

Emilia Falck

**VAPAAEHTOISTEN
JOHTAMINEN VOITTOA
TAVOITTELEMATTOMASSA
ORGANISAATIOSSA**

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Tammikuu 2020
Ohjaaja: Anna Heikkinen

TIIVISTELMÄ

Emilia Falck: Vapaaehtoisten johtaminen voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma, Yrityksen johtaminen
Tammikuu 2020

Vapaaehtoistyö on asia, joka koskettaa noin joka kolmatta suomalaista. Vapaaehtoistyötä tehdään missioltaan hyvin erilaisissa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden missiot liittyvät kuitenkin aina tavalla tai toisella yhteiskunnan tai yksilön kehittämiseen.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan vapaaehtoistyön johtamista voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa. Tutkimuksessa on kiinnostuttu erityisesti johdon näkökulmasta. Koska vapaaehtoistyötä tehdään veloitteetta ja palkatta, motivaatio ja sitoutuminen vapaaehtoistyössä ovat kiinnostavia ja olennaisia näkökulmia. Tämä tutkimus keskittääkin huomionsa erityisesti vapaaehtoisten motivoinnin ja sitouttamisen näkökulmiin, ja pyrkii siten vastaamaan kysymykseen: Miten vapaaehtoistyöntekijöitä voidaan sitouttaa ja motivoida voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa?

Tutkimus koostuu kahdesta menetelmiltään erilaisesta, toisiaan täydentävästä osasta. Aihetta käsitellään ensin aiemman tutkimuksen pohjalta esitellen relevanttia olemassa olevaa kirjallisuutta vapaaehtoisuudesta, motivoinnista ja sitouttamisesta. Teoreettista osuutta täydennetään empiirisen tutkimuksen avulla.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa on haastateltu kahta työntekijää teknologia- ja kasvuyritystapahtuma Slushista. Haastatellut henkilöt työskentelevät organisaatiossa vapaaehtoisten johtamisen ja organisoinnin parissa, ja heidän kokemustensa perusteella on kerätty konkreettisia esimerkkejä vapaaehtoisten motivoinnista ja sitouttamisesta. Haastattelut on analysoitu teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä käyttäen.

Tutkimuksen tuloksissa korostuivat erityisesti sosiaalisten suhteiden ja yhteisön merkitys vapaaehtoistyössä. Empiirisen aineiston perusteella kohdeorganisaatiossa vapaaehtoiset motivoituvat erityisesti sosiaalisten suhteiden tarjoamista mahdollisuuksista niin työ- kuin yksityiselämääkin koskien. Vapaaehtoisten johtamisessa tärkeäksi osoittautui vapaaehtoistyön työntekijälle tarjoamien mahdollisuuksien huomioon ottaminen ja itsensä kehittämisen alustan tarjoaminen vapaaehtoiselle. Johtamisessa keskeisenä esiintyi myös vapaaehtoisten vastuuttaminen ja työn merkityksellisuuden osoittaminen.

Vaikka tutkimuksen empiirinen osuus perustuu yhdestä organisaatiosta kerättyihin haastatteluihin, voidaan tutkimuksen tuloksia mahdollisesti hyödyntää samankaltaisissa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Tutkimuksessa ilmeni keskeisimpinä mahdollisina jatkotutkimuskohteina useaan organisaatioon laajennettu tutkimus sekä vapaaehtoiset vapaaehtoisten johtajina.

Avainsanat: vapaaehtoisuus, voittoa tavoittelematon organisaatio, motivointi, sitouttaminen, johtaminen.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällys

1 Johdanto	6
1.1 Tutkimuksen tausta.....	6
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset.....	8
1.4 Tutkimuksen eteneminen	9
2 Teoreettinen viitekehys	11
2.1 Vapaaehtoistyön keskeiset piirteet	11
2.2 Motivaatio vapaaehtoistyössä	13
2.2.1 Motivaatio hakeutua vapaaehtoistyöhön	13
2.2.2 Työn muotoilu sisäisen motivaation lisääjänä	14
2.2.3 Palkitseminen osana vapaaehtoisten motivointia	16
2.3 Sitoutuminen voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa	16
2.3.1 Sitoutuminen organisaatioon.....	16
2.3.2 Sosiaaliset suhteet sitoutumisessa.....	17
2.3.3 Sosiaalisen median ja virtuaalikanavien käyttö sitouttamisessa	19
2.4 Yhteenveto	20
3 Metodologia	22
3.1 Laadullinen tutkimus ja tutkimuksen kohde	22
3.2 Aineiston kerääminen	22
3.3 Aineiston analyysi	24
4 Tulokset	25
4.1 Kohdeorganisaation kuvaus.....	25
4.2 Motivaatio vapaaehtoistyötaustalla.....	26
4.2.1 Uudet ihmiset ja kontaktit.....	26
4.2.2 Vapaaehtoisten vastuuttaminen.....	27
4.2.3 Vapaaehtoistyön merkityksellisyys.....	28
4.3 Sitoutuminen vapaaehtoistyöhön.....	29
4.3.1 Sosiaaliset suhteet ja yhteisöllisyys organisaatiossa	29
4.3.2 Sitoutuminen työtehtävään	30
5 Yhteenveto ja johtopäätökset	33
5.1 Tulosten yhteenveto.....	33
5.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet	34

Lähteet.....	37
Liitteet	40
Liite 1: Haastattelurunko	40

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Vapaaehtoisuus on valinta, jonka ihminen tekee saavuttaakseen jonkin päämäärän. Vapaaehtoistyötä esiintyy monissa eri konteksteissa ja se koskettaa huomattavaa joukkoa ihmisiä. Toiminnan luonne vaihtelee riippuen niin organisaatiosta, ympäristöstä kuin vapaaehtoisuuden motiiveistakin. Vapaaehtoistyötä voidaan perustellusti pitää merkittävänä ilmiönä, johtuen sen positiivisesta vaikutuksesta yhteisöön, organisaatioihin, ja yksilöön itseensä (Oostlander, Güntert, Schie & Wehner, 2014). Vapaaehtoistyö on kahden kauppaa, josta molemmat osapuolet hyötyvät tavalla tai toisella. (Kansalaisareena, 2019)

Vapaaehtoistyö on luonteeltaan erityislaatuinen työnmuoto ja vapaaehtoistyön taustalla vaikuttavia motiiveja ja vapaaehtoiseksi hakeutumisen syitä onkin tutkittu kirjallisuudessa varsin runsaasti (Clary & Snyder, 1999, Butt, Hou, Soomro & Acquadro Maran, 2017). Erityisesti vapaaehtoisten johtamiseen keskittyvää tutkimusta on kuitenkin huomattavasti vähemmän. Kaikkeen tavoitteelliseen toimintaan liittyy aina johtamista, on kyseessä sitten itsejohtaminen tai johtamisen autoritäärisempi muoto. Tässä tutkimuksessa pyritään kokoamaan yhteen vapaaehtoisten johtamisen käytäntöjä ja teorioita johtamisen tueksi.

Vapaaehtoisuutta tutkivassa kirjallisuudessa todetaan vapaaehtoisten eroavan työntekijöinä palkkatyössä olevista työntekijöistä (Cnaan & Cascio, 1998). Studerin (2015) mukaan vapaaehtoisten johtamisen tulee vastata vapaaehtoistyön ainutlaatuisen luonteeseen. Tutkimuksessa pyrkimyksenä on käsitellä vapaaehtoisten johtamista voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kontekstissa. Aihetta käsitellään erityisesti johtamisen näkökulmasta, pyrkimyksenä tutkia, miten vapaaehtoistyön erityispiirteet näkyvät käytetyissä johtamisen menetelmissä.

Vapaaehtoisuudessa keskeisenä teemana voidaan pitää taustalla vaikuttavia motivaatiotekijöitä, sillä motivaationa toimii jokin muu, kuin tavanomainen rahallinen palkitseminen (Clary & Snyder, 1999). Motivaatio lähtee siis vapaaehtoisella jostakin

muusta, kuin rahallisesta palkkiosta, jolloin myös motivoinnin ja motivaation ylläpidon keinojen on pyrittävä kumpuamaan muista vapaaehtoiselle merkityksellisistä asioista. Jotta vapaaehtoisuudesta voidaan saada esiin sen todellinen potentiaali, on toinen tärkeistä teemoista sitoutuminen vapaaehtoistyöhön. Mikäli työhön ei sitouduta, voi vapaaehtoisuudesta pitkällä aikavälillä olla jopa enemmän kustannuksia, kuin hyötyjä (Senses-Ozyurt & Villicana-Reyna, 2016, 531).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia vapaaehtoistyön johtamista voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Tutkimus pyrkii kokoamaan yhteen johtamisen käytäntöjä ja teorioita vapaaehtoisuudesta johtamisen tueksi. Tutkimuksessa kiinnostuksen kohteina ovat erityisesti vapaaehtoisten sitouttamisen ja motivoinnin keinot.

Tutkimuksen pääkysymys on: *Miten vapaaehtoistyöntekijöitä voidaan sitouttaa ja motivoida voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa?* Päättutkimuskysymykseen vastaan tutkimuksen alakysymysten kautta, jotka ovat:

1. Mitkä ovat vapaaehtoistyön erityispiirteet ja haasteet johtamisen näkökulmasta?
2. Kuinka sitouttamista ja motivointia voidaan hyödyntää vapaaehtoistyön johtamisessa?
3. Kuinka vapaaehtoisten sitouttaminen ja motivointi näkyvät Slushin johtamisessa?

Kahta ensimmäistä alatutkimuskysymystä käsitellään tutkimuksen teoriaosuudessa. Teoriaosuus kuvaa aiemmin ilmestyneen kirjallisuuden ja tehdyn tutkimuksen avulla vapaaehtoisuutta, vapaaehtoistyön luonnetta ja siinä esiintyviä haasteita. Teorian toisessa ja kolmannessa alaluvussa käsitellään motivaatiota ja sitoutumista erilaisten vapaaehtoisuutta koskevien tutkimusten kautta. Teoria muodostaa pohjan tutkimuksen empiiriselle osuudelle. Kolmanteen alakysymykseen pyritään vastaamaan empiirisen aineiston perusteella. Empiirinen tutkimus käsittelee teoriaosuudessa esiteltyjä ilmiöitä, ja pyrkii syventämään esitettyjä malleja. Empiirinen osuus on toteutettu kahden

teemahaastattelun avulla. Haastattelut on litteroitu, teemoiteltu, koodattu ja analysoitu teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä käyttäen.

1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Vapaaehtoistyö on palkatonta osallistumista yhteiskunnallisesti merkitykselliseen toimintaan (Gage, R. L., & Thapa, B., 2011, 406). Vapaaehtoistoimintaan hakeudutaan omasta tahdosta jonkin tärkeäksi koetun asian puolesta. Vapaaehtoistyö perustuu vapaaeseen tahtoon ja valintaan. (Kansalaisareena, 2019)

Voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa toteutetaan ennen kaikkea missiota (Vuokko, 2004). Missio kertoo mitä organisaation toiminnalla halutaan saavuttaa, ja miksi se on olemassa. Missio viestii organisaation tehtävästä ja roolista yhteiskunnassa ja omassa toimintaympäristössään. (yrityksen-perustaminen.net, 2019) Druckerin (1992) mukaan voittoa tavoittelemattoman organisaation tarkoitus on muuttaa yksilöitä ja yhteiskuntaa.

Voittoa tavoittelemattomalla organisaatiolla on aina jokin ei-rahallinen tavoite, jota se pyrkii toteuttamaan. Organisaatio ei nimensä mukaan tavoittele taloudellista voittoa, vaan sillä on muita ihmisiin tai yhteiskuntaan kohdistuvia tavoitteita. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eivät koskaan toimi yksin, vaan ne ovat väistämättä osa monimuotoista toimintaympäristöä, johon liittyvät, niin valtiolliset toimijat, kuin vapaaehtoiset ja asiakkaat tai osallistujatkin (Balser & McClusky 2005, 295).

Tässä tutkimuksessa voittoa tavoittelemattoman organisaation viitekehys toimii rajauksena käsiteltävälle vapaaehtoistyölle. Voittoa tavoittelemattoman organisaation konteksti rajaa pois organisoimattoman vahvemmin itsejohtamiseen perustuvan vapaaehtoistoiminnan. Tutkielma kohdistaa tutkimuksensa nimenomaan organisaatioihin, joissa toimintaa johdetaan organisoidusti, ja joissa vapaaehtoiset voivat osallistua toimintaan esimiehen tai tiimin alaisina.

Tutkielman aihe on rajattu tutkimaan motivaatiota ja sitouttamista johtamisen toimintona ja ilmiönä. Vaikka vapaaehtoisten kokemuksia ei voida tutkimuksessa sivuuttaa niiden olennaisuuden vuoksi, keskittyy tutkielma katsomaan ilmiötä erityisesti johdon näkökulmasta. Näkökulma on valittu sen vuoksi, että sen kautta päästään läheisimmin

käsiksi konkreettisiin vapaaehtoisten johtamisessa hyödynnettäviin toimintamalleihin ja käytäntöihin. Näin voidaan koota johdolle käytännön läheisiä näkemyksiä vapaaehtoistenjohtamisessa hyödyllistä teorioista. Johtamisen tutkimus on myös rajattu koskemaan johtamista toimintona. Tutkimuksessa ei siis käsitellä johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten luonteenpiirteisiin tai sukupuoleen liittyviä teorioita.

Tässä tutkielmassa case-yrityksenä toimii opiskelijavetoinen voittoa tavoittelematon organisaatio Slush. Slushilla on voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle tyypillisesti vahva missio. Organisaation omin sanoin: ”missio löytää ja auttaa seuraavan sukupolven urauurtavia yrittäjiä”. (Slush, 2019) Slush on valikoitunut tämän tutkielman empiirisen tutkimuksen kohteeksi sen vahvan yhteiskuntaa ja yksilöitä kehittävän missionsa vuoksi, mutta myös siksi, että organisaatio työllistää vuosittain yli 2000 vapaaehtoista jopa 50 eri maasta. Slushia voidaan siis lähes kiistatta pitää vapaaehtoisia puoleensa vetävänä organisaationa.

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa taustoitetaan tutkimus ja esitellään sen aihepiiri. Johdanto alustaa aiheen teorialuvulle, jossa perehdytään syvemmin aikaisemman tutkimuksen avulla aiheen teoriaan.

Tutkimuksen teoriaosuus on jaettu kolmeen alalukuun, jotka pyrkivät vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin aiemman tutkimuksen perusteella. Ensimmäinen alaluku käsittelee vapaaehtoistyötä, sen ilmenemisen muotoja ja teoriaa. Toinen ja kolmas luku käsittelevät motivointia ja sitouttamista vapaaehtoistyön kontekstissa. Motivoinnin ja sitouttamisen teoriaosuus luovat pohjan empiiriselle tutkimukselle vapaaehtoisten johtamisesta.

Teoreettisen osuuden jälkeen tutkimuksessa on metodologiaosuus, jossa käydään läpi tarkemmin käytetyt aineiston keruu- ja analyysimenetelmät. Metodologia esittelee empiriassa käytetyn kvalitatiivisen teemahaastattelun menetelmän. Haastattelurungossa on käytetty vapaaehtoisuuden, sitoutumisen ja motivaation teemoja pohjaten tutkimuksen

teoreettiseen osuuteen. Aineiston analyysissä on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Neljäs luku keskittyy tutkimuksen empiiriseen aineistoon. Empiirinen aineisto rakentuu kahdesta teemahaastattelusta saadulle tiedolle, ja nojaa teoreettisessa puolestaan teoriaosuudessa esiteltyyn aiempaan tutkimukseen. Empiirinen aineisto pyrkii saamaan teorian rinnalle tietoa reaali maailmassa ja erityisesti valitussa kohdeorganisaatiossa esiintyvistä käytännöistä.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Luku yhdistelee ja kerää yhteen tutkimuksen pääkohdat ja tärkeimmät löydökset. Tutkimuksen viimeinen kappale sisältää myös punnintaa tutkimuksen kehityskohteista, esiintyvistä rajoitteista, tutkimuksesta heränneistä ajatuksista, sekä pohdintaa mahdollisista jatkotutkimuksista.

2 Teorettinen viitekehys

2.1 Vapaaehtoistyön keskeiset piirteet

Kansalaisareena ry:n tuottaman tutkimuksen mukaan vuonna 2018 vapaaehtoistoimintaan oli viimeisen kuukauden aikana osallistunut 42% yli 15 vuotiaista suomalaisista (Stranius, 2019). Vuonna 2015 vastaava luku oli 32% (taloustutkimus, 2015). Tutkimusten mukaan vapaaehtoisuus koskettaa siis merkittävää määrää suomalaisista. Vapaaehtoisten määrän voidaan myös selkeästi nähdä kasvaneen Suomessa viime vuosina.

Kansalaisareena määrittelee verkkosivuillaan vapaaehtoistyön toimimiseksi tärkeän asian puolesta, maailman muuttamiseksi, epäkohtiin puuttumiseksi ja haluksi tehdä hyvää. Vapaaehtoisuudelle on kuitenkin useita eri määritelmiä ja motivaatioita. Useimmille määritelmille yhteistä on, että vapaaehtoisuus määritellään työksi, josta ei saa rahallista korvausta (Kansalaisareena, ym. 2011, 406).

Taloustutkimukseen 2015 vastanneista suomalaisista 53% osallistui vapaaehtoistyöhön pääasiassa järjestön tai yhteisön organisoimana. 16% vastanneista oli mukana sekä ohjatussa, että itse järjestetyssä vapaaehtoistoiminnassa. Tutkimuksen mukaan vapaaehtoistoiminnasta enemmistö tehdään siis jonkin organisaation johtamana vapaaehtoistyönä. Johtamisen näkökulmaa voidaan näin ollen pitää merkittävänä osana vapaaehtoistyön tutkimista.

Cuskelly, Darcy, Hoyer ja Taylor (2006, 151) tunnistavat vapaaehtoisten johtamisessa seitsemän vaihetta: Suunnittelun, rekrytoinnin, kouluttamisen, työnjohtamisen sekä palkitsemisen vaiheen. Kaikki nämä vaiheet vapaaehtoisten johtamisessa vaikuttavat vapaaehtoisten sitoutumiseen organisaatiossa, ja vapaaehtoistyön jatkamiseen tulevaisuudessa (Cuskelly ym., 2006, 142). Molemmat sekä sitoutuminen että motivaatio kulkevat koko matkan taustalla. Onnistunut kokemus vapaaehtoistyöstä kaikilla työn osa-alueilla motivoi jatkamaan työtä myös tulevaisuudessa.

Koska vapaaehtoisuudessa työhön ei motivoi rahallinen palkkio, on vapaaehtoistyön johtamisessa keskeistä ymmärtää mihin vapaaehtoisten motivaatio työskennellä tietyssä organisaatiossa perustuu. Vapaaehtoistyössä korostuu näin ollen työtyytyväisyys ja

motivaatio työntöön taustalla, sillä ne ovat tekijöitä, jotka saavat vapaaehtoisen osallistumaan työhön. Näiden ymmärtäminen on vapaaehtoisten johtamisessa keskeistä, jotta vapaaehtoisten tarpeisiin työssä voidaan vastata.

Menestyksekkään vapaaehtoistyönjohtamisen mittarina on usein kirjallisuudessa pidetty onnistunutta rekrytointia sekä vapaaehtoisten pitkäaikaista säilyttämistä työvoimana (Cuskelly ym., 2006, Macduff, Netting, & O'Connor, 2009). Pitkään säilytetty vapaaehtoistyöntekijä on monen johtamisen ja organisaation toiminnan onnistumisen summa. Vapaaehtoiselle vapaaehtoistyö alkaa siis rekrytoinnin vaiheessa, ja onnistunut johtaminen organisaation näkökulmasta johtaa vapaaehtoisen sitoutumiseen vapaaehtoistyöhön ja organisoivaan yhteisöön.

Studerin (2015) mukaan yksi keskeisimpiä asioita vapaaehtoistyönjohtamisessa on nähdä vapaaehtoistyöntekijät omana erillisenä sidosryhmänä. Organisaatioissa, joissa työskentelee sekä vapaaehtoisia, että palkattua työvoimaa on tärkeää ymmärtää, että näiden sidosryhmien välillä on eroja, ja nämä erot tulisi ottaa huomioon johtamisessa. Vapaaehtoistyöntekijällä on työlleen ja sen palkitsevuudelle muista työntekijöistä poikkeavia psykologisia odotuksia (Stirling, Kilpatrick & Orpin, 2011, 321). Shinin ja Kleinerin (2003) mukaan myös vapaaehtoisen työntekijän työhön liittyvä psykologinen sopimus on erilainen. Jos vapaaehtoisia ei osata huomioida omana sidosryhmänä, voi vapaaehtoistyö toimia tehottomasti ja yhteistyö palkatun työvoiman kanssa eriarvoistua (Studer, 2015, 706).

Vapaaehtoistyötä tehdään nimenomaan vapaaehtoisesti, palkkiotta, ja usein sisäisten motivaatioiden ohjaamana. Vapaaehtoistyön johtaminen ei tällöin voi myöskään olla palkkioihin ja rangaistuksiin perustuvaa. Catanon, Pondin ja Kellowayn (2001) mukaan vapaaehtoistyön johtamisessa tärkeää on saada esiin työntekijöiden osaaminen ja osallistuminen henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta. Tämän kaltainen johtamiskäyttäytyminen parantaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Catano ym. 2001).

Vapaaehtoisen sitouttaminen organisaatioon on voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa erittäin keskeistä siksi, että työn lopettamisen kynnyksellä voi olla vapaaehtoiselle hyvinkin matala. Vapaaehtoisen toimeentulo ei ole riippuvaista vapaaehtoistyöstä, joten työntekijä on tärkeää saada tuntemaan, että hän todella haluaa

sitoutua ja jatkaa työtänsä organisaatiossa myös tulevaisuudessa (Millette & Gagné, 2008, 11).

Shin ja Kleiner (2003) tunnistavat kolme eri vapaaehtoistyöntekijätyyppiä. Vapaaehtoistyön tekijä voi olla kertaluontoinen työntekijä, pitkäaikainen työntekijä, tai painostettu työntekijä (Shin ym., 2003, 63). Kertaluontoinen vapaaehtoistyöntekijä työskentelee satunnaisesti ja saavuttaakseen tietyn päämäärän. Pitkäaikainen vapaaehtoinen puolestaan on henkilökohtaisesti motivoitunut ja saa mielihyvää työstään. Kolmasryhmä kokee vapaaehtoistyöhön ulkoista painetta esimerkiksi yhteisöltä tai työnantajalta. (Shin ym., 2003, 63) Tämä tutkimus käsittelee pääasiassa kahta ensimmäistä vapaaehtoistyöntekijätyyppiä.

Tutkimuksessa on kiinnostuttu tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijän motivaatioon toimia vapaaehtoistyössä ja mahdollisuuksien mukaan sitoutua siihen myös tulevaisuudessa. Mielenkiintona on erityisesti johtamisen muodot, jotka saavat satunnaisen vapaaehtoistyön muuttumaan pitkäaikaiseksi motivoituneeksi osallistumiseksi.

2.2 Motivaatio vapaaehtoistyössä

2.2.1 Motivaatio hakeutua vapaaehtoistyöhön

Vapaaehtoisuutta pidetään usein altruistisena toimintona, jossa vapaaehtoinen pyyteettömästi käyttää vapaa-aikaansa yhteisön tai muiden ihmisten hyväksi. Vapaaehtoistyön taustalla voi olla kuitenkin hyvin monenlaisia motivaatioita ja päämääriä. Clary ja Snyder (1999, 157) ovat määritelleet kuusi tyypillistä motivaatiota vapaaehtoistyön taustalla. Snyderin ym (1999, 157) mukaan vapaaehtoistyöhön ihmisiä motivoi henkilökohtaiset arvot, käytännön taitojen oppiminen, urahyödyt, itsensä kehittäminen, sosiaalisuus ja vastapainon hakeminen omalle arjelle.

Motivaatiotekijät voidaan Decin ja Ryanin (1985) mallin mukaisesti jaotella karkeasti kahteen eri luokkaan: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio lähtee yksilön omasta kiinnostuksesta työskennellä kulloisessakin tehtävässä. Ihminen työskentelee, koska hän nauttii työstä, ja pitää sitä kiinnostavana. Ulkoinen motivaatio

puolestaan perustuu välineellisiin syihin, kuten palkkioihin tai rangaistuksiin. (Deci ym., 1985)

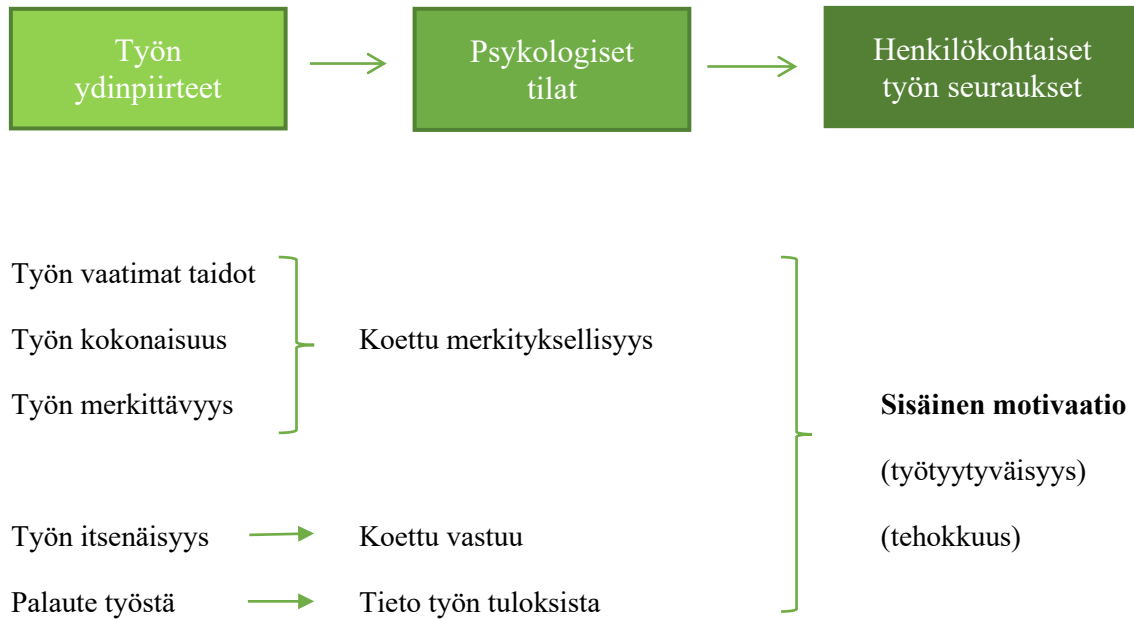
Vaikka vapaaehtoisten motivaatiotekijöitä etsitään usein arvoista ja velvollisuuden tunteesta toimia yhteisön eteen, voi motivaatio työskennellä vapaaehtoisena liittyä myöskin tiettyyn tapahtumaan tai organisaatioon. Costan, Chalipin, Greenin, ja Simesin, (2006) mukaan vapaaehtoistyöntekijä usein motivoituu itse tapahtumasta työn sijaan. Vapaaehtoiselle työtä tärkeämpää on olla osa tapahtumaa, sen ympäristöä ja kulttuuria. Mahdollisuus kuulua tapahtuman yhteisöön ja olla osa ympäröivää kulttuuria toimii siis motivaationa osallistua vapaaehtoistyöhön (Costa, ym., 2006).

Motivaatio on keskeistä vapaaehtoistyössä sekä työhön hakeutumisessa, että työssä jatkamisessa (Clary ja Snyder, 1999). Vapaaehtoisten motivaatioon ja sen ylläpitoon on tunnistettu vaikuttavan mm. työn suunnittelu, johtamiskäyttäytyminen, sekä palkitseminen (Hackman ja Lawler, 1971; Aisbett ja Hoye, 2015; Phillips ja Phillips, 2011)

2.2.2 Työn muotoilu sisäisen motivaation lisääjänä

Hackman ja Lawler (1971) tunnistavat kolme psykologista tilaa, jotka parantavat työntekijän sisäistä motivaatiota. Jotta työ olisi sisäisesti motivoivaa, tulisi työntekijän kokea työnsä merkitykselliseksi ja vastuulliseksi, sekä tiedostaa työnsä tulos (Hackman & Lawler, 1971, 263).

Hackman ja Oldham (1975) ovat Hackmanin ja Lawlerin (1971) tutkimuksen perusteella kehittäneet työn piirremallin. Työn piirremalli sisältää viisi työn piirrettä, jotka edesauttavat työntekijää kokemaan yllämainitut kolme psykologista tilaa, jotka johtavat sisäisen motivaation vahvistumiseen. Piirremallin mukaan suunniteltu työ siis auttaa työntekijää kohti kolmea psykologista tilaa, jotka vahvistavat työntekijän sisäistä motivaatiota toimia työtehtävässään. (Hackman & Oldham, 1975)



Kuvio 1 Työn piirremalli (mukaillen Hackman ja Oldham, 1975)

Hackmanin ja Oldhamin (1975, 161) esittämään malliin perustuen Kuviossa 1 on esitetty työnmuotoiluun liittyvät viisi ydinpiirrettä: työn vaatimat taidot, työn muodostama kokonaisuus, työn merkittävyys, työn itsenäisyys ja palaute työstä. Nämä työn ominaisuudet vaikuttavat mallin (Kuvio 1) osoittamin tavoin työntekijän kokemukseen työn merkityksellisyydestä ja vastuullisuudesta sekä tietoon työn tuloksesta (Hackman & Oldham, 1975).

Työn piirremallia on tutkittu palkkatyön kontekstissa, mutta voittoa tavoittelemattoman organisaation kontekstissa tutkimusta on huomattavasti vähemmän (Gagné & Millette, 2008, 11). Gagné ja Millette (2008) ovat tutkineet vapaaehtoistyön muotoilua piirremallin avulla motivaation maksimoimiseksi ja työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Gagnén ja Milletten (2008) mukaan työn piirremallin mukaisella työn muotoilulla on positiivinen yhteys sisäisen motivaation vahvistamiseen myös vapaaehtoistyön kontekstissa. Yhteys työn piirremalliin on löydettävissä erityisesti vapaaehtoistyöntekijöiden työviihtyvyyden ja kiinnostuksen osalta (Gagné ja Millet, 2008, 18).

Decin ja Ryanin (2000) mukaan sisäisesti motivoitunut työntekijä työskentelee organisaatiossa sen vuoksi, että hän viihtyy työssään ja pitää sitä kiinnostavana. Työviihtyvyyttä ja työn kiinnostavuutta voidaan siis pitää vapaaehtoistyöhön liitettävän sisäisen motivaation olennaisina osina.

2.2.3 Palkitseminen osana vapaaehtoisten motivointia

Vaikka vapaaehtoistyötä tehdään ilman rahallista palkkiota, ei vapaaehtoisten johtamisessa voi jättää huomiotta ei-rahallisten palkkioiden potentiaalista vaikutusta vapaaehtoisen motivaatioon (Phillips & Phillips, 2011). Vapaaehtoistyössä palkitseminen on usein joko symbolista tai liittyy kiitoskirjeisiin tai vapaaehtoisille suunnattuihin palkitsemistapahtumiin (Phillips & Phillips, 2011, 24).

Phillips ja Phillips (2011) mukaan vapaaehtoisia motivoivat eri syyt vapaaehtoistyöhön, joten vapaaehtoisia motivoivat myös erilaiset palkkiot. Ymmärtääkseen minkälaiset palkkiot motivoivat vapaaehtoistyöntekijöitä, on johdon ymmärrettävä, minkä vuoksi vapaaehtoiset osallistuvat juuri tietyn organisaation toimintaan (Chen, 2010). Aivan kuten palkkatyössäkin ne palkkiot, joka ovat vapaaehtoiselle itselleen tärkeitä, tai mielekkäitä, luonnollisesti motivoivat häntä jatkamaan (Phillips ja Phillips, 2011, 24). Mikäli vapaaehtoistyöntekijä ei saa työstä irti sitä, mikä häntä on motivoinut siihen lähtemään, ei työntekijä tällöin sitoudu ja jatka tehtävässään (Sergent ym., 256).

2.3 Sitoutuminen voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa

2.3.1 Sitoutuminen organisaatioon

Porter, Steers, Mowday ja Boulian (1974, 604) määrittelevät organisaatioon sitoutumisen kolmen eri ominaisuuden kautta. Porterin ym. (1974, 604) mukaan sitoutuminen koostuu vahvasta uskosta organisaation arvoihin, halusta nähdä vaivaa organisaation tavoitteiden eteen ja tahdosta pysyä organisaation jäsenenä.

Allen ja Meyer (1997) puolestaan jakavat organisaatioon sitoutumisen kolmeen eri tyyppiin: affektiiviseen-, normatiiviseen- ja jatkuvuussitoutumiseen. Näistä voimakkain

sitoutumisen muoto Aisbettin ym. (2015, 355) mukaan on kuitenkin affektiivinen sitoutuminen, sillä se perustuu ihmisen tunteeseen ja kiintymykseen, enemmän kuin palkkioihin.

Affektiivinen sitoutuminen lähtee tunteesta ja halusta kuulua organisaatioon. Vapaaehtoinen jatkaa työskentelyä, koska haluaa työskennellä organisaatiossa ja viihtyy roolissaan. Jatkuvuussitoutuminen puolestaan perustuu vapaaehtoistyön hyötyihin ja kustannuksiin. Vapaaehtoinen punnitsee jatkuvasti mitkä ovat hänen hyötynsä työn jatkamisessa ja mitkä kustannukset työn lopettamisessa. Näiden perusteella hän tekee valinnan, onko hänen kannattavaa jatkaa organisaatiossa. (Allen & Meyer 1997, 3) Normatiivinen sitoutuminen liittyy velvollisuuden tunteeseen. Vapaaehtoinen osallistuu koska tuntee arvojensa edellyttävän sitä. Paine vapaaehtoistyön jatkamiseen saattaa tulla myös ulkopuolelta, kuten perheen tai työnantajan odotuksista. (Allen & Meyer 1997, 3)

Työntekijöiden sitouttaminen on tärkeää voittoa tavoittelemattomille organisaatioille sekä kustannus-, että tehokkuussyistä. Vaikka vapaaehtoistyövoimalle ei tarvitse maksaa palkkaa, on heidän rekrytoimisensa ja kouluttamisensa tehtäviä vastaavalle tasolle aikaa ja resursseja vievää. Jatkuvasti vaihtuvasta työvoimasta voi näin ollen olla jopa enemmän haittaa kuin hyötyä (Sergent ym., 1990).

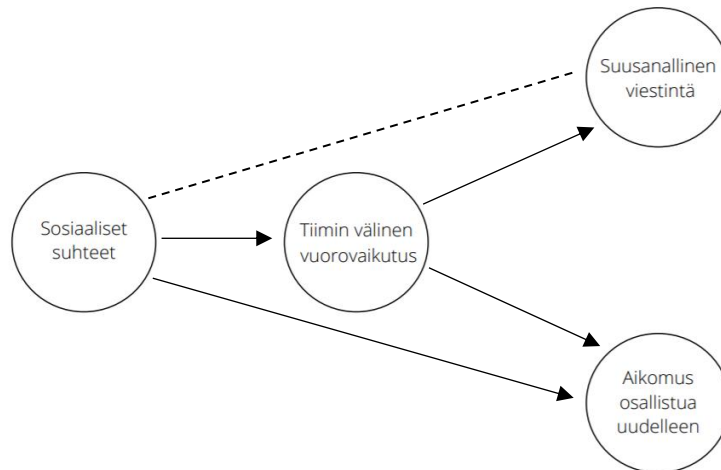
Organisaatioon sitoutuminen on kuitenkin monien tekijöiden summa, ja näitä tekijöitä voidaan työnjohdon osalta pyrkiä edesauttamaan. Vapaaehtoistyötä ja sitoutumista käsittelevässä kirjallisuudessa toistuvia teemoja ovat mm. sosiaaliset suhteet sitoutumisen edistäjänä sekä vapaaehtoistyöntekijän kokemus johdon tarjoamasta tuesta (Stirling, ym., 2011; Kim, Trail, & Lim, 2009; Aisbett & Hoyer, 2015; Younghan, Milyang, & Jakeun, 2016).

2.3.2 Sosiaaliset suhteet sitoutumisessa

Sosiaalisten suhteiden muodostuminen on usein vapaaehtoistyön palkitsevia puolia vapaaehtoiselle. Younghan, Milyang ja Jakeung (2016) esittävät, että vapaaehtoistyössä muodostuvilla sosiaalisilla kontakteilla on positiivinen yhteys vapaaehtoistyön jatkamiseen. Positiivisten sosiaalisten suhteiden mahdollistaminen on myös

organisaatiolle tärkeää sen vuoksi, että ne tehostavat organisaation työskentelyä ja edistävät työvoiman pysyvyyttä (Younghan ym., 2016, 551).

Younghan ym. (2016, 553) esittävät mallin sosiaalisten suhteiden ja tiimityöskentelyn vaikutuksesta vapaaehtoisten uudelleen osallistumiseen ja positiiviseen suusanalliseen viestintään vapaaehtoistyöstä.



Kuvio 2 Sosiaalisten suhteiden vaikutus uudelleen osallistumiseen ja suusanalliseen viestintään (mukaillen Younghan ym. 2016)

Yllä oleva kuvio mukailee Younghanin ym. (2016, 553) esitystä sosiaalisten suhteiden vaikutuksesta suusanalliseen viestintään ja aikomukseen uudelleen osallistua vapaaehtoistyöhön. Mallin (kuvio 2) mukaan vapaaehtoisten väliset sosiaaliset suhteet johtavat tiimien väliseen positiiviseen vuorovaikutukseen, joka sisältää esimerkiksi ideoiden jakoa, palautetta ja muiden avustamista. Tiimin välisellä vuorovaikutuksella puolestaan Younghanin ym. (2016, 558) mukaan on positiivinen vaikutus vapaaehtoistyöntekijän halukkuuteen osallistua uudelleen vapaaehtoistoimintaan ja levittää positiivista suusanallista viestintää organisaatiosta, jossa hän työskentelee. Sosiaalisten suhteiden on tutkittu vaikuttavan myös suoraan uudelleen osallistumiseen ja positiiviseen suusanalliseen viestintään. Younghanin ym. (2016, 558) mukaan sosiaalisten suhteiden suora vaikutus suusanalliseen viestintään on kuitenkin muita mallin yhteyksiä heikompi.

Aisbett ja Hoye (2015) tunnistavat kaksi yksilön sitoutumiseen vaikuttavaa ulottuvuutta: organisaatiotason tuen ja esimiestason tuen. Aisbettin ym. (2015, 354) mukaan vapaaehtoinen sitoutuu organisaatioon tunteella, ja sekä organisaatiotason, että esimiehen tuki ovat merkityksellisiä vapaaehtoiselle. Affektiivisen sitoutumisen edistämiseksi organisaation tuki vaikuttaa vapaaehtoisen sitoutumiseen enemmän, kuin esimieheltä saatu tuki (Aisbett ym., 2015, 354). Organisaation tarjoamaan tukeen luetaan esimerkiksi informointi, resurssien tarjoaminen, ja palkitseminen. Lähiesimiehen tuen puolestaan on huomattu olevan organisaation tukea merkityksellisempää vapaaehtoistyöntekijöiden työtyytyväisyydessä ja motivaatiossa (Aisbett ym., 2015, 363). Työtyytyväisyydellä on kuitenkin laajalti tunnistettu yhteys työhön sitoutumiseen, joten myös positiivisella tai negatiivisella kokemuksella esimiehen toiminnasta on epäsuora vaikutus sitoutumiseen. (Aisbett ym., 2015, 363)

2.3.3 Sosiaalisen median ja virtuaalikanavien käyttö sitouttamisessa

Nykyisessä digitalisoituvassa yhteiskunnassa ei virtuaalisten kanavien vaikutusta sitoutumiseen ja voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin voi myöskään jättää kokonaan huomiotta. Sosiaalinen media ja muut virtuaaliset kanavat ovat usein keskeisiä välineitä niin vapaaehtoisten hankinnassa ja rekrytoinnin välineinä, kuin vapaaehtoisten sitouttamisessakin (Younghan, Milyang ja Jakeun, 2016, 560). Virtuaalisten kanavien etuna on niiden tavoittama laaja joukko ihmisiä, ja usein kustannustehokkuus organisaatiolle. Sosiaalisen median kanavissa vapaaehtoistyöntekijät pääsevät myös itse osallistumaan keskusteluun ja olemaan yhteydessä toisiinsa ja organisaation edustajiin.

Aivan kuten kasvokkaisissa vapaaehtoistyöntekijöiden kohtaamisissa syntyneet sosiaaliset suhteet, myös virtuaaliympäristössä luodut suhteet parantavat työn tehokkuutta ja koettua viihtyvyyttä (Younghan ym., 2016, 559). Kun vapaaehtoiset kohtaavat toisiaan virtuaalikanavien kautta ovat he valmiimpia auttamaan toisiaan, ideoimaan ja antamaan palautetta, sekä osallistumaan organisaation aktiviteetteihin. Younghanin ym. (2016, 558) mukaan keskinäinen verkostoituminen lisää työn tehokkuuden lisäksi myös vapaaehtoisten työtyytyväisyyttä, halukkuutta levittää hyvää suusanallista palautetta organisaatiosta, sekä sitoutumista organisaatioon. Virtuaaliset

kanavat ovat myös työnjohdolle kätevä tapa jakaa informaatiota työhajeista tai aikatauluista.

2.4 Yhteenveto

Vapaaehtoistyö tarjoaa johtamisen näkökulmasta sekä haasteita, että mahdollisuuksia. Vapaaehtoinen on lähtökohtaisesti kiinnostunut työstään, hakeutuuhan hän siihen vapaaehtoisesti. Vapaaehtoisuuteen on kuitenkin useita eri syitä ja motivaatioita. Vapaaehtoisella on työnsä aina jotakin odotuksia ja pystyäkseen vastaamaan näihin on johdon tiedettävä mikä vapaaehtoista motivoi, ja mikä saa hänet sitoutumaan vapaaehtoistyöhön. Vaikka vapaaehtoiselle ei tarvitse maksaa rahapalkkaa, kuuluu kouluttamiseen ja rekrytointiin aina resursseja, joten sitoutuminen on voittoa tavoittelemattomille organisaatioille tärkeää.

Tyypillisiä motivaatioita Snyderin ym. (1999, 157) mukaan vapaaehtoisuuteen ovat henkilökohtaiset arvot, käytännön taitojen oppiminen, urahyödyt, itsensä kehittäminen, sosiaalisuus ja vastapainon hakeminen omalle arjelle. Motivaatiota voidaan myös katsoa sisäisen ja ulkoisen motivaation näkökulmasta (Deci & Ryan, 1985). Sisäinen motivaatio eli vapaaehtoisesta itsestään lähtevä kiinnostus työskennellä vapaaehtoisena on ulkoista välineellisiin syihin perustuvaa motivaatiota tavoiteltavampi tila vapaaehtoisten motiivoinnissa.

Gagné ym. (2008) mukaan vapaaehtoisten sisäistä motivaatiota voidaan pyrkiä johtamaan työn muotoilun avulla. Hackmanin ja Odellhamin piirremalli (1975, 161) esittää, että työn muotoilu viiden ydinominaisuuden mukaiseksi johtaa kolmeen psykologiseen tilaan, jotka puolestaan johtavat sisäisen motivaation vahvistumiseen. Yhtenä motiivoinnin olennaisena osa-alueena voidaan pitää myös palkitsemista. Palkitsemista ei useinkaan nähdä syynä vapaaehtoisuuteen, mutta se osa motiivoinnin ja sitouttamisen kokonaisuutta.

Sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan, affektiiviseen-, normatiiviseen- ja jatkuvuussitoutumiseen (Allen & Meyer, 1997). Porter ym. (1974, 604) määrittelevät organisaatioon sitoutumisen uskoksi organisaation arvoihin, haluun nähdä vaivaa arvojen eteen, ja haluksi pysyä organisaation jäsenenä. Johtaminen vaikuttaa vapaaehtoisen

sitoutumiseen ja työviihtyvyyteen organisaation ja esimiehen tuen tasolla (Aisbett ym, 2015). Organisaation vapaaehtoisen työlle tarjoama tuki vaikuttaa vahvemmin sitoutumiseen itse organisaatioon, ja esimiehen tuki puolestaan työviihtyvyyteen ja sen kautta epäsuorasti työhön sitoutumiseen.

Sosiaaliset suhteet ovat usein yksi vapaaehtoisia työssä kiinnostavista asioista ja siksi keskeinen tekijä sitoutumisessa (Younghan ym., 2016). Younghan ym. (2016, 551) esittävät mallin, jonka mukaan sosiaaliset suhteet vaikuttavat vapaaehtoistyössä tiimien väliseen vuorovaikutukseen ja sen kautta positiiviseen suusanalliseen viestintään ja aikomukseen osallistua uudelleen vapaaehtoistyöhön. Sosiaaliset suhteet vaikuttavat siis sekä yksilön sitoutumiseen, että kiinnostukseen levittää hyvää sanaa vapaaehtoistyöstään ja organisaatiostaan. Saman positiivisen yhteyden sitoutumisen ja sosiaalisten suhteiden välillä on havaittu toimivan vapaaehtoistyön kontekstissa myös virtuaalikanavissa (Younghan ym., 2016, 560).

3 Metodologia

3.1 Laadullinen tutkimus ja tutkimuksen kohde

Kvalitatiivinen tutkimus käsittelee asioiden merkityksiä (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 133, 2009). Tutkimus pyrkii kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti tutkimaan aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Hirsjärvi ym. (2009, 157) toteavat, että kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on enemmän löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa olemassa olevia. Tutkimus pyrkiikin haastattelujen avulla tuomaan esiin, kuinka vapaaehtoisten johtaminen, motivointi ja sitouttaminen käytännössä ilmenevät suuren määrän vapaaehtoisia työllistävässä organisaatiossa.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa kohdeorganisaationa toimii teknologia- ja kasvuyritystapahtuma Slush. Slushin tavoitteena on luoda mahdollisuuksia ja viedä startup-yrittäjiä eteenpäin tuomalla yhteen parhaat ideat, ihmiset ja sijoittajat. Tapahtumaan kerääntyy vuosittain tuhansien startup-yritysten ja sijoittajien lisäksi kymmeniä tunnettuja puhujia yritysmaailmasta. Slush kertoo missiökseen ”löytää ja auttaa seuraavan sukupolven uraauurtavia yrittäjiä”. Organisaatio tahtoo siis toimia muutoksen ja kehityksen mahdollistajana.

Slush on perustettu Helsingissä vuonna 2008 ja sitä järjestetään nykyään Suomen lisäksi pienempien tapahtumien muodossa ympäri maailmaa. Slush-tapahtumia on nähty muun muassa Tokiossa, Singaporessa, New Yorkissa ja yli 40 muussa kaupungissa. Tässä tutkimuksessa on kandidaatintutkielman laajuuden asettamissa rajoitteissa päädytty tutkimaan vapaaehtoisten johtamista ainoastaan Messukeskuksessa järjestettävän päätapahtuman Slush Helsingin toiminnassa.

3.2 Aineiston kerääminen

Empiirinen aineisto koostuu kahdesta teemahaastattelusta. Tutkimukseen on haastateltu kahta henkilöä Slushista. Haastattelut on toteutettu joulukuun 2019 aikana, toinen Slushin toimitiloissa Helsingissä ja toinen puhelimitse Tampereella. Toinen haastatteluista on

tehty englanniksi, ja tutkimuksen empiirisessä osuudessa käytetyt lainaukset haastattelusta on käännetty suomeksi.

Haastateltavat valikoituivat heidän työtehtäviensä ja tutkimuksen näkökulmasta relevantin aikaisemman kokemuksensa perusteella. Haastateltavina toimivat Slushin tämän vuotinen Head of Volunteer ja Chief People Officer. Head of Volunteer on vastuussa kaikista organisaation yli 2400 vapaaehtoiseen liittyvistä toiminnoista. Chief People Officer puolestaan on vastuussa yleisesti kaikista ihmisiin liittyvistä toiminnoista ja sen myötä suurelta osin myös vapaaehtoisista. Tutkimukseen haastateltu Chief People Officer on toiminut edellisenä vuonna Head of Volunteer -tehtävässä, joten hänellä on laaja-alainen näkemys vapaaehtoisten johtamisesta kyseisessä organisaatiossa. Molemmat roolit ovat osa ihmisten johtamiseen keskittyvää Talent teamia, jossa toimitaan vapaaehtoisten, ihmisten organisoiminnin ja koulutusten, sekä kommunikoinnin parissa. Molemmat tutkimukseen haastatelluista henkilöistä ovat työskennelleet organisaatiossa vapaaehtoisena ennen työsuhteensa alkamista.

Haastattelut on toteutettu kvalitatiivisina teemahaastatteluina, sillä tämän laatuisten haastattelun avulla saadaan esiin haastateltavien itsensä antamat tulkinnot ja merkitykset asioille (Koskinen, Alasuutarin ja Peltonen 106, 2005). Teemahaastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen keskeisten teemojen varassa (Hirsjärvi ja Hurme, 48, 2000). Teemahaastattelu pohjaa tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltyihin teemoihin ja teorioihin.

Käsiteltävät aiheet jaoteltiin haastatteluja varten eri teemoihin. Kuten teemahaastattelulle on tyypillistä, haastattelut lopullisessa muodossaan poikkesivat kysymyksiltään ja painoituksiltaan jonkin verran toisistaan. Molemmissa haastatteluissa kuitenkin käsiteltiin kaikki haastattelurungon pääteemat ja keskityttiin niihin näkökulmiin, jotka haastateltavilta luontaisesti tulivat esiin. Toinen haastatteluista kesti 29 minuuttia ja toinen 38 minuuttia.

Taulukko 1, Suoritetut haastattelut

	Päivämäärä	Haastattelun pituus	Haastattelutapa
Haastattelu 1	10.02.2019	38.29	Kasvotusten
Haastattelu 2	11.12.2019	28.56	Puhelimitse

3.3 Aineiston analyysi

Haastattelut on tehty peräkkäisinä päivinä ja litteroitu heti haastattelun jälkeen. Kvalitatiiviselle haastattelututkimukselle tyypilliseen tapaan alustava luokittelu ja haastattelujen sisällön jäsentely on aloitettu jo haastattelujen aikana (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 136). Englanninkielinen haastattelu on käännetty suomeksi litteroinnin jälkeen.

Empiirisen aineiston analyysissä on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoriaohjaava analyysi nojaa tutkimuksen toisessa kappaleessa esiteltyyn kirjallisuuteen. Haastattelujen sisältö on luokiteltu teemojen mukaan. Teemojen ja luokkien sisällä on aineistosta pyritty etsimään merkityksiä yhtäläisyyksien ja erojen kautta. Teoriaohjaava analyysi on valittu tutkimukseen sen vuoksi, että se sallii temahaastattelun havaita myös teoreettisen viitekehyksen ulkopuolisia teemoja ja ottaa nämä huomioon aineiston analyysissä ja tulkinnassa.

4 Tulokset

4.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Slush on opiskelijavetoinen voittoa tavoittelematon organisaatio, joka toimii suurimalta osin vapaaehtoisvoimin. Organisaatiossa toimii vuosittain noin 50 palkattua työntekijää ja yli 2000 vapaaehtoista. Tämän vuoden Slush Helsingin järjestämiseen osallistui 2400 vapaaehtoista. Vapaaehtoiset toimivat tapahtumassa ja ennen tapahtumaa hyvin erilaisissa tehtävissä, aina tapahtuma-alueen rakentamisesta asiakaspalveluun tapahtuman aikana. Vapaaehtoistyö Slushissa on ollut jo useita vuosia hyvin kysyttyä, ja tänä vuonna hakemuksia vapaaehtoiseksi lähetettiin yli 80 maasta.

Slushin henkilöstö on organisoitu tiimeittäin ja ryhmittäin. Tapahtumavuoden aikana ensimmäisenä täysipäiväinen, palkattu henkilöstö, rekrytoi noin 50 tiiminvetäjää. Tiiminvetäjät tämän jälkeen rekrytoivat tiimistä riippuen noin 1-15 ryhmänvetäjää, jotka puolestaan rekrytoivat oman ryhmänsä vapaaehtoisia. Slushin tämän vuoden Chief People Officer:in Noora Zeinin mukaan henkilöstö on järjestelty tällä tavoin syystä.

Syy miks tää on näin, on se et kommunikaatio pelaa, kun on vaan 15 henkilöä, joista on vastuusta, ja silloin vapaaehtoiset tietää keneltä pitää kysyä, jos on epäselvää. Me ei haluta et meilt tulee kaikki tieto 2400:lle, et enemmän nii et se, joka on rekrytoinu sen ryhmän saa myös olla oikeesti vastuussa tiedon jakamisesta eteenpäin ja toteuttaa silleen ku ite haluaa.

Vastuuta toisista vapaaehtoisista jaetaan siis Slushissa vapaaehtoisille tiimin- ja ryhmänvetäjille. Henkilöstö on järjestelty näin tiedonkulun helpottamiseksi, mutta myös vapaaehtoisten vastuuttamiseksi. Vapaaehtoisia toimii Slushissa palkattua henkilöstöä huomattavasti enemmän, joten tämän kaltainen järjestely vapaaehtoisten kesken on looginen ratkaisu. Tämän vuoden Head of Volunteer -roolissa toimivan Bikash Gurungin mukaan vapaaehtoisten mahdollisuus johtaa toisia vapaaehtoisia antaa myös vapaaehtoisille mahdollisuuden ottaa haluamansa määrän vastuuta ja halutessaan saada koemusta ryhmän tai tiimin vetämisestä.

4.2 Motivaatio vapaaehtoistyötaustalla

4.2.1 Uudet ihmiset ja kontaktit

Tutkimukseen haastateltujen henkilökohtaiset pyrkimykset vapaaehtoistyössä poikkesivat jonkin verran toisistaan. Päätekijä tavoitteiden mahdollistamisessa oli kuitenkin sama, ihmiset. Slushissa on suuri määrä vapaaehtoisia ja yhteisön merkitys on valtava. Ylipäätänsä kontaktit muiden tapahtuman tekemiseen osallistuvien ja itse tapahtumassa vierailevien kanssa tuntuvat olevan vallitseva teema motivaatiossa työskennellä organisaatiossa.

Zeinin mukaan vastaus kysymykseen miksi Slushiin lähdetään vapaaehtoiseksi, on lähes aina sama. Zein uskoo motivaation taustalla olevan uudet ihmiset ja positiivinen henki yhdessä tekemisessä.

No kyllä se on ne ihmiset. Mä oon tehny aika paljon vapaaehtostyötä ja kyl sinne aina menee niiden ihmisten takii, ja jotenki kumma juttu, et ku ihmisii ei motivoi raha niin kaikki on niin et tuumasta toimeen, kädet saveen ja tehään yhdessä. Ja ei et tää on mun vastuu ja tästä mulle maksetaan ja tästä sulle maksetaan ja ei kuulu mulle... et semmosta asennetta ei yleensä oo vapaaehtosuudessa, et kyllähä siihen jää koukkuun.

Zeinin mukaan yhdessä tekemisen henki on vapaaehtoistyössä ainutlaatuinen piirre, joka vetää ihmisiä puoleensa. Zein korostaa suhteita erityisesti toisiin vapaaehtoisiiin ja kertoo itse hakeutuneensa alun perin vapaaehtoiseksi tutustuakseen saman henkisiin ihmisiin. Zein uskoo myös useiden muiden toimivan vapaaehtoisena, sen vuoksi, että vapaaehtoisena työskentely on ollut hauska kokemus, johon innostuu hakemaan uudestaan ja uudestaan.

Gurung korostaa myös ihmisten merkitystä, mutta painottaa uranäkökulmaa. Gurung kertoo hakeutuneensa vapaaehtoiseksi Slushiin alun perin tapahtuman tuottamiseen liittyvän kiinnostuksensa kautta. Gurung uskoo, että usein vapaaehtoista motivoi se, että pääsee konkreettisesti tekemään asioita, joilla on näkyvää merkitystä.

Esimerkiksi construction-tiimissä rakennetaan käytännössä koko tapahtuma. Ensin näät tyhjän Messukeskuksen ja sitten 4-5 päivän päästä pääset näkemään, kun koko tapahtuma on yhtäkkiä valmis.

Gurungin mukaan myös uudet kontaktit startup-maailmasta ja samoista asioista kiinnostuneiden ihmisten kanssa ovat tapahtuman motivoivimpia puolia.

Toinen tärkeä juttu on tietenkin se, että pääsee tapaamaan niin monia ihmisiä, enkä tarkota tässä nyt toimitusjohtajia, vaan muita vapaaehtoisia, joiden kanssa voi luoda kontakteja eri puolille maailmaa. Kolmas juttu on sit vielä uraa edistävät kontaktit — — ja työmahdollisuudet, joita voi ihmisten ja yritysten kautta saada.

Vapaaehtoistyössä luodut kontaktit voivat siis olla motivoivia sekä sosiaalisten suhteiden ja työviihtyvyyden kannalta, että uranäkökulmastakin. Gurungin mukaan usein mahdollisuus näihin molempiin motivoi vapaaehtoistyöhön Slushissa.

4.2.2 Vapaaehtoisten vastuuttaminen

Koska organisaatio pyörii lähes pelkästään vapaaehtoistyön voimalla, ovat sekä työn vastuullisuus, että merkityksellisyys keskeisiä osia vapaaehtoisten motivoinnissa. Gurungin mukaan vapaaehtoiset voivat hakea eri tehtäviin sen mukaan, onko heillä halukkuutta tai aikaa ottaa enemmän vastuuta, vai vain työskennellä itse tapahtumassa muutamana päivänä vähemmällä vastuulla. Zeinin mukaan vastuu oli yksi motivoivimmista tekijöistä myös hänelle vapaaehtoistyössä.

En mä ollu saanu missään semmosta vastuuta mikä mulle annettiin ja et sulle annetaan vastuuta ja suhun luotetaan, silleen et hei, otappa 15 vapaaehtosta ja kouluta ne, ja pidä ne ajan tasalla. Niin kylhä siit tulee semmone hei vitsi nää luottaa muhun ja mä haluan tehdä parhaani.

Luottamus ja kehittymismahdollisuuksien antaminen ovat Zeinin mukaan hyviä tapoja motivoida. Sluhissa pyritään antamaan tiimien- ja ryhmienjohtajille mahdollisimman vapaat kädet viestinnän ja ohjaamisen kanssa. Zeinin mukaan on tarkoitus, että

rekrytoinut vapaaehtoinen on oikeasti vastuussa tiedonjakamisessa ja saa toteuttaa sitä parhaaksi katsomassaan kanavassa.

Johtajuustaidot ovat Gurungin mukaan yksi asia johon tiimejä ja ryhmiä johtavien vapaaehtoisten kanssa keskitytään erilaisissa workshoppeissa. Vapaaehtoisille järjestetään neljä koulutuskertaa, joiden tarkoituksena on käydä läpi asioita, kuten kuinka vapaaehtoisista kootaan hyvä monipuolinen tiimi, kuinka ryhmän jäseniä motivoidaan ja kuinka varmistetaan, että he ovat tyytyväisiä työssään. Gurungin mukaan koulutusten koko tarkoitus on tehdä niihin osallistuvista vapaaehtoisista parempia johtajia. Vapaaehtoiset saavat tämän myötä myös kokea onnistuvansa johtajina, mikäli he onnistuvat rakentamaan monipuolisen tiimin ja ohjaamaan sitä menestyksekkäästi.

4.2.3 Vapaaehtoistyön merkityksellisyys

Vapaaehtoiset ovat Slushissa todellisuudessa niin suuri työvoima, ettei tapahtuma nykyisessä muodossaan olisi mahdollinen ilman heitä. Gurung painottaa, ettei tätä voi liikaa korostaa, ja he yrittävätkin motivoida vapaaehtoisia painottamalla jatkuvasti myös heille työn todellista merkityksellisyyttä. Ennen tapahtumaa vapaaehtoisille järjestetään oma vapaaehtoisten päivä, jossa näitä asioita käsitellään.

Meillä on siellä aina tunnettuja puhujia — — Ja he pyrkii saamaan vapaaehtoiset ymmärtämään kuinka tärkeää vapaaehtoisuus on ja mitä siitä saa itelleen. Koska ilman vapaaehtoisia ei oo tapahtumaa. Et vapaaehtoiset ymmärtää tän ja motivoituu siitä.

Gurungin mukaan vapaaehtoisten päivän on tarkoitus myös tuoda ihmisiä yhteen, jotta he näkevät toisensa ja motivoituvat yhdessä työskentelystä. Tärkeää motivaation kannalta on myös, että vapaaehtoiset ymmärtävät kuinka suuri merkitys heillä on tapahtumaan tulevien kävijäkokemuksen kannalta. Gurung kertoo, että myös vapaaehtoisten asiakaspalvelutaitoja pyritäänkin kehittämään workshoppien kautta vapaaehtoisten päivänä.

4.3 Sitoutuminen vapaaehtoistyöhön

4.3.1 Sosiaaliset suhteet ja yhteisöllisyys organisaatiossa

Joka vuosi Slushissa työskentelee vapaaehtoisia, jotka ovat olleet vapaaehtoisena organisaatiossa aiemminkin. Gurungin mukaan tänä vuonna työskennelleistä vapaaehtoisista noin 25% oli työskennellyt aikaisemmin vapaaehtoisena Slushissa. Tämän vuoden vapaaehtoisille työn jälkeen lähetettyyn kyselyyn vastanneista 71% ilmoitti haluavansa työskennellä vapaaehtoisena myös seuraavan vuonna. Gurungin mukaan kyselyyn vastasi noin 400 – 500 vapaaehtoista.

Zein uskoo, että työhön ja organisaatioon sitoutumisessa on taustalla monia asioita. Ihmissuhteiden merkitystä hän kuitenkin korostaa tässäkin. Ihmiset ovat hänen mielestään Slushin paras puoli, ja näin hän uskoo myös muiden kokevan.

Ku satuin juttelemaa ihmisten kaa, et miten ne on tullu tänne — — nii kyl se vastaus oli joka kerta et ne ihmiset, et mä luulen et se on ainakin se syy miks ihmiset jää, ja halua tulla uudestaan. Et eka kerta saattaa olla semmosta puhdasta uteliaisuutta.

Slushissa panostetaan myös tietoisesti ihmisten ryhmäyttämiseen. Zein kertoo, että ryhmien vetäjiä kannustetaan pitämään vapaaehtoisille tapaamisia jo ennen varsinaisten töiden alkamista. Tapaamisten tarkoitus on tutustuttaa vapaaehtoisia toisiinsa ja mahdollistaa kontaktien luominen muutoinkin, kuin muutaman päivän aikana työskennellessä itse tapahtumassa. Myöhemmissä tapaamisissa käydään läpi myös käytännön informaatiota.

Kylhän se työ on paljon kivempaa ku on tutustunu siihen ryhmään aikaisemmin. Me ollaan kannustettu et kaikki tapais joku 2 – 3 kertaa syksyn aikana sen oman ryhmän kaa, et groupleadit järkkää sellasii tapaamisii ja yleensä eka on enemmän tutustumista ja seuraavat kaks on enemmän sellasta tiedon jakamista.

Myös Gurung korostaa tapaamisten sosiaalista merkitystä, ja nostaa esiin myös toimivan tiimin kokoamisen. Slushissa pyritään panostamaan siihen, että jokaisessa tiimissä olisi

erilaisia ihmisiä erilaisilla taustoilla ja mahdollisuuksien mukaan eri kansallisuuksilla. Gurungin mukaan on tärkeää, että tiimi tulee hyvin toimeen keskenään, mutta myös että näkemykset ja kokemukset poikkeaisivat jossain määrin toisistaan.

Kun tiimissä on erilaisia ihmisiä, he käsittelee eri tilanteita eri tavalla ja tiimillä on silloin yhdessä ikään kuin laajempi näkemys kaikista asioista.

Gurung kertoo myös, että inklusiivinen ilmapiiri on Slushille tärkeä. He haluavat varmistaa, että vapaaehtoiset kokevat, että kuka tahansa voi hakea vapaaehtoiseksi ja että he ovat tervetulleita organisaatioon.

Yhteisöllisyyden tunne onkin näkökulma, joka usein nousee esiin vapaaehtoisuudesta puhuttaessa. Kokemus siitä, että on osa jotakin tapahtumaa ja työskentelee arvojensa mukaisen asian eteen voi olla voimakas. (Costa, ym., 2006). Arvoista ja merkityksellisyydestä voidaan puhua myös Slushin yhteydessä. Zein kertoo, että hänelle organisaation arvot ovat työssä tärkeitä.

Se on jotenki siisti olla mukana semmosessa mikä tekee hyvää ja minkä arvojen takana voi seistä. Et siitä oli jotenki tosi ylpee ku oli vapaaehtosena Slushissa.

Ylpeys työstä ja tapahtumaan kuulumisesta oli Zeinin mukaan tärkeä osa vapaaehtoiskokemusta. Hänen mukaansa tämä oli yksi niistä tekijöistä, jotka saivat hakeutumaan vapaaehtoistyöhön uudelleen.

4.3.2 Sitoutuminen työtehtävään

Vapaaehtoistyön johtamisessa omana haasteenaan on, ettei vapaaehtoistyö varsinaisesti velvoita ketään työskentelemään. Vapaaehtoisiin pitää siis pystyä luottamaan, että he hoitavat työnsä ja ovat paikalla sovittuihin aikoihin.

Gurungin mukaan, kun vapaaehtoisten määrä on tätä kokoluokkaa, jää työvuoroihin aina saapumatta joitakin vapaaehtoisia. Tähän on kuitenkin Slushissa varauduttu ja ryhmien johtajia pyydetään aina ilmoittamaan puuttuvista vapaaehtoisista, jotta heidän työnsä voidaan järjestellä uudelleen. Gurung kertoo, että vapaaehtoiset myös allekirjoittavat vapaaehtoisuussopimuksen.

Me laitetaan kaikki vapaaehtoiset allekirjoittamaan volunteer contract ja koitetaan varmistaa, että he on käytettävissä tarvittavina päivinä. Heitä ei voi tietenkään pakottaa, että me koitetaan vaan varmistaa, että he on riittävän innostuneita olemaan osa tapahtumaa.

Gurungin mukaan Slushissa ymmärretään, että joskus suunnitelmat muuttuvat ja tulee esteitä. On kuitenkin tärkeää pyrkiä saamaan vapaaehtoiset ymmärtämään, kuinka tärkeää heidän työnsä on ja siten sitoutumaan tehtäväänsä.

4.4 Vapaaehtoisten palkitseminen

Haastateltavien mukaan palkitseminen tapahtuu pitkälti samojen asioiden kautta, kun vapaaehtoisten motivointi ja sitouttaminen organisaatioon. Tärkeää on tässäkin uusien kontaktien ja kokemusten mahdollistaminen. Gurungin mielestä palkitseminen on tärkeä näkökulma, vaikka rahallisia palkkioita vapaaehtoistyö ei kykenekään tarjoamaan. Jotta vapaaehtoiset haluavat tulla, on työssä oltava jotakin palkitsevaa heillekin.

Jos joku kysyisi haluanko tulla vapaaehtoiseksi johonkin tapahtumaan, niin tietenkin kysyisin: ”Mitä minä saan siitä?”.

Slushissa ymmärretään, että vapaaehtoisille on tärkeää kokea hyötyvänsä myös henkilökohtaisella tasolla vapaaehtoisuudesta. Vapaaehtoistyössä palkitsevat puolet tulevat kuitenkin pitkälti työn ohessa, eikä niinkään erillisenä palkitsemisena. Zein kertoo, että palkitsemisena vapaaehtoistyöstä Slushissa pyritään panostamaan mahdollisimman paljon hyvään vapaaehtoiskokemukseen. Hyvään vapaaehtoiskokemukseen Zein liittää esimerkiksi vapaaehtoisille tarkoitettun alueen tapahtuman aikana.

Meil on siel tapahtumassa semmonen volunteer area, missä me kans ei oteta ketä vaan partnereiks, vaan pyritään et siel ois semmosii yrityksiä, jotka ois mielenkiinosa vapaaehtoisille työllistymisen kannalta, ihmisten tapaamiseen kannalta tai yrittäjyydestä kiinnostuneille. Et koitetaan mahdollistaa niitä kohtaamisia heille enemmän.

Tapahtuman tarjoamat kontaktit ovat myös Gurungin mielestä parhaita puolia vapaaehtoisuudessa. Hän kertoo, että Slush tarjoaa alustan tavata sekä muita

vapaaehtoisia, että yrityksiä useilta eri toimialoilta. Vapaaehtoisia varten järjestetään tapahtuman jälkeen myös Volunteers afterparty, jossa vapaaehtoiset kokoontuvat ruuan ja juoman merkeissä.

Pääset bileisiin ja saat tavata uusia ihmisiä eri maista — — eri tapaamisissa saat uusia kontakteja, joista voit saada erilaisia uramahdollisuuksia. Joten uskon että nämä kolme asiaa motivoi ihmisiä ja ainakin tämä on se mikä motivoi minua itseäni!

Se millä Gurungin mielestä vapaaehtoisia palkitaan, on pääsy itse tapahtumaan, uramahdollisuudet ja mahdollisuus tavata uusia ihmisiä. Zein toteaa, että syy miksi hän hakeutui uudestaan vapaaehtoiseksi, oli ennen kaikkea ihmisten tapaaminen. Hän kuitenkin kokee, että vapaaehtoisille suunnatut tapahtumat, kuten Volunteers afterparty ja vapaaehtoisten päivä ovat osa tätä kokonaisuutta ja osaltaan kannustavat hakeutumaan uudelleen vapaaehtoiseksi.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

5.1 Tulosten yhteenveto

Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena tutkia vapaaehtoistyöntekijöiden sitouttamista ja motivointia teoreettisen osuuden ja empirian yhdistelmällä. Päättökysymyksenä tutkimuksessa toimi: *Miten vapaaehtoistyöntekijöitä voidaan sitouttaa ja motivoida voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa?*

Niin tutkitun kirjallisuuden, kuin kerätyn empiirisen aineistonkin perusteella, ihmisten väliset suhteet osoittautuivat merkittäväksi tekijäksi sekä vapaaehtoistyöhön motivoitumisessa että sitoutumisessa. Vaikka vapaaehtoistyössä esiintyy monia hyvin erilaisia motivaatioita, vaikuttaisi tässä tutkimuksessa erityisen keskeinen vapaaehtoista motivoiva ja sitouttava tekijä olevan vapaaehtoisten ja organisaation muodostama yhteisö. Johtamisen näkökulmasta tämän voidaan ajatella tarkoittavan, että vapaaehtoisten johtamisessa tulisi nähdä vapaaehtoiset työntekijöiden lisäksi myös yhteisönä ja huomioida heidän välisensä kontaktit.

Teoriaosuudessa esitelty kirjallisuus saa empiriasta tukea monilta osin. Hackmanin ym., (1975) piirremallin psykologiset tilat motivaation taustalla ja Younghanin ym. (2016) tutkima sosiaalisten suhteiden vaikutus sitoutumiseen ovat havaittavissa empiirisestä aineistosta. Sosiaaliset suhteet, työssä viihtymisessä ja uudelleen osallistumisessa esiintyvät empiirisessä aineistossa, samoin kuin sisäiseen motivaatioon vaikuttavat työn merkityksellisyys, vastuullisuus ja havaitut tulokset.

Empiiriset havainnot Slushin vapaaehtoistyöstä tukevat myös Costan ym., (2006) tutkimusta tiettyyn tapahtumaan sitoutumisesta. Haastateltavien kertoman perusteella motivaatio ja sitoutuminen vapaaehtoistyöhön Slushissa liittyy usein itse tapahtumaan ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin, ei niinkään tarpeeseen osallistua vapaaehtoistoimintaan yleisemmällä tasolla. Empiirisessä aineistossa motivaatio vaikuttaa usein olevan affektiivista, mutta vapaaehtoiset sitoutuvat myös saavuttaakseen omia päämääriään, ei niinkään altruistisista syistä. Tässä tulee kuitenkin ottaa huomioon kohdeorganisaation

luonne ja toiminnan tarkoitus. Missioltaan toisen tyyppisessä organisaatiossa työskennellään todennäköisesti eri syistä ja erilaisella motivaatiolla, joten tämä ei ole täysin yleistettävissä kaikkeen vapaaehtoistyöhön.

Sekä empiriassa, että teoriaosuudessa esiin nousivat erityisesti, vapaaehtoisten vastuuttaminen, kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen sekä toimivan ryhmän ja yhteisön luominen. Johtamisen näkökulmasta vapaaehtoisuudessa korostuu konkreettisen informoinnin ja organisoinnin lisäksi mahdollisuuksien tarjoaminen ja työn mielekkyyden mahdollistaminen. Empiirisestä aineistosta voi havaita, että vapaaehtoisista huolehtiminen ja heidän viihtyvyyteensä panostaminen luo ilmapiirin, jossa vapaaehtoinen viihtyy saadessaan riittävästi vastuuta ja uusia kokemuksia. Inklusiivinen ilmapiiri ja merkityksellisyyden korostaminen luovat organisaatioon ympäristön, johon vapaaehtoinen haluaa palata, sekä työskennelläkseen itselleen mielekkään organisaation hyväksi, että avatakseen itselleen vapaaehtoisuuden tarjoamia hyötyjä.

Tutkimuksessa käsiteltiin myös palkitsemista motivaation lähteenä. Palkitseminen on monimuotoinen käsite, joka vapaaehtoisuudessa voidaan kokea hyvin erilaisina asioina. Teoreettisessa osuudessa palkitseminen liitettiin konkreettisiin asioihin, kuten kiitoskirjeisiin tai palkitsemistilaisuuksiin. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa vapaaehtoisten palkitsemisessa keskeistä ei niinkään ole konkreettiset asiat tai tilaisuudet, vaan kysymys on enemminkin mahdollisuuksien tarjoamisesta. Kohdeorganisaatiossa vapaaehtoisia palkitaan toisilla vapaaehtoisilla. Työ luo mahdollisuuden tutustua ja verkostoitua, ja tarjoaa tilauksia tavata samoista asioista kiinnostuneita ihmisiä. Tämä luo vapaaehtoiselle ympäristön, johon hakeutuessa hän voi saavuttaa palkitsevia sosiaalisia kokemuksia ja konkreettisia verkostoja häntä kiinnostavien asioiden ympärille.

5.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Aineiston luotettavuuden arviointi on aina tärkeä osa relevanttia tieteellistä tutkimusta. Erityisen kriittinen aineiston luotettavuuden ja objektiivisuuden kanssa saa olla kuitenkin laadullista tutkimusta tehdessä. Tutkijan subjektiiviset käsitykset ja arvot vaikuttavat

väistämättäkin jossain määrin tutkimuksen tuloksiin (Tuomi ja Sarajärvi., 2009, 20). Tutkimuksen empiirisessä osuudessa teemahaastattelu on katsottu sopivimmaksi menetelmäksi tähän tutkimukseen, sillä se vapauttaa haastattelun mahdollisimman paljon tutkijan näkökulmasta. Teemahaastattelu antaa tilaa haastateltavien tulkinnoille ja tunnistaa, että heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä (Hirsjärvi ja Hurme, 48, 2000). Luotettavuutta arvioidessa on kuitenkin otettava huomioon, että tutkimus koostuu aina tutkijan tekemistä valinnoista ja sisältää siten subjektiivisia vaikutteita.

Tämän aineiston luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava myös, että haastattelut on toteutettu kahden henkilön subjektiivisten kokemusten perusteella ja näkemykset edustavat heidän henkilökohtaista kokemustaan asioiden tilasta. Vaikka haastateltaviksi on pyritty valitsemaan tutkimukseen parhaiten soveltuvat henkilöt, edustaa heidän haastattelunsa vain kahden ihmisen kokemusta tietyn organisaation toiminnasta. Tutkimuksessa käsitellään kuitenkin vapaaehtoistyön teemoja ja käytänteitä osin hyvin yleisellä tasolla, joten tuloksia voidaan mahdollisesti soveltaa samankaltaisissa voitto tavoittelemattomissa organisaatioissa.

Tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää vapaaehtoisten johtamisessa käyttäen hyödyksi tutkimuksen tuloksia sitoutumisen ja motivaation edistämisestä. Tutkimuksessa on esitelty vapaaehtoistyön ominaisuuksia ja siihen sisällytetyjä mahdollisuuksia, jotka pitävät yllä vapaaehtoisten motivaatiota ja sitoutumista. Tästä tutkimuksesta vapaaehtoistyön johdossa toimivat voivat mahdollisesti myös hyödyntää tutkimukseen koottuja tekijöitä motivaation ja sitoutumisen taustalla.

Tutkittaessa olemassa olevaa kirjallisuutta kävi ilmi, että vapaaehtoisten johtamista käsittelevässä tutkimuksessa on tutkittu pitkälti vapaaehtoistyötä ja sen johtamista jonkin tietyn organisaation kontekstissa. Case-pohjaiset tutkimukset antavat mielenkiintoista tietoa yksittäisistä organisaatioista. Case-tutkimus rajaa kuitenkin tutkittavan ilmiön ainoastaan kyseiselle toimialalle ja tietynlaiseen ympäristöön. Vapaaehtoisten johtamista olisikin mielenkiintoista tutkia laajemmin yhdistellen tutkimukseen erityyppisiä organisaatioita. Erilaisia organisaatioita ja toimialoja yhdistelemällä voitaisiin saada mielenkiintoista tietoa esimerkiksi toimialojen vapaaehtoistyön motivaatioiden ja johtamisen eroista ja yhtäläisyyksistä. Case-tapaus on aina yhden organisaatiokulttuurin sävyttämä, joten laajemmalla tutkimuksella voitaisiin mahdollisesti saada kattavampi kuva vapaaehtoisten johtamisen muodoista, käytänteistä ja vaikutuksista.

Tässäkin tutkimuksessa on kandidaatintutkielman laajuuden asettamissa rajoitteissa päädytty haastattelemaan vapaaehtoisten kanssa työskenteleviä henkilöitä vain yhdestä organisaatiosta. Valittu kohdeorganisaatio on suuri ja työllistää huomattavan määrän vapaaehtoisia. Vapaaehtoiset ovat myös huomattavana enemmistönä sen henkilöstössä. Tämän vuoksi organisaatio soveltuu tähän tutkimukseen hyvin ja antaa tutkielman laajuuteen nähden hyvä kuvan ilmiöstä. Tästä huolimatta näkemykset ovat vain yhdestä organisaatiosta, ja kattavampi vastaus tutkimuskysymykseen olisi saatu ottamalla mukaan useita, mielellään toisistaan poikkeavia organisaatioita.

Tutkimukseen valitut haastateltavat ovat nykyisen vapaaehtoisia koskevan työnsä lisäksi työskennelleet itse organisaatiossa vapaaehtoisina. Tämän on katsottu antavan valituille haastateltaville kattavamman näkemyksen organisaation toiminnasta ja vapaaehtoisena työskentelystä yleisemmällä tasolla. Haastatelluilla on siis kokemusta vapaaehtoistyön johtamisen molemmilta puolilta. Tämä on katsottu hyödylliseksi empiirisen aineiston keräämisen kannalta, sillä haastateltavien kokemuksia on voitu tarkastella teemahaastattelun puitteissa asian molemmin puolin.

Tämän tutkimuksen haastateltavien vapaaehtoiskokemuksesta huolimatta, voitaisiin tutkimushetkellä vapaaehtoisena työskenteleviä henkilöitä haastatteleamalla saada vielä kattavampi kuva tutkittavasta ilmiöstä. Haastatteleamalla sekä vapaaehtoistyön johtoa, että vapaaehtoistyöntekijöitä saataisiin tietoa siitä, tapahtuvatko asiat johdon esittämällä tavalla, tai koetaanko käytetyt menetelmät tai järjestelyt siten, kun ne on tarkoitettu. Kun asioita katsotaan toiselta puolen, voi koettuja merkityseroja löytyä huomattavastikin.

Kiinnostava jatkotutkimusmahdollisuus olisi myös tutkia vapaaehtoistyön johtamista vapaaehtoisten johtamana. Kohdeorganisaatiossa vapaaehtoisia on monenlaisissa eri tehtävissä ja heillä on tapahtuman onnistumisesta eritasoisia vastuita. Vapaaehtoisten kokemukset johtavana osapuolena toimimisesta saattaisivat poiketa palkatun työvoiman kokemuksista, näin ja voitaisiin mahdollisesti saada uudenlaisia tutkimustuloksia vapaaehtoistyön johtamisesta. Vapaaehtoisten toimimista toisten vapaaehtoisten johtajana on tutkittu myös kirjallisuudessa huomattavasti vapaaehtoistyön palkattua johtamista vähemmän, joten tällä saralla voisi olla mielenkiintoista tilaa jatkotutkimukselle.

Lähteet

- Aisbett, L., & Hoye, R. (2015). Human resource management practices to support sport event volunteers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(3), 351–369.
- Allen, N. J., & John P. Meyer. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Balser, D., & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness, *Nonprofit Management & Leadership*, 15(3) 295–315.
- Butt, M. U., Hou, Y., Soomro, K. A., & Acquadro Maran, D. (2017). The ABCE model of volunteer motivation. *Journal of Social Service Research*, 43(5), 593–608.
- Catano, V. M., Pond, M., & Kelloway, E. K. (2001). Exploring commitment and leadership in volunteer organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 256–263.
- Clary, E. G., & Snyder, M. (1999). The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5), 156–159.
- Chen, Y. (2010). Sport event volunteer motivation and commitment (Order No. 3415072).
- Cnaan, R. A., & Cascio, T. A. (1999). Performance and commitment: Issues in management of volunteers in human service organizations. *Journal of Social Service Research*, 24(3-4), 1–37.
- Costa, C. A., Chalip, L., Green, B. C., & Simes, C. (2006). Reconsidering the role of training in event volunteers' satisfaction. *Sport Management Review*, 9(2), 165–182.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: Human resource management approach. *Sport Management Review*, 9(2), 141–163.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Drucker, P. F. (1992). *Managing the non-profit organization: Practices and principles* HarperBusiness.

- Gage, R. L., & Thapa, B. (2012). Volunteer Motivations and Constraints Among College Students: Analysis of the Volunteer Function Inventory and Leisure Constraints Models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(3), 405–430.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p. ed.) Tammi.
- Kansalaisareena, HelsinkiMissio ja Kirkkohallitus, Vapaaehtoisuus Suomessa 2010 ja 2015., (2015)
- Kim, M., Trail, G. T., & Lim, J. (2009). The role of psychological contract in intention to continue volunteering. *Journal of Sport Management*, 23(5), 549–573.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Osuuskunta Vastapaino
- Macduff, N., Netting, F. E., & O'Connor, M. (2009). Multiple ways of coordinating volunteers with differing styles of service. *Journal of Community Practice*, 17(4), 400–423.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc.
- Millette, V., & Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32(1), 11–22.
- Oostlander, J., Güntert, S. T., van Schie, S., & Wehner, T. (2014). Leadership and Volunteer Motivation: A Study Using Self-Determination Theory. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), 869–889.
- Phillips, & Phillips. (2011). Altruism, egoism, or something else: Rewarding volunteers effectively and affordably. *Southern Business Review*, 36(1), 23–35.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Sergent M. T., & Sedlacek, W. E. (1990). Volunteer motivations across student organizations - a test of person-environment fit theory. *Journal of College Student Development*, 31(3), 255–261.

- Senses-Ozyurt, S. & Villicana-Reyna, N. (2016). Leadership characteristics and volunteer retention in nonprofit organizations. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 6(4), 350–374.
- Shin, S., & Kleiner, B. (2003). How to manage unpaid volunteers in organisations - ProQuest. *Management Research News*, 26, 2–4.
- Slush (2019) About. Haettu 12.11.2019. <https://www.slush.org/about-slush/>
- Stirling, C., Kilpatrick, S., & Orpin, P. (2011). A psychological contract perspective to the link between non-profit organizations' management practices and volunteer sustainability. *Human Resource Development International*, 14(3), 321–336.
- Studer, S. (2016). Volunteer Management: Responding to the Uniqueness of Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), 688–714.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi
- Vuokko, P. (2004). Nonprofit-organisaatioiden markkinointi WSOY.
- Vapaaehtois- ja vertaistoiminnan määritelmät. Retrieved from <http://www.kansalaisareena.fi/aineistoa/vapaaehtois-ja-vertaistoiminnan-maaritelmat/>, 2019
- Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa, Leo Stranius, Kansalaisareena 2018
- Younghan, L., Milyang, K., & Jakeun, K. (2016). The impact of social interaction and team member exchange on sport event volunteer management. *Sport Management Review*, 19(5), 550 –562.
- Yrityksen arvot missio ja visio. <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>, 2019

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

1. Haastateltavan tausta

1. Kerro itsestäsi
 - Minkälainen tausta
 - Kuinka on päätyntynyt organisaatioon töihin
 - Työnkuva

2. Onko työskennellyt ennen työsuhdetta organisaatiossa vapaaehtoisena
 - Mikä motivoi alun perin hakemaan vapaaehtoiseksi
 - Onko työskennellyt useita vuosia vapaaehtoisena

3. Minkälainen koulutus töiden alkaessa
 - Käsiteltiinkö motivaatiota
 - Tai sitoutumista

2. Henkilöstö ja koulutus

1. Kuinka henkilöstön rakenne toimii organisaatiossa
 - Mistä tiimit koostuvat, ja miten ne kootaan
 - Onko taustalla jokin ajatus, miksi rakennettu näin

- Miten oma työ sijoittuu tähän
2. Kuinka vapaaehtoisia koulutetaan?
 - Minkälaisia asioita käydään läpi
 - Käsitelläänkö motivaatiota tai sitoutumista
 3. Kuinka vapaaehtoisten kanssa hyödynnetään virtuaalikanavia?
 - Onko tästä koettu jotakin erityisiä hyötyjä tai vaikutuksia?

3. Motivaatio ja sitoutuminen

1. Minkä uskoo olevan sen taustalla, että vapaaehtoiset hakeutuvat organisaatioon?
 - Mikä vapaaehtoistyössä kiinnostaa
 - Mitä vapaaehtoinen saa työstä
2. Kuinka suuri osa vapaaehtoisista on vuosittain uudelleen töissä?
 - Minkä uskoo olevan syynä tämän taustalla?
 - Mikä saa hakeutumaan uudestaan vapaaehtoiseksi?

4. Palkitseminen

1. Kuinka vapaaehtoisia palkitaan?
 - Kokeeko tämän toimivaksi?
 - Kuinka vapaaehtoiset ovat tähän suhtautuneet?
 - Kuinka itse koki palkittamisen?