



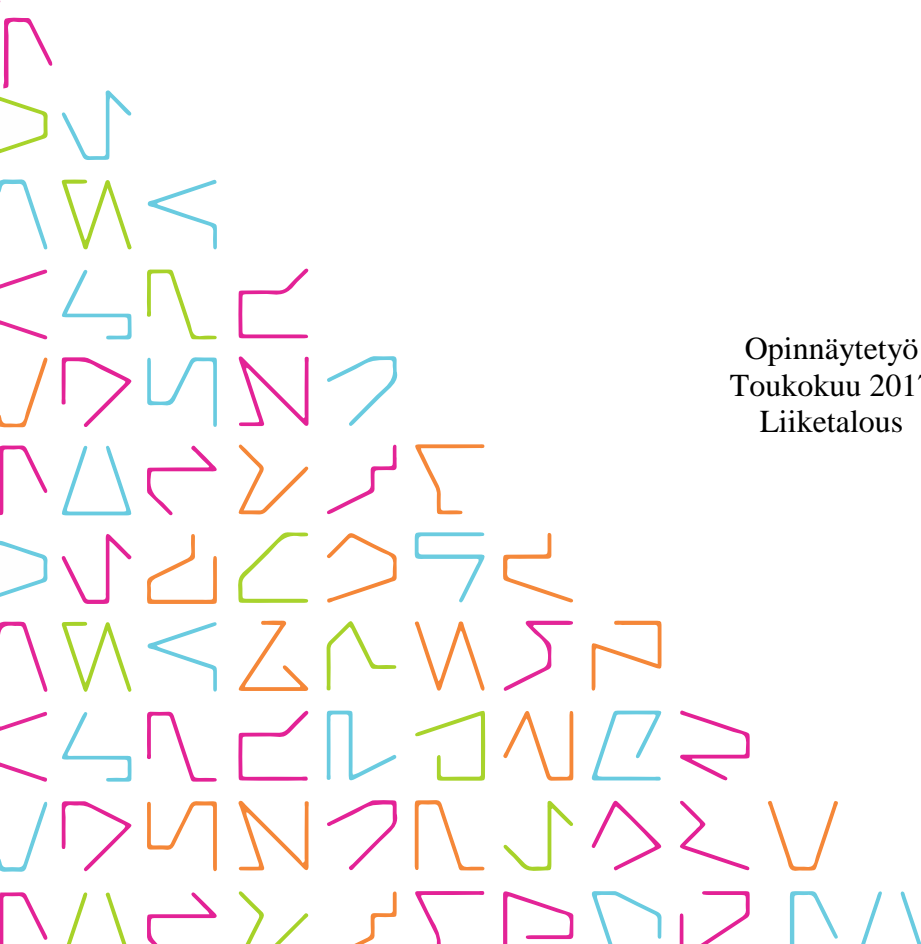
TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMINEN

## Motivointi ja palkitseminen

Jenni Pansio

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2017  
Liiketalous



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

PANSIO JENNI:

Vapaaehtoistyön johtaminen  
Motivointi ja palkitseminen

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 15 sivua  
Toukokuu 2017

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella vapaaehtoistyön motivointia ja palkitsemista johtamisen näkökulmasta. Työn teoreettisessa viitekehysessä määritellään mitä vapaaehtoistyö oikeastaan on, millaiset polut sekä vapaaehtoistyön johtaja että itse vapaaehtoinen käyvät läpi, mitä motivaatio oikeastaan on ja mitä muita palkitsemiskeinoja on kuin raha. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten hyvin kolmen yhteistyöorganisaation motivointi- ja palkitsemisjärjestelmät toimivat tällä hetkellä vapaaehtoisten mielestä ja mitä vapaaehtoiset itse toivoisivat saavansa toimintaan osallistumisesta. Tätä lähdettiin selvittämään kaksiosaisessa tutkimuksessa.

Tutkimustulokset tukivat opinnäytetyön teoreettista viitekehystä: sekä ulkoinen että sisäinen motivaatio tulee ottaa huomioon vapaaehtoistyön johtamisessa, mutta erityisesti palkitsemisessa tulee huomioida yksilön sisäinen halu kehittyä ja oppia. Työssä kävi ilmi, että palautteen antaminen ja saaminen ovat vapaaehtoiselle yhtä tärkeää kuin palkkiselkekin työntekijälle. Lisäksi voidaan todeta, että vapaaehtoistyössä yhteisöllisyys ja yhteiset tapahtumat koetaan tärkeiksi niin motivoinnissa kuin palkitsemisessäkin.

Lopuksi jokaiselle organisaatiolle annettiin omat kehitysehdotukset tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehysten pohjalta. Pirkanmaan eläinsuojeluyhdistyksen vapaaehtoisten kohdalla painottui halu oppia ja kehittää itseään, sekä toive yhteisten tapahtumien lisäämisestä. Kehitysehdotuksena organisaatiolle suositeltiin muun muassa lisää yhteisiä koulutuksia ja tapahtumia, joissa vapaaehtoiset voivat jakaa tietoa keskenään. Myös Ilves ry:n vapaaehtoiset toivoivat lisää yhteisiä tapahtumia, mutta myös enemmän kaikkia vapaaehtoisia huomioivaa palkitsemista. Ilveksessä oli tarkasteltavista organisaatioista suurin painotus "Me"-hengessä ja ystävyysuhteissa. Ilves ry:n kehitysehdotuksessa seuralle ehdotettiin muun muassa kaikille vapaaehtoisille avointa seurannan ylläpitämää sivustoa, jossa vapaaehtoiset voivat organisoida tapahtumia keskenään. Nokian seurakunnan vapaaehtoiset toivoivat toiminnastaan lisää palautetta, joten kehitysehdotuksessa mietittiin erilaisia mahdollisuuksia ja keinoja lisätä erityisesti vertaispalautteen antoa esimerkiksi ryhmissä.

---

Asiasanat: vapaaehtoistyö, motivaatio, johtaminen, motivointi, palkitseminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Business Administration

PANSIO JENNI:

The Management of Voluntary Work  
Motivating and Rewarding

Bachelor's thesis 64 pages, appendices 15 pages  
May 2017

---

The aspiration of the thesis was to observe the motivation and rewarding of voluntary work from the point of view of management. The conceptual framework defines voluntary work, the paths that both the voluntary work managers and volunteers go through, what motivation is and what other rewards there are than money. The purpose was to find out how successful the rewarding methods of three different co-operating organisations currently are and what the volunteers wish to gain of participating in the activities. These questions were the ones to be solved in a two-part study.

The research results supported the conceptual framework: both external and internal motivation should be taken into consideration when managing voluntary work, but especially in rewarding, the individual's internal will to learn and develop is of crucial consideration. One of the main conclusions was that giving and receiving feedback is as important for a volunteer as to any hired staff. In addition, it can be said that in voluntary work communality and collective events were seen fundamental in both motivating and rewarding.

Finally, each organisation was given their own development suggestions based on the research results and the conceptual framework. The volunteers in the animal protection organisation Pesu especially emphasized their will to learn and develop themselves. They also hoped for more events. The organisation was recommended for example to arrange more collective training and events, where the volunteers could share their knowledge with each other. The volunteers of the sports club Ilves also wanted more events, but also more consistent and equal rewarding. Ilves was the only one of the examined organisations that had an actual rewarding system for the volunteers. The volunteers in this organisation also most emphasized the communality and friendships. The organisation was suggested for example to create an open web site for all its volunteers, where the volunteers themselves could organise events. The volunteers in the Nokia parish hoped for more feedback of their work, so the development suggestion pondered about different options and ways to particularly increase for example peer reviewing in groups.

---

Key words: voluntary work, motivation, management, motivating, rewarding

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	VAPAAEHTOISTYÖORGANISAATIOT .....	7
2.1	Ilves ry .....	7
2.2	Nokian seurakunta .....	7
2.3	Pirkanmaan eläinsuojeluyhdistys.....	8
2.4	Ammattimaisesti johdettu vapaaehtoistoiminta vs. kansalaisyhdistysten vapaaehtoistoiminta .....	9
2.4.1	"Kolmas vaihtoehto" vapaaehtoistyöorganisaatiomalliksi.....	9
2.4.2	Vapaaehtoistoiminta tarkasteltavissa organisaatioissa.....	10
3	VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMINEN .....	13
3.1	Vapaaehtoistyön johtamisen avainasioita .....	13
3.1.1	Vapaaehtoistyön määritelmä.....	13
3.1.2	Vapaaehtoistyön johtamisen polku .....	13
3.1.3	Vapaaehtoistyön suunnittelu .....	15
3.1.4	Vapaaehtoisen polku .....	15
3.2	Vapaaehtoistyön motivaatiotekijät.....	17
3.2.1	Ulkoinen vs. sisäinen motivaatio .....	17
3.2.2	Motivaation taustalla innostus?.....	18
3.3	Palkitseminen vapaaehtoistyössä.....	19
3.3.1	Kiittäminen ja palkitseminen .....	20
3.3.2	Palautteen antaminen .....	21
4	TUTKIMUSTYÖ .....	23
4.1	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	23
4.2	Laadulliset haastattelut .....	24
4.3	Määrällinen kyselylomake .....	25
4.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	26
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	28
5.1	Laadulliset haastattelut .....	28
5.2	Määrällinen kyselylomake .....	33
6	YHTEENVETO JA POHDINTA .....	42
6.1	Yhteenveto .....	42
6.2	Pohdinta .....	43
7	KEHITYSEHDOTUKSET .....	45
7.1	Pesu ry.....	45
7.2	Ilves ry .....	45
7.3	Nokian seurakunta .....	46

LÄHTEET .....	48
LIITTEET .....	50
Liite 1. Ilves ry, laadullinen tutkimus, haastattelu.....	50
Liite 2. Nokian Seurakunta, laadullinen tutkimus, haastattelu .....	54
Liite 3. Pirkanmaan Eläinsuojelu ry, laadullinen tutkimus, haastattelu .....	59
Liite 4. Vapaaehtoisten määrällisen tutkimuksen kyselylomake .....	63

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella vapaaehtoistyön motivointia ja palkitsemista johtamisen näkökulmasta. Työn teoreettisessa viitekehyksessä määritellään mitä vapaaehtoistyö oikeastaan on, millaiset polut sekä vapaaehtoistyön johtaja että itse vapaaehtoinen käyvät läpi, mitä motivaatio oikeastaan on ja mitä muita palkitsemiskeinoja on kuin raha.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten hyvin kolmen yhteistyöorganisaation motivointi- ja palkitsemisjärjestelmät toimivat tällä hetkellä vapaaehtoisten mielestä ja mitä vapaaehtoiset itse toivoisivat saavansa toimintaan osallistumisesta. Tätä lähdettiin selvittämään kaksiosaisessa tutkimuksessa.

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa haastateltiin kolmea vapaaehtoistyön toimijaa, Ilves ry:n varapuheenjohtaja Jarmo Huhtalaa, Nokian seurakunnan diakonia ja vapaaehtoistyön koordinaattori Merja Heinilää, sekä Pirkanmaan eläinsuojeluyhdistyksen "Muut lemmikit" -koordinaattoria ja hallituksen varajäsentä Jonna Majavaa. Keskustelimme heidän omasta polustaan ja kokemuksistaan vapaaehtoistyön parissa, vapaaehtoistyön erilaisista motivaatiotekijöistä ja palkitsemisesta, sekä heidän edustamien organisaatioiden vapaaehtoistoiminnasta. Haastattelut löytyvät kokonaisuudessaan liitteistä 1-3.

Seuraavaksi jokaisen kolmen organisaation kolme vapaaehtoista vastasivat sähköiseen kysymyslomakkeeseen, jotta saatiin selville mitä mieltä organisaation vapaaehtoiset ovat toiminnan nykytilasta, mitkä heidän omat tarpeensa ja toiveensa ovat vapaaehtoisina, sekä mitä he toivoisivat kehitettävän organisaation toiminnassa. Sähköistä kyselylomaketta voi tarkastella liitteestä 4.

Lopputuloksena on vapaaehtoistyön motivaatiota ja palkitsemista käsittelevä opinnäytetyö, joka tarkastelee aihetta niin teoreettisesti kuin käytännössäkin.

## 2 VAPAAEHTOISTYÖORGANISAATIOT

### 2.1 Ilves ry

Ilves ry on pirkanmaalainen urheiluseura, joka tarjoaa mahdollisuutta harrastaa tai kilpaurheilla eri joukkuelajien parissa. Tällä hetkellä Ilveksessä voi pelata futsalia, jalkapalloa, jääkiekkoa, ringetteä ja salibandyä. Seurassa on noin 5000 pelaaja ja tällä pelaajamäärällä seura on Suomen suurin urheiluseura. Ilveksessä järjestetään urheilutoimintaa eri ikäisille nuorista aikuisiin. Ilves ry on asettanut tavoitteekseen noudattaa toiminnassaan reilun pelin henkeä, sekä inspiroida nuoria jatkamaan liikuntaharrastustaan mahdollisimman pitkään. Seuran toiminnassa noudatetaan seuran arvoja, joita ovat välittäminen, ilo, taito, avoimuus ja terveet elämäntavat. Ilveksen tavoitteena on, että jokainen voi harrastaa ja pelata taitotasonsa ja mielenkiintonsa mukaisella tasolla. (Ilves ry 2017, Seuraesittely.)

Ilves ry:ssä on erilaisia tapoja osallistua seuran toimintaan, joista yksinkertaisin on jäseneksi liittyminen. Seuran nettisivuilla kerrotaan, että aikuisjäsenet järjestävät vuosittain alueen lapsille ja nuorille joukkueurheilutoimintaa ja tarjoavat muillekin aikuisille mahdollisuuden osallistua seuratyöhön. (Ilves ry 2017, Seuraesittely.) Ilves ry:ssä voi toimia vapaaehtoisena valmennustehtävissä, huoltajana, joukkueenjohtajana tai muissa seuran luottamustehtävissä. Ilves kouluttaa vapaaehtoisiaan näihin eri tehtäviin.

### 2.2 Nokian seurakunta

Nokian seurakunnan vapaaehtoistyötä ohjaavat pääasiassa seurakunnan diakoniatyöntekijät. Ajatus diakoniatyön taustalla on rakkauden kaksoiskäsky: "Kaikki, mitä tahdotte ihmisten tekevän teille, tehkää te heille." (Matt. 7:12). Diakoniatyön tarkoituksena on auttaa ihmisiä elämän eri käännekohtissa ja tarvittaessa ohjata avuntarvitsija muun avun piiriin. Diakoniatyöntekijät auttavat ihmisiä kirkon jäsenyydestä riippumatta ja samoin seurakunnan vapaaehtoistyöhön osallistuminen ei edellytä kirkon jäsenyyttä eikä moiniin tehtäviin tarvita erityiskoulutusta. Seurakunta tarjoaa tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan koulutusta vapaaehtoisilleen erityisosaamista vaativiin tehtäviin. (Nokian seurakunta 2017, Apua ja tukea elämään & Vapaaehtoistyön tehtävät.)

Nokian seurakunnan nettisivuilla kerrotaan, että seurakunnan toimintaan voi osallistua eri tavoin. Osallistumista on esimerkiksi kastejuhla, avioliittoon vihkiminen tai rippikoulun käyminen. Osallistumista voi myös olla jäseneksi liittyminen ja halu vaikuttaa kotiseurakunnan asioihin luottamushenkilönä. (Nokian seurakunta 2017, Osallistu, toimi, vaikuta.) Nokian seurakunta tarjoaa myös useita eri tehtäviä vapaaehtoistyön parissa, kuten ystävätoimintaa, leiripäiväavustamista, kerhon ohjaamista, tapahtumavalokuvaamista, vierailua vanhainkodeissa, henkilöavustamista messuissa ja pyhäkouluopettamista tai -avustamista. (Nokian Seurakunta 2017, Vapaaehtoistyön tehtävät.)

### **2.3 Pirkanmaan eläinsuojeluyhdistys**

"Pirkanmaan eläinsuojeluyhdistys Pesu ry toimii edistääkseen lemmikkien, tuotantoeläinten ja luonnonvaraisten eläinten hyvinvointia. Yhdistys perustettiin joulukuussa 2002 ja hyväksyttiin yhdistysrekisteriin keväällä 2003. Yhdistyksen jäsenmäärä on kasvanut tasaisesti, tällä hetkellä jäseniä on yli 700. Yhdistys toimii täysin vapaaehtoisvoimin ja lahjoitusvaroin" (Pirkanmaan eläinsuojeluyhdistys. Yhdistys. 2017). Pesu:n tavoitteena on auttaa hädänalaisia eläimiä muun muassa tilapäiskotitoiminnalla ja uusien kotien etsimisellä sekä ennaltaehkäistä eläinten kaltoinkohtelua ja hylkäämistä esimerkiksi järjestämällä eläinsuojeluun ja eläinten hyvinvointiin liittyviä tapahtumia ja koulutuksia. Pesu tekee yhteistyötä Pirkanmaan eläinsuojeluvalvojen kanssa. Yhdistyksen toiminta-alueella on koko Pirkanmaa lukuun ottamatta paikkakuntia, joilla toimii muu Suomen eläinsuojeluyhdistysten liitto SEY:n alainen eläinsuojeluyhdistys. (Pirkanmaan eläinsuojeluyhdistys 2017, Yhdistys.)

Pesu:ssa on tarjolla erilaisia vapaaehtoistehtäviä, kuten auttaminen tavaroiden ja eläinten kuljetuksessa, jäsenlehden sisällön laatiminen, myyntitavaroiden tekeminen tai hankkiminen, lahjoitustavaroiden, jäsenlehden ilmoitusten tai sponsoreiden hankkiminen, sekä infomateriaalin tekeminen ja levittäminen. Vapaaehtoistyötä on myös kodittoman eläimen adoptoiminen omakseen tai tilapäiskodiksi ilmoittautuminen. Lisäksi Pesu:n toimintaa voi tukea rahalahjoituksin, mutta myös ruoka- ja tarvikelahjoituksilla. Yhdistys vastaanottaa myös myyntikelpoista eläinaiheista tavaraa jälleenmyyntiä varten varojen hankkimiseksi. (Pirkanmaan eläinsuojeluyhdistys 2017, Miten voin auttaa?.)



## 2.4 Ammattimaisesti johdettu vapaaehtoistoiminta vs. kansalaisyhdistysten vapaaehtoistoiminta

Vapaaehtoistyöorganisaatiot voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan, eli ammattimaisesti johdettuun vapaaehtoistoimintaan ja kansalaisyhdistysten vapaaehtoistoimintaan. Ammattimaisesti johdetussa vapaaehtoistoiminnassa organisaatio toimii palkollisten pyörittämänä, mutta heidän alaisinaan työskentelee vapaaehtoisia joita palkollinen tai palkolliset koordinaattorit ohjaavat. Ammattimaiset organisaatiot pyrkivät luomaan yhteiskunnallista hyvää ja niillä on yleishyödyllisiä päämääriä. Vapaaehtoisten vastualueet ovat yleensä hyvin rajattuja, eikä heidän vastuunsa ulotu organisaation toimintaan laajemmin. Ammattimaisesti johdetussa vapaaehtoistoiminnassa organisaation rahoitus on tärkeässä asemassa, sillä sen avulla pyritään takaamaan toiminnan jatkuminen. (Kuuluvainen 2015, 17-18.)

Kansalaisyhdistysten vapaaehtoistoiminta toimii puolestaan täysin vapaaehtoisvoimin, eikä organisaatiossa ole palkollisia työntekijöitä. Hierarkkisesti organisaatio on toimintamalliltaan litteä ja kaikki tekevät pääpiirtein samoja tai samantyyppisiä töitä. Organisaatiossa vapaaehtoisten keskuudessa on tärkeää yhteiset ystävyys-suhteet sekä arvot, jotka tarvittaessa nousevat sääntöjäkin tärkeämmiksi. Toiminnan jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että organisaatiossa on pitkäaikaisia ja sitoutuneita jäseniä, jotka ylläpitävät toimintaa ja organisaatiokulttuuria. (Kuuluvainen 2015, 20-21.) Näiden kahden eri teoreettisen organisaatiomallin erityispiirteitä kuvataan yksityiskohtaisemmin taulukossa 1.

### 2.4.1 "Kolmas vaihtoehto" vapaaehtoistyöorganisaatiomalliksi

Tänä päivänä on yhä yleisempää, että puhtaasti edellä mainittuja organisaatiokategorioita on yhä harvemmassa, kun taas niiden yhdistelmien trendi on kovassa kasvussa. Kuuluvainen muistuttaa kirjassaan, että edellä mainitut käsitteet ovat puhtaasti teoreettisia ja ne voivat hyvin elää organisaatiossa rinnakkain. Lisäksi Kuuluvainen toteaa (2015, 25), että teoreettisesta määritelmästäan huolimatta kummassakin organisaatiomallissa vapaaehtoistoiminta voi olla "tehokasta, hauskaa, vapaaehtoisia houkuttelevaa ja yhdistyksen tavoitteita tukevaa. Kumpikin tapa toiminta on hyvä, ja riippuu yhdistyksen päämääristä, kummanlaiseen toimintaan kannattaa panostaa ja mikä on mahdollista käytössä ole-

villa resursseilla. Nämä kaksi tapaa toimia voivat myös elää rinnakkain, jolloin on tärkeää pitää niiden erot mielessä ja suunnitella toimintaa sen mukaan". (Kuuluvainen 2015. s. 25.)

#### **2.4.2 Vapaaehtoistoiminta tarkasteltavissa organisaatioissa**


Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kolmea erilaista vapaaehtoistoimintaorganisaatiota, joista kaksi vastaavat helposti alla selitettyihin organisaatiokategorioihin. Nokian seurakunta kuuluu ensimmäisenä mainittuun ammattimaisesti johdettuun vapaaehtoistoimintaan, sillä vapaaehtoistoiminta tapahtuu pääasiassa seurakunnan diakonien, eli palkollisten työntekijöiden, organisoimana. Pesu ry puolestaan kuuluu "kansalaisyhdistysten vapaaehtoistoiminta" -kategoriaan. Sillä ei ole palkollisia työntekijöitä, vaan koko organisaatio pyörii vapaaehtoisvoimin ja toimintaa johtaa lakisääteinen yhdistyksen hallitus. Pesu:ssa on eri jaostoja eri eläimille ja niiden toiminnasta vastaa tehtävään nimetyt luottamushenkilöt. Ilves ry on mielenkiintoinen tarkasteltava, koska huolimatta sen kiistatommasta "kansalaisyhdistys"-luokituksessa organisaatiossa esiintyy erittäin paljon ammattimaisesti johdetun vapaaehtoisorganisaation tunnusmerkkejä. Myös kahdessa muussa organisaatiossa on määritteistään poikkeavia tekijöitä, jotka todistavat edellisen kappaleen Kuuluvaisen sanat määritteiden puhtaasta teoreettisuudesta ja kuinka näitä kahta eri organisaatiomallia on mahdollista yhdistellä. (Taulukko 2.) Monissa kohdissa taulukon ruutujen väristys on valittu karrikoiden ja todellisuudessa organisaatioiden toiminta on eri osa-alueilla vaikeammin määriteltävissä joko ammattimaisesti johdetun yhdistyksen tai kansalaisyhdistyksen määritteiden mukaisesti.


TAULUKKO 1. Ammattimaisesti johdettujen yhdistysten ja kansalaisyhdistysten organisaatiokulttuuri (Zimmek 2000). (Kuuluvainen 2015, 24.)

	Ammattimaisesti johdetut yhdistykset	Kansalaisyhdistykset
Järjestön päämäärä	Tehokas ja järjestelmällinen toiminta	Arvojen mukainen toiminta
Hierarkia ja säännöt	Muodolliset ja kaikkia koskevat: sääntöjen ja käytäntöjen noudattaminen on tärkeää	Epämuodolliset ja tapauskohtaiset: tärkeintä on arvojen mukainen toiminta
Työntekijöiden ja vapaaehtoisten suhteet	Tasa-arvoiset	Erilaiset, mutta käytännössä tasa-arvoiset
Valtasuhteet työntekijöiden ja vapaaehtoisten välillä	Hierarkkiset, vapaaehtoiset ovat työntekijöiden alaisia	Matala hierarkia, työntekijät ja vapaaehtoiset ovat kumppaneita
Kontrolli	Suora, muodollinen	Epäsuora, löyhä
Sosiaaliset suhteet yhdistyksessä	Toiminnalliset, ammattimaiset suhteet	Joustavat suhteet, monenlaisia toiminnallisia ja henkilökohtaisia suhteita
Rekrytoinnin ja organisaatiossa etenemisen kriteeri	Prosessipainotteiset: tärkeää avoimuus kaikille ja riskienhallinta	Intuitiiviset: tärkeää yhteiset arvot, kiinnostuksen kohteet ja ystävyysuhteet
Vapaaehtoistyön kannusteet	Samankaltainen ajattelu kuin työelämässä: palkinta esim. koulutuksella tai palkinnoilla	Tärkeää vapaaehtoistyössä saatava nautinto ja täyttymys
Työnjako	Työnjako mahdollisimman suuri, esimerkiksi tietotyö ja suoritettava työ on eroteltu	Pääpiirteissään kaikki tekevät samoja töitä
Erikoistuminen	Asiantuntemus ja suuri erikoistuminen	Vähäinen erikoistuminen

TAULUKKO 2. Tarkasteltavien organisaatioiden toiminta vapaaehtoistoimintaorganisaatiomallien teoreettisessa viitekehyksessä

	Ilves ry	Nokian Srk	Pesu ry	
Järjestön päämäärä	Oranssi	Sininen	Oranssi	
Hierarkia ja säännöt	Oranssi	Sininen	Oranssi	
Työntekijöiden ja vapaaehtoisten suhteet	Sininen	Sininen	Oranssi	
Valtasuhteet työntekijöiden ja vapaaehtoisten välillä	Oranssi	Sininen	Oranssi	
Kontrolli	Sininen	Sininen	Sininen	
Sosiaaliset suhteet yhdistyksessä	Sininen	Sininen	Oranssi	
Rekrytoinnin ja organisaatiossa etenemisen kriteeri	Sininen	Sininen	Sininen	
Vapaaehtoistyön kannusteet	Sininen	Oranssi	Oranssi	
Työnjako	Sininen	Sininen	Oranssi	
Erikoistuminen	Sininen	Sininen	Oranssi	

Ammattimaisesti johdettu yhdistys = sininen 

Kansalaisyhdistys = oranssi 

### **3 VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMINEN**

#### **3.1 Vapaaehtoistyön johtamisen avainasioita**

Vapaaehtoistyön johtamisen avainasioita on tuntea organisaatio ja sen toimintakulttuuri, joiden avulla toimintaa voidaan johtaa prosessinomaisesti toimintoja hioen ja optimoiden. Lisäksi johtamisessa on olennaista työhön rohkaiseminen ja inspiroiminen, jotta yhteiset tavoitteet ja päämäärät voitaisiin saavuttaa. Vapaaehtoistyön johdon tulee myös suojella ja turvata vapaaehtoistyön puitteet mahdollisimman hyvin suunnittelemalla resurssien käyttöä ja koordinoimalla organisaation toimintaa käytännössä. (Kuuluvainen 2015, 9.)

##### **3.1.1 Vapaaehtoistyön määritelmä**

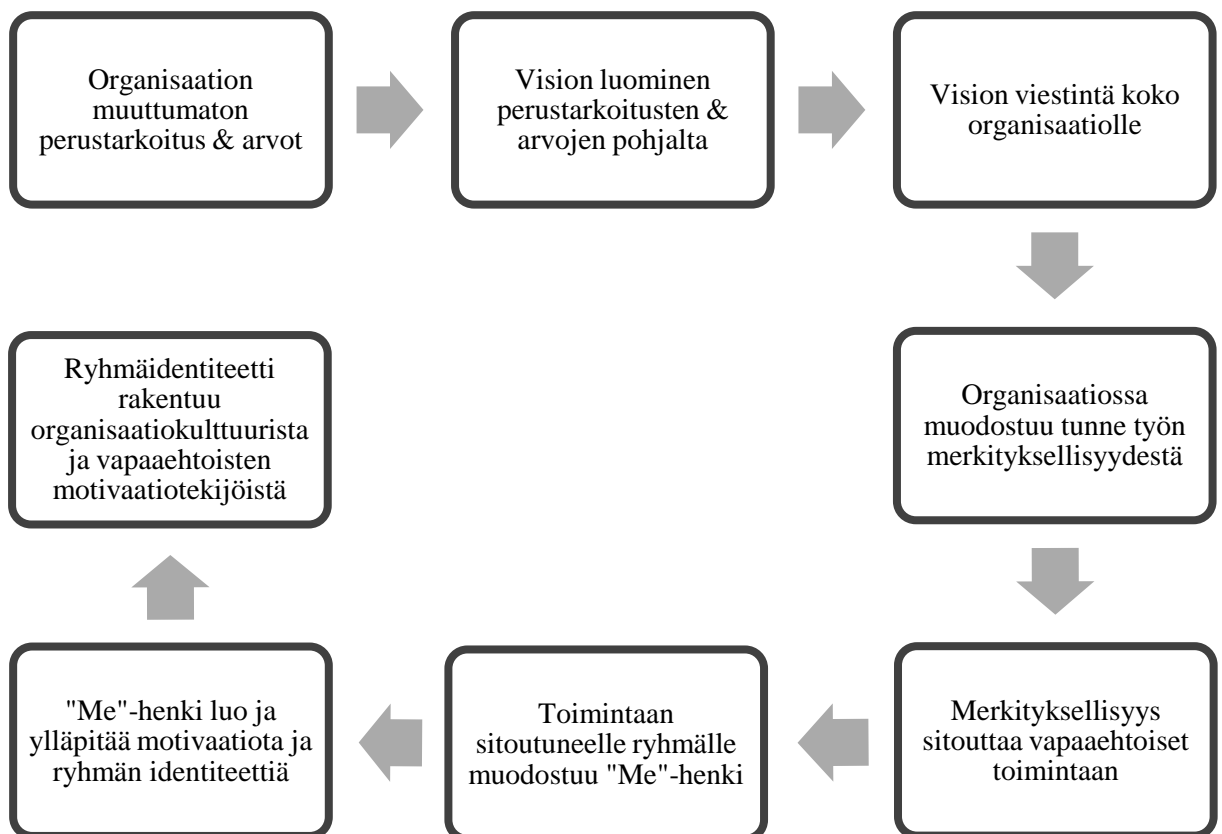
Vapaaehtoistyön ydinmääritelmä on työn vapaaehtoisuus, työn palkattomuus ja työn avoimuus kaikille. (Kansalaisyhteiskunta 2017, Vapaaehtoistyö; Kuuluvainen 2015, 9.) Jyväskylän kaupungin sivuilla vapaaehtoistyön määritettä jatketaan vielä näin: " Vapaaehtoistoiminnan kautta kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa omaan ja lähiyhteisön elämään. Vapaaehtoisena toimiminen tuo elämään sisältöä, antaa mahdollisuuden auttaa, luoda sosiaalisia suhteita, kartuttaa sosiaalista pääomaa, vahvistaa elämäkokemusta ja luoda väylän yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Vapaaehtoistoiminnalla on myös laajempia yhteiskunnallisia merkityksiä solidaarisuuden, tasa-arvon ja demokratian toteutumisessa." (Jyväskylä 2017, Vapaaehtoistoiminta.)

##### **3.1.2 Vapaaehtoistyön johtamisen polku**

Vapaaehtoistyön johtamisen kulmakivi on organisaation visio. Visio pitää sisällään organisaation kivijalka-arvot ja perustarkoituksen, sekä idean siitä mihin organisaatio pyrkii toiminnallaan vaikuttamaan. On tärkeää, että koko vapaaehtoistyöorganisaatio on tietoinen visiosta, sillä vision ymmärtäminen ja tunteminen omakseen antaa työlle merkityksellisyyden tunteen.

Työn merkityksellisyys on tunne siitä, että tehdyllä vapaaehtoistyöllä on arvoa ja tarkoitus. Kun vapaaehtoiset kokevat tekevänsä jotain tärkeää, he sitoutuvat toimintaan paremmin ja ryhmään muodostuu "Me"-henki. "Me"-henki, eli kokemus samankaltaisuudesta ja yhteenkuuluvuudesta, luo ja ylläpitää ryhmän motivaatiota sekä identiteettiä.

Ryhmäidentiteetti saa liekkiä "Me"-hengestä, mutta alunperin se rakentuu organisaatiokulttuurista ja vapaaehtoisten motivaatiotekijöistä. Vapaaehtoisten johtamisessa onkin tärkeää ymmärtää organisaation toiminta ja kulttuuri perinpohjaisesti, sekä vapaaehtoisten syyt ja tarpeet tehdä vapaaehtoistyötä. Kun motivaatiotekijät ovat tiedossa ja ymmärrys organisaation toimintaan on aukoton, voi vapaaehtoistyöorganisaation johto käyttää näitä elementtejä optimoidusti vapaaehtoistyön suunnittelussa ja arjen käytännöissä. (Kuuluvainen 2015, 9.) Tätä edellä selvitettyä vapaaehtoistyön johtamisen polkua on kuvattu alla kuviossa 1.



Kuvio 1. Vapaaehtoistyön johtamisen polku .

### 3.1.3 Vapaaehtoistyön suunnittelu

Vapaaehtoistyön suunnittelussa on huomioitava onko kyseessä kansalaisyhdistys vai ammattimaisesti johdettu yhdistys. Tämä määrittää toiminnan tarkoituksen ja ohjaa siten toiminnan suunnittelua: "...eli onko tärkeintä tarjota vapaaehtoisille toimintaa ja osallistumismahdollisuuksia vai saada yhdistyksen yhteiskunnallista tehtävää mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti hoidetuksi", vapaaehtoistyön asiantuntija Salla Kuuluvainen kertoo kirjassaan (2015, 10). Vapaaehtoistyön suunnittelussa ottaa huomioon kaksi eri tasoa: yleinen koko organisaation käsittävä mittakaava ja ruohonjuuritason vapaaehtoisen toiminta-alue.

Organisaation laajuudessa vapaaehtoistyön suunnittelussa mietitään organisaatiolle asetettuja arvoja ja päämääriä. Tällöin päätetään mitkä päämäärät asetetaan tavoitteeksi seuraavalle periodille ja kuinka organisaatiota saadaan johdettua kohti asetettua visiota. (Kuuluvainen 2015, 10.)

Jotta organisaation arki ruohonjuuritasolla sujuisi ja tehtävät saataisiin sopuisasti tehtyä, vapaaehtoisten tulee tietää mitä heiltä odotetaan. Asettamalla vapaaehtoisille selkeät oikeudet ja velvollisuudet luodaan turvallisuutta ja selkeyttä ryhmän toimintaan. "Suunnittelun ei tarvitse lähteä hierarkkisesti yhdistyksen ylätasolta, vaan se voidaan tehdä alusta alkaen yhdessä. Myös oman johtamiskäsityksen pohtiminen kuuluu suunnittelu-prosessiin," Kuuluvainen toteaa kirjassaan (2015, 10). Yhdessä laadittu suunnitelma luo "omistajuuden tunnetta", vahvistaa "Me"-henkeä ja sitouttaa vapaaehtoisia toimimaan suunnitelman mukaisesti.

### 3.1.4 Vapaaehtoisen polku

Kuuluvainen toteaa kirjassaan (2015, 83), että "on hyödyllistä ymmärtää, minkälaisen uran tai polun vapaaehtoinen kulkee yhdistyksen tarjoamissa vapaaehtoistoiminnan tehtävissä ja toimintamuodoissa. Tämä tarkoittaa sen hahmottamista, miten vapaaehtoinen kuulee toiminnasta, miten hänet otetaan vastaan, minkälaisia koulutuksia tai yhdistyksen järjestämiä kokoontumisia hänelle tarjotaan, miten hän siirtyy roolista toiseen ja milloin hän todennäköisimmin lopettaa toiminnan."

On siis olennaista tietää, miten vapaaehtoiset saadaan toimintaan mukaan, miten he kuleutuvat organisaation mukana ja miksi he lopettavat vapaaehtoistoimintansa organisaatioissa. Kun organisaatio tiedostaa milloin vapaaehtoinen voi pudota pois toiminnasta ja miksi, voidaan miettiä keinoja ylläpitää vapaaehtoisten halua jatkaa toimintaansa vapaaehtoistyön parissa. (Kuuluvainen 2015, 83.)

Ammattimaisesti johdetuissa vapaaehtoistyöorganisaatioissa esiintyy niin sanottua "siiloajattelua". Tämä tarkoittaa sitä, että vapaaehtoista sitoutetaan vain yhteen tehtävään tai toiminnan osa-alueeseen, vaikka isossa organisaatioissa olisi paljon muitakin vapaaehtoistehtäviä. Syy siiloajatteluun on, että erityisesti isoissa ammattimaisesti johdetuissa organisaatioissa vapaaehtoistehtävän koordinaattori vastaa ensisijaisesti vain oman vastualueensa perehdyttämisestä ja sitouttamisesta. Jos vapaaehtoinen on toiminut aiemmin paljon aikaa sitovassa tehtävässä, voi tieto vaihtoehtoisista vähemmän rasittavista tehtävistä auttaa vapaaehtoisia jatkamaan toimintaansa lopettamisen sijaan. (Kuuluvainen 2015, 83.)

Jos vapaaehtoistoimintaa ylläpitävä organisaatio ei ole tietoinen ammattimaisesti johdetun toiminnan ja kansalaisyhdistysten eroista, voi uusien vapaaehtoisten perehdyttäminen olla ontuvaa. Erityisesti vapaaehtoinen, joka on ennen toiminut mukana ammattimaisesti johdetussa ja koordinoitussa organisaatioissa, voi olla aluksi hukassa kansalaisyhdistyksen toiminnassa, joka vaatii vapaaehtoiselta itseltään erilaista vastuunottoa ja omaehtoisuutta kuin ammattimaisesti johdetussa toiminnassa. (Kuuluvainen 2015, 83.)

Vapaaehtoisen lopettaessa vapaaehtoistyön, organisaatio voi halutessaan saada arvokasta tietoa vapaaehtoiselta - hän on saattanut kerätä hiljaista tietoa tehtävänsä aikana, joka muutoin menetetään. Syyt vapaaehtoisen lopettamiseen saattavat olla monet eikä tietoa ole aina helppoa tai edes mahdollista kerätä, mutta organisaation on hyvä miettiä kuka vastaa siitä, että vapaaehtoiset eivät vain ajaudu organisaatiosta pois ja arvokasta tietoa saataisiin kerättyä talteen. Yleisimmäksi syyksi vapaaehtoistyön lopettamiseksi on kerrottu ajan puute. Kuuluvainen kehottaa kuitenkin tarttumaan tähän kiinni (2015, 84): "Kun ihminen kokee jonkin toiminnan todella iloa tuottavaksi ja mielekkääksi, hän saattaa pystyä priorisoimaan elämänsä hämmästyttävässä määrin. Ajan puute saattaa siis tarkoittaa, että toiminta ei tunnu niin mielenkiintoiselta, että siihen haluttaisiin panostaa vähäistä harrastuksiin varattua aikaa." (Kuuluvainen 2015, 84.)



## 3.2 Vapaaehtoistyön motivaatiotekijät

Miksi ihmiset tekevät vapaaehtoistyötä? Kun syynä ei ole raha, ovat motiivit paljon monisyisempiä ja laajempia. Aiheesta on tehty monia tutkimuksia ja yksi yleisimmistä vastauksista on muiden auttaminen. Monet tutkimukset on suoritettu sosiaali- ja terveysalalla, joten muiden auttaminen näiden tutkimusten tuloksissa on luonnollisesti korostunut. Kaikki vapaaehtoistyö ei kuitenkaan ole auttamisluonteista ja vastaukseen paneuduttaessa voi siihen sisältyä moninaisia motiiveja. (Kuuluvainen 2015, 46.) Tunteamalla oman organisaation vapaaehtoistyöntekijöiden motiiveja toimintaa voidaan suunnitella vapaaehtoisten kannalta mahdollisimman palkitsevaksi ja motivoivaksi.

### 3.2.1 Ulkoinen vs. sisäinen motivaatio

Motivaatiota on kahdenlaista, ulkoista ja sisäistä. Ulkoista motivaatiota ruokkivat itsestä ulkopuoliset asiat, kuten raha, maine ja kunnia tai jokin muu palkkio. Johtajuuden valmentaja Sari Ajanko kertoo kirjassaan (2016, 90), että rahallinen korvaus on usein täysin yliarvioitu työpaikkojen motivaatiokeskusteluissa. Rahalliset korvaukset ja bonukset ovat tärkeitä mittareita tehdyn työn arvostuksesta, mutta ainoana motivaatiotekijänä ulkoinen motivaatio vie eteenpäin vain tiettyyn pisteeseen asti. Kuuluvaisen mukaan nykyaikaisessa johtamisessa korostetaan sisäistä motivaatiota tehokkuuden ja parempien työtulosten lähteenä. Palkkatyössä esimerkiksi työn mielekkyys ja itseohjautuvuus voivat luoda sisäistä motivaatiota. (Kuuluvainen 2015, 45.)

Yleinen oletus vapaaehtoistyöhön liittyen on, että motivaatiotekijät olisivat täysin sisäiset. Luonnollisesti vapaaehtoistyöstä ei saada palkkaa eikä muuta aineellista korvausta, mutta myös vapaaehtoistyöorganisaatiossa jaettavat palkinnot, virkistystilaisuudet, juhlat, retket, lahjat ja ansiomerkit ovat vapaaehtoisten ulkoista motivointia. (Kuuluvainen 2015, 46.) Työpaikoilla puolestaan motivaatiotekijöistä oppiminen ja kehittyminen, sekä ihmissuhteet ovat usein aliarvioituja motivaatiotekijöitä (Ajanko 2016, 90-91). Nämä tekijät ovat kuitenkin olennaisia työhyvinvoinnin kannalta.

On myös tutkittu, että nuoret arvostavat vapaaehtoistyössä mahdollisuutta toiminnan ideoimiseen itse, matalan kynnyksen toimintaa, mahdollisuutta osallistua projektinomaisesti sekä organisaation kykyä tarjota erilaisia tehtäviä erilaisiin tarpeisiin. Myös

työkokemus voidaan kokea vapaaehtoisuudessa tärkeäksi motivaatiotekijäksi. (Kuuluvainen 2015, 46.)

Ei siis voida sanoa täysin yksiselitteisesti miksi ihmiset tekevät vapaaehtoistyötä, vaan on olennaista ymmärtää että tekijöitä on monia ja motivaatiota voi vapaaehtoistoiminnassakin tuoda niin ulkoiset kuin sisäisetkin motivaatiotekijät. Myös vapaaehtoisten ikä ja esimerkiksi elämäntilanne voivat vaikuttaa vapaaehtoistyön motivaatiotekijöihin.

Kuuluvainen väittää kirjassaan, että monissa vapaaehtoistyöorganisaatioissa joissa pyritään suunnitelmallisuuteen ja hyvään johtamiseen on painotettu täysin vain ulkoisia motivaatiotekijöitä, eli keskitytty ainoastaan vapaaehtoistyön palkitsemiseen eri tavoin. Hän ei vähättele ulkoisten kannustinten käyttöä motivaation kasvattajana, mutta suosittelee organisaation pohtivan vapaaehtoistyötä ja sen suunnittelua siten, että siinä pääsee esille ja jopa korostuu vapaaehtoisen sisäinen motivaatio. Kuuluvainen kiteyttää asian näin (2015, 48): "Palkitsemisjärjestelmillä ja vapaaehtoisten kiittämisellä ei tavoiteta parhaiten motivoituneita vapaaehtoisia. Tärkeämpää on luoda yksilöistä yhteisö ja tarjota ihmisille mahdollisuus omaehtoisuuteen, yhdistyksen ja oman toimenkuvan kehittämiseen sekä uuden oppimiseen ja kasvuun." (Kuuluvainen 2015, 48.)

### **3.2.2 Motivaation taustalla innostus?**

Innostusta on meissä kaikissa ja se herää usein luontaisen uteliaisuuden kautta. Johtajien muutosvaiheen valmentaja Maarit Tiililän mukaan uteliaisuus puolestaan herää niistä asioista, jotka ovat itse kullekin tärkeitä juuri sillä hetkellä. Innostus on tunne joka tulee ja menee, mutta uteliaisuuden kautta on mahdollista elvyttää se aina uudestaan ja uudestaan. Hänen Suomen Yleisradiolle (Yle) tekemän kyselynsä mukaan asioita joista ihmiset voivat innostua ovat muun muassa: yhteinen tavoite - näkymä tulevaisuuteen, tietoisuus työhön kohdistuvista odotuksista ja mahdollisuuksista keskittyä oleelliseen, töiden ja asioiden eteneminen, yksittäiset onnistumiset matkan varrella, konkreettiset aikaansaannokset ja inspiroivat työkaverit ja esimies - heillä voi olla uusia taitoja ja heiltä voi oppia uutta, saatu palaute, mahdollisuus kehittyä ja tunne siitä että on hyvä. (Tiililä 2016, 19-20.)

Innostumisen tunteen aiheuttajina on tuotu esiin monia samoja tekijöitä kuin jo aiemmin käsitellyssä kappaleessa motivaatiosta (3.2). Innostuksen positiivisina vaikutuksina Tii-

lilän kirjaan Yle:n henkilökunta on listannut moninaisia asioita kuten: Ihminen on innostuneena tehokkaampi ja tuottavampi, keskittyneempi, luovempi, hyvinvoivempi, mutta myös itseluottavaisempi ja sosiaalisempi. Innostus luo myös jatkuvuutta, joka on vapaaehtoisminnallekin erittäin positiivinen asia. Tiililän Yle:lle tekemässä tutkimuksessa ilmeni, että innostus jatkuu tehtävästä toiseen ja luo positiivista kierrettä, innostus estää paikalleen jämähtämisen sekä kasvattaa motivaatiota ja sitoutumista työhön ja työyhteisöön. (Tiililä 2016, 24-27.)

Innostusta voi luoda organisaatiossa viestimällä ihmisille toiminnan tulevaisuudenodotukset, visio ja tavoitteet siten, että kaikki organisaatiossa ymmärtävät ne. On tärkeää, että nämä tekijät ymmärretään niin koko organisaation tasolla kuin myös jokaisen yksilön kohdalla siten, että on selvää miten jokainen voi omalta osaltaan vaikuttaa oikeanlaisen tuloksen saavuttamisessa. "Kun ihmiset ymmärtävät, he innostuvat. Ja kun heidät saa sitoutumaan lähes mahdottomiin, mutta silti realistisiin tavoitteisiin, ne usein toteutuvat", kuuluu Martti Alahuhdan lainaus Tiililän kirjassa (2016, 53-54). "Johtajan tärkein tehtävä on selkeän, innostavan ja merkityksellisen suunnan näyttäminen", Tiililä sanoo (2016, 54). (Tiililä 2016, 54.)

Innostumisen luomiseen ja ylläpitoon tarvitaan yleinen tunne työn merkityksellisyydestä. "Johtajan ja esimiehen on oleellista maalata näkymä tärkeästä, merkityksellisestä työstä ja sen tavoitteista", todetaan Tiililän kirjassa (2016, 55). Eräs tapa merkityksellisuuden tunteen luomiseen on yhteinen keskustelu. Jo yleinen yhteinen keskustelu tehdyn tai parhaillaan tehtävän työn merkityksestä, syistä tehdä kyseistä työtä ja "millaisen jäljen työmme jättää organisaatioon, asiakkaisiin ja maailmaan laajemminkin?" (Tiililä 2016, 55). (Tiililä 2016, 54-56.)

### **3.3 Palkitseminen vapaaehtoistyössä**

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä, joista erityisesti ulkoisia motivaatiotekijöitä arvosteltiin rankasti. Miten vapaaehtoisia pitäisi sitten palkita, vai palkitaanko ollenkaan? Mikä on vapaaehtoistyössä palkitsemisen peruste?

Johtamis- ja viestintävalmentaja Pekka Seppänen pohtii Helsingin Sanomien kolumnissaan "Unohda menestyminen" (31.10.2015) menestymisen tarkoitusta ja sitä, mitä on-

nistuminen oikeasti on. Seppäsen mielestä siinä missä menestyminen on oman suorituksen vertailemista muiden suorituksiin, onnistuminen on oman suorituksen vertaamista itseensä. Hän kirjoittaa näin: "Menestyminen ei välttämättä vaadi suuria ponnisteluja. Riittää, että muut suoriutuvat huonommin. Onnistuminen on päinvastoin sitä, että tekee omat tehtävänsä niin hyvin kuin kulloinkin voi."

Seppänen myös painottaa, että koska menestys perustuu itsensä vertaamiseen muihin se ei ole kestävä. Jos arvioi oman suorituksena muiden menestymisen kautta voi todeta, että aina löytyy niitä jotka ovat itseä parempia tai huonompia - omasta suorituksesta huolimatta. Mutta jos mittaa omaa suoritustaan onnistumisien kautta, voi ylittää itsensä yhä uudestaan ja uudestaan. Tämä on avain kehittymiseen. "Menestys on hetken huumaa. Sen varaan ei voi rakentaa uutta menestystä. Onnistumisten varaan voi sen sijaan rakentaa sekä menestystä että uusia onnistumisia", Seppänen toteaa. (HS, 2015)

Seppäsen sanoista voidaan todeta, että vapaaehtoistyössäkin palkitsemisen tulisi perustua enemmän jokaisen henkilökohtaisiin onnistumisiin, kuin yksittäisten vapaaehtoisten menestymiseen. Näin toimintaa voidaan kehittää kestävästi ja kaikkia tasapuolisesti tukien.

### **3.3.1 Kiittäminen ja palkitseminen**

Vaikka vapaaehtoiset eivät Kuuluvaisen mukaan pääsääntöisesti tee vapaaehtoistyötä ulkoisten motivaatiotekijöiden takia, ei hänen mielestään palkitsemista pidä kuitenkaan väheksyä. Kuuluvainen kuitenkin kehottaa miettimään, millaisen viestin palkitsemisella halutaan vapaaehtoisille välittää. (Kuuluvainen 2015, 77.)

Pahimmillaan palkitseminen vapaaehtoistyössä voi johtaa loppuun palamiseen, jos organisaatiossa palkitaan aina vain kaikkein aktiivisimmat vapaaehtoiset. Tämä viestittää, että organisaatiossa arvostetaan eniten suurta aktiivisuutta yli muiden tekijöiden, kuten osallistumisen ja tekemisen omien kykyjen ja elämäntilanteen mitoissa. (Kuuluvainen 2015, 77.) Nämä asiat ovat kuitenkin vapaaehtoistyön kulmakiviä.

Kuuluvainen mainitsee yleiseksi tavaksi palkita vapaaehtoistyöntekijöitä esimerkiksi erilaisilla yhteisillä tilaisuuksilla, kuten illanvietoilla, piknikeillä ja reissuilla. Näiden

ongelmana hänen mukaansa on kuitenkin usein huono osallistumisprosentti. Ongelmaksi voi myös muodostua erityisesti kansalaisyhdistyksissä, kenen tehtävä on järjestää palkitsemiset ja millä perustein vapaaehtoisia palkitaan, kun toiminta muodostuu lähinnä yhdessä tekemisestä. (Kuuluvainen 2015, 77.)

On tärkeää, että organisaatio viestii vapaaehtoistyön vaikuttavuudesta vapaaehtoisille ja inspiroi vapaaehtoisia, sillä työn merkittävyyden ja tarpeellisuuden tunne sitouttaa vapaaehtoisia toimintaan ja motivoi jatkamaan vapaaehtoistyön tekemistä. Positiivinen ja kannustava tunnelma "tulisi välittyä sekä yhdistyksen viestinnässä sekä vapaaehtoistyötä johtavien henkilöiden toiminnassa (Kuuluvainen 2015, 78)." Kuuluvaisen mukaan tärkeintä on, että organisaatiossa ymmärretään hyvän, innostavan ja tuloksellisen vapaaehtoistyön syntyvän "positiivisen ja toimintaa mahdollistavan organisaatiokulttuurin kautta (2015, 78)." (Kuuluvainen 2015, 78.)

### **3.3.2 Palautteen antaminen**

Vapaaehtoisten palautteen antaminen, arviointi ja kehityskeskustelut ovat aivan yhtä tärkeitä kuin palkollisenkin henkilökunnan. Vapaaehtoisen kanssa käytävät kehityskeskustelut antavat vapaaehtoistyön johtajille tai/ja koordinaattoreille mahdollisuuden peilata omaa toimintaansa vapaaehtoistyön tuloksiin ja vapaaehtoisen kokemuksiin, sekä vapaaehtoiselle tilaisuuden ilmaista omaa tyytyväisyystasoaan sekä asettaa itselleen uusia tavoitteita toimintaansa jatkossa. (The Centre For Volunteering 2017, Appraising Volunteers.)

Saatu palaute on vapaaehtoistyöntekijän oppimisen ja kehittymisen kannalta tärkeää, ja siksi palautteenantamiselle ja kehityskeskusteluille on tärkeää järjestää aikaa. Jo pienikin kahdenkeskinen tavoite- ja palautekeskustelu auttaa vapaaehtoista ylläpitämään motivaatiota, keskittymään olennaiseen ja kehittymään toiminnassaan. (Kuuluvainen 2015, 78-79; Tiililä 2016, 55-56.)

Kansalaisyhdistyksissä palautteen antaminen voidaan kokea vaikeaksi, sillä usein ajatellaan että palautetta tulisi antaa ylhäältä alaspäin. Matalahierarkkisessa tai litteässä organisaatiomallissa palaute tulee kuitenkin vapaaehtoisen ympäriltä. Organisaatiossa tulisi sopia etukäteen organisaatiomallista riippumatta miten, missä ja milloin palautetta anne-

taan. Yhteiset pelisäännöt helpottavat usein vaikeaksikin koettua palautteenantotilannetta. (Kuuluvainen 2015, 79.)

Yritysviestinnän asiantuntija Marjatta Jabe neuvoo kirjassaan (2017, 135) antamaan palautteen selkokielellä ja positiivisen kautta. Tämä painottaa luonnollisella tavalla toivottua käyttäytymistä negatiivisen epätoivotun sijaan ja siten kasvattaa positiivista kehitystä. Selkokielellä annettu ja yksityiskohtainen palaute on helppo ymmärtää ja prosessoida, ja erityisesti negatiivisessa palautteessa on olennaista että se perustuu selkeisiin havaintoihin ja on todennettavissa. Kritiikin tulee vastata kysymyksiin: Mitä? Missä? Milloin? Joka tapauksessa, oli sitten kyse kehusta tai kritiikistä, palaute pitäisi aina antaa käyttäytymisestä ja toiminnasta - ei ihmisestä yksilönä. (Jabe 2017, 135.)

## 4 TUTKIMUSTYÖ

### 4.1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Empiiristä tutkimusta voidaan kuvata kokemuspohjaiseksi tutkimukseksi. Koska tutkimuksessa käytetään ihmisten havaintoja ja kokemuksia - ja koska ihminen on erehtyväinen ja muisti saattaa olla toisinaan valikoiva - tulee empiirisessä tutkimuksessa pitää mielessä tiedon virheellisyyden mahdollisuus. Teoreettinen tutkimus perustuu puolestaan ajatusmallien vertailuun, jossa tarkastellaan tutkimuskohdetta eri teorioiden ja yleisten asetettujen sääntöjen kautta: " Teoreettisessa tutkimuksessa ei havainnoida tutkimuskohteita välittömästi, vaan kohteesta pyritään hahmottamaan käsitteellisiä malleja, selityksiä ja rakenteita aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta." (Koppa 2015, Teoreettinen tutkimus; Virsta 2017, Empirismi.)

Kyseisessä opinnäytetyössä painottui empiirinen tutkimus. Tutkimuksen ensimmäisen osan haastattelut ja toisen osan kyselylomake keräsivät tutkimusjoukon henkilökohtaisia kokemuksia vapaaehtoistyöstä ja mittasivat näitä kokemuksia eri asteikoilla. Teoreettista tutkimusta puolestaan edusti jossain määrin vapaaehtoistyöorganisaatioiden tarkastelu teoreettisessa viitekehyksessä, kun jokaisen kolmen organisaation ominaisuuksia analysoitiin aiheen teorian valossa. Lopuksi työn kaikki johtopäätökset asetettiin toistensa rinnalle ja kehitysehdotuksissa huomioitiin teoreettinen viitekehys.

Laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää on perinteisesti vastakkainaseteltu, mutta todistetusti tämä asetelma on turha. Laadullisen ja määrällisen, eli kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen, tutkimuksen yhdistäminen on mahdollista, kunhan kummankin tutkimusmenetelmän ominaisuudet tiedostetaan ja otetaan huomioon. Tällaista kumpaakin tutkimusmenetelmää yhdistelevää tutkimusmenetelmää kutsutaan triangulaatiotutkimukseksi. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen ero kärjistetyksi on, että siinä missä laadullinen tutkimus keskittyy tutkimuskohteen yksittäisten tekijöiden syvälliseen ymmärtämiseen (useimmiten sanallisesti) määrällinen tutkimus pyrkii osoittamaan tuloksen numeraalisesti ja matemaattisesti yksittäisiin vastauksiin keskittymättä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 65-68; Virsta 2017, Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot.)

Tämän opinnäytetyön empiiristä tutkimusta voidaan kuvailla edellä mainituksi triangu-laatiotutkimukseksi, sillä tutkimuksen ensimmäisessä osassa haastateltiin laadullisena tutkimuksena kolmen eri vapaaehtoistyöhön perustuvan ison organisaation toimijaa ja toisessa vaiheessa jokaisen organisaation kolmelle satunnaisesti valitulle vapaaehtois-työntekijälle lähetettiin sähköpostiin linkki määrällisen tutkimuksen menetelmin laadit-tuun sähköiseen kyselylomakkeeseen.

## 4.2 Laadulliset haastattelut

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa suoritettiin kolme laadullista eli kvalitatiivista haas-tattelua. Haastatteluihin osallistui Ilves ry:n varapuheenjohtaja Jarmo Huhtala, Nokian seurakunnan diakonityöntekijä ja vapaaehtoiskoordinaattori Merja Heinilä sekä Pirkan-maan eläinsuojeluyhdistyksen "Muut lemmikit" -koordinaattori ja hallituksen varajäsen Jonna Majava.

Nämä kolme organisaatiota valikoituivat opinnäytetyön tutkimukseen seuraavin perus-tein: ne toimivat eri toimialoilla, kaikki tarkasteltavat organisaatiot ovat kookkaita ja vapaaehtoistyö on jokaisessa avainasemassa organisaation toiminnan kannalta, sekä jokaisen tarkasteltavan organisaation toimialue sijoittuu Pirkanmaalle.

Jokainen haastattelu suoritettiin kasvotusten jokaisen haastateltavan valitsemassa pai-kassa. Haastattelut suoritettiin karkean suunnitelman pohjalta, mutta jokaisen organisaat-ion toimiessa hieman eri tavoin myös haastattelukysymykset sopeutettiin jokaisen or-ganisaation erityispiirteisiin sopivaksi. Ennen haastattelua osallistujille annettiin ohjeek-si varata haastattelua varten aikaa noin tunti ja heille kerrottiin yleisluonteisesti haastat-telun kysymysaiheista. Haastattelut nauhoitettiin puhelimella, kirjoitettiin puhtaaksi ja hyväksytettiin haastateltavilla ennen opinnäytetyöhön liittämistä. Jarmo Huhtalan haas-tattelun voi lukea liitteestä 1, Merja Heinilän liitteestä 2 ja Jonna Majavan liitteestä 3.

Haastattelun kysymykset käsittelivät haastateltavaa itseään ja heidän polkuaan vapaaeh-toistyön parissa, organisaatiota, jossa he tekevät vapaaehtoistyötä, sekä heidän omia ajatuksiaan vapaaehtoistyöstä ja sen motivaatiotekijöistä. Haastattelut kestivät yksilölli-sesti noin puolesta tunnista tuntiin.



Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli selvittää organisaation visio, toiminta-ajatus ja -kulttuuri, vapaaehtoisten polku, organisaation palkitsemisjärjestelmä sekä perusteet järjestelmän takana, mutta myös kuulla laadullisesti miksi vapaaehtoistyö haastateltavien mielestä kiinnostaa ihmisiä ja mikä ihmisiä motivoi tekemään vapaaehtoistyötä.

### **4.3 Määrällinen kyselylomake**

Tutkimuksen toinen vaihe suoritettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Ensimmäisen vaiheen vastausten perusteella laadittiin sähköinen lomake TAMK:n Intran E-lomake -editorilla. Lomaketta voi tarkastella liitteestä 4.

Pesu ry:n ja Nokian seurakunnan koordinaattorit ehdottivat itse kolmea vapaaehtoista organisaatiostaan tutkimukseen, kun taas Ilves ry:ssä vapaaehtoiset valikoituvat satunnaisotannalla seuran nettisivujen yhteystiedoista. Valikoituneille vapaaehtoisille lähetettiin sähköpostilla linkki kyselylomakkeeseen saateviestin kera ja ensimmäisen vaiheen haastateltavat saivat oman organisaationsa vapaaehtoisten saateviestin sähköpostiinsa tiedoksi tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi vapaaehtoisten näkökulmasta. Saateviestissä vapaaehtoisille luvattiin kyselylomakkeeseen vastaamisen kestävän noin viisi minuuttia, vakuutettiin tutkimuksen anonyymiydestä ja annettiin tutkimuksen toteuttajan yhteystiedot mahdollisten kysymysten varalta. Vapaaehtoisille annettiin vastaamiseen aikaa useampi viikko ja vastausprosentin parantamiseksi vapaaehtoisille lähetettiin yksi muistutusviesti. Loppujen lopuksi vastauksia kertyi kahdeksan yhdeksästä, eli vastausprosentiksi muodostui noin 89 %.

Sähköisessä kyselylomakkeessa vapaaehtoisilta kysyttiin muun muassa heidän ikänsä ja sukupuolta, vapaaehtoistyövuosien määrää, heidän omia motivaatiotekijöitään, palkitsemistoiveitaan, mielipiteitä organisaation palkitsemisjärjestelmästä ja toiveita toiminnan kehittämiseksi. Vastaukset kerättiin E-lomake -editorista Exceliin, jossa vastausdatasta muodostettiin kaavioita tulosten tarkastelun helpottamiseksi.

#### 4.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Leena Hiltunen, joka toimii Jyväskylän yliopistossa tutkijatohtorina Informaatioteknologian tiedekunnassa, kertoo opetusmateriaalissaan että tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia voidaan yleensä tarkastella kahdesta eri näkökulmasta, eli tutkimusmenetelmien ja tutkimustulosten perusteella tehtyjen päätelmien kannalta. Tutkimusmenetelmää tarkastellessa validiteetin näkökulmasta pohditaan, oliko valittu menetelmä oikea valittujen tutkimuskysymysten selvittämiseksi. Tutkimustulosten päätelmien validiteetti tarkoittaa, miten hyvin tulokset oikeuttavat tuloksista johdetut päätelmät. (Hiltunen 2009, Validiteetti ja reliabiliteetti.)

Tutkimusmenetelmän reliabiliteetti puolestaan tarkastelee menetelmän luotettavuutta ja toistettavuutta. Tutkimustulosten reliabiliteetissa pohditaan tulosten ja väitteiden luotettavuutta - eli pystyttäisiinkö sama tutkimus toistamaan ja saavuttamaan samat tulokset uudelleen ja uudelleen? Hiltunen painottaa, että tutkimuksen validiteetti korreloi reliabiliteetin kanssa; eli mitä alhaisempi reliabiliteetti, sitä alhaisempi validiteetti. Hän kuitenkin muistuttaa ettei sama sääntö päde toisinpäin, sillä alhainen validiteetti voi antaa erittäin reliabilisiä tuloksia - joskin täysin eri aiheesta kuin asetetusta tutkimusaiheesta. (Hiltunen 2009, Validiteetti ja reliabiliteetti.)

Laadullisen tutkimuksen haasteena on haastattelujen suunnittelu ja kysymysten muotoilu niin, että jokainen vastaaja antaisi vastauksensa samanlaisissa olosuhteissa ja ymmärtäisi kysymykset samalla tavalla. Lisäksi tulosten toistettavuuteen vaikuttavat muun muassa henkilöiden mielentilat ja henkilökohtaiset elämäntilanteet. Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelupohjaa, eli kysymykset asetettiin jokaiselle haastateltavalle samalla tavalla mutta kasvokkain keskustelu mahdollisti tarkentavat lisäkysymykset ja vastaajien syvälliset vastaukset. Tämän takia voidaan olettaa, että jokainen haastateltava on ymmärtänyt kysymykset mahdollisimman samalla tavalla ja päässyt vastaamaan samalla tarkkuudella. Jokainen haastateltava sai myös valita itselleen mieluisan haastatteluajankohdan ja -paikan. Haastattelut nauhoitettiin puhelimella ja puhtaaksikirjoituksen jälkeen hyväksyttiin haastateltavilla ennen opinnäytetyöhön lisäämistä.

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen otanta oli jokaisen organisaation kohdalla suppea ja siten tutkimustulosten täydellinen yleistäminen ei ole mahdollista. Toisaalta

voidaan todeta, että tutkimustulokset tukivat aiheen tieteellistä viitekehystä täysin. On myös mahdollista, että vastaajien huoli vastausten anonyymiydestä vaikutti vastausten laatuun. Suuremmassa otannassa yksittäiset vastaukset häivytyivät paremmin ja anonyymiyden suoja on parempi. Määrällisen tutkimuksen sähköisen kyselylomakkeen vastaukset sai suoraan tarkasteltavaksi Exceliin, joten vastausten käsittelyvirheiden mahdollisuus on erittäin pieni. Kvantitatiivisen tutkimuksen vastaukset käsiteltiin täysin anonyymisti ja luottamuksellisesti.

Kaikki tutkittavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heitä tiedotettiin tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta, vastausten käsittelystä ja anonyymiydestä, sekä tulosten julkaisutavasta. Opinnäytetyössä on noudatettu kaikkia eettisen tutkimuksen ohjeistuksia mahdollisimman huolellisesti. (Tampereen yliopisto 2017, Tutkimuksen etiikka.)

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Laadulliset haastattelut

Kvalitatiivisen tutkimusvaiheen tulokset on kerätty kohta kohdalta tiivistetyksi kokonaisuudeksi.

**"Kauanko olet ollut mukana vapaaehtoistoiminnassa ja miten olet päättänyt teemmään vapaaehtoistyötä / työtä vapaaehtoistoiminnan parissa?"**

Ilves ry:n Jarmo Huhtala on ollut mukana vapaaehtoistoiminnassa lähes koko ikänsä - ensin itse harrastajana, sitten lasten kautta valmentajana ja sen jälkeen jatkanut vapaaehtoisena muissa toimihenkilötehtävissä.

Nokian seurakunnan Merja Heinilä on pienestä pitäen seurannut vapaaehtoistoimintaa ensin äitinsä kautta, joka teki kolmekymmentävuotisen uran diakonina, ja sittemmin itse työskennellyt vapaaehtoistyön parissa oman diakoniatyönsä kautta.

Pirkanmaan eläinsuojelun Jonna Majava on tehnyt vapaaehtoistyötä nelisen vuotta. Häntä on aina kiinnostanut eläinten hyvinvointi ja elämäntilanteen vihdoin sallittua vapaaehtoistyön hän aloitti toimimisen tilapäiskotina.

**"Mikä roolisi on tällä hetkellä organisaatiossa? Onko roolisi vaihdellut ajan myötä?"**

Jarmo on toiminut vapaaehtoisuransa aikana monissa tehtävissä ja vähitellen vastuuta on kertynyt aina lisää. Tällä hetkellä hän on Ilves ry:n varapuheenjohtaja.

Merjan työnkuvaan kuului ensin lähinnä lähimmäispalvelua, mutta vähitellen työnkuva on muuttunut ja laajentunut tarpeen mukaan. Nykyään hän muun muassa ylläpitää vapaaehtoiset.fi -sivustoa ja koordinoi useampaa eri vapaaehtoistyömuotoa.

Jonna aloitti vapaaehtoistyönsä tilapäiskotina, mutta noin vuosi sen jälkeen häntä pyydettiin koordinaattoriksi ja reilut kaksi vuotta sitten hallituksen varajäseneksi.

**"Paljonko vapaaehtoistyö vie sinulta aikaa keskimääräisesti viikossa?"**

Kaikki kolme haastateltavaa totesivat vapaaehtoistyön vievän huomattavasti aikaa viikossa, joskin jonain viikkoina työtä on enemmän ja toisina vähemmän. Jarmo ja Jonna olivat samaa mieltä siitä, että vapaaehtoistyötä voisi kuvailla jopa "toiseksi työksi". Merjan työajasta leijonanosaa menee vapaaehtoistyön koordinointiin sekä vapaaehtoisten ohjaamiseen ja tukemiseen.

**"Mikä sinua motivoi vapaaehtoistyössä? Saatko jotain korvausta siitä?"**

Jarmo ja Jonna eivät saa mitään rahallista korvausta vapaaehtoistyöstään, Merja puolestaan on palkollinen työntekijä Nokian seurakunnassa. "Rahan vuoksihan tätä ei tehdä, vaan jonkun muun hulluuden kautta tätä tehdään", Jarmo naurahtaa.

Merjaa vapaaehtoistoiminnan parissa työskentelyyn motivoi ihmisten auttaminen, Jonna puolestaan motivoi vastuuntunne eläinten hyvinvoinnista sekä halu auttaa.

**"Mikä on organisaation perus toiminta-ajatus ja kuinka kauan se on ollut toiminnassa? "**

Ilves ry:n visio on olla kolmen parhaan kasvattajaseuran joukossa. Tätä mitataan seuran joukkueiden ja pelaajien menestyksellä. Lisäksi toimintaa ohjaa perustamisvuonna -31 kirjattu toiminnan tarkoitus, jossa ilmaistaan halu tarjota alueen väestölle urheilu- ja liikuntamahdollisuuksia sekä mahdollisuus toimia liikuntaan liittyvässä yhdistystoiminnassa.

Merja kertoi, että "diakoniatyön tarkoitus on auttaa niitä, joita muu apu ei tavoita". Hänen mielestään seurakunnassa on ollut vapaaehtoistoimintaa niin kauan kuin on ollut kirkko, jossa on ollut paikalla pappi.

Pesu ry pyrkii edistämään eläinten hyvinvointia eri tavoin. Sijaiskotitoiminnan ja uusien kotien etsimisen lisäksi Pesu neuvoo eläinsuojeluun ja muutenkin eläinten hyvinvointiin liittyvissä asioissa. Pesu on ollut toiminnassa vuoden 2002 lopusta lähtien.

**"Kuinka suuri organisaatio on? Montako jäsentä ja kuinka monta vapaaehtoista toiminnassa on mukana?"**

Ilves ry:n seuratoiminta koskettaa välittömästi ja epäsuorasti sidosryhmien kautta noin 20000 ihmisen elämään viikoittain. Tämä luku sisältää 5200 jäsenmaksun maksanutta, noin 50 palkollista, noin 5000 lajiharrastajaa ja noin 1000 vapaaehtoista.

Nokian seurakunnassa palkollisia työntekijöitä on noin 70, mutta diakonisen vapaaehtoistyön tekijät toimivat täysin palkatta ja heidän lukumääränsä on Merjan mielestä vaikeaa arvioida, koska rajanveto on haasteellista, mutta joka tapauksessa puhutaan yli sadasta ihmisestä, joillain rajauksilla jopa kahdestasadasta.

Pesu:ssa on yli 700 jäsentä ja jäsenmäärä on kasvanut tasaisesti. "Tarkkaa lukua on vaikea sanoa kun kyseessä on vapaaehtoistoiminta ja ihmiset osallistuvat mahdollisuuksiensa mukaan", Jonna selittää, "Tilapäiskoteja meillä on noin 100."

**"Kuinka vapaaehtoiset saadaan mukaan toimintaan ja kuinka vapaaehtoiset saadaan pysymään organisaation toiminnassa mukana?"**

Ilves ry:ssä arvion mukaan noin 70 % valmentajista on tullut mukaan vapaaehtoistoimintaan omien lastensa kautta. "Joissakin tapauksissa vanhoja pelaajia on urheilu-uran päätyttyä pyydetty mukaan valmennustoimintaan ja heidät on voitu kouluttaa ihan valmennuksen huipulle asti", Jarmo sanoo. Hänen mukaansa seuran tarjoamat erilaiset monipuoliset koulutukset ovat yksi erittäin olennainen tekijä vapaaehtoisten sitouttamisessa toimintaan. Myös Ilveksessä vallitseva "Me"-henki ja erilaiset palkinnot saavat ihmiset pysymään mukana toiminnassa vuodesta toiseen.

Nokian seurakuntaan vapaaehtoiset päätyvät mukaan toimintaan muun muassa "puskaradion" kautta, ennestään vapaaehtoistyötä tekevän kautta tai vapaaehtoistyö.fi -sivuston kautta. Joskus ihmiset myös hakeutuvat vapaaehtoistoimintaan oman elämäntilanteen tai tarpeen kautta. Merjan mielestä työn merkittävyyden ja täyttymyksen tunne sitouttaa ihmiset mukaan toimintaan. Nokian seurakunta järjestää myös erilaisia tapahtumia ja tarjoaa vapaaehtoisille tarpeen mukaan koulutuksia.

Pesu:n tilapäiskotitoimintaa mainostetaan eri viestintäkanavissa. Vapaaehtoisia sitoutetaan toimintaan kouluttamalla uusia tilapäiskoteja, perehdyttämällä heitä eläinten käsittelystä ja jakamalla heille tietoa eläinten hoitamisesta. Jonnan mielestä hyvä yhteishenki, yhteisön tuki ja vertaistuki ovat myös tärkeä asia vapaaehtoisten viihtyvyyden kannalta.

**"Onko organisaatiolla palkitsemisjärjestelmää, mihin järjestelmä perustuu ja miten se toimii käytännössä?"**

Ilveksellä on palkitsemisjärjestelmä, jossa vapaaehtoisia palkitaan eri kriteerein - palkintoja jaetaan sekä menestyksen että osallistumisvuosien perusteella. Tästä esimerkkinä on viiden, kymmenen ja viidentoista vuoden vapaaehtoistyöstä jaettava viiri sekä vuosittaiset menestykseen liitännäiset palkitsemiset, kuten "Vuoden Ilves" -kiertopalkinto valmentajille. Tämä palkitsemisjärjestelmä pätee joka lajiliitossa. Lisäksi Ilves hakee pitkäaikaisille vapaaehtoistyöntekijöilleen erilaisia tunnustuksia esimerkiksi kulttuuriministeriöltä tai Tampereen kaupungilta.

Nokian seurakunnalla ei ole mitään erityistä palkitsemisjärjestelmää. Merjan mielestä palkitseminen on myös työstä kiittämistä ja kolmansien osapuolten kiitosten välittämistä. Toisinaan vapaaehtoisista voidaan tehdä juttu paikallislehteen tai seurakunnan vapaaehtoistyön nettisivulle.

Pesu:ssa järjestetään vapaaehtoisille erilaisia yhteisiä tapahtumia, aiemmin pikkujoulujen tilalla oli vuosittainen gaala jossa jaettiin pieniä palkintoja. Yhteisillä tapahtumilla halutaan ylläpitää hyvää yhteishenkeä.

**"Mikä vapaaehtoisia motivoi tekemään vapaaehtoistyötä? Miksi he aloittavat tekemään vapaaehtoistyötä ja muuttuuko syy ajan myötä?"**

Jarmo uskoo, että ihmiset lähtevät mukaan vapaaehtoistyöhön, koska he haluavat tehdä hyvää ja toisaalta monella on itsellään jonkinlaista urheilutaustaa, joten vapaaehtoistyössä he pääsevät olemaan osana toimintaa rakastamassaan lajissa tai tukea lastaan omassa urheiluharrastuksessaan. Syy vapaaehtoistyöhön voi muuttua ajan myötä, jos vaikka oma lapsi kasvaa eikä vanhempi voi enää olla mukana lapsen harrastustoiminnassa. Tällöin hän voi hakeutua muunlaisiin tehtäviin seuratoiminnassa ja olla siten tukena niin oman kuin muidenkin lasten harrastamisessa.

Merja nostaa aiemmin mainittujen motivaatiotekijöiden lisäksi esille yhteisöllisyyden. Esimerkiksi eläkeiän saavutettuaan monet paluumuuttavat Nokialle ja miettivät omaa ajankäyttöään. Lisäksi vapaaehtoistyö on hyvä tapa tutustua siihen yhteisöön, johon haluaisi kiinnittyä. Merja kertoo, että monenkin vapaaehtoisena kohdalla voi nähdä kehitystä ajan myötä - ensin aloitetaan jollain vähän pienemmällä tehtävillä ja sitten kasveetaan vähitellen isompiin ja vastuullisempiin tehtäviin. "Niinhän sen pitääkin mennä, että saa kasvaa jos se vain sopii omaan elämäntilanteeseen", Merja toteaa.

"Luulen, että se on halusta tehdä hyvää tai halusta olla vaikuttamassa", Jonna pohtii. "Sosiaalisilla suhteillakin voi olla merkitystä, varsinkin jos on esimerkiksi uusi paikkakunnalla niin vapaaehtoistyö on helppo ja mukava tapa tutustua uusiin samanhenkisiin ihmisiin." Myös vastuun saaminen palkitsevaa, mutta Jonna muistuttaa, että enempi vastuu tuo mukanaan myös enemmän työtä. Joka tapauksessa hänestä saatu kokemus on ollut ennen kaikkea palkitsevaa.

Hänen mielestään myös motiivit tehdä vapaaehtoistyötä varmasti muuttuvat ajan myötä. Aluksi joillain vapaaehtoisilla voi olla todella "ruusuinen" kuva toiminnasta, mutta haasteiden myötä kuva muuttuu realistisemmaksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että todellisuus karkottaisi vapaaehtoisia pois toiminnasta: "Motiivit voivat jopa vahvistua todellisen kokemuksen myötä ja haasteet luovat Määrällinen kyselylomake monesti halun auttaa lisää", Jonna toteaa.

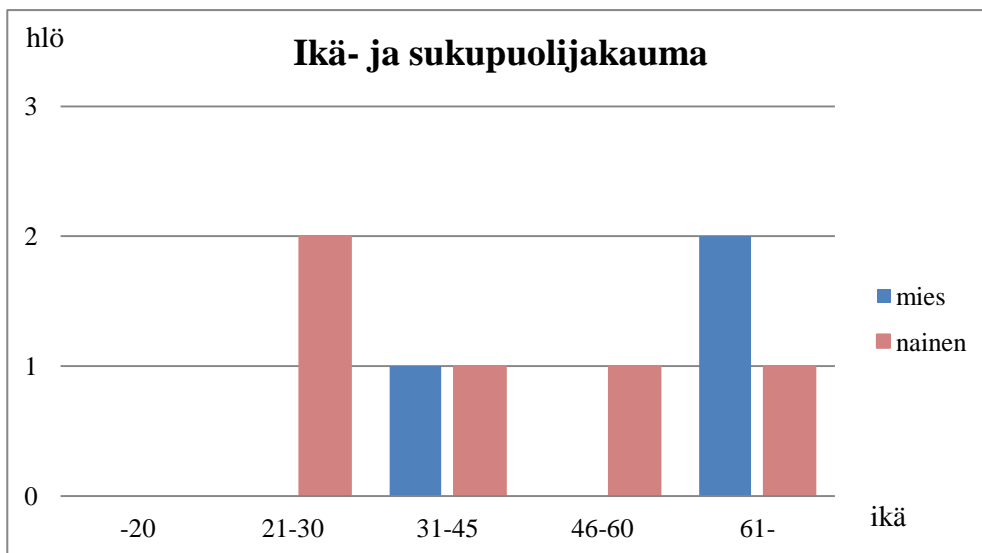


## 5.2 Määrällinen kyselylomake

Vapaaehtoisten sähköiseen kyselylomakkeeseen vastasi yhteensä kahdeksan henkilöä yhdeksästä. Vastauksia kertyi kolme kappaletta Nokian seurakunnalta ja Ilvekseltä, Pesu:n vapaaehtoisista kaksi kolmesta vastasi kyselyyn. Sähköinen kyselylomake on tarkasteltavissa liitteessä 4.

### Ikä- ja sukupuolijakauma (kuvio 2)

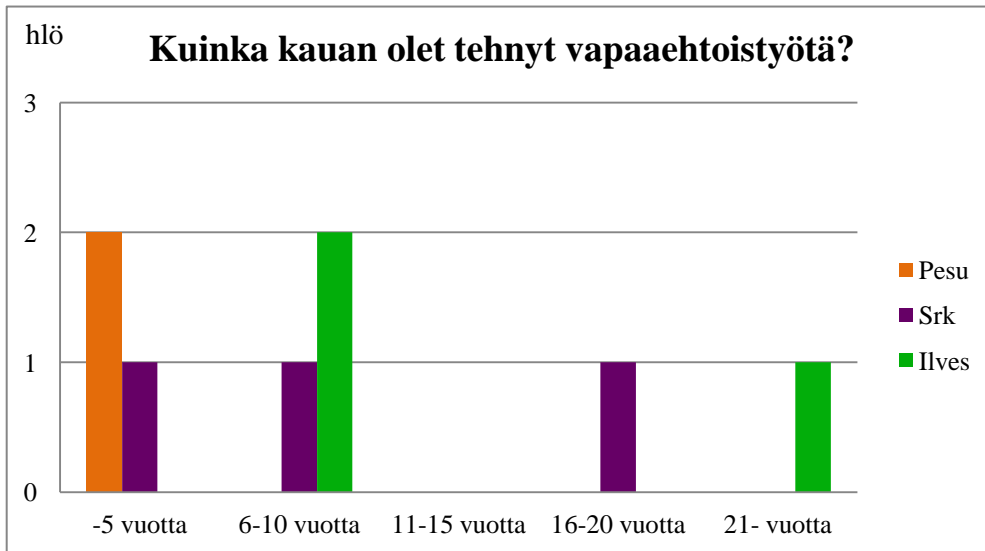
Vastaajien sukupuolijakauma oli kolme miestä ja viisi naista. Kaksi vastaajista osui ikäryhmään 21-30, kaksi vastaajaa ryhmään 31-45, yksi ikävuosiin 46-60 ja kolme ikäluokkaan 61 ja enemmän (kuvio 2).



KUVIO 2. Vastanneiden vapaaehtoisten ikä- ja sukupuolijakauma

### Kuinka kauan olet tehnyt vapaaehtoistyötä? (kuvio 3)

Pirkanmaan eläinsuojelussa oli tämän kyselyn lyhimmat urat vapaaehtoistyön parissa, kumpikin vastaaja oli toiminut Pesu:ssa viisi vuotta tai sen alle. Seurakunnan vapaaehtoisten hajonta oli suurempi, yksi vastaaja oli toiminut vapaaehtoisena viisi vuotta tai sen alle, toinen 6-10 vuotta ja kolmas 16-20 vuotta. Tämän kyselyn pisimmät vapaaehtoistyövuodet löytyivät Ilveksestä. Sieltä kaksi vastaajaa oli toiminut vapaaehtoisena 6-10 vuotta ja yksi 21 vuotta tai sen yli.



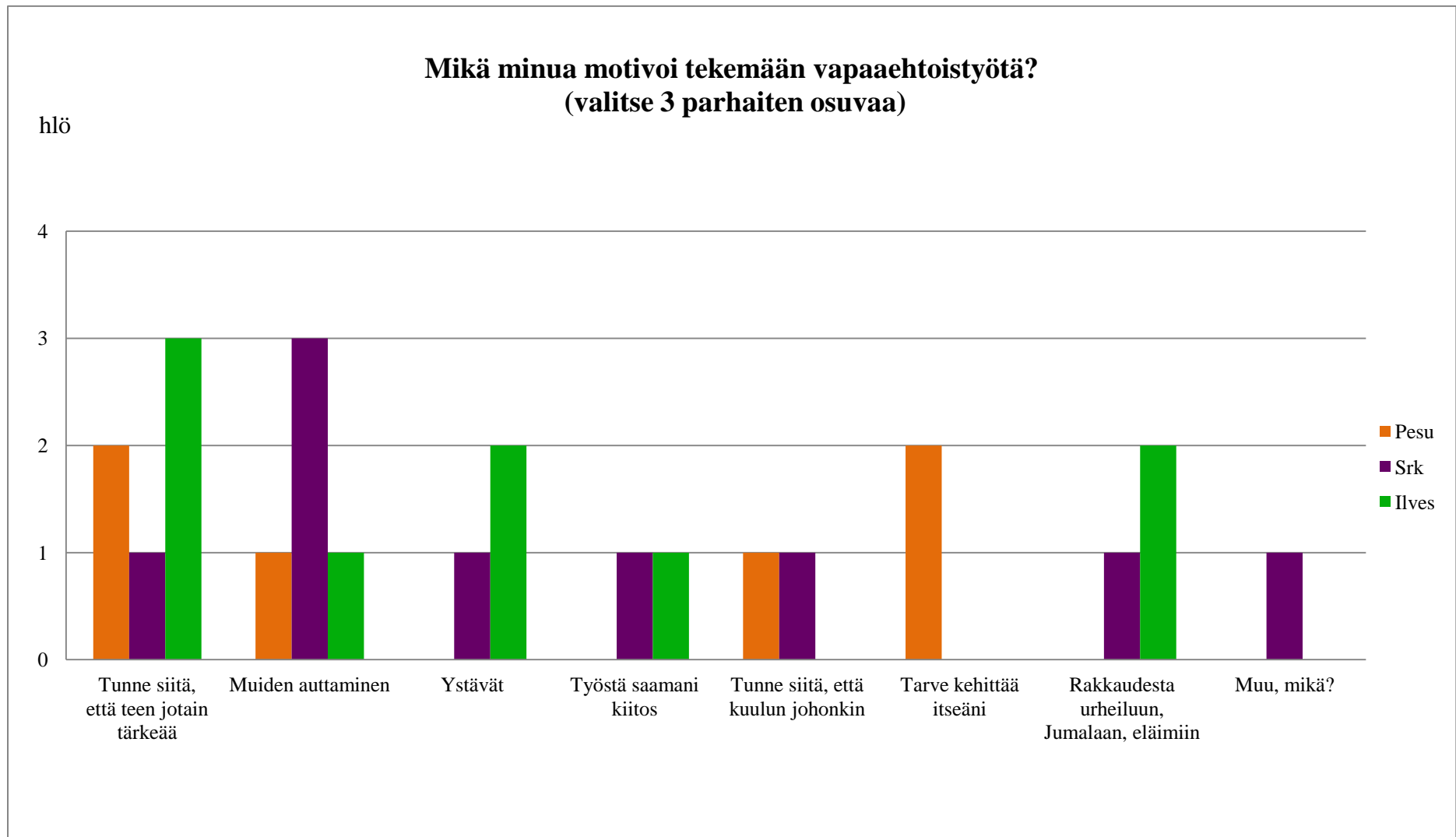
KUVIO 3. Vastaajien vapaaehtoistyövuodet organisaatiossaan

#### Mikä minua motivoi tekemään vapaaehtoistyötä? (kuvio 4)

Vapaaehtoiset valitsivat tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi "Tunteen siitä, että teen jotain tärkeää". Tämän vaihtoehdon valitsi yhteensä kuusi ihmistä, joista kolme olivat Ilveksestä, kaksi Pesu:sta ja yksi Nokian seurakunnasta. Toiseksi eniten vastauksia sai "Muiden auttaminen", joka keräsi viisi ääntä. Näistä äänistä kolme tuli Nokian seurakunnalta, yksi Pesu:sta ja yksi Ilveksestä.

Kolmanneksi suosituin vaihtoehto oli kolmella äänellä jaetulla sijalla "Ystävät" ja "Rakkaudesta urheiluun/ Jumalaan/ eläimiin". Kummassakin vaihtoehdossa kaksi henkilöä Ilveksestä olivat valinneet nämä vaihtoehdot ja yksi seurakuntalainen. Neljäs vaihtoehto, "Tarve kehittää itseäni", oli saanut kaksi ääntä. Kummatkin äänet tulivat Pesu:sta.

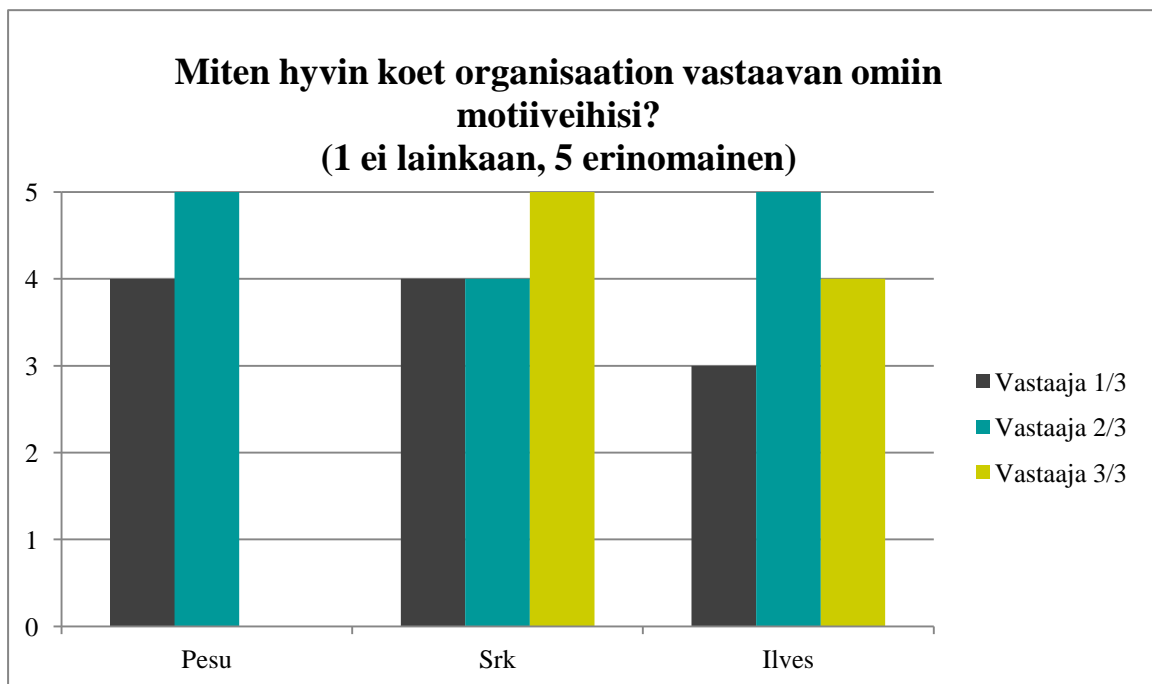
Viidennen sijain jakoi kaksi vastausvaihtoehtoa: "Työstä saamani kiitos" ja "Tunne siitä, että kuulun johonkin". Kumpikin vastausvaihtoehto oli saanut yhden äänen seurakunnalta, "Työstä saamani kiitos" oli kerännyt yhden äänen Ilvekseltä ja "Tunne siitä, että kuulun johonkin" sai vastauksen myös Pesu:lta. Kuudennen vaihtoehdon "Muu, mikä?" oli valinnut yksi seurakuntalainen. Selitteeksi hän oli kirjoittanut "oman aktiivisuuden ylläpito".



KUVIO 4. Vastaajien motivaatiotekijät

### Miten hyvin koet organisaation vastaavan omiin motiiveihisi? (kuvio 5.)

Kun vapaaehtoisia pyydettiin arvioimaan asteikolla yhdestä viiteen (1 ei lainkaan, 5 erinomainen) kuinka hyvin he kokevat organisaationsa vastaavan heidän omiin motiiveihinsa, vastaukset olivat kaiken kaikkiaan positiivisia. Pesu:n vastaajien keskiarvo oli 4,5, seurakunnan 4,3 ja Ilveksen 4,0. Yleinen keskiarvo kaikkien vastaajien kesken oli likiarvona 4,3.



KUVIO 5. Vapaaehtoisten arvio organisaation kyvystä vastata heidän motiiveihinsa

### Mitä toivoisit kehitettävän organisaation motivoinnissa?

Tämä kysymys oli koko kyselyn ensimmäinen avoimen vastauksen kysymys. Vapaaehtoiset vastasivat tähän laidasta laitaan, yksi ei osannut sanoa ja yksi oli sitä mieltä, että asiat ovat hyvin näin (Nokian seurakunta).

Pesu:n vastauksissa kävi ilmi, että vapaaehtoiset toivovat enemmän yhteisiä tapaamisia, jossa pääsisi tapaamaan muita samassa toiminnassa olevia. Esimerkkinä oli mainittu kuukausittainen illanvietto.

Nokian seurakunnan vastauksissa ilmeni toive, että organisaation kiireiset vastuuhenkilöt ehtisivät enemmän kohdata vapaaehtoisia. Myös yhteisiä tilaisuuksia kiiteltiin hyvänä motivointikeinona, kyseisessä vastauksessa mainittiin esimerkkinä yhteiset kokoukset ja virkistytymistilaisuudet

Ilveksen vapaaehtoiset nostivat esille toiveen erilaisista tapahtumista ja yhdessä tekemisestä. Eräässä vastauksessa ehdotettiin vapaaehtoisten palkitsemista selkeämmin tehdyn työn perusteella. "Vapaaehtoisia ei saisi myöskään pitää itsestänselvyyksinä", vastauksen toive kuului.

### **Mikä sinulle on paras palkinto vapaaehtoistyöstäsi? (kuvio 6)**

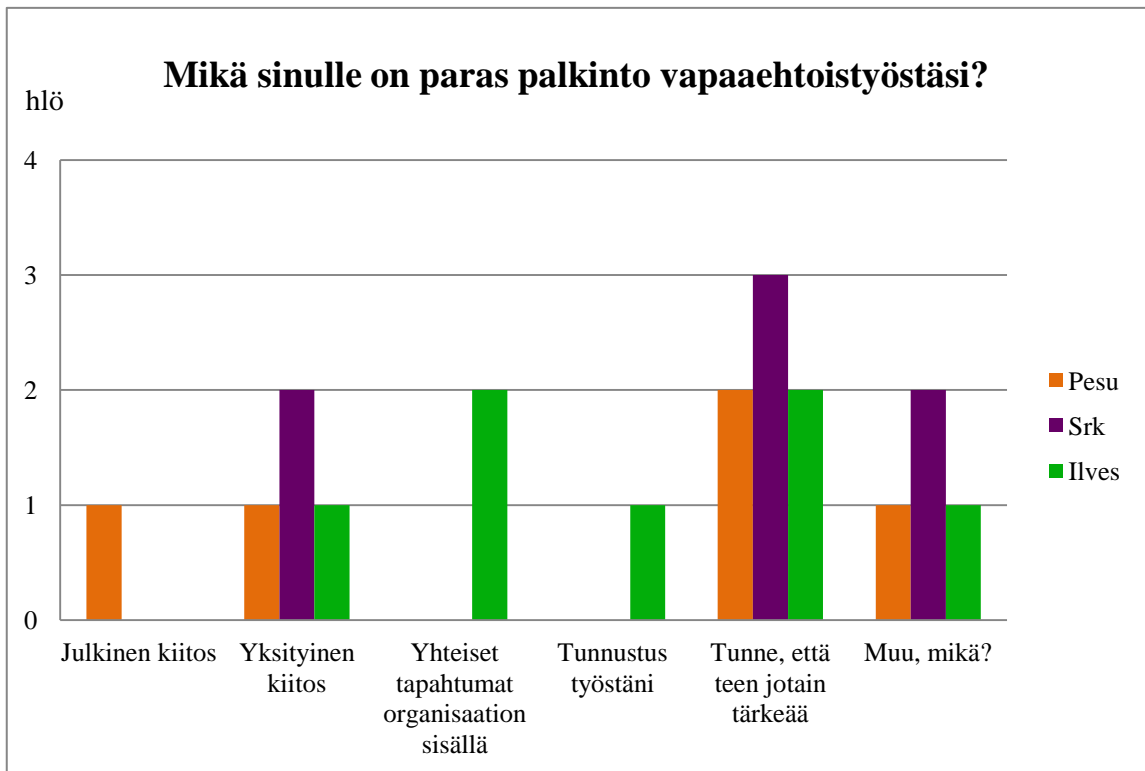
Tutkimuksen vapaaehtoisista seitsemän mielestä "Tunne siitä, että teen jotain tärkeää" on paras palkinto heidän tekemästään vapaaehtoistyöstä. Seurakuntalaisista kaksi ja Pesu:sta sekä Ilveksestä yksi vastaaja piti yksityistä kiitosta tärkeänä. Vastaajat valitsivat samalla kokoonpanolla myös kohdan "Muu, mikä?" tärkeäksi.

Selitteeksi vaihtoehtoon "Muu, mikä?" vapaaehtoiset olivat kirjoittaneet organisaatioittain vastaavaa: Nokian seurakunnan vapaaehtoiset vastasivat, että vapaaehtoistyö on kristityn tehtävä ja oman vireyden ylläpito on paras palkinto vapaaehtoistyöstä.

Pesu:n vastaaja kirjoitti kohtaan "Muu, mikä?", että hänelle parhaita palkintoja ovat työllä saavutetut konkreettiset muutokset parempaan ja oma oppiminen tekemisen myötä. Ilveksen vastaaja piti tärkeänä palkintona hyviä kaverisuhteita ja ystäviä.

Kahden ilvesläisen mielestä yhteiset tapahtumat organisaation sisällä ovat paras palkinto vapaaehtoistoiminnasta ja yksi ilvesläinen kokee tunnustuksen työstään tärkeänä palkintona.

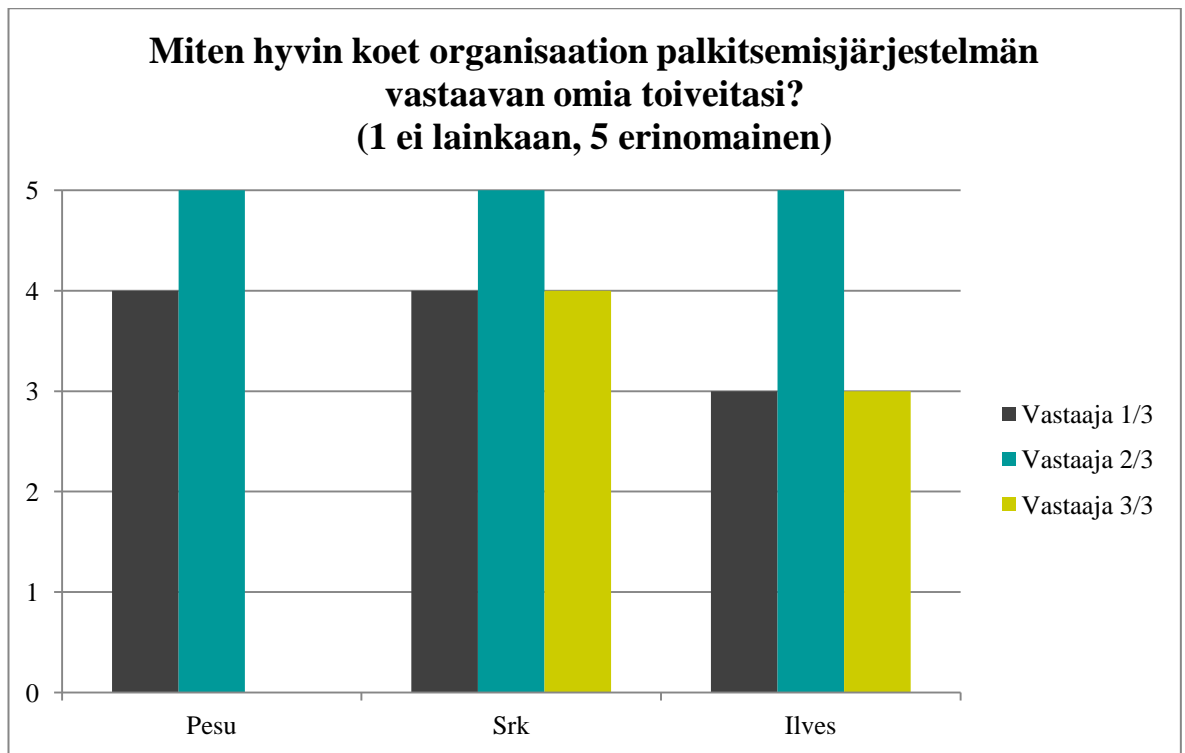
Yksi Pesu:n vapaaehtoinen oli valinnut "Julkisen kiitoksen" itselleen tärkeäksi tavaksi palkita vapaaehtoistyötä.



KUVIO 6. Vastaajien mielestä parhaat palkinnot vapaaehtoistyöstä

**Miten hyvin koet organisaation palkitsemisjärjestelmän vastaavan omia toiveitasi? (kuvio 7)**

Vapaaehtoiset arvioivat asteikolla yhdestä viiteen (1 ei lainkaan, 5 erinomainen) kuinka hyvin he kokevat organisaationsa palkitsemisjärjestelmän vastaavan heidän omia toiveitaan. Pesu:n vastausten keskiarvo oli 4,5, seurakunnan 4,3 ja Ilveksen 3,7. Yleiseksi keskiarvoksi kaikkien vastausten kesken muodostui 3,5.

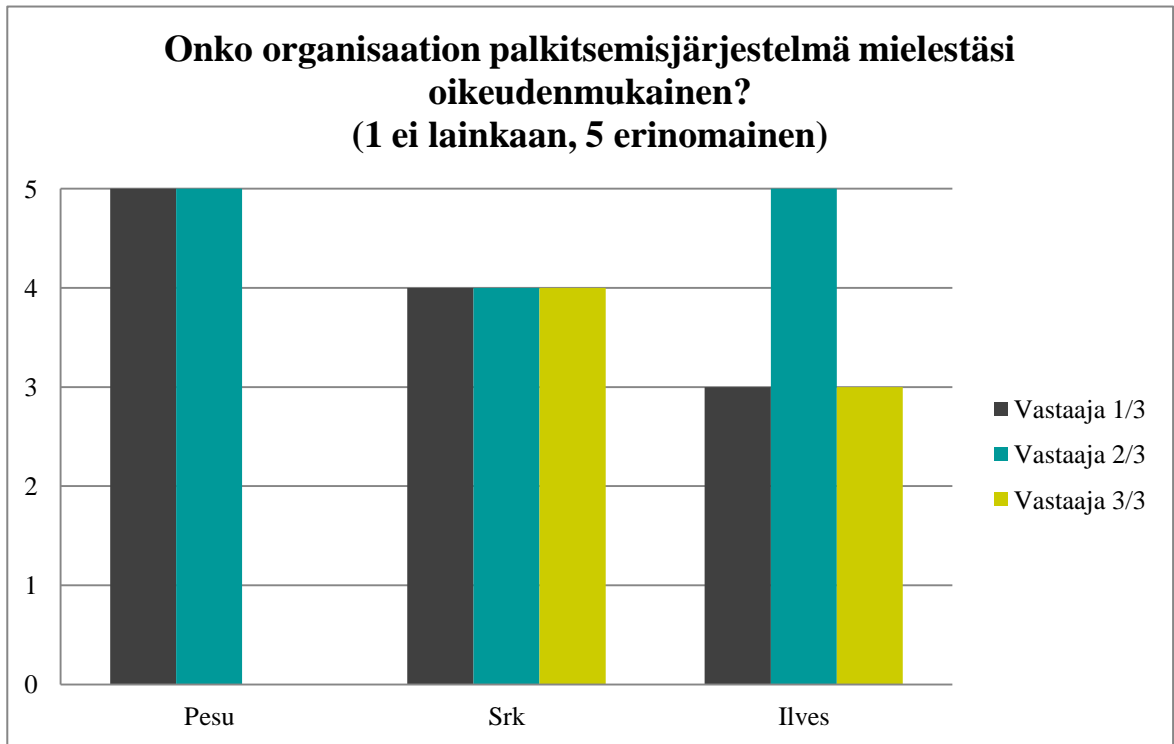


KUVIO 7. Vapaaehtoisten arvio organisaation palkitsemisjärjestelmän vastaavuudesta toiveisiin

**Onko organisaation palkitsemisjärjestelmä mielestäsi oikeudenmukainen?  
(kuvio 8)**

Vapaaehtoisten pyydettiin arvioimaan vapaaehtoistyöorganisaationsa palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuutta asteikolla yhdestä viiteen (1 ei lainkaan, 5 erinomainen).

Pesu:n vapaaehtoiset arvioivat organisaationsa palkitsemisjärjestelmän oikeuden mukaisuuden täydellä viitosella. Seurakunnan vapaaehtoisten mielestä oikeudenmukaisuus on tasolla neljä ja Ilveksen vapaaehtoiset antoivat keskiarvoksi 3,7. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,1.



KUVIO 8. Vapaaehtoisten arvio asteikolla organisaation palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuudesta

### Mitä toivoisit kehitettävän organisaation palkitsemisjärjestelmässä?

Pesu:n vastauksissa kävi ilmi, että vapaaehtoiset toivoisivat lisää palautetta, kuten "..kehu tai tsemppaus, jos on ollut esimerkiksi haastava tilanne, josta tilapäiskoti on kuitenkin suoriutunut hyvin." Myös toive enemmästä palkitsemisesta nousi esiin: "…niiden ei tarvitsisi maksaa mitään. Ne voisivat olla vaikka paperinen kiitoskortti tai muu tunnustus työstä. Voisi myös olla vuosittainen muu palkinto, vaikka lahjakortti johonkin." Toinen näkökulma vastauksissa oli, että eläimen parempi tulevaisuus on jo itsessään palkinto ja muu palkitseminen on turhaa, koska kaikki tilapäiskodit ovat samanarvoisia. Vastaaja koki ajatuksen erillisestä palkitsemisjärjestelmästä jopa enemmänkin negatiivisena asiana.

Seurakunnan vapaaehtoiset toivoivat myös lisää palautetta, oli se sitten "kritiikkiä tai kannustusta". Myös toive enemmästä hengellisestä annista yhteisiin tilaisuuksiin kävi ilmi. Yksi kolmesta oli tyytyväinen nykytilanteeseen tällaisena.



Yksi ilvesläinen ei osaa sanoa mitä hän haluaisi kehittää organisaationsa palkitsemisessa, mutta muut nostivat esille toiveen yhteisistä tapahtumista, kuten seurapäivä. Näissä tapahtumissa voisi olla erään vastaajan mielestä vaikka pieniä kisailuja, kuten isät/pojat tai äidit/tytöt. Lisäksi esitettiin toive kaikkien vapaaehtoisten mahdollisimman tasapuolisesta palkitsemisesta.

**Kyselylomakkeen lopussa vapaaehtoiset saivat vielä halutessaan vapaan sanan vaikkapa risuille tai ruusuille. Tässä lainaus muutamasta vastauksesta:**

"Kaikki, mitä voi viedä eteenpäin toisten ihmisten hyväksi, on lahjaa ja Jumalan kädessä kuitenkin!"

"Hienoa, että voin vielä vanhanakin tehdä vapaaehtoistyötä. Hienoa, että voin tehdä sitä omilla lahjoillani ja jaksamiseni mukaan."

## 6 YHTEENVETO JA POHDINTA

### 6.1 Yhteenveto

Kun tarkastellaan tutkimuksen tuloksia teoreettisen viitekehysten valossa voidaan todeta, että käytäntö todisti teorian toteen. Vapaaehtoisten näkökulmasta eniten toivottiin lisää palautteenantoa ja lisää yhteisiä tapahtumia niin motivoinnin kuin palkitsemisen näkökulmasta. Varsinaista palkitsemisjärjestelmää vapaaehtoiset eivät kaivanneet, mutta yleinen trendi vastauksissa oli kuitenkin toive tehdyn työn tunnustamisesta.

Jokainen organisaatio pyrki huomioimaan vapaaehtoisensa organisaation erityispiirteiden puitteissa. Pyrkimyksistään huolimatta organisaatioiden motivointi- ja palkitsemismenetelmissä löytyi kuitenkin hieman kehitettävää kun vapaaehtoisten kokemuksia, odotuksia ja toiveita verrattiin nykytilanteeseen.

Mielenkiintoinen erityishuomio oli, että siinä missä vapaaehtoistyön johtamisen konsultti ja tämän opinnäytetyön perusteoksen kirjoittanut Salla Kuuluvainen painotti teoksessaan vapaaehtoisen halua kehittää itseään vapaaehtoistyössä ja sen kautta, vain kaksi vapaaehtoista oli valinnut tämän vaihtoehdon sähköisessä kyselylomakkeessa (kuvio 4). Täytyy kuitenkin todeta, että myös tämä tekijä koettiin yleisesti tutkimusryhmässä tärkeäksi vastausten yleisilmettä tarkastellessa. Kummatkin vaihtoehdon valinneista vapaaehtoisista olivat pesulaisia, joiden organisaation lähtökohta vapaaehtoisten motivoimiseen ja palkitsemiseen työn palkitsevuus itsessään ja vertaistuki. Tästä huolimatta Pesu keräsi korkeimman tyytyväisyysprosentin, täydet 100 %, vapaaehtoisten arvioidessa organisaationsa palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuutta ja tutkimuksen korkeimmat luvut organisaation kyvyssä vastata vapaaehtoisten motivaatiotekijöihin (kuvio 5).

Kun vapaaehtoisilta kysyttiin heille itselleen tärkeintä palkintoa tekemästään vapaaehtoistyöstä, oli ehdottomasti suosituin vastaus "Tunne siitä, että teen jotain tärkeää". Eriyisesti Ilveksen vapaaehtoiset kokivat organisaation sisäiset yhteiset tapahtumat tärkeäksi palkitsemistavaksi, kun taas "Julkinen kiitos" ei saanut yhtään ääntä ja "Yksityinen kiitos" sekä "Tunnustus työstäni" saivat kumpikin vain yhden äänen (kuvio 6). Ilves ry on vapaaehtoistyöorganisaatioista ainoa, jolla on virallinen palkitsemisjärjestelmä va-

vapaaehtoisilleen. Ilvesläiset vapaaehtoiset kokivat myös organisaation palkitsemisjärjestelmän vastaavan heidän toiveitaan heikoiten, samoin kuin kokemus sen oikeudenmukaisuudesta oli tutkimusryhmän heikoin (kuviot 7 & 8). Tämä tukee Kuuluvaisen näkemystä siitä, että palkitsemisjärjestelmät eivät välttämättä motivoi ihmisiä vapaaehtoisuudessa samalla tavoin kuin esimerkiksi työyhteisöissä.

Nokian seurakunnassa korostui niin organisaation kuin vapaaehtoistenkin suunnalta tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi "Muiden auttaminen" (kuvio 4) sekä palkinnoksi "Tunne siitä, että teen jotain tärkeää" (kuvio 6). Myös kristillistä velvollisuutta korostettiin vastauksissa puolin ja toisin. Palkitsemisen kehittämisehdotuksena pyydettiin jopa lisää hengellistä antia vapaaehtoistilaisuuksiin. Kuitenkin erityisesti seurakunnan vapaaehtoiset kuitenkin pitivät tärkeänä palkintona yksityistä kiitosta (kuvio 6) Palkitsemisehdotuksena nousi esiin toive palautteesta ja vapaaehtoisten motivoinnin kehittämistoiveena oli enemmän kontaktia koordinaattoreihin ja muihin vapaaehtoistoiminnan vetäjiin. Palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuuden vapaaehtoiset arvioivat keskiarvolla 4 (kuvio 8). Kuuluvaisen näkemys tukee seurakunnan vapaaehtoisten sekä organisaation näkemystä sisäisen motivaation tärkeydestä sekä vapaaehtoisten palkitsemisesta.

## 6.2 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoite oli tarkastella vapaaehtoistyön motivointia ja palkitsemista johtamisen näkökulmasta, ja tarkoituksena oli selvittää, miten hyvin kolmen yhteistyöorganisaation motivointi- ja palkitsemisjärjestelmät toimivat tällä hetkellä vapaaehtoisten mielestä ja mitä vapaaehtoiset toivoisivat toimintaa kehitettävän. Mielestäni opinnäytetyöni vastaa asetettua tavoitetta ja tarkoitusta, ja lopputuloksena on vapaaehtoistyön motivaatiota ja palkitsemista käsittelevä opinnäytetyö, joka tarkastelee aihetta monipuolisesti niin teoreettisesti kuin käytännössäkin.

Opinnäytetyön empiirinen tutkimusosuus suoritettiin kahdessa osassa, ensimmäisessä osassa tehtiin kolme kvalitatiivista haastattelua ja toisessa yhdeksälle vapaaehtoiselle lähetettiin linkki kvalitatiiviseen sähköiseen tutkimuslomakkeeseen. Haastatteluissa pyrittiin saamaan organisaatioesittelyä syvempää tietoa organisaatiosta, sekä kuulla haastateltavien mielteitä vapaaehtoisuudesta. Määrälliseen tutkimukseen tekemiseen lu-

vattiin vapaaehtoisille kuluvaan vain noin viisi minuuttia ja lomake oli muodoltaan strukturoitu, joten tarkoituksena oli kerätä paljon tietoa vain rajatuista aiheista.

Määrällisessä tutkimuksessa linkki lomakkeeseen lähetettiin vain yhdeksälle vapaaehtoiselle, josta kahdeksan vastasi. Vastausprosentti oli siis laadulliseksi tutkimukseksi hyvä, mutta kaiken kaikkiaan otanta on hyvin pieni eivätkä vastaustulokset siis ole täysin yleistettävissä organisaatioiden kaikkiin vapaaehtoisiiin. Lisäksi otannan pienuuden takia vastausten anonymiys oli vaikeaa säilyttää analysointivaiheessa. Uskon, että pelko anonymiuden horjumisesta saattoi vaikuttaa myös jonkin verran vastaustuloksiin.

Vapaaehtoistyön johtamisesta löytyy paljon uutta materiaalia, josta perusteokseksi valitsin Salla Kuuluvaisen "Vapaaehtoistyön johtamisen". Kirja on tiivis, mutta erittäin kattava ja syväluotaava teos vapaaehtoisten johtamisesta. Muut kirjateokset, tutkimusteoriaa lukuun ottamatta käsittelevät johtamista eri näkökulmista, pääasiassa rinnastaen teoriasa käytännön työelämään.

## 7 KEHITYSEHDOTUKSET

### 7.1 Pesu ry

Saatujen tulosten perusteella Pirkanmaan eläinsuojeluyhdistyksessä toimintaa voitaisiin kehittää vapaaehtoisten erinomaisen korkeasta tyytyväisyysasteesta huolimatta vielä entisestään sekä vapaaehtoisten motivoinnissa että palkitsemisessa. Vapaaehtoiset kokivat tärkeäksi itsensä kehittämisen ja palautteen saannin, sekä yhteiset tapahtumat. Eräs tapa yhdistää nämä kaikki kolme tekijää ovat yhteiset koulutukset ja tapahtumat, joissa esimerkiksi vapaaehtoiset pääsevät jakamaan omia kokemuksiaan ja vinkkejään muiden kanssa.

Organisaatiossa voidaan myös sopia yhteinen palautteenantamismalli vapaaehtoisten kesken, sillä litteässä organisaatiomallissa voi olla vaikeaa tietää kuka voi antaa palautetta ja kenelle, sekä miten sitä tulisi antaa. Palautteen tulisi myös olla selkeää, asiallista ja positiivista, joten yhteiset pelisäännöt ovat tärkeitä, jotta palaute olisi aina mahdollisimman kannustavasti ja rakentavasti ilmaistu. (kts. luku 2.4.3 Palautteen antaminen)

Yhteisten tapaamisten järjestämiseen on monia keinoja. Eri sosiaalisen median kanavissa, kuten Facebook ja WhatsApp, on helppo muodostaa ryhmiä esimerkiksi eri eläinjalostoille tai vaikka koko organisaatiolle. Tällaisessa ryhmässä vapaaehtoiset voivat itse halutessaan kysyä tai jakaa vinkkejä ja sopia tapaamisia tai järjestää tapahtumia matalalla kynnyksellä. Toinen vaihtoehto on nimittää erikseen vastuuhenkilöitä vapaaehtoisten joukosta, joiden vastuulla on järjestää tarpeen ja toiveen mukaan tapahtumia vapaaehtoisille.

### 7.2 Ilves ry

Ilves ry:n vapaaehtoiset toivoivat palkinnoksi enemmän organisaation sisäisiä yhteisiä tilaisuuksia, tasapuolista ja oikeudenmukaisempaa palkitsemista, sekä "yhdessä tekemisen meininkiä". Kaksi kolmesta vapaaehtoisesta oli valinnut tärkeäksi motivaatiotekijäksi "Rakkaudesta lajiin" "Tunne siitä, että teen jotain tärkeää" lisäksi.

Ilves ry voisi kehittää toimintaansa tarjoamalla vapaaehtoisille enemmän yhteisiä tapahtumia, koska se on tasapuolinen tapa palkita kaikkia vapaaehtoisia ja tutkimuksen mukaan Ilveksen vapaaehtoiset kokevat yhdessä tekemisen ja ystävät tärkeinä vapaaehtoisuuden motivaatiotekijöinä ja palkintoina. Koska enemmistö vapaaehtoisista olivat kerhoneet motivaatiotekijäkseen rakkautensa lajiin, voisi nämä tapahtumat olla myös ainakin osittain liikuntapainotteisia. Esimerkkitapahtumia voisivat olla erilaiset "vapaaehtoisihöntsyt" tai jopa -turnaukset, jossa vapaaehtoiset pääsevät puuhaamaan yhdessä kaikkia yhdistävien tekijöiden äärellä. Myös erilaiset juoksukoulut tai treeniryhmät voisivat olla harkinnanarvoinen vaihtoehto.

Ilves ry on organisaatiomalliltaan pitkälle kehitetystä rakenteestaan huolimatta lähtökohtaisesti kansalaisyhdistys ja siksi voi olla vaikeaa nimetä kenen tehtävä tapahtumien järjestäminen on. Vapaaehtoisten tapahtumia voisi järjestää joko joku palkattu henkilö tai tapahtumien järjestämistä ja yhteistä puuhastelua varten voitaisiin muodostaa vapaaehtoisille oma sivusto, jossa he voivat itse ideoida ja organisoida tapahtumia suuremmissa tai pienemmissä ryhmissä.

Haastattelussa sanottiin, että karkean arvion mukaan Ilveksen vapaaehtoisista noin 70 % on päätenyt vapaaehtoistoimintaan mukaan lastensa kautta. Erilaiset vanhemmille suunnatut luennot voisivat kiinnostaa vapaaehtoisia, samoin kuin yhteiset retket niin koko perheelle kuin vain aikuisille suunnattuihin kohteisiin.

86 -vuotiaan Ilves ry:n palkitsemisjärjestelmällä on syvät juuret seuran toiminnassa, mutta seuran johto voisi miettiä voisiko palkitsemisjärjestelmää kehittää huomioimaan paremmin koko kasvattajaseuran toimintaa ja vuosien varrella upeasti aina vain kasvavaa vapaaehtoisten joukkoa.

### **7.3 Nokian seurakunta**

Nokian seurakunnassa vapaaehtoisten tyytyväisyysaste oli kaikin puolin hyvä. Vapaaehtoiset toivoivat lisää palautetta ja erilaiset tapahtumat koettiin toimiviksi motivoinnissa ja palkitsemisissa. Nokian seurakunnan toiminta oli tarkasteltavista organisaatioista eniten samassa linjassa annetun teorian kanssa. Tähän tulokseen saattaa vaikuttaa vapaaehtoisten toiminnan ammattimainen johtaminen seurakunnan diakonian toimesta.

Vapaaehtoisten toive palautteen lisäämisestä voitaisiin toteuttaa muutamallakin eri tavalla. Ensimmäinen vaihtoehto on suunnitella vapaaehtoisille ammattilaiskoordinaattorin kanssa joko henkilökohtaisia kehityskeskusteluja, joissa vapaaehtoiset pääsevät jakamaan omia ajatuksiaan koordinaattorin kanssa kasvotusten vapaaehtoistyöstään, tarpeistaan ja tulevaisuuden toiveistaan, sekä kuulemaan palautetta omasta toiminnastaan. Toinen vaihtoehto on ryhmässä pidettävät palautehetket, joissa koordinaattorin ohjauksella vapaaehtoiset pääsevät jakamaan avoimesti palautetta toisilleen, niin kiitoksia kuin kritiikkiäkin. Palautteenannossa on tärkeää sopia yhteisistä pelisäännöistä ja tavasta antaa palautetta, jotta palaute olisi mahdollisimman kannustavaa, rakentavaa ja ryhmähenkeä kasvattavaa. (kts. luku 2.4.3 Palautteen antaminen)

Vapaaehtoiset kokivat erilaiset vapaaehtoisille suunnatut tilaisuudet erittäin positiivisena asiana ja niistä on hyvä pitää jatkossakin kiinni. Tilaisuuksia voi harkita järjestettävän jatkossa vielä enemmän. Kun seurakunta tuo samanhenkisiä, organisaation sisällä eri tehtävissä toimivia vapaaehtoisia yhteen, se on myös varteenotettava ja luonnollinen keino lisätä tietoisuutta seurakunnan vapaaehtoistyön suuresta kirjosta ja välttää ammatillisesti johdettujen vapaaehtoistoimintaorganisaatioiden yleisestä "siiloajattelusta" johtuvaa vapaaehtoisten toiminnasta putoamista. (kts. luku 2.2.4)

## LÄHTEET

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen - ytimessä johtajan itsetuntemus. Julkaisupäivämäärä 25.5.2016. Suomi: Suomen liikekirjat ja tekijät

Hiltunen, L. 18.2.2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto, kurssimateriaali. Luettu 26.5.2017.

[http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)

Ilves ry. 2017. Seuran nettisivut. Seuraesittely. Luettu 9.5.2017.

<http://www.ilvesry.fi/70>

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. 1. painos. Viro: Helsingin Kauppakamari

Jyväskylän kaupunki. 2017. Vapaaehtoistoiminta. Luettu 19.5.2017.

<http://www.jyvaskyla.fi/osallistu/maaritelmia/vapaaehtoistoiminta>

Jyväskylän yliopisto, Koppa. 23.4.2015. Teoreettinen tutkimus. Luettu 13.2.2017.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/teoreettinen-tutkimus>

Kansalaisyhteiskunta. 2017. Tietopalvelu. Vapaaehtoistyö. Vapaaehtoistoiminta - kasvava voimavara? Luettu 12.5.2017

[http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/vapaaehtoistoiminta/vapaaehtoistoiminta\\_-\\_kasvava\\_voimavara](http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/vapaaehtoistoiminta/vapaaehtoistoiminta_-_kasvava_voimavara).

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

Nokian seurakunta. 2017. Apua ja tukea elämään. Luettu 9.5.2017.

<http://www.nokianseurakunta.fi/osallistu>

Nokian seurakunta. 2017. Vapaaehtoistyön tehtävät. Luettu 9.5.2017.

<http://www.nokianseurakunta.fi/osallistu/vapaaehtoiset/vapaaehtoistyon-tehtavat>

Pirkanmaan Eläinsuojeluyhdistys. 2017. Yhdistys. Luettu 9.5.2017.

<http://www.pesu.org/index.php/yhdistys>

Pirkanmaan Eläinsuojeluyhdistys. 2017. Miten voin auttaa? Luettu 9.5.2017.

<http://www.pesu.org/index.php/miten-voin-auttaa>

Seppänen, P. 31.10.2015. Unohda menestyminen. Helsingin Sanomat. Luettu 14.5.2017.

<http://www.hs.fi/ura/art-2000002863332.html>

Stat, Virsta. 2017. Tietoteoreettiset lähtökohdat. Empirismi. Luettu 13.2.2017.

<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/02/>

Stat, Virsta. 2017. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Luettu 13.2.2017.

<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>.



Tampereen yliopisto. 2017. Tutkimuksen etiikka. Eettiset periaatteet. Luettu 27.5.2017. <http://www2.uta.fi/tutkimus/tutkimuksen-etiikka/eettiset-periaatteet>

The Centre For Volunteering. 2017. Organisations. Managing volunteers Evaluation. Appraising volunteers. Luettu 13.5.2017. <https://www.volunteering.com.au/for-organisations/managing-volunteers/#Evaluation>

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan - yhdessä! 1. painos. Viro: Helsingin seudun kauppakamari

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Jyväskylä: Tammi

## LIITTEET

### Liite 1. Ilves ry, laadullinen tutkimus, haastattelu

#### Jarmo Huhtala, 59 vuotta

Asiakasvastuullinen johtaja Nordeassa, jonka tehtävänkuvaan kuuluu pienten ja keski suurten yritysten pankkiasioiden hoitaminen. Jarmo on aikoinaan pelannut SM-liigassa jääkiekkoa. Koulutustaustaltaan hän on ylioppilasmerkonomi ja pankin koulut-tama, lisäksi hän on käynyt erilaisia koulutuksia yliopistolta.

#### **"Kauanko olet ollut mukana vapaaehtoistoiminnassa ja miten olet päätenyt teke-mään vapaaehtoistyötä?"**

Jarmo on löytänyt tiensä vapaaehtoistointaan harrastuksen kautta. Hän aloitti pelaamaan jääkiekkoa Ilveksessä vuonna -65 ja peliuran loputtua Jarmo suoritti Ilveksen tarjoamat valmentajakoulutukset edustustasolle asti. "Se on yksi antoisin koulu mitä olen käynyt läpi", Jarmo toteaa Ilveksen laajasta koulutustarjonnasta.

#### **"Mikä roolisi on tällä hetkellä organisaatiossa? Onko roolisi vaihdellut ajan myö-tä?"**

Myös Jarmon molemmat pojat ovat pelanneet Ilveksessä jääkiekkoa. Sitä kautta hän pääsi näkemään seuran toimintaa myös vanhemman näkökulmasta ja päätyi mukaan seuratoimintaan lasten joukkueiden kautta. Kun pojat varttuivat ja siirtyivät pelaamaan yhä ammattimaiselle tasolle, Jarmon vapaaehtoistointa kasvoi seuratyössä omien las-ten piiristä yhä laajemmalle. "Kyllä on tullut koko seura käytyä lapsesta vanhempaan asti läpi", Jarmo pohtii.

Tällä hetkellä Jarmo on Ilves ry:n varapuheenjohtaja ja hänen vastuulleen kuuluu jääur-heilu sekä lisäksi puheenjohtajan tehtävien tukeminen.

**"Paljonko vapaaehtoistyö vie sinulta aikaa keskimääräisesti viikossa?"**

"Seuratoiminta vie paljon omasta ajasta, mutta se on vastapaino päivätyölle", Jarmo kiteyttää. Hänestä seuratoimintaa voi hyvinkin kuvailla toiseksi työksi, jossa hän pääsee hyödyntämään päivätyönsä tietotaitoa. Vastaavasti asiakasvastuullisen johtajan työssään hän toisinaan hyötyy vapaaehtoistyössä saamistaan kokemuksista ja hyvistä käytännöistä.

**"Mikä sinua motivoi vapaaehtoistyössä? Saatko jotain korvausta siitä?"**

Ilveksessä vapaaehtoistyötä tehdään täysin palkatta: "Rahan vuoksihan tätä ei tehdä, vaan jonkun muun hulluuden kautta", Jarmo naurahtaa.

**"Mikä on organisaation perus toiminta-ajatus ja kuinka kauan se on ollut toiminnassa? "**

"Ilves ry:llä on visio olla Suomessa kolmen parhaan kasvattajaseuran joukossa. Tämä tarkoittaa muun muassa menestystä junioritoiminnassa ja omien seurakasvattien määrää edustusjoukkueissa", Jarmo kertoo. Hän kertoo myös, että seuraan on kirjattu jo vuonna -31 säännöt jotka määrittävät toiminnan tarkoituksen näin: "Seuran tarkoitus on edistää liikuntaa ja muuta siihen liittyvää kansalaistoimintaa seuran toiminta-alueella siten, että erilaisista lähtökohdista olevilla henkilöillä on mahdollisuus harrastaa kilpa- ja huippu-urheilua, kunto- ja terveysliikuntaa tai liikuntaan liittyvää yhdistystoimintaa edellytyksensä ja tarpeidensa mukaisesti". Ilves ry on pyrkinyt täyttämään tämän tarkoituksen perustamis- ja kirjaamisvuodesta tähän päivään. Seura juhli viime vuonna 85-vuotis juhlavuottaan.

**"Kuinka suuri organisaatio on? Montako jäsentä ja kuinka monta vapaaehtoista toiminnassa on mukana?"**

Ilves ry:n toiminta on erittäin laajaa koko Suomen mittapuulla. Jarmo kertoo, että seuran toiminta koskettaa välittömästi ja epäsuorasti sidosryhmien kautta noin 20000 ihm-

sen elämään viikoittain. Tämä luku sisältää 5200 jäsenmaksun maksanutta, noin 50 palkollista, noin 5000 lajiharrastajaa ja noin 1000 vapaaehtoista.

**"Kuinka vapaaehtoiset saadaan mukaan toimintaan ja kuinka vapaaehtoiset saadaan pysymään organisaation toiminnassa mukana?"**

Jarmon karkean arvion mukaan noin 70 % valmentajista on tullut mukaan vapaaehtois-toimintaan omien lastensa kautta. Monilla saattaa olla itsellään urheilutaustaa ja lasten kautta he saavat kipinän palata urheilutoiminnan pariin ja kouluttautua valmentajiksi. "Joissakin tapauksissa vanhoja pelaajia on urheilu-uran päätyttyä pyydetty mukaan valmennustoimintaan ja heidät on voitu kouluttaa ihan valmennuksen huipulle asti", Jarmo sanoo. Hänen mukaansa Ilveksen kouluttamia valmentajia toimii nykyään monissa eri seuroissa - tämä kertoo seuran tarjoaman valmennuskoulutuksen arvostamisesta urheilupiireissä.

Jarmon mukaan seuran tarjoamat erilaiset laadukkaat koulutukset ovatkin yksi erittäin olennainen tekijä vapaaehtoisten sitouttamisessa toimintaan. Myös Ilveksessä vallitseva "Me"-henki ja erilaiset palkinnot saavat ihmiset pysymään mukana toiminnassa vuodesta toiseen.

**"Onko organisaatiolla palkitsemisjärjestelmää, mihin järjestelmä perustuu ja miten se toimii käytännössä?"**

Jarmo kertoo, että Ilveksellä on palkitsemisjärjestelmä, jossa vapaaehtoisia palkitaan eri kriteerein - palkintoja jaetaan sekä menestyksen että osallistumisvuosien perusteella. Tästä esimerkkinä on viiden, kymmenen ja viidentoista vuoden vapaaehtoistyöstä jaettava viiri sekä vuosittaiset menestykseen liitännäiset palkitsemiset, kuten "Vuoden Ilves" -kiertopalkinto valmentajille. Tämä palkitsemisjärjestelmä pätee joka lajiliitossa.

Lisäksi Ilves hakee pitkäaikaisille vapaaehtoistyöntekijöilleen erilaisia tunnustuksia esimerkiksi kulttuuriministeriöltä tai Tampereen kaupungilta. "Itse sain pari vuotta sitten kulttuuriministeriöltä ansioristin ja se oli mielestäni hieno arvostuksenosoitus Ilvekseltä tekemästani vapaaehtoistyöstä vuosien varrelta", Jarmo toteaa.

**"Mikä vapaaehtoisia motivoi tekemään vapaaehtoistyötä? Miksi he aloittavat tekemään vapaaehtoistyötä ja muuttuuko syy ajan myötä?"**

Jarmo uskoo, että ihmiset lähtevät mukaan vapaaehtoistyöhön, koska he haluavat tehdä hyvää ja toisaalta monella on itsellään jonkinlaista urheilutaustaa, joten vapaaehtoistyössä he pääsevät olemaan osana toimintaa rakastamassaan lajissa tai tukea lastaan omassa urheiluharrastuksessaan.

Syy vapaaehtoistyöhön voi muuttua ajan myötä, jos vaikka oma lapsi kasvaa eikä vanhempi voi enää olla mukana lapsen harrastustoiminnassa. Tällöin hän voi hakeutua muunlaisiin tehtäviin seuratoiminnassa ja olla siten tukena niin oman kuin muidenkin lasten harrastamisessa.

**Liite 2. Nokian Seurakunta, laadullinen tutkimus, haastattelu****Merja Heinilä, 43 vuotta**

Nokian seurakunnan diakoniatyöntekijä, jonka tehtävänkuvaan kuuluu perusdiakoniatyö ja hänen oma erityistyöalansa on perhediakonia. Lisäksi diakonian vapaaehtoistoiminta ja vapaaehtoistyö.fi -sivuston ylläpito, joka on koko Nokian seurakunnan vapaaehtoistyön nettisivu, kuuluvat hänen tehtäviinsä. Merja on koulutustaustaltaan terveydenhoitaja ja diakoniatyöntekijä.

**"Kauanko olet ollut mukana vapaaehtoistoiminnassa ja miten olet päättänyt teemmään työtä, jossa pääset olemaan tekemisissä vapaaehtoistyön parissa?"**

Kun Merja aloitti työt Nokian seurakunnassa, hänen tehtävänimikkeeseensä kuului lähimmäispalvelut. Hänen työnkuvaansa kuului myös olennaisesti vapaaehtoistyön parissa toimiminen jo silloin. Sitten hän on muuttanut ja laajentanut. Lähimmäispalvelut olivat tuttuja hänelle jo ennestään äidin kautta - Merjan äiti on ollut Nokian seurakunnan diakoniatyössä jo kolmekymmentä vuotta. "Tämän työn suuri ilonaihe ja motivaation ruokkija on kun näkee, että ihmiset löytävät omat lahjansa ja oman tehtävänsä, ja voivat ihan kukoistaa omassa tehtävässään - kehittyä ja ottaa enemmän vastuuta", Merja kuvailee.

**"Mitä työsi sisältää vapaaehtoisten toimintaan liittyen ja miten tehtäväsi on kehittynyt ajan myötä?"**

Aluksi Merjan työ on ollut pääasiallisesti lähimmäispalvelua, mutta sitten toimenkuva on vähitellen kasvanut ja monipuolistunut tarpeen kautta. Tästä hyvänä esimerkkinä on "Nettineuvojat", jotka auttavat ja neuvovat nimenomaan vanhempaa väestöä netin käytössä ja he tekevät myös paljon kotikäyntejä. "Vapaaehtoistyö koittaa vastata kokoajan siihen tarpeeseen, mitä kentältä tulee", Merja kertoo. Lisäksi Merjan ylläpitämä vapaaehtoistyö.fi -sivusto ruokkii ideointia.

**"Paljonko sinulla menee aikaa suunnilleen viikossa vapaaehtoistyöhön, nimenomaan ns. "kenttätehtäviin" ja miten vapaaehtoistoiminta näkyy työssäsi?"**

Jos joku esimerkiksi ilmoittautuu vapaaehtoiseksi vapaaehtoistyö.fi -sivustolla, Merja ottaa häneen yhteyttä ja sopii tapaamisen hänen kanssaan. Kun tapaamisessa pohditaan mihin vapaaehtoistehtävään tämä henkilö lähtisi, kuten vaikkapa lähimmäispalvelijaksi eli seurakunnan ystävätoimintaan mukaan niin Merjan tehtävä on olla selvillä onko ehkä jonossa ihmisiä, jotka kaipaisivat lähimmäispalvelijan apua. Merja menee myös mukaan ensimmäiselle kotikäynnille autettavan luokse, jossa sovitaan kuinka edetään ja sitten nämä ihmiset saavat alkaa tapaamaan toisiaan. Jonkin ajan kuluttua Merja ottaa yhteyttä kumpaakin osapuoleen ja kuulostelee, miltä yhteistyö on tuntunut ja jatketaanko tapauksia vielä. Hän on huomannut, että huumori ja lempeä ystävällisyys ovat parhaita työkaluja hänen työssään.

Merja yrittää olla työssään vapaaehtoisille mahdollisimman näkyvillä ja kuuluvilla, ja tarttua erilaisiin pyyntöihin sekä kysymyksiin. Hän vetää ryhmää, joka on tarkoitettu vapaaehtoisille niin tueksi kuin vähän työnohjauksellisestikin. Ajatus ryhmän perustamiseen heräsi Merjan kokemuksen pohjalta: "Ihmiset puurtavat kentällä eivätkä aktiivisesti ehkä hakeudu kysymyksineen meidän työntekijöiden luo joten halusin tarjota heille matalan kynnyksen ryhmän. Tein asiasta kyselyä vapaaehtoisten koulutustilanteessa, koska palaute oli niin positiivista siitä rakentui ryhmä, jolla on nyt jo kolmas kausi meillä ja siihen on tullut uusiakin ihmisiä."

Merjalle on tärkeää, että vapaaehtoiset viihtyvät työssään: "Sanon usein uuden vapaaehtoisen haastattelutilanteessa, että sille puolelle pöytää kuuluu vapaaehtoistyön ilo, mukavuus ja hyvä mieli tekemisestä. Minulle kuuluu puolestaan kuuluu pienetkin huolet ja kysymykset, ettei kukaan vapaaehtoinen jäisi yksin pohdiskelemaan niiden kanssa. Voimme sitten miettiä yhdessä ratkaisuja."

**"Mikä sinua motivoi työssäsi vapaaehtoisten kanssa?"**

Tähän kysymykseen Merjan vastaus on lyhyt ja ytimekäs: "Se, että voin olla yhdyshenkilönä sille ihmiselle jolla on joku tarve, eli jotain mihin hän tarvitsisi apua, ja voin olla

välittämässä tälle ihmiselle toisen ihmisen apua, jolla on tarve auttaa. Miten he muuten kohtaisivat?"

**"Mikä on organisaation perus toiminta-ajatus ja kuinka suuri organisaatio on?"**

"Diakonian tehtävä on auttaa niitä, joita muu apu ei tavoita", Merja kertoo. Nokian seurakunnassa palkollisia työntekijöitä on noin 70, mutta diakonisen vapaaehtoistyön tekijät toimivat täysin palkatta ja heidän lukumääränsä on Merjan mielestä vaikea asia, koska rajanveto on haasteellista - ovatko vapaaehtoiset seurakunnan vapaaehtoisia vai diakoniatyönvapaaehtoisia vai lähetystyönvapaaehtoisia? Joka tapauksessa puhutaan yli sadasta ihmisestä, joillain rajauksilla jopa kahdestasadasta. Vapaaehtoistyössä on siis mukana suuri joukko ihmisiä.

**"Kuinka kauan Nokialla on ollut tällaista vapaaehtoistoimintaa ja mikä vapaaehtoisten rooli on seurakunnan toiminnassa?"**

"Minä ajattelisin niin, että vapaaehtoisia on ollut niin kauan kun on ollut sellainen kirkko, jossa on ollut pappi paikalla. Onhan vapaaehtoisia ollut aina kaikennäköisissä tehtävissä, se on sitä seurakunnan rakentamista yhdessä", Merja vastaa. "Jos ajatellaan, että seurakunta on yhtä kuin sen jäsenet, niin onhan vapaaehtoisilla aivan valtava merkitys. Mitä olisikaan seurakunta, jos siinä ei olisi vapaaehtoisia!"

**"Kuinka vapaaehtoiset saadaan mukaan toimintaan ja kuinka vapaaehtoiset saadaan pysymään organisaation toiminnassa mukana?"**

Vapaaehtoiseksi Nokian seurakuntaan päädytään montaa eri reittiä. Merja korostaa, että yksi tärkeimmistä "käyntikorteista" on seurakunnassa toimivat vapaaehtoiset, sekä heidän tekemänsä työ. Muita polkuja "puskaradion" lisäksi ovat muun muassa mukaan kutsutuksi tuleminen jo ennestään vapaaehtoistyötä tekevän kautta tai vapaaehtoistyö.fi -sivuston kautta, josta löytyy paljon tietoa vapaaehtoistyöstä sekä yhteystiedot kiinnostuneita varten. Merja toivoo, että nettisivujen avulla yhä enemmän nuoria ihmisiä löytäisi tiensä mukaan toimintaan - kirkkoon kuulumattomuus tai ettei ole seurakunnan



jäsen eivät ole mikään este. Joskus ihmiset myös hakeutuvat vapaaehtoistointaan oman elämäntilanteensa tai tarpeensa kautta.

"Ihminen hakee oman tarpeensa mukaan vastinetta, eli jos kokee tekevänsä merkittävää vapaaehtoistyötä niin se jo pelkästään motivoi siinä mukana pysymiseen. Jo rakkauden kaksoiskäsky, jota kolmoiskäskyksikin sanotaan ("Rakasta Jumalaa yli kaiken ja lähimmäistäsi niin kuin itseäsi"), kehottaa kohtelemaan toisiamme hyvin. Luulen, että meillä työntekijöillä olisi jopa suurempi tarve jakaa palkkioita kuin mitä vapaaehtoisilla itsellään on saada sellaisia", Merja pohtii. Hän uskoo, että suurin kiitos vapaaehtoisille koostuu yhteisössä olemisesta, siinä elämisestä ja sen rakentamisesta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö Nokian seurakunnassa arvostettaisi vapaaehtoisten antamaa työpanosta. "Toki haluamme nostaa tehtyä työtä esille. Esimerkiksi lomien jälkeen syyskauden avajaisissa on vapaaehtoisten siunaamistilaisuus ja kahvit, osalle ihmisistä tämä on hyvin iso ja koskettava tilanne. Yhteisessä joulujuhlissa syödään hyvin ja muutama vuoteen olemme aloittaneet tilaisuuden kirkosta alttarin ääreltä ja siirtyneet sieltä yhdessä Seurakuntatalolle. Joulujuhlissa saatetaan antaa osallistuneille jokin pieni nimellinen kiitoslahja muistuttamaan siitä, että jokainen kuuluu tähän porukkaan. Keväällä on vielä virkistyspäivä esimerkiksi leirikeskus Urhatussa tai pieni retki jonnekin ajankohtaiseen paikkaan."

Nokian seurakunta tarjoaa vapaaehtoisille myös tarpeen mukaan koulutuksia, kuten keväällä kahvila Kulmakivessä toimiville vapaaehtoisille järjestettiin hygieniapassikoulutus sellaisille, joilla sitä ei vielä ollut. "Ehkä kuitenkin vapaaehtoistyön palkitsevuus tulee siitä, että ihmisellä on sellainen valmis tila vapaaehtoistoinnalle ja se tila tulee hyvin täytettyä. Uskon, että siitä tulee se vapaaehtoisten kiitos, motivaatio ja halu olla kehittämässä toimintaa ja omaa työtänsä", Merja sanoo.

**"Onko organisaatiolla palkitsemisjärjestelmää, mihin järjestelmä perustuu ja miten se toimii käytännössä? "**

Nokian seurakunnalla ei ole vapaaehtoistyöstä jaossa "mitään ansiomitaleja" ja Merja kertoo kokevansa, että sellainen olisi melko haastavaakin koska vapaaehtoiset ovat toiminnassa mukana aina oman elämäntilanteen mukaan. "Palkitseminen on paljon myös sitä, että todetaan ääneen " hyvää työtä" tai voidaan välittää vapaaehtoiselle kolmannelta

osapuolelta tullut kiitos", Merja pohtii. Toisinaan seurakunnan vapaaehtoisten toiminnasta voidaan tehdä esimerkiksi paikallislehteen juttu jostain ajankohtaisesta tapahtumasta tai toiminnasta. "Nämäkin on aina sellaisia herkkiä asioita, että kuka haluaa paljastua apua tarvitseväksi ja osa vapaaehtoisista kokee saamansa huomion lähinnä vain kiusallisena", Merja toteaa. Hän myös kertoo, että vapaaehtoistyö.fi -sivuston uutisista löytyy jonkin verran kuvia vapaaehtoisten toiminnasta, ja silloinkin on aina luonnollisesti täytynyt olla ihmisten lupa kuviensa julkaisemiseen.

### **" Miksi ihmiset aloittavat vapaaehtoistyön ja muuttuuko syy ajan myötä?"**

Aiemmin mainittujen motiivien lisäksi Merja nostaa esille yhteisöllisyyden. Esimerkiksi eläkeiän saavutettuaan monet paluumuuttavat Nokialle ja miettivät omaa ajankäyttöään. Lisäksi vapaaehtoistyö on hyvä tapa tutustua siihen yhteisöön, johon haluaisi päästä mukaan.

Merja kertoo, että monenkin vapaaehtoisen kohdalla voi nähdä kehitystä ajan myötä - ensin aloitetaan jollain vähän pienemmillä tehtävillä ja sitten kasvetaan vähitellen isompiin ja vastuullisempiin tehtäviin. "Niinhän sen pitääkin mennä, että saa kasvaa jos se vain sopii omaan elämäntilanteeseen", Merja toteaa.

### **Liite 3. Pirkanmaan Eläinsuojelu ry, laadullinen tutkimus, haastattelu**

#### **Jonna Majava, 30 vuotta**

Ammatiltaan yrittäjä, koulutustaustaltaan Jonna on eläintenhoitaja, tradenomi sekä koiranomi. Hän tekee vapaaehtoistyötä Pirkanmaan eläinsuojeluyhdistyksessä, eli Pesu ry:ssä.

**"Kauanko olet ollut mukana vapaaehtoistoiminnassa ja miten olet päätynyt tekemään vapaaehtoistyötä?"**

Jonna on tehnyt vapaaehtoistyötä eläinten parissa nyt kolmesta neljään vuotta. Häntä on aina kiinnostanut eläinten hyvinvointi. "Avuntarve Suomessakin on suuri ja olen halunnut tehdä itsekin jotain asian eteen enkä vain katsella sivusta", Jonna kertoo, "kun muutimme isompaan asuntoon, tilapäiskotitoiminnasta tuli vihdoinkin mahdollista."

**"Mikä roolisi on tällä hetkellä organisaatiossa? Onko roolisi vaihdellut ajan myötä?"**

Tällä hetkellä Jonnan titteli Pesu:ssa on "Muut lemmikit"-koordinaattori, joka tarkoittaa kaikkiin muihin eläimiin liittyviä asioita ja yhteydenottoja kuin koiriin ja kissoihin. Lisäksi hän toimii hallituksessa varajäsenenä. Jonnan rooli on kasvanut vähitellen: "Aloitin vapaaehtoistoiminnan ensin tilapäiskotina, siitä noin vuoden päästä minua pyydettiin koordinaattoriksi ja reilut kaksi vuotta sitten pääsin hallituksen varajäseneksi."

**"Paljonko vapaaehtoistyö vie sinulta aikaa keskimääräisesti viikossa?"**

Vapaaehtoistyö sitoo Jonnan aikaa erittäin vaihtelevasti: "Jonain viikkoina tuntuu että joka ilta on jotain, mutta sitten jonain viikkoina on paljon hiljaisempaa, että vapaaehtoistyöhön ei mene melkein ollenkaan aikaa." Esimerkkinä hän kertoo, että nettisivujen päivitys voi tapahtua ihan hetkessä kun taas viesteihin vastaaminen saattaa viedä useita-

kin tunteja. Joka tapauksessa Jonnan mielestä hänen tekemäänsä vapaaehtoistyötä voisi kuvailla "toiseksi työksi".

**"Mikä sinua motivoi vapaaehtoistyössä? Saatko jotain korvausta siitä?"**

Pesu:n toiminnassa vapaaehtoiset eivät saa palkkaa tai korvausta työstään, vaan vapaaehtoistyöhön Jonnaa motivoi eläinten hyvinvointi: "Me ihmiset olemme vastuussa siitä että nämä eläimet, jotka me olemme ottaneet lemmikeiksi, voi hyvin ja valitettavasti kaikki eivät pysty huolehtimaan lemmikistään syystä tai toisesta sen koko loppuelämää, niin jonkunhan siitä pitää huolehtia."

**"Mikä on organisaation perus toiminta-ajatus ja kuinka kauan se on ollut toiminnassa? "**

"Toiminta-ajatus käytännössä on kodittomien eläinten hoitaminen - me otamme ne hoitoon ja etsimme niille uuden kodin", Jonna kertoo. "Nettisivuillamme selitetään toiminnastamme tarkemmin: pyrimme edistämään lemmikkien, tuotantoeläinten ja luonnonvaraisten eläinten hyvinvointia eri tavoin, sijaistitoiminnan ja uusien kotien etsimisen lisäksi Pesu neuvoo eläinsuojeluun ja muutenkin eläinten hyvinvointiin liittyvissä asioissa. Pesu on ollut toiminnassa vuoden 2002 lopusta lähtien ja sen toiminta on täysin vapaaehtoistyöhön ja lahjoituksiin pohjautuvaa."

**"Kuinka suuri organisaatio on? Montako jäsentä ja kuinka monta vapaaehtoista toiminnassa on mukana?"**

Pesu:ssa on yli 700 jäsentä ja jäsenmäärä on kasvanut tasaisesti. "Tarkkaa lukua on vaikea sanoa kun kyseessä on vapaaehtoistoiminta ja ihmiset osallistuvat mahdollisuuksiensa mukaan", Jonna selittää. "Tilapäiskoteja meillä on noin 100."

**"Kuinka vapaaehtoiset saadaan mukaan toimintaan ja kuinka vapaaehtoiset saadaan pysymään organisaation toiminnassa mukana?"**

Jonna kertoo, että heidän vapaaehtoistoimintansa markkinointi on yhä kehityksen alla, mutta jo nyt tilapäiskoteja mainostetaan paljon ja siihen tulee hyvin hakemuksia. Hakemukset vastaanotettuaan Pesu lähettää vapaaehtoistyöstä kiinnostuneille esitietolomakkeen, jonka avulla kartoitetaan hakijoiden sopivuutta ja taustaa. Tämän jälkeen Pesu:n edustajat vierailevat kiinnostuneiden kotona varmistaakseen kodin sopivuuden sijaiskotitoimintaan ja toisaalta vastataakseen heränneisiin mahdollisiin kysymyksiin ja keskustellakseen jatkosta konkreettisella tasolla.

Vapaaehtoisia sitoutetaan toimintaan monilla tavoin, kuten kouluttamalla uusia tilapäiskoteja, perehdyttämällä heitä eläinten käsittelystä ja jakamalla heille tietoa eläinten hoidamisesta. Jonnan mielestä heidän hyvä yhteishenkensä ja yhteisön tuki ovat myös erittäin tärkeä asia vapaaehtoisten viihtyvyyden kannalta. Vertaistuki koetaan Pesu:ssa tärkeäksi voimavaraksi.

Vaikka vapaaehtoiset eivät saa korvausta tekemästään vapaaehtoistyöstä, eläinten kulut (kuten eläinlääkärikäynnit) korvataan täysin Pesu:n toimesta ja esimerkiksi sijaiskotien eläinruokahankintoja voidaan tukea. "Emme halua, että sen takia joku ei osallistuisi auttamiseen, että hänellä ei ole varaa", Jonna painottaa. Sijaiskotitoimintaa harkitsevien on kuitenkin hyvä pitää mielessä, että eläinten aiheuttamaa mahdollista vahinkoa ei kuitenkaan korvata, vaan se on tilapäiskodin vastuulla.

**"Onko organisaatiolla palkitsemisjärjestelmää, mihin järjestelmä perustuu ja miten se toimii käytännössä? "**

"Meillä on joskus aiemmin ollut vuosigaaloja, joissa on jaettu pieniä palkintoja. Nyt gaalat ovat korvanneet vuosittaiset pikkujoulut, joissa yritämme luoda ja ylläpitää yhteisöllisyyttä ", Jonna kertoo. "Vuosittaiset tapahtumat riippuvat hallituksen kokoonpanosta ja saadusta palautteesta. Nykyiset pikkujoulut on koettu toimivaksi tapahtumaksi ja jotkut vapaaehtoiset toivovat yhä enemmän yhteisiä rentoja tapaamisia."

**"Mikä vapaaehtoisia motivoi tekemään vapaaehtoistyötä? Miksi he aloittavat tekemään vapaaehtoistyötä ja muuttuuko syy ajan myötä?"**

"Luulen, että se on halusta tehdä hyvää tai halusta olla vaikuttamassa", Jonna pohtii., "Sosiaalisilla suhteillakin voi olla merkitystä, varsinkin jos on esimerkiksi uusi paikkakunnalla niin vapaaehtoistyö on helppo ja mukava tapa tutustua uusiin samanhenkisiin ihmisiin." Myös vastuun saaminen palkitsevaa, mutta Jonna muistuttaa, että enempi vastuu tuo mukanaan myös enemmän työtä. Joka tapauksessa hänestä saatu kokemus on ennen kaikkea palkitsevaa.

Hänen mielestään myös motiivit tehdä vapaaehtoistyötä varmasti muuttuvat ajan myötä. Aluksi joillain vapaaehtoisilla voi olla todella "ruusuinen" kuva toiminnasta, mutta haasteiden myötä kuva muuttuu realistisemmaksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että todellisuus karkottaisi vapaaehtoisia pois toiminnasta: "Motiivit voivat jopa vahvistua todellisen kokemuksen myötä ja haasteet luovat monesti halun auttaa lisää", Jonna toteaa.

## Liite 4. Vapaaehtoisten määrällisen tutkimuksen kyselylomake

1 (2)

4.5.2017

E-lomake - Vapaaehtoisten motivaatio ja palkitseminen

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn vapaaehtoistyöntekijöiden motivaatiosta ja palkitsemisesta!

Ennen kuin aloitat:

Luethan jokaisen kysymyksen huolella ja vastaa niin kuin itsestäsi tuntuu oikeimmalta. Vastaukset ovat täysin anonyymejä.

Kaikki kohdat ovat pakollisia, mutta vain pienellä oranssilla kysymysmerkillä varustetut kysymykset sallivat useamman vastausvaihtoehdon. Lisäohjeita saat näpäyttämällä oranssia kysymysmerkkiä.

Kun olet täyttänyt lomakkeen, muistathan painaa lopuksi "Tallenna".

Kiitos!

## Vapaaehtoisten motivaatio ja palkitseminen

### Perustiedot

	Nainen	Mies
<b>Sukupuolesi?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Ikäsi?**

<input type="checkbox"/> -20	<input type="checkbox"/> 46-60
<input type="checkbox"/> 21-30	<input type="checkbox"/> 61-
<input type="checkbox"/> 31-45	

	Iives ry	Nokian Seurakunta	PESU ry
<b>Organisaatiosi?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kuinka kauan olet tehnyt vapaaehtoistyötä?**

<input type="checkbox"/> -5 vuotta
<input type="checkbox"/> 6-10 vuotta
<input type="checkbox"/> 11-15 vuotta
<input type="checkbox"/> 16-20 vuotta
<input type="checkbox"/> 21- vuotta

### Motivaatio

**Mikä sinua motivoi tekemään vapaaehtoistyötä? (valitse 3 parhaiten sopivaa) ?**

<input type="checkbox"/> Tunne siitä, että teen jotain tärkeää	<input type="checkbox"/> Tunne siitä, että kuulun johonkin
<input type="checkbox"/> Muiden auttaminen	<input type="checkbox"/> Tarve kehittää itseäni
<input type="checkbox"/> Ystävät	<input type="checkbox"/> Rakkaudesta organisaation tarkoitukseen (urheilu/Jumala/eläimet)
<input type="checkbox"/> Työstä saamani kiitos	<input type="checkbox"/> Muu

Jos valitsit "muu", kerro mikä

**Miten hyvin koet organisaation vastaavan omiin motiveihisi? (1 ei lainkaan, 5 erinomainen)**

	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Mitä toivoisit kehitettävän organisaation motivoinnissa?**

### Palkitseminen

**Mikä sinulle on paras palkinto vapaaehtoistyöstäsi? (valitse enintään 3) ?**

<input type="checkbox"/> Julkinen kiitos	<input type="checkbox"/> Tunnustus työstäni
<input type="checkbox"/> Yksityinen kiitos	<input type="checkbox"/> Tunne, että teen jotain tärkeää
<input type="checkbox"/> Yhteiset tapahtumat organisaation sisällä	<input type="checkbox"/> Muu, mikä?

## Vapaaehtoisten määrällisen tutkimuksen kyselylomake

2 (2)

4.5.2017

E-lomake - Vapaaehtoisten motivaatio ja palkitseminen

Jos valitsit "muu", kerro mikä

	1	2	3	4	5
Miten hyvin koet organisaation palkitsemisjärjestelmän vastaavan omia toiveitasi? (1 ei lainkaan, 5 erinomainen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Onko organisaation palkitsemisjärjestelmä mielestäsi oikeudenmukainen? (1 ei lainkaan, 5 erinomainen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä toivoisit kehitettävän  
organisaation  
palkitsemisjärjestelmässä?

**Lopuksi**

Halutessasi voit lopuksi kirjoittaa  
vapaasti vaikkapa risuja tai  
ruusuja!

**Tietojen lähetyk**


Muistathan painaa "Tallenna"?

Kiitos vastauksistasi!

© Eduix Oy