

Vaula Luomi

# HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HAASTEET VAPAAEHTOISTYÖSSÄ: TYÖHÖN SITOUTTAMISEN KOKEMUKSIA

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta  
Kandidaatintutkielma  
Toukokuu 2023

# TIIVISTELMÄ

Vaula Luomi: Henkilöstöjohtamisen haasteet vapaaehtoistyössä: työhön sitouttamisen kokemuksia  
Kandidaatintutkielma  
Tampereen yliopisto  
Yhteiskuntatutkimuksen tutkinto-ohjelma  
Toukokuu 2023

---

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää turvapaikanhakijoiden kanssa työskennelleiden vapaaehtoisten kokemuksia henkilöstöjohtamisen toteuttamisesta sekä avata näiden kokemusten vaikutusta työhön sitoutumiseen ja organisaatioiden toimintaan. Henkilöstöjohtaminen nähdään tässä tutkielmassa työkaluna toiminnan tehokkuuden ja vapaaehtoisten hyvinvoinnin tavoittelussa, sillä henkilöstökäytännöillä ja niiden kautta saavutettavissa olevalla sitoutumisella on todettu olevan keskeinen vaikutus sekä työntekijöiden suoriutumiseen että organisaatioiden tavoitteiden toteutumiseen. Kolmannen sektorin roolin voimistuessa suomalaisessa yhteiskunnassa on vapaaehtoistoiminnan tutkiminen entistä ajankohtaisempaa.

Tutkielman teoreettinen viitekehys sisältää kaksi vapaaehtoistyötä eri perspektiiveistä lähestyvää näkökulmaa: ensimmäiseksi käsitellään vapaaehtoistoiminnan liitoksia suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan palvelurakenteisiin ja toiseksi perehdytään henkilöstöjohtamisen sekä organisaatioiden menestyksen välisiin yhteyksiin. Näiden teorioiden sovellettu huomioonottaminen tutkielman analyysissä ohjaa aineiston arviointia kuitenkin siitä syntyviä havaintoja rajoittamatta. Menetelmänä käytetään sisällönanalyysia, jonka kautta tuloksissa painottuvat vapaaehtoisten käsitykset olennaisimmista henkilöstöjohtamisen osa-alueista heidän työnsä liittyen. Tutkielmassa käytetty aineisto koostuu 32:sta Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran keräämästä vapaaehtoisten kirjoituksesta, joissa on käsitelty muun muassa vapaaehtoistoimintaan perehdyttämistä sekä työssä kohdattuja haasteita.

Tulokset rakentuvat neljästä aineistossa toistuvasta sitoutumiseen vaikuttavasta teemasta: 1) sitouttaminen arvoihin ja kouluttaminen toimintaan, 2) työn suunnittelu ja viestintä, 3) näkemys vapaaehtoisista osana organisaatiota ja 4) työhyvinvoinnin ja kuormittavuuden huomioiminen. Analyysin keskeisinä tuloksina kuvataan näiden luokkien avulla, millaisia henkilöstöjohtamiseen ja sitouttamiseen liittyviä kehityskohteita vapaaehtoiset tuovat esille kirjoituksissaan. Lopuksi ehdotetaan, että organisaatioiden toimintaa kehitettäessä tulevaisuudessa näiden tulisi muokata henkilöstöjohtamisen lähtökohtiaan sille suunniteltujen puitteiden ja resurssien, kuten johtamisjärjestelmän, uudelleenarvioinnin kautta.

Avainsanat: vapaaehtoistyö, vapaaehtoistoiminta, henkilöstöjohtaminen, sitouttaminen, kolmas sektori, hyvinvointiyhteiskunta

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

## **Sisällys**

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Vapaaehtoistyö ja sen merkitys nyky-yhteiskunnassa</b>	<b>3</b>
	2.1 Vapaaehtoistyön moninainen kenttä	3
	2.2 Hyvinvointivaltiosta hyvinvointiyhteiskuntaan?	5
<b>3</b>	<b>Henkilöstöjohtaminen osana työstä suoriutumista</b>	<b>7</b>
	3.1 Katsaus henkilöstöjohtamisen porrasmalliin	7
	3.2 Sitoutuminen ja sitouttaminen	10
<b>4</b>	<b>Tutkimusasetelma</b>	<b>13</b>
	4.1 Tutkimuskysymys	13
	4.2. Tutkimusaineisto	13
	4.3 Menetelmä	14
	4.4 Tutkimuseettiset kysymykset	14
<b>5</b>	<b>Tulokset</b>	<b>15</b>
	5.1. Sitouttaminen arvoihin ja kouluttaminen toimintaan	15
	5.2 Työn suunnittelu ja sisäinen viestintä	18
	5.3 Näkemys vapaaehtoisista osana organisaatiota	21
	5.4 Työhyvinvoinnin ja kuormittavuuden huomioiminen	24
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>26</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>30</b>

# 1 Johdanto

Syksyllä 2015 Suomeen ja muuhun Eurooppaan kohdistuva pakolaisten määrän odottamaton kasvu osoittautui nopeasti monelta osin haasteelliseksi suomalaiselle turvapaikkajärjestelmälle. Henkilöstövajetta muun muassa vastaanottokeskuksissa päätyivät tällöin paikkaamaan liuta vapaaehtoisia eri taustoista. Noin seitsemän vuotta myöhemmin Venäjän helmikuussa 2022 aloittama hyökkäyssota Ukrainaan on luonut jatkumon laajamittaiselle turvapaikanhakijoiden kanssa työskentelylle vapaaehtoistoiminnassa, jonka yhteydessä suomalaisten auttamishalukkuutta on kutsuttu ”ennennäkemättömäksi” (Leiwo 2023). Vuoden jälkeen sodan alkamisesta Suomessa oli jo noin 50 000 ukrainalaista, mikä ylittää mittaluoksaan vuonna 2015 alkaneen pakolaiskriisin aikana saapuneiden turvapaikanhakijoiden määrän (Ahvenainen, Mattila, Temnikova & Rautio 2023). Yle (Leiwo 2023) uutisoi 22.4.2023 Ukrainan kriisistä ja vapaaehtoistyöstä otsikolla *Ukrainasta paenneet jäivät vuosi sitten viikoiksi vapaaehtoisten vastuulle – auttamistyönkonkari: ”Yllätyin, järkytyin ja suutuin”*. Myös ukrainalaisten auttamisen edessä etenkin alussa puutteellista viranomaistoimintaa korvasivatkin otsikoinnin mukaisesti vapaaehtoistoimintaan tukeutuvat järjestöt ja yksityiset toimijat (Ahvenainen ym. 2023).

Vaikka vapaaehtoistoiminnan siirtyminen entistä keskeisemmäksi osaksi Suomen palvelurakennetta on herättänyt kritiikkiä (ks. esim. Mykkänen-Hänninen 2007), näyttäytyy tämän muuttuminen tulevaisuudessa erittäin epätodennäköiseltä. Suomessa tehdyn vapaaehtoistyön arvon työtunneissa on vuonna 2018 mitattu olevan noin 3 miljardia euroa – tosin tässä tutkimuksessa käytetyssä laskentatavassa on huomioitu vasta erilaisten järjestöjen kautta tehty vapaaehtoistyö (Hoffrén 2019, 49–50). Vuonna 2011 tehdyn selvityksen mukaan vapaaehtoistyöhön panostettu raha puolestaan tuottaa sen takaisin yli kuusinkertaisena (Laasanen 2011, 19). Kuten Pessi ja Grönlund (2019, 117) toteavat, ”vapaaehtoisten tekemien työtuntien korvaaminen palkkatyövoimalla olisi useissa yhteiskunnissa taloudellisesti mahdollonta”. Väestön vanhetessa ja poliittisissa pyrkimyksissä pysäyttää valtionvelan kasvu onkin odotettavissa, että vapaaehtoistyön merkitys kasvaa tulevaisuudessa.

Yhteiskunnallisessa kontekstissa vapaaehtoistoiminta on kuitenkin paljon muutakin kuin sen rahallinen arvo tai keino ylläpitää hyvinvointiyhteiskunnan palvelurakenteita. Niemelä (2019) esittää kolmannen sektorin yhtenä tehtävänä olevan ”inklusiivisen yhteiskunnan” ajaminen, millä hän peräänkuuluttaa yksilöiden toimijuuden vahvistamista vastapainona syrjäytymiselle ja kuulumattomuuden kokemuksille. Kansalaisjärjestöt tarjoaisivat näin täydentäviä ratkaisuja ongelmiin, joihin universalistinen hyvinvointivaltio ei voi yksin vastata. Kolmannen sektorin olemassaolo ei kuitenkaan vielä itsestään ratkaise näitä haasteita, vaan ratkaisut rakentuvat ihmisten, vuorovaikutuksen ja johtamisen kautta. Tässä tutkielmassa tarkasteltavan henkilöstöjohtamisen keskiössä on näkökulma inhimillisestä pääomasta, jolla viitataan henkilöstön aineettomiin resursseihin työssä suoriutumisen tekijänä (Viitala 2021, luku 2.1). Kantavana ajatuksena toimii, että näihin resursseihin, kuten osaamiseen ja asenteisiin, voidaan vaikuttaa henkilöstöjohtamisella.

Tässä tutkielmassa selvitän teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin, millaisia henkilöstöjohtamisen kokemuksia vapaaehtoiset käsittelevät osana kirjoituksiaan sekä miten nämä kokemukset voivat vaikuttaa vapaaehtoisten sitoutumiseen ja organisaatioiden strategioihin. Tutkielman taustoituksessa yhdistyvät vapaaehtoistyön yhteiskunnallinen rooli sekä kaupallisten organisaatioiden henkilöjohtamiseen liittyvien teorioiden tarkastelu, joita käsittelemäni luvuissa 2 ja 3. Teoriapohjaan tutustumisen jälkeen jatkan kertomaan tarkemmin tutkimusasetelmastani luvussa 4. Luvussa 5 siirryn aineiston analyysiin, jossa painopisteenäni ovat etenkin vapaaehtoistyössä toteutuneet sitouttamisen käytännöt. Analyysissäni en siis niinkään käsittele vapaaehtoisten sitoutumisen henkilökohtaisia lähtökohtia, kuten vapaaehtoisten vaihtelevia motivaatioita työn tekemiselle, vaan näiden sijaan painotan tutkielman tuloksissa organisaatioiden sitouttamisen keinoja. Tutkielmassa käyttämäni aineisto, *Kirjoituksia vapaaehtoistyöstä turvapaikanhakijoiden parissa 2018–2019* (Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Salmi-Niklander, Pantti & Laine 2020), koostuu 32 vastauksesta muistitietokeruuseen, jossa selvitettiin erilaisia kokemuksia liittyen tehtyyn vapaaehtoistyöhön. Tulosten jälkeen esittelen tutkielman johtopäätökset ja ehdotan lähtökohtia toiminnan kehittämiseksi tulevaisuudessa luvussa 6.

## 2 Vapaaehtoistyö ja sen merkitys nyky-yhteiskunnassa

Taloustutkimuksen (Rahkonen 2018) toteuttaman selvityksen mukaan 42 prosenttia suomalaisista oli osallistunut vapaaehtoistyöhön edeltävän neljän viikon aikana vuonna 2018<sup>1</sup>. Joku keskustelee netin välityksellä nuoria auttavissa chateissa, toinen toimii asukasalueensa hallituksessa, kun taas kolmas valmentaa viikonloppuisin jalkapalloharjoituksia lapsille. Tämä arkiseltakin vaikuttava ajanviettotapa sisältää kuitenkin useita yhteiskunnan toiminnan kannalta välttämättömiä аспектеja, joiden varaan osa hyvinvointijärjestelmästäme nojautuu. Tässä luvussa käsittelen vapaaehtoistoimintaa ilmiönä ja sen osaa palveluiden järjestämisessä.

### 2.1 Vapaaehtoistyön moninainen kenttä

Tässä tutkielmassa käytän vapaaehtoistyötä ja vapaaehtoistoimintaa toistensa synonyymeinä ja niiden määritelmänä Euroopan parlamentin mietintöä (2008), joka on yleisesti käytössä myös useilla suomalaisilla toimijoilla (Valliluoto 2014, 12). Määritelmää asetettaessa on kuitenkin huomattava, että eri alojen tutkimuksessa vapaaehtoistyölle ei toistaiseksi olla onnistuttu luomaan vakiintunutta määritelmää. Näiden piirissä vapaaehtoistoimintaa on sen sijaan selitetty pitkälti sen kautta, mitä vapaaehtoistyö ei ole, kuten palkattua työtä. (Hustinx, Cnaan & Handy 2010). Euroopan parlamentin mietinnössä (2008) vapaaehtoistoimintaa määritellään neljän tekijän kautta, joissa järjestöihin kuulumisen tai niiden ulkopuolella toimiminen ei vaikuta siihen, nähdäänkö toiminta vapaaehtoistyönä:

1. Vapaaehtoistoiminta on palkatonta, eikä sitä tehdä taloudellista palkkiota vastaan.
2. Sitä tehdään omasta vapaasta tahdosta.
3. Se hyödyttää kolmatta osapuolta perheen ja ystäväpiirin ulkopuolella.
4. Se on kaikille avointa. (Valliluoto 2014.)

Koska vapaaehtoistyö leikkaa läpi monien yhteiskuntien toimintojen, on aiempaa vapaaehtoistyötä käsittelevää tutkimusta tehty useilla tieteenaloilla, kuten taloustieteessä, psykolo-

---

<sup>1</sup> Tilastokeskuksen (2017) tutkimuksen mukaan vapaaehtoistyötä tekee 28 % suomalaisista. Tässä Tilastokeskuksen tutkimuksessa vapaaehtoistyötä tilastoitiin vain niiden vastaajien osalta, jotka osallistuivat jonkin tahon järjestämään toimintaan. Vapaaehtoistoiminnan mittareilla on erilaisia käsityksiä muun muassa siitä, lasketaanko talkootöitä vapaaehtoistyöksi.

giassa, sosiologiassa sekä politiikan tutkimuksessa. Vapaaehtoistoiminnan määrittelyn ohella ongelmalliseksi on osoittautunut myös tieteenalojen välisen, yhtenäisen teorian rakentaminen, jota vaikeuttavat moninaiset näkemykset vapaaehtoistyön funktioista. (Hustinx ym. 2010). Tästä huolimatta erilaisissa tutkimuksissa on onnistuttu keräämään tietoa muun muassa vapaaehtoistoiminnan osallistumiseen liittyvistä motivaatiotekijöistä (ks. esim. Yeung 2004). Tutkijoiden lisäksi kiinnostusta tiedon keräämiseen vapaaehtoistyöstä osoittavat myös monet pääasiallisesti tutkimuksen ulkopuolella operoivat toimijat. Esimerkiksi Kansalaisareena, Opetuskeskus Sivis ja Kirkkohallitus ovat selvittäneet suomalaisten tekemää vapaaehtoistyötä ja sen määrää vuosina 2010, 2015, 2018 ja 2021<sup>2</sup>. Vähemmälle huomiolle tehdyissä tutkimuksissa on toistaiseksi jäänyt toiminnan tehokkuuden ja muiden positiivisten tulosten aikaansaaminen asettamalla henkilöstöjohtaminen työsuorituksen keskiöön. Muiden sektorien tulosorientoituneessa katsontatavassa henkilöstöjohtaminen osana työstä suoriutumista on tosin huomioitu menestyksen lähtökohtana jo pidempään.

Vapaaehtoistoiminnalle ja sen lisäämiselle on maalailtu monenlaisia toiveita ja tulevaisuudennäkymiä, ja sillä voidaan nähdä olevan myös poliittinen rooli yhteiskunnassa. Yksilön kannalta vapaaehtoistyöllä on todettu olevan useita yhteyksiä siihen osallistuvan elämään: sisällön tuomisen ohella se esimerkiksi antaa tavan vaikuttaa tärkeiksi koettuihin asioihin ja tarjoaa väylän itseilmaisulle (Hoffrén 2019), osallisuudelle (Simonen & Timonen 2019), uuden oppimiselle sekä itsensä kehittämislle (Mykkänen-Hänninen 2007, 11), toimii muutoksen mahdollistajana (Harju 2019) sekä lisää yhteisöllisyyttä (Mykkänen-Hänninen 2007, 63). Vapaaehtoistyön yhteiskunnalle tarjoamia mahdollisuuksia on puolestaan kuvattu muun muassa ”alakohtaisten raja-aitojen ylittäväksi oppimisympäristöksi” korkeakouluopetuksessa (Raatikainen 2018, 203), työelämän ulkopuolelta käyttöön valjastettavaksi potentiaaliksi (Kiiski Kataja 2011) sekä työelämävalmiuksien lisääjäksi (Willberg 2015, 19). Raatikaisen (2018, 195) mukaan vapaaehtoistyötä teettävät organisaatiot ovat tärkeitä myös yhteiskunnan ilmiöiden kuvaamisessa ja tiedottamisessa esimerkiksi medialle. Lisäksi vapaaehtoistoiminnalla on yhteneväisyyksiä poliittiseen aktivismiin, vaikka kaikkien vapaaehtoisten kohdalla toiminta ei perustukaan poliittisten tarkoituserien ajamiseen (Eliasoph 2013). Kansalais-toimintaan osallistumiseen liittyvät aihepiirit ovatkin yleisiä sosiaalisen pääoman mittaami-

---

<sup>2</sup> <https://kansalaisareena.fi/aineistoa/tutkimukset-ja-selvitykset/>

nessa (Kajanoja 2019, 84). Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sellaisia yhteisöllisiä ominaisuuksia, joiden varaan yhteisöjen yhteistoiminta rakentuu. Näitä ovat esimerkiksi luottamus sekä verkostot. (Ruuskanen n. d.)

## **2.2 Hyvinvointivaltiosta hyvinvointiyhteiskuntaan?**

Vahvaa hyvinvointivaltiota on usein kiiteltu Suomen tukipilarina matkalla köyhästä agraariyhteiskunnasta monilla mittareilla maailman parhaimpien joukkoon kuuluvaksi kansakunnaksi. Pohjoismaisen hyvinvointivaltion keskeisiksi ideoiksi on yleisesti mielletty muun muassa julkisen sektorin huomattava osallisuus kansalaisten hyvinvoinnin tuottamisessa ja tukemisessa esimerkiksi tarjoamalla erilaisia palveluita ja tulonsiirtoja, jotka ovat saatavilla suurelle osalle väestöstä. Viime vuosikymmenten julkisen sektorin voimakas velkaantuminen ja palveluiden heikkeneminen on kuitenkin saanut kansalaiset ja päättäjät kyseenalaistamaan hyvinvointivaltion jatkuvuutta. Aiemmin julkiselle sektorille kuuluneiden vastuiden valuttua muun yhteiskunnan hartioille on hyvinvointivaltion sijasta alettu puhua hyvinvointiyhteiskunnasta. Hyvinvointiyhteiskunta eroaa hyvinvointivaltiosta pääasiallisesti kahdella tavalla: alkuunkin siinä peruspalveluiden tuottamiseen osallistuvat julkisen sektorin lisäksi yritykset sekä kansalaisjärjestöt, minkä lisäksi se korostaa suuremmissa määrin yksilön vastuuta sekä itsestä että muista (Hoffrén 2019). Kun eri maiden sosiaalisia järjestelmiä verrataan keskenään, ei valtion vahva rooli yksilön elämässä näytä vähentävän tehdyn vapaaehtoistyön määrää verrattuna maihin, joissa palvelut rakentuvat vahvemmin yksityisen sektorin tarjontaan (Eliasoph 2013, 100).

Kolmannella sektorilla on perinteisesti tarkoitettu kansalaisyhteiskunnan organisaatioita, jotka sijoittuvat julkisen sektorin ja markkinoiden ulkopuolelle. Niiden tavoitteena ei ole tuottaa voittoa ja ne toimivat verrattain autonomisesti (Pyykkönen n. d.). Kolmannen sektorin organisaatioiden toimintaa ohjaavat pääsääntöisesti niissä aktiivisina toimivat ihmiset ja näiden muodostamien ryhmien intressit (Huotari, Pyykkönen & Pättiniemi 2008). 1990-luvun laman jälkimainingeissa kolmatta sektoria muotoiltiin kuitenkin uudelleen, jotta se toimisi paremmin yhteistyössä julkisen sektorin palvelutarpeiden kanssa ja vastaisi yhteiskunnan työttömyysongelmaan (Pyykkönen n. d.). Tämä kolmannen sektorin taloudellisen toimijan roolin lisääntyminen on tarkoittanut kasvavissa määrin organisaatioiden panostusta myös ammatillisen palkkatyövoiman käyttöön (Viitala & Jylhä 2019; Huotari ym. 2008). Tällaisen

toimintamallin muutoksen läpikäyneitä toimijoita kutsutaan uudeksi kolmanneksi sektoriksi. Uuden kolmannen sektorin yhdistysten ja säätiöiden tehtävänä on työllistää ihmisiä ja toimia palveluiden tuottajina osana julkista palvelurakennetta. Tämän muutoksen kautta kyseisiltä toimijoilta on toivottu innovatiivista näkökulmaa ja ratkaisuja hyvinvointivaltion haasteisiin. (Huotari ym. 2008, 7.) Toisaalta vaikka järjestöt itsessään ovat tietyssä määrin siirtyneet lähemmäksi normaalisti yrityksille luontaista toimintamallia, ei järjestöjen tukema vapaaehtoistoiminta pysty eikä sen voida vaatia korvaavan ammatillista osaamista (Valliluoto 2014, 51).

Hyvinvointipalveluiden turvaamisen pyrkimyksestä huolimatta julkisen ja kolmannen sektorin tehtävien sekoittuminen on saanut osakseen kritiikkiä. Esimerkiksi Mykkänen-Hänninen (2007, 15) toteaa kolmannen sektorin siirtymisen osaksi palvelurakennetta vähentävän järjestöjen riippumattomuutta ja monimutkaistavan vapaaehtoisten toimintaa. Lisäksi nykypäivän julkisen sektorin kohtaamat ongelmat vaikuttavat myös uuden kolmannen sektorin kehitykseen. Markkinoiden vahvistumisen ja samanaikaisen julkisen hallinnon heikkenemisen seurauksena ensimmäisen ja kolmannen sektorin työnjako hyvinvointipolitiikan palveluidentuottajina voi johtaa tulevaisuudessa joko julkisen hallinnon ja järjestöjen aiempaa läheisempään, tasavertaiseen yhteistyöhön tai vaihtoehtoisesti järjestöjen tehtäväkuvien ja toimivallan pienenemiseen (Möttönen 2009). Suurena suuntaviivana järjestöjen tulevaisuudenkuvalle osana suomalaista yhteiskuntaa näyttää sote-uudistuksen toteuttaminen ja sitä seuraava kolmannen sektorin osallisuus hyvinvointipalveluiden tuottamiseen. Tämän muutoksen myötä uhkakuvan järjestöjen toiminnan periaatteille muodostavat järjestöt itse – mikäli kansalaiset nähdään palveluiden tuottamisessa vain tekemisen kohteina, ei heitä enää huomioida aktiivisina toimijoina osana järjestöjä. Tämä olisi vastoin kansalaisjärjestöjen tehtävää toimijuuden lisääjinä. (Niemelä 2019.)

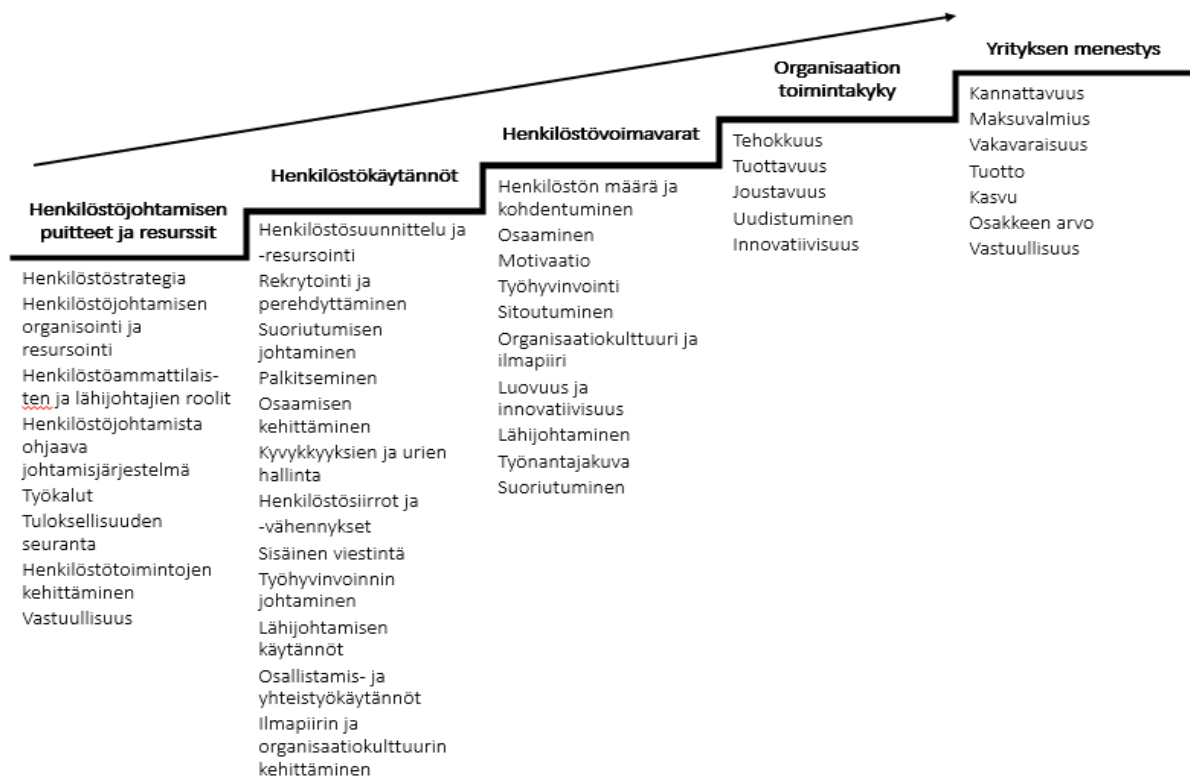
### 3 Henkilöstöjohtaminen osana työstä suoriutumista

*Henkilöstöjohtaminen on henkilöstövoimavarojen hankintaa, valintaa, sitouttamista, kehittämistä ja hyödyntämistä, jotta sekä yksilöiden että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa* (Cascio 1998; sit. Viitala 2021, luku 1.1)

Henkilöstöjohtaminen (engl. *Human Resource Management, HRM*) on etenkin nykypäivän yritysmaailmassa haluttu taito, jonka perustana toimii ajatus inhimillisen eli aineettoman pääoman kautta saavutettavasta kilpailuedusta. Henkilöstö on hyvin johdettuna organisaatiolle arvoa tuottava tekijä, johon pyritään vaikuttamaan henkilöstöjohtamisen kautta. Toisin sanoen organisaatioiden menestys on riippuvainen niissä työskentelevien ihmisten osaamisesta, työmotivaatiosta sekä tehokkuudesta (Viitala & Jylhä 2019). Näitä tekijöitä ja siten koko organisaation liiketoimintastrategian toteuttamista tuetaan henkilöstöjohtamisella (Viitala 2014). Henkilöstöjohtamisella voidaan nähdä olevan useita funktioita, joita on havainnollistettu erilaisten teorioiden keinoin. Erilaisissa malleissa yhteistä ja olennaista henkilöstöjohtamiselle ovat ihmisten vaikutus työn lopputulokseen sekä halu parantaa heidän suorituksiaan. Lisäksi työnhakijat voivat nähdä sujuvan henkilöstöjohtamisen vetovoimatekijänä etsiessään itselleen sopivaa työnantajaa (vrt. Viitala 2021, luku 5.6). Tässä luvussa esittelen henkilöstöjohtamiseen liittyviä näkökulmia ja erityisesti sitoutumisen ja sitouttamisen käsitteitä sekä avaan lyhyesti henkilöstöjohtamisen eroja palkka- ja vapaaehtoistyössä. Luvussa esiteltävät Viitalan (2021) henkilöstöjohtamisen porrasmalli sekä MacLeodin ja Clarken (2010) neljä sitoutumisen mahdollistajaa toimivat tämän tutkielman analyysin tukena.

#### 3.1 Katsaus henkilöstöjohtamisen porrasmalliin

Viitalan (2021) kehittämä henkilöstöjohtamisen porrasmalli (kuvio 1) avaa yksinkertaistaen niitä henkilöstöjohtamisen osa-alueita ja tavoitteita, joiden varaan organisaatioiden menestystä rakennetaan. Mallissa on viisi askelmaa, ja portaita ylemmäs edetessä organisaatiolla on entistä parempi mahdollisuus toimintansa kukoistamiseen. Vastaavasti alempien portaiden sisältävien osa-alueiden ollessa huteralla pohjalla on myös seuraaville portaille siirtymisen epävarmempaa. Malli on luotu kuvaamaan henkilöstöjohtamisen rakentumista voiton tuottamiseen pyrkivissä yrityksissä, mutta siinä on useita hyviä lähtökohtia myös vapaaehtoistoiminnan johtamiseen ja organisointiin.



KUVIO 1. Henkilöstöjohtamisen porrasmalli (Viitala 2021).

Henkilöstöjohtamisen porrasmallin viisi askelmaa alhaalta ylöspäin ovat 1) henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit, 2) henkilöstökäytännöt, 3) henkilöstövoimavarat, 4) organisaation toimintakyky sekä 5) yrityksen (tai organisaation) menestys. Kaiken lähtökohtana olevat henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit sisältävät muun muassa organisaation johdon ymmärryksen henkilöstöjohtamisen tarpeesta, siihen liittyvän henkilöstöstrategian luomisen, tarvittavat taloudelliset ja fyysiset resurssit, henkilöstöjohtamisen organisoinnin ja sitä ohjaavan johtamisjärjestelmän olemassaolon sekä työkalut muun muassa tuloksellisuuden seurannalle. (Viitala 2021, luku 1.4.) Puitteita ja resursseja seuraavat kaksi askelmaa, henkilöstökäytännöt ja henkilöstövoimavarat, ovat tämän tutkielman painopisteinä sitouttamisen välineenä ja siitä saatavana hyötynä.

Henkilöstökäytännöt ovat organisaatioiden sisäisiä laajoja kokonaisuuksia, joiden kautta henkilöstöjohtamista toteutetaan tietoisesti tai tiedostamattomasti käytännössä. Ne ovat osa jokaista henkilöstöä työllistävää organisaatiota. Henkilöstökäytäntöjen askelmaan kuuluvat porrasmallissa henkilöstösuunnittelu ja- resursointi, työvoiman rekrytointi ja perehdyt-

täminen, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, kyvykkyyksien ja urien hallinta, sisäinen viestintä, kouluttaminen, suoriutumisen johtaminen, työsuhteiden hoitaminen, työvoimatarpeiden suunnittelu, urajohtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, lähijohtamisen käytännöt, osallistamis- ja yhteistyökäytännöt, ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin kehittäminen sekä henkilöstösiirrot ja -vähennykset. Henkilöstökäytäntöjen ansioitunut toimeenpaneminen edellyttää ymmärrystä osa-alueiden sisällöistä ja yksilöille sekä organisaatiolle asetettavista tavoitteista. Esimerkiksi henkilöstösuunnitteluun ja -resursointiin sisältyvää työn suunnittelua mietittäessä olennaisia elementtejä ovat organisaation moninaisten tehtävänkuvien hahmottaminen ja työn järjestäminen niin, että työtehtävät muodostavat tehokkaita ja järkeviä kokonaisuuksia sekä yksilöille että tiimeille. Kyvykkyyksien ja urien hallintaa painotettaessa puolestaan keskitytään muun muassa lahjakkuuksien tunnistamiseen ja niiden hyödyntämiseen, kun taas viestinnän kautta pystytään rakentamaan työntekijöille kuvaa organisaation strategiasta ja työntekijän roolista organisaatiossa. Kunkin organisaation käytännöt ja niiden tarpeet ovat yksilöllisiä, eikä yleistä kaiken kattavaa mallia voida rakentaa toimivaksi jokaisessa organisaatiossa. Henkilöstökäytäntöjen toteuttamista ohjaavat käytössä olevat resurssit ja organisaatioissa tehdyt henkilöstöjohtamiseen liittyvät strategiat ja valinnat. (Viitala 2021.)

Henkilöstökäytännöillä luodaan pohjaa henkilöstövoimavaroille, joihin puolestaan kuuluvat muun muassa sitoutuminen, suoriutuminen, motivaatio, osaaminen, työhyvinvointi sekä organisaatiokulttuuri. Henkilöstövoimavaroihin yhdistetään usein ajatus inhimillisestä pääomasta, jolla tarkoitetaan henkilöstön osaamisen ja asenteiden kautta saataviksi tulevia resursseja. Inhimillinen pääoma voi näyttäytyä esimerkiksi hyvinä ryhmätyötaitoina, työntekijöiden hyvinvointina tai luovuutena. Henkilöstövoimavaroihin sisältyykin yksilöiden suorituskyvyn ohella useita ryhmässä toimimiseen liittyviä аспекteja. Lisäksi henkilöstövoimavarojen eri osa-alueilla on ristikkäisvaikutuksia suhteessa toisiinsa. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi työhyvinvointiin panostamalla voidaan nähdä vaikutuksia myös osaamisessa, sillä uuden oppiminen edellyttää tiettyjä psyykkisiä ominaisuuksia, kuten keskittymiskykyä ja energisyyttä. Ristikkäisvaikutukset näkyvätkin usein positiivisina tai negatiivisina kehinä toiminnassa. Henkilöstökäytännöistä etenkin lähijohtamisen eli esihenkilötyön tason on todettu olevan tiiviisti yhteydessä jokaiseen henkilöstövoimavarojen osa-alueeseen. (Viitala 2021, luku 2.) Henkilöstövoimavarojen kautta saavutettavat mallin kaksi ylintä porrasta, organisaatio-

tion toimintakyky sekä yrityksen menestys, korostavat henkilöstöjohtamisen tuloksia organisaatioiden näkökulmasta. Niihin lukeutuvat esimerkiksi toiminnan tehokkuus, tuottavuus ja uudistuminen.

### 3.2 Sitoutuminen ja sitouttaminen

Aiemmin esitellyssä henkilöstöjohtamisen porrasmallissa sitouttaminen, eli sitoutumiseen tähtäävät toiminnot asettuvat henkilöstökäytäntöihin, ja sen kautta saavutettava sitoutuminen puolestaan henkilöstövoimavarojen askelmaan. Näin ollen näiden kahden käsitteen täydellinen erottaminen toisistaan ei ole tarkoituksenmukaista, sillä niiden välillä vallitsee merkittävä keskinäinen suhde. Työntekijän sitoutuminen (*engagement, commitment*) on laajasta yrittämisestä huolimatta käsite, jolle ei olla toistaiseksi onnistuttu luomaan universaalisti vaikiintunutta määritelmää. Akateemisessa kirjallisuudessa sitoutumiseen yhdistetään usein sisältyvän esimerkiksi osallistuminen, sitoutuneisuus, kiintymys, yritteliäisyys, kykyjen osoittaminen, prososiaalisuus sekä suorittamisen halu. (Bridger 2018.) Viitalan (2021) mukaan työntekijän sitoutuminen on työntekijän ja työnantajan välinen psykologinen sopimus, jonka kautta määritetty työntekijän halu tarjota omaa panostaan organisaation hyväksi. Sitoutunut työntekijä tuntee työhön liittyvän toimintansa merkitykselliseksi ja menestyy osana organisaatiota ja sen yhteisöä (Viitala 2014). Aihetta laajasti tutkineet Schaufeli & Bakker (2004, 295) puolestaan määrittelevät sitoutumisen kokonaisvaltaiseksi ja jatkuvaksi ”positiiviseksi, tyydytystä tuottavaksi, työhön liittyväksi mielentilaksi, jota kuvaavat tarmo, omistautuminen ja uppoutuminen”<sup>3</sup>. Tämän lisäksi he korostavat, että sitoutuminen ei ole riippuvaista mistään tietyistä tekijästä, kuten yksittäisestä tapahtumasta tai työn kohteesta. Sitoutumista on kuvattu myös työuupumuksen (*burnout*) positiiviseksi vastakohtaksi (Schaufeli & Salanova 2014, 295).

Kuten henkilöstöjohtamisen porrasmallikin askelmien kautta kuvaa, on työntekijän sitoutuminen vahvasti riippuvainen myös työnantajasta, jonka tehtävänä on luoda sellaiset työnteon edellytykset, joiden kautta motivaatio sekä työkalut parhaan suorituksen aikaansaamiseksi ja kehittymiseksi säilyvät (Viitala 2021). Tässä tutkielmassa tarkoitankin sitoutumisella nimenomaan työntekijän osoittamaa halua edistää organisaation tavoitteita, kun taas si-

---

<sup>3</sup> ” [A] positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigour, dedication, and absorption.”

touuttamisella viittaa niihin henkilöstöjohtamisen keinoihin, joilla organisaatio pyrkii tuottamaan sitoutuneisuutta. Sitoutumisen tavoittelu on tarpeellista paitsi työntekijöiden säilyttämiseksi organisaatiossa, mutta myös siksi, että työhönsä sitoutuneet henkilöt suoriutuvat yleisesti paremmin kuin siihen sitoutumattomat – he ovat sinnikkäämpiä, tehokkaampia, innovatiivisempia ja heillä on vähemmän poissaoloja. Lisäksi sitoutuminen ja sitouttaminen ovat yhteydessä muun muassa asiakastytyväisyyteen sekä organisaation imagoon. (Bridger 2018, 36–37.) Työntekijän sitoutumista voivat edesauttaa muun muassa tunneperäiset ja välineelliset tekijät, joista etenkin tunteisiin pohjautuvia, ulkopuolelta ohjaamattomissa olevia syitä pidetään tutkimuksessa yleisesti hyödyllisenä työntekijän ohella myös organisaation kannalta (Viitala 2021). Välineellisiin tekijöihin lukeutuu sen sijaan esimerkiksi taloudellinen korvaus ja työn kautta saavutettu asema (Viitala 2014).

Henkilöstöjohtamisella on useita keinoja parantaa ihmisten halukkuutta sitoutua organisaatioon. Sitoutumisen onnistumiseksi lähtökohtaisesti olennaista ovat työntekijän ja organisaation omaavat arvot. Mikäli organisaation ja sitoutettavan henkilön arvot osoittautuvat epäyhdenmukaisiksi, työntekijä tulee tuskin tuntemaan sitoutuneisuutta (Bridger 2018, 9). MacLeod ja Clarke (2010) listaavat neljä sitoutumisen mahdollistajaa, jotka sisältävät ajatukset 1) organisaation vahvasta strategisesta narratiivista, 2) sitouttavista esihenkilöistä, 3) työntekijöiden äänen huomioon ottamisesta työpaikalla sekä 4) toiminnan johdonmukaisuudesta. *Strategisella narratiivilla* tarkoitetaan sitä, että työntekijät sisäistävät mistä työssä on kyse ja mitä tavoitetta kohti organisaatio on toiminnan kautta menossa. *Sitouttavat esihenkilöt* puolestaan ovat lähijohtajia, jotka tukevat aktiivisesti alaistensa yksilöllistä kehitystä. *Työntekijöiden äänen kuuluvuuteen* sisältyvät niin työntekijöiden kuunteleminen toiminnan kehittämisessä kuin myös laaja ja asianmukainen viestintä henkilöstön eri tasoille. *Johdonmukaisuudessa* on oleellista, että puheiden, kuten jaettujen arvojen, ja käytännön toteutuksen välillä ei esiinny ristiriitaisuuksia. Näiden ohella sitoutumiseen vaikuttavat tutkielmassa aiemmin esitellyn Viitalan (2021) henkilöstöjohtamisen porrasmallin henkilöstökäytännöt ja niiden toteuttaminen, jotka ovat osittain yhteneviä ja toisiaan täydentäviä MacLeodin ja Clarken (2010) huomioihin sitoutumisesta.

Viimeaikaisena trendinä ihmiset ovat olleet entistä kiinnostuneempia vapaaehtoistoimintaan lyhyt- tai kertaluonteisena sitoutumisena. Tällaisen kehityssuunnan jatkuminen voi aiheuttaa

ongelmia järjestöille, joiden organisoima vapaaehtoistyö edellyttää toiminnan jatkuvuutta ja vapaaehtoisten pysyvämpää sitoutumista. (Vihiniemi 2020.) Henkilöstöjohtamisen kannalta vapaaehtoisten sitouttaminen organisaatioon on myös osittain haasteellisempaa kuin palkattujen työntekijöiden, sillä vapaaehtoisten motivaatiota on pystyttävä pitämään yllä ilman taloudellista korvausta tai työsuhteen mukanaan tuomaa juridista velvoitetta työhön. Vapaaehtoistoiminnan johtaminen on tässä suhteessa erityisen haastava henkilöstöjohtamisen kenttä, koska toiminnasta vastuussa oleva työskentelee usein samanaikaisesti vaihtelevien projektien, talouden hallinnan ja yhteisöllisyyden rakentamisen parissa. (Viitala & Jylhä 2019, luku 5.) Lisäksi lähtökohtaisesti yritysmaailmaan luotujen henkilöstöjohtamisen teorioiden käytännön osa-alueita on osin säädettävä niitä sovellettaessa vapaaehtoisten johtamiseen. Esimerkiksi vapaaehtoistyön periaate toiminnan avoimuudesta ei taivu työntekijöiden valintaan ja moniasteisiin rekrytointiprosesseihin samalla tavalla kuin muussa työelämässä, sillä toiminta on lähtökohtaisesti avointa kaikille.

## 4 Tutkimusasetelma

### 4.1 Tutkimuskysymys

Tässä tutkielmassa selvitän vapaaehtoisten henkilökohtaisia kokemuksia henkilöstöjohtamisesta ja erityisesti sitouttamisen toteutumisesta ja sen vaikutuksista tehtyyn työhön. Tutkimuskysymykseni ovat:

- 1) Miten vapaaehtoiset kuvaavat kirjoituksissa kokemuksiaan henkilöstöjohtamisesta vapaaehtoistyössä?
- 2) Miten nämä kokemukset voivat vaikuttaa vapaaehtoisten sitoutumiseen ja organisaatioiden toimintaan?

### 4.2. Tutkimusaineisto

Tutkielman aineistona käytän Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran, Salmi-Niklanderin, Pantin ja Laineen (2020) keräämää *Kirjoituksia vapaaehtoistyöstä turvapaikanhakijoiden parissa 2018–2019* (FSD3391) kirjoitusaineistoa. Tiedosto on ladattu Yhteiskunnallisesta tietoaarkistosta Ailasta. Kyseessä on kvalitatiivinen poikkileikkausaineisto, johon sisältyy 32 vapaamuotoista kirjoitusta turvapaikanhakijoiden kanssa työskennelleiltä vapaaehtoisilta. Se koostuu vastauksista verkkolomakkeeseen sekä sähköpostin välityksellä saatuihin kirjoituksiin. Kirjoituksia ohjaa vastaajia varten laadittu kirjoitusohje. Vastauksien yhteispituus mahdolliset tunnistetiedot mukaan luettuna on Word-tiedostoksi muutettuna 106 sivua.

Kirjoituksissa kerrotaan niin lyhyt- kuin pitkäaikaisesta vapaaehtoistyöstä, työn sisällöstä ja mielekkyydestä sekä vapaaehtoistyöstä erilaisissa ympäristöissä, kuten vastaanottokeskuksissa ja erilaisissa järjestöissä. Vastanneiden kirjoituksissa on aiheeseen liittyen kerrottu muun muassa siitä, miksi on valinnut tehdä vapaaehtoistyötä jonkin järjestön kautta tai niiden ulkopuolella, kuinka perehdyttäminen ja koulutus on toiminut, miten tehtävät ovat jakautuneet, minkälaisia tunteita toiminta on herättänyt sekä mitä viestintäkanavia on käytetty. Aineistonkeruussa vastaajia ei siis olla varsinaisesti ohjeistettu käsittelemään henkilöstöjohtamista kirjoituksissaan, vaikka siihen liittyviä aiheita, kuten kouluttamista ja viestintää, onkin pyydetty avaamaan.

### **4.3 Menetelmä**

Tutkielman menetelmänä käytän teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jonka kautta on mahdollista huomioida kirjoituskutsuun vastanneiden henkilöstöjohtamiselle antamia merkityksiä osana vapaaehtoistyötä. Teoriaohjaavuus tarkoittaa tässä tutkielmassa sitä, että käytän aiempaa henkilöstöjohtamisen kentällä tehtyä tutkimusta analyysini tukena, kuitenkin rajoittamatta mahdollisia aineistosta löytyviä lisäyksiä yksittäisiin teorioihin. Aineistoa läpikäydessäni olen sisällönanalyysin mukaisesti keskittynyt kirjoittajien toistuviin huomioihin tutkielmalle olennaiseen aihepiiriin, eli henkilöstöjohtamisen käytäntöihin, liittyen. Henkilöstöjohtamisen porrasmallin (Viitala 2021) henkilöstökäytäntöjen askelma on toiminut aineistosta luomani luokittelun tukena, mutta aineiston analyysi ei kuitenkaan systemaattisesti seuraa henkilöstökäytäntöjen askelman eri osa-alueiden ilmentymistä kirjoituksissa. Sen sijaan analyysissä esittelemäni teemat rakentuvat ensisijaisesti vapaaehtoisten huomioille henkilöstöjohtamisesta.

### **4.4 Tutkimuseettiset kysymykset**

Tämän tutkielman kannalta olennaisimman tutkimuseettisen arvioinnin tarve on aineiston sisältämän sensitiivisen tiedon varjelu. Aineistosta on jo arkistoidessa poistettu kirjoittajien ja kirjoitusten kohteiden tunnistetietoja. Siinä esiintyy kuitenkin kuvauksia esimerkiksi viranomaisille lähetyistä asiakirjoista sekä vastaanottokeskusten toiminnasta, joiden kautta vastaajat tai kirjoitusten kohteet voi olla mahdollista tunnistaa. Tietoarkisto huomauttaakin, että aineisto-otteita käytettäessä tulee mahdollisiin tunnistetietoihin liittyen kiinnittää erityistä huomiota. Tämän vuoksi aineisto-otteissa esiintyvien organisaatioiden nimiä, paikkakuntia ja mahdollista tarkkaa tunnistamista mahdollistavia tekijöitä on tässä tutkielmassa poistettu vastaajien yksityisyyden takaamiseksi. Tuloksia esitellessä numeroin vastaajat, jotta lukijan on mahdollista yhdistää saman henkilön esittämät kommentit aineistosta. Tämän tutkielman kannalta muut annetut taustatiedot, kuten vastaajan sukupuoli tai ikä, eivät ole merkityksellisiä, enkä ilmoita niitä aineisto-otteissa.

## 5 Tulokset

Analyysissa esittelen vastanneiden kirjoituksissa toistuvia henkilöstöjohtamisen kokemuksia, joilla on Viitalan (2021) henkilöstöjohtamisen porrasmallissa todettu olevan vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen. Lisäksi tarkoitukseni on selvittää, kuinka sitouttaminen näkyy henkilöstökäytäntöjen toteuttamisessa ja miten vapaaehtoisten sitoutumisen kokemukset voivat olla laajemmin merkityksellisiä vapaaehtoistyötä teettävien organisaatioiden toimintastrategioissa. Vapaaehtoiset käsittelevät aineistossa erilaisia sitouttamisen lähtökohtia vaihtelevasti, ja etenkin henkilöstöjohtamisen haasteet saavat kirjoituksissa onnistumisia suuremman painoarvon. Tällaisten vastausten syntyä on todennäköisesti ohjannut ainakin osittain se, että aineistonkeruussa käytetyssä kirjoituskutsussa on vastaajia erikseen pyydetty kertomaan vapaaehtoistyössä kohdatuista käytännön haasteista.

Analyysissa esittelen neljä teemaa, joiden sitoutumiseen liittyvät henkilöstöjohtamisen sisällöt erottuvat selkeästi vapaaehtoisten kirjoituksista. Nämä luokat olen teoriaosuutta mukailleen nimennyt seuraavasti: 1) sitouttaminen arvoihin ja kouluttaminen toimintaan, 2) työn suunnittelu ja viestintä, 3) vapaaehtoiset osana organisaatiota sekä 4) työhyvinvointi ja kuormittavuuden huomiointi. Teemoittelussa luomani erittelyt ja niihin sijoitellut aineistotteet eivät ole tarkkarajaisia, vaan niiden sisällöt limittyvät usein toisiinsa. Tässä tulee näkyville henkilöstöjohtamisen toteuttamisen problematiikka moninaisten ja välillä vaikeasti hahmotettavien ristikkäissuhteiden kautta. Sitouttamisen ja sitoutumisen eroja sekä niiden tuottamia hyötyjä organisaatioille käsittelem tarkemmin luvussa 3.2.

### 5.1. Sitouttaminen arvoihin ja kouluttaminen toimintaan

*Meille vapaaehtoisille annettiin perehdytystä järjestön toiminnan periaatteista. Järjestettiin muutama yhteistilaisuus, joissa käsiteltiin kokemuksia, sekä tehtiin palautekyselyitä osallistujille ja vapaaehtoisille. Allekirjoitimme myös sitoumuksen, jossa lupauduimme pitämään salassa oppijoihin liittyvät tiedot. (11)*

Vapaaehtoistoiminnan aloittamisen aikainen vastaanotto asettaa perustan organisaatiossa työskentelylle, minkä takia se on reilusti esillä vapaaehtoisten kirjoituksissa. Kuten Bridger

(2018, 9) toteaa, on sitoutumisen aikaansaamisessa olennainen lähtökohta varmistaa organisaation sekä työntekijän yhtenäiset näkemykset toimintaa ohjaavissa arvoissa. Tämän olisi suotavaa olla mukana heti työn tekemisen alkuvaiheissa. Edellä olevassa aineisto-otteesta yhteisten arvojen käsittely on sidottu vapaaehtoisten perehdyttämiseen. Arvopohjan selväksi tekeminen näkyikin aineistossa lähinnä erilaisina sopimuksina ja niiden sisältöinä sekä yleisinä ohjeistuksina toiminnan periaatteista, jotka seuraava kirjoittaja on sisäistänyt myös oman toimintansa suuntaviivoiksi:

*Keskuksessa toimiessamme noudatamme [organisaation] periaatteita, kohtelemme yhdenvertaisesti ja emme ota kantaa heitä koskeviin päätöksiin. (17)*

Organisaatioiden kannalta mielenkiintoisen joukon kirjoittajista muodostavat ne vastaajat, jotka tarkoituksellisesti jättäytyvät toimimaan auttajaorganisaatioiden ulkopuolelle. Myös järjestöille työskentelevät kertovat aineistossa kohdanneensa tarkoituksella itsenäisesti toimivia vapaaehtoisia. Osa ilman järjestöjä toimivista perusteli valintaansa tehdä vapaaehtoistyötä organisaatioiden ulkopuolella juuri arvojen eroavaisuudella ja asioiden 'vääränlaisena' koetusta käytännön toteuttamisesta johtuen. Uskomukset tai muilta ihmisiltä tulevat tiedot ovat näissä tilanteissa antaneet etenkin isojen ja tunnettujen organisaatioiden toiminnasta kuvan, minkä perusteella vapaaehtoistyötä tehdään enemmän kuulumatta mihinkään järjestöön.

*En toiminut [organisaation] alaisuudessa, vaan ihan vain omana itsenäni. Koin, että [organisaation] liivit rakensivat turhaa erottelua pakolaisten ja suomalaisten välille ja roolijakoa "auttajiin" ja "autettaviin". Halusin tasavertaista vuorovaikutusta, en "auttajan" roolia. - - Syynä [organisaation] ulkopuolella toimimiseen oli myös se, että koin [organisaation] vapaaehtoisille antamat ohjeet liian holhoavina ja normittavina. - - Mielestäni tulijoiden itsenäisyyttä, omia voimavaroja ja vastuullisuutta olisi pitänyt korostaa enemmän ja holhota heitä vähemmän. (23)*

Sitouttamisen lähtökohdat luodaan jo ennen varsinaisen työnteon aloittamista perehdyttämällä, jonka tarkoituksena on luoda uudelle työntekijälle mahdollisuudet suoriutua parhaiten tulevista tehtävistään. Sen toteuttamisen pääasiallinen vastuu sijoittuu lähijohtajille. Työntekijän kannalta perehdyttäminen on tärkeä osa uuteen työtehtävään integroitumista

myös siksi, että sillä on laajoja vaikutuksia henkiseen työhyvinvointiin. (Viitala 2021.) Lisäksi se rakentaa pohjaa vuorovaikutukselle ja antaa uudelle tekijälle tilaisuuden kysyä toimintaan liittyvistä asioista. Maahanmuuton eturintamassa työskentelemiseen perehdyttäminen näytetään aineiston valossa erityisen suositeltavalta, sillä useat kirjoittajat nostavat esille turvapaikanhakijoiden kanssa toimimiseen liittyvän monia ennakoimattomia tarpeita ja muuttuvia tilanteita. Näitä edustavat aineistossa epä tietoisuus muun muassa yksittäisten turvapaikanhakijoiden kohtaloista, toimintaan ilmoittautuvien vapaaehtoisten määrästä ja turvapaikanhakijoiden osallistumisesta työpajoihin sekä organisaatioiden alati vaihtuvat käytännöt. Tämän takia työntekijöiden oppimisen tukemisen tulisi olla organisaation toiminnan kehityksen keskiössä, etenkin silloin, kun vapaaehtoisella on joko vain vähän tai ei ollenkaan kokemusta alalla tehtävästä työstä.

Kirjoituskutsuun vastanneet vapaaehtoiset kuvailevat perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyviä kokemuksiaan usein puutteellisina. Näissä tapauksissa koulutusta ei ole ollut tarjolla tarpeeksi aikaisin, jos ollenkaan, tai niiden sisältöä ei olla koettu tarpeelliseksi tai hyödylliseksi. Kokemusten vaihtelevuutta esiintyy myös yksittäisillä vastaajilla – joihinkin tehtäviin on perehdytetty, kun taas toisissa on pitänyt toimia vajaalla osaamisella. Kehittyminen ja mahdollisuus uusien asioiden opettelemiseen on yksi tapa sitouttaa työntekijöitä (Viitala 2021). Myös työskentelyn tehokkuuden ja sille asetettujen tavoitteiden kannalta merkittävän pohjan työtehtävien suorittamiselle luo niiden vaatiman osaamisen kohtaaminen. Organisaatiossa vapaaehtoisten osaamisen kehittäminen koulutuksen avulla puolestaan tukee vapaaehtoisten siirtymistä aiempaa haastavampiin tehtäviin.

*[Organisaatio] oli kyllä antavinaan perehdytystä vapaaehtoistyöhön, mutta sen pohjalta saattoi vain tehdä johtopäätöksen, että on parasta olla tekemättä mitään. (18)*

*Koulutustakin on tarjottu siinä vaiheessa, kun olemme asiat jo itse selville ottamalla ja omien virheitten kautta oppineet. (1)*

Perehdyttämisessä ja kouluttamisessa olisi merkittävää valaista menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden avulla mihin toiminnalla pyritään. Tämä MacLeodin ja Clarken (2010) ajatus strategisesta narratiivista esiintyy kirjoituskutsuun vastanneiden kirjoituksissa muita heidän luettelemiansa sitoutumisen mahdollistajia harvemmin, vaikka se osittain sisältyykin vapaaehtoisten kirjoituksiin yleisten periaatteiden täsmentämisestä ja niiden näkymisestä päivit-

täisessä toiminnassa. On tosin mahdollista, että vapaaehtoiset punnitsevat omia arvojaan ja tavoitteitaan suhteessa organisaatioihin jo ennen toimintaan liittymistä. Tämän ei kuitenkaan tulisi kokonaan poistaa strategisen narratiivin huomiointia osana jatkuvaa kouluttamisprosessia, sillä vapaaehtoisten ymmärrys organisaatioista saattaa lähtökohtaisesti olla vajaa ja organisaatioiden tavoitteet voivat muuttua ajan kuluessa. Strategisen narratiivin ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi organisaation päivittäisissä toiminnoissa tulisi näkyä myös MacLeodin ja Clarken (2010) toinen sitoutumisen mahdollistaja, johdonmukaisuus. Tässä on ai-neiston perusteella osittain epäonnistuttu. Johdonmukaisuuden ongelmia käsittelem lisää luvussa 5.3.

## 5.2 Työn suunnittelu ja sisäinen viestintä

Työtehtävien suunnittelulla (*job design*) pyritään optimoimaan työn vastuualueiden jakautumista niin, että yksilöiden ja tiimien tehtäväkokonaisuudet tukevat yhteisiä tavoitteita (Viitala 2021). Tämä vaatii johdolta ymmärrystä organisaation kannalta tarpeellisista työtehtävistä ja niiden suhteista muihin työnkuviin erilaisilla aikajänteillä. Koska turvapaikanhakijoita alkoi tulemaan organisaatioiden avunpiiriin kiireellä, oli suunnitelmia toiminnasta tehtävä usein nopealla aikataululla.

*Etenkin alkuvaiheissa vapaaehtoisten roolin selkeyttäminen henkilökunnalle vei aikansa ja toisaalta myös vapaaehtoiset tuli saada hahmottamaan omat tehtävänsä ja rajoituksensa. (7)*

Yllä olevassa otteessa mainitut ongelmat roolien ja tehtävien epäselvyydestä eivät monien vastaajien mukaan välttämättä ratkenneet myöskään alun kaoottisuuden jälkeen. Tämä vaikutti monimutkaistavan työn toimivaa suunnittelua. Välillä toiminnan koordinoiminen osoit-tautui laskeutuvan jokaisen omaksi tehtäväksi, eikä selkeää työnjohtamista ollut tai kukaan ei vaikuttanut olevan vastuussa toiminnan suunnittelusta. Kirjoituksissa toistuukin vapaaeh-toisten vastuu itselleen sopivan toiminnan kehittämistä. Vaikka mahdollisuus itseohjautu-vuudelle osittain lisääkin MacLeodin ja Clarken (2010) mainitsemaa työntekijöiden äänen kuuluvuutta, tehokkuuden kannalta työn jakaminen ja organisoiminen näyttävät vajavai-sina vallalla olevissa käytännöissä. Ongelmat työn suunnittelussa heijastuvat lopulta myös työhyvinvointiin (luku 5.4) eivätkä näin ollen edesauta sitoutumista.

*Toiminta kaikkiaan oli melko improvisoitua. - - Yleensä jokainen teki mitä parhaaksi näki. (27)*

Organisaatioiden toiminnan kannalta eräs kirjoituksissa esiin nostettu teema on vapaaehtoisten osaamisen tunnistaminen ja johtaminen, jolla voitaisiin helpottaa työn suunnittelua. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että vapaaehtoistyöhön osallistuvilla on usein ammatin tai muun elämän kautta hankittuja taitoja, ja nämä moninaiset vahvuudet voivat hyvin johdetuina osoittautua valtavaksi voimavaraksi koko organisaation kannalta. Kuten seuraavat aineisto-otteet osoittavat, on myös tämän aineiston vapaaehtoisten keskuudessa laajaa ammattiosaamista. Tämän osaamisen tuoman potentiaalin valjastaminen työntekoa ja sen tavoitteita edistäväksi tekijäksi vaatii toiminnan suunnittelijalta ja johtajalta tuntemusta yksilöiden tiedoista ja taidoista. Samalla olennaista on näiden mukaisten haasteiden sekä tarpeellisen tuen tarjoaminen. Työntekijöiden osaamisen hahmottaminen on ajoittain osoittautunut puutteelliseksi, johtuen mahdollisesti vapaaehtoisten suuresta vaihtuvuudesta.

*Ei yhtään haitannut, että vapaaehtoisten ”johdossa”toimi monissa eri liemissä keitetyjä yhteiskunnallisia ja ammatillisia jo entisestä työstään irtaantuneita vahvoja vaikuttajahahmoja, jotka olivat tehneet yhteistyötä muissakin ympyröissä. (22)*

*Mentorointiin sisältyy suomalaisten ystävien kouluttamista, tosin tuntuu että tiedän asiat paremmin kuin nuo kouluttajat. (1)*

Yhdeksi haastavaksi osa-alueeksi työn jakaantumisessa puolestaan mainittiin vastuunjako etenkin organisaation palkatun henkilökunnan ja vapaaehtoisten välillä. Näiden ryhmien lisäksi turvapaikanhakijoiden asioita hoitivat monet muut osapuolet, kuten erilaiset virkamiehet, sosiaalityöntekijät sekä psykologit. Osittain ongelmaksi koettiin, että samaa työtä tehtiin eri ihmisten toimesta päällekkäin moneen kertaan, kun päätöksiä työnteosta muutettiin kesken prosessin.

*Kaikenlaista turhaa työtä tekivät muutkin. Oli suunnitteilla ja melkein toteutettuna oikeudenmukaiset vaatekortit jaettavaksi jokaiselle apua tarvitsevalle. Kun korttisysteemi oli vihdoinkin valmis, tuli [organisaation johdolta] päätös, että vapaaehtoiset eivät enää huolehdi vaatejakelusta. (22)*

Problemaattisena osana työn suunnittelua moni vastaaja totesi lisäksi, että epäselvyydet työnjohdolta tulevista ohjeista sekä halutussa käytännön toteuttamisessa vaikeuttivat tehtävien suorittamista. Mikäli työtehtävien tekemisessä on vain vähän soveltamisen varaa, olisi työntekijän kannalta selkeämpää, että henkilöstöjohtamisen porrasmallissa (Viitala 2021) lueteltu suoriutumisen johtaminen olisi huomioitu johtamiskäytännöissä aina ohjeistuksen annosta toteutukseen ja lopulta palautteen antamiseen asti.

*Vaikuttava paikka oli myös työntekijällä, joka yritti noudattaa talon johdolta saamiin ohjeita. Jos tavoitteet olivat yhteiset, niin keinot niiden saavuttamiseksi eivät saaneet aina hyväksyntää. Napit menivät vastakkain. - - Me kun niin hienosti yritimme toimia ja näyttää esimerkillistä suomalaista neuvottelukulttuuria pojille, jotka olivat paenneet diktatuuria. Kyllä oli noloa. (22)*

Edellä olevan aineistoesimerkin tapaan useissa kirjoituksissa käsitellään kokemuksia viestinnästä vapaaehtoistyössä. Tässä analyysissä olen niputtanut työn suunnittelun sekä viestinnän saman teeman alle siksi, että aineistossa työn suunnittelu näyttäytyi vapaaehtoisille pitkälti viestinnän kautta. Käytännössä viestintä ja vuorovaikuttaminen ovat tästä huolimatta olennainen osa jokaisen luoman erittelyn toimintaa ja niiden menestyksestä toteuttamista. Viestintää käytetään paitsi informaation jakamiseen tarkoitukseen, mutta se toimii myös organisaatiokulttuurin rakentajana niin hyvässä kuin pahassa (Viitala 2021). Yleisesti vastaajat toteavat toimivan viestinnän helpottaneen työtehtävien jakoa ja niistä suoriutumista, kun taas puutteellinen viestintä on aiheuttanut yleistä epätietoisuutta, turhan työn tekemistä ja ärtymystä vapaaehtoisten ja palkatun henkilökunnan välillä.

Aiempi aineistoesimerkki havainnollistaa sisäisessä viestinnässä ilmenneiden haasteiden lisäksi, kuinka laajemmat ongelmat työympäristön keskustelukulttuurissa heijastuvat näkyviksi myös turvapaikanhakijoille. Organisaatioiden kannalta kirjoittajat tuovat aineistossa mielenkiintoisesti esille, että pitkällä tähtäimellä vapaaehtoistyötä tuottava organisaatio voi löytää uusia työntekijöitä kohderyhmänsä piiristä. Tässä suhteessa turvapaikanhakijoiden saama kuva toimivasta henkilöstöjohtamisesta esimerkiksi havaitun viestinnän kautta voi toimia puoleensa vetävänä tai luotaan työntävänä tekijänä toimintaan liittymistä pohdittaessa. Palveluista kokemusta omaavien kautta organisaatioiden on mahdollista saada uuden työvoiman ohella aiempaa syvällisempiä näkemyksiä toiminnan onnistumisista sekä siihen liittyvis-

tä kehitystoiveista. Mahdollisuutena olisi myös kannustaa tällaisten henkilöiden kouluttamista aihealueen kokemusasiantuntijoiksi, minkä kautta voitaisiin muun muassa syventää erilaisten tilanteiden ymmärrystä kokemusasiantuntijan kautta ja luoda luottamusta kohde-ryhmän ja palveluntarjoajan välille (Koulutetut Kokemusasiantuntijat ry 2020, 5).

*Olen vapaaehtoistoiminnassani havainnut, että useat turvapaikanhakijat ja erityisesti turvapaikansaaneet haluavat jakaa eteenpäin apua, jonka he ovat itse aikanaan saaneet. Näenkin, että turvapaikanhakijat ovat arvokas voimavara myös järjestöille itselleen, kunhan heidät otetaan avoimesti ja ennakkoluulottomasti mukaan toimintaan. (7)*

### **5.3 Näkemys vapaaehtoisista osana organisaatiota**

*Saapuessani ensimmäistä kertaa [paikan nimi] vasta-avattuun perheysikköön, minut otettiin erittäin hyvin vastaan. Kenties johtuen arvostuksesta [organisaatiota] kohtaan, keskuksenjohtaja otti minut heti kahdenkeskiseen palaveriin, jossa keskustelimme erityisesti vapaaehtoistoimintaa koskevista asioista. Lisäksi toin mukana arabiantaitoisen ystäväni, jonka kanssa kävimme läpi asukkaiden ajatuksia ja toiveita. Moni näistä oli hyvin rakentavia – kuten toive maitotuotteiden vähentämisestä vatsakipujen johdosta – ja vein ne eteenpäin johtoportaalalle. Saimmekin mielestäni aikaan hyvää yhteishenkeä jo ensimetreillä. (7)*

Kuten edellä oleva kirjoittaja kuvaa, ovat vapaaehtoiset parhaimmillaan toiminnan toteuttamisen ohella osana sen aktiivista kehittämistä. Tämä huomioidaan myös henkilöstöjohtamisen porrasmallissa (Viitala 2021), jossa osallistamis- ja yhteistyökäytännöt ovat henkilöstökäytäntöjen osatekijä. Vapaaehtoiset voivatkin rikastuttaa koko organisaatiota tuoreilla näkökulmillaan, ideoillaan sekä työn kohderyhmän kanssa käytyjen keskustelujen kautta. Turvapaikanhakijoiden kanssa työskentelevät vapaaehtoiset ovat usein erityisen lähellä näiden päivittäisiä ongelmia verrattuna työn suunnittelu- ja johtoportaan. Näin ollen vapaaehtoisilla on merkittävä rooli toimia näiden kahden ryhmän, asiakkaiden ja palveluntarjoajan, välisenä viestinviejänä, kuten aiempi aineisto-ote maitotuotteiden vähentämisestä hyvin osoittaa.

Myös MacLeod ja Clarke (2010) painottavat työntekijöiden äänen kuulumista osana organisaation menestystä. Aineistossa on havaittavissa kahtiajako suhtautumisessa siihen, miten

vapaaehtoisten tarjoamia näkökulmia hyödynnetään ja otetaan vastaan. Vapaaehtoistyön arkea värittävätkin yhdessä aikaan saatujen saavutusten ohella ongelmat yleisessä ilmapiirissä etenkin vapaaehtoisten ja palkattujen työntekijöiden välillä. Useimmiten vapaaehtoiset selittivät näiden ongelmien johtuvan kommunikaation ja heille annettavan tuen puutteesta, mihin henkilöstöjohtamisen porrasmallissa (Viitala 2021) liittyy keskeisesti organisaatiokulttuurin kehittäminen. Osa vastaajista kyseenalaisti ilmapiirin kireyden takia, olivatko he toiminnalle todellisuudessa hyödyksi vai enemmänkin sen tiellä:

*Ei kai meidän vapaaehtoistyömme tarkoitus ollut haitata viranomaisia ja keskuksen tehtäviin palkattuja ohjaajia? Olimme tarkalla korvalla, mitä oikeasti meiltä pyydetään. (22)*

*Emme kokeneet, että henkilökunta olisi halunnut meitä lainkaan sinne. Emme, ainakaan useimmat meistä, tunteneet itseämme tervetulleiksi. (27)*

Koska saavutettu ilmapiiri on olennainen osa työssä jaksamista ja sitä kautta siihen sitoutumista, ovat kokemukset toiminnan tiellä olemisesta ongelmallisia organisaatioiden halutessa sitouttaa vapaaehtoiset vakiintuneeksi osaksi työyhteisöään. Se luo myös haasteen avoimelle vuorovaikutukselle, joka voi tukea vapaaehtoisten havainnoimien kehityskohteiden esille tuomista. Tästä huolimatta aineistossa mainitaan vapaaehtoisten olleen oma-aloitteisia ideoiden esittelyssä, vaikka niiden saama vastaanotto on vaihdellut:

*Toisaalta esim. ehdotuksemme, että laatisimme infokansion, johon mm. olisimme koonneet tietoa monella kielellä, miten pääsee Helsinkiin, lippujen ostaminen, aikataulut, urheilu- ja muut harrastusmahdollisuudet jne jne, ei saanut vokin työntekijöiden kannatusta... [- -] Haasteet ovat muuttuneet koko matkan ajan. Aluksi haasteet olivat käytännöllisiä, mutta pieniä Esim. kun veimme poikia johonkin, niin [paikkakunnan] vok kielsi meitä vapaaehtoisia tarjoamasta autokyytiä pojille, Heillä ei ollut rahaa ja meillä oli autot. Tilanne tuntui järjettömältä, joten jouduimme rikkomaan kieltoa. Jossain myöhemmässä vaiheessa vok kuitenkin pyysi meiltä kuljetusapua, esim. kun vokin bändi piti kuljettaa johonkin. (27)*

Yksi MacLeodin ja Clarken (2010) neljästä sitoutumisen mahdollistajasta on toiminnan johdonmukaisuus. Vapaaehtoiset esittävät aineistossa aiemman esimerkin lailla useita kokemuksia, joissa organisaatioiden antamat säännöt ja rajoitukset ovat herättäneet ihmetystä, koska niiden sisällöt on koettu oletetun linjan ja arvomaailman vastaisiksi. Johdonmukaisuus-

den ohella tällä on vaikutus myös strategiseen narratiiviin etenkin silloin, kun puheen tasolla jaetut, toiminnan kannalta keskeiset arvot eivät kuitenkaan näy käytännön toteutuksessa. Strategisella narratiivilla ja johdonmukaisuudella on lisäksi vahva yhteys aiemmassa luokassa esittelemääni viestinnän teemaan. Kun viestintä on ollut vajavaista tai sen sisällöt toiminnan arvojen kanssa epäjohdonmukaiseksi koettuja, on tällä ollut vaikutus mielikuvaan koko organisaatiosta. Tilanteissa, joissa kieltoja esitetään, olisikin hyödyllistä tehdä näkyviksi niiden perustellut syyt.

*Muutamia kertoja saimme varoituksia vokin johdolta, koska olimme heidän näkemyksensä mukaan puuttuneet vokin asioihin meille kuulumattomalla tavalla. Todellisuudessa olimme auttaneet asukkaita tilanteissa, joissa vokin henkilökunta ei ollut sitä tehnyt. (26)*

Henkilöstöjohtamiseen liittyvän sisäisen viestinnän ohella informaatio ja mielikuvat siirtyvät myös organisaatioiden ulkopuolelle, jolloin vapaaehtoiset ovat tärkeä voimavara myös näiden rekrytointi- ja markkinointikanavana. Sitouttamisella ja laajemmin henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa siihen, millaista viestiä he organisaatiosta välittävät. Aineistossa vastaajat ovat kertoneet kirjoituksissaan hyödyntäneensä omia verkostojaan, mikäli niistä on ollut apua vapaaehtoistyössä. Usea on esimerkiksi pyytänyt ystäviään tai kollegoitaan mukaan toimintaan. Tässä suhteessa organisaatioiden voidaan tietysti määrin sanoa onnistuneen toiminnan järjestämisessä – harva pyytää tuttaviaan osallistumaan vapaaehtoisesti johonkin, minkä toiminta koetaan turhana tai erityisen huonosti järjestettynä.

*- - löysin heille opettajan eläkkeellä olevasta kollegastani! (1)*

Näkemyks toiminnan merkityksellisyydestä on aineistossa huomioitavissa myös vapaaehtoistyöntekijöiden korostaessa kokemuksiaan työn palkitsevuudesta. Kokonaisuudessaan henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden arvo vapaaehtoistyössä näyttäytyy aineistossa aiempien tutkimusten mukaisesti keskeisenä osana työntekijöiden sitoutumista.

*Näinjälkikäteen miettiessäni muistelen vapaaehtoiskokemuksia vastaanottokeskuksissa erittäin positiivisesti, sillä toiminta oli erittäin käytännönläheistä, merkityksellistä ja mielekästä. Sekä arkisessa vapaaehtoistyössä vastaanottokeskuksessa että toimintaa koordinoitavissa tulokset olivat näkyviä ja konkreettisempia kuin monissa muissa tekemissäni vapaaehtoistehtävissä. (7)*

Palkitsevuuden kokemusten sijaan palkitsemista henkilöstöjohtamisen keinona ja sitouttamisen välineenä esiintyy huomattavasti vähemmän. Palkitsemisen ei tarvitse olla taloudellisesti mitattavissa, vaan esimerkiksi positiivisen tai rakentavan palautteen antaminen on palkitsemista sen aineettomuudesta huolimatta (Viitala 2021). Aineiston valossa organisaatiot eivät käytä hyväksi aineettoman palkitsemisen täyttä potentiaalia vapaaehtoistoiminnan johtamisessa. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että vapaaehtoiset eivät vastaanota mitään positiivista palautetta, vaan todennäköisempää on, ettei palautetta olla kohdistettu työtehtävistä suoriutumiseen.

#### **5.4 Työhyvinvoinnin ja kuormittavuuden huomioiminen**

Uhkana työn kautta saavutettavissa oleville positiivisille kokemuksille ja sitä kautta yksilön vapaaehtoistyölle ovat uupumuksen ja riittämättömyyden tunteet. Jaksamista puolestaan edesauttavat työssä saatu arvostus sekä tuen saanti. (Mykkänen-Hänninen 2007, 53). Vastaajat kuvaavat kirjoituksissaan haasteeksi henkilökohtaiselle elämälle muodostuneen maahanmuuttotyön kovan kuormittavuuden. Osin aiemminkin analyysissa käsitellyt henkilöstöjohtamisen ongelmat, kuten moninaiset ja muuttuvat työtehtävät, tuen puute, työnjakamisen ja suunnittelun ongelmat sekä toivottomuus yksittäisten turvapaikanhakijoiden asioiden muille delegoimisessa varjostavat usean jaksamista. Työtä kuvataan olevan jatkuvasti resursseja enemmän, minkä seurauksena vapaaehtoistyön ja muun elämän yhteensovittaminen vaikeutuu. Vaikka työn loppumattomuus on yleinen ajatus vastaajien keskuudessa ja tehtyjä tunteja kertyi välillä muun elämän kustannuksella, oli joukossa myös niitä, jotka eivät kokeneet uupuneensa vapaaehtoistyön takia.

*Pitkään ja tiiviinä (7 päivää viikossa) jatkunut vapaaehtoistyöni on tietysti syyväsymykseeni. Toisaalta en voi höllätä enkä luovuttaa, koska ei ole ketään, jolle voisin poikien asioita delegoida. Kaikki jotka tekevät vapaaehtoistyötä maahanmuuttajien kanssa ovat itsekkin täystyöllistettyjä ja useimmat väsyneitä. Tässä työssä tarpeet ovat loputtomia. (27)*

*Kaiken lisäksi voin todeta, että toiminta vei niin mukanaan etten ehtinyt/jaksanut paneutua omaan työhöni lainkaan. (2)*

Viitala (2021) mainitsee yhdeksi sitouttamisen keinoksi työtehtävien mielenkiintoisuuden, mutta samalla niiden kohtuullisen kuormittavuuden. Työhyvinvoinnin seuraamisessa ja siihen reagoimisessa lähijohtajat ovat avainasemassa, sillä työntekijöiden hyvinvoinnin monitorointi ja muutoksiin reagointi vaatii ihmiskontaktin, joka huolehtii aktiivisesti työntekijän edellytyksistä suoriutua työtehtävistään. Aineistossa uupumuksesta kertovat kokevat olensa yksin ongelmansa kanssa työyhteisön sisällä – he eivät tiedä, mistä suunnasta työn keventämistä olisi edes mahdollista pyytää. Lisäksi turvapaikanhakijoiden kohtaamien traumaattisten tapahtumien ja koetun epäoikeudenmukaisuuden kuvataan kirjoituksissa säännöllisesti verottaneen myös vapaaehtoisten hyvinvointia. Tämä on ongelma, sillä työn liiallinen psyykkinen kuormittavuus voi johtaa yleiseen suorituksen alenemiseen, kuten esimerkiksi luovuuden vähenemiseen sekä oppimiskyvyn heikkenemiseen. Pitkän aikaa kestävästä kuormittuneisuudesta toipuminen saattaa viedä jopa vuosia. (Viitala 2014, luku 6.) Eräs vastaaja kertoo, kuinka turvapaikanhakijoiden traumat seurasivat häntä työssäolon ulkopuolella niin voimakkaasti, että hän hakeutui lopulta ammattiavun piiriin:

*Ajoittain olen nukkunut huonosti öitä ihmiskohtaloita surren. Tilanteen ollessa kiihkeimmillään syksyllä 2015 ja talvella 2016 selkeästi sijaistraumatisoiduin ihmisten kokemia kauheuksia kuunnellessani ja katsellessani. Kun autopommit alkoivat räjähdellä myös minun unissani, kävin puhumassa kaikesta kokemastani ammattilaisen kanssa. (30)*

Aineistosta ei selviä, millä tavoin organisaatiot pyrkivät tukemaan vapaaehtoisia tilanteissa, joissa uhkakuvina ovat lisääntynyt stressi ja työuupumus. Johtamisjärjestelmän ja vastuualueiden näyttäytyessä epäselvinä vapaaehtoisille on kuitenkin syytä olettaa, että työhyvinvointia voitaisiin tukea aiempaa enemmän. Tähän liittyvät niin esihenkilötyön merkitys kuin työn suunnitteluun sekä koulutuksen lisäämiseen liittyvien aihepiirien tarkastelu. Näiden ohella Viitala (2014, luku 6) esittää työntekijöiden psyykkisen hyvinvoinnin kannalta olevan tärkeää, että työtehtävien vaativuus ja töiden määrä olisi vaihtelevaa, jotta uupumista voitaisiin ennaltaehkäistä.

## 6 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa olen turvapaikanhakijoiden kanssa työskennelleiden vapaaehtoisten kirjoitusten kautta käsitellyt vapaaehtoistyötä tekevien kokemuksia organisaatioiden sitouttamiseen liittyvien henkilöstökäytäntöjen toteuttamisesta ja niiden suhteesta yksilöiden toimintaan sekä organisaatioiden strategioihin. Tekemäni sisällönanalyysin muotoutumista on ohjannut etenkin Viitalan (2021) luoma henkilöstöjohtamisen porrasmalli. Lisäksi analyysin tukena olen hyödyntänyt MacLeodin ja Clarken (2010) ajatuksia neljästä sitoutumisen mahdollistajasta, jotka ovat mukana täydentämässä ymmärrystä tavoista järjestää henkilöstökäytäntöjä. Nämä alun perin yksityiseltä sektorilta saatujen tietojen varaan rakentuneet teoriat luovat etenkin uuden kolmannen sektorin kasvun myötä lähtökohtia myös vapaaehtoistoiminnan henkilöstöjohtamiselle. Aineistosta havaitsemieni kokemusten kautta on todettavissa, että organisaatioiden vapaaehtoistoiminnan järjestämisessä on esiintynyt useita sellaisia аспекteja, joista paremmin suoriutumiseen ja vapaaehtoisten sitoutumiseen voitaisiin myötävaikuttaa henkilöstökäytäntöjä muuttamalla. Tutkielman analyysissä olen havainnollistanut aineistossa esitettyjä huomiota neljän pääluokan avulla, jotka olen nimennyt seuraavasti: 1) sitouttaminen arvoihin ja kouluttaminen toimintaan, 2) työn suunnittelu ja viestintä, 3) näkemys vapaaehtoisista osana organisaatiota ja 4) työhyvinvoinnin ja kuormittavuuden huomioiminen.

Ensimmäisessä pääluokassa, sitouttaminen arvoihin ja kouluttaminen toimintaan, vapaaehtoiset käsittelevät arvoihin, perehdyttämiseen ja kouluttamiseen kytkeytyviä teemoja. Aineisto tukee aiemman tutkimuksen käsitystä arvojen merkityksestä vapaaehtoistoiminnan lähtökohtana. Organisaatioiden kannalta vaikuttaa siltä, että etenkin arvoihin liittyvä viestintä vaikuttaa organisaatioihin hakeutuviin henkilöihin, sillä itsenäisesti toimivat vapaaehtoiset näkevät organisaatioihin liittymisen yhdeksi ongelmaksi heidän eroavan näkemyksensä organisaatioiden arvoista ja käytännöistä. Teemasta on huomattavissa myös, että perehdyttämisen sekä koulutuksen järjestäminen on ollut osin vajavaista; etenkin niiden sisällöissä ja ajoituksessa on vapaaehtoisten mukaan esiintynyt ongelmia. Tämä johtunee osittain siitä, ettei perehdytystä ja kouluttamista olla optimoitu tukemaan vapaaehtoisten moninaisia työtehtäviä. Työtehtävien laajuuden aiheuttamaa haastetta kouluttamisessa voitaisiin lähestyä

esimerkiksi selvittämällä mahdollisuutta yksilöidymmille työtehtävien suunnittelulle ja kouluttamisen muokkaamiselle näiden mukaisiksi.

Työn organisointiin ja viestintään paneutuvassa luvussa esittelemäni tulokset osoittavat, että organisaatioissa esiintyy tarvetta nykyistä kattavammalle tehtävienkuvien suunnittelulle ja työntekijöiden johtamiselle. Johtamisen ja suunnittelun vastuu organisaatioissa näyttäytyi vapaaehtoisille usein epäselvältä, eivätkä vapaaehtoisille annetut ohjeistukset olleet tarvittavan yksinkertaisia suoritettavaksi palkatun henkilöstön toiveiden mukaan. Haasteita tuottivat myös epämääräiset rajanvedot vapaaehtoisten ja muun henkilöstön välisistä vastuualueista. Organisaatioiden pohdittavaksi tulevaisuudessa jääkin, mikä on vapaaehtoisten ja palkattuiden työntekijöiden suhde työn jakaantumisessa. Kirjoituskutsuun vastanneet korostivat vastauksissaan myös vapaaehtoisten toiminnan ulkopuolella saavutetun ammattiosaamisen tarjoamaa potentiaalia työtehtävien suorittamisessa. Tämä edellyttää organisaatioilta panostamista osaamisen tunnistamiseen sekä johtamiseen. Työn organisointia kehitettäessä yhtenä huomioonotettavana lähtökohtana korostuu viestinnän hyödyntäminen toiminnan selkeyttämisessä.

Analyysin kolmannessa teemassa, näkemys vapaaehtoisista osana organisaatioita, perehdyttiin yleiseen ilmapiiriin sekä vapaaehtoisten rooliin toimintaan osallistumisessa. Vapaaehtoiset tuovat organisaatioihin työpanoksensa ohella omia ideoitaan ja voivat olla viestin välittäjiä toiminnan kohteena olevien asiakkaiden ja johtoportaan välillä. Tästä huolimatta osa vapaaehtoisista ei tuntenut panoksensa olevan haluttu etenkin palkatun henkilöstön silmissä, millä oli vaikutuksia ilmapiiriin ohella myös näiden ryhmien väliselle vuorovaikutukselle ja arvostukselle. Kirjoituksissa ristiriitaiseksi osoittautuu, että vaikka vapaaehtoisilta odotetaan itseohjautuvuutta itselleen sopivien työtehtävien kehittämisessä, niin samalla toimintaan liittyvien kehitysideoiden esittämiseen vaadittu oma-aloitteisuus vaikuttaa välillä aiheuttavan vastareaktioita palkatussa henkilöstössä. Ilmapiirin muotoutumista haastaakin se, että vapaaehtoiset kaipaivat muulta henkilöstöltä näyttävämpää tunnetta yhdessä tekemisestä ja enemmän tukea toivottujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi organisaatioiden yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet ilmentyivät välillä epäjohdonmukaisina, kun tehtyjen päätösten ei koettu vastaavan vapaaehtoisten jakamaa kokemusta organisaation arvoista. Toisaalta tulokset havainnollistavat, että vapaaehtoiset kokevat työn itsessään palkitsevaksi. Lisäksi he

toimivat voimavarana organisaatioille käyttäessään henkilökohtaisia verkostojaan toiminnan hyväksi. Hyvin järjestetty henkilöstöjohtaminen voikin toimia vetovoimatekijänä myös uusille vapaaehtoisille.

Työhyvinvoinnin ja kuormittavuuden huomiointia käsittelevän teeman keskiössä olivat vapaaehtoisten kokemat uupumuksen tunteet ja näihin puuttuminen organisaatioissa. Aiemmissä teemoissa havaitut ongelmat ja liialliseksi koettu työn määrä vaikuttavat merkittävästi työhyvinvoinnin ilmenemiseen aineistossa. On myös huomattava, että maahanmuuttotyön luonne on osalle vapaaehtoisista psyykkisesti kuluttavaa, sillä he ovat muodostaneet ystävyyssuhteita turvapaikanhakijoiden kanssa. Useat kokevatkin vihaa ja pettymystä suomalaisesta maahanmuuttopolitiikkaa ja kielteisiä turvapaikkapäätöksiä kohtaan. Uupumisen ohella hankaluudeksi työhyvinvoinnin tavoittelussa osoittautui vapaaehtoisten tietämättömyys vastuuhenkilöistä tilanteissa, joissa heillä olisi ollut tarvetta lähijohtajien tarjoamalle avulle. Koska työuupuminen vaikuttaa negatiivisesti työstä suoriutumiseen sekä sitoutumiseen ja siitä palautuminen voi pahimmillaan kestää vuosia (Viitala 2021), tulisi organisaatioiden kiinnittää toiminnassaan enemmän huomiota niihin tekijöihin, joilla ennaltaehkäistään vapaaehtoisten loppuun palamista.

Tässä tutkielmassa esitetyt tulokset eivät ole kattava yleiskuva siitä, miltä jokaisen vapaaehtoistyötä teettävän organisaation sitouttamisen käytännöt näyttävät. Sen sijaan aineiston analyysin kautta voidaan kuitenkin arvioida yksittäisten organisaatioiden kehittämistarpeita huomioimalla ne positiiviset ja negatiiviset kokemukset, jotka toistuvat useilla vastaajilla työpaikasta riippumatta. Aineistoa tulkittaessa ja tulevaisuuden toimintatapoja muutettaessa on keskeistä tunnistaa, että teoriassa selitetyjen henkilöstökäytäntöjen välillä vallitsee voimakkaita ristikkäissuhteita, jotka näkyvät myös aineisto-otteissa. Ristikkäissuhteilla viitataan tässä yhteydessä yhden henkilöstökäytännön järjestämisen vaikutuksista muihin henkilöstökäytäntöihin ja niiden toteutumiseen. Esimerkiksi aineistossa havaitut puutteet sisäisessä viestinnässä näyttäytyvät negatiivisesti myös työtehtävien jakautumisessa sekä organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Toisaalta onnistuneilla käytännöillä voidaan nähdä positiivisia tuloksia myös muiden henkilöstökäytäntöjen toteutumisessa. Huomio ristikkäissuhteista henkilöstökäytännöissä onkin osin samankaltainen aiemmin esiteltyjen henkilöstövoimavarojen ristikkäisvaikutusten kanssa (vrt. Viitala 2021, luku 2.12).

Sitoutumista, eli henkilöstöjohtamisen porrasmallissa yhtä henkilöstövoimavaroihin lukeutuvaa osa-aluetta, tavoiteltaessa on oleellista kiinnittää huomio mallin aiempiin askelmiin, kuten tässä tutkielmassa on henkilöstökäytäntöjen osalta tehty. Tutkielmassa en kuitenkaan tarkastellut mallin ensimmäistä askelmaa, henkilöstöjohtamisen puitteita ja resursseja, koska sen arviointiin ei aineiston sisällön rajoissa ollut edellytyksiä. Tässä analyysissä tehtyihin havaintoihin perustuen kehittämistä vaativat etenkin ne henkilöstöjohtamisen osa-alueet, jotka liittyvät johtamisjärjestelmän suunnitteluun ja vapaaehtoisin liittyvien henkilöstöjohtamisen vastuualueiden jakautumiseen. Täten organisaatioiden pohdittavaksi ja itsereflektion tarpeeksi jää, onko vapaaehtoisten koordinointiin nimetty tietty vastuuhenkilö organisaation sisällä, tai onko palkatulle henkilöstölle annettu yhteyshenkilö, jolta esimerkiksi kouluttamisen ja työn jakamisen yhteisistä periaatteista voidaan tarvittaessa kysyä? Entä kenen toimenkuvaan kuuluvat vapaaehtoisille viestiminen ja heidän hyvinvointinsa seuraaminen? Analyysin perusteella onkin syytä olettaa, että käsittelemieni henkilöstökäytäntöjen ohella juuri henkilöstöjohtamisen porrasmallin ensimmäisen askelman toteutumisessa organisaatioiden sisällä on tehty virheitä, ja sen uudelleenarvioimisesta voisi olla hyötyä henkilöstöjohtamisen kehittämisessä.

## Lähteet

- Ahvenainen, Toni & Mattila, Markku & Temnikova, Olena & Raunio, Mika (2023) Tilapäistä suojelua saavien ukrainalaisten asettautuminen Etelä-Pohjanmaalle.  
<https://muuttomoottori.fi/Downloads/Tilap%C3%A4ist%C3%A4%20suojelua%20saavien%20ukrainalaisten%20asettautuminen%20Etel%C3%A4-Pohjanmaalle.pdf>. Viitattu 23.4.2023.
- Bridger, Emma (2018) *Employee Engagement: A Practical Introduction*. London, New York, New Delhi: Kogan Page.
- Cascio, W. F. 1998. *Applied Psychology in Human Resource Management*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Eliasoph, Nina (2013) *The Politics of Volunteering*. E-kirja. Cambridge: Polity.
- Euroopan parlamentin mietintö 2008. Mietintö vapaaehtoistyön roolista taloudellisen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden edistämiseksi (2007/2149(INI)).
- Hoffrén, Jukka (2019) Agenda 2030: Vapaaehtoistyö luo hyvinvointia. Teoksessa Sini Hirvonen & Satu Puolitaival (toim.) *Vapaaehtoistyön arvo*. Kansalaisareena. 42–55.
- Huotari, Tiina & Pyykkönen, Miikka & Pättiniemi, Pekka (2008) Sosiaalisen ja taloudellisen välimaastossa: Tutkimusnäkökulmia suomalaiseen sosiaaliseen yritykseen. Sosiaali- ja terveys-turvan keskusliitto ry.
- Hustinx, Lesley & Cnaan, Ram A. & Handy, Femida (2010) Navigating Theories of Volunteering: A Hybrid Map for a Complex Phenomenon. *Journal for the Theory of Social Behaviour* 40:4, 410–434.
- Kajanoja, Jouko (2019) Vapaaehtoistoiminta ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa Sini Hirvonen & Satu Puolitaival (toim.) *Vapaaehtoistyön arvo*. Kansalaisareena. 82–91.
- Kiiski Kataja, Elina (2011) Studiokysymys 5 ja palkkatyön ulkopuolinen uusi työ: Miten vapaaehtoistyö voitaisiin nähdä tuottavana työnä? Sitra.  
<https://www.sitra.fi/artikkelit/studiokysymys-5-ja-palkkatyon-ulkopuolinen-uusi-tyo-miten-vapaaehtoistyoy/> Viitattu 20.4.2023.
- Koulutetut Kokemusasiantuntijat ry (2020) *Koulutussuosituksset kokemusasiantuntijakoulutuksiin*. E-kirja.
- Laasanen, Juhani (2011) *Vapaaehtoistyön kansantaloudelliset vaikutukset: Mannerheimin Lastensuojeluliitto, Suomen 4H-liitto, Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö, Suomen Punainen Risti*. Ruralia-instituutti.

Leiwo, Hanne (2023) Ukrainasta paenneet jäivät vuosi sitten viikoiksi vapaaehtoisten vastuulle – auttamistyönkonkari: ”Yllätyin, järkytyin ja suutuin”. Yle 22.4.2023.

<https://yle.fi/a/74-20027813>. Viitattu 26.4.2023.

MacLeod, David & Clarke, Nita (2010) Leadership and employee engagement: passing fad or a new way of doing business? *International journal of leadership in public services* 6:4, 26–30.

Mykkänen-Hänninen, Riitta (2007) *Vapaaehtoistyön rajapinnoilla*. Helsinki: Stadia.

Möttönen, Sakari (2009) Ovatko järjestöt hyvinvointivaltion purkajia vai puolustajia? *Yhteiskuntapolitiikka* 74:1, 60–71.

Niemelä, Jorma (2019) Järjestöjen missiona inklusiivinen yhteiskunta. Teoksessa Sini Hirvonen & Satu Puolitaival (toim.) *Vapaaehtoistyön arvo*. Kansalaisareena. 108–115.

Pessi, Anne Birgitta & Grönlund, Henrietta (2019) Vapaaehtoistoiminnan itseisarvo. Teoksessa Sini Hirvonen & Satu Puolitaival (toim.) *Vapaaehtoistyön arvo*. Kansalaisareena. 116–123.

Pyykkönen, Miikka (n. d) Uusi kolmas sektori. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/uusi-kolmas-sektori>. Viitattu 24.3.2023.

Rahkonen, Juho (2018) *Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa*. Taloustutkimus.

<https://kansalaisareena.fi/aineistoa/tutkimukset-ja-selvitykset/> Viitattu 6.5.2023.

Ruuskanen, Petri (n. d.) Sosiaalinen pääoma. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaalinen-paaoma>. Viitattu 21.4.2023.

Schaufeli, Wilmar B. & Bakker, Arnold B. (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293–315.

Schaufeli, Wilmar & Salanova, Marisa (2014) Burnout, Boredom and Engagement in the Workplace. Teoksessa Peeters, Maria C. W. & de Jonge, Jan & Taris, Toon W. (toim.): *An Introduction to Contemporary Work Psychology*. Wiley: Blackwell. 293–320.

Simonen, Saara & Timonen, Joonas (2019) Vapaaehtoisuus vahvistaa kaupunkiyhteisöjä. Teoksessa Sini Hirvonen & Satu Puolitaival (toim.) *Vapaaehtoistyön arvo*. Kansalaisareena. 100–107.

Tilastokeskus (2017) Miehet ja naiset tekivät yhtä paljon vapaaehtoistyötä.

[https://www.stat.fi/til/vpa/2017/vpa\\_2017\\_2018-08-30\\_kat\\_002\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/vpa/2017/vpa_2017_2018-08-30_kat_002_fi.html). Viitattu 9.5.2023.

Valliluoto, Sari (2014) *Vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksista ja esteistä*. Helsinki: Kilpailu- ja kuluttajavirasto, Kilpailu- ja kuluttajaviraston selvityksiä 4/2014.

Vihiniemi, Paula (2020) Vapaaehtoisten sitoutuminen ja sitouttaminen. Kansalaisareena.

<https://kansalaisareena.fi/aloittavan-vapaaehtoistoiminnan-koordinaattorin-opas/vapaaehtoisten-sitoutuminen-ja-sitouttaminen/>. Viitattu 24.3.2023.

Viitala, Riitta (2014) Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta (2021) Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila (2019) Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Willberg, Elina (2015) Vapaaehtoistoiminnasta iloa monille: Hyvinvointia tukevan vapaaehtoistyön vastuut ja käytännöt. Helsinki: Sitra.

Yeung, Anne Birgitta (2004) The Octagon Model of Volunteer Motivation: Results of a Phenomenological Analysis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 15:1, 21–46.

## **Aineisto**

Suomalaisen Kirjallisuuden Seura & Salmi-Niklander, Kirsti & Pantti, Mervi & Laine, Sofia (2020) Kirjoituksia vapaaehtoistyöstä turvapaikanhakijoiden parissa 2018–2019 [sähköinen tietoaaineisto]. Versio 1.0 (2020-07-20). Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [jakaja].

<http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD3391>