



Aalto University
School of Business

21C99904 - Capstone: Organisaatioanalyysi
Loppuraportti

CASE: Förbundsarenan

Team Gamma

20.05.2024

Sanamäärä: 3839

Johdon tiivistelmä

Tämä raportti käsittelee Föbundsarenanin ja sen jäsenjärjestöjen rekrytointihaasteita. Analyysi perustuu Unionenin ja Föbundsarenanin teettämiin kyselyihin, joita tarkastelemme dynaamisten kyvykkyyksien ja organisatorisen tuen teorioiden kautta. Analyysin tavoitteena on tarjota näkemyksiä ja suosituksia jäsenjärjestöjen toiminnan kehittämiseksi rekrytoinnin ja sitouttamisen osalta.

Analyysin myötä löysimme kaksi pääongelmaa: rekrytointistrategian puute ja työntekijöiden sitouttamisen haasteet. Föbundsarenanin jäsenjärjestöiltä puuttuu selkeä rekrytointistrategia, mikä vaikeuttaa uusien työntekijöiden houkuttelemista. Rekrytointiprosessi alkaa usein ilman huolellista tarpeiden kartoittamista ja ymmärrystä siitä, miksi rekrytointi on tarpeen. Lisäksi verkostojen ja nykyisten työntekijöiden tuttavapiirien hyödyntäminen rekrytoinnissa on vähäistä, vaikka ne voisivat olla arvokkaita resursseja uusien osajien löytämisessä. Työharjoittelijoiden hyödyntäminen ja yhteistyö oppilaitosten kanssa tarjoavat potentiaalisia ratkaisuja, mutta näitä mahdollisuuksia ei hyödynnetä riittävästi.

Työntekijöiden sitoutuminen on toinen merkittävä haaste. Sitoutuminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, ja se on erityisen tärkeää päivittäisessä työssä. Työn merkityksellisyys ja organisaation arvot houkuttelevat hakijoita, mutta näiden viestien tehokas välittäminen ei aina onnistu. Palkan lisäksi työntekijöiden kokemus tunnustuksesta, palautteen saamisesta ja vaikutusmahdollisuuksista on tärkeä sitoutumista edistävä tekijä. Työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen vaikuttaa myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja kokea työnsä arvokkaaksi.

Työ- ja vapaa-ajan tasapainon ylläpitäminen on kriittistä työntekijöiden hyvinvoinnille ja sitoutumiselle. Työajan joustavuus on yleistä, mutta se johtaa usein työ- ja vapaa-ajan sekoittumiseen, mikä heikentää työntekijöiden hyvinvointia. Esihenkilöiden johtamiskoulutuksen puute vaikeuttaa työkuorman hallitsemista ja työntekijöiden tukemista. Resurssipulan vuoksi johtamiskoulutus ja muut tukitoimet jäävät usein vähäisiksi, mikä heikentää organisaation kykyä tukea työntekijöitään tehokkaasti.

Tämän analyysin pohjalta tarjoamme konkreettisia suosituksia rekrytointistrategian luomisesta, kohderyhmän tavoittamisesta ja rekrytointiviestinnän tehostamisesta, yhteisten arvojen ja kulttuurin korostamisesta, työ- ja vapaa-ajan tasapainon tukemisesta, johtamiskoulutuksesta sekä erilaisten kannustimien ja työn arvostuksen korostamisesta. Näiden toimien avulla Föbundsarenanin jäsenjärjestöt voivat parantaa rekrytointia ja sitouttamista, mikä edistää niiden kykyä toimia tehokkaasti ja saavuttaa tavoitteensa.

Sisällysluettelo

Konkreettiset ehdotukset rekrytointiin ja sitouttamiseen	3
<i>Rekrytointi</i>	3
<i>Sitouttaminen</i>	4
Tausta	5
Analyysin toteutus	7
<i>Ongelma ja haasteet</i>	7
<i>Keskeiset käsitteet ja näkökulmat</i>	8
Kansalaisyhteiskunta	8
Kolmas sektori	8
Kaksi näkökulmaa: dynaamiset kyvykkyydet ja organisatorinen tuki	9
<i>Aineisto ja menetelmät</i>	10
Tulokset	11
<i>Työn mielekkyys</i>	11
<i>Työn kuormittavuus</i>	11
<i>Sosiaalinen työympäristö ja johtaminen</i>	12
<i>Työsuhteet</i>	13
<i>Palkkaus ja kannustimet</i>	13
Johtopäätökset	15
<i>Rekrytointihaasteet ratkeavat huolellisella suunnittelulla ja selkeällä strategialla</i>	15
<i>Työharjoittelijoiden avulla ja johtamista kehittämällä voi lisätä työhyvinvointia ja sitoutumista</i>	16
Lähteet	18

Konkreettiset ehdotukset rekrytointiin ja sitouttamiseen

Rekrytointi

1. Rekrytointitarpeen kartoittaminen

- Laadi selkeä kuvaus tarvittavista taidoista ja osaamisesta sekä nykyisiä että tulevia tarpeita varten.
- Tunnista avun tarpeet: mitkä tehtävät kaipaavat eniten työntekijöitä ja millä aikavälillä? Kaivataanko pitkäaikaista vai lyhytaikaista apua?

2. Rekrytoinnin kohderyhmän määrittäminen

- Hyödynnä nykyisten työntekijöiden verkostoja ja tuttavapiirejä, jotka jo tuntevat organisaation työn luonteen.
- Osallistu verkostoitumistapahtumiin ja opiskelijatapahtumiin, joissa voit esitellä organisaation työtä ja sen mahdollisuuksia yksityiskohtaisemmin kuin työpaikkailmoituksissa.

3. Rekrytointi-ilmoitusten houkuttelevuuden parantaminen

- Korosta työn merkityksellisyyttä ja organisaation arvoja rekrytointiviestinnässä.
- Hyödynnä sosiaalista mediaa brändin rakentamisessa ja nuorempien sukupolvien tavoittamisessa. Nuoria työntekijöitä voidaan myös käyttää somevideoiden ja kampanjoiden tekemiseen.

4. Kustannustehokkaiden rekrytointialustojen valitseminen

- Tutki ja hyödynnä ilmaisia tai edullisia rekrytointialustoja kuten Duunitoria.
- Käytä tuttavapiirejä ja word of mouth -rekrytointia, joka on edullinen tapa löytää uusia työntekijöitä.

5. Työharjoittelupaikkojen tarjoaminen

- Tarjoa työharjoittelupaikkoja nuorille ja opiskelijoille yhteistyössä korkeakoulujen ja opistojen kanssa.
- Hyödynnä opistojen ja Kelan harjoittelutukia.
- Harjoittelijat tuovat organisaatiolle uusia näkökulmia, ajankohtaista tietotaitoa ja potentiaalisia tulevia työntekijöitä.

6. Rekrytointiohjeiden luominen

- Luo yksinkertaiset ohjeet rekrytointiprosessista, joita jäsenorganisaatiot voivat tarvittaessa käyttää.

Sitouttaminen

1. Yhteisten arvojen ja kulttuurin korostaminen

- Tuo organisaation arvot ja kulttuuri esille jo rekrytointivaiheessa sekä päivittäisessä työssä. Tämä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista.

2. Palkan ja työn arvostuksen korostaminen

- Selkeät linjaukset ja kollektiiviset työsopimukset varmistavat, että palkkaus vastaa markkinoiden kehitystä.
- Luo muita tunnustuksen muotoja, kuten kuunteleminen, palaute, vaikutusmahdollisuudet ja hyvinvoinnin tukeminen.

3. Työ- ja vapaa-ajan tasapainon tukeminen

- Luo ohjeistuksia ja rajoja, jotka auttavat työntekijöitä pitämään vapaa-aikansa vapaana työasioista.
- Kiireisinä aikoina priorisoi tehtävät ja hyödynnä sesonkityöntekijöitä, kuten harjoittelijoita.

4. Työntekijöiden kouluttaminen ja resurssien kohdentaminen esihenkilöiden tukemiseen

- Tarjoa johtamiskoulutusta esihenkilöille, jotta he voivat hallita työkuormaa ja tukea alaisiaan paremmin.
- Hyödynnä ilmaisia webinaareja ja järjestä koulutuksia yhteistyössä eri jäsenorganisaatioiden kanssa.

Tausta

Förbundsarenan on poliittisesti riippumaton organisaatio, joka tarjoaa kohtaamispaikan suomenruotsalaisille liitoille (Förbundsarenan, n.d.). Sen keskeisenä tehtävänä on auttaa jäsenliittoja kehittämään osaamistaan vastatakseen paremmin ajankohtaisiin haasteisiin ja toimiakseen tavoitteiden mukaisesti. Tärkeimpiin toimintoihin kuuluvat verkostojen luominen, vaikuttamistyö, tiedottaminen, mentorointi sekä hallituspäivien ja järjestökonferenssien järjestäminen (Förbundsarenan, n.d.).

Förbundsarenan tarjoaa keskeisen foorumin suomenruotsalaisille liitoille ja yhdistyksille, jotka edustavat eri aloja ja toimivat erilaisissa yhteiskunnallisissa konteksteissa. Sillä on keskeinen ja merkittävä rooli koska se edistää näiden organisaatioiden välistä yhteistyötä sekä tarjoaa tukipalveluita niiden kehitykselle. Förbundsarenaniin kuuluu 68 jäsenorganisaatiota, joiden yhdistävä tekijä on ruotsin kieli. Jäsenet edustavat laajaa kirjoa ammattiliittoja ja keskusjärjestöjä, ja näihin kuuluvat mm. Folkhälsan, Marthaförbundet ja Finlands Svenska Idrott (Förbundsarenan, n.d.). Yhteensä nämä edustavat lähes miljoonaa ihmistä: yli 400 000 henkilöä ja noin 1 200 jäsenorganisaatiota—yhdistyksistä ja järjestöistä kuntiin ja seurakuntiin (Förbundsarenan, n.d.).

Suomesta tai muista maista ei löydy Förbundsarenanin kaltaista organisaatiota. Työntekijöitä on vain neljä (Förbundsarenan, n.d.). Tehtävät ja haasteet ovat laajamittaisia ja vaativia, sillä Förbundsarenan palvelee erilaisia organisaatioita, jotka tekevät tiivistä yhteistyötä ja muodostavat monimutkaisen keskinäisen verkoston. Jäsenliitot ja -yhdistykset eroavat toisistaan niin kooltaan, luonteeltaan kuin tarpeiltaan. Esimerkiksi Finlands Svenska Idrott on suomenruotsalaisten urheilijoiden keskusjärjestö, johon kuuluu kymmenen jäsentä. Niistä viisi ovat lajiliittoja, kolme—piirijärjestöjä, ja kaksi—erikoisyhdistyksiä (Finlands Svenska Idrott, n.d.). Sen tavoitteena on tukea, kouluttaa ja inspiroida 100 000 ruotsinkielistä liikkujaa, urheilijaa ja vapaaehtoista Suomessa (Finlands Svenska Idrott, n.d.). Toisena ääripäänä on suomenruotsalaisen marttaliikkeen kattojärjestö Marthaförbundet, joka edustaa noin 9 000 jäsentä. Sen tehtävänä on tarjota sosiaalista ja taloudellista tukea arkipäivään (Marthaförbundet, 2022).

On olemassa monia syitä suomenruotsalaisten liittojen ja yhdistysten perustamiseen, niiden toiminnan kehittämiseen ja niiden liittymiseen Förbundsarenaniin. Yksi keskeisistä syistä on yhteisön tarve ylläpitää ja vahvistaa omaa identiteettiään ja kulttuuriaan osana suomalaista yhteiskuntaa (Svenska Finlands folkting & Tankesmedjan Magma, 2010). Näiden organisaatioiden kautta suomenruotsalaiset voivat myös vaikuttaa päätöksentekoon ja puolustaa omia etujaan, erityisesti tilanteissa, joissa suomen- ja ruotsinkielisten välillä vallitsee epätasapaino (Svenska Finlands folkting & Tankesmedjan Magma, 2010).

Svenska Finlands folkting ja Tankesmedjan Magma (2010) raportoivat teoksessa *Svenskt i Finland*, että kieleen perustuvat yhdistykset, jotka vaalivat perinteitä, kotimaisuutta ja kulttuuria, ovat tärkeitä vähemmistöille. Vaikka suomen- ja ruotsinkielisten tulisi lain mukaan saada tasa-arvoista kohtelua, tämä toteutuu käytännössä yhä harvemmin (Svenska Finlands folkting & Tankesmedjan Magma, 2010). Erilaiset yhdistykset ja kansalaisten aktiivinen osallistuminen niiden toimintaan ovat siten tärkeitä ruotsinkielisten palveluiden ja suomenruotsalaisen identiteetin säilyttämisen kannalta.

Tässä raportissa tutkimme, miten Förbundsarenan voisi tukea ja auttaa jäsenjärjestöjään uusien osajien löytämisessä ja työntekijöiden sitouttamisessa organisaation agendaan ja toimintaan. Toisin sanoen, miten yhdistykset voisivat paremmin tavoittaa ja aktivoida kansalaisia sekä motivoida heitä työskentelemään suomenruotsalaisen yhteisöllisyyden ja palvelujen kehittämisen eteen.

Analyysin toteutus

Ongelma ja haasteet

Vaikka Föbundsarenanin jäsenliitot edustavat hyvin laajasti eri aloja, niiden haasteet ja ongelmat ovat usein samankaltaisia. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot kohtaavat esimerkiksi erilaisia rekrytointihaasteita yrityksiin verrattuna: on vaikeaa houkutella ja pitää kiinni parhaista työntekijöistä kilpailukykyisen korvauksen ja etujen puutteen vuoksi (Empxtrack, n.d.). Lisäksi yli puolella voittoa tavoittelemattomista organisaatioista ei ole varsinaista rekrytointistrategiaa, mikä vaikeuttaa vahvojen ehdokkaiden löytämistä ja heidän sitouttamista organisaatioon. Työntekijöiden tiheä vaihtuvuus hankaloittaa tilannetta entisestään, sillä se lisää nykyisten työntekijöiden työkuormaa ja stressiä, ja sitä kautta aiheuttaa vielä tiheämpää vaihtuvuutta (Empxtrack, n.d.).

Föbundsarenanin vierailun aikana esiin tuotu resurssien rajallisuus syventää edellä mainittuja haasteita. Asenteiden olisi myös muututtava ja huomion siirryttävä pois yksinomaan siitä, miten saada lisää rahoitusta. Sen sijaan jäsenorganisaatiot voisivat keskittyä siihen, miten olemassa olevat resurssit voisi hyödyntää tehokkaammin ja työn palkitsevuutta parantaa niin, että rekrytoidut osaajat haluaisivat jatkaa työskentelyä kansalaisjärjestöissä.

Föbundsarenanin edustajien mukaan jäsenjärjestöjen rekrytoinneista käy myös ilmi, että hakijoiden sekä juuri palkattujen työntekijöiden odotukset työstä eivät vastaa todellisuutta. Kolmas sektori saatetaan nähdä ns. downshiftaamisena yritysmaailmasta, vaikka pienissä organisaatioissa toimenkuvat saattavat olla hyvinkin laajoja, tahti intensiivinen, ja työntekijät joutuvat olemaan yksin vastuussa hyvin laajoista kokonaisuuksista.

Kilpailukykyisen palkan puuttuessa tarvitaan luovia ratkaisuja, kuten esimerkiksi organisaation mission korostamista rekrytointistrategiassa. Näin voidaan houkutella merkityksellistä työtä etsiviä hakijoita, joita löytyy etenkin nuoremmista sukupolvista. Niiden edustajia houkutelakseen järjestöjen on mukauduttava muuttuvaan toimintaympäristöön, hyödynnettävä tehokkaasti nykyaikaista sosiaalista mediaa viestinnässään sekä rakennettava vahva brändi. Föbundsarenanin jäsenjärjestöjen kokemusten mukaan opiskelijat ja vastavalmistuneet eivät välttämättä tule ajatelleeksi kolmatta sektoria hakiessaan töitä, vaikka niiden tarjoamat laajat ja vastuulliset työnkuvat voisivat olla mainio ensimmäinen askel uransa alkuvaiheessa olevalle, tai vaihtoehtoisesti erinomainen mahdollisuus kokeneemmalle laajentaa osaamistaan.

Föbundsarenanin edustajan haastattelussa ilmeni, että jäsenorganisaatiot tarvitsevat tukea rekrytoinnin käytännön toteutukseen. Monessa järjestössä työntekijöitä on vain muutama, ja edellisestä rekrytoinnista saattaa olla kulunut hyvin paljon aikaa. Näin ollen käsitys tämänhetkisestä palkkatasosta ja nykyaikaisista työpaikkailmoitusten markkinointikanavista

saattaa olla hyvinkin puutteellinen. Rekrytointi takkuilee myös resurssien puutteen vuoksi. Esimerkiksi toiminnanjohtajan vaihtuessa uuden henkilön rekrytointi saattaa jäädä hallituksen puheenjohtajan tehtäväksi vapaa-ajalla. Tästä johtuen Förbundsarenanilta pyydetään käytännön tukea esimerkiksi toimenkuvien ja järjestöissä työskentelyn valttikorttien kuvausten suhteen. Tehtävämme tässä analyysissä on siis tutkia, miten Förbundsarenan ja jäsenjärjestöt voivat luoda houkuttelevia työpaikkoja tai toimenkuvia, jotta he voisivat tavoittaa monenlaisia osaajia ja sitoa heitä työskentelemään ja kehittämään kansalaisyhteiskuntaa ja sen organisaatioita.

Keskeiset käsitteet ja näkökulmat

Kansalaisyhteiskunta

Kansalaisyhteiskunta koostuu kansalaisten omaehtoisesta toiminnasta, jonka tarkoituksena on rakentaa yhteistä hyvää. Tämä toimintamuoto eroaa julkisesta ja yksityisestä sektorista, koska se perustuu vapaaehtoisuuteen, omaehtoisuuteen ja yhteisöllisyyteen. Kansalaisyhteiskuntaa luonnehtii aktiivinen kansalaistoiminta, jossa osallistujat itse määrittelevät toiminnan sisällön ja tavoitteet (Harju, 2020).

Suomessa kansalaisyhteiskuntaan kuuluvat muun muassa ammattiyhdistystoiminta, järjestötoiminta, osuustoiminta, puolueet, säätiöt, uskonnolliset yhdyskunnat, vapaa kansalaistoiminta ja vapaa sivistystyö. Keskeistä tässä toiminnassa on, että se suuntautuu yleiseen hyvään eikä yksilön omien etujen ajamiseen. Tämä yhteisöllinen toiminta tuo sisältöä elämään, tarjoaa mahdollisuuksia oppia ja auttaa, sekä toimii paikallisesti ruohonjuuritasolla (Harju, 2020).

Kolmas sektori

Kolmas sektori, eli vapaaehtoissektori, täydentää julkista ja yksityistä sektoria yhteiskunnassa. Julkinen sektori käsittää valtion ja kuntien toiminnan, joka ei tähtää taloudelliseen voittoon, kun taas yksityinen sektori koostuu markkinaperusteisesti toimivista yrityksistä, jotka tavoittelevat taloudellista voittoa. Kolmannen sektorin toiminta on epämuodollista, voittoa tavoittelematonta ja perustuu vapaaehtoisuuteen ja omaehtoisuuteen (Konttinen, n.d.).

Kolmatta sektoria luonnehtivat autonomisuus, joustavuus, riippumattomuus ja paikallisuus. Tämä sektori pystyy nopeasti mukautumaan yhteiskunnan muutoksiin ja ihmisten tarpeisiin, koska sitä eivät rajoita julkisen sektorin velvoitteet tai yksityisen sektorin taloudelliset paineet. Kolmannella sektorilla yhdistyvät usein maallikkojen ja ammattilaisten tietotaito, mikä mahdollistaa innovatiivisuuden ja luovuuden (Harju, 2020).

Aikaisemmin kolmas sektori käsitti koko kansalaistoiminnan, mutta nykyään siitä erotetaan neljäs sektori, joka kattaa erilaisissa yhdistyksissä ja järjestöissä tapahtuvan vapaamuotoisen kansalaistoiminnan. Neljäs sektori on erityisen epämuodollinen ja nopeasti organisoituvaa, ihmisten omista tarpeista lähtevä toimintamuoto (Harju, 2020).

Kaksi näkökulmaa: dynaamiset kyvykkyydet ja organisatorinen tuki

David Teece'n dynaamisten kyvykkyyksien teoria (eng. *dynamic capabilities approach*) on strategisen johtamisen lähestymistapa, joka tarkastelee sitä, miten yritys tai organisaatio reagoi muuttuviin ympäristöihin sopeutumalla, mukautumalla ja uudistamalla toimintaansa (Teece, 2009). Vaikka teoria on lähtöisin yritysmaailmasta, se sopii myös kolmannen sektorin rekrytointi- ja sitouttamishaasteiden tutkimiseen. Ainutlaatuiset kyvykkyydet, eli erityistaidot, prosessit, menettelyt, organisaatorakenteet, päätöksentekoa koskevat säännöt ja toimintatavat, tekevät organisaatiosta elinvoimaisen, mutta kilpailuedun saavuttamiseksi organisaation tulisi jatkuvasti muokata näitä resursseja pystyäkseen vastaamaan uusiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin (Teece, 2009). Yrityksillä on usein paremmat resurssit palkkauksen ja muiden rahallisten etujen suhteen, joten kolmannen sektorin organisaatioiden on löydettävä muita valttikortteja työvoiman houkuttelemiseksi ja sitouttamiseksi.

Dynaamisen kyvykkyyden teoria rakentuu kolmen keskeisen prosessin ympärille: havaitseminen (*sensing*), hyödyntäminen (*seizing*) ja uudelleenmuotoilu (*reconfiguring*) (Teece, 2009). Organisaation tulisi siis havaita ja tunnistaa ympäristössä tapahtuvat muutokset, tarttua nopeasti toimeen ja hyödyntää uudet mahdollisuudet, sekä muotoilla uudelleen sisäiset voimavarat strategisten tavoitteiden mukaisiksi. Teoria korostaa oppimisen, joustavuuden ja mukautuvuuden merkitystä kilpailukyvyyn ylläpitämisessä pitkällä aikavälillä.

Sitouttamisen haasteiden pohdintaan puolestaan sopii organisatorisen tuen teoria (eng. *organizational support theory*), joka pyrkii selittämään, mitkä aineelliset ja aineettomat resurssit voivat toimia kannustimina ja vaikuttavat edelleen organisaatioon sitoutumiseen. Tämä teoria pohjautuu laajalti Eisenberger et al. (1986) kehittämään koetun organisatorisen tuen teoriaan (eng. *perceived organizational support*). Keskeistä on työntekijöiden kokemus siitä, että työnantajaorganisaatio välittää heidän hyvinvoinnistaan, arvostaa heidän työpanostaan ja tukee heidän ammatillista kehitystään (Eisenberger et al., 1986; Wang, 2021). Tällöin on todennäköistä, että työntekijät kokevat olevansa sitoutuneita organisaatioon ja motivoituneita antamaan parhaansa.

Aineisto ja menetelmät

Jotta voisimme pohtia työntekijöiden sitouttamiseen ja rekrytointiin vaikuttavia tekijöitä ja mahdollisia ratkaisuja haasteisiin, on syytä tutkia tarkemmin työn luonnetta kansalaisjärjestöissä. Ruotsalainen ammattiliitto Unionen on teettänyt kyselyn eri kansalaisjärjestöjen työntekijöille vuosina 2016 ja 2023. Raporteissa keskitytään palkkatyötä tekeviin henkilöihin ja heidän näkemyksiinsä työskentelystä kolmannella sektorilla. Uusin raportti tarjoaa arvokasta tietoa työn erityispiirteistä ja työntekijöiden kokemista haasteista. Lisäksi Föbundsarenanin työntekijätyytyväisyyskysely vuodelta 2018 antaa hyödyllistä dataa juuri jäsenjärjestöjen kokemien haasteiden ja ongelmien ratkaisemiseen.

Unionenin kyselyyn vastasi 1149 kansalaisjärjestön työntekijää, ja Föbundsarenanin kyselyyn vastasi 194 henkilöä Föbundsarenanin jäsenjärjestöistä. Molemmissa kyselyissä naisoletettuja vastaajia oli 76 prosenttia, mikä todennäköisimmin kuvastaa todellista sukupuolijakaumaa kansalaisjärjestöissä. On tärkeä huomata, että Föbundsarenanin kysely on tehty ennen koronapandemiaa, joten vastaukset eivät välttämättä heijasta pandemian vaikutuksia työntekijöiden kokemuksiin ja tarpeisiin. Lisäksi molempien kyselyjen osallistujaluvut ovat melko alhaiset. Näistä rajoituksista huolimatta tutkimukset ovat merkittäviä kansalaisjärjestöjen työolosuhteiden kehittämisen kannalta – oli kyse sitten työsopimuksista, palkkauksesta tai työympäristöstä.

Seuraavassa osiossa analysoimme Föbundsarenanin haasteita organisaation edustajien haastattelun sekä edellä mainittujen kyselyjen pohjalta ja tutkimme dynaamisten kyvykkyyksien sekä organisatorisen tuen teorioiden valossa. Tarkoituksena on selvittää, millaisia erityispiirteitä, etuja ja haasteita työ kolmannella sektorilla pitää sisällään. Tämän pohjalta voimme tarjota mahdollisia ratkaisuja Föbundsarenanin jäsenjärjestöjen nykyisten työntekijöiden työolosuhteiden parantamiseen ja sitouttamiseen sekä uusien tulokkaiden rekrytoimiseen.

Tulokset

Työn mielekkyys

Unionenin (2023) tutkimuksen mukaan 85% kansalaisyhteiskunnan parissa työskentelevistä vastaajista kokee työnsä olevan merkityksellistä, ja he ovat hyvin omistautuneita työlleen. Monet osallistuvat erilaisiin aktiviteetteihin ja luottamustehtäviin myös normaalin työajan ulkopuolella (Unionen, 2023). Työ kansalaisjärjestössä voi olla kutsumus, mutta sen pitäisi myös olla hyvä ja kilpailukykyinen työpaikka, joka houkuttelee sopivia ja päteviä ihmisiä alalle (Unionen, 2023). Pelkkä työn mielekkyys ei välttämättä riitä sitoutumaan organisaatioon. Wang (2021) toteaa, että sitoutuminen edellyttää omistautunutta johtajuutta, selkeitä työtehtäviä, aktiivista yhteisöllisyyttä ja työntekijöiden kokemusta siitä, että heitä tuetaan ja arvostetaan.

Suuri intohimo edistää tiettyä aatetta ja lisää työn mielekkyyttä, mutta samalla – tai juuri sen vuoksi – työhyvinvointiin liittyy huolestuttavia trendejä, kuten esimerkiksi ylitöitä, töiden venymistä iltaan ja viikonloppuun, haasteita palautumisessa sekä ongelmia työn ja vapaa-ajan tasapainottelussa. Vastaavia ongelmia on toki myös yksityisellä sektorilla, mutta esimerkiksi johtamiseen liittyvät haasteet ovat yleisempiä kansalaisjärjestöissä työn erityispiirteiden vuoksi (Unionen, 2023).

Työn kuormittavuus

Kolmannen sektorin työntekijät ovat usein ylityöllistettyjä mutta alipalkattuja (Wang, 2021). Puolet Unionenin (2023) kyselyn vastaajista työskentelee kuukausittain enemmän kuin sopimuksen mukaan kuuluisi, ja yksi kymmenestä tekee ylitöitä pidempiä jaksoja vuosittain. Tämä koskee sekä kokoaikaisia että osa-aikaisia työntekijöitä. Erityisen huolestuttavaa on juuri ylitöiden pitkittyneet jaksot (Unionen, 2023). Lisäksi pandemian myötä etätyö on lisääntynyt, mikä lisää osaltaan työn kuormittavuutta. Unionenin raportin perusteella voi todeta, että kansalaisjärjestöjen työntekijät ovat usein hyvin kiireisiä, ja töitä tehdään usein työajan ulkopuolella tavoitteiden saavuttamiseksi.

Myös Förbundsarenanin (2018) työhyvinvointikysely vahvistaa laajan kirjon työaikojen pituudessa, ja työ sopimuksen mukainen työaika vaihtelee suuresti aina muutamasta tunnista 40:een tuntiin. Käytännössä keskimääräinen työaika on monella vastaajista huomattavasti pidempi, ja usein myös vaikeasti ennakoitavissa. Vastauksissa toistuu työn kausiluontoisuus ja suuret vaihtelut, korkeammat tuntimäärät sekä ylityöt (Förbundsarenan, 2018).

Förbundsarenanin jäsenjärjestöissä puolet vastaajista ei tee lainkaan ylityitä ilman kompensatiota, kun taas 15% vastasi tekevänsä viikoittain ylityitä. Moni (76%) myös vastasi miettivänsä työasioita vapaa-ajallaan. Lisäksi Unionin (2023) kyselyssä kolmasosa vastaajista kertoi, etteivät työmatkat sisälly työaikaan, jolloin ne tehdään työntekijöiden vapaa-aikana. Tämä puolestaan vie aikaa levolta ja palautumiselta, ja vaikuttaa negatiivisesti tasapainoon työn ja vapaa-ajan välillä.

Sosiaalinen työympäristö ja johtaminen

Stressin ja työn kuormittavuuden jälkeen merkittävimpiä haasteita työpaikalla ovat esihenkilötyöhön ja johtamiseen liittyvät ongelmat (Kuoppala et al., 2008). Myös Unionenin (2023) raportti osoittaa, että merkittävimpiä stressin aiheuttajia ovat suuri työ määrä, epäselvät vastualueet ja toimeksiannot sekä puutteellinen johtaminen. Johtaminen, työnhyvinvointi ja sitoutuminen ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa, sillä esihenkilöllä on tärkeä rooli työn kuormittavuuden ehkäisemisessä ja työntekijöiden motivoinnissa. Wang (2021) toteaa, että johtamistyyli, joka tukee työntekijöiden ideoiden ja suositusten kuuntelemista, edistää heidän sitoutumista organisaatioon. Selkeät toimintaohjeet operatiiviseen työhön ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon tukevat työhyvinvointia ja lisäävät ihmisten motivaatiota työskennellä yhteisten tavoitteiden ja tärkeän asian eteen (Wang, 2021). Tämä tukee puolestaan organisaation dynaamista kykyä mukautua muuttuviin haasteisiin (Teece, 2009)

Kansalaisjärjestöissä esihenkilö voi olla tehtävään palkattu henkilö tai vaaleilla valittu edustaja. Unionen (2023) huomauttaa, että edustajat ja luottamushenkilöt valitaan tehtäviinsä enimmäkseen sen perusteella, kuinka sitoutuneita he ovat järjestön asioihin, eivätkä he välttämättä ole kiinnostuneita henkilöstön johtamisesta. Heillä ei välttämättä ole pätevyyttä tai kokemusta työsopimukseen, työterveyteen tai turvallisuuteen liittyvästä lainsäädännöstä. Esihenkilöiden viestinnällä ja toiminnalla on kuitenkin merkittävä rooli työntekijöiden uskollisuuden ja sitoutumisen ja sitä kautta organisaation tehokkuuden kannalta (Teece, 2009).

Unionenin (2023) mukaan jopa yksi kolmasosa kolmannen sektorin työntekijöistä on tyytymätön psykososiaaliseen työympäristöön. Syitä tähän on esimerkiksi yksilötyön painottaminen, kiusaaminen, henkilöstövajaus sekä riittämätön rahoitus organisaation toiminnalle. Förbundsarenanin jäsenjärjestöissä sen sijaan työilmapiiri näyttäisi olevan positiivinen, sillä syrjintää ja kiusaamista kokee suhteellisen harva, vain 10% vastaajista (Förbundsarenan, 2018). Organisatorisen tuen teorian mukaan olennaista on juuri työntekijöiden kokemus siitä, välittääkö organisaatio heidän työpanoksestaan ja hyvinvoinnistaan (Wang, 2021).

Työsuhteet

Kolmannelle sektorille on tyypillistä, että samassa organisaatiossa työskentelee sekä vapaaehtoisia että palkattuja työntekijöitä (Unionen, 2023). Työntekijät noudattavat usein toimistotyöaikoja, kun taas vapaaehtoiset ja edustustehtävissä olevat työskentelevät iltaisin ja viikonloppuisin. Unionenin raportin mukaan työntekijöiltä odotetaan usein, että töitä tehdään myös normaalin työajan ulkopuolella yhteistyön sujuvoittamiseksi, ja tämä on yleisempää pienissä organisaatioissa (Unionen, 2023). Työaikojen joustavuus näyttää olevan tavallista myös Förbundsarenanin jäsenjärjestöissä, sillä illalla tehtävät työt ja kotona työskentely ovat yleisiä (Förbundsarenan, 2018).

Työaikojen häilyvyyden lisäksi kolmanteen sektoriin kohdistuvat leikkaukset vaikuttavat myös työolosuhteisiin. Useiden rahoitusmuotojen lyhytaikaisuus johtaa projektipohjaiseen työskentelyyn, mikä vaikuttaa työaikaan ja työmuotoon. Ruotsissa keskimääräinen työaika kolmannelle sektorilla on vähentynyt tasaisesti vuodesta 2016 lähtien, ja samalla osa-aikaisten työntekijöiden määrä on lisääntynyt (Unionen, 2023). Projektiluonteinen työ on yksi syy siihen, että kolmannelle sektorilla on enemmän epävarmempia työpaikkoja yksityiseen sektoriin nähden (Unionen, 2023). Toinen syy työntekijöiden korkealle vaihtuvuudelle on työntekijöiden tyytymättömyys (Wang, 2021).

Palkkaus ja kannustimet

Ruotsissa valtio on leikannut avustusjärjestöjen ja yhdistysten rahoitusta, minkä lisäksi luottamus kansalaisyhteiskunnan julkisten varojen kirjanpitoon on vähentynyt. Leikkausten lisäksi tuet eivät jakaudu tasan eri yhdistysten välillä. Unionenin (2023) raportin mukaan koulutus-, avustus- ja ympäristöjärjestöt ovat vaikeuksissa saada rahoitusta, kun taas urheilun ja liikunnan saralla rahoitus ei ole yhtä niukassa. Myös Suomessa tilanne on samankaltainen (Akavan Erityisalat, 2024). Koska valtion, kuntien ja maakuntien avustukset ovat järjestöjen tärkeä tulonlähde, kolmanteen sektoriin kohdistuvat leikkaukset vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden palkkakehitykseen (Akavan Erityisalat, 2024). Unionenin (2023) raportin mukaan kolmannen sektorin keskipalkka on noussut vuosien 2016 ja 2023 välillä, mutta yksityisen sektorin työntekijöiden palkkojen välillä on kuitenkin yhä suuri ero.

Förbundsarenanin (2018) mukaan suurin osa jäsenjärjestöjen työntekijöistä kokee ylpeyttä työstään. Samalla kuitenkin 28% kokee, että palkka ei vastaa työn määrää. Järjestötyö vaatii korkeaa koulutusta, moniosaamista ja asiantuntijuutta (Akavan Erityisalat, 2024). Työmäärän kasaantuminen ja palkkakehityksen takkuaminen vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen. Yksityiseen sektoriin verrattuna matala palkka sekä lisäksi

epäselvä tai puuttuva korvaus ylityöstä vähentävät työntekijöiden sitoutumista (Wang, 2021) sekä työpaikan houkuttelevuutta rekrytoinnissa. Föbundsarenanin kyselyyn vastaajilla tärkein syy työpaikan valintaan oli kuitenkin työn merkityksellisyys (Föbundsarenan, 2018), mikä korostaa organisaation mission, arvojen ja kulttuurin merkitystä.

Johtopäätökset

Rekrytointihaasteet ratkeavat huolellisella suunnittelulla ja selkeällä strategialla

Kansalaisjärjestöt kamppailevat useiden erilaisten haasteiden kanssa rekrytoinnin ja sitouttamisen osalta, eikä Förbundsarenan tai sen jäsenorganisaatiot ole poikkeus. Tutkimustiedon pohjalta huomaisimme heti ensimmäiseksi, että Förbundsarenanilla tai sen jäsenorganisaatioilla ei ole selkeää rekrytointistrategiaa. Ilman selkeää strategiaa rekrytoinnista tulee herkästi hyvin satunnaista ja epäjärjestelmällistä, mikä vaikuttaa heikentävästi organisaation kykyyn reagoida muuttuviin työvoimatarpeisiin. Organisaation on vaikeaa tavoittaa ja löytää vaadittavia kykyjä ja taitoja omaavia työntekijöitä, sekä sitouttaa parhaat mahdolliset tekijät organisaation toimintaan.

Näin ollen Förbundsarenan ja sen jäsenjärjestöt tarvitsevat rekrytointistrategian. Sen luominen tukee organisaation kykyä mukautua muuttuviin tarpeisiin ja saavuttaa tavoitteet. Rekrytointistrategia tukee dynaamisen kyvykkyyden teorian mukaan kykyä järjestellä toimintaa uudelleen (*reconfiguring*), ja sen avulla organisaatiot voivat houkuttaa ja palkata uusia työntekijöitä tehokkaammin. Rekrytointistrategiaa luodessa olisi hyvä kartoittaa organisaation henkilöstötarpeet huolellisesti ja määrittellä tavoitteet sen suhteen lyhyellä ja myös pitkällä aikavälillä. Dynaamisten kyvykkyyksien teorian mukaan tämä on muuttuvien tarpeiden tunnistamista (*sensing*). Pienemmissä organisaatioissa rekrytointistrategian on hyvä olla hieman joustavampi, mutta jonkinlaisia pohjustuksia asian suhteen kuitenkin tarvitaan. Rekrytointistrategiassa tulisi huomioida myös eri tehtävien erityispiirteet ja se, miten uudet työntekijät voidaan sitouttaa organisaatioon mahdollisimman hyvin.

Toinen keskeinen ongelma on haasteet tehdä rekrytointi-ilmoituksista houkuttelevia, mikä johtuu ainakin osittain siitä, etteivät työnhakijat saa riittävän selkeää kuvaa työnkuvasta, työnantajasta tai yleisesti organisaation toiminnasta. Hyvä rekrytointi-ilmoitus on hyvin kriittinen osa rekrytointia, koska sillä on suuri vaikutus rekrytoinnin onnistumiseen. Työnhakijan tulisi saada selkeä ja kattava kuva siitä, mitä hän tulee työtehtävissään tekemään, ja millaisia ovat organisaation missio, arvot ja kulttuuri.

Kolmannella sektorilla resurssit ovat rajallisia, jota myös Förbundsarenanin edustajat painottavat. Monet rekrytointialustat ovat maksullisia ja kulut nousevat helposti liian suuriksi. Tämän vuoksi Förbundsarenanin ja sen jäsenorganisaatioiden on hyvä hyödyntää maksuttomia ja hyvin edullisia rekrytointialustoja. Työpaikkailmoituksia voi julkaista myös sosiaalisen median alustoilla, kuten esimerkiksi TikTokissa tai Instagramissa, mutta oikean kohderyhmän tavoittaminen ei välttämättä ole helppoa. Siksi on tärkeää määrittää rekrytointitarve sekä oikea kohderyhmä ennen ilmoitusten laatimista ja julkaisemista.

Uusien mahdollisuuksien tunnistaminen (*sensing*) ja erilaisten toimintatapojen hyödyntäminen (*seizing*) rekrytoinnissa kuvastaa dynaamista kyvykkyyttä vastata muutoksiin organisaation sisällä ja sen laajemmassa toimintaympäristössä. Vaikka tunnetut ja aiemmin käytetyt rekrytointialustat sekä sosiaalinen media voivat toimia hyvin, on syytä pohtia myös muita vaihtoehtoja. Rekrytointikanavana perinteinen puskaradio, eli word of mouth, voi olla tehokas vaihtoehto, jota ei kannata sivuuttaa. Förbundsarenan ja jäsenjärjestöt muodostavat laajan verkoston myös organisaatioiden rajojen ulkopuolella: uusi työntekijä voi löytyä esimerkiksi toisesta jäsenorganisaatiosta, työntekijän tuttavapiiristä tai tietyn projektin yhteistyötahosta. Työntekijöitä ja harjoittelijoita voi myös löytyä tekemällä yhteistyötä erilaisten oppilaitosten, kuten yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja lukioiden kanssa. Työkielen myötä yhteistyö painottuisi luonnollisesti ruotsinkielisiin oppilaitoksiin, mutta suomenkielisiä oppilaitoksia ei kannata sulkea pois.

Sosiaalisen median kautta organisaatiot voivat rakentaa ja vahvistaa brändiään sekä tavoittaa yhä useampia nuoria—ja miksei vanhempiaakin. Sosiaalisen median alustat vaativat toki työtä ja ylläpitoa, mutta niiden hyödyt voivat olla suuremmat kuin niiden tuomat haasteet. Hyödyntämällä sosiaalista mediaa johdonmukaisesti viestinnässään organisaatio voi kertoa tehokkaasti arvoistaan, missiostaan ja toiminnastaan hyvin laajalle yleisölle. Positiivinen viestintä ulospäin heijastuu myös sisäänpäin ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista.

Työharjoittelijoiden avulla ja johtamista kehittämällä voi lisätä työhyvinvointia ja sitoutumista

Unionenin (2023) raportin sekä Förbundsarenanin (2018) kyselyn perusteella työntekijät tekevät töitä myös normaalien työaikojen ulkopuolella, eli töitä tehdään myös iltaisin ja viikonloppuisin. Joustavat työajat voidaan kokea lähtökohtaisesti positiivisena asiana, mutta työnantajan tulisi tukea työntekijöiden palautumista ja vapaa-aikaa. Mikäli työkuorma on niin suuri, ettei sitä ole mahdollista suorittaa normaalien työtuntien puitteissa, on organisaation aiheellista etsiä ratkaisuja tilanteeseen. Näemme yhtenä ratkaisuna työharjoittelijoiden palkkaamisen. Tähän mennessä nuorille tai opiskelijoille ei olla tarjottu lähes lainkaan työharjoittelumahdollisuuksia.

Unionenin (2023) raportin mukaan kolmannen sektorin työntekijöiden keskimääräiset työtunnit ovat laskeneet viime vuosina Ruotsissa, ja vastaavasti osa-aikaisten työntekijöiden määrä kasvanut. Lisäksi Förbundsarenanin (2018) mukaan työmäärä vaihtelee kausiluonteisesti. Förbundsarenanin jäsenorganisaatioissa voisi näin ollen harkita harjoittelupaikkojen ja erilaisten osa-aikaisten tai ns. nollatuntisopimusten hyödyntämistä työkuorman tasoittamiseksi. Lisäksi työharjoittelijat voivat auttaa muovaamaan työnkuvasta selkeämpää toimivaa rekrytointistrategiaa kehittäessä. Harjoittelun kautta on mahdollista selvittää, missä tehtävissä tarvitaan eniten apua ja millaisista taidoista on pulaa. Tarve voi olla kausiluontoista tai satunnaista, mutta organisaatioiden

olisi hyvä tunnistaa ne työtehtävät, jotka kuormittavat ja vaativat jo nykyisiltä työntekijöiltä ylitöitä.

Kansalaisjärjestöt tarjoavat runsaasti työtehtäviä ja rooleja, joissa pääsee hyödyntämään monipuolisesti erilaisia taitoja. Tästä syystä ne ovat oiva näköalapaikka työelämään siirtyville nuorille ja opiskelijoille. Samalla työharjoittelijat tuovat organisaatioon uudenlaista näkökulmaa, ajan tasalla olevaa tietotaitoa, jonka avulla organisaatio voi kehittää toimintaansa, markkinointia harjoitteluraporttien kautta, sekä mahdollisesti myös uuden vakituisen työntekijän heti tai lähitulevaisuudessa. Työharjoittelumahdollisuudet palvelevat siis sekä työnantajaa että harjoittelijaa, ja lisäksi pidempään työskennelleitä kollegoja, joiden työkuorma vähenee.

Förbundsarenanin (2018) tekemän työntekijätyytyväisyyskyselyn mukaan työntekijöiden korkea motivaatio, sitoutuminen ja ylpeys työstä ovat osoitus positiivisesta työilmapiiristä ja korostaa organisaation arvojen merkitystä. Yhteisiä arvoja ja kulttuuria olisi hyvä tuoda esille päivittäisen työskentelyn lisäksi jo rekrytointivaiheessa. Näin voi vahvistaa työntekijöiden ammattilypeyttä ja sitoutumista heti alusta alkaen.

Tutkimuksemme mukaan esihenkilö- tai johtotehtäviin päätyneet järjestötyöntekijät eivät välttämättä omaa vaadittavaa pätevyyttä johtamiseen ja siihen liittyviin osa-alueisiin. Ammattiliitto Unionen peräänkuuluttaa myös parempaa työsuhteturvaa ja työympäristöä kolmannen sektorin organisaatioissa ja toivoo, että ammattitaidon kehittämiseen käytettäisiin enemmän resursseja (Unionen, 2023). Suosittelemme panostamista johtamiskoulutukseen ja resurssien kohdentamista esihenkilöiden tukemiseen, jotta he voisivat paremmin hallita sekä omaa että alaistensa työkuormitusta ja edelleen edistää töiden ja vapaa-ajan välistä tasapainoa.

Työn kuormittavuutta voi vähentää asettamalla rajoja työtehtäviin ja vastualueisiin, mutta myös tukemalla ja kannustamalla työntekijöitä niin haasteiden kuin onnistumistenkin kohdalla. Selkeät linjaukset myös lisäävät motivaatiota työskentelemään proaktiivisesti ja edistävät johdonmukaista viestintää (Wang, 2021). Työtehtävien määrittämisen lisäksi palautteen ja tunnustuksen saaminen tehdystä työstä auttavat luomaan kulttuuria, jossa tuetaan ideointia ja vastuun ottamista (Wang, 2021). Tämä puolestaan vaikuttaa organisaation tehokkuuteen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Työhyvinvointia ja sitä kautta sitoutumista voi parantaa kehittämällä työkaluja johtamisen kehittämiseen sekä joustavien työaikojen ja etätöiden hallintaan. Resurssien rajallisuuden voi ratkaista hyödyntämällä jo olemassa olevaa osaamista jäsenjärjestöissä ja tekemällä yhteistyötä asiantuntijaorganisaation kanssa. Förbundsarenanin laajat verkostot ja asema keskeisenä linkkinä jäsenjärjestöjen välillä on valttikortti muuttuvassa ympäristössä. Ongelmat ja haasteet voi ratkaista tarkkailemalla ja tunnistamalla kehityskulkuja, hyödyntämällä omaa ja verkoston tietotaitoa sekä luomalla uusia toimintatapoja yhteisvoimin.

Lähteet

- Akavan Erityisalat. (25.4.2024). *Akavan Erityisalat: Järjestöt ansaitsevat vakaamman rahoituksen*. Haettu 18.5.2024 osoitteesta https://www.akavanerityisalat.fi/uutishuone/uutiset/akavan_erityisalat_jarjestot_ansaitsev_at_vakaamman_rahoituksen.22055.news
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Empxtrack (n.d.) *Top 4 nonprofit recruitment challenges and how to overcome them*. Haettu 17.3.2024 osoitteesta <https://empxtrack.com/blog/top-4-nonprofit-recruitment-challenges-and-how-to-overcome-them/>
- Finlands Svenska Idrott (n.d.). *Om oss | Finlands Svenska Idrott*. Finlands Svenska Idrott. <https://idrott.fi/om-fsi/>
- Förbundsarenan (n.d.). *Om oss - Förbundsarenan*. Förbundsarenan. https://forbundsarenan.fi/sv/om_oss/
- Harju, A. (5.11.2020). *Suomalainen kansalaisyhteiskunta*. Kansalaisyhteiskunta. Haettu 19.5.2024 osoitteesta <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/suomalainen-kansalaisyhteiskunta>

Konttinen, E. (n.d.). *Kolmas sektori — kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali*.

Kansalaisyhteiskunnan Tutkimusportaali. Jyväskylän Yliopisto. Haettu 19.5.2024

osoitteesta <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904–915.

<https://doi.org/10.1097/jom.0b013e31817e918d>

Marthaförbundet (2022). *Om oss*. Martha. <https://www.martha.fi/om-oss>

Svenska Finlands folkting & Tankesmedjan Magma. (2010). *SVENSKT i FINLAND*.

Erikoispaino Oy, Helsingfors. Haettu 17.3.2024 osoitteesta

https://www.folktinget.fi/Site/Data/1597/Files/SVENSK_i_FINLAND.pdf

Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management : Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press, Incorporated.

Unionen. (2023). *Anställd i civilsamhället — ett kall eller vanligt kneg*. Haettu 25.4.2024

osoitteesta <https://www.unionen.se/filer/rapport/anstald-i-civilsamhallet-ett-kall-eller-ett-vanligt-kneg>

Wang, R. (2021). Organizational commitment in the nonprofit sector and the underlying impact of stakeholders and organizational support. *Voluntas*, 33(3), 538–549.

<https://doi.org/10.1007/s11266-021-00336-8>