



Työntekijäkokemus ja sen vahvistaminen vapaaehtoistoiminnassa

Maria Pelkonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen

Master-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Maria Pelkonen
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Opinnäytetyön nimi Työntekijäkokemus ja sen vahvistaminen vapaaehtoistoiminnassa
Sivu- ja liitesivumäärä 83 + 5
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Ahjo Training Centerissä, keravalaisessa kamp-pailusalissa ja kamppailulajien harjoittelukeskuksessa, voidaan parantaa työntekijäkokemusta erityisesti vapaaehtoistointaa harjoittavien valmentajien keskuudessa. Kohdeorganisaation erityispiirteenä oli valmentajaverkosto, joka koostui pääosin puoliammattilaisista ja vapaaehtoi-sista valmentajista.</p> <p>Kohdeorganisaatiossa havaittiin tarve tutkimukselle, koska vapaaehtoistointaa tekevien val-mentajien näkökulmasta koettiin haasteelliseksi se, että he toimivat työnjohdon alaisina, mutta tekivät samalla valmennustyötä ilman taloudellista korvausta, omasta tahdostaan. Opinnäyte-työssä keskityttiin selvittämään, minkälaisia asioita vapaaehtoistointaa tekevät valmentajat arvostavat yleisesti työelämässä ja minkälaiseksi he kokevat työntekijäkokemuksen nykytilan kohdeorganisaatiossa. Lisäksi opinnäytetyössä tarkasteltiin tekijöitä, jotka vaikuttavat valmenta-jien motivaatioon sekä pohdittiin, miten kohdeorganisaation johtajat voisivat tulevaisuudessa vahvistaa valmentajien työntekijäkokemusta vapaaehtoistoiminnassa.</p> <p>Teoreettinen viitekehys tarkasteli aluksi työn laajempaa kontekstia, erityisesti kolmannen sekto-rin toimintaa ja vapaaehtoistoiminnan erityispiirteitä. Tämän jälkeen teoriaosuudessa keskityttiin käsittelemään työntekijäkokemuksen ja motivaation käsitteitä, jotka ovat olennaisia ohjaavia te-kijöitä vapaaehtoistoiminnassa. Työntekijäkokemuksen ja motivaation käsitteiden syventäminen tarjosi ymmärrystä siitä, miten nämä tekijät vaikuttavat vapaaehtoistointaan osallistuvien ko-kemuksiin ja motivoitumiseen.</p> <p>Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa lähestymistapana on tapaustutki-mus. Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, ja lisäksi tutkittiin kohdeorganisaation aiempien henkilöstökyselyiden avoimia vastauksia. Haastatteluaineisto ja kyselyvastaukset jäseneltiin luokkiin, ja tuloksia verrattiin sekä keskenään että teoreettiseen viitekehukseen.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena kohdeorganisaatiolle syntyi käsitys siitä, minkälaiseksi vapaaehtoistoi-mintaa tekevät kokevat työntekijäkokemuksen eri kohtauspisteet organisaatiossa sekä kehittä-misehdotuksia siitä, millä tavoin vapaaehtoistointaa tekevien työntekijäkokemusta voidaan vahvistaa jatkossa. Tulokset voivat hyödyntää myös laajempaa yleisöä, erityisesti niitä, jotka ovat kiinnostuneita vapaaehtoistointaan liittyvistä erityispiirteistä ja työntekijäkokemuksen tu-kemisesta vapaaehtoistoiminnassa. Tutkimuksen ajankohtaisuus liittyy tulevaisuuden työelämän rakentamiseen työntekijöiden tarpeita kuunnellen. Tämä näkökulma yhdistettynä vapaaehtois-toiminnan kontekstiin, tekee tutkimuksesta vielä ainutlaatuisemman. Kun organisaation toiminta on sisäisesti hyvällä tasolla, positiivinen työntekijäkokemus auttaa myös organisaatiota yleisesti kehittymään, kasvattamaan verkostoaan, asiakaskuntaansa ja tämän myötä organisaation tu-losta.</p>
Asiasanat työntekijäkokemus, motivaatio, vapaaehtoistointa

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation esittely	2
1.2	Kehittämistehtävän tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	Teoreettinen viitekehys.....	6
2.1	Kolmannen sektorin toimintaperiaate, historia ja tulevaisuudennäkymät	7
2.2	Vapaaehtoistoiminnan määritelmä	8
2.2.1	Vapaaehtoistoiminnan johtaminen ja verkoston motivointi	9
2.2.2	Vapaaehtoistoiminnan ja palkatun työvoiman yhteisharjoittamisen organisointi ...	11
2.3	Positiivisen työntekijäkokemuksen varmistaminen vapaaehtoistoiminnassa.....	11
2.3.1	Työntekijäkokemus on käsitteenä laaja ja kompleksinen.....	12
2.3.2	Tutkimuksia työntekijäkokemuksen kehittämisestä ja sitouttamisesta	13
2.4	Motivaatio aktivoi ihmisen ponnistelemaan haluamiinsa tavoitteisiin	17
2.4.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	17
2.4.2	Sisäisen motivaation hyödyt ja vahvistamien	19
2.4.3	Sisäinen motivaatio työelämässä	20
2.4.4	Tutkimuksia johtamisen vaikutuksesta motivaatioon	21
3	Yhteenveto teoreettisesta viitekehuksesta.....	26
3.1	Työntekijäkokemuksen ja motivaation merkitys vapaaehtoistoiminnassa	26
3.2	Yhteenveto teoreettisen viitekehysten tutkimusten keskeisimmistä tuloksista.....	28
4	Tutkimusmenetelmät	31
4.1	Lähestymistapana tapaustutkimus	32
4.2	Aineiston hankintamenetelmät	34
4.2.1	Dokumenttianalyysi.....	35
4.2.2	Haastattelut.....	36
4.3	Tämä tutkimuksen aineisto ja sen keruu.....	38
4.4	Analysointimenetelmät	41
4.4.1	Laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmät.....	41
4.4.2	Tämän tutkimuksen aineiston analyysi.....	43
5	Opinnäytetyön tulokset.....	46
5.1	Henkilöstökyselyiden avointen vastausten analyysi.....	46
5.1.1	Vuoden 2020 henkilöstökyselyiden tulokset.....	47
5.1.2	Vuoden 2021 henkilöstökyselyiden tulokset.....	47
5.1.3	Vuoden 2022 henkilöstökyselyiden tulokset.....	48

5.2	Opinnäytetyön haastatteluiden tulokset	49
5.2.1	Vapaaehtoistyötä tekeville tärkeät asiat työelämässä	50
5.2.2	Työntekijäkokemus ja motivaatio Ahjolla	52
5.3	Havainnot ja yhteenveto tuloksista	54
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu laadullisessa tutkimuksessa	58
6	Pohdinta	62
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	62
6.2	Tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen yhtymäkohdat	65
6.3	Johtopäätökset	70
6.4	Toiminnan kehittämis ehdotukset toimeksiantajalle	71
6.4.1	Yleiset kehittämis ehdotukset	71
6.4.2	Ehdotukset käytännön toimenpiteiksi	72
6.5	Kehittämis ehdotusten läpikäynti toimeksiantajan kanssa ja palaute omasta työstä	75
6.6	Oman oppimisen arviointi	77
	Lähteet	79
	Liitteet	84
	Liite 1. Haastatteluteemat- ja kysymykset	84
	Liite 2. Haastatteluaineiston teemoittelu	86

1 Johdanto

Nykypäivän dynaamisessa ja jatkuvasti muuttuvassa työelämässä muutosvauhti on valtava esimerkiksi teknologian kehittymisen, työn moninaistumisen ja yksilöiden itseohjautuvuuden korostumisen myötä. Näiden työelämässä tapahtuvien muutosten ohessa myös työhön liittyvät odotukset nousevat korkeammiksi ja vähemmillä resursseilla tulisi saada yhä enemmän aikaan. Koska nykyajan työelämä muuttuu, myös organisaatiot tarvitsevat kykyä uudistua, jolloin ennakointi ja innovaatiot ovat yhä tärkeämpänä osana organisaatioiden menestystä. Kilpailukyvyn näkökulmasta onkin tärkeää, että organisaatiot pystyvät sopeutumaan uusiin tilanteisiin kestävällä, nopealla ja joustavalla tavalla verrattuna kilpailijoihinsa. Samalla myös henkilöstön on tärkeää ylläpitää omaa työmarkkina-arvoaan työn murroksen keskellä. (Kirwan 2013, 1.)

Organisaatioiden henkilöstön näkökulmasta katsottuna nämä kasvavat työelämän vaatimukset voivat aiheuttaa stressiä, ylikuormitusta ja heikentää työhyvinvointia. Siksi onkin erityisen tärkeää, että ihmiset tuntevat olonsa mukavaksi työssään ja kokevat tekevänsä työtä, joka koetaan merkitykselliseksi ja motivoivaksi. Koska työ vie suuren osan elämästä, myös arvot ja päämäärät tulisi kohdata työssä, jotta yksilö kokee pääsevänsä edistämään hänelle tärkeitä asioita. Tässä kontekstissa sisäisellä motivaatiolla on erityisen hedelmällinen rooli työelämässä, koska sisäinen motivaatio ohjaa yksilöä aktiivisesti valitsemaan tehtäviä, jotka ovat hänelle kiinnostavia ja tuovat merkitystä hänen elämäänsä. Työntekijän ollessa sisäisesti motivoitunut, työnteko on parhaimmillaan innostavaa ja antoisaa, jolloin positiivinen asenne ja motivaatio vaikuttavat suoraan työntekijän voimavaroihin, suorituskyykyyn ja koko organisaation työhyvinvointiin. (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 14.)

Parhaimmillaan työ on niin kiehtovaa ja motivoivaa, että tehtävät vetävät yksilöä puoleensa ilman ulkoisen palkkion tarvetta. Tällöin työtä tehdään rakkaudesta lajiin, kuten on tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa Ahjo Training Centerillä, jossa suurin osa henkilökunnasta työskentelee vapaaehtoisina. Tämä tarkoittaa sitä, että työstä ei makseta ulkoista palkkiota tai rahallista korvausta, vaan työtä tehdään pääosin siksi, koska se koetaan motivoivaksi ja elämää rikastuttavaksi voimavaraksi.

Perehtyessäni vapaaehtoistoiminnan aiheeseen huomasin, että termiä "vapaaehtoistoiminta" ja "vapaaehtoistyö" käytetään usein synonyymeinä, ja ne viittaavat samaan asiaan, joten käytän opinnäytetyössä kyseisiä termejä vaihtoehtoisesti. Tutustuessani aiheeseen aloin pohtia myös omaa kokemustani vapaaehtoistoiminnasta. Oman kokemukseni mukaan vapaaehtoistoiminnan tekeminen perustuu voimakkaasti sisäiseen motivaatiooni, sillä tehdessäni jotain toimintaa vapaaehtoisesti, tavoitteenani on saada hyvää mieltä kyseisestä toiminnasta. Sama pätee myös suurimpaan osaan vapaaehtoistoimintaa tekevistä toimijoista, kuten Kailan (2014) oppaassa Onnistunut vapaaehtoistoiminta on esitetty.

1.1 Kohdeorganisaation esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Ahjo Training Center Allstars Ry. Ahjo on Keravalla sijaitseva yksityinen kamppailu- ja liikuntakeskus, joka tarjoaa laajan valikoiman eri harjoittelumuotoja ja lajeja. Ahjo tarjoaa laadukkaan ja viihtyisän harjoittelupaikan kaikenikäisille voimailun ja kamppailulajien harrastamiseen, kehonhuoltoa unohtamatta. Ahjo syntyi vuonna 2014 Ilari Marstion ja Tomi Jaakkolan halusta toteuttaa itseään laajemmin kamppailulajeihin keskittyen. Nykyään Ahjo on alansa dynaaminen toimija, joka haluaa kehittyä joka päivä paremmaksi. Tämä näkyy konkreettisesti esimerkiksi nopeina kokeiluina ja rohkeina avauksina uusille palveluille sekä asiakasryhmille. (Ahjo Training Center s.a.)

Ahjo Training Centerin toimiala on urheilu- ja liikuntakoulutus ja pääasiallinen toiminta on monipuolisten kamppailulajien harjoittelu- ja valmennuspalveluiden tarjoaminen. Liikuntapalveluihin kuuluvat brasilialainen jujutsu, defcon itsepuolustus, judo, kuntonyrkkeily, potkunyrkkeily, thainyrkkeily, vapaaottelu ja erikoiskursseja. Tämä lisäksi saman katon alta löytyy myös franchising-lisenssillä pyöritettävä TFW Kerava eli Training For Warriors, joka painottuu fyysisen suorituskyvyn ja henkisen vahvuuden kasvattamisen. Lisäpalveluina Ahjo tarjoaa myös hierontaa, kehonkoostumusmitausta, ravintovalmennusta ja varustemyyntiä. (Ahjo Training Center s.a.)

Yleisesti ottaen kamppailulajit ovat ainutlaatuisia ja haastavia harrastuksia, jotka tuovat Ahjon liiketoimintaan useita erityispiirteitä ja vaatimuksia. Kamppailulajit tarjoavat lajien harrastajille itsepuolustustaitoja ja kehittävät monia fyysisiä ja henkisiä taitoja, joita voi hyödyntää sekä kamppailulajien harjoittelussa että muilla elämänalueilla. Kamppailulajeissa yhdistyvät fyysinen kunto, tekniikoiden hallinta, kehonhallinta ja henkinen valmius. Harjoituksissa korostetaan erilaisia kunto-, voima- ja kestävyysharjoituksia, jotta tarvittavat fyysiset ominaisuudet lajin suorittamiseen kehittyisivät. Lisäksi lajeissa on laaja valikoima erilaisia tekniikoita ja taktiikoita, joita harjoitellaan ja sovelletaan eri tilanteissa. Näissä keskitytään esimerkiksi kehonhallintaan, tasapainoon ja koordinaatioon, jotta liikkeet voidaan suorittaa tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti. Henkinen valmius on myös tärkeä osa kamppailulajeja, ja harjoituksissa tai kilpailutilanteissa on tärkeää säilyttää keskittyminen, päätäväisyys ja taktinen ajattelu. (Kamppailulajit Suomessa s.a.; Unisport s.a.)

Edellä mainittujen kamppailulajien erityispiirteiden vuoksi harjoittelu edellyttää harrastajilta syvää intohimoa, mielenkiintoa sekä sitoutumista lajia kohtaan. Ahjon toiminnan lähtökohta, intohimo kamppailulajeihin, näkyy omistautumisena ja rautaisena tekemisenä. Tämän lisäksi laatu näkyy kaikessa tekemisessä, sillä se mitä tehdään, pyritään tekemään mahdollisimman hyvin. Tämä näkyy konkreettisesti esimerkiksi järkevästi ja turvallisesti treenaamalla ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin keskittyen. Ahjolaisille on yhteistä se, että he suhtautuvat intohimolla liikuntaan ja hyvinvointiin, ja treeniyhteisö tunnetaan rennosta ja avoimesta ilmapiiristään. (Ahjo Training Center s.a.)

Ahjon arvot intohimo, laatu, yhdessä tekeminen ja hyvinvointi ohjaavat vahvasti yrityksen toimintaa. Arvot näkyvät yrityksen arjessa ja jokapäiväisessä toiminnassa Ahjon henkenä, joka korostaa yhdessä tekemistä, yhteisöllisyyttä ja kaikkien mukaan ottamista. Tämän arvopohjaisen toiminnan myötä pyrkimyksenä on kehittää ohjaajaverkostoa vieläkin aktiivisemmaksi ja toimintaa yhtenäisemmäksi, Ahjon arvoja noudattavaksi. Tämän lisäksi valmentajaverkostoa halutaan sitouttaa ja kehittää koko organisaation keskinäistä vuorovaikutusta.

Ahjolla valmentaminen tapahtuu pääosin noin kolmenkymmenen vapaaehtoisesti toimivan puoliammattilaisen valmentajan toimesta, ja kokonaisuudessaan harjoittelijoita on Keski-Uudenmaan alueella noin 450. Toiminnan ylläpitämisen kannalta valmentajaverkosto on Ahjolle erittäin tärkeä. He haluavat panostaa valmentajaverkoston kehittämiseen ja suunnitelmissa on lähitulevaisuudessa hajauttaa hierarkiaa niin, että johtajien eli Ahjon kahden perustajan lisäksi Ahjolla tulee olemaan seitsemän lajivastaavaa, joiden alle kehitetään yhtenäisemmät, pienemmät tiimit. (Ahjo Training Center s.a.)

1.2 Kehittämistehtävän tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Ahjo Training Centerillä on kokonaisuudessaan noin 30 valmentajaa, joista seitsemälle maksetaan rahallista korvausta valmentamisesta Training for Warriors (TFW) puolella. Loput Ahjon valmentajat toimivat vapaaehtoisina. Vapaaehtoistoiminnan näkökulmasta valmennustyössä haasteeksi nousee se, että samalla kun valmentajat toimivat työnjohdollisen eli direktio-oikeuden alaisina, he tekevät kuitenkin valmennustyötä ilman rahallista korvausta, vapaasti omasta tahdostaan. Tämä johtaa siihen, Ahjolla ollaan varovaisia asettamaan liian tiukkoja ohjeita ja toimintamalleja, vaikka toisaalta vapaaehtoistoiminnan sujuvuuden kannalta olisi tärkeää, että toimintamallit kulkisivat linjassa Ahjon toimintatapojen ja arvojen kanssa. Sen sijaan Ahjon perustajat ovat keskittyneet osoittamaan enemmän kiitollisuutta valmentajia kohtaan siitä, että he tekevät valmennustyötä vapaaehtoistoiminnan kautta.

Tämän seurauksena valmentajaverkostolle ei ole muodostut selkeitä ja yhtenäisiä toimintalinjoja, joiden mukaan toimitaan eri tilanteissa. Tämä voi vaikuttaa heidän työntekijäkokemukseensa eli siihen, minkälaisena valmentajat kokevat työskentelyn tällä hetkellä vapaaehtoistoiminnassa Ahjolla. Lisäksi valmentajien motivaatiossa on havaittu vaihtelua yksilöittäin, mikä ilmenee esimerkiksi halukkuudessa opetella uusia asioita tai tilanteissa, joissa tarvitaan sijaista. Näissä tilanteissa osa valmentajista saattaa olla vähemmän aktiivisia tai innostuneita sitoutumaan toimintaan. Aiempien kokemusten perusteella Ahjon toisen perustajan mukaan valmentajien motivaation taso ei juurikaan riipu siitä, ovatko he uusia vai kokeneita valmentajia. Lisäksi Ahjon perustaja uskoo, että rahallisella korvauksella ei ole suurta vaikutusta valmentajien motivaatioon, koska tuntikorvausmallia on kokeiltu aiemmin, mutta silti vain harvat nostivat palkkaa.

Edellä kuvattu tilanne muodosti tälle opinnäytetyölle aiheen, jonka tarkoituksena on selvittää ja tarkastella tapaustutkimuksena työntekijäkokemuksen nykytilaa Ahjolla sekä valmentajien motivaatioon liittyviä tekijöitä vapaaehtoistoiminnassa. Opinnäytetyö rajataan tutkimaan sitä, minkälaisia asioita vapaaehtoistoimintaa tekevät valmentajat arvostavat yleisesti työelämässä ja minkälaiseksi vapaaehtoistyötä tekevät valmentajat kokevat työntekijäkokemuksen nykytilan Ahjolla. Lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan, mitkä tekijät ylläpitävät ja heikentävät valmentajien motivaatiota, ja millä tavoin Ahjon johtajat voisivat tulevaisuudessa vahvistaa työntekijäkokemusta vapaaehtoistoiminnassa. Opinnäytetyön lopputuloksena Ahjon perustajille ja esihenkilöille syntyy käsitys siitä, minkälaiseksi valmentajat kokevan työntekijäkokemuksen eri kohtauspisteet Ahjolla sekä kehittämisedotuksia siitä, millä tavoin vapaaehtoistoimintaa tekevien työntekijäkokemusta voisi vahvistaa jatkossa. Näin ollen, opinnäytetyön tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksessa pyritään saamaan vastauksia, ovat seuraavat:

K1. Mitä vapaaehtoistyöntekijät arvostavat työelämässä?

K2. Mikä on vapaaehtoistyöntekijöiden työntekijäkokemuksen nykytila Ahjolla?

K3. Mitkä tekijät ylläpitävät ja heikentävät vapaaehtoistyöntekijöiden motivaatiota Ahjolla?

K4. Millä tavoin Ahjon johtajat voisivat tulevaisuudessa vahvistaa vapaaehtoistyöntekijöiden työntekijäkokemusta?

Tämän tutkimuksen aihe on hyvin merkityksellinen ja ajankohtainen, koska moderneissa organisaatioissa tulevaisuuden työelämää pyritään rakentamaan yhä enemmän työntekijöiden tarpeita ja näkemyksiä kuunnellen sekä heitä osallistaen. (Duffy 29.3.2023.) Tutkimuksessa mielipiteitä kerätään suoraan kohdeorganisaation vapaaehtoistyötä tekevältä valmentajaverkostolta, joten tulokset tulevat aidosti organisaation sisältä päin. Tutkimuksen myötä henkilöstön näkökulmaa saadaan paremmin esille ja Ahjon perustajat oppivat tuntemaan paremmin henkilöstöään, mikä puolestaan mahdollistaa valmentajien yksilöllisemmän huomioimisen ja yksilöidympien työntekijäkokemusten muodostamisen. Tutkimuksen avulla saadaan myös konkreettisia ja arvokkaita näkemyksiä siitä, mitkä asiat henkilökuntaa motivoivat tai demotivoivat valmentamisessa. Laajemmin tarkasteltuna valmentajaverkoston toiminnan parantuminen edistää organisaatiota yleisesti kehittymään, kasvatamaan verkostoaan, laajentamaan asiakaskuntaansa ja siten koko organisaation tuloksen ja kokonaisvaltaisen osaamisen kasvua. (Armstrong 2020, 95-98.)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen rakentamisen aloitin tutkimalla kirjallisuutta työn laajempaan näkökulmaan, eli kolmannen sektorin toimintaan ja vapaaehtoistoimintaan liittyen. Tämän

jälkeen tarkensin fokuksa työntekijäkokemuksen ja motivaation käsitteisiin, jotka ovat keskeisiä tekijöitä vapaaehtoistoiminnassa. Toteutin opinnäytetyön laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa lähestymistapana on tapaustutkimus.

Tutkimuksen empiiriseksi aineistoksi keräsin kohdeyrityksen valmentajilta kymmenen puolistrukturoitua teemahaastattelua, ja lisäksi tutkin organisaation aiempien henkilöstökyselyiden avoimia vastauksia. Aineiston tutkimustuloksia käsittelemän luvussa 5. Haastatteluiden ja henkilöstökyselyiden tuloksiin liittyen on kuitenkin tärkeää muistaa, että ne eivät tarjoa absoluuttista totuutta, vaan ainoastaan yksilön kokeman todellisuuden, joka voi vaihdella henkilöstä toiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 3.1.) Tähän liittyen tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä olen ottanut selvää alaluvussa 5.4.

Lukuun 6 olen koonnut vastaukset tutkimuskysymyksiin, sekä esittänyt kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle niin yleisellä tasolla kuin käytännön toimenpiteiden osalta. Lisäksi pohdin tutkimuksen kokonaiskuvaa ja keskeisimpiä havaintoja teoreettisen viitekehykseen, työn tuloksiin ja tutkimuskysymyksiin peilaten.

2 Teoreettinen viitekehys

Koska vapaaehtoistoiminta eroaa merkittävästi tavallisesta palkkatyöstä ottaen huomioon direktio-oikeudelliset ja vapaaehtoistyöhön liittyvät erityispiirteet, onnistuneen vapaaehtoistoiminnan varmistamiseksi on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota vapaaehtoistoiminnan hallintaan ja johtamiseen. Myös työntekijäkokemus sekä terveys- ja turvallisuuskulmat tulisi huomioida vapaaehtoistoiminnassa, sekä samalla osoittaa kiitollisuutta ja arvostusta työntekijöitä kohtaan. Lisäksi, jotta toiminta olisi selkeää ja yhtenäistä, johtamisen tulisi olla tehokasta. (International Labour Office 2012, 3-10.) Vapaaehtoistoiminnassa tällaista tiukkaa johtamistapaa saatetaan kuitenkin epäroidä, mikä puolestaan voi johtaa esimerkiksi vapaaehtoistoiminnan sääntöjen ja toimintatapojen epäselvyyteen, kuten on myös havaittu tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa.

Vapaaehtoistoiminnassa yksilön työntekijäkokemus ja motivaatio ovat keskeisessä roolissa, koska ne vaikuttavat monin tavoin vapaaehtoistoiminnan laatuun ja pitkäaikaiseen kestävyys. Yksilön työntekijäkokemuksella tarkoitetaan vapaaehtoisen henkilökohtaista kokemusta siitä, miltä tuntuu osallistua vapaaehtoistoimintaan. Positiivinen työntekijäkokemus voi sisältää tunteen esimerkiksi siitä, että vapaaehtoisella on merkityksellistä tekemistä, hän saa tunnustusta ja tukea, ja hän voi kehittää omia taitojaan. Negatiivinen kokemus puolestaan voi liittyä puutteelliseen ohjaukseen, huonoon viestintään tai liialliseen stressiin. Motivaatio ja innostus ovat taas keskeisiä tekijöitä, jotka ohjaavat vapaaehtoisia antamaan aikaansa ja panostaan vapaaehtoistoimintaan. Kun yksilön työntekijäkokemus ja motivaatio ovat kunnossa, vapaaehtoiset ovat valmiita panostamaan toimintaan enemmän, ja he voivat saavuttaa parempia tuloksia vapaaehtoistoiminnassa. (Dwyer, Bono, Snyder, Nov & Berson 2013, 184-186.)

Koska suurin osa Ahjo Training Centerin valmentajista toimii vapaaehtoisina, tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään aluksi kolmannen sektorin toimintaa. Kolmas sektori on perinteisesti ollut keskeinen toimintaympäristö vapaaehtoistoiminnalle, ja vapaaehtoistoiminta on yksi kolmannen sektorin merkittävimmistä toimintamuodoista. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013.) Tämän jälkeen teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään vapaaehtoistoimintaan liittyvissä teemoissa erityisesti vapaaehtoistoiminnan johtamiseen, verkostojen motivointiin sekä vapaaehtoistoiminnan ja palkkatyön yhdistämisen organisointiin. Koska vapaaehtoistoiminta perustuu omaehtoiseen toimintaan ilman ulkoista palkkiota, on äärimmäisen tärkeää kiinnittää huomiota myös positiiviseen työntekijäkokemukseen vapaaehtoistyössä. Tämä konteksti huomioiden, opinnäytetyön teoreettinen viitekehys syvenee tarkastelemaan työntekijäkokemusta ja lopulta motivaatiota, joka on vapaaehtoistyön keskeisin ohjaava tekijä (kuva 1).

Vapaaehtoistoiminta on vapaaehtoisuuteen perustuvaa toimintaa, jossa yksilöt tai ryhmät osallistuvat erilaisiin hyväntekeväisyys- tai yhteiskunnallisiin projekteihin ilman palkkaa.	Työntekijäkokemus on käsitteenä laaja ja kompleksinen. Työntekijäkokemus sisältää työntekijän kokonaisarvion eri vaiheista ja vuorovaikutushetkistä työnantajansa kanssa. Sen muodostumiseen vaikuttavat työnantajan ja työntekijän väliset ajatukset ja tunteet liittyen työhön, työympäristöön ja organisaatioon.	Motivaatio on sisäinen käyttövoima, joka ohjaa yksilön pyrkimään tavoitteisiin. Sisäinen motivaatio liittyy oma-aloitteiseen toimintaan, kun taas ulkoinen motivaatio liittyy toimintaan ulkoisen palkkion saamiseksi, eikä itse toiminta tuo tyydytystä.
Työntekijäkokemus vapaaehtoistoiminnassa kuvastaa yksilön kokemusta työympäristöstä ja organisaatiosta, kun taas motivaatio on voima, joka ohjaa ja ylläpitää käyttäytymistä. Erityisesti vapaaehtoistoiminnassa motivaatio liittyy syihin, jotka saavat henkilön osallistumaan ja sitoutumaan toimintaan.		

Kuva 1. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet (Kaila 2014, 64; Huhta & Myllyntaus 2021, 77; Joki 2021, 144; Cetin 2018, 192)

Motivaation osalta opinnäytetyön alkuvaiheessa keskityttiin tutkimaan valmentajaverkoston sisäistä motivaatiota, mikä johtaa siihen, että teoriaosuudessa keskitytään enimmäkseen sisäisen motivaation tarkasteluun. Työn edetessä päätettiin kuitenkin sisällyttää myös ulkoisen motivaation tutkimukseen ja tarkastella motivaatiota yleisellä tasolla, jotta voidaan varmistaa tulosten tasalaatuisuus työn kokonaisvaltaiset tavoitteet huomioiden. Mikäli työssä tutkittaisiin ainoastaan sisäistä motivaatiota, olisi oleellisia tekijöitä voinut jäädä huomioimatta, jotka vaikuttaisivat kuitenkin merkittävästi kohdeorganisaation toiminnan kehittämiseen.

2.1 Kolmannen sektorin toimintaperiaate, historia ja tulevaisuudennäkymät

Konttisen (2017) mukaan kansalaisjärjestöistä käytetään yleisesti käsitettä kolmas sektori, joka määritellään muun muassa sanoilla voittoa tavoittelematon vapaaehtoisuus- ja kansalaistoiminta. Jalavan, Raision, Norri-Sederholmin, Lahtisen ja Puustisen Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisun (2017, 17) mukaan kolmannen sektorin toimijoille on ominaista, että heillä on usein oma toimintalogiikkansa, jossa painottuu voittoa tavoittelematon toiminta, riippumattomuus yrityssektorista ja valtiosta sekä erityisesti toiminnan vapaaehtoisuus. Vaikka kolmas sektori toimii omien periaatteidensa mukaisesti, se ei kuitenkaan ole yhtenäinen yhteiskunnallinen voima, jossa kaikki toimijat ratkaisisivat haasteet täysin samanlaisten toimintaperiaatteiden mukaisesti. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että monet kolmannen sektorin järjestöt ovat nykyään riippuvaisia julkisen sektorin myöntämistä avustuksista ja tuista toimintansa ylläpitämiseksi, mikä saattaa joskus johtaa kilpailutilanteeseen järjestöjen välillä. (Jalava ym. 2017, 17-22.)

Suomessa kolmannen sektorin, eli vapaaehtoissektorin, kehittyminen alkoi noin 1800-luvun puolivälissä, jolloin sen merkitystä yhteiskunnan aineellisessa ja henkisessä kehittämisessä alettiin korostaa. Tänä aikana syntyi erilaisia oma-apuyhdistyksiä, raittius- ja rouvasväenyhdistyksiä sekä ensimmäinen palokunta. Joukkojärjestäytymisen periaatteet tulivat käyttöön yläluokan sivistysseurojen ja vapaaehtoisten palokuntien (VPK) muodossa, jotka herättivät kiinnostusta säätyläisten keskuudessa. Näiden yhdistysten avulla oli mahdollista levittää esimerkiksi luokkien välisen veljeyden aatetta. Liikkeessä korostui ajatus siitä, että aatteellisen yhdistyksen tulisi olla yleishyödyllinen, ja VPK-yhdistykset olivatkin edelläkävijöitä muun muassa kuorojen, kirjastojen, teatteriryhmien ja orkestereiden perustamisessa. (Alapuro, Liikanen, Smeds & Stenius 1989, 10-25.)

1880-luvulla tapahtui muutoksia, kun alkoi syntyä yhdistyksiä, joissa myös alempien yhteiskuntakerrosten edustajat ottivat aktiivisesti osaa. Tämä merkitsi sitä, että ihmiset näistä ryhmistä alkoivat itse ottaa aloitteen omiin käsiinsä ja perustaa omia yhdistyksiään. 1900-luvun alussa erilaisten liikkeiden epäpoliittinen luonne menetti merkityksensä, ja yhdistymisvapaus vahvistettiin perustuslakiin vuonna 1906, vaikka laki, joka käytännössä säänteli tätä vapautta, tuli voimaan vasta vuonna 1919. (Alapuro ym. 1989, 35.)

Viime vuosikymmenten aikana useat kolmannen sektorin järjestöt ovat ottaneet osaa julkisten palveluiden tarjoamiseen. Tulevaisuudessa tämä kehitys saattaa vain korostua, etenkin jos yksilön valinnanvapaus korostuu entistä merkittävämmäksi tekijäksi. Lisäksi kolmatta sektoria koskevat samat hankinta- ja kilpailuttamissäädökset kuin yksityistä sektoria, ja myös esimerkiksi viranomais-ten turvallisuustoimintaa tukevat järjestöt ovat riippuvaisia yhteiskunnallisen toimintaympäristön vaatimuksista ja muutoksista myös lähitulevaisuudessa. (Jalava ym. 2017, 17.)

2.2 Vapaaehtoistoiminnan määritelmä

Vapaaehtoistoiminnan määrittely voi olla haastavaa useista syistä. Esimerkiksi Labour Officen (2012,11) mukaan termiä "vapaaehtoinen" tai "vapaaehtoistyö" ei ymmärretä kaikkialla maailmassa, koska joissakin yhteiskunnissa auttaminen tai avun antaminen on enemmänkin kulttuurillinen odotus. Tällöin vapaaehtoistoiminnan käsite ei ole selkeästi erottuva toimintamuoto, eikä esimerkiksi perheelle tai lähiomaisille annettavaa maksutonta apua pidetä vapaaehtoistyönä monissa-kaan kulttuureissa. Vapaaehtoistoiminnan määritelmässä on kuitenkin useita yhteisiä elementtejä, jotka korostavat, että vapaaehtoistyöhön liittyy palvelun tai toiminnan suorittaminen ilman palkkaa. Työtä tehdään esimerkiksi hyödyksi ympäristölle, yhteisölle tai muille henkilöille, pois lukien lähisukulaiset tai kotitalous. (International Labour Office 2012, 11). Myös Butcher & Smith (2010) viittaavat Labour Officen tavoin siihen, että vapaaehtoistoimintaa tehdään yksilön vapaasta tahdosta auttaa muita, tai tukeakseen tarkoitusta, joka ei ole voittoa tavoittelevaa, eikä siitä saada taloudellista tai luontoissuoritusta.

Onnistunut vapaaehtoistoiminta (2014) raportissa korostetaan myös edellä mainittujen lähteiden tapaan sitä, että ihmiset tekevät vapaaehtoistoimintaa eri syistä, kuten halusta parantaa maailmaa, oppia uutta, tutustua uusiin ihmisiin ja verkostoitua. Hirvonen & Puolitaival (2018, 8) vapaaehtoistoiminta nyt ja tulevaisuudessa- raportin mukaan vapaaehtoistoiminta voidaan kokea tärkeäksi myös esimerkiksi siksi, että se kasvattaa ihmisten välistä keskinäistä luottamusta ja samalla lisää kollektiivisesti koko yhteiskunnan hyvinvointia ja vaikuttamismahdollisuuksia. Saman raportin tilastojen mukaan vapaaehtoistoiminta onkin erityisen suosittua naisten ja nuorten keskuudessa, jotka tekevät sitä eniten tuntimääräisesti, keskimäärin noin 15 tuntia kuukaudessa. Sen sijaan miehet ja ikäihmiset ovat vähentäneet vapaaehtoistyön tekemistä verrattuna vuoteen 2015. Suomalaisista keskimäärin noin puolet on tehnyt vapaaehtoistoimintaa vuoden 2018 aikana, mikä osoittaa, että vapaaehtoistoiminnalla on merkittävä rooli suomalaisten keskuudessa, ja monet haluavat antaa panoksensa yhteiskunnalliseen toimintaan. (Hirvonen & Puolitaival 2018, 25-30.)

Ennen vapaaehtoistoiminnan käynnistämistä on tärkeää miettiä, millaisilla motiiveilla vapaaehtoistoimintaa halutaan tarjota ja millaiset motiivit houkuttelevat vapaaehtoisia kyseiseen organisaatioon. On myös tärkeää muodostaa käsitys siitä, mitä organisaatio haluaa antaa vapaaehtoisille ja mitä he voivat parhaimmillaan saada toimiessaan organisaatiossa. Toiminnan edetessä perustelut voivat selkiytyä tai muuttua, joten on tärkeää pitää koko yhteisö informoituna siitä, missä vaiheessa toiminta kyseisellä hetkellä on. Myös resursoinnin näkökulma huomioiden, on sujuvampaa rekrytoida vapaaehtoisia houkuttelevalla tavalla, kun pystytään selkeästi kommunikoimaan, miksi heitä tarvitaan. Esimerkiksi omien arvojen selkiyttäminen voi auttaa löytämään motivoituneita vapaaehtoisia. Kun ymmärretään, miten vapaaehtoistoiminta sopii yhteisön arvoihin ja tavoitteisiin, toiminnan perusteleminen niin yhteisön sisällä kuin ulospäin helpottuu. (Kaila 2014, 9-13.)

2.2.1 Vapaaehtoistoiminnan johtaminen ja verkoston motivointi

Koska vapaaehtoistoiminta eroaa tavallisesta palkkatyöstä direktio-oikeudellinen ja vapaaehtoisuustoiminnallinen näkökulma huomioiden, onnistuneen toiminnan saavuttamiseksi sen hallinnointiin ja johtamiseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Toiminnan lainmukaisuuden ja sujuvuuden varmistamiseksi on tärkeää suunnitella vapaaehtoistoiminnan käytännöt huolellisesti ja tehdä niistä mahdollisimman yksinkertaisia. Samalla tulee muistaa varata riittävästi resursseja eri tarpeisiin. Hyvin harkittu prosessi ja nykyisten käytäntöjen tarkka kartoitus varmistavat myös sen, että vapaaehtoiset eivät katoa matkan varrella epätoimivan toiminnan vuoksi. Huonosti järjestetty vapaaehtoistoiminta voi pahimmillaan aiheuttaa jopa enemmän kustannuksia kuin hyötyä. (Kaila 2014, 16-17.)

Vapaaehtoistoiminnan työntekijäkokemusta ja motivointia tarkasteltaessa, laajassa kontekstissa nämä tarkoittavat kaikkia niitä toimia, joilla organisaatio tukee vapaaehtoisia arjessa. Tämä sisältää

niin käytännön asioiden toimivuudesta huolehtimisen sekä vapaaehtoisten sitoutumisen edistämisen. Organisaation tulee käyttää aikaa ja resursseja vapaaehtoisten tukemiseen ja sitouttamiseen, sillä sitouttaminen vaatii positiivista ja tavoitteellista lähestymistapaa vapaaehtoisten kohtaamisessa. Näin ollen vapaaehtoistoiminta ei saisi olla vain ylimääräinen lisätehtävä, joka lisätään jo valmiiksi kiireisiin työtehtäviin. Sen sijaan vapaaehtoistoiminta tulisi sisällyttää ihmisten työnkuviin ja työaikaan, jotta sille voidaan varata riittävästi aikaa ja huomiota. Käytännössä vapaaehtoisia tulee ohjata tekemään merkityksellistä työtä ja ottaa osaksi organisaation arkea ja kehittämistä. Toiminnan sujuvuuden ja kehittämisen kannalta on tärkeää jälleen tiedostaa, onko organisaatiossa yhteinen käsitys siitä, mikä vapaaehtoisia motivoi ja sitouttaa. (Kaila 2014, 64.)

Kun tarkastellaan tarkemmin henkilöstön motivaatiota vapaaehtoistoiminnassa, on erityisen tärkeää, että johto ilmaisee kiitollisuutensa ja osoittaa arvostuksensa vapaaehtoisia kohtaan, sillä he tekevät työtä omasta tahdostaan. Arvostuksen osoittaminen ja kiittäminen sitouttavat vapaaehtoisia, muistuttavat heidän arvokkaasta työpanoksestaan ja auttavat heitä jaksamaan. Parhaimmillaan kiittäminen ja arvostuksen osoittaminen ovatkin koko vapaaehtoistoiminnan motivaatiota ja tarkoitusta ylläpitävä voima. Tästä syystä vapaaehtoistoiminnassa on hyvä muistuttaa säännöllisesti henkilökuntaa ja vapaaehtoistoimintaa järjestäviä siitä, kuinka tärkeää arkinen kiittäminen on. (Kaila 2014, 9-10.)

Samaa aineettoman palkitsemisen merkityksellisyyttä ja tärkeyttä korostaa myös International Labour Officen (2012) tutkimus. Samassa tutkimuksessa todetaan, että vapaaehtoistoiminnassa kiitosta ja arvostusta voi halutessaan osoittaa myös rahanarvoisin eduin, mutta myös International Labour Officen mukaan vapaaehtoistyöntekijät arvostavat enemmän itse työn tunnustamista ja sen merkityksen korostamista. Heille on siis tärkeää saada huomiota ja arvostusta tekemästään työstä sekä tunne siitä, että heidän työpanoksellaan on merkitystä. Nykyään kuitenkin on yleistynyt käytäntö, että vapaaehtoiset voivat saada jonkin verran korvausta omista kuluistaan, kuten aterioista. Kulujen osittaisen kattamisen ja todellisen palkkion välillä vapaaehtoistoiminnan kontekstissa on kuitenkin tärkeää tehdä selkeä ero, jotta työn vapaaehtoisuus säilyy. (International Labour Office 2012, 11.)

Arvostuksen ja kiitoksen osoittamisen lisäksi vapaaehtoisten on myös tärkeää tuntea kuuluvansa osaksi yhteisöä. Tätä ajatellen vapaaehtoistoiminnan johtajat voivat pohtia esimerkiksi hyvän tiimityön, yhteisten tavoitteiden jakamisen, positiivisen ilmapiirin tai vastavuoroisen arvostuksen toteutumista vapaaehtoistyössä. (Kaila 2014, 68.) Tähän viitaten organisaatioiden ja vapaaehtoistoiminnan järjestäjien tulisi siis pyrkiä luomaan yhteisöllisyyttä ja vahvistaa vapaaehtoisten tunnetta siitä, että he ovat osa merkityksellistä ja tukevaa yhteisöä. Tämä voi osaltaan vahvistaa myös

vapaaehtoisten työntekijäkokemusta, motivaatiota ja sitoutumista, kun he tuntevat olevansa tärkeä osa toimintaa.

2.2.2 Vapaaehtoistoiminnan ja palkatun työvoiman yhteisharjoittamisen organisointi

Yhteisöissä, kuten opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa Ahjo Training Centerillä, jossa työskentelee sekä vapaaehtoisia että palkattua henkilökuntaa, on tärkeää tarjota henkilökunnalle säännöllistä koulutusta vapaaehtoistoimintaan liittyen. Tämä auttaa myös osaltaan varmistamaan sujuvan toiminnan ja vapaaehtoisten tehokkaan ohjaamisen. Tärkeää on myös selkeyttää vapaaehtoisen ja palkatun työvoiman roolit, jotta kaikki ymmärtävät, miten nämä roolit eroavat toisistaan. Tämä voidaan saavuttaa varmistamalla, että vapaaehtoistoiminnan vastuuhenkilöiden tehtävät ovat selkeitä ja että he saavat säännöllisesti kiitosta ja tunnustusta onnistuneesta vapaaehtoistoiminnan suorittamisesta. (Kaila 2014, 68.)

Myös vapaaehtois- ja palkkatyöntekijäyhteisöissä on erittäin tärkeää osallistaa vapaaehtoistyöntekijät toiminnan kehittämiseen. Vapaaehtoistyöntekijöiden aktiivinen osallistuminen toiminnan kehittämiseen tuo monipuolisia näkökulmia ja asiantuntemusta, joka voi auttaa parantamaan organisaation toimintaa ja saavuttamaan asetetut tavoitteet tehokkaammin. Kun vapaaehtoiset tuntevat, että heidän mielipiteensä ja ideoitaan arvostetaan ja kuunnellaan, he todennäköisesti sitoutuvat tehtäviinsä innokkaammin ja ovat motivoituneempia. Osallistaminen myös osoittaa arvostusta ja kiitosta vapaaehtoisten ja palkattujen työpanosta kohtaan. Tämä voi johtaa parempiin tuloksiin ja vahvemman yhteisöllisyyteen organisaatiossa, kun kaikki jäsenet kokevat olevansa osa yhteistä päämäärää ja toimivat yhdessä sen saavuttamiseksi. (Kaila 2014, 13.)

Vapaaehtoistoiminnan ja palkatun työvoiman integroimisessa on kiinnitettävä erityistä huomiota myös selkeään viestintään ja yhteistyöhön. Organisaatioiden on luotava avoin ja kunnioittava ilmapiiri, joka kannustaa vuorovaikutusta vapaaehtoisten ja palkattujen työntekijöiden välillä. Tämä edistää parempaa yhteistyötä, tiedonjakoa ja kokemusten vaihtoa, joka voi hyödyttää koko organisaatiota. Kokonaisuudessaan vapaaehtoistoiminnan ja palkatun työvoiman yhteisharjoittaminen vaatii siis huolellista organisointia, mutta kun se toteutetaan tehokkaasti, se voi tarjota arvokkaita tuloksia organisaatiolle ja yhteisölle. Järjestelmällinen suunnittelu, selkeä viestintä, koulutus ja arvostus ovat keskeisiä tekijöitä tässä yhteistyössä menestymiseksi. (Ruuskanen ym. 2013, 24-27.)

2.3 Positiivisen työntekijäkokemuksen varmistaminen vapaaehtoistoiminnassa

Yleisesti ottaen positiivisen työntekijäkokemuksen varmistaminen työelämässä on tärkeää, koska positiivinen työntekijäkokemus edistää työntekijöiden sitoutumista, tuottavuutta, työhyvinvointia ja

organisaation työnantajamielikuvaa. (Kelly, Berkman, Kubzansky & Lovejoy 12.10.2021.) Erityisesti vapaaehtoistoiminnassa, joka perustuu yksilön omaan haluun ja innostukseen auttaa ja osallistua, työntekijäkokemus saa erittäin tärkeän aseman, sillä positiivinen työntekijäkokemus auttaa vapaaehtoisia sitoutumaan ja ylläpitämään motivaatiotaan. Tämä näkökulma on erityisen tärkeä huomioida myös opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa Ahjo Training Centerillä, jossa suurin osa valmentajista tekee työtä vapaaehtoisesti omasta tahdostaan. Seuraavaksi lähdetään tarkastelemaan mitä teoria sanoo työntekijäkokemuksesta yleisesti, sekä käsittelemään aiempia tutkimuksia työntekijäkokemukseen liittyen.

2.3.1 Työntekijäkokemus on käsitteenä laaja ja kompleksinen

Työntekijäkokemus käsitteenä on kokonaisuudessaan laaja ja kompleksinen, jonka muodostumiseen vaikuttaa moni asia organisaatiossa. Työntekijäkokemuksen voidaan olettaa kattavan työntekijän kokonaisarvion työntekijän elinkaaren eri kohtauspisteistä ja vuorovaikutushetkistä työnantajansa kanssa. Työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttavat työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa syntyvät ajatukset ja tunteet koskien työtä, työympäristöä ja organisaatiota työnantajana. Työntekijäkokemus ilmenee myös yksittäisinä työhön liittyvinä hetkinä, joita voidaan mitata, johtaa ja kehittää. (Huhta & Myllyntaus 2021, 77.)

Kun 1800-1900- lukujen taitteissa taylorismi eli tieteellinen liikkeenjohdon menetelmä suosi mikro-managerointia, työntekijöistä pyrittiin hiomaan mahdollisimman tehokkaita, eikä heidän mielipiteillään ollut väliä. Aikojen saatossa on kuitenkin huomattu, että yrityksen arvo riippuu yhä enemmän sen työntekijöistä. Nykyään on kiinnitetty enemmän huomiota siihen, että tulevaisuuden työelämää rakennetaan yhä enemmän työntekijälähtöisesti. Siksi työntekijäkokemuksen kehittäminen aiheena on hyvin ajankohtainen ja kiinnostava. Kun tänä päivänä esimerkiksi työnhakijakokemus on kuuma puheenaihe työmarkkinoilla, on tärkeää kiinnittää huomiota myös siihen, minkälaisena työntekijät kokevat työskentelyn yrityksessä. (Armstrong 2020.)

Itse olen työskennellyt useassa erilaisessa työyhteisössä ja havainnut, että organisaatioiden todellinen hyvinvointi lähtee aina sisältäpäin ja motivoitunut henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Kun työntekijät voivat hyvin, se välittyy ulospäin asiakkaille ja näkyy sen myötä myös organisaation tuloksessa positiivisesti. Tämä taas mahdollistaa avoimen ja rehellisen työnantajamielikuvan luomisen, koska mikäli organisaation arvot ja kulttuuri eivät vastaa todellisuutta, tämä tulee nopeasti ilmi uusien työntekijöiden aloittaessa organisaatiossa. Tässäkin kontekstissa toteutuu hyvin Van Leeuwen, Pieters & Crawfordin (2005, 19) tutkimusartikkelin viesti, jonka mukaan ”parhaat brändit on rakennettu sisältä ulospäin.” Kyseessä oleva lause viittaa siihen, että tutkimusartikkelissa tarkastellaan brändin rakentamisen strategiaa, jonka mukaan brändin menestys ja vahvuus

perustuvat organisaation sisäisiin tekijöihin. Kun sisäiset tekijät ovat kunnossa, ne heijastuvat myös ulospäin kuluttajiin ja markkinoille.

2.3.2 Tutkimuksia työntekijäkokemuksen kehittämisestä ja sitouttamisesta

Seuraavaksi tutustutaan tutkimuksiin, jotka käsittelevät työntekijäkokemuksen kehittämistä ja sitouttamista. Aiheena työntekijäkokemusta on tutkittu laajasti viime vuosina, kun organisaatiot ovat ymmärtäneet työntekijäkokemuksen merkityksen ja sen positiiviset vaikutukset organisaation menestykseen. Tämä on johtanut moniin tutkimuksiin, jotka pyrkivät ymmärtämään työntekijäkokemuksen eri osa-alueita, kuten johtamista, työympäristöä, työhyvinvointia, urakehitystä ja työn merkityksellisyyttä. Tutkimusala on laaja ja jatkuvasti kehittyvä, kun organisaatiot pyrkivät luomaan parempia työympäristöjä ja pitämään kiinni lahjakkaimmista työntekijöistään. (Boccoli, Gastaldi, & Corso 2022, 75-80.)

Tähän liittyen mielenkiintoinen havainto Yhdysvaltojen General Social Surveyn aineistosta on, että vuodesta 1970 lähtien viisi tärkeintä työntekijöille merkityksellistä tekijää ovat pysyneet samoina. Nämä tekijät ovat mielekkäät työtehtävät, etenemismahdollisuudet, palkka, työn säilyminen ja työaika. (Barney, Daniel & Brush 2023.) Samoja General Social Surveyn aineistossa korostettuja tekijöitä on mainittuna myös tunnetussa Herzbergin motivaatioteoriassa (Herzberg 2008), jotka liittyvät sisäisiin ja korkeamman tason tarpeisiin. Nämä motivaatiotekijät ovat Herzbergin mukaan arvostuksen kokemus, palaute työstä, uramahdollisuudet ja kehittyminen, vastuu ja sopivasti haastavat työtehtävät sekä mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä ja osallistua päätöksentekoon. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät vaikuttavat siihen, pyrkiikö ihminen työssään hyvään suoritukseen. Kun nämä motivaatiotekijät ovat vahvasti mukana työssä, ne voivat kasvattaa ihmisten intoa ja omistautumista työhönsä. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 82.)

Positiivisella työntekijäkokemuksella ja työhön sitoutumisella on useita yhteisiä piirteitä ja yhteyksiä. Tähän liittyen Tuckerin (2020) tutkimusartikkelissa käsitellään sitouttamisen tehostamista positiivisen työntekijäkokemuksen avulla. Tutkimusartikkelissa esitellään käytännön esimerkki siitä, kuinka johtavat organisaatiot käsittelevät sitouttamisstrategiaa ja sen kehittämistä. Tutkimuksessa huomataan, että ne organisaatiot, jotka saivat parhaat tulokset työntekijöiden sitouttamisessa, tunnistavat todennäköisemmin työntekijöille tärkeät kosketuspisteet. Kosketuspisteillä viitataan erilaisiin kohtiin tai elementteihin, joissa työntekijöillä on suora vuorovaikutus tai kokemus organisaation kanssa.

Samaan tapaan kuin Herzbergin (2008) listassa motivaatiotekijöistä, myös Tuckerin (2020) tutkimuksen mukaan työntekijöille tärkeimmissä kosketuspisteissä korostuvat kehittymismahdollisuudet työssä, vuorovaikutus HR:n ja muun johdon kanssa sekä perehdytysprosessi. Sovelletaanpa

työntekijäkokemuksen kehittämistä sitten perehdytysprosessiin, vuorovaikutuksen tai oppimisen kosketuspisteisiin, tutkimusartikkelin sitouttamisstrategian mukaan työntekijäkokemuksen kehittämisessä noudatetaan seuraavia vaiheita:

- Aluksi on tärkeää ottaa yhteyttä työntekijöihin ja pyrkiä ymmärtämään heidän kokemuksiaan esimerkiksi havainnoimalla, haastattelemalla tai perehtymällä heidän työhönsä.
- Tämän jälkeen voidaan tiedostaa ne kosketuspisteet kuten hetket, ongelmat ja tarpeet, jotka ovat työntekijöille erityisen tärkeitä.
- Työntekijäkokemuksen kehittämisessä myös osallistaminen on keskeisessä roolissa. Tätä voi toteuttaa esimerkiksi osallistamalla työntekijöitä ideoiden generointiin siihen liittyen, kuinka heille tärkeitä kosketuspisteitä voitaisiin parantaa.
- Tämän pohjalta voidaan lähteä yhdessä luomaan parannettuja kosketuspisteitä ja testaamaan, kuinka ne käytännössä toimivat.
- Tulosten kannalta on myös tärkeää kerätä palautetta ja seurata, miten työntekijät kokevat parannetut kosketuspisteet. Tämän jälkeen kehittämistä tulee edelleen jatkaa.
- Palautteiden perusteella voidaan edelleen jatkokehittää parhaiten toimivia ratkaisuja. Tässäkin työntekijöiden osallistaminen on tärkeässä roolissa. Osallistamista voidaan toteuttaa esimerkiksi pitämällä työntekijöiden kanssa yhteisiä suunnittelutyöpajoja.

Työntekijöille tärkeiden kosketuspisteiden tunnistamisen lisäksi myös selkeällä ja tehokkaalla viestinnällä on vaikutusta työntekijäkokemuksen kehittämisessä, kuten Dasguptan, Suarin & Singhin (2013) tutkimuksessa käy ilmi. Tarkemmin ottaen tutkimuksessa keskitytään siihen, kuinka organisaatioiden johdon viestintätyylit vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Kyseisen tutkimuksen mukaan tehokas viestintä on menestyvän organisaation keskeinen tekijä. Selkeä ja ajantasainen viestintä vahvistaa organisaation visiota, sitouttaa työntekijät liiketoimintaan, edistää prosessien parantamista, helpottaa muutosta ja vaikuttaa positiivisesti liiketoiminnan tuloksiin muuttamalla työntekijöiden käyttäytymistä. (Dasgupta ym. 2013, 6.) Tätä samaa selkeän viestinnän tärkeyttä onnisuneen vapaaehtoistoiminnan organisoinnissa korostetaan myös onnistuneen vapaaehtoistoiminnan raportissa (Kaila 2014, 11).

Dasguptan ym. (2013) tutkimuksen keskeiset tulokset osoittavat, että itsevarma viestintätyyli tarjoaa työntekijöille suurinta tukea. Tässä kontekstissa itsevarmalla viestintätyylillä tarkoitetaan selkeää ja vakuuttavaa viestintätapaa viestien välittämisessä, jolloin viestijä ilmaisee sanomansa selkeästi ja suoraan, välttämällä epävarmoja ilmaisuja tai epäselvyyksiä. Viestijä ilmaisee myös vakuuttavasti näkemyksiään ja perustelee ne esimerkein tai argumentein. Lisäksi itsevarma viestijä osaa kuunnella aktiivisesti ja vastata tehokkaasti toisten näkemyksiin ja kysymyksiin. (Dasgupta ym. 2013, 6.)

Tutkimuksessa korostetaan, että itsevarma viestintä lisää työntekijöiden organisaatietietoisuutta ja tyytyväisyyttä esihenkilöviestintään, ja tyytyväisyys viestintään puolestaan edistää vahvaa tunnesidettä organisaation kanssa, sekä vähentää esimerkiksi työntekijöiden poissaoloja. Tutkimuksen mukaan organisaatioiden kannattaakin siis kiinnittää huomiota viestintätaitoihin ja kehittää itsevarmaa viestintätäytyä johtotehtävissä oleville henkilöille, jotta työntekijöiden tuki ja sitoutuminen kasvavat. (Dasgupta ym. 2013, 6.)

Viestintätäytyillä on suuri merkitys myös muutostilanteissa, sillä se voi vaikuttaa olennaisesti siihen, miten muutosprosessi etenee ja kuinka se vaikuttaa organisaation jäseniin. Muutostilanteisiin liittyen, Stensakerin ja Meyerin (2012) tutkimusartikkeli käsittelee työntekijöiden reaktioita organisaatioissa tapahtuviin muutoksiin perustuen kvalitatiivisiin eli laadullisiin haastattelutietoihin. Tutkimus toteutettiin Norjassa ja siihen osallistui 30 Executive Master of Business Administration-ohjelman keskitason johtajaa. Tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka työntekijöiden aiempi muutoskokemus vaikuttaa heidän reaktioihinsa muutosprosessiin liittyen. Tutkimus osoittaa, että työntekijät, joilla on aiempaa kokemusta muutoksista, sopeutuvat muutosprosessiin paremmin, sillä heidän on helpompaa käsitellä muutosta ja kykyä lähestyä tilannetta nopeammin aiempaan kokemukseen pohjautuen. Tämä tarkoittaa, että he tarvitsevat vähemmän aikaa sopeutumiseen ja pystyvät käsittelemään muutosta tehokkaammin. Kokemuspohjainen selviytymisen pohjalta he siis tietävät tulevasta muutosprosessista enemmän, koska se on heille ennestään tuttu.

Toinen Stensakerin ja Meyerin (2012) tutkimuksen keskeinen havainto on, että kokemuksen lisäksi myös kokemuksen tyyppillä on merkitystä työntekijöiden muutosreaktioihin. Mikäli työntekijöillä on vahvat ja positiiviset muistot aiemmista muutosprosesseista, se vähentää epävarmuutta ja epäselvyyttä, koska silloin heidän ei tarvitse käyttää niin paljon aikaa ymmärtääkseen tapahtumia. Lisäksi he pystyvät nopeasti omaksumaan uusimman suunnitellun muutosaloitteen ja ymmärtämään, miten se voi vaikuttaa heihin. Tutkimus korostaa myös, että työntekijöiden muutoskykyä voidaan kehittää heidän kohtaamiensa muutosten yhteydessä. Aiempi muutoskokemus voi auttaa työntekijöitä kehittämään taitojaan ja strategioitaan muutosten käsittelemiseksi, jonka seurauksena työntekijät pystyvät paremmin sopeutumaan muutokseen ja sujuvoittamaan muutosprosessia organisaatiossa. (McCarty 9.11.2022.)

Muutosprosessien sujuvuuteen voivat vaikuttaa myös yksilöiden henkilökohtaisten arvojen ja organisaation arvojen välinen suhde. Tähän liittyen Harris Pollin (The Harris Poll 16.11.2022) tutkimus osoittaa, että yleisesti ottaen organisaatioilla on suuria systeemisiä eli kokonaisvaltaisia vaikutuksia työntekijöihinsä. Tähän liittyen Integral, an award-winning employee activation agency teki yhteistyötä Harris Pollin kanssa kesällä 2022 ja he toteuttivat tutkimuksen yli 2000 työntekijän keskuudessa eri puolilla Yhdysvaltoja. Tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti henkilökohtaisten arvojen ja

organisaation arvojen välistä suhdetta sekä niiden myönteisiä vaikutuksia työkäyttäytymiseen, kuten muutosprosesseihin reagoimiseen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kun henkilökohtaiset arvot ovat linjassa organisaation arvojen kanssa, työntekijät todennäköisemmin suhtautuvat myönteisesti työhönsä, heillä on parempi käsitys organisaation yrityskulttuurista, he tulevat töihin motivoituneempina ja kokevat kollektiivista innostusta. Tutkimuksen mukaan samalla tavoin työntekijät, jotka kokevat organisaation arvojen olevan ristiriidassa omien arvojensa kanssa, ovat alttiimpia ryhtymään negatiivisiin toimiin, jotka ovat ristiriidassa työnantajan etujen kanssa. Tämä voi näkyä negatiivisesti myös esimerkiksi muutostilanteisiin reagoimisessa. Lisäksi he saattavat myös harkita irtisanoutumista työstään, mikä vaikuttaa organisaatioon sekä taloudellisesti että kulttuurisesti. (The Harris Poll 16.11.2022.)

Harris Pollin (2022) tutkimus korostaa myös yksilöllisen kohtelun merkitystä positiivisen työntekijäkokemuksen luomisessa. Koska jokainen työntekijä on ainutlaatuinen ja arvostaa erilaisia asioita, organisaatiot voivat saavuttaa tehokkaan sitoutumisen tarjoamalla työntekijöille yksilöllisiä työntekijäkokemuksia. Esimerkiksi edellä mainittujen arvojen kohdentamisen kontekstissa tämä tarkoittaa sitä, että johtajien on ymmärrettävä työntekijöiden henkilökohtaisia arvoja, jotta he voivat luoda merkityksellisiä kosketuspisteitä koko työsuhteen ajalle. Ymmärtääkseen työntekijöille tärkeitä asioita, heitä ei voi kohdella yhtenäisenä massana, vaan yksilöllisyys on avainasemassa työntekijälähtöisessä ajattelussa. Näin ollen työnantajien on omaksuttava kehittyneempi lähestymistapa työntekijöiden kohtaamiseen, jotta työntekijöille voidaan tarjota henkilökohtaista, kohdennettua ja sopivaa sisältöä - samalla tavoin kuin esimerkiksi asiakaskokemuksen kohdalla toimitaan. (Gutterman 2023, 15-17.)

Yksilöinnin avulla voidaan myös tunnistaa tehokkaasti aiemmin mainitussa Tuckerin (2020) tutkimuksessa mainittuja työntekijöille tärkeitä kosketuspisteitä sekä tehostaa samassa tutkimuksessa mainittua sitouttamisstrategiaa. Nykypäivänä työnantajilla on yhä monipuolisempia keinoja kerätä yksilöityä tietoa työntekijöistään verrattuna perinteiseen vuosittaiseen henkilöstökyselyyn. Sen sijaan, että työnantajat luottaisivat pelkästään kvantitatiivisiin eli määrällisiin mittareihin, he voivat investoida aikaa ja resursseja tietoiseen kykyyn kuunnella, havainnoida ja mitata työntekijöiden laadullista panosta. Tällä tavoin työnantajat voivat kerätä syvällisempää ja yksilöllisempää ymmärrystä työntekijöistään ja edistää inhimillisempää ja työntekijöiden tarpeisiin vastaavaa organisaatiokulttuuria. Laadullinen tieto voi tulla esille esimerkiksi yksilöllisissä keskusteluissa työntekijöiden kanssa, säännöllisissä palautepalavereissa ja avoimessa viestinnässä. (Tucker 2020.)

Yksilöllisen ja syvällisemmän tiedon kerääminen on avainasemassa myös opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa Ahjo Training Centerilla, jossa suurin osa valmentajista toimii vapaaehtoisina. Erityisesti vapaaehtoistoiminnassa, on keskeistä varmistaa työntekijöiden positiivinen

työntekijäkokemus ja ottaa huomioon ne tekijät, jotka motivoivat vapaaehtoisia. Tällainen yksilöllinen lähestymistapa edistää paitsi vapaaehtoisten sitoutumista, myös organisaation kykyä tarjota heille merkityksellisiä ja motivoivia kokemuksia vapaaehtoistoiminnan parissa. Seuraavaksi teoreettinen viitekehys siirtyykin tarkastelemaan motivaatiota, joka vaikuttaa olennaisesti vapaaehtoistoiminnan työn tuloksiin ja laatuun.

2.4 Motivaatio aktivoi ihmisen ponnistelemaan haluamiinsa tavoitteisiin

Kun ymmärrys työntekijäkokemuksesta ja siihen liittyvistä tekijöistä on muodostettu, siirrytään käsittelemään motivaatiota, joka on vapaaehtoistoiminnassa kaikista tärkein ohjaava tekijä, koska vapaaehtoistoiminta perustuu yksilön omaan haluun ja motivaatioon osallistua ja auttaa. Motivaatio ja työntekijäkokemus ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa, ja niiden voi katsoa vaikuttavan toisiinsa syklisesti, koska motivaatio edistää positiivista työntekijäkokemusta, kun taas positiivinen työntekijäkokemus vahvistaa motivaatiota ja sitoutumista työhön. Kun yksilöllä on vahva motivaatio, hän on todennäköisemmin valmis näkemään ylimääräistä vaivaa ja panostamaan työhönsä, mikä voi johtaa positiivisiin työntekijäkokemuksiin. Toisaalta, kun yksilö kokee myönteisiä työntekijäkokemuksia, kuten tunnustusta, tukea ja mahdollisuuden kehittää taitojaan, tämä voi vahvistaa hänen motivaatiotaan. (Deci & Flaste 1996.)

Joki (2021, 144) määrittelee motivaation sisäiseksi käyttövoimaksi, joka saa yksilön ponnistelemaan haluamiinsa tavoitteisiin. Kun yksilö on sisäisesti motivoitunut ja tekee itselleen sopivaa, kiinnostavaa ja riittävän haastavaa työtä, hän tuntee tyytyväisyyttä. Tässä kontekstissa sisäinen motivaatio mahdollistaa yksilölle omien taitojen hyödyntämisen, onnistumisen kokemisen ja itsenäisen toiminnan. Näiden lisäksi työelämässä luovat ja osallistavat toimintatavat, sekä avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri voivat yleisesti motivoida työntekijöitä ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kasvattamaan kollektiivista innostusta. (Joki, 2021, 144).

Motivaation osalta työ rajattiin aluksi tutkimaan vapaaehtoistyötä tekevien valmentajien sisäistä motivaatiota, ja tästä syystä teoriaosuus painottuu enemmän sisäisen motivaation tarkasteluun. Työn jäsentelyn edetessä päätettiin kuitenkin ottaa myös ulkoinen motivaatio mukaan ja tutkia motivaatiota yleisellä tasolla, jotta työn tavoitteet mielessä pitäen varmistetaan tulosten tasalaatuisuus. Mikäli työssä keskityttäisiin pelkästään sisäiseen motivaatioon, olisi organisaation kehityksen kannalta voinut jäädä huomioimatta tärkeitä ulkoisia motivaatiotekijöitä, jotka vaikuttaisivat kuitenkin merkittävästi vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen.

2.4.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Yleisesti ottaen ihminen voi motivoitua joko sisäisesti tai ulkoisesti. Ryan ja Deci (2000, 70) toteavat, että sisäinen motivaatio heijastaa ihmisen positiivista potentiaalia paremmin kuin mikään muu

yksittäinen ilmiö. Itsemääräytymisen teorian kehittäjien Ryanin ja Decin mukaan sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että toiminta itsessään on motivoivaa, eikä yksilön tarvitse saada ulkoisia kannustimia sen suorittamiseen. Sisäinen motivaatio on läsnä kaikissa ihmisissä ja se kannustaa ihmisiä tutkimaan, oppimaan, etsimään haasteita ja uusia asioita, sekä kehittämään omia taitoja. Sen sijaan ulkoinen motivaatio liittyy käyttäytymiseen, jota tehdään toisten hyväksi, eikä niinkään oman kiinnostuksen ja halun vuoksi. Ulkoisen motivaation kohdalla tyytyväisyys ja motivaatio eivät siis muodostu itse toiminnasta, vaan ulkoisista seurauksista, joihin tehty toiminta johtaa (Gagné & Deci 2005, 331).

Sisäistä motivaatiota vahvistavia tekijöitä ovat esimerkiksi positiivinen palaute, tunne omasta osallisuudesta ja sopivasti haastavat tehtävät. Toisaalta negatiivinen palaute sekä tiukat määräajat ja tavoitteet vähentävät sisäistä motivaatiota. Kun vertaillaan sisäistä ja ulkoista motivaatiota, on tärkeää huomata, että ihmiset voivat olla sisäisesti motivoituneita vain sellaisen toiminnan suhteen, johon he tuntevat sisäistä, yksilöllistä kiinnostusta, tai kun toiminta itsessään on riittävän haastavaa, uutta tai muuten merkityksellistä yksilölle. (Ryan & Deci 2000, 70–71.)

Myös Cetin (2018) kuvailee tutkimusartikkelissaan sisäistä motivaatiota luontaisena taipumuksena laajentaa kapasiteettiaan, etsiä uutta ja haastavaa sekä tutkia ja oppia uutta. Myös Cetinin mukaan sisäinen motivaatio perustuu toimintaan itsensä vuoksi, jolloin yksilö kokee tyydytystä tekemällä hänelle mieluisia asioita. Sitä vastoin ulkoinen motivaatio kannustaa yksilöä suorittamaan toimintaa ulkoisen tuloksen saavuttamiseksi, jolloin toiminta itsessään ei tuota tyydytystä, vaan tyydytys liittyy lopputulokseen. Näin ollen myös Cetinin mukaan ulkoinen motivaatio voidaan nähdä enemmänkin reaktiivisena toimintana, kuten myös Ryan & Deci määrittävät.

Martelan ja Jarenkon Tulevaisuusvaliokunnan julkaisun (2014, 14) mukaan sisäinen motivaatio on proaktiivista toimintaa, jossa yksilö aktiivisesti hakeutuu tekemään itseään kiinnostavia asioita (kuva 2). Koska ihminen lähtökohtaisesti haluaa tehdä sisäisesti motivoivia asioita, energia virtaa tekemiseen luontaisesti, eikä hän joudu pakottamaan itseään pysymään kontekstissa. Tämän vuoksi sisäisesti motivoiva tekeminen ei kuormita yksilöä samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. (Martela & Jarenko 2014, 14.) Tätä ajatellen etenkin vapaaehtoistoiminnassa sisäisen motivaation rooli on todella suuri, koska se luo perustan positiiviselle ja kestäväälle vapaaehtoisuudelle. Sisäisesti motivoituneet vapaaehtoiset tekevät työtä omasta halustaan ja kiinnostuksestaan käsin, mikä johtaa laadukkaampaan ja tehokkaampaan panokseen.

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"

Kuva 2. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (Martela & Jarenko 2014, 14)

Sama Tulevaisuusvaliokunnan julkaisu (2014) määrittelee sisäisen motivaation muodolle vastakohdaksi kontrolloidun eli ulkoisen motivaation. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista toimintaa, joka ilmenee esimerkiksi uhkiin vastaamalla tai selviytymisen kannalta oleellisten resurssien keräämisellä. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen nähdään välineenä jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi, mutta tekeminen itsessään ei tunnu innostavalta, vaan on ennemminkin kuluttavaa. Toisin kuin sisäinen motivaatio, ulkoinen motivaatio kuluttaa henkisiä resursseja, koska silloin yksilö joutuu ikään kuin työntämään itseään tekemään käsillä olevaa asiaa. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

2.4.2 Sisäisen motivaation hyödyt ja vahvistamien

Esimerkiksi lapset ovat usein luovempia, onnellisempia ja rohkeampia, koska he tekevät asioita niiden tekemisen ilosta ja ovat sisäisesti motivoituneita. He suorittavat toimintoja, jotka ovat heille tärkeitä ja joista he saavat iloa. Toisaalta aikuisina, kun teemme itsellemme mieluisia asioita, teemme ne yleensä hyvin ja samalla kehitymme henkilökohtaisesti ja ammatillisesti. Kun olemme luontaisesti eli sisäisesti motivoituneita, teemme asioita niiden itsensä vuoksi emmekä ulkoisen palkkion takia, vaan palkinto tulee itse toiminnasta. Tällaiset sisäisesti motivoivat aktiviteetit tuottavat usein parhaita tuloksia elämässämme. (Williams 12.10.2020.)

Sisäinen motivaatio tarjoaa lisäksi meille paljon muitakin etuja. Sisäisesti motivoituneet ihmiset ovat usein luovempia ja rohkeampia ja lisäksi he uskaltavat ottaa riskejä ja tehdä asioita eri tavalla, eivätkä helposti luovu tavoitteistaan. Lisäksi sisäisesti motivoituneet ihmiset kokevat enemmän onnellisuutta ja mielenrauhaa, koska he tekevät itselleen mieluisia asioita. Tätä Williamsin (12.10.2020) artikkeli "How to Leverage Intrinsic Motivation" selittää sillä, että kun sisäinen motivaatio ohjaa yksilöä suorittamaan toimintoja oman itsensä vuoksi, hän kokee itsensä myös onnellisemmaksi ja pystyy saavuttamaan tavoitteensa menestyksekkäästi. (Williams 12.10.2020.)

Samassa artikkelissa todetaan, että kun pyritään saavuttamaan pieniä ja asteittaisia parannuksia elämässä, se lisää motivaatiota jatkaa tavoitteiden tavoittelua. Koska sisäinen motivaatio syntyy

henkilökohtaisesti tyydyttävistä toiminnoista, näiden toimintojen on oltava sopivan haastavia, jotta kehitystä tapahtuu. Tehtävät, jotka haastavat yksilön olemaan luovempia tai löytämään uniikkeja ratkaisuja, pakottavat heidät ajattelemaan eri tavalla. Näin ollen, kun yksilö kykenee ratkaisemaan vaativia tehtäviä, sisäinen motivaatio vahvistuu entisestään ja henkilö kokee enemmän onnea ja tyytyväisyyttä. (Williams 12.10.2020.)

Koska sisäinen motivaatio kumpuaa yksilön sisältä, kuka tahansa voi löytää sisäisen motivaationsa hyödyntämällä artikkelissa mainittuja ehdotuksia. Keinoja, joilla sisäistä motivaatiota voi vahvistaa entisestään ja mitata edistymistä tavoitteiden suhteen voivat olla esimerkiksi edistymisen seuraaminen erilaisten sovellusten kautta tai jakamalla kokemuksiaan ryhmässä. Artikkelin mukaan sisäisen motivaation kasvattaminen voi johtaa kokonaisvaltaiseen henkilökohtaiseen kasvuun ja auttaa löytämään suurempaa onnea elämässä. (Williams 12.10.2020.)

2.4.3 Sisäinen motivaatio työelämässä

Tässä kappaleessa tarkastellaan sisäisen motivaation merkitystä työelämässä yleisesti. On kuitenkin tärkeä huomata, että samoja periaatteita ja käsitteitä voidaan soveltaa erityisesti vapaaehtoistoiminnassa, koska vapaaehtoistoiminnassa sisäinen motivaatio nousee merkittäväksi tekijäksi. Vapaaehtoistoiminnassa osallistujat toimivat omasta tahdostaan ilman taloudellista korvausta, ja heidän motivaationsa pohjautuu usein voimakkaasti arvoihin, intohimoihin ja kiinnostuksen kohteisiin. Tämän vuoksi sisäisen motivaation rooli vapaaehtoistoiminnassa on vieläkin vahvempi verrattuna perinteiseen palkkatyöhön. (International Labour Office 2012, 11-15.)

Decin & Ryanin (2000, 70) itsemääräämisteoriassa sisäisen motivaation muodot voidaan tarkentaa vielä kahteen osaan. Sisäsyntyisessä motivaatiossa tekemisen halu syntyy tekemisestä itsestään. Mikäli tekeminen on innostavaa, kiinnostavaa ja nautinnollista, se vetää tekijää puoleensa. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 84.) Toinen sisäisen motivaation muoto on integroitu motivaatio, jolla tarkoitetaan tekemistä, jonka henkilö kokee arvojen ja päämääriensä mukaiseksi. Vaikka tekeminen itsessään ei olisi äärimmäisen innostavaa, henkilöllä on silti vahva subjektiivinen tahto tehdä, koska näin hän kokee pääsevänsä edistämään itselleen tärkeitä asioita. Tämän vuoksi integroidun eli sisäistetyn motivaation käsite onkin erityisen hedelmällinen yleisesti työelämässä, sekä erityisesti vapaaehtoistoiminnassa. Parhaimmillaan tekemisessä kohtaavat niin sisäsyntyinen kuin integroitu motivaatio. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 84.)

Sisäisen motivaation osalta työelämäkontekstissa teoreettinen perusajatus on se, että johtaminen ja työn koostumus voivat kasvattaa sisäsyntyisiä motivaatiota. Kuvaasin (2008) mukaan autonomiset työolosuhteet, esihenkilöiden tuki ja työtehtävien mielekkyys ovat kaikki yhteydessä sisäsyntyiseen motivaatioon ja näin ollen myös siihen, miten yksilö arvioi produktiivisuuttaan. Myös yksilön

päämäärät ja asenteet voivat vaikuttaa siihen, kuinka paljon sisäistä motivaatiota työntekijä kokee. Kuvaasin (2008) tutkimusten mukaan sisäistä motivaatiota ruokkivat myös sopivan haastavat tehtävät, valinnanmahdollisuuksien ja palautteen tarjoaminen, oma-aloitteisuuden tukeminen sekä ohjeiden, sääntöjen ja käskyjen perusteleminen. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 84–85.)

Sisäisen motivaation myönteisiä yhteyksiä organisaatiolle ovat esimerkiksi työntekijöiden vähäisempi kuormittuminen, vähäisemmät irtisanoutumisaikheet, luovuuden ja uteliaisuuden lisääntyminen, viestinnän tehostuminen sekä korkeampi tyytyväisyys (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 85). Talent Vectian (2020) tutkimuksen mukaan tyytyväiset ja merkityksellistä työtä tekevät työntekijät ovat taas tuottavampia organisaatiolle ja keskeisessä asemassa hyvän asiakaskokemuksen tuottamisessa. Sisäinen motivaatio ei ole siis yksilön ominaisuus, vaan se syntyy henkilön ja tekemisen rajapinnassa. Sisäinen motivaatio mahdollistuu silloin, kun henkilön ominaisuudet kuten vahvuudet, kiinnostuksen kohteet ja arvot vastaavat sitä, mitä työ ja organisaatio kykenevät hänelle tarjoamaan. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 86.)

2.4.4 Tutkimuksia johtamisen vaikutuksesta motivaatioon

Seuraavaksi keskitytään motivaatioon liittyviin tutkimuksiin. Viime vuosina tutkimuksissa on lisääntynyt kiinnostus henkilökohtaisten tekijöiden rooliin ihmisen motivaatiossa, suorituskyvystä ja niihin liittyvistä tuloksista. Esimerkiksi Barrick ja Mount (2005) ovat vahvasti väittäneet, että motivaatiolla on tärkeä välittäjärooli persoonallisuuden ja suorituskyvyn välillä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että persoonallisuus vaikuttaa suorituskäyttäytymiseen esimerkiksi tavoitteiden, itsetehokkuuden ja työn odotusten kautta.

Myös johtajuudella on merkittävä vaikutus motivaatioon erityisesti silloin, kun henkilö on passiivinen tai alisuoriutunut. Yleensä tällaisissa tilanteissa johtajat keskittyvätkin suoraan motivaatioon liittyviin huolenaiheisiin. Kuitenkin, kun otetaan huomioon Cetin (2018) tutkimus, jossa tutkitaan ammatillisen itsetehokkuuden ja sisäisen motivaation roolia työelämässä, tulosten perusteella ammatillisella itsetehokkuudella ja sisäisellä motivaatiolla on merkittävä vaikutus työn suoritustasoon. Tutkimuksen perusteella johtajille voikin olla hyödyllistä ensin tutkia työntekijän itsetehokkuuteen liittyviä uskomuksia, koska itsetehokkuus liittyy uskomuksiin tehtävän pätevästä suorittamisesta. Näin ollen ennen motivaation tarkastelua on tärkeää ymmärtää, pitääkö työntekijä itse itseään kykenevänä suoriutumaan tehtävistä. (Cetin 2018.)

Kyseiseen Cetinin tutkimukseen osallistui 76 työntekijää erilaisista organisaatioista, jotka toimivat järjestäytyneellä teollisuussektorilla Turkissa. Tutkimus toteutettiin niin, että osallistujat täyttivät viikoittaisen kyselylomakkeen kymmenen peräkkäisen viikon aikana. Tutkimuksen perusteella voidaan yleisesti todeta, että itsetehokkuus on ennustava tekijä yleisessä työsuorituksessa.

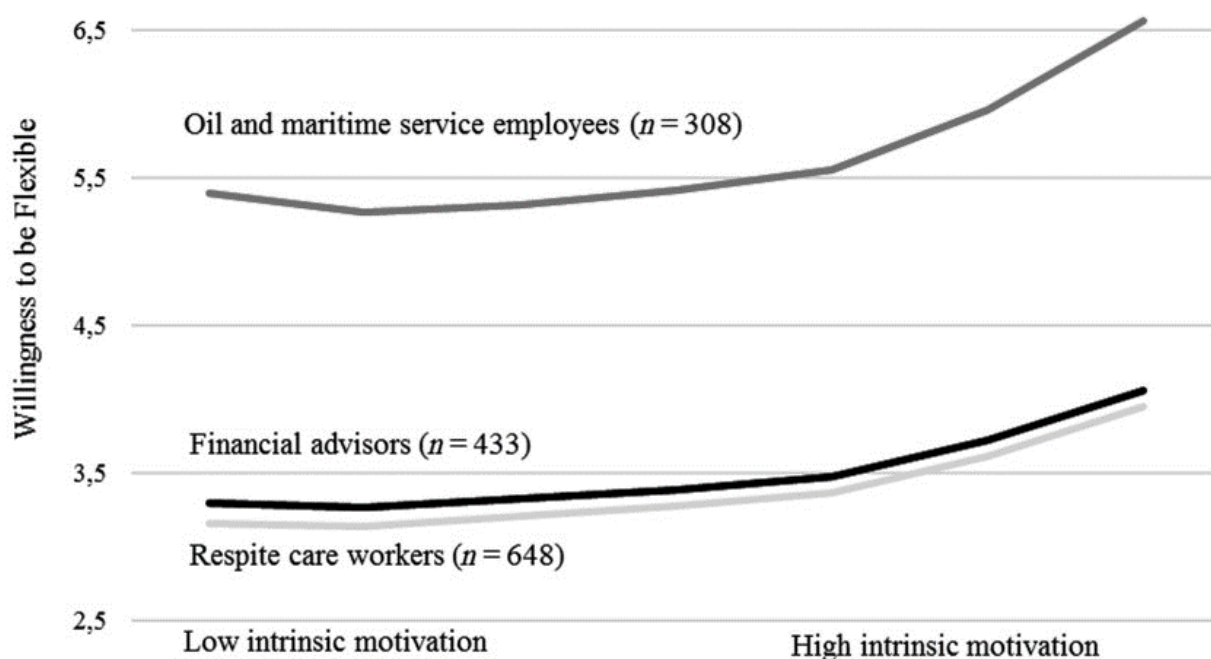
Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että korkea itsetehokkuus parantaa suorituskyykyä, koska henkilöt, jotka kokevat vahvaa itsetehokkuutta, ovat valmiita näkemään enemmän vaivaa ja pitkäjänteisesti pyrkimään tavoitteidensa saavuttamiseen. Tällainen käyttäytyminen lisää mahdollisuuksia menestyä työtehtävissä.

Yhteenvedona tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että ennen kuin tehdään johtopäätöksiä työntekijöiden motivaatiosta, suorituskyvystä ja tehokkuudesta, on tärkeää myös tarkastella, kokeeko yksilö työn henkilökohtaisesti itselleen sopivaksi. Esimerkiksi työn vaatimukset saattavat ylittää työntekijän nykyiset kyvyt, mikä voi johtaa siihen, että hän menettää uskonsa omaan osaamiseensa. Toisin sanoen, jos henkilö ei koe työpaikkaa ja työtehtäviä itselleen sopiviksi, se voi vaikuttaa kielteisesti hänen itsetehokkuuteensa. Työn henkilökohtaisen sopivuuden tarkastelu on erityisen tärkeää myös vapaaehtoistoiminnassa, sillä tässä kontekstissa työtä tehdään vapaasti omasta tahdostaan ilman ulkoista palkkiota. Koska vapaaehtoistoiminta perustuu usein omiin arvoihin, intohimoihin ja kiinnostuksen kohteisiin, on olennaista, että vapaaehtoiset kokevat tehtävänsä henkilökohtaisesti merkityksellisiksi ja sopiviksi omille vahvuuksilleen ja kiinnostuksen kohteilleen. Tällöin he ovat todennäköisemmin motivoituneita ja sitoutuneita vapaaehtoistoimintaan, mikä hyödyttää niin yksilöitä kuin yhteisöäkin. (International Labour Office 2012, 18-20.)

Tämän tutkimuksen tuloksilla on merkittäviä käytännön vaikutuksia henkilöstöhallinnon strategioihin, johtamiskäytäntöihin ja työntekijöiden henkilökohtaisiin kehityspyrkimyksiin. Erityisesti HR- ja rekrytointikäytäntöjen osalta voi olla tärkeää etsiä ehdokkaita, joilla on korkea itsetehokkuus alaan liittyvän koulutuksen ja taustan lisäksi. Lisäksi koulutus- ja kehitysohjelmissa voidaan hyödyntää ohjelmia, jotka tukevat itsetehokkuuden kehittämistä. Voi olla jopa hyödyllisempää esitellä tällaiset ohjelmat, ennen kuin aletaan kiinnittää huomiota tekijöihin, jotka motivoivat työntekijöitä. (Cetin 2018, 195.)

Se, minkälaiseksi yksilö kokee itsetehokkuutensa, voi myös vaikuttaa hänen joustamishaluunsa. Tähän liittyen Solbergin (2021) tutkimuksen mukaan yleisesti ottaen voidaan olettaa, että kun yksilöllä on vahva sisäinen motivaatio työtään kohtaan, se lisää todennäköisesti työntekijöiden valmiutta sopeutua ja joustaa työtehtävien suhteen. Tämä pätee myös omalla kohdallani, sillä mikäli koen työn mieluiseksi ja merkitykselliseksi, joustan mielelläni erilaisissa työhön liittyvissä asioissa. Silti viimeisimmät empiiriset tutkimukset viittaavat siihen, että työntekijät, jotka pitävät työtään tärkeänä ja merkityksellisenä, voivat olla työtään kohtaan epäjoustavia ja vastustaa työn muutoksia. Solbergin (2021) toteuttamassa tutkimuksessa tutkitaan näiden kahden asian välistä suhdetta. Tutkimus luo tarkemman käsityksen siitä, miten ja millaisissa tilanteissa sisäinen motivaatio lisää työntekijöiden joustavuutta, ja millaista kehitystukea tarvitaan näiden muuttujien välisen positiivisen suhteen edistämiseksi.

Tutkimuksessa väitetään, että tarkemmin ottaen työntekijöiden sisäisen motivaation taso vaikuttaa heidän halukkuuteensa olla joustavia eli oletuksena on, että korkean sisäisen motivaation omaavat työntekijät ovat avoimempia muutokselle. Tutkimuksessa oletetaan myös, että sisäisen motivaation ja joustavuuden positiivinen suhde on kaareva, mikä tarkoittaa, että suhde muuttuu positiivisemmaksi, kun sisäinen motivaatio ylittää kohtalaisen tason. (Kuva 3.) Näin ollen tutkijat olettavat, että sisäisen motivaation ja joustavuuden välinen suhde heikkenee, kun sisäinen motivaatio jää alle kohtalaisen tason.



Kuva 3. Sisäisen motivaation tason vaikutus työntekijöiden joustamishaluun (Solberg 2022, 163)

Tarkemmin ottaen tutkimuksessa pyritään tehostamaan johtamisvaikutuksia tutkimalla kehitysjohtajien tuen vaikutusta työntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja sitä kautta heidän joustavuuteensa. Kehitysjohtajan tuki viittaa tässä esihenkilökäyttäytymiseen, jossa pyritään auttamaan työntekijöitä hankkimaan uusia taitoja ja parantamaan jo olemassa olevaa osaamista tarjoamalla heille kehitysohjausta, palautetta ja mahdollisuuksia oppimiseen. Tutkimusaineistoa kerättiin kolmesta erilaisesta työntekijäryhmästä Norjassa. Ensimmäiseen otokseen kuului 876 taloudellista neuvonantajaa finanssialalla, toiseen otokseen kuului 1 158 terveyspalvelualan työntekijää julkisella sektorilla ja kolmas otos koostui 616 työntekijästä, jotka työskentelivät logistiikka- ja suunnittelupalveluja tarjoavassa organisaatiossa öljy- ja meriteollisuuden parissa. (Solberg 2021, 159.)

Havainnot kolmesta erilaisesta työntekijänäytteestä vahvistavat tutkijoiden ennusteet, sillä tulokset osoittavat, että pelkkä kohtalainen sisäinen motivaation taso ei riitä tehostamaan työntekijöiden

joustavuutta. Sen sijaan, työntekijöiden sisäisen motivaation tulee olla korkealla tasolla, jotta se vahvistaa joustavampaa asennetta työtä kohtaan ja tämä puolestaan tekee heistä vastaanottavampia muutoksille. Mikäli tavoitteena on lisätä työntekijöiden joustavuutta, tämän tutkimustuloksen perusteella työntekijöille tulisi siis tarjota työtehtäviä, jotka herättävät riittävän korkeaa sisäistä motivaatiota. (Solberg 2021, 163-165.)

Tämän lisäksi tutkimus osoittaa, että johtajien ja esihenkilöiden tarjoamalla kehitystuella on positiivinen vaikutus työntekijöiden joustavuuteen, kun se on riittävän korkealla tasolla. Tutkimuksen mukaan esihenkilöt, jotka pystyvät tarjoamaan hyödyllistä suorituspalautea, ohjausta ja sopivasti haastavia tehtäviä, joissa työntekijät voivat kehittää ja vahvistaa uusia taitojaan, luovat perustan työntekijöiden joustavuuden kehittämiseksi. Nämä kehitystoimenpiteet on kuitenkin toteutettava riittävän korkealla tasolla, jotta saavutetaan korkea sisäinen motivaatio ja joustavuushalukkuuden positiivinen keskinäinen vaikutus. Tutkimuksen havainnot voivat auttaa organisaatioita, jotka pyrkivät tehostamaan työntekijöiden joustavuutta ja heidän kykyään sopeutua muutoksiin. (Solberg 2021, 163-165.) Ahjon kontekstissa tämä kannattaa pitää mielessä erityisesti tuuraustilanteissa, jolloin valmentajilta toivotaan joustoa lähteä vapaaehtoisesti tuuraamaan kollegaa.

Myös Huangin (2022) tutkimus korostaa johtajuuden vaikutusta työntekijöiden käyttäytymiseen. Tarkemmin ottaen tutkimuksessa tarkastellaan hyväntahtoisen johtajuuden vaikutuksia työntekijöiden vapaaehtoiseen käyttäytymiseen kiitollisuuden ja luottamuksen näkökulmasta. Hyväntahtoinen johtajuus viittaa tutkimuksessa johtamistyyliin, jossa johtajat osoittavat kunnioitusta työntekijöidensä työtä ja yksityiselämää kohtaan. Aikaisemmat tutkimukset ovat tuottaneet ristiriitaisia tuloksia hyväntahtoisen johtamisen ja työntekijöiden vapaaehtoisen käyttäytymisen välillä, joten tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella hyväntahtoista johtajuutta kiitollisuuden ja luottamuksen näkökulmasta, jotta voitaisiin paremmin ymmärtää näiden tekijöiden välistä suhdetta.

Kyselylomakkeet jaettiin Taiwanin yliopiston Executive Master of Business Administration-ohjelman opiskelijoille sekä jatkokoulutusohjelman opiskelijoille, jotka kävivät samanaikaisesti koko-aika-työssä. Tutkimukseen osallistui yhteensä 792 henkilöä, joista puolet oli miehiä ja puolet naisia. Enemmistö vastaajista kuului 30-55 vuotiaiden ikäryhmään ja työsuhteen keston osalta 36,62% vastaajista oli työskennellyt tehtävissään yli 9 vuotta, kun taas 19,70% vastaajista 1-3 vuoden ajan. Vastaajien joukossa yleisesti työntekijöitä oli 49,37%, matalan tason johtajia 21,46% ja keskitason johtajia 19,19%. Tutkimusmallia testattiin vahvistavalla tekijäanalyysillä ja PROCESS-moduulilla. Nämä taustatiedot auttavat ymmärtämään tutkimuksen otantaa ja vastaajien ominaisuuksia, mikä voi vaikuttaa tutkimuksen tulosten tulkintaan ja yleistettävyyteen. (Huang 2022, 1234)

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hyväntahtoinen johtajuus, jossa johtajat todella välittävät työntekijöistään, on tehokas johtamistyyli, joka lisää henkilökunnan kiitollisuutta ja sitoutumista

sekä vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden vapaaehtoiseen käyttäytymiseen työelämässä. Tutkimuksessa hyväntahtoinen johtajuus vaikuttaa suoraan ja epäsuorasti työntekijöiden vapaaehtoiseen käyttäytymiseen lisääntyneen kiitollisuuden kautta. Työn tekemisen ja työntekijöiden kiitollisuuden välisessä suhteessa emotionaalinen luottamus on merkittävä tekijä. Erityisesti työntekijöillä, joilla on korkeampi emotionaalisen luottamuksen taso, havaitaan vahvempi positiivinen suhde näiden tekijöiden välillä. (Huang 2022, 1245.)

Huangin tutkimuksessa korostetaan myös, että pitkäaikainen ja säännöllinen vuorovaikutus johtajien ja työntekijöiden välillä luo usein molemminpuolista huolenpitoa, mikä puolestaan luo perustan ihmisten väliselle luottamukselle. Tämä tutkimus viittaa siihen, että hyväntahtoisella johtajuudella on positiivinen vaikutus työntekijöiden kiitollisuuteen, ja tämä kiitollisuus voi toimia välittäjänä hyväntahtoisesta johtajuudesta ja työntekijöiden vapaaehtoisen käyttäytymisen välillä. (Huang 2022, 1249.) Tulokset tukevat Farhin ja muiden (2008) ehdotusta, jonka mukaan työntekijöiden kiitollisuus on keskeinen mekanismi, joka vaikuttaa hyväntahtoisesta johtajuudesta tehokkuuteen. Huangin (2022) tutkimus antaa uutta tietoa ehdottamalla, että työntekijöiden kiitollisuus voi olla toinen tekijä, jonka kautta hyväntahtoinen johtajuus parantaa tehokkaasti työntekijöiden vapaaehtoista käyttäytymistä. Pitkäaikainen ja säännöllinen vuorovaikutus johtajien ja työntekijöiden välillä synnyttää siis usein molemminpuolista huolenpitoa, mikä puolestaan toimii perustana ihmisten väliselle luottamukselle.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että johtajien tulisi huolehtia työntekijöiden elämästä myös työn ulkopuolella. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että johtajat voivat tarjota hoitoa, apua ja rohkaisua työpaikalla ja lisäksi huolehtia työntekijöiden perheiden hyvinvoinnista. Johtajat voivat myös järjestää yhteisiä juhlia ja aktiviteetteja kiitollisuuden osoittamiseksi. Tutkimuksen perusteella johtajien tulisi siis pyrkiä rakentamaan luottamusta, luomaan vahva tunnetason yhteys työntekijöihin sekä ottamaan huomioon heidän näkemyksensä. Tämä auttaa varmistamaan, että hyväntahtoinen johtajuus koetaan aitona, joka taas lisää työntekijöiden sitoutumista ja vapaaehtoista käyttäytymistä toivottuun suuntaan. (Huang 2022, 1249.)

3 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Tässä luvussa käsitellään teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen tärkeimpien avainsanojen, eli vapaaehtoistoiminnan, työntekijäkokemuksen ja motivaation välistä yhteyttä. Lisäksi luvussa tarkastellaan teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen tutkimusten tärkeimpiä tuloksia ja niiden hyödyntämismahdollisuuksia Ahjon toiminnan kehittämisessä.

3.1 Työntekijäkokemuksen ja motivaation merkitys vapaaehtoistoiminnassa

Vapaaehtoistoiminta on vapaaehtoisuuteen perustuvaa toimintaa, jossa yksilöt tai ryhmät osallistuvat erilaisiin hyväntekeväisyys- tai yhteiskunnallisiin projekteihin ilman palkkaa. Vapaaehtois toiminnalla onkin erittäin tärkeä rooli kolmannen sektorin organisaatioissa. Koska kolmannen sektorin toimijuus eroaa normaalista palkkatyöstä vapaaehtoisuuden vuoksi, sen hallinnointiin ja johtamiseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota onnistuneen toiminnan saavuttamiseksi. Tällöin vapaaehtoisten motivaation, sitoutumisen ja osallistumisen merkitystä ei voi liioitella. Tähän kontekstiin liittyvät vahvasti työntekijäkokemus ja motivaatio, sillä positiivinen työntekijäkokemus auttaa ylläpitämään vapaaehtoisten motivaatiota työtä kohtaan. Kun vapaaehtoiset kokevat työnsä merkitykselliseksi, saavat tukea ja arvostusta sekä näkevät oman panoksensa vaikutukset, heidän motivaationsa jatkaa vapaaehtoistoiminnassa kasvaa. Tämä myös auttaa varmistamaan vapaaehtoisten sitoutumisen ja pitkäaikaisen osallistumisen työntekijäkokemuksen näkökulmasta. (Vapaaehtoistyö.fi s.a.)

Motivoituneet vapaaehtoiset ovat yleensä innostuneita ja sitoutuneita tehtäviinsä, joten motivaatio onkin keskeinen tekijä vapaaehtoistoiminnassa. Motivaatio voi johtua monista eri tekijöistä, kuten halusta auttaa muita, osallistumisesta tärkeäksi koettuun toimintaan, yhteisön tukemisesta tai oman osaamisen kehittämisestä. Siksi onkin tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät motivoivat vapaaehtoisia ja pyrkiä tukemaan näitä motivaatiotekijöitä. Motivaatio voi myös kasvaa kokemuksen myötä, kun vapaaehtoinen huomaa oman panoksensa vaikutukset ja näkee, miten hänen työnsä auttaa muita tai edistää yhteisöä. Näin ollen, vapaaehtoisten positiivinen työntekijäkokemus ja korkea motivaatio voivat johtaa parempiin tuloksiin vapaaehtoistyössä. Tällöin vapaaehtoinen voi tuntea olevansa osa jotain suurempaa ja tärkeää, joka voi lisätä sitoutumista ja innostusta tehtäviin. (Kaila 2014, 15-20.)

Opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen, työntekijäkokemuksen ja motivaation vahvistamiseksi organisaatioiden on tarjottava riittävästi resursseja ja mahdollisuuksia vapaaehtoistoimintaan osallistumiseen, ilman kohtuutonta kuormitusta. Tämän lisäksi myös selkeä roolien määrittely on avainasemassa onnistuneessa vapaaehtoistoiminnassa. Lisäksi vapaaehtoisille tulisi tarjota jatkuvaa koulutusta, jotta heidän osaamisensa kehittyy ja he voivat suoriutua tehtävistään tehokkaasti. On myös tärkeää selventää vapaaehtoisten ja palkatun työvoiman roolien eroja, jotta

organisaatiossa kaikki ymmärtävät näiden roolien merkityksen ja vastuualueet. Kun kaikilla organisaation jäsenillä on selkeä käsitys tehtävistään, vastuualueistaan ja toimintatavoistaan, ristiriitailanteiden syntymistä on helpompi välttää. Selkeys luo yhteisen ymmärryksen siitä, mitä odotetaan ja miten työtä tulisi tehdä. Mikäli ristiriitoja ilmenee, johtajien on tärkeää tunnistaa nämä tilanteet ja puuttua niihin mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Ennaltaehkäisyä voidaan tehdä esimerkiksi selkeän viestinnän, koulutuksen ja työyhteisön rakentamisen avulla. Nämä toimenpiteet auttavat luomaan ilmapiirin, jossa ristiriitoja syntyy vähemmän ja niitä voidaan ratkaista tehokkaasti, mikä taas edistää yhteistyötä ja tuloksellisuutta organisaatiossa. (Kaila 2014, 13.)

Teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen, myös osallistaminen on tärkeä tekijä vapaaehtoistoiminnassa työntekijäkokemuksen vahvistamiseksi. Vapaaehtoisten tulee kokea itsensä osaksi organisaatiota ja nähdä työnsä merkitykselliseksi. Tätä voi tukea ottamalla heidän näkemyksensä ja asiantuntemuksensa huomioon organisaation päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä. Vapaaehtoisten osallistamisen lisääminen voi tapahtua myös esimerkiksi näkyvyyden ja tunnustuksen lisäämisellä, kuten heidän huomioimisella organisaatiokaaviossa ja pyytämällä heiltä kehittämisideoita. Osallistaminen vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen tulee nähdä jatkuvana prosessina, ja osallistamisen tavoitteet kannattaa pitää realistisina ja pilkkoa osiin kontekstista riippuen. Tätä voi toteuttaa esimerkiksi miettimällä mitkä ovat työvaiheet ja missä vaiheessa työskentelyä halutaan pyytää kommentteja tietyltä ryhmältä. (Kaila 2014, 13.)

Teoreettisessa viitekehyksessä korostetaan myös kiittämisen ja arvostuksen merkitystä vapaaehtoistoiminnassa, mikä johtajien kannattaa huomioida erityisesti motivaation ylläpitämiseksi, koska positiivinen palautteenanto ja kiitoksen ilmaiseminen vahvistavat vapaaehtoisten motivaatiota ja sitoutumista. Hyödyllistä voi olla myös ennakoida erilaisia palkitsemiskeinoja, jotka voivat toimia motivointivälineinä, kun vapaaehtoistyön tavoitteet saavutetaan.

Tutkimusten mukaan aineeton palkitseminen, kuten arvostuksen osoittaminen ja kiittäminen sitouttavat vapaaehtoisia, muistuttavat heidän arvokkaasta panoksestaan ja auttavat heitä jaksamaan. Parhaimmillaan kiittäminen ja arvostuksen osoittaminen ovatkin koko vapaaehtoistyön motivaatiota ja tarkoitusta ylläpitävä voima. (Kaila 2014, 9-10.) Tähän liittyen mielenkiintoinen havainto vuoden 2021 Pew Researchin tiedoista on, että suurin osa työnsä lopettaneista työntekijöistä mainitsi yhdeksi tekijäksi epäkunnioituksen tunteen syynä lähtöönsä. (Parker & Menasce Horowitz 9.3.2022.) Tämä havainto korostaa myös sitä, kuinka tärkeää työntekijöiden työpanoksen ja mielipiteiden huomiointi on.

Kun kolmannen sektorin organisaatiot ottavat huomioon nämä seikat, ne voivat rakentaa vahvan vapaaehtoisverkoston, joka tukee tavoitteiden saavuttamista. Hyvin järjestetty vapaaehtoistoiminta voi olla organisaatiolle voimavara, lisätä sen vaikuttavuutta ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. On

kuitenkin tärkeää muistaa, että vapaaehtoistoiminta ei ole vain organisaation hyväntekeväisyyteen tähtäävää toimintaa, vaan se tarjoaa vapaaehtoisille merkityksellisen ja palkitsevan tavan osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan. (Arnon, Almog-Bar & Cnaan, 2022, 1655.)

3.2 Yhteenveto teoreettisen viitekehyksen tutkimusten keskeisimmistä tuloksista

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyjen tutkimusten tärkeimpiä tuloksia voidaan hyödyntää vapaaehtoisten työntekijäkokemuksen vahvistamisessa ja sitouttamisessa. Seuraavaksi tarkastellaan, mitä tutkimusten tulokset merkitsevät työntekijäkokemuksen, motivoinnin ja sitouttamisen kannalta.

Stensakerin ja Meyerin (2012) tutkimuksessa havaitaan, että työntekijät, joilla on aiempaa kokemusta muutoksista, sopeutuvat muutosprosessiin paremmin, sillä heidän on helpompi käsitellä muutosta ja kykyä lähestyä tilannetta nopeammin aiempaan kokemukseen pohjautuen. Nämä tulokset haastavat aiemman kirjallisuuden, joka on korostanut negatiivisia reaktioita muutokseen. Lisäksi tutkimus osoittaa, että aiempi positiivinen muutoksen kokemus tekee työntekijöistä joustavampia ja halukkaampia muutokseen. Nämä positiiviset kokemukset auttavat työntekijöitä selviytymään muutoksen epävarmuudesta, ylläpitämään kontrollia ja lisäämään omaa markkina-arvoaan. Tämä tutkimustulos on tärkeä ottaa huomioon jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Tutkimustulos on myös relevantti opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa Ahjo Training Centerillä, jossa muutostilanteita esiintyy. Näistä ovat esimerkkinä tuuraustilanteet, joissa valmentajaverkostolta odotetaan vapaaehtoista joustavuutta, joten tutkimustulos on siis merkityksellinen myös tässä kontekstissa.

Erityisen mielenkiintoista on, että tämä havainto tehtiin skandinaavisessa työkontekstissa, jossa muutoshalukkuutta esiintyy yleensä vähemmän verrattuna muuhun Eurooppaan tai Pohjois-Amerikkaan. Tutkimuksen analyysi viittaa siihen, että muutoskyvykkyyttä voidaan kehittää työntekijöiden keskuudessa, kunhan muutosprosessit ovat hyvin hallittuja. Toisaalta huonosti hoidetut muutosprosessit johtavat siihen, että työntekijät etääntyvät organisaatiosta. Johtajien rooli tässäkin prosessissa on merkittävä, koska he voivat helpottaa työntekijöiden muutosvalmiuksien kehittämistä. (McCarty 9.11.2022.)

Teoreettisen viitekehyksen mukaan myös arvojen kohdennus tulisi huomioida erityisesti vapaaehtoistoiminnassa, sillä Integral an award-winning employee activation agency ja Harris Pollinin (2022) tutkimuksen tulokset osoittivat, että kun yksilön henkilökohtaiset arvot ovat linjassa organisaation arvojen kanssa, työntekijät todennäköisemmin suhtautuvat myönteisesti työhönsä, heillä on parempi käsitys organisaation yrityskulttuurista, he tulevat töihin motivoituneempina ja kokevat kollektiivista innostusta. Tutkimus korostaa, että arvojen ristiriita voi aiheuttaa vakavia

haittavaikutuksia organisaatiolle. Tällainen ristiriita voi heikentää työntekijöiden työntekijäkoke-
musta, mikä puolestaan vaikuttaa negatiivisesti organisaation suorituskkyyn ja maineeseen.

Tähän tutkimukseen pohjautuen arvojen toteutumisen tarkastelu otettiin mukaan myös opinnäyte-
työn haastatteluihin, jotta voidaan varmistaa, että valmentajat kokevat Ahjon arvojen olevan sopu-
soinnussa omien arvojensa kanssa. Erityisesti vapaaehtoistoiminnassa arvoja ajatellen, johtajien
on ymmärrettävä työntekijöiden henkilökohtaisia arvoja, jotta he voivat luoda merkityksellisiä kos-
ketuspisteitä koko työsuhteen ajalle. Tämä tarkoittaa, että työntekijöitä ei voi kohdella yhtenäisenä
massana, vaan yksilöllisyys on avainasemassa työntekijälähtöisessä ajattelussa, kuten Tuckerin
(2020) ja Harris Pollin (2022) tutkimukset korostavat. Työntekijöiden yksilöllinen kohtelu edistää
työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti organisa-
tion toimintaan ja maineeseen.

Teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn Cetinin (2018) tutkimustulokset huomiottiin myös opinnäy-
tetyön haastatteluista tehdessä. Kyseisessä tutkimuksessa tutkitaan ammatillisen itsetehokkuuden
ja sisäisen motivaation roolia työelämässä, ja tutkimuksen tulosten perusteella ammatillisella itse-
tehokkuudella ja sisäisellä motivaatiolla on merkittävä vaikutus työn suoritustasoon. Tutkimukseen
pohjautuen haastattelurunkoa laadittaessa, ensimmäinen askel oli kartoittaa haastateltavien henki-
löiden omia kokemuksia valmennustyönsä sujumisesta. Tämä tehtiin ennen kuin siirryttiin tarkaste-
lemaan motivaatioon liittyviä tekijöitä.

Tärkeää on kuitenkin huomioida, että tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä kaikissa organisa-
atioissa ja tilanteissa. Lisäksi tulisi ottaa huomioon, että itsetehokkuus on vain yksi tekijä monien
muiden joukossa, jotka vaikuttavat työsuoritukseen ja motivaatioon. Lisäksi vaikka korkean itsete-
hokkuuden etsiminen rekrytointiprosessissa voi olla hyödyllistä, se ei yksinään takaa menestystä
työtehtävissä. Muiden taitojen, kokemuksen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien huomioon ottami-
nen on myös tärkeää. Samoin, vaikka itsetehokkuuden kehittämisohjelmilla voi olla arvoa koulutus-
ja kehitysohjelmissa, on tärkeää muistaa, että yksilölliset tarpeet ja motivaatiot voivat vaihdella,
eikä yksi lähestymistapa sovi kaikille. Haastatteluiden tuloksia käsitellään tarkemmin luvussa 5.

Johtajien roolin merkitystä positiivisen työntekijäk kokemuksen rakentamisessa korostaa teoreetti-
sessa viitekehyksessä useampi tutkimus. Näin on myös esimerkiksi Huangin (2022) tutkimuk-
sessa, jonka tulokset osoittavat, että hyväntahtoinen johtajuus, jossa johtajat todella välittävät työn-
tekijöistään, on tehokas johtamistyyli, joka lisää henkilökunnan kiitollisuutta ja sitoutumista sekä
vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden vapaaehtoiseen käyttäytymiseen työelämässä. Tutkimuksen
perusteella johtajien tulisi siis pyrkiä rakentamaan luottamusta, luomaan vahva tunnetason yhteys
työntekijöihin sekä ottaa huomioon heidän näkemyksensä. Tämä auttaa varmistamaan, että hyvän-
tahtoinen johtajuus koetaan aitona, joka taas lisää työntekijöiden sitoutumista ja vapaaehtoista

käyttäytymistä. Tämä tieto on hyödyllistä johtajille, jotka pyrkivät luomaan motivoivan, joustavan ja tuotteliaan työympäristön, kuten Ahjolla on tavoitteena.

Ahjon kontekstissa, kun tavoitteena on myös lisätä valmentajien vapaaehtoista joustavuutta esimerkiksi tuuraustilanteissa, on hyödyllistä huomioida Solbergin (2021) tutkimus, jossa tarkastellaan sisäisen motivaation tason vaikutusta vapaaehtoiseen joustamishaluun. Tämän tutkimustuloksen perusteella työntekijöille tulisi tarjota työtehtäviä, jotka herättävät heissä riittävän korkeaa sisäistä motivaatiota. Tämän lisäksi tutkimus osoittaa, että johtajien ja esihenkilöiden tarjoamalla kehitystuella on positiivinen vaikutus työntekijöiden joustavuuteen. Tutkimus myös osoittaa, että esihenkilöt, jotka pystyvät tarjoamaan hyödyllistä suorituspalautetta, ohjausta ja sopivasti haastavia tehtäviä, joissa työntekijät voivat kehittää ja vahvistaa uusia taitojaan, luovat perustan työntekijöiden joustavuuden kehittämiseksi.

Solbergin tutkimuksen tavoin sopivasti haastavien ja kehittävien tehtävien merkitystä tukee myös Williamsin (12.10.2020) ”How to Leverage Intrinsic Motivation” artikkeli, joka painottaa, että kun yksilö kykenee ratkaisemaan vaativia tehtäviä, hänen sisäinen motivaationsa vahvistuu ja hän kokee enemmän onnellisuutta ja tyytyväisyyttä. Lisäksi kun organisaatio pystyy tarjoamaan työntekijöilleen tehtäviä, joissa he voivat hyödyntää omia vahvuuksiaan, kiinnostuksen kohteitaan ja arvojaan, myös heidän sisäinen motivaationsa vahvistuu (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 86). Tästä voidaan päätellä, että sopivasti haastavat ja kehittävät tehtävät ovat tärkeitä sisäisen motivaation vahvistamisessa. Tällainen työn sisäinen mielekkyys erityisesti vapaaehtoistoiminnassa, edistää työntekijöiden työntekijäkoemusta, motivaatiota, hyvinvointia ja halua tehdä työtä vapaaehtoisesti.

4 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimusmenetelmien valintaa. Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tutkimuksessa käytettäviä erilaisia aineistonhankinta- ja analyysimenetelmiä, välineitä ja tekniikoita. Luvussa käsitellään myös toteutettuja haastatteluita sekä tutkimusaineiston analyysiä.

Kehittämistyö perustuu aina teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin. Se alkaa asettamalla tavoitteet ja tarkentamalla kehittämisen kohde, joka usein liittyy liiketoiminnan tai työelämän kehittämiseen. Kun kehittämisen kohde on selvä, tietoa etsitään tutustumalla kirjoitettuun aiheeseen. Tämä auttaa lisäämään organisaation tietämystä, yhteistä tiedon tuottamista ja tukemaan tiedon jakamista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 23-25, 104-105.) Tutkimuksen avulla tutkija käyttää tutkimusmenetelmiä, kerää tietoa ja hallitsee tutkimustuloksia. Tutkimuksen on täytettävä tieteellisen tutkimuksen vaatimukset, mikä tarkoittaa, että sen tulee tuottaa uutta tietoa tai esittää vanhaa tietoa uusin tavoin hyödyntäen. (Vilkkä 2015, 27.)

Tämän jälkeen valitaan paras tapa lähestyä työtä ja suunnitellaan käytettävät menetelmät. Tutkimusmenetelmät on perinteisesti jaettu kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiiviset eli määrälliset menetelmät käyttävät tyypillisesti strukturoituja lomakehaastatteluja tai kyselyitä, joissa samat kysymykset esitetään laajalle vastaajajoukolle. Tällaiset menetelmät soveltuvat hyvin tilanteisiin, joissa tavoitteena on testata teorian pätevyyttä tai kerätä numeerista tietoa suurelta määrältä vastaajia. Kysymykset ovat ennalta määriteltynä ja vastaajilta pyydetään usein valitsemaan tietty vaihtoehto tai antamaan numeerinen arvo vastaukselleen. Näitä menetelmiä käytetään esimerkiksi tilastollisten analyysien suorittamiseen ja kvantitatiivisten tulosten saamiseen tutkimuksessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 104-105.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus eroaa kvantitatiivisesta menetelmästä aineistonkeruutavoi- laan ja ei-numeerisilla piirteillään. Kun kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään lukuihin ja numeroiden käsittelyyn, kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan merkitysten ymmärtämistä. Nykyään kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta ei nähdä vastakkaisina lähestymistapoina, vaan pikemminkin toisiaan täydentävinä. Molemmat lähestymistavat nostavat esiin erilaisia keskeisiä kysymyksiä. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin tilanteisiin, joissa halutaan saada syvällistä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ja tuottaa uusia kehittämis ehdotuksia. Laadullisessa tutkimuksessa realistisena tavoitteena on olla neutraali tutkimuksen lopputuloksen suhteen ja tunnistaa sekä tunnustaa omat ennakkokäsitykset. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135–137.)

Tarkemmin määriteltynä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kerätään todellisista tilanteista ja tutkimuksen keruuvälineenä toimii tutkija itse. Laadullinen tutkimus pyrkii syvällisempään ymmärrykseen tutkittavasta aiheesta ja pyrkii saamaan

selville ihmisten motivaatioita, ajattelutapoja ja asenteita. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa, joiden avulla tietoa kerätään. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä testaamaan teoriaa tai hypoteesia, vaan keskitytään aineiston monitahoiseen tarkasteluun. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan harkiten eikä satunnaisotoksella, jotta voidaan taata, että valituilla kohteilla on jotain sanottavaa tutkittavasta aiheesta. Tyypillisesti tutkimussuunnitelma muokkautuu tutkimuksen edetessä ja joustaa olosuhteiden mukaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 163–164.)

Tutkimusmenetelmiä tarkasteltaessa on tässä vaiheessa hyvä kerrata tämän opinnäytetyön tavoite; työn tarkoituksena on selvittää, minkälaisia asioita vapaaehtoistoimintaa tekevät valmentajat arvostavat yleisesti työelämässä ja minkälaiseksi valmentajat kokevat työntekijäkokemuksen nykytilan Ahjolla. Lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan, mitkä tekijät ylläpitävät ja heikentävät valmentajien motivaatiota, ja millä tavoin Ahjon johtajat voisivat tulevaisuudessa vahvistaa heidän työntekijäkokemusta vapaaehtoistoiminnassa. Tutkimuksen myötä Ahjon henkilöstön näkökulmaa saadaan paremmin esille ja perustajat oppivat tuntemaan paremmin henkilöstöään, sekä voivat tämän myötä jatkossa huomioida valmentajia yksilöllisemmin. Opinnäytetyön lopputuloksena Ahjon perustajille ja esihenkilöille syntyy käsitys siitä, minkälaiseksi valmentajat kokevan työntekijäkokemuksen eri kohtauspisteet Ahjolla sekä kehittämissuhteita siitä, millä tavoin vapaaehtoistoimintaa tekevien työntekijäkokemusta voisi vahvistaa jatkossa.

Koska tämän opinnäytetyön tavoitteena on nimenomaan juuri ilmiön syvällisempi ymmärtäminen ja sen pohjalta kehitysehdotuksen tekeminen, laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote on paras vaihtoehto tähän tutkimukseen. Opinnäytetyössä halutaan selvittää todellisten tilanteiden merkityksiä ja saada syvällisesti ja monitahoisesti selville tietoa ihmisten motivaatioista, ajattelutavoista ja asenteista, mihin laadullinen tutkimus sopii parhaiten. Henkilöitä, joilta tietoa hankitaan, on kymmenen ja heidät on valittu eliittiotannalla. Tämä tarkoittaa sitä, että valinta on tehty harkinnanvaraisesti ottaen huomioon muun muassa ikä, sukupuolijakauma, kokemus sekä erilaiset valmennettavat lajit ja roolit. Näin saadaan kohderyhmäksi joukko, joka edustaa mahdollisimman laajasti, monipuolisesti ja kattavasti koko otosta sekä erilaisia rooleja vapaaehtoistyötä tekevien keskuudessa. Näiden tekijöiden katsotaan edustavan koko tutkittavaa joukkoa parhaalla mahdollisella tavalla ja antavan näin ollen arvokasta tietoa tutkimukselle.

4.1 Lähestymistapana tapaustutkimus

Lähestymistapa tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä, miten tutkimusongelmaa käsitellään tai lähestytään. Kehittämistyössä lähestymistavan valinta vastaa tutkimusstrategian valintaa tieteellisessä tutkimuksessa. Kun valitaan lähestymistapaa, on tärkeää harkita, pyrkiikö tutkija haastamaan kriittisesti tutkimuksen kohteena olevaa sosiaalista todellisuutta vai pyrkiikö hän kuvailemaan

ja tulkitsemaan ihmisten toimintaa tietyssä kontekstissa, ottamatta juurikaan kriittistä kantaa heidän näkökulmiinsa. (Puusa, Juuti & Aaltio. 2020, kappale 6.)

Lähestymistapoja on erilaisia ja niitä voivat olla esimerkiksi (Ojasalo ym. 2015, 51–68):

- Tapaustutkimus tai toimintatutkimus
- Konstruktiivinen tutkimus
- Palvelumuotoilu
- Ennakointi
- Verkostotutkimus
- Innovaatioiden tuottaminen

Tapaustutkimus sopii kehittämistyön tutkimusstrategiaksi hyvin, kun tarkoituksena on tuottaa kehittämisideoita. Tapaustutkimuksessa tutkitaan syvällisesti tiettyä ilmiötä, kuten esimerkiksi palvelua, tuotetta tai prosessia. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ymmärtää perusteellisesti kyseistä ilmiötä nykyhetkessä. On tärkeää huomioida, että tapaustutkimusta ei ole tarkoitus yleistää laajemmin, vaan se keskittyy tutkimaan tiettyä kohdetta ja tuottamaan yksityiskohtaista tietoa kyseisen kohteen kehittämistä varten. (Ojasalo ym. 2015, 51–68.)

Tapaustutkimukselle on ominaista, että tutkimusaineistoa on runsaasti, ja tapausta tarkastellaan sen luonnollisessa kontekstissa. Tämä tarkoittaa, että tutkimus suoritetaan yleensä tutkittavan ilmiön todellisessa ympäristössä tai asiayhteydessä. Tapaustutkimuksen määritelmässä on myös joustavuutta, mikä tarkoittaa, että se voi sopeutua erilaisiin tutkimusympäristöihin tarpeiden mukaan (Puusa ym. 2020, kappale 6.) Jotta tutkittavasta tapauksesta saadaan monipuolinen kokonaiskuva, tapaustutkimuksessa käytetään tyypillisesti monenlaisia menetelmiä. (Ojasalo ym. 2015, 55.) Tapaustutkimuksessa kehitysehdotuksia ei viedä käytäntöön, vaan tutkimustyö päättyy annettaviin suosituksiin. (Ojasalo ym. 2015, 37.)

Robert Yin (2014) määrittelee myös tapaustutkimuksen myös hyvin samantyyllisesti kuin Ojasalo ja Puusa. Yinin (2014) mukaan soveltavassa tapaustutkimuksessa tutkitaan tietyn ilmiön tilannetta yhden organisaation näkökulmasta, ja tutkimustulosten pohjalta tehdään kehittämis ehdotuksia. Yinin mukaan tapaustutkimuksessa korostuu myös teorian ja empiirisen aineiston vuoropuhelu. Tämä tarkoittaa, että tutkija ottaa huomioon aiemman tutkimustiedon kyseisestä aiheesta sekä kohdeorganisaatiossa kerätyn aineiston tarjoaman tiedon. Tapaustutkimuksessa käydään läpi aikaisempia tutkimuksia ja aineistoa, jotta voidaan luoda teoriapohja ja vertailla omia ajatuksia muiden ajatuksiin aiheesta. Tämä vuoropuhelu auttaa tutkijaa saamaan syvällisempää ymmärrystä tutkimuskohteesta ja sen ilmiöistä. (Ojasalo ym. 2015, 51–68.)

Opinnäytetyön kohteena olevaa tutkimusta lähestytään ensisijaisesti tapaustutkimuksen näkökulmasta, koska työn tavoitteena on saavuttaa empiiristä tietoa ja pyrkiä tuottamaan yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa vapaaehtoistyötä tekevien valmentajien ajatuksista. Opinnäytetyössä tutkija pyrkii kuvailemaan ja tulkitsemaan ihmisten toimintaa tietyssä kontekstissa, ottamatta juurikaan kriittisesti kantaa heidän näkökulmiinsa. Koska tutkija pyrkii kuvailemaan ja tulkitsemaan valmentajien toimintaa ilman voimakasta kriittistä näkökulmaa, tapaustutkimus tarjoaa sopivan lähestymistavan tähän. Tämä mahdollistaa tutkimuksen keskittymisen yksityiskohtaiseen ja syvälliseen tiedonkeruuseen valmentajien ajatuksista, sekä auttaa keräämään parempaa ymmärrystä tutkimuskohteesta.

Opinnäytetyössä korostuu myös teorian ja empiirisen aineiston vuoropuhelu ottaen huomioon sen, mitä aiempi tutkimus tietää asiasta ja mitä kohdeorganisaatiossa kerätyn aineiston perusteella saadaan tietoon. Työ etenee aikaisempaan tutkimukseen tutustumisesta oman tutkimusaineiston keräämiseen ja tiedon analysointiin, jonka pohjalta tutkija esittää kehittämisohdotuksia organisaatiolle. Koska opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet edellyttävät vastausta ensisijaisesti kysymyksiin mitä tulisi huomioida sekä miten ja miksi tulisi toimia Ahjon valmentajaverkoston kontekstissa, parhaiten vastauksia tähän tarpeeseen tuottaa tapaustutkimus, jossa tutkitaan yhtä tapausorganisaatiota ja sen pohjalta annetaan kehittämisohdotuksia organisaatiolle. Tämä tavoite saavutetaan hankkimalla uutta tietoa, jota voidaan soveltaa kehittämisohdotusten tekemisessä organisaation toiminnalle.

4.2 Aineiston hankintamenetelmät

Opinnäytetyössä noudatetaan tutkimussuunnitelmaa, jossa on etukäteen määritelty aineiston hankintamenetelmät. Tässä tapauksessa käytetyt menetelmät ovat dokumenttianalyysi ja puolistrukturoidut teemahaastattelut, koska näitä menetelmiä käyttämällä tutkija saa monipuolista ja kattavaa tietoa, jota voidaan hyödyntää opinnäytetyön tutkimuskysymysten ja tavoitteiden saavuttamisessa. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin dokumenttianalyysin ja teemahaastatteluiden määritelmää.

Dokumenttianalyysi perustuu organisaation olemassa olevaan tietoon, kuten raporttien, strategioiden, suunnitelmien tai muiden kirjallisten materiaalien analysointiin. Tämän menetelmän avulla tutkija voi saada perustiedot organisaation toiminnasta, tavoitteista ja käytetyistä strategioista, eli dokumenttianalyysin avulla prosessi rakennetaan organisaation jo olemassa olevan tiedon perusteella. (Bowen 2009, 27.)

Puolistrukturoidut teemahaastattelut tarjoavat mahdollisuuden syventää ja täydentää tietoa organisaation toiminnasta. Näissä haastatteluissa on valmiiksi määritellyt teemat, joiden pohjalta keskustelu käydään, mutta samalla haastattelutilanteessa on joustavuutta antaa vastaajalle mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään ja ajatuksiaan. Haastatteluiden avulla tutkija voi syventää tietoa

organisaatiosta, sen toimintatavoista ja valmentajien ajatuksista. Haastattelut voivat perustua joko dokumenttianalyysin tuloksiin tai tuottaa täysin uutta tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 37-40.)

Tutkimussuunnitelmassa harkittiin aluksi mahdollisuutta syventää haastatteluita puolistrukturoidun havainnoinnin avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija menee kohdeorganisaatioon havainnoimaan ja seuraamaan haastatteluiden teemoja käytännön tilanteissa. Työn edetessä tätä ei kuitenkaan koettu relevantiksi työn tulosten kannalta, koska tutkija sai tarpeeksi olennaista tietoa dokumenttianalyysistä ja haastatteluista tutkimustyön perustaksi. Seuraavaksi kuvataan tarkemmin käytetyt tutkimusmenetelmät ja perustellaan niiden käyttöä. Menetelmät esitetään siinä järjestyksessä, kuin niitä on tutkimuksessa käytetty.

4.2.1 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on tärkeä menetelmä käytännön työssä, kun halutaan saada käsitys nykytilanteesta ja kerätä perustietoa kehitystyön tueksi. Se täydentää muita tutkimusmenetelmiä, kuten haastatteluja, ja keskittyy tutkimaan esimerkiksi organisaation aiempia kirjallisia materiaaleja, joiden sisältö analysoidaan. Analyysin tavoitteena on luoda uutta tietoa ja tehdä johtopäätöksiä suuresta aineistomäärästä. Dokumenttianalyysissä on myös tärkeää päättää etukäteen, tarkastellaanko vain näkyvää sisältöä vai kiinnitetäänkö huomiota myös piilotettuihin viesteihin. (Ojasalo ym. 2015, 136; Tuomi & Sarajärvi 2018, 119.) Dokumentit voivat olla hyödyllisiä ja monipuolisia tutkimusaineistoja ja niitä voi käyttää tutkimuksessa monin tavoin. Lindsay Prior (2008) on tunnistanut neljä tapaa, joilla dokumentteja voidaan käyttää tutkimuksessa (kuva 4).

Tutkimuksen kohde	Dokumentit resurssina	Dokumentit kohteena
Dokumenttien sisältö	1) Lähestymistavat, jotka kohdistavat huomion lähes kokonaan siihen mitä dokumentti sisältää.	2) "Arkeologiset" lähestymistavat, jotka kohdistavat huomion siihen, miten dokumentin sisältö on muodostunut.
Dokumenttien käyttö ja funktio	3) Lähestymistavat, jotka kohdistavat huomion siihen, miten toimijat käyttävät dokumentteja eri tarkoituksiin.	4) Lähestymistavat, jotka kohdistavat huomion siihen, miten dokumentit toimivat osana sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta.

Kuva 4. Lähestymistapoja dokumenttien tutkimiseen (Prior 2008, 825)

Priorin mukaan, dokumentteja voidaan ensinnäkin tarkastella tutkimuksen kohteena itsessään. Tässä tapauksessa dokumentit nähdään resursseina, jotka sisältävät kuvauksia, kuvia tai selonte-koja tapahtuneista asioista. Niitä voidaan käyttää todisteina tai evidenssinä siitä, mitä on tapahtu-nut. Tässä lähestymistavassa tutkija analysoi dokumenttien sisältöä ja pyrkii saamaan siitä tietoa tai ymmärrystä tutkimusaiheeseen liittyen. Toiseksi dokumentteja voidaan tarkastella sisällön näkö-kulmasta, eli kiinnitetään huomiota siihen, miten dokumenttien sisältö muodostuu tai on muodostu-nut. Tämä voi liittyä käsitteellisiin valintoihin, teknisiin tai sosiaalisiin menettelyihin ja sääntöihin, jotka vaikuttavat dokumenttien luomiseen. Tässä lähestymistavassa tutkija analysoi prosesseja eli sitä, miten dokumentit sisällöllisesti rakentuvat. (Delamont 2012, 428.)

Kolmantena lähestymistapana Priorin mukaan on dokumenttien käytön ja tehtävän tarkastelu. Tässä lähestymistavassa keskitytään siihen, miten ja mihin tarkoituksiin dokumentteja käytetään. Tässä kontekstissa dokumentin sisältö ei ole analyysin kannalta pääasiallinen, vaan kiinnostus kohdistuu dokumenttien käyttötapoihin ja niiden rooliin erilaisissa tilanteissa tai tarkoituksissa. Nel-jäs lähestymistapa keskittyy taas siihen, miten dokumentit toimivat ja vaikuttavat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tässä lähestymistavassa analysoidaan dokumenttien roolia vuorovaikutusti-lanteissa, ja miten ne vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen tai ajatteluun. Dokumentin sisältö on tässäkin tarkastelussa relevanttia vain siinä määrin, kuin se tulee esille sosiaalisissa tilanteissa. (Delamont 2012, 428.)

4.2.2 Haastattelut

Haastatteluiden idea on hyvin yksinkertainen; kysytään ihmisiltä mitä he ajattelevat, miten he toimi-vat ja miksi toimivat. Haastattelu tapahtuu yleensä henkilökohtaisesti, jolloin kysymykset esitetään suullisesti ja ne voidaan kirjata ylös tai tallentaa videolle. Myös sähköpostihaastattelut ovat mah-dollisia, jolloin kysymykset ja vastaukset välitetään sähköpostitse, ilman henkilökohtaista tapaa-mista. Kaikissa haastatteluissa myös lisäkysymykset ovat mahdollisia. On kuitenkin tärkeää muis-taa, että haastatteluiden avulla emme voi saada absoluuttista totuutta, vaan ainoastaan yksilön ko-keman todellisuuden, joka voi vaihdella henkilöstä toiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 3.1.)

Haastattelumenetelmät vaihtelevat riippuen siitä, millaisessa kokoonpanossa haastattelu toteute-taan, kuinka joustavasti haastatteli ja voi esittää kysymyksiä ja kuinka strukturoituja kysymykset ovat. Haastattelun strukturointiaste kuvaa sitä, kuinka tiukasti kysymykset ovat muotoiltu, kun taas menetelmän valinta riippuu siitä, millaista tietoa kehittämistehtävässä tarvitaan. (Ojasalo ym. 2020, 106–107.) Vapaamuotoisia haastattelumenetelmiä ovat esimerkiksi syvähaastattelu, teemahaas-tattelu ja ryhmähaastattelu. Syvähaastattelussa pyritään saamaan syvällistä ymmärrystä haastatel-tavan ajatuksista ja kokemuksista. Teemahaastattelussa keskitytään tiettyihin teemoihin tai aihe-iisiin, joita käsitellään haastattelussa. Ryhmähaastattelussa taas haastatellaan useita henkilöitä

samanaikaisesti, mikä voi tuoda esiin erilaisia näkökulmia ja ryhmädynamiikkaa. (Ojasalo ym. 2020, 106–107.) Strukturoitu lomakehaastattelu sopii sen sijaan tilanteisiin, joissa tarvitaan faktatietoa suurelta joukolta ihmisiä, ja kysymykset pysyvät samoina kaikille vastaajille. Tämä menetelmä soveltuu myös täydentämään aiemmin tehtyä laadullista aineistonkeruuta, kun halutaan saada kvantitatiivista tietoa suuremmalta otokselta. (Ojasalo ym. 2015, 106–107.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat ennakkoon laadittuja, mutta haastattelija voi halutessaan muuttaa niiden järjestystä, sanamuotoa tai tehdä aiemmin määrittelemättömiä jatkokysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 4.2.3.) Vastaajat voivat vapaasti vastata kysymyksiin omin sanoin, eikä valmiita vastausvaihtoehtoja ole. Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu usein avoimen ja strukturoidun haastattelun välimaastoon, mutta yhtä tarkkaa määritelmää tästä haastattelumetodista ei ole. Sen sijaan avoimessa haastattelussa keskustelu on avointa ja se käsittelee yleisellä tasolla haastatteluaihetta sekä tutkittavaa tutkimuskysymystä. Avoimessa haastattelussa haastattelija voi laatia esimerkiksi luettelon teemallisista kysymyksistä, mutta vastaajilla on silti tilaa vastata kysymyksiin oman tulkintansa ja sanomansa kautta. (Ojasalo, ym. 2015, 107–108.)

Saaranen-Kauppinen ja Puusiniikka (2006) määrittelevät teemahaastattelun vapaamuotoiseksi menetelmäksi, jossa haastattelu etenee aihepiireittäin teemojen avulla. Teemat ovat samat kaikille haastateltaville, mutta kysymysten asettelu ja järjestys voivat vaihdella. Tavoitteena on käydä vapaata keskustelua teemoista, noudattamatta ennalta määriteltyjä strukturoituja kysymyksiä. Teemahaastattelu sopii erityisesti silloin, kun halutaan kerätä tietoa uudesta tai vähemmän tunnetusta ilmiöstä. Ennen teemahaastattelua on tärkeää perehtyä huolellisesti aihepiiriin, jotta haastattelu keskittyy oikeisiin teemoihin. Myös haastateltavat on valittava huolellisesti. Analyysi tehdään yleensä teemoittain, mikä tarkoittaa, että aineisto jaetaan teemoihin liittyviin osiin ja niitä tarkastellaan erikseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusiniikka 2006.)

Tuomijärvi (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 3.1.1.) taas määrittelee teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun yhdeksi kokonaisuudeksi, jossa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten pohjalta. Teemahaastattelu korostaa ihmisten tulkintoja ja heidän antamia merkityksiä asioille. Tämä tarkoittaa, että haastattelussa keskitytään tiettyihin teemoihin, jotka perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. Teemahaastattelun etuna on mahdollisuus syventää ja tarkentaa aiheita lisäkysymysten avulla, jotka perustuvat haastateltavien antamiin vastauksiin. Tämä joustavuus mahdollistaa tietojen syvällisemmän käsittelyn ja antaa tilaa haastateltavien omaehtoiselle ilmaisulle. On kuitenkin tärkeää huomata, että teemahaastattelussa ei voi kysellä mitä tahansa, vaan kysymysten tulee liittyä tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen viitekehykseen. Teemat valitaan etukäteen perustuen ennakko-osaamiseen tai jo olemassa olevaan tietoon ilmiöstä. Tämä

varmistaa, että haastattelu palvelee tutkimuksen tavoitteita ja tuottaa relevanttia tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 3.1.1.)

Sen sijaan Puusa ym. (2020) määrittelee teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun erillisiksi lähestymistavoiksi, mikä poikkeaa Tuomi ja Sarajärven (2018, kappale 3.1.1) näkemyksestä. Puusan ym. mukaan puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta ainoastaan siinä, että vastausvaihtoehtoja ei ole määritelty, vaan haastateltava voi antaa vapaamuotoisia vastauksia kysymyksiin omilla sanoillaan. Puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun ero tulee ilmi siinä, että puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija on laatinut tarkat kysymykset, jotka esitetään samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville. Teemahaastattelussa sen sijaan määritellään tiettyjä teemoja, joiden pohjalta keskustelu käydään ja tarkentavia kysymyksiä esitetään, eikä valmiiksi laadittua kysymyslistaa ole. (Puusa ym. 2020, kappale 6.)

Itse koen Tuomen & Sarajärven määritelmän olevan selkeämpi ja joustavampi verrattuna Puusan ym. määritelmään. Tuomi & Sarajärvi kuvaa teemahaastattelun olevan puolistrukturoitu haastattelu itsessään, mikä antaa tutkijalle vapauden käyttää sekä teemoja että kysymyslistaa, jolloin haastattelu voidaan räätälöidä tutkimukseen parhaiten sopivaksi. Sen sijaan Puusan ym. (2020) erottelu teema- ja puolistrukturoiduille haastatteluille omiksi vaihtoehtoisiksi rajaa tutkimusta mielestäni turhan tiukasti jompaankumpaan vaihtoehtoon. Koska tässä opinnäytetyössä on tärkeää saada syvällinen käsitys ilmiöstä, koen vapaan keskustelun ja tarkentavien kysymysten mahdollisuuden tärkeinä tekijöinä keskustelun syvällisyyden saavuttamiseksi.

4.3 Tämä tutkimuksen aineisto ja sen keruu

Kehittämistyön pohjana perustiedon ja taustatietämyksen keräämiseksi kartoitin aluksi organisaation nykytilaa dokumenttianalyysin avulla. Koska kyseinen yritys ei ollut minulle ennestään tuttu, en ollut alttiina varsinaiselle olettamusten vaaralle tutkijana, mikä auttoi minua pysymään avoimena ja objektiivisena. Kohdeorganisaation avainhenkilöiden, eli tässä kontekstissa Ahjon perustajien kanssa käytyjen alkukeskustelujen jälkeen loin meille yhteisen Teams-alustan. Pyysin toista Ahjon perustajaa lisäämään Teams-alustalle mahdollisimman monipuolisesti organisaation olemassa olevia aineistoja, kuten sisäisiä esityksiä ja materiaaleja. Näihin useisiin materiaaleihin lukeutui erilaisia dokumentteja, kuten strategiakarttoja, perehdytysmateriaaleja, mittareita, tapaamisyhteenvetoja, työpajatuloksia, kognitiokarttoja, liiketoimintacanvasia sekä valmentajien tyytyväisyyskyselyitä ja palautelomakkeita vuosilta 2017-2022.

Teoreettisessa viitekehyksessä Puusa (2020, 148–150) kuvailee, että kun tutkimusaineistoa halutaan tutkia tarkemmin, pyritään ensin saamaan käsitys sen kokonaisuudesta. Laadullinen aineisto voi olla laaja, joten sitä pelkistetään ensin. Pelkistämällä tarkoitetaan aineiston sisältöjen

yksinkertaistamista ilmaisuiksi, jotka on helpompi koota yhteen ja ryhmitellä. Tässä vaiheessa myös poistetaan aineistosta yksityiskohdat, jotka eivät ole tutkimuksen kannalta relevantteja. Tähän Puusan määritelmään peilaten, tarkastelin alussa mielenkiinnolla ja huolellisesti kaikkia saatavilla olevia aineistoja ja tein dokumenttianalyysin, joka auttoi minua muodostamaan ensiymmärryksen organisaatiosta. Dokumenttianalyysin tekeminen tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkin kaikkia dokumentteja oppiakseni organisaation toimintatavoista, menneisyydestä ja kehityssuunnista, koska en ollut aiemmin tutustunut kyseiseen organisaatioon. Analyysissä keskityin tutkimaan näkyvää sisältöä kappaleessa 4.2.1 esitetyn Priorin (2008) ensimmäisen lähestymistavan mukaan, eli tarkastelin dokumentteja tutkimuksen kohteena itsessään, koska pyrkimyksenäni oli luoda uutta tietoa ja muodostaa ymmärrystä organisaatiosta.

Tämän jälkeen lähdin rajaamaan dokumenttianalyysistä pois ne luokat, jotka eivät varsinaisesti koskeneet valmentajien kokemuksia tai ajatuksia. Koska työn tavoitteena on tutkia valmentajien ajatuksia ja kokemuksia työntekijäkokemukseen liittyen vapaaehtoistoiminnassa, lähdin käymään tarkemmin läpi tyytyväisyyskyselyitä ja palautelomakkeita, koska niiden pohjalta uskoin saavani taustatietoa nimenomaan valmentajien ajatuksista Ahjoon liittyen. Kyselyitä ja palautelomakkeita oli runsaasti saatavilla kuuden vuoden ajalta. Kävin kaikki kyselyt läpi, mutta tuoreimman tiedon muodostamiseksi rajasin sisällönanalyysin käsittelemään vuosia 2020-2022. Tuloksia käsittelem tarkemmin luvussa 5. Opinnäytetyösuunnitelman mukaisesti tässä vaiheessa tarkoituksena oli, että kun myöhemmin toteutan haastatteluita, voin verrata haastatteluiden vastauksia kyseisten henkilöhaastatteluiden tuloksiin.

Tämän jälkeen lähdin luomaan haastattelun teemoja ja kysymyksiä. Haastattelupohjaa luodessani otin huomioon opinnäytetyön tutkimuskysymykset, organisaation kanssa käydyt keskustelut, dokumenttianalyysin, sisällönanalyysin ja opinnäytetyön tavoitteen. Näiden perusteella kykenin tunnistamaan keskeiset asiat, joiden pohjalta pyrin parantamaan haastattelurunkoja. Hyödynsin tässä triangulaatiomenetelmää, jolla tarkoitetaan eri menetelmien, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Triangulaation avulla tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa, koska se mahdollistaa useiden eri lähestymistapojen yhdistämisen saman tutkimuskysymyksen tai ilmiön tutkimiseksi. Tämä monipuolisuus tarjoaa useita etuja tutkimuksen laadun ja tulosten varmuuden suhteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 141-142).

Kysymysten muotoilussa mietin etukäteen, millaisiin vastaustapoihin kysymykset todennäköisesti jakautuisivat ja kuinka voisin ryhmitellä vastaukset eri luokkiin. Muodostin haastattelupohjaan yhdeksän laajempaa kysymystä, joiden alle tein täydentäviä kysymyksiä (liite 1). Haastattelurunkoa rakentaessa pyrin lisäämään helpoimmat kysymykset alkuun, sekä poissulkemaan vaihtoehdon, että kysymyksen muotoilu vaikuttaisi ohjaavasti vastaukseen. Haastattelun alkuun sisällytin

taustakysymyksiä, jotta saisin paremman käsityksen haastateltavista ja heidän taustoistaan, jotka olivat minulle ennalta tuntemattomia. Taustakysymyksillä pyrin varmistamaan mahdollisten tekijöiden, kuten iän, valmentajauran pituuden ja asuinpaikkakunnan vaikutuksen työntekijäkokemukseen vapaaehtoistoiminnassa. Haastattelurunkoa rakentaessa otin huomioon myös tutkimuskysymykset ja varmistin, että haastattelukysymykset olivat suunniteltu niin, että ne antavat tarvittavat vastaukset näihin kysymyksiin.

Haastattelin organisaation valmentajaverkosta yksilöhaastatteluilla, koska uskon, että näin saan ryhmähaastatteluja paremmin yksilöityjä mielipiteitä esiin. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, koska halusin käydä tietyt teemat ja kysymykset läpi, noudattamatta kuitenkaan liian tiukkaa linjaa. Lisäksi halusin antaa vastaajille mahdollisuuden vastata vapaasti kysymyksiin omin sanoin ilman valmiita vastausvaihtoehtoja, sekä samalla tarjota myös itselleni mahdollisuuden tehdä aiemmin määrittelemättömiä jatkokysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 4.2.3.) Henkilöitä, joilta tietoa hankittiin, on kymmenen ja valitsimme heidät eliittiotannalla yhdessä toisen Ahjon perustajan kanssa. Eliittiotanta tarkoittaa sitä, että valitsimme kyseiset henkilöt harkinnanvaraisesti muun muassa iän, sukupuolirakenteen, kokemusrakenteen ja erilaisten valmennettavien lajien ja roolien mukaan niin, että kohderyhmänä on joukko, joka edustaa mahdollisimman laajasti, monipuolisesti ja kattavasti koko otosta ja erilaisia rooleja valmentajaverkoston keskuudessa.

Ennen haastatteluja olin yhteydessä kaikkiin haastateltaviin puhelimitse. Kerroin heille opinnäytetyön ja haastattelun tavoitteesta sekä sovin haastatteluajat. Tämän jälkeen lähetin osallistujille etukäteen lyhyen kirjallisen kuvauksen tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Saatteessa korostin myös tutkimuksen luottamuksellisuutta ja anonymiteettiä, jotta haastateltavat tuntisivat olonsa turvalliseksi vastatessaan kysymyksiin, ja voisivat siten tarjota mahdollisimman avoimesti tietoja. Tavoitteenani oli myös varmistaa, että tutkimuksesta saadaan paras mahdollinen hyöty.

Toteutin kymmenen noin tunnin mittaista haastattelua Teamsin välityksellä 6.2 - 27.2.2023 välisenä aikana. Haastatteluiden aluksi kävin vielä läpi tutkimuksen tarkoituksen ja esittelin taustat lyhyesti. Lisäksi kerroin omasta taustastani sekä perehtyneisyydestäni aiheeseen, kysyin luvan taapaamisen videointiin sekä kerroin siitä, miten tutkimuksen aihe löytyi.

Haastatteluiden alussa kerroin haastateltaville keskusteltavista työntekijäkokemukseen liittyvistä teemoista etukäteen. Käsittelin teemoja tietyssä järjestyksessä, edeten yleisemmän tason kysymyksistä kohti organisaation sisäistä toimintaa. Kysymykset eri haastatteluissa olivat osittain samoja, mutta osittain ne myös vaihtuivat haastateltavan valmentajan tilanteen mukaan. Jokaisen teeman kohdalla esitin lähes samat kysymykset, mutta esitin myös tarkentavia kysymyksiä, pyrkien saamaan tarvittaessa laajempia vastauksia haastateltavalta. Tarvittaessa jätin myös kysymyksiä välistä.

Toinen vaihtoehto olisi ollut kerätä aineistoa puolistrukturoiduilla haastatteluilla ilman erillisiä teemoja, mutta koen, että tällöin kysymykset eivät tarjoaisi tarpeeksi relevanttia tietoa työn tutkimuskysymyksiä ja työn tavoitteita ajatellen. Lisäksi uskon, että haastateltavien on helpompi keskittyä ja kertoa valmentamistyöstään, kun haastattelu etenee tiettyjen teemojen mukaan. Koen, että kokonaan strukturoitu haastattelu puolestaan rajoittaisi liikaa sekä haastateltavaa että haastattelijaa tämän tyyppisessä tutkimuksessa, mikä saattaisi vaikeuttaa syvällisen tiedon saamista ilmiöstä. Kokonaisuudessaan koen, että keskusteleavan menetelmän avulla pääsin syvemmälle aiheeseen kuin pelkän kyselyn avulla.

Haastattelut etenivät muutamia yhteysongelmia lukuun ottamatta hyvin ja haastatteluiden tunnelma oli keskusteleva ja rento. Keskustelujen annettiin edetä omalla painollaan teemojen mukaisesti, ja myös haastateltavien persoonat vaikuttivat haastatteluiden etenemiseen. Jotkut haastateltavat antoivat suppeampia, vain muutaman lauseen mittaisia vastauksia. Toisaalta jotkut puhuivat hyvin paljon ja aiheet saattoivat välillä poiketa käsiteltävistä teemoista ja sisällöstä. Tällaisissa tilanteissa keskeytin tarvittaessa keskustelun ja ohjasin sen takaisin käsiteltävään teemaan ja aiheeseen.

Haastattelut litteroitiin sanatarkasti Teams-työkalun transcription-ominaisuuden avulla, joka mahdollisti haastattelun automaattisen muuntamisen tekstiksi välittömästi haastattelun jälkeen. Suomen kielellä litterointityökalu ei kuitenkaan toiminut täydellisesti, joten jouduin tekemään korjauksia manuaalisesti tekstiin tarpeen vaatiessa. Tein tarvittavat korjaukset välittömästi haastatteluiden jälkeen, jotta kykenin tuoreeltaan tulkitsemaan tekstin sisällön puutteineen ja tekemään tarvittavat muutokset.

4.4 Analysointimenetelmät

Seuraavaksi tarkastellaan laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmiä teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen. Tämän jälkeen käydään läpi opinnäytetyössä käytetyt analysointimenetelmät ja niiden soveltaminen konkreettiseen tutkimusaineistoon.

4.4.1 Laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmät

Laadullisen tutkimuksen aineisto on usein monipuolinen ja sisältää paljon kiinnostavia näkökulmia. Tämän vuoksi tutkimuksessa täytyy rajata tietty osa-alue, jonka pohjalta analyysi tehdään. Yleensä aineisto luokitellaan, teemoitellaan ja tarvittaessa tyypitellään. Luokittelussa aineisto voidaan esittää esimerkiksi taulukon avulla, ja teemoittelu tarkoittaa aineiston jakamista erilaisten teemojen alle, joka samalla pilkkoo ja ryhmittelee aineistoa. Tyypittelyssä puolestaan ryhmitellään aineisto siten, että samankaltaisia näkemyksiä etsitään teemojen sisältä, ja niistä muodostetaan eräänlainen esimerkki tai yleistys. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 78-79.)

Alasuutari (2011, kappale 2) jakaa laadullisen analyysin kahteen vaiheeseen: havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisuun. Havaintojen pelkistämisessä pyritään löytämään aineistosta olennainen sisältö, joka vastaa kyseisessä tutkimuksessa tarkasteltavaa aihetta. Tässä vaiheessa havaintoja yhdistellään ja tiivistetään suppeammaksi havaintojen joukoksi. Sen sijaan arvoituksen ratkaisemisen vaihetta voidaan kutsua myös tulkinnaksi. Tässä vaiheessa tutkittavan ilmiön merkitystä muodostetaan vihjeiden pohjalta, jotka on kerätty aineistosta. Tulkinnan avulla pyritään ymmärtämään tutkimusaineiston syvempi merkitys ja selittämään havaittuja ilmiöitä.

Laadullisessa analyysissä on eroa määrällisen aineiston analyysiin nähden, sillä siinä ei käytetä tilastollisia todennäköisyyksiä. Tämä johtuu usein myös resurssien puutteesta, kun esimerkiksi yksilöhaastatteluissa analysoitavaksi voi kertyä useita kymmeniä sivuja tekstiä. Laadullisessa analyysissä tilastollinen argumentointi ei myöskään ole tarpeellista. (Alasuutari 2011, kappale 2.) Laadullisen aineiston määrä voi olla runsas, ja käytännössä analyysi aloitetaan usein käyden useita kertoja aineisto läpi, jolloin tutkija lukee aineistoa tehden samalla alustavia havaintoja ja muistiinpanoja. (Puusa ym. 2020, kappale 9.)

Analyysitapoja on erilaisia, kuten esimerkiksi aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriasidonnainen tapa. Analyysitavan valinnassa otetaan huomioon teorian rooli tutkimuksessa. Analyysissä on oltava avoin aineistolle, ilman että jokin teoria rajoittaa aineiston sisällön näkemistä. (Puusa ym. 2020, kappale 6.) Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä painotetaan aineiston itsensä merkitystä ja sen mahdollista luovaa lähestymistapaa, kun taas teorialähtöisessä sisällönanalyysissä korostetaan valmiita teoreettisia rakenteita tutkimuksen perustana. Teoriasidonnainen sisällönanalyysi tarkoittaa sitä, että aineiston analyysissä lähdetään liikkeelle itse aineistosta, mutta tutkijan aiempi tieto ja teoreettinen viitekehys vaikuttavat analyysiin. Tässä lähestymistavassa aineisto ja teoria yhdistyvät, mikä johtaa uuden tiedon syntymiseen. Tämä prosessi tunnetaan abduktiivisena päätelynä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110.)

Sisällönanalyysi tarkoittaa aineiston kuvailemista tutkijan omilla sanoilla ja keskittymistä aineistosta ilmeneviin merkityksiin, eli sisällönanalyysissä keskitytään aineiston merkityksellisten asioiden löytämiseen ja niiden ymmärtämiseen. (Ojasalo ym. 2015, 136; Tuomi & Sarajärvi 2018, 119.) Sisällönanalyysia käytetään aineiston järjestämiseen selkeään ja tiiviiseen muotoon. Tavoitteena on saada aineistosta paremmin hahmotettava kokonaisuus, jotta voidaan tehdä luotettavia ja selkeitä päätelmiä. (Ojasalo ym. 2015, 136.) Myös Sarajärvi & Tuomi määrittelee sisällönanalyysin samaan tapaan kuin Ojasalo ym. Sarajärven & Tuomin (2017, 86-87.) mukaan sisällönanalyysin avulla voidaan tutkia erilaisia aineistoja, kuten keskusteluja, puheita, artikkeleita, kirjoja ja muita dokumentteja. Tarkoituksena on luoda tiivis ja yleisluontoinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, sekä kuvata sisältöä sanallisessa muodossa.

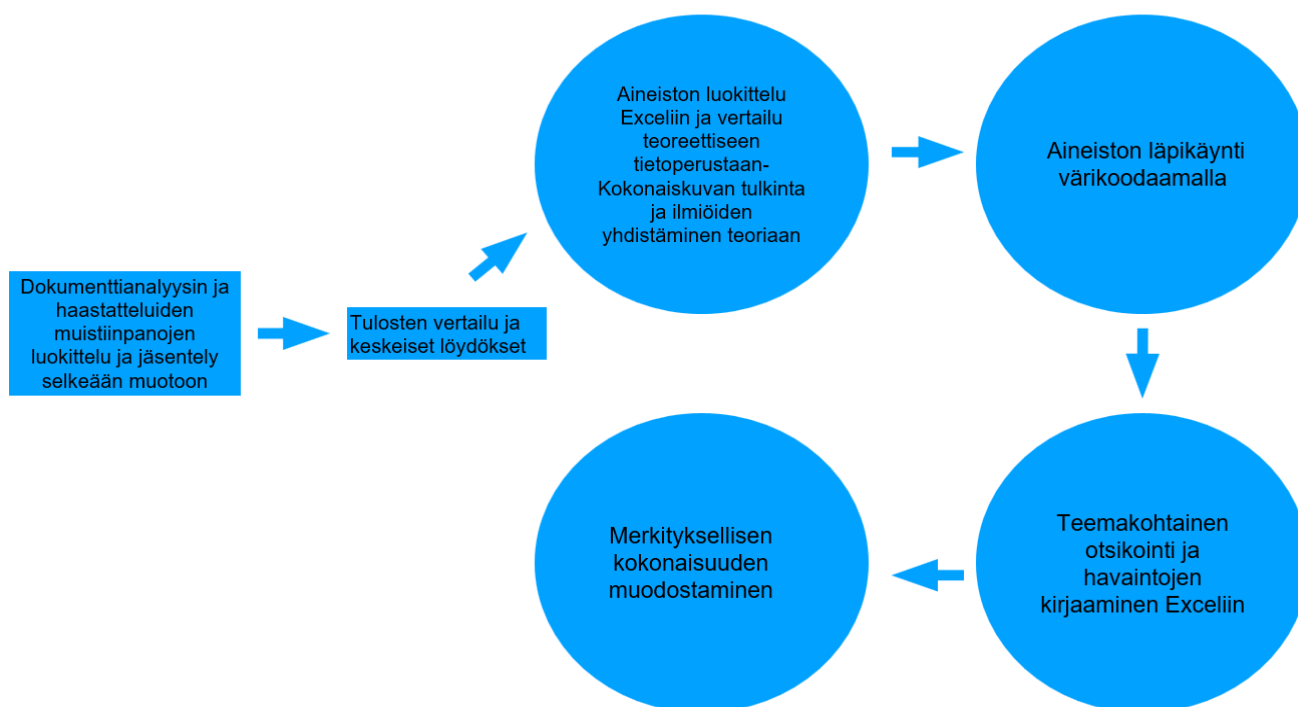
Sisällön erittelyssä puolestaan käytetään numeerisia menetelmiä, joiden avulla voidaan laskea ja kvantifioida eri aiheiden tai avainsanojen esiintymismäärää aineistossa. Tavoitteena on selvittää, kuinka usein tiettyjä aiheita tai avainsanoja esiintyy ja miten ne jakautuvat aineistossa. Tämä prosessi voi sisältää esimerkiksi sanojen tai ilmaisujen lukumäärän laskemisen, jotta voidaan nähdä, mitkä termit ovat yleisimpiä tai esiintyvät useimmin aineistossa. Näin voidaan saada selville, mitkä aiheet tai teemat korostuvat tai ovat keskeisiä aineistossa. (Ojasalo ym. 2015, 136; Tuomi & Sarajärvi 2018, 119.)

Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysia voidaan toteuttaa monin eri tavoin ja erilaisista näkökulmista. Analyysimenetelmistä riippumatta niille on kuitenkin yhteistä se, että analyysissä keskitytään valittuun aiheeseen ja jätetään aiheen ulkopuoliset asiat huomiotta, jonka jälkeen tärkeä aineisto luokitellaan tai jaotellaan teemojen alle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104.) Teemoittelua voi tehdä monella eri tavalla. Aineiston analysoinnin aikana voidaan löytää täysin uusia teemakokonaisuuksia, tai teemat voivat vastata aineiston keruuvaiheessa asetettuja tavoitteita. Esitysmuodossa suoria lainauksia aineistosta käytetään tekstissä. Analyysin aikana havaitut tutkimuksen kannalta merkitykselliset aiheet erotellaan eri kategorioiksi ja niille annetaan nimet. Aineistosta kerätään samankaltaisia ilmaisuja, jotka liitetään tiettyihin kategorioihin. Jokainen analyysin kategoria auttaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tätä vaihetta voidaan myös kutsua tyypittelyksi, joka tarkoittaa aineiston ryhmittelyä tiettyjen ominaisuuksien perusteella. (Puusa ym. 2020, kappale 9.)

4.4.2 Tämän tutkimuksen aineiston analyysi

Tässä opinnäytetyössä dokumenttianalyysin ja haastatteluiden sisällönanalyysi koski tuotetun materiaalin analysointia luokittelemalla ja tiivistämällä muistiinpanoja, sekä järjestämällä niitä selkeämpään muotoon jatkokäsittelyä varten. Aineiston analyysimenetelmänä käytin teemoittelua, koska koin tämän luontevimmaksi keinoksi aineistojen tulosten läpikäyntiin. Teemat perustuivat teema-haastattelun teemoihin sekä kirjallisuudessa esiin nousseisiin asioihin. Käytännössä teemoittelu tapahtui nostamalla dokumenttianalyysin ja haastatteluiden oleelliset asiat esille ja näiden pohjalta tein otsikoinnin sen perusteella, miten aineisto on myöhemmin järkevää esittää opinnäytetyössä sekä kohdeorganisaatiolle (kuva 5).

Muina menetelminä suunnitelmissa oli käyttää tarvittaessa tyypittelyä, mikäli haastatteluaineistosta nousee toisistaan selkeästi poikkeavia vastaustyyppisiä esille. En kuitenkaan kokenut tyypittelyä vastausten analysoinnin jälkeen relevantiksi, koska dokumenttianalyysin ja haastatteluiden tuloksista ei noussut esille mitään toisistaan merkittävästi poikkeavaa. Lisäksi hyödynsin opinnäytetyössä henkilöstökyselyitä vuosilta 2020-2022, jotka olivat aiemmin toteutettu Ahjon toimesta. Haastatteluiden toteutuksen jälkeen opinnäytetyösuunnitelman mukaisesti, vertasin haastatteluiden vastauksia aiemmin tehtyjen henkilöstökyselyjen tuloksiin.



Kuva 5. Analyysin eteneminen tässä tutkimuksessa

Aloittaessani analysoinnin, luin litteroidun aineiston useita kertoja läpi. Kokonaisuudessaan litteroitua aineistoa haastatteluista kertyi noin 250 sivua. Analysointivaiheessa kuuntelin ensin yhden haastattelun läpi muodostaakseni ensiymmärryksen siitä, onko kysymykset ymmärretty oikein tarkoittamallani tavalla. Tämän avulla muodostin myös ensiymmärryksen luotettavuudenanalyysiin, jota käsittelen kappaleessa 5.4. Kirjoitin heti haastatteluiden jälkeen ylös tärkeimmät havainnot, kun ne olivat vielä tuoreessa muistissa. Tämän jälkeen kuuntelin haastattelujen nauhoituksia tekstin tulkinnan lisäksi. Tässä vaiheessa kiinnitin myös huomiota kysymyksiin, joissa oli itsestään selviä vastauksia, tai vastausvaihtoehdot olivat yksinkertaisia kyllä tai ei -vastauksia. Tällaisissa tapauksissa vastaukset olivat helppoja analysoida.

Tämän jälkeen luokittelin aineiston Excel-taulukkoon ja pyrin löytämään siitä yhtäläisyyksiä käytettyyn teoriaan. Lähestyin aineistoa aineistolähtöisesti ja teoriaohjautuvasti, mikä tarkoittaa, että analysoitaessa pyrin olemaan avoin aineistolle ilman, että jokin teoria rajoittaa aineiston sisällön näkemistä. Lähdin siis liikkeelle itse aineistosta, mutta analyysin edetessä pyrin nostamaan esiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta noussutta tietoa vaikuttamaan analyysiin, koska tässä lähestymistavassa aineisto ja teoria yhdistyvät, mikä johtaa uuden tiedon syntymiseen. Tässä vaiheessa huomasin myös tarpeen syventää ymmärrystäni haastatteluaineiston ja teoreettisen viitekehyksen välisiä yhteyksistä, joten palasin uudelleen tarkastelemaan opinnäytetyön teoriapohjaa.

Seuraavaksi siirryin takaisin kokonaiskuvan tulkintaan ja yhdistin ilmiön käytettyihin teorioihin. Käytännössä hain aineistosta teemoittain ominaisuuksia samankaltaisuuksien perusteella, jotka noudattelivat haastattelun teemoja. Lisäksi etsin aineistosta eroavaisuuksia, jotta voisin saada syvemmän kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Kävin aineistoa läpi värikoodaamalla ja kirjasin teemakohtaiset havainnot Excel-taulukkoon (liite 2). Värikoodauksen avulla jäsentelin vastauksia, jotka liittyivät samoihin teemoihin ja joissa oli yhtäläisyyksiä. Samalla erotin positiiviset vastaukset negatiivisista erottaakseni näiden kahden luokan vastaukset toisistaan. Samalla tavalla poimin aineistosta myös poikkeamat, joita ei merkittävästi vastauksissa ilmennyt. Tämän jälkeen tutkimuskysymyksiin peilaten, pyrin muodostamaan merkityksellisiä kokonaisuuksia aineistosta ja tarkastelemaan sitä kokonaisuutena. Koin tärkeäksi tarkastella haastatteluaineiston säännönmukaisuuksia, koska ilman sitä analyysi voisi jäädä pinnalliseksi.

Edellä kuvatun sisällönanalyysin avulla pystyin selkeyttämään dokumenttianalyysin ja haastatteluiden tuloksia. Analysoinnissa noudatin fenomenografista analyysitapaa, jossa etsin haastateltavien kokemuksia ja merkityksiä tutkittavaan ilmiöön. Fenomenologinen aineiston käsittely saa muotonsa tutkimustilanteesta, jossa tutkija käyttää omia kokemuksiaan ihmisistä, kokemuksista ja merkityksistä. Tällöin tutkija paljastaa oman esiymmärryksensä ja ennakko-oletuksensa tutkittavaa ilmiötä kohtaan, mikä luo pohjan ymmärtää yleisemmin toisten kokemuksia ja ilmaisuja. Fenomenologiassa lähestymistavassa kiinnostus ei niinkään kohdistu yksittäisiin sanoihin tai äänenpainoihin, vaan kokonaiskuvaan ja merkityssuhteisiin. (Vilkkä 2021, kappale 6.)

5 Opinnäytetyön tulokset

Tässä luvussa käsitellään dokumenttianalyysin ja haastatteluiden tuloksia. Haastatteluihin osallistui kymmenen valmentajaa, joilla on eri mittainen uran pituus Ahjolla, vaihdellen noin kymmenestä kuukaudesta seitsemään vuoteen. Kaikille haastatteluun osallistuneille on yhteistä se, että valmennustyö on heille harrastus. He tekevät valmennustyötä vapaaehtoisesti ja työskentelevät samanaikaisesti toisaalla kokopäivätyössä. Kaikki haastatteluun osallistuneet ovat myös ennen Ahjoa olleet mukana kamppailulajeissa joko harrastajina tai valmentajina useissa urheiluseuroissa, ja monilla heistä on kokonaisuudessaan yli kymmenen vuoden kokemus valmentamisesta.

Useimmilla haastateltavilla on Ahjolla vakiovuoroja yhden tai kahden viikotunnin verran, mutta joukossa on myös henkilöitä, jotka valmentavat kolmena tai jopa kuutena päivänä viikossa. Haastateltavien valmentamien lajien kirjo on laaja, koska he valmentavat kamppailukoulua, kuntonyrkeilyä, peruskursseja, brasilialaista jujutsua, itsepuolustuslaji Defconia sekä vapaaottelua, joten he edustavat monipuolisesti koko otosta. Haastateltavista seitsemän on miehiä ja kolme naisia, ja heidän ikäjakaumansa vaihtelee noin 30-50 vuoden välillä.

Kaikkien haastateltavien asuinalue sijaitsee Uudenmaan alueella. Suurin osa heistä asuu Kerava-Vantaa alueella, mutta muutama asuu kauempanakin. Asuinpaikkakunnan huomioiminen tutkimuksessa mahdollistaa välimatkan ja valmentamismotivaation välisen vaikutusten tutkimisen vapaaehtoistoiminnassa. Tässä kontekstissa vapaaehtoistoiminnasta puhuttaessa on huomioitava, että muutamalle haastatellulle valmentajalle, joilla on enemmän viikotunteja Ahjolla, maksetaan rahallista korvausta valmentamisesta, mutta suurin osa valmentaa vapaaehtoisesti ilman palkkaa. Kaikki valmentajat saavat kuitenkin treenata Ahjolla ilmaiseksi, joten treenimaksu toimii eräänlaisena korvauksena heidän vapaaehtoisesta osallistumisestaan toimintaan. Kaikki haastatellut pitävät treenimaksupalkkiota hyvänä ratkaisuna ja ovat tyytyväisiä järjestelyyn. Huomionarvoista on myös, että puolet haastateltavista mainitsevat oma-aloitteisesti, etteivät edes haluaisi saada palkkaa valmentamisesta, mikä osoittaa, ettei palkka ole suuri motivaattori kyseisessä kontekstissa.

5.1 Henkilöstökyselyiden avointen vastausten analyysi

Seuraavaksi avataan opinnäytetyön dokumenttianalyysin tulokset. Alun perin analysoitaviin dokumentteihin kuului useita Ahjon materiaaleja kuten strategiakarttoja, perehdytysmateriaaleja, mitta-reita, tapaamisyhteenvedoja, työpajatuloksia, kognitiokarttoja, liiketoimintacanvasia sekä ohjaajien tyytyväisyyskyselyitä ja palautelomakkeita vuosilta 2017-2022. Koska työn tavoitteena on tutkia valmentajien ajatuksia ja kokemuksia työntekijäkokemukseen liittyen vapaaehtoistoiminnassa, rajasin dokumenttianalyysistä pois ne luokat, jotka eivät varsinaisesti koskeneet valmentajien kokemuksia tai ajatuksia. Näin ollen keskityin dokumenttianalyysin tuloksissa käsittelemään

valmentajille tehtyjä tyytyväisyyskyselyitä ja palautelomakkeita, koska niiden pohjalta uskoin saavani taustatietoa nimenomaan valmentajien ajatuksista Ahjoon liittyen.

Kyselyitä ja palautelomakkeita oli runsaasti saatavilla kuuden vuoden ajalta, ja tuoreimman tiedon muodostamiseksi rajasin sisällönanalyysin käsittelemään vuosia 2020-2022. Näin ollen, opinnäytetyössä hyödynnetään vuosina 2020-2022 Ahjon organisaatiossa tehtyjä henkilöstökyselyjä, ja haastatteluiden tuloksia verrataan kyselytuloksiin. Henkilöstökyselyiden vastaukset ovat enimmäkseen positiivisia: arviointiasteikolla 1-5 vain harvoissa kategorioissa on saatu kyselyissä alle 3 arvosana, joten suurin osa arvosanoista on hyviä tai kiitettäviä. Analysoitaessa henkilöstökyselyitä, kiinnitin huomiota erityisesti avoimiin kysymyksiin koskien johtajuutta Ahjolla. Johtajuudella tarkoitetaan tässä kontekstissa Ahjon perustajien toimintaa.

5.1.1 Vuoden 2020 henkilöstökyselyiden tulokset

Vuoden 2020 henkilöstökyselyissä korostui tarve tiukempaan johtajuuteen organisaatiossa omistajien, eli Ahjon perustajien toimesta. Heiltä toivottiin lisää proaktiivisuutta, kasvokkaista kommunikointia ja palautteenantoa, sekä aktiivisempaa valmiutta astua tarvittaessa valmentajien rooliin, esimerkiksi tuuraustilanteissa. Vastauksissa kaivattiin myös enemmän valmentajien ja johtajien välisiä yksilöllisiä 1-1 tapaamisia, jotta ajatusten jakaminen olisi helpompaa.

Kyselyiden vastauksissa muistuteltiin Ahjon johtajia myös siitä, että suurimmalle osalle valmentajista valmennustyö on ainoastaan harrastus, jota tehdään vapaaehtoisesti, ja jonka päämääränä on tuoda iloa ja energiaa valmentajien arkeen. Tämän vuoksi, koska tämä ei ole valmentajien ensisijainen työtehtävä, johtajien ei tulisi vastausten perusteella odottaa, että kaikki valmentajat kykenisivät antamaan sataprosenttisen panoksensa toimintaan. Vuoden 2020 vastauksissa korostuivat siis erityisesti vapaaehtoistoiminnan ja muiden elämänalueiden joustavampi yhteensovittaminen, sekä proaktiivisempi toiminta ja läsnäolon lisääminen Ahjon perustajilta, jotta tiedonvaihto ja kuulumisten jakaminen sujuisivat paremmin.

5.1.2 Vuoden 2021 henkilöstökyselyiden tulokset

Vuoden 2021 aikana tehdyissä henkilöstökyselyissä korostui myös toive jämäkämmästä ja proaktiivisemmasta johtamisesta. Kun kyselyssä oli mahdollisuus antaa palautetta Ahjon johdolle eli perustajille, eräässä avoimessa palautteessa annettiin konkreettisia ohjeita johtajille toiminnan kehittämiseksi:

”Minkälaiset tavoitteet, miten niissä on onnistuttu? Minkälainen on yrityksen suorituskyky? Onko tavoitteena jatkuva parantaminen ja jos on, niin miten sitä käytännössä toteutetaan?”

Johtamisen osalta vuoden 2021 kyselyiden vastauksissa korostettiin jälleen sitä, että valmentajat toivovat saavansa toiminnastaan enemmän palautetta Ahjon perustajilta. Lisäksi toivottiin, että johtajat toimisivat jämäkämmin esimerkiksi tuuraustilanteissa. Eräässä avoimessa palautteessa korostui myös tarve johtajien läsnäolon lisäämiselle:

”Kerroinkin aiemmin, että toivoisin itse enemmän johtajien ja esihenkilöiden läsnäoloa koko valmennustiimille. Se hyödyttäisi pitkällä tähtäimellä kaikkia, koska mitä paremmin johto tuntee alaisensa ihmisinä ja toisin päin, auttaa se kaikkia eteenpäin sekä yhteishengen luomisessa että itse työn tekemisessä.”

2021 vuoden kyselyiden vastauksissa ilmeni myös kokemus ryhmittymien synnystä Ahjon valmentajayhteisön keskuudessa. Vaikka vastauksissa ei mainittu suoranaista kiusaamista, eräässä vastauksessa esiin nousi kokemus, että organisaatiossa oli syntynyt outoja kuppikuntia.

5.1.3 Vuoden 2022 henkilöstökyselyiden tulokset

Vuoden 2022 henkilöstökyselyiden avoimissa vastauksissa ilmeni, että vaikka suurimman osan valmentajista koettiin suoriutuvan hyvin valmennustyöstään, valmentajien osaamistasoissa on silti havaittu vaihtelua. Eräässä vastauksessa mainittiin, että valmennustyössä pelkästään miellyttävä persoona ei riitä, vaan sen lisäksi joillakin valmentajilla tulisi olla enemmän kykyä antaa palautetta ja korjata harrastajien virheellisiä tekniikoita. Tähän peilaten valmentajavalintoihin toivottiin kiinnitetävän jatkossa tarkempaa huomiota. Vastauksissa korostui myös se, että tietyillä valmentajilla on liian suuri taakkaa toiminnan pyörittämisessä, joten jatkossa vastuuta toivottiin jaettavaksi tasaisemmin valmentajien kesken.

Lisäksi vuoden 2022 kyselyiden vastauksissa korostui huoli salin tulevaisuudesta, koska uusien treenaajien houkuttelevuus tietyille tunneille on haastavaa, ja samalla vanhat treenaajat lopettavat. Tämän koettiin vaikuttavan Ahjon ilmapiiriin siten, että innostus, kannustaminen ja yhteishenki heikkenevät, koska monet pitkäaikaiset treenaajat lopettavat ja uudet jäsenet eivät tunnu sulautuvan Ahjon kulttuuriin luontevasti. Samaa vaihtuvuutta ja passiivisuutta koettiin myös valmentajien keskuudessa. Tähän liittyen vastauksissa ilmeni seuraavat palautteet:

”Tuntuu siltä, että viimeisen vuoden aikana ”Ahjon henki” on heikentynyt melkoisesti, ja huomio on keskittynyt pääasiassa uusien asiakkaiden hankkimiseen. Tämä on ymmärrettävää, etenkin koronavuosien jälkeen, mutta se on johtanut tuntien laadun laskuun ja yleisen tunnelman heikkenemiseen. Olisi hienoa, jos myös pitkään jäsenenä olleita huomioitaisiin jollain tavalla ja panostettaisiin palveluiden laadun parantamiseen sekä valikoiman laajentamiseen.”

”Pettymystä aiheuttaa valmentajien (ainakin omista lajeista) passiivisuus ja katoavaisuus. Aikaisemmin ollut todella hyvä henki ja buugi. Ratkaisu? En osaa sanoa.”

”On tylsää (edelleen), kun kaikki eivät vastaa viesteihin, esim. vuoronvaihtotoiveet tai sairastumiset. Olisi mukavaa, jos vastattaisiin edes, että ei sovi/ei pysty, mutta täysi radiohiljaisuus on tylsää.”

Ahjon johtamiseen liittyvissä vastauksissa ja palautteissa toivottiin jälleen selkeämpää ja määrätietoisempaa otetta johtajilta, eli Ahjon perustajilta. Lisäksi selkeyttä kaivattiin organisaation toimintatapoihin ja prosesseihin. Erityisesti vastauksissa korostettiin tarvetta tehostaa tiedottamista yleisistä asioista ja varmistaa nopeampi vastaaminen sähköposteihin.

”Johtaminen on aika rennon letkeää ja joissain tapauksissa voisi ottaa jopa hieman terävämmin otetta (esim. yhteydenpito / tiedon jakaminen tulevasta mm. tapahtumista).”

5.2 Opinnäytetyön haastatteluiden tulokset

Seuraavaksi avataan haastatteluiden löydökset teemoittain haastatteluiden etenemisjärjestyksen mukaisesti. Haastatteluiden alussa käsiteltiin asioita työskentelytyylin, työilmapiirin, joustavuuden sekä hyvän esihenkilön ominaisuuksien osalta, jotka käsittelevät teemoja yleisellä tasolla työelämässä. Nämä tarjoavat vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, jossa pyritään selvittämään, mitä vapaaehtoistyöntekijät arvostavat työelämässä. Päätin ottaa myös yleisempiä työelämään liittyviä aiheita mukaan tutkimukseen, jotta saadaan kokonaisvaltainen kuva vapaaehtoistyöntekijöiden näkemyksistä liittyen työntekijäkokemukseen yleisesti, koska vapaaehtoinen työskentely eroaa normaalista palkkatyöstä.

Tämän lähestymistavan katsoin myös mahdollistavan monipuolisemman keskustelun ja antavan paremman käsityksen siitä, miten työntekijäkokemus voi vaikuttaa henkilön taitoihin ja ammatilliseen kasvuun, sekä miten se voi liittyä laajempiin työelämän teemoihin. Vaikka vastaukset raportoidaan anonymisti eikä niitä ei voi yhdistää suoraan yksittäiseen vastaajaan, näiden työelämään yleisesti liittyvien teemojen tulosten perusteella Ahjon perustajat saavat kuitenkin tietoa siitä, minäkalaisia asioita vapaaehtoiset arvostavat yleisellä tasolla teemoihin liittyen. Tätä tietoa perustajat voivat hyödyntää työntekijäkokemuksen vahvistamiseksi Ahjolla, esimerkiksi valmentajien yksilöintiä ajatellen.

Yleisten työelämään ja työntekijäkokemukseen liittyvien teemojen jälkeen siirrytään tarkastelemaan työntekijäkokemusta vapaaehtoisten näkökulmasta, erityisesti Ahjon kontekstissa. Kaikki haastatteluiden käsittelemät teemat tarjoavat kokonaisuudessaan vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen, mutta erityisesti lopussa käsiteltävä suositteluteema kertoo vapaaehtoisten työntekijäkokemuksen nykytilasta Ahjolla.

Motivaatioon liittyvät teemat tarjoavat syventäviä vastauksia työntekijäkokemukseen liittyen sekä vastauksia kolmanteen tutkimuskysymykseen, jossa pyritään selvittämään, mitkä tekijät ylläpitävät ja heikentävät valmentajien motivaatiota vapaaehtoistoiminnassa Ahjolla. Loput teemat liittyen palautteeseen, tavoitteisiin, johtajuuteen ja yhteisöön tarjoavat vastauksia neljanteen tutkimuskysymykseen Ahjon johtajien toimintaan liittyen. Tällä tutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään, millä

tavoin Ahjon johtajat voisivat tulevaisuudessa vahvistaa valmentajaverkoston työntekijäkokemusta vapaaehtoistoiminnassa.

Lisäksi haastatteluissa käsiteltiin osaamisen ja uudistumisen teemaa sekä sitä, kuinka Ahjon arvot toteutuvat käytännössä. Vastausten perusteella Ahjon päivittäisen toiminnan koettiin olevan pääosin todella arvopohjaista. Lisäksi kaikki haastatteluun osallistuneet henkilöt kokivat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa uusiin työskentelytapoihin ja kouluttautumiseen. Tästä syystä kyseisten teemojen tuloksista ei raportoida opinnäytetyössä tarkemmin, koska haastatteluissa ei tullut esille mitään poikkeavia tai eriäviä mielipiteitä näiden asioiden suhteen. Sen sijaan raportoinnissa keskitytään niihin havaintoihin ja näkemyksiin, jotka ovat merkityksellisiä ja tarjoavat vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä arvokasta tietoa kohdeorganisaatiolle. Tämä auttaa myös ylläpitämään opinnäytetyön selkeyttä ja keskittymään olennaiseen. Haastatteluissa esiin nousseita toiveita ja kehitysehdotuksia Ahjon tulevaisuuden toiminnalle käsitellään yksityiskohtaisemmin luvussa 6.

5.2.1 Vapaaehtoistyötä tekeville tärkeät asiat työelämässä

Haastattelun alussa kartoitettiin vapaaehtoistyötä tekeville tärkeitä asioita työelämässä. Ensin käsiteltiin sitä, minkälainen haastateltava on yleisesti työntekijänä ja minkälaisesta työskentelytyylistä hän pitää työelämässä. Tarkemmin ottaen tarkasteltiin sitä, työskenteleekö hän mieluummin tiimissä vai itsenäisesti. Vastausten perusteella osa sanoi viihtyvänsä paremmin tiimityössä erityisesti sosiaalisten syiden ja yhteistyön helpottamisen vuoksi. Suurin osa vastaajista ilmaisi kuitenkin pitävänsä itsenäisestä ja vapaasta työskentelytyylistä työelämässä. Tämä selittynee osittain sillä, että monet tekevät päätyökseen hyvin itsenäisiä asiantuntijatason tehtäviä. Vastausten perusteella he arvostavat mahdollisuutta työskennellä omassa rauhassa, kunhan työtehtävät hoidetaan asianmukaisesti. Monet mainitsivat myös muiden tekemisen valvonnan välttämisen ja matalan hierarkian tärkeyden. Vastaukset siis osoittavat, että suurin osa haastatelluista valmentajista arvostaa itsenäisyyttä ja vapautta työskennellä omalla tyylillään yleisesti työelämässä.

”Että se on ehkä niin kuin se, että saa tehdä omassa rauhassa hommat, kunhan hommat hoidetaan. Vapaa työskentely vapaalla tyylillä. Muiden tekemisen vahtiminen ei diggaa. Matala hierarkia.”

Tarkasteltaessa hyvää työilmapiiriä ja työympäristöä yleisellä tasolla työelämässä, tärkeimmiksi elementeiksi vastauksista nousivat luottamuksellisuus, avoimuus, tasa-arvo, psykologinen turvallisuus ja joustavuus. Haastatellut korostivat mahdollisuutta olla oma itsensä ja ilmaista mielipiteensä avoimesti. Erilaisuuden hyväksyminen ja toisten auttaminen mainittiin myös tärkeinä tekijöinä hyvässä työilmapiirissä ja yhteisössä yleisesti. Näiden tekijöiden arvostaminen viittaa siihen, että Ahjon valmentajat painottavat positiivista ja tukevaa työympäristöä yleisesti työelämässä.

”Se, että saa olla oma itsensä ja sanoa asiasta kuin asiasta on erittäin tärkeää yhteisössä.”

"Osataan hyväksyä erilaisuus, mitään ei pidetä itsestäänselvyytenä ja autetaan toisia."

Haastatteluissa tarkasteltiin myös joustavuuden merkitystä työelämässä yleisellä tasolla. Vastaajat pitivät erittäin tärkeänä joustavuutta molempiin suuntiin, eli mahdollisuutta tehdä tarvittaessa ylimääräistä työtä tai venyä työaikojen suhteen samalla odottaen, että työnantaja myös joustaa heidän tarpeidensa mukaan. Arvostuksen ja joustavuuden molemminpuolisuus oli keskeistä, ja vastaajat olivat valmiita auttamaan ja tekemään pidempiä päiviä, kunhan vastavuoroisuus ja arvostus ovat läsnä. Tämä viittaa siihen, että Ahjon valmentajat arvostavat yleisesti joustavuutta työssään ja odottavat sitä myös työnantajalta. Vastauksissa ilmeni myös, että tämä edistää osaltaan sitoutumista työhön.

"Jos tarvitsee niin mä voin tehdä pitkää päivää ja paljon töitä ja ei mitään ongelmaa. Mutta sitten mä haluan myös, että se menee niin päin, että sitten kun mulla on siviilielämässä jotain juttuja mitä mun tarvitsee tehdä, niin työnantaja tulee myös joustamaan. Se on mulle ihan super tärkeää."

"Silloin kun pystyy joustamaan, joutan mielelläni. Silloin kun mun suhteen joustetaan, niin mä oon tosi tosi joustava."

"Jos tarvitsee apua, niin mä autan mielellään ja teen pidempiä päiviä, kunhan joustavuus on molemminpuolista ja arvostusta on joka suuntaan."

Haastatteluiden perusteella hyvässä esihenkilössä arvostetaan yleisesti ominaisuuksia, kuten selkeää tavoitteiden asetantaa ja luottamusta työntekijöihin, jotta he voivat tehdä työtään parhaaksi katsomallaan tavalla. Lisäksi hyvä esihenkilö tarjoaa tukea, kantaa vastuun, on luotettava ja avoin, pitää lupauksensa, on läsnä ja kuuntelee työntekijöitä sekä kohtelee heitä tasa-arvoisesti. Esihenkilön tulisi olla myös helposti lähestyttävä, mutta samalla säilyttää selkeä rooli esihenkilönä. Nämä ominaisuudet muodostavat vastauksiin pohjautuen perustan hyvälle johtamiselle ja rakentavalle työsuhteelle yleisesti työelämässä.

Aktiivisuudesta keskusteltaessa vastauksia ja teemaa alettiin jo peilaamaan osittain Ahjon kontekstiin, eli tarkasteltiin myös sitä, miten aktiivisuus näkyy haastateltavien mielestä valmennustyössä Ahjolla, jota he tekevät vapaaehtoisesti. Vastausten perusteella aktiivisuus työelämässä yleisesti ymmärretään kiinnostuksena aiheeseen, muiden huomioon ottamisena, työssä kehittymisenä sekä osallistumisena.

"Se että selvittelee itse asioita, vaatii kiinnostusta asiaa kohtaan. Tässä toimii esimerkiksi materiaalit, kuten listat harrastajista tai edistymisen seurannasta, miten voisi jatkossa valmentaa paremmin."

"Valmentajan on ihan ensimmäisenä tärkeää ymmärtää se, että valmentajan tehtävä ei ole loistaa omalla osaamisellaan, vaan meidän tehtävä on nostaa ne valmennettavat ylöspäin ja kannatella ja niitä."

5.2.2 Työntekijäkokemus ja motivaatio Ahjolla

Seuraavaksi haastatteluissa siirryttiin käsittelemään työntekijäkokemusta ja motivaatiota nimenomaan Ahjon kontekstissa. Erityisesti motivaatiota tarkasteltaessa haastattelussa keskityttiin ensin siihen, minkälainen on valmentajien yleisfiilis valmennustyöstä Ahjolla, ja kuinka heidän omasta mielestään valmennustyö sujuu. Tästä syvennyttiin tarkastelemaan odotuksia, tavoitteita sekä lopuksi motivoivia tekijöitä eli käytännössä sitä, miksi he tekevät valmentamista vapaaehtoisesti ja mikä siinä tuottaa iloa, innostusta ja merkityksellisyyttä. Kysely eteni tässä järjestyksessä pohjautuen teoreettisessa viitekehyksessä esitettyyn Cetinin (2018) tutkimukseen, jonka tutkimustulosten perusteella ammatillisella itsetehokkuudella ja sisäisellä motivaatiolla on merkittävä vaikutus työn suoritustasoon. Kyseinen tutkimus osoitti, että ennen motivaatioon liittyvää tarkastelua on hyödyllistä tutkia työntekijän itsetehokkuuteen liittyvät uskomukset, jotta voidaan selvittää, onko työntekijä omasta mielestään kykenevä suorittamaan tehtävät ongelmitta.

Kaikki haastatellut kokivat yleisfiiloksen pääosin hyväksi ja valmennustyönsä sujuvan hyvin. Motivoivien tekijöiden osalta vapaaehtoistoiminnassa vastauksissa korostuivat erityisesti ilon ja onnistumisten tuottaminen muille, auttaminen, harrastajien menestyminen, arvostus ja kiitoksen saaminen, valmentajien ja harrastajien osallistaminen, selkeä toiminta, intohimo liikuntaa kohtaan, palautteen saaminen sekä henkilökohtainen kehittyminen. Vastausten perusteella valmentajia motivoi erityisesti nähdä muiden hyvinvointi ja edistyminen, sekä saada tunnustusta ja kiitosta omasta työstään. Nämä ovat siis keskeisimmät motivoivat tekijät, jotka inspiroivat heitä tekemään valmennustyötä vapaaehtoisesti.

"Uskon, että motivaatiotekijät ovat aika paljon sisäisiä jokaiselle valmentajalle ja ne tekee sitä vapaaehtoisesti sen takia, että ne tykkää kamppailla ja haluaa viedä lajia eteenpäin."

"Se on niinku iloa siitä, että mä näen, että ihmiset voi hyvin ja kun näkee että ne voi paremmin, kun ne käy treeneissä ja voi auttaa ihmisiä eteenpäin."

"Kiitoksen saaminen, se että teet hyvää työtä, motivoi ihan sikana. Aina siis me kannustetaan meidän taistelijoita, niin kyllähän se on tärkeätä myöskin saada itse sitten kannustusta ja sitä kiitosta tietenkin."

"Harjoittelijoiden onnistumiset. Treenimaksut vapaaehtoistoiminnassa on vaan se plussa siinä tavallaan. Mua motivoi se, että porukka viihtyy ja saa hyvä fiiloksen tunneilta ja tulee uudestaan."

Koska työn tavoitteena on tarkastella, minkälaiseksi valmentajat kokevat työntekijäkokemuksensa nykytilan vapaaehtoistoiminnassa Ahjolla ja miten sitä voitaisiin tulevaisuudessa parantaa, haastatteluun otettiin mukaan tarkasteltavaksi myös motivaatiota heikentävät tekijät vapaaehtoistoiminnassa. Vastausten perusteella muu elämä ja palkkatyö oli suurin aktiivisuutta ja motivaatiota heikentävä tekijä, sillä suurimmalle osalle valmentajista valmentamistyö on vain harrastus, jota tehdään vapaasti omasta tahdostaan. Myös valmentajaverkoston resurssipula, osaamisen puute ja

ammattilaisten eritasoisuus nousivat vastauksissa esiin. Vastauksissa koettiin, että kiinnostus lajiin ei välttämättä ole myöskään kaikilla niin iso. Pitkät välimatkat vaikuttivat myös siihen, että jotkut valmentajat ovat passiivisempia, erityisesti niiden keskuudessa, jotka asuvat kauempana.

"Ensinhän se menee niin, että oma perhe on tärkein. Sitten sen jälkeen palkkatyö ja sen jälkeen Ahjo. Myös reissutyö päätyössä osittain rajoittaa valmennustyötä."

"Jos valmentaa väärää kohderyhmää tai sellaista mitä ei osaa, niin se laskee oleellisesti motivaatiota. Ahjo voisi esimerkiksi järjestää valmennuksen peruskursseja tai vastaavia, mihin nuoret ja kokeneemmatkin voisivat osallistua. Myös osaamiseen minimitaso ja kohdennus, mitä valmentaa."

"Resurssipula, enemmän valmentajia. Ei haittaisi, että on enemmän porukkaa, nyt aika lailla yksin saanut olla viemässä hommaa eteenpäin. Joillakin tunneilla on liikaa porukkaa eikä voi keskittyä valmentamiseen. Joissakin lajeissa myös liikaa kuormitusta yhdelle valmentajalle."

Palautteen ja tavoitteiden teemassa keskityttiin tarkastelemaan sitä, kokevatko valmentajat saavansa tarpeeksi palautetta Ahjolla johdolta päin, sekä kokevatko he tietävänsä tarpeeksi hyvin, mitä heiltä odotetaan heidän valmennustyössään Ahjolla. Tämän teeman kohdalla vastauksissa oli vaihtelua siinä, millaista palautetta kukin koki saaneensa tai millaisista asioista he haluaisivat saada palautetta jatkossa. Tavoitteiden osalta osa haastateltavista koki, että koska he tekevät valmennustyötä vapaaehtoisesti, yksityiskohtaisempia tavoitteita ei ole tarpeen määrittää. Toisaalta osa haastateltavista halusi ehdottomasti asetettavan yksityiskohtaisempia tavoitteita valmennustyölleen, vaikka he tekevätkin sitä vapaaehtoisesti.

"Ei ole määritelty tavoitteita, tämä on ihan riittävä. Suuremmat tavoitteet aiheuttaa stressiä koska tämä on harrastus."

"En välttämättä halua saada sen enempää palautetta. Ei olla käyty tavoitteita läpi, mutta tietävät taustan ja tavan tehdä töitä. Koen sen myös luottamuksen osoituksena, että ei määritellä sen kummempia tavoitteita."

"Palautetta voisi saada enemmän kehityskohteista ja myös kiitosta onnistumisista."

"Haluaisin ilman muuta, että määriteltäisiin selkeämmät tavoitteet Ahjon suunnalta, vaikka vapaaehtoisena tekee, koska sen kautta oppii itse uutta."

Ahjon johtajuuteen liittyvässä teemassa keskityttiin tarkastelemaan nimenomaan Ahjon perustajien toimintaa. Aluksi haastatteluissa pyydettiin kuvailemaan johtajuutta yleisesti Ahjolla, ja sen jälkeen keskityttiin tarkemmin arvioimaan tasa-arvon, avoimuuden, helposti lähestyttävyyden ja luottamuksen toteutumista Ahjon johtajien näkökulmasta.

Vastausten perusteella Ahjon johtajuuteen oltiin pääosin tyytyväisiä, ja johtajuutta kuvailtiin rennon letkeäksi. Edellä mainittuja tarkemmin huomioituja näkökulmia johtajat toteuttivat myös pääosin hyvin. Esiin nousi kuitenkin myös kokemus, jossa johtajien ei koettu herättävän luottamusta, vaan koettiin enemmänkin niin, että valmentajat on jätetty oman onnensa nojaan. Vastausten perusteella jatkossa toivottiinkin enemmän johtajien läsnäoloa, läpinäkyvyyttä ja ajanmukaisuutta

tiedottamiseen. Lisäksi kaivattiin jämäkämpää ja paremmin organisoitua johtamista, sekä selkeyttä toimenkuviin. Haastatellut toivoivat myös selkeämpiä prosesseja ja johtamista, esimerkiksi sen osalta, ollaanko kamppailuvalmentajia vai yrittäjiä.

"Päätöksissä kysytään mielipiteitä, päätökset tehdään yritys edellä. Jos ollaan tyytymättömiä, niin mietitään yhdessä, miksi ollaan."

"Hyvin on henkilöstön näkökulmaa kyselty ja kuunneltu päätöksenteossa tai uusien asioiden käyttöönotossa."

"Joskus toivoisi semmoista vähän tiukempaa otetta tiettyihin asioihin ja se ikuinen viestintä on aina se mitä aina voi parantaa. Johtajien toiminta osittain reaktiivista eli voisivat olla enemmän proaktiivisia."

"Johtaminen ei niin organisoitua vaan menee enemmän omalla painollaan. Enemmän suunnitelmallisuutta ja jämäkämpää johtajuutta, tämä myös voisi lisätä luottamusta. Nyt aika löysin rantein menee salin pyörittäminen."

Ahjon yhteisöä tarkasteltaessa käsiteltiin muun muassa valmentajille tärkeitä asioita, kuten työyhteisön merkitystä, ilmapiiriä ja avointa keskustelua vaikeistakin asioista. Yhteisöön liittyvissä vastauksissa ilmeni pääasiassa positiivista palautetta, ja näiden asioiden koettiin olevan hyvällä tasolla. Valmentajat kokivat yhteisön tärkeäksi ja merkitykselliseksi, korostaen hyvää ilmapiiriä, lämpöä ja hyväksyntää. Yhteisöllisyys ja yhteishenki nousivat vastauksissa esille äärimmäisen erottavaksi tekijäksi Ahjolla, verrattuna kilpailijoihin. Joissakin vastauksissa mainittiin kuitenkin myös kuppikuntien esiintymistä yhteisössä.

"Hyvä jengi Ahjolla; kaikki pelaa hyvin kaikkien kanssa, hyvä fiilis ja läpänheitto."

"Siellä on tietyt ihmiset sun kanssa, se on merkityksellistä. Lämmin ja hyväksyvä ilmapiiri, tasa-arvoinen rodusta, iästä ja sukupuolesta riippumatta."

"Paljon sellaisia juttuja ja aktiviteetteja mihin ei ole muualla törmännyt. Hyvä meininki ja jaksavat jatkossakin kokeilla ja kehittää uutta."

"Suomen mittakaavassa ihan parhaita saleja. Kaikki tukee ja auttaa toisiaan, hyvä me-henki, kaikki tulee toistensa kanssa toimeen."

Haastattelun lopussa jokaiselta kysyttiin, näkevätkö he itsensä valmentamassa Ahjolla kolmen vuoden kuluttua. Lisäksi kysyttiin myös, minkä arvosanan haastateltava antaisi Ahjolle tai kuinka todennäköisesti hän suosittelisi Ahjoa tuttavilleen asteikolla 0-10. Vastausten perusteella kaikki kymmenen haastateltavaa näkivät itsensä Ahjolla kolmen vuoden päästä ja arvosanojen keskiarvo oli erittäin korkea 9.45.

5.3 Havainnot ja yhteenveto tuloksista

Yhteenvetona dokumenttianalyysistä ja haastatteluista voi todeta, että tulosten perusteella suurin osa valmentajista on erittäin tyytyväisiä Ahjon organisaation toimintaan. Sekä dokumenttianalyysissä että haastatteluissa esiin nousee kuitenkin samankaltaisia kehityskohteita liittyen

johtamiseen ja toimintatapoihin vapaaehtoistoiminnassa Ahjolla. Dokumenttianalyysin henkilöstökyselyissä nousi esiin, että johtamiseen kaivattiin lisää jämäkkyyttä ja toimintaprosesseihin toivottiin yleisesti selkeyttä. Nämä ovat tärkeitä näkökohtia huomioitavaksi erityisesti vapaaehtoistoiminnassa, jotta voidaan taata henkilöstön tyytyväisyys ja toiminnan sujuvuus. Lisäksi kyselyissä havaittiin, että valmentajien osaamisen taso vaihtelee merkittävästi, ja joissain lajeissa valmentajien työmäärä ei jakaannu tasaisesti valmentajien keskuudessa. Henkilöstökyselyihin vastanneet toivoivat myös enemmän palautetta ja läsnäoloa johdolta, ja valmentajien yhteisössä muodostuneista ryhmittymistä sekä henkilöstön vaihtuvuudesta ja passiivisuudesta huomautettiin vastauksissa. Näiden tekijöiden koettiin vaikuttavan negatiivisesti Ahjon yhteishenkeen.

Myös haastatteluiden tuloksissa tärkeimpinä kehityskohteina johtajuuteen liittyen mainittiin jämämpi ja selkeämpi johtaminen sekä prosessien ja toimintatapojen selkeyttäminen. Lisäksi vastauksissa nousseiden valmentajien osaamisen tasoerojen mainitseminen osoittaa, että valmentajien välillä on havaittu eroja tiedoissa ja taidoissa, mikä voi vaikuttaa valmennustyön laatuun ja joidenkin lajien suosion kasvattamiseen. Lajikohtaisen suosion kasvaessa tietyt valmentajat voivat kokea liiallista kuormitusta, mikä voi taas vaikuttaa heidän motivaatioonsa ja kykyynsä hoitaa tehtävänsä tehokkaasti vapaaehtoistoiminnassa.

Haastatteluiden tuloksissa Ahjon johtajuutta pidetään pääosin rennon letkeänä. Johtajuuteen liittyvässä teemassa tyytyväisyyttä ilmenee monilla alueilla, kuten tasa-arvon, avoimuuden, helposti lähestyttävyyden ja luottamuksen osalta. Osa vastaajista tuo kuitenkin esiin kokemuksen, että johtajat eivät herätä tarpeeksi luottamusta, ja valmentajat jätetään niin sanotusti omilleen. Johtajilta toivotaankin enemmän läsnäoloa, läpinäkyvyyttä ja ajantasaisuutta tiedottamiseen, jämäkämpää ja organisoidumpaa johtamista sekä selkeyttä toimenkuviin ja prosesseihin. Kyselyissä ja haastateluisissa mainitaan myös osittainen tiedonkulun ja tiedottamisen puutteellisuus organisaatiossa, mikä aiheuttaa epävarmuutta ja turhautumista valmentajien keskuudessa esimerkiksi työn suunnittelua ja toteutusta ajatellen.

Nämä palauteet antavat arvokasta tietoa siitä, kuinka johtajuutta voidaan jatkossa kehittää vapaaehtoistoiminnassa Ahjolla, jotta valmentajat voivat toimia tehokkaammin ja tuntea suurempaa luottamusta johtajiin. Johtajien tulisi pyrkiä lisäämään läsnäoloaan, selkeyttämään viestintäänsä ja varmistamaan, että valmentajat tuntevat saavansa tarvittavan tuen ja ohjauksen. Jämäkämpi ja organisoidumpi johtaminen voi auttaa lisäämään luottamusta ja tehokkuutta Ahjon vapaaehtoistoiminnassa. Prosessien ja johtamisen selkeyttäminen puolestaan auttaisi luomaan selkeämmät raamit ja odotukset valmentajille. Nämä kaikki edesauttaisivat onnistuneen vapaaehtoistoiminnan sujuvuutta.

Myös palautteen ja tavoitteiden asetannan merkitys korostuvat sekä dokumenttianalyysin henkilöstökyselyissä että haastatteluissa, ja tässä teemassa vastauksissa esiintyy hajontaa. Osa valmentajista ei koe tarvetta tarkkojen tavoitteiden asettamiselle, koska valmennustyö on heille harrastus, jolloin yksityiskohtaisemmat tavoitteet vapaaehtoistoiminnassa aiheuttaisivat vain stressiä. Nämä vastaajat ovat mukana Ahjolla puhtaasti harrastusmielessä, joten tavoitteiden asettaminen tai yksityiskohtaisen palautteen saaminen ei ole heille tärkeää. Toiset vastaajat kuitenkin kaipaavat yksityiskohtaisempia tavoitteita ja enemmän palautetta niin kehityskohteista kuin onnistumisista, vaikka valmennustyötä tehdäänkin vapaaehtoisesti. Nämä kyseiset vastaajat saattavat esimerkiksi tavoitella ammatillisempaa kehitystä ja haluavat selkeitä tavoitteita, joiden avulla he voivat arvioida omaa edistymistään ja kehittää valmennustaitojaan. Näiden henkilöiden osalta palautteen antaminen on myös merkittävä osa valmentajien motivointia ja sitouttamista Ahjon vapaaehtoistoiminnassa.

Ahjon yhteisöön liittyvissä vastauksissa ilmenee pääasiassa positiivista palautetta. Valmentajat kokevat yhteisön tärkeäksi ja merkitykselliseksi, korostaen hyvää ilmapiiriä, lämpöä ja hyväksyvyyttä. Yhteisöllisyys ja yhteishenki koetaan vahvaksi, ja Ahjoa pidetään kilpailijoista erottuvana ja merkityksellisenä paikkana. Valmentajat arvostavat myös sitä, että Ahjolla on paljon erilaisia aktiviteetteja ja jatkuvaa kehittämistä. Silti henkilöstökyselyissä ja haastatteluissa mainitaan myös ryhmittymien syntymisestä valmentajaverkoston keskuudessa. Osa kokee valmentajien välille muodostuneen pienempiä ryhmiä tai suljetumpia yhteisöjä, eivätkä kaikki välttämättä koe kuuluvansa täysin yhteisöön. Tämä voi vaikuttaa Ahjon yhteisöllisyyteen ja yhteistyöhön erityisesti vapaaehtoistoiminnassa, koska mainitut kuppikunnat voivat luoda erottelua ja vähentää yhteisen tavoitteen jakamista. Tämän seurauksena Ahjon toiminta ja työntekijäkokemus saattavat kärsiä. Siksi onkin tärkeää puuttua jatkossa näihin haasteisiin aktiivisesti ja luoda vapaaehtoistoiminnan yhteisöllisyyttä edistäviä toimenpiteitä.

Motivaatioon liittyvissä vastauksissa korostuu useita elementtejä, jotka vaikuttavat valmentajien motivaatioon vapaaehtoistoiminnassa Ahjolla. Nämä motivaatioon liittyvät elementit ovat erityisen tärkeitä ottaa huomioon työn tavoitteen saavuttamisen kannalta. Ennen motivaatioon liittyviä kysymyksiä haastatteluissa kuitenkin tiedusteltiin valmentajien yleisfiilistä valmennustyöstä Ahjolla. Tämä tehtiin pohjautuen teoreettisessa viitekehyksessä esitettyyn Cetinin (2018) tutkimukseen, joka korostaa ammatillisen itsetehokkuuden ja sisäisen motivaation merkitystä työn suoritustasoon. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen mukaan ennen kuin ryhdytään tutkimaan valmentajien motivaatiota, on hyödyllistä selvittää heidän uskomuksiaan omasta kyvystään suoriutua tehtävistään ilman suuria vaikeuksia. Haastattelutulosten perusteella valmentajat Ahjolla ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä omaan valmennustyöhönsä, ja heillä on myönteinen asenne suoriutua tehtävistään. Tämä on merkittävää, koska kun valmentajat uskovat omiin kykyihinsä ja ovat motivoituneita, heillä

on paremmat mahdollisuudet innostaa ja tukea myös harrastajia, mikä taas auttaa harrastajia saavuttamaan omat tavoitteensa valmennuksen aikana. (Cetin 2018.)

Tämän jälkeen, kun haastatteluissa siirrytään tarkastelemaan motivaatiota, keskitytään odotuksiin, tavoitteisiin ja niihin tekijöihin, jotka motivoivat valmentajia vapaaehtoistoiminnassa. Tarkoituksena on selvittää, miksi vapaaehtoiset valmentajat kokevat iloa, innostusta ja merkityksellisyyttä valmentamistyössään, eli miksi he tekevät sitä vapaaehtoisesti. Vastausten perusteella suurimmat motivoivat tekijät vapaaehtoistoiminnassa Ahjolla ovat:

1. Ilon ja onnistumisten tuottaminen muille: Valmentajat kokevat suurta iloa ja motivaatiota siitä, kun he voivat auttaa harrastajia menestymään ja saavuttamaan tavoitteitaan. Valmentajat nauttivat siitä, että voivat olla osa toisten onnistumisia.
2. Auttaminen: Mahdollisuus auttaa toisia on tärkeä motivaation lähde. Valmentajat kokevat merkitykselliseksi ja motivoivaksi sen, että voivat auttaa ja tukea harrastajia kehittymään lajissaan.
3. Arvostuksen ja kiitoksen saaminen: Valmentajat arvostavat sitä, kun heidän työtään arvostetaan ja he saavat kiitosta eri sidosryhmiltä; niin harrastajilta, vanhemmilta ja organisaatiolta.
4. Valmentajien ja harrastajien osallistaminen: Osallistaminen ja aktiivinen vuorovaikutus valmentajien ja harrastajien välillä luovat mielekkyyttä ja motivaatiota valmennustyöhön. Valmentajat haluavat tuntea olevansa osa yhteisöä ja että heidän mielipiteensä ja panoksensa otetaan huomioon.
5. Selkeä toiminta: Valmentajat arvostavat selkeyttä toiminnassa, kuten selkeästi määriteltyjä tavoitteita ja toimintatapoja. Selkeys auttaa valmentajia keskittymään tehtäviinsä ja motivoi heitä saavuttamaan asetetut tavoitteet.
6. Intohimo liikuntaa kohtaan: Valmentajat, joilla on vahva intohimo ja rakkaus liikuntaa kohtaan, kokevat luontaisesti suurempaa motivaatiota valmennustyöhön. Liikunta on heille merkityksellistä ja motivoivaa.
7. Palaute ja kehittyminen: Vastausten perusteella valmentajat arvostavat palautetta niin kehityskohteista että onnistumisistaan. Palaute auttaa heitä kehittymään valmennustaidoissaan ja ylläpitää motivaatiota jatkuvan oppimisen ja kehittymisen kautta.

Tämä tieto antaa ymmärrystä valmentajien motivaatiosta ja siitä, mitkä tekijät ovat merkityksellisiä onnistuneen vapaaehtoistoiminnan ja positiivisen työntekijäkokemuksen ylläpitämisessä. Näiden motivointitekijöiden huomioiminen voi lisätä valmentajien sitoutumista ja työtyytyväisyyttä, mikä voi puolestaan vaikuttaa myönteisesti esimerkiksi valmennustyön laatuun ja tuloksiin.

Motivaatiotekijöihin liittyen huomionarvoista on myös, että yli puolet haastatteluihin osallistuneista mainitsevat oma-aloitteisesti, että eivät haluaisi saada valmentamistyöstä palkkaa. Tästäkin voidaan päätellä, että valmentajien motivaatio Ahjolla perustuu enemmän sisäisiin tekijöihin, kuten intohimoon, kiinnostukseen ja kutsumukseen valmentamista kohtaan, jotka korostuivat myös vastauksissa. Sen sijaan ulkoiset kannustimet, kuten taloudellinen korvaus on toissijaista vapaaehtoisen valmennustyön kontekstissa, sillä valmentamistyö nähdään itsessään palkitsevana harrastuksena tai kutsumuksena, jossa tärkeintä on ilo ja tyydytys, jonka valmentaminen tuo.

Työn tavoite mielessä pitäen on tärkeää tarkastella myös motivaatiota ja aktiivisuutta heikentäviä tekijöitä valmentajien keskuudessa. Vastausten perusteella muu elämä ja palkkatyö oli suurin aktiivisuutta ja motivaatiota heikentävä tekijä, sillä suurimmalle osalle valmentajista valmentamistyö on vain harrastus, jota tehdään vapaasti omasta tahdostaan. Myös valmentajaverkoston resurssipula, osaamisen puute ja ammattilaisten eritasoisuus nousivat vastauksissa esiin. Pitkät välimatkat vaikuttivat myös siihen, että jotkut valmentajat ovat passiivisempia, erityisesti niiden keskuudessa, jotka asuvat kauempana. Valmentajien muilla elämänalueilla ja palkkatyössä kohtaama kuormitus ja prioriteetit voivat vaikuttaa heidän sitoutumiseensa Ahjolla. Tässä tapauksessa erityisesti vapaaehtoistoiminnassa, on tärkeää ymmärtää ja kunnioittaa valmentajien muun elämän vaatimuksia ja tarjota joustavia ratkaisuja, jotka mahdollistavat valmentamisen sovussa muiden sitoumusten kanssa.

Haastattelun lopussa tehdyt kysymykset liittyvät valmentajien näkemyksiin tulevaisuudesta Ahjolla. On merkittävää, että kaikki kymmenen haastateltavaa näkevät itsensä valmentamassa Ahjolla myös kolmen vuoden kuluttua. Tämä osoittaa vahvaa sitoutumista ja halua jatkaa Ahjolla valmentamista pitkällä aikavälillä. Lisäksi haastateltavat antavat suosittelujen osalta Ahjolle korkeita arvosanoja, ja arvosanojen keskiarvoksi saadaan erittäin korkea 9.45. Keskiarvon perusteella haastatteluun osallistuneet valmentajat kokevat Ahjon tarjoavan pääosin laadukasta ja arvostettua valmennustyötä, vaikka vastauksissa ilmeneekin muutamia poikkeuksia. Korkea arvosana on myös myönteinen indikaattori Ahjon työntekijäkokemuksen nykytilasta, maineesta ja asiakastyytyväisyydestä yleisesti.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu laadullisessa tutkimuksessa

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys ovat tärkeitä seikkoja, kun pyritään saamaan oikeita ja luotettavia tuloksia. Tutkimuksen reliaabelius eli luotettavuus tarkoittaa sitä, kuinka toistettavasti samanlaiset tulokset voidaan saada eri tutkimuksissa. Toisin sanoen, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen samalla tavalla eri tutkijoiden toimesta, tulosten tulisi olla lähellä toisiaan. Pätevyys eli validiteetti puolestaan liittyy siihen, mitataanko tutkimuksessa juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Jos tutkimuksen tavoitteena on selvittää tietyn ilmiön tai ilmiöiden välisiä suhteita, on tärkeää

varmistaa, että mittausmenetelmät ovat riittävän luotettavia ja kohdistuvat juuri kyseiseen ilmiöön. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tapauksessa tutkimuksen laadun arviointi on saanut erilaisia tulkintoja. Esimerkiksi ihmisyyttä ja käyttäytymistä tutkiessa jokainen tapaus voidaan nähdä ainutlaatuisena, eikä kahta täysin samanlaista tapausta ole olemassa. Tästä syystä perinteiset kvantitatiiviset eli määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointimenetelmät eivät sovellu suoraan laadulliseen tutkimukseen. Silti kaikkien tutkimusten luotettavuuden ja pätevyyden arviointi on välttämätöntä, oli tutkimus sitten laadullista tai määrällistä. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä erityisen tärkeää on pohtia henkilöiden, tapahtumien ja paikkojen merkitystä tutkimukselle. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan koko tutkimuksen ajan, esimerkiksi kysymyksiä laatiessa tai haastatteluja tehdessä. Tutkijan on jatkuvasti tiedostettava, että hänen omat tulkintansa ovat subjektiivisia, ja että hän pyrkii sovittamaan tutkimuksen kohteena olevien ihmisten näkemyksiä niihin. Tässä prosessissa tutkimuksen dokumentointi on erittäin tärkeässä roolissa. Tutkimuksen laatu riippuu suurelta osin tutkijan omasta toiminnasta, kuten siitä, kuinka huolellisesti hän ottaa kaiken aineiston huomioon ja kuinka tarkasti hän kirjoittaa haastattelut ylös. Tutkijan on oltava tarkka ja rehellinen aineiston keräämisessä ja analysoinnissa varmistaakseen, että tutkimus tuottaa luotettavia tuloksia. On kuitenkin tärkeää muistaa, että haastattelujen tulokset ovat aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan keskinäisestä vuorovaikutuksesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 187–189.)

Luotettavuuden arvioimiseksi tässä tutkimuksessa raportoitiin haastatteluiden löydökset teemoitain, ottaen huomioon vapaaehtoistyötä tekeville tärkeitä asioita työelämässä sekä Ahjon työnteijäkokemuksen kontekstiin liittyvät teemat vapaaehtoistoiminnassa. Tällainen lähestymistapa auttoi ymmärtämään valmentajien näkemyksiä sekä yleisellä tasolla, että Ahjon erityispiirteiden osalta. Raportoinnin tarkkuus ja kattavuus riippuvat haastatteluiden määrästä, vastausten monimuotoisuudesta ja syvällisyydestä. Mitä enemmän haastatteluja suoritettiin ja mitä laajempaa vastausmateriaalia oli käytettävissä, sitä vahvempi perusta raportoinnille muodostui.

Tähän tutkimukseen valittiin haastateltaviksi kymmenen henkilöä iän, sukupuolen sekä lajikohtaisen skaalan perusteella niin, että otos kattoi mahdollisimman laajasti koko kohdejoukon. Tämän tyyppisessä tutkimuksessa luotettavuuden arvioimiseksi haastateltavien määrä on realistinen. Tähän liittyen tulee kuitenkin huomioda, että tässä tutkimuksessa haastatteluihin osallistuneet valmentajat olivat aktiivisimpia ja motivoituneimpia, mikä voi aiheuttaa vääristymiä ja yksipuolisuutta tutkimustuloksiin. Täten onkin tärkeää huomata, että nämä aktiivisimmat ja motivoituneimmat osallistujat edustavat vain osaa kohdejoukosta, eivätkä kuvaa koko ryhmän näkemyksiä tai

kokemuksia. Tämä voi osaltaan heijastua negatiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen, koska vain aktiivisimpien valmentajien vastaukset muodostavat tutkimuksen haastatteluiden perustan.

Tutkiessani omaa rooliani ja omien asenteideni vaikutusta tutkittavaan kohteeseen huomionarvoista on se, että haastateltavat valmentajat eivät olleen entuudestaan minulle tuttuja. Tämä auttoi tarkastelemaan ja tutkimaan tilannetta neutraalisti ja objektiivisesti. Näin ollen ulkopuolinen haastattelija saattoi auttaa myös haastateltavia olemaan avoimempia verrattuna tilanteeseen, jossa haastattelija olisi ollut organisaation omaa henkilökuntaa. Haastatteluiden alussa pyrin painottamaan luottamuksellisuutta ja sitä, että valmentajat kertoisivat ajatuksistaan ja kokemuksistaan mahdollisimman avoimesti, jotta tutkimuksesta saadaan kaikki hyöty irti. Tulosten perusteella kaikkien kymmenen haastateltavan vastaukset olivat suhteellisen yhtenäisiä. Tämän perusteella, jos joku yrityksen ulkopuolinen henkilö tekisi tutkimuksen uudelleen, hän saisi luultavasti hyvin samantlaiset tulokset ja näin tutkimuksen reliabiliteetti onkin melko hyvä.

Myös haastattelutilanteella on vaikutus haastateltaviin, ja tämän vuoksi sovin haastattelut etukäteen tiettyihin aikoihin, ottaen huomioon haastateltavien aikataululliset mahdollisuudet. Tämän avulla pyrin välttämään kiireen tunnetta haastatteluissa ja saamaan mahdollisimman luottamuksellisen tunnelman, joka edesauttaa validien vastausten saamista. Toteutin haastattelut Teams-työkalun avulla, jossa oli käytössä video-ominaisuus. Tämä mahdollisti melko hyvän vuorovaikutustason, vaikka se ei yltänytkään fyysisen tapaamisen tasolle. Videotapaamisen avulla kommunikointi kasvotusten kuitenkin onnistui hyvin, mikä auttoi luomaan läheisemmän yhteyden ja paremman keskusteluympäristön, verrattuna esimerkiksi puhelinhaastatteluun. Kokonaisuudessaan haastattelutilanteissa vallitsi mukava ja luottamuksellinen ilmapiiri, joka myös edisti validien vastausten saamista haastatteluissa.

Teams-työkalun automaattinen litterointiominaisuus ei pystynyt kirjaamaan täysin oikein esimerkiksi slangisanoja tai nopeasti ja epäselvästi puhuttuja lauseita. Tämän vuoksi pidin erittäin tärkeänä käydä läpi litterointimateriaalit heti haastatteluiden jälkeen, jolloin keskustelut olivat vielä tuoreessa muistissa. Lisäksi kuuntelin alkuperäiset haastattelunauhoitteet läpi, jotta pystyin tarkentamaan litterointitekstiä, sekä tarvittaessa tulkitsemaan haastateltavan tunnetilaa äänenpainojen ja eleiden avulla. Tällä tarkkuudella uskon lisänneeni tutkimuksen validiteettia varmistaen, että haastateltavien antamat näkemykset tulivat aidosti ja tarkasti esille tutkimuksessa.

Näin ollen, vaikka tutkimuksen vastausten validiteetin voi olettaa olevan hyvä, tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi olisi kuitenkin ollut tarpeen saada haastatteluun mukaan myös valmentajia, jotka eivät ole kaikista aktiivisimpia tai motivoituneimpia. Tällainen monipuolisempi otos auttaisi tutkimusta tavoittamaan laajemman kirjon näkemyksiä ja kokemuksia, mikä tekisi tuloksista kattavampia, tasapuolisempia ja relevantimpia. Näin ollen myös passiivisempien osallistujien näkökulmia

olisi tullut enemmän esiin, mikä vahvistaisi tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Erityisesti pätevyyden näkökulmasta olisi ollut tärkeää sisällyttää tutkimukseen myös vähemmän aktiivisia henkilöitä ja heidän näkemyksiään, koska tutkimuksessa pyritään ymmärtämään valmentajien työntejäkokemusta ja motivaatiota tukevia ja vahvistavia tekijöitä vapaaehtoistoiminnassa.

Tarkasteltaessa tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä, yleistettävyys on rajallinen, koska se kohdistuu vain yhden organisaation toimintaan. Yleistettävän tiedon saamiseksi olisi suositeltavaa jatkaa tutkimusta useissa organisaatioissa, jotta saataisiin parempi käsitys samankaltaisten vapaaehtoistoimintaa harjoittavien organisaatioiden toiminnasta. Kokonaisuudessaan tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin tuottaa kohdeorganisaatiolle hyödyllistä tietoa ja ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi, joten luotettavuuden arvioinnissa otin huomioon organisaation toiminnan kehittämisen tavoitteen, enkä tavoitellut välttämättä yleistettävää tutkittua tietoa. Myös, kun huomioidaan tutkimuksen lähestymistapa, joka on tapaustutkimus, sen tarkoituksena ei ole yleistää laajemmin tuloksia, vaan tapaustutkimus keskittyy tutkimaan nimenomaan tiettyä kohdetta ja tuottamaan yksityiskohtaista tietoa kyseisen kohteen kehittämistä varten. (Ojasalo ym. 2015, 51–68.)

Kokonaisuudessaan tutkimus pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman hyvin prosessien mukaisesti, ja lopulliset kehittämis ehdotukset pohjautuvat tutkimuksen tuloksiin sekä teoreettiseen viitekehykseen.

6 Pohdinta

Vapaaehtoistoiminta eroaa perinteisestä palkkatyöstä monin tavoin, joten sen tehokas johtaminen ja hallinta vaativat erityistä huomioimista. Tämä johtuu siitä, että vapaaehtoistyön perustana on toiminnan vapaaehtoisuus, joten johtamisesta puuttuu osittain palkkatyöhön liittyvä hierarkkinen ohjaus. Näin ollen vapaaehtoistoiminnassa on tarpeen keskittyä erityisesti vapaaehtoisuuteen ja positiiviseen työntekijäkokemukseen liittyviin näkökohtiin ja siihen, mikä vapaaehtoisia ohjaa ja motivoi toiminnassa.

Myös tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa Ahjo Training Centerillä vapaaehtoistoiminnan erityispiirre ja haaste liittyvät siihen, että valmentajat toimivat työnjohdollisen eli direktio-oikeuden alla, mutta samalla he tekevät kuitenkin valmennustyötä ilman rahallista korvausta, vapaasti omasta tahdostaan. Seuraavaksi tarkastellaan tämän opinnäytetyön tuloksia tutkimuskysymyksittäin ja vertaillaan niiden yhtymäkohtia aiemmin esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen. Näiden pohjalta esitetään kehittämissuhteita kohdeorganisaatiolle.

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön prosessissa keskeinen vaihe on määrittää selkeitä ja merkityksellisiä tutkimuskysymyksiä. Nämä kysymykset ohjaavat tutkimuksen suuntaa, auttavat asettamaan tavoitteet ja muodostavat perustan tulosten analysoinnille. Tutkijan on tärkeää pitää nämä tutkimuskysymykset mielessään koko opinnäytetyöprosessin ajan kokonaisuuden ja yhdenmukaisuuden varmistamiseksi. Tässä vaiheessa onkin hyvä palautella mieleen tämän opinnäytetyön keskeiset tutkimuskysymykset, jotka ovat seuraavat:

K1. Mitä vapaaehtoistyöntekijät arvostavat työelämässä?

K2. Mikä on vapaaehtoistyöntekijöiden työntekijäkokemuksen nykytila Ahjolla?

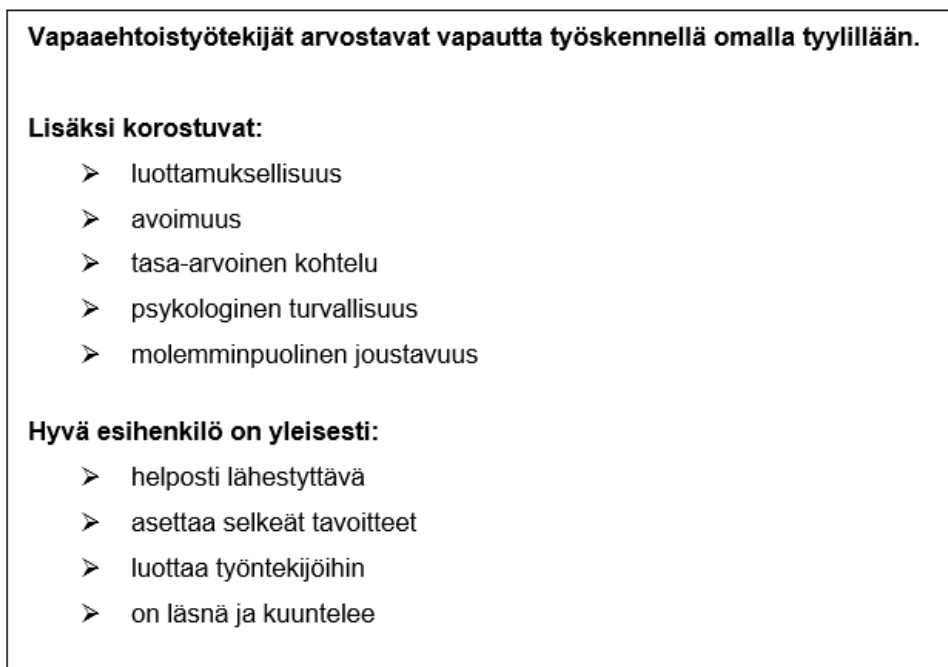
K3. Mitkä tekijät ylläpitävät ja heikentävät vapaaehtoistyöntekijöiden motivaatiota Ahjolla?

K4 Millä tavoin Ahjon johtajat voisivat tulevaisuudessa vahvistaa vapaaehtoistyöntekijöiden työntekijäkokemusta?

Dokumenttianalyysin henkilöstökyselyiden ja teemahaastatteluiden avulla vastauksia saatiin kaikkiin neljään tutkimuskysymykseen. Tätä edesauttoi se, että haastattelurunkoa tehdessä harkitsin tarkkaan haastattelukysymyksiä ja niiden yhteyttä tutkimuskysymyksiin. Vastauksissa paljastui tekijöitä, joita vapaaehtoistyöntekijät arvostavat yleisesti työelämässä. Lisäksi vastauksia saatiin siihen, minkälaiseksi vapaaehtoiset kokevat työntekijäkokemuksen nykytilan Ahjolla, sekä mitkä asiat ylläpitävät ja heikentävät heidän motivaatiota vapaaehtoistoiminnassa. Henkilöstökyselyissä ja

haastatteluissa nousi esiin myös konkreettisia tapoja, joilla Ahjon johtajat voivat vahvistaa valmentajien työntekijäkokemusta tulevaisuudessa vapaaehtoistoiminnassa.

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, mitä vapaaehtoistyöntekijät arvostavat työelämässä esimerkiksi työskentelytyylin, työilmapiirin joustavuuden ja hyvän esihenkilön ominaisuuksien osalta. Näitä yleisempiä työelämään liittyviä aiheita otettiin mukaan tutkimukseen, jotta saadaan kokonaisvaltainen kuva haastateltavien näkemyksistä liittyen työntekijäkokemukseen yleisesti, koska vapaaehtoinen työskentely eroaa normaalista palkkatyöstä. Näitä vastauksia Ahjon perustajat voivat myös hyödyntää johtamistyössään työntekijäkokemuksen vahvistamiseksi, esimerkiksi valmentajien yksilöintiä ajatellen. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen keskeiset tulokset on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. Asiat, joita vapaaehtoistyöntekijät arvostavat työelämässä

Kaikki haastatteluissa käsitellyt teemat tarjosivat syvällisempiä vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen, joka koski valmentajaverkoston työntekijäkokemuksen nykytilan tarkastelemista vapaaehtoistoiminnassa Ahjolla. Erityisesti suositteluteema tarjosi tähän tiivistetyn ja positiivisen vastauksen. Suositteluteeman keskiarvon perusteella voidaan päätellä, että Ahjon toimintaan ollaan tälläkin hetkellä erittäin tyytyväisiä ja työntekijäkokemuksen nykytila on myönteinen (kuva 7).

- Vastausten perusteella kaikki kymmenen haastateltavaa näkivät itsensä Ahjolla kolmen vuoden päästä
- Arvosanojen keskiarvo oli erittäin korkea 9,45
- Tästä voidaan päätellä, että Ahjo on houkutteleva ja hyvinvoiva organisaatio työskennellä, ja työntekijäkokemus on myönteinen

Kuva 7. Työntekijäkokemuksen nykytila vapaaehtoistoiminnassa Ahjolla

Kolmannella tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään Ahjon työntekijäkokemuksen nykytilaa sen osalta, miksi valmentajat harjoittavat valmennustyötä vapaaehtoisesti Ahjolla, eli tavoitteena oli tunnistaa ne tärkeimmät kohtauspisteet, jotka motivoivat valmentajia osallistumaan vapaaehtoiseen valmennustyöhön. Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin saamaan myös tietoa niistä keskeisistä tekijöistä, jotka vähentävät valmentajien motivaatiota vapaaehtoistoiminnassa Ahjolla. Tähän tutkimuskysymykseen saatujen vastausten pohjalta voidaan kehittää toimintaa ja tunnistaa ne kohtauspisteet, joihin olisi syytä kiinnittää huomiota tulevaisuudessa valmentajien motivaation vahvistamiseksi vapaaehtoistoiminnassa. Kolmannen tutkimuskysymyksen keskeiset tulokset on esitetty kuvassa 8.

Motivoivina tekijöinä vapaaehtoistoiminnassa korostuivat:

- ilon ja onnistumisten tuottaminen muille
- arvostus ja kiitoksen saaminen
- selkeät toimintatavat
- intohimo liikuntaa kohtaan
- palautteen saaminen
- valmentajien ja harrastajien osallistaminen ja kehittyminen

Motivaatiota heikentävinä tekijöinä vapaaehtoistoiminnassa korostuivat:

- muu elämä ja palkkatyö
- valmentajaverkoston resurssipula
- valmentajien osaamistasojen eritasaisuus
- kiinnostuksen puute lajiin
- pitkät välimatkat

Kuva 8. Motivoivat ja demotivoivat tekijät vapaaehtoistoiminnassa Ahjolla

Yleisimmät valmentajia motivoivat asiat vapaaehtoistoiminnassa olivat tällä hetkellä heidän intohimensa liikuntaa kohtaan, ilon ja onnistumisen tuottaminen muille, mahdollisuus auttaa, sekä arvostuksen ja kiitoksen saaminen eri sidosryhmiltä. Sen sijaan yleisimmät motivaatiota heikentävät

tekijät olivat muun elämän ja palkkatyön vaikutus ajankäyttöön, valmentajien resurssipula, valmentajien osaamisen puute ja ammattilaisten eritasoisuus, sekä pitkät välimatkat. Tutkimuksen kannalta on ensisijaisen tärkeää tunnistaa myös nämä motivaatiota heikentävät tekijät, jotta jatkossa voidaan kehittää Ahjon toimenpiteitä ja käytäntöjä enemmän sellaiseksi, jotka tukevat valmentajien motivaatiota ja työntekijäkokemusta vapaaehtoistoiminnassa.

Neljäs tutkimuskysymys keskittyi tarkastelemaan organisaation sisäisen toiminnan parantamista johtajien, eli Ahjon perustajien toimesta tulevaisuudessa. Tämän tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin siis määrittelemään toivottua Ahjon toiminnan kehityssuuntaa tulevaisuudessa. Kysymyksen tarkoituksena oli erityisesti syventyä siihen, millä keinoilla johtajat voivat parantaa vapaaehtoisten työntekijäkokemusta ja organisaation toimintaa tulevaisuudessa, koska johtajilla on keskeinen vastuu organisaation toiminnan kehittämisessä. Vaikka johtajien toimintaan oltiin vastausten perusteella pääosin tyytyväisiä, haastatteluissa saatiin myös vastauksia ja kehitysehdotuksia tähän kontekstiin, jotka on esitetty kuvassa 9. Vastauksista korostui, että tulevaisuudessa johtajien läsnäolon lisääminen on tärkeää ja lisäksi tarve selkeyttää viestintää ja prosesseja nousi esille. Tämä tarkoittaa käytännössä johdonmukaisempaa ja paremmin organisoitua johtamista. Myös palautteen antamisen ja tavoitteiden asettamisen merkitys nousi esiin vastauksissa kehityskohteina.

- Palautteiden ja tavoitteiden osalta ilmenee vaihtelua – osa haluaa enemmän, osa ei
- Ahjon johtajuus sai pääosin tyytyväisyyttä, mutta johtajilta kaivattiin lisää läsnäoloa ja selkeyttä toimenkuviin
- Yhteisö sai positiivista palautetta, mutta vastauksissa mainittiin myös ryhmittymien esiintymisestä

Kuva 9. Johtajien toiminta Ahjolla

Kokonaisuudessaan kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin siis onnistuneesti vastaukset, ja tässä suhteessa tutkimus saavutti sille asetetut tavoitteet. Näin ollen tutkimuksen tulokset tarjoavat arvokasta tietoa organisaation työntekijäkokemuksen nykytilasta, valmentajien motivaatiosta, sekä toiminnan ja työntekijäkokemuksen kehitysmahdollisuuksista tulevaisuuden suunnittelua ja päätöksentekoa varten. Nämä havainnot ovat olennaisia organisaation kehittämisen kannalta, ja voivat toimia perustana Ahjon johtajille mahdollisten parannusten ja strategisten päätösten tekemisessä.

6.2 Tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen yhtymäkohdat

Opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen, vapaaehtoistoiminnassa on kaikista tärkeintä selkeyttää toimijalle itselle ajatus siitä, miksi vapaaehtoisuutta tehdään. Tämän jälkeen esimerkiksi resursoinnin näkökulmaa ajatellen, on sujuvampaa rekrytoida vapaaehtoisia

houkuttelevalla tavalla, kun pystytään selkeästi kommunikoimaan, miksi heitä tarvitaan. Myös arvojen selkiyttäminen voi auttaa löytämään motivoituneita vapaaehtoisia, koska kun ymmärretään, miten vapaaehtoistoiminta sopii yhteisön arvoihin ja tavoitteisiin, toiminnan perusteleminen niin yhteisön sisällä kuin ulospäin helpottuu. (Kaila 2014, 13.)

Arvojen selkiyttämistä korostaa myös Harris Pollin (2022) tutkimus, jonka tulokset osoittavat, että kun yksilöiden henkilökohtaiset arvot ovat linjassa organisaation arvojen kanssa, työntekijät todennäköisemmin suhtautuvat myönteisesti työhönsä, ymmärtävät paremmin organisaation yrityskulttuuria, tulevat töihin motivoituneempina ja kokevat kollektiivista innostusta. Koska Ahjolla on ollut osittain haasteena löytää uusia valmentajia ja sitouttaa nykyisiä, näitä näkökulmia kannattaa jatkossa hyödyntää rekrytointikäytäntöjen ja arvojen selkeyttämiseksi. Tosin opinnäytetyöhön tehtyjen yksilöhaastatteluiden tulosten perusteella Ahjon toiminnan koetaan jo olevan hyvin arvopohjaista, mutta tuloksissa myös ilmenee, että Ahjon arvot eivät ole kaikille valmentajille täysin selkeitä.

Lisäksi vapaaehtoistoiminnan lainmukaisuuden ja sujuvuuden varmistamiseksi on tärkeää suunnitella vapaaehtoistoiminnan käytännöt huolellisesti ja tehdä niistä mahdollisimman yksinkertaisia. Samalla tulee myös muistaa varata riittävästi resursseja eri tarpeisiin. Hyvin harkittu prosessi ja nykyisten käytäntöjen tarkka kartoitus varmistavat myös sen, että vapaaehtoiset eivät katoa matkan varrella epätoimivan toiminnan vuoksi. Ahjon kontekstissa tuloksissa korostuu toive juurikin toiminnan selkeyttämisestä. Vastausten perusteella nykyinen toiminta koetaan jokseenkin epäorganisoiduksi, ja monille ei ole selvää, kenen puoleen tulee kääntyä eri asioissa tai milloin johtajat ovat tavoitettavissa. Tätä ajatellen jatkossa selkeän ja ajantasaisen viestinnän tehostaminen voisi selkeyttää myös osaltaan Ahjon toimintatapoja, kuten Dasguptan ym. (2013) tutkimuksessa korostetaan. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että itsevarma viestintä lisää työntekijöiden organisaatiotietoisuutta ja tyytyväisyyttä esihenkilöviestintään. Tämä muodostaisi myös selkeämmän roolin sille, ovatko perustajat kamppailuvalmentajia vai yrittäjiä.

Toiminnan sujuvuuden ja kehittämisen kannalta on tärkeää jälleen tiedostaa, onko organisaatiossa yhteinen käsitys siitä, mikä vapaaehtoisia motivoi ja sitouttaa (Kaila 2014, 64). Tähän liittyen, vastauksissa korostunut tarve johtajien läsnäolon lisäämiselle on tärkeää valmentajien yksilöintiä ajatellen. Tätä samaa työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointia korostaa myös teoreettiseen viitekehykseen viitaten Harris Pollin (2022) tutkimus. Johtajat voivat käyttää yksilöintiä parantaakseen ymmärrystään siitä, mikä työntekijöitä motivoi ja mitkä asiat ovat merkityksellistä heidän työntekijöilleen. Tiedostamalla nämä asiat, johtajat voivat luoda Tuckerin (2020) mainittuja merkityksellisiä kosketuspisteitä koko työsuhteen ajalle. Tuckerin tutkimuksessa myös huomataan, että ne organisaatiot, jotka saivat parhaat tulokset työntekijöiden sitouttamisessa, tunnistivat

todennäköisemmin työntekijöille tärkeät kosketuspisteet, eli Ahjon kontekstissa valmentajia motivoivat ja demotivoivat tekijät.

Kyseisten kosketuspisteiden tunnistaminen ja yksilöinnin tärkeys korostuvat erityisesti vapaaehtoistoiminnassa ja korostavat sitä, että työntekijöitä ei voi kohdella yhtenäisenä massana, vaan yksilöllisyys on avainasemassa työntekijälähtöisessä ajattelussa. Kun yksilöinnin kautta työntekijöille merkityksellisiä ja motivoivia asioita tunnistetaan, voidaan luoda merkityksellisiä kosketuspisteitä koko työsuhteen ajalle, mikä taas edistää työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Kokonaiskuvaa ajatellen tämä vaikuttaa positiivisesti koko organisaation toimintaan ja maineeseen. (The Harris Poll 16.11.2022.)

Kun siirrytään tarkastelemaan työntekijäkokemukseen oleellisesti liittyvää teemaa, eli henkilöstön motivointia vapaaehtoistoiminnassa, mielenkiintoinen havainto Yhdysvaltojen General Social Surveyn aineistosta on, että vuodesta 1970 lähtien viisi tärkeintä työntekijöitä motivoivaa tekijää ovat pysyneet samoina. Nämä tekijät ovat mielekkäät työtehtävät, etenemismahdollisuudet, palkka, työn säilyminen ja työaika. (Barney ym. 2023.) Samoja tekijöitä ilmenee myös Herzbergin (2008) listasta motivaatiotekijöistä, jotka liittyvät sisäisiin ja korkeamman tason tarpeisiin. Nämä motivaatiotekijät ovat Herzbergin mukaan arvostuksen kokemus, palaute työstä, uramahdollisuudet ja kehittyminen, vastuu ja sopivasti haastavat työtehtävät sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja tehdä merkityksellistä työtä. (Aaltonen ym. 2020, 82.)

Näitä samoja asioita korostuu myös Ahjon valmentajien motivaatiota ylläpitävissä vastauksissa, joihin työn kolmas tutkimuskysymys antoi vastaukset. Vastaustulosten ja teoriaosuuden perusteella kuitenkin erityisen tärkeäksi tekijäksi motivoinnin kannalta nousee se, että johto ilmaisee kiittollisuutensa ja osoittaa arvostuksensa vapaaehtoisia kohtaan. Vastausten perusteella tämä johtuu erityisesti siitä, koska vapaaehtoiset tekevät työtä omasta tahdostaan ja kokevat tekevänsä merkityksellistä toimintaa, heidän motivointinsa on vahvasti sidoksissa siihen, kuinka heidän panostustaan arvostetaan ja tunnustetaan organisaation johdon toimesta. (Kaila 2014, 9-10.)

Tämä yksityiskohta Ahjon johtajien kannattaa erityisesti huomioida työntekijäkokemuksen ja vapaaehtoisten motivaation ylläpitämiseksi jatkossa. Tutkimusten mukaan arvostuksen osoittaminen ja kiittäminen myös sitouttavat vapaaehtoisia, muistuttavat heidän arvokkaasta panoksestaan ja auttavat heitä jaksamaan. Arvostuksen osoittaminen esimerkiksi palautteen antamisen muodossa on myös kustannustehokasta. Muita aineettomien palkitsemisen muotoja ovat esimerkiksi henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistaminen sekä mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa esimerkiksi oman työn organisoimiseen ja työaikajärjestelyihin. Parhaimmillaan kiittäminen ja arvostuksen osoittaminen ovatkin koko vapaaehtoistyön motivaatiota ja tarkoitusta ylläpitävä voima. (Kaila 2014, 9-10.)

Lisäksi motivaation ja työntekijäkokemuksen vahvistamiseksi vapaaehtois- ja palkkatyöntekijäyhteisöissä erittäin tärkeään rooliin nousee henkilökunnan osallistaminen organisaation toiminnan kehittämiseen. Henkilökunnan aktiivinen osallistaminen toiminnan kehittämiseen tuo organisaatiolle monipuolisia näkökulmia ja asiantuntemusta, joka voi auttaa parantamaan organisaation toimintaa ja saavuttamaan asetetut tavoitteet tehokkaasti. Kun vapaaehtoiset tuntevat, että heidän mielipiteensä ja ideoitaan arvostetaan ja kuunnellaan, he todennäköisesti sitoutuvat tehtäviinsä innokkaammin ja ovat motivoituneempia. Osallistamisen merkitys korostuu myös opinnäytetyön haastatteluissa, kun moni toteaa oma-aloitteisesti olevansa iloinen siitä, että saa osallistua haastatteluiden kautta omalla panoksellaan Ahjon toiminnan kehittämiseen. Tästä heille välittyvä tunne, että heidän näkemyksensä ja asiantuntemuksensa huomioidaan organisaation päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä. (Kaila 2014, 13.)

Jatkoa ajatellen osallistaminen vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen tulee nähdä jatkuvana prosessina, ja osallistamisen tavoitteet kannattaa pitää realistisina, ja pilkkoa osiin kontekstista riippuen. Tätä voi toteuttaa esimerkiksi miettimällä työvaihteita ja missä vaiheessa työskentelyä halutaan pyytää kommentteja tietyltä ryhmältä (Kaila 2014, 13). Osallistamisessakin tulee kuitenkin pitää mielessä toiminnan vapaaehtoisuusnäkökulma ja huolehtia siitä, että vapaaehtoistoiminnan ei tulisi olla vain ylimääräinen lisätehtävä, joka lisätään jo valmiiksi kiireisiin työtehtäviin. Sen sijaan vapaaehtoistoiminta tulisi sisällyttää ihmisten työnkuviin ja työaikaan, jotta sille voidaan varata riittävästi aikaa ja huomiota. Ahjon osalta tähän liittyvissä vastauksissa ilmenee hajontaa, mutta suurin osa sanoo kuitenkin valmennustyön Ahjolla lisäävän voimavaroja arkeen, eli he kokevat valmentamisen enemmän voimavaroja lisäävänä kuin kuluttavana asiana.

Vaikka vastausten perusteella valmentamisen koetaan tuovan voimavaroja arkeen, Ahjolla nousee silti haasteelliseksi erilaiset muutostilanteet, kuten tuuraustilanteet, jolloin vapaaehtoisia tuuraajia on haasteellista löytää. Tähän haasteeseen perusteluita ja vastauksia antaa työn kolmas tutkimuskysymys, jonka vastausten mukaan muun elämän ja palkkatyön vaikutus ajankäyttöön, valmentajien resurssipula, valmentajien osaamisen puute ja ammattilaisten eritasoisuus, sekä pitkät välimatkat heikentävät motivaatiota vapaaehtoistoiminnassa. Tämän kaltaisiin muutostilanteisiin liittyen Stensakerin ja Meyerin (2012) tutkimuksessa havaitaan, että työntekijät, joilla on aiempaa kokemusta muutoksista, sopeutuvat muutosprosessiin paremmin, sillä heidän on helpompi käsitellä muutosta ja kykyä lähestyä tilannetta nopeammin aiempaan kokemukseensa pohjautuen. Lisäksi tutkimus osoittaa, että aiempi positiivinen muutoksen kokemus tekee työntekijöistä joustavampia ja halukkaampia muutokselle. Tutkimuksen analyysi viittaa siihen, että muutoskyvykkyyttä voidaan kehittää työntekijöiden keskuudessa, kunhan muutosprosessit ovat hyvin hallittuja. Yleisesti prosessien ja toimintatapojen selkeytys Ahjolla voisi jatkossa siis auttaa tässäkin asiassa, sillä

tutkimuksessa korostui myös se, että huonosti hoidetut muutosprosessit johtavat siihen, että työntekijät etäännyvät organisaatiosta.

Muutostilanteisiin liittyen Solbergin (2021) tutkimuksessa esitetään, että myös motivaation tasolla saattaa olla vaikutusta muutostilanteisiin reagoimiseen. Tutkimuksessa havainnot ja tulokset kolmesta erilaisesta työntekijänäytteestä vahvistavat tutkijoiden ennusteet, että pelkkä kohtalainen sisäinen motivaation taso ei riitä tehostamaan työntekijöiden muutoshalukkuutta ja joustavuutta. Sen sijaan työntekijöiden sisäisen motivaation tulee olla korkealla tasolla, jotta se vahvistaa joustavampaa asennetta toimintaa kohtaan, joka puolestaan tekee heistä vastaanottavaisempia muutoksille. Näin ollen, mikäli tavoitteena on lisätä työntekijöiden joustavuutta, tämän tutkimustuloksen perusteella työntekijöille tulisi tarjota työtehtäviä, jotka herättävät riittävän korkeaa sisäistä motivaatiota. Tämän lisäksi tutkimus osoittaa, että johtajien ja esihenkilöiden tarjoamalla kehitystuella on positiivinen vaikutus työntekijöiden joustavuuteen, kun se on riittävän korkealla tasolla. Johtajien rooli tässäkin prosessissa on siis merkittävä, sillä tutkimuksen perusteella johtajat voivat vaikuttaa työntekijöiden muutosvalmiuksien kehittämiseen.

Ahjon kontekstissa tämä kannattaa pitää mielessä erityisesti haasteellisiksi esiintyneissä tuuraustilanteissa, jolloin valmentajilta toivotaan joustoa lähteä vapaaehtoisesti tuuraamaan kollegaa. Lisäksi tutkimus osoittaa, että esihenkilöt, jotka pystyvät tarjoamaan hyödyllistä suorituspalautetta, ohjausta ja sopivasti haastavia tehtäviä, joissa työntekijät voivat kehittää ja vahvistaa uusia taitojaan, luovat perustan työntekijöiden joustavuuden kehittämiseksi. Näitä samoja edellä mainittuja tekijöitä nousee myös esiin opinnäytetyön haastatteluissa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyen. Sopivasti haastavien ja kehittävien tehtävien merkitystä tukee myös Williamsin (12.10.2020) ”How to Leverage Intrinsic Motivation” artikkeli, joka painottaa, että kun yksilö kykenee ratkaisemaan vaativia tehtäviä, hänen sisäinen motivaationsa vahvistuu ja motivaation taso kasvaa. Nämä kehitystoimenpiteet on kuitenkin toteutettava riittävän korkealla tasolla erityisesti vapaaehtoistoiminnassa, jotta saavutetaan korkea sisäinen motivaatio ja joustavuushalukkuuden positiivinen keskinäinen vaikutus.

Näiden pohdintojen perusteella johtajilla on siis erittäin tärkeä rooli onnistuneen vapaaehtoistoiminnan tukemisessa ja edistämisessä. Johtajien tärkeää roolia vapaaehtoistoiminnassa korostaa myös Huangin (2022) tutkimus, jonka tulokset osoittavat, että hyväntahtoinen johtajuus, jossa johtajat välittävät aidosti työntekijöistään, vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden vapaaehtoiseen käytäytymiseen työelämässä. Tutkimuksen tulokset siis vahvistavat sen, että johtajien toiminta ja asenteet vaikuttavat suoraan työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Tulevaisuudessa Ahjon johtajilla onkin mahdollisuus rakentaa entistäkin vahvempi ja motivoituneempi yhteisö, mikä edellyttää johtajilta jatkuvaa pyrkimystä ymmärtää valmentajien henkilökohtaisia merkityksellisiä asioita

ja odotuksia. Yksilöityjä vastauksia siihen, millä keinoilla Ahjon johtajat voisivat tulevaisuudessa vahvistaa vapaaehtoistoimintaa tekevien valmentajien työntekijäkokemusta, saatiin esille tämän työn neljännen tutkimuskysymyksen avulla. Näitä vastauksia voi hyödyntää tulevaisuuden johtamistyössä Ahjolla työntekijäkokemuksen vahvistamiseksi.

6.3 Johtopäätökset

Kun opinnäytetyöprosessia ja siihen liittyvää tutkimustyötä tarkastellaan kokonaisuudessaan, sekä haastatteluissa että vuoden 2020-2022 henkilöstökyselyissä esiin nousee samankaltaisia teemoja ja vastauksia, jotka tarjoavat arvokasta tietoa Ahjon organisaation työntekijäkokemuksen nykytilanteesta ja kehityskohteista vapaaehtoistoiminnan toimintatapoihin ja johtamiseen liittyen. Vapaaehtoistoiminnan näkökulmasta puhuttaessa on hyvä huomioida, että Ahjon valmentajista muutamalle, joilla on suurempi viikkotuntimäärä, tarjotaan rahallista korvausta valmentamisesta, mutta suurin osa toimii vapaaehtoisina ilman palkkaa.

Kaikki valmentajat saavat kuitenkin mahdollisuuden treenata Ahjolla ilmaiseksi, mikä toimii eräänlaisena vastineena heidän vapaaehtoiselle panokselleen. Kaikki haastatellut valmentajat näkevät treenimaksupalkkion positiivisena ratkaisuna ja ovat tyytyväisiä järjestelyyn. Lisäksi on huomattava, että yli puolet haastateltavista mainitsee itse, etteivät edes haluaisi saada palkkaa valmentamisesta. Tämä osoittaa, että raha ei ole merkittävä motivaattori tässä kontekstissa, vaan sen sijaan valmentajat ovat motivoituneita osallistumaan toimintaan vapaaehtoisesti ja tuottamaan panoksensa yhteisölle ilman taloudellista korvausta.

Henkilöstökyselyiden ja haastatteluiden tuloksissa nousee esiin, että johtamiseen kaivataan lisää jämäkkyyttä ja toimintaprosesseihin toivotaan yleisesti selkeyttä. Nämä ovat äärimmäisen tärkeitä näkökulmia erityisesti vapaaehtoistoiminnassa, jossa henkilöstön tyytyväisyys ja toiminnan sujuvuus ovat toiminnan kulmakiviä. Lisäksi tuloksissa korostuu valmentajien osaamistasojen erot, mikä herättää kysymyksiä valmennuksen laadusta ja yhtenäisyydestä. Samoin huomataan, että valmentajien työmäärä ei jakaannu tasaisesti valmentajien keskuudessa, mikä voi aiheuttaa haasteita resurssien optimaalisessa hyödyntämisessä. Tuloksissa korostuu myös tarve vuoropuhelun ja läsnäolon lisäämiselle johdon ja henkilöstön välillä. Lisäksi valmentajien yhteisössä esiintyvät ryhmittyvät sekä henkilöstön vaihtuvuus ja passiivisuus nousevat myös esiin vastauksissa. Näiden tekijöiden koetaan vaikuttavan negatiivisesti Ahjon yhteishenkeen ja tehokkuuteen.

Näiden havaintojen perusteella Ahjon tulisi kiinnittää jatkossa erityistä huomiota johtamiseen, valmennukseen ja kommunikaatioon vapaaehtoistoiminnassa työntekijäkokemuksen vahvistamiseksi. Seuraavaksi esitetäänkin toiminnan kehittämisehdotuksia Ahjolle teoreettiseen viitekehykseen, työn tuloksiin ja tutkimuskysymyksiin peilaten.

6.4 Toiminnan kehittämisehdotukset toimeksiantajalle

Perustuen tässä opinnäytetyössä tehtyyn tutkimukseen, kokosin toimeksiantajalle kehittämisehdotuksia, joiden tarkoituksena on tukea ja ylläpitää valmentajaverkoston työntekijäkokemusta ja motivaatiota tulevaisuudessa vapaaehtoisuusnäkökulma ja siihen liittyvät erityispiirteet huomioiden. Lisäksi tutkimuksen haastatteluissa nousi esiin, että viime vuosina valmentajien keskuudessa on ollut jonkin verran vaihtuvuutta, ja uusien valmentajien rekrytointi on ollut haastavaa, joten kehittämisehdotusten avulla pyritään deaktivoimaan tätäkin kontekstia tulevaisuudessa. Seuraavat kehittämisehdotukset perustuvat teoreettiseen viitekehykseen sekä dokumenttianalyysin ja haastatteluiden tuloksiin. Lisäksi ne hyödyntävät tutkijan omaa asiantuntemusta aiheesta.

6.4.1 Yleiset kehittämisehdotukset

Ensin haastatteluissa keskusteltiin yleisesti työskentelytyylistä, työilmapiiristä ja hyvän esihenkilön ominaisuuksista työelämässä. Vaikka vastaukset raportoitiin niin, että niistä ei voi tunnistaa suoraan vastaajaa, näitä vastauksia Ahjon perustajat voivat hyödyntää kuitenkin yleisellä tasolla johtamistyössään ja valmentajien yksilöllisessä huomioimisessa. Vastauksissa korostui, että hyvässä esihenkilössä yleisesti arvostetaan selkeiden tavoitteiden asettamista ja luottamusta työntekijöihin, jotta he voivat työskennellä parhaaksi katsomallaan tavalla. Lisäksi hyvä esihenkilö tarjoaa tukea, kantaa vastuun, on luotettava, avoin ja pitää lupauksensa. Hän on myös läsnä ja kuuntelee työntekijöitä sekä kohtelee heitä tasa-arvoisesti. Samalla hyvän esihenkilön tulee olla helposti lähestyttävä, mutta silti säilyttää selkeä rooli esihenkilönä.

Kun haastatteluissa tarkasteltiin hyvää työilmapiiriä- ja ympäristöä yleisellä tasolla, keskeisiksi elementeiksi nousivat luottamuksellisuus, avoimuus, tasa-arvo, psykologinen turvallisuus ja molempuolinen joustavuus. Haastatteluissa myös korostettiin mahdollisuutta olla oma itsensä ja ilmaista mielipiteensä avoimesti yhteisössä. Nämä ominaisuudet muodostavat perustan myös hyvälle johtamiselle. Huomionarvoista on, että nämä ominaisuudet ovat toistuvia ja olennaisia johtamisen kannalta, sillä ne ovat samankaltaisia kuin teoreettisessa viitekehyksessä ja tutkijan työuran aikana tekemissä haastatteluissa esiin nostetut piirteet. Näin ollen on tärkeää pitää nämä hyvän johtamisen ominaisuudet yleisellä tasolla mielessä, kun pyritään luomaan hyvää työilmapiiriä- ja ympäristöä Ahjon organisaatiossa.

Kun lähdetään tarkastelemaan motivaatioon liittyviä teemoja, on erityisen tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden yksilöllisyys, koska kaikki ihmiset ovat erilaisia. Näin ollen jokainen työntekijä tulisi kohdata yksilönä. Tätä tukee myös Tuckerin (2020) tutkimus, jossa mainitaan, että työntekijöiden kohtelemisen yhtenä massana on vanhanaikainen lähestymistapa, eikä se ole enää nykyaikana tehokas strategia. Sen sijaan työntekijälähtöisessä ajattelussa korostetaan yksilöllisyyttä ja

yksilöintiä, mikä on avainasemassa menestyksekkäässä johtamisessa ja organisaation toiminnassa. Ymmärtämällä ja kunnioittamalla työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita ja toiveita, voidaan luoda merkityksellisempiä työntekijäkokemuksia ja parantaa työntekijöiden sitoutumista ja suorituskkyä.

Ahjon kontekstissa tähän liittyen, on erityisen tärkeää tunnistaa valmentajia motivoivat tekijät sekä myös motivaatiota heikentävät tekijät, jotta jatkossa voidaan luoda entistä vahvempi yhteys organisaation ja valmentajaverkoston välille. Koska sisäinen motivaatio syntyy yksilön ja työn välisessä rajapinnassa, raportissa esitetyn teoreettisen viitekehyksen perusteella työntekijöille tärkeiden asioiden ymmärtäminen ja heidän yksilöllisten tarpeidensa huomioiminen ovat ensisijaisen tärkeitä tekijöitä motivaation ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi erityisesti vapaaehtoistoiminnassa.

Tähän liittyen haastatteluissa korostui useita tärkeitä motivoivia tekijöitä, jotka ovat merkityksellisiä valmentajille. Näistä suurimpina erottuivat ilon ja onnistumisen tuottaminen muille, harrastajien kehittyminen ja menestyminen, arvostuksen ja kiitoksen saaminen eri sidosryhmiltä, valmentajien ja harrastajien osallistaminen, intohimo liikuntaa kohtaan sekä palautteen saaminen ja kehittyminen. Nämä tekijät ovat siis erityisen voimakkaita motivaattoreita, jotka saavat valmentajat tekemään työtä vapaaehtoisesti omasta tahdostaan. Ahjon on tärkeää tiedostaa nämä tekijät ja ottaa ne huomioon jatkossa valmentajien motivaation ylläpitämiseksi ja tukemiseksi vapaaehtoistoiminnassa. Kun näitä motivoivia tekijöitä tunnistetaan ja edistetään, voidaan varmistaa, että valmentajat ovat innostuneita ja motivoituneita jatkamaan ja kehittämään työssään.

Sen sijaan haastatteluissa nousi esiin, että suurimpia motivaatiota heikentäviä tekijöitä olivat muu elämä ja palkkatyö, koska monille valmentajille tämä oli vain harrastus, eikä heidän pääasiallinen työnsä. Lisäksi valmentajaverkoston resurssipula, osaamisen puute ja ammattilaisten eritasoisuus vaikuttivat negatiivisesti motivaatioon. Jotkut valmentajat eivät myöskään välttämättä olleet niin kiinnostuneita lajista kuin toiset. Lisäksi pitkät välimatkat vaikuttivat valmentajien passiivisuuteen, erityisesti niiden keskuudessa, jotka asuivat kauempana. Ymmärtämällä ja puuttumalla näihin dismotivaattoreihin, Ahjo voi jatkossa parantaa valmentajien työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, mikä vaikuttaa positiivisesti koko valmennustoiminnan laatuun ja tuloksiin. Lisäksi tämä auttaa varmistamaan, että valmentajilla on riittävästi motivaatiota jatkaa vapaaehtoistoiminnassa ja kehittyä tehtävässään.

6.4.2 Ehdotukset käytännön toimenpiteiksi

Käytännön toimenpiteinä vapaaehtoistoiminnan työntekijäkokemuksen kehittämiseksi jatkossa, suositummille tunneille voitaisiin asettaa maksimimäärä osallistujia, jotta yksittäisen valmentajan kuormitusta voitaisiin vähentää. Tämä auttaisi varmistamaan, että jokainen osallistuja saa tarpeeksi henkilökohtaista huomiota ja ohjausta. Haasteellisten tuuraustilanteiden varalta olisi tärkeää

pyrkiä hankkimaan enemmän koulutettuja henkilöitä reserviin, erityisesti niitä, jotka ovat erikoistuneet kyseiseen lajiin. Tällä hetkellä vain muutamat tietyt henkilöt pystyvät hoitamaan tuuraustehtäviä, mikä voi aiheuttaa ongelmia, jos he eivät ole saatavilla.

Lisäämällä pätevien tuuraajien määrää voitaisiin varmistaa, että tunnit voidaan järjestää sujuvasti myös silloin, kun päävalmentaja ei ole paikalla. Tosin reservin lisääminen voi olla vaikeaa, sillä uusien ja pätevien valmentajien löytäminen on yleisesti haastavaa. Tässä tapauksessa Ahjo voisi harkita erilaisia houkuttelevia kannustimia ja mahdollisuuksia, kuten koulutusohjelmia ja kehittymismahdollisuuksia, jotta uusia valmentajia voitaisiin houkutella ja sitouttaa toimintaan. Yhteistyö paikallisten urheilu- ja liikunta-alan oppilaitosten kanssa voisi myös auttaa löytämään potentiaalisia valmentajia.

Haastatteluiden vastauksissa ilmeni, että valmentamistoiminnan laatu kärsii osittain valmentajien eritasoisuuden takia. Jatkossa eritasoisuuden deaktivoimiseksi voitaisiin harkita valmentajille määriteltävää tiettyä minimivaatimusta osaamiseen ja varmistaa, että kaikki täyttävät nämä vaatimukset. Tällä tavoin nostettaisiin valmentajien osaamistasoa ja parannettaisiin valmennuksen laatua. Lisäksi yhteistreneissä voitaisiin käydä läpi tekniikoita, jotka auttavat ja tukevat valmentajia tavoitteidensa saavuttamisessa. Tällainen yhteistyö ja osaamisen jakaminen parantaisivat valmentajien valmiuksia ja samalla vahvistaisi toiminnan laatua.

Pitkien välimatkojen aiheuttamiin haasteisiin voitaisiin harkita käytännön ratkaisuja, kuten etävalmennuksien tarjoamista, jotta myös kauempana asuvat valmentajat voisivat osallistua aktiivisemmin toimintaan ja tuntee olonsa osaksi valmentajaverkostoa. Nykypäivänä etäyhteysmahdollisuudet ovat yhä yleisempiä, ja voivat tarjota tehokkaan tavan yhdistää kauempana asuvat valmentajat aktiivisemmin toiminnan piiriin.

Läsnäolon ja vuorovaikutuksen parantamiseksi johtajat ja esihenkilöt voisivat järjestää säännöllisiä kokouksia tai tapaamisia valmentajien kanssa. Jatkossa voitaisiin toteuttaa esimerkiksi puolivuositain yksilöllisiä 1-to-1 tapaamisia, jolloin valmentajilla olisi enemmän keskustelua ja aikaa käsitellä heitä kiinnostavia asioita. Tällaiset tapaamiset mahdollistaisivat valmentajien yksilöllisen huomioimisen ja toiminnan räätälöinnin heidän tarpeidensa ja mieltymystensä mukaan, mikä on erittäin tärkeää motivaation ylläpitämistä ajatellen vapaaehtoistoiminnassa.

Palautteiden ja tavoitteiden osalta vastauksissa havaittiin hajontaa esimerkiksi sen osalta, kuka haluaisi saada enemmän palautetta, tai kuka haluaisi asettaa valmentamistoiminnalleen tarkempia tavoitteita. Tämänkin asian kirkastamiseksi myös yksilöllinen lähestymistapa voisi olla ratkaisu. Jatkossa kehityskeskusteluissa voitaisiin käydä tarkemmin läpi, millaista palautetta kukin valmentaja haluaa saada ja millaisia ajatuksia heillä on tavoitteiden suhteen. Yksilöinnin kautta voidaan tarjota

joustavuutta ja tukea niille valmentajille, jotka haluavat osallistua rennommassa hengessä, samalla kun määritellään selkeämmät tavoitteet ja rakenteet palautteen antamiseen niille, jotka tavoittelevat ammatillista kehitystä ja tavoitteellisempaa työskentelyä. Tämä myös selkeyttäisi toimintatapoja, samalla kun selkeys luo yhteisen ymmärryksen odotuksista ja työskentelytavoista vapaaehtoistoiminnassa.

Sekä haastatteluiden että henkilöstökyselyiden vastauksissa havaittiin myös ryhmittymien tunnetta Ahjon yhteisössä, mikä voi vaikuttaa valmentajaverkoston ilmapiiriin ja tehokkaaseen toimintaan. Myös tässä kontekstissa yksilöinti voisi olla hyödyllinen keino puuttua ongelmaan ja luoda selkeyttä johtamiseen, jolloin perustajien tulisi päättäväisesti puuttua ryhmittymiin yksilöintiä hyödyntämällä. Yksilökeskusteluissa esihenkilöt voivat kysyä työntekijöiltä, onko heillä riittävästi yhteyttä kollegoihin. Työryhmiä ja tiimejä voitaisiin myös sekoittaa tarkoituksella, jotta uudetkin ihmiset pääsevät tutustumaan eri työkavereihin. Näiden toimenpiteiden avulla voitaisiin vähentää ryhmittymien vaikutusta ja edistää parempaa yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä vapaaehtoistoiminnassa. Tätä voitaisiin tehostaa myös järjestämällä enemmän yhteisiä tapahtumia ja toimintaa, jotka edistävät eri valmentajien välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Lisäksi johtajat voisivat korostaa Ahjon yhteistä tavoitetta, arvoja sekä kannustaa avoimeen ja inklusiiviseen ilmapiiriin.

Jämäkemmän ja organisoidumman johtamisen vahvistamiseksi johtajat voisivat selkeyttää toimenkuvia kesimerkiksi kirjallisesti sekä keskustelemalla valmentajien kanssa heidän vastualueistaan ja tehtävistään tarkemmin. Lisäksi prosessien ja johtamisen selkeyttämiseksi voitaisiin luoda organisaation sisäisiä ohjeita ja toimintamalleja, jotka voisivat selkeyttää prosesseja ja auttaa valmentajia ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan ja miten toimitaan eri tilanteissa. Johtajat voisivat myös koota selkeän listan valmentajien rooleista, vastuista ja odotuksista, jotta kaikilla on yhteinen ymmärrys näistä. Nämä toimet voisivat myös aktivoida passiivisempia valmentajia osallistumaan proaktiivisemmin Ahjon toimintaan. Tarvittavan tuen ja ohjauksen varmistamiseksi johtajat voisivat järjestää myös mentorointiohjelmia, koulutustilaisuuksia tai muuta tukea tarjoavia toimia valmentajille.

Johtajilta kaivattiin myös proaktiivisempaa toimintaa, kuten aktiivisempaa kyselemistä siitä, millaisiin koulutuksiin valmentajat olisivat kiinnostuneita osallistumaan. Lisäksi johtajien tulisi pysyä ajan tasalla työntekijöiden ajatuksista ja reagoida nopeasti tilanteisiin ja epäkohtiin. Myös arvojen kohdentaminen johtajien toimesta on tärkeää, koska se mahdollistaa organisaation arvopohjaisen toiminnan. Tätä tukee esimerkiksi Harris Poll (2022) tutkimus, joka korostaa, että kun yksilön henkilökohtaiset arvot ovat linjassa organisaation arvojen kanssa, työntekijät suhtautuvat todennäköisemmin myönteisesti työhönsä, ymmärtävät paremmin organisaation yrityskulttuuria, ovat

motivoituneempia ja kokevat yhteisöllistä innostusta. Näin ollen arvojen kohdentamisella on merkitystä organisaation menestykseen ja työntekijöiden sitoutumiseen.

Vastausten perusteella organisaatiossa havaittiin puutteita tiedonkulussa ja tiedottamisessa, mikä aiheuttaa pettymystä erityisesti vastaamattomien viestien ja radiohiljaisuuden vuoksi. Tämän ongelman ratkaisemiseksi voitaisiin selkeyttää prosesseja rajaamalla tarkemmin, kenen puoleen tulee ensisijaisesti kääntyä eri tilanteissa ja varmistaa, että tiettyjen henkilöiden, erityisesti johtajien tavoitettavuus on selvästi määriteltä. Lisäksi vastausten perusteella olisi hyödyllistä selkeyttää myös asiakaspalvelun aukioloaikojen ja paikallaolon aikataulu. Nämä toimet selkeyttäisivät myös yleisesti prosesseja vapaaehtoistoiminnassa.

Vastausten perusteella yhteisöllisyys on erittäin merkittävä ja erottuva tekijä Ahjolla kilpailijoihin nähden, vaikka kokemus ryhmittymien syntymisestä nousi myös esiin vastauksissa. Yhteisöllisyyden korostamiseen kannattaa keskittyä myös markkinoinnissa ulospäin, koska tämä vahvistaa organisaation tunnettuutta ja parantaa työnantajamielikuvaa, mikä helpottaa uusien valmentajien houkuttelemista. Vastauksissa korostuu, että valmentajat kokevat yhteisön tärkeänä ja merkityksellisenä, erityisesti hyvän ilmapiirin, lämmön ja hyväksynnän korostamisen kautta, ja tästä muodostuu valmentajayhteisön tiivis me- henki.

Jatkossa toiminnan kehittämiseksi voi hyödyntää myös haastatteluissa esiin nousseita yksilöllisiä toiveita ja kehittämis ehdotuksia. Näiden optimointi voi auttaa luomaan lisää motivaatiotekijöitä, sitouttamaan henkilökuntaa ja vahvistamaan työntekijäkokemusta vapaaehtoistoiminnassa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että kaikkia toiveita ei tarvitse tai voi toteuttaa, vaan sen sijaan on tärkeämpää keskittyä hahmottamaan tärkeimmät kokonaisuudet, joita lähdetään kehittämään jatkossa organisoidun toiminnan kannalta. Myös jatkuva ja säännöllinen mittaus sekä jatkuva toiminnan kehittäminen on tärkeää työntekijäkokemuksen kehittämisessä, kuten Tucker (2020) sitouttamisstrategiassaan korostaa.

Jatkossa Ahjon tulisi siis käyttää enemmän aikaa yleisesti toiminnan kehittämiseen sekä aikaa ja resursseja vapaaehtoisten tukemiseen ja sitouttamiseen, sillä sitouttaminen vaatii yksilöllistä ja tavoitteellista lähestymistapaa vapaaehtoisten kohtaamisessa, kun pyritään vahvistamaan työntekijäkokemusta ja luomaan vahva ja kestävä yhteisö.

6.5 Kehittämis ehdotusten läpikäynti toimeksiantajan kanssa ja palaute omasta työstä

Kävin tämän työn haastatteluiden ja dokumenttianalyysin tulokset läpi toisen Ahjon perustajan, Ilari Marstion, kanssa toukokuun 2023 alkupuolella. Kokosin haastatteluissa esiin nousseet asiat teemoittain Excelliin, ja esitin vastaukset toimeksiantajalle noin tunnin kestäneessä Teams- palaverissa. Haastatteluissa esiin nousseet asiat sekä muut poiminnat olivat hyvin kiinnostavia Marstiolle.

Hän kommentoikin, että jotkin tutkimuksen löydökset tulivat hänelle yllätyksenä ja antoivat ajattelemisen aihetta. Marstio totesi, että oli ehdottomasti hyödyllistä saada organisaation ulkopuolinen asiantuntija katsomaan, miten Ahjon yhteisö toimii, sillä itse on vaikea nähdä sisältä päin ongelmakohtia. Lisäksi hän kokee, että henkilöstön on ollut helpompi avautua kolmannelle osapuolelle kuin suoraan johdolle, jolloin keskusteluissa on päästy syvemmälle ongelmien juurisyihin.

Pidimme elokuun 2023 loppupuolella toisen Teams-tapaamisen Marstion kanssa, joka oli niin sanottu lopputapaaminen. Lopputapaamisessa kävin Marstion kanssa läpi opinnäytetyön kokonaisuutta ja esitin sen pohjalta nousseita toiminnan kehittämisehdotuksia Ahjolle. Elokuun tapaamisessa Marstio kertoi, että haastatteluiden ja dokumenttianalyysin tulokset oli käyty läpi Ahjon organisaatiossa, ja hän totesi olevansa tyytyväinen siihen, että haastatteluiden tulokset olivat pääosin hyviä. Tekemieni haastatteluiden ja nykytilanteen arvion avulla tutkimuskysymykset huomioiden, Marstio kertoi Ahjon saaneen konkreettisen kuvan työntekijäkokemuksen nykytilasta sekä asioista, jotka motivoivat tai demotivoivat valmentajia. Lisäksi hän totesi perustajien saaneen arvokkaita ehdotuksia siihen, kuinka johtamista voisi kehittää jatkossa vapaaehtoistoiminnassa työntekijäkokemuksen vahvistamiseksi. Haastatteluissa nousi esiin myös epäkohtia, joihin Ahjolla oli välittömästi reagoitu ja ryhdytty toteuttamaan toimenpiteitä näiden asioiden korjaamiseksi. Näihin toimenpiteisiin kuuluivat muun muassa yhteisten tapaamisten ja palautekulttuurin lisääminen, yksittäisten valmentajien kuormituksen vähentäminen ja osaamisen kehittäminen.

Lopputapaamisessa Marstio totesi, että tulevaisuudessa Ahjolla panostetaan entistä tarkempaan seurantaan valmentajien osaamistasoissa ja määritellään minimivaatimukset, jotka jokaisen valmentajan tulee saavuttaa. Opinnäytetyön tulosten perusteella Ahjon organisaatiossa on käynnistetty myös kirjallisen oppaan laatiminen valmentajille, jonka tavoitteena on selkeyttää prosesseja, johtamista ja Ahjon toimintatapoja henkilöstölle. Lisäksi Ahjon toiminnassa on lähitulevaisuudessa tulossa muutos, jossa jokaiselle lajille nimitetään omat lajivastaavat valmentajat. Marstio korostaa, että tulevaisuudessa lajivastaavien kanssa käydään huolella läpi Ahjon toimintatavat, jolloin lajivastaavat voivat toimia tiedon ja toimintatapojen välittäjinä edelleen tiimiläisilleen.

Kehitysehdotusten käsittelyn jälkeen Marstio totesi saaneensa arvokkaita käytännön askeleita, joiden avulla Ahjo voi kehittää toimintaansa jatkossa. Hän sanoo, että he ovat nähneet Ahjolla positiivisen vaikutuksen päivittäisessä toiminnassa jo haastattelutulosten ja dokumenttianalyysin perusteella tehtyjen toimenpiteiden pohjalta, sillä toimenpiteillä on ollut suora positiivinen vaikutus valmentajaverkostoon. Johtajat ovat saaneet myös tehostettua omaa toimintaansa tietyn organisatorisin muutoksin, jolloin aikaa on vapautunut muuhun toiminnan kehittämiseen. Kehitysmatka jatkuu kehitysehdotusten toimenpiteiden avulla, ja Marstio sanoo myös saaneensa vahvistusta omille ajatuksilleen siitä, miten toimintaa olisi järkevää edistää tulevaisuudessa valmentajien

työntekijäkokemuksen vahvistamiseksi vapaaehtoistoiminnassa. Jatkossa he aikovat panostaa en-
tistä enemmän henkilöstöönsä ja valmentajiin, sillä valmentajien työtyytyväisyys välittyy suoraan
heidän tekemäänsä valmennustyöhön. Lopputapaamisen jälkeen Marstio oli innostunut ja valmis
aloittamaan suunnitelmien ja kehitysehdotusten toteuttamisen käytännössä.

6.6 Oman oppimisen arviointi

Reflektoidessani omaa oppimistani, aloin valmistautua opinnäytetyöhön ja tutustua aiheeseen sekä
lähdemateriaaleihin vuoden 2022 loppupuolella, mutta varsinainen opinnäytetyön kirjoittaminen al-
koi vuoden 2023 alussa. Opinnäytetyösuunnitelmaan asettamani aikataulu toteutui lähes täysin,
koska pyrin noudattamaan suunniteltuja aikatauluja ja toimintasuunnitelmia. Lisäksi laadin aikatau-
lun ohella yksityiskohtaisempia tehtävälistoja joka kuukaudelle, jotta pystyin jakamaan työn siten,
että se sopi parhaiten niihin päiviin, jolloin kykenin keskittymään opinnäytetyön tekemiseen. Vara-
sin viikoittain myös yhden päivän täysin vapaaksi työstä ja opiskelusta, mikä auttoi ylläpitämään
omaa hyvinvointiani ja jaksamistani. Tällainen tarkka suunnittelu ja aikataulutus auttoivat minua
saavuttamaan tavoitteeni ja mahdollistivat tehokkaan opinnäytetyön kirjoittamisen.

Haasteita työssä ilmeni esimerkiksi sen osalta, että edellisistä opinnoistani on 10 vuotta aikaa.
Näin ollen pelkästään tekstin tuottaminen vaati aluksi paljon työtä, ja haasteellisimmaksi osuudeksi
opinnäytetyössä osoittautuikin teoreettisen viitekehyksen luominen. Koen kuitenkin, että kursseilla
kirjoittamani raportit auttoivat sujuvan tekstin tuottamisessa ja diskurssin merkityksen ymmärtämi-
sessä opinnäytetyössä. Sen sijaan varsinaisen tutkimuksen tekeminen haastatteluineen, sekä tu-
lostien analysoiminen olivat minulle erittäin mielenkiintoinen työvaihe. Tähän vaikutti varmasti se,
että opinnäytetyöni oli tiiviisti yhteydessä omaan urakehitykseeni ja koen, että samalla opinnäyte-
työ hyödytti nykyistä palkkatyötäni, vaikka en tehnytkaan sitä samaan organisaatioon, jossa työs-
kentelen.

Myös työn tulosten ja kehitysehdotusten läpikäynti toimeksiantajan kanssa oli erittäin merkityksel-
listä ja palkitsevaa. Toimeksiantajalta saamani palautteen pohjalta tiesin, että tekemälläni tutkimuk-
sella on oikeasti arvoa työelämässä. Lisäksi työntekijäkokemuksen kehittäminen aiheena kiinnos-
taa itseäni yleisesti työelämässä. Nämä asiat lisättynä vapaaehtoistoiminnan kontekstiin, tekee tut-
kimuksesta vielä ainutlaatuisemman muihin työelämään ja työntekijäkokemukseen liittyviin tutki-
mukseen nähden. Haastatteluissa pääsin syvemmälle valmentajaverkoston ajatuksiin ja kokemuk-
siin liittyen vapaaehtoistoiminnallisen yhdistyksen toimintaan, sekä samalla sain mahdollisuuden
oppia täysin uudenlaisesta liiketoiminnasta. Valmentajien kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta
sain laajempaa ymmärrystä erityisesti niistä tekijöistä, jotka ovat tärkeitä työntekijäkokemuksen tu-
kemisen kannalta vapaaehtoistoiminnassa.

Koen, että opinnäytetyössä pystyin yhdistämään saumattomasti henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteitani, aiempaa työkokemustani, opintojen aikana hankkimaani uutta tietoa sekä hyödyntämään haastatteluaineistoa ja lähdekirjallisuuden antia. Kaikki nämä osatekijät olivat vahvasti keskenään yhteydessä työssä, ja tuloksena oli uusia oivalluksia, jotka voivat hyödyttää paitsi kohdeyritystä, myös laajempaa yleisöä – erityisesti niitä, jotka ovat kiinnostuneita vapaaehtoistoimintaan liittyvistä erityispiirteistä ja henkilöstön työntekijäkokemuksen tukemisesta vapaaehtoistoiminnassa.

Organisaation ulkopuolisena tutkijana pystyin suhtautumaan asioihin objektiivisesti ja tarkkailemaan asiayhteyksiä neutraalisti. Lisäksi sain paljon hyödyllistä tietoa uudeltaisesta liiketoiminnasta sekä mahdollisuuden tutustua uuteen, mielenkiintoiseen organisaatioon ja sen toimintatapoihin. Kokonaisuudessaan voin sanoa, että opinnäytetyön kautta olen oppinut paljon tutkimuksellisen kehittämisen käytännön toteuttamisesta ja erilaisista käytettävissä olevista työkaluista. Lisäksi olen kehittänyt taitojani virallisen tekstin kirjoittamisessa ja tarkassa raportoinnissa. Tämän prosessin myötä olen myös syventänyt itsetuntemustani, tunnistuen entistä paremmin omat vahvuuteni ja heikkouteni. Kokonaisuudessaan koen, että opinnäytetyö on tuonut minulle paljon uutta osaamista ja tietotaitoa, josta on varmasti hyötyä tulevaisuudessa työelämässä.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki.
- Ahjo Training Center. Muut palvelut. Luettavissa: <https://ahjotrainingcenter.fi/muut-palvelut/>. Luettu: 22.1.2023.
- Alapuro, R, Liikanen, I, Smeds, K & Stenius, H. 1989. Kansa liikkeessä. Kirjayhtymä. Helsinki.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere.
- Armstrong, M. 2020. Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve business performance through strategic people management. 7th ed. Kogan Page. London.
- Arnon, L., Almog-Bar, M. & Cnaan, R. 2022. Volunteer Engageability: A Conceptual Framework. Sage Journals, 52, 6, s. 1633 - 1659.
- Barney, N., Daniel, D. & Brush, K. 2023. What is employee experience? Tech Target HR Software. Luettavissa: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/employee-experience>. Luettu: 4.6.2023.
- Barrick, L. & Mount, M. 2005. Self-Monitoring as a moderator of the relationships between personality traits and performance. Personnel Psychology, 58, 3, s. 745-767.
- Boccoli, G., Gastaldi, L. & Corso, M. 2022. The evolution of employee engagement: Towards a social and contextual construct for balancing individual performance and wellbeing dynamically. International Journal Management Reviews, 25, 1, s. 75-98.
- Bowen, G. 2009. Document Analysis as a Qualitative Research Method. Qualitative Research Journal 9, 2, s. 27-40.
- Butcher, J. & Smith, P. 2010. Making a Difference' Through Volunteer Tourism. Tourism Recreation Research, 35, 1, s.27-36.
- Cetin, F. 2018. The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. Management Research Review, 41, 2, s. 186-201.
- Dasgupta, A., Suar, D. & Singh, S. 2013. Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and baviours. Employee Relations, 35, 2, s. 173-199.

Deci, E. L. & Flaste, R. 1996. Why we do what we do: Understanding self-motivation. Penguin Books. London.

Delamont, S. 2012. Handbook of Qualitative Research in Education. School of Social Sciences. Cardiff University. UK.

Duffy, K. 29.3.2023. Employees Seek Personal Value and Purpose at Work. Be Prepared to Deliver. Gartner. Luettavissa: <https://www.gartner.com/en/articles/employees-seek-personal-value-and-purpose-at-work-be-prepared-to-deliver>. Luettu: 12.6.2023.

Dwyer, P., Bono, J., Snyder, M., Nov, O. & Berson, Y. 2013. Sources of Volunteer Motivation: Transformational Leadership and Personal Motives Influence Volunteer Outcomes. *Nonprofit Management and Leadership* 24, 2, s. 181-205.

Gagné, M. & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 4, s.331–362.

Gutterman, A. 28.3.2023. Organizational Culture - An Overview of Research. Social Science Research Network. Luettavissa: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4403558. Luettu: 3.5.2023.

Herzberg, F. 2008. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Press. Boston, MA.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudemus Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hirvonen, S. & Puolitaival, S. 2018. Vapaaehtoistoiminta nyt ja tulevaisuudessa. Kansalaisareena. Helsinki.

Huang, J. 2022. Does benevolent leadership consistently lead to employees' voluntary behaviors? *Leadership & Organization Development Journal*. 43, 8, s. 1234-1251.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent. Helsinki.

- International Labour Office. 2012. Manual on the Measurement of Volunteer Work. International Labour Organization. Geneva. Luettavissa: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/-dcomm/---publ/documents/publication/wcms_167639.pdf. Luettu: 15.2.2023.
- Jalava, J., Raisio, H., Norri-Sederholm, T., Lahtinen, H. & Puustinen, A. 2014. Kolmas sektori viranomaisten turvallisuustoiminnan tukena. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. 2017: 76. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160404/76_Loppuraportti%20kolmas%20sektori%20viranomaisten%20turvallisuustoiminnan%20tukena_editoitu%205122017.pdf. Luettu: 9.2.2023.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki.
- Kaila, K. 2014. Onnistunut vapaaehtoistoiminta: Opas toiminnan kehittäjälle. Vety-hanke. Helsinki.
- Kamppailulajit Suomessa. Lajikuvaukset. Luettavissa: <http://www.kamppailulajit.net/lajikuvaukset/index.html>. Luettu: 16.2.2023.
- Kauppalehti. Yrityshaku. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/ahjo+training+center+oy/26079124>. Luettu: 15.1.2023.
- Kelly, E., Berkman, L., Kubzansky, L. & Lovejoy, M. 12.12.2021. 7 Strategies to Improve Your Employees' Health and Well-Being. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2021/10/7-strategies-to-improve-your-employees-health-and-well-being>. Luettu: 3.6.2023.
- Kirwan, C. 2013. Making sense of organizational learning: Putting theory into practice. Routledge.
- Konttinen, E. 2017. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Kolmas sektori. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>. Luettu: 11.2.2023.
- Kostamo, T., Launonen, R., Marttinen, K., Mäkkeli, J., Ruotsalainen, M. & Vuori, J. 2017. Ihan intoa! Miten innostusta johdetaan. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Kuvaas, B. 2008. The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. International Journal of Training and Development, 12, 3, s. 138-157.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. 2014:3. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Helsinki. Luettavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf. Luettu: 1.2.2023.

Martela, F., Jarenko, K. & Järvillehto, L. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum. Helsinki.

McCarty, E. 9.11.2022. Employee Experience: The Critical Ingredient To Workplace Culture. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/11/09/employee-experience-the-critical-ingredient-to-workplace-culture/?sh=5f3b9f293d21>. Luettu: 10.3.2023.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Parker, K. & Menasce Horowitz, J. 9.3.2022. Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected. Pew Research Center. Luettavissa: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2022/03/09/majority-of-workers-who-quit-a-job-in-2021-cite-low-pay-no-opportunities-for-advancement-feeling-disrespected/>. Luettu: 2.4.2023.

Prior, L. 2008. Repositioning Documents in Social Research. Sociology, 42, 5, s. 821-836.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki.

Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2013:20. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Palkkaty%C3%B6ss%C3%A4+kolmannella+sektorilla+27062013.pdf>. Luettu: 23.3.2023.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation. American Psychologist, 55, 1, s. 68-78.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusiniikka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. Luettu: 2.4.2023.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.

Solberg, E. 2021. When midway won't do: the curvilinear relationship between intrinsic motivation and willingness to be flexible. Journal of Managerial Psychology, 36, 2, s. 156-169.

Stensaker, I. & Meyer, C. 2012. Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. Personnel Review, 41, 1, s. 106-124.

Talent Vectia. 2020. Työntekijäkokemus 2020-tutkimus. Luettavissa: https://renewal.talentvectia.com/hubfs/download/TalentVectia_Tyontekijakokemus_2020.pdf. Luettu: 15.3.2023.

The Harris Poll 16.11.2022. Company Values Must Match Employee Values: Integral-Harris Poll. America This Week Wave 142. Luettavissa: <https://theharrispoll.com/briefs/america-this-week-wave-142/>. Luettu: 14.3.2023.

Tucker, E. 2020. Driving engagement with the employee experience. Strategic HR Review, 19, 4, s. 183-187.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Unisport. Kamppailuseurat. Luettavissa: <https://www.unisport.fi/kamppailuseurat>. Luettu: 16.2.2023.

Van Leeuwen, B., Pieters, J. & Crawford, T. 2005. Building Philip s' employer brand from the inside out. Strategig HR Review, 4, 4, s.19.

Vapaaehtoistyö.fi s.a. Kokemuksia vapaaehtoisitoiminnasta. Luettavissa: <https://vapaaehtoistyö.fi/fi/experiences/>. Luettu: 15.3.2023.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Williams, B. 12.10.2020. How To Leverage Intrinsic Motivation For Personal Fulfillment. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2020/10/12/how-to-leverage-intrinsic-motivation-for-personal-fulfillment/?sh=2aba0df777a8>. Luettu: 15.3.2023.

Yin, R. K. 2014. Case study research: Design and methods. 5th ed. Los Angeles.

Liitteet

Liite 1. Haastatteluteemat- ja kysymykset

Taustatiedot:

- Valmennatko Ahjon vai TFW:n puolella? Mitä valmennat?
- Kauanko olet valmentanut Ahjolla?
- Ikä ja asuinpaikkakunta?
- Kuinka monta kertaa viikossa käyt valmentamassa Ahjolla?
- Valmennatko vapaaehtoisena vai nostatko palkkaa?

Työntekijäkuvaus yleisesti:

- Minkälainen työskentelytyyli sopii sinulle parhaiten?
 - Työskenteletkö mieluummin yksin vai tiimissä, miksi?
- Millainen on mielestäsi hyvä työilmapiiri ja mitä odotat hyvältä työympäristöltä?
- Millaisia ominaisuuksia vaaditaan mielestäsi hyvältä esihenkilöltä?
- Mitä joustavuus työelämässä sinulle merkitsee yleisesti?

Oma valmennustyö ja motivoivat tekijät Ahjolla:

- Minkälainen on yleisfiilis valmentamistyöstäsi Ahjolla? Miten itse koet, miten työ sujuu?
- Mitkä tekijät sinua motivoivat päivittäisessä valmennustyössäsi Ahjolla?

Motivaatiota heikentävät tekijät Ahjolla:

- Mistä tekijöistä et ole pitänyt Ahjon nykyisessä toiminnassa pitänyt / Mitkä tekijät laskevat motivaatiasi valmennustyössäsi?

Toimintakyky:

- Koetko pystyväsi pitämään valmennustyön ja muun elämän tasapainossa?
 - Ei, miten tätä voisi tukea?

Osaaminen ja uudistumien:

- Koetko pääseväsi hyödyntämään tarpeeksi taitojasi ja osaamistasi tämänhetkisessä valmennustyössäsi / Tarjoavatko tämänhetkiset valmennustehtävät tarpeeksi haasteita?
 - Ei, miten tätä voisi parantaa?

Työyhteisö / valmentajaverkosto:

- Mikä sinulle on Ahjon työyhteisössä tärkeää?
- Koetko saavasi arvostusta ja luottamusta työyhteisössä?
 - Miten tämä ilmenee?

- Koetko pystyväsi ottamaan rohkeasti puheeksi vaikeatkin asiat työyhteisössä?
- Oletko havainnut valmentajien keskuudessa motivaation vaihtelua? Miten tämä ilmenee?

Johtajuus Ahjolla:

- Kuinka kuvaillet johtajuutta Ahjolla yleisesti?
 - Esim. tasa-arvo, avoimuus, helposti lähestyttävyyys?
- Herättävätkö johtajat toiminnallaan luottamusta/koetko sinä saavasi luottamusta?
 - kyllä / ei- miten tämä näkyy?
- Minkälaista palautetta olet saanut johdolta? Koetko saaneesi sitä tarpeeksi?
- Miten johtamisen kautta työntekijäkokemustasi voisi parantaa tulevaisuudessa / Toiveita tulevaan?

Arvot ja sitoutumien:

- Minkälaisia ajatuksia Ahjon arvot sinussa herättävät?
 - Näkyvätkö ne mielestäsi päivittäisessä tekemisessä Ahjolla ja miten?
- Mihin suuntaan toivoisit Ahjon toiminnan tulevaisuudessa suuntautuvan?
 - Minkälainen olisi ihannetilanne?

Suosittelu:

- Näetkö itsesi Ahjolla kolmen vuoden päästä?
- Kuinka todennäköisesti suosittelisit Ahjoa tuttavillesi asteikolla 0-10?

Liite 2. Haastattelulaineiston teemoittelu

TYÖSKENTELYTYILI, yleisesti	TYÖILMAPIIRI, yleisesti
Itsenäinen	Tasa-arvoinen riippumatta tehtävästä
Itsenäinen	Joustavuus tärkeämpää kuin palkka
Molemmat, itsenäinen enemmän	Avoim, kannustava
Molemmat, itsenäinen enemmän	Matala hierarkia
Molemmat, itsenäinen enemmän	Saa olla oma itsensä ja sanoa asiasta kuin asiasta tärkeää yhteisössä -->SITOUTUMINEN tulee viihtyvyyden kautta ja hyvän ilmiapiirin kautta
Itsenäinen	Työkaverit mukavia, oma vapaus tehdä töitä. Ei liikaa painetta mutta sopiva paine
Tiimi	Avoim, rehellinen ilmiapiiri, ollaan kiinnostuneita työstä eikä työtunneista
Molemmat	Avoim, luottamuksellinen
Molemmat, itsenäinen enemmän	Avoimuus, ongelmista pitää pystyä puhumaan, itse pyrkii olemaan helposti lähestyttävä
Tiimi	Avoim, kannustava, luotettava ja virheet anteeksi antava ilmiapiiri tärkeää
	Osataan hyväksyä erilaisuus, mitään ei pidetä itseäänselvyytenä mitään, autetaan
Suurin osa pitää itsenäisestä työskentelytyylistä yleisesti työmässä	Luottamuksellisuus, avoimuus, tasa-arvo, psykologinen turvallisuus, joustavuus - yleisesti hyvän työilmiapiirin tärkeimpiä elementtejä

SITOUTUMINEN JA JOUSTAVUUS, yleisesti
"Jos sopinut, että mä otan jonkun homman hoitaakseni, niin sitten mä myös sen teen, että se ei ole mitään muuta vaihtoehtoja kuin hoitaa hommaa, jos sen on luvannut tehdä. " Tavallaan rakkaus siihen kamppailulajeihin ja kamppailulajien maailmaan on sitouttava Jos tarvitsee niin mä voin tehdä pitkäa päivää ja paljon töitä ja ei mitään ongelmaa. Mutta sitten mä haluan myös että se menee niin paine että sitten kun mulla on siviililämässä jotain juttuja mitä mun tarvitsee tehdä niin työnantaja tulee myös joustamaan. Se on mulla ihan super tärkeää Silloin kun pystyy joustamaan, joustaa mielelläni, esim kesät hyvää aikaa. "Silloin kun mun suhteen joustetaan niin mä oon tosi joustava."
Avoim keskustelu sitouttaa
Esiintymiskokemus: kehittyä, näkee että ihmiset onnistuu, tykkää ja heillä on hyvä olla -> se SITOUTTAA ja se että voi auttaa ihmisiä eteenpäin. uuden oppiminen ja haastaminen myös sitouttaa "Jos tarvitsee apua niin mä autan mielellään ja teen teen pidempiä päiviä, kunhan joustavus on molemminpuolesta ja arvostusta joka suuntaan. Se että on ne omat hommat ja ammattitilpeys. Vaatii sen mielenkiinnon siihen lajiin. Saa myös omaa aikaa --> Sitouttaa
Joustavuus ja arvostus molempiin suuntiin tärkeää! - edistää sitoutumista

HYVÄ ESIHENKILÖ, yleisesti
Tietty tavoite, vapaat kädet; suunta pitää olla selvä mihin pitää päästä ja mitä saada aikaiseksi ja sen jälkeen toimia selkänोजना On saatavilla, käytettävissä, ottaa ajan keskusteluun, toimii valmentavana esihenkilönä Avoimuus, rehellisyys, reiluus molempiin suuntiin. Tasapuolinen kaikkien kesken, avoin keskustelu Asettaa rajat mutta antaa vapaat kädet. Esihenkilölle kuintekin selkeä rooli että on esihenkilö Kuuntelee, rehellinen, pystyy ottamaan koppii asioista ja vie niitä eteenpäin, ymmärtää työntekijää myöskin Asettaa selkeät ja läpinäkyvät tavoitteet ja sen jälkeen antaa vapaat kädet Jämäkkä, pitää sanansa eikä anna turhia lupauksia, johtaa edestä omallaesimerkillä. JOUSTAVUUS molempiin suuntiin täytyy olla, helposti lähestyttävä Helposti lähestyttävä, uskaltaa sanoa myös rakentavaa palautetta, määrätietoinen, pystyy tekemään myös vaikeampia päätöksiä tietäen että kaikki eivät niistä pida. Tärkeää että asiat ei jää kesken. Osaa johtaa ja luottaa siihen että alaiset tietävät mitä tekevät, auttaa ja tukee, mutta loppupeleissä on se joka ottaa vastuun . Yleisesti arvostaa avoimuutta, virheiden sallimista, kehittymismahdollisuuksia ja vapautta olla luova Joka kuuntelee ja ottaa koppii asioista, rehellisesti haluaa olla apuna ja tukena, joustavus molempiin suuntiin
Selkeät tavoitteet ja vapaat kädet tehdä töitä , tarjoaa tukea, kantaa vastuun, selkeä rooli että on esihenkilö mutta kuintekin helposti lähestyttävä , luotettava, rehellinen, pitää lupaukset , on läsnä ja kuuntelee, tasa-arvoisen kohtelu - Hyvän esihenkilön ominaisuuksia yleisesti

AKTIIVISUUS yleisesti/Ahjolla
"Mä yritän olla semmoinen kohtuu pirteä ja iloinen ihminen, että enemmän tuo ympäristöön semmoista positiivista fiilistä kun negatiivista." Aktiivinen suunnittelu, jatkuva koulutautuminen, tiettyjen valmentajien seuraaminen esim. somessa, aidosti kiinnostunut ihmisistä ja valmennettavista "Valmentajan ihan ensimmäisenä on tärkeää ymmärtää se, että valmentajan tehtävä ei ole loistaa omalla osaamisellaan, vaan meidän tehtävä on nostaa ne valmennettavat ylöspäin ja kannatella ja niitä" Tietää mitä pitää lähteä tekemään jotta voi tarttua siihen oma-aloitteisesti --> täytyy olla selkeä työkuva ja tavoitteet Selvittelee itse asioita, se vaatii kiinnostusta asiaa kohtaan. Materiaalit miten voi paremmin valmentaa tai oppia; tehnyt esim. listoja harrastajista, seuraa edistymistä yms. Kiinnostunut oppimaan uutta, kehittämään itseään ja työympäristöään, kiinnostunut myös muista kuin itsestään. Pyrkimys kehittää itseään, pystyy toimimaan muiden kanssa ja ei mieltä vain omia intressejä. Luovat ratkaisut erinäisiin ongelmiin, boxin ulkopuolelle ajattelu Tekee oman osuuden niin hyvin kuin pystyy ja tarjoaa apua tarvittaessa, huoletisuus Osallistuminen ja osallistaminen yhteiseen tekemiseen, se aktivoi ylipäättään
Kiinnostus aiheeseen, muiden huomiominen, kehittyminen, osallistaminen - luo aktiivisuutta

MOTIVATIO
"Uskon, että motivaatiotekijät on aika paljon sisäisiä jokaiselle valmentajalle ja ne tekee sitä sen takia, että ne tykkää kamppailla ja haluaa viedä sitä eteenpäin." "Se tärkein palkinto tulee niiltä lapsilta ja niiltä treeneissä käyville tyypeiltä, koska se että jos näkee että treenit on ollut kivat on ollut hyvä tekemisen meininki niin se on se palkinto mitä mä sieltä kaipaen." Korkea palo liikuntaa kohtaan, voi viedä omaa osaamista eteenpäin, tuottaa hyvinvointia ja iloista mieltä asiakkaille, positiivinen palaute asiakkailta, palkitsemiset ja tunnustukset esim.vuoden valmentaja. valmentajilta kysytään ja otetaan mielipiteet h "Se kun joku kokee olevansa paska, saakin luottamaan itseensä ja tekemään asioita" "Se on niinku iloa siitä, että mä näen, että ihmiset voi hyvin ja kun näkee että ne voi paremmin kun ne käy treeneissä."- voi auttaa ihmisä eteenpäin Uuden oppiminen, haastaminen ja kehittyminen KIITOKSEN SAAMINEN, teet hyvää työtä, motivoi ihan sikana. "Aina sils me kannustetaan meidän taistelijoilta, niin kyllähän se on tärkeää myöskin saada itse sitten kannustusta ja ja sitä kiitosta tietenkin." HARJOITTELUJOKSEN ONNISTUMISET. Treenimaksut on vaan se plussa silnä tavallaan. Motivoi se että porukka viihtyy ja saa hyvä fiiliksen tunneilta ja tulee uudestaanikin. Saada porukka, etenkin nuoret mukaan ja houkuttella liikkumaan. ONNISTUMISET tunneilla ja kun itse onnistuu ja iskostuu porukalle. Näkee että peruskursseilaisista tulit osa isompaa porukkaa. Onnistumiset, siirron tieto eteenpäin, kehitys kehittyä, seuraavat vielä parempia. Kun tunnille tulee sellainen josta ajattelee että ei tule mitään - ja sitten suoriutuikin ja onnistui! Kehittymismahdollisuudet niin valmentajille kuin harrastajille. Palkitsevaa se kun treenit menee eteenpäin, harrastajien oppiminen ja kehitys. "Antaa niin hyvän startin viikkoa niin se se antaa niin paljon energiaa. Koen tämän enemmän tämmöisenä niinku positiivisena juttuna kun arjen kuormittajana" Innostuminen muiden onnistumisista, niin se on tavallaan, kun se on niin niin semmoinen niinku sisäinen motivoiva juttu. Se kun kestää niin se vie pitkälle ja motivoi jatkossakin Junnujen valmentaminen, koska lapsia ohjattessa näkee nopeasti kehityskäyrän ja näkee liikunnan riemu... se tarttuu. aikuisilla samanlaista riemua ei näy kaikilla. Ihmisten liikututtaminen, kehittyminen. Palkitsevaa kun harrastaja nauttii ja KIITOS hyvin vedetyistä treeneistä. Hyvä PALAUTE ja kiitos harrastajilta palkitsee.
Hyvän mielen ja onnistumisten tuottaminen muille, auttaminen, harrastajien onnistumiset, arvostuksen ja kiitoksen saaminen, valmentajien ja harrastajien osallistaminen, selkeä toiminta, palo liikuntaa kohtaan, palaute, kehittyminen - MOTIVOI

<p>MOTIVAATIOITA HEIKENTÄVÄT TEKIJÄT</p> <p>"Ensinnä se menee niin, että oma perhe on tärkein. Sitten sen jälkeen palkkatyötä ja sitten sen jälkeen Ahjo"</p> <p>Reissutyö päättyessä rajottaa valmentamista</p> <p>"Kyllästyneisyys, se näkyy heti että sitä ei kyllä kiinnosta" ..? osaamisen puute syy motivaation laskuun, silloin ei ole työkaluja ja ideoita.</p> <p>Jos valmentaa väärää kohderyhmää tai sellaista mitä ei osaa, niin se laskee oleellisesti motivaatiota. <i>Esim. Ahjo voisi järjestää valmennuksen peruskurssija tms. mihin nuoret ja kokeneemmatkin voisivat osallistua. osaamiseen minimitaso, kohdennus mitä valmentaa.</i></p> <p>Eri tasoisia ammattilaisia</p> <p>Muissa valmennuksissa kiinni, ei voi sen vuoksi joutaa aina kun haluaisi</p> <p>Tarvikkeet alkaa loppumaan kun paljon porukkaa treenaamassa, ohjelmalle menee sekaisin ja kun ne ei toimi, aiheuttaa lisästressiä.</p> <p><i>Aina ole yhdenvertaista kohtelu. esim. tapahtumat joihin joiakin on pyydetty ja joiakin ei. Esim. kun vapaottelumatsoin treenannut, osaa pyydetty katsomaan ja osaa ei. Kuppikuntia valmentajien kesken</i></p> <p>"Ihmiset on käreisiä. me kaikki kaikki harrastetaan oikeastaan tota valmentamista, niin meillä on kaikki muikin elämä, palkkatyö ja lapsiperheäki"</p> <p>Joihinkin tunteilla liikaa porukkaa, ei voi keskittyä valmentamiseen. Joissakin lajeissa liikaa kuormitusta yhdelle valmentajalle</p> <p>Tiettyissä lajeissa liian vähän valmentajia, ryhmäkoot suuria. Toisilta löytyy paljon enemmän kuin toisilta intohimoa. Tämä näkyy Ahjon puolella, tipahtanut vuoden aikana remmistä porukkaa pois.</p> <p>Osoittain ongelma se että lajeja on niin paljon. "Sekin on vähän kaksi-pilipulainen juttu. Jos olisi suppeampi valikoima niin tarkoittaa että pitäisi olla enemmän treenejä niissä lajeissa mitä on eli tarvittaisiin enemmän valmentajia, jotka on motivoituneita.</p> <p>"Sitten tietienkin harrastajamäärien vaikeuttaa se, että jos vähemmän lajeja niin mahdollisesti vähemmän harrastaa ja niin."</p> <p>Passiivisuuteen syynä se, että muutenkin elämää on ja tämä vain harrastus. Ei ole kiinnostus lajiin tai valmentamiseen niin iso.</p> <p>Kun asuu kauempana niin aktiviteetteihin pääsee heikommin osallistumaan</p> <p>Resurssipula, enemmän valmentajia. Ei haluaisi että enemmän porukkaa, aikalailla yksin saanut nyt olla viemässä hommaa eteenpäin.</p> <p>Selkeä jatkumo lajilla puuttuu, haluaisi mennä eteenpäin mutta resurssipula, jatkokurssia ei ole joten taseeroja.</p> <p>Osa valmentaa myös muualla</p> <p>Tuuraukset haasteellisia koska monet ovat perheellisiä ja on päätyöt jne. Jos kissa niin ei pääse pitämään tunteja</p> <p>Uusia valmentajia hankala löytää koska pitää olla ahjon arvojen mukaisia ja osata asiansa.</p> <p>Motivaatiota laskee kiire ja muu työ, ei ole aikaa. Normaalia tämä ja niistä päästy sillä että <i>tarjoaa esim. tuurausapua kollegalle</i></p> <p>Muu elämä ja palkkatyö--tämä vain harrastus, resurssipula-- ei ehdi itsekään treenata niin paljon, pitkään toiminut saman lajin parissa ja ei enää kovin kehittymismahdollisuuksia, osaamisen puute ja ammattilaisten eritasoisuus, kiinnostus lajiin ei välttämättä kaikilla niin iso, välimatkat</p> <p>Aiheuttaa passiivisuutta</p>
--

<p>PALUTE JA TAVOITTEET</p> <p><i>Palautetta myös kehityskohteista. Kehityskeskustelu - se olisi hyvä hyvä juttu ja siinä voisi sitten antaa myös henkilökohtaista palautetta jokaiselle valmentajalle erikseen.</i></p> <p>Jatkossa voisi olla kehitysjatukseksi esim. kerran puolesta vuodesta että kampaailukoulun valmentajien kanssa käydään läpi onnistumisia mitä on ollut edellisellä kaudella ja mitä odotuksia tulevaan</p> <p>Ei ole määritelty tavoitteita, tämä on ihan riittävä, suuremmat tavoitteet aiheuttaa stressiä koska harrastus</p> <p>Ei välttämättä halua saada sen enempiä palautetta. Ei ole käyty tavoitteita läpi, tietää taustan ja tavan tehdä töitä. Kokee tämän myös luottamuksen osoituksena että ei määritellä sen kummempia tavoitteita.</p> <p><i>Palautetta enemmän kehityskohteista ja myös kiitosta onnistumisista</i></p> <p>Tavoitteita käyty läpi vain vain valmentajapäivillä. On silti selvät omat tavoitteet ja tietää mitä odotetaan.</p> <p>KIITOSTA ONNISTUMISISTA JA TSEMPPAUS</p> <p>Voisi saada enemmänkin palautetta</p> <p><i>Eniten kiinnostaa harrastajien palaute, kokevatko mielekkääksi ja onko tunteilla hauskaa</i></p> <p>Ei ole asetettu tavoitteita eikä se häiriste koska se on harrastus</p> <p><i>Haluaisi ilman muuta että määriteltäisiin selkeämmät tavoitteet Ahjon suunnalta, vaikka vapaaehtoisena tekee, koska sen kautta oppii itse uutta.</i></p> <p>Haluaisi jatkossa saada palautetta enemmän tekniikasta, läsnäolosta, miten ne onnistuu</p> <p>Ei ole määritelty tavoitteita. Tyytyväinen tähän koska ei tee pääsääntöisesti valmennustyötä.</p> <p>"Monesti kun ryhmänä esitetään tavoitteita niin sitten se on vähän niinku semmoista että ei ota itselleensä kauheasti suorituspaineita siitä mitä siellä sanotaan, että sitä vaan sitten tekee mitä on aikais</p> <p>Uudistumista ja innovaatioita ei välttämättä tapahdu- "toisaalta taas kun hyviä valmentajia ja jos asetetaan heille vielä tavoitteita, niin tuleeko vielä enemmän ongelmia? vai motivoiko se? Sehän riippuu yksilöstä"</p> <p><i>Tässä hajontaa- Avuksi yksilöintä esim.tulevissa kehityskeskusteluissa, kuka haluaa saada jatkossa mistäkin asiasta palautetta ja mitä ajatuksia tavoitteiden suhteen</i></p>

<p>JOHTAJUUS Ahjolla</p> <p>"Korona-aika vedettiin hyvin ja silloinkin välitettiin valmentajista vaikka heihin osui lujaa ja ei tietoa tulevasta. Hyvin saaneet nousuun koronan jälkeen"</p> <p>Tomin ja Ilarin puolesta tasa-arvo toteutuu, ei suosi ketään</p> <p>"Joskus toivoisi semmoista vähän tukempaa otetta tiettyihin asioihin ja se ikuinen viestintä on aina se mitä aina voi parantaa"</p> <p>Muutokset joskus tulee vähän puolesta, etukäteen voisi viestiä selvemminkin</p> <p>Tällä hetkellä ei oikein herätä luottamusta. "No minä koen sen vähän sillä lailla, että meidän on vähän jätetty sinne oman onnensa nojaan. Toki onhan he sähköpostin ja puhelimen päässä aina ja onhan Ilari toki siellä salilla kun hän valmentaaakin."</p> <p>Selkeästi on salin omistajat ja löytyy kunnioitus heitä kohtaan. <i>mutta toisaalta taas häilyvä raja</i> koska ne on myös treenikavereita.</p> <p>Päätöksissä kysytään mielipiteitä, päätökset tehdään yritysvedellä. Jos ollaan tyytymättömiä niin miettään yhdessä miksi ollaan.</p> <p>Johtaminen ei niin organisoitua vaan menee enemmän omalla painolla. Enemmän suunnitelmallisuutta ja bisneksen kannalta jämäkämpää johtajuutta, <i>tämä myös voisi lisätä luottamusta.</i> Nyt aika löysin rantein menee salin pyö</p> <p>Tuuraus loppuvuimein Tomin ja Ilarin vastuulla, sen asian kanssa he voisi olla aktiivisempia</p> <p>Johtaminen hienovaraisa, hyvässä hengessä hoidetaan hommat</p> <p>Nopeampia vastauksia tai edes väliaikaisia, jos joiain sovitaan niin se tulisi pitää. Vastaus saattaa kestää viikkoja, se tulee mutta aika pitkällä aikamäärällä</p> <p>Rooli ertavalla, ollaanko valmentajia vai yrittäjiä; siihen selkeyttä ja jämäkkyttä eli selkeämmät toimenkuvat</p> <p>"Mä mä koen niinku että se se vahvuus on tuolla Tomilla ja Ilarilla se että ollaan niin avoimia."</p> <p>Heillä on hyvä kemia keskenään ja se näkyy myös alaspäin</p> <p>Johtajien toiminta osittain reaktiivista, jos sanoo niin sitten puuttuu ja edistää asioita. Voisivat olla enemmän proaktiivisia</p> <p>Enemmän palautetta heiltä voisi saada yleisesti, kiitokset ja kehityskohteet oman kehityksen kannalta. Mikä mennyt hyvin, mikä pieleen?</p> <p>Hyvin henkilöstön näkökulmaa kysely ja kuunneltu päätöksenteossa tai uusien asioiden käyttöönotossa</p> <p><i>Läsnäolo, läpinäkyvyys ja ajantasaisuus tiedottamiseen, jämäkämpää ja organisoidumpaa johtamista ja selkeyttä toimenkuviin. Selkeyttä prosesseihin ja johtamiseen; ollaanko kampaailuvalmentajia vai yrittäjiä- näillä voisi vahvistaa johtamista</i></p>
--

<p>AHJON TOIMINTA JA YHTEISÖ</p> <p>Arvostaa vapaata työskentelytyyliä ja tasa-arvoa minkä kokee toteutuvan hyvin</p> <p>Hienoa PORUKKAAN KUULUMINEN, ylöspäin jo nuorempana katsonut aktiiveja ja valmentajia,yhteisöllisyys. Omat lapset mukana pointti.</p> <p>Hyvä fiilis ja läpäineitto</p> <p>Coach palaverit kivoja. Hyvä jengi Ahjolla. Kaikki pelaa hyvin kundiin kanssa.</p> <p>Enemmän yhteistä tekemistä ja yhteisöllisyyttä.</p> <p>Siellä on tietyt ihmiset siellä sun kanssa, se on merkityksellistä, lämmin ja hyväksyvä ilmapiiri, tasa-arvoinen rodusta, iästä ja sukupuolesta riippumatta.</p> <p>Ei täysin yhdenvertaista kohtelua. Molemmissa Ahjolla ja TFW:llä kuppikuntaa</p> <p>"Nyt kun taas ajattelee tätä hommaa niin se on ehkä voi olla, että niistä epäkohdista puhutaan jossain pienissä piireissä, mutta sitten ne ei välttämättä edes etene sinne asti niin että niihin pystyisi puuttumaan."</p> <p>"Keskustelu ei kovin avointa, jotenkin fiilis että tulisi leimatuksi, riippuu kenelle tietyt sanoisi. Se ei ehkä ole ihan niin avointa kuin haluaisin sen olevan."</p> <p>Paljon sellaisia juttuja ja aktiviteetteja mihin ei ole muualla törmännyt. Hyvä meininki ja jaksavat jatkossakin kokeilla ja kehittää uutta.</p> <p>" Suomen mittakaavassa ihan niinku parhaita saleja"</p> <p>Hyvänä että esim. TFW:n puolella on headcoach joka ohjaa toimintaa. Yleisesti avoin, kannustava, lämmin ilmapiiri</p> <p>Jotkut lajit esim.kampailukoulu todella suosittua joten sen kanssa haasteita ollut, enemmän valmentajia pitäisi saada.</p> <p>YHTEISHENKI JA HYVÄ FIILIS, EI KUMPPIKUNTIA, mitä taas monissa muissa seurissa on</p> <p>Harrastajalle hyvä sali ja ei kilpailumeininkiä</p> <p>Kaikki tukee ja auttaa toisiaan, hyvä me-henki, kaikki tulee toistensa kanssa toimeen.</p> <p>EROTTA KILPAILUOISTA; yhteisöllisyys, lämmin henki, tuntuu kodilta. ME-henki hyvä ja lämmin</p> <p>Yhteisöllisyys korostuu ja se tuntuu olevan huikea ja erottava tekijä Ahjolla- tätä kannattaa markkinoida myös ulospäin!</p> <p>Jotkut kokevat kuitenkin yhteisössä olevan kuppikuntia- tähänkin avuksi yksilöinti jotta voi puuttua asiaan</p>
--

Näkeekö itsensä 3 vuoden päästä Ahjolla	Arvosana	
kyllä	11	
kyllä	8,5	
mahdollisesti kyllä	8	
kyllä	9 tai 10	
kyllä	8	
kyllä	10	
kyllä	10	
kyllä	10	
kyllä	9	
kyllä	11	
	Keskiarvo 9,45	