



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Työhyvinvointi vapaaehtoisorganisaatiossa

## Case: Pääkaupunkiseudun Partiolaiset

Salminen, Matias

2015 Laurea Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Tikkurila



Työhyvinvointi vapaaehtoisorganisaatiossa  
Case: Pääkaupunkiseudun Partiolaiset

Salminen Matias  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Elokuu, 2015

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Tikkurila  
Liiketalouden koulutusohjelma

Tiivistelmä

Salminen Matias

**Työhyvinvointi vapaaehtoisorganisaatiossa Case: Pääkaupunkiseudun Partiolaiset**

Vuosi 2015 Sivumäärä 48

---

Opinnäytetyössä tutkittiin vapaaehtoisten työhyvinvointia toimeksiantajaorganisaatiossa. Opinnäytetyön viitekehys käsitteli työhyvinvointia. Toimeksiantajaorganisaationa toimi Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry. Tavoitteena oli löytää toimeksiantajalle konkreettisia kehittämiskohtia tullakseen paremmaksi paikaksi tehdä vapaaehtoistyötä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksia erityisesti vapaaehtoistyön näkökulmasta.

Aineisto kerättiin kyselytutkimuksella Pääkaupunkiseudun Partiolaisten luottamushenkilöille keväällä 2014. Saatujen tulosten perusteella vapaaehtoiset Pääkaupunkiseudun Partiolaisissa olivat erittäin tyytyväisiä toimintaan. Opinnäytetyön tuloksena saatiin toimeksiantajalle hyvä käsitys organisaation tilasta ja parannusehdotuksia joiden avulla edelleen kehittää toimintaansa. Lisäksi yhdessä toimeksiantajan kanssa kehitetty kyselytutkimus jäi toimeksiantajan käyttöön ja jatkokehittäväksi tulevaisuutta varten.

Asiasanat: työhyvinvointi, työmotivaatio, vapaaehtoistyö

Laurea University of Applied Sciences  
Tikkurila  
Business Management

Abstract

Salminen Matias

**Well-Being at work in volunteer organization Case: Metropolitan Area Scouts Association**

Year	2015	Pages	48
------	------	-------	----

---

This thesis studies satisfaction of volunteers in the client organization. The framework of the thesis dealt with well-being. The work was made in co-operation with Metropolitan Area Scouts Association. The aim was to find client specific points of development in order to become a better place to volunteer.

The theoretical framework deals with the various dimensions of well-being at work, particularly from the perspective of volunteering.

The data was collected with a questionnaire for the Helsinki Metropolitan Area Scouts volunteer workers in the spring of 2014. The volunteers in the Metropolitan Area scouts Association were very pleased with the state of the organisation. The results gave the client a good understanding of the organization's current status and suggestions to help further develop their operations. In addition, the survey developed together with the client was left for further use and development to them.

Keywords: well-being at work, work motivation, volunteer work

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Vapaaehtoisuus ja työhyvinvointi .....	7
	2.1 Henkilökohtainen kasvu .....	14
	2.2 Palaute.....	15
	2.3 Joustavuus.....	16
	2.4 Luottamus .....	17
	2.5 Merkityksellisyys.....	20
	2.6 Yhdessä tekeminen.....	21
3	Opinnäytetyön tulokset ja toteutus.....	22
	3.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	24
	3.2 Tutkimustulokset .....	24
	3.2.1 Vastaaajien taustatiedot.....	25
	3.2.2 Itsensä kehittäminen .....	27
	3.2.3 Joustavuus .....	28
	3.2.4 Luottamus .....	30
	3.2.5 Merkityksellisyys.....	31
	3.2.6 Yhdessä tekeminen.....	31
	3.2.7 Koko piirin luottamushenkilönä toimimista koskevat kysymykset .....	33
4	Johtopäätökset .....	35
	Lähteet .....	38
	Taulukot.....	41
	Liitteet .....	42

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on työhyvinvointi vapaaehtoisorganisaatiossa. Opinnäytetyössä selvitetään vapaaehtoisten tyytyväisyyttä luottamustehtäväänsä Pääkaupunkiseudun Partiolaisissa. Opinnäytetyössä kartoitetaan työhyvinvointia, organisaatiokulttuuria ja työmotivaatiota vapaaehtoistehtävissä. Työn teoriapohja rakentuu työhyvinvoinnin ja motivaation ympärille. Aihe on lähtöisin toimeksiantajan strategisesta tavoitteesta tulla halutuimmaksi vapaaehtoistyönantajaksi. Opinnäytetyön tekijä toimii itsekkin vapaaehtoisena toimeksiantajaorganisaatiossa, joten toimintaympäristö ja sen vahvuudet ja haasteet ovat tuttuja.

Vapaaehtoisten johtamisen laatu ja vapaaehtoisten tyytyväisyys organisaation tilaan on keskeisessä asemassa vapaaehtoisorganisaation tehokkuudessa. Hyvinvoiva vapaaehtoisorganisaatio houkuttelee mukaan uusia vapaaehtoisia ja saa entiset jäämään tehtäväänsä. Lisäksi hyvinvoinnilla on suora yhteys vapaaehtoisten aktiivisuuteen organisaatiossa. Työn tavoitteena on tarjota toimeksiantajalle tietoa vapaaehtoistensa hyvinvoinnista ja näin auttaa toimeksiantajaa kehittymään parhaaksi paikaksi tehdä vapaaehtoistyötä. Työn ulkopuolelle jää tulosten vertailu eri osastojen ja ryhmien välillä, jonka toteutettu tutkimus kuitenkin jättää mahdolliseksi toimeksiantajalle. Tarkoitus on tuoda esille konkreettisia kehittämiskohtia ja antaa parannusehdotuksia.

Tutkimusongelmana on ”Millainen on vapaaehtoisten näkemys työhyvinvoinnista kohdeorganisaatiossa?”. Alaongelmana on ”Miten ryhmien jäsenten ja puheenjohtajien näkemykset työhyvinvoinnista eroavat toisistaan?”. Tutkimusongelmaan etsitään vastausta kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole selvittää millä tavoin organisaatio pyrkii toteuttamaan tehtäväänsä tai sitä kuinka hyvin esimiehet suoriutuvat tehtävistään vaan ainoastaan luottamushenkilöiden subjektiivista kokemusta työhyvinvoinnista kohdeorganisaatiossa.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja tutkimuksellisesta osuudesta. Teoriaosuudessa pureudutaan työhyvinvoinnin erilaisiin ulottuvuuksiin ja se toimii pohjana tutkimukselliselle osalle. Tutkimuksellinen osa koostuu vapaaehtoisille tehdystä kyselytutkimuksesta keväällä 2014. Lisäksi opinnäytetyöhön kuuluu johtopäätökset, jossa tutkimustulosten pohjalta annetaan parannusehdotuksia toimeksiantajaorganisaatiolle.

Toimeksiantajana toimii Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry:n hallitus. Pääkaupunkiseudun Partiolaiset on Helsingissä, Espoossa, Vantaalla ja Kauniaisissa toimiva partiolippukuntien piirijärjestö johon kuuluu yli 100 partiolippukuntaa, joiden toiminnassa on mukana noin 11000 partiolaista. Pääkaupunkiseudun Partiolaisissa toimii lisäksi noin 300 vapaaehtoista

luottamushenkilöä joiden tehtävänä on tukea ja edistää partiotoimintaa pääkaupunkiseudulla mm. koulutuksen ja viestinnän keinoin. Partiopiirin toiminta jakautuu useaan alajaostoon ja työryhmään.

## 2 Vapaaehtoisuus ja työhyvinvointi

Suomi on aktiivinen vapaaehtoistoiminnan maa. Jopa 37 prosenttia suomalaisista osallistuu vapaaehtoistoimintaan vuosittain ja vapaaehtoistoimintaan käytetään aikaa lähes 18 tuntia kuukaudessa. Useimmat suomalaiset osallistuvat jonkin säätiön tai yhdistyksen organisoimaan vapaaehtoistoimintaan. Vapaaehtoistyö määritellään toiminnaksi, jota tehdään omasta vapaasta tahdosta, ilman taloudellista korvausta jonkin kolmannen osapuolen hyväksi perhe- ja ystäväpiirin ulkopuolella. Lisäksi sen on oltava kaikille avointa. (Raha-automaattiyhdistys 2010.)

Vapaaehtoisuuden motivaatiotekijät voidaan jakaa altruistisiin ja individualistisiin. Altruistiset motivaatiotekijät liittyvät yhteisen hyvän tuottamiseen ja individualistiset motivaatiot puolestaan vapaaehtoisuuden tarjoamaan henkilökohtaiseen hyötyyn kuten sosiaalisiin suhteisiin tai työkokemukseen. Vapaaehtoistyön motivaatioiden funktioiden tutkimuksissa on löytynyt kymmenen vapaaehtoisuuden motivaatiotekijää. (Lager, Laihiala & Kontinen 2009.)

Motivaatiotekijä	Englanniksi	Kuvaus
Uran edistäminen	Career development	Voin saada uusia työmahdollisuuksia.
Henkilökohtainen kasvu	Personal Growth	Ymmärrän vapaaehtoistyön kautta paremmin elämän merkityksen.
Tunnustuksen saaminen	Recognition	On tärkeää, että vapaaehtoispanokseni huomioidaan
Sosiaalisen vuorovaikutuksen lisääminen	Social Interaction	Saan uusia ystäviä
Vastavuoroisuus	Reciprocity	Uskon, että kun nyt itse olen vapaaehtoisena saan joskus apua/hyötyä muilta
Reaktiivisuus	Reactivity	Varmistan, että toisten ihmisen ei tarvitse käydä läpi sitä kaikkea mitä minä kävin
Itsetunnon kohottaminen	Self-esteem	Vapaaehtoistyö saa minut tuntemaan itseni hyväksi ihmiseksi
Uskonto	Religion	Vapaaehtoistyö sopii uskonnolliseen vakaumukseeni

Julkisen sektorin täydentämiseen liittyvät	Government	En usko, että julkinen sektori tekee tarpeeksi ja haluan korvata sitä omalla panoksellani
Yhteisön täydentämiseen liittyvät	Community	Yhteisö ei tee tarpeeksi ja haluan korvata sitä omalla panoksellani

Taulukko 1: Vapaaehtoisuuden motivaatiotekijöitä (Lager, Laihiala & Kontinen 2009)

Taulukossa 1 on esitetty vapaaehtoisuuden kymmenen motivaatiotekijää. Niitä ovat uran edistäminen eli työkokemuksen ja osaamisen kartuttaminen, johon vapaaehtoistyö tarjoaa runsaasti erilaisia mahdollisuuksia. Vapaaehtoistyössä moni pääsee myös tekemään sellaisia tehtäviä, joihin ei välttämättä työelämässä pääse koskaan käsiksi. Toinen vapaaehtoisuuden motivaattori on henkilökohtainen kasvu. Vapaaehtoistyön kautta ihminen voi rakentaa käsitystä itsestään ja omista kyvyistään ja sitä kautta myös ymmärtää paremmin elämän merkityksen. Kolmas motivaatiotekijä on tunnustuksen saaminen - vapaaehtoinen motivoituu kun hän saa tunnustusta ja positiivista huomiota panoksestaan. Neljäs motivaatiotekijä on sosiaalisen vuorovaikutuksen lisääminen. Vapaaehtoistoiminta tarjoaa monelle tärkeän yhteisön johon kuulua ja lisäksi uusia ystäviä. Viides motivaatiotekijä on vastavuoroisuus. Moni uskoo että kun hän nyt auttaa muita, saa hän joskus apua itse tai hän on saattanut saada joskus apua ja haluaa maksaa takaisin. Kuudes motivaatiotekijä on reaktiivisuus eli ihminen haluaa varmistaa että toisten ihmisten ei tarvitse käydä läpi kaikkea sitä mitä itse on käynyt. Tämä korostuu erityisesti auttamis- ja kriisityössä. Seitsemäs motivaatiotekijä on itsetunnon kohottaminen. Vapaaehtoistyö voi saada henkilön tuntemaan itsensä hyväksi ihmiseksi. Kahdeksas motivaatiotekijä on uskonto. Monelle vapaaehtoistyö on konkreettinen tapa toteuttaa uskontoaan. Yhdeksäs motivaatiotekijä liittyy siihen että henkilö ei usko julkisen sektorin tekevän tarpeeksi ja haluaa korvata sitä omalla panoksellaan. Kymmenes motivaatiotekijä taas liittyy siihen että henkilö uskoo että yhteisö ei tee tarpeeksi ja haluaa korvata sitä omalla panoksellaan. (Lager et al. 2009).

Vapaaehtoiseksi hyvin harvoin erikseen hakeudutaan vaan enemmänkin ajaututaan oman harrastustoiminnan tai yhteisten mielenkiinnon kohteiden kautta, eivätkä suinkaan kaikki vapaaehtoistyötä tekevät miellä tekevänsä vapaaehtoistyötä jonkin organisaation jäsenenä vaan vapaaehtoistyö koetaan usein huolettomaksi yhdessä tekemiseksi johon ei liity johtaminen siinä muodossa kuin se usein helposti käsitetään eli autoritäärisenä ihmisten ohjeistamisena tai komentamisena. Puhuttaessa vapaaehtoisten johtamisesta voitaisiinkin siis puhua ennemminkin innostuksen johtamisesta tai onnistumisen organisoinnista. (Rinnetmäki 2012, 15).

Keskeinen käsite kaikessa johtamisessa on motivaatio. Motivaation syntyä on tutkittu ja käsitelty paljon eri yhteyksissä ja erilaisia määritelmiä on lukemattomia. Yhteistä



motivaatioteorioille vaikuttaa olevan vain jonkinlainen jako sisäisiin ja ulkoisiin motivaattoreihin. Pauli Juuti määrittelee motivoituneen käyttäytymisen päämäärähakuiseksi ja tarkoituksenmukaiseksi kun taas refleksinomaisen käyttäytyminen ei ole motivoitunutta toimintaa (Juuti 2006, 37). Esimerkiksi rakastuneen ihmisen tuijotus kumppaninsa silmiin tai välitön, fokusoitunut toiminta aseensa piipun osoittaessa ohimoon ei siis ole välttämättä motivoitunutta toimintaa vaan refleksinomaista käyttäytymistä kun taas hiihtäjä juoksemassa suolla on vahvasti sisäistä motivaattoreista kumpuavaa toimintaa, päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista toimintaa joka tähtää siihen, että hiihtäjä haluaa tulla paremmaksi siinä mitä tekee.

Kun puhutaan työhyvinvoinnista vapaaehtoistyössä, tulisikin puhua ensisijaisesti motivaatiosta, sen löytämisestä ja vaalimisesta ja erilaisista sisäisistä ja ulkoisista motivaattoreista. Verrattuna esimerkiksi johtamiseen työelämässä on vapaaehtoisten johtamisessa käytettävissä vain hyvin vähän mitään ulkoisia motivaattoreita. Toinen vapaaehtoistyön johtamiselle luonteenomainen piirre on johtamiseen käytettävissä olevan vuorovaikutukseen käytettävän ajan vähyyks. Työpaikalla saatetaan viettää päivittäin yhdessä monta tuntia kun taas vapaaehtoistyö usein tapahtuu lyhyissä pätkissä vaikkapa kerran viikossa.

Haastatteluissa yrittäjät kuvaavat omaa työhyvinvointiaan tunteena joka näkyy sitkeytenä ja innostuneisuutena. Tällaista innostuneisuutta voidaan kutsua työn imuksi. (Manka, Hakala, Nuutinen, Harju 2010).

Hygieniatekijät	Motivaatiotekijät
1. Organisaation tavoitteet	1. Mahdollisuus saada aikaan
2. Ohjaus	2. Tunnustus
3. Esimies-alaissuhde	3. Tehtävän työn luonne
4. Työolosuhteet	4. Vastuulliset tehtävät
5. Palkka	5. Yleneminen
6. Työntekijöiden väliset suhteet	6. Kasvu
7. Status	
8. Turvallisuus	

Taulukko 2: Herzbergin hygienia- ja motivaatiotekijät (Harisalo 2009)

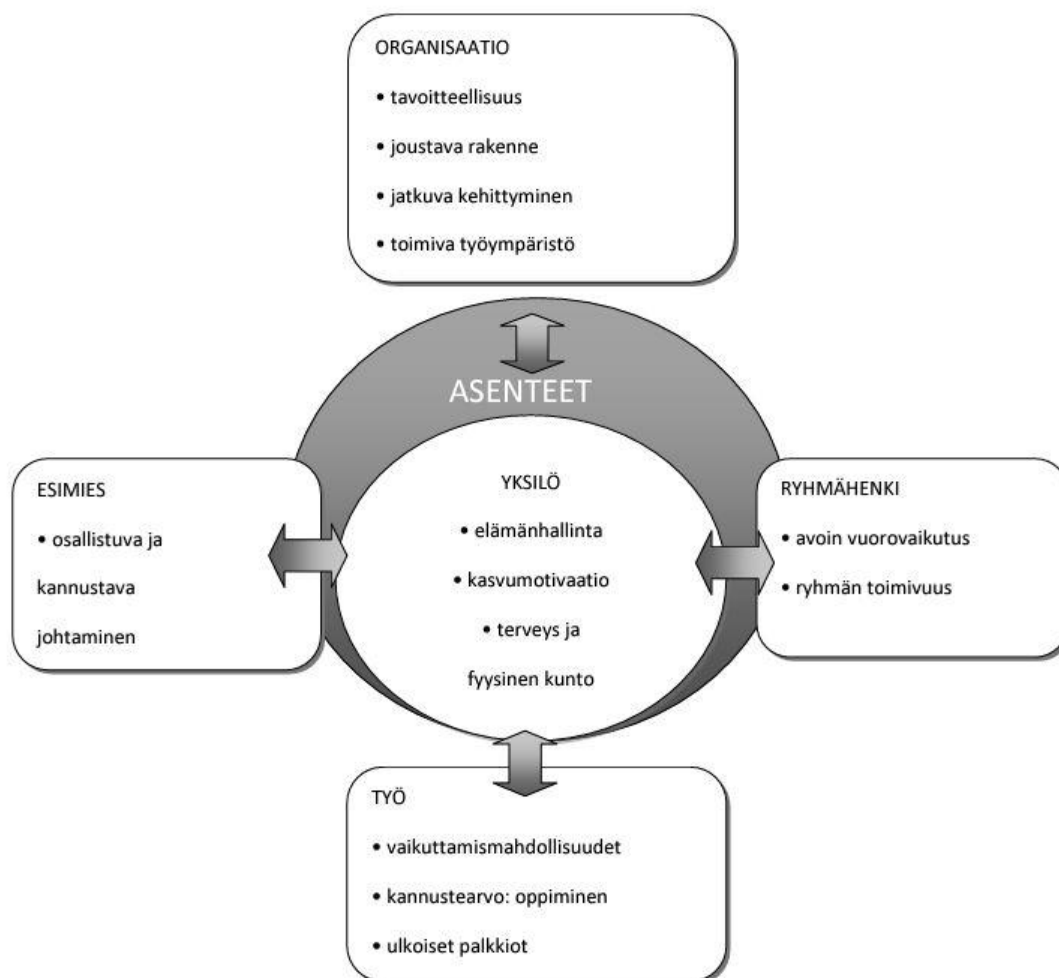
Herzbergin motivaatio-hygieniateorian mukaan 81% työtyytyväisyydestä selittyy motivaatiotekijöillä ja 19% hygieniatekijöillä. Vastaavasti 69% työtytymättömyydestä selittyy hygieniatekijöillä ja vain 31% motivaatiotekijöillä. Organisaation menestyksen ratkaisee siis lopulta vain motivaatiotekijät (Harisalo 2009, 105-106.)

Työhyvinvointi on hyvin laaja kokonaisuus joka voidaan asiayhteydestä riippuen määritellä hyvin monella eri tavalla. Tässä opinnäytetyössä nostetaan esille sellaisia työhyvinvoinnin osa-alueita, jotka ovat merkityksellisiä vapaaehtoistyön näkökulmasta. Yhden määritelmän mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista sekä töiden järjelmistä ja johtamista tavalla joka tyydyttää sekä yksilöitä että organisaatiota. (Kauhanen 2009, 201).

Työhyvinvoinnista puhutaan nykyään enemmän kuin aiemmin ja työhyvinvointi osataan jo paremmin nähdä laajana kokonaisuutena sekä tärkeänä organisaation menestyksen tekijänä. Silti vanhat käsitykset työhyvinvoinnista pelkästään fyysisenä työhyvinvointina ovat edelleen hyvin tiukkaan juurtuneet. Fyysinen työhyvinvointi on kuitenkin vain hyvin pieni osa työhyvinvointia ja vapaaehtoistyön näkökulmasta jokseenkin epäkiinnostava, joskin silti tärkeä aihealue. Työhyvinvointi voidaan yltätasolla jakaa fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja henkiseen työhyvinvointiin. (Virolainen 2012, 11).

Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat esimerkiksi hyvä johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen liiketoiminta, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työajat, tasa-arvo, työkyky ja työterveys sekä -turvallisuus. (Kauhanen 2009, 201).

Vapaaehtoisorganisaatiossa johtaminen on avainasemassa työhyvinvoinnin syntymiselle. Rinnetmäen mukaan johtamisen tarkoitus on saada ihmiset toimimaan halutulla tavalla, entistä tuloksellisemmin ja luoda sellaiset olosuhteet joissa ihmisten on helppo onnistua tehtävässään. (Rinnetmäki 2012, 10).

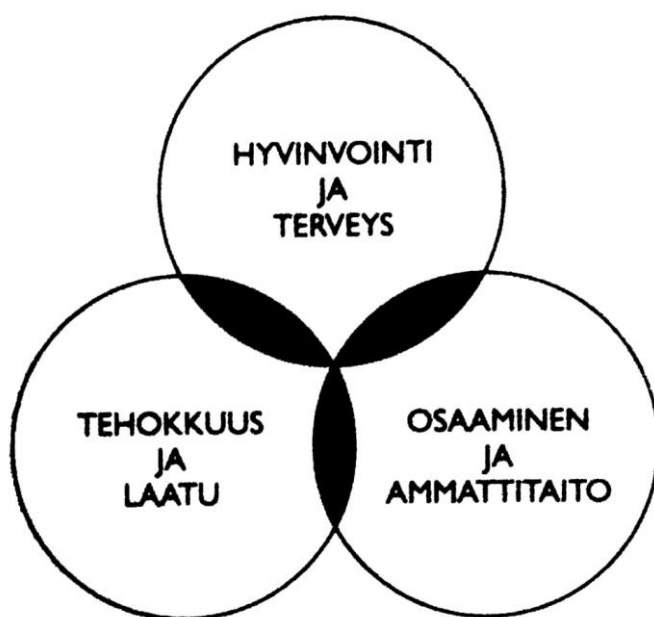


Kuvio 1: Työhyvinvoinnin tekijät (Manka et. al 2007)

Kuviossa 1 on esitetty työhyvinvoinnin tekijöitä. Hyvinvointi lähtee yksilön elämänhallinnasta ja motivaatiosta henkilökohtaiseen kasvuun sekä terveydestä, fyysisestä kunnosta ja omista asenteista. Näihin liittyy keskeisesti myös yksilön asenteet ympäristöä kohtaan. Työhyvinvointiin kuuluu myös ryhmähenki jolla tarkoitetaan toimivaa ryhmää ja avointa vuorovaikutusta. Lisäksi keskeistä on itse työn sisältö ja vaikuttamismahdollisuudet työhön, oppiminen ja ulkoiset palkkiot. Neljäntenä tekijänä on esimies jonka tulisi olla johtamistavaltaan osallistuva ja kannustava. Viides tekijä on organisaatio jonka tulisi olla tavoitellista, rakenteiltaan joistavaa, jatkuva kehittyvää sekä työympäristön tulisi olla toimiva. (Manka et al 2007).

Ilman henkilöstöä mikään organisaatio ei voisi toimia. Yhä löytyy organisaatioita joiden ylin johto näkee henkilöstön vain pakollisena kulueränä. Useat tutkimukset kuitenkin osoittavat että organisaation menestyksessä keskeisessä roolissa on sen henkilöstö jo heidän osaamisensa (Kauhanen 2009, 229).

Työhyvinvoinnilla on tutkitusti iso vaikutus yritysten tulokseen. Työhyvinvoinnin panostukset näkyvät yrityksissä erityisesti sellaisten kustannusten vähenemisenä kuin sairauspoissaolot, työkyvyttömyys tai alentunut työkyky, masennuksesta aiheutuneet kustannukset, työn tehottomuus, työntekijöiden suuri vaihtuvuus tai työn heikko laatu. Lopullinen vaikutus näkyy parempana kannattavuutena ja kilpailukykenä. Henkilöstön tyytyväisyyden on myös todettu näkyvän asiakastyytyväisyytenä, kykenä luoda uusia toimintatapoja sekä kehittää tuottavuutta. (Manka, Hakala, Nuutinen, Harju 2010, 13).



Kuvio 2: Organisaation kehittämisen tavoitteita (Kauhanen, 2010)

Oheisessa kuviossa on esitetty organisaation kehittämisen tavoitteita, joita ovat hyvinvointi ja terveys, tehokkuus ja laatu sekä osaaminen ja ammattitaito. Nämä kaikki ovat kiinteästi kytköksissä toisiinsa. (Kauhanen, 2010.)

Yrityksen aineettoman pääoman nähdään koostuvan immateriaalioikeuksista kuten tekijänoikeuksista, yhteisöllisyydestä eli sosiaalisesta pääomasta johon kuuluu mm. vastavuoroisuus, luottamus, arvot ja normit sekä toiminta yhteisen hyvän eteen, sekä yksilön voimavaroista eli psykologisesta pääomasta, johon vaikuttavat sellaiset asiat kuten itseluottamus, toivo, realistinen optimismi, sitkeys ja joustavuus. Aineettoman pääoman rooli on korostunut entisestään työn muuttuessa yhä asiakaslähtöisempään ja palvelukeskeisempään suuntaan. (Manka, Hakala, Nuutinen, Harju 2010, 13).

Usein työhyvinvoinnista puhuttaessa keskitytään liikaakin puhumaan vain ennemminkin työhyvinvoinnin esteiden purkamisesta ja sairauspoissalolujen vähentämisestä. Perinteisesti

työhyvinvoinnista puhuttaessa, on asiaan suhtauduttu ikään kuin työpahoinvoinnin torjumisena. Tämä on varsin luonnollista jos asiaa katsotaan historiallisesta aspektista, ovathan esimerkiksi työturvallisuuteen panostaminen tai työterveydenhuolto vielä varsin tuoreita ilmiöitä ja nekin oikeastaan vasta länsimaissa. Vaikka yhä Suomessakin tulee jatkuvasti esiin täydellistä piittaamattomuutta henkilöstön hyvinvoinnista, niin silti näihin ulkoisiin tekijöihin kuten työterveydenhuoltoon, tyky-toimintaan, pikkujouluihin tai muuhun sellaiseen pitäisi suhtautua ikään kuin perusasioina joiden pitää voida olettaa olevan kunnossa mutta yksin niiden avulla ei voida vielä saavuttaa todellista työhyvinvointia.

Nykyaikaisessa työyhteisössä työhyvinvointi tulisi kuitenkin nähdä varsin laajana kokonaisuutena johon kuuluu kiinteästi paitsi olosuhteiden tekeminen sellaisiksi että työssä on mahdollista voida hyvin niin myös yksilön motivaation, kannustavan organisaatiokulttuurin ja ihmisläheisen johtamisen nostaminen parrasvaloihin. Työhyvinvointi tulisi etenkin asiantuntijaorganisaatioissa nähdä hyvin keskeisenä organisaation kilpailutekijänä. Organisaatio jonka henkilöstö voi hyvin, houkuttelee innokkaita ja osaavia tekijöitä ja vastaavasti organisaatiossa syntynyttä tietotaitoa ei menetetä henkilöstön vaihtuessa. Hyvinvoiva ja innostunut organisaatio toimii myös tehokkaammin ja kykenee innovaatioihin.

Organisaatiot hankkivat yhä enemmän tietoa henkilöstön mielipiteistä. Tietoa käytetään yhdessä muun strategisen tiedon kanssa, jotta saadaan selville miten henkilöstön ilmapiiri vaikuttaa organisaation tuottavuuteen. (Maison, Chang, Griffin 2005.)

Etenkin suuret ja keskisuuret organisaatiot teettävät usein organisaation ilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä mittaavia tutkimuksia. Tutkimukset tilataan yleensä ulkopuoliselta toimittajalta joka kykenee tarjoamaan riittävää vertailuaineistoa helpottamaan tutkimusaineiston tulkintaa. Säännöllisesti toistettavan tutkimuksen ongelmana on kuitenkin vastaajien turhautuminen, koska johdolla ei ole yleensä riittävästi aikaa reagoida tutkimuksessa ilmi tulleisiin kehittämiskohtiin. Tämä taas puolestaan vähentää vastausaktiivisuutta ja näin ollen heikentää tutkimuksen luotettavuutta (Kauhanen 2009, 223).

Yksi tapa tutkia työhyvinvointia on henkilöstökyselyjen teettäminen. Yksi yleisimmistä tavoista hyödyntää henkilöstökyselyjä on vertailla tuloksia organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä. Vaikka vertailu on hyödyllistä organisaation vahvuksien ja heikkouksien hahmottamisen kannalta, se antaa vain vähän tietoa siitä miten hyvin organisaatio rakenteellisesti toimii. Tätä johtaa helposti harhapäätelmään, että kehittämistoimenpiteet tulisi kohdistaa juuri niihin kohteisiin joissa saadaan huonoja tuloksia eikä ota kantaa siihen mitkä asiat ovat organisaation tehokkuuden kannalta olennaisia. (Maison, Chang, Griffin 2005.)

## 2.1 Henkilökohtainen kasvu

Rinnetmäki tuo yhtenä vapaaehtoistoimijan motiivina esille oman kehittymisen. (Rinnetmäki 2012, 28-31.) Vapaaehtoistyössä hankittu kokemus ja taidot parantavat tutkitusti työllistyvyyttä ja niillä on yhteys aktiiviseen osallistumiseen työttömyyden aikana ja syrjäytymistä ehkäisevä vaikutus. (Euroopan yhteisöjen komissio 2009, 2.) Vapaaehtoistyössä hankittujen taitojen ja osaamisen tunnustamista koskevien järjestelmien luomiseen ja käyttöönottoon onkin viime vuosina panostettu runsaasti Euroopan tasolla. (Euroopan yhteisöjen komissio 2009, 20.)

Ryan & Decin itsemääräämisteorian mukaan ihmisen perusluonteisia psykologisia tarpeita ovat 1) tuntee itsensä päteväksi eli pystyvyyden tunne, 2) tarve kiinnittyä sosiaalisesti eli yhteenkuuluvuuden tunne, 3) tunne autonomiasta eli mahdollisuus vaikuttaa tapahtumiin.

Pink tuo yhdeksi keskeiseksi motivaation syntytekijäksi ihmisen luontaisen tarpeen tulla paremmaksi tulla siinä mitä tekee (Pink 2009, 244-255). Vapaaehtoisorganisaation on siis kannattavaa aktiivisesti tarjota vapaaehtoisille mahdollisuuksia kouluttautumiseen ja itsensä kehittämiseen.



Kuvio 3: Rauramon työhyvinvoinnin portaat (2009)

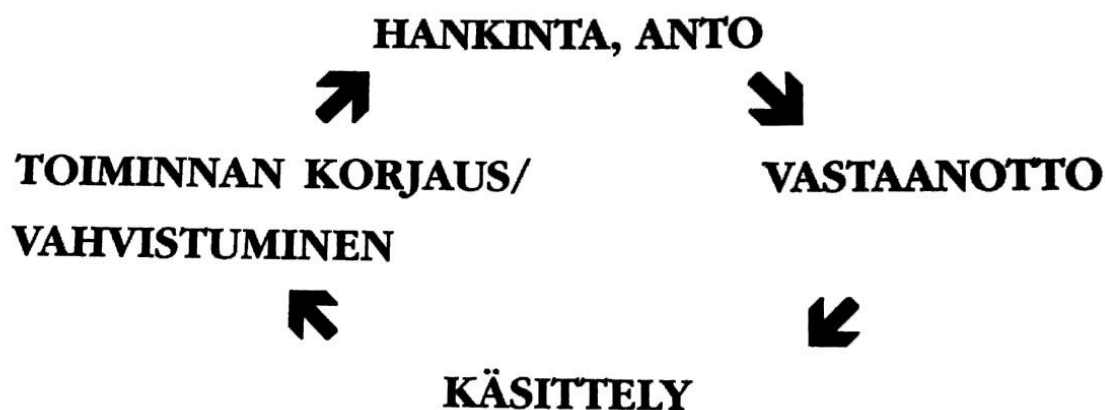
Rauramon työhyvinvoinnin portaat nostaa itsensä toteuttamisen tarpeen ylimmälle eli viidennelle tasolle. Halu tulla paremmaksi siinä mikä yksilölle merkitsee on tärkeä motivaattori ja siten liittyy keskeisesti työhyvinvointiin. Itsensä toteuttamiseen kuuluu luovuus ja vapaus. Neljännellä portaalla on arvostuksen tarve. Tähän kuuluu organisaation arvot, palkitseminen ja palaute. Etenkin molemminsuuntainen palaute auttaa niin yksilöä kuin organisaatiota kehittymään. Palaute on oikein annettuna erittäin tehokas ja ilmainen tapa motivoida yksilöä. Oli palaute sitten kriittistä tai myönteistä, on tärkeää että se pohjautuu arvostukseen ja kohdistuu asiaan, ei ihmiseen. Kolmannella portaalla on liittymisen tarve. Tämä pitää sisällään työyhteisön, johtamisen ja verkostot. Työntekijän näkökulmasta se merkitsee myös joustavuutta, erilaisuuden myöntämistä ja kehitysmuutoksia. Toisella portaalla on turvallisuuden tarve. Organisaatiossa se merkitsee työsuhdetta ja työoloja. Työntekijälle se merkitsee turvallisia, ergonomisia ja sujuvia työ- ja toimintatapoja. Ensimmäisellä portaalla on psykologiset perustarpeet. Organisaation näkökulmasta näitä ovat sellaiset asiat kuten työkuormitus, työpaikkaruokailu ja työterveyshuolto. Työntekijälle nämä tarkoittavat esimerkiksi terveellisiä elintapoja. (Terävä, Pusa. 2011. 9.)

## 2.2 Palaute

Rinnetmäki tuo esille tutkimustulokset joiden mukaan ihmisen sisäinen motivaatio vahvistuu jos hän toiminnastaan myönteistä palautetta joka vahvistaa pystyvyyden tunnetta kyseistä tehtävää kohtaan. Siksi vapaaehtoisten tulisi saada riittävän usein ja riittävä määrä oikealla tavalla annettua palautetta. (Rinnetmäki 2012.)

Palautteen antamiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa vaan palautteen antaminen tulisi aina sovittaa tilanteeseen ja ihmisiin. Taitava palautteen antaminen perustuu neljään peruspilariin jotka ovat työ- ja asiakeskeisyys, yksilöllisyys, rakentavuus ja vuorovaikutuksen havainnointi ja säätely. Yhteisön tavoitteet, päämäärät ja arvot antavat kriteeristön sille mitä vasten työtä voidaan arvioida ja minkälainen tekeminen on hyvää ja arvostettavaa. Palautteen on myös oltava rakentavaa koska tarkoitus on auttaa toista kehittymään. Palautteen sisällössä ja antotavassa on huomioitava myös yksilöllisyys. Tämä koskee niin palautteen sisältöä kuin kieliasuakin. Keskeistä on myös palautteen riittävä määrä. Kun yhteisössä annetaan runsaasti palautetta, luo tämä avointa ilmapiiriä ja kitkee oletuksia selän takana puhumisesta. (Ranne 2006, 105-106.)

Palautteella on suuri merkitys oppimisen ja kehittymisen kannalta. Palaute tuottaa ihmiselle vertailevaa aineistoa ja antaa aineksia muuttaa omaa toimintaansa suhteessa muiden käsityksiin. Jos palautetta ei saa riittävästi, voi oma käsitys toiminnastaan muodostua hyvin erilaiseksi kuin yhteisön näkemys. (Ranne 2006, 22-23.)



Kuvio 4: Palauteprosessin vaiheet (Ranne 2006)

Palauteprosessi voidaan esittää kehänä, joka alkaa palautteen keruusta, hankinnasta tai antamisesta. Mitä enemmän palautetta annetaan tai kerätään, sitä enemmän kertyy aineistoa seuraavaa vaihetta eli vastaanottoa varten. Toinen vaihe on palautteen vastaanotto. Palautteen antotapa tai tilanne voi olla väärä jolloin palaute tyrmätään jo ennen kuin se on vastaanotettu. Kolmas vaihe on palautteen käsittely jossa palautteen vastaanottajalla on mahdollisuus työstää ja hyödyntää saamaansa palautetta sekä verrata sitä omiin käsityksiinsä. Neljäs vaihe on toiminnan korjaaminen tai vahvistaminen. Niin positiivinen kuin korjaavakin palaute voivat sekä vakiinnuttaa että muuttaa toimintaa. Kun neljäs vaihe on ohi, palauteprosessi alkaa alusta. (Ranne 2006, 28-31.)

### 2.3 Joustavuus

Ihmisillä voidaan ajatella olevan erilaisia rooleja. Rooli voi olla esimerkiksi työrooli, perherooli tai vapaaehtoistyörooli. Silloin kun yhden roolin vaatima aika tekee vaikeaksi antaa tarpeeksi aikaa toiselle roolille, voi syntyä aikakonflikti. Tällaisesta konfliktista kärsivät yleensä kaikki osapuolet ja se voi aiheuttaa yksilölle uupumusta, ärsyyntymistä ja sosiaalista vetäytymistä tai jopa uniongelmia. Tästä syystä erilaisten roolien tasapainottamisella on tärkeä vaikutus yksilön hyvinvointiin. (Valkonen 2014, 13-14.)

Pitkäjänteistä sitoutumista vaativissa vapaaehtoistehtävissä on myös tärkeää, että yhteisö avoimesti osoittaa hyväksyvänsä, jos vapaaehtoinen haluaa pitää taukoa tehtävistään, tai jos jokin muu elämän osa-alue vie niin paljon energiaa, että vapaaehtoistyöhön ei ole mahdollista panostaa. Tähän tulisi myös kannustaa yhteisön toimesta - kun hoitamattomista vapaaehtoistehtävistä ei tarvitse tuntea huonoa omatuntoa, on toimintaan myös helpompi taas palata kun aika on sopiva.

Rinnetmäen mukaan jalkapalloseuroissa annettava tuki on ennen kaikkea sosiaalista tukemista joka taas voidaan jakaa emotionaaliseen ja tehtäväorientoituneeseen tukeen.



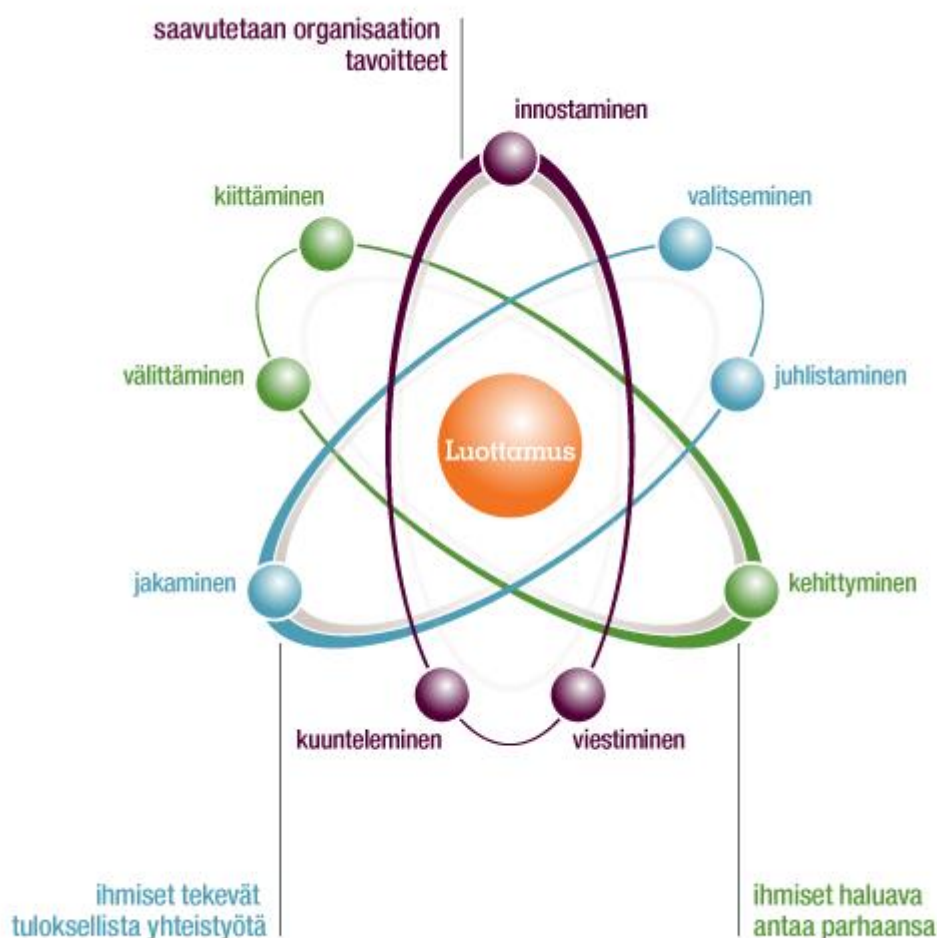
Emotionaaliseen tukeen kuuluu esimerkiksi jatkuva kiitos ja kunnioitus toimijan aikaansaannoksia ja hänen organisaatiolle antamaansa aikaa kohtaan. (Rinnetmäki 2012, 37.)

## 2.4 Luottamus

Sitoutuminen syntyy Pinkin mukaan riittävästä määrästä autonomiaa eli itsemääräämisoikeutta omiin tehtäviinsä. Vapaaehtoista voi olla vaikea saada sitoutumaan pitkäksi vain valmiiksi mietittyjä rutiineja toteuttavaan tehtävään, joten vapaaehtoiselle olisi tärkeää tarjota mahdollisuus ideoida ja suunnitella omia tehtäviään. Toinen tärkeä tekijä sitoutumisen synnyssä on tehtävän merkityksellisyys. Työn tulokset tulisi tehdä näkyväksi ja tuoda esille sekä korostaa niiden merkitystä vapaaehtoisten tärkeänä pitämien asioiden edistämisessä.

Luottamus on organisaatioita yhdistävä voima jonka vaikutukset näkyvät jatkuvasti työpaikkojen arjessa. Luottamus on yhtä lailla esimiesten kuin alaistenkin pääomaa. Luottamuksen kehittyminen on luonteeltaan vastavuoroista, mutta esimiestyöllä on tärkeä rooli luottamuksen syntymisessä. Avoin kommunikaatio ja normit tarjoavat turvallisuuden tunnetta yhteisön jäsenille ja mahdollistavat ryhmään samaistumisen. Luottamus on myös toiminnallinen tila jossa yksilö ottaa riskin haavoittua asettaessaan positiiviset odotukset toisen ihmisen aikomuksista ja toiminnasta. (Puusa, A. Reijonen, H. 2011, 119-121.)

Luottamus on myös kykyä antaa yksilölle autonomiaa eli oikeutta määrätä omasta toiminnastaan. Sitoutuneisuus syntyy autonomiasta ja autonomian vastakohta on hallinnan tarve. Ilman luottamusta ei synny autonomiaa ja ilman autonomiaa ei synny sitoutuneisuutta. (Pink 2006. 316.)



Kuvio 5: Luottamuksen ulottuvuudet (Great Place to Work -instituutti 2015)

Oheisessa kuviossa on kuvattu Great Place to Work instituutin määrittämä johdon näkökulma hyvästä työpaikasta, jossa saavutetaan organisaation tavoitteet, ihmiset haluavat tehdä parhaansa ja työskennellään luottamuksen ilmapiirissä yhtenä tiiminä tai joukkueena. Luottamukseen kuuluu mm. kiittäminen, välittäminen, jakaminen, kuunteleminen, viestiminen, kehittyminen, juhlistaminen, valitseminen sekä innostaminen. (Great Place to Work -instituutti 2015.)

Luottamus on organisaatioita yhteen liittävä ja rakentava tekijä. Luottamus voidaan liittää niin ihmisten väliin suhteisiin kuin myös julkisia instituutioita ja, yrityksiä kohtaan kohdistuvana. Luottamuksen kehittyminen on vastavuoroista ja sen vaikutukset näkyvät niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. Yhden määritelmän mukaan luottamus tarkoittaa osapuolten halukkuutta olla riippuvainen toisen osapuolen toiminnasta. Näin ollen luottamus sisältää siis riskin, riippuvuuden ja haavoittuvuuden. Luottamus näkyy ihmisten välisessä kommunikaatiossa ja normeissa jotka luovat yhteisön jäsenille turvallisuuden tunnetta ja

mahdollisuuden samaistua ryhmään. Osapuolten toiminnasta kehittyä siis ennustettavampaa ja vastavuoroista mikä tarkoittaa että osapuoli voi luottaa toisen osapuolen olevan toimimatta petollisesti lyhyen tähtäimen etua tavoitellakseen. (Puusa & Reijonen 2011, 118-119.)

Organisaatio jossa on luottamusta, pystyy viemään muutokset läpi helpommin, ottamaan riskejä sekä kulkemaan kohti tuntematonta ja ennustamatonta. Organisaatiolla on myös valmiutta kohdata muutoksia sekä tehdä päätöksiä ja toimia yllättävästi ja odottamattomasti muuttuvassa ympäristössä. Kun luottamus on olemassa, voidaan keskittyä ydintoimintaan eli tuloksien tekemiseen ja kehittämiseen. (Puusa & Reijonen 2011, 122-123.)

Asiantuntijaorganisaatiossa tärkeä menestystekijä voi olla se että asiantuntija-alainen voi lunastaa paikkansa organisaatiossa sitä kautta että voi vaikuttaa työhönsä. Tämä horjuttaa perinteisiä valtasuhteita ja asettaa uudenlaisia odotuksia alaisen luottamukselle esimiehen osaamiseen ja asiantuntemukseen. Keskeistä on kuinka, osaava, aito ja uskottava tai ennustettava ja hyväntahtoinen esimies on. Tällaisessa johtajuudessa ihmissuuntautunut tyyli osoittaa luottamuksenarvoisuutta. (Puusa & Reijonen 2011, 128-129.)

Luottamus ja merkityksellisyys kulkevat myös tiiviisti käsi kädessä. Ihmisten täytyy tuntea tekevänsä merkityksellistä ja mielekästä työtä, joka mahdollistaa heidän voimavarojensa täydellisen käytön ja vapauttaa heidät luovuuteen ja vastuullisuuteen. Kun ihminen saa osakseen luottamusta ja valtuutuksen, tulee hänelle mahdolliseksi käyttää toimintavapauttaan rohkeasti ja luottavaisesti omassa työssään. Työn sisällön ja tavoitteiden tulisi olla yhdenmukaisia ihmisen omien arvojen ja ihanteiden kanssa, ihmisen tulisi itse voida vaikuttaa miten ja milloin tekee työnsä, hänen tulee voida luottaa siihen että hän kykenee työskentelemään tehokkaasti johtamalla itse itseään ja hänellä tulee olla vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja työympäristöönsä. (Lämsä & Hautala 2005, 233.)

Luottamukseen kuuluu myös, että esimerkiksi virheen sattuessa vapaaehtoistoimijalla olisi tukenaan ihminen, joka on auttamassa ja helpottamassa oppimista ja siten tehtävästä selviämistä. (Rinnetmäki 2012, 79.) Toisaalta avoin ja luottava ilmapiiri mahdollistaa viestinnän virheistä ja siten niiden toistamisen välttämisen ja siten tietomäärän kasvattamisen ja organisaation kehittymisen. (Rinnetmäki 2012, 10.) Luottamus mahdollistaa myös hyvän ilmapiirin oppia ja kehittyä, tarjoamalla ympäristön jossa voidaan kyseenalaistaa, tuoda poikkeavia näkemyksiä esille, tehdä erilaisia ja luovia kokeiluja ja jossa virheitä sallitaan, sillä johtajan väliintulo tai kielteinen suhtautuminen virheisiin ja sen synnyttämä virheiden pelko eivät johda oppimiseen vaan lisäävät virheitä. Kun osoitetaan luottamusta, arvostusta ja virheiden hyväksymistä, ihmiset haluavat kehittyä ja ovat aloitteellisia. (Rinnetmäki 2012, 27-28.)

Toisaalta luottamus voi olla myös rohkeutta antaa ja vastaanottaa sekä käsitellä palautetta ryhmässä niin ryhmän jäsenten välillä kuin ryhmän johtajan ja alaistenkin välillä (Ranne 2006, 111). Vapaaehtoisten on tärkeää tietää mitä heiltä odotetaan ja mikä on heidän osansa kokonaisuudessa sillä tämä luo innostuneisuutta (Rinnetmäki 2012, 54). Myös kun ihmiset tuntevat toimintansa merkityksen, osaavat he viestiä siitä myös ulospäin ja pystyvät toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti silloinkin kun toimivat hyvin itsenäisesti.

## 2.5 Merkityksellisyys

Hiltunen nostaa esille että yrityksen johdon tulisi pystyä viestimään strategian iso kuva. Se vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja korostaa oman roolin merkityksellisyyttä. Strategian viestimisessä tulisi siis pystyä yksinkertaistamaan ja pelkistämään niin että kaikkia organisaation tasot ja tahot ymmärtävät roolinsa strategian toteuttamisessa. (Hiltunen 2011, 50).

Erityisesti vapaaehtoistyössä oman tehtävän merkitys kokonaisuuden kannalta ja oma rooli yhteisön strategian tai mission toteuttajana tulisi ymmärtää selkeästi jotta tehtävässä olisi mahdollisuus tuntea merkityksellisyyttä.

Ryhmän olemassaololle välttämätön edellytys on yhteinen päämäärä. Päämäärä antaa kaikille ryhmän toiminnoille merkityksen ja jos yhteistä päämäärää ei ole, ryhmän olemassaololle ei ole olemassa perustetta. Ryhmän jäsenet tunnustavatkin ryhmään kuulumisen yhteiseen päämäärään sitoutumisen kautta ja jos he eivät tunnista kuuluvansa ryhmään he eivät mukauta toimintaansa ja vuorovaikutussuhteitaan niin että saavuttaisivat yhteisen päämäärän eivätkä siten luo sisäisiä mielikuvia ryhmästä. (Juuti 2006, 121.)

Taustaltaan ja mielenkiinnon kohteiltaan samanlaisista jäsenistä koostuvat ryhmät ovat todennäköisemmin kiinteitä kuin sellaisista jäsenistä koostuvat jotka ovat taustaltaan ja mielenkiinnoltaan erilaisia. Mikäli ryhmän jäsenet ovat olleet ryhmässä kauan, tulee ryhmästä myös todennäköisemmin kiinteä. Kauan ryhmässä olleet henkilöt muodostavat yhteisiä arvoja, normeja ja uskomuksia joka lisää ryhmän kiinteyttä. Uudet henkilöt synnyttävät ryhmään valtataisteluita ja horjuttavat ryhmän kiinteyttä. Ryhmän kiinteydellä on vaikutuksia ryhmän tuottavuuteen ja sen jäsenten kokemukselle. Kiinteiden ryhmien jäsenten voidaan yleisesti ottaen todeta olevan muita todennäköisemmin tyytyväisiä työhönsä. Tämä selittyy esimerkiksi sillä että kiinteiden työryhmien jäsenet samaistuvat paremmin ryhmän päämääriin ja tavoitteisiin sekä kokevat ryhmän pyrkimykset itselleen merkityksellisiksi. (Juuti 2006, 127-129.)

## 2.6 Yhdessä tekeminen

Ryhmän käsite ei ole kovin yksiselitteinen. Tämä johtuu siitä että etteivät ryhmässä ja sen ulkopuolella olevat ilmiöt ole kovin selkeärajaisia. Ryhmän onkin abstraktio joka koostuu yksilöiden mielikuvista. Se mikä koetaan ryhmänä on yksilöiden omie mielikuvien summa. Tuo summa koostuu myös vertailusta muihin olemassa oleviin ryhmiin. Organisaatiossa ryhmä koostuukin paitsi yksilöiden omista mielikuvista, niin ryhmään kuulumisen pyrkimyksistä ja siitä millaisia ryhmiä organisaatiossa koetaan olevan olemassa jo valmiiksi. (Juuti 2006, 129.)

Ryhmällä on keskeinen merkitys sen kannalta miten yksilö kokee työn. Ryhmän tarjoama vuorovaikutus luo edellytykset yksilön kasvulle. Koska ryhmässä työskentelevät saavat paitsi tyydytystä ryhmässä käymästään keskustelusta ja kokevat yleensä myös ryhmän yhteiset tavoitteet ja pyrkimykset omikseen, ovat kiinteiden ryhmien jäsenet yleensä myös tyytyväisempiä työhönsä. (Juuti 2006, 129.)

On olemassa hyvin monenlaisia ryhmiä. On esimerkiksi projektiryhmiä tai ystävyyteen perustuvia ryhmiä. Organisaatioissa puhuttaessa ryhmät voidaan jaotella virallisiin ja epävirallisiin ryhmiin. Viralliset ryhmät ovat sellaisia jotka on muodostettu jonkin organisaation päämäärän aikaansaamiseksi. Epäviralliset ryhmät ovat sellaisia jotka muodostuvat itsestään jäsenten välisten suhteiden varaan. Tavallisesti epävirallisissa ryhmissä puretaan työhön liittyviä tunteita ja luodaan ystävyyssuhteita. Virallisen ja epävirallisen ryhmän päämäärät eivät välttämättä ole ristiriidassa keskenään. (Juuti 2006, 129-130.)

Tuckmannin ja Jensenin mallin mukaan ryhmät kehittyvät jatkumona ajan myötä. Mallin mukaan ryhmän kehittymisen ensimmäinen vaihe on muodostumisvaihe, jossa ryhmän jäsenet vielä tunnustelevat tilannetta varautuneesti. He ovat myös hyvin joustavia sopeutumaan ryhmän normeihin. Tässä vaiheessa muodostuu alustavat säännöt ja normit ryhmän toiminnalle. Toinen vaihe on kuohuntavaihe, jossa jäsenet alkavat jo tuomaan omia, eriäviäkin mielipiteitä esille ja väittelevät toistensa kanssa saadakseen paremmin selville millaisia muut ovat. Kolmas vaihe on sääntöjen muodostumisvaihe jossa lopullisesti syntyvät pelisäännöt ja normit sekä yhtenäisyys ja me-henki. Neljäs vaihe on tehtävän suorittamisen vaihe jolloin ryhmä toimii tuloksellisesti. Jäsenet ovat joustavia toisiaan kohtaan ja toimivat tavoitellisesti. Ryhmästä tulee itseohjautuvampi ja johtajan rooli vähenee. Kaikki ryhmät eivät pääse tähän vaiheeseen asti. Viimeinen vaihe on hajaantuminen, jolloin ryhmän toiminta päättyy. Tähän saattaa liittyä haikeutta ja ryhmän ikävöintiä. (Lämsä & Hautala 2005, 111-112.)

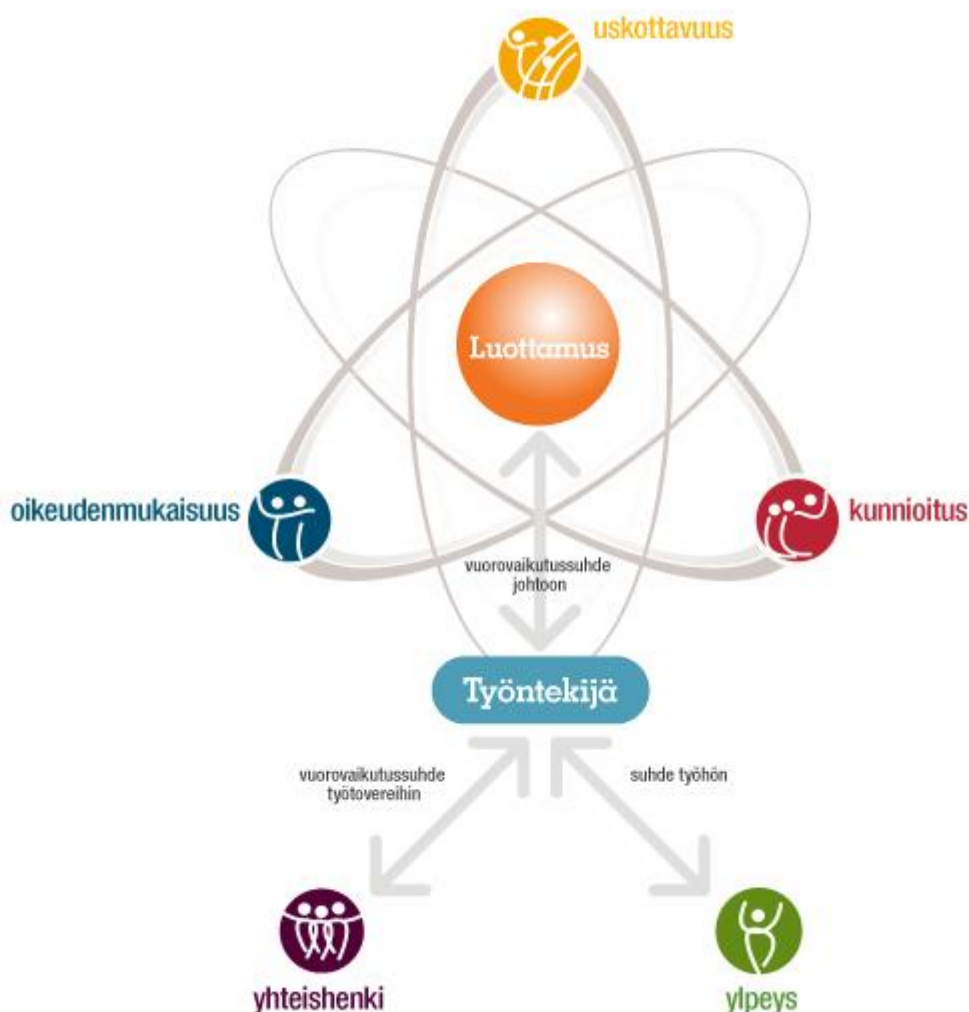
Ryhmä kehittyminen ei kuitenkaan välttämättä noudata säännönmukaista kaavaa eikä ryhmän toimintaa voi ennustaa etukäteen. Ryhmän jäsenten täytyy omalla toiminnallaan

rakentaa ryhmä olemassa olevaksi ja näin olleen ryhmän jokainen jäsen on myös vastuussa siitä millaiseksi ryhmä kehittyy. Tavoitteena ei ole stabiilin ja häiriöttömän lopputilanteen saavuttaminen vaan ristiriidat ja epäjatkuvuudet luovat lähtökohdat luovalle toiminnalle. On siis tärkeää miten ryhmän jäsenet tulkitsevat oman roolinsa tehtävän suorittamisessa eri hetkinä ja erilaisissa tilanteissa. Toimiva ryhmä toimii joustavasti ja muuttaa tarvittaessa toimintatapojansa hyvinkin nopeasti. (Lämsä & Hautala 2005, 114-115.)

### 3 Opinnäytetyön tulokset ja toteutus

Tässä opinnäytetyössä toteutetaan kvantitatiivinen kyselytutkimus jolla selvitetään Pääkaupunkiseudun Partiolaisissa toimivien vapaaehtoisten motivoituneisuutta ja sitoutuneisuutta nykyisiin luottamustehtäviinsä sekä työryhmissä vallitsevaa organisaatiokulttuuria. Kysely toteutetaan Google Form -nettilomaketta apuna käyttäen ja vastauslinkki lähetettiin kaikille Pääkaupunkiseudun Partiolaisten n. 300 vapaaehtoiselle sähköpostin välityksellä. Kysely on jaettu kuuteen aihealueeseen ja kyselylomakkeessa on yhteensä 43 monivalintakysymystä ja lisäksi kuusi avointa kenttää jokaisen aihealueen lopuksi. Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin yhteistyössä Pääkaupunkiseudun Partiolaisten asettaman Paras Vapaaehtoistyö -työryhmän kanssa yhteensä viidessä tapaamisessa kevään 2014 aikana. Kyselylomaketta testattiin vielä ennen lopullista kyselyä n. 20 hengen ryhmällä ja heiltä kerätty palaute ja kommentit huomioitiin kyselyn lopullisessa toteutuksessa. Kyselyssä käytettiin kaksiportaista asteikkoa, koska haluttiin erityisesti selvittää kokeeko vastaaja tarpeelliseksi muutoksen nykytilanteeseen.

Tutkimuksen kysymyslomakkeen laatimisen esikuvana käytetään Great Place to Work -toimintamallia, joka nostaa hyvän työn ominaisuuksiksi uskottavuuden, luottamuksen, kunnioituksen, oikeudenmukaisuuden, yhteishengen ja ylpeyden tunteen.



Kuvio 6: Hyvän työpaikan ulottuvuudet (Great Place to Work -instituutti 2015)

Kuviossa 5 on esitetty hyvän työpaikan ulottuvuudet työntekijän näkökulmasta, Great Place to Work -instituutin mukaan. Great Place to Work nostaa keskiöön luottamuksen ja työntekijöiden ja johdon vuorovaikutuksen. Luottamukseen kuuluu keskeisesti oikeudenmukaisuus, kunnioitus ja uskottavuus. Lisäksi tärkeää on vuorovaikutussuhde työtovereihin ja yhteishenki sekä suhde työhön ja ylpeys tekemästään työstä. (Great Place to Work -instituutti, 2015).

Ulottuvuudet määriteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa uudestaan vapaaehtoistyön näkökulmasta ja työn teoriapohjaan nojautuen viideksi osa-alueeksi jotka ovat yhdessä tekeminen, luottamus, itsensä kehittäminen, joustavuus ja merkityksellisyys. Toimeksiantajan luottamushenkilöt saivat myös itse osallistua työstään helmikuun 2014 seminaarissa ja kertoa mitä mikäkin osa-alue heille merkitsee.

### 3.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Kyselytutkimuksen otanta on noin kolmasosa kaikista luottamushenkilöistä. Kysymyksiin vastataan kaksiportaisella asteikolla ”pitää paikkansa” tai ”ei pidä paikkaansa.

Validi tutkimus mittaa sitä mitä on tarkoitus tutkia. Tutkimuksen validiteetti on hyvä kun tutkimus ei sisällä systemaattisia virheitä ja tutkimus antaa keskimäärin oikeita tuloksia. Tutkimuksen validiteetti on voitava varmistaa etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkalla tiedonkeruulla. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä, mitata oikeita asioita ja kattaa koko tutkimusongelma. Otanta täytyy tehdä sopivalla otantamenetelmällä koko otantaryhmästä ja perusjoukon tulee olla selkeästi määritelty ja kattavasti luetteloitu ja rekisteröity. Hyvästä validiteetista kertoo myös korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2014, 11.)

Tutkimus vastaa tutkimusongelmaan hyvin kattavasti eikä se sisällä systemaattisia virheitä. Kyselylomake testattiin pienemmällä joukolla ennen varsinaista tutkimusta ja saadun palautteen ja havaintojen perusteella tehtiin tarvittavat korjaukset. Joidenkin kysymysten kohdalla jäi silti jonkin verran tulkinnanvaraa ja osa kysymyksistä saattoi lähestyä samaa asiaa hieman liian samanlaisesta näkökulmasta mikä ehkä heikentää tutkimuksen validiteettia hieman.

Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä kun tutkimus antaa tarkkoja, ei-sattumanvaraisia tuloksia ja tutkimus voidaan tarvittaessa toistaa samanlaisin tuloksin. Jotta tutkimus antaisi luotettavia tuloksia, on otoksen oltava tarpeeksi suuri ja sen on edustettava perusjoukkoa. Lisäksi tiedonkeruu, tulosten syöttö ja käsittely on tehtävä huolellisesti ja virheettömästi. (Heikkilä 2014, 12.)

Tutkimuksen vastausprosentti on noin 30 prosenttia, joka voisi olla parempikin mutta tutkimuksen 89 hengen otos on satunnainen, riittävä ja edustaa lähes kolmasosaa perusjoukosta, joten tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää varsin hyvänä. Tiedonkeruussa ei ole havaittavia virheitä ja tutkimuksessa on noudatettu riittävää huolellisuutta.

### 3.2 Tutkimustulokset

Tutkimukseen vastasi yhteensä 89 henkilöä. Vastausprosentti oli siis noin 31 prosenttia kaikista luottamushenkilöistä. Jokaisen aihealueen kysymykset ja tulokset on esitetty taulukkona. Kysymyksen tulos on positiivisen vastauksen antaneiden vastaajien osuus kaikista kysymykseen vastanneista. Tuloksista johdetut ratkaisut ja kehittämisehdotukset on esitetty johtopäätöksissä. Koko kyselyn, kaikkien kysymysten vastausten keskiarvo on 75,48 ja mediaani 78.

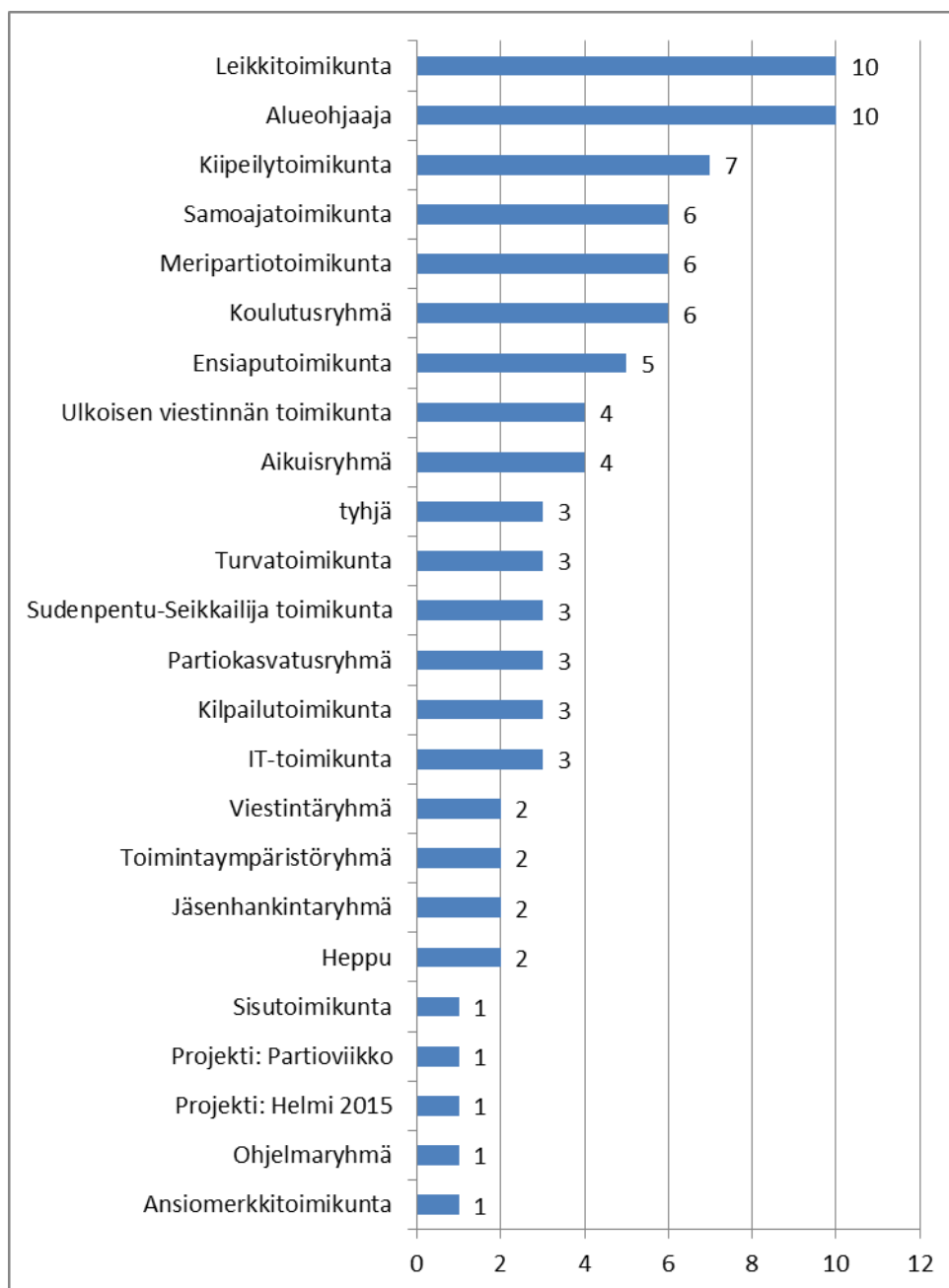


Lisäksi puheenjohtajien ja jäsenien vastausten suhteellisten osuuksien eron tilastollinen merkitsevyys on testattu 95% luottamusvälillä. Kuvaajissa on esitetty kunkin kahden otoksen z. Tilastollinenmerkitsevyys on tarkistettu vähintään tasolla  $p < 0,05$  eli jos z arvo on suurempi kuin 1,96 pidetään eroa tilastollisesti merkittävänä.

Merkitsevyytaso ilmaisee, kuinka todennäköistä on että havaittu ero tai riippuvuus johtuu sattumasta. Merkitsevyyttä ilmaisee lyhenne p. Eron tai riippuvuuden sanotaan olevan tilastollisesti merkitsevä jos  $p < 0,05$ . (Heikkilä, 2014).

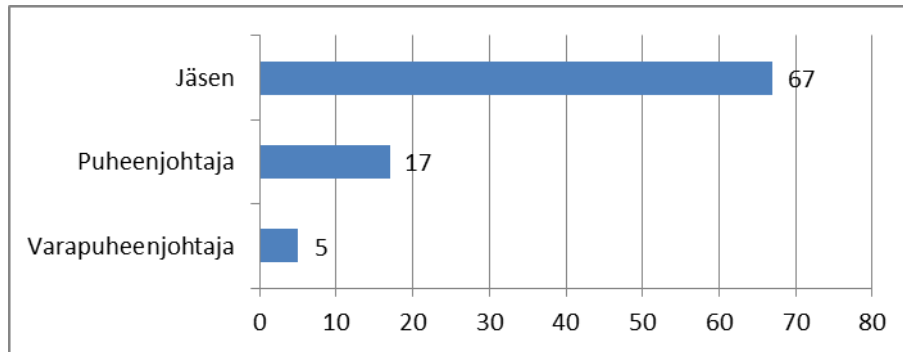
### 3.2.1 Vastaajien taustatiedot

Taustatietoja koskevissa kysymyksissä käy ilmi missä osassa organisaatiota vastaaja toimii eli vastaajan toimikunta, ryhmä tai projekti sekä vastaajan rooli ryhmässä eli jäsen, puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja.



Kuvio 7: Vastaajien toimikunta/ryhmä/projekti

Kuviosta käy ilmi vastaajien määrä kustakin ryhmästä tai toimikunnasta. Vastauksia on hyvin tasaisesti organisaation eri osista huomioiden ryhmien ja toimikuntien olevan eri kokoisia. Projektien luottamushenkilöiltä vastauksia on yhteensä vain kaksi. Eniten vastauksia on leikkitoimikunnasta ja alueohjaajilta.

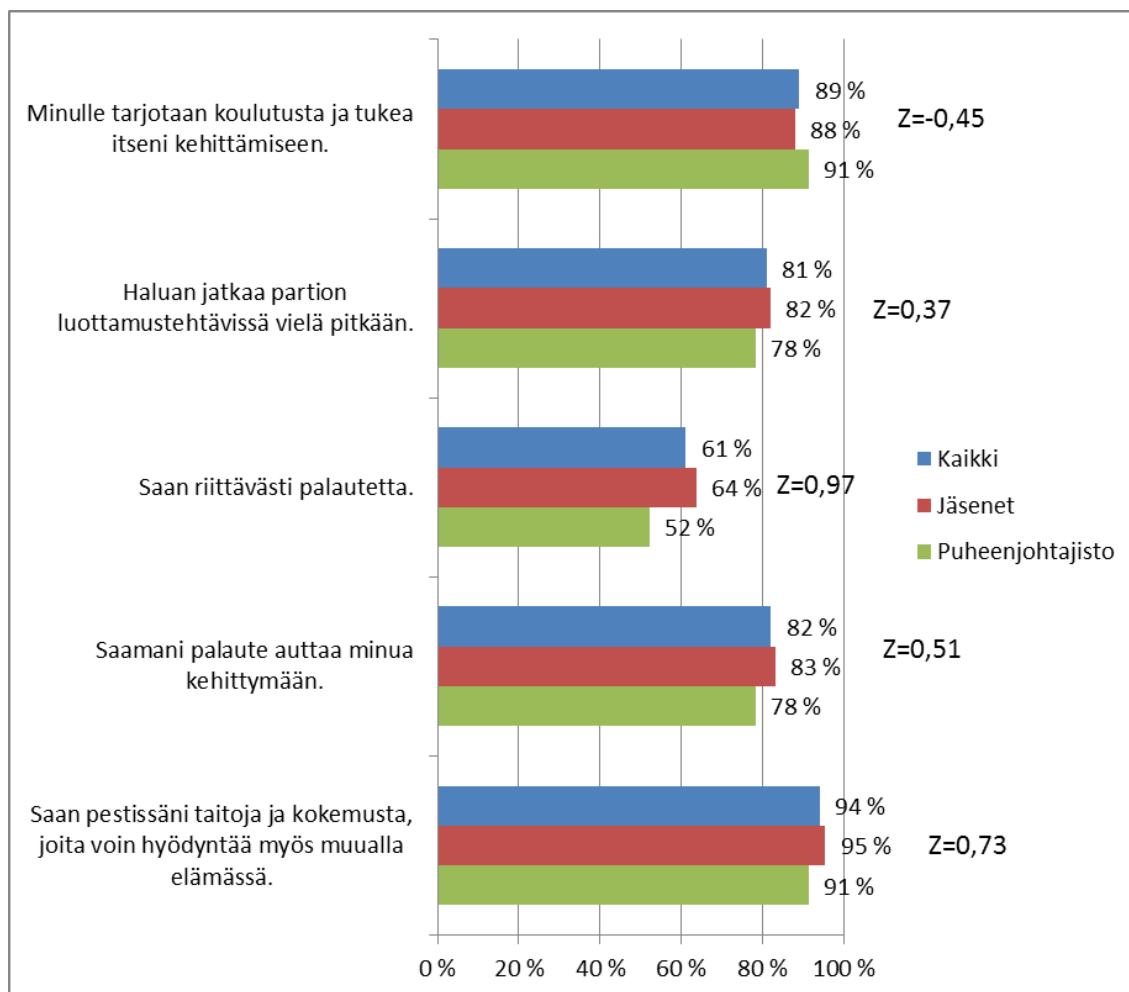


Kuvio 8: Vastaajien rooli omassa ryhmässään

Suurin osa vastaajista on ryhmässään vain jäsen, mutta puheenjohtajia tai varapuheenjohtajia on vastanneiden joukossa suhteellisen paljon yhteensä 22 kappaletta. Puheenjohtajistoa on siis noin 25 prosenttia kaikista vastanneista.

### 3.2.2 Itsensä kehittäminen

Mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen harrastuksensa kautta kartoitetaan viidellä kysymyksellä koskien koulutuksen ja tuen tarjoamista, palautteen saamista sekä hyödyllisten taitojen kertymistä. Positiivisten vastausten osuus kaikista vastauksista on esitetty taulukossa 1.



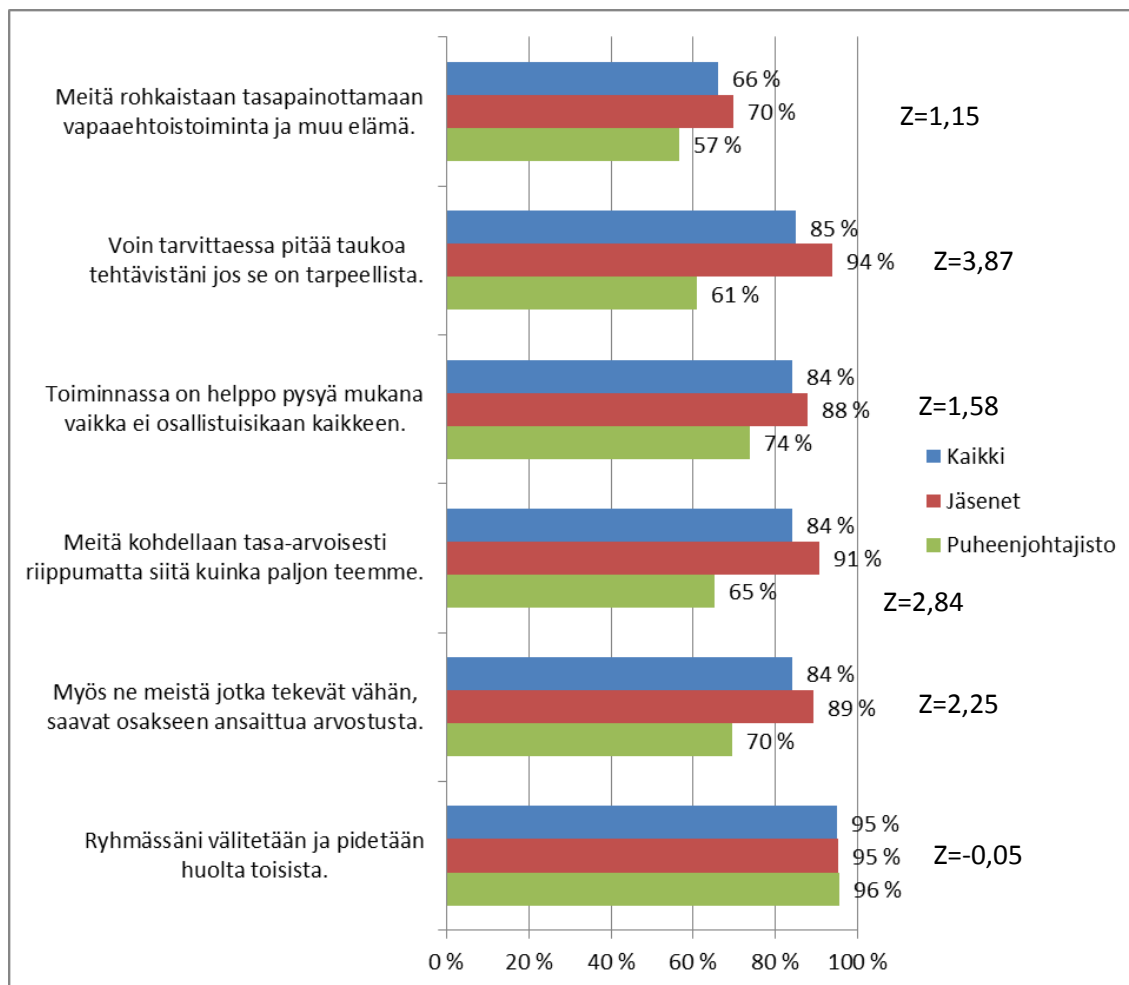
Kuvio 9: Itsensä kehittäminen

Luottamustehtävän koetaan selkeästi tarjoavan mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen ja kerryttävän taitoja joista on hyötyä myös muualla elämässä. Kuitenkin vain 61 prosenttia vastanneista kokee saavansa riittävästi palautetta. Kuitenkin 82 prosenttia vastaajista kokee saamansa palautteen hyödylliseksi itsensä kehittämisen kannalta.

Puheenjohtajien ja jäsenistön vastauksissa ei ole tilastollisesti merkittävää eroa, mutta puheenjohtajista jonkin verran harvempi kokee saavansa riittävästi palautetta.

### 3.2.3 Joustavuus

Joustavuuteen liittyviä kysymyksiä oli kyselyssä kuusi joilla selvitettiin luottamushenkilöiden mielipiteitä mahdollisuuksista tasapainottaa vapaaehtoistoimintaa ja muuta elämää sekä tekemisen määrän tuomaa arvostusta.



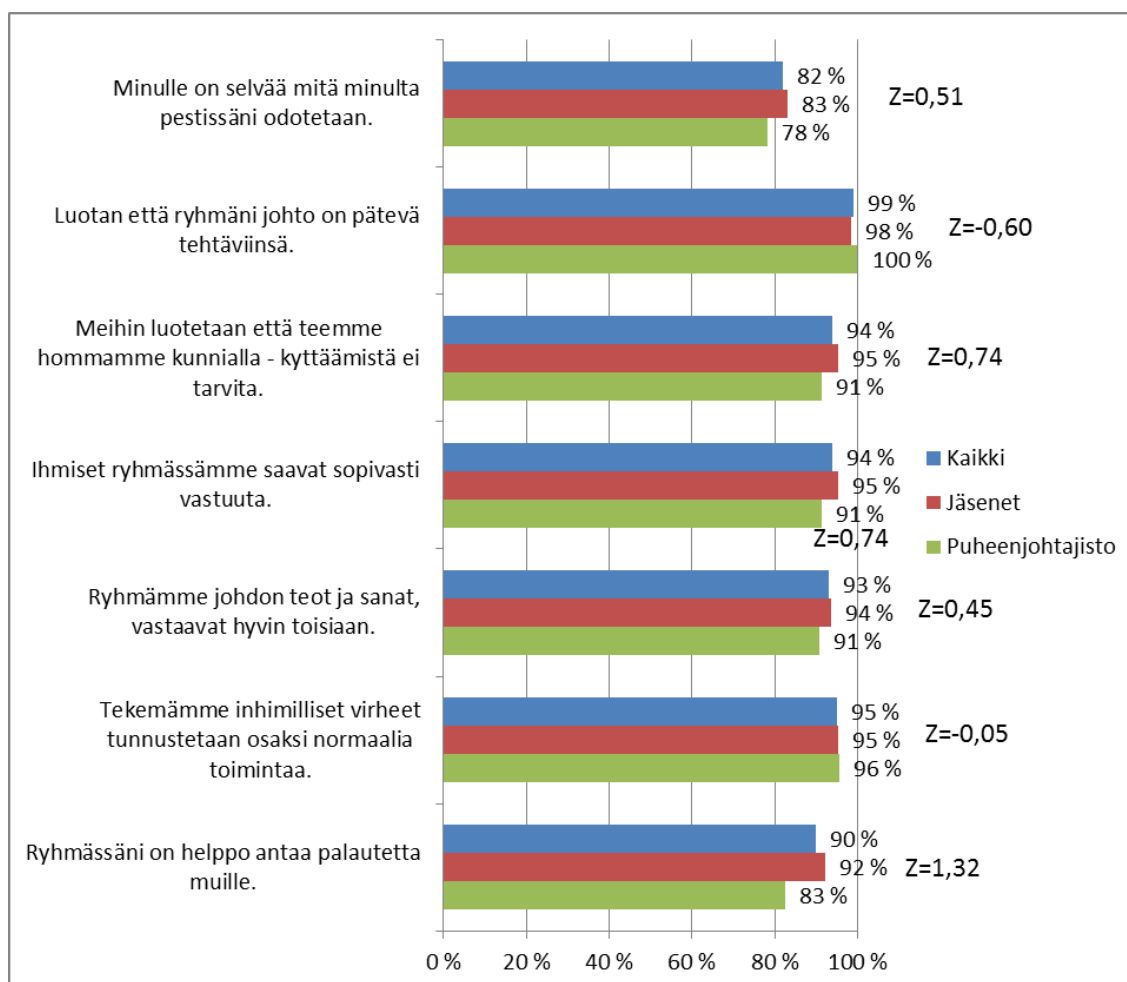
Kuvio 10: Joustavuus

Hyvin suuri osa vastaajista kokee että he saavat pienestäkin panoksesta ansaittua arvostusta ja toiminnassa on helppo olla mukana myös satunnaisemmin. Kuitenkin vain 66 prosenttia kokee että heitä rohkaistaan tasapainottamaan vapaaehtoistoiminta muun elämän kanssa. Jopa 95 prosenttia vastaajista on sitä mieltä että hänen ryhmässään välitetään ja pidetään huolta toisista.

Jäsenistön ja puheenjohtajien näkemykset eroavat toisistaan tilastollisesti merkittävästi kolmen kysymyksen kohdalla. Puheenjohtajistosta vain 61 prosenttia kokee voivansa pitää taukoa tehtävistään kun jäsenistön kohdalla sama luku on jopa 94 prosenttia. Eroa koetaan selkeästi olevan myös siinä saavatko kaikki osakseen tasa-arvoisesta kohtelua riippumatta siitä kuinka suuri on omasta työpanos huolimatta - jäsenistä 91% kokee että väittämä pitää paikkansa kun puheenjohtajista vain 65% on samaa mieltä. Samaa pätee väittämän ”Myön ne meistä jotka tekevät vähän, saavat osakseen ansaittua arvostusta.” kohdalla. Jäsenistä 89% on samaa mieltä ja puheenjohtajista vain 70%.

### 3.2.4 Luottamus

Kyselyssä on mukana seitsemän kysymystä liittyen luottamukseen. Kysymykset käsittelevät luottamushenkilöiden ja heidän esimiestensä välistä luottamussuhdetta ja vastuun jakamista sekä luottamuksellista ja turvallista ilmapiiriä.



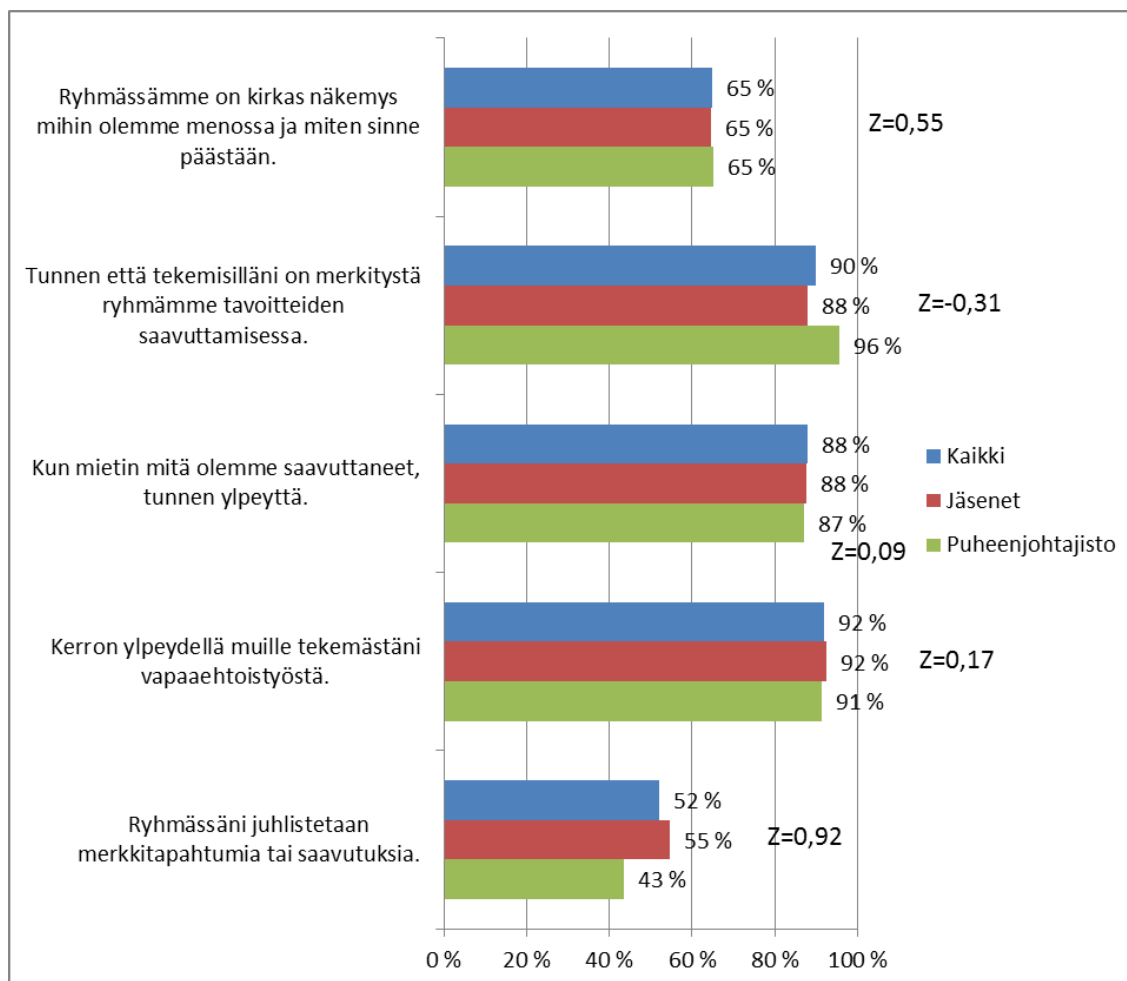
Kuvio 11: Luottamus

Vastaajien mielipiteet ovat kauttaaltaan hyvin yksimielisiä sen suhteen, että heidän ryhmässään vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri eikä jatkuvaa raportointia ja valvontaa välttämättä tarvita. Pestin tavoitteiden selkeys jättää vielä parantamisen varaa - 82 prosenttia vastanneista kokee että heille on selvää mitä heiltä pestissään odotetaan.

Puheenjohtajien ja jäsenistön näkemykset vastaavat varsin hyvin toisiaan. Havaittavaa eroa on siinä että puheenjohtajista harvempi kokee palautteen antamisen helpoksi ryhmässään, mutta ero ei ole tilastollisesti merkittävä.

### 3.2.5 Merkityksellisyys

Vapaaehtoistyön merkityksellisyyttä luottamushenkilöille mitataan viidellä kysymyksellä, jotka koskevat tavoitteiden saavuttamista ja ylpeyden tunnetta sekä juhlistamista.



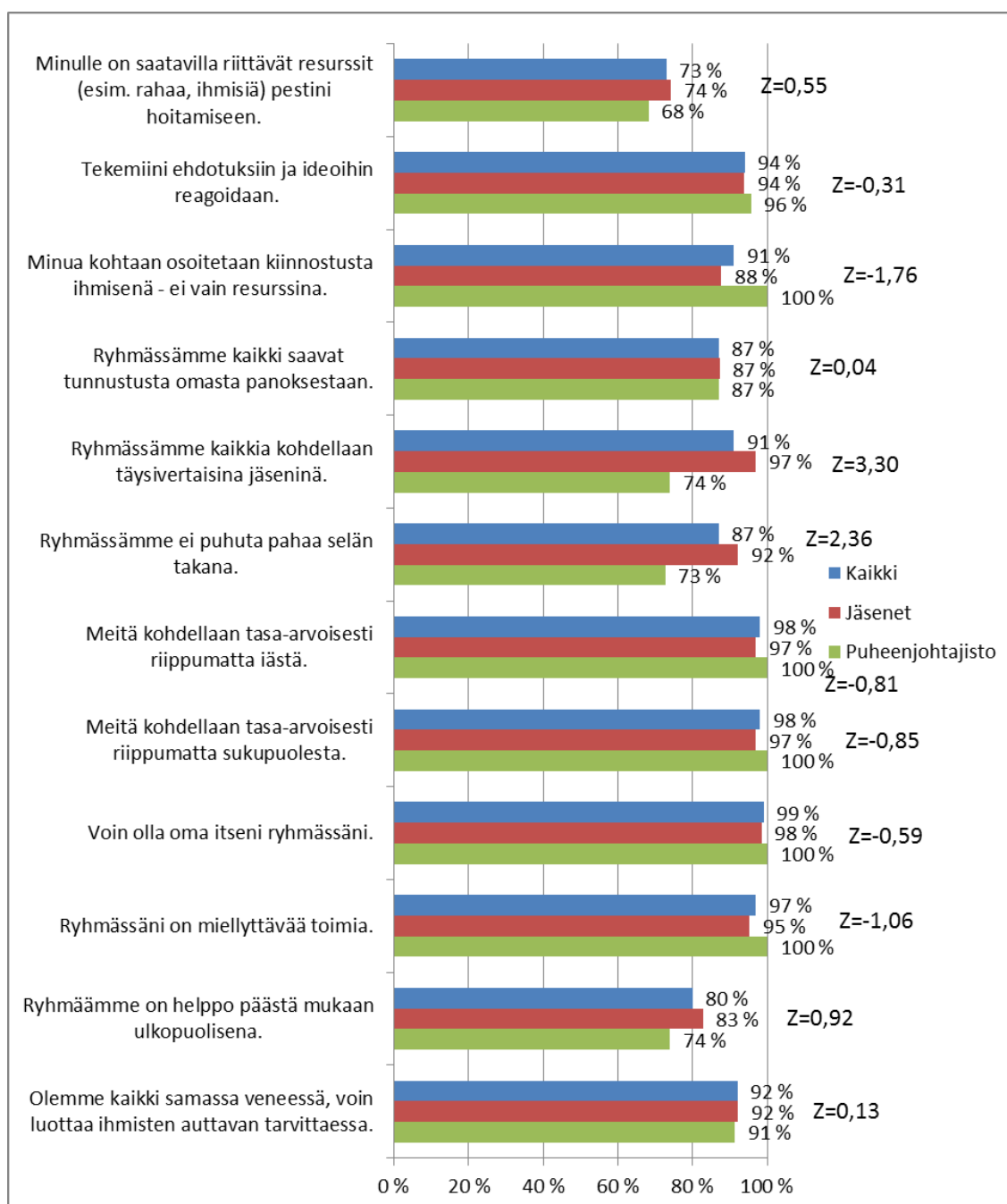
Kuvio 12: Merkityksellisyys

Keskimäärin jopa 90 prosenttia vastanneista kokee panoksensa ryhmälleen tärkeäksi tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tuntee ylpeyttä yhteisistä saavutuksista ja vapaaehtoistyön tekemisestä. Vain 65 prosenttia kokee että heillä on kirkas näkemys siitä mihin suuntaan heidän ryhmänsä on menossa ja millä tavoin. Lisäksi vain 52 prosentin vastaajista ryhmässä juhlistetaan merkkitapahtumia tai saavutuksia.

Puheenjohtajien ja jäsenistön näkemykset merkityksellisyydestä vastaavat erittäin hyvin toisiaan.

### 3.2.6 Yhdessä tekeminen

Yhdessä tekemiseen liittyviä kysymyksiä on yhteensä 12. Ne koskevat ryhmän toimintakulttuuria yleisesti, tasa-arvoa ja toisten kunnioittamista.



Kuvio 13: Yhdessä tekeminen

Vastaajista 94 prosenttia kokee että hänen tekemiinsä ehdotuksiin ja ideoihin reagoidaan. Ryhmissä myös jaetaan tunnustusta, autetaan ja kunnioitetaan toisia ihmisiä. Melkein kaikki vastaajat jakoivat saman käsityksen että iästä tai sukupuolesta johtuvaa syrjintää ei esiinny ja ryhmässä on helppo olla oma itsensä. 80 prosenttia vastaajista kokee että ryhmään on

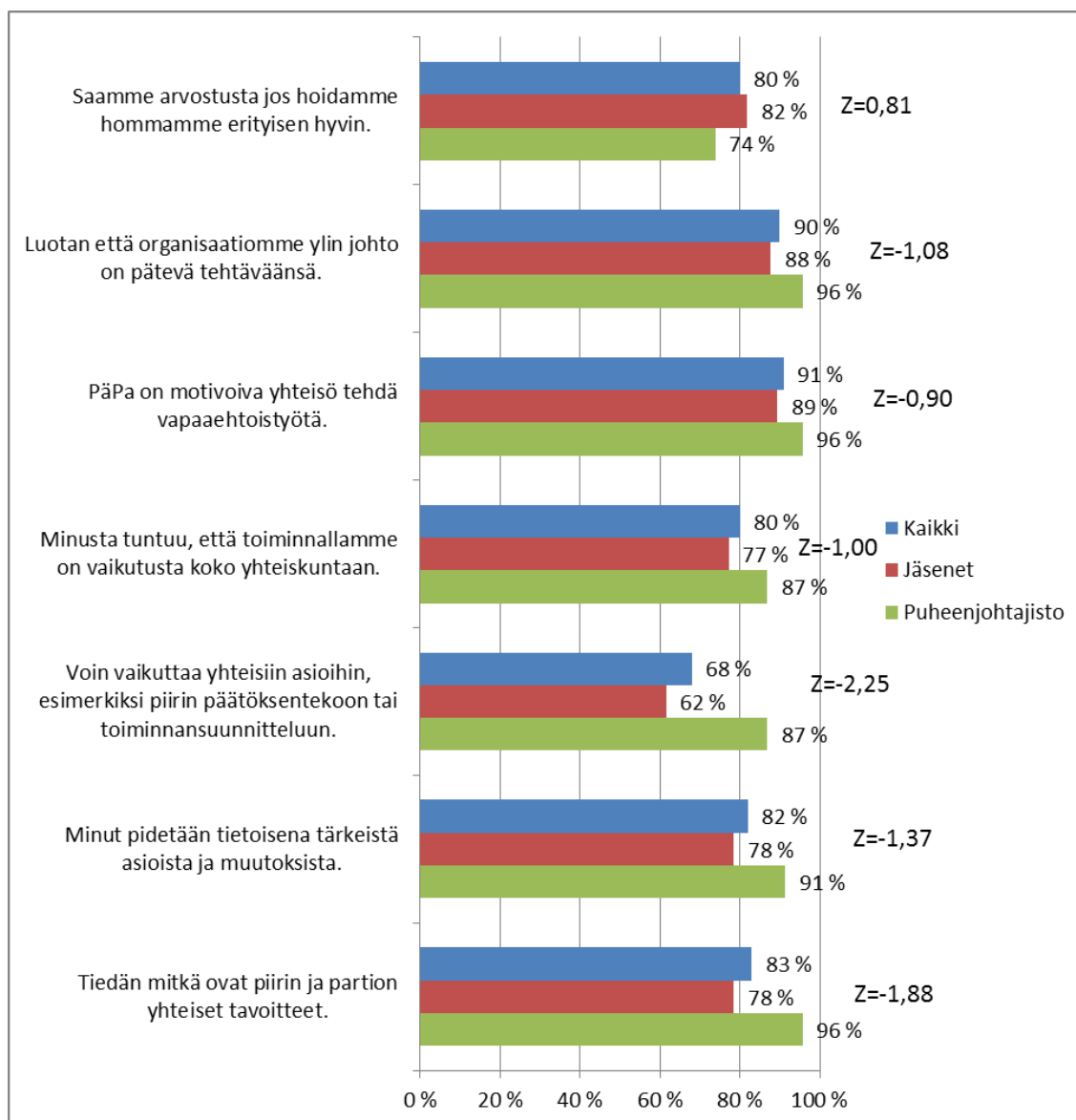


helppo päästä mukaan ulkopuolisena ja vain 73 prosenttia tuntee käytettävissään olevat resurssit riittäviksi pestinsä hoitamiseen.

Puheenjohtajien ja jäsenistön näkemykset vastaavat yleisesti aika hyvin toisiaan. Jäsenien ja puheenjohtajien vastaukset eroavat toisistaan tilastollisesti merkittävästi kahden kysymyksen kohdalla. Jäsenistöstä 97 prosenttia kokee että kaikkia ryhmässä kohdellaan tasavertaisina jäseninä kun puheenjohtajista vain 74 prosenttia on samaa mieltä. Samalla tavalla jäsenistöstä 92 prosenttia on sitä mieltä että heidän ryhmässään ei puhuta toisista pahaa selän takana kun puheenjohtajista vain 73 prosenttia on yhtä mieltä.

### 3.2.7 Koko piirin luottamushenkilönä toimimista koskevat kysymykset

Viimeisessä osiossa selvitetään vastaajien näkemyksiä oman ryhmän ulkopuolelta, koko piiriorganisaation näkökulmasta. Kysymykset koskevat ryhmän saamaa huomiota sekä vaikutusmahdollisuuksia koko piiriorganisaatioon ja laajemmin yhteiskuntaan.



Kuvio 14: Koko piirin luottiksena toimimista koskevat kysymykset

91 prosenttia vastaajista kokee että Pääkaupunkiseudun Partiolaiset on motivoiva yhteisö tehdä vapaaehtoistyötä ja 90 prosenttia luottaa että organisaation ylin johto on päteviä tehtäväänsä. 80 prosenttia on sitä mieltä että heidän ryhmänsä saa osakseen arvostusta hyvistä suorituksista. Yhteiskunnalle merkitykselliseksi toiminnan kokee myös 80 prosenttia vastaajista. Vain 68 prosenttia tuntee omaavansa riittävät mahdollisuudet vaikuttaa yhteisiin asioihin kuten piirin päätöksentekoon ja toiminnansuunnitteluun.

Puheenjohtajisto kokee toiminnan jonkin verran merkityksellisemmäksi kuin rivijäsenet. Puheenjohtajisto on myös hieman paremmin perillä itseään koskevista asioista ja muutoksista sekä tuntee piirin ja partion yhteiset tavoitteet jäsenistöä paremmin. Tilastollisesti merkittävää eroa jäsenten ja puheenjohtajiston vastauksissa on kuitenkin vain yhden kysymyksen kohdalla. Puheenjohtajistosta 87 prosenttia kokee voivansa vaikuttaa yhteisiin

asioihin kuten piirin päätöksentekoon tai toiminnan suunnitteluun kun jäsenistön keskuudessa sama luku on vain 62 prosenttia.

#### 4 Johtopäätökset

Tutkimus antaa hyvin kattavan ja monipuolisen kuvan Pääkaupunkiseudun Partiolaisten organisaation vapaaehtoisten hyvinvoinnista vapaaehtoistyön erityispiirteet huomioiden. Kyselyn tulokset antavat kauttaaltaan hyvin positiivisen kuvan toiminnasta Pääkaupunkiseudun Partiolaisten luottamushenkilönä. Mikään kysymys ei saanut alle 50 prosentin tulosta ja muutamaa poikkeusta lukuunottamatta tulokset jäivät suurimmaksi osaksi yli 80 tai 90 prosentin. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä joskin jotkin kysymykset ovat jälkikäteen arvioituna hieman johdattelevia ja samaa asiaa saatetaan kysyä useaan kertaan hieman eri sanoin.

Vapaaehtoistyö Pääkaupunkiseudun Partiolaisissa koetaan merkitykselliseksi ja joukossa vallitsee hyvä ryhmähenki ja luottamus. Vapaaehtoistyö Pääkaupunkiseudun Partiolaisissa tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen ja vapaaehtoistoiminnassa on helppo pysyä mukana vaikka ei pystyisikään osallistumaan aivan kaikkeen.

Kehityskohtia voidaan nimetä neljä, jotka tulivat esille useammassa kysymyksessä. Ensimmäinen kehityskohta on saadun palautteen määrä. Vanha viisaus kuuluu että oikeastaan aina ja kaikissa yhteisöissä ihmiset kokevat saavansa vähemmän palautetta kuin he toivoisivat saavansa. Hyvin annettua ja aiheellista palautetta ei siis koskaan voi olla liikaa, joten tähän kannattaa edelleen panostaa. Palautteen saaminen mahdollistaa kehittymisen ja tekee näkyväksi että henkilön antama panos huomataan. Palautteen antaminen usein unohtuu helposti työn tuoksinassa ja tämän takia palautteen antamiselle tulee luoda paljon erilaisia käytäntöjä ja tilanteita. Usein huonoin palaute on kokonaan antamaton palaute.

Palautteen antaminen on osa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja tärkeä ryhmässä toimimisen työkalu. Palautteen avulla ryhmä voi säädellä toimintaansa niin, että sekä ryhmän että sen jäsenten tarpeet tyydyttyvät. Kulkeminen kohti yhteisiä tavoitteita edellyttää ryhmältä palautteen antamista ja vastaanottamista, tiivistä viestintää sekä toiminnan arvioimista. Palaute auttaa myös yksilöä säilyttämään todellisuudentajunsa ja vertaamaan omaa käsitystä toiminnastan muiden käsityksiin. Hyvät palautetaidot ja niiden käyttö johtavat myös lähes vääjäämättä oppimiseen. (Ranne 2006, 21-23).

Toisena kehityskohtana käy ilmi puheenjohtajien ja jäsenistön näkemykset joustavuuteen liittyen. Puheenjohtajista huomattavasti harvempi kokee mahdolliseksi tarvittaessa pitää taukoa tehtävistään tai että tulisi kohdelluksi tasa-arvoisesti ja arvostetusti riippumatta siitä

kuinka suuren panoksen organisaatiolle antaa. Tämä voi olla viesti siitä että puheenjohtajat kokevat vapaaehtoistoiminnan hyvin stressaavaksi ja myös kuluttavaksi ja se voi ennen pitkää johtaa puheenjohtajien loppuun palamiseen. Puheenjohtajien jaksamista kannattaa tutkia lisää ja vastuuta jakaa useammalle henkilölle sekä vähentää puheenjohtajien välistä kilpailua.

Kolmantena kehityskohtana nousee tavoitteiden kirkastaminen. Useassa kysymyksessä nousee esiin että kaikki eivät koe oman toimintansa tai ryhmänsä tavoitteita kovin selkeiksi. Tämä selittyy varmasti osaltaan toiminnan abstraktilla luonteella - piirin päämääränä on edistää ja tukea partiota pääkaupunkiseudulla, mutta valmiita vastauksia ja toimivia keinoja on vain vähän, mutta tavoitteet ovat kuitenkin hyvin kunnianhimoisia ja yleviä. Myös tehtävänkuvien rajaaminen on vaikeaa, koska kaikille tehtäville tarvitaan tekijänsä mutta jokaiseen tehtävään ei aina ole saatavilla riittävästi vapaaehtoisia, jolloin tehtäviä hoidetaan joustavasti myös muiden puolesta. Myös piiriorganisaation tasojen suuri määrä varmasti osaltaan selittää epäselvyyttä. Erilaisia ja eritasoisia tavoitteita on paljon. Tavoitteita kannattaa työstää yhdessä ja konkretisoida entisestään. Tavoitteita kannattaa myös olla mieluummin liian vähän kuin liian paljon. Myös aivan ylätasoinen tavoitteet kannattaa sanoittaa kansantajuisiksi, jotta aivan uutenakin mukaan tulevat tajuavat ne heti.

Strategian viestiminen koko yrityksen henkilökunnalle ei ole välttämätöntä. Ihmiset ovat kiinnostuneita ennen kaikkea omaan välittömään työympäristöönsä liittyvistä asioista ja siitä miten strategia vaikuttaa heidän omaan työhönsä. Strategian iso kuva olisi kuitenkin tärkeää välittää mahdollisimman laajalle organisaatioon ja kyetä viestimään strategian konkreettiset vaikutukset. (Hiltunen 2009, 50).

Neljäntenä kehityskohtana tulee esille vapaaehtoisten vaikutusmahdollisuuksien epäselvyys tai puute. Piirin toimintaan vaikuttavia asiakirjoja ja päätöksentekoaikavälisiä- ja tasojen on paljon johtuen paitsi organisaation suuresta koosta niin myös hyvin kirjavista tekemisen tavoista ja pitkästä historiasta sekä toiminnansuunnittelun pitkäjänteisyydestä. Harva on toiminnassa mukana niin pitkään että oppisi tuntemaan ne kaikki ja sen miten mihinkin asiaan on helpointa vaikuttaa. Toisaalta myös vaikuttamiskanavien ja lopullisen päätöksen yhteyttä voi olla vaikea nähdä. Esimerkiksi kyselytutkimusta ei välttämättä koeta vaikuttamiskanavana, vaikka se toimisikin pohjana hyvin merkittävillekin päätöksille. Luottamushenkilöille kannattaa perehdyttää hyvin heidän toimintansa kannalta oleelliset vaikuttamiskanavat. Myös päätöksenteon taustat ja tapa kannattaa viestiä hyvin eikä ainoastaan jo päätettyjä asioita. Erityisesti sosiaalinen media tarjoaa paljon mahdollisuuksia tämän tyyppiselle viestinnälle ja vuoropuhelulle.

Opinnäytetyön tuloksista on paljon hyötyä Pääkaupunkiseudun Partiolaisten kunnianhimoisella matkalla parhaaksi vapaaehtoistyön tarjoajaksi. Kyselystä saatujen kokemusten pohjalta kyselyä jatkokehitetään hyödynnettäväksi myös kansallisella ja paikallisella tasolla sekä mahdollisesti myös muiden vapaaehtoisorganisaatioiden käyttöön.

## Lähteet

Desmond, J. Dunlop, P. 2004. Developing the Volunteer Motivation Inventory to Assess the Underlying Motivational Drives of Volunteers in Western Australia. CLAN WA.

Euroopan komissio. 2012. European Year of Volunteering 2011. Viitattu 10.4.2014.

Great Place to Work -instituutti. 2015. Millainen on hyvä työpaikka? Viitattu 10.10.2015.  
<http://www.greatplacetowork.fi/toimintatapamme/millainen-on-hyvae-tyoepaikka>

Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Helsinki: WSOYPro.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Lager, L. 2009. Vapaaehtoisuuden trendit kehitysjärjestöissä. Helsinki: Kehitysyhteistyön Palvelukeskus.

Lämsä, A-M. Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Maison, C. Chang, A. Griffin, M. 2005. Strategic Use of Employee Opinion Surveys: Using a Quasi-Linkage Approach to Model the Drivers of Organisational Effectiveness. Australian Journal of Management.

Manka, M-L. Hakala, L. Nuutinen, S. Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tampereen yliopisto.

Pink, D. 2009. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. USA: Penguin Group.

Puusa, A. Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIPress.

Pessi, A. Oravasaari, T. 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Helsinki: Yliopistopaino.

Ranne, J. 2006. Anna Palaa! - Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Hakapaino.

Rinnetmäki, V-M. 2012. Vapaaehtoistoimijoiden johtaminen jalkapalloseuroissa. Helsinki: Helsingin Yliopisto.

Valkonen, J. 2014. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen suomalaisissa perheissä. Tampere: Tampereen yliopisto.

## Kuviot

Kuvio 1: Työhyvinvoinnin tekijät (Manka et. al 2007).....	11
Kuvio 2: Organisaation kehittämisen tavoitteita (Kauhanen, 2010) .....	12
Kuvio 3: Rauramon työhyvinvoinnin portaat (2009) .....	14
Kuvio 4: Palauteprosessin vaiheet (Ranne 2006).....	16
Kuvio 5: Luottamuksen ulottuvuudet (Great Place to Work -instituutti 2015).....	18
Kuvio 6: Hyvän työpaikan ulottuvuudet (Great Place to Work -instituutti 2015).....	23
Kuvio 7: Vastaaajien toimikunta/ryhmä/projekti.....	26
Kuvio 8: Vastaaajien rooli omassa ryhmässään .....	27
Kuvio 9: Itsensä kehittäminen .....	28
Kuvio 10: Joustavuus .....	29
Kuvio 11: Luottamus.....	30
Kuvio 12: Merkityksellisyys .....	31
Kuvio 13: Yhdessä tekeminen .....	32
Kuvio 14: Koko piirin luottiksena toimimista koskevat kysymykset.....	34



## Taulukot

Taulukko 1: Vapaaehtoisuuden motivaatiotekijöitä (Lager, Laihiala & Kontinen 2009).....	8
Taulukko 2: Herzbergin hygienia- ja motivaatiotekijät (Harisalo 2009) .....	9

## Liitteet

Liite 1 Kyselylomake .....	43
Liite 2 Saatekirje .....	48

## Liite 1 Kyselylomake

**Paras vapaaehtoistyö -kysely**

Hei luottis!

PäPan jokainen toimikunta ja ryhmä vastaa keväällä "Paras vapaaehtoistyö" -kyselyyn. Kysely koostuu 42 monivalintakysymyksestä, jotka on jaettu kuuteen sarjaan. Ensimmäisiin viiteen sarjaan vastataan omana itsenä, sen ryhmän/toimikunnan jäsenen näkökulmasta, jossa itse pääsääntöisesti toimii. Kuudenteen sarjaan vastataan koko piirin luottamushenkilön näkökulmasta.

Kyselyyn vastaamiseen on hyvä varata aikaa ainakin 15 minuuttia. Jokaisen aihealueen lopuksi on mahdollisuus vielä avoimesti kommentoida aihetta vapaan sanan muodossa.

<b>Ryhmäsi/toimikuntasi/projektisi</b>
Ansiomerkkitoimikunta
Alueohjaaja
Ensiaputoimikunta
Erätaitotoimikunta
HeHe-toimikunta
Heppu
IT-toimikunta
Kiipeilytoimikunta
Kilpailutoimikunta
Leikkitoimikunta
Meripartiotoimikunta
Pääisännistö
Sisutoimikunta
Samoajatoimikunta
Sudenpentu-seikkailijatoimikunta
Tarpojatoimikunta
Turvatoimikunta
Ulkoisen viestinnän toimikunta
Vaeltajatoimikunta
Aikuisryhmä
Jäsenhankintaryhmä
Ohjelmaryhmä
Partiokasvatusryhmä

Toimintaympäristöryhmä
Viestintäryhmä
Projekti: Helmi 2015
Projekti: LPK2030
Projekti: Partioviikko
Projekti: Suuntavartio

Kirjoita tähän jos et löydä yo. listasta sopivaa

<b>Roolisi ryhmässä</b>
Jäsen
Puheenjohtaja
Varapuheenjohtaja

<b>Itsensä kehittäminen</b>	Pitää paikkansa	Ei pidä paikkaansa
Minulle tarjotaan koulutusta ja tukea itseni kehittämiseen.		
Haluan jatkaa partion luottamustehtävissä vielä pitkään.		
Saan riittävästi palautetta.		
Saamani palaute auttaa minua kehittymään.		
Saan pestissäni taitoja ja kokemusta, joita voin hyödyntää myös muualla elämässä.		
Vapaa sana		

<b>Joustavuus</b>	Pitää paikkansa	Ei pidä paikkaansa
Meitä rohkaistaan tasapainottamaan vapaaehtoistoiminta ja muu elämä.		
Voin tarvittaessa pitää taukoa tehtävistäni jos se on tarpeellista.		
Toiminnassa on helppo pysyä		

mukana vaikka ei osallistuisikaan kaikkeen.		
Meitä kohdellaan tasa-arvoisesti riippumatta siitä kuinka paljon teemme.		
Myös ne meistä jotka tekevät vähän, saavat osakseen ansaittua arvostusta.		
Ryhmässäni välitetään ja pidetään huolta toisista.		
Vapaa sana		

<b>Luottamus</b>	<b>Pitää paikkansa</b>	<b>Ei pidä paikkaansa</b>
Minulle on selvää mitä minulta pestissäni odotetaan.		
Luotan että ryhmäni johto on pätevä tehtäviinsä.		
Meihin luotetaan että teemme hommamme kunnialla - kyttäämistä ei tarvita.		
Ihmiset ryhmässämme saavat sopivasti vastuuta.		
Ryhmämme johdon teot ja sanat, vastaavat hyvin toisiaan.		
Tekemämme inhimilliset virheet tunnustetaan osaksi normaalia toimintaa.		
Ryhmässäni on helppo antaa palautetta muille.		
Vapaa sana		

<b>Merkityksellisyys</b>	<b>Pitää paikkansa</b>	<b>Ei pidä paikkaansa</b>
Ryhmässämme on kirkas näkemys mihin olemme menossa ja miten sinne päästään.		

Tunnen että tekemisilläni on merkitystä ryhmämme tavoitteiden saavuttamisessa.		
Kun mietin mitä olemme saavuttaneet, tunnen ylpeyttä.		
Kerron ylpeydellä muille tekemästäni vapaaehtoistyöstä.		
Ryhmässäni juhlistetaan merkkitapahtumia tai saavutuksia.		
Vapaa sana		

<b>Yhdessä tekeminen</b>	<b>Pitää paikkansa</b>	<b>Ei pidä paikkaansa</b>
Minulle on saatavilla riittävät resurssit (esim. rahaa, ihmisiä) pestini hoitamiseen.		
Tekemiini ehdotuksiin ja ideoihin reagoidaan.		
Minua kohtaan osoitetaan kiinnostusta ihmisenä - ei vain resurssina.		
Ryhmässämme kaikki saavat tunnustusta omasta panoksestaan.		
Ryhmässämme kaikkia kohdellaan täysivertaisina jäseninä.		
Ryhmässämme ei puhuta paha selän takana.		
Meitä kohdellaan tasa-arvoisesti riippumatta iästä.		
Meitä kohdellaan tasa-arvoisesti riippumatta sukupuolesta.		
Voin olla oma itseni		

ryhmässäni.		
Ryhmässäni on miellyttävää toimia.		
Ryhmäämme on helppo päästä mukaan ulkopuolisena.		
Olemme kaikki samassa veneessä, voin luottaa ihmisten auttavan tarvittaessa.		
Vapaa sana		

<b>Koko piirin luottiksena toimimista koskevat kysymykset</b>	<b>Pitää paikkaansa</b>	<b>Ei pidä paikkaansa</b>
Saamme arvostusta jos hoidamme hommamme erityisen hyvin.		
Luotan että organisaatiomme ylin johto on pätevä tehtäväänsä.		
PäPa on motivoiva yhteisö tehdä vapaaehtoistyötä.		
Minusta tuntuu, että toiminnallamme on vaikutusta koko yhteiskuntaan.		
Voin vaikuttaa yhteisiin asioihin, esimerkiksi piirin päätöksentekoon tai toiminnansuunnitteluun.		
Minut pidetään tietoisena tärkeistä asioista ja muutoksista.		
Tiedän mitkä ovat piirin ja partion yhteiset tavoitteet.		
Vapaa sana		

Lämmin kiitos että vastasit!

Liite 2 Saatekirje

### **Paras vapaaehtoistyö -kysely**

Hei luottis!

PäPan jokainen toimikunta, projekti ja ryhmä vastaa keväällä "Paras vapaaehtoistyö" -kyselyyn. Kysely koostuu 42 monivalintakysymyksestä, jotka on jaettu kuuteen sarjaan. Ensimmäisiin viiteen sarjaan vastataan omana itsenä, sen ryhmän/toimikunnan jäsenen näkökulmasta, jossa itse pääsääntöisesti toimii. Kuudenteen sarjaan vastataan koko piirin luottamushenkilön näkökulmasta.

Kyselyyn vastaamiseen on hyvä varata aikaa ainakin 10 minuuttia. Jokaisen aihealueen loppuksi on mahdollisuus vielä avoimesti kommentoida aihetta vapaan sanan muodossa.

Kyselyyn pääset vastaamaan osoitteessa: <http://goo.gl/9rtVdy>

Vastaathan mahdollisimman pian niin pääsemme myös tekemään vapaaehtoistyöstä parempaa pikimmiten!

terveisin,

N N, aikuisministeri ja

Paras vapaaehtoistyö -vartio