

[www.humak.fi](http://www.humak.fi)

## Opinnäytetyö

### Jäsenasioiden hoito nyt ja tulevaisuudessa

Nykytilan kartoitus Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL:n  
yhdistysten jäsenasioiden hoidosta

*Saron Wagner*

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma  
(210 op)

(5/2020)



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

---

Tekijä: Saron Wagner

Opinnäytetyön nimi: Jäsenasioiden hoito nyt ja tulevaisuudessa - Nykytilan kartoitus Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL:n yhdistysten jäsenasiainhoidosta

Sivumäärä: 64 ja 10 liitesivua

Työn ohjaaja: Juha Niiranen

Työn tilaaja: Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL

---

Opinnäytetyön tilaaja on Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL, joka on Suomen suurin hyvinvointialojen liitto. Jäseniä JHL:ssä on lähes 200 000. JHL on voittoa tavoittelematon organisaatio ja kuuluu siten kolmannen sektorin toimijoihin. Kuten suurin osa ammattiliitoista, myös JHL on kärsinyt jäsenmäärän laskusta. Nykyisen liittostrategian yksi tavoitteista on järjestäytymisasteen kasvattaminen liiton sopimusaloilla niin kuin myös yhdistysten toimijoiden osaamisen sekä toimintamallien kehittäminen.

Strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää nykytilan arviointia. Tarkoituksena oli tuottaa tilaajalle tavoitteen mukaisesti täsmällistä tietoa yhdistysten jäsenasioiden hoidon nykytilasta. Tässä opinnäytetyössä päämääränä oli tunnistaa JHL:n yhdistysten jäsenasiainhoidon tärkeimmät kehittämiskohteet analysoimalla ja arvioimalla hoidon nykytilaa suhteessa liittostrategiaan.

Tietoperustassa käsitellään yhdistystoiminnan kehittämistä, vapaaehtoistoiminnan johtamista sekä osaamisen kehittämistä. Aineisto koostuu teemoihin liittyvistä teoksista, tutkimuksista ja kyselytutkimuksen vastauksista. Työn aineistonkeruumenetelmä oli sähköinen kyselytutkimus, sillä sitä kautta pystyttiin parhaiten tavoittamaan tutkimuksen kohteena olevat toimijat. Tutkimuksen tuloksia voi pitää luotettavana, koska vastausprosentti oli hyvä (50%). Lopuksi tutkimustulokset analysoitiin suhteessa tietopohjaan ja strategiaan tavoitteisiin.

Työlle asetetut tavoitteet saavutettiin; työn tilaaja sai konkreettista tutkittua tietoa ja opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään JHL:n järjestötoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Ammattiliitoista on aiemmin tehty jäsenmäärän ja järjestäytymisasteen kasvattamista tarkastelevia tutkimuksia, mutta niissä ei ole tuotu esiin laajemmin jäsenyhdistysten osuutta.

Ammattiliittojen järjestäytymisastetta voidaan parantaa myös keskittymällä yhdistysten toimintaan ja siellä yksittäisiin toimijoihin. Yhdistyksen ollessa usein liiton lähin kontakti yksittäisiin jäseniin, oli tarpeellista ottaa yhdistys ja sen toimijat tutkimuksen keskiöön. Toivottavasti opinnäytetyön tuloksia tullaan hyödyntämään ammattiliitoissa sekä laajemminkin järjestömaailmassa.

---

Asiasanat: strategia, järjestötoiminta, johtaminen, osaamisen johtaminen, järjestöaktiivit, osaamisen kehittäminen

## ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Degree Programme in Civic Activities and Youth Work

---

Author: Saron Wagner

Title: Management of member affairs now and in the future -

Review of the current status of the management of member affairs at The Trade Union for the Public and Welfare Sectors JHL

Number of Pages: 64 and 10 attachment pages

Supervisor: Juha Niiranen

Subscriber: The Trade Union for the Public and Welfare Sectors JHL

---

The commissioner of this thesis is The Trade Union for the Public and Welfare Sectors JHL, which is Finland's largest welfare sector union. JHL has close to 200,000 members. JHL is a non-profit organisation and therefore operates in the third sector. Just like most unions, JHL has suffered from a decline in membership figures. One of the goals of the current union strategy is to increase the membership rate in the union's sectors, in addition to developing the competence of active branch members and the operating models.

To achieve the strategic goals, an assessment of the current situation is required. The intention is to produce precise data on the current status of the branches' management of member affairs for the commissioner of the thesis, in line with the goal. The goal of this thesis is to identify the key development areas of the management of JHL branches' member affairs by analysing and assessing the current status of management in relation to the union strategy.

The information base deals with the development of union activities, managing volunteer work and developing competence. The material consists of books, research and survey responses related to the themes. The material collection method used was an electronic survey as it was the best method for reaching the parties that the study concerns. The study results can be considered reliable as the rate of response was good (50%). Finally, the study results were analysed in relation to the information base and strategic goals.

The goals set for the thesis were achieved; the commissioner of the study received concrete researched data and the results of the thesis will be used in planning and developing JHL's union activities. Earlier studies have looked into the membership figures and degree of unionisation of unions, but they did not provide an extensive look into the part played by the branches.

The degree of unionisation of unions can also be improved by focusing on the branches' operations and on their individual actors. As the branches are often the closest contact to the union for individual members, it was necessary to make the branches and their actors the focus of the study. Hopefully, the results of the thesis will be utilised more extensively within the trade union sphere.

---

Keywords: strategy, union activities, management, competence management, union activists, developing competence

## SISÄLLYS

### TIIVISTELMÄ

### ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Työn tavoite ja menetelmät .....	6
1.2	Työn rakenne.....	7
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	9
2.1	Järjestötoiminta .....	9
2.2	Ammattiyhdistyksen historia ja jäsenmäärän kehitys .....	10
2.3	Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry .....	12
3	KESKEISET TEEMAT JA TIETOPERUSTA .....	15
3.1	Yhdistystoiminnan kehittäminen .....	15
3.2	Vapaaehtoistoiminnan johtaminen .....	18
3.3	Oppiminen ja osaamisen kehittäminen .....	22
3.4	Järjestökoulutus.....	27
4	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	29
4.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.....	29
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta .....	31
4.3	Sähköinen kysely yhdistysten jäsenasiainhoitajille.....	32
5	TULOKSET .....	33
5.1	Vastaajien taustatiedot .....	33
5.2	Järjestöaktiivisuus JHL:ssä .....	35
5.3	Jäsenasiainhoitajien koulutus.....	37
5.4	Yhdistysten jäsenrekisteriohjelma omaYhdistys.....	42
5.5	Jäsenasiainhoitajan tehtävät ja yhdistyksen jäsenasioiden hoito.....	45
5.6	Jäsenasiainhoitajien osaaminen ja liiton tuki tehtävän hoidossa.....	48
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	53
6.1	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	56
	LÄHTEET .....	59
	LIITTEET .....	64

## 1 JOHDANTO

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL on Suomen suurin hyvinvointialojen liitto, joka muodostuu yli 500 yhdistyksestä ja heidän lähes 200 000 jäsenestään. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä kartoitus siitä, miten ja missä laajuudessa JHL:n eri jäsenyhdistykset hoitavat jäsenasioitaan ja miten niihin liittyvät tehtävät on jaettu yhdistyksissä.

Ammattiliitoissa kuten myös Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL:ssä (myöhemmin JHL) jäsenmäärät sekä järjestäytymisaste on laskenut jo useamman vuoden ajan. JHL:n liittostrategiassa on tunnistettu järjestäytymisasteen sekä jäsenmäärän laskuun liittyvät haasteet, joiden pohjalta on määritelty strategiset toimenpiteet. Strategiassa liiton tavoitteiksi on asetettu järjestäytymisasteen kasvattaminen, yhdistystoimijoiden toimintaedellytysten ja osaamisen parantaminen sekä toimintamallien kehittäminen (JHL Strategia 2017).

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän keskiössä ovat yhdistysten jäsenasiainhoitajat. Se, kuinka yhdistykset onnistuvat jäsenasioihin liittyvien tehtävien hoidossa, on merkittävässä osassa liiton ja yhdistysten jäsenmäärään sekä järjestäytymisasteeseen liittyvien strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Liiton sääntöjen mukaan jäsenasiainhoitaja vastaa yhdistyksessä jäsenasioista (JHL Säännöt), jolloin he ovat keskeisessä roolissa tarkasteltaessa yhdistysten jäsenasiain hoitamista.

Kartoituksen tarkoitus on kerätä täsmällistä tietoa yhdistysten jäsenasioiden hoidosta ja siitä, kuinka tehtävät vaihtelevat yhdistyksittäin. Jäsenyhdistykset ovat keskenään hyvin erilaisia toimintaympäristö mukana lukien. Myös JHL säännöt koskien yhdistysten jäsenasioidenhoitoa mahdollistavat hyvin monenlaisen tekemisen, koska tehtävien määrittelyssä ei ole tarkkaa rajausta.

Kartoituksen pohjalta muodostetaan kokonaiskuva yhdistysten jäsenasiainhoidosta. Päämääränä on tunnistaa tärkeimmät kehittämiskohteet analysoimalla ja arvioimalla yhdistysten jäsenasioiden hoidon nykytilaa suhteessa liiton strategiaan tavoitteisiin. Työn konkreettisenä tavoitteena on laatia kartoitukseen pohjautuvia kehittämisoh-

tuksia, joiden avulla yhdistysten toimintaa voidaan kehittää sekä tukea vastaamaan entistä paremmin liiton strategisia visioita.

Tämän opinnäytetyön tilaaja on Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL.

### 1.1 Työn tavoite ja menetelmät

Ammattiliittoja on tutkittu paljon erityisesti jäsenmäärän ja järjestäytymisasteen kasvattamisen näkökulmasta. Jäsenmäärien lasku on yksi ammattiliittojen toiminnan suurimmista haasteista koskettaen lähes kaikkia ammattiliittoja mukaan lukien JHL.

Aiemmissa tutkimuksissa on keskitytty sekä jäsenhankinnan että jäsenkiinnittämisen vahvistamiseen. Aihetta on tarkasteltu niin jäsenen kuin luottamushenkilön näkökulmasta. JHL:ssä tutkimuksen kohteena ovat olleet erityisesti opiskelijajäsenet. Tuorein tutkimus on Eena Keron (2020) ammattikorkeakoulun opinnäytetyö ”Kuinka opiskelijat sitoutetaan? Ammattiliitto JHL:n opiskelijatoimintaa kehittämässä.” Opiskelijajäsenten näkökulmasta jäsenhankintaa ja jäsenkiinnittymistä JHL:ssä ovat tutkineet myös Helena Änäs (2013) ja Pertti Paajanen (2012). Jäsenten sekä luottamushenkilöiden näkökulmasta teemaa on tarkastellut Minna Räisänen ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään ”Tärkeimmät perusteet liittyä Suomen Elintarviketyöläisten Liittoon ja ammattiosastojen jäsenhankinnan tila.” Aihetta on tutkinut erityisesti luottamusmiesten näkökulmasta myös Jenni Luukkonen (2016) opinnäytetyössään ”Ammattiliiton jäsenhankinnan kehittäminen”.

JHL:n strategiset painopisteet, työn tilaajan toiveet sekä aiemmat tutkimukset auttoivat rajaamaan tämän kehittämistyön kohteeksi liiton yhdistykset ja siellä erityisesti yhdistyksen jäsenasiainhoitajat. Yhdistykset on usein joko osittain tai kokonaan sivuutettu aiemmissa tutkimuksissa, joissa tarkastellaan, miten ammattiliittojen jäsenmäärää ja järjestäytymisastetta voidaan kasvattaa. Yhdistyksiin ja niiden toimijoihin keskittymällä voidaan parantaa strategiaan pohjautuvien järjestäytymisasteen kasvattamiseen liittyvien toimenpiteiden vaikuttavuutta, sillä yhdistykset ovat usein lähempänä jäsentä kuin liitto. Ovathan jäsenet nimenomaisesti oman yhdistyksensä jäseniä.

Kehittämistyön toinen painopiste järjestäytymisasteen lisäksi on kartoittaa liiton vapaaehtoisten toimijoiden osaamisen nykytilaa ja pohtia, miten osaamista sekä yhdistystoimintaa voidaan kehittää strategisten tavoitteiden mukaisesti.

Yhdistysten jäsenasioiden hoidon näkökulmasta kartoitus on tärkeä, koska liitossa on otettu käyttöön uusi jäsentietojärjestelmä vuonna 2019. Jäsentietojärjestelmän muutos vaikuttaa sekä yhdistyksen että liiton toimintatapoihin. Yhdistyksen toimihenkilöiltä edellytetään entistä aktiivisempaa otetta oman yhdistyksen jäsenasioiden hoitoon ja jäsentietojen ylläpitoon. Järjestelmä uudistus vapauttaa myös liiton henkilöstöresursseja. Näin mahdollistuu myös uudenlaisien toimintamallien kehittäminen, joiden avulla yhdistysten jäsenasioidenhoitoa voidaan tukea vastaamaan entistä paremmin liiton strategisia tavoitteita.

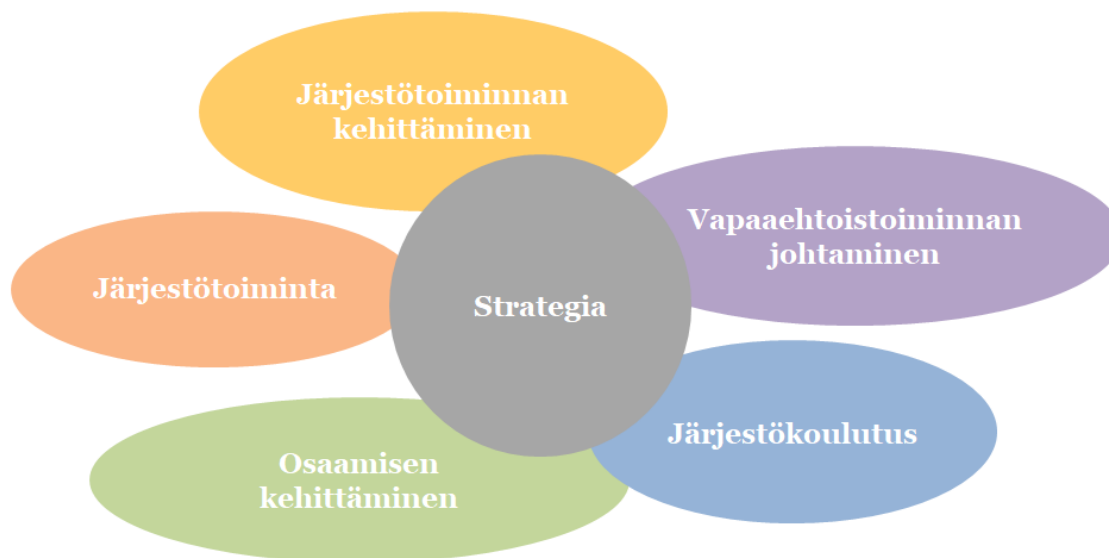
Työni tavoitteena on tunnistaa lisäksi sellaisia yhdistystoimintaan liittyviä kehittämiskohteita, joita voidaan hyödyntää liitossa myös laajemmin; tästä esimerkkeinä yhdistystoimijoiden osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen sekä toimijoiden tukeminen tehtävissä. Kehittämisen keskiössä on erityisesti uusien ja nuorempien sukupolvien edustajien tukeminen, mutta myös uusien järjestöaktiivien houkuttelemisen mukaan yhdistystoimintaan.

Kehittämistyön aihe on liitossa ajankohtainen, koska JHL:n nelivuotinen strategia-kausi on tullut puoliväliin ja tällä hetkellä käynnissä on väliarviointi liittyen siihen, miten tavoitteet on saavutettu. Kartoituksen kautta tuotettu tieto tullaan hyödyntämään strategian väliarviossa yhdistystoiminnan kehittämisen osalta. Tuloksia käytetään myös liiton järjestötoiminnan kehittämisessä.

## 1.2 Työn rakenne

Ensimmäisessä luvussa esittelen kehittämistyön tavoitteet sekä tarkoituksen. Toisessa luvussa tarkastelen, kuinka ammattiyhdistys sekä järjestötoiminta ovat muuttuneet. Esittelen myös työn tilaajan Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL:än.

Kehittämistyön tietoperustassa tulen käsittelemään työn tarkoitukseen ja tavoitteisiin liittyviä keskeisiä käsitteitä; strategiaan pohjautuva järjestötoiminnan kehittäminen, vapaaehtoistoiminnan johtaminen sekä vapaaehtoisten toimijoiden osaamisen kehittäminen.



Kuva 1: Opinnäytetyön keskeiset teemat

Neljännessä luvussa kuvaan tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin kartoituksesta kehittämisehdotuksiin. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytän kyselytutkimusta. Kyselytutkimuksella pystyin myös tavoittamaan lähes kaikki kohderyhmään kuuluvat henkilöt, jolloin tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan pitää luotettavana. Yhtenä aineistonkeruumenetelmän valintakriteerinä oli myös kyselyn toistettavuus, jolloin myöhemmin on mahdollisuus vertailla ja arvioida miten kehittämistoimenpiteissä on onnistuttu.

Kehittämistyön tutkimuskysymyksinä on:

- Mitkä jäsenasioihin liittyvät tehtävät ovat osa yhdistyksen toimintaa ja miten ne vastaavat liiton strategisia päämääriä?
- Mitkä tehtävät yhdistyksessä kuuluvat jäsenasiainhoitajalle?
- Miten jäsenasiainhoitajien osaamista voidaan kehittää?
- Miten jäsenasiainhoitajien koulutusta voidaan kehittää vastaamaan paremmin toimijoiden tarpeita?
- Ja minkälaista tukea jäsenasiainhoitajat toivovat liitolta tehtävänsä hoitamiseksi?

Lopuksi esittelen kyselytutkimuksen tulokset. Analysoin tuloksia suhteessa tunnistettuihin muutoksiin ja JHL:n strategiaan päämääriin. Keskityn tarkastelemaan tuloksia erityisesti osaamisen kehittämisen näkökulmasta Opinnäytetyön rajauksen takia



kaikkia kyselytutkimuksen tuloksia ei ollut tarkoituksenmukaista esitellä tässä niin yksityiskohtaisesti kuin ne tulivat vastauksissa ilmi. Tällä lähinnä viitataan yhdistysten jäsenrekisteriohjelmaan. Kaikki kyselyn vastaukset on ristiintaulukoitu, analysoitu ja koottu yhteen. Kyselyn tulokset toimitin liitossa eteenpäin niistä vastaaville tahoille, jotta vastauksia voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Tulosten pohjalta esitelen kehittämisehdotukset. Niihin lukeutuvat muun muassa koulutustarjonnan kehittäminen, tehtävien tarkempi määrittely ja näkyväksi tekeminen sekä ohjeistukseen ja neuvontaan käytettävien väylien kehittäminen. Viimeiseksi arvioin opinnäytetyöprosessia.

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 2.1 Järjestötoiminta

Julkisen ja yksityisen sektoriin väliin jää pääosin yhdistyksistä sekä säätiöistä muodostuva kolmas sektori. Kolmannen sektorin toimijoiden yhteinen nimittäjä on se, että ne ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita ja varat ohjataan perustoimintaan. Järjestöt eroavat muista organisaatioista siten, että niitä johdetaan ja niissä työskennellään yhdessä vapaaehtoisten kanssa. Vapaaehtoistoimintaa pidetäänkin järjestötoiminnan ytimenä. (Ristolainen & Fields, 2017, 2; Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 11.)

Järjestötoiminnassa on kolme ydinperiaatetta; toiminnan tulee olla suhteellisen jatkuvaa ja sen tulee liittää ihmiset yhteen, se on perustettu jonkin tietyn arvon tai tarpeen toteuttamiseksi ja sen pitää perustua jäsenyyteen ja vapaaehtoisuuteen. (Heikkala 2001, 40.)

Ruuskanen ym. (2013, 15.) ovat määritelleet ryhmittelyn, jonka avulla kolmas sektori voidaan jakaa yhteentoista toimialaan:

- kulttuuri- ja harrastustoiminta
- koulutus ja tutkimus
- terveydenhuolto
- sosiaaliala
- ympäristöön liittyvä toiminta
- kansalaistoiminta ja edunvalvonta
- hyväntekeväisyys ja vapaaehtoistoiminta

- kansainvälinen toiminta
- uskontoon ja maailmankatsomukseen liittyvä toiminta
- ammatti- ja elinkeinotoiminta
- kehittäminen ja asuminen

Edellä mainitun ryhmittelyn mukaan JHL sijoittuu kansalaistoiminnan ja edunvalvonnan toimialueelle. Ammattiyhdistysliikkeen järjestö rakenne on myös hyvin samankaltainen kuin muissakin kansalaisjärjestöissä. Jäsen kuuluu paikalliseen tai työpaikkakohtaiseen yhdistykseen, joka taas vastaavasti kuuluu ammattiliittoon. Usein ammattiliitot kuuluvat johonkin kolmesta keskusjärjestöstä, joista suurin on Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön SAK (Ahtiainen 2019, 22). Ammattiliitossa vaikuttamisprosessi lähtee jäsenistä ja kulkee alhaalta ylöspäin. Jäsenvaalien kautta valitaan päättäjät ammattiliiton päättäviin elimiin. (Heinikoski 2016, 22.)

Usein järjestöistä ja yhdistyksistä puhutaan rinnakkain toistensa synonyymeinä, vaikka niillä on selkeitä eroja. Järjestö on terminä vakiintumattomampi ja laajalaisempi. Järjestö on ennen kaikkea organisaatiotyyppi, kuten Weber (1909) kuvasi: ”byrokraattinen vapaaehtoisorganisaatio”. Tätä tyyppiä edustaa myös ammattiliitto. Järjestö on ensisijaisesti yhdistysten yhteenliittymä ja yhdistys kansalaistoiminnan ruohonjuuritason perusmuoto. (Heikkala 2001, 40.) Yhdistys on terminä sisällöltään määritellympi kuin järjestö ja sitä käytetään myös lainsäädännössä. Yhdistyksen toiminta pohjautuu yhdistyslakiin sekä sen sääntöihin. Yhdistys voi olla joko rekisteröity tai rekisteröimätön. (Siisiäinen & Kankainen, 2009, 92-94.)

## 2.2 Ammattiyhdistyksen historia ja jäsenmäärän kehitys

Ammattiliitoilla on pitkä historia Suomessa; ensimmäiset ammattiyhdistykset perustettiin jo 1850-luvulla ja ensimmäinen ammattiliitto 1894. Silloin perustettujen ammattiyhdistysten tavoite oli korjata yhteiskunnan epäkohtia ja sovittaa ilmenneitä ristiriitoja työntekijöiden ja työnantajien välillä. Ensimmäinen nykyisen kaltainen ammattiliitto oli Suomen Kirjaltajaliitto, joka perustettiin vuonna 1894. 1900-luvulle tullessa ammattiliitot olivat hajanaisia ja heikkoja. Ammattiyhdistykset olivat leviittäytyneet laajalle, mutta samalla niiden jäsenmäärä oli kääntynyt laskuun. Jäseniä ammattiliitoissa oli vuonna 1907 noin 35 000 ja järjestäytymisaste oli vastaavasti noin 10-15 %. (Bergholm 2013, 9-12.)

Suomen itsenäistymisen aikoihin 1917 ammattiliitot vahvistuivat erityisesti maaseudun sekatyöläisten järjestäytyessä. Itsenäistymisen jälkeisen sisällissodan jälkeen yhteiskunnallinen ilmapiiri muuttui ammattiyhdistysliikkeen vastaiseksi. Työnantajat määräisivät yksinoikeudella työsuhteiden ehdot. Osa työnantajista maksoi lisäpalkkiota työntekijöilleen, jotta nämä pysyisivät järjestäytymättöminä. (Bergholm 2013, 17.) Kauppisen (2015) mukaan ammattiliittojen jäsenmäärän kasvu loppui ja jäsenmäärä tippui kolmannekseen sisällissotaa edeltäneestä 180 000 jäsenestä (Ilkka 2018, 7).

Vuonna 1940 syntyi julkilausuma ”Tammikuun kihlaus”, jolloin työnantajajärjestöt hyväksyivät työntekijäjärjestöt neuvotteluosapuoleksi. Julkilausuma oli merkittävä muutos työmarkkinoilla; kihlauksen myötä hyväksyttiin myös työntekijöiden järjestäytymisoikeus. Vuonna 1941 alkanut jatkosota rajoitti uudelleen ammattiliittojen vaikutusmahdollisuuksia. Jatkosodan päättymisen jälkeen ammattiyhdistysliikkeessä koettiin uusi nousu. Työntekijät liittyivät ammattiliittoihin vaatiessaan muutoksia työsuhteiden ehtoihin. Liittojen jäsenmäärät kasvoivat aina 1940-luvun lopulle. (Bergholm 2013, 29, 31-34.)

Yhteiskunnan rakennemuutosten johdosta ammattiliittojen jäsenmäärät kasvoivat 1960- ja 1970-luvuilla. Työntekijöiden keskuudessa järjestäytymisestä tuli tapa. Toisin kuin monessa muussa maassa ammattiliittoon kuuluminen ei ollut poliittinen tai uskonnollinen valinta. Ammattiliitot vakiinnuttivat työmarkkina-asemansa yhteiskunnassa sekä työpaikoilla. (Bergholm 2013, 67-68.)

Ammattiliittojen järjestäytymisasteen huippu koettiin vuonna 1990, ennen syvää lamaa. Laman ja korkean työttömyyden aikana työsuhterakenteet muuttuivat, töitä ulkoistettiin ja määrä- ja osa-aikaiset työsuhteet lisääntyivät. Samalla ammattiyhdistysliikkeen arvostus heikkeni ja ammattiliittojen oli vaikeampi houkutella uusia työntekijöitä jäsenikseen. (Bergholm 2013, 87-88.)

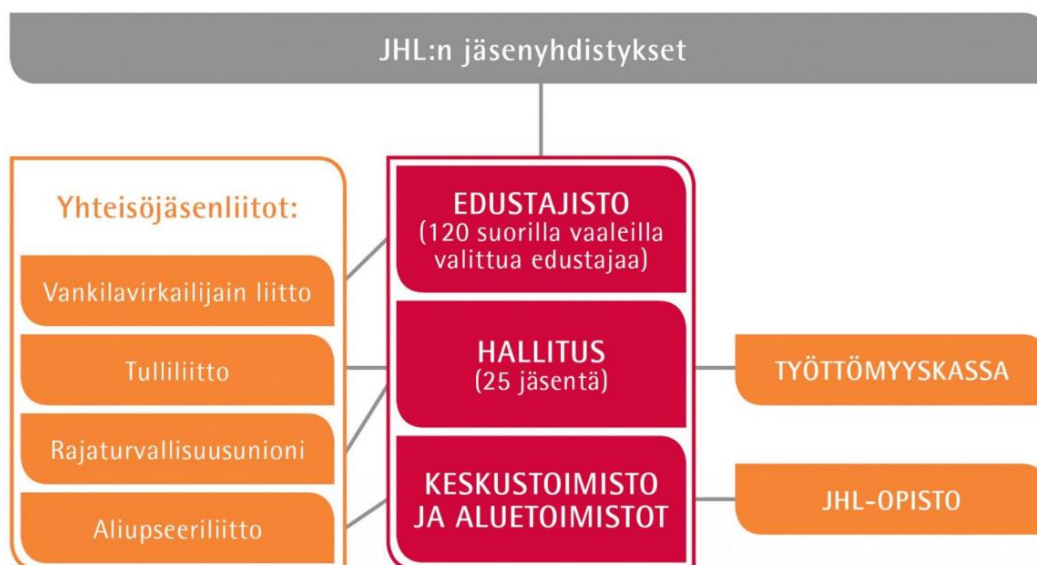
Ammattiyhdistyksen arvostus kansalaisten keskuudessa oli 2000-luvun alussa jo selvästi parempi kuin ennen 1990-luvun lamaa (Bergholm 2013, 88.). Samalla myös järjestäytymisaste oli kasvanut suhteessa 1990-luvun puoliväliin verrattuna. Onkin tutkittu, että järjestäytyminen vaihtelee suhdanteiden mukaan. (Ahtiainen 2019, 11.)

Järjestäytymisasteen vaihtelut ovat olleet melko pieniä 2000-luvulla. Samalla ammattiliittojen jäsenmäärät ovat vähentyneet, koska entistä useammin työntekijät liittyvät vain työttömyyskassa jäseniksi. (Lyly-Yrjänäinen 2019, 119.)

Ammattiliittojen keskusjärjestöjen jäsenmäärä kasvoi vuoteen 2013 saakka ja pieneni ensimmäistä kertaa vuonna 2017. Kokonaisjäsenmäärän sijasta on vielä tärkeämpää tarkastella järjestäytymisastetta, joka on edunvalvonnan piirissä olevien jäsenten määrä suhteessa potentiaalisiin jäseniin. Järjestäytymisaste on laskenut vuodesta 2013 5 % ja vuonna 2017 naisista kaksi kolmasosaa ja miehistä vain puolet kuului ammattiliittoon. Myös ikä vaikuttaa järjestäytymiseen, nuorista alle 30-vuotiasta ammattiliittoon kuului vuonna 2017 vain 30 %. Nuorten järjestäytyminen onkin laskenut eniten viimevuosina. Järjestäytymisaste nousee vanhemmissa ikäryhmissä. (Ahtiainen 2019, 9, 17, 21, 73.)

### 2.3 Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry

Työn tilaaja on Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry, joka on Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK:n jäsenliitto. Jäsenmäärältään JHL on yksi suomen suurimmista ammattiliitoista, jäseniä JHL:ssä on n. 180 000 (SAK 2020). JHL:ään kuuluu myös neljä yhteisöjäsenliittoa, joiden yhteenlaskettu jäsenmäärä on n. 800 jäsentä.



Kuva 2: JHL:n organisaatiorakenne (JHL).

JHL:n jäsenet työskentelevät julkisella sektorilla sekä vastaavilla yksityisillä aloilla. Liiton jäseneksi voivat liittyä henkilöt, jotka työskentelevät: ”valtion, kunnan, kuntayhtymän, seurakunnan, niiden liikelaitoksen tai yhtiön, yleishyödyllisen yhteisön, julkiselle sektorille palveluja tuottavan yrityksen tai yhteisön palveluksessa sekä vastaavilla toimialoilla”. Liiton jäseneksi voivat liittyä opiskelijat, jotka valmistuvat vastaaville aloille. (JHL Säännöt 2015.)

JHL:ssä on n. 520 yhdistystä (Jäsenrekisteri 2020). Nämä jäsenyhdistykset muodostavat liiton. Jäsenet ovat yhdistysten jäseniä ja yhdistykset ovat liiton jäseniä (JHL Säännöt 2015). Yhdistyksen tarkoitus on koota maantieteellisen toiminta-alueen, työ- tai virkaehtosopimuksen sekä työnantajan perusteella yhdistyksen järjestämialalla työskenteleviä tai sille opiskelevia jäsenikseen. Yhdistyksen tehtävä JHL:ssä on edistää jäsentensä palvelusuhteiden ehtoja ja parantaa työolosuhteita. Yhdistyksen tulee myös lisätä jäsentensä ammatillisia, oikeudellisia ja yhteiskunnallisia etuja ja oikeuksia sekä parantaa heidän yhteiskunnallisia valmiuksiaan. Yhdistyksen toimintaa säätelevät niiden omat sekä liiton säännöt ja päätökset. (JHL:n säännöt 2015.)

JHL:n jäsenyhdistykset ovat keskenään hyvin erikokoisia, suurimmissa yhdistyksissä on yli 3000 jäsentä, kun taas pienimmissä alle 10 jäsentä. Yhdistysten keskimääräinen jäsenmäärä on n. 340 jäsentä ja mediaani jäsenmäärä 188 jäsentä. (Jäsenrekisteri 2020). Yhdistysten järjestämialat vaihtelevat myös merkittävästi. Osa yhdistyksistä on työpaikkakohtaisia, toiset taas järjestävät jäseniä sopimusaloittain tai ammattikunnittain. Yhdistysten toiminta-alueet vaihtelevat myös; osa toimii paikallisesti, osa alueellisesti ja loput valtakunnallisesti. (JHL Järjestötiedonkäsikirja 2020.) Yhdistysten jäsenmäärä sekä toimintalaajuus vaikuttavat merkittävästi siihen, minkälaiset toimintaresurssit yhdistyksellä on.

Yhdistyksen toiminnan tukemiseksi liitto palauttaa yhdistyksille osan jäseniltä kerätyistä jäsenmaksuista. Liiton edustajisto päättää vuosittain syyskokouksessaan jäsenyhdistyksille palautettavasta osuudesta näiden jäsenten liitolle maksamasta jäsenmaksusta. Jäsenmaksupalautuksen määrä on viime vuosina vakiintunut, yhdistykset saavat jäsenmaksuista palautuksena 20 %. (JHL:n säännöt 2015.)

Yhdistyksen jäsenyyteen liittyvät tehtävät on määritelty liiton säännöissä. Yhdistyksen tulee päättää jäseneksi ottamisesta sekä käsitellä jäsenten eroilmoitukset, minkä lisäksi ne voivat myös erottaa jäseniään liiton sääntöihin merkityistä syistä. Liiton

sääntöjen mukaan yhdistyksen ”jäsenasiainhoitaja huolehtii yhdistyksen jäsenasioista sekä toimii yhteyshenkilönä liiton jäsenrekisteriin yhdistyksen jäsenasioissa”. (JHL:n säännöt 2015.) Liiton ohjeistuksissa jäsenasiainhoitajan tehtäviä on kuvattu sääntöjä tarkemmin. Jäsenasiainhoitajan tehtäviin kuuluu säännöissä mainittujen tehtävien lisäksi jäsenasioiden esittely yhdistyksen hallituksen kokouksissa ja yhdistyksen jäsenrekisteriohjelman pääkäyttäjäys. Tehtäviin kuuluu myös muiden yhdistysten toimijoiden sekä jäsenten ohjaus ja neuvonta jäsenasioissa. (JHL Järjestötiedonkäsikirja 2020.)

Liitossa järjestö- ja jäsenpalvelujen toimialue ja erityisesti jäsenyys- ja yhdistyspalvelujen yksikkö toimivat jäsenasiainhoitajien lähimpinä yhteistyötahoina. Jäsenyys- ja yhdistyspalvelujen yksikössä työskentelee jäsenpalvelupäällikkö sekä n. 20 työntekijää. Liiton sääntöjen mukaisesti yhdistysten jäsenrekisteriä ylläpitää liitto (JHL Säännöt, 2017). Jäsenyys- ja yhdistyspalvelujen yksikössä käsitellään kaikki yhdistysten jäsenyyteen liittyvät asiat: liittymiset, yhdistyksenmuutokset ja jäsenmaksuliikenne.

Liito-organisaation toimintaa ohjaavat sen arvot, visiot sekä strategiset päämäärät ja tavoitteet. JHL 2022 liittostrategia on liiton strategia vuosille 2018-2022. Liiton arvoja on kolme: jäsenlähtöisyys, oikeudenmukaisuus ja rohkeus. Strategisena visiona on, että ”JHL on kokoava voima, joka toimii vahvimpana ammattiliittona työpaikoilla ja yhteiskunnassa”. ( JHL Strategia 2017.)

Tärkeimmäksi strategiseksi tavoitteeksi liitto on asettanut ”järjestäytymisasteen kasvun liiton sopimusaloilla”. Tähän tavoitteeseen liitettyjä toimenpiteitä ja hankkeita ovat mm. aktiivien osaamisen ja toimintaedellytyksien parantaminen, verkkopohjaisen yhdistys- ja toimintamallien kehittäminen sekä järjestämistyön vakiinnuttaminen osaksi koko liiton toimintaa. Toinen strategian keskeinen päämäärä on ”paikallisen edunvalvonnan ja järjestöllisen voiman ja vaikuttavuuden vahvistuminen”, johon pyritään parantamalla järjestöaktiivien osaamista ja toimintaedellytyksiä. Tämän opinäytetyön kannalta keskeisimmät strategisiin tavoitteisiin liitetyt toimenpiteet ovat yhdistystoimijoiden osaamisen vahvistaminen ja toimintaedellytyksien kehittäminen sen osalta, miten liitto tukee yhdistystoimijoita ja siten kehittää yhdistysten toimintakykyä.

### 3 KESKEISET TEEMAT JA TIETOPERUSTA

#### 3.1 Yhdistystoiminnan kehittäminen

Järjestö- ja yhdistystoiminta on jo pitkään ollut murroksessa, ja tämä muutos koskettaa myös erityisesti ammattiliittojen toimintaa. Yhdistystoimintaan liittyviä yhteiskunnallisia muutoksia on mm. väestön ikääntyminen, alueellinen keskittyminen sekä työelämän rakenteiden muuttuminen (Heikkala 2015, 23). Myös digitalisaatio ja digitaaliset palvelut sekä uudenlaiset osallistumisen mallit vaikuttavat yhdistystoiminnan muutokseen nyt ja tulevaisuudessa (Harju 2010, 22-2, 34-35). Järjestötoiminnan kehittämisessä tärkeintä on löytää uusia toimintatapoja, edistää yhteisöllisyyttä sekä osallistumista ja johtamista (Nyman & Riikonen 2015, 9).

Organisaation toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia ja ilmiöitä voidaan havainnoida strategisen kyvykkyyden avulla. Tarkastelun lähtökohtana on arvioida järjestön nykytilaa suhteessa niihin toimintaympäristön muutoksiin, jotka vaikuttavat sen toimintaan. Strategisessa ajattelussa on kyse ennen kaikkea ongelmanratkaisukyvyistä ja taidosta nähdä järjestön kannalta olennaisimmat toimintaympäristön muutokset ja mahdollisuudet, joihin organisaation tulee reagoida, jotta se säilyttää toimintakyvyn ja elinvoimaisuutensa. (Heikkala 2002, 22-23.)

Strategia on organisaation tavoitteiden saavuttamista varten laadittu suunta ja toimenpiteiden kokonaisuus. Strategian avulla pyritään mukauttamaan organisaation toiminnan laajuus, rakenne ja resurssit vastaamaan ympäristön muutoksiin. (Peltonen 2007, 65.) Järjestöissä strategian tulisi olla ennen kaikkea tapa toimia ja osa toimintakulttuuria. Järjestön suunnitelmien, toimenpiteiden ja valintojen tulisi aina pohjautua strategiaan. Strategia on tulevaisuusorientoitunut yhteenveto valituista päämääristä ja tavoitteista. (Heikkala 2002, 23-25.)

Strategian avulla järjestö ilmaisee sen omille toimijoille sekä yhteystahoille identiteettinsä ja mistä se rakentuu. Järjestön luonne muodostuu sen toiminta-ajatuksista ja tavoitteista. Strategia myös kuvaa mennyttä ja nykyhetkeä suhteessa tuleviin tavoitteisiin sekä toiminta-ajatukseseen. Samanaikaisesti strategia kertoo mihin suuntaan järjestöä ja sen toimintaa kehitetään. Suunta perustuu strategisiin valintoihin, jotka pohjautuvat toimintaympäristössä havaittuihin muutoksiin ja ilmiöihin. (Heikkala 2002, 24-25.)

Yhdistyksen säännöt määrittelevät sen perustehtävän, kun taas strategia kuvaa miten toimintaa suunnitellaan sekä toteutetaan ja miten tavoitteisiin päästään. Strategiaa tarvitaan viitoittamaan suunta koko järjestöorganisaatiolle, joka vie sen kohti yhteisiä tavoitteita ja päämääriä. Strategia määrittelee myös yhdistyksen toiminnan peruslinjan ja sen avulla koko liitto-organisaatiolle voidaan rakentaa yhteinen identiteetti ja yhtenäistää sen toimintaa. Strategia antaa järjestöissä luottamushallinnolle välineet, miten organisaation perustehtävä ja tavoitteet saavutetaan. Strategian avulla yhdistystoiminnassa tehty työ voidaan tehdä näkyväksi. (Rinkinen 2015, 68-71.)

Yhdistysaktiivisuus on perinteisesti ollut Suomessa korkea ja on kansainvälisesti vertailtuna edelleen, mutta sen luonne on muuttunut. Tilastokeskuksen Vapaa-ajan osallistuminen 2017 -tutkimuksen mukaan koko väestön yhdistystoimintaan osallistumisosuus on pysynyt suhteellisen ennallaan 1980-luvulta saakka. Yli puolet kansalaisista on osallistunut yhdistystoimintaan vuoden sisällä. Toisaalta ammatilliseen yhdistystoimintaan osallistuminen on laskenut merkittävästi. Vuonna 1981 osallistujia oli 23 % ja vuonna 2017 vastaava luku oli vain 6 %. Ammatillinen yhdistystoiminta on suosituinta ylempien toimihenkilöiden ja yrittäjien keskuudessa. (Tilastokeskus 2017.)

Yhdistysaktiivisuuden lisäksi osallistumistavat ovat muuttuneet ja osallistujat ovat aiempaa kevyemmin sitoutuneet toimintaan. Kollektiivisen toiminnan sijasta epämuodollinen kansalaistoiminta sekä yksilökeskeiset, kevyemmät vaikuttamisen muodot kasvattavat suosiotaan. Osallistuminen halutaankin rajata projekteiksi, joihin sitoudutaan vain määräajaksi. Yhdistysten luottamustehtävissä toimiminen koetaan riskiksi. Pelkona on, että toiminnasta ei pysty irrottautumaan ja tehtävien laajuus ja pituus kasvaa hallitsemattomaksi. Lyhytaikainen sitoutuminen aiheuttaa omat haasteensa yhdistystoiminnalle, sillä ilman pitkän linjan toimijoita järjestön toiminta vaarantuu. Toiminnassa tulisi olla aina mukana sellaisia henkilöitä, jotka tuntevat organisaation vuosikierron ja siihen liittyvät rutiinit. Vastaavasti osallistuminen myös keskittyy, sillä aktiiviset ihmiset osallistuvat moniin erilaisiin kansalaisyhteiskunnan toimintoihin. Tämä osaltaan kuormittaa aktiivisia osallistujia ja pahimmassa tapauksessa kuormitus kasvaa liian suureksi (Harju 2010, 34-36; Stranius 2009, 162; Ruuskanen ym. 2013, 18-19).



Osallistumisen tapojen muuttuminen heijastaa yhteiskunnallista muutosta. Kansalaiset eivät koe perinteisiä osallistumisen muotoja, kuten järjestövaikuttamista, riittäväksi. Yhdistysten merkitys yhteiskunnassa on kasvanut. Kyse on ennen kaikkea rakenteellisesta ja toimintatapoja koskevasta muutoksesta. Järjestöjen tulisi kehittää uusia toimintamalleja, jotta ne voivat vastata paremmin uudentyyppisiin osallistumisen tapoihin. Järjestö rakenteiden tulisi tukea vapaamuotoisempaa osallistumista. (Stranius 2009, 138-142.)

Järjestöjen toiminta perustuu vapaaehtoisten toimijoiden työpanokseen ja vapaaehtoisilta odotetaan samanaikaisesti entistä ammattimaisempaa otetta. Osallistumistapojen muutos aiheuttaa järjestöille suuren haasteen, sillä osallistuminen on entistä harvemmin toiminnallista aktiivisuutta. Osallistujat haluavat entistä useammin tehdä vain itseään kiinnostavia asioita, minkä johdosta järjestötoiminnan hallinnollinen osuus jää yhä useammin palkattujen toimijoiden varaan. Osallistuminen on enenevässä määrin kohdistettua sekä vastikkeellisempaa, ja sen tulee myös olla helppoa ja mielekästä. (Stranius 2009, 138-142.)

Uudenlaisessa osallisuutta vahvistavassa yhdistys- ja järjestötoiminnassa korostuu osallistava sekä joukkoistava toimintatapa ja sisällöntuotanto. Järjestötoiminnan lähtökohtana ei saa olla järjestön tai yhdistyksen hallinnon tarpeet, vaan toiminnan tulee perustua ihmisen tai ihmisryhmän tarpeisiin. Ihminen tulee nähdä objektin sijasta subjektina, aktiivisena toimijana, joka on mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa toimintaa johon hän osallistuu. Yhdistystoiminnassa tulee vahvistaa toimijoiden uskoa omiin kykyihin. Niin varmistetaan, että toimintamahdollisuudet perustuvat heidän uskoonsa omasta riittävyydestä, voimavaroista ja osaamisesta. Osallisuudessa keskeistä on, että toimijat kokevat tulevaisuutensa kuulluksi ja nähdyksi. Järjestön toiminnan kannalta onkin ratkaisevaa, miten yhdistys tai järjestö pystyy tunnistamaan yksilön tarpeet ja tuottamaan sille merkityksellistä sisältöä. (Heikkala, 2015, 25, 28-2; Nyman 2015, 12.)

Järjestötoiminnassa on olennaista segmentoida ihmisten tarpeet kokonaisuuksiksi, joiden pohjalta tarjonta voidaan räätälöidä yksilön tai ryhmän tarpeiden mukaan. Yksi tämän muutoksen mahdollistaja on digitalisaatio. (Heikkala, 2015, 28-29.) Toinen keino osallistumisen vahvistamiseen on toimijuuden edistäminen. Toimijuutta voidaan edistää kiinnittämällä huomio yksittäiseen järjestötoimijaan tai luottamus-

tehtävänhoitajaan yksilöllisellä kohtaamisella ja kohtelulla. Sitä voi edistää myös tarjoamalla erilaisia osallistumisen mahdollisuuksia sekä mielekkäällä ja myönteisellä toimintaympäristöllä. Lisäksi toimijuutta voidaan tukea hyvällä johtamisella, tarjoamalla tukea ja mahdollisuuden kehittää osaamista ja jakaa sitä. (Nyman, 2015, 12-19.)

### 3.2 Vapaaehtoistoiminnan johtaminen

Vapaaehtoistyön määritelmiä on monia, usein viitataan Euroopan parlamentin mietintöön vuodelta 2008, jonka mukaan vapaaehtoistyöstä ei saa taloudellista korvausta, se on kaikille avointa ja sitä tehdään omasta vapaasta tahdosta ja se hyödyttää kolmatta osapuolta oman perhe- ja ystäväpiirin ulkopuolella.

Usein ammattijärjestöissä, kuten myös JHL:ssä, vapaaehtoiin viitataan jollain muulla termillä. Nämä termit liittyvät monesti organisaation sisäiseen maailmaan. Onkin tärkeä muistaa, että vapaaehtoistoiminta on myös yksi ammattijärjestön toiminnan osa-alue, käytetään heistä sitten mitä termiä tahansa. Häyriäisen mukaan (2015, 41) järjestö- ja yhdistystoiminnassa vapaaehtoisista puhuessa voidaan tarkoittaa:

- Henkilöitä, jotka osallistuvat jossain muodossa järjestön toimintaan
- Järjestön tai yhdistyksen jäseniä
- Järjestön varsinaisen toiminnan vapaaehtoisia;
- Järjestön vastuuhenkilöitä
- Järjestön luottamushenkilöitä.

Ensin täytyy ymmärtää, mihin vapaaehtoistoiminta perustuu, jotta voidaan puhua sen johtamisesta. Kuuluvaisen mukaan (2015, 10) vapaaehtoistoiminta pohjautuu aina järjestökohtaisesti määriteltyihin vapaaehtoisten tehtäviin ja toiminnan tavoitteisiin. Yhtenä keskeisenä tekijänä on myös ymmärtää, mikä motivoi vapaaehtoisia lähtemään mukaan toimintaan ja sitoutumaan siihen.

Jokaisella ihmisellä on erilaiset motiivit olla toiminnassa mukana, yhteistä niille kaikille on kuitenkin se, että motiivi antaa voimaa ja suunnan yksilön toiminnalle. Motiivit vaihtelevat myös arvojen ja elämäntilanteen muuttuessa, mutta myös lyhyem-

mällä aikajänteellä; esimerkiksi kiireessä motivaatio huolelliseen tekemiseen saattaa olla pienempi. (Viitala & Jylhä 2019, 221-222.)

Vapaaehtoisten motivaation tarkasteluun voidaan käyttää Yengin (Pessi & Oravasaari 2010, 18,141,) timanttimallia, jonka mukaan motivaatiota voidaan analysoida neljän ulottuvuuden kautta: ”Pohdinta – Toiminta”, ”Läheisyys – Etäisyys”, ”Uuden etsintä – Jatkuvuus” ja ”Saaminen – Antaminen”. Tärkein näistä motivoivista tekijöistä on halu auttaa muita.

Kuten Kuuluvainen toteaa (2015, 45) vapaaehtoisten motivoinnista ja johtamisesta voidaan puhua rinnakkain, toistensa synonyymeinä. Myös Kuuluvaisen mukaan halua auttaa toisia edistämällä yhteistä hyvää on usein suurin motivaation lähde vapaaehtoiselle, muita motivaation tyyppisiä on sekä sisäisiä että ulkoisia.

Työskentely-ympäristö ja työn sisältö, kannustimet sekä palkkio ja arvostus ovat ulkoisia motivaatiotekijöitä. Sisäinen motivaatio taas muodostuu yksilön tarpeesta hyödyntää omia taitojaan ja olla osa yhteisöä. Sisäinen motivaatio on tila, jossa tyydytys tulee toiminnasta itsestään. Vapaaehtoistoiminnassa motivaatiotekijöitä on mm. oman osaamisen vahvistaminen ja uuden oppiminen, yhteisöllisyys sekä itselle tärkeät tavoitteet. Järvilehdon (2014) mukaan myös sisäistä motivaatiota voidaan johtaa. Tällöin johtamisen keskiössä on luoda toimijoille toimintaympäristö, jossa he voivat toteuttaa omia henkilökohtaisia tarpeitaan niin, että samalla toiminta tuottaa tuloksia organisaatiolle. (Viitala ym. 2019, 222-224; Kuuluvainen 2015, 45,46; Nyman 2015, 18; Pessi ym. 2010, 11.)

Järjestömaailmassa, varsinkin vapaaehtoistoiminnasta puhuttaessa usein vältellään käyttämästä sanaa johtaminen, sen sijaan puhutaan toiminnan organisoimisesta. Monesti edelleen ajatellaan vanhanaikaisesti, että vapaaehtoiset ovat itseohjautuvia toimijoita, joihin eivät päde yleiset johtamisen periaatteet, vaikka todellisuudessa vapaaehtoistoiminnan johtamisella ja siihen liittyvällä vastuulla on yhdistystoiminnassa suuri kysyntä ja tarve. (Laimio & Välimäki 2011, 49.) Johtamisen tehokkuuden kannalta on myös tärkeää, että vapaaehtoisten johtaja kokee itsensä myös johtajaksi (Kuuluvainen 2015, 71.)

Niemelä (2017, 16) tuo esille hyvin, kuinka paljon Suomessa on tutkittu vapaaehtoistoimintaa ja samalla kuitenkin sen johtamisesta on huomattavasti vähemmän tutkittua tietoa kuin johtamisesta yleisesti, minkä takia suomalaisia vapaaehtoistoiminnan

johtamisen malleja on olemassa vain vähän. Järjestötoiminnan erityispiirteet huomioidaan ottaen hyvän johtamisen käytännöt ovat helposti myös sovellettavissa järjestötoimintaan ja vapaaehtoisten johtamiseen.

Johtaminen voidaan jakaa asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Nämä johtamiskäsitteet kulkevat rinnakkain; asioita johdetaan ihmisten kautta ja ihmisiä johdettaessa toiminnan tavoite ja sisältö pitää olla tiedossa. Asioiden johtaminen on tavoitteiden asettamista ja suunnittelua sekä organisointia, jotta päämäärään päästään. Kokonaisuuteen kuuluu myös varmistaa, että resurssit ja toimintatavat mahdollistavat toiminnan. Ihmisten johtamisessa sekä yksilö- että ryhmätasolla keskeisiä tekijöitä on luottamuksen rakentaminen, työskentelyn mahdollistaminen sekä ihmisten innostaminen ja kannustaminen. Jotta ihmisten johtamisessa voi onnistua, tavoitteet tulee olla selkeästi määritelty ja tekijöiden riittävästä osaamisesta pitää myös huolehtia. Palautteen anto ja palkitseminen ovat myös onnistumisen edellytyksiä. (Viitala ym. 2019, 21-22.)

Järjestöjohtaminen on sekä ihmisten sekä asioiden johtamista. Harjun mukaan vapaaehtoisia johdettaessa tulee keskittyä kannustamaan ja rohkaisemaan sekä osoittamaan arvostusta heitä kohtaan. Vapaaehtoisten johtamisessa kannustamisen metodit ovat erilaiset kuin palkkatyössä, jolloin pitää ottaa huomioon erilaisilla toimijoiden omat motiivit työlle. Vapaaehtoisten johtaminen onkin ennen kaikkea inhimillisten voimavarojen johtamista, jossa käytännöt eroavat muista työelämän sektoreista. (Harju 2012, 12; Laimio ym. 2011, 50.)

Vapaaehtoistoiminnan johtamisesta puhuessa on tärkeää tehdä ero kansalaisyhdistyksien sekä ammattimaisesti johdettujen järjestöjen välillä. JHL kuuluu jälkimmäisiin. Ammattimaisesti johdetussa järjestössä vastuu toiminnan suunnittelusta on työntekijöillä, joiden toimenkuvat eroavat selkeästi vapaaehtoisten tehtävistä. Kuitenkin usein ammattimaisesti johdetuissa järjestöissä myös vapaaehtoisten toimenkuvat ja vastualueet on määritelty selkeämmin. (Kuuluvainen 2015, 17-27.)

Vapaaehtoistoiminnan johtamisen tulee perustua järjestön strategiaan, vapaaehtoistoiminnalle voidaan luoda oma strategia, mutta se ei ole läheskään aina tarpeellista. (Pessi ym. 2010, 168; Laimio ym. 2011, 25.) Jäämies (2016) määrittelee vapaaehtoistoiminnan johtamisen prosessiksi, jossa asetetaan tavoitteet, suunnitellaan toimintaa, motivoidaan ja johdetaan toimintaa sekä vapaaehtoisia. Laadukkaasti toteutettu

johtaminen tukee omalta osaltaan vapaaehtoisten jaksamista ja motivaatioita. Häyriksen mukaan huono johtaminen on yksi yleisimmistä syistä, miksi vapaaehtoistehtävistä luovutaan. Ja juuri siitä syystä siihen pitää panostaa, että johtaminen on järjestelmällistä sekä kannustavaa. (Häyriinen 2015, 45.)

Vapaaehtoistoiminnan johtaminen lähtee yhteisestä visiosta. Johtamisen avulla jokainen toimija voidaan kiinnittää yhdessä määriteltyyn tehtävään ja strategiseen visioon. (Kuuluvainen 2015, 9; Nyman 2015, 15). Järjestöjohtaminen on ennen kaikkea inhimillisen pääoman johtamista. Järjestöissä johtamista tarvitaan tehtävien ja tavoitteiden selkeyttämiseksi, jotta käytössä olevat resurssit ohjataan oikeisiin asioihin, ja että asioita tehdään ja hoidetaan mahdollisimman järkevästi. (Harjua 2010, 189-190.)

Tehtävien ja vastuiden määrittely pohjautuu organisaation perustehtävään. Tehtävien rajojen avulla toimija ymmärtää tehtävänsä ja oman roolinsa suhteessa organisaation perustehtävään. Tehtävien selkeyttämisen avulla vapaaehtoinen pystyy tunnistamaan oman roolinsa sekä tehtävänsä ja lunastaa niihin liittyvät odotukset. Oikein rajatut ja kohdistetut tehtävät luovat turvalliset raamit toiminnalle, jonka avulla vapaaehtoistyön perustehtävä toteutuu tavoitteiden mukaisesti. (Mykkänen-Hänninen 2007, 39, 59.)

Ammattimaisesti johdetussa järjestössä vapaaehtoisten toimenkuvat ovat usein ennalta määriteltyjä. Vapaaehtoistoiminnan johtamisen ytimessä on tehtävien sisältöjen selkeiden rajojen suunnittelu. Huolellisesti laadittujen tehtävien avulla yhdistysten toimija ja vapaaehtoiset ymmärtävät heihin kohdistetut odotukset. Tehtävien tulisi olla niin selkeät, että niistä voidaan laatia kirjallinen kuvaus. Kuvauksen avulla vapaaehtoinen voi myös hahmottaa minkälaiseen tehtävään hän on sitoutumassa. Tehtävät ja toimenkuvat auttavat myös yhdistyksiä suunnittelemaan toimintaansa strategisista lähtökohdista. Tehtäviä määriteltäessä on tärkeä ottaa huomioon vapaaehtoisen käytettävissä oleva aika tehtävien hoitoon. Suunnittelussa tulee myös huomioida minkälaista osaamista tehtävä edellyttää ja minkälaista koulutusta organisaatio tarjoaa tehtävän hoitamiseen ja onko koulutus pakollista. Tehtävän hoitoon tarjottava tuki on syytä ottaa myös huomioon jo tehtävien sisältöjen suunnitteluvaiheessa. Vapaaehtoisten johtamisen tärkein tehtävä onkin tarkentaa tehtävät ja luoda toimivat

puitteet ja mahdollisuudet, jolloin vapaaehtoinen voi keskittyä ja onnistua omassa tehtävässään. ( Kuuluvainen 2015, 9, 66; Jäämies 2016)

Omistajuuden tunne on myös keskeinen teema vapaaehtoistoiminnan johtamisessa. Vahvistamalla omistajuuden tunnetta toimijat voidaan sitouttaa toimintaan. Omistajuus myös edesauttaa johtamista. Omistajuutta voidaan lisätä antamalla vastuuta siten, että toimijoilla on mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää toimintaa. Toimintakulttuurin näkökulmasta omistajuuden lisääntyminen näyttäytyy siten, että toimija toteuttaa samalla sekä itseään että yhdistyksen tehtävää. (Kuuluvainen 2015, 51-52.)

Itsensä toteuttaminen tapahtuu vapaaehtoistyön arvostamisen sekä oman kehittymisen kautta. Vapaaehtoistoiminnassa mukana olemalla voidaan kerryttää tietoa ja taitoja. Vapaaehtoistyön johtamisessa onkin tärkeää antaa toimijoille mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä. Parhaimmillaan kokemus muuttuu osaamiseksi, jota voi hyödyntää myös muissa yhteyksissä. (Harju 2010, 65; Kuuluvainen 2015, 48.)

### 3.3 Oppiminen ja osaamisen kehittäminen

Osaaminen on olennainen osa tehtävästä suoriutumista. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, joita kyseinen tehtävä edellyttää. Osaamisen kehittyminen on jatkuva prosessi, jossa on sekä uuden oppimista sekä poisoppimista vanhasta. Oppiminen edellyttää harjoittelua sekä toistoja. Oppimista tulee myös arvioida ja siitä tulee antaa palautetta. (Viitala ym. 2019 233-234.)

Oppiminen voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen; sitä voidaan tarkastella joko eräänlaisena toistavana toimintona tai kehittyvänä transformaatina, jossa oppiminen kehittyy tai muuttuu. Yhteistä näille on se, että oppiminen on ennen kaikkea tiedon lisääntymistä. (Tynjälä 1999, 12-13.)

Behavioristisessa oppimisnäkemyksessä oppiminen on sama asia kuin muutos käyttäytymisessä. Tässä teoriassa oppijaa pidetään passiivisena tiedon vastaanottajana. Oppimista ja siten myös toivottua käyttäytymistä vahvistetaan palkkioiden ja rangaistusten kautta. Vastaavasti kognitiivisessa oppimiskäsityksessä korostetaan oppijan omaa ajattelua, jossa hän osaa muodostaa kokonaisuuden, jossa yhdistyy aikaisempi tieto ja opittu tieto. Tässä ajattelutavassa oppija on aktiivinen toimija hänen omassa oppimisprosessissaan. (Viitala 2005, 136-137.)

Tynjälän (1999) oppimiskäsityksen mukaan yksilön oppimisen kokonaismalli rakentuu kolmesta tekijästä. Ensimmäinen on oppijan taustatekijät, jotka muodostuvat henkilökohtaisista tekijöistä. Taustatekijöiksi kutsutaan kaikkia niitä asioita, jotka vaikuttavat oppimiseen. Ne on jaettu kahteen osaan: henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja oppimisympäristöön. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat oppijan aikaisemmat tiedot ja taidot sekä älykkyys ja persoonallisuus. Oppimisympäristö on paikka, jossa oppiminen tapahtuu, ja siihen lukeutuvat myös opetuksen sisältö ja opettajat. Taustatekijät vaikuttavat oppimisprosessiin, niin kuin myös oppijan omat havainnot ja tulkinnat. Havaintoihin vaikuttaa oppijan oma kokemus oppimiskyvystä sekä älykkyyydestä. Prosessiin vaikuttaa myös se, minkälaista oppimista edellytetään, jolloin oppija pyrkii muuttamaan omaa oppimistaan havaintojensa mukaiseen suuntaan. Kolmas tekijä oppimisen kokonaismallissa on se, mitä oppimisprosessin seurauksena on opittu. Oppimisen tuloksena oppija muodostaa oman käsityksen opituista asioista. (Tynjälä 1999, 16-19.)

Ryhmässä tapahtuva vertaisoppiminen on sosiaalinen oppimisen muoto, jota voidaan käyttää erilaisissa ympäristöissä, kasvokkain tai tietoverkoissa. Vertaisoppimisessa keskitytään usein käytännön ongelmiin ja jaetaan sekä tietoa että omia kokemuksia. Ryhmässä tapahtuva vertaisoppiminen pohjautuu demokratiaan ja vapauteen. Ryhmässä jokaisella on oikeus päättää omista oppimiseen liittyvistä tavoitteista ja menetelmistä. Tasa-arvo taas toteutuu ryhmäoppimisessä siinä, että jokainen osallistuja on keskenään samanarvoinen. Ryhmän vahva ohjaus haittaa demokratiaa ja tasa-arvoa. Vertaisoppiminen perustuu vuoropuheluun osallistujien kesken, joka edellyttää keskinäistä luottamusta ja hyväksytyksi tulemisen tunnetta. (Fields 2012a, 9-13)

Vertaisoppimisen lisäksi järjestöissä voidaan hyödyntää vertaismentorointia, jonka avulla voidaan myös kehittää osaamista sekä edistää hyvinvointia. Vertaismentoroinnin etuna on se, että se on helposti toteutettavissa eikä siihen tarvitse varata suuria määriä resursseja. Vertaismentoroinnin onnistumisen edellytys on, että siihen osallistuvat saadaan innostettua osallistumaan sekä panostamaan siihen. (Vesama & Anttonen 2017, 31)

Osaamisen johtaminen sisältää kaikki ne osa-alueet, jotka liittyvät organisaation osaamistarpeisiin suhteessa sen strategiaan tavoitteisiin. Osaamisen johtaminen on

ennen kaikkea organisaation osaamisen kehittämistä ja uudistamista sekä jo olemassa olevan osaamisen vaalimista. (Viitala 2014, 138.)

Osaamisen johtaminen pohjautuu ydinosaamisen määrittelyyn; mitä osaamista tarvitaan, jotta organisaation strategiset tavoitteet saavutetaan (Viitala 2014, 140). Osaamisen johtaminen on prosessi, jota tulee seurata ja kehittää. Prosessi etenee vaiheittain; strategisten osaamistarpeiden tunnistamisen ja osaamistarpeiden määrittelyn jälkeen tulee arvioida olemassa olevan osaamisen taso sekä osaamispuutteet. Osaamispuutteiden osalta tulee laatia suunnitelma, miten osaamista voidaan kartuttaa sekä kehittää. Osaamisen johtamisessa osaamista tulee myös jakaa ja hyödyntää, sekä määritellä ja kehittää oppimisen valmiuksia. (Ojala 2018, 165.)

Strategiseksi osaamiseksi kutsutaan sellaista osaamista, joka on organisaation toiminnalle ja kilpailukyvyllä ratkaisevaa. Strategisesta osaamisesta käytetään myös termiä ydinkyvykkyys, joka muodostuu resursseista ja ihmisten pätevydestä. Osaaminen onkin organisaation tärkeimpiä pääomaeriä. Se voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: inhimilliseen, sosiaaliseen sekä rakenteelliseen pääomaan. Organisaation jäsenten tiedot, taidot sekä kokemukset muodostavat inhimillisen pääoman. Inhimillinen pääoma on sekä näkyvää että näkymätöntä. Inhimillisen pääoman näkökulmasta on tärkeää tarkastella, minkälaista osaamista organisaatiossa tarvitaan tulevaisuudessa ja miten sitä tulee kehittää, jotta tarpeeseen voidaan vastata. Osaamisen kehittämisen lisäksi organisaatiossa tulee kehittää myös toimintatapoja, johtamista sekä kulttuuria. (Viitala 2014, 139-140.)

Ydinkyvykkyyden hyödyntämisen ja johtamisen kannalta tärkeintä on ensin tunnistaa, millaista ydinkyvykkyyttä organisaatiossa on. Tarkastelua voidaan tehdä joko menneisyyden tai tulevaisuuden näkökulmasta. Analyysin tulee pohjautua organisaation strategiaan ja tavoitteisiin ja siihen liitettyihin osaamisvaatimuksiin. Menneisyyden näkökulmasta tarkasteltuna organisaatiossa tulee arvioida, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet aikaisempaan menestykseen. Osaaminen on usein yksi ydinkyvykkyys, joka on karrtunut tiedon ja kokemusten kautta pitkällä aikavälillä. Tulevaisuusorientoituneessa ydinkyvykkyyden määrittelyssä arvio pohjataan organisaation visioon ja tavoitteisiin. Strategisen vision pohjalta voidaan arvioida, mitä ydinkyvykkyksiä organisaatio tarvitsee menestyäkseen tulevaisuudessa. Ydinkyvykkyysanalyysi on pro-



sessi, jossa organisaation tavoitteet liitetään konkreettiseen tekemiseen, jonka avulla organisaatio kasvattaa sen kilpailukykyä. (Laakso-Manninen 2003, 30-31.)

Osaamisen johtaminen perustuu kolmeen osa-alueeseen; osaamisen, suorituksen ja tiedon johtamiseen. Osaamisen johtamisessa määritellään mitä osaamista ja ydinkykkyyttä organisaatiossa tarvitaan, jotta se saavuttaa sen strategiset tavoitteet. Suorituksen johtamisessa keskiössä on yksilö ja sen tavoitteena on suorituksen parantaminen asettamalla tavoitteita, joita seurataan ja arvioidaan, ja joista annetaan palautetta. Tiedon johtamisen tavoitteena on hyödyntää organisaatiossa olemassa olevaa tietoa ja saattaa se kaikkien nähtäville. (Sydänmaanlakka 2012, 17-24, 81-84, 175-176.)

Osaamisen johtamisen lähtökohtana ovat aina organisaation visio sekä strategiset päämäärät. Organisaation kaikkien toimijoiden osaamisen tulisi liittyä organisaation perustehtävään ja osaltaan varmistaa organisaation strategisten tavoitteiden toteutuminen. Organisaation strategisten tavoitteiden saavuttaminen onkin riippuvainen organisaation toimijoiden osaamisesta. Osaamisen kehittäminen ei yksistään riitä, jotta organisaatio voisi menestyä. Samalla tulee myös kehittää organisaation johtamista sekä toimintakulttuuria ja varmistaa, että toimintaedellytykset ovat kunnossa. (Viitala 2014, 140,145-147, 165.)

Yksi vapaaehtoistoiminnan kehittämisen ulottuvuuksista on sen eri toimijoiden osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Osaamisen kehittäminen onkin yksi näkökulma kehittämiseen, usein se kulkee rinnakkain jonkin toisen kehittämistavan kanssa. Yhtäläillä kuin muissakin organisaatioissa myös järjestöissä osaamisen lisääminen on tapa kehittää samalla koko järjestöä. Järjestön eri toimijat tuovat parhaimmillaan mukanaan uusia ideoita ja toimintamalleja. (Laitinen 2015, 80.) Yhdistystoiminnassa vertaisoppiminen on yksi keino tuottaa oppimista ja samalla edistää tiedon jakamista, joka myös samalla edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta järjestössä (Fields 2012b, 60).

Osaamisen kehittäminen on myös yksilölle tärkeää, jotta hän onnistuu ja kehittyy omassa tehtävässään. Vastaavasti puutteellinen osaaminen syö yksilön motivaatiota. Yksilön osaamista tulee arvioida ja oppimista tukea tarjoamalla erilaisia keinoja ja väyliä osaamisen kehittämiseen. Yksilön kannalta on tärkeää, että hänellä on mahdollisuus valita itselleen parhaat tavat oppia uutta ja kehittää jo olemassa olevaa

osaamistaan. On myös tärkeää, että yksilö tunnistaa ja osaa arvioida omaa osaamistaan, jotta hän voi hyödyntää ja kehittää sitä. (Viitala 2014, 145-147.)

Organisaation kilpailukyvyn kannalta on keskeistä, miten organisaatiossa kyetään oppimaan uutta. Oppiva organisaatio kykenee tunnistamaan sen osaamiseen liittyvät kehittymisen tarpeet. Organisaation oppimista voidaan tarkastella niin yksilön, ryhmän, organisaation kuin myös verkoston tasolla. Oppimisen keskiössä on aina yksilön oppiminen. Yksilön oppiminen ei kuitenkaan riitä uudistamaan koko organisaatiota, sillä siihen tarvitaan laajempaa oppimista. Ryhmäoppimisessa organisaatioon syntyy uusia toimintamalleja ja prosesseja. Organisaation muisti on ajan saatossa kerätyn oppimisen tulos. (Viitala 2014, 137-139.)

Organisaation strategia linjaa osaamisen kehittämisen suunnan sen kaikilla tasoilla. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sen toiminnan, jota organisaation strategian toteuttaminen edellyttää. Osaamista tulee vaalia, kehittää, hankkia sekä uudistaa. Osaamisen tavoitteet tulee määritellä prosessi- sekä toimintokohtaisesti. Tarvittu osaaminen tulee tunnistaa ja laatia sen pohjalta suunnitelma, jotta toiminnan edellyttämä osaaminen on turvattu nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2005, 14-16.) Organisaation strategisten valintojen kautta muodostetaan oppimisprosessi ja puitteet, joiden avulla osaamista kehitetään sekä järjestö- että yksilötasolla (Valanne 2015, 8).

Viitalan (2014, 17, 147-148) mukaan visio osaamisen tavoitetilasta on osaamisen arvioinnin edellytys. Ilman osaamisen nykytilanteen kartoitusta osaamisen kehittämiseksi ei ole pohjaa. Vain näin voidaan määritellä minkälaista osaamisen pitäisi olla. Osaamiset tulee tunnistaa, nimetä ja eritellä. Nykytilanteen kartoittamisen avulla voidaan selvittää minkälaista osaamista organisaatiossa jo on. Vain arvioinnin kautta on mahdollisuus saada ymmärrys siitä, mikä on osaamisen tila vahvuuksineen ja heikkouksineen. Osaamiskartoituksen myötä myös olemassa oleva osaaminen tulee esille uudella tavalla ja arvostus myös kasvaa. Uljas-Bärmän (2020, 9) tuo esille, että osaamisen arviointi voi pohjautua kartoitukseen siitä, mitkä ovat osaamispuutteet suhteessa organisaation osaamistavoitteisiin. Arvioissa tarkastellaan osaamisen nykyhetken tilaa ja sen vahvuuksia sekä heikkouksia.

Osaamisen kehittämisen prosessi etenee vaiheittain. Ensin tulee laatia osaamiskartoitus, jonka pohjalta päätetään missä asioissa organisaatiossa halutaan kehittyä ja mitkä ovat kehittymisen tavoitteet ja toivottu osaamistaso. Osaamistavoitteet voidaan

määritellä sekä ryhmä- että yksilötasolla. Toisessa vaiheessa valitaan toimenpiteet, joilla osaamisen tavoitteet saavutetaan ja aikataulu, jonka mukaisesti tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Seuraavaksi määritellään mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista seurataan ja päätetään kuka on vastuussa osaamisen kehittamisestä. Samalla määritellään kehittämisen resurssit. (Viitala 2014, 150-151.)

### 3.4 Järjestökoulutus

Koulutus on yksi tärkeimmistä keinoista kartuttaa osaamista. Koulutusta hyödyntämällä voidaan osaamista myös hallita. Järjestökoulutuksen tehtävä on saada toimijat sisäistämään tiedot ja taidot, joita he tarvitsevat järjestötehtävässään toimimiseen. Koulutuksen kautta järjestö varmistaa, että sen toiminnan tavoitteet toteutuvat. Koulutus on järjestöissä ennen kaikkea tukitoiminto, jonka avulla saavutetaan sen strateginen visio. (Fields 2015b, 4-5.)

Järjestön koulutustoiminta tulee pohjautua organisaation strategiaan, jonka pohjalta suunnitellaan koulutustoiminta, jota tulee seurata ja arvioida. Koulutustarjonnan tulee tarjota tasokkaat oppimisympäristöt ja puitteet osaamisen kehittämiseksi, tarjoten siten välineet vapaaehtoisten osaamisen kehittämiseen. Parhaimmillaan järjestökoulutuksessa tulee esille kehittämiskohteita, joista voidaan tehdä koko järjestöä koskevia kehittämistoimenpiteitä. (Valanne 2015, 8; Alaniska & Valanne 2017, 30)

Järjestökoulutus on yksi tapa sitouttaa, kannustaa ja palkita vapaaehtoisia toimijoita. Laadukkaasti suunniteltu ja toteutettu koulutus motivoi toimijoita osallistumaan sekä kehittämään ja ylläpitämään osaamistaan. Usein yhtenä koulutukseen osallistumisen motivaationa on uusien taitojen oppiminen ja oman osaamisen pääoman kasvattaminen. (Valanne 2015, 10-11.)

Korkeatasoista koulutusta voidaan pitää järjestön kilpailuetuna, koska järjestöt kilpailevat yhä enemmissä määrin vapaaehtoisista toimijoista ja heidän vapaa-ajastaan. Laadukkaasti toteutettu koulutus myös kasvattaa osaltaan koulutuksien osallistujamääriä. Heikkolaatuinen koulutus ei motivoi osallistumaan, jolloin organisaatiotasolla on riski, että järjestöstä jättyy pois taitavia ja innostuneita toimijoita. (Valanne 2015, 10-11.)

Koulutuksen suunnittelussa on tärkeää huomioida oppimisen näkökulmasta sekä osaamisen tavoitteet että oikein mitoitettut koulutussisällöt. Osaamistavoitteiden sekä

opetus- ja arviointimenetelmien tasapainoa tulee arvioida prosessin eri vaiheissa. (Valanne 2015, 9; Alaniska ym. 2017, 19)

Koulutuksensuunnittelun ensimmäinen vaihe on kohderyhmän määrittely, minkä jälkeen tulee määritellä osaamistavoitteet ja koulutuksen sisältö, jotta ne vastaavat koulutukselle asetettuja tavoitteita. Kohderyhmä määritellään usein tehtäväroolien tai tehtävänimikkeiden mukaan. Osaamistavoitteiden määrä ja taso riippuu kohderyhmästä ja siihen liittyvistä osaamisvaatimuksista. Selkeästi määritellyt osaamistavoitteet palvelevat toimijoita, jolloin he ymmärtävät, minkälaista osaamista heiltä edellytetään koulutuksen jälkeen. Koulutuksen suunnitteluun kuuluu myös, kohderyhmälähtöinen markkinointi ja viestintä. (Valanne 2015, 9; Alaniska ym. 2017, 10-12)

Osaamistavoitteiden määrä ja käytetyt tasot riippuvat koulutuksen kohderyhmästä ja sen osaamisvaatimuksista, koulutuksen laajuudesta, sisällöstä sekä käytettävissä olevista resursseista. ”Oleellista on varmistaa, että osaamistavoitteet on saavutettavissa käytettävissä olevin resurssein”. (Alaniska ym. 2017, 8.)

Koulutuksen suunnittelun kolmas vaihe on sisällönsuunnittelu. Sisällön määrittelevät osaamistavoitteet sekä järjestön strategiset tavoitteet. Opetuksen sisällön suunnittelussa tulee huomioida, että mitä konkreettisempia tehtävät ovat, sitä paremmin ne tukevat oppimista ja motivoivat tehtävän tekemisessä. Neljäntenä vaiheena on opetusmuodon valitseminen. Opetusmuoto voi olla mm. esittävää tai toiminnallista opetusta, itsenäistä työskentelyä tai verkko-opetusta. Erilaisia opetusmuotoja kannattaa käyttää rinnakkain, jotta opetus olisi mahdollisimman monipuolista. Opetusmuotoa valittaessa on syytä huomioida myös, että kaikki oppimisen muodot eivät ole tehokkaimmillaan ryhmässä. (Valanne 2015, 9; Alaniska ym. 2017, 10-13; Häkkinen & Arvaja 2009, 220.)

Järjestöissä oppiminen ja sitä kautta osaamisen kehittäminen on monesti informaalia eli oppiminen tapahtuu itse toiminnan kautta (Kaunismaa 2017, 98). Järjestökoulutuksiin osallistujat pitävät niitä yleensä hyvinä. Ongelma on siinä, miten opittu tieto osataan siirtää käytäntöön; monesti se koetaan erityisen haastavaksi. Järjestökoulutuksissa tulisikin kiinnittää erityistä huomiota vapaaehtoistoimijoiden ohjaukseen, jossa autetaan soveltamaan opittua tietoa käytännössä. (Fields 2015a, 32–33.) Osaamisen kehittämisen välineinä voidaanankin käyttää myös valmennusta sekä neuvontaa

perinteisen koulutuksen lisäksi. Digitalisoitumisen myötä osaamisen vahvistamisessa voidaan hyödyntää myös muita keinoja, kuten verkko-opiskelua ja sosiaalista mediaa. (Fields 2015a, 28.)

Koulutusmateriaalin tarkoitus on havainnollistaa opittavaa asiaa ja sen laatimisessa tulee huomioida käyttötarkoitus, onko se tarkoitettu vain koulutuksen tukimateriaaliksi vain onko ajatuksena käyttää sitä myös itsenäisesti koulutuksen ulkopuolella. Koulutusmateriaalin tulee olla laadukasta ja ajan tasalla. Materiaalin on hyvä olla myös monipuolista, jotta se tukee erilaisia oppimistyylejä. (Alaniska ym. 2017, 20.)

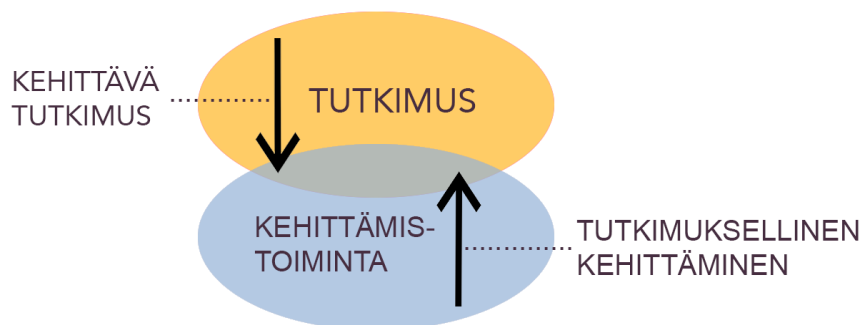
Opetusmuodosta riippumatta koulutuksissa tulee kiinnittää erityistä huomiota avoimen ja turvallisen oppimisympäristön luomisessa. Avoin ilmapiiri ja vuorovaikutus rohkaisevat jakamaan kokemuksia ja kysymään kysymyksiä, tämä osaltaan auttaa jakamaan hiljaista tietoa, jota järjestötoiminnassa syntyy paljon. Kouluttajan tehtävä on luoda puitteet, joissa hiljainen tieto nousee esille ja tulee jaettua koko ryhmälle. (Alaniska ym. 2017, 7, 24.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ

### 4.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Opinnäytetyöni perustuu tutkimukselliseen kehittämistoimintaan, joka on konkreettista toimintaa. Päämääränä on jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttaminen. Tässä työssä tavoitteena on kartoittaa yhdistysten jäsenasioiden hoidon nykytilaa. Kehittämistoiminnan tavoitteena on muutos, jolla tavoitellaan aiempaa parempia sekä tehokkaampia toimintatapoja tai rakenteita. Kehittämistoiminnan metodin ydin muodostuu ”kehittämisprosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon näkökulmista.” (Toikko & Rantanen 2009, 9-14.)

Strategiset tavoitteet määrittelevät organisaatiossa suunnan, mitä kohdin kehitystyötä tehdään. Kehittämisen tavoite voidaan määritellä joko ylhäältä, ulkoa- tai sisältäpäin, jolloin myös toimijat itse voivat määritellä tavoitteen. Kehittämisprosessi voi lähteä liikkeelle myös toimijoista, jolloin kehittäminen muodostuu avoimessa ympäristössä. (Toikko ym. 2009, 15.)



Kuva 3: Tutkimuksellinen kehittämistoiminta (Toikko ym. 2009, 21).

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa yhdistetään tutkimuksellinen lähestymistapa ja konkreettinen kehittämistoiminta. Tarkoituksena on tutkimuskysymysten ratkaiseminen. Tulokset ja johtopäätökset pyritään hahmottelemaan käsitteelliseen muotoon, jolloin niitä voidaan arvioida yleisen merkityksen kannalta laajemmassa kontekstissa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tavoitteena on konkreettista muutoksen lisäksi perustellun tiedon tuottaminen. (Toikko ym. 2009, 15-23)

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohta on organisaation kehittämistarve. Kehittämistyön perustana on ymmärrys olemassa olevista rakenteista ja sen jälkeen luodaan uusia toimintamalleja ja käytännön parannuksia. Kehitystyössä onnistuminen edellyttää realistista nykytilanteen arviointia. Uusien toimintatapojen keksiminen ja olemassa olevien uudistaminen vaatii, että tunnistetaan ero todellisuuden ja tavoitetilän välillä, jotta voidaan yksilöidä ne tehtävät, joiden avulla tavoitteeseen päästään. Kehittämisprosessi etenee vaiheittain. Aluksi määritellään kehittämistehtävä, jonka jälkeen tutustutaan toimintaympäristöön sekä teoriassa että käytännössä. (Ranta 2005, 43-44; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 19, 54)

Kehittämistyössä on mahdollista käyttää useita erilaisia menetelmiä tai lähestymistapoja. Valitsin lähestymistavaksi tähän työhön tapaustutkimuksen. Tapaustutkimuksessa tutkitaan kohdetta ja sen ympäristöä. Kohteen voi muodostaa koko organisaatio tai sen osa, palvelu tai toiminta. Tapaustutkimuksessa kohde on usein suppea ja tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymyksiin ”Miten?” ja ”Missä?”. Tapaustutki-

muksessa pyritään tuottamaan konkreettisia kehittämisideoita ja ratkaisuehdotuksia tutkimuksen keinoin kohteena olevalle organisaatiolle (Ojasalo ym. 2014, 3, 52-53.)

Kehittämisprosessissa käyttäjiltä kerätään tietoa, jolloin toiminta vastaa paremmin toimijoiden ja käyttäjien tavoitteita ja intressejä. Käyttäjiä ja toimijoita konsultoidaan todellisuuden parhaina asiantuntijoina, jolloin heille annetaan ääni ja heitä kuullaan. Tällä pyritään ymmärtämään heidän maailmaansa. Näin palvelu vastaa paremmin myös käyttäjien tarpeisiin, kun tietoa käytetään siihen, että ymmärretään herkemmin toimijoiden ja käyttäjien lähtökohdat. Kuten Mantere (2001) tuo esille, ymmärrys käyttäjien kokemuksista ja tarpeista tuottaa parempia palveluja (Toikko ym. 2009, 91). Kehittämisprosessin viimeinen vaihe on kehittämis ehdotusten esittely. (Ojasalo ym. 2014, 54.)

Kehittämisprosessissa kehittäjän rooli voi vaihdella. Tutkija voidaan nähdä eräänlaisena Räättäli-konsulttina, joka kerää tietoja, analysoi ne ja tekee perusteltuja ehdotuksia päättävälle taholle. (Toikko ym. 2009, 91.)

Tutkimusaiheen tuttuus kehittäjälle tuo etuja. Kuten Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2018, 74) toteavat, tutkija on helpommin selvillä alueen lisätutkimuksen tarpeista ja tutkimustyö on kiinnostavaa, kun se liittyy tutkijan jokapäiväiseen elämään. Tässä tapauksessa kehittämistyön teemat liittyvät olennaisesti omaan työhöni liiton jäsenpalveluasiantuntijana.

#### 4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Määrällisen tutkimusmenetelmän valitseminen edellyttää teoriaa sekä esiyymmärrystä tutkittavana olevasta aiheesta. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa yleisin aineistonkeruumenetelmä on kyselytutkimus. Ennen kyselytutkimuksen laatimista määritellään, mitä tietoa tulee kerätä, jotta pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Aineistonkeruussa kysymykset ovat yksityiskohtaisia, ne voivat olla joko avoimia tai strukturoituja. (Kananen 2015, 200-204.)

Kyselytutkimuksen kautta voidaan kerätä tutkimustietoa laajasti kyselemällä monia asioita usealta henkilöltä samanaikaisesti. Kyselytutkimus on myös kustannustehokas ja nopea tapa kerätä tietoa. Kyselytutkimuksen heikkoudeksi voidaan kokea se, että kerättyä aineistoa saatetaan pitää pinnallisena ja kyselyn laatija ei voi varmentaa sitä, miten kysymykset on tulkittu ja siten vastauksissa on väärinymmärryksen riski.

(Hirsjärvi ym. 2008, 190; Ojasalo ym. 2014, 121-122.) Määrällisen tutkimusmenetelmän valitseminen edellyttää teoriaa sekä esiyymmärrystä tutkittavana olevasta aiheesta.

Valitsin kyselytutkimuksen tämän kehittämistyön tutkimusmenetelmäksi, koska näin pystyin tavoittamaan lähes kaikki tutkimuksen kohteena olevat toimijat. Kuten Kananen (2015, 211) toteaa, kyselytutkimus on yleensä paras aineistonkeruuvaihtoehto silloin, kun tutkittavat sijoittuvat maantieteellisesti laajalle alueelle. Myös työn tutkimuskysymyksiin liittyvien aiheiden ja asioiden laajuus tukivat valintaa.

Kyselytutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa merkittävästi se, kuinka monesta havaintoyksiköstä eli tutkittavasta kohteesta tietoa kerätään. Luotettavinta tietoa saadaan silloin, kun kyselytutkimus kohdennetaan koko tutkimuskohteiden muodostamalle perusjoukolle. (Ojasalo ym 2015, 122.) Tässä kyselyssä perusjoukon muodosti JHL:n yhdistysten jäsenasiainhoitajat.

Ennen kyselyn luomista tutustuin aihealueen teoriaan sekä kirjallisiin lähteisiin ja aiempiin vastaaviin tutkimuksiin. Kyselyn rakenne ja kysymykset pohjautuvat tutkimuskysymyksiin, näkökulmana oli saada mahdollisimman paljon tietoa ja vastauksia kyselyyn vastaajilta ilman, että kyselyyn vastaaminen olisi liian raskasta. Arvioin, että kyselyyn vastaamiseen menee n. 5-10 minuuttia.

Tehdessäni kyselyä tavoitteena oli kerätä sekä määrällisiä että laadullisia vastauksia. Kyselyssä oli useammassa kohdassa strukturoidun ja avoimen kysymyksen yhdistelmä, jossa esitettiin valmiiden vastausvaihtoehtojen jälkeen avoin kysymys. Tämän lisäksi kyselyssä oli useampi monivalintakysymys, joissa vastaaja valitsi joko yhden tai useamman valmiin vastausvaihtoehdon. Kysymysten suunnittelussa ja muotoilussa kiinnitin erityistä huomiota siihen, että kysymyksenasettelu on selkää ja kysymykset olisivat mahdollisimman yksiselitteisiä. (Hirsjärvi ym. 2008, 193-204; Ojasalo 2015, 132; Kananen 2012, 125.)

#### 4.3 Sähköinen kysely yhdistysten jäsenasiainhoitajille

Kutsu kyselytutkimukseen lähetettiin niille yhdistysten jäsenasiainhoitajille, joilla asiointikieli on suomi ja joiden sähköpostiosoite oli jäsenrekisterissä. Sähköinen kysely (Liite 1) lähti yhteensä 520 jäsenasiainhoitajalle. Yhteensä yhdistyksen jäsenasi-



ainhoitajia on 550, kysely lähti heistä 95%:lle. Kohderyhmä tavoitettiin kattavasti kyselyn avulla.

Lähetin kutsun sähköiseen kyselyyn (Liite 2) Webropol-palvelun kautta 1.4.2020. Vastausaikaa kyselyssä oli 14.4.2020 asti. Kyselystä lähetettiin kaksi muistutusviestiä niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet siihen.

Kyselytutkimuksen kysymykset (Liite 1) jakautuivat viiteen teemaan:

- Vastaajan taustatiedot
- Järjestöaktiivisuus JHL:ssä
- Koulutus ja oman osaamisen arviointi
- Jäsenasiainhoitajan tehtävät ja jäsenasioiden hoito yhdistyksessä
- Liiton sähköisten palveluiden ja toiminnan arviointi

Lopuksi kyselyssä oli avoin kysymys, jossa vastaaja pystyi halutessaan antamaan palautetta kyselystä sekä liiton toiminnasta. Vastaaja pystyi myös jättämään yhteystietonsa, jos halusi osallistua lahjakortin arvontaan. Kaikkien yhteystietonsa jättäneiden vastaajien kesken arvottiin vähittäiskauppaketjun 100 euron lahjakortti.

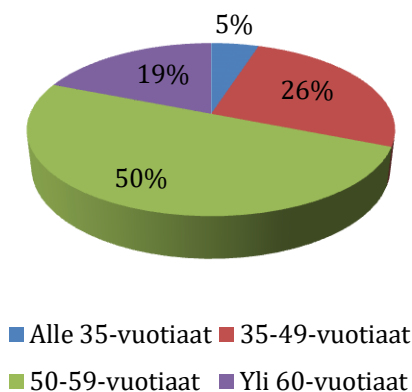
Kyselyyn vastasi yhteensä 259 jäsenasiainhoitajaa 520:stä kyselyn vastaanottajasta. Lähetin kyselystä kaksi muistutusviestiä niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn. Muistutukset vaikuttivat huomattavasti vastausprosenttiin; ennen ensimmäistä muistutusta vastausprosentti oli 22 % ja ennen toista muistutusta 38 %. Lopullista vastausprosenttia, 50 %, voi pitää hyvänä ja kyselyä voidaan pitää luotettavana ja hyvin perusjoukkoa edustavana. (Vehkalahti, 2019, 44.) Käsittelin kyselytutkimuksen vastaukset niin, ettei niistä voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Vastaajien taustatiedot

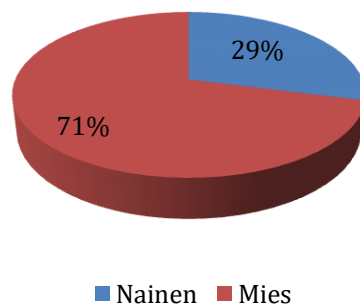
Kysyin vastaajilta ensimmäisenä taustatietoja, joita olivat ikä, sukupuoli ja koulutus. Kyselyssä kysyttiin vastaajan tarkkaa ikää. Vastaajista nuorin oli 24-vuotias ja vanhin 68-vuotias. Varmistaakseni, että yksittäisen vastaajan vastaukset eivät erottuisi, ryhmittelin vastaajat seuraaviksi ikäryhmiksi: Alle 35-vuotiaat, 35-49-vuotiaat, 50-60-vuotiaat ja yli 60-vuotiaat. Tuloksia analysoidessa käytän tarkan iän sijasta edellä mainittuja ikäryhmiä.

50% kyselyn vastaajista kuului 50-59-vuotiaiden ikäryhmään. Toiseksi suurin ryhmä oli 35-49-vuotiaat, joita oli 26 % ja kolmanneksi suurin oli yli 60-vuotiaat, 19 %. Pienin ryhmä oli alle 35-vuotiaat, joita oli 5 % vastaajista.



Kuvaaja 1: Vastaajien ikäjakauma

Valtaosa vastaajista oli naisia, 71 %, ja miehiä oli lähes kolmannes, 29 %. Alle 35-vuotiaiden ryhmässä vastaajissa oli naisia 54 % ja miehiä 46 %, eli lähes yhtä suuri määrä. Vanhemmissa, yli 60-vuotiaissa, valtaosa oli naisia, 76 %, kun miehiä oli vain 24 %.



Kuvaaja 2: Vastaajien sukupuolijakauma

Vastaajista korkeimmin kouluttautunut ikäryhmä oli alle 35-vuotiaat, joista 23 % oli joko ammattikorkeakoulu tai yliopistotason tutkinto. Vastaavasti muissa ikäryhmissä korkeasti koulutettuja oli 35-49-vuotiaissa 19 % ja 50-59-vuotiaissa 8 %. Yli 60-vuotiaissa korkeasti koulutettujen osuus oli 10 %. Toisen asteen koulutus oli yleisin kaikkien vastaajien kesken.

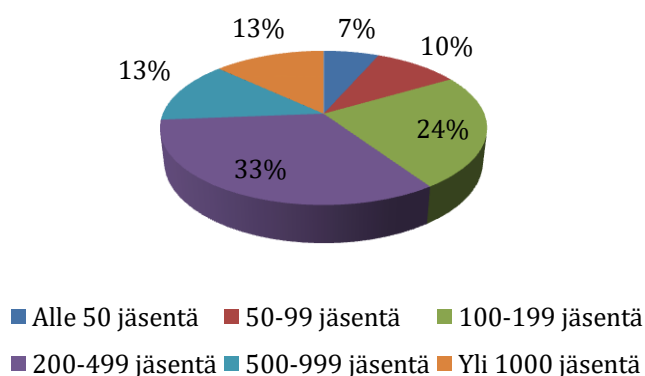


Kuvaaja 3: Vastaajien koulutusaste

Vastaajien taustatiedot, ikä, sukupuoli sekä koulutusaste vastaavat hyvin liiton kaikkien jäsenten vastaavia tietoja (Jäsenrekisteri 2020). Uusien toimijoiden saaminen liiton piiriin on tärkeää jäsenasiainhoitajien ikärakenteen takia. Järjestäytymisasteen laskeminen aiheuttaa tulevaisuudessa haasteen myös uusien yhdistysaktiivien löytämiselle. Toimijoiden ikääntyessä ja eläköityessä on tärkeä miettiä keinoja ja uusia toimintatapoja, joilla uusia henkilöitä saadaan houkuteltua yhdistystoimintaan mukaan. (Ahtiainen 2019, 9,17,21, 73; Harju 2010, 34-36; Nyman, 2015, 12-19).

## 5.2 Järjestöaktiivisuus JHL:ssä

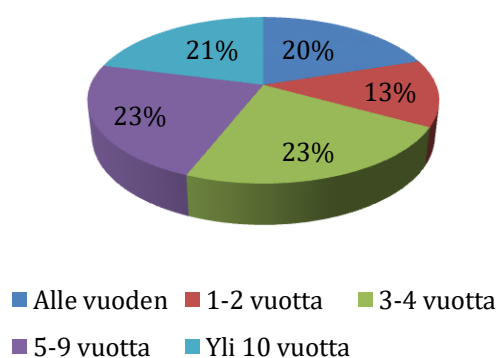
Tiedustelin myös vastaajien yhdistysten kokoa. Kyselyyn vastanneista jäsenasiainhoitajista 17 % toimi pienissä alle sadan jäsenen yhdistyksissä. Keskikokoisissa yhdistyksissä toimi vastaavasti 57 % jäsenasiainhoitajaa, kun taas suurissa yli 500 jäsenen yhdistyksissä 26 %.



Kuvaaja 4: Yhdistyksesi jäsenmäärä?

Vastaajista uusia jäsenasiainhoitajia oli 21 %. He olivat toimineet tehtävässä alle vuoden. Suhteellisen uusia jäsenasiainhoitajia, jotka olivat olleet tehtävässä 1-2 vuotta, oli 13 %.

Vanhemmat toimijat olivat olleet keskimäärin pidempään tehtävässä kuin nuoremmat. Hajaannusta tehtävien kestosta löytyi eniten 35-49-vuotiaiden ryhmässä. Heistä uusia eli alle vuoden tehtävässä toimineita oli 35 %, suhteellisesti huomattavasti enemmän kuin muissa ikäryhmissä. Otoksen ollessa suhteellisen pieni, laajempaa tulkintaa järjestötehtävän kiinnostavuudesta ikäryhmittäin ei voi tehdä. Toki huomioitavaa on se, kuinka 35-49 -vuotiaiden ikäryhmä erottui muista siinä, kuinka paljon kyseisessä ryhmässä on uusia toimijoita. Kuten todettua, toimintaan osallistuvuuden motiivit vaihtelevat elämäntilanteen mukaan. Kenties 35-49 -vuotiaiden ryhmässä oma elämäntilanne mahdollistaa paremmin sitoutumisen pitkäaikaisempaan tehtävänhoitoon kuin nuoremmilla. Tehtävien keston jakaantuminen tasaisesti ikäryhmittäin on toisaalta myös positiivinen asia, tätä kautta toiminnassa on mukana myös pidempään toimineita, jotka osaltaan varmistavat toiminnan jatkuvuuden. (Viitala ym. 2019, 221-222; Kuuluvainen 2015, 10; Harju 2010, 34-36.)



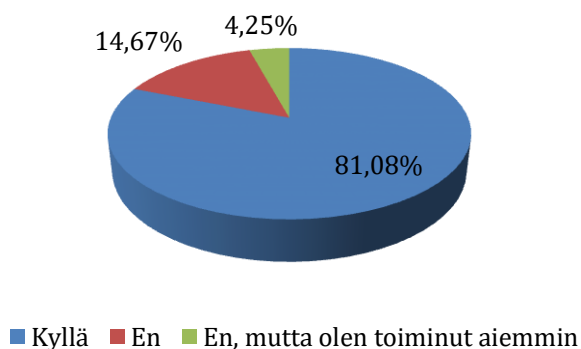
Kuvaaja 5: Kuinka pitkään olet toiminut yhdistyksesi jäsenasiainhoitajana?

Seuraavaksi kysyin jäsenasiainhoitajilta toimivatko he JHL:ssä myös jossain muussa järjestö- tai luottamustehtävässä. Järjestötehtävä tarkoittaa tässä yhteydessä JHL-yhdistyksen toimihenkilötehtävää tai henkilön työsuhteeseen liittyvää tehtävää, esimerkiksi työpaikan luottamusmies. Tässä käytetyt termit ovat JHL:än liitto-organisaatiossa yleisesti käytössä. Kysymyksenasettelu ei ollut tässä kohdin täysin ongelmaton, koska JHL:n sääntöjen mukaan jäsenasiainhoitaja on yleensä myös yhdistyksen hallituksen varsinainen tai varajäsen (JHL Säännöt). Näin ollen kysymyk-

sessä oli vastaajan näkökulmasta tulkinnanvaraa, jos hän oli hallituksen jäsen; mieliskö hän jäsenyyden muuksi järjestötehtäväksi vai ei.

Vastaajista 81 % hoiti jäsenasiainhoitajan lisäksi jotain muuta tehtävää. Tämän lisäksi 4 % oli aiemmin toiminut toisessa tehtävässä. Näin ollen jäsenasiainhoitajista 85 %:lla oli kokemusta muun luottamus- tai järjestötehtävän hoidosta JHL:ssä.

Aktiivisimpia tehtävien määrällä arvioituna olivat yli 60-vuotiaat, joista 87 % toimi jossain muussakin tehtävässä kuin jäsenasiainhoitajana. Muissa ikäryhmissä vastaavat luvut olivat: Alle 35-vuotiaat 69 %, 35-49-vuotiaat 68 % ja 50-59-vuotiaat 82 %. Vastaajien yleisimmät muut järjestö- tai luottamustehtävät olivat hallituksen jäsen 65 %, pääluottamusmies tai varapääluottamusmies 39 % ja jäsenhankkija 31 %.

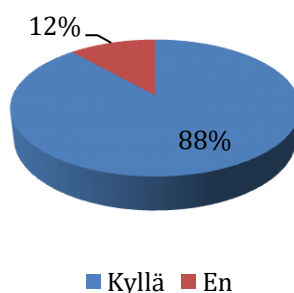


Kuvaaja 6: Toimitko jäsenasiainhoitajan tehtävän lisäksi jossain muussa luottamus- tai järjestötehtävässä JHL:ssä?

Kyselyyn perusteella voidaan todeta, että järjestöosallistuminen JHL:ssä on hyvin samankaltaista kuin muussakin kansalaistoiminnassa. Osallistuminen keskittyy ja aktiiviset ihmiset ovat monessa mukana. Tämä tulee huomioida myös yhdistystoimintaa johdettaessa sekä kehittäessä, jotta yksittäisen toimijan kuormitus pysyy kohtuullisena eikä muutu haitalliseksi. (Harju 2010, 34-36.)

### 5.3 Jäsenasiainhoitajien koulutus

Kysyessäni kuinka moni vastaajista oli osallistunut johonkin JHL:n järjestämään koulutukseen 88 % vastasi myöntävästi ja 12 % kieltävästi.



Kuvaaja 7: Oletko osallistunut johonkin JHL:n järjestämään koulutukseen?

Vastaajan koulutustaustalla ei ollut merkittävää vaikutusta koulutukseen osallistumisessa. Naisista 91 % oli osallistunut koulutukseen, kun miehistä vastaava luku oli 83 %. Ikäryhmittäin eroja löytyi enemmän, tosin ne liittyivät ennen kaikkea jäsenasiainhoitajan tehtävissäoloaikaan. Yli 10 vuotta jäsenasiainhoitajana toimineista 96 % oli osallistunut JHL:n järjestämään koulutukseen.

Seuraavaksi kysyin, onko vastaaja osallistunut jäsenasiainhoitajan koulutukseen ja jos oli, niin milloin. Tavoitteena oli tarkastella jäsenasiainhoitajan koulutuksen houkuttelevuutta suhteessa JHL:n muuhun koulutustarjontaan.

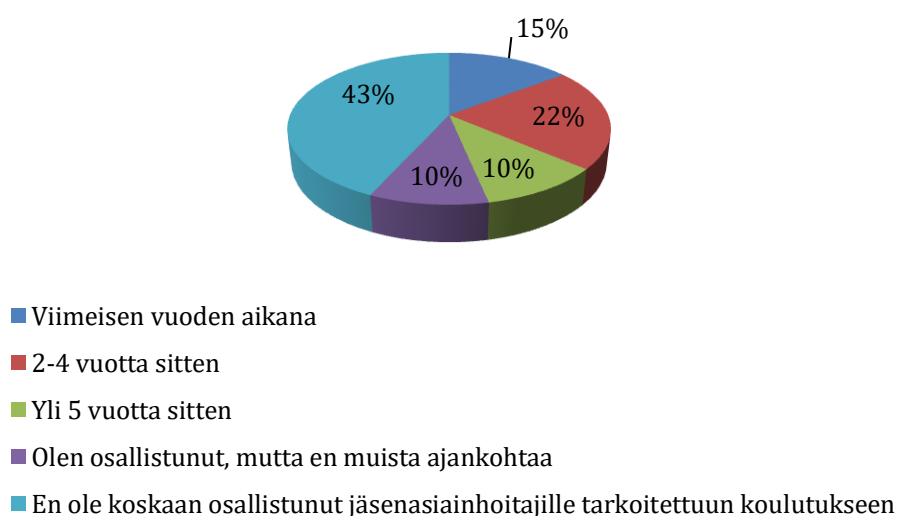
Kyselyyn vastaajan näkökulman sekä vastausten tulkinnan kannalta on todettava, että olen tehnyt virheen kysymystä laatiessani.. Vaihtoehtoina oli, että vastaaja olisi osallistunut koulutukseen viimeisen vuoden aikana ja seuraava vaihtoehto oli 2-4 vuotta sitten. Näiden vastausvaihtoehtojen väliin jää aika, jota vastaaja ei ole pystynyt valitsemaan. Tutkimustulosten analysoinnin kannalta en kuitenkaan pidä tätä kovin merkittävänä ongelmana.

Vain vähän yli puolet vastaajista, 57 %, oli osallistunut jäsenasiainhoitajan koulutukseen. Jäsenasiainhoitajien koulutukseen osallistujien määrä oli pienintä 35-49-vuotiaiden ikäryhmässä, jossa siihen oli osallistunut 39 %.Toisaalta tässä ikäryhmässä oli myös eniten uusia jäsenasiainhoitajia. Osallistujien määriä vertaillessani eroja löytyi huomattavasti enemmän kun teki vertailun tehtävissäoloajan mukaan. Alle 2 vuotta tehtävässä toimineista vain 12 % oli käynyt jäsenasiainhoitajan koulutuksen.

Jäsenasiainhoitajan koulutukseen aiemmin osallistuneet suhtautuivat positiivisemmin koulutuksen uudelleen käymiseen kuin ne jotka eivät sitä olleet käyneet. Koulutuksen jo käyneistä vastaajista 88 % vastasi joko kyllä tai ehkä koulutukseen osallistumiseen ja vain 12 % ei ollut kiinnostunut. Vastauksissa huomiota herätti myös se,

että viimeisen vuoden aikana koulutuksen käyneistä lähes kolme neljäsosaa, yhteensä 74 %, oli kiinnostunut osallistumaan uudelleen koulutukseen ja heistä vain 2 % ei ollut enää kiinnostunut.

Vastausten perusteella voin todeta, että jäsenasiainhoitajan koulutus ei ole yhtä houkutteleva kuin muut JHL:n järjestämät koulutukset, sillä vastaajista 87 % oli osallistunut johonkin koulutukseen ja vain 57 % jäsenasiainhoitajan koulutukseen. Jäsenasiainhoitajan koulutukseen osallistumisen tuloksia tukee Fieldsin (2015a, 32–33.) toteamus siitä, että osallistujat pitävät järjestökoulutuksia hyvinä ja siten haluavat osallistua uudelleen niihin. Fields tuo myös esille sen, kuinka koulutuksissa opittu tieto koetaan haastavaksi siirtää käytäntöön. Tämän kyselyn perusteella ei voi tehdä suoraa tulkintaa, että väittämä olisi tässä tapauksessa tosi, mutta se saattaa olla myös yksi syy uudelleenkouluttautumiseen hyvin lyhyelläkin aikajänteellä. Vastaavasti koulutuksen osallistujien määriä tulee pyrkiä lisäämään. Yhtenä keinona koulutuksen houkuttelevuuden lisäämiseksi on kohderyhmälähtöinen markkinointi ja viestintä. (Valanne 2015, 9; Alaniska ym. 2017, 10-12).



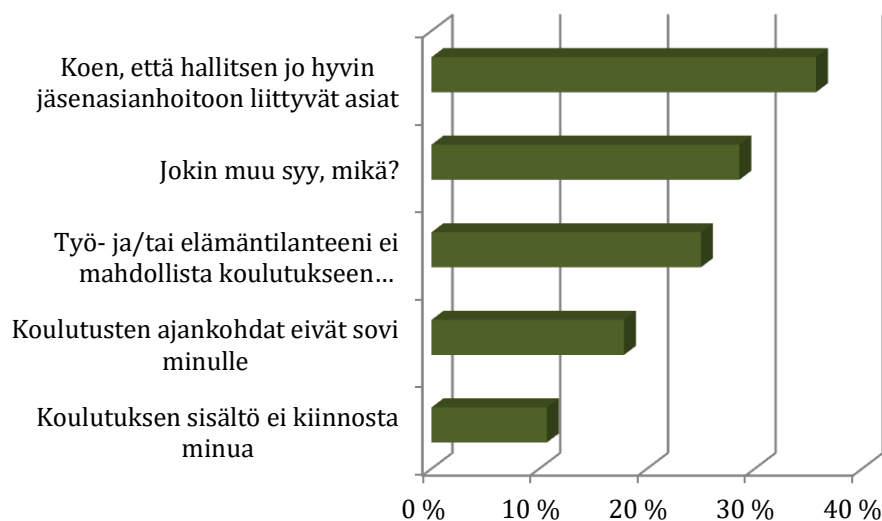
#### Kuvaaja 8: Oletko osallistunut jäsenasiainhoitajan koulutukseen?

Seuraavaksi kysyin olisiko vastaaja halukas osallistumaan jäsenasiainhoitajille tarkoitettuun koulutukseen. Vastaajista enemmistö 59 % oli kiinnostunut osallistumaan, epävarmoja oli 30 %. Koulutukseen haluttomia osallistumaan oli 11 %. Heiltä tiedustelin, mistä haluttomuus johtui. Vastaajia tähän kysymykseen oli yhteensä 28 henkilöä, joista 50 % ei ollut koskaan osallistunut mihinkään JHL:n järjestämään koulutukseen.

Vastaajat pystyivät valitsemaan useamman vastausvaihtoehdon. Yleisin syy siihen, miksi vastaaja ei ollut kiinnostunut osallistumaan koulutukseen oli, että hän koki jo osaavaansa jäsenasiainhoitoon liittyvät tehtävät. Näin vastasi 36 %. Edellä mainitusta 40 % ei ollut käynyt jäsenasiainhoitajien koulutuksessa. Lähes yhtä suurin osuuk- sin syinä olivat koulutusten ajankohdat tai työ- ja/tai elämäntilanne, joka ei mahdol- listanut osallistumista. 11 % ei kiinnostanut koulutuksen sisältö.

Avoimissa vastauksissa koulutuksesta kieltäytymisen syyksi kerrottiin tuleva eläk- keelle jääminen tai se, että henkilö ei ollut enää muusta syystä johtuen jatkamassa tehtävässä. Avoimessa vastauksessa tuli myös esille, että vastaaja oli ymmärtänyt, että koulutus käydään vain kerran jäsenasiainhoitajan tehtävässä aloitettaessa. Muita kerrottuja syitä oli esimerkiksi, että koulutus ei ole tarpeellinen, koska jäsenet hoita- vat jäsenasiansa itse netissä.

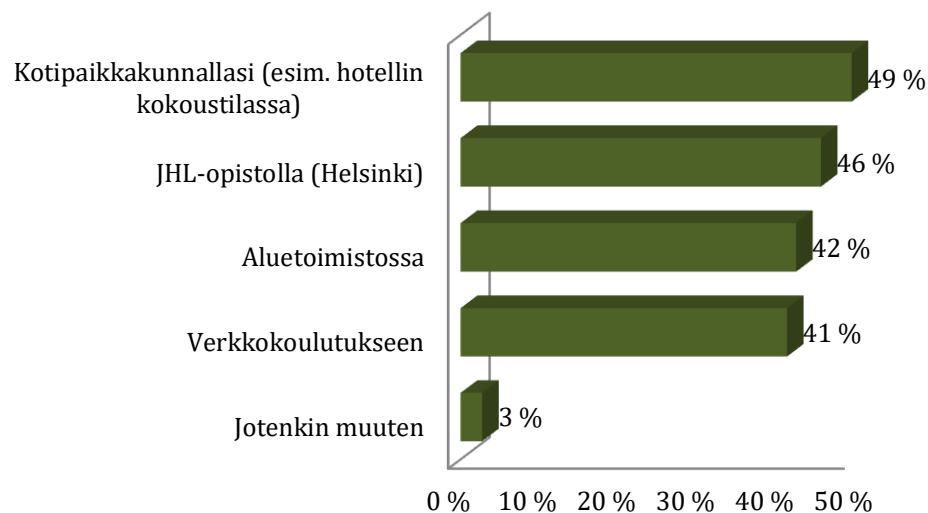
Koulutustarjonnan suunnittelussa tulee huomioida toimijoiden erilaiset elämäntilan- teet ja siten tarjota vaihtoehtoisia kouluttautumisen keinoja. Tuloksista nousee myös esille, että yli kolmannes, 40 %, niistä jotka eivät olleet käyneet koulutuksessa pitivät osaamistaan jo tarpeeksi hyvänä ilman sitä. Tästä syystä he eivät olleet kiinnostuneita osallistumaan koulutukseen lainkaan. Monesti järjestötoiminnassa osaaminen kehiti- tyykin toiminnan kautta (Kaunismaa 2017, 98). Tämä oppimismuoto on tärkeä ottaa myös huomioon koulutustarjonnan suunnittelussa.



Kuvaaja 9: Mistä syystä et ole kiinnostunut osallistumaan koulutuksiin?



Seuraavaksi kysyin missä tai miten vastaaja mieluiten osallistuisi koulutukseen. Kysymys ei ollut pakollinen ja se esitettiin myös niille, jotka vastasivat aiemmassa kysymyksessä, etteivät olleet kiinnostuneita jäsenasiainhoitajien koulutuksesta. 257 henkilöä, yhtä lukuunottamatta kaikki vastaajat vastasivat kysymykseen. Kysymyksessä vastaaja pystyi valitsemaan useamman valmiin vaihtoehdon sekä täydentämään sitä avovastauksella.



Kuvaaja 10: Missä tai miten mieluiten osallistuisit koulutukseen?

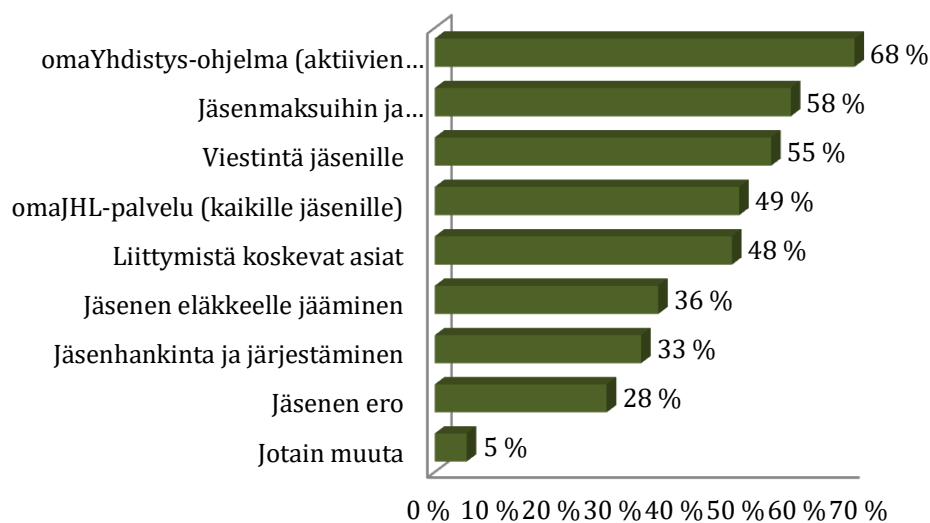
Vastaukset jakaantuivat hyvin tasaisesti eri vastausvaihtoehtojen välillä. Suosituin koulutuspaikka oli oma kotipaikkakunta, jonka valitsi 49 %. Toiseksi suosituin oli JHL-opisto Helsingissä, 46 %. Keskenään lähes yhtä haluttuja olivat aluetoimisto, 42 % ja verkkokoulutus, 41 %. Verkkokoulutus oli suosituin vaihtoehto korkeakoulutettujen vastaajien kesken, sen valitsi heistä 60 %.

Vastausten perusteella huomioitavaa on, että jäsenasiainhoitajille ei ole tarjolla verkkokoulutusta vaikka verkkokoulutus oli suosittu vaihtoehto vastaajien keskuudessa. Avoimissa vastauksissa toivottiin monipuolisempia koulutuspaikkoja, kuten koulutusta muiden järjestötapahtumien yhteyteen. Toimijoiden osaamisen vahvistamisen keinoina tulisikin hyödyntää entistä enemmän muita keinoja, joita mm. digitalisaatio mahdollistaa, kuten verkko-opiskelua (Fields 2015a, 28).

Kysyttäessä, mitä vastaajat toivoivat jäsenasiainhoitajan koulutukselta, vastaukset jakaantuivat suhteellisen tasaisesti. Eniten vastauksia keräsi omaYhdistys ohjelma,

joka on nykymuodossaan otettu käyttöön vuonna 2019. Ohjelman uutuus selittää hyvin sen, että se nousi suosituimmaksi vaihtoehdoksi.

Koulutussisältöjä suunniteltaessa tulisi huomioida myös järjestöaktiivien toiveet yhtäläillä kuin määritellyt osaamisen tavoitteet (Valanne 2015, 9; Alaniska ym. 2017, 19). Näin voidaan oppimisen lisäksi tukea osallisuutta ja toimijan kuulluksi tulemisen tunnetta (Nyman 2015, 12).

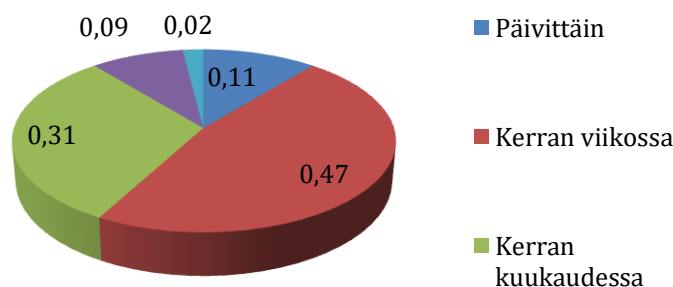


Kuvaaja 11: Mitä toivot jäsenasiainhoitajan koulutukselta?

#### 5.4 Yhdistysten jäsenrekisteriohjelma omaYhdistys

Vastaajista 98 % oli jo käyttänyt omaYhdistys-ohjelmaa ja 2 % ei vielä ollut. Ikäryhmittäin tarkasteltuna aktiivisimpia ohjelman käyttäjiä olivat alle 35-vuotiaat, joista 62 % käytti ohjelmaa viikoittain. Vertaillen vastaajien eri taustatietoja suhteessa ohjelman käytön määrään huomasin, että kaikkein aktiivisimmat käyttäjät olivat suurten yli 500 jäsenen yhdistysten jäsenasiainhoitajat, joista 86 % käytti sitä joko päivittäin tai viikoittain.

On tärkeää kiinnittää huomio myös niihin vastaajiin, jotka kertoivat etteivät ole vielä käyttäneet ohjelmaa, sillä yhdistys saa tiedon sen uusista ja eronneista jäsenistä vain omaYhdistys-ohjelman kautta. Näin on ollut kesästä 2019 lähtien, jolloin ohjelma nykyinen versio on otettu käyttöön.

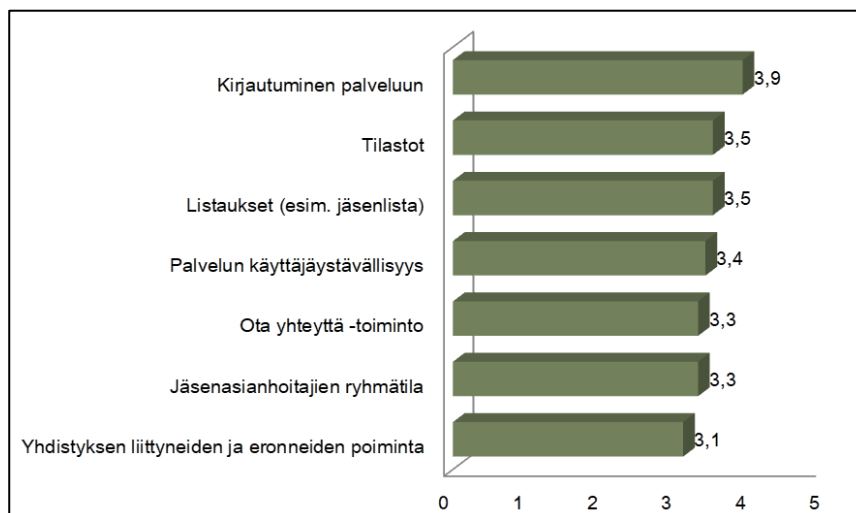


Kuvaaja 12: Kuinka usein käytät omaYhdistys-ohjelmaa?

Seuraavaksi kysyin, mistä syistä ohjelmaa ei ollut otettu käyttöön. Kysymyksessä oli valmiit vastausvaihtoehdot sekä mahdollisuus täydentää vastausta avoimessa tekstikentässä. Syitä ohjelman käyttämättömyydelle oli, että vastaaja ei tiennyt sen olemassaolosta tai ei tiennyt, että se oli tarkoitettu jäsenasiainhoitajille. Yhtenä syynä oli, että jäsenasiainhoitaja oli vasta aloittanut tehtävässä.

Yleisarvosanaksi vastaajat antoivat omaYhdistykselle 3.8 asteikolla 1- 5 (1 = huono, 5 = erinomainen). Arvosanojen mediaani oli 4. Arvosanaan ei vaikuttanut vastaajien taustatiedot tai kuinka usein vastaaja käytti ohjelmaa. Vastauksia tähän kysymykseen tuli 253 kappaletta. Kysymys oli pakollinen kaikille, jotka olivat ohjelmaa käyttäneet.

Pyysin vastaajia arvioimaan kaikkia omaYhdistyksen toiminnallisuuksia, vastausasteikko oli sama kuin edellisessä kysymyksessä. Arvosanat jakaantuivat tasaisesti eri toiminnallisuuksien välillä. Parhaan arvosanan, 3,9 sai kirjautuminen palveluun ja heikoimman, 3,1 sai yhdistyksen uusien ja eronneiden jäsenten listaus. Kysymysvaihtoehtoina oli myös ”en osaa sanoa” ja ”ei kokemusta kyseisestä toiminnosta”. Jäsenasiainhoitajien ryhmätila ja ‘ota yhteyttä’ –toiminnot olivat jääneet hyvin vähälle käytölle. Muuten eri toiminnallisuuksien käyttökokemukset jakaantuivat varsin tasaisesti ja lähes jokainen vastaaja oli käyttänyt toiminnallisuuksia muutamaa yksittäistä vastaajaa lukuun ottamatta.



Kuvaaja 13: Miten arvioisit omaYhdistys-ohjelman eri toiminnallisuuksia?

Kaikki omaYhdistyksen toiminnallisuudet liittyvät jollain tavoin jäsenasioiden hoitoon yhdistyksissä. Vähiten käytetty toiminnallisuus oli jäsenasiainhoitajien ryhmätila, josta 47 % vastaajista ei ollut kokemusta ja jota 18 % ei osannut arvioida. Tämä on yksi toiminnallisuus, jota tulisi hyödyntää jatkossa tehokkaammin. Se voisi hyvin toimia paikkana vertaismentoroinnille, jonka avulla voidaan myös kehittää toimijoiden osaamista. Vertaisoppiminen on itsessään helposti toteutettavissa ja tässä tapauksessa sille olisi jo valmis kanava toteuttamista varten. (Vesama ym. 2017, 31; Fields 2012a 9-13.)

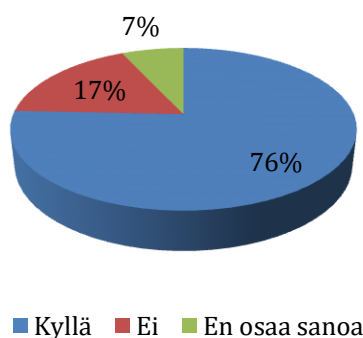
Kyselyyn vastaajilla oli mahdollisuus antaa avoimessa kysymyksessä palautetta ohjelmasta ja sen toiminnallisuuksista ja kertoa, mitä he siinä haluaisivat parantaa. Vastauksia kysymykseen tuli yhteensä 83 kappaletta. Tässä opinnäytetyössä ei ole perusteltua esitellä avoimien vastausten sisältöjä, koska ne olivat hyvin konkreettisia muutos- tai parannusehdotuksia, jotka koskivat kyseisen ohjelman toiminnallisuuksia. Ilahduttavaa oli kuitenkin se, kuinka moni vastasi kysymykseen. Tämä osaltaan kertoo kuinka tärkeä työväline ohjelma on jäsenasiainhoitajille.

Teemoittelin ja analysoin kaikki omaYhdistys-ohjelmaan liittyvät vastaukset ja tein kehittämistapeista yhteenvedon, joka on toimitettu eteenpäin liitossa. OmaYhdistys-ohjelmaan liittyvät vastaukset ovat arvokkaita työn tilaajalle, vaikka ne eivät ole olennaisia tämän opinnäytetyön tulosten esittelyn kannalta, sillä JHL vastaa ohjelman käytettävyydestä ja sen tulee myös huolehtia jäsenasiainhoitajien toimintamahdollisuuksista (Viitala ym. 2019, 21-22.).

### 5.5 Jäsenasiainhoitajan tehtävät ja yhdistyksen jäsenasioiden hoito

Valtaosassa yhdistyksistä jäsenasiainhoitaja kertoi, että tehtävät oli määritelty selkeästi yhdistyksessä. Vastaajista 76 % sanoi, että tehtävät olivat selkeät, epävarmoja oli 17 %. Vastaajat täydensivät vastauksiaan avoimessa tekstikentässä, jossa he kertoivat muun muassa olevansa epävarmoja tehtävästä, koska yhdistys oli niin pieni ja kaikki toimijat tekivät kaikkea yhdessä tai jäsenasiainhoitaja oli vasta aloittanut tehtävässä.

Vertaillessani vastauksia eniten hajontaa kaikkien vastaajien keskiarvoon löysin, kun vertailin vastaajien tehtävissäoloaikaa. Jäsenasiainhoitajista, jotka olivat olleet tehtävässä 2 vuotta tai vähemmän vain 64 % sanoi, että tehtävät ovat selkeät. Vastaava luku oli 87 % niistä, jotka olivat olleet tehtävässä yli 10 vuotta. Vastausten perusteella voin todeta, että vastaajan tehtävissäoloaika vaikutti merkittävästi vastaajan näkemykseen siitä, onko jäsenasiainhoitajan tehtävät määritelty yhdistyksessä selkeästi vai ei.

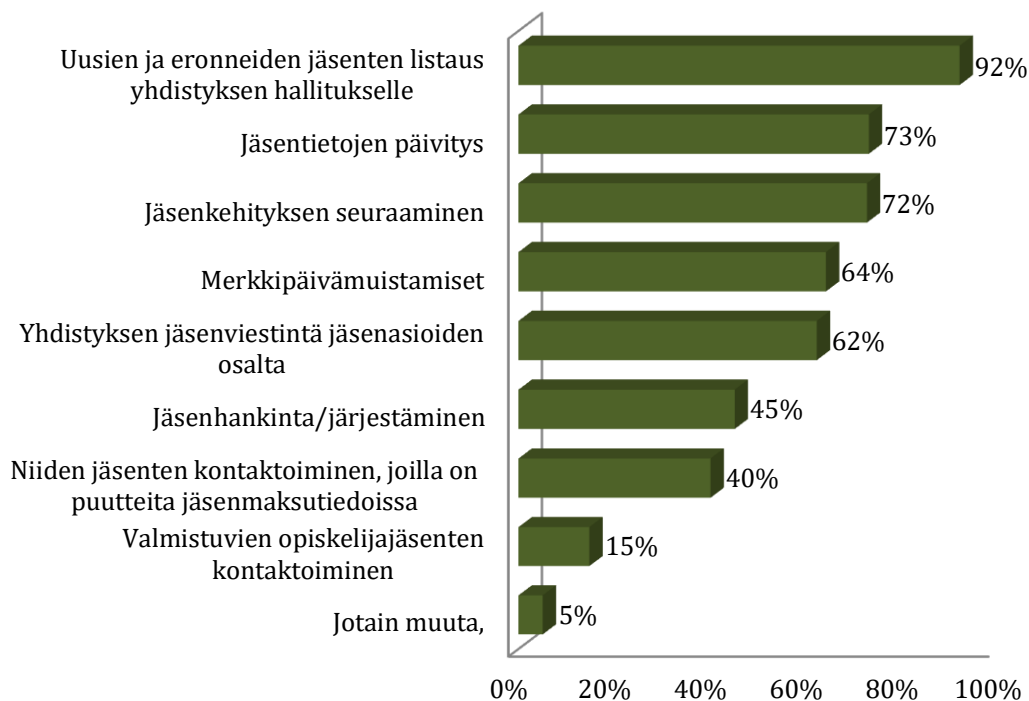


Kuvaaja 14: Onko yhdistyksessäsi määritelty selkeästi, mitkä tehtävät kuuluvat jäsenasiainhoitajalle?

Saadut vastaukset auttavat hahmottamaan, kuinka selkeäksi yksittäinen toimija kokee järjestötehtävänsä. On todettu, että selkeät tehtävät auttavat sekä yhdistystä että yksilöä saavuttamaan toimintaan liitetyt odotukset ja tavoitteet. Myös yksittäiselle toimijalle tarkempi tehtävienmäärittely on tärkeää. Vain näin yksilö voi keskittyä ja onnistua tehtävän hoidossa ja lunastaa siihen liitetyt odotukset. (Kaunismaa 2017, 93,98.)

Onkin valitettavaa, että neljännes, 24 % vastaajista koki, että tehtäviä ei oltu määritelty tarpeeksi tarkasti. Lukumäärä on suhteellisen suuri ottaen huomioon, että ammattimaisesti johdetuissa järjestöissä myös vapaaehtoisten tehtävät on yleensä mää-

ritelty selkeästi (Kuuluvainen 2015, 17-27.). Tämä pätee myös JHL:ään, jossa jäsenasiainhoitajan tehtävät on määritelty säännöissä.



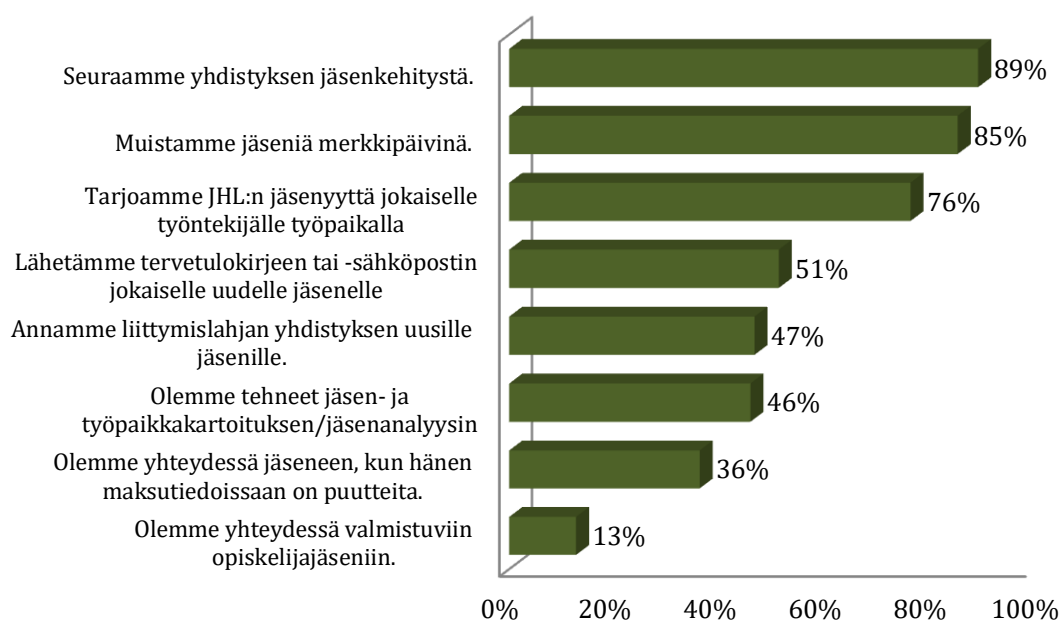
Kuvaaja 15: Mitkä tehtävät kuuluvat jäsenasiainhoitajan tehtävään?

Yleisesti vastauksista voi todeta, että isojen, yli 500 jäsenen yhdistysten jäsenasiainhoitajille kuului huomattavasti enemmän tehtäviä kuin pienten tai keskisuurten yhdistysten. Pyytäessäni vastaajia kertomaan, mitkä tehtävät kuuluvat jäsenasiainhoitajien vastuualueeseen heidän yhdistyksessään, lähes kaikki vastaajat, 92 %, ilmoittivat, että he toimittavat yhdistyksen uusien ja eronneiden jäsenten listauksen yhdistyksen hallitukselle. Olisi ollut mielenkiintoista tietää, kuka muu toimittaa nämä tiedot, jos ei jäsenasiainhoitaja. Yhdeksi syyksi arvelen, että varsinkin isoimmista yhdistyksissä voi olla useampi kuin yksi jäsenasiainhoitaja. Toisaalta vertaillen vastauksia isojen yhdistysten jäsenasiainhoitajista kaikki 100 % vastasi, että uusien ja eronneiden listaus kuului heidän tehtäviinsä.

Seuraavaksi pyysin jäsenasiainhoitajia kertomaan, mitkä tehtävät kuuluvat heidän yhdistyksensä perustoimintaan. Kysymyksessä oli valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi avoin tekstikenttä. Vastausvaihtoehdoista vain yksi kuuluu JHL:n sääntöjen mukaan jäsenasiainhoitajan tehtäviin. Kysymyksen tarkoitus oli kartoittaa, miten yhdistykset hoitavat jäsenasioita, seuraavat jäsenkehitystään sekä huomioivat ja vah-

vistavat jäsenten kiinnittymistä yhdistykseen ja siten myös liittoon. Vertailin vastauksia edelliseen kysymykseen, jossa tarkastelin jäsenasiainhoitajan tehtävää.

Vastauksista voidaan päätellä, että myös muut yhdistyksen toimijat hoitavat jäsenasioihin liittyviä tehtäviä, sillä kaikissa yhdistyksissä hoidettiin jäsenasioita jäsenasiainhoitajan työpanosta laajemmin. Poikkeuksena tähän oli yhdistyksen valmistuvien opiskelijajäsenten kontaktointi. Vastaajista vain 12 % kertoi, että kontaktointi kuuluu yhdistyksen toimintaan, kuitenkin 15 % vastaajista kertoi sen kuuluvan jäsenasiainhoitajan tehtävään. Kyselyn perusteella ei voi tehdä päätelmää, mistä ero johtuu.



Kuvaaja 16: Mitkä seuraavista tehtävistä kuuluvat yhdistykseenne toimintaan?

Isoissa yhdistyksissä jäsenasioita hoidettiin vain hieman laajemmin kuin keskisuurissa tai pienissä. Keskeisimmät erot yhdistysten välillä liittyivät siihen, miten he toivottavat uuden jäsenen tervetulleeksi ja miten ottavat yhteyttä jäseneneen mahdollisista jäsenmaksupuutteista. Vastaajien mukaan 72 %:ssa isoista yhdistyksistä uusille jäsenille lähetettiin tervetulokirje tai -sähköposti, keskisuurissa yhdistyksissä vastaava luku oli 49 % ja pienissä 28 %. Liittymislahja annettiin 53 % isoista ja keskisuurista yhdistyksistä, kun taas pienissä 17 %. Suurten yhdistysten jäsenasiainhoitajien mukaan heidän yhdistyksessään otettiin myös aktiivisemmin yhteyttä jäseniin heidän jäsenmaksupuutteistaan, näin vastasi 51 %. Samaan kysymykseen myönteisesti vastasi keskisuurien yhdistysten jäsenasiainhoitajista 29 % ja pienten 37 %.

Liiton strategisen päämäärän, järjestäytymisasteen kasvattamisen, näkökulmasta tärkeimpiä yhdistyksen jäsenasioihin liittyviä tehtäviä on yhdistyksen jäsenmäärän seuraaminen sekä yhdistyksen jäsenanalyysi (JHL Strategia 2020, 2017). Suurin osa yhdistyksistä seurasi jäsenkehitystä, suurista yhdistyksistä 97 %, keskisuurista 87 % ja pienistäkin 84 %.

Yhdistysten koolla vertailtuna enemmän hajontaa löytyi siinä, kuinka suuri osa niistä oli tehnyt jäsenanalyysin, jossa kartoitetaan yhdistysten jäsenten työpaikkoja ja muita jäsenten taustatietoja. Isoista yli 500 jäsenen yhdistyksistä vain vähän yli puolet, 58 %, on tehnyt analyysin, keskisuurista 100-500 jäsenen yhdistyksistä 44 % ja pienistä alle sadan jäsenen yhdistyksistä vain noin kolmannes, 33 %.

Yhdistyksen jäsenasioihin liittyvät tehtävät ovat konkreettisia toimenpiteitä, joilla yhdistykset tavoittelevat liiton strategisia päämääriä. Vastausten perusteella jäsenkehitystä seurataan suhteellisen hyvin, mutta itse toimenpiteisiin panostaminen vaihtelee hyvin paljon yhdistyksittäin. Liiton strategisten tavoitteiden tulisi näkyä yhdistysten toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa ja siten muodostaa yhdistystoiminnalle peruslinja, jonka avulla tavoitteet saavutetaan. (Rinkinen 2015, 68-71.) Kuten Heikkala (2002, 23-25) toteaa, yhdistystoiminnan tulisi aina pohjautua järjestön strategiaan. Näiden tulosten perusteella voin todeta, että tilanteessa on paljon parantamisen varaa.

## 5.6 Jäsenasiainhoitajien osaaminen ja liiton tuki tehtävän hoidossa

Pyysin vastaajia arvioimaan omaa osaamistaan jäsenasioiden osalta. Asteikkon ollessa 1 = huono ja 5 = erinomainen. Arvioinneissa korostuivat vastaajien taustatiedot. Korkeakoulutetut arvioivat osaamisen paremmaksi kuin muut vastaajat. Myös isojen yhdistysten jäsenasianhoitajat kokivat osaavansa jäsenasiat paremmin kuin muiden yhdistysten. Tehtäväsäoloaika myös ymmärrettävästi vaikutti osaamistason arvioon, pidempään jäsenasianhoitajan tehtävässä toimineet arvioivat sen paremmaksi kuin lyhyemmän aikaa tehtävässä olleet. Vain oma Yhdistys-ohjelman osalta vastaajien taustatiedot eivät vaikuttaneet arvioon. Tämä selittyy sillä, että ohjelma on kaikille yhtä uusi ja siten siihen liittyvä osaaminen on tasaista kaikilla toimijoilla.

Vastaajien kokemus omasta osaamisesta mukailee Tynjälän (1999) yksilön oppimisen kokonaisu mallia, jossa taustatekijät vaikuttavat oppimiseen, ja oppimisprosessin tu-



loksena oppija muodostaa oma käsityksensä oppimistaan asioista (Tynjälä 1999, 16-19). Osaaminen on keskeistä siinä, miten toimija suoriutuu tehtävässään. Yhdistyksen toiminnan kannalta on keskeistä kehittää toimijoiden osaamista, sillä tehtävästä suoriutuminen osaltaan pohjautuu osaamiseen. Osaamisen kehittämisen edellytyksenä on nykytilan kartoitus, joka voidaan tehdä jäsenasiainhoitajien osalta näiden tulosten pohjalta. (Ojala 2018, 165; Viitala 2014, 147-148.)

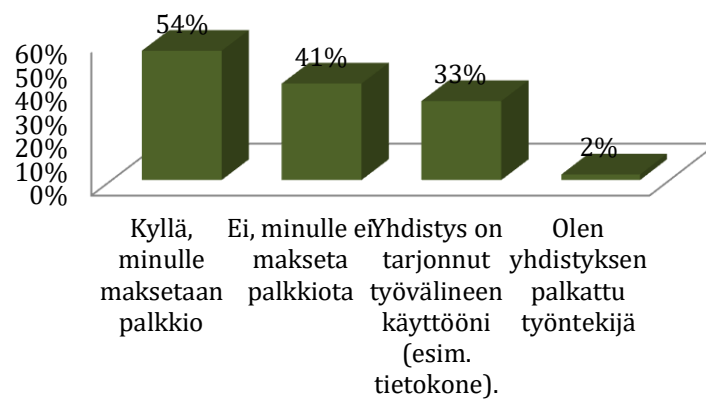
	1 = Huono	2	3	4	5 = Erinomainen	Keskiarvo
Jäseneksi liittyminen	2 %	6 %	28 %	41 %	23 %	3,8
Jäsenmaksut	12 %	18 %	31 %	25 %	14 %	3,1
Jäsenmaksuvapautus	11 %	21 %	32 %	24 %	11 %	3,0
Minimijäsenmaksu	10 %	25 %	27 %	25 %	13 %	3,1
Opiskelijajäsenyys	12 %	27 %	34 %	18 %	9 %	2,9
Yhdistyksen muutos JHL:ssä	8 %	15 %	31 %	27 %	18 %	3,3
Jäsenen eläkkeelle jääminen	7 %	16 %	25 %	34 %	18 %	3,4
Jäsenhankinta/järjestäminen	7 %	17 %	44 %	22 %	10 %	3,1
Jäsenviestintä	5 %	15 %	40 %	28 %	12 %	3,3
OmaYhdistys-ohjelma	3 %	9 %	38 %	41 %	9 %	3,5

#### Kuvaaja 17: Miten arvioisit osaamistasi jäsenasioiden hoidossa?

Kysyin jäsenasiainhoitajilta, maksaako yhdistys heille palkkion tehtävän hoidosta tai työvälineistä. Vastaajista 55 % kertoi saavansa palkkion ja 33 % kertoi yhdistyksen antaneen jonkun työvälineen jäsenasiainhoitajan käyttöön. Avoimessa vastauksessa vastaajat pystyivät halutessaan kertomaan palkkion suuruuden, jotka vaihtelivat muutamasta kymmenestä eurosta useisiin satoihin euroihin. Vastaajista 2 % toimi yhdistyksen palkattuna työntekijänä. Vastaajilla oli myös mahdollisuus kertoa, minkä työvälineen he olivat saaneet tehtävän hoitoon. Yleisin niistä oli tietokone ja toiseksi yleisin matkapuhelin.

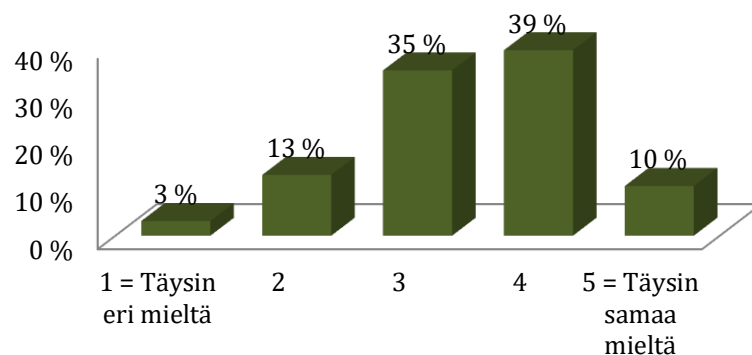
Ymmärrettävästi sekä palkkioon että työvälineeseen vaikutti vastaajan yhdistyksen koko; oliko kyseessä iso, keskisuuri vai pieni yhdistys. Isojen yhdistysten jäsenasiainhoitajista palkkio maksettiin 63 % vastaajista, myös kaikki yhdistysten palkalliset työntekijät kuuluivat isoon yhdistykseen. Keskisuurien yhdistysten jäsenasiainhoitajista palkkio maksettiin 59 % ja pienten yhdistysten jäsenasiainhoitajista 23 %. Myös palkkion suuruus oli suoraan verrannollinen yhdistyksen kokoon. Isojen yhdistysten toimijoista 54 % oli saanut yhdistykseltä työvälineen käyttöönsä, keskisuurten yhdistysten osalta vastaava luku oli 27 % ja pienten 21 %.

Palkkioiden maksaminen ja työvälineiden tarjoaminen vapaaehtoistoiminnassa on linjassa yleisen yhdistystoimintaan osallistumisen muutoksen kanssa, sillä osallistuminen on yhä useammin vastikkeellisempaa (Stranius 2009, 138-142). Kannustimet ovat myös tärkeitä ulkoisia motivaatiotekijöitä yhdistystoiminnassa (Viitala ym. 2019, 222-224). Yhdistystoiminnan yhtenäistämisen ja toimijoiden yhdenvertaisuuden kannalta olisi hyvä, että erilaiset vapaaehtoisten toimijoiden kannustinvaihtoehdot tuotaisiin näkyvämmiin esille liittotasolla. Näin yhdistykset voisivat hyödyntää tietoja oman toiminnan laajuuden ja käytettävien resurssien mukaan.



Kuvaaja 18: Maksaako yhdistyksesi palkkion jäsenasiainhoitajan tehtävästä ja/tai tarjoaako yhdistys sinulle työvälineitä tehtävän hoitoon?

Pyysin vastaajia arvioimaan asteikolla 1-5, 1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä, ovatko he saaneet liitolta tarpeeksi tukea jäsenasiainhoitajan tehtävän hoitamiseen. Kaikkien vastaajien antamien arvosanojen keskiarvo oli 3,4 ja mediaani 4.

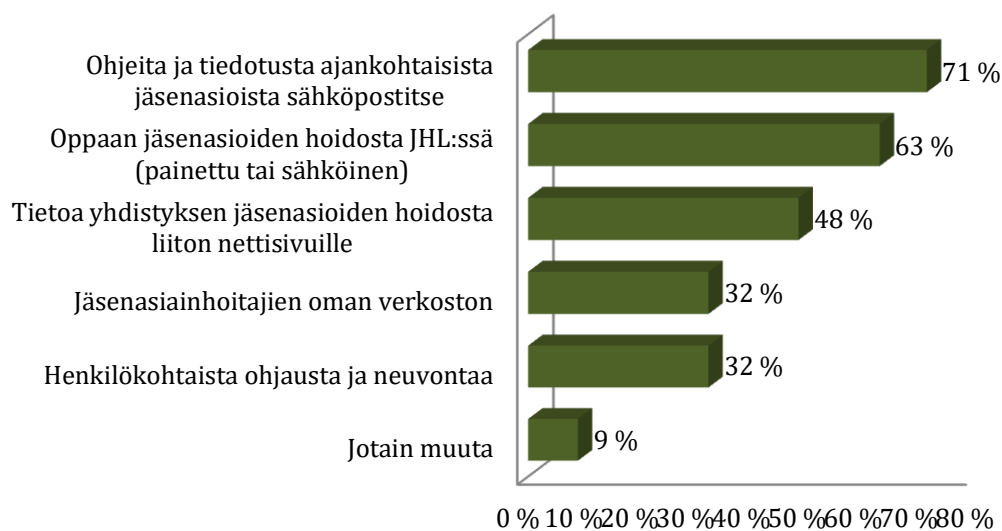


Kuvaaja 19: Koetko, että olet saanut tarpeeksi tukea liitolta jäsenasiainhoitajan tehtävän hoitamiseksi?

Vastaajan tehtävissäoloaika oli ainoa taustatieto, joka aiheutti vaihtelua vertailtuna kaikkien vastaajien antamaan arvosanojen keskiarvoon. Parhaiten tukea vastaajista kokivat saaneensa pitkään, yli 10 vuotta, tehtävää hoitaneet jäsenasiainhoitajat, joiden antamien arvosanojen keskiarvo oli 3,7. Annetulla asteikolla arvosanojen keskiarvo oli 3,5 niiden osalta, jotka olivat olleet tehtävässä 3-9 vuotta. Uusien, alle 2 vuotta jäsenasiainhoitajana toimineiden arvosanojen keskiarvo oli 3,1.

Kysymyksen avoimessa vastausvaihtoehdossa tuli keskenään hyvin erilaisia vastauksia, mutta esille nousi kuitenkin kaksi teemaa: koulutus ja palaute liiton toiminnasta. Useammassa vastauksessa toivottiin lisäkoulutusta ja tehtäväkohtaisia ohjeita jäsenasiainhoitajille, ja jo olemassa olevia ohjeita kommentoitiin sekaviksi ja monimutkaisiksi. Useassa vastauksessa tuotiin myös esille, että apua on saanut hyvin niin liiton jäsenyys- ja yhdistyspalveluyksiköstä kuin aluetoimistostakin.

Seuraavaksi pyysin vastaajia kertomaan, minkälaista tukea he toivovat liitolta tehtävän tueksi. Kysymyksessä oli valmiit vastausvaihtoehdot, joita pystyi halutessaan täydentämään. Suosituin annetuista vaihtoehdoista oli ohjeistus ja tiedotus sähköpostitse, jonka valitsi 71 % vastaajista. Yli puolet, 63 %, toivoi opasta jäsenasioiden hoidosta JHL:ssä. Vähän alle puolet, 48 % vastaajista toivoi tietoa liiton nettisivuille, kun taas vain kolmannes toivoi jäsenasiainhoitajien omaa verkostoa, 32 %, tai henkilökohtaista neuvontaa, 32 %.



Kuvaaja 20: Jäsenasiainhoitajan tehtävän tueksi toivon liitolta

Vastaajien taustiedot vaikuttivat suhteellisen paljon siihen, mitä he toivoivat liitolta. Tiedotusta ja ohjeistusta sähköpostitse toivoi suurien yhdistysten jäsenasiainhoitajista 81 %, kun taas keskisuurien yhdistysten toimijoista 72 % ja pienten 53 %. Tehtävän kestolla vertailtuna eniten henkilökohtaista ohjausta toivoivat uudet, alle 2 vuotta tehtävässä toimineet, 43 %, kun taas pidempään toimineista vastaava luku oli 27 %.

Avoimissa vastauksissa esille tulleet toiveet jakautuivat kahteen pääteemaan: koulutukseen ja yhdistyksen jäsenrekisteriohjelma omaYhdistyksen kehittämiseen. Koulutuksen osalta toivottiin verkkokoulutusta, paikallisia kursseja, sekä peruuntuneiden koulutusten uudelleen aikataulutusta. OmaYhdistyksen osalta toivottiin sen kehittämistä nykyistä toimivammaksi ja koulutusta ohjelman käyttöön. Esille tuli myös toive ohjeistuksista videoiden muodossa.

Näiden tulosten perusteella yksilöiden erilaiset toiveet ja tuen tarpeet on tunnistettu, mikä on ratkaisevaa menestyksekkään järjestötoiminnan kannalta. Tuloksia tuleekin hyödyntää kun yhdistystoimintaa kehitetään liittotasolla, jotta yksilölle voidaan tuottaa ja tarjota sille merkityksellistä sisältöä. (Heikkala, 2015, 25, 28-2; Nyman 2015, 12.)

Lopuksi vastaajilla oli mahdollisuus antaa palautetta kyselystä tai liiton toiminnasta. Vastauksia tähän kysymykseen tuli 81 kappaletta. Vastaukset jakaantuivat neljään eri teemaan. Niissä esitettiin koulutustoiveita ja konkreettisia parannuksia omaYhdistys-ohjelmaan. Vastauksissa kiitettiin myös mahdollisuudesta vaikuttaa ja kuulluksi tulemisesta. Ilahduttavaa oli myös se, kuinka moni piti kyselyä ja sen laajuutta hyvänä. Tämän tyyppisille kohdennetuille tutkimuksille ja kyselyille on selkeästi tarve myös isossa liitto-organisaatiossa. Parhaimmillaan näin voidaan vahvistaa osallisuuden ja toimijuuden tunnetta, kun toimija kokevat tulleen kuulluksi ja nähdyksi. (Heikkala, 2015, 25, 28-2.; Nyman 2015, 12.)

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa yhdistysten jäsenasioiden hoidon nykytilaa. Tarkoituksena oli selvittää, miten yksittäisten toimijoiden sekä yhdistysten toimintaa voidaan kehittää ja tukea, jotta se vastaisi entistä paremmin liiton strategisia tavoitteita. Kartoitus pohjautui liiton strategiasta poimituihin kolmeen strategiaan päämäärään ja niistä johdettuihin viiteen tutkimuskysymykseen. Sain vastaukset kysymyksiin kyselytutkimuksen tulosten kautta. Kartoitus ja siten myös kyselytutkimus oli laaja, joten osa kehittämisehdotuksista jää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Tässä yhteenvedossa nostan esille tärkeimmät tutkimuksen tulokset koskien osaamisen vahvistamista. Kehittämisehdotukset pohjautuvat JHL:n strategiaan tavoitteisiin, kyselyn tuloksiin ja opinnäytetyön tietoperustaan sekä omakohtaiseen kokemukseen.

Tärkeimmäksi johtopäätökseksi nousi osaamisen kehittämisen tärkeys. Liiton strategisten tavoitteiden toteutuminen on riippuvainen toimijoiden osaamisesta. Osaaminen ja sen johtaminen tulee pohjautua liiton perustehtävään sekä strategiseen visioon. (Viitala 2014, 140.) Perustan kehittämisehdotukset tähän johtopäätökseen. Valinta on myös luonteva, koska yksi työn pohjana olevista JHL:n strategisista päämääristä on yhdistystoimijoiden osaamisen parantaminen (JHL Strategia 2020, 2017). Osaamisen vahvistaminen on myös tärkeää yksittäisen yhdistystoimijan näkökulmasta, sillä sen avulla voidaan auttaa toimijaa menestymään tehtävässä (Viitala ym. 2019 233-234).

Esittelen kehittämisehdotukset mukaillen Viitalan (2014, 150-151.) osaamisen kehittämisen prosessia. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa laaditaan osaamiskartoitus, joka tässä tapauksessa on kyselyn osaamiseen liittyvät tulokset. Prosessin osaamisen kehittämisen kohteet muodostuvat liiton strategisista tavoitteista. Yhdistystasolla tärkeimmät strategiaan pohjautuva konkreettiset jäsenasioihin liittyvät toimenpiteet ovat jäsenkehityksen seuraaminen, jäsenhankinta eri muodoissa, jäsenanalyysi ja siten jäsenpotentiaalın kartoittaminen sekä jäsenkiinnittymisen vahvistaminen.

Kyselyssä tuli ilmi, että yhdistyksistä valtaosa, 89 %, seuraa jäsenkehitystä, mutta vain alle puolet, 46 %, on tehnyt jäsenanalyysin. Vastaavasti yhdistykset olivat yhteydessä jäseniinsä hyvin vaihtelevasti jäsenyyden eri vaiheissa, vain puolet, 51 %, jäsenistä lähetti tervetulo viestin uusille jäsenille. Myös jäsenkiinnittymisen vahvistami-

sessä on parantamisen varaa, vain 13 % yhdistyksistä oli yhteydessä valmistuviin opiskelijajäseniin.

Prosessissa osaamisen kehittämisen edellytyksenä on, että organisaatiossa tunnustetaan osaamisen tarpeet ja arvioidaan niitä suhteessa nykytilaan. Tässä tapauksessa osaamisen ja siten myös osaamistavoitteiden tulee pohjautua jäsenasiainhoitajien säännöissä määriteltyihin tehtäviin. (Viitala 2014, 150-151.) Kyselyyn vastanneista jäsenasiainhoitajista lähes neljännes vastasi, ettei tehtäviä ole määritelty tai he eivät osanneet sanoa olivatko tehtävät selkeästi tiedossa. Se on hyvin ymmärrettävää, sillä jäsenasiainhoitajan tehtävänkuvaukset on hyvin tulkinnanvarainen: ”Jäsenasiainhoitaja huolehtii yhdistyksen jäsenasioista sekä toimii yhteyshenkilönä liiton jäsenrekisteriin yhdistyksen jäsenasioissa.” (JHL Säännöt).

Jäsenasiainhoitajien ja yhdistysten tehtävät liittyen jäsenyysasioihin pitäisikin määrittellä selkeämmin. Tehtävien määrittelyn keskiössä tulee olla jäsenasiainhoitaja, joka vastaa yhdistyksen jäsenasioista. Näin voidaan varmistaa, että jäsenasiat tulee käsiteltyä sääntöjen mukaisesti yhdistyksessä. Kuten Kuuluvainen (2015, 9) tuo esille, tehtävät tulisi olla niin selkeästi ilmaistu, että toimija ymmärtää niihin liittyvät vaatimukset. Tehtävien määrittelyssä tulee myös huomioida kuinka erilaisia JHL:n yhdistykset ovat. Osassa yhdistyksistä toiminta on kokonaan vapaaehtoisten toimijoiden varassa kun taas osassa on palkattua henkilökuntaa. Näin ollen määriteltyjen tehtävien tulee olla toteutettavissa jokaisen yhdistyksen sekä yksilön käytettävissä olevien resurssien puitteissa (Peltonen 2007, 6; Jäämies 2016; Kuuluvainen 2015, 9.).

Jäsenasiainhoitajien tehtävien tarkennus on edellytyksenä sille, että voitaisiin määrittellä tarkemmin mitä osaamisvaatimuksia jäsenasiainhoitajan tehtävä edellyttää ja miten osaamistavoitteet saavutetaan. Osaamisen kehittämisen prosessin toisessa vaiheessa valitaan toimenpiteet, joilla osaamisen tavoitteet saavutetaan. Jäsenasiainhoitajien tehtävien tarkennuksen puuttuessa työdynkin tässä esittelemään suuntaviivoja, mitä toimenpiteitä tulisi tehdä, jotta tavoiteltu osaamisen taso voidaan saavuttaa. Toimenpiteiksi valitsin järjestökoulutuksen tarjonnan laajentamisen ja sisältöjen kehittämisen. (Viitala 2014, 150-151; Fields 2015 ym, 9; Alaniska ym 2017 10-12.)

Koulutustarjontaa tulisi kohdistaa niin, että koulutusta tarjottaisiin enemmän alue-toimistoissa, jotta se olisi mahdollisimman lähellä toimijan omaa kotipaikkaa. Tällä

hetkellä ainoa koulutusmuoto on lähikoulutus, joita järjestää sekä JHL-opisto Helsingissä että JHL:n aluetoimistot. Kyselyssä suosituimpia koulutuspaikkoja oli oma paikkakunta (49 %) sekä aluetoimisto (42 %). JHL on valtakunnallinen järjestö, jonka jäsenet ja toimijat ovat levittäytyneet ympäri maata. On lähes mahdotonta tarjota jokaiselle toimijalle koulutusta heidän omalla paikkakunnallaan, joten toiseksi paras mahdollisuus on tarjota sitä aluetoimistoissa mahdollisimman lähellä toimijaa.

Jäsenasianhoitajille ei ole tarjolla verkkokoulutusta, vaikka kyselyyn vastaajista 46 % piti sitä mieluisimpana tapana osallistua koulutukseen. Verkkokoulutuksen perustaminen on tärkeää, jotta jäsenasiainhoitajien tarpeisiin voidaan vastata ja siten vahvistaa heidän toimintaansa. Se myös mahdollistaisi koulutuksiin osallistumisen niille, joiden on vaikea irrottautua lähikontaktiin perustuvaan koulutukseen.

Koulutukset ja kurssit olisi hyvä porrastaa myös sisältöjen suhteen peruskoulutukseen ja syventävään koulutukseen. Porrastus on jo käytössä osassa JHL:n järjestämistä koulutuksista ja kursseista. Tätä ajatusta tukee myös kyselyn vastaus, jossa vuoden sisällä jäsenasiainhoitajan koulutuksen käyneistä 74 % oli kiinnostunut osallistumaan uudelleen koulutukseen. Tarjoamalla eritasoisia koulutuksia jäsenasiainhoitajat pystyisivät parhaiten valitsemaan itselleen osaamistasoa vastaavan koulutuksen. Koulutuksen sisältöjä tulisi myös tarkastella; vastaavatko ne tehtävään liitetyjä osaamisvaatimuksia?

Jäsenasiainhoitajan koulutuksen sisällön tarkentamisen sekä jäsenasiainhoitajan tehtävien määrittelyn kautta voidaan varmistaa, vastaako koulutus tehtävän osaamistarpeisiin. Jos jäsenasiainhoitajille erikseen suunnattu koulutus ei ole kaikilta osin riittävä, voidaan hyödyntää myös muuta JHL:n koulutustarjontaa. Muita koulutuksia on myös helpompi markkinoida kun tehtävään liittyvät osaamisvaatimukset ja tarpeet ovat tiedossa. Kyselyn vastauksissa jäsenasiainhoitajien koulutukselta toivottiin esimerkiksi viestintäkoulutusta, josta on jo erikseen oma järjestökoulutus JHL-opistolla. Tämä tukisi osaltaan jäsenasiainhoitajien omaa koulutuspolkua, jolla voidaan varmistaa, että toimijat saavat tarvitsemansa koulutuksen pystyäkseen suoriutumaan tehtävästään mahdollisimman hyvin.

Muodollisen järjestökoulutuksen lisäksi toimijoiden osaamista voidaan vahvistaa myös sosiaalisen oppimisen keinoin, joita voi hyvin harjoittaa erilaisissa tietoverkoissa. Liitossa on jo olemassa siihen soveltuva kanava, oma Yhdistys-ohjelman jäsenasiainhoitajien ryhmätila. Kuten kyselyn tuloksissa tuli ilmi, ryhmätila on toistaiseksi jäänyt hyvin vähälle käytölle. Ryhmätilaa tulisikin hyödyntää entistä paremmin ja monipuolisemmin, sillä sitä kautta voidaan myös vahvistaa toimijoiden osaamista. Vertaisoppiminen on itsessään helposti toteutettavissa ja tässä tapauksessa sille olisi jo valmis kanava toteuttamista varten. (Fields 2012a, 9-13; Vesama ym. 2017, 31; Fields 2012a 9-13.)

Kuten sanottua, osaamisen vahvistaminen on tärkeää JHL:n strategisten tavoitteiden toteutumisen kannalta. Tämän kehittämistehtävän myötä esille tulleiden asioiden pohjalta koen jatkotutkimuksen tarpeellisenä, jotta koulutustarjonta ja niiden sisällöt vastaisivat entistä paremmin sekä liitto-organisaation että toimijoiden tarpeita. Jatkotutkimuksen aiheeksi nostaisin jäsenasiainhoitajien verkkokoulutuksen.

### 6.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Kehittämistyön tavoite oli alusta lähtien selkeä, mutta vasta työn edetessä ymmärsin, kuinka laaja aihe oli. Ovathan jäsenyyteen liittyvät aiheet ammattiliiton ydintoimintoja siten koskettaen lähes koko liitto-organisaatiota. Samasta syystä aihe on myös tärkeä ja sitä on tarpeellista tutkia eri näkökulmista, erityisesti yhdistysten ja sen toimijoiden näkökulmasta.

JHL:n strategiset tavoitteet oli työn ydin koko prosessin ajan, vaikka aiheen rajausta tarkentui useita kertoja työn edetessä. Lopulta tilaajan toiveiden mukaisesti itse kehittämistehtävä ja siten myös työn aineistonkeruumenetelmän sisältö oli laajempi, kuin mikä olisi ollut tarpeellista tämän opinnäytetyön kannalta. Sen takia laajempi kyselyn vastauksien analysointi ja osa tulosten pohjalta tehdyistä kehittämis ehdotuksista jää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Ne jäävät työn tilaajalle hyödynnettäväksi sen omassa kehittämistoiminnassa, jossa onnekseni saan olla mukana ja siten hyödyntää opinnäytetyöprosessin myötä kartuttamaani syvällistä osaamista aiheen teemoihin liittyen.

Koska kehittämistyöni saavutti sille asetetut tavoitteet ja työn myötä tilaaja sai toivomaansa täsmällistä tietoa yhdistysten jäsenasioiden hoidon nykytilasta, voin sanoa



onnistuneeni opinnäytetyössä. Työn tavoitteiden sekä kehittämistyön laajan kokonaisuuden hallitsemisen kannalta oli onnistunut valinta, että tarkastelun kohteena oli vain yhdistysten jäsenasiainhoitajat. Valintaa tuki myös kyselyn kautta saamani palaute, jossa usea vastaaja kiitti siitä, että olin valinnut juuri jäsenasiainhoitajat tutkimukseni kohteeksi.

Kuten opinnäytetyön tietopohjassa tulee esille, yhdistystoiminnan kehittämisessä on tärkeää kiinnittää huomiota myös yksittäiseen järjestötoimijaan. JHL:n sisällä tuloksia voidaan soveltaa koskemaan myös muita järjestötehtävien hoitajia. Vastausten perusteella tälle on tarvetta JHL:ssä kuten varmasti myös muissa isoissa liittoorganisaatioissa. Toivon, että tämän opinnäytetyön pohjalta tarve huomioidaan laajemmin järjestöissä, sillä usein yhdistysten toimintaa kehitettäessä keskitytään joko jäseniin tai yhdistykseen kokonaisuutena, ei yhdistystoiminnassa mukana olevaan yksilöön, kuten tässä kehittämistyössä. Tämän vuoksi opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa ammattiliitoissa ja järjestötoiminnassa laajemmin, sillä monet järjestöt painivat samantyyppisten haasteiden parissa kuin JHL.

Itselleni opinnäytetyöprosessin osalta haasteellisimmaksi osoittautui lähdeaineiston hankinta. Aktiivisimmassa kirjoitusvaiheessa maassa oli COVID-19 -pandemian aiheuttama poikkeustila, minkä johdosta kirjastot olivat suljettu. Tämän johdosta jouduin hankkimaan lähdekirjallisuutta useista eri lähteistä. Osaa materiaalista jouduin odottamaan poikkeuksellisen kauan, minkä takia täydensin työtäni sitä mukaa kun sain kirjallisuutta haltuuni. Vaiheittainen lähdekirjallisuuden käyttöön saaminen näkyy jossain määrin sekä itse opinnäytetyössä sekä lähteiden suurena määränä. Toisaalta tämä kehitti tiedonhankintamenetelmiäni ja pääsin myös perehtymään aiheeseen useiden eri lähteiden kautta.

Toinen suurimmista haasteista oli opinnäytetyön tavoitteiden laajuus, minkä johdosta aineistoa oli paljon, samoin aiheeseen liittyviä teemoja. Hämmennystä aiheutti se, mitkä kehittämiskohteet nostan esille. Ratkaisu löytyi sekä työn tavoitteiden pohjalla olevista liiton strategisista päämääristä että opinnäytetyön ohjaajan palautteesta. Toisaalta laajan aihe vuoksi kehittämistyö kartutti arvokasta tietoa työn tilaajalle ja sen johdosta esille nousi myös useita kehittämisen sekä jatkotutkimuksen kohteita.

Opinnäytetyön prosessin kautta taitoni kehittyivät erityisesti lähdekirjallisuuden sekä tutkimusmenetelmän hyödyntämisessä kehittämistyössä. Prosessi ja työn tulokset

taas vahvistivat lähtöoletustani siitä, että järjestötoiminnassa on tärkeää myös keskittyä siinä toimiviin yksilöihin. Kuten Nyman ym. (2015, 9.) toteavat, järjestön voimavara ovat yhteisöllinen toiminta, vuorovaikutus sekä johtaminen ja ne ihmiset, jotka ovat järjestön toiminnan piirissä.

## LÄHTEET

- Ahtiainen, Lasse 2019. Palkansaajien järjestäytyminen vuonna 2017. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 5.5.2020.  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161433/TEM\\_10\\_2019\\_Palkansaajien%20jarjestaytyminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161433/TEM_10_2019_Palkansaajien%20jarjestaytyminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alaniska, Hanna & Valanne, Mia 2017. Lisää laatua koulutukseen – opas järjestön kouluttajalle. Opintokeskus Sivis.
- Bergholm, Tapio 2013. SAK:n historia. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö. Helsinki.
- Euroopan parlamentti 2008. Mietintö vapaaehtoistyön roolista taloudellisen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden edistämiseksi. Viitattu 14.4.2020.  
<https://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A6-2008-0070+o+DOC+XML+Vo//FI>
- Fields, Marion 2012a. Mitä on vertaisoppiminen? Teoksessa Tietoa, taitoa ja hyvää fiilistä. Vertaisoppimisen taustaa ja kokemuksia järjestötoiminnassa. Marion Fields ja Susanna Plathan (toim.) OK-opintokeskus, 9-18. Viitattu 20.5.2020.  
<https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/selvitykset-ja-tutkimukset/tietoa-taitoja-ja-hyvaa-fiilista.pdf>
- Fields, Marion 2012b. Vertaisopintoryhmä ja yhdistys. Teoksessa Tietoa, taitoa ja hyvää fiilistä. Vertaisoppimisen taustaa ja kokemuksia järjestötoiminnassa. Marion Fields ja Susanna Plathan (toim.) OK-opintokeskus, 59-66. Viitattu 20.5.2020.  
<https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/selvitykset-ja-tutkimukset/tietoa-taitoja-ja-hyvaa-fiilista.pdf>
- Fields, Marion 2015a. Koulutuksesta oppimiseen, oppimisesta osaamisen hallintaan. Teoksessa Fields, Marion & Valanne, Mia (toim.) Koulutus järjestön voimavarana. OK-opintokeskus, 30-35. Viitattu 14.4.2020. <https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/selvitykset-ja-tutkimukset/koulutus-jarjeston-voimvarana.pdf>
- Fields, Marion 2015b. Koulutus on tärkeä resurssi järjestötoiminnassa. Teoksessa Fields, Marion & Valanne, Mia (toim.) Koulutus järjestön voimavarana. OK-opintokeskus, 4-6. Viitattu 14.4.2020. <https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/selvitykset-ja-tutkimukset/koulutus-jarjeston-voimvarana.pdf>
- Harju, Aaro 2010. Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tukevaisuudesta. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Harju, Aaro 2012. Järjestön kehittäminen. 3. painos. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Heikkala, Juha 2002. Järjestön strategia. 2. painos. Tampere: Tampere University Press
- Heikkala, Juha 2015. Järjestötoiminnan paradigman\* muutos. Teoksessa Satu Riikonen ja Tarja Nyman (toim.) Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 10, 22-30. Kaarina: Winbase Oy.

Heinikoski, Mikko. 2016. Juna, josta ei voi jäädä pois. Diskurssianalyysi uuden palkansaajakeskusjärjestön strategiaprosessista ja strategian kärjistä liittojohtajien näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Lapin yliopisto. Viitattu 1.5.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201605131137>

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula, 2018. Tutki ja kirjoita. 22. painos. Porvoo: Kirjayhtymä Oy

Häkkinen, Päivi & Arvaja, Maarit 2009. Kollaboratiivinen oppiminen teknologiaympäristössä. Teoksessa Etäpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia, 206-221. Porvoo: WSOY- Kirjapainoyksikkö

Häyrinen, Kiril 2015. Veto- ja elinvoimainen järjestö ja vapaaehtoistoiminnan organisointi. Teoksessa Satu Riikonen ja Tarja Nyman (toim.) Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 10, 38-46. Kaarina: Winbase Oy.

Ilkka, Sakari 2018. Työmarkkinamalli muutospaineessa – kehysanalyysi Aamulehden, Helsingin Sanomien ja Ilta-Sanomien pääkirjoituksista. Johtamiskorkeakoulu, Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 7.5.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103042/1520851873.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

JHL Säännöt 2015. Hyväksytty 12.11.2015. Viitattu 26.4.2020. [https://www.jhl.fi/wp-content/uploads/2017/06/jhl\\_saannot\\_121115.pdf](https://www.jhl.fi/wp-content/uploads/2017/06/jhl_saannot_121115.pdf)

Julkisten ja hyvinvointialojen JHL ry Jäsenrekisteri 2020.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL 2020. JHL Koulutusopas 2020. Viitattu 26.4.2020. <https://www.jhl.fi/download/12243/>

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL 2022 liittostrategia. Hyväksytty 6.5.2017. Viitattu 26.4.2020 [https://www.jhl.fi/wp-content/uploads/2017/08/jhl\\_strategia2022.pdf](https://www.jhl.fi/wp-content/uploads/2017/08/jhl_strategia2022.pdf)

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL. 2020. JHL:n järjestötiedon käsikirja. Viitattu 2.5.2020. <https://www.jhl.fi/download/66061/>

Jäämies, Saara 2017. Vapaaehtoistoiminnan johtaminen. Viitattu 5.4.2020.

[http://www.kansalaisareena.fi/ka2016/wp-content/uploads/2017/01/Salo140317\\_vapaaehtoistoiminnan-johtaminen\\_Saara.pdf](http://www.kansalaisareena.fi/ka2016/wp-content/uploads/2017/01/Salo140317_vapaaehtoistoiminnan-johtaminen_Saara.pdf)

Kananen Jorma, 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy

Kananen Jorma, 2018. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy

Kaunismaa, Pekka 2017. Järjestöjohtamisen erityispiirteet. Teoksessa Vesama, K., Autio, K. ja Anttonen, E. (toim.). Voi paremmin, osaa enemmän järjestötyössä! Kokemuksia ja käytänteitä työhyvinvoinnin ja osaamisen vahvistamiseen. Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 35, 90-106.

Kauppinen, Timo, 2008. Etujärjestöt. Teoksessa Pasi Saukkonen Suomen poliittinen järjestelmä -verkkokirja. Helsingin yliopisto. Viitattu 8.5.2020. <https://blogs.helsinki.fi/vol-spj/>

Kero, Eena 2020. Kuinka opiskelijat sitoutetaan? Ammattiliitto JHL:n opiskelijatoimintaa kehittämässä. Humanistinen ammattikorkeakoulu Humak. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö. Viitattu 6.5.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202003243826>

Kuuluvainen, Salla 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry

Laakso-Manninen, Ritva 2003. Henkilöstön kehittämisen integroitu järjestelmä. Teoksessa Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva & Manka, Marja-Liisa & Troberg, Eliisa Kehittyvä osaamisen johtaminen, 29-44.. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu – Helia: Oy Edita Ab

Laimio, Anne & Välimäki Sari 2011. Vapaaehtoistoiminta KEHITTYÄ. Keski-Suomen Sosiaaliturvayhdistys. Jyväskylä: Kopijyvä Oy

Laitinen, Hanna 2015. Järjestötoiminta kehittämisen kohteena – mitä kehitetään? Teoksessa Satu Riikonen ja Tarja Nyman (toim.). Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 10, 76-83. Kaarina: Winbase Oy.

Luukkonen Jenni, 2016. Ammattiliiton jäsenhankinnan kehittäminen. Lahden ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö. Viitattu. 20.5.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201605096609>

Lyly-Yrjänäinen, Maija 2019. Työolobarometri 2018. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 5.5.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-454-9>

Niemelä, Eveliina 2017. Laatua vapaaehtoistoiminnan johtamiseen. Lahden ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun ylemmätutkinnon opinnäytetyö. Viitattu 14.4.2020. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132766/Niemela\\_Eveliina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132766/Niemela_Eveliina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Nyman, Tarja & Riikonen, Satu 2015. Kohti elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua. Teoksessa Satu Riikonen ja Tarja Nyman (toim.) Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 10, 9-10. Kaarina: Winbase Oy.

Nyman, Tarja 2015. Toimijuuden vahvistaminen ja johtaminen järjestötyössä. Teoksessa Satu Riikonen ja Tarja Nyman (toim.) Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 10, 9-10. Kaarina: Winbase Oy.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, Leena Maija 2018. Oppiminen keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Helsingin Kammari Oy

Paajanen, Pertti 2012. Askelmerkkejä ammattiliittoon : opiskelijoiden kokemuksia jäsenyydestään Julkisten ja hyvinvointialojen liitossa JHL:ssä. Humanistinen ammattikorkeakoulu Humak. Ammattikorkeakoulun ylemmän tutkinnon opinnäytetyö. Viitattu 5.5.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205229240>

Peltonen, Tuomo 2007. Johtaminen ja organisointi. Helsinki: KY-Palvelut Oy

- Pessi, Anne, Birgitta & Oravasaari, Tomi 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu 13.4.2020.  
<http://www.kansalaisareena.fi/RAYraportti23.pdf>
- Ranta, Ritva 2005 .Kehittyvä työyhteisö. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Rinkinen, Henri 2015. Mielenterveyden keskusliiton yhdistystoiminnan strategian luominen ja jäsenyhdistysten tukeminen. Teoksessa Satu Riikonen ja Tarja Nyman (toim.) Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 10, 68-75. Kaarina: Winbase Oy.
- Ristolainen, Heidi & Fields Marion. 2017. Järjestötyöntekijä huolehtii osaamisestaan. Kansanvalistusseura, Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Helsinki.
- Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka & Anttila, Timo 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Viitattu 15.4.2020.  
<https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Palkkaty%C3%B6ss%C3%A4+kolmannella+sektorilla+27062013.pdf>
- Siisiäinen, Martti. & Kankainen, Tomi., 2009. Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäkymät Suomessa. Teoksessa: Kankainen, T., Pessala, H., Siisiäinen, M., Stranius, L., Wass, H. & Wilhelmsson, N., toim. Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen, s. 90–138. Helsinki: Oikeusministeriö
- Stranius, Leo, 2019. Epämuodollinen kansalaistoiminta – järjestötoiminnasta kevyt-aktivismiin. Teoksessa: Kankainen, T., Pessala, H., Siisiäinen, M., Stranius, L., Wass, H. & Wilhelmsson, N., toim. Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen, s. 139-169. Helsinki: Oikeusministeriö
- Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK. Viitattu 31.3.2020  
<https://www.sak.fi/ammattiliitot/jasenliitot/jasenmaat>
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2012. 3. Painos. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy
- Tilastokeskus 2017. Vapaa-ajan osallistuminen 2017. Viitattu 15.5.2020.  
[http://www.tilastokeskus.fi/til/vpa/2017/vpa\\_2017\\_2018-08-30\\_kat\\_001\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/vpa/2017/vpa_2017_2018-08-30_kat_001_fi.html)
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy
- Tynjälä, Päivi 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena. 4. Painos. Tampere: Kirjayhtymä OY
- Uljas-Bärman, Riikka 2020. Tsemppareita ja pohtimiseen haastajia. Vertaisohjaajien osaaminen ja ohjausote. Humanistinen ammattikorkeakoulu Humak. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö. Viitattu 12.4.2020.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333014/Uljas-B%c3%a4rman\\_Riikka.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333014/Uljas-B%c3%a4rman_Riikka.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Valanne, Mia 2015. Laatua järjestökoulutukseen. Teoksessa Fields, Marion & Valanne, Mia (toim.) Koulutus järjestön voimavarana. OK-opintokeskus, 7–12. Viitattu 8.4.2020.  
<https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/selvitykset-ja-tutkimukset/koulutus-jarjeston-voimvarana.pdf>

Vesama, Kristiina & Anttonen, Erja 2017. Kokemuksia vertaismentoroinnista. Teoksessa Vesama, K., Autio, K. ja Anttonen, E. (toim.). Voi paremmin, osaa enemmän järjestötyössä! Kokemuksia ja käytänteitä työhyvinvoinnin ja osaamisen vahvistamiseen. Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 35, 13-36. Viitattu 10.5.2020. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2017/06/kristiina-vesama-kirsi-autio-ja-erja-anttonen-voi-paremmiin-osaa-enemman-jarjestotyossa-humak.pdf>

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen strateginen voimavara. 4. Painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Ånäs, Helena 2013. Sisältöä opiskelijajäsenyyteen! Opiskelijajäsenen siirtymävaiheen tukeminen Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL:ssä. Humanistinen ammattikorkeakoulu Humak. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö. Viitattu 6.5.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-20131210207>

## LIITTEET

### LIITE 1: Kysely jäsenasianhoitajille

#### Kysely jäsenasiainhoitajille

1. Ikä: \*

2. Sukupuoli: \*

- Nainen
- Mies
- Muu

3. Koulutus: \*

Valitse korkein suorittamasi koulutusaste.

- Peruskoulu tai keskikoulu
- Ammattikoulu tai -kurssi
- Lukio tai opistotason ammatillinen koulutus
- Ammattikorkeakoulu
- Yliopisto



**4. Alueoimistosi? \***

- Etelä-Suomi
- Itä-Suomi
- Kaakkois-Suomi
- Lappi
- Oulun seutu
- Pohjanmaa
- Satakunta
- Sisä-Suomi
- Varsinais-Suomi

**5. Yhdistyksesi jäsenmäärä? \***

- Alle 50 jäsentä
- 50-99 jäsentä
- 100-199 jäsentä
- 200-499 jäsentä
- 500-999 jäsentä
- Yli 1000 jäsentä

**6. Kuinka pitkään olet toiminut yhdistyksesi jäsenasiainhoitajana? \***

- Alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-4 vuotta
- 5-9 vuotta
- Yli 10 vuotta

**7.**

Toimitko jäsenasiainhoitajan tehtävän lisäksi jossain muussa luottamus- tai järjestötehtävässä JHL:ssä?

\*

- Kyllä
- En
- En, mutta olen toiminut aiemmin

**8. Missä muussa tehtävässä toimit tällä hetkellä JHL:ssä?**

**Merkitse kaikki tehtäväsi.**

- Pääluottamus mies tai varapääluottamus mies
- Työpaikan luottamus mies tai varaluottamus mies
- Puheenjohtaja
- Varapuheenjohtaja
- Hallituksen jäsen
- Hallituksen varajäsen
- Järjestäjä
- Jäsenhankkija
- Koulutiedottaja/oppilaitosagentti
- Sihteeri
- Taloudenhoitaja
- Työtaistelun yhdys henkilö tai työtaisteluvastaava
- Jokin muu tehtävä, mikä?

**9. Oletko osallistunut johonkin JHL:n järjestämään koulutukseen? \***

- Kyllä
- En

**10. Oletko osallistunut jäsenasiainhoitajan koulutukseen? \***

- Viimeisen vuoden aikana
- 2-4 vuotta sitten
- Yli 5 vuotta sitten
- Olen osallistunut, mutta en muista ajankohtaa

- En ole koskaan osallistunut jäsenasiainhoitajille tarkoitettuun koulutukseen

**11? Oletko kiinnostunut osallistumaan jäsenasiainhoitajille tarkoitettuun koulutukseen\***

- Kyllä  
 Ehkä  
 En

**12. Mistä syystä et ole kiinnostunut osallistumaan koulutuksiin?**

**Voit valita useamman vaihtoehdon.**

- Koen, että hallitsen jo hyvin jäsenasiainhoitoon liittyvät asiat  
 Koulutuksen sisältö ei kiinnosta minua  
 Koulutusten ajankohdat eivät sovi minulle  
 Työ- ja/tai elämäntilanteeni ei mahdollista koulutukseen osallistumista  
 Jokin muu syy, mikä?

**13. Missä tai miten mieluiten osallistuisit koulutukseen?**

**Voit valita useamman vaihtoehdon.**

- Alueoimistossa  
 Kotipaikkakunnallasi (esim. hotellin kokoustilassa)  
 JHL-opistolla (Helsinki)  
 Verkkokoulutukseen  
 Jotenkin muuten, miten?

**14. Mitä toivot jäsenasiainhoitajan koulutukselta?**

**Voit valita useamman vaihtoehdon.**

- Liittymistä koskevat asiat  
 Jäsenmaksuihin ja jäsenmaksuvapautuksiin liittyvät asiat  
 Jäsenen ero  
 Jäsenen eläkkeelle jääminen

- Jäsenhankinta ja järjestäminen  
 Viestintä jäsenille  
 omaJHL-palvelu (kaikille jäsenille)  
 omaYhdistys-ohjelma (aktiivien ohjelma)  
 Jotain muuta, mitä?

**15. Kuinka usein käytät omaYhdistys-ohjelmaa? \***

(OmaYhdistys on aktiivien ohjelma, omaJHL kaikille jäsenille)

- Päivittäin  
 Kerran viikossa  
 Kerran kuukaudessa  
 Harvemmin  
 En ole vielä käyttänyt omaYhdistystä

**16. Mistä syystä et ole vielä käyttänyt omaYhdistys-ohjelmaa? \***

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Olen vasta aloittanut jäsenasiainhoitajan tehtävässä  
 Minulla ei ole tunnuksia ohjelmaan  
 En koe ohjelmaa tarpeelliseksi  
 En osaa käyttää ohjelmaa  
 Jokin muu syy, mikä

**17. Minkä yleisarvosanan annat omaYhdistys-ohjelmalle? \***

- |                               | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | En osaa sanoa         |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 = Huono - 5 = Erittäin hyvä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**18. Miten arvioisit omaYhdistys-ohjelman eri toiminnallisuuksia? \***

1 = Huono - 5 = Erittäin hyvä

- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | En osaa | Ei kokemusta kyseisestä |
|---|---|---|---|---|---------|-------------------------|
|---|---|---|---|---|---------|-------------------------|

		sanoa	toiminnosta
Kirjautuminen palveluun	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun käyttäjäystävällisyys	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Listaukset (esim. jäsenlista)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhdistyksen liittyneiden ja eronneiden jäsenten poiminta	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jäsenasiainhoitajien ryhmätyötila	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilastot	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ota yhteyttä -toiminto	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19. Mitä toiminnallisuuksia haluaisit lisätä omaYhdistys-ohjelmaan tai miten muutoin parantaisit sitä?**


**20. Onko yhdistyksessäsi määritelty selkeästi, mitkä tehtävät kuuluvat jäsenasiainhoitajalle? \***

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**21. Mitkä tehtävät kuuluvat jäsenasiainhoitajan tehtävään?**

**Voit valita usemman vaihtoehdon.**

- Uusien ja eronneiden jäsenten listaus yhdistyksen hallitukselle
- Merkkipäivämuistamiset
- Yhdistyksen jäsenviestintä jäsenasioiden osalta
- Jäsenhankinta/järjestäminen
- Niiden jäsenten kontaktoiminen, joilla on puutteita jäsenmaksutiedoissa (maksumuistutus tai kuulemisprosessi)
- Valmistuvien opiskelijajäsenten kontaktoiminen

- Jäsenkehityksen seuraaminen
- Jäsentietojen päivitys
- Jotain muuta, mitä?

**22. Mitkä seuraavista tehtävistä kuuluvat yhdistyksenne toimintaan? \***

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Tarjoamme JHL:n jäsenyyttä jokaiselle työntekijälle työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähetämme tervetulokirjeen tai -sähköpostin jokaiselle uudelle jäsenelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annamme liittymislahjan yhdistyksen uusille jäsenille. Minkä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>			
Muistamme jäseniä merkkipäivinä. Miten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>			
Olemme yhteydessä jäseniin, kun hänen maksutiedoissaan on puutteita. Miten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>			
Olemme yhteydessä valmistuviin opiskelijajäseniin. Miten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>			
Olemme tehneet jäsen- ja työpaikkakartoituksen/jäsenanalyysin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraamme yhdistyksen jäsenkehitystä. Kuinka usein?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>			

**23. Miten arvioisit osaamistasi jäsenasioidenhoidossa? \***

1 = Ei osaamista 5 = Erinomainen

	1	2	3	4	5
Jäseneksi liittyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jäsenmaksut (jäsenmaksun perintäsopimus, maksuviitteet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jäsenmaksuvapautus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minimijäsenmaksu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Opiskelijajäsenyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhdistyksen muutos JHL:ssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jäsenen eläkkeelle jääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jäsenhankinta/järjestäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jäsenviestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OmaYhdistys-ohjelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**24. Maksaako yhdistyksesi palkkion jäsenasiainhoitajan tehtävästä ja/tai tarjoaako yhdistys sinulle työvälineitä tehtävän hoitoon? \***

**Jos sinulle maksetaan palkkio, voit lisätä summan tekstikenttään.**

- Kyllä, minulle maksetaan palkkio
- Ei, minulle ei makseta palkkiota
- Yhdistys on tarjonnut työvälineen käyttöön (esim. tietokone). Mitä?
- Olen yhdistyksen palkattu työntekijä

**25. Koetko, että olet saanut tarpeeksi tukea liitolta jäsenasiainhoitajan tehtävän hoitamiseksi? \***

	1	2	3	4	5
1 = Täysin eri mieltä - 5= Täysin samaa mieltä <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**26. Jäsenasianhoitajan tehtävän tukeksi toivon liitolta:**

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Henkilökohtaista ohjausta ja neuvontaa
- Jäsenasiainhoitajien oman verkoston
- Ohjeita ja tiedotusta ajankohtaisista jäsenasioista sähköpostitse
- Oppaan jäsenasioiden hoidosta JHL:ssä (painettu tai sähköinen)
- Tietoa yhdistyksen jäsenasioiden hoidosta liiton nettisivuille
- Jotain muuta, mitä?

**27. Anna palautetta kyselystä, liiton toiminnasta tai lähetä terveisiä:**


**28. Täytä alle yhteystietosi, mikäli haluat osallistua lahjakortin arvontaan. (Tietojasi ei yhdistetä kyselyn vastauksiin.)**




## LIITE 2: Kutsu kyselytutkimukseen



Hei

Haluamme kehittää jäsenasiainhoitajille suunnattuja palvelujemme ja toimintaamme. Sen vuoksi haluamme tietää, mitä ajattelet nykyisistä palveluista sekä mihin suuntaan haluaisit niitä kehitettävän. Ja minkälaisia uusia palveluita meiltä toivot.

Kyselyn vastauksia käytetään allekirjoittaneen opinnäytetyössä. Opinnäytetyöni tarkoitus on tehdä kartoitus jäsenasiainhoitajien tarpeista. Ja sen pohjalta suunnitella, miten voimme kehittää palveluitamme yhdistyksille ja erityisesti jäsenasiainhoitajille.

Kaikkien yhteystietonsa jättäneiden vastaajien kesken arvotaan S-ryhmän 100 euron lahjakortti. Vastaathan kyselyyn **14.4.2020** mennessä.

Kyselyyn vastaamiseen menee n. 5-10 minuuttia. Voit vastata kyselyyn joko tietokoneella tai mobiililaitteella.

Kyselyn tulokset käsitellään luottamuksellisesti siten, etteivät yksittäiset vastaajat ole tunnistettavissa. Kyselyyn pääset alla olevasta linkistä.

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

<https://link.webropolsurveys.com/>

Vastaamalla kyselyyn vaikutat. Kiitos jo etukäteen!

Yhteistyöterveisin

Saron Wagner  
Jäsenpalvelusuunnittelija  
Järjestö- ja jäsenpalvelujen toimialue