. Muut merkitsevät yhteydet olivat keskivahvaa väliltä $r = .497$ -. 565 ($p < .001$), kielitaitoa, raportointia, markkinointia ja ohjaustaitoja lukuun ottamatta.

Talouteen liittyvällä osaamisella oli järjestöhallinnon lisäksi erityisen vahva yhteys johtamisen ($r = .706$, $p < .001$) kanssa. Vahva yhteys oli myös talouteen liittyvällä osaamisella raportointiin ($r = .652$, $p < .001$) ja kehittämiseen ($r = .620$, $p < .001$). Talouteen liittyvällä osaamisella oli keskivahva yhteys myös projektinhallintataitoihin, juridiikan tietämykseen, järjestöalan tuntemukseen sekä markkinointiin välillä $r = .574$ -. 522 ($p < .001$). Johtamisella puolestaan oli vahva yhteys myös kehittämisen ($r = .659$, $p < .001$), projektinhallintataitojen ($r = .657$, $p < .001$) ja juridiikan tietämyksen ($r = .618$, $p < .001$) kanssa sekä keskivahva yhteys koulutuksiin liittyvien taitojen, raportoinnin sekä kielitaidon kanssa vaihteluvälillä r

= .537-.487 ($p = <.001$). Ristiintaulukoinnin perusteella johtaja-työnimikkeellä työskentelevät arvioivat johtamisen tärkeämmäksi kuin muilla työnimikkeillä työskennelleet.

Projektinhallintataidot korreloivat johtamisen kanssa samansuuntaisesti. Myös sillä oli merkitsevä yhteys jo aikaisemmin mainittujen kognitiivisten ja sosiaalisten taitojen, järjestöhallinnon, johtamisen ja talouteen liittyvän osaamisen lisäksi kehittämisen ($r = .642, p = .001$) ja juridiikan tietämyksen ($r = .619, p = <.001$), ($r = .593, p = <.001$) sekä kielitaidon ($r = .504, p = <.001$) kanssa. Ristiintaulukoinnin perusteella projekti- ja hanketyöntekijät -työnimikkeellä työskentelevistä kaikki ($n = 7$) arvioivat tärkeäksi kehittämisen, raportoinnin ja markkinoinnin.

Kyselyn vastauksien mukaan viestintätaidot ($ka = 4,16$) arvioitiin kolmanneksi tärkeimmäksi työssä tarvittavaksi taidoksi (kuvio 10). Viestintätaidoilla oli Spearmanin korrelaatiokertoimen mukaan merkitsevä yhteys järjestöhallinnon lisäksi vain markkinointiin ($r = .497, p = <.001$). Markkinoinnilla puolestaan oli vahva yhteys raportointiin ($r = .604, p = <.001$) kanssa. Ristiintaulukoinnin perusteella erityisesti johtajat -työnimikkeellä työskentelevät arvioivat markkinoinnin tärkeäksi projekti- ja hanketyöntekijät -työnimikkeellä työskentelevien lisäksi.

Ristiintaulukoinnin perusteella sekä ohjaus- ja valmennustyöntekijän työnimikkeellä ($n = 11$) että johtaja-työnimikkeellä työskentelevät ($n = 9$) arvioivat ohjaustaidot tärkeämmäksi (tärkeä = 10; tärkeä = 7) kuin muilla työnimikkeillä työskennelleet. Spearmanin korrelaatiokertoimella tarkasteltaessa ohjaustaidoilla oli kognitiivisten ja sosiaalisten taitojen lisäksi keskivahva yhteys koulutukseen liittyvään osaamiseen ($r = .555, p = <.001$). Koulutukseen liittyvä osaaminen puolestaan korreloi merkitsevästi kaikkien tietojen ja taitojen kanssa, lukuun ottamatta viestintää, järjestöalan tuntemusta, raportointia ja markkinointia. Vahvimmat yhteydet olivat kehittämisen ($r = .600, p = <.001$), sosiaalisten taitojen ($r = .571, p = <.001$) ja juridiikan tietämyksen ($r = .569, p = <.001$) kanssa. Muut merkitsevät yhteydet olivat välillä $r = .560-.531$ ($p = <.001$).

Tiedoista ja taidoista myös kehittäminen ja juridiikan tietämys olivat sellaisia, jotka Spearmanin korrelaatiokertoimella tarkasteltaessa olivat yhteydessä lähes kaikkien muiden tietojen ja taitojen kanssa. Keskiarvon perusteella kehittäminen ($ka = 4,05$) nousi kolmanneksi tärkeimmäksi taidoksi, kun taas juridiikan tietämys ($ka = 2,88$) oli vastaajien mukaan vähiten

tärkeä taito (kuviokuva 10). Erityisen vahva yhteys juridiikan tietämyksellä oli kielitaidon ($r = .685, p = <.001$) kanssa, jonka jälkeen vahvimmat yhteydet ovat jo mainittujen kognitiivisten taitojen, johtamisen sekä projektinhallintataitojen kanssa. Muut merkitsevät yhteydet olivat välillä $r = .569-.480$ ($p = <.001$), lukuun ottamatta viestintää, ohjaustaitoja ja järjestöalan tuntemusta. Kehittäminen puolestaan korreloi merkitsevästi vaihteluvälillä $r = .791-.512$ ($p = <.001$) kaikkien tietojen ja taitojen kanssa lukuun ottamatta viestintää, kielitaitoa, raportointia ja ohjaustaitoja.

Annoimme myös vastaajille mahdollisuuden kertoa vapaasti mitä muita tietoja ja taitoja työssä tarvitsee annettujen vastausvaihtoehtojen lisäksi. Vastaajista 8 prosenttia vastasi avoimeen kysymykseen. Vastaajat kuvailivat tarvitsevansa työssään myös av-taitoja, kulttuurisensitiivisyyttä, taitoa ennakoida (esim. tulevaisuuden rahoituslinjaukset), lainsäädännön ja muutosten tuntemusta, luovien toimintamuotojen hallintaa, kulloisenkin kohderyhmän elämäntilanteen ja taustan ymmärtämistä sekä kiinnostusta ihmiseen.

5.4.2 Osaamisvaatimukset laadullisessa aineistossa

Analysoidessamme yksilöhaastatteluissa sekä kyselytutkimuksen avovastauksissa esiin tulleet osaamisvaatimuksia, aineistosta nousi esiin kolme eri pääluokkaa: tiedot ja taidot, järjestötyön omaleimaisuus sekä henkilökohtaiset valmiudet työhön.

Taulukko 25. Osaamisvaatimukset: Tietojen ja taitojen pääluokka

Pääluokka	Teema	Lainaus aineistosta
Tiedot ja taidot	Työn luonteen ymmärtäminen	<i>”Toimintakulttuuri ja työskulttuuri ja, ne on miusta hirmu tärkeitä tässä meidän työssä, että mimmonen toimintakulttuuri vaikka on, että, minkälainen tapa tehdä vaikkapa työryhmässä töitä tai siellä järjestössä. Ja siihen liittyen, mikä se oli, tää yhteiset käsitykset, mitä ollaan tekemässä, ja asenteet.” (H5)</i>
	Järjestötoiminnan rahoitus	<i>”Taloutta pitää ymmärtää. Sellanen talouden kokonaisuuden hahmotus pitää olla.” (H3)</i>
	Moniammatillisuus	<i>”Kaikkien kanssa tulee pystyä luovimaan.” (H4)</i>
	Viestintä	<i>”Some osaaminen on välttämätön.” (H3)</i>
	Johtamiskyky	<i>”Johtamiskyky tärkeää, on keskeinen osa vapaaehtoisten sen toiminnan koordinointi että heidän ohjaaminen.” (H1)</i>

Järjestötyössä vaadittaviin tietoihin ja taitoihin aineistosta nousi viisi eri teemaa: työn luonteen ymmärtäminen, järjestötoiminnan rahoitus, moniammatillisuus, viestintä sekä johtamiskyky (taulukko 25). Aineistosta nousi esiin erilaisia työn luonteen ymmärtämiseen liittyviä vaatimuksia, kuten järjestötyön ja sen toimintaperiaatteiden ja arvopohjan ymmärtämistä. On tärkeää, että järjestön palkkatyöntekijä pystyy allekirjoittamaan työnantajajärjestönsä arvot ja normit sekä toteuttamaan niitä työssään. Aineistossa nousi esiin myös työnkuvien sirpalemaisuus, mikä vaatii usein työntekijöiltä paljon joustavuutta sekä hallinta- ja koordinoitaitoja. Lisäksi järjestön toimintaan saattaa liittyä myös erilainen talkootyö, jota myös työntekijältä välillä odotetaan.

”Tää on tätä pelisääntöjuttua just, tää jaetut normit.. Täähän liittyy siihen et ollaan työpaikka, vaikka ei voida olla silleen työpaikka kun ei oo rahaa, niin meidän pitää noudattaa joitain sellasia sääntöjä joita ei ees kirjoiteta mihinkään, tavallaan tää talkootyö vaan kuuluu näihin hommiin...Me joudutaan toimimaan sellasella harmaalla alueella.” (H3)

Aineistossa nousi esiin myös järjestötoiminnan rahoitusta koskeva tietotaito. Rahoituksen koettiin määrittelevän työn tekemistä olennaisesti, joten palkkatyöntekijöiden on hyvä ymmärtää rahoitusta ja sen luomia reunaehtoja työlle. Lisäksi työntekijöiltä vaaditaan usein järjestön omien talousasioiden, esimerkiksi kirjanpidon, talousarvion ja maksuliikenteen hallintaa ja ymmärrystä. Työn rahoittamisen teema kytkeytyy vahvasti järjestömaailman rahoituksen hakemiseen, raportointiin ja rahoituksen epävarmuuteen. Järjestöjen työntekijöiden tulee pystyä etsimään ja niin sanotusti haalimaan erilaisia rahoitusmuotoja järjestölleen erilaisista rahoituskanavista esimerkiksi hankehakemusten avulla. Projekti- ja hanketyöskentelyssä tulee myös kuvata rahoittajalle työn vaikutuksia, joka voi vaikuttaa tulevaan rahoitukseen. Aineistosta nousikin esiin myös työn projektiluonteisuuden sekä epävarmuuden sietämisen vaatimukset. Työn rahoittamisen teema kytkeytyy erityisesti johtajien sekä projekti- ja hanketyöntekijöiden työnkuvaan. Kuitenkin myös muiden palkkatyöntekijöiden tulee ymmärtää järjestön taloutta ja sitä ”mistä raha tulee”.

”Jos me ei sitä tavoitetta saavuteta, niin meidän rahoitus päättyy. Piste. Niin se on tuolla mun selkärangassa, niin kun muistuttamassa miksi mä tätä teen. Ja se on joskus rankka pala, koska niin kun pitää tehdä asiakastyötä tulostavoitteisesti.” (H4)

Tietoihin ja taitoihin kuuluu myös osaaminen toimia moniammatillisissa työryhmissä, mikä koettiin tärkeäksi osaksi nykypäivän järjestötyötä. Yhteistyössä työskentely vaatii työntekijöiltä hyviä neuvottelutaitoja, ja koettiin, että järjestöissä tulee pystyä toimimaan kaikkien kanssa. Lisäksi järjestötyöntekijältä vaaditaan aktiivista työskentelyä erilaisissa verkostoissa yli sektori rajojen. Erityisesti yksilöhaastatteluissa nousi esille, miten verkostotyöskentely voidaan kokea myös epämiellyttäväksi, omaan työhön kuulumattomaksi tehtäväksi.

“Verkostat päättäjiin paremmat... se vaatis myös sitä, et minä pönöttäisin tuolla tylsissä tilaisuuksissa puku päällä ja aika pitkään välttelen sitä puvun päälle pukemista. Et sinne pitäs mennä.” (H3)

Järjestötyön osaamisvaatimuksena on myös viestintätaidot, joihin lukeutuu niin suullinen kuin kirjallinen viestintätaito. Kirjallisia viestintätaitoja koettiin tarvittavan erityisesti raportoinnissa. Myös sosiaalisen median hyödyntäminen viestinnässä koettiin tärkeäksi.

Aineistosta nousi esiin myös johtamiseen liittyvä osaaminen, minkä olennaisena vaatimuksena on johtamiskyky. Johtamiskyky kytkeytyy aineistossa niin hankkeiden, työntekijöiden, vapaaehtoisten kuin muun toiminnan johtamiseen. Johtamiskyvyn ajateltiin olevan työntekijän henkilökohtaisia taitoja, jotka liittyvät johtajana toimimiseen kuten esimerkiksi järjestelmällisyys, kyky ymmärtää alaisiaan ja johtaa heitä.

“Järjestelmällisyys, joka yhteyksissä tehokkuuteen ja päämäärätietoisuuteen.” (H2)

Johtajalla tulee olla kyky niin delegoida työtehtäviä muille, kuin myös tehdä itse. Yksilöhaastatteluissa korostuivat erityisesti johtajan vuorovaikutustaidot sekä sosiaaliset taidot. Haastatteluissa tuli esille myös, että johtajan on kyettävä rekrytointitilanteessa löytämään sopiva työntekijä kyseiseen työhön ja auttamaan työntekijöitä saavuttamaan parhaimman potentiaalinsa. Johtajalla tulee olla näkemys toiminnan johtamisesta, selkeät arvot ja normit toiminnasta, joita johtajan tulee välittää myös muille, niin työntekijöille, vapaaehtoisille kuin muille toiminnassa mukana oleville. Toiminnan johtamisessa on olennaista, että johtajalla on valmiudet päätöksen tekoon. Myös vapaaehtoisten johtamisessa on tärkeää, että johtajalla on kyky ohjata ja koordinoita vapaaehtoisia, mutta saman aikaisesti antaa heille mahdollisuus toteuttaa itseään.

“Koko ajan valmius päätöksentekoon ja harkintaan myös nopealla aikataululla, päättelykyky ja arviointikyky, pitää olla jämäkkäkin.” (H3)

“Johtaminen pitää sisällään sen, että hallitsee sen kokonaisuuden, ja että kykenee ja että on näitä tavallaan ihmistuntemukseen ja sosiaalisiin taitoihin liittyviä taitoja, jotta kykenee löytämään niistä ihmisistä sen niinku parhaimman potentiaalinn ja suuntaamaan sitä niiden osaamista ja niitä muita taitoja jotka johtaa parhaimpiin tuloksiin ja myös kannustaa sitä ihmistä toimimaan siinä työyhteisössä tai sitten vapaaehtoisena.” (H1)

Useassa järjestössä on myös hankkeissa työskenteleviä työntekijöitä. Tämä vaatii järjestön johtajalta kykyä sietää hankemaailman tuomaa muutosta järjestössä. Uusia työntekijöitä voi kerralla tulla useampikin, joka omalta osaltaan vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen. Johtajan tulee kyetä perehdyttämään järjestön omiin käytänteisiin sekä hankemaailman tuomiin raaimeihin.

”Ja aina tulee näitä palkkatyöntekijöitä ja kuntouttavan toiminnan työntekijöitä, opiskelijat vaihtuu koko ajan nii silleen se että perehdyttää sen henkilöstön, jokkainen tietää mikä täällä on se ydinajatus, mihin me tähdätään, ihan nää perus strategia, visio, periaatteet, toimintaperiaatteet ja kaikki tämmöset...” (H2)

Taulukko 26. Osaamisvaatimukset: Järjestötyön omaleimaisuuden pääluokka

Pääluokka	Teema	Lainaus aineistosta
Järjestötyön omaleimaisuus	Ammatillisuus	<i>”Mä ajattelen, et sen pitää muuttua ammatillisemmaksi” (H4)</i>
	Asiantuntijuus	<i>”Niin niillä (*rahoittajalla) on myös tietyt reunaehdot ja odotukset siihen mitä meidän työssä on, niin mun pitää tietää se et mikä se mun rooli on. se on sitä asiantuntemusta.” (H4)</i>

Aineistosta nousi esiin järjestötyön ammatillistuminen, joka luo järjestötyölle oman erityispiirteensä (taulukko 26). Ammatillisuus näkyi niin siinä, miten järjestötyöntekijät pohtivat omaa ammatillisuuttaan ja työn tuomia rajoja, kuin myös siinä miten työntekijät ja työorganisaatiot ovat pyrkineet luomaan erilaisia sääntöjä ja normeja työhönsä ja työyhteisöönsä. Sääntöjen ja normien luominen näkyy esimerkiksi siinä, että työturvallisuutta on alettu miettiä uudelleen ja työsopimuksen ovat kirjallisia ja lainvoimaisia.

”On me nyt sentään saatu ohjaajien työsopimukset ja lainmukaiset, et se on jo niinku, mut. --- Nykyään ihan allekirjoitetaan ja niissä on kaikki ehdot ja lakimiehet on käyny ne läpi. Et ne perustuu johonkin.” (H3)

Haastatteluisa tuli useaan otteeseen ilmi, se että järjestötyöntekijän on tiedettävä oma rooli työssään ja ymmärrettävä työn tuomat reunaehdot ja odotukset työntekijälle. Vaikka järjestötyö mielletään vapaaehtoisvoimin tehtäväksi työksi, järjestöjen palkkatyöntekijöillä on työn tuomat vastuut ja velvollisuudet. Järjestötyöntekijältä vaaditaan myös juridista tietämystä omasta toimialastaan. Järjestöjen palkkatyöntekijöitä koskevat esimerkiksi samat tietosuojakäytänteet, vaitiolovelvollisuudet tai lastensuojeluilmoitusten tekemisen vaatimukset, kuin muillakin sektoreilla työskentelevillä.

”Joskus mun pitää edustaa tavallaan yhteiskunnan näkökulmaa, kertoo et miks nyt ois hyvä mennä töihin jos joku sanoo, et hällä ei oo mitään syytä siihen. Et tavallaan pitää tietää oma roolinsa mitä minulta odotetaan.” (H4)

Työn ammatillistuminen näkyy myös läpinäkyvyyden vaatimuksessa, sekä oman ammatillisen identiteetin rakentamisessa. Vastaajat kokivat tärkeäksi sen, ettei päästä asiakasta liian lähelle.

”Kyllä se ammatillisuus on myös suoja... Se on vähän niin kun semmonen haarniska, jonka sä puet sillä tavalla, että suojaa sua. Ihan sen takia, että en mä voi reagoida siihen samalla tavalla kun mä regoisin siihen yksilönä. Niin kun tilanteisiin. Ja sit toisekseen niin se ammattirooli niin. Mun pitää muistaa, et sillä toisella ihmisellä on odotuksia myös mun suhteen.” (H4)

Työntekijän tehtävänä on rakentaa siltoja ja mahdollisuuksia asiakkailleen, ei tehdä heidän puolestaan. Ammatillistumisesta kertoo osaltaan myös se, että välillä järjestötyöntekijän on pystyttävä sanomaan asiakkaalleen, että hänen tulee hakea apua jostain muualta ja ohjattava hänet eteenpäin.

Haastatteluissa nousi esille myös se, että järjestöjen palkkatyöntekijät tarvitsevat laaja-alaisen tuntemuksen ja tietämyksen tämän hetkisestä yhteiskunnasta. Jotta järjestöjen palkkatyöntekijät pystyvät esimerkiksi tekemään monimuotoista palveluohjausta he tarvitsevat laaja-alaista osaamista niin omalta toimialaltaan, kuin myös koko yhteiskunnasta. On myös tärkeää, että omaa osaamistaan on valmis kehittämään. Aikaa on seurattava koko ajan ja pystyttävä kehityksessä mukana. Esimerkiksi nuorten kanssa työskentelevän on pystyttävä mukana nuorten maailmassa.

"Ei pidä ajatella sellasena mitä sie oot joskus kerran oppinut tai opiskellut et sie pärjääät sillä koko siun työuran ajan, vaan että pitää olla niinku valmis kehittämään sekä sitä omaa osaamista että ylipäätään sitä ammatillisuutta." (H1)

"Asiantuntemus niin koulutuksen kuin itsensä päivittämisen kautta, tarviin aika laajan osaamisen ja tietämisen tämän hetkisestä yhteiskunnasta. Ihan siis koulutusjärjestelmästä, työelämästä, byrokratiasta, miten tota viranomaispalvelut toimii ja ja mihin ottaa yhteyttä." (H4)

Taulukko 27. Osaamisvaatimukset: Henkilökohtaisten valmiuksien pääluokka

Pääluokka	Teemat	Lainaus aineistosta
HENKILÖKOHTAISET VALMIUDET	Henkilökohtaiset taidot	<i>"Luovuus semmoinen ykkösasia, sitä ei voi pakottaa, mutta sille voi luoda kasvuolosuhteita." (H5)</i>
	Persoonallisuus	<i>"Mutta sit siellä töissä on ihan hyvä jos silleen pohjimmiltaan välittää ihmisistä tai siitä mitä niille kuuluu." (H5)</i>
	Sosiaaliset taidot	<i>"Tämmösessä kohtaamispaikkatyössä, ne vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset taidot on kaiken a ja o." (H2)</i>
	Kognitiiviset taidot	<i>"Tällä hetkellä teen puolikasta työaikaa niin se on tärkeää että mie pystyn ennakoimaan sitä omaa työtäni." (H1)</i>

Aineistosta nousi usein esiin myös erilaisia henkilökohtaisia valmiuksia, joita työntekijällä tulisi olla (taulukko 27). Henkilökohtaisten valmiuksien tärkeys järjestötyössä nousi koko aineistossamme tärkeäksi järjestötyöntekijän ominaisuudeksi. Valmiuksista esiin nousi erilaisia henkilökohtaisia taitoja, kuten luovuus, improvisointitaidot ja järjestelmällisyys.

"Silti parhaimmat ideat tuntuvat tulevan juuri tästä minusta tuntuu -alueelta. Esimerkiksi vertaisryhmien vetämisessä välillä hupsuimmat menetelmät ovat toimineet parhaiten." (AV)

Haastateltavat kokivat, että järjestötyötä tehdään omalla persoonalla, johon liittyy niin työntekijän luonne, taidot, koulutus kuin elämäkokemuskkin. Aineistosta nousi esiin työntekijän osaamisen muodostuminen kokonaisvaltaisesti. Esimerkiksi aina koulutus ei takaa sitä, että työntekijällä olisi henkilökohtainen valmius tehdä työtä. Myös oma persoonallisuus koettiin yhdeksi työvälineeksi, jonka avulla työtä tehdään. Erityisesti aineistossa korostettiin sosiaalista luonnetta yhtenä työn vaatimuksena. Työssä pidettiin tärkeänä sitä, että aidosti pitää ja välittää ihmisistä.

“Järjestötyötä ja varsinkin kohtaamispaikkatyötä tehdään persoonalla, persoonallisuuteen liittyy myös vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset taidot, tulee olla sosiaalinen, pitää tykätä ihmisistä, on tarkeetä et pystyy antamaan sitä omaa persoonaa siihen työhön. Ja olemaan silleen aito.” (H1)

“Paljon niinkun opiskelujen ja koulutuksen kautta saatu, mutta tietyllä tavalla mie uskon, että se on paljon myös semmosta henkilökohtaista tai persoonaan liittyvää, että kaikilla ei välttämättä oo niitä henkilökohtaisia valmiuksia siihen, vaikka ois tietotaito niin ei sitten välttämättä oo sitten niitä henkilökohtaisia valmiuksia kohdata, esimerkiksi justiinnsa niinku nuoria joilla on taustalla semmosia vaikeitakin asioita.” (H1)

Työn sosiaalisuuden vaatimus koettiin myös rasitteena.

“Tiedän, etten ole sosiaalinen henkilö olen introvertti, vaikka minun on oltava asiakaspalvelija välillä. Se rasittaa todella.” (AV)

Aineistossa korostettiin myös sosiaalisten taitojen tärkeyttä. Sosiaalisista taidoista nostettiin esiin vuorovaikutustaidot, tunnetaidot, ihmisten kohtaamisen ja ymmärtämisen sekä motiivoinnin taidot. Niin johtamisessa, asiakastyössä kuin ohjaus- ja vapaaehtoistoiminnassa on tärkeää, että työntekijällä on hyvät sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot sekä ihmistuntemus ja tunnetietoisuus.

“Pitää jaksaa ja käyttää aikaa myös ihmisten kanssa seurusteluun ja tutustua, että he haluavat olla ja tulla mukaan toimintaan.” (AV)

“Pitää osata kysyä, motivoida ja kiittää oikein.” (AV)

“Ihmistuntemus ja vuorovaikutustaidot ovat etenkin sosiaalialan järjestöissä ehdoton edellytys työskentelelle.” (AV)

Järjestön palkkatyöntekijän tulee osata lukea ihmisten tunteita ja persoonaa, jotta pystyy paremmin ohjaamaan ja tukemaan heitä. Järjestön palkkatyöntekijän tulee kuitenkin itse pysyä työnsä antamien raamien sisällä ja olemaan neutraali. Työntekijän tehtävänä ei ole tehdä asiakkaan puolesta, vaan toimia mahdollistajana.

“Meidän järjestön tai yhdistyksen tehtävä ei oo tehdä niitä asioita vaan niinku luoda ne valmiudet että ne tulee näkyviksi ja sitten niillä ihmisillä on käytännössä ne ratkaisun avaimet käsissä.” (H5)

“Työ vaatii rohkeutta ottaa puheeksi myös asioita, jotka menevät hieman toisen epä mukavuusalueelle.” (AV)

Kognitiivisten taitojen teemaan luimme kuuluvaksi erilaiset ajatteluun liittyvät taidot, kuten ennakkoinnin, ongelmanratkaisun, arviointitaidot sekä soveltamiskyvyn ja maalaisjärjen. Kognitiiviset taidot koettiin tärkeiksi taidoiksi työn tekemisen kannalta. Näiden taitojen koettiin olevan tärkeitä niin johtamisessa, hallinnon työtehtävissä, käytännön toiminnassa, lasten ja nuorten kanssa tehtävässä työssä kuin myös päivittäisessä toimistotyössä ja verkostotyöskentelyssä.

”Ossaat sitten ne kirjallisesti koota sen tiedon niistä hyvinvointivaikutuksista ja pystyt sen rahoittajan vakuuttamaan, että mitä täällä on saatu aikaan. Kyllä siinä sitten tarvii niitä kognitiivisia taitoja, taitoja aika paljon.” (H2)

”Ennakointikyky, soveltamiskyky, koordinoitukyky ja neuvottelutaidot. Nää on miun mielestä semmoisia mitkä pätee ihan siellä lasten ja nuorten kanssa tehtävässä työssä että sitten ihan tässä päivittäisessä tavallaan toimistotyössä tai verkostotyöskentelyssä.” (H1)

5.4.3 Järjestötyön osaamisvaatimusten yhteenveto

Määrällisessä aineistossa jokainen vastaaja on pitänyt vähintään hieman tärkeänä kognitiivisia ja sosiaalisia taitoja omassa työssään. Jopa 89,8 prosenttia vastaajista on pitänyt kognitiivisia taitoja tärkeänä. Laadullisessa aineistossa kognitiivisista taidoista nousi esiin erityisesti ennakoitukyky ja soveltamistaidot, joita koettiin tarvitsevan muun muassa erilaisten tilanteiden ennakoimisessa ja oman toiminnan muuttamisessa.

”Voin muuttaa esimerkiksi koulutuksen suunnitelmaa havaintojeni pohjalta.” (AV)

Myös määrällisessä aineistossa kognitiivisilla taidoilla oli merkitsevä yhteys jokaiseen muuhun tietoon ja taitoon, lukuun ottamatta viestintää, markkinointia ja vapaaehtoisten organisoitua. Kognitiivisia taitoja tarvitaan siis paljon järjestötyössä.

Sosiaalisten taitojen tärkeyttä korostettiin paljon myös laadullisessa aineistossa. Järjestötyö on ihmisten kanssa tehtävää työtä ja aineistojemme mukaan järjestötyössä vaaditaan kykyä ymmärtää ja kohdata sekä motivoida ja ohjata erilaisia ihmisiä. Määrällisessä aineistossa sosiaaliset taidot yhdistyivät vahvimmin kognitiivisiin taitoihin sekä järjestöhallintoon ja järjestöalan tuntemukseen. Sosiaalisiin taitoihin liittyy osana myös työntekijän luonne sekä persoona. Koettiin, että työssä on jakettava olla sosiaalinen, ja erityisesti laadullisessa aineistossa nostettiin esille aito kiinnostus kohdattavaan ihmiseen. Persoonan lisäksi laadullisessa aineistossa korostettiin, että työntekijällä tulee olla henkilökohtainen valmius työhön sekä kokemusta selviytyäkseen työstään. Pelkkä oikeanlainen koulutus työhön ei siis riitä.

Talouteen liittyvää osaamista piti tärkeänä 36,7 prosenttia vastaajista ja vain 12,2 prosenttia vastaajista koki, ettei talouteen liittyvä osaaminen ole lainkaan tärkeää. Laadullisessa aineistossa kaikki haastateltavat nostivat esiin talouden ymmärtämisen vaatimuksen, mutta erityisesti johtajat sekä projekti- ja hanketyöntekijät korostivat talouteen liittyvää kokonaisvaltaisempaa osaamista. Myös määrällisessä aineistossa talouteen liittyvä osaaminen oli yhteydessä erityisesti järjestöhallintoon, projektinhallintataitoihin sekä johtamiseen. Talousosaamisesta laadullisen aineiston mukaan iso osa on työn rahoittamiseen liittyvää osaamista, kuten rahoitushakemusten tekemistä.

Laadullisessa aineistossa nousi esiin vahvasti myös johtamiskyky, josta puhuttiin niin projektien, työntekijöiden, vapaaehtoisten kuin toiminnan johtamisen yhteyksissä. Johtamiskyvyn luettiin kuuluvaksi esimerkiksi hankemaailman tuomien muutosten sietäminen, työntekijöiden perehdyttäminen ja ymmärtäminen, omien arvojen selkeys, valmius päätöksentekoon sekä järjestelmällisyys. Johtamiskyvyn koettiin linkittyvän vahvasti myös hyviin sosiaalisiin taitoihin sekä ihmistuntemukseen.

Molemmista aineistoista nousi esiin myös viestintään liittyvä osaaminen. Määrällisessä aineistossa viestintätaidot arvioitiin kolmanneksi tärkeimmäksi taidoksi, ja sillä oli yhteys järjestöhallintoon ja raportointiin. Laadullisessa aineistossa viestintään liittyen puhuttiin niin kasvokkaisesta kuin verkon välityksellä tapahtuvasta viestinnästä.

Ohjaustaidot nousivat myös yhdeksi tärkeimmistä tiedoista tai taidoista määrällisessä aineistossa. Ohjaustaitoja piti tärkeänä erityisesti johtajat sekä ohjaus- ja valmennustyöntekijät. Laadullisessa aineistossa ohjaustaidot tulivat esiin erityisesti henkilökohtaisissa valmiuksissa järjestötyöhön. Ohjaustaitoihin yhdistyi laadullisessa aineistossa erityisesti luovuus.

”Järjestökentällä työskentely vaatii aina hieman luovuutta, mutta myös maalaisjärkeä ja arviointikykyä. Itse ole yleisluonteeltani realistinen, joten teen työtäni kokonaisvaltaisesti maalaisjärki edellä. Kuitenkin järjestömme perustoimintaan kuuluu kulttuuri ja luovat menetelmät, joten käytän myös runsaasti luovuutta työssäni ja esimerkiksi valitsemissani ohjaus- ja koulutusmenetelmissä.” (AV)

Laadullisessa aineistossa nousi esiin myös työn luonteen ymmärtäminen ja siihen mukautuminen. Työn luonteesta nostettiin esiin järjestötyön ja sen toimintaperiaatteet sekä oman työnantajajärjestön arvot. Koettiin, että jotkut työnkuvat järjestökentällä ovat sirpalemaisista,

mikä vaatii työntekijältä hyviä työn hallintataitoja. Lisäksi esiin nostettiin velvollisuus osallistua talkootyöhön. Laadullisessa aineistossa myös moniammatillisissa verkostoissa työskentely nostettiin isoksi osaksi tämän päivän järjestötyötä.

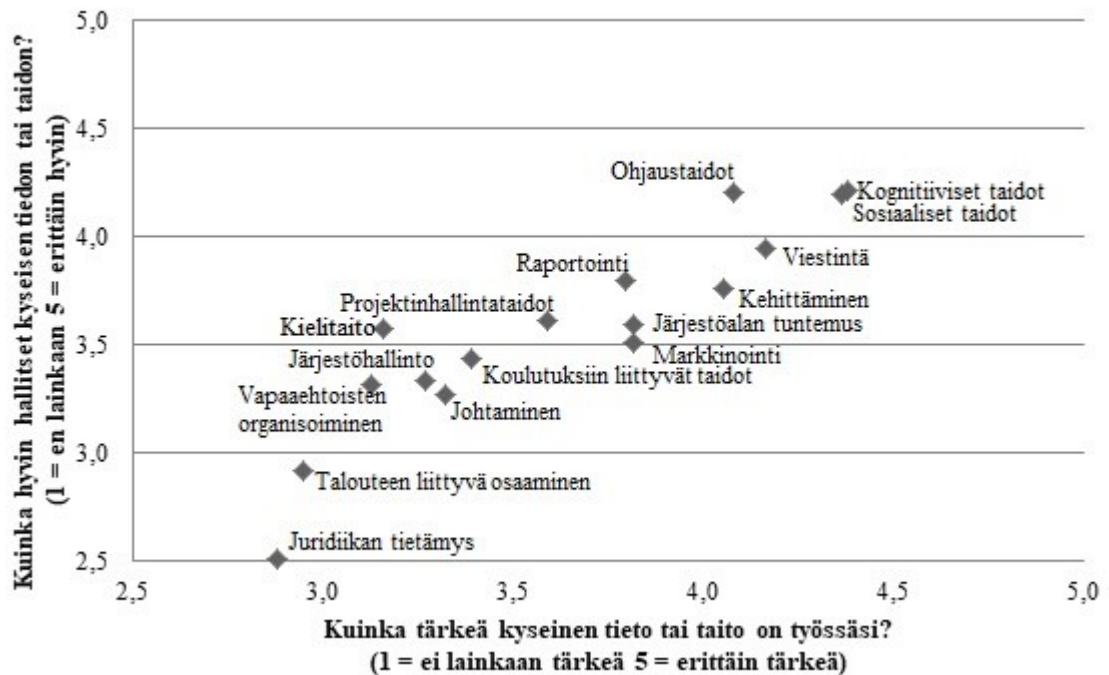
Järjestötyöstä nostettiin esiin myös ammatillisuus ja asiantuntijuus. Laadullisessa aineistossa korostettiin muun muassa laaja-alaista tietämystä sekä oman roolin ymmärtämistä niin omassa työssä, järjestössä kuin yhteiskunnassa. Ammatillisuus näkyy myös kysymyksinä työturvallisuudesta sekä erilaisena juridiikan tietämyksenä. Määrällisessä aineistossa juridiikan tietämystä pidettiin annetuista vaihtoehdoista vähiten tärkeänä taitona ($ka = 2,88$), mutta silti juridiikan tietämys oli yhteydessä melkein kaikkiin muihin tietoihin ja taitoihin. Ammatillisuutta pidettiin myös suojana itselleen, jonka avulla voi pitää ammattiroolia yllä työssä. Toisaalta laadullisessa aineistossa nostettiin vahvasti esiin työn tekeminen kokonaisvaltaisesti ja myös omalla persoonalla sekä omana itsenään.

Määrällisessä aineistossa kehittämistä pidettiin yhtenä tärkeimmistä taidoista ($ka = 4,05$). Laadullisessa aineistossa nousi esiin erityisesti oman osaamisen kehittäminen. Pidettiin tärkeänä, että omaa asiantuntemustaan sekä tietotaitoa niin yhteiskunnasta kuin oman järjestön toimialasta pidetään ajan tasalla.

6 YHTEENVETO

Tutkielmamme vastaajat kuvastavat mielestämme hyvin Pohjois-Karjalan alueen järjestöprofiilia. Suurin osa (62 %) kyselymme vastaajista työskenteli paikallisyhdistyksessä ja kolmasosa (32 %) piiri- tai aluejärjestössä. Kun tuloksia vertaa esimerkiksi Ristolaisen (2015) koko Suomen kattavaan tutkimukseen, jossa vain 5 prosenttia vastaajista työskenteli paikallisyhdistyksessä ja 28 prosenttia piiri- tai aluejärjestössä, voidaan huomata, että Pohjois-Karjalassa yhdistykset ovat suhteellisen pieniä, ja työ liittotasolla tai kattojärjestöissä on vähäistä. Työntekijöitä työntekijämääriltään Ristolaisen (2015) pienimmissä yhdistyksissä (enintään 10 työntekijää) oli kolmasosa (33,6 %), kun taas meidän kyselymme vastaajista puolet (50 %) vastaajistamme työskenteli pienemmissä yhdistyksissä. Työntekijöitä vastaajiemme työnantajajärjestöissä oli enintään 33, kun taas Ristolaisen (2015) tutkimuksessa jopa 22,3 prosenttia työskenteli järjestöissä, joissa oli 50 tai yli työntekijää.

Tutkielmamme määrällisessä tutkimuksessa loimme kuvaa Pohjois-Karjalan alueen järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamisesta sekä järjestötyössä vaadittavasta osaamisesta erilaisten tietojen ja taitojen avulla. Kuvio 11 havainnollistaa, kuinka kyselymme vastaajat arvioivat erilaisten tietojen ja taitojen tärkeyttä työssään, sekä kuinka hyvin he itse kyseisen tiedon tai taidon kokevat hallitsevansa. Kyselymme vastaajien arvio omasta osaamisesta ja tietojen ja taitojen tärkeydestä työssä kulkee melko lailla käsi kädessä. Kuvio havainnollistaa, että vastaajat arvioivat kognitiiviset ja sosiaaliset taidot työnsä kannalta tärkeimmiksi ja kokivat hallitsevansa ne muita tietoja ja taitoja paremmin. Suurin osa tiedoista ja taidoista, kuten raportointi, järjestöalan tuntemus sekä projektinhallintataidot sijoittuvat kuviossa keskivaiheille. Vähiten tärkeimmiksi sekä hallitseviksi vastaajat arvioivat talouteen liittyvän osaamisen sekä juridiikan tietämyksen. Tulee kuitenkin huomata, että jokainen tieto tai taito koettiin vähintäänkin kohtalaisen tärkeäksi (>2,5).



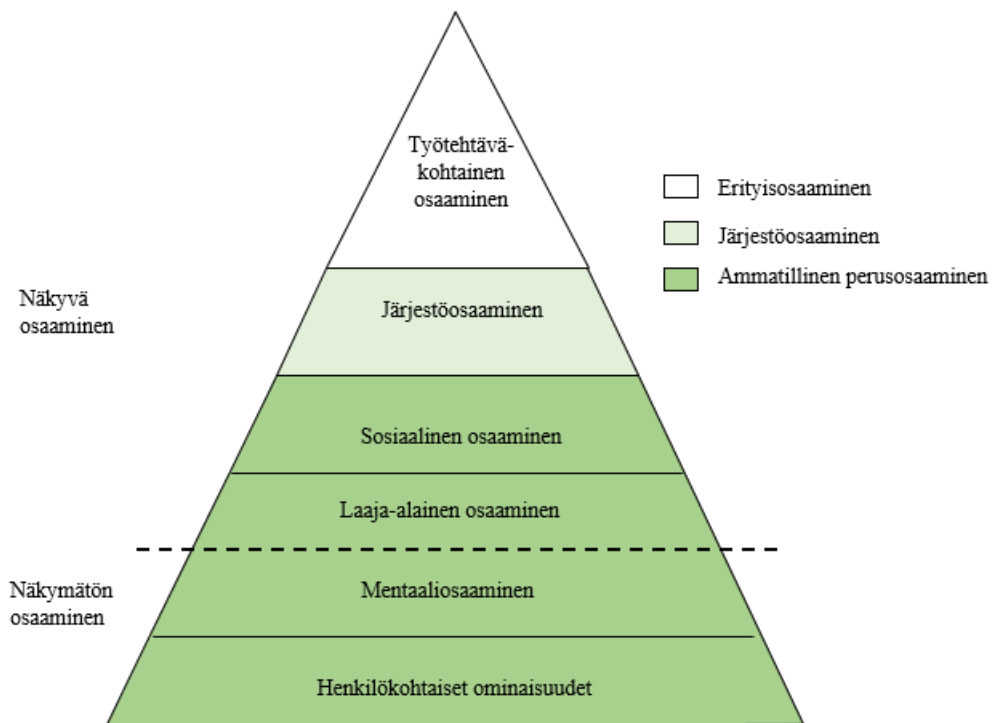
Kuvio 11. Tietojen ja taitojen hallinta ja tärkeys työssä

6.1 Järjestöosaamisen pyramidi

Sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksemme tuloksista tulee esiin järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamisen ja järjestötyön osaamisvaatimusten monipuolisuus ja kokonaisvaltaisuus. Monipuolisuus tulee esiin jo tutkielmamme vastaajien monipuolisissa taustakoulutuksissa. Erilaisissa järjestöissä ja järjestötoissa tarvitaan erilaista osaamista, mikä on kuitenkin kokonaisvaltaista. Aikaisemmissa tutkimuksissa järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamista on jaettu kahteen: ammatilliseen perusosaamiseen ja erityisosaamiseen (esim. Kaunismaa & Lind 2008). Usein työssä on kuvattu vaadittavan lisäksi myös järjestötyön osaamista (esim. Ristolainen 2015, 21). Tutkielmamme tulokset myötäilevät aikaisempien tutkimusten jakoa järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamisesta.

Tutkielmamme tulosten pohjalta olemme jakaneet järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamisen ja järjestötyön osaamisvaatimukset kuuteen eri osaan (kuvio 12) Viitalan (2005) osaamispyramidia ja Hätösen (2003) osaamisen jäävuorimallia mukailen. Pyramidimme neljä alinta kerrosta kuvaavat ammatillista perusosaamista, jotka ovat samankaltaista osaamista riippumatta siitä, millaisessa työtehtävässä tai järjestössä työntekijä toimii. Pyramidissamme

ensimmäinen eli alin kerros koostuu yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka luovat valmiudet työhön. Tällaisia ominaisuuksia tutkielmassamme nousi esiin persoonallisuus, henkilökohtaiset taidot, omat toimintamallit, arvot ja asenteet, motivaatio sekä koulutus ja elämäkokemus. Toinen kerros sisältää mentaalisen osaamisen, mihin sisältyy kognitiiviset taidot sekä aistiminen. Pyramidin kaksi alinta kerrosta koostuu näkymättömästä osaamisesta, mitkä luovat perustan työntekijän näkyvälle osaamiselle (Hätönen 2003, 15). Näkyvän osaamisen ensimmäisenä tasona on kolmas kerros, joka koostuu laaja-alaisista taidoista, joihin kuuluvat kehittäminen ja viestintätaidot. Neljäs kerroksemme koostuu sosiaalisesta osaamisesta, mikä myös Viitalan (2005) osaamispyramidissa oli omana tasonaan.



Kuvio 12. Järjestöosaamisen pyramidi

Viides kerros koostuu organisaatioon liittyvästä osaamisesta (ks. Viitala 2005), mikä kattaa järjestöosaamisen pyramidissamme kolmanteen sektoriin ja järjestöorganisaatioihin liittyviä erityispiirteitä sekä sektorille tyypillisiä ja erityisiä toimintatapoja ja osaamisvaatimuksia (ks. Ristolainen 2005). Pyramidin huippuna on työtehtäväkohtainen osaaminen, mikä pitää sisällään erityisiä, omaan työtehtävään liittyvää osaamista ja osaamisvaatimuksia sekä oman alan asiantuntijatehtäviä. Näemme, että työtehtäväkohtainen osaaminen on järjestöjen palkkatyöntekijöiden erityisosaamista, mikä riippuu niin työntekijän tehtäväkuvasta kuin myös

järjestön toimialasta. Esimerkiksi liikunta-alan järjestöjen palkkatyöntekijöiltä vaaditaan erilaista osaamista verrattuna sosiaali- ja terveystalouden järjestöjen palkkatyöntekijöihin (ks. Kaunistmaa & Lind 2008; Ristolainen 2005).

Seuraavassa esittelemme järjestöosaamisen tasoja yksityiskohtaisemmin.

6.1.1 Henkilökohtaiset ominaisuudet

Tutkimuksessamme järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamisessa ja järjestötyön osaamisvaatimuksissa nousi vahvasti esiin työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka luovat henkilölle valmiudet tehdä työtä. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat niin työntekijän persoonallisuus, henkilökohtaiset taidot, omat toimintamallit, arvot ja asenteet, motivaatio sekä koulutus ja elämäkokemus. Henkilökohtaiset ominaisuudet ovat työntekijän näkyväntä osaamista, jotka toimivat osaamisen perustana. Tällainen osaaminen on syvällä työntekijässä ja tulee ilmi toiminnan välityksellä tai ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (ks. Hätönen 2003, 14).

Tutkimusamme tulosten valossa voidaan todeta, että järjestötyössä korostuu erityisesti työntekijöiden persoonallisuus. Järjestötyötä tehdään vahvasti omalla persoonalla, eikä sen hyödyntämistä työssä haluta peitellä. Tutkimusamme yksilöhaastatteluihin osallistuneet järjestöjen palkkatyöntekijät kuvailivat oman persoonallisuuden olevan yksi työväline, jonka avulla työtä tehdään. Tärkeintä kuitenkin on, että persoona on sopiva juuri kyseiseen työhön. Persoonallisuuden piirteistä nostettiin esiin erityisesti sosiaalisuus, mikä tarkoittaa halua toimia ihmisten kanssa, aitoa kiinnostusta ihmisiä kohtaan ja aitoa välittämistä ihmisistä. Osa vastaajista koki, että jollei ole luonteeltaan sosiaalinen, on järjestötyötä vaikea tai jopa raskas tehdä.

Työntekijän henkilökohtaisilla taidoilla tarkoitamme sellaisia näkymättömiä taitoja, jotka linkittyvät vahvasti työntekijän persoonallisuuteen ja tapaan tehdä työtä. Näitä taitoja etsimme erityisesti laadullisen tutkimuksemme epiteetikorttihaastattelulla, jonka aineistosta nousi esiin erityisesti maalaisjärki, luovuus, improvisointikyky sekä järjestelmällisyys. Nämä taidot ohjaavat työn tekemistä ja toimivat osaamisen perustana. Työssä on tunnistet-

tava myös omat asenteet, ennakkoluulot ja toimintamallit, kyettävä itsereflektioon sekä kyettävä muuttamaan omia toimintatapojaan. Hätösen (2003, 14) mukaan käsitys itsestä työntekijänä muodostuu työntekijän omista arvoista ja asenteista, jotka ohjaavat työntekijän käytöstä ja arvottavat suhtautumista ympäristöön.

Arvot näkyvät myös työntekijän motivaatiossa. Motivaatiota työhön järjestöjen palkkatyöntekijät saavat erityisesti siitä tunteesta, että he tekevät arvokasta työtä. Työtä, jolla on oikeasti merkitystä ihmisten elämässä. Lisäksi työnantajajärjestön arvot vaikuttavat työntekijän sitoutuneisuuteen - työntekijän on kyettävä allekirjoittamaan järjestön sekä työyhteisön arvot, jotta työtä voidaan tehdä sujuvasti ja sitoutuneesti. Työn motivoivuus, työhön liittyvät arvot sekä sitoutuneisuus linkittyivät vahvasti myös työhyvinvointiin. Työ koettiin välillä emotionaalisesti kuormittavaksi, joten niin fyysisestä kuin henkisestä hyvinvoinnista on tärkeää pitää huolta. Työssä on kyettävä esimerkiksi rajaamaan oma henkilökohtainen tila, mikä toimii myös suojana liikaa kuormitusta vastaan.

“... se on vähän niin kun semmonen haarniska, jonka sä puet sillä tavalla, että suojaa sua.” (H4)

Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluu myös työntekijän aikaisempien kokemusten, kuten työkokemusten tai harrastusten kautta karttuneiden kokemusten sekä koulutuksen vaikutus osaamiseen. Kaikki haastateltavat korostivat esimerkiksi sitä, että heidän kaikella työkokemuksellaan on merkitystä nykyisessä työssään. Aiemmista töistä on vastaajien mukaan opittu erilaisia asioita, joita voi hyödyntää nykyisessä työtehtävässä. Asiantuntemusta on saatu myös erilaisten harrastusten ja elämäkokemusten myötä. Esimerkiksi iän tai elämäkokemuksen, kuten lasten saannin myötä koettiin omien näkökulmien muuttuvan ja ymmärryksen lisääntyvän.

6.1.2 Mentaaliosaaminen

Mentaalista osaamista kuvaavat Haldin-Herrgårdin ja Salon (2004a, 12) käyttämistä hiljaisen tiedon epiteeteistä muun muassa ajattelumallit, uskomukset, harkinta, vaistonvaraisuus sekä kognitiiviset taidot. Mentaaliosaaminen on näkymätöntä osaamista, mikä konkretisoi- tuu esimerkiksi ongelmanratkaisussa, jossa työntekijä hyödyntää intuitiotaan tai arviointikykyään (Haldin-Herrgård & Salo 2008, 291-293).

Tutkielmamme määrällisessä aineistossa kaikista tärkeimpänä taitona pidettiin kognitiivisia taitoja. Laadullisessa aineistossa kognitiivisia taitoja kuvailtiin erityisesti ennakointikykyä, ongelmanratkaisutaitona sekä soveltamiskykyä. Tällaisia taitoja tutkielmamme mukaan tarvitaan lähes kaikessa järjestötyössä. Taidot tulivat esiin puhuttaessa muun muassa johtamisesta, raportoinnista, kehittämisestä sekä oman työn hallinnasta. Järjestötyössä tulee usein kyetä hallitsemaan isojakin kokonaisuuksia. Myös työnkuvien koettiin olevan monesti sirpalemaisina, minkä vuoksi esimerkiksi oman työn aikatauluttaminen sekä koordinoitukyky korostuivat. Tulosten mukaan työssä myös luovitaan paljon erilaisten asioiden ja ihmisten kanssa, jolloin on kyettävä arvioimaan, ennakoimaan ja soveltamaan. Myös Ristolaisen (2015, 29) tutkimuksessa kuvattiin järjestötyötä moniosajuuden alueena, mihin liitettiin usein kokonaisuuksien hallinta tai organisointikyky. Työssä ei riitä, että selviydytään yksittäisistä tehtävistä, vaan tulee osata yhdistää asioita kokonaisuuksiksi sekä huolehtia ajanhallinnasta.

Kognitiiviset taidot linkittyvät vahvasti myös laadullisessa aineistossa esille tuotuun aistimukseen. Tutkimuksemme tuloksista nousi esiin työn tekeminen intuitiolla tai ”minusta tuntuu”-ajattelun pohjalta. Erityisesti ihmisten kanssa tehtävässä työssä koettiin, että aistimusta tai omaa vaistoa voi käyttää apuna lukiessaan ihmisiä, heidän tunteitaan ja tarpeitaan. Vastajat kokivat vaiston tai aavistuksen johdattelevan heitä myös muissa työtehtävissä, esimerkiksi omien toimintamallien muuttamisessa tai ryhmien ja koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa.

6.1.3 Laaja-alainen osaaminen

Laaja-alaiset taidot ovat näkyvää osaamista, joita tarvitaan lähes kaikessa järjestötyössä. Tutkielmamme tuloksista nousi esiin useampia laaja-alaisia taitoja, kuten kehittäminen ja viestintätaidot. Tutkimuksemme määrällisessä aineistossa kehittämistä pidettiin yhtenä tärkeimmistä taidoista ($ka = 4,05$). Ristolaisen (2015) tutkimuksessa nousi esiin oma kehittämistyönprofiili. Tutkielmamme kyselyn vastaajista puolestaan vain 6 prosenttia työskenteli kehittäjä -työnimikkeellä, ja molemmissa aineistossamme kehittäminen kytkeytyi pitkälti kaikkiin muihin työtehtäviin ja tietoihin ja taitoihin. Kehittämisen voidaan siis todeta kuuluvan olennaisena osana lähes jokaisen työhön. Laadullisessa aineistossa esiin nostettiin

erityisesti oman osaamisen kehittämisen vaatimus. Pidettiin tärkeänä kehittää omaa asiantuntemustaan sekä päivittää tietoja ja taitoja niin yhteiskunnallisista kuin oman järjestön toimialan asioista pysyäkseen ajan hermolla. Tulosten mukaan myös toiminnan kehittäminen on koko ajan läsnä järjestöarjessa, ja tärkeää järjestön toiminnan jatkumisen kannalta.

Määrällisessä aineistossa viestintätaidot arvioitiin kolmanneksi tärkeimmäksi taidoksi (ks. kuvio 11). Laadullisessa aineistossa puhuttiin viestintään liittyen niin kasvokkaisesta kuin verkon välityksellä tapahtuvasta viestinnästä, jota tehdään kaikessa ihmisten kanssa tehtävässä työssä. Lisäksi viestintätaidoista kirjoitustaitoja koettiin tarvitsevan erityisesti raportoinnissa ja hankehakemusten teossa. Myös sosiaalisen median osaamista korostettiin yhteydenpidossa sekä toiminnan markkinoinnissa. Viestintätaidot linkittyvätkin vahvasti myös toiminnan ja järjestön markkinointiin. Viestintätaidot ovat vahvasti sidoksissa sekä työntehtäjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin että sosiaalisiin taitoihin. Viestinnässä ja markkinoinnissa voidaan hyödyntää omaa persoonaa, mikä tulee esiin esimerkiksi, kun pääsee kertomaan työstään verkostoissa tai erilaisissa seminaareissa. On myös tärkeää viestiä oikealla tavalla oikealle kohderyhmälle. Järjestötyöntekijöiden tuleekin hyödyntää ihmistuntemusta suunnitellessaan viestintää.

6.1.4 Sosiaalinen osaaminen

Tutkimuksemme tuloksista nousi esiin erityisesti sosiaalinen osaaminen, mikä voidaan nähdä sekä järjestöjen palkkatyöntekijöiden vahvuutena että järjestötyön vaatimuksena. Samanlaisia tutkimustuloksia sai myös Ristolainen (2015) tutkimuksessaan. Sosiaaliseen osaamiseen kuuluu muun muassa sosiaaliset taidot, ihmistuntemus, tunnetaidot sekä työyhteisötaidot. Sosiaaliset taidot (ka = 4,36) arvioitiin toiseksi tärkeimmäksi taidoksi järjestötyössä. Viitalan (2005, 117) mukaan sosiaaliset taidot ratkaisevat sen, miten ihminen onnistuu toimimaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Laadullisessa aineistossamme sosiaalista osaamista kuvattiin taitona motivoida, innostaa ja kohdata ihmisiä. Se on myös inhimillisyyttä, sosiaalista ketteryyttä, kykyä asettua toisten asemaan, kuunnella ja auttaa, sekä taitoa ja rohkeutta puuttua myös vaikeisiin asioihin. Laadullisessa aineistossa korostui vahvasti myös tunnetaidot. Järjestötyöntekijän omien tunteiden hallinta sekä kyky tunnistaa muiden tunteita kulkevat käsi kädessä.

Sosiaalinen osaaminen on tulostemme mukaan tärkeää kaikessa ihmisten kanssa tehtävässä järjestötyössä. Asiakas- ja ohjaustyössä on erityisesti osattava auttaa ihmisiä ja ohjata heidät tarvitsemansa avun pariin. Tämä vaatii muun muassa hyvää ihmistuntemusta ja on myös osattava ottaa huomioon ja ymmärtää erilaisia kulttuuritaustoja ja elämäntilanteita. Johtamisessa sosiaalisessa osaamisessa puolestaan korostuvat taito ohjata ja motivoida työntekijöitä. On kyettävä huolehtimaan, havainnoimaan, tarkkailemaan ja vahtimaan sekä palkkattuja alaisia että vapaaehtoistoimijoita. Erityisen tärkeää on myös ihmisten lukemisen taito: on kyettävä arvioimaan, kuka on sopiva tekijä mihinkin tehtävään. Tutkielmamme tuloksissa nousi esiin myös se, että työssä on osattava olla ihmisille läsnä sekä keskustella erilaisten ihmisten kanssa.

Sosiaalinen osaaminen kytkeytyy vahvasti myös työyhteisötaitoihin sekä verkostotyöskentelyyn. Erilaisten ihmisten kanssa työskentely vaatii kykyä tehdä yhteistyötä sekä toimia erilaisten ihmisten kanssa. Työyhteisöissä korostuvat myös yhteiset arvot ja normit esimerkiksi siitä, kuinka työtä tehdään.

6.1.5 Järjestöosaaminen

Pyramidimme viides taso koostuu järjestöosaamisesta, johon sisältyy kolmannen sektorin organisaatioille tyypillisiä työtä ohjaavia ja määritteleviä tekijöitä. Aineistostamme nousi esiin erityisesti järjestötyön luonteeseen ja sen erityispiirteisiin liittyviä tekijöitä kuten aatteellisuus ja arvomaailma, järjestötoiminnan ymmärtäminen, verkostotyöskentelyn vahva rooli sekä järjestötyön kahtiajakoisuus.

Tutkielmamme haastatteluissa nousi esiin tietyn tyyppisten ihmisten hakeutuminen järjestöalan töihin. Haastateltavat pohtivat, että työntekijöillä on mahdollisesti taustalla esimerkiksi halu tehdä tiettyihin aatteisiin tai arvoihin pohjautuvaa työtä, jonka myötä oma työ koetaan arvokkaaksi. Näin työ koetaan merkitykselliseksi ja siihen sitoudutaan. Haastateltavat pohtivatkin, että työn merkityksellisyys on heille tärkeämpää kuin esimerkiksi palkka tai säännölliset työajat. Haastateltavat kuvasivat itseään muun muassa maailmanparantajiksi, jotka haluavat vaikuttaa yhteiskunnalliseen muutokseen.

Tutkielmamme tuloksissa nousi esiin myös vaatimus ymmärtää järjestömaailmaa, järjestötyötä, sen toimintaperiaatteita sekä arvopohjaa. Kyselyyn vastanneet pitivät järjestöalan tuntemusta ($ka = 3,82$) suhteellisen tärkeänä. Tämä näkyy muun muassa vaatimuksena ja kykynä ymmärtää järjestötoiminnan rahoitusmalleja sekä sen luomia reunaehtoja ja vaatimuksia työlle, kuten rahoituksen epävarmuuden sietämisen. Rahoitukseen liittyy myös oman työpaikan ja palkan varmistaminen. Haastatteluissa kuvattiin, että palkkatyöntekijän on välillä toimittava kuin yrittäjä eli työllistää itse itsensä esimerkiksi hakemalla erilaisia projektirahoituksia. Tuloksissa nousikin esiin useaan otteeseen järjestötyön projektiluontoisuus. Epävarmuuden lisäksi projektimaistuminen tuo mukanaan myös projektien rahoittajien vaatimat (tulos)tavoitteet työlle, jotka saattavat olla ristiriidassa järjestötyön tai työntekijän arvomaailman kanssa.

Verkostoissa ja moniammatillisesti työskentely koettiin tutkielmamme mukaan hyvin vahvaksi osaksi järjestötyötä. Tuloksemme myötäilevät Ristolaisen (2015) tutkimuksen tuloksia. Verkostotyöskentely on tutkielmamme tulosten mukaan arkipäiväistä. Kyselymme vastaajat arvioivat sidosryhmätyöskentelyä ($ka = 2,49$) olevan suhteellisen paljon työssä. Laadullinen aineistomme kuitenkin osoitti, ettei yhteistyö rajaudu vain sidosryhmiin. Yhteistyökumppaneiksi haetaan laajasti myös epätyypillisempiä organisaatiota ja työtä tehdään myös yhä enemmän yhdessä yli sektorirajojen. Järjestötyötä tehdään myös moniammatillisissa ryhmissä. Verkostotyöskentelyssä korostuu jaettu asiantuntijuus. Nykypäivänä tietoa on olemassa niin paljon, ettei kukaan hallitse yksin kaikkea tarvitsemaansa tietoa (Ojala 2008, 51). Tutkielmamme tulosten mukaan verkostotyöskentely vaatii työntekijöiltä sosiaalisen osaamisen lisäksi aktiivisuutta verkostoitua ja osallistua erilaisiin tilaisuuksiin.

Tutkielmamme tuloksissa näkyi järjestötyön kahtiajakoisuus. Haastatteluissa osa haastateltavista korosti järjestötyön ammatillisuutta. Vastaajat kokivat, että järjestötyö on ammatillistumassa, joka on tuonut mukanaan muutoksia työhön. Ammatillistuminen on nostanut esiin kysymyksiä työturvallisuudesta sekä juridiikan tietämyksen ja työn läpinäkyvyyden vaatimuksen. Järjestöjen palkkatyöntekijöiden on tiedettävä oma roolinsa sekä työn reunaehdot. Järjestötyön ammatillistuminen on tuonut palkkatyöntekijöille erilaisia vastuita ja velvollisuuksia, ja myös järjestöjen työnantajavelvoitteisiin on kiinnitetty enemmän huomiota. Toisaalta osa haastateltavista pohti ns. harmaalla alueella työskentelemistä. Tuloksista nousi esiin, että joiltakin työntekijöiltä odotetaan myös talkootyöhön osallistumista.

6.1.6 Työtehtäväkohtainen osaaminen

Tutkielmamme tuloksissa nousi esiin erilaista työtehtäväkohtaista osaamista, mikä nousi vahvana esiin tietyissä tehtävissä työskentelevillä. Tällaista osaamista oli talouteen ja hallintoon liittyvä osaaminen, johtaminen sekä käytännön toimintaan liittyvät työtehtävät.

Tutkielmamme tuloksissa talouteen ja hallintoon liittyviin työtehtäviin linkittyivät niin järjestö- kuin projektihallintoon liittyvä osaaminen. Tuloksista nousi esiin kahtalaista taloushallintoon liittyvää osaamista: järjestötyön talousasioihin sekä järjestötyön rahoittamiseen. Järjestötyön talousasioihin liittyi aineistossamme maksuliikenteenhoito, laskutus, talousarvot ja kirjanpito. Järjestötyön rahoittamiseen liittyi puolestaan rahoitusten hakeminen eri kanavista sekä toiminnan arviointi, tilastointi ja raportointi. Ristolainen (2015) nosti tutkimuksessaan talousosaajat omaksi osaamisprofiilikseen, mutta tutkielmassamme talousosaaminen linkittyi vahvasti muihin työtehtäviin. Tämän voisi osaltaan selittää se, että järjestötoimijat ovat Pohjois-Karjalassa pienempiä kuin Ristolaisen (2015) tutkimuksessa. Näin ollen erillisiä talousosaajia ei noussut tuloksistamme, vaan esimerkiksi haastateltavat mainitsivat johtajan työtehtäviin sisältyvän talouteen liittyvät tehtävät, tai järjestön kirjanpito oli täysin ulkoistettu. Hallintoon liittyvään osaamiseen katsoimme liittyviksi myös erilaiset toimistotyöt, sekä viestintään ja tiedotukseen liittyvien työtehtävien hallinnan.

Tutkielmamme tuloksissa johtaminen oli vahva pari talouden ja hallinnon työtehtävien kanssa, mikä näkyi niin työtehtävistä, osaamisesta kuin osaamisvaatimuksista puhuttaessa. Järjestöissä johdetaan niin ihmisiä kuin toimintaa. Johdettavana on niin palkattuja työntekijöitä, työyhteisöjä kuin vapaaehtoisiaakin. Bishin ja Beckerin (2016) tutkimuksen johtamiseen liittyvät kyvyt tulivat esiin myös meidän tutkielmassamme. Ihmisiä johdettaessa tutkielmamme tuloksissa nousi isoimpana osaamisen alueena sosiaalinen osaaminen. On osattava valita oikeat henkilöt oikeaan tehtävään, ja kyettävä motivoimaan, sitouttamaan ja kannustamaan ihmisiä sekä luomaan työyhteisö, jossa on hyvä ilmapiiri tehdä työtä tai toimia vapaaehtoisena. Johtajan on tärkeää olla tavoitettavissa ja läsnä sekä valmiina vastuunkantoon ja päätöksentekoon. Työyhteisön toimivuuteen liittyy vahvasti se arvopohja, jota johtajan on tärkeä pitää yllä. Lisäksi johtajan osaamiseen liittyy henkilöstöhallintoon liitty-

vät työtehtävät, kuten perehdyttäminen tai työn organisoiminen. Järjestömaailmassa haastetta johtajan tehtäviin tuo jatkuvat muutokset, mitä esimerkiksi työn projektiluontoisuus tuo mukanaan. Sen sijaan Kaunismaa (2017, 90) korostaa järjestöjen johtamisen erityispiirteinä vapaaehtoistoiminnan suurta merkitystä, mikä ei tutkielmamme tuloksissa näkynyt.

Tutkielmamme tuloksista nousi esiin myös erilaisia käytännön toimintaan liittyviä työtehtäviä. Käytännön toiminnan tehtävistä on löydettävissä kahtalaisia työtehtäviä: asiakastyötä sekä erilaisen toiminnan järjestämistä. Asiakastyö pitää sisällään ohjaus-, valmennus sekä kohtaamispaikkatyön. Asiakastyö linkittyi tutkielmassamme erityisesti sosiaaliseen osaamiseen, jossa korostui erityisesti ihmisten auttaminen ja ohjaaminen avun pariin. Sosiaalisen osaamisen lisäksi asiakastyöhön liittyi vahvasti oman toimikentän tuntemus, yhteiskunnallinen tietoisuus, edunvalvonta sekä oman alan asiantuntijatehtävät. Erilaisen toiminnan järjestäminen sisältää erilaisten tapahtumien, koulutusten, leirien ja kerhojen suunnittelua, ohjaamista sekä järjestämistä. Toiminnan järjestämiseen liittyy myös paljon erilaisten käytännön asioiden hoitamista, kuten tilojen varaamista. Toiminnan järjestäminen liittyy vahvasti mentaaliosaamisen tasoon (taso 2), sillä siinä tarvitaan esimerkiksi ennakointi- ja ongelmanratkaisukykyä sekä soveltamistaitoa. Lisäksi sekä asiakastyö että toiminnan järjestäminen linkittyivät vahvasti ohjaustaitoihin, mikä oli määrällisessä aineistossa yksi tärkeimmistä työssä tarvittavista taidoista (ka = 4,08). Ohjaustaidot ovat hyvin vahvasti yhteydessä sosiaalisiin ja kognitiivisiin taitoihin. Ohjaustaitoihin kuuluu esimerkiksi ohjaajan oman roolin ymmärtäminen – ohjaajan tehtävänä on toimia mahdollistajana, ei tehdä toisen puolesta.

Tutkielmamme tuloksista nousi esiin myös erilaisia työntekijän omaan toimikenttään liittyviä työtehtäviä sekä siihen liittyvää osaamista. Myös Ristolaisen (2015) tutkimuksessa monet järjestöjen työtehtävistä vaativat tai ainakin sivusivat järjestön erityisalan osaamista. Tähän kuului hyvin laaja-alaisesti järjestöjen toimialaan liittyviä vaatimuksia leiriytymistaidoista erilaisten sairauspiirteiden tuntemiseen. (emt., 28.) Tämän kaltaisia tietoja ja taitoja nousi esiin paljon myös omassa tutkielmassamme, mutta emme mainitse konkreettisia esimerkkejä vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi. Lisäksi työntekijän osaamiseen kuuluu ajan tasalla oleminen niin omasta toimikentästään kuin yleisemmin yhteiskunnallisista asioista. On tunnettava ihmisiä, oltava tietoinen erilaista yhteiskunnan päätöksistä, sekä ymmärrettävä niiden vaikutus esimerkiksi oman järjestön kohderyhmään.

7 LOPUKSI

Tutkielmassamme olemme luoneet kuvaa Pohjois-Karjalaisten järjestöjen palkkatyöntekijöiden moninaisesta osaamisesta sekä järjestötyön osaamisvaatimuksista. Tutkielmassamme olemme halunneet tavoittaa sekä yhteneväisyyksiä että erityispiirteitä järjestökentän palkkatyöntekijöiden osaamisessa. Osaamisella on usein tarkoitettu kykyä, jota yksilöllä on, jotta hän voi menestyksekkäästi suoriutua työtehtävistään, kun taas osaamisvaatimuksilla tarkoitetaan niitä osaamisen vaatimuksia, joita työ tai työntekijä työntekemiselle asettaa. Nämä muodostuvat muun muassa erilaisista tiedoista, taidoista, henkilökohtaisista ominaisuuksista, kokemuksista sekä hiljaisesta tiedosta. (ks. Ellström 1997; Ojala 2008; Viitala 2005; Hätönen 2003). Olemme tavoittaneet näitä osaamisen osatekijöitä monimenetelmällisellä tutkimusotteella laajasti niin näkyvästä kuin näkymättömästä osaamisesta. Erityisesti näkymättömän osaamisen tavoittamiseen laadullisen tutkimuksen epiteettikorttimenetelmä tarjosi hyvän työkalun.

Järjestöosaamisen pyramidimme myötäilee aikaisempia tutkimustuloksia ammatillisesta perusosaamisesta, järjestötyön osaamisesta sekä erityisosaamisesta (ks. esim. Kaunismaa & Lind 2008; Koski & Kittilä 2011; Ristolainen 2015). Ammatillista perusosaamista tutkielmassamme kuvastavat järjestöosaamisen pyramidimme neljä alinta kerrosta: henkilökohtaiset ominaisuudet sekä mentaali-, laaja-alainen sekä sosiaalinen osaaminen. Yhtenä tärkeimmistä asioista pidettiin sitä, että palkkatyöntekijä on kokonaisvaltaisesti oikea ihminen tiettyyn työhön. Tähän vaikuttavat niin henkilön yksilölliset ominaisuudet, persoonallisuus sekä aikaisempi koulutuksesta, töistä ja elämästä ylipäättään hankittu kokemus. Erityisen tärkeänä yksittäisenä ominaisuutena esiin nostettiin sosiaalisuus. Mentaaliosaamisesta puolestaan koettiin tarvitsevan erityisesti ennakointi- ja soveltamistaitoja hektisessä ja muuttuvassa työympäristössä. Työtä tehdään paljon myös omaan intuitioon ja vaistoon pohjautuen. Lisäksi

kognitiiviset taidot koettiin tärkeiksi niin sirpalemaisten työnkuvien ja laajojen kokonaisuuksien hallinnassa kuin yksittäisissä työtehtävissäkin. Järjestötyössä tarvittiin myös laajalaisia kehittämis-, markkinointi- ja viestintätaitoja. Tutkielmamme tuloksista nousi erityisen vahvasti sosiaalinen osaaminen, mikä voidaan nähdä sekä järjestöjen palkkatyöntekijöiden vahvuutena että järjestötyön osaamisvaatimuksena. Järjestöjen palkkatyöntekijöiden tulee osata innostaa, motivoida ja ennen kaikkea kohdata ihmisiä.

Tutkielmassamme nousi esiin myös useita järjestötyön luonteeseen ja sen erityispiirteisiin liittyviä tekijöitä, mitkä osaltaan vaikuttavat siihen, millaista osaamista järjestöjen palkkatyöntekijöiltä vaaditaan. On tärkeää ymmärtää järjestötoimintaa, sen luonnetta, taustalla vaikuttavia arvoja ja aatetta sekä esimerkiksi rahoituksen sille luomia rajoituksia. Tärkeäksi työn tekemisen muodoksi nousi verkostotyö, minkä koettiin olevan osa työn jokapäiväistä arkea ja näin ollen tuovan vaatimuksia työntekijälle sekä hänen osaamiselleen. Aineistossa korostettiin muun muassa aktiivisuutta sekä yhteistyö- ja muita sosiaalisia taitoja. Vastaajat puhuivat paljon tiimi- ja verkostotyöskentelystä, mutta sen sijaan järjestöille tyypillinen hallitustyöskentely jäi tuloksissamme vähäisille maininnoille.

Järjestöjen palkkatyöntekijöiden erityisosaaminen tai työtehtäväkohtainen osaaminen ei tutkielmassamme noussut vahvasti tiettyjen osaajaprofiilien kautta, mutta aineistossamme näkyy tiettyjen työtehtävien yhteys toisiinsa. Erityisesti esiin nousi hallintoon, talouteen ja johtamiseen liittyvän osaamisen kokonaisuus sekä käytännön toimintaan liittyvän osaamisen kokonaisuus. Lisäksi erityisosaamisena voidaan pitää järjestön toimialaan liittyvää osaamista, kuten oman toimikentän tuntemista sekä muiden toimialalle tyypillisten tietojen ja taitojen hallintaa. Erityisosaamiseen vaikuttaa vahvasti järjestöjen erilaisuus sekä se, mihin kohtaa järjestö asettuu kolmannen sektorin kentällä (ks. Kuvio 1. Hyvinvointikolmio).

Aikaisemmissa tutkimuksissa on nostettu esiin projektimaistumisen ja palvelutuotannon lisääntymisen vaikutus palkkatyöntekijöiden osaamiseen (ks. esim. Ruuskanen ym. 2013). Tuloksistamme voidaan huomata, että projekti- ja hanketyö on monissa järjestöissä vahva osa järjestötyön arkea, jolloin työssä on myös tärkeää hallita projektitoimintaan liittyvää osaaminen. Palvelutuotannon lisääntyminen näkyi erityisesti haastateltavien puheissa järjestötyön ammatillistumisesta. Ammatillistumisen koettiin tuovan osaamisen vaatimuksia muun muassa oman roolin ja järjestötyön ymmärtämiseen sekä juridiikan tietämykseen.

Tutkielmaamme tehdessä olemme huomanneet tutkielmamme aiheen ajankohtaisuuden. Järjestöjen osaamista tutkitaan ja kartoitetaan parhaillaan useamman tahon toimesta (esim. Opintokeskus Sivis), johon vaikuttaa vahvasti hallituksen lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (LAPE) (THL 2019). Kuitenkin järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaaminen ja sen tutkiminen ovat jääneet edelleen vähemmälle huomiolle. Tutkielmaa tehdessämme huomasimme, ettei perustietoja Pohjois-Karjalan alueen järjestöjen palkkatyöntekijöistä ole tiedossa, ja tiedon puuttuminen oli huomattu myös järjestökentällä. Olisikin hyvä tehdä kartoitusta esimerkiksi järjestöjen palkkatyöntekijöiden määrästä. Tutkielmassamme käyttämämme epiteetikorttihaastattelumenetelmä osoittautui toimivaksi järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamista ja erityisesti näkymätöntä osaamista tutkittaessa. Otos on kuitenkin melko pieni, joten aihetta voisi jatkossa tutkia samalla menetelmällä myös laajemmin ja keräyttää näin lisää tietoa järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamisesta ja osaamisvaatimuksista. Järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamisen näkyväksi tekemisellä voidaan osoittaa mahdollisia kehitys- ja koulutustarpeita, mikä hyödyttää koko järjestökenttää ja myös yksittäisiä järjestöorganisaatioita. Palkkatyöntekijöitä lisäksi osaamista järjestöihin tuovat myös muuta toimijat. Tutkimusta voisikin tehdä myös monipuolisemmin, koskien koko järjestösektorin, niin työntekijöiden kuin vapaaehtoistenkin, osaamista. Yksittäiset organisaatiot voisivat hyötyä esimerkiksi omien toimijoiden osaamisen kartan luomisesta, ja järjestökenttä erilaisten osaajaprofiilien löytämisestä.

Lähdeluettelo

- Anheier, H. K. 2014. *Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy*. Second Edition. Oxon: Roudledge.
- Athey, T.R. & Orth, M.S. 1999. Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, Vol. 38 No. 3, 1999.
- Bish, A. & Becker, K. 2016. Exploring expectations of Nonprofit management capabilities. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*. Vol 45(3). 437-457.
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. 2018. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Third Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Ellström, P-E. 1997. The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 21(6), 266-273.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Grünbaum, L. & Ristikangas, M-R., 2013. *Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot*. Helsinki: Talentum Pro.
- Haldin-Herrgård, T. 2004a. Diving under the surface of tacit knowledge. In *Conference proceedings of the 5th European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capability*. Innsbruck Austria. Noudettu 19.12.2017.
- Haldin-Herrgård, T. 2005. Hur höra tyst kunskap? Utveckling av en metod för studier av tyst kunnande. *Svenska handelshögskolan. Economics and society*, 144.
- Haldin-Herrgård, T. & Salo, P. 2008. Piilevien voimavarojen ilmaisemisesta hiljaisessa osaamisessa. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto A. (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 277-300.
- Harju, A. 2000. Uusi työ – projekti työllistämisen tutkimus- ja kehittämishankkeena. Teoksessa Harju, A. & Backberg-Edwards, K. (toim.) 2000. *Kohti Uutta työtä. Uusi työ –kansalaisjärjestöjen yhteinen työllisyysprojekti*. Helsinki: Uusi työ –projekti, 11-52.
- Harju, A 2004. *Järjestön kehittäminen*. Helsinki: Sivistysliitto kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Harju, A. 2008. Ammattilaisuuden ja kansalaistoiminnan suhde. Teoksessa Holopainen, A., Lind, K. & Niemelä, J. (toim.) *Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa. Oikeusministeriö julkaisuja 2008:7*. 67-77.
- Heikkala, J. 2001. *Järjestön strategia*. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkilä, T. 2010. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Helakorpi, S. 1997. *Asiantuntijuutta oppimassa. Ammattikorkeakoulupedagogiikkaa*. Porvoo: WSOY.
- Helander, V. 1998. *Kolmas sektori. Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista*. Helsinki: Gaudeamus Kirja.
- Helander, V. & Laaksonen, H. 1999. *Suomalainen kolmas sektori. Rakenteellinen erittely ja kansainvälinen vertailu*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

- Helander, V., Laaksonen, H., Sundback S., Anheier H. K. & Salamon, L. M. 1999. Chapter 3: Finland. Teoksessa Salamon, L. M., Anheier, H. K., List, R., Topler, S., Sokolowski, W. S. & ym. 1999. *Global Civil Society. Dimension of the Nonprofit Sector*. Baltimore: The John Hopkins Center for Civil Society Studies. 63-80.
- Helakorpi, S. 2009. Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. Noudettu 1.9.2017. Jyväskylän yliopisto. 2017. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Noudettu 5.10.2017.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa-instituutti oy.
- Kaunismaa, P. 2017. Järjestöjohtamisen erityispiirteet. Teoksessa Vesama, K., Autio, K. & Anttonen, E. (toim.) 2017. *Voi paremmin, osaa enemmän järjestötyössä! Kokemuksia ja käytänteitä työhyvinvoinnin ja osaamisen vahvistamiseen*. Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 35. Noudettu 3.2.2019.
- Kaunismaa, P. & Lind, K. 2008. Generalisteja vai spesialisteja? Ammatillisen järjestötyön kvalifikaatioiden tarkastelua. Teoksessa Holopainen, A., Lind, K. & Niemelä, J. (toim.) 2008. *Ammattikorkeakoulut kansalais-toiminnassa*. Oikeusministeriön julkaisuja, 7. 110-123.
- Kaunismaa, P. & Lind, K. 2014. Työhyvinvointi kolmannella sektorilla. Humanistinen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 37. Sarja B.
- Koski, A. & Kittilä, R. 2011. Miten onnistua järjestöjen johtamisessa nyt ja tulevaisuudessa? *Kansalaisyhteiskunta*, 2 (1), 87-98.
- Lehtinen, E. & Palonen, T. 2011. Asiantuntijaosaaminen luonne ja osaamisen tunnistamisen haasteet. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 13 (4). OKKA-säätiö. 24-42.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. California: SAGE Publications, Inc.
- Lindqvist, J. & Manninen, J. 1998. Asiantuntijat tulevaisuuden tekijöinä - Asiantuntijapalveluyritysten tulevaisuuskuva. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Raportteja ja selvityksiä 29.
- Lundblom, P. Järjestötyön ammatillisuus ja muuttuvat osaamistarpeet. Noudettu 2.10.2017. https://arkisto.uasjournal.fi/osaaja_2009-4/Lundblom%20HTML.html
- Niemelä, J. & Turpeinen, T. 2016. Yleishyödylliset yhteisöt sote-palvelutuotannossa. Teoksessa Niemelä, J. (toim.) 2016. *Sote sosiaalisen kestävyuden vahvistajana*. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Tampere: Juvenes Print Oy. 115-148. Noudettu 3.6.2017.
- Metsämuuronen, J. 2000. Tilastollisen kuvauksen perusteet. *Metodologia – sarja* 2. Helsinki: International Methelp ky.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp ky.
- Muukkonen, T. & Salmenjoki, S. 2014. Järjestöjen tulevaisuus 2022. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. Noudettu 3.6.2017.
- Myllymäki, A. 2003. Kolmas sektori kilpailuyhteiskunnan hyvinvointipalvelujen täydentäjänä. Tampere: Tampereen yliopisto. Julkisoikeuden laitos.
- Natasi, B., Hitchcock, J. & Brown, L. 2015. An Inclusive Framework for Conceptualizing Mixed Methods Design Typologies: Moving Toward Fully Integrated Synergistic Research Models. Teoksessa Tashakkori, A. & Teddlie, C. (toim.). *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, 2-37.

- Nonaka, I., 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. Vol. 5(1). 14-37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nummenmaa, L. 2010. *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Nuutinen, T. 2017. Toimintaympäristö muuttuu - muuttuuko yhdistys? Teoksessa Vesama, K., Autio, K. & Anttonen, E. (toim.) 2017. *Voi paremmin osaa enemmän järjestötyössä! Kokemuksia ja käytänteitä työhyvinvoinnin ja osaamisen vahvistamiseen*. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Julkaisuja, 35. 130-137.
- Otala, L. 2008., *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.
- Patentti- ja rekisterihallitus 2018. Yhdistysten ja uskonnollisten yhdyskuntien lukumäärät. Noudettu 12.12.2018.
<https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/lukumaaratyhdistysrekisterissajauskonnolistenyhdyskuntienrekisterissa.html>
- Peltosalmi, J., Eronen, A., Litmanen, T., Londén, P. & Ruuskanen, P. *Järjestöbarometri 2016. Järjestöjen tulevaisuus*. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry.
- Pestoff, V. 2014. Hybridity, Coproduction, and Third Sector Social Services in Europe. *American Behavioral Scientist*. Vol. 58(11). 1412-1424.
- Pihjala, R. 2010. Kolmas sektori ja julkinen valta. *Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu*, nro 61. Noudettu 20.3.2018.
- Pitkäniemi, H. 2015. Mixed methods -lähestymistapa kasvatustieteessä: argumentaatiosta kehittämiseen. *Kasvatus* 3/2015.
- Pohjois-Karjalan Jelli. 2018. Yhdistyksen rahoitus ja varainhankinta. Noudettu 22.11.2018.
<https://www.jelli.fi/jarjestotoiminta/yhdistyksen-rahoitus-ja-varainhankinta/>
- Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Ristolainen, H. 2015. Osaajat järjestötyössä. Järjestötyöntekijöiden näkemyksiä ammattitaidosta, työn hallinnasta ja tulevaisuudesta. OK-opintokeskus.
- Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. 2013. *Palkkatyössä kolmannella sektorilla*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 20/2013.
- Saukkonen, P. 2013. Kolmas sektori – Vanha ja uusi. *Kansalaisyhteiskunta* 1/2013. 6-31. Noudettu 26.9.2017.
- Siisiäinen, M. & Kankainen, T. 2009. Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäkymät Suomessa. Teoksessa Kankainen, T., Pessala, H., Siisiäinen M., Stranius, L., Wass, H., Wilhelmsson, N. 2009. *Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen*. Oikeusministeriön julkaisuja 5. Helsinki: Oikeusministeriö, 91–138.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. *Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Porvoo: WSOY.
- Suomen perustuslaki 731/1999. Noudettu 30.9.2017.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>
- Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos THL. 2019. *Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma*. Noudettu 9.2.2019.
<https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/lapsi-ja-perhepalveluiden-muutosohjelma-lape->

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Saramäki, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työsopimuslaki 55/2001. Noudettu 30.9.2017.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Vanhapiha, E., Tiilikainen, T., Veikkolainen, A., Tolvanen, P., Kuokka, N. & Lindman, J. 2013. Yhdistykset toteuttamassa itseään - ja palvelemissa yhteiskuntaa. Handbook: kolmas lähde. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus.

Viitala, R., 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R., 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy.

Vlasoff, T. 2017. Kunnat ja järjestöt - avustukset Pohjois-Karjalaisille yhdistyksille ja kylätoimijoille vuosina 2014 ja 2015. Raportti. Pohjois-Karjalan kylät ry.

Vuokko, P., 2009. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Väärälä, R. 1995. Ammattikoulutus ja kvalifikaatiot. Rovaniemi: Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Yhdistyslaki 503/1989. Noudettu 30.9.2017.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

LIITE 1. Kyselylomake

3.3.2019

E-lomake - Järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaaminen



Tervetuloa vastaamaan Järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaaminen -kyselyyn!

Kysely on suunnattu Pohjois-Karjalan alueen järjestöjen palkkasuhteessa oleville työntekijöille. Kyselyn tavoitteena on tutkia järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamista sekä järjestötyön osaamisvaatimuksia. Kyselyssä osaamisella tarkoitamme laajaa kokonaisuutta, johon kuuluvat tiedot, taidot, henkilökohtaiset ominaisuudet sekä näkymätön osaaminen, kuten hiljainen tieto. Järjestötyön osaamisvaatimuksilla tarkoitamme palkkatyöntekijöiden työssä ja työorganisaatioissa tarvitsemia valmiuksia.

Tuloksia voidaan hyödyntää järjestötyön kehittämisessä. Kyselyn vastaukset raportoidaan Minna Pataman ja Sirja Tanskanen kasvatustieteen Pro Gradu -tutkielmassa.

Vastaaminen tapahtuu nimettömänä, eikä vastaajia voida tunnistaa missään vaiheessa. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Kysely koostuu viidestä osiosta, joissa on sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Kyselyn vastaamiseen menee aikaa noin 20 minuuttia.

Kiitos arvokkaasta vastauksestasi jo etukäteen!

Mikäli Sinulla on kysyttävää tutkielmaamme liittyen, ole meihin yhteydessä!

Minna Patama (minsaa@student.uef.fi)

Sirja Tanskanen (sirjat@student.uef.fi)

JÄRJESTÖJEN PALKKATYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMINEN

TAUSTATIEDOT

Teen töitä

- Liitossa tai kattojärjestössä
- Piirissä tai aluejärjestössä
- Paikallisyhdistyksessä

muu, missä?

Työskentelen projektissa/hankkeessa

- Kyllä
- En

Tehtävänimikkeeni:

Kuvaile järjestön toimialaa (voit valita useamman)

- Ammatti- ja elinkeinotoiminta
- Asumistoiminta
- Hyväntekeväisyys
- Kansainvälinen toiminta
- Koulutus- ja tutkimus
- Kulttuuri- ja harrastustoiminta
- Liikunta
- Neuvonta- ja edunvalvonta
- Nuoris- ja opiskelijatoiminta
- Palvelujen tuottaminen
- Poliittinen toiminta
- Sosiaali- ja terveysala
- Uskontoon ja maailmankatsomukseen liittyvä toiminta
- Vapaaehtoistoiminta
- Ympäristöön liittyvä toiminta

muu, mikä?

Työyksikön palkattujen työntekijöiden määrä:

Olen työskennellyt järjestöalalla (vuosina):

Kuvaile koulutustaasi (voit valita useamman)

- Lukio
 Opistotas / Toisen asteen ammatillinen koulutus
 Alempi ammattikorkeakoulututkinto
 Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
 Alempi yliopistotutkinto (kandi)
 Ylempi yliopistotutkinto (maisteri)

muu koulutustausta, mikä?

Tutkintonimikkeeni ovat:

TYÖTEHTÄVÄT

Arvioi, kuinka paljon työhösi kuuluu alla olevia työtehtäviä

	Ei lainkaan	Jonkin verran	Paljon
Tapahtumien järjestäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutusten järjestäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kursseiden järjestäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kerhojen järjestäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leirien järjestäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muiden palveluiden järjestäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talous ja hallinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinointi ja tiedottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokoukset ja palaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sidosryhmyöskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantuntijatehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaaehtoistoiminnan organisoiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varainhankinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekti- ja hanketoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edunvalvonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkimustoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jäsenasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuvaile, mitä muita työtehtäviä työhösi kuuluu

TIEDOT JA TAIDOT TYÖSSÄ

Seuraavassa kysymyksessä on listaus erilaisista tiedoista ja taidoista. Merkitse kunkin tiedon/ taidon kohdalle kuinka tärkeä kyseinen tieto/taito työsi kannalta on

Kuinka tärkeä tieto tai taito on työsi kannalta?

	ei lainkaan	hieman	kohtalaisen tärkeä	tärkeä	erittäin tärkeä
Tiedonhakutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmanratkaisutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talousosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avustusprosessin hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raportointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.3.2019

E-lomake - Järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaaminen

Markkinointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjaustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmätyötaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kouluttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutussuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamistaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaaehtoisten organisoiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisointitaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhdeasioiden tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateginen osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arviointitaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestön kehittämistaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan / palveluiden kehittämistaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedon soveltaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankintaosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varainhankintataidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjanpito-aidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjalliset taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestöhallinnolliset taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietotekniset taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sidosryhmätaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalinen media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektinhallintataidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kielitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juridiikan tietämys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestöhierarkian tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestöalan tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokousteknikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytointiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jäsenasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä muita tietoja ja taitoja työssäsi tarvitset?

TIEDON JA TAIDON HALLINTA

Seuraavassa kysymyksessä on listaus samoista tiedoista ja taidoista. Arvioi nyt kunkin tiedon/taidon kohdalla, kuinka hyvin hallitset kyseisen tiedon/taidon.

Kuinka hyvin hallitset alla mainitut tiedot tai taidot?					
	en lainkaan	hieman	kohtalaisesti	hyvin	erittäin hyvin
Tiedonhakutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmanratkaisutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloulosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avustusprosessin hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raportointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.3.2019

E-lomake - Järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaaminen

Markkinointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjaustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäyötaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kouluttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutussuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamistaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaaehtoisten organisoiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisointitaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhteasioiden tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateginen osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arviointitaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestön kehittämistaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan / palveluiden kehittämistaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedon soveltaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankintaosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varainhankintataidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjanpitoaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjalliset taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestöhallinnolliset taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietotekniset taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sidosryhmätaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalinen media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektinhallintataidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kielitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juridiikan tietämys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestöhierarkian tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestöalan tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokousteknikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytointiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jäsenasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

HILJAINEN TIETO TYÖSSÄ

Alla on kuvattu neljä erilaista hiljaisen tiedon osa-aluetta sekä niihin liittyviä ominaisuuksia. Kerro, miten seuraavat osa-alueet tulevat esiin työtehtävissäsi ja tavassasi tehdä työtä. Kerro myös, mikä merkitys osa-alueilla on työsi kannalta.

Kuvaile osa-alueita omin sanoin konkreettisten esimerkkien avulla. Kuvailun apuna voit miettiä esimerkiksi kulunutta työkuukautta, ja kertoa, kuinka osa-alueet ovat näkyneet tänä aikana työssäsi.

SOSIAALINEN OSAAMINEN (kuten ihmistuntemus, kulttuuri, vuorovaikutustaidot, verkostot, jaetut normit ja arvot, yhteisymmärrys)
Esimerkki: "Tiedän, mitä tehtäviä on tapana tehdä yhdessä, esim. talkooperiaatteella."

AISTILLINEN OSAAMINEN (kuten tunteet, asenteet, mielijohde, taiteellinen näkemys, huolehtiminen, "minusta näyttää siltä, että...")
Esimerkki: "Pitämäni koulutuksen alussa minulle tuli tunne, että tämä koulutus tulee menemään huonosti."

3.3.2019

E-lomake - Järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaaminen

MENTAALIOSAAMINEN (kuten ajattelumallit, maalaisjärki, vaistonvarainen toiminta, luovuus, kognitiiviset taidot, intuitio, arviointikyky)
Esimerkki: "Osaan arvioida ja nähdä, että mihin vuosittainen budjettimme riittää ja muuttaa siitä tarvittaessa."

KÄYTÄNNÖLLINEN OSAAMINEN (kuten niksit, rutiinit, soveltamiskyky, asiantuntemus, käytännön äly, fyysiset taidot, sisäpiiritieto) Esimerkki:
"Tiedän että x ongelmassa kannattaa mieluummin kysyä neuvoja henkilöltä Y eikä henkilöltä Z."

TIETOJEN LÄHETYS

Kiitos arvokkaista vastauksistasi!

Muistathan painaa vielä "Seuraava"-linkkiä ja sen jälkeen "Valmis", jotta tiedot tallentuvat.

Järjestelmänä Eduix E-lomake



KIITOS VASTAUKSISTASI!

Antamasi tiedot on nyt tallennettu.

Keräämme tutkielmamme aineistoa Järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaaminen -kyselyn lisäksi yksilöhaastatteluiden avulla. Mikäli Sinua on mahdollista haastatella, jätähän alle yhteystietosi. Yhteystietoja ei voida yhdistää antamiisi kyselyn vastauksiin. Yksilöhaastattelut pyritään toteuttamaan huhtikuun 2018 aikana. Myös yksilöhaastattelujen tulokset raportoidaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa.

Mikäli Sinulla on kysyttävää tutkielmamme liittyen, ota meihin yhteyttä!

Minna Patama (minsaa@student.uef.fi)

Sirja Tanskanen (sirjat@student.uef.fi)

Mikäli et halua osallistua yksilöhaastatteluun, kiitos kyselyyn osallistumisesta! Voit sulkea selaimen.

YHTEYSTIEDOT

Nimi

Työpaikka

Sähköposti / puhelinnumero

TIETOJEN LÄHETYS

Tallenna

Järjestelmänä Eduix E-lomake

LIITE 2. Haastattelurunko

Haastattelumme tavoitteena on saada tietoa siitä osaamisesta, mitä järjestöissä työskentelevillä palkkatyöntekijöillä on ja sekä lisäksi haluamme saada tietoa siitä, minkälaisia osaamisvaatimuksia itse järjestötyö työntekijöilleen asettaa. Osaamiseen liittyy kaikki tieto ja taito, jota työntekijällä on ja sekä lisäksi hiljainen tieto, mikä koostuu ihmisen persoonallisuudesta ja käytännön kokemuksesta. Haastattelu raportoidaan Pro Gardu - tutkielmaamme niin, ettei haastateltavaa voida tunnistaa.

Tässä haastattelussa kysymme sinulta ensin taustakysymyksiä koulutuksestasi, työtehtävistäsi, jonka jälkeen keskustelemme osaamisesta korttien avulla, joissa on erilaisia sanoja ja lausahduksia. Aluksi me annamme korttipakan sinulle ja ideana on, että valitset itsellesi sellaiset korit, joista sinulle tulee mieleen jokin asia tai tapahtuma, tai että se sana liittyy jollain tavalla työhösi tai tapaasi tehdä työtä. Korteja on paljon, joten voit aluksi valita sellaiset tärkeimmältä tuntuvat kortit, ja haastattelun edetessä, jos tuntuu että olet jo kertonut jonkin kortin sisällön ei kaikista valitsemistasi korteista tarvitse kertoa. Haastattelua jatketaan pelkästään valitsemillasi korteilla, joten keräämme loput kortit pois. Tässä ei ole olemassa väärää vastauksia, vaan ideana on, että kerrot vapaasti kaiken mitä mieleesi tulee kyseisestä kortista. Ideana on, että haastattelu toteutetaan vapaana keskusteluna ja tarvittaessa kysymme kortista täydentäviä kysymyksiä. Voit kertoa ajatuksiasi vapaasti ja vaikka muistella mieleen jääneitä kokemuksia ja tapahtumia työhösi liittyen. Kun kerrottavaa kortista ei enää tule, voit siirtyä seuraavaan korttiin.

Haastattelun aloitetaan taustakysymyksillä.

Taustakysymykset

- Kerro itsestäsi
 - o koulutustausta
 - o työkokemus
 - o kuinka pitkään ollut järjestöalalla
- Kerro työstäsi
 - o tehtävänimike
 - o mitä työtehtäviä työhösi kuuluu
 - o millaisia työtehtäviä teet päivittäin, millaisia tietoja ja taitoja tarvitset työssäsi

Epiteetikorttihaastattelu

Seuraavaksi epiteetikorttipakka annetaan haastateltavalle. Pyydämme haastateltavaa käymään pakan läpi sekä valitsemaan ne kortit, jotka hänen mielestään liittyvät juuri hänen ammattitaitoonsa, työtehtäviinsä sekä tapaansa tehdä työtään. Annamme haastateltavalle mahdollisuuden esittää selventäviä kysymyksiä epiteeteistä, joiden sisältöä hän ei ymmärrä tai joiden suhteen hän on epävarma. Tämän jälkeen keräämme ylimääräiset epiteetikortit pois ja haastattelua jatketaan vain haastateltavan valitsemilla korteilla. Tämän jälkeen pyydämme haastateltavaa kertomaan yhdestä epiteetikortista kerrallaan mieleen tulevia asioita. Kertomisen tueksi esitämme haastateltavalle täydentäviä kysymyksiä varmistaaksemme, että olemme ymmärtäneet haastateltavan oikein. Esimerkiksi tarkoititko siis tätä, että *intuitio* merkitsee sinun työssäsi... Tai kuinka tärkeä *intuitio* on mielestäsi työsi lopputuloksen kannalta esimerkiksi asteikolla 1-5.

LIITE 3. Kyselyyn vastanneiden työnimikkeet

Tehtävänimikkeeni:	n
Aulaemäntä	1
Graafikko	1
hankeasiantuntija	2
Hanketyöntekijä	1
Järjestöpäällikkö	1
Järjestösihteeri	2
Järjestötyöntekijä	1
kahvilatyöntekijä	1
kehittäjä	1
keittiöapulainen	1
monikulttuurisuustyön koordinaattori	1
Ohjaaja	1
perhekahvilatyöntekijä	1
Perhekeskustoiminnan koordinaattori	1
Projektityöntekijä	2
Projektikoordinaattori	2
pääsihteeri	1
Sosiaaliohjaaja	1
Toiminnanjohtaja	6
Toiminnanohjaaja	1
Toimistos sihteeri	1
Toimistotyöntekijä	1
Työhönvalmentaja	4
Vapaaehtoistoiminnan kehittäjä	2
Vastaava asumisohjaaja	1
Yhdistyksen puheenjohtaja	1
Yhteistyökoordinaattori	1
Yhteisöohjaaja	1
yhteistyöntekijä	1
yksilövalmentaja	1

LIITE 4. Kyselyyn vastanneiden taustakoulutukset

Tutkinto tai tutkintonimike	n
Agrologi	1
Ammatillinen erityisopettaja	1
Ammatillinen opettaja	1
Arkistonhoitaja	1
Artenomi	1
Artesaani	1
Audiovisuaalinen tutkinto	1
BSc Economics	1
Datanomi	1
Erikoissairaanhoitaja	1
Filosofian maisteri	6
Floristi	1
Fysioterapeutti	2
Humanististen tieteiden kandidaatti	1
Isännöitsijä	1
Johtamisen erikoisammattitutkinto	2
Kasvatustieteen maisteri	3
Konepuuseppä	1
Laborantti	1
Lastentarhanopettaja	1
Leipuri	2
Liikuntaneuvoja	1
Lähihoitaja	1
Medianomi	1
Merkonomi	4
Nuoriso- ja vapaa-ajan ohjaaja	1
Opetushallinnon tutkinto	1
Opinto-ohjaaja	1
Restonomi	1
Sairaanhoitaja	2
Sosionomi	3
Sosionomi (yamk)	1
Talousassistentti	1
Terveystieteiden maisteri	1
Terveystieteen maisteri	1
Tradenomi	3
Työvalmennuksen erikoisammattitutkinto	2
Yhteiskuntatieteiden maisteri	7
Yhteisöpedagogi	6
Total	69