

# **Motivaation johtamisen haasteita vapaaehtois- ja talkootyössä**

**Case Trailblazers & Skynett ry**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2022

Henna Laisalmi

## Tiivistelmä

Tekijä Laisalmi, Henna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 51	
Työn nimi <b>Motivaation johtamisen haasteita vapaaehtois- ja talkootyössä</b> Case Trailblazers & Skynett ry		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), liiketalouden koulutus		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Ville Suutari, johtoryhmän jäsen, Trailblazers		
Tiivistelmä <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin yhteistyössä toimivien Trailblazersin ja Skynett ry:n haasteita vapaaehtoistyön motivaation johtamisessa. Opinnäytetyössä haluttiin selvittää vapaaehtoisten motivaation haastekohdat, sekä miten näitä voisi parantaa motivaation johtamisen avulla. Lopuksi luotiin kehitysehdotuksia esille nousseiden haasteiden pohjalta.</p> <p>Opinnäytetyö on muodoltaan laadullinen case-tutkimus. Teoreettinen viitekehys käsittelee vapaaehtois- ja talkootyötä Suomessa, motivaatiota ja sen johtamista, sekä sitouttamista. Tutkimuksen aineisto muodostui organisaation valmiista dokumenteista, sekä näkökulman laajentamiseksi teetetystä kyselystä johtajille. Johtajille teetetyn kyselyn vastaukset kerättiin huhtikuussa 2022. Kysely toteutettiin Webropol-alustalla ja kyselyyn vastasivat organisaation kolme johtajaa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella organisaation suurimmat haasteet esiintyvät viestinnässä, suunnitelmallisuudessa, yhtenäisen johtamistyylin puuttumisena sekä uusien vapaaehtoisten mukaan pääsynä osaksi ryhmää. Motivaation johtamista voitaisiin kehittää parantamalla näitä tekijöitä luomalla selkeät yhtenäiset strategiat kokon organisaatiolle.</p>		
Asiasanat Motivaation johtaminen, motivaatio, vapaaehtoistyö, talkootyö, sitouttaminen		

## Abstract

Author Laisalmi, Henna	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 51	
Title of Publication <b>Challenges in volunteer motivation management</b> Case Trailblazers & Skynett ry		
Degree and field of study Bachelor of Business Administration (UAS)		
Name, title and organisation of the client Ville Suutari, member of the board, Trailblazers		
Abstract <p>The subject of this thesis is the challenges faced by Trailblazers and Skynett ry in relation to motivation management for their volunteers. The thesis aimed to identify and examine the main challenges for volunteers' motivation and ways to mitigate them through motivation management. Finally, development proposals were provided based on the challenges identified.</p> <p>The thesis is a qualitative case study. The theoretical framework considers voluntary and cooperative work in Finland, motivation and its management, as well as commitment. The research material consisted of existing documents from the organization, as well as a survey targeted at the management, in order to improve understanding of the matter. The survey was conducted in April 2022 and was carried out on the Webropol-platform. Responses were received from three managers of the organization.</p> <p>Based on the results, the greatest challenges to the organization occur in communication, planning, lack of coherent leadership style, and integrating new volunteers in the group. Ways to develop motivation management could be through improving these areas by creating clear uniform strategies for the whole organization</p>		
Keywords motivation management, motivation, voluntary work, volunteering, commitment		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	2
1.3	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	2
1.4	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät.....	3
1.5	Opinnäytetyön rakenne.....	5
2	Vapaaehtois- ja talkootyö Suomessa.....	6
2.1	Vapaaehtoistyö.....	6
2.2	Vapaaehtoistoiminta.....	8
2.3	Talkootyö.....	9
2.4	Vapaaehtoistyön johtaminen.....	10
2.5	Vapaaehtoistyön johtamisen haasteet.....	11
3	Motivaation johtaminen.....	13
3.1	Motivaatio.....	13
3.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	13
3.3	Motivaatioteorioita.....	14
3.3.1	Yleisesti motivaatioteorioista.....	14
3.3.2	Maslow'n tarvehierarkia.....	15
3.3.3	Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	18
3.4	Motivointi vapaaehtois- ja talkootyössä.....	19
4	Sitouttaminen.....	22
4.1	Sitoutuminen.....	22
4.2	Sitouttamisen keinoja.....	23
4.3	Rekrytointi vapaaehtois- ja talkootyössä.....	24
5	Toimeksiantajan haasteet motivaatiossa ja sen johtamisessa.....	28
5.1	Tutkimusasetelma.....	28
5.2	Vapaaehtoisten näkökulma.....	29
5.3	Johtajille teetetyn kyselyn tulokset.....	33
5.4	Johtajien näkökulma.....	36
5.5	Motivaatiojohtamisen kehittäminen.....	40
6	Yhteenveto.....	45
6.1	Johtopäätökset.....	45
6.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	46
6.3	Jatkokehitysideat.....	47

Lähteet .....49

Liitteet

Liite 1. Kysely johtajille

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Suomessa jopa 40 % yli 10-vuotiaista on tehnyt vuoden sisällä vapaaehtoistyötä tilastokeskuksen vuonna 2009 teettämän tutkimuksen mukaan (Mäkinen 2017, 15). Vapaaehtoistyö onkin Suomessa hyvin yleistä, joten se on myös samalla aiheena mielenkiintoinen. Tapahtuma-alalla vapaaehtoistyöstä puhutaan monesti talkootyönä, sillä se usein kohdistuu johonkin tiettyyn yksittäiseen tapahtumaan.

Karreinen, Halonen ja Tennilä (2010, 94) kertovat, että vapaaehtoinen on yleensä motivoitunut johdettavana. Opinnäytetyön aihe onkin hyvin mielenkiintoinen, koska työssä keskitytään löytämään haasteita motivaation johtamiseen. Mielenkiintoisen tutkimuksesta tekeekin se, että löytyykö haasteita ja millaisia ne mahdollisesti ovat. Kuuluvaisen (2015, 45) mukaan koko vapaaehtoistyön johtaminen voidaan yksinkertaisimmillaan kiteyttää vapaaehtoisten motivoinniksi. Motivaatiota ja sen johtamista voidaankin pitää koko vapaaehtoistyön johtamisen kulmakivenä.

Vapaaehtoisten motivointia on aiheena käsitelty jonkin verran. Motivaatiotekijät ovat kuitenkin muuttuvia ja erilaisia jokaisessa ympäristössä, joten niiden ymmärtäminen ja löytäminen on tärkeässä osassa jokaiselle yritykselle. Jokainen tutkimus aiheeseen liittyen tuokin lisäarvoa sekä yleisesti että varsinkin kyseiselle organisaatiolle, jonka toimintaa tutkimuksessa on tarkemmin tarkasteltu.

Toimeksiantajaorganisaatiossa vapaaehtoisten motivaatiotekijöitä tai motivaation johtamista ei ole aikaisemmin tutkittu. Opinnäytetyön aihe tuleekin vastaamaan hyvin ajankohdaisiin kysymyksiin, joita organisaatiossa esiintyy. Organisaation tapahtumat pyörivät vapaaehtoisten voimin. Vapaaehtoisten motivaatiolla on siis suuri vaikutus yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, joten motivaation johtaminen ja sen haasteet ovat organisaatiolle tärkeä tutkimuksen aihe kehittymisen kannalta.

Opinnäytetyön aihe vastaa myös tutkijan omia mielenkiinnonkohteita. Motivaation johtamisen tapoja on nykyaikana tärkeä ymmärtää, sillä motivaatio on avainasemassa hyvälle työsuoritukselle. Yhä enemmän motivaatioon työssä vaikuttavat muutkin asiat, kuin pelkkä palkka ja sen suuruus. Vaikka opinnäytetyö tulee käsittelemään motivaation johtamista vapaaehtoistyössä, tulee se silti opettamaan paljon myös yleisesti motivaation johtamisesta, jota voi tulevaisuudessa hyödyntää työelämässä. Lisäksi motivaatiotekijöistä oppiminen auttaa kehittämään omaa motivaatiota kaikilla elämän osa-alueilla.

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

Trailblazers on Etelä-Karjalan alueella, sekä yhä enemmän myös maakunnan ulkopuolella toimiva asiantuntijoiden ylläpitämä yhteisö. Heidän tavoitteenaan on ylittää toiminnassa myös Suomen rajat parinvuoden tähtäimellä. Taustalla on TBZ esports Oy, jossa on neljä osakasta, sekä noin 20 asiantuntijaa. Asiantuntijat ovat suurelta osalta opiskelijoita Lappeenrannan Skinnarilan kampukselta. Trailblazers yhteisö kokonaisuudessaan muodostuu kaikista toimintaan osallistuvista henkilöistä. (Trailblazers.)

Trailblazersia kiinnostaa e-urheilu kokonaisuutena, joten toimintaan kuuluu niin kilpapelamista, tapahtumatuotantoa, junioritoimintaa kuin muitakin e-urheiluun liittyviä projekteja. He myös kouluttavat e-urheilutapahtumatuotannon ja -tuotteistamisen osaajia korkeakouluopiskelijoista. Trailblazers pyrkiikin nimensä mukaisesti olemaan tienraivaaja ja suunnannäyttävä, joka tähtää tulevaisuuteen ja uusiin haasteisiin heti, kun vanhat on saatu voitettua. Suuntaa ohjaavina tekijöinä toimivat onnistumiset ja epäonnistumiset. Jatkuva kehitys onkin toiminnan keskiössä ja erilaisten hankkeiden kautta yhteistyötä tehdään LUT-yliopiston, LAB-ammattikorkeakoulun, sekä Liikuntakeskus Pajulahden kanssa. (Trailblazers.)

Tykkyläinen (2022) kertoo, että Skynett ry on Parikkalasta kotoisin oleva yhdistys, jolla on pitkät perinteet e-urheilun parissa. Skynett ry:lle tärkein asia on hyvä henki niin tapahtumissa kuin järjestäjäporukalla. Trailblazers tekee Skynett ry:n kanssa tiivistä yhteistyötä ja auttaakin tätä liiketoiminnallisissa asioissa.

Skynett ry omistaa brändin nimeltä Skynett Langames. Skynett Langames brändi on rakennettu Skynett ry:lle tapahtumien järjestämistä varten ja käytännön toimintaa brändin osalta pyörittääkin Skynett ry. Kuitenkin Trailblazersilta on Skynett Landgamesin suunnittelussa ja toteutuksessa mukana edustaja. Läheinen toiminta Skynett ry:n ja Trailblazersin välillä tekee toiminnasta ketterää. (Tykkyläinen 2022.)

## 1.3 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia haasteita toimeksiantajalla on motivaation johtamisessa organisaatiossa toimivien vapaaehtoisten osalta. Tutkimuksella tavoitellaan myös lisäymmärrystä vapaaehtoistyöntekijöiden motivaatiotekijöistä, jotta motivaation johtamisessa voidaan kehittyä. Tutkimus rajataan koskemaan johtamisen alueista, vain motivaation johtamista ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tutkimus rajataan koskemaan vain Karelian Gaming, Saimaa Clutch, Skynett 25, Skynett Online ja Skystage tapahtumia, sillä tutkimuksen huomiot tehdään näiden tapahtumien palautteiden pohjalta.

Tutkimuskysymykset:

- Millaisia haasteita toimeksiantajalla on vapaaehtoistyöntekijöiden motivaation johtamiseen liittyen?
- Miten motivaatiojohtamista organisaatiossa voisi kehittää?

#### 1.4 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa löydökset pyritään saavuttamaan ilman määrällisiä keinoja kuten tilastollisia menetelmiä. Tutkimuksessa käytetäänkin siis sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu ensisijaisesti lukuihin. Lisäksi kvalitatiivinen tutkimus ei pyri tuottamaan määrällisen tutkimuksen mukaisia yleistyksiä. Tavoitteena kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin siis kuvata tutkittava ilmiö, ymmärtää se ja antaa siitä tulkinta. Ilmiön syvällinen ymmärrys on avainasemassa. (Kananen 2017, 35–36.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään sen mukaan, että ongelma ratkeaa ja tutkija ymmärtää ilmiön. Tutkimusta suunniteltaessa ei siis voida etukäteen määrittellä kuinka paljon ja millaista tietoa sekä aineistoa tullaan keräämään. Laadullisessa tutkimuksessa tyypillistä on myös se, että sen tutkimustulosta ei voi yleistää, koska se pätee vain tietyn tutkimuskohteen osalta. Laadullinen tutkimus on monesti kuvailevaa eli deskriptiivistä ja samalla päättely on induktiivista, eli tutkimuksessa edetään yksittäisistä havainnoista tuloksiin. (Kananen 2017, 36.)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009,164) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedonhankinta on kokonaisvaltaista ja aineisto on koottu luonnollisista ja todellisista tilanteista. Analysointi menetelmänä toimii induktiivinen analyysi ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina sekä aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Lisäksi kohdejoukko tutkimukselle on valittu tarkoituksenmukaisesti. Tämä opinnäytetyö toteutetaan perustuen näihin menetelmiin, joten sitä voidaan pitää kvalitatiivisena tutkimuksena.

Tutkimus on muodoltaan case-tutkimus eli tapaustutkimus. Tapaustutkimus sopii tutkimuksen muodoksi hyvin, sillä se toteutetaan koskien yksittäiseen organisaatioon liittyviä tapauksia. Tutkimus siis koostuu pienestä joukosta tapauksia, jotka kaikki liittyvät toisiinsa olennaisesti. Aineistoa myös kerätään tapaustutkimukselle tyypillisesti useiden eri metodien avulla, joita ovat muun muassa dokumenttien tutkiminen sekä kysely. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135.)

Motivaation johtamisen haasteita pyritään selvittämään toimeksiantajan tuottamien palautekyselyiden pohjalta. Kyselyiden vastaukset on kerätty aikaisemmissa tapahtumissa työskennelleiltä ihmisiltä. Kyselyiden analysoinnin jälkeen esille nousseiden haasteiden pohjalta

on tarkoitus muodostaa kysely toimeksiantajan johtajille. Kyselyn avulla pyritään saamaan kokonaisvaltaisempi kuva, missä vapaaehtoisten motivaation ja motivaatiojohtamisen haasteet sijaitsevat, sekä löytää kehityksen paikat.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä toimivat toimeksiantajan tuottamat valmiit dokumentit analysoitavien tapahtumien osalta, sekä johtajille tehtävä kysely. Kuten Kananen (2014, 92) kertoo, voidaan kirjallisia aineistoja käyttää laadullisessa tutkimuksessa tutkimusmateriaalina sellaisenaan tai tukemassa ja täydentämässä haastatteluja. Tutkimuksessa valmiit dokumentit toimivatkin vapaaehtoisten näkökulmana, joiden pohjalta johtajille muodostetaan kysely, jotta tutkimuskysymykset saadaan ratkaistua uskottavasti ja totuudenmukaisesti.

Tutkimuksen aikana aineistoa tullaan keräämään kyselyn muodossa. Kysely toteutetaan verkkokyselynä ja kohdejoukko kyselyn vastaajille on ennalta valittu. Kysely on muodoltaan strukturoitu kysely, jossa käytetään hyödyksi sähköistä Webropol -kysely- ja raportointityökalua. Kysymykset ovat lomakkeella tietyssä järjestyksessä, joihin vastaaja voi valita itselle sopivan vaihtoehdon. Strukturoitu kysely mahdollistaa myös avointen kysymysten käyttämisen, joten se sopii muotona hyvin tähän tutkimukseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kysymyksissä käytetään Likertin asteikkoa, sekä avoimia kysymyksiä, jotta saadaan mahdollisimman totuudenmukaiset vastaukset. Likertin asteikko myös helpottaa vastausten vertailua ja samalla johtopäätösten muodostamista (Hirsjärvi ym. 2009, 201).

Valmiiden dokumenttien osalta tutkimuksessa käytetään analyysikeinona dokumenttianalyysiä. Dokumenttianalyysin avulla luodaan aineistoon selkeyttä, jotta johtopäätökset voidaan tehdä selkeästi ja luotettavasti. Dokumenttianalyysissa tavoitteena onkin luoda sanallinen ja selkeä kuvaus asiasta, jota tutkitaan ja kehitetään. Lisäksi looginen päättely ja tulkinta ovat aineistonkäsittelyn perustana. Dokumenttianalyysin avulla saadaan myös luotua aineistolle yhteyksiä teorian kanssa, sillä keinoina käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysiä sekä teorialähtöistä teoriaohjauksista sisältöanalyysiä tukemaan toisiaan. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä käytetään ensin menetelmänä luokittelua, jonka jälkeen pyritään löytämään yhteys teoriaan. Dokumenttianalyysillä saadaankin luotua selkeyttä aineistoon, jonka pohjalta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015.)

Tutkimuksessa teetetävän kyselyn aineistoa analysoidaan aineistolähtöisen sisällönanalyysimenetelmän avulla. Sisällönanalyysiä voidaan soveltaa hyvin usein laadullisissa tutkimuksissa, sillä menetelmän avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. (Sarajärvi & Tuomi 2017.) Tarkemmin, kerättyä aineistoa analysoidaan luokittelun avulla, joka on yksi sisällönanalyysin menetelmistä. Kananen (2014, 113–115) kertoo,

että luokittelun avulla löydetään yhdistäviä tekijöitä eli asioita tai käsitteitä yhdistetään. Luokittelun avulla esille saadaan nostettua osia, jotka auttavat tutkimuskysymysten ratkaisussa. Luokittellessa aineistoa, tulee koko ajan tietää mitä on etsimässä. Luokittelu tapahtuukin koko ajan ratkaisua etsien.

Tutkimuksessa analyysityökaluna toimii SWOT-analyysi. Kuten Lindroos ja Lohivesi (2010) kertovat, SWOT-analyysi toimii hyvin moneen tarkoitukseen. SWOT-analyysi on vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien analysointiin luotu strategiatyökalu. Analyysin kohteena voi olla yrityksen koko toiminta tai jokin yksittäinen tekijä. Arviointikohteiden rajaaminen on kuitenkin tärkeää, jotta tulokset pysyvät vertailukelpoisina.

SWOT-analyysissä tulokset saattavat usein olla hyvin sekavia, sillä samat asiat voidaan samaan aikaan nähdä sekä vahvuuksina, heikkouksina, mahdollisuuksina ja uhkina. Lopputuloksen kannalta onkin hyvin tärkeä erotella, koskevatko tulokset nykytilaa vai tulevaisuutta. Molempia samassa taulukossa samaan aikaan on syytä välttää, jotta sekavilta tilanteilta vältyttäisiin. Usein on hyvä tehdä esimerkiksi erikseen taulukko nykytilasta ja tulevaisuuteen koskevista asioista, jonka jälkeen näitä kahta taulukkoa voidaan vertailla rinnakkain selkeämmän kuvan saamiseksi. (Lindroos & Lohivesi 2010.)

## 1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta. Nämä kuusi päälukua ovat johdanto, vapaaehtois- ja talkootyö Suomessa, motivaation johtaminen, sitouttaminen, toimeksiantajan haasteet motivaatiossa ja sen johtamisessa sekä yhteenveto. Kuviossa 1 on avattu opinnäytetyön rakenne, sekä kuuden pääluvun sisältöjä.



Kuvio 1 Opinnäytetyön rakenne

## 2 Vapaaehtois- ja talkootyö Suomessa

### 2.1 Vapaaehtoistyö

Vapaaehtoistyö on työtä, jota lähtökohtaisesti tehdään tavallisen ihmisen tiedoilla ja taidoilla. Vapaaehtoistoiminta voi olla hyvin organisoitua tai organisoimatonta ja epämuodollista vapaaehtoistoimintaa. Jokainen vapaaehtoistoimintaa tuottava organisaatio määrittelee ja sisällyttää vapaaehtoisen tehtäviin toimintaansa vastaavia tehtäviä. Asiayhteydestä riippuen vapaaehtoistoiminta on hyvin organisaatiosta riippuvaista. (Valliluoto 2014, 13.)

Auttaminen on vapaaehtoistoiminnan ydin. Auttamisen muoto voi olla niin välillistä auttamista tuomalla hyvää mieltä ja seuraa tai välitöntä konkreettista apua. Palkkatyötä, verotettavaa työtä ja ammattityötä vaativia tehtäviä ei katsota vapaaehtoistyöksi. Myös yleishyödyllisessä yhteisössä voi tehdä palkkatyötä esimerkiksi toiminnanjohtajan roolissa, jolloin veronalainen palkkatyö ei liity elinkeinotoimintaan vaan yleishyödylliseen toimintaan. Vaikka työsuhdetta ei siis olisi olemassa, voi työstä saatu vastike tulla veronalaiseksi. Kolmannella sektorilla, yksityisellä sektorilla ja julkisella sektorilla voi kaikissa tapahtua vapaaehtoistoimintaa. (Valliluoto 2014, 15.)

Valliluoto (2014, 12) kertoo, että vapaaehtoistoiminta on määritelty Euroopan parlamentissa vuonna 2008 siten, että sen tulee täyttää tietyt kriteerit. Näihin kriteereihin kuuluvat, että vapaaehtoistoiminnan tulee olla palkatonta ja sitä ei saa tehdä taloudellista palkkiota vastaan. Vapaaehtoistyö tulee myös tehdä omasta vapaasta tahdosta ja sen tulee olla kaikille avointa. Lisäksi vapaaehtoistyöksi lasketaan työ, joka hyödyttää kolmatta osapuolta perheen ja ystäväpiirin ulkopuolella. Kun nämä kriteerit täyttyvät, voidaan työ määritellä vapaaehtoistyöksi.

Yhdistyneiden kansakuntien vapaaehtoistoimintaa käsittelevässä oppaassa vapaaehtoistyö on määritelty hyvin samalla tavalla. Ensisijaisesti vapaaehtoistyötä ei tule tehdä taloudellisen palkkion saavuttamiseksi. Samalla kuitenkin oppaassa on todettu, että vapaaehtoisille tulisi korvata toiminasta aiheutuneet kustannukset järjestävän organisaation puolesta. Tämän säännöksen tarkoituksena on varmistaa, että kaikki voivat varallisuudesta riippumatta osallistua vapaaehtoistyön tekemiseen. Samalla opas on määritellyt, että vapaaehtoistoimintaa tulee harjoittaa omasta vapaasta tahdosta. Viimeisenä kriteerinä sekä kolmannen osapuolen että vapaaehtoisen itsensä tulisi hyötyä vapaaehtoistoiminnasta. Puhdas vapaaajan toiminta kuitenkin rajataan käsitteen ulkopuolelle. (Valliluoto 2014, 12.)

Suomessa vapaaehtoistoiminta määritellään seuraavin perustein. Toiminnan tulee olla vapaaehtoista, palkatonta sekä palkkiotonta lukuun ottamatta lähiomaista ja yhteisöä tai yleistä hyvää tai lisäarvoa tuottavaa tekemistä tai toimintaa ympäristölle. Esimerkiksi

palkkatyö, omaishoito ja opiskeluun liittyvä harjoittelu jäävät määritelmän ulkopuolelle eivätkä näin ollen ole vapaaehtoistyötä. Rajapinnalle sen sijaan jää esimerkiksi talkootyö sekä työyhteisöjen työajalla tekemä vapaaehtoistoiminta. (Valliluoto 2014, 13.)

Vapaaehtois- ja talkootyöhön ei sovelleta työlainsäädäntöä, sillä ne eivät työsopimuslain mukaan rinnastu työsuhteeseen. Vapaaehtoistoiminnaksi tai talkootyöksi tarkoitettua toimintaa saatetaan kuitenkin joissain tilanteissa pitää työsuhteena. (Valliluoto 2014, 18.) Jo toimintaa suunniteltaessa, onkin tärkeä ottaa huomioon, että vapaaehtoistyön kriteerit toteutuvat. Tärkeimpiä huomioitavia asioita vapaaehtois- ja talkootyön kannalta ovat työttömyysturvalaki ja verotus.

Työttömyysturvalain (2002/1290) 2 luvussa 4 pykälässä määritellään, että työnhakijan osallistuessa palkatta tavanomaiseen yleishyödylliseen vapaaehtoistyöhön tai tavanomaiseen talkootyöhön on hänellä oikeus saada työttömyysetuutta tältä ajalta. Mikäli kuitenkin työnhakija työskentelee palkatta tehden sellaista työtä tai työtehtäviä, joita yrityksessä yleisesti tehdään työsuhteessa tai yritystoimintana, ei työnhakijalla ole oikeutta työttömyysetuuteen. Palkaton työ ei siis saa liittyä taloudellisen voiton tavoitteluun, jotta työttömyysetuutta on mahdollista saada. (Työttömyysturvalaki 2002/1290.)

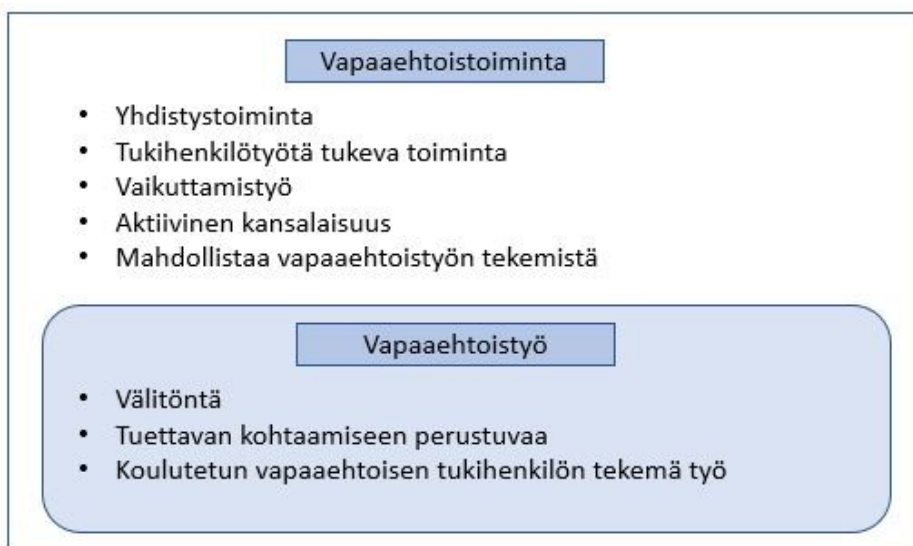
Tuloverolain (1992/1535) 29 luvussa kerrotaan, että kaikki verovelvollisen rahana tai rahanarvoisena etuutena saamat tulot ovat veronalaista tuloa. Riippumatta vastikkeen laadusta ja määrästä, työstä korvaukseksi saatuja tuloja verotetaan ansiotulona (Tuloverolaki 1992/1535). Tämä siis tarkoittaa, että mikäli työstä ei saa korvausta tehty työ on verovapaita.

Mikäli työtä tehdään ilman korvausta, ei se aiheuta tekijälle veroseuraamuksia. Vaikka työ olisi luonteeltaan sellaista, että siihen vaadittaisiin ammattitaitoa, ei veronalaista tuloa muodostu, jos työ tehdään ilman korvausta. (Määttä & Manninen 2018.) Vapaaehtoistyössä on myös oikeus kiittää ja muistaa osallistujaa. Vapaaehtoistyö ei siis muutu veronalaiseksi, vaikka työsuorituksen yhteydessä aterioisi järjestäjän järjestämistä tarjoiluista. Veronalaista työstä ei myöskään tee se, että välittömästi työn tekemiseen liittyvät kuljetukset, majoitukset ja sisäänpääsy on hoidettu järjestäjän puolesta. (Määttä & Lahtinen 2020.)

Käytännössä vapaaehtois- ja talkootyö ovat verovapaita. Tulee kuitenkin pitää huoli siitä, että verovapauden ehdot täytyvät, jos haluaa välttyä veroseuraamuksilta. Lyhyesti, vapaaehtoistyön muuttuessa varsinaiseksi työksi työ muuttuu verotettavaksi. Tässä tilanteessa vapaaehtoistyön tekijä tulkitaan ennakkopidätyksen alaiseksi työntekijäksi ja vapaaehtoistyön järjestäjä hänen työnantajakseen, sekä työ verotettavaksi elinkeinotuloksi.

## 2.2 Vapaaehtoistoiminta

Vapaaehtoistoiminta on käsitteenä laajempi kuin vapaaehtoistyö. Vapaaehtoistoiminnan on todettu sisältävän myös sellaisia aktiviteetteja, joita ei voi määritellä varsinaiseksi vapaaehtoistyöksi. Vapaaehtoistyö ja vapaaehtoistoiminta ovat molemmat vastikkeettomia, joista voidaan osallistuneelle korvata toiminnasta aiheutuneita kuluja. Käsitteet kuitenkin vastaavat toisiaan hyvin pitkälti ja joissain asiayhteyksissä niitä käytetään toistensa synonyymeinä. Usein monet toimijat käyttävät mieluummin vapaaehtoistoiminnan käsitettä, sillä se ei luo samanlaista mielle-yhtymää töiden tekemisestä kuin vapaaehtoistyö. (Valliluoto 2014, 13–14.) Kuviossa 2 on esitetty, miten vapaaehtoistyö ja vapaaehtoistoiminta nähdään Suomen Mielen-terveysseurassa.



Kuvio 2 Vapaaehtoistyö ja vapaaehtoistoiminta (mukailtu Mäkinen 2017, 17)

Valliluoto (2014, 14) kertoo, että vapaaehtoistoiminta on kollektiivista toimintaa, joka saattaa rinnastua jopa harrastustoimintaan. Esimerkiksi ryhmien kokoontuminen urheilussa voidaan määritellä vapaaehtoistoiminnaksi. Vapaaehtoistoiminta kuitenkin eroaa harrastustoiminnasta siten, että kolmas osapuoli yleensä hyötyy siitä. Vapaaehtoistoiminta perustuu usein sosiaaliseen pääomaan ja mielletään vapaampana kuin vapaaehtoistyö.

Vapaaehtoistyö ja siihen osallistuminen edellyttää vapaaehtoistoimintaa useammin erilaisiin koulutuksiin ja kursseille osallistumista sekä toisen auttaminen tulee kyseeseen selkeämmin. Vapaaehtoistyön käsitteessä esille nousee myös korkeampi sitoutumisen aste tehtävään. Lisäksi selkeämpi ja konkreettisempi viittaus vapaaehtoisesti suoritettaviin työtehtäviin on vapaaehtoistyölle tyypillistä. Vapaaehtoistyö mielletäänkin usein suunnitellumpana ja tiukemmin organisoituna. (Valliluoto 2014, 14.)

Vapaaehtoistoiminta ja vapaaehtoistyö voidaan käsitteinä erottaa toisistaan, mutta tätä tärkeämpää on kuitenkin erottaa nämä palkkatyöstä. Raja vapaaehtoistyön ja palkkatyön välille syntyy siitä, että palkkatyö on vastikkeellista työtä. Palkkatyö myös edellyttää tiettyä koulutusta ja pätevyyttä, kun vapaaehtoistoimintaa tehdään yleensä tavallisen ihmisen omin tiedoin ja taidoin. Vapaaehtoistoimintaan ja työsuhteeseen myös soveltuvat eri lainsäädännöt. (Valliluoto 2014, 14.)

Valliluoto (2014, 15) kertoo, että vapaaehtoistoiminta ei määritelmänsä mukaan edellytä sitoutumista, joka luo mahdollisuuden osallistua toimintaan satunnaisesti tai pidemmäksi aikaa. Tämä on kuitenkin ristiriidassa sen kanssa, että sitoutuneiden aktiivitoimijoiden panos on yleensä edellytys järjestöjen toiminnan jatkuvuudelle. Monet järjestöt kuitenkin edellyttävät esteestä ilmoittamista ja mahdollisen sijaisen järjestämistä, joka puhuu vapaaehtoisuutta vastaan.

### 2.3 Talkootyö

Verohallinto on ohjeistanut, että talkootyöllä tarkoitetaan satunnaisesti tehtävää työtä, joka tehdään toiselle korvauksetta. Erityistä ammattitaitoa, koulutusta tai pätevyyttä ei talkootyöhön tarvita. Tilapäisyys, kertaluonteisuus ja vapaaehtoisuus ovat talkootyön tunnusmerkkejä. Työsuhteelle tyypillistä johtoa tai valvontaa ei esiinny talkootyössä. Talkoilla on yleensä tarkoitus tehdä jokin tietty työ tai työvaihe. (Valliluoto 2014, 17.)

Valliluodon (2014, 17) mukaan toimintaa organisoiva kolmas osapuoli liittyy yleensä vapaaehtoistoimintaan, mutta perinteisestä talkootyöstä tämä puuttuu. Tällä tavalla talkootyö ja vapaaehtoistoiminta eroavat toisistaan. Yhteistä vapaaehtoistoiminnan kanssa on kuitenkin se, että toiminta tehdään ilman erityisiä pätevyksiä ja koulutuksia, sekä ilman rahallista korvausta.

Vastikkeeton ja vapaaehtoinen työ ilman järjestäjän ja tekijöiden lisäksi mukana olevia kolmansia osapuolia on määritelty perinteiseksi talkootyöksi. Perinteinen talkootyö on vastikkeetonta talkootyötä, joka erotetaan vastikkeellisesta talkootyöstä. Vastikkeellisella talkootyöllä tarkoitetaan yleishyödylliselle yhteisölle tehtävää korvauksetonta työtä, jossa ulkopuolinen taho eli toimeksiantaja antaa vastikkeen yhteisölle. Talkootyö voi siis olla rekisteröidylle yleishyödylliselle yhteisölle jäsenenä tehtyä vastikkeellista työtä, jossa työpanos on ilmainen ja vastike menee yhteisölle. Esimerkiksi paikalliselle kaupalle tehty pihan siivous urheiluseuran jäsenten toimesta on vastikkeellista talkootyötä. (Valliluoto 2014, 17.)

Taponen (2011, 4) kertoo, että talkootyö on laissa määrittelemätön käsite. Sisältö talkootyölle on muotoutunut verotuksen ja oikeuskäytännön kautta, mutta se on eräänlainen

harmaa alue. Talkootyö voidaan nähdä yhtenä vapaaehtoistyön muotona, ja se muistuttaa mahdollisesti harrastustoimintaa sekä työsuhteista työntekoa.

## 2.4 Vapaaehtoistyön johtaminen

Karreisen ym. (2010, 94) mukaan vapaaehtoistoimintaa johtamalla vapaaehtoisista pyritään saamaan parhaat puolet käyttöön ja samalla mahdollistaa vapaaehtoisten toiminta, sekä yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Ydin vapaaehtoistyön johtamiselle on se, että vapaaehtoisille luodaan mahdollisuudet toimia ja tavoitella haluttuja päämääriä. Vapaaehtoisten toiminnansuunnittelu, tavoitteiden luominen, vapaaehtoisten innostaminen sekä töiden koordinoiminen ovat vapaaehtoistyön johtamista. Vapaaehtoistyön johtaminen on samaan aikaan yksilöllinen ja kollektiivinen prosessi, jolle keskeistä on sekä organisaatiokulttuurin tuntemus että toiminnan ymmärtäminen. (Kuuluvainen 2015, 9.)

Kun vapaaehtoisia johdetaan, toimii työnjohtaja erityisesti vaikuttajana ja inspiroijana. Isot päätökset ja linjaukset mahdollisesti jäävät työnkuvasta pois. Monesti vapaaehtoistyössä ja sen arjessa johtajat eivät koe olevansa johtajia tästä syystä, sillä valta tehdä isoja päätöksiä puuttuu. (Kuuluvainen 2015, 9, 14.) Tärkeää vapaaehtoistyötä johdettaessa on se, että johtaja luottaa ja uskoo vapaaehtoisiin sekä heidän taitoihinsa, osaamiseen ja voimavaroihin. Toiminnan onnistumisen kannalta vapaaehtoisten panos on välttämätön. (Karreinen ym. 2010, 94.)

Kuuluvaisen (2015, 9) mukaan yhteisen vision luominen ja sen viestintä ovat vapaaehtoistyön johtamisen lähtökohta. Vapaaehtoisten sitouttaminen ja yhteisten päämäärien sopiminen taas on koko vapaaehtoistoiminnan lähtökohta (Karreinen ym. 2010, 94). Onnistuakseen toiminnassa ryhmän tuleekin tietää yhteinen visio ja siihen sisältyvät päämäärät. Tarkoituksena visiolla onkin luoda vapaaehtoisille tehtäviä, jotka innostavat ja sitouttavat vapaaehtoisia toimimaan tietäen päämäärien olevan merkityksellisiä. Yhteishenki ja sen luominen ovat motivaatiolle ja ryhmän identiteetille tärkeässä osassa ja ilman sitä, johtajuutta on vaikea synnyttää. Visio tulisi olla samassa linjassa toiminnan kanssa. Samalla myös yhdistyksen arvot ja perustamistarkoitus tulisi näkyä visiossa. (Kuuluvainen 2015, 9.)

Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen ja tunteminen on olennainen asia vapaaehtoistyön johtamisen kannalta. On tärkeä tietää miksi vapaaehtoiset ovat tulleet toimintaan mukaan. Vapaaehtoistyönsuunnittelu ja ryhmäidentiteetin luominen myös helpottavat ymmärryksen ja tuntemuksen avulla. (Kuuluvainen 2015, 9.)

Suunnitellessa vapaaehtoistyötä on tärkeää miettiä, mitä päämääriä vapaaehtoistyöllä halutaan saavuttaa ja miten. Vapaaehtoisten oikeuksien ja velvollisuuksien miettiminen sekä se, mitä vapaaehtoisilta odotetaan, on myös tärkeä osa suunnittelua. Suunnittelu voidaan

tehdä alusta alkaen yhdessä organisaation eri tasoilla. Myös omaa johtamiskäsitystä on hyvä pohtia ja työstää suunnitteluprosessin aikana. (Kuuluvainen 2015, 10.)

Vapaaehtoistyön johtamisen arkeen kuuluu monia asioita, joita ovat esimerkiksi:

- perehdyttäminen
- yhteydenpito/viestintä
- haastavien tilanteiden ratkominen
- päätöksenteon edistäminen
- työnkuvien määrittely ja/tai osoittaminen
- erilaisten ryhmien vetäminen
- yhteishengen luominen ja ylläpitäminen.

(Kuuluvainen 2015, 11.)

Vapaaehtoistyön johtaminen pitää sisällään kolmenlaisia johtamisrooleja, joiden kaikkien tulisi toteutua vähintäänkin jollain tavalla, jotta vapaaehtoistyö voi onnistua. Näitä rooleja ovat yhteisen vision ja yhteishengen luojat, vapaaehtoistyön suunnittelijat sekä vapaaehtoistyön arjenjohtajat. Johtajaksi kuitenkin kasvetaan eikä synnytä valmiina, joten se vaatii oman toiminnan arvioimista sekä sen muuttamista tarpeen mukaan. Johtamisen roolit voivat kuitenkin olla kollektiivisia eli ne voivat vaihdella usean ihmisen välillä tai olla yhden ihmisen hallussa. Yksi henkilö voi siis toimia monissa eri rooleissa. Käytännössä vapaaehtoistyön johtajia voivat olla organisaation työntekijät, vapaaehtoiset, hallituksen luottamushenkilöt sekä kollektiiviset johtajat, jotka voivat olla sekä työntekijöitä että vapaaehtoisia.

(Kuuluvainen 2015, 13.)

Kollektiivinen johtaminen voi usein olla haastavaa hahmottaa johtamiseksi. Olennaista onkin, että kollektiivisen johtamisen käytännöistä pystytään puhumaan avoimesti. Kollektiivisessä johtamistavassa pyritään parhaaseen päämäärään yhdessä ja johtamisroolit vaihtuvat tarpeen mukaan. Johtajan on siis tärkeä osata luopua johtajuudesta ja antaa tilaisuus seuraavalle. (Kuuluvainen 2015, 14.)

## 2.5 Vapaaehtoistyön johtamisen haasteet

Vapaaehtoistoiminnassa voi ilmetä erilaisia haasteita. Näihin lukeutuu esimerkiksi se, että vapaaehtoisia voi olla vaikea löytää tai toimintaan sitoutuminen on heikkoa. Toiminnassa ei siis olla mukana niin kauan kuin toivottaisiin tai se tehdään vajaasti. Myös kiinnostus vain jotain tiettyjä tehtäviä kohtaan voi olla haaste, sillä kaikkia tehtäviä ei näin ollen saada välttämättä täytettyä. Samalla haasteiksi voidaan lukea erilaiset konfliktitilanteet, kuten

riitatilanteet ja yhteistyön toimimattomuus. Lisäksi vapaaehtoisten jaksamisen loppuminen ja riittävän osaamisen puuttuminen ovat mahdollisia haasteita. (Kuuluvainen 2015, 105–107.)

Vapaaehtoistyön johtamisella todennäköisesti pyritäänkin monesti minimoimaan mahdollisten haasteiden riskiä. Ennaltaehkäisy ja suunnittelu auttavat hahmottamaan millaisia haasteita voi missäkin tehtävässä muodostua. Monet haasteet vaikuttavatkin motivaatioon niin sen syntymiseen, jatkumiseen kuin päättymiseen, joten haasteiden tullessa niitä olisi hyvä pystyä käsittelemään ja keksimään mahdollisia ratkaisuja. Yksi haaste voikin olla myös motivaatio ja sen puuttuminen, johon tulisi johtamisella vaikuttaa. Karreisen ym. (2010, 94) mukaan vapaaehtoinen on yleensä motivoitunut, myönteinen ja halukas toimimaan johdettavana. Tämä varmasti heijastuu vapaaehtoistoiminnan luonteeseen, mutta myös siinä voi ilmetä haasteita, jos jokin asia ei ole kunnossa.

### 3 Motivaation johtaminen

#### 3.1 Motivaatio

Viitalan (2021) mukaan motivaatiolla tarkoitetaan yksilön sisäistä voimaa, joka suuntaa ja virittää yksilön toimintaa. Motivaatio on samalla vuorovaikutusta tilanteen ja yksilön välillä, johon vaikuttavat niin tilanne ja ympäristötekijät kuin yksilön henkilökohtaiset tarpeet. Motivaatio onkin samalla sekä psyykinen että emotionaalinen tila, joka määrittelee yksilön viireystasoa ja samalla toimintaa tavoitteen saavuttamiseksi. (Salmimies & Ruutu 2013, 187.)

Motivaation ylläpidolla eli volitiolla on läheinen yhteys ihmisten itsesääätelykykyyn. Ihmiset voivat tietoisesti hallita omia ajattelutapoja, tunteita ja toimintojaan itsesäätelyn avulla, joten sen avulla on mahdollista varmistaa tavoitteiden saavuttamista. Tarkastelemalla ja arvioimalla kriittisesti omaa toimintaansa itsesäätelyn avulla ihminen voi löytää mahdolliset tiedostamattomat voimavaransa ja piilopotentiaalinsa. (Salmimies & Ruutu 2013, 187.)

Ihmisellä on myös luontainen pyrkimys etsiä tekemisilleen merkityksiä ja selityksiä. Motivaatio lähteekin yleensä siitä, että ihminen kokee tekemisensä mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Työn mielekkyys yleensä korostuu, kun työ vastaa kykyjä ja on samalla riittävän haastavaa eli tavoitteet ovat saavutettavissa, mutta niiden eteen joutuu tekemään töitä. Kun työ on mielekästä, se motivoi ihmistä pyrkimään hyvään suoritukseen. Ihmisen motivaatioon ei kuitenkaan paljon pystytä vaikuttamaan suoraan sen ollessa sisäsyntyinen kokemus. Motivaatiolle ja sen synnylle tulisikin luoda oikeat edellytykset. (Viitala 2021.)

Motivaatiota voidaan pitää hyvin keskeisenä käsitteenä vapaaehtoistyössä ja sen johtamisessa. Vapaaehtoistyön johtaminen onkin yksinkertaisimmillaan kiteytettynä vapaaehtoisten motivointia. Perinteisesti motivaation lähteenä on monesti organisaation tarjoamat edut, kuten palkka. Kuitenkin uudemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmiset motivoituvat enemmän tavoittelemalla yhteistä hyötyä kuin omaansa. Yhteisten tavoitteiden muotoilu tulisikin olla johtamisen ydin ja johtamisessa olla kyse enemmän meistä kuin minusta. (Kuuluvainen 2015, 45.)

#### 3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatiosta puhuttaessa jaetaan motivaatio yleensä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (Kuuluvainen 2015, 45). Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan yksilön itselleen asettamien tärkeäksi koettujen tavoitteiden tavoittelemista ja ulkoisella motivaatiolla puolestaan yksilön pyrkimystä tavoitetta kohti ulkoisen hyödyn toivossa (Nurmi & Salmela-Aro 2017). Viitala (2021) kuvaakin hyvin, että sisäisessä motivaatiossa tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista, kun ulkoisessa motivaatiossa se perustuu palkkioiden tavoitteluun.

Sisäinen motivoituminen on proaktiivista, sillä ihminen hakeutuu haluamiensa asioiden pariin ja tekemään asioita, jotka kokee innostaviksi. Koska sisäinen halu kumpuaa ihmisestä itsestään, ei sisäisesti motivoitunut ihminen yleensä kuormitu ja tekemiseen ei kulu energiaa. (Mayor & Risku 2015.) Sisäisesti motivoitunut ihminen ei välttämättä piittaakaan ulkoisista tunnustuksista, sillä itsensä toteuttaminen ja kehittämistarve on sisäisen motivaation ydin (Viitala 2021).

Ulkoinen motivoituminen taas puolestaan on reaktiivista, koska motivaation lähde tulee yksilön itsensä ulkopuolelta. Motivaattori voi siis olla esimerkiksi palkkio, pelko rangaistuksesta tai ryhmäpaine. Päämäärään pyrkiminen onkin usein pakottavaa ja voi tuntua monesti vastenmieliseltä. Tämä johtaakin puolestaan siihen, että se kuluttaa henkisiä resursseja ja vähentää hyvinvointia. (Mayor & Risku 2015.) Myös esimerkiksi turvallisuuden tunne ja sosiaaliset suhteet ovat ulkoisen motivaation lähteitä. Ulkoiset motivaatiotekijät ja palkkioiden merkitys painottuvat erityisesti silloin, kun työ on itsessään rutiininomaista ja mielenkiinnottomaa. (Viitala 2021.)

Kuuluvainen (2015, 45) kertoo, että ulkoisen motivaation ajatellaan yleensä olevan heikompi kuin sisäinen motivaatio, sillä sisäinen motivaatio liittyy vahvasti arvoihin ja henkilökohtaiseen kasvuun. Nykyaikainen johtaminen korostaakin, että paremmat ja tehokkaammat työntekijät saadaan työyhteisöön sisäistä motivaatiota korostamalla, sillä silloin motivaatio on vahva. Ihmisen toimiessa sisäisen motivaation avulla on hän yleensä innostunut ja energinen sekä työtä itsessään pidetään palkitsevana ja motivoivana. Tässä tilanteessa into ja energia löytyvät ihmiseltä luonnostaan, joten ihmistä ei tarvitse pakottaa tekemään mitään.

Johdettaessa vapaaehtoistyötä tulisi sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio pitää mielessä. Palkkatyössä monesti palkka, eli tämä ulkoinen motivaatiotekijä, usein riittää sitouttamaan ihmisen työhön ainakin pinnallisesti. Vapaaehtoistyössä sen sijaan ulkoisesti kannustavia motivaatiotekijöitä voivat olla esimerkiksi saatu työkokemus sekä joidenkin yhdistysten tavat vapaaehtoiseen palkitsemiseen. Näitä palkitsemistapoja voivat olla esimerkiksi juhlat tai ansiomerkit. Kuitenkin vapaaehtoistyön perustuessa ihmisen omaan kiinnostukseen ja vapaaehtoisuuteen on sisäinen motivaatio suuremmissa osassa. (Kuuluvainen 2015, 45–46.)

### 3.3 Motivaatioteorioita

#### 3.3.1 Yleisesti motivaatioteorioista

Motivaatiota kuvataan useissa lähteissä erilaisten teorioiden avulla. Teorioiden avulla pyritään ymmärtämään ihmismieltä paremmin. Motivaatioteorioilla yritetään siis vastata siihen,

miksi ihminen käyttäytyy tietyllä tavalla. Samalla esimerkiksi kasvatuksen osuutta käytöseen, on pyritty selvittämään tekemällä tutkimuksia teorioiden pohjalle. (Mayor & Risku 2015.) Nurmen ja Salmela-Aron (2017) mukaan motivaation tutkimiselle tyypillistä on tehdä tutkimus aina tietyn tyyppisessä ympäristössä. Nurmi ja Salmela-Aro (2017) myös mainitsevat teorioiden kuvaavan samoja asioita eri käsitteiden avulla. Vaikka teoriat ovat siis keskenään hyvin erilaisia, voidaan niiden silti ajatella täydentävän toisiaan.

Motivaatioteoriat jaetaan usein kahteen pääryhmään, joita ovat sisältöteoriat ja prosessiteoriat. Sisältöteorioiden mukaan jokaiselle yksilölle on annettu sama joukko tarpeita, jotka määräävät työssä esiintyvät ominaisuudet. Prosessiteoriat taas vastakohtaisesti painottavat ihmisten tarpeiden eroja ja keskittyvät oppimisprosesseihin, joka luo tarpeet. (Van der Wagen 2007, 229.)

Motivaatioteorioiden avulla voidaan luoda pohjaa työmotivaation tarkastelulle. Tunnetuimpia motivaatioteorioita, jotka liittyvät työmotivaatioon, ovat Maslow'n tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria. Molemmat näistä motivaatioteorioista ovat sisältöteorioita. (Piirainen 2012, 15.) Sisältöteorioiden tarkastelu sopii hyvin vapaaehtoistyöhön. Niissä keskitytäänkin tarkastelemaan vapaaehtoistyölle tärkeitä motivaatiotekijöitä eli sisäisiä motivaatiotekijöitä.

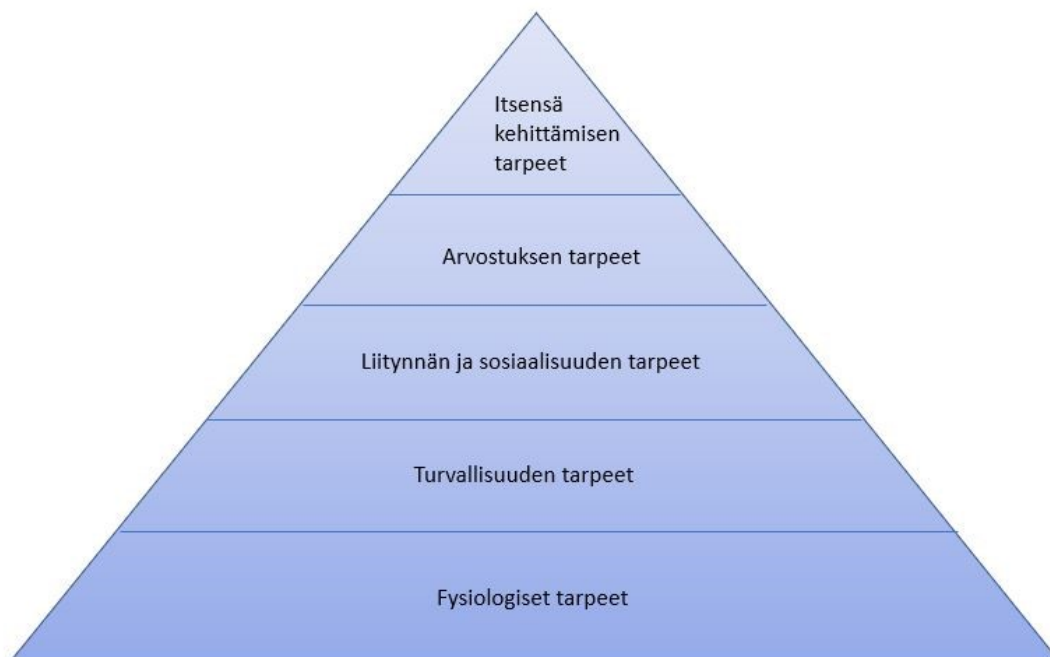
Motivaatioteorioita tarkastelemalla ja ymmärtämällä voidaan saada apua motivaation johtamiseen. Tarkastelu auttaa ymmärtämään esimerkiksi sen, millaisista tekijöistä motivaatio voi muodostua. Kun motivaatiotekijöitä löydetään, on helpompi löytää niistä myös mahdollisia ongelmakohtia. Ongelmakohtat tulee ensin löytää, jotta niihin voidaan puuttua.

### 3.3.2 Maslow'n tarvehierarkia

Maslow on luonut motivaatioteoriansa siltä pohjalta, että ihminen haluaa aina vain lisää ja saa harvoin saavutettua täydellisen tyydytyksen ainakaan pitkäksi aikaa. Teorian mukaan, kun ihminen saa yhden tarpeen tyydyttyä, nousee aina uusi tarve tyydyttäväksi. Näin ollen joka kerta kun yksi tavoite on saavutettu, nousee esille aina uusi ja sama kaava toistuu. Ihmislunnon tyypillistä onkin asioiden ainainen haluaminen läpi elämän. (Maslow 1987, 7.)

Perusajatuksena tarvehierarkialle on se, että ihmisen tulee ensin tyydyttää perustarpeensa, jonka jälkeen ihminen voi alkaa etsiä tyydytystä seuraaville eli korkeamman tason tarpeille. Alempien tasojen tullessa saavutetuiksi siirtyvät aina ylemmän tason tarpeet hallitseviksi motivaatiotekijöiksi. Motivoinnin onnistumiseksi ihmistä tulisi siis ymmärtää ja tietää millä tasolla henkilö on kyseisellä hetkellä, jotta voidaan keskittyä täyttämään tämän tason tai tasoa ylemmällä olevat tarpeet. (Maslow 1943; Maslow 1987, 15–17.)

Maslow'n tarvehierarkia on viisiportainen, jossa tarpeet etenevät järjestyksessä. Teorian mukaan ihmistä motivoivat erilaiset tarpeet. Matalimmilla tasoilla olevat tarpeet ovat ulkoisia tarpeita, kun taas ylimpien tasojen tarpeet ovat sisäisesti tyydytettäviä. (Maslow 1943; Maslow 1987, 15–17.) Kuviossa 3 kuvataan Maslow'n tarvehierarkia sille tyypillisesti pyramidin muodossa.



Kuvio 3. Maslow'n tarvehierarkia

Alimmalla tasolla Maslow'n tarvehierarkiassa ovat fysiologiset tarpeet. Fysiologisiin tarpeisiin lukeutuvat esimerkiksi nälkä, jano ja lepo. Myös suoja, vaatetus sekä seksuaaliset tarpeet kuuluvat hierarkian alimmalle tasolle. Maslow on kuitenkin sanonut, että fysiologisia tarpeita on turha luetella, koska niitä voi olla valtavasti riippuen erittelytavasta. Tyypillistä fysiologisille tarpeille on kuitenkin se, että ne ovat useimmiten itsenäisiä ja niitä voidaan erottaa toisistaan sekä muista motivaatiotekijöistä. Samaan aikaan ihminen voi kuitenkin myös sekoittaa tarpeet keskenään esimerkiksi tuntemalla nälkää ollessaan janoinen tai tyydyttämällä näläntunnetta juomalla. Silloin kun ihmiseltä puuttuu elämästä kaikki olennaiset tarpeet, ovat fysiologiset tarpeet määräävässä asemassa. Näitä tarpeita voivat olla esimerkiksi ruoka, turvallisuus, rakkaus ja arvokkuus. (Maslow 1943; Maslow 1987, 15–18.)

Toisella tasolla hierarkiassa ovat turvallisuuden tarpeet. Turvallisuuden tarpeisiin sisältyvät varmuuden tunne, sekä fyysisiltä ja sosiaalisilta haitoilta välttyminen. Turvallisuuden tarpeet korostuvat erityisesti lapsilla ja vauvoilla sekä heikommassa asemassa olevilla, joita ovat esimerkiksi kodittomat ja sairaat. Suurimmalla osalla aikuisista nämä tarpeet ovat kuitenkin

nykyajan yhteiskunnassa tyydytetty. (Maslow 1943; Maslow 1987, 18–21.) Latham ja Pinderin (2005) mukaan myös työturvallisuus on osa turvallisuuden tarpeita.

Molempien matalamman tason tarpeiden ollessa tyydytettyjä suhteellisen hyvin voidaan siirtyä kolmannelle tasolle. Kolmannella tasolla ovat liitynnän ja sosiaalisuuden tarpeet. Kolmannen tason tarpeet sisältävät hyväksynnän ystävyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen. Kolmas taso sisältää myös rakkauden tarpeen, välittämisen tarpeen ja tarpeen toimia ryhmässä. Tarpeet toimivat vastavuoroisesti eli samaan aikaan ihmisellä on tarve rakastaa ja tulla rakastetuksi. (Maslow 1943; Maslow 1987, 18–21.) Esimerkiksi toimivien työtiimien muodostuksessa kolmannen tason tarpeet ovat olennaisessa osassa (Latham & Pinder 2005).

Neljännellä tasolla tulevat arvostuksen tarpeet. Arvostuksen tarpeiden täytyessä seuraa monesti vahva itseluottamus, itsensä tunteminen arvokkaaksi ja voimakkaaksi sekä hyödylliseksi. (Maslow 1943; Maslow 1987, 21–22.) Latham ja Pinderin (2005) mukaan arvostuksen tarpeet näkyvät monesti esimerkiksi vastuullisuutena.

Viimeisellä eli viidennellä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, joihin lukeutuvat omat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen sekä luovuus ja tiedon määrän lisääntyminen. Käytännössä siis ihmisen saavuttaessa korkeimman tason hän pystyy työelämässä tekemään luovia ja vaativia työtehtäviä ja samalla olemaan paras mahdollinen versio itsestään. (Maslow 1943; Maslow 1987, 21–22.)

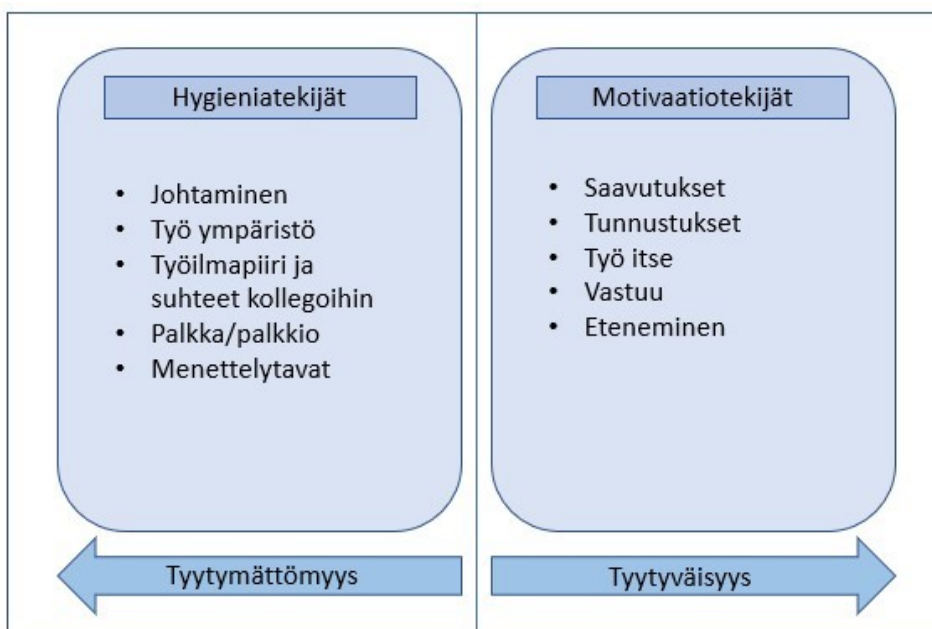
Maslow'n tarvehierarkian avulla voidaan auttaa selittämään ihmisten inhimillisten tarpeiden voimakkuutta. Virittäjänä motivaatiolle toimiikin tyydyttämätön tarve, jonka seurauksena ihminen pyrkii löytämään keinon saavuttaa päämääränsä. Perimmäinen ajatus Maslow'n teoriassa onkin se, että tarpeet ja motiivit ovat hierarkkisessa järjestyksessä. Kuitenkin samalla teorian mukaan kaikki nämä tarpeet ovat tärkeitä ja painotus sekä tärkeysjärjestys saattavat vaihdella eri ihmisten välillä. (Hersley & Blanchard 1990, 30–34.) Maslow (1943) on kuitenkin nimennyt teoriaansa poikkeuksia ja todennut, että tarvehierarkia ei ole aina täysin joustamaton ja tarpeet saattavat tulla eri järjestyksessä.

Maslow'n tarvehierarkia voi toimia myös työmotivaation ylläpitämisessä. Tulee kuitenkin huomioida, että raha ja työpaikan varmuus toimivat vain alemman tason tarpeiden tyydyttäjinä, joten tarvitaan myös muita motivointikeinoja. (Grensing 1989, 102.) Tulee myös huomioida se, että tarpeet saattavat ihmisillä olla usein myös tiedostamattomia. Tarvehierarkia ei lisäksi ota huomioon ollenkaan kulttuurisia eroja eikä sitä, että ihmisen käyttäytymistä saattavat ohjata muutkin asiat kuin nämä esitellyt tarpeet. (Maslow 1943; Maslow 1987, 26–31.) Latham ja Pinder (2005) kertovatkin, että tarvehierarkia lähinnä selittää syitä miksi ihmisten täytyy toimia mutta ei kuitenkaan selitä sitä, miksi ihminen valitsee tietyn tavan toimia

kyseisessä tilanteessa. Yleensä myös yksilölliset erot jäävät tarvehierarkiassa huomioimatta, joten työelämässä tulisi kiinnittää huomiota tarpeiden yksilöllisyyteen.

### 3.3.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa motivaatiotekijät on jaettu kahteen ryhmään eli faktoreihin, joita ovat hygieniatekijät ja motivaattorit. Teorian mukaan tyytymättömyys ja tyytyväisyys koostuvat eri tekijöistä (kuviot 4). Teoriassa hygieniatekijöiksi kutsutut tekijät ovat motivaatioon vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, kuten palkka, työympäristö ja johtaminen. Motivaattorit vastakohtaisesti ovat teorian mukaan sisäisesti vaikuttavia tekijöitä, joita ovat esimerkiksi vastuu ja saavutukset. Hygieniatekijöiden ajatellaan olevan motivaatiota heikentäviä tekijöitä, kun motivaattorit puolestaan ovat sitä vahvistavia tekijöitä. (Van der Wagen 2007, 229–230.)



Kuvio 4. Herzbergin kaksifaktoriteoria (mukailtu Van der Wagen 2007, 229)

Peruslähtökohtana kaksifaktoriteorialla on se, että työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä kuvataan erilaisilla tekijöillä. Tyytyväisyyden vastakohta on teorian mukaan tyytyväisyyden puuttuminen. Vaikka siis tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä saataisiin poistettua, ei se lisää tyytyväisyyttä vaan ainoastaan poistaa tyytymättömyyttä. (Herzberg, Mausner & Snydeman 1959, 11–12.)

Työntekijät ovat tyytymättömiä ja motivaatio puuttuu, mikäli hygieniatekijät eivät ole kunnossa. Lisäksi, jos vain hygieniatekijät ovat kunnossa, eivät työntekijät silti välttämättä ole motivoituneita. Hygieniatekijöiden ajatellaankin vain olevan eräänlaisia tekijöitä, joiden puuttuminen aiheuttaa tyytymättömyyttä. Kuitenkaan niiden ollessa kunnossa ei työntekijä

ole silti motivoitunut työskentelemään yhtään paremmin kuin normaalioloissa. Sekä hygieniategijöiden että motivaattorien ollessa kunnossa, ovat työntekijät tyytyväisiä ja motivoituneita. (Herzberg 1968, 113–115.)

Herzberg loi tämän motivaatioteorian erityisesti työelämää ajatellen. Ensisijainen lähde motivaatiolle teorian mukaan ihanteellisessa tilanteessa onkin työ itsessään. Teorian mukaan, mikäli työmotivaatiota halutaan vahvistaa, tulisi erityisesti keskittyä motivaatiotekijöiden vahvistamiseen. (Herzberg 1968, 113–115.) Kaksifaktoriteoriassa selvästi painottuukin se, että hygieniategijöiden tulisi lähtökohtaisesti olla ensin kunnossa, ennen kuin suurta motivaatiota voidaan saavuttaa. Tämän jälkeen, kun perusasiat ovat kunnossa, tulisi keskittyä parantamaan ihmisen motivaatiotekijöitä eli esimerkiksi jakaa vastuuta ja antaa mahdollisuuksia edetä.

### 3.4 Motivointi vapaaehtois- ja talkootyössä

Piipposen (2021, 30) mukaan vapaaehtoistyössä ja palkkatyössä motivoitumiseen pätevät samat lainalaisuudet, vaikka myös eroja löytyy. Vapaaehtoistyön motivaation johtamisessa ja samalla motivoinnissa tulisi ottaa huomioon, että vapaaehtoisilla ulkoiset kannusteet ovat heikommassa asemassa kuin sisäiset. Motivointeita vapaaehtoisia ei siis tavoiteta vain palkitsemisjärjestelmän avulla ja kiittämällä vapaaehtoisia. (Kuuluvainen 2015, 48.)

Yksilöllisen yhteisön luominen ja mahdollisuuksien tarjoaminen omaehtoisuuteen, sekä oman toimenkuvan kehittämiseen ja samalla uuden oppimiseen ja kasvuun, tulisi tarjota. Tulisikin miettiä miten vapaaehtoisten sisäistä motivaatiota voisi vahvistaa. Myös ulkoiset kannustimet voivat kuitenkin olla joillekin vapaaehtoisille hyvin tärkeitä ja samalla luoda vapaaehtoistyön tarjoajasta laadukkaan kuvan. (Kuuluvainen 2015, 48.) Esimerkiksi Herzbergin kaksifaktoriteoriassa esille tulleissa hygieniategijöissä toimiva työympäristö ja hyvä työilmapiiri voivat toimia myös vapaaehtoistyössä tärkeinä ulkoisina kannustimina.

Motivoinnissa tulisikin keskittyä sisäisen motivaation tekijöihin. Näitä voivat olla esimerkiksi työn mielekkyyden lisääminen, etenemismahdollisuudet ja samalla haasteet sopivissa määrin sekä mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen. Tulee kuitenkin ottaa huomioon se, että motivaatiota ei voi pakottaa ja mikäli motivaatio ei synny, ei vapaaehtoista voi syyttää siitä. Kaikki tehtävät eivät vain motivoi kaikkia ihmisiä. (Kuuluvainen 2015, 48.) Kuitenkin vapaaehtoistyön luonteen huomioon ottaen, monet vapaaehtoiset lähtevät tekemään sellaista vapaaehtoistyötä, joka on heille mielekästä. Lähtökohtaisesti motivaatio työn tekemiseen onkin suuri, mutta samalla voi olla joitain tekijöitä, jotka heikentävät tätä.

Vapaaehtoistyön motiiveja on tutkittu paljon ja se on vapaaehtoisten motivaation kannalta tärkeä tutkimusalue. Vapaaehtoistyötä tekevien motivaatiotekijät ovat ajan saatossa

vaihdelleet, joten motivaation tutkiminen vapaaehtoistoiminnassa on vaikea tutkimuskohde. Usein kuitenkin vapaaehtoistyötä tehdään jonkin itselle tärkeän asian puolesta ja siihen liittyy yleensä jokin merkitys. Erityisesti halu auttaa tai korjata joitain maailman epäkohtia ovat monesti vapaaehtoistyön lähtökohtia. Myös halu kuulua johonkin yhteisöön voi olla vapaaehtoistyöntekemisen syy. Oman osaamisen hyödyntäminen ja toiminnallisuus voivatkin olla vapaaehtoistyöhön motivoivia tekijöitä ja samalla vapaaehtoistyö voi olla paikka päästä kehittymään niin erilaisissa taidoissa kuin ihmisenä. (Piipponen 2021, 30.)

Johtaessa vapaaehtoistyön motivaatiota olisi hyvä ottaa huomioon se, että vapaaehtoiset usein haluavat mieluiten vain osallistua ja tehdä eivätkä suunnitella, johtaa tai vastata asioista. Vapaaehtoiset myös saattavat haluta erilaisia vaihtoehtoja tekemiselle ja tietää mitä kaikkea niihin sisältyy. Luonteeltaan vapaaehtoistoiminta onkin kuin harrastus, joka johtaa siihen, että usein vapaaehtoinen ei innostu ylimääräisistä vastuista tai tehtävistä, joista ei uskota suoriutuvan. Tulisikin keskittyä siihen, että tehtävä olisi vapaaehtoisesta kiinnostava, jolloin vapaaehtoinen tekee sen varmasti mielellään. (Karreinen ym. 2010, 94.)

Henkilöiden väliset ristiriidat ja se, että vapaaehtoisten panos jää huomioimatta tai mielipidettä ei arvosteta voivat olla pahoja kolauksia vapaaehtoisen motivaatiolle. Tällöin koetaan, että on tehty turhaa työtä ja samalla myös, että tehtävistä ei ole pystytty suoriutumaan. Tämä selvästi syökin vapaaehtoisen motivaatiota. Nämä ovat asioita, joiden ehkäisy on todella tärkeää vapaaehtoistyön johtamisessa. (Karreinen ym. 2010, 94.)

Vapaaehtoistyön motivointia voidaankin pitää hyvin samankaltaisena kuin tavallisen palkkatyön motivointia. Kuitenkin, kun palkkatyössä motivointi tekijänä voi joillekin olla palkkio, keskitytään vapaaehtoistyössä muihin motivaatiotekijöihin. Motivointia voisi siis ajatella esimerkiksi Herzbergin kaksifaktoriteorian avulla tai Maslow'n tarvehierarkian avulla. Pääasiana motivoinnissa vapaaehtoistyössä onkin keskittyä yksilöön ja huomioida jokaisen vapaaehtoisen tarpeet. Näin saadaan jokaisen vapaaehtoisen motivaatio pidettyä korkeana ja vapaaehtoinen on myös mahdollisesti halukas tulemaan uudestaan. Herzbergin kaksifaktoriteoriasta voisi poimia esimerkiksi sen, että perusasioiden tulisi olla kunnossa, jolloin itsensä toteuttamiselle ja itse työn tekemiselle on enemmän mahdollisuuksia. Samalla myös motivaatiolle on tilaa pysyä yllä tai kehittyä entistä parempaan suuntaan.

Motivaation ylläpitoa voi toteuttaa monella tavalla. Ihmisille tulisi kertoa, että heidän työpanoksensa on tärkeä ja kiittää tarvittaessa. Oman avun tarjoaminen, avun pyytäminen muualta tarvittaessa sekä työntekijöiden mahdollisuus itse päättää miten työ tehdään, kunhan tavoitteet saavutetaan ovat tekijöitä, jotka voivat inspiroida psykologisten perusmotiivien kautta. Myös yllättäminen sopivan haastavilla töillä ja suhtautumalla virheisiin oppimiskokemuksina ovat hyviä keinoja motivaation ylläpitämiseen. Samalla tulisi myös ymmärtää, että

jokainen ihminen on erilainen, joten jokainen tarvitsee erilaista motivointia. Tulisi siis keskustella ja kysyä suoraan työntekijöiltä millaisia asioita he toivoisivat esihenkilöltä. Motivointi tulisikin toteuttaa henkilökohtaisesti, jotta siinä voidaan onnistua parhaiten. Olisi myös hyvä tuntea henkilöstöä ainakin jonkin verran, jotta on parempi mahdollisuus motivoivaan vuorovaikutukseen ja samalla yhteisen ymmärryksen luomiseen. Oikeanlainen yhteys onkin avainasemassa motivaation luomisessa sekä sen ylläpidossa ja samalla työntekijöiden tunteminen ainakin perustasolla korostuu. (Ruutu & Salmimies 2013, 194–195.)

## 4 Sitouttaminen

### 4.1 Sitoutuminen

Sitoutumisella tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta organisaatioon, johon hän tekee töitä. Myös käsite psykologinen sopimus on tälle ilmiölle tyypillinen. Käsitettä voidaankin pitää hyvin laajana ja monisyisenä, sillä siihen liittyy paljon erilaisia tekijöitä. (Viitala 2021.) Piipposen (2021, 22) mukaan lojaalisuus, uskollisuus ja kiintymys sekä motivaatio ovat läheisiä termejä sitoutumisen kanssa ja näitä onkin käytetty myös synonyymeinä toisilleen. Työtyytyväisyydellä ja psykologisen suhteen laadulla on yhteys (Viitala 2021).

Viitala (2015, 85) kertoo, että Rousseau'n mukaan psykologiset sopimukset jaotellaan kahteen pääluokkaan, joita ovat relationaaliset- ja transaktionaaliset suhteet. Transaktionaalisilla suhteilla tarkoitetaan työntekijän ja organisaation välillä olevia ikään kuin kauppasuhteita, sillä taloudellinen perusta on keskeinen tekijä. Yleensä tällaisissa tilanteissa tärkein motivaation lähde on työstä saatava palkka. Transaktionaaliset suhteet ovat myös usein epävarmoja ja kestoaltaan lyhyitä.

Reaktionaaliset suhteet sen sijaan ovat usein pitkäkestoisia ja niihin sisältyy muitakin kuin taloudellisia hyötyjä. Tällöin siis molemmat osapuolet tarjoavat muutakin kuin vain rahan ja työsuorituksen. Esimerkiksi joustaminen ja epäitsekäs auttaminen ovat tällaisen suhteen tekijöitä. Reaktionaalisesuhteessa yleensä luottamus ja lojaalius ovatkin tärkeinä tekijöinä. Kuitenkaan nämä psykologisten suhteiden tyypit esiintyvät vain harvoin täysin puhtaana. Usein siis molemmista näistä suhdetyypeistä voi näkyä elementtejä samaan aikaan. (Viitala 2015, 85–86.)

Sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen erilaiseen tyyppiin, jotka samalla ovat myös sitoutumisen erilaisia ulottuvuuksia. Näitä ovat affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen ulottuvuus. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa henkilön halua työskennellä organisaatiossa ja samalla siihen sisältyy halu kuulua organisaatioon, arvostus, luottamus sekä monesti sosiaalisiin suhteisiin liittyvät sitoumukset tunnetasolla. Jatkuvalle sitoutumiselle sen sijaan tarkoitetaan välineellistä suhdetta eli työntekijä näkee työsuhteen kannattavana panoksena elämälleen. Esimerkiksi palkkiot ja muut mahdolliset edut ovat jatkuvan sitoutumisen piirteitä. Normatiivisella sitoutumisella taas tarkoitetaan sitoutumista, joka nojaa yhteiskunnan luomiin normeihin. Erityisesti se, mitä velvollisuuksia tulisi täyttää ja miten tulisi käyttäytyä suhteessa työnantajaan ovat näitä normeja toiminnan takana. Nämä sitoutumisen lajit voivat esiintyä puhtaana, mutta yhden henkilön sitoutuminen voi sisältää piirteitä näistä kaikista. (Viitala 2015, 86.)

Sitoutumista on erilaista ja se voikin kohdistua esimerkiksi työhön ja työpaikkaan tai se voi olla tunneperäistä tai välineellistä. Tunneperäinen sitoutuminen on yleensä tutkimuksissa osoittautunut hyväksi asiaksi niin työntekijälle kuin organisaatiolle. Kun työntekijä on sitoutunut, hän kokee kuuluvansa työyhteisöön ja olevansa osa organisaatiota. Samalla hänellä on mahdollisuus kehittyä ja kokea tekevänsä työtä, jolla on merkitys. Lisäksi sitoutuneelle työntekijälle työllä on muukin merkitys, kuin rahan, aseman tai muun hyödyn saaminen. Sitoutunut tekijä laittaa parhaat kykynsä peliin ja on samalla työnantajalleen lojaali ja tarvittaessa valmis venymään. Sitoutunut työntekijä on myös monesti vähemmän pois töistä ja palvelun laatu on parempaa. (Viitala 2021.)

Piipponen (2021, 23) kertoo sitoutumisen olevan jatkuvasti elävä prosessi, jolla on useita syitä ja seurauksia. Jotta sitoutumiselle voidaan luoda edellytyksiä, tulee myös työnantajan osoittaa sitoutumista työntekijää kohtaan. Sitoutuminen onkin siis molemminpuolista. Käytännössä työntekijään tulee luottaa ja antaa hänelle mahdollisuuksia vaikuttaa ja samalla käyttää kykyjään ja kehittyä työssään. Myös luottamus työsuhteen jatkumisen voi olla merkityksellinen tekijä työntekijän sitoutumiselle. (Viitala 2021.)

## 4.2 Sitouttamisen keinoja

Yleisesti sitouttamisen keinona voidaan pitää esimerkiksi sitä, että työtehtävät ovat sopivan kiinnostavia ja kuormittavia. Samalla työntekijällä tulisi olla mahdollisuus tulla kuulluksi ja päästä vaikuttamaan työtä koskeviin asioihin. Palkkatyössä myös kilpailukykyinen palkkataso on yksi sitouttamisen keino, mutta tätä ei voida pitää olennaisena vapaaehtoistyötä ajatellen. Lisäksi oikeanlaisella johtamisella on merkitys ja kyky sitouttaa tekijöitä. Työn ja perheen yhteensovittaminen sekä mahdollisuus kehittymiseen ja uuden oppimiseen ovat perinteisiä sitouttamisenkeinoja. Työntekijällä usko työpaikan tulevaisuuteen on myös monesti hyvä tekijä sitouttamaan, sillä tekijä uskoo siihen mitä on tekemässä ja että tekemisellä on merkitys. (Viitala 2021.)

Vapaaehtoistyössä sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että toiminnassa halutaan pysyä mukana sekä kantaa siitä vastuuta ja osallistua motivoituneesti. Sitoutumista voi olla kohdistuen niin toimintaan kuin johonkin tiettyyn tehtävänkuvaan. Monesti pitkään mukana olleilla vapaaehtoisilla on hiljaista tietoa, jota voidaan pitää välttämättömänä toiminnan jatkuvuuden kannalta, joten sitoutuminen on erittäin tärkeää. Varsinkin toiminnan ollessa sellaista, että palkattuja työntekijöitä ei ole, voi sitoutumisen puute vaarantaa koko toiminnan. (Kuuluvainen 2015, 49.)

Vapaaehtoisia ei tulisi syyttää sitoutumisen puutteesta hyvässä vapaaehtoistyön johtamisessa. Vapaaehtoisten sitoutumisen syihin on tehty Suomessa todella vähän tutkimusta.

Jos katsotaan organisaation johtamisen puolta, ihmiset yleensä sitoutuvat työhönsä, kun arvot kohtaavat ja tavoitteet ovat yhteneväiset. Lisäksi toimintatapojen tulisi olla johdonmukaisia sekä osallistumisen ja keskustelun avointa. Jos kuitenkin katsotaan intuitiivisesti, vapaaehtoinen sitoutuu toimintaan, kun kokee olevansa osa tiimiä. Monesti vapaaehtoisille tärkeätä onkin muodostettu ihmisyhteisö ja tämä sitouttaakin voimakkaasti. Tutkimusten mukaan Suomessa vapaaehtoisia ei sitouteta jakamalla vastuuta ja valtaa. Sitouttamisen keinoina sen sijaan pidetään esimerkiksi koulutuksen ja työnohjauksen tarjoamista, sekä palkkioiden muodossa, kuten virkistystilaisuuksien avulla. (Kuuluvainen 2015, 50.)

Monesti vapaaehtoistyössä tekijöitä on helpompi sitouttaa koko toimintaan yleisesti kuin johonkin tiettyyn rooliin tai tehtävään. On myös mahdollista järjestää sellaisia tehtäviä, joihin pitkäaikaista sitoutumista ei tarvita. Vapaaehtoisten sitouttamiseen ei kuitenkaan ole mitään yksinkertaisia tekijöitä vaan koko kokonaisuus vaikuttaa haluun sitoutua. Tulisikin luoda mahdollisuus siihen, että vapaaehtoinen kokee olevansa osallinen tai luoda ympäristö, jossa pitkäaikaista sitoutumista ei vaadita. (Kuuluvainen 2015, 50–51.)

Teorioista päätellen motivaation ja sitoutumisen voidaan ajatella kulkevan käsikädessä. Monesti vapaaehtoinen on sitoutunut, jos hän on motivoitunut tekemäänsä asiaan. Kuitenkin myös johtamisella on vaikutus sitoutumiseen, sillä sen ollessa puutteellista ei vapaaehtoinen esimerkiksi välttämättä halua tulla enää uudestaan. Vapaaehtoistyön luonteessa oleva vapaaehtoisuus voi johtaa siihen, että työ jätetään kesken, jos johtamisessa ei ole onnistuttu. Esimerkiksi puutteellinen viestintä, joka luo epävarmuutta vapaaehtoiselle, voi olla kolaus sitoutumiselle ja motivaatiolle. Kun johtaminen on onnistunut todella hyvin, on vapaaehtoinen todennäköisesti erittäin halukas tulemaan uudestaan ja näin ollen saatu sitoutettua hyvin.

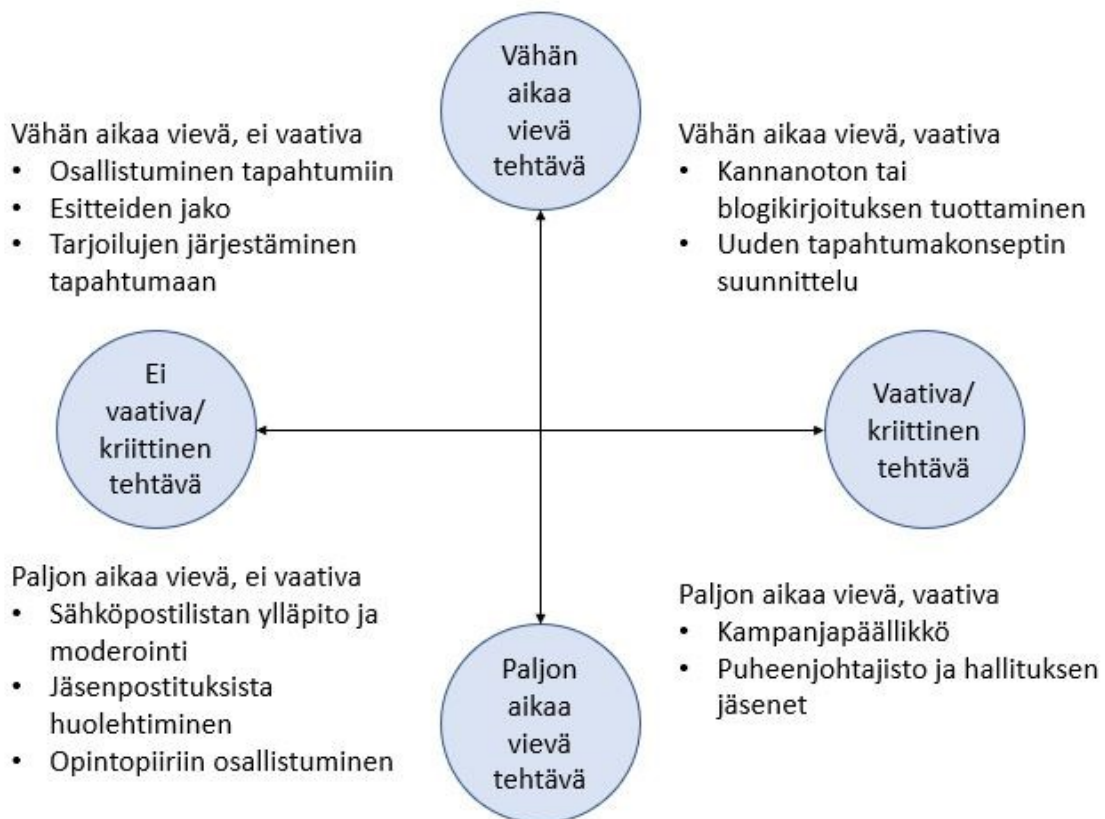
### 4.3 Rekrytointi vapaaehtois- ja talkootyössä

Uusien vapaaehtoisten rekrytointia miettiessä ennen varsinaista rekrytointia olisi tärkeää suunnitella vapaaehtoisten tehtävät hyvin. Ensimmäisessä tulisi määrittellä, millaisia taitoja ja tietoja sekä kuinka paljon aikaa tehtäviin vaaditaan, ja sen jälkeen vasta etsiä näihin oikeat henkilöt. Esimerkiksi jotkin tehtävät voivat vaatia pidempää sitoutumista ja luotettavuutta, vaikka suuri ennakkotieto tekemisestä ei olisikaan tarpeen. Toisaalta voi myös olla tehtäviä, joiden tekeminen on todella nopeaa, mutta vaatii sen, että toimintatapoja tai tehtäviin vaadittavia asioita osataan jo ennalta. (Karreinen ym. 2010, 43.)

Karreinen ym. (2010, 43) kertovat, että samalla kun rekrytointia suunnitellaan ja työtehtäviä mietitään, tulisi jo miettiä minkälaiselle ihmiselle tämä kyseinen tehtävä voisi sopia. Ihmiset ovat eri elämäntilanteissa, joten monesti heille myös sopivat erilaiset tehtävät. Esimerkiksi

opiskelijoiden on helpompi osallistua päiväsaikaan tehtävään työhön kuin päivätyössä käyvän henkilön. Samalla voisi myös miettiä kenelle tämä kyseinen tehtävä antaisi hyvän mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen tai uuden oppimiseen.

Lopuksi tulisi arvioida tehtävän kriittisyys. Tämä tarkoittaakin sitä, että kuinka paljon aikaa ja kokemusta jonkin tehtävän tekemisen tarvitaan. Joku voi esimerkiksi haluta osallistua työhön vain 15 minuuttia viikossa, kun taas joku toinen voisi käyttää siihen muutaman illan kuukaudessa. Lisäksi joku saattaa haluta osallistua helppojen perustehtävien tekemiseen, kun taas toinen haluaa kehittää itseään haasteellisessa projektissa. Tässä korostuukin se, että olisi hyvä keksiä erilaisia tehtäviä, joita on mahdollisuus tarjota eli eri tilanteissa oleville vapaaehtoisille. (Karreinen ym. 2010, 43.) Kuviossa 5 kuvataan tehtävien luontia vapaaehtoistyöhön.



Kuvio 5. Vapaaehtoistyön erilaisia tehtäviä (Karreinen ym. 2010, 12)

Useasti vapaaehtoistyötä järjestävät yritykset rekrytoivat vapaaehtoisia erilaisten medioiden sekä tapahtumien kautta hyödyntäen vapaaehtoisten verkostoja ja pyytämällä tuttuja mukaan toimintaa. Vapaaehtoistyöstä ja sen mahdollisuuksista siis harvoin viestitään suoraan esimerkiksi nettisivujen etusivulla, vaan mikäli työstä on kiinnostunut, joutuu sivuilla

klikkailemaan useaan kertaan. (Kuuluvainen 2015, 97.) Karreisen ym. (2010, 44) mukaan tulisi aina rekrytoida oikea henkilö oikeaan tehtävään.

Kun rekrytointi aloitetaan, tulisi ensin tehdä lista potentiaalisista vapaaehtoisista. Tämä tarkoittaa, että kaikki verkostot tulisi ottaa käyttöön ja miettiä voisiko esimerkiksi jokin aikaisemmista vapaaehtoisista tai omista tutuista olla sopiva tähän kyseiseen tehtävään. Samalla voisi miettiä sitä, olisiko joku avainhenkilö mahdollista rekrytoida suoraan järjestön ulkopuolelta esimerkiksi kiinnostavan projektin varjolla. Kun kokonaan uusia henkilöitä saadaan mukaan, saadaan samalla myös uutta osaamista ja arvokkaita toimijoita. (Karreinen ym. 2010, 44.)

Ensisijaisesti tulisi aina kysyä tehtävään parasta henkilöä eikä sitä, joka todennäköisesti suostuisi ensimmäisenä. Olisikin hyvä miettiä kuka voisi olla paras henkilö hoitamaan kyseisen tehtävän tai projektin. Kuitenkaan aina se, joka tietää eniten tai on kokenein ei välttämättä ole paras kyseiseen tehtävään. Uudemmallalla tekijällä saattaakin olla uusia ideoita ja on mahdollisesti myös motivoituneempi kyseiseen haastavaan tehtävään. Lisäksi olisi hyvä käyttää aikaa tehtävän myymiseen tietylle haluamalleen vapaaehtoiselle eli kertoa, että erityisesti hänet halutaan kyseiseen tehtävään. Esimerkiksi se, jos sanoo suoraan, että kukaan muu ei ole halunnut ottaa tätä tehtävää, ei ole välttämättä paras mahdollinen lause onnistuneen rekrytoinnin kannalta. Samalla ei myös kannata kysyä, että haluaako joku tämän tehtävän. Se antaakin viestin, että tehtävä sopisi kenelle vaan. Tulisikin kysyä suoraan, haluaisiko tämä kyseinen tietty henkilö tehdä tehtävän, jolloin tämä näyttäytyy mahdollisesti kiinnostavampana. (Karreinen ym. 2019, 44–45.)

Karreinen ym. (2010, 45–46) kertovat myös kysymisen olevan tärkeässä roolissa rekrytoinneissa. Mitään ei tulisikaan arvata, vaan miettiä, mitä tämä tietty vapaaehtoinen saisi tästä tehtävästä kysymällä kiinnostuksen kohteita. Joku voi esimerkiksi haluta uusia ystäviä, joku oppia lisää ja joku päästä hoitamaan vastuullisia tehtäviä ja saada siitä tunnustusta sekä arvostusta. Tehtäviä olisi myös hyvä tarjota julkisesti, mutta kuitenkin rekrytointi hoitaa henkilökohtaisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että tehtävään olisi hyvä kysyä tekijää suoraan joko kasvokkain tai puhelimesta eikä välttämättä esimerkiksi sähköpostin kautta. Sähköpostit jäävätkin usein helposti näkemättä tai niihin on helpompi jättää vastaamatta. Suora yhteydenotto on myös parempi tapa, sillä se osoittaa kiinnostuksen tätä kyseistä tekijää kohtaan, eikä vaikuta massaviestiltä kaikille.

Asenne on rekrytoinnissa tärkein tekijä, sillä mikäli rekrytoija on itse innostunut, saa se myös helpommin muut mukaan tekemiseen. Kun vapaaehtoisille rakentaa täydellisen paketin on vapaaehtoistoiminta monesti myös houkuttelevamman ja hauskemman kuuloista.

Tämä johtaakin siihen, että vapaaehtoinen osallistuu toimintaan mielellään ja innolla ja samalla myös suurella motivaatiolla. (Karreinen ym. 2010, 46.)

Voidaankin päätellä, että rekrytointi on suuressa osassa vapaaehtoisten motivaation ja sitoutumisen luomista. Kun vapaaehtoinen osataan rekrytoida oikeaan tehtävään, on hän myös motivoitunut todennäköisemmin suorittamaan sen täysillä loppuun asti. Jos taas tehtävä on osoittautunut vapaaehtoiselle sopimattomaksi voi olla suurempi riski siihen, että tehtävää ei hoideta niin hyvin loppuun kuin joku toinen tehtävä hoidettaisiin. Motivaatiota voidaankin selvästi johtaa myös sillä, että jo rekrytointivaiheessa valitaan oikea ihminen oikeaan tehtävään.

## 5 Toimeksiantajan haasteet motivaatiossa ja sen johtamisessa

### 5.1 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen toteutus aloitetaan alkukartoituksesta organisaation keräämien valmiiden dokumenttien pohjalta. Näitä valmiita dokumentteja ovat Karelian Gaming, Saimaa Clutch, Skynett 25, Skynett Online ja Skystage -tapahtumista tuotetut dokumentit kyselyiden vastauksista, jotka on teetetty tapahtumaan osallistuneilta vapaaehtoisilta. Dokumentit on muodostettu tapahtumissa työskennelleiden vapaaehtoisten vastausten pohjalta. Vastaukset on kerätty kyselyiden muodossa jokaisen tapahtuman osalta erikseen. Kyselyt on toteutettu Google Formsin avulla ja vapaaehtoisilla on ollut kuukausi vastausaikaa aina jokaisen tapahtuman päättymisestä. Näiden viiden dokumentin tiedot on siis kerätty vuosien 2019–2021 aikana järjestettyjen tapahtumien jälkeen.

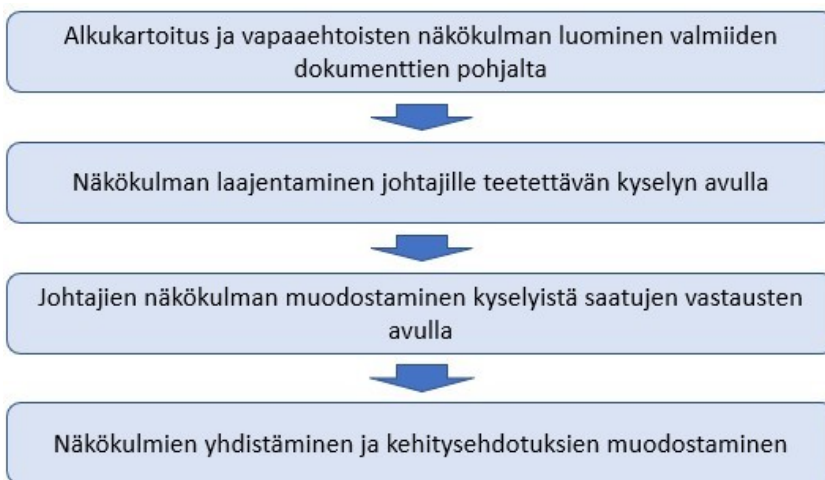
Organisaation vapaaehtoisille teettämässä kyselyissä on kysytty muun muassa onko johtamiseen oltu tyytyväisiä, miten työtehtävien jako on onnistunut ja saiko vapaaehtoinen tapahtuman aikana riittävästi tukea, sekä miten todennäköisesti tapahtumaan osallistuisi uudestaan. Kyselyillä onkin pyritty selvittämään organisaation ongelmakohtia vapaaehtoisten kannalta. Vastajamäärät kyselyissä ovat kuudentoista ja kahdenkymmenenkuuden välillä tapahtumasta riippuen. Dokumentit ovat vain organisaation sisäisesti luettavissa. Valmiiden dokumenttien pohjalta muodostetaan käsitys siitä, millaisia haasteita vapaaehtoisten näkökulmasta esiintyy.

Valmiiden dokumenttien aineistoa analysoidaan dokumenttianalyysin avulla. Dokumenttianalyysi auttaa löytämään luotettavat ja selkeät vastaukset, sekä luomaan selkeän sanallisen kuvauksen tutkittavasta ja kehitettävästä aiheesta. (Ojasalo ym. 2015.) Aineistoa käsitellään siis dokumenttianalyysin keinoin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä ja teorialähtöisellä teoriaohjauksisella sisällönanalyysillä. Työkaluna ja analyysikeinona motivaation haasteiden ja johtamisen ongelmien löytämiseen käytetään SWOT-analyysiä. SWOT-analyysiä käytetään ensin havainnoimaan tekijät erikseen sekä työntekijöiden, että johtajien näkökulmista.

Vapaaehtoisten näkökulman pohjalta luodun analyysin perusteella näkökulmaa laajennetaan johtajille muodostettavalla kyselyllä. Kyselyyn poimitaan esille näitä tekijöitä, joita vapaaehtoisten vastausten pohjalta löydetään, jotta näkökulma todellisista ongelmakohdista voidaan muodostaa. Johtajat saavat kyselyyn kaksi viikkoa aikaa vastata. Vastausaika kyselylle tulee olemaan 21.3.–4.4.2022. Vastausjoukko muodostuu organisaation johtajista, joita on kolme. Kysely tullaan jakamaan jokaiselle henkilökohtaisesti sähköpostissa. Kun kyselyn vastaukset on saatu, analysoidaan vastaukset jälleen SWOT-analyysin avulla.

Analyysimenetelmänä käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysiä ja tarkemmin luokitte-  
lua. Luokittelun avulla pyritään löytämään yhdistäviä tekijöitä vapaaehtoisten näkökulman  
kanssa.

Kun molemmat näkökulmat on saatu tarkasteltua erikseen, luodaan niistä yksi yhteinen nä-  
kökulma laajemmalla 8-kenttä SWOT-analyysillä. Tämän laajemman analyysin avulla saa-  
daan samalla löydettyä organisaatiolle kehittämisehdotukset. Tarkoituksena SWOT-analyys-  
sien avulla on siis keskittyä havainnoimaan yrityksen nykytilaa sekä luoda kehitysehdotuk-  
sia tulevaisuutta varten. Tutkimus toteutetaan laadullisia keinoja käyttäen. Kuviossa 6 on  
kuvattu tutkimuksen eteneminen.



Kuvio 6 Tutkimuksen eteneminen

## 5.2 Vapaaehtoisten näkökulma

### Vahvuudet

Organisaation ehdottomana vahvuutena voidaan pitää kaikissa tapahtumissa vallinnutta  
hyvää yhteishenkeä. Hyvää yhteishenkeä voidaan pitää tärkeänä tekijänä motivaation kan-  
nalta. Tätä voidaan peilata myös esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkiassa kolmannella ta-  
solla esiintyvään liitynnän ja sosiaalisuuden tarpeeseen, sekä Herzbergin kaksifaktori-  
teoriassa oleviin hygieniehtekijöihin.

Kuten Karreinen ym. (2010,94) kertovat, vapaaehtoinen on johdettavana yleensä motivoi-  
tunut ja suhtautuu asioihin myönteisesti sekä haluaa toimia, pitää paikkansa myös yrityksen  
tapahtumien kohdalta. Suureen motivaatioon varmasti vaikuttaa se, että vapaaehtoiset ovat  
itse kiinnostuneita e-urheilusta ja siihen liittyvästä toiminnasta. Lisäksi suurin osa vapaaeh-  
toisista on myös kokenut nauttivansa tekemästään työstä ja kokenut hyötyvänsä siitä.  
Nämä ovat ehdottomasti tekijöitä, jotka lisäävät motivaatiota tekemiseen.

## Heikkoudet

Heikkouksissa esille nousee erityisesti suunnitelmattomuus kokonaisuudessaan. Suunnitelmien puute näkyy niin kommunikaatiohaasteina ja informaation kulussa kuin yllätyksiin varautumisessa. Toisena isona haasteena esiintyvät ongelmat tehtävien jaossa. Tehtävienjaon ongelmat taas näkyvät pitkinä työpäivinä, unen vähyytenä ja kiireen tunteena. Lisäksi heikkouksiin voidaan poimia ajoittain esiintynyt käskevä johtamistyyli, sekä uusien vapaaehtoisten haasteellisempi pääsy mukaan ryhmään, tapahtuman ollessa etänä.

Suunnitelmienpuutetta voidaan siis pitää yrityksen suurimpana haasteena motivaation kannalta, sillä se vaikuttaa hyvin moneen tekijään. Useasti esille tulee epäselvyys tekemisessä, jonka voidaan päätellä olevan lähtöisin suunnitelmattomuudesta. Asioiden tekemistä ei ole mietitty riittävällä tasolla, jotta epäselvyyksiltä voitaisiin välttyä. Myös viestinnän haasteet todennäköisesti johtuvat suunnitelmattomuudesta, sillä voidaan päätellä, että tarkkaa päätöstä viestinnän hoitamisesta ei ole. Lisäksi yllättävien tilanteiden tullessa, niitä on vaikea ratkoa, sillä näiden sattumista ei olla otettu huomioon etukäteen.

Kommunikaation sekä informaationkulun haasteet ovat merkittäviä haasteita motivaatioon liittyen. Kommunikaatiohaasteita on esiintynyt esimerkiksi tiimien välillä, joka on vaikuttanut siihen, että jotkut ovat kuulleet asioista niin sanotuiden huhupuheiden muodossa. Lisäksi viestintäkanavia on ollut paljon, joka on aiheuttanut sen, että tiedottaminen ei ole ollut selkeää ja yhdenmukaista. Tämä taas on puolestaan aiheuttanut epätietoisuutta ja tietämättömyyttä eri tilanteissa. Tämä on yksi selvä tekijä mikä vaikuttaa motivaatioon, sillä se johtaa helposti siihen, että kaikki eivät koe tulevansa yhtä arvostetuksi. Kuten Karreinen ym. (2010, 95) kertovat, motivaatiota johdettaessa tulisi muistaa tuoda tiedotuksen avoimuutta, jotta väärinymmärryksiä voidaan ehkäistä. Tulisi siis varmistaa, että jokainen saa tiedon asioista oikeaa reittiä.

Kuten Karreinen ym. (2010, 97) kertovat, tulisi tehtävien vastata vapaaehtoisen motivaatiota ja olla hänen kannaltaan mielekäs. Tehtävienjako onkin siis yksi asia, jota yrityksen toiminnassa voisi motivaation kannalta pitää suurimpana haasteena. Osalla vapaaehtoisista töitä on ollut liian vähän ja osalla taas aivan liikaa. Kun tehtäviä on ollut liikaa, on se näkynyt vähäisinä unina sekä jatkuvana kiireentunteena. Samalla taas, jos töitä on ollut liian vähän, heijastuu se motivaatioon olennaisesti, sillä tällöin vapaaehtoinen ei välttämättä koe itseään hyödylliseksi. Nämä ovat tekijöitä, joita voidaan myös pitää aiemmin esitettyjen motivaatioteorioiden kannalta tärkeinä motivaatiota lisäävinä tai heikentävinä tekijöinä.

Johtaminen nousee Herzbergin kaksifaktoriteoriassa esille tekijänä, jonka tulisi olla kunnossa, jotta korkea motivaatio voidaan saavuttaa. Esille noussutta käskevää johtamistyyliä ei voida pitää tekijänä, joka lisäisi motivaatiota. Varsinkin vapaaehtoistyössä, tätä voidaan

pitää tekijänä, joka heikentää motivaatiota, sillä työn mielekkyys on iso tekijä. Vapaaehtoiset haluavat myös kehittää itseään ja käskevällä johtamistyyllillä tätä tuskin tapahtuu. Kuten Karreinen ym. (2010, 95) kertovat, tulisi miettiä vapaaehtoisia innostavia ja kannustavia lähestymistapoja johtamiseen korkean motivaation ylläpitämiseksi ja saavuttamiseksi.

Kuten jo vahvuuksien osalla käsittelin, on yhteishenki tärkeässä osassa motivaatiota. Heikkouksissa kuitenkin nousee esille se, että tapahtumien siirryttyä verkkototeutukseen, on osa uusista vapaaehtoisista kokenut haasteellisena pääsyn mukaan ryhmään. Tämä voi näyttäytyä uusille tekijöille haasteena motivaatiossa, sillä he eivät mahdollisesti koe kuuluvansa ryhmään samalla tavalla, kuin ryhmässä jo aikaisemmin työskennelleet.

### **Uhat**

Mahdollisina uhkina motivaatiolle voidaan nähdä huhupuheet, arvostuksen puute sekä epävarmuus ja epäselvyys. Nämä mahdolliset uhat heijastuvat täysin yrityksen heikkouksista. Nämä kaikki ovat asioita, jotka voidaan sijoittaa molempiin aikaisemmin käsiteltyihin motivaatioteorioihin motivaatioon vaikuttavina tekijöinä.

Johtajilla on erityinen rooli viestinnässä, sillä heillä on todennäköisimmin kattavin ja ajantasaisin tieto kaikista asioista. Kuitenkin samaan aikaan, jokaisella yhteisön jäsenellä on vastuu viestinnästä oman tehtävänsä kautta, esimerkiksi nostamalla esiin kysymyksiä ja puheenaiheita, joihin tarvittaisiin vastausta. Keskustelua tulisi kuitenkin käydä konkreettisesti, jotta kaikki ymmärtävät mistä puhutaan ja mitä tarkoitetaan. Johtajien tapa viestiä onkin yksi tekijä, jolla on vaikutusta ihmisten motivaatioon. Kun viestintä toimii, ei epäselvyyksiä pääse syntymään niin kyseiseen työtehtävään koskien kuin laajempaan kokonaisuuteenkaan. (Juholin 2013, 193–198.) Olennaisena tekijänä huhupuheidon ja samalla epävarmuuden ja epäselvyyden kannalta voidaan pitää yrityksen heikkouksiin lukeutuneita viestinnän haasteita.

Epävarmuus ja epäselvyys voi esiintyä esimerkiksi työtehtävissä. Tästä nousee esimerkiksi uhkana, että kyseinen tehtävä jää kokonaan tai osittain tekemättä. Tekijän tuntiessa olonsa epävarmaksi, voi tehtävän suorittaminen tuntua todella vaikealta ja näin näkyä työpanoksessa. Tekijä ei myös pysty kokemaan suoriutuneensa hyvin, joka varmasti näkyy motivaatiossa. Lisäksi epävarmuus saattaa helposti heijastua koko yhteisöön.

Kuten Karreinen ym. (2010, 40) mainitsevat, henkilön arvostus lisää sitoutumista ja motivaatiota. Uhkina nämä tekijät voidaankin nähdä siksi, että ne ovat sellaisia tekijöitä, jotka saattavat aiheuttaa sen, että vapaaehtoinen ei halua tulla enää uudestaan tai jopa haluaa jättää käynnissä olevan tehtävänsä kesken. Näillä tekijöillä on siis selvä suora vaikutus

motivaatioon. Koska vapaaehtoistoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, on jokaisella oikeus lopettaa työ niin halutessaan.

Lisäksi näiden uhkien pohjalta nousee esille myös uhka siitä, että kyseinen vapaaehtoinen, joka on kokenut olonsa arvostamattomaksi, kertoo tästä eteenpäin. Tämä puolestaan saattaa heijastua uusien vapaaehtoisten hankkimiseen.

### **Mahdollisuudet**

Mahdollisuuksiksi sen sijaan nousevat innostuksen johtamisen lisääminen, viestinnän kehittäminen, sekä vapaaehtoisen pääsy toteuttamaan ja haastamaan itseään. Nämä ovat siis tekijöitä, joita kehittämällä vapaaehtoisten motivaatiota saataisiin parannettua entisestään ja välttyttäisiin uhkakuvilta.

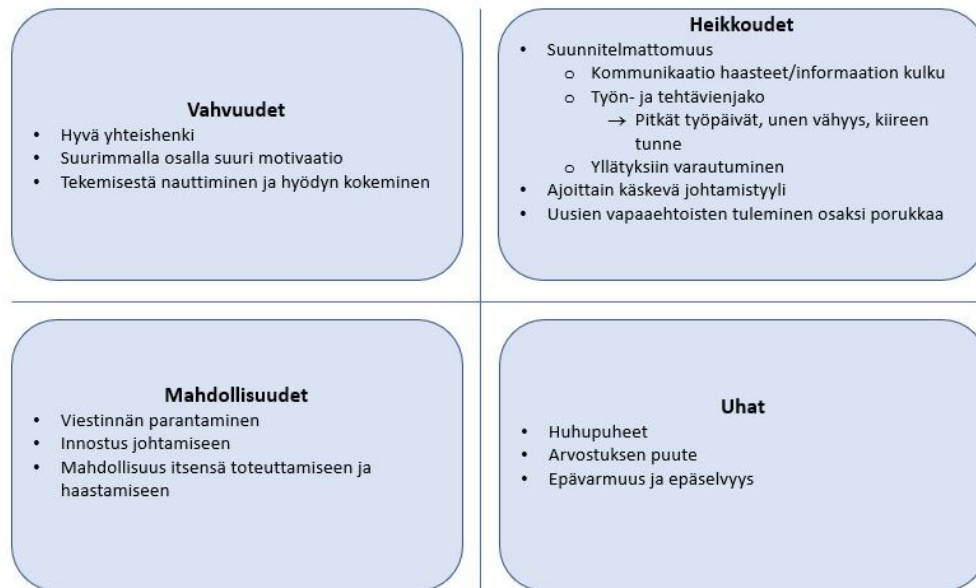
Kuten Karreinen ym. (2010, 95) kertovat, tulisi löytää sellaisia tapoja, joilla vapaaehtoiset saataisiin innostettua tehtäviin. Lisäksi innostus voi olla esimerkiksi pääsy haastamaan itseään ja kokeilemaan luovuuttaan. Yksi mahdollisuus on myös jakaa omaa innostuksen lähdeään muille ja tätä kautta innostaa myös muita ja antaa tilaa myös epäonnistumiselle. Epäonnistuminen onkin tekijä, josta voidaan oppia paljon, joten mahdollisuus epäonnistua ja päästä yrittämään uudelleen motivoi varmasti.

Viestintää kehittämällä voidaan saada aikaiseksi avoin ilmapiiri kokonaisuudessaan. Näin voidaan välttyä huhupuheilta ja väärinymmärryksiltä monissa tilanteissa. Yleisimmät murheet syntyvätkin tilanteista, joissa joku ei tiennyt asioista yhtä paljon ja näin kokee, että tietoa on pimitetty ja häneen ei luoteta (Karreinen ym. 2010, 95).

Toimiva viestintä ja pääsy kehittämään itseään työtehtävän ollessa kyseiselle henkilölle oikea, ovat myös motivaatioteorioiden mukaan motivaatiota lisääviä tekijöitä. Herzbergin kaksisfaktoriteorian mukaan viestintä kuuluu perustarpeisiin, jonka tulee olla kunnossa, jotta motivaatiota voidaan lähteä kehittämään. Samalla työ itse on tekijä, joka kasvattaa motivaatiota, kun tehtävä on tarpeita vastaava. Maslow'n tarvehierarkiassa puolestaan itsensä kehittämisen tarve näkyy ylimmällä portaalla, joten sitä voidaan pitää olennaisena osana motivaation parantamista ajatellen.

### **SWOT**

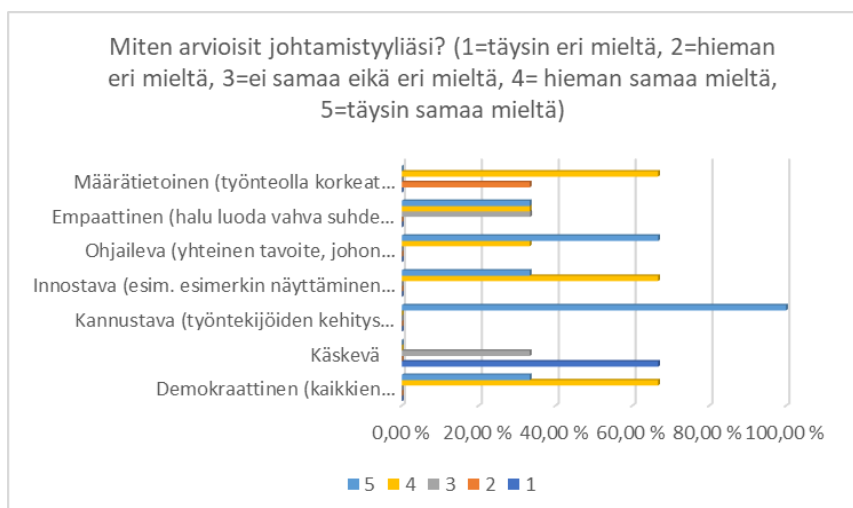
SWOT-analyysin huomio kiinnittyi poimimaan olennaisimmat tekijät motivaation ja sen johtamisen kannalta. Havainnoinnissa keskityttiin löytämään motivaatioon vaikuttavat haasteet sekä niiden kannalta olennaisimmat muut tekijät. Nämä tekijät on kuvattu vielä kootusti kuviossa 7.



Kuvio 7 SWOT vapaaehtoisten näkökulmasta

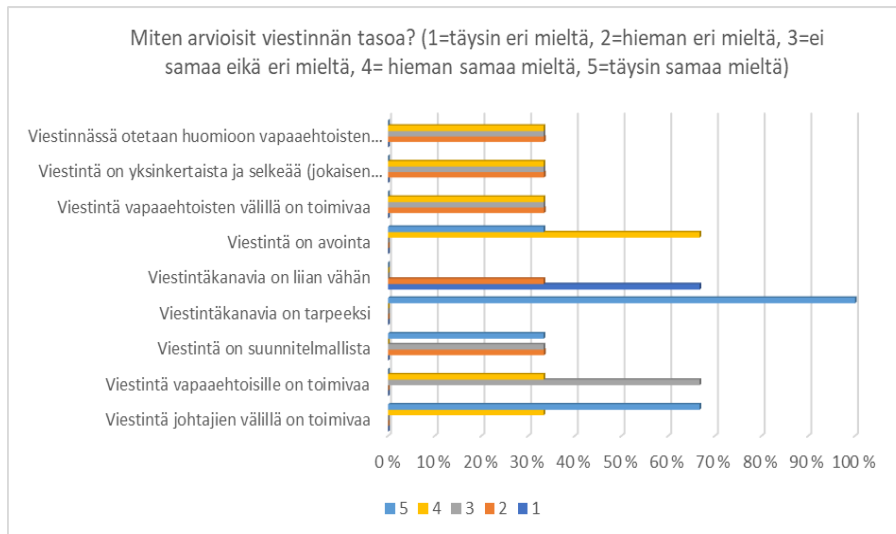
### 5.3 Johtajille teetetyn kyselyn tulokset

Seuraavissa kuvioissa kuvataan johtajille teetetyn kyselyn (liite 1) tuloksia. Kuvioista voi havaita, kuinka monta prosenttia vastaajista on antanut minkäkin vastauksen kyselyssä. Kyselyyn antoi vastauksensa organisaation kaikki kolme johtajaa, joista vastausjoukko muodostui. Kuvio 8 kuvaa, sitä millaisena johtajat näkevät oman johtamistyyliinsä. Kaikki johtajat ovat antaneet vastauksen, että ovat täysin samaa mieltä, että johtamistyyli on kannustava. Muuten hajontaa löytyy muiden johtamistyylien osalta.



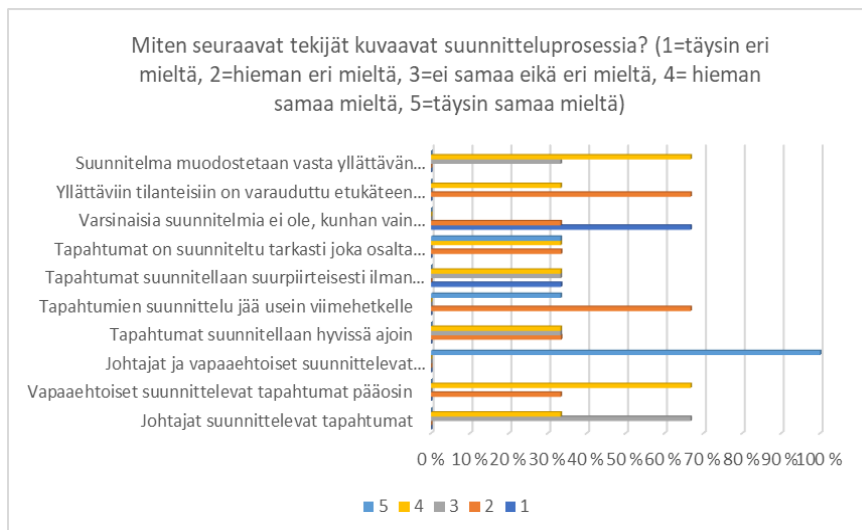
Kuvio 8 Johtamistyyli

Kuviossa 9 kuvaillaan viestinnän tasoa. Viestinnän tasosta voidaan päätellä jotain jo siitä, että johtajat ovat olleet hyvin eri mieltä keskenään vastauksia tulkitessa. Mahdollisesti siis yhtenäistä linjaa viestinnälle ei organisaatiosta löydy.



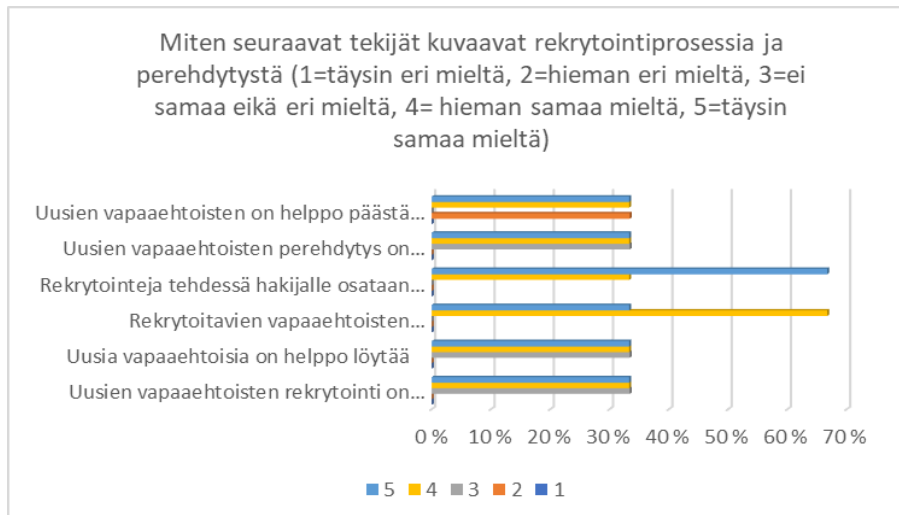
Kuvio 9 Viestinnän taso

Kuviossa 10 kuvataan suunnitteluprosessia ja sen toimivuutta. Myös suunnitteluprosessin osalta vastauksista löytyy paljon hajontaa, josta voi päätellä samoin kuin viestinnän osalta. Kun vastaukset ovat erimielisiä, ei toimintatapa todennäköisesti ole koko toiminnan tasolla vaan kunkin johtajan oma tapa toimia.



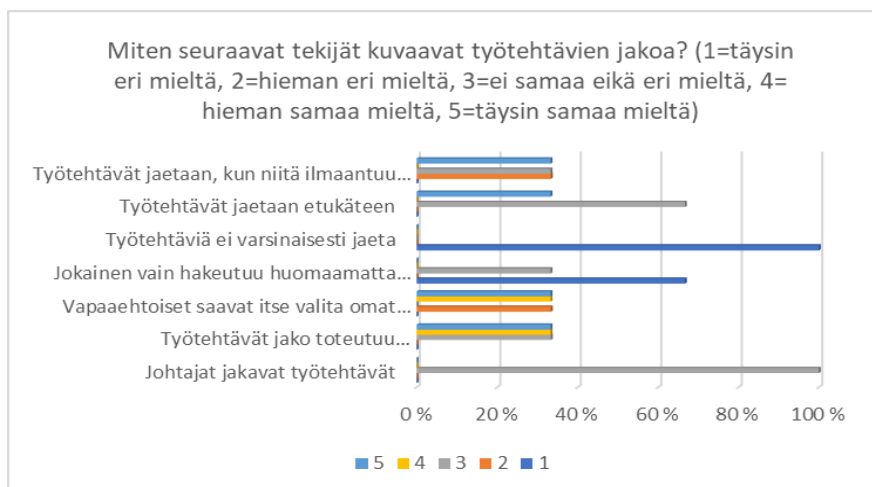
Kuvio 10 Suunnitteluprosessi

Myös rekrytointiprosessi on hajauttanut vastaukset (kuvio 11). Tässä kategoriassa yhdesäkään vastauskohdassa johtajat eivät ole antaneet kaikki samaa vastausta. Kuitenkin yleisesti vastaukset antavat ymmärtää rekrytointiin olevan melko hyvällä tasolla.



Kuvio 11 Rekrytointi

Työtehtävien jakoa kuvaavassa kuviossa (kuvio 12) voidaan jälleen havaita toisistaan poikkeavia vastauksia. Kuitenkin positiivisena asiana selvästi erottuu se, että jokainen vastaajista on ollut täysin eri mieltä siitä, että työtehtäviä ei varsinaisesti jaeta. Tämä näkyikin positiivisena siinä mielessä, että työtehtävät jaetaan ainakin jollain tasolla eivätkä ne vain ilmaannu jonkun tehtäväksi. Kuitenkin työtehtävien jaossa esiintyy selviä haasteita.



Kuvio 12 Työtehtävien jako

Kokonaisuudessaan kysely antoi paljon hyviä vastauksia, joiden pohjalta saadaan muodostettua johtajien näkökulma organisaation haasteista. Poimintana voidaan mainita nämä lähes jokaisessa kohdassa esiintyneet eriävät mielipiteet toiminnassa, jonka pohjalta voidaan päätellä paljon. Organisaation haasteet näkyvätkin erityisesti viestinnässä ja suunnittelmissuudessa.

## 5.4 Johtajien näkökulma

### **Vahvuudet**

Vahvuuksiksi johtajien vastausten perusteella voidaan mainita johtajien välillä tapahtuva viestintä. Johtajat myös kokevat, että viestintä on avointa koko organisaatiossa. Näiltä osin viestinnän voidaan siis ajatella olevan toimivaa.

Uusien vapaaehtoisten löytäminen nousee myös esille vahvuutena, sillä kaikki johtajat ovat ainakin hieman samaa mieltä siitä, että uusia vapaaehtoisia on helppo löytää. Lisäksi rekrytoinnin osalta johtajat kokevat, että rekrytoitavien vapaaehtoisten työtehtävät ovat ainakin jollain tasolla jo etukäteen tiedossa. Uusille hakijoille osataan myös kertoa, mitä kaikkea työhön sisältyy jo rekrytointivaiheessa. Lisäksi vapaaehtoisten perehdytyksen katsotaan olevan riittävää ja hyvällä tasolla.

Kuten jo vapaaehtoisten näkökulmasta voitiin nähdä, myös johtajat kokevat, että sitoutuminen on hyvällä tasolla niin yksittäisen työtehtävän osalta kuin koko toiminnan osalta. Sitoutumista voi kuitenkin aina kehittää ja parantaa. Organisaatio onkin pyrkinyt parantamaan sitoutumista järjestämällä vapaaehtoisille lämpimän ruoan, välipaloja sekä hyvän majoituksen ja samalla mahdollisuuden nauttia tapahtumasta myös vapaa-ajalla. Lisäksi he ovat pyrkineet mahdollistamaan myös pienten tulospalkkioiden antamisen, joiden kokevat lisäävän samalla myös sitoutumista. Yhtenä vahvuuksista voidaankin nähdä se, että vapaaehtoisten perustarpeista huolehditaan.

Vahvuutena esille nousee myös se, että kaikki johtajat kokevat johtamistyylinsä olevan kannustava. Kannustavassa johtamistyylissä työntekijöiden kehitys on lähtökohtana ja samalla pyritään löytämään jokaisen työntekijän vahvuudet ja heikkoudet. Tätä voidaan pitää siis oikein osuvana johtamistyylinä vapaaehtoistyön johtamiseen.

### **Heikkoudet**

Tapahtumien suunnittelu nousee esille heikkouksissa myös johtajien antamien vastausten perusteella. Erityisesti yllättäviin tilanteisiin varautuminen erottuu vastauksista. Kaksi kolmesta johtajasta onkin vastannut olevansa hieman eri mieltä siitä, että yllättäviin tilanteisiin on varauduttu etukäteen suunnitelmien avulla. Lisäksi kaksi kolmesta johtajasta on vastannut olevansa hieman samaa mieltä siitä, että suunnitelma yllättävän tilanteen sattuessa muodostetaan vasta kun tämä yllättävä tilanne ilmaantuu.

Suunnittelun osalta johtajilla on eriäviä mielipiteitä myös siitä, kuinka hyvissä ajoin tapahtumat suunnitellaan. Voidaankin nähdä, että tästä ei ole koko organisaation toimintamallia, vaan jopa johtajat näkevät asian eri tavalla. Tästä löytyykin selvä kehittämisen paikka.

Esimerkiksi osa johtajista on sitä mieltä, että tapahtumat on tarkasti suunniteltu joka osalta ennen tapahtuman alkua. Osa sen sijaan on sitä mieltä, että näin ei ole. Lisäksi yksi johtaja on ollut hieman samaa mieltä siitä, että tapahtumat suunnitellaan suurpiirteisesti ja ilman yksityiskohtia, kun taas toinen johtaja on kokenut olevansa täysin eri mieltä tästä asiasta.

Yhden johtajan antamasta kommentista voidaan poimia heikkoudeksi myös se, että tehtävien jaossa esiintyy välillä haasteita. Aina ei siis onnistuta antamaan jokaiselle vapaaehtoiselle tehtävää, jossa vapaaehtoisen kiinnostus, motivaatio ja tehtävän vaatimukset kohtaisivat. Tehtävien jaon haasteet nousevat esille myös vapaaehtoisten näkökulmasta.

Yhdeksi haasteeksi organisaatiolle voidaan katsoa se, että organisaatiolla ei ole yhtä selkeää johtamistyyliä. Johtajien vastauksesta esille nouseekin, että monesta johtamistyylistä poimitaan tekijöitä. Tästä voidaankin päätellä, että johtamistyyli saattaa muodostua hieman sekavaksi. Lisäksi yksi johtajista on maininnut, että on huomannut epämääräisen johtamisen vaikuttaneen negatiivisesti motivaatioon tapahtumien aikana. Samalla, jos johtamistyyli on ollut selkeä, on se hänen mielestään vaikuttanut motivaatioon positiivisesti.

Heikkoudeksi voidaan vastausten perusteella poimia myös viestintä johtajilta vapaaehtoisille, sekä viestintä vapaaehtoisten välillä. Nämä ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat suuresti vapaaehtoisten motivaatioon. Kaksi kolmesta johtajasta onkin vastannut, että ei ole samaa eikä eri mieltä siitä, että viestintä vapaaehtoisille on toimivaa. Tästä voidaankin päätellä, että parantamisen varaa löytyy. Jos viestintä olisi toimivaa, olisivat vastaukset erilaisia. Lisäksi viestinnän osalta esille nousee se, että viestinnässä ei välttämättä osata ottaa huomioon vapaaehtoisten erilaisia tarpeita. Viestintä saattaa myös välillä olla hieman epäselvää. Viestinnän haasteet ovat tekijä, joka esiintyy myös vapaaehtoisten näkökulmaa tarkastellessa.

## **Uhat**

Johtajien mielipiteet poikkeavat toisistaan siinä, onko uusien vapaaehtoisten helppo päästä osaksi ryhmää myös etätapahtumissa. Tämä voidaankin nähdä uhkana sillä, jos uusi vapaaehtoinen kokee, että ei pääse ryhmään mukaan kunnolla, voi tämä vaikuttaa hänen motivaationsa sekä samalla sitoutumisen tasoon. Esimerkiksi Herzbergin kaksifaktoriteoriassa työilmapiiri ja suhteet kollegoihin ovat osa hygienia-tekijöitä eli perustarpeita, jotta motivaatio voi edes alkaa muodostua.

Kuten heikkouksissa jo totesin, ei yllättäviin tilanteisiin välttämättä ole osattu varautua etukäteen. Tämä yllättävien tilanteiden ja tehtävien ilmaantuminen voidaankin samalla nähdä uhkana. Lisäksi uhaksi nousee myös se, jos jostain tiimistä putoaa tekijä pois, jolloin hänen tehtävänsä kasautuvat toisille tekijöille hoidettavaksi. Tätä voidaan pitää osana yllättäviin

tilanteisiin varautumista. Uhkana erityisesti näissä tilanteissa on se, että jollekin toiselle tekijälle kasaantuu näistä liikaa tehtävää, jolloin joku osa-alue kärsii. Vapaaehtoinen ei välttämättä saa koettua tarvittavaa onnistumisentunnetta, koska töitä on liikaa suhteessa siihen, mitä pystyy täydellä teholla tekemään.

Uhaksi nousee myös viestinnän suunnittelemattomuus. Tämä voidaan päätellä siitä, että johtajat ovat eri mieltä siitä, onko viestintä suunnitelmallista vai ei. Lisäksi viestinnän osalta uhkana on myös viestintä vapaaehtoisten välillä, sillä jos se ei ole toimivaa, voi väärinymmärryksiä sattua hyvinkin todennäköisesti. Tästä päästäänkin siihen, että uhkana voidaan nähdä myös epämääräiset ohjeet, jotka varmasti voivat osittain muodostua joissain tilanteissa myös viestinnän toimimattomuudesta.

Yksi johtaja on nimennyt, että on huomannut johtajien asenteen tapahtumaa ja tekemistä kohtaan vaikuttavan sekä negatiivisesti että positiivisesti vapaaehtoisten motivaatioon. Uhkana voidaankin nähdä se, että johtajien asenne on sellainen, joka vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti. Esille nousee myös se, että johtajat ovat välillä huonosti tavoitettavissa ja samalla kehitysideaksi onkin annettu, että johtajat olisivat enemmän läsnä tapahtumissa myös vapaaehtoisille.

### **Mahdollisuudet**

Mahdollisuuksista esille erityisesti nousee se, että johtajat suunnittelevat tapahtumia yhdessä vapaaehtoisten kanssa. Kun tapahtumia suunnitellaan yhdessä, on varmasti helpompaa löytää jokaiselle se mieluinen tehtävä, jolloin myös motivaatio pysyy suurena.

Lisäksi mahdollisuutena voidaan nähdä se, jos tapahtumien suunnittelu saadaan vakiinnutettua eli käytännössä luotua koko organisaatiolle yhteinen toimintamalli suunnitteluun. Tämän avulla saataisiin helpotettua koko suunnitteluprosessia. Tällöin osattaisiin ottaa huomioon sellaisia tekijöitä, jotka aikaisemmin ovat saattaneet jäädä huomaamatta. Esimerkiksi yllättäviä tilanteita varten voidaan tehdä jonkinlainen toimintasuunnitelma.

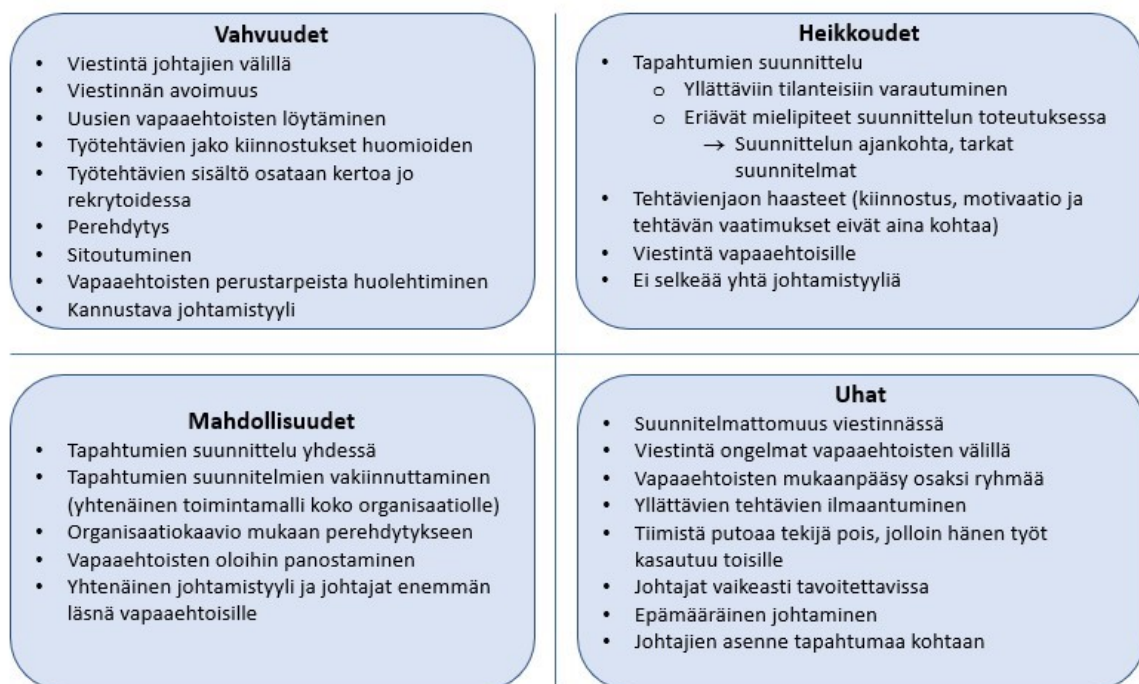
Johtajien palautteesta nousi esille myös ongelma isosta organisaatiokaaviosta yksittäistä tapahtumaa tuottaessa. Tämä näkyy siten, että vapaaehtoinen ei jaksa perehtyä organisaatiokaavioon, jolloin voi häneltä jäädä ymmärtämättä oma rooli ja se keneltä voisi mahdollisesti saada apua. Mahdollisuudeksi tämä nouseekin siinä, että organisaatiokaavion voisi ottaa osaksi esimerkiksi alkuperästyötykseen. Tällöin nämä asiat käytäisiin yhdessä läpi jo alussa, jolloin tällaisilta tilanteilta voitaisiin mahdollisesti välttyä. Näin vapaaehtoisen motivaatio saadaan pidettyä korkealla, sillä vapaaehtoinen tietää koko ajan keneltä tarvittaessa saa avun ja miten oma työpanos vaikuttaa asioihin.

Mahdollisuutena voidaan nähdä myös se, että vapaaehtoisten oloihin panostetaan hyvin. Kuten yksi johtajista mainitsikin, tulee vapaaehtoisten oloihin panostaa, jotta tekeminen pysyy mielekkäänä ja vapaaehtoinen haluaa tulla myös ensi vuonna. Vapaaehtoisten oloihin liittyvät niin nämä tapahtuman puolesta järjestetyt ruoka, majoitus ja muut palkkiot, kuin jokaiselle mieluisan työtehtävän löytäminen.

Mahdollisuudeksi nousee myös se, että johtamistyyliä saadaan selkeämmäksi ja yhtenäisemmäksi. Lisäksi johtajien läsnäolon lisääminen vapaaehtoisille linkittyy tähän. Näitä varten tarvittaisiin myös koko organisaatiolle yhteinen toimintamalli. Toimintamallin avulla voitaisiin varmasti välttyä esimerkiksi vapaaehtoisten mahdollisesta eriarvoisesta kohtelusta, sekä monilta epäselviltä tilanteilta.

## SWOT

Johtajien näkökulmasta luodun SWOT-analyysin tekijät poimittiin johtajille muodostetun kyselyn pohjalta saaduista tuloksista. Kyselyssä pyrittiin löytämään yhtenäisyyksiä haasteista ja kehityskohteista vapaaehtoisten näkökulman kanssa. Koko SWOT-analyysi johtajien näkökulmasta on nähtävissä kiteytetysti kuviossa 13.



Kuvio 13 SWOT johtajien näkökulmasta

## 5.5 Motivaatiojohtamisen kehittäminen

### SWOT

Vapaaehtoisten ja johtajien näkökulmien pohjalta saatiin muodostettua organisaatiossa esille nousseet haasteet. Organisaation vahvuuksina vapaaehtoisten motivaatiota ajatellen voidaan nähdä korkea sitoutumisen taso sekä tapahtumissa vallitseva hyvä yhteishenki. Lisäksi uusien tekijöiden löytäminen nousee osaksi vahvuuksia, sekä vapaaehtoisten perustarpeista huolehtiminen.

Heikkouksia sen sijaan nousevat esille suunnittelu, josta erityisesti korostuvat yllättäviin tilanteisiin varautuminen sekä tehtävien jaoissa esiintyvät haasteet. Lisäksi viestintä on yksi organisaation haasteista, joka luokin samalla kommunikaatio haasteita. Viestinnän haasteet korostuvat erityisesti viestinnässä johtajilta vapaaehtoisille sekä viestinnässä vapaaehtoisten välillä ja nämä ovat tekijät, jotka vaikuttavat tutkittavaan vapaaehtoisten motivaatioon. Heikkoutena näkyy myös uusien vapaaehtoisten mukaantulon haasteet osaksi ryhmää.

Mahdollisuuksina voidaan nähdä se, että tapahtumia aletaan suunnittelemaan yhdessä. Tämä mahdollistaa itsensä toteuttamista sekä haastamista. Lisäksi mahdollisuuksiin kuuluu viestinnän parantaminen eli viestintään olisi hyvä luoda selkeä strategia, jotta epäselvyyksiltä voitaisiin välttyä. Myös tapahtumien suunnitelmien vakiinnuttaminen on yksi organisaation mahdollisuuksista. Johtamistyylin yhtenäistäminen tukemaan tavoitteita, nousee myös esille mahdollisuuksissa. Johtamiseen olisikin hyvä tuoda lisää innostusta ja rohkaisua.

Uhkina voidaan nähdä yleinen epävarmuus sekä epäselvyys. Nämä todennäköisesti johtuvat suunnitelmattomuudesta, joka johtaa yllättäviin tilanteisiin sekä mahdolliseen liian suureen työmäärään. Lisäksi arvostuksen puute on yksi organisaation uhista. Arvostuksen puute voikin heijastua epämääräisestä johtamisesta, johtajien asenteesta sekä siitä, että johtajat ovat tavoittamattomissa.

### Menestystekijät

Kuten Kuuluvainen (2015, 9) kertoo, on vapaaehtoistyön johtamisen lähtökohtana yhteisen vision luominen sekä tämän viestintä. Vision avulla pyritäänkin luomaan vapaaehtoiselle tehtäviä, jotka innostavat ja sitouttavat vapaaehtoisia toimimaan, kun vapaaehtoiset tietävät päämäärien olevan merkityksellisiä. Lisäksi yhteishenki sekä sen luominen ovat motivaatiolle ja ryhmän identiteetille tärkeitä osia. Organisaation menestystekijäksi voidaankin nähdä se, että yhteisen tekemisen kautta yhteishenkeä ja sitoutumisen tasoa saadaan parannettua entistä korkeammaksi.

Organisaatiossa vapaaehtoisten fyysisistä perustarpeista huolehditaan hyvin. Näihin perustarpeisiin kuuluvat jo aikaisemmin mainitsemani majoitus, ruoka sekä mahdollisuus nauttia tapahtumasta vapaa-ajalla. Nämä toimivat samalla myös palkitseminen keinoina sekä ulkoisina kannustimina. Kuten Kuuluvainen (2015, 45) kertoo, tulee vapaaehtoistyötä johdettaessa pitää sekä ulkoinen että sisäinen motivaatio mielessä. Kuitenkin johdettaessa vapaaehtoistyön motivaatiota, tulee ottaa huomioon myös se, että vapaaehtoistyössä ulkoiset kannusteet ovat heikommassa asemassa kuin sisäiset (Kuuluvainen 2015, 18).

Perustarpeista huolehtimisen osaksi olisi hyvä ottaa mukaan myös innostava ja rohkaiseva johtamistyyli yhä vahvemmin. Tämän avulla jokainen pääsisi löytämään tavoitteitaan tukevia tehtäviä, jolloin motivaatiota saadaan kasvatettua. Karreinen ym. (2010, 94) kertovatkin, että vapaaehtoistyötä johdettaessa tärkeään osaan nousee se, että johtaja uskoo ja luottaa vapaaehtoihin sekä heidän taitoihinsa, osaamiseen ja voimavaroihin. Työnjohtaja toimiikin erityisesti vaikuttajana ja inspiroijana vapaaehtoistyötä johdettaessa (Kuuluvainen 2015, 9, 14).

Organisaation menestystekijänä voidaan nähdä myös se, että toiminnan ollessa mielekästä ja onnistunutta, pysyvät vapaaehtoiset mukana myös jatkossa. Kuuluvainen (2015, 50–51) kertoo, että yksi voimakas sitouttava tekijä on muodostettu ihmisyyhteisö. Vapaaehtoinen siis yleensä sitoutuu toimintaan, kun kokee olevansa osa tiimiä. Olisi siis hyvä luoda mahdollisuus siihen, että vapaaehtoinen voi kokea olevansa osallinen toimintaan, jos pitkäaikaisista sitoutumista halutaan saavuttaa. Yleensä vapaaehtoinen saadaan sitoutettua helpommin koko toimintaan kuin johonkin tiettyyn yksittäiseen rooliin tai tehtävään. Myös toiminnan johdonmukaisuus, sekä avoin keskustelu ovat organisaation johdon puolelta tapahtuvia tärkeitä sitouttamisen keinoja.

### **Heikkoudet vahvuudeksi**

Paremmalla motivaation saavuttamisen kannalta, on tärkeää nähdä, miten heikkoudet voidaan muuttaa vahvuudeksi. Tärkeään osaan nouseekin se, että tapahtumien suunnitelmat vakiinnutetaan koko organisaation yhtenäisiksi. Tällöin osataan varautua yllättäviin tilanteisiin jo etukäteen, jolloin ne eivät kuormita liikaa ilmaantuessaan.

Kuten Karreinen ym. (2010, 94) kertovat, tulisi vapaaehtoisten motivaatiota johdettaessa ottaa huomioon se, että usein vapaaehtoiset haluavat mieluiten vain osallistua tekemiseen eivätkä suunnitella, johtaa tai vastata asioista. Myös tekemiseen sisältyvät asiat halutaan tietää, sekä mitä erilaisia vaihtoehtoja tekemiselle löytyy. Kuitenkin toimeksiantajan organisaation kannalta tärkeänä tekijänä voidaan nähdä se, että jollain tasolla suunnitelmia tehtäisiin yhdessä johtajien ja vapaaehtoisten välillä. Tämä edesauttaisi sitä, että jokainen pääsisi toteuttamaan ja haastamaan itseään. Vaikka siis koko tapahtumaa ei suunniteltaisi

yhdessä vapaaehtoisten kanssa, olisi hyvä suunnitella jokaisen työtehtävät yhdessä, jotta mielenkiintoa vastaavat tehtävät voidaan löytää. Lisäksi kuten Ruutu ja Salmimies (2013, 194–195) kertovat, tulisi motivointi toteuttaa jokaiselle henkilökohtaisesti. Tämä edellyttääkin henkilöstön tuntemista ainakin jollain tasolla.

Johtamistyyliä yhtenäistämällä ja tuomalla innostus ja kannustus avainasemaan saadaan mahdollisesti myös uudet vapaaehtoiset paremmin mukaan, sillä he voivat kokea tulevansa huomioituksi. Kuten Karreinen ym. (2010, 94) kertovat, on vapaaehtoisen panoksen huomioimatta jääminen tai se, että mielipidettä ei arvosteta pahoja kolauksia vapaaehtoisen motivaatiolle. Näitä tulisikin ehkäistä vapaaehtoistyötä johdettaessa. Myös keskusteluyhteyden lisääminen henkilökohtaisesti vapaaehtoisten kanssa asioista, joita he toivovat esihenkilöiltä, on tärkeä osa ymmärryksen vahvistamiseksi (Ruutu & Salmimies 2013, 194–195).

Myös viestintähaasteiden torjuminen lisäämällä viestinnän suunnitelmallisuutta on olennainen osa heikkouksien muuttamista vahvuuksiksi. Kun viestintää saadaan parannettua, saadaan samalla vähennettyä myös kommunikaatiohaasteita. Tulisi siis luoda valmiit ohjeet siitä, missä kanavissa viestitään kenellekin ja kanavia tulisi olla sopiva määrä. Jos viestintäkanavia on liikaa, voi muodostua tilanne, että vapaaehtoiset eivät tiedä missä kanavassa tulisi viestiä kenellekin. Viestinnän yksinkertaistaminen sekä selkeät ohjeet ovat tarpeelliset toimivaa viestintää rakentaessa.

### **Uhat hallintaan**

Uhkia voidaan ottaa hallintaan vahvuuksien avulla. Uhan hallintaan yhtenä keinona toimisi hyvin yhteishengen luominen yhä paremmaksi myös johtajien ja vapaaehtoisten välillä. Yhteishenki ja sen luominen ovat tärkeässä osassa motivaatiolle, ryhmän identiteetille ja samalla myös koko johtajuuden synnyttämiseksi (Kuuluvainen 2015, 9). Jos organisaation yhteishenkeä saadaan parannettua, voidaan samalla mahdollisesti torjua myös arvostuksen puutetta, sillä jokainen voi kokea kuuluvansa tiimiin tasavertaisesti. Kuten Karreinen ym. (2010, 94) kertovat, on arvostuksen puute mahdollisesti paha kolaus vapaaehtoisen motivaatiolle. Arvostuksen puute aiheuttaakin monesti sen, että vapaaehtoinen kokee tehneensä turhaa työtä ja samalla kokemuksen, että tehtävistä ei ole pystynyt suoriutumaan hyvin. Nämä tekijät ovat selviä vaikuttavia asioita motivaatiota ajatellessa.

Myös uhkien hallintaa katsoessa voidaan esille nostaa johtajuuden yhtenäistäminen. Perustarpeista huolehtimisen lisäksi olisikin hyvä ottaa mukaan yhtenäinen johtaminen, jonka avulla voitaisiin torjua epäselvyyksiä ja epäselviä tilanteita. Kuten esimerkiksi Herzbergin kaksifaktoriteoriaan viitaten, on johtaminen yksi hygieniatekijöistä. Hygieniatekijät huonosti hoidettuina voivatkin lisätä vapaaehtoisten tyytymättömyyttä työhönsä. Tässä tilanteessa

vapaaehtoisen onkin hyvin vaikea saavuttaa korkeaa motivaatiotasoa, jos asiat eivät hänen mielestään ole toimivia.

Uhkien hallintakeinona toimisi hyvin myös se, että uudet vapaaehtoiset otettaisiin jo alusta asti osaksi ryhmää suunnitelmien avulla. Lisäksi innostava ja kannustava asenne ovat hyvin tärkeitä varsinkin uusia vapaaehtoisia ajatellen. Ilmapiirin ollessa kannustava ja innostava, heijastuu se varmasti myös uusiin tekijöihin. Tämä edesauttaa luomaan parempaa motivaatiota, sillä hyvä työilmapiiri on avainasemassa vapaaehtoisen motivaatiota ajatellen. Kuten Kuuluvainen (2015, 45) kertoo, ovat uudemmat tutkimukset osoittaneet, että ihmiset motivoituvat todennäköisemmin tavoittelemalla yhteistä kuin omaa hyötyään. Yhteisten tavoitteiden muotoilun tulisikin näkyä johtamisen ytimenä ja johtamisessa tulisi olla kyse enemmän koko yhteisöstä kuin yksittäisestä tekijästä.

Lisäksi, kuten Mayor & Risku (2015) kertovat, on sisäisesti motivoitunut ihminen yleensä halukas tekemään asioita, joista on innostunut. Samalla sisäisesti motivoituneet henkilöt eivät kuormitu tekemisestä yhtä paljon kuin, jos motivaatio puuttuisi. Vapaaehtoistyön johtamisen ollessa yksinkertaisimmillaan vapaaehtoisten motivaatiota (Kuuluvainen 2015, 45), tulisi käytössä olla johtamisen keinot, jotka pyrkivät vapaaehtoisten korkeaan motivaatiotasoon. Innostava ja kannustava johtamistyyli, sekä riittävä tuki vapaaehtoisille johtajilta tarvittaessa, toimivat hyvin tukemaan motivaatiota.

### **Mahdolliset kriisitilanteet**

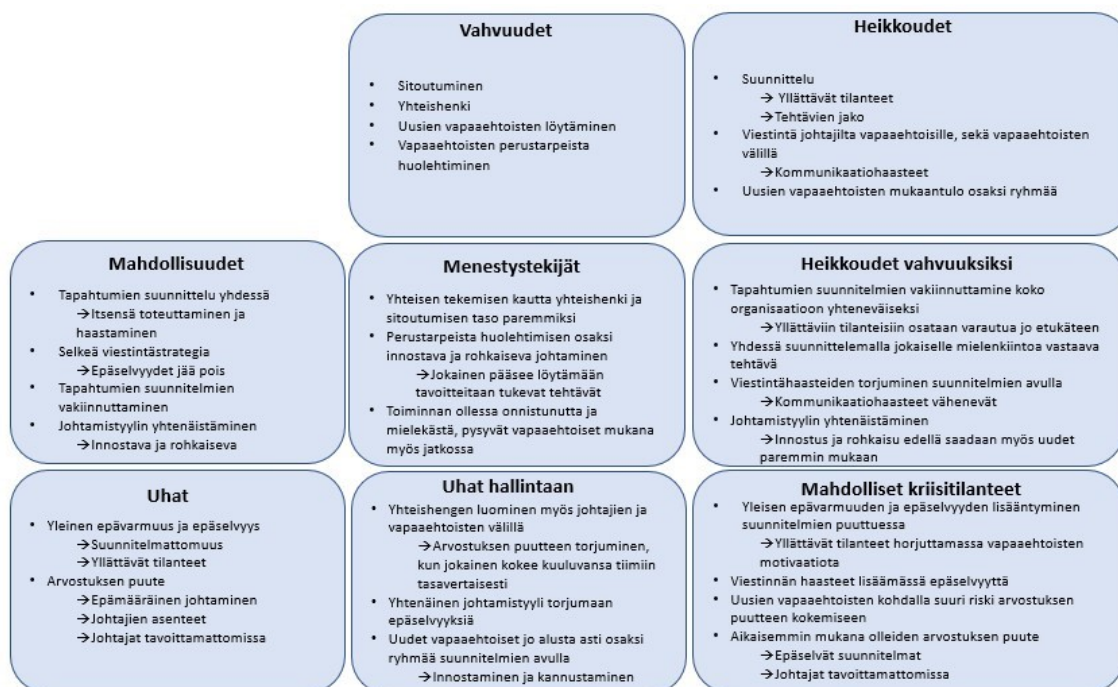
Mahdolliset kriisitilanteet muodostuvat heikkouksien ja uhkien kohdatessa. Mahdollisena kriisitilanteena ensimmäisenä esille nousee yleisen epävarmuuden ja epäselvyyden kasvamisen. Tämä heijastuisi suunnitelmien puuttumisesta, sillä yllättävät tilanteet voivat horjuttaa vapaaehtoisten motivaatiota selvästi. Pahimmassa skenaariossa tämä voisi päättyä siihen, että vapaaehtoinen lopettaisi kesken tapahtuman. Suunnitelmissa tulisikin osata varautua mitä tehdään, jos esille nousee jokin yllättävä tilanne. Esimerkkinä tilanteesta toimii johtajille laaditussa kyselyssä esille noussut vastaus, että joku vapaaehtoisista ei hoida kaikkia tehtäviään. Tällöin nämä tehtävät jäävät jonkun toisen hoidettavaksi. Tämä voi näyttäytyä kiireen tunteena ja liiallisena työkuormana toiselle vapaaehtoiselle, jotka nousivat esille vapaaehtoisten antamista vastauksista. Lisäksi kuten Kareinen ym. (2010, 94) kertovat, on vapaaehtoistoiminta kuin harrastus sen tekijälle, joten vapaaehtoinen harvoin innostuu ylimääräisistä vastuista tai tehtävistä. Ylimääräiset vastuut ja tehtävät voivat siis näkyä motivaatiota kuormittavina tekijöinä

Toisena epävarmuutta lisäävänä tekijänä voidaan nähdä viestinnässä esiintyvät haasteet. Tämä on samalla myös toinen tekijä, joka voi aiheuttaa mahdollisen kriisitilanteen. Kuten Juholin (2013, 193–198) kertoo, jos viestintä on toimivaa, ei epäselvyyksiä pääse

syntymään koskien niin yksittäistä työtehtävää kuin koko laajempaa kokonaisuutta. Viestinnässä esiintyvät haasteet, kuten liialliset viestintäkanavat tulisi korjata kriisitilanteiden ehkäisyksi.

Mahdollisena kriisitilanteessa esille nousee myös uusien vapaaehtoisten kohdalla oleva suuri riski siihen, että he eivät koe tulevansa arvostetuksi. Tämä näkyy erityisesti silloin, jos uudet vapaaehtoiset kokevat, että eivät pääse ryhmään mukaan kunnolla. Lisäksi myös aikaisemmin mukana olleet voivat kokea arvostuksen puutetta, jos suunnitelmat ovat epäselvät. Suunnitelmien epäselvyys voi näkyä esimerkiksi siinä, että ei tiedetä mitä tulisi tehdä ja keneltä voisi tarvittaessa pyytää apua. Tämä korostuu erityisesti silloin, jos johtajat ovat myös vaikeasti tavoittamattomissa. Arvostuksenpuutteen tunnetta olisikin hyvä ennalta ehkäistä erilaisten keinojen avulla, jotka sopivat parhaiten kyseiselle organisaatiolle. Esimerkiksi aikaisemmin mainitsemani yhteishengen luominen toimii yhtenä mahdollisena keinona.

Organisaation mahdolliset kriisitilanteet heijastuvatkin suoraan heikkouksista. Nämä tekijät ovat kuitenkin korjattavissa, jos niihin halutaan paneutua ja panostaa. Mahdolliset kriisitilanteet on kuitenkin hyvä nähdä, jotta niihin osataan varautua ja niiden todennäköisyyttä voidaan minimoida erilaisten toimien avulla. Lisäksi ottamalla huomioon uhkien hallinnan, organisaation mahdolliset menestystekijät ja sen mitä heikkouksia voidaan muuttaa vahvuuksiksi, saadaan koko organisaatiota kokonaisuudessaan kehitettyä valtavasti. Yhteenvetona koko laajempi SWOT-analyysi löytyy kuviosta 13.



Kuvio 14 SWOT yhteenvedo molemmista näkökulmista

## 6 Yhteenveto

### 6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä tutkittiin toimeksiantaja organisaation haasteita vapaaehtoistyön motivaation johtamisessa. Opinnäytetyön aihe valikoitui organisaatiolle tarpeellisesta tutkimusaiheesta. Organisaatiossa ei aikaisemmin ole tutkittu vapaaehtoisten motivaatioon ja sen johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyön aihetta voidaankin pitää hyödyllisenä organisaation toiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi muodostuivat: **millaisia haasteita toimeksiantajalla on vapaaehtoistyöntekijöiden motivaation johtamiseen liittyen ja miten motivaatiojohtamista organisaatiossa voisi kehittää.** Ensinnä tutkittiin, millaisia haasteita organisaatiolla on. Organisaation haasteiksi nousivat suunnitelmattomuus, viestintä, yhtenäisen johtamistyylin puuttuminen sekä uusien vapaaehtoisten saaminen osaksi ryhmää. Kun organisaation haasteet saatiin nimettyä, voitiin luoda kehitysehdotukset haasteiden korjaamiseksi. Tutkimuskysymyksiin saatiin näin vastaukset.

Vapaaehtoistyön motivaation johtaminen on aihevalintana ajankohtainen ja mielenkiintoinen, sillä vapaaehtoistyö on Suomessa hyvin yleistä varsinkin tapahtuma-alalla. Organisaatio haluaa myös kehittää toimintatapojaan, sillä jatkuva kehitys on yksi organisaation nimeämistä tavoitteista. Lisäksi koronapandemia toi mukanaan sen, että tapahtumia alettiin toteuttamaan myös kokonaan verkkototeutuksena.

Teoriaosuudessa käsiteltiin vapaaehtois- ja talkootyötä Suomessa, sekä mitä vapaaehtoistyön johtaminen tarkoittaa. Toisena isona käsiteltävänä asiana oli motivaation johtaminen. Motivaation johtamista käsittelevä kappale sisälsi yleistä teoriaa motivaatiosta, kahden eri motivaatioteorian kuvaamisen sekä mitä motivointi ylipäätään on vapaaehtois- ja talkootyössä. Kolmantena teoriaosuutena toimi sitouttaminen. Tässä kappaleessa käsiteltiin sitoutumista yleisesti sekä sitouttamisen keinoja ja onnistuneen rekrytoinnin merkitystä.

Vapaaehtois- ja talkootoimintaa käsittelevästä kappaleesta saatiin luotua yleiskuva siitä, mitä vapaaehtoistyö tällä hetkellä käsitteenä tarkoittaa ja mitä kaikkea siinä täytyy ottaa huomioon. Työn kannalta tärkeimmäksi kappaleeksi nousi kuitenkin motivaation johtamista käsittelevä kappale, sillä jotta motivaation haaste kohdat organisaation toiminnasta voitiin löytää, tuli ensin ymmärtää, mitä motivaatio yleisesti tarkoittaa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Esille tuodut motivaatioteoriat antoivat lisää näkökulmaa, miten motivaatiota ja sen syntymistä voidaan lähteä tarkastelemaan. Näiden avulla saatiinkin perusnäkemys siitä, millaisten tekijöiden tulisi olla kunnossa, jotta vapaaehtoisen motivaatio voi syntyä.

Sitouttamisen kappale toimii tärkeässä osassa, sillä henkilön ollessa motivoitunut on hän yleensä myös sitoutunut tekemään työnsä. Sitoutumisen ja motivaation voidaankin ajatella kulkevan käsi kädessä. Lisäksi tekijät, jotka olisi hyvä ottaa huomioon jo rekrytointivaiheessa, antoivat näkökulmaa motivaation johtamisen haasteiden miettimiseen. Rekrytointia voidaankin pitää yhtenä motivaation johtamisen työkaluna, sillä oikein hoidettuna, onnistutaan löytämään jo rekrytoidessa vapaaehtoisen motivaatiota vastaava työtehtävä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia haasteita vapaaehtoisten motivaatiosta löytyy sekä miten motivaation johtaminen organisaatiossa toimii tällä hetkellä. Tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin, sillä organisaation motivaation johtamisen ongelmakohtat löydettiin ja saatiin nimettyä. Kehitysehdotusten avulla organisaatio voi parantaa toimintaansa merkittävästi, sillä esille nousseisiin ongelmakohtiin osataan jatkossa puuttua. Esimerkkinä voidaan kertoa se, että yllättäviin tilanteisiin luodaan jo etukäteen toimintastrategia, jolloin jokaisen työkuorma osataan pitää jo alusta alkaen sopivana. Samalla voidaan tehokkaammin puuttua yllättäviin tilanteisiin ja niistä aiheutuvista epäselviltä ja kuormittavilta tilanteilta voidaan mahdollisesti välttyä.

Vaikka tutkimuksessa tutkittiin kyseiseen organisaatioon liittyviä motivaation johtamisen haasteita, voi tutkimusta suurella todennäköisyydellä yleistää toimimaan myös muihin samankaltaisiin tapahtuma-alan organisaatioihin. Esille nousseet haasteet ovat tekijöitä, joiden kanssa varmasti monessa organisaatiossa on haasteita. Esimerkiksi viestinnän haasteet nousevat usein esille monien organisaatioiden vuosiraporteissa.

Opinnäytetyön tekijälle tutkimuksen tekeminen oli kehittävä kokemus. Oma osaaminen johtamisteorioista sekä motivaation ja vapaaehtoistyön käsitteistä kehittyi huomattavasti.

## 6.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu tutkittavan. Reliabiliteetti sen sijaan tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Kuitenkin, koska nämä käsitteet ovat syntyneet kvalitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen piirissä, eivät ne vastaa parhaiten laadullisen tutkimuksen tarpeita. Näiden käsitteiden käyttöä onkin kritisoitu laadullisen tutkimuksen piirissä. (Sarajärvi & Tuomi 2017.)

Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää avuksi erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Reliabeliuuden tarkoittaessa mittaustulosten toistettavuutta, tarkoittaa se siis sitä, että tutkimuksella on kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabeliuuden voi todeta esimerkiksi siten, että kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai kahdella eri tutkimuskerällä saadaan sama tulos. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Validiteetilla pyritään arvioimaan tutkimuksen pätevyyttä. Pyritäänkin siis selvittämään, vastaavatko tutkimuksessa saadut tulokset todellisuutta. Kvalitatiivisentutkimuksen kohdalla kuitenkin reliabiliuden ja validiuden käsitteiden käyttöä pyritään välttämään, koska tapaututkimuksissa kaikki kuvaukset ovat usein ainutlaatuisia ja kahta samanlaista tapausta ei löydy. Nämä perinteiset menetelmät eivät täten sovi arviointiin parhaiten ilman käsitteiden soveltamista. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Kaikkien tutkimuksien luotettavuutta ja pätevyyttä tulee kuitenkin jollain tapaa arvioida. Ydinasiaksi laadullisessa tutkimuksessa nouseekin tarkat kuvaukset kaikista tapahtumista. Laadullisessa tutkimuksessa siis tarkka kuvaus ja selostus tutkimuksen etenemisestä parantavat validiutta. Kuvauksien tulisikin olla tarkkoja tutkimuksen kaikissa vaiheissa, sekä kaikki aineiston tuottamisen olosuhteet kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Lisäksi tulosten tulkinnassa tulee kertoa, millä perusteella tulkinnat esitetään ja mihin päätelmät perustetaan. Tutkimuksen validius paranee, kun tutkimuksessa käytetään useita eri menetelmiä eli esimerkiksi valmiiden dokumenttien tueksi kyselyä. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.)

Tämän tutkimuksen osalta tutkimustuloksia ei voida pitää reliabeleina. Reliabiliuden saavuttamisen kannalta, tutkimuksessa teetetyssä kyselyssä on ollut liian pieni otos vastaajille, sillä tutkimuksen kyselyyn vastasi vain kolme henkilöä. Kyselyyn vastasivat ennalta määritellyt henkilöt, jotka toimivat organisaation johtajina. Mikäli joku toinen siis tekisi saman tutkimuksen samoista lähtökohdista, saattaisivat saadut tulokset poiketa toisistaan liian pienen otoksen vuoksi reliabiliuden saavuttamiseen.

Tutkimusta voidaan pitää validina eli pätevänä. Tutkimuksessa on mitattu sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata, sekä tutkimuksen validiutta parantaa tarkka kuvaus tutkimuksen etenemisestä ja tarkka selostus vaihevaiheelta. Tutkimuksessa onkin saatu selvitettyä se, mitä oli tarkoitus selvittää, sekä muodostettua johtopäätökset. Lisäksi validiutta lisää valmiiden dokumenttien analysointikeinona käytetty dokumenttianalyysi, sillä sen avulla saatiin luotua luotettavia johtopäätöksiä, koska tehtyjä johtopäätöksiä voitiin tukea kirjallisuuden avulla.

### 6.3 Jatkokehitysideat

Opinnäytetyö auttoi organisaatiota löytämään toiminnastaan kehityksen kohteita. Organisaatossa voidaan lähteä kehittämään näitä esille nousseita haasteita, kun haasteet on löydetty ja saatu nimettyä. Haasteista voidaan myös mahdollisesti lähteä tekemään tarkempia tutkimuksia.

Jatkoa ajatellen, esimerkiksi viestinnästä, voisi tehdä oman tutkimuksen ja luoda sen pohjalta tarkan viestintästrategian. Kun viestintästrategia on luotu, voidaan sen toimivuutta helpommin seurata ja strategiaa tarvittaessa muuttaa, jotta toiminnasta saadaan entistä

parempi. Samankaltaiset strategiat voidaan luoda myös muihin tutkimuksessa esille nousseisiin haasteisiin, kuten suunnitelmallisuuteen ja johtajuuteen.

Lisäksi jatkoa ajatellen, organisaatio voisi ottaa käyttöön tietoisesti motivaatiojohtamisen keinoja. Motivaation pohjaa voitaisiin lähteä vahvistamaan esimerkiksi tutkimuksessa esiteltyjen motivaatioteorioiden pohjalta, eli luomalla vahva pohja ja edellytykset sille, että korkea motivaatio voidaan saavuttaa. Samalla saadaan yhä paremmin vapaaehtoiset sitoutettua toimintaan ja toiminta pidettyä jatkuvana ja kannattavana. Mielekkään yhdessä tekemisen kautta toiminta saadaan varmasti entistä paremmaksi.

## Lähteet

- Grensing, L. 1989. Motivointi ilman rahaa – helpompaa kuin luulisikaan. Teoksessa: Mikä motivoi henkilöstöä, 101–106. Toim. Timpe, A. & Ropponen, U. Espoo: Weillin+Göös.
- Hersley, B., Blanchard, K. 1990. Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla. Helsinki: Yritysvalmennus.
- Herzberg, F. 1968. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review 1, 53–63.
- Herzberg, F., Mauser, B. & Snyderman, B. 1959. The motivation to work. New York: Wiley.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland. Kuopio: Kopiojyvä.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Karreinen, L., Halonen, M., Tennilä, M. 2010. 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan. Vihreä Sivistysliitto ry. Eura: Eura Print Oy.
- Kuuluvainen, S. 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Helsinki: Lönnberg.
- Latham, P., Pinder, C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. Annual Review of Psychology 56, 485–516. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/8023095\\_Work\\_Motivation\\_Theory\\_and\\_Research\\_at\\_the\\_Dawn\\_of\\_the\\_Twenty-First\\_Century](https://www.researchgate.net/publication/8023095_Work_Motivation_Theory_and_Research_at_the_Dawn_of_the_Twenty-First_Century)
- Lindroos, J., Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi>
- Maslow, A. 1943. A Theory of Human motivation. Psychological Review 50, 370–396. Saatavissa [https://www.academia.edu/9415670/A\\_Theory\\_of\\_Human\\_Motivation\\_Abraham\\_H\\_Maslow\\_Psychological\\_Review\\_Vol\\_50\\_No\\_4\\_July\\_1943](https://www.academia.edu/9415670/A_Theory_of_Human_Motivation_Abraham_H_Maslow_Psychological_Review_Vol_50_No_4_July_1943)
- Maslow, A. 1987. Motivation and personality. 3. painos. New York: HarperCollins.



Sarajärvi, A., Tuomi, J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Storytel.

Skynett. 2019. Skynett 25. Powerpoint-dokumentti. Luettu 24.1.2022. Saatavilla vain organisaation sisäiseen käyttöön.

Skynett. 2020. Skynett Online. Powerpoint-dokumentti. Luettu 24.1.2022. Saatavilla vain organisaation sisäiseen käyttöön.

Skynett. 2021. Skystage. PDF-dokumentti. Luettu 24.1.2022. Saatavilla vain organisaation sisäiseen käyttöön.

Taponen, E. 2011. Urheilun talkootyö. Turun yliopisto. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisusarja. Urheiluoikeuden sarja 31. Turku: Suomen Yliopistopaino Oy – Uniprint.

Trailblazers. Mikä on Trailblazers. Viitattu 23.3.2022. Saatavissa <https://trailblazers.gg/mika-on-trailblazers/>

Trailblazers. 2020. Saimaa Clutch. Word-dokumentti. Luettu 24.1.2022. Saatavilla vain organisaation sisäiseen käyttöön.

Trailblazers. 2021. Karelian Gaming. Word-dokumentti. Luettu 24.1.2022. Saatavilla vain organisaation sisäiseen käyttöön.

Tuloverolaki 30.12.1992/1535.

Työttömyysturvalaki 30.12.2002/1290.

Tykkyläinen, A. 2022. VS: Opinnäytetyöhön apuja. Sähköpostiviesti. Vastaanottaja Laisalmi, H. Lähetetty 24.3.2022.


Van der Wagen, L. 2007. Human Resource Management for Events- managing the event forkforce. E-kirja. Amsterdam: Elsevier Ltd. Saatavissa rajoitetusti <https://archive.org>

Valliluoto, S. 2014. Vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksista ja esteistä. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Helsinki: Kopio Niini Oy.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita. Saatavissa rajoitetusti <http://primo.lut.fi/lab>

## Liite 1. Kysely johtajille

## Kysely johtajille

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdeillä (\*)

Johtamistyyli ja viestintä

1. Miten arvioisit johtamistyyliäsi? (1=täysin eri mieltä, 2=hieman eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4= hieman samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä) \*

	1	2	3	4	5
Demokraattinen (kaikkien osallistuminen esimerkiksi päätöksenteossa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käskävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustava (työntekijöiden kehitys lähtökohdaksi, mentorointi, jokaisen vahvuuksien ja heikkouksien löytäminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innoittava (esim. esimerkiksi näyttämisen osalla toiminnalla/positiivisten asioiden lisääminen/kannustaminen parempaan suoritukseen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjaava (yhteinen tavoite, johon jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä työ parhaaksi näkemällään tavalla, kunhan tavoite saavutetaan)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empaattinen (halu luoda vahva suhde jokaiseen työntekijään)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Määrittävä (työntekijällä korkeat standardit ja tavoitteet, joka on saavutettava koinolla millä hyvänsä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Miten arvioisit viestinnän tasoa? (1=täysin eri mieltä, 2=hieman eri mieltä,

3=ei samaa eikä eri mieltä, 4= hieman samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä) \*

	1	2	3	4	5
Viestintä johtajien välillä on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä vapaaehtoisille on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on suunnitelmallista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintäkanavia on tarpeeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintäkanavia on liian vähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä vapaaehtoisten välillä on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on yksinkertaista ja selkeää (jokaista ymmärrettävissä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestinnässä otetaan huomioon vapaaehtoisten erilaiset tarpeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Suunnitelmallisuus, rakrytointi ja työtehtävien jako

3. Miten seuraavat tekijät kuvaavat suunnitteluprosessia? (1=täysin eri mieltä, 2=hieman eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4= hieman samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä) \*

	1	2	3	4	5
Johtajat suunnittelevat tapahtumat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaaehtoiset suunnittelevat tapahtumat pääosin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtajat ja vapaaehtoiset suunnittelevat tapahtumia yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tapahtumat suunnitellaan hyvissä ajoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tapahtumien suunnittelu jätetään usein viimehetkelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tapahtumat suunnitellaan suurpiirteisesti ilman yksityiskohtia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Tapahtumat on suunniteltu tarkasti joka osalta ennen tapahtuman alkua (mahdollisuus kuitenkin suunnitelmien muokkaukseen, jonkin tilanteen tullen esim myöhemmin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varsinaisia suunnitelmia ei ole, kunhan vain tehdään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yllätyksiin tilanteisiin on varauduttu etukäteen suunnitelmien avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnitelma muodostetaan vasta yllätyksiä tilanteen sattuessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Miten seuraavat tekijät kuvaavat rekrytointiprosessia ja perehdytystä (1=täysin eri mieltä, 2=hieman eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4= hieman samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä) \***

	1	2	3	4	5
Uusien vapaaehtoisten rekrytointi on suunnitelmallista ja helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusia vapaaehtoisia on helppo löytää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytoitavien vapaaehtoisten työtehtävät on jo etukäteen tiedossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytointeja tehdessä hakijalle osataan kertoa mitä kaikkea työhön sisältyy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien vapaaehtoisten perehdytys on riittävä ja hyvällä tasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien vapaaehtoisten on helppo päästä osaksi ryhmää myös etätapauksissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Miten seuraavat tekijät kuvaavat työtehtävien jakoa? (1=täysin eri mieltä, 2=hieman eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4= hieman samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä) \***

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

	1	2	3	4	5
Johtajat jakavat työntekijät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät jako toteutuu vapaaehtoisten kiinnostuskohteiden mukaan johtajien toimesta yhdessä vapaaehtoisen kanssa mielitettynä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaaehtoiset saavat itse valita omat tehtävänsä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokainen vain hakeutuu huomauttamatta omaan tehtäväänsä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät ei varsinaisesti jaeta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät jaetaan etukäteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät jaetaan, kun niitä ilmaantuu tehtäväksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sitoutuminen ja kehittäminen

**6. Millaisena koet vapaaehtoisten sitoutumisen? (1=erittäin huono, 2=kohtuullisen huono, 3=ei hyvä eikä huono, 4=kohtuullisen hyvä, 5=erittäin hyvä) \***

	1	2	3	4	5
Yksittäisten työntekijöiden osalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koko työkokonaisuuteen yhden tapahtuman osalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koko toimintaan (halu osallistua myös jatkossa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Oletko tapahtumien aikana huomannut jotain tekijöitä, jotka vaikuttavat vapaaehtoisten motivaatioon positiivisesti/negatiivisesti? \***

**8. Miten kehittäisit vapaaehtoistyön johtamisen toimintamalleja? \***