

LAATUA VAPAAEHTOISTOIMINNAN JOHTAMISEEN

Prosessikuvaus ja opas vapaaehtoistoiminnan koordinointiin ja johtamiseen

LAHDEN AMMATTIKORKEA-
KOULU
Sosiaali- ja terveysala
Lasten ja nuorten hyvinvoinnin tur-
vaaminen
Opinnäytetyö YAMK
Kevät 2017
Eveliina Niemelä

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

NIEMELÄ, EVELIINA

Laatua vapaaehtoistoiminnan johtamiseen. Prosessikuvaus ja opas vapaaehtoistoiminnan koordinointiin ja johtamiseen

Lasten ja nuorten hyvinvoinnin turvaamisen opinnäytetyö, 76 sivua, 18 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Suomalaisessa yhteiskunnassa vapaaehtoistyöllä on merkittävä rooli, sillä noin kolmannes 15-74 –vuotiaista suomalaisista on toiminut vapaaehtoisena. Vapaaehtoistoiminta on yhteiskunnallisesti merkittävää toimintaa, lisäten kansalaisten osallisuutta ja yhteiskunnallista aktiivisuutta. Vapaaehtoistoiminta antaa myös merkittävän lisän järjestöjen toimintaan, sillä vapaaehtoistyötunnin arvo lasketaan olevan jopa kuusi ja puolikertainen. Näin ollen vapaaehtoistoiminta tuo myös taloudellisesti merkittävää säästöä organisaatioille, mahdollistaen huomattavasti laajemman toiminnan toteuttamisen.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää vapaaehtoistoimintaa erityisesti toiminnan johtamisen kautta. Tavoitteena oli luoda vapaaehtoistoiminnan johtamisen malli ja konkreettisenä tuotoksena luodaan kirjallinen ohjeistus työntekijöiden avuksi vapaaehtoistoiminnan johtamiseen. Yhdenmukaisen toimintaohjeistuksen avulla kohdeorganisaation eli Helsingin NMKY:n vapaaehtoistoiminta ja sen ohjaus selkeytyvät, vapaaehtoisten asemat ja olosuhteet yhdenmukaistuvat ja vapaaehtoistyön merkitys yhdistyksessä saadaan paremmin esille. Samalla yhdistyksen vapaaehtoistoiminta ja sen johtaminen tehostuu.

Kehittämishankkeen teoreettinen tietoperusta koostuu osallisuudesta, vapaaehtoistoiminnasta, vapaaehtoistoiminnan johtamisesta sekä vapaaehtoistoimintaa määrittelevistä normeista. Tutkimuksellinen kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimuksellinen osuus toteutui vapaaehtoisille osoitetusta alkukartoituksesta, joka toteutettiin Webropol-kyselynä sekä vapaaehtoisten parissa työskentelevien työntekijöiden ryhmäteemahaastatteluilta ja aivoriihiyöskentelystä. Saatua aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tuotoksena syntyi prosessikuvaus vapaaehtoistyön johtamisesta sekä opas vapaaehtoistoiminnan johtamisen avuksi yhdistystoimintaan.

Asiasanat: vapaaehtoistoiminta, vapaaehtoistyö, johtaminen, kehittäminen, prosessikuvaus

NIEMELÄ, EVELIINA

Quality for management of voluntary work. Process description and guidance on coordination and management of volunteering.

Master's Degree Programme in Social Services, Ensuring children's and young people's welfare 76 pages, 18 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

Volunteering plays a significant role in Finnish society, as about a third of Finns aged between 15 and 74 have been volunteering. Volunteering is a socially significant activity, increasing citizens' involvement and social activity. Recreational activities also bring a significant boost to organizations' activities, as the value of a volunteer hour is estimated to be up to six and a half times the value of an employee. As a result, voluntary activities also bring economically significant savings to organizations, enabling a much wider implementation of operations.

The purpose of this development project was to develop volunteer activities, especially through the development of volunteer management. The aim is to create a model of volunteer management and, as a concrete output, a written guideline for employees to assist volunteer work. With the help of a consistent guideline the target organization, YMCA Helsinki, can develop their voluntary work, the volunteers and their conditions harmonize and the importance of volunteering in the association is better illustrated. At the same time, the volunteer activity of the association and its management becomes more effective.

The theoretical knowledge base of the development project consists of participation, voluntary activity, voluntary activity management and norms defining volunteering activities. The research development project was carried out as an action study. The research part was realized from a free-term initiated mapping survey conducted in the Webropol survey and in the group interviews and brainstorming work of volunteer workers. The material obtained was analyzed by content analysis.

As a result of the research development project, a process description of the volunteer's work was conducted and a guide to volunteering to assist in association activities.

Key words: volunteering, voluntary work, leadership, development, process description

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	4
2.1	Kohdeorganisaatio	4
2.2	Hankkeen tausta	6
2.3	Tarkoitus ja tavoitteet	7
3	OSALLISUUS JA VAPAAEHTOISTOIMINTA	9
3.1	Osallisuus vapaaehtoistoiminnan elementtinä	9
3.2	Vapaaehtoistyö ja -toiminta	10
3.3	Vapaaehtoistoiminnan johtaminen	15
3.4	Vapaaehtoistoimintaa määrittelevät normit	20
4	TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT	23
4.1	Toimintatutkimus	23
4.2	Kysely	24
4.3	Ryhmähaastattelu	25
4.4	Aivoriihityöskentely	27
4.5	Aineiston analyysi	28
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	30
5.1	Kehittämishankkeen kulku	30
5.2	Hankkeen riskit	32
5.3	Menetelmällinen kokonaisuus ja työskentelyvaiheet	34
6	TULOSTEN TARKASTELUA	39
6.1	Vapaaehtoisten kokemukset yhdistyksen vapaaehtoistoiminnasta	39
6.2	Työntekijöiden näkemyksiä vapaaehtoistoiminnasta ja sen kehittämisestä	40
6.3	Määritelmä Helsingin NMKY:n vapaaehtoistoiminnalle	43
6.4	Vapaaehtoisten tarpeet toiminnan eri vaiheissa ja niihin vastaaminen	45
6.5	Vapaaehtoistoiminnan ja sen johtamisen prosessit	46
7	JOHTAMISEN MALLI VAPAAEHTOISTOIMINTAAN	58
8	POHDINTA	62
8.1	Kehittämishankkeen tarkastelua ja arviointia	62

8.2	Kehittämishankkeen tuotoksen arviointi	64
8.3	Luotettavuus ja eettisyys	66
8.4	Hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet	68
LÄHTEET		71
LIITTEET		78

1 JOHDANTO

Suomalaisessa yhteiskunnassa järjestötoiminnan vapaaehtoistyöllä on merkittävä rooli. Tutkimustulosten perusteella reilu kolmasosa 15-74 – vuotiaista suomalaisista on toiminut vapaaehtoisena. (Laasanen 2011, 9). Vapaaehtoistyö on siis vakiinnuttanut asemansa 2000-luvulla suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan palvelujärjestelmässä (Mykkänen-Hänninen 2007, 12.). Vaikka vapaaehtoistoiminta on pysyvä osa kulttuuriamme, on siinä vielä kehitettävää niin paikallisella kuin yhteiskunnallisellakin tasolla. Euroopan vapaaehtoistoiminnan toimenpideohjelma Policy Agenda for Volunteeringin mukaan vapaaehtoistoiminnan laatua voidaan kehittää edistämällä vapaaehtoistoiminnan peruseriaatteiden ja osa-alueiden, kuten vapaaehtoistoiminnan johtamisen sekä vapaaehtoisten valmentamisen ymmärtämistä (EYV 2011 Alliance Policy Agenda for Volunteering in Europe 2011, 9.)

Vapaaehtoistyön rahallista arvoa on haastavaa mitata, mutta sen on laskettu tuovan yhteiskunnalle merkittäviä säästöjä. Järjestöpuolella vapaaehtoistytunnin arvo lasketaan olevan jopa kuusi ja puolikertainen. Tällä tarkoitetaan sitä, että yhdellä vapaaehtoistyöhön sijoitetulla eurolla saadaan reilu kuusinkertainen tuotos yhtä työtuntia kohden laskettuna. Vapaaehtoistoiminnan tulokset eivät kuitenkaan yleensä synny ilman kustannuksia. (Laasanen 2011, 9, 19.) Vapaaehtoistoiminta vaatii onnistuakseen myös organisointia, sekä rahallisia että henkilöpanosresursseja. Hyvä vapaaehtoistoiminnan organisointi sisältää vapaaehtoistoiminnan strategian eli arvojen, asenteiden, toimintaympäristön ja –tapojen määrittelyä, osamistarpeiden määrittelyä ja kartoittamista, resursointia, johtamista sekä arviointia ja kehittämistä. (Häyrinen 2015, 45) Kustannuksista siis vain pieni osa menee vapaaehtoiselle toiminnasta aiheutuvien kustannusten kattamiseen. Pääosa kustannuksista syntyy vapaaehtoistyön organisoinnista ja kehittämisestä, vapaaehtoisen rekrytoinnista, kouluttamisesta, ohjaamisesta ja palkitsemisesta. (Laasanen 2011, 9.)

Tämä kehittämishanke on työelämälähtöinen ja toteutetaan Helsingin Nuorten Miesten Kristilliselle Yhdistykselle eli Helsingin NMKY:lle, joka

toteuttaa monipuolista vapaaehtoistoimintaa nuorisotyön parissa. Kehittämistyötä kuvataan toiminnaksi, jossa tutkimustulokset ohjaavat luomaan uusia tai aiempaa parempia menetelmiä ja palveluita. Kehitys voidaan nähdä prosessina ja tuloksena, jonka seurauksena tapahtuu yleensä muutosta parempaan. (Heikkilä, Ojanen & Nurminen 2008, 21.) Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää vapaaehtoistoimintaa erityisesti vapaaehtoistoiminnan johtamisen kehittämisen kautta. Tavoitteena on kartuttaa yhdistyksen olemassa olevaa vapaaehtoistoimintaa ja sen johtamista, luoda vapaaehtoistoiminnan johtamisen malli ja konkreettisenä tuotoksena luodaan kirjallinen ohjeistus työntekijöiden avuksi vapaaehtoistoiminnan johtamiseen. Yhdenmukaisen toimintaohjeistuksen avulla Helsingin NMKY:n vapaaehtoistyö ja sen ohjaus selkeytyvät, vapaaehtoisten asemat ja olosuhteet yhdenmukaistuvat ja vapaaehtoistyön merkitys yhdistyksessä saadaan paremmin esille.

Konkreettisenä tuotoksena luodaan siis opas, joka toimii johtamisen apuna vapaaehtoisten kanssa toimiville työntekijöille. Vapaaehtoistoiminnan avaaminen, kuvaaminen ja mallin luominen vapaaehtoistoiminnan johtamisen avuksi voi tukea työntekijää arjessa, nostaa yhdistyksen vapaaehtoistoimintaa paremmin esille ja lisätä vapaaehtoistoimintaa. Vapaaehtoisen kannalta tämä voi lisätä vapaaehtoistoiminnan organisoituneisuutta, antaa riittävää koulutusta ja perehdytystä sekä lisätä työnohjausta. Tätä kautta vapaaehtoisen tekemän työn laatu paranee, vapaaehtoinen jaksaa paremmin ja saattaa sitoutua paremmin toimintaan. Vapaaehtoistoiminnan johtamisen kehittämisen merkitys on siis suuri niin vapaaehtoisen, työntekijän kuin yhdistyksenkin kannalta.

Kehittämishankkeen teoreettisessa tietoperustassa käsitellään osallisuutta, vapaaehtoistoimintaa, vapaaehtoistoiminnan johtamista sekä vapaaehtoistoimintaa määrittäviä normeja. Kehittämishankkeen aineistonkeruumenetelminä käytetään alkukartoituksena kyselyä, joka on suunnattu toiminnassa jo mukana oleville vapaaehtoisille. Päämenetelminä ovat ryhmähaastattelut sekä aivoriihityöskentely. Kehittämistyöhön osallistuu työntekijöitä, jotka toiminnoissaan vastaavat vapaaehtoisista tai työskentelevät heidän kanssaan. Kehittäminen tapahtuu siis yhdessä työyhteisön kanssa.

Päämääränä oli luoda yhteinen määritelmä yhdistyksen vapaaehtoistoiminnalle sekä luoda yhtenäisiä käytänteitä vapaaehtoistoiminnan johtamiselle. Lopullisena tuotoksena hankkeen myötä luotiin vapaaehtoistoiminnan johtamisen malli.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kohdeorganisaatio

Kehittämishankkeen kohdeorganisaationa toimii Helsingin Nuorten Miesten Kristillinen Yhdistys eli Helsingin NMKY. NMKY on maailman suurin ei-poliittinen nuorisoliike, joka toimii 119 eri maassa. NMKY-liikkeen toiminoissa on mukana vuosittain yli 48 miljoonaa ihmistä ympäri maailmaa. Liike sai alkunsa Lontoossa vuonna 1844, kun perustaja George Williams huolestui nuorten pahoinvoinnista ja näki tärkeäksi lisätä vapaa-ajantoimintamahdollisuuksia, jotka edistävät terveyttä ja turvallisuutta. (World YMCA 2014.)

Helsingin NMKY on perustettu vuonna 1889 ja se on Suomen suurin NMKY:n paikallisyhdistys. Helsingin NMKY on laaja-alaista nuorisotyötä tekevä järjestö, jonka visiona on antaa osallistujille merkitystä elämää. Helsingin NMKY:n missiona on toimia kristillisten arvojen pohjalta vahvistuen kokonaisvaltaista hyvinvointia. Toiminnan kohteena ovat pääasiassa lapset ja nuoret, joita kohdataan muun muassa kerhoissa, leireillä, kouluksissa ja nuorisotaloilla. (Helsingin NMKY 2014, 4-5.) Helsingin NMKY jakaantuu organisatorisesti neljään eri toimialaan: lapset ja perheet, nuoret, musiikki ja urheilu. Helsingin NMKY:n arvojen mukaisesti kaikissa toiminnoissa pyritään siihen, että toiminta on helposti saavutettavaa, monipuolista ja ihmisen yksilöllisyyttä kunnioittavaa. Kohtaamisen välineinä ovat muun muassa yhteinen tekeminen, liikunta sekä musiikki. Lähtökohdista toiminnalle ovat toimintojen monipuolisuus, helppo saavutettavuus sekä osallisuus. Toiminnassa tulee olla mahdollisuus kokea yhteisöllisyyttä (Helsingin NMKY 2014, 4-5; Helsingin NMKY 2016, 4.)

Helsingin NMKY:n toiminnan suunnittelu ja strategia nousevat NMKY:n maailmanliiton, Euroopan NMKY:n, Suomen NMKY:n ja Helsingin NMKY:n linjausten pohjalta. Vuosina 2016-2020 yhdistyksen strategiset painospistealueet ohjaavat toimintaa seuraavina vuosina. Ensimmäisenä painospistealueena on *Lasten ja nuorten kasvun ja osallisuuden jatkuva tukeminen – Empowering young people*. Tavoitteena on antaa turvallinen kasvu- ja

oppimisympäristö, jossa on monipuoliset keinot kokonaisvaltaiseen kohtaamiseen. Toiminnan on tarkoitus vastata lasten ja nuorten tarpeita ja toiveita. Toisena painopistealueena on, että *Helsingin NMKY on merkitystä tuottava yhteisö*, joka edistää jäsenten osallisuutta ja jolla on hyvinvoiva, motivoitunut ja sitoutunut työyhteisö. Kolmantena painopistealueena on, että *yhdistys on näkyvä ja luotettava toimija*, jonka toiminta on vetovoimaista ja tarpeista lähtevää. Tavoitteena on myös kehittää viestintää sekä toiminnan laatua. (Helsingin NMKY 2015.)

Yhdistyksen strategiset painopistealueet toimivat hyvää pohjana myös kehittämishankkeelle. Hankkeen voidaan nähdä lisäävän toiminnan johtamisen kehittämisen kautta vapaaehtoisten kasvua ja osallisuutta yhdistyksen toimintaan, lisätä vapaaehtoisten ja työntekijöiden sitoutuneisuutta ja motivaatiota. Toimintojen ja toimintamallien näkyväksi kirjaaminen puolestaan lisää toimintojen laatua ja lisää näkyvyyttä.

Helsingin NMKY:n toiminta on pääasiassa ammattilaisten toteuttamaa eli suurin osa toiminnoista toimii työntekijäjohtoisesti, vapaaehtoiset työntekijöiden rinnalla toimien. Tämä on yhdistykseltä strateginen linjaus, jolla halutaan vahvistaa erityisesti kasvatustyön tuloksia sekä taata työn laatu laajassa yhdistystoiminnassa. Vapaaehtoistoiminnan merkitys työntekijöiden tekemän työn ohella on kuitenkin suuri. Vapaaehtoistoiminta Helsingin NMKY:llä on laajaa ja se on yksi merkittävin osallisuuden muoto täysi-ikää lähestyvien nuorten ja toiminnassa mukana olevien lasten vanhempien keskuudessa. Liikunnan parissa vapaaehtoiset toimivat muun muassa joukkueenjohtajina, huoltajina ja apuvalmentajina. Sosiaalisessa vahvistamisessa puolestaan vapaaehtoiset toimivat muun muassa nuorisotaloilla ja avoimessa kohtaamistoiminnassa nuorisotyöntekijöiden apuna kohtaamassa nuoria ja kerhoissa, leireillä sekä partiolippukuntien ryhmissä ryhmänohjaajina. Suurin osa vapaaehtoisista on nuoria eli alle 29 –vuotiaita. Vapaaehtoistoiminta on myös toiminnan laajuuden kannalta merkittävää. Esimerkiksi nuorisotyön toimialassa vapaaehtoiset olivat mukana kohtaamassa yli 2000 lasta ja nuorta vuoden 2016 aikana. (Helsingin NMKY 2017, 7.)

2.2 Hankkeen tausta

Helsingin NMKY on monipuolista nuorisotyötä tekevä järjestö, jonka toimintojen parissa työskentelee noin 350 vapaaehtoista. Vuonna 2016 yhdistyksen vapaaehtoisten tuottama työpanos oli tunteina kirjattuna yli 28 000 tuntia. (Helsingin NMKY 2017.) Vaikka yhdistyksen vapaaehtoistoiminta on laaja-alaista, yhdistykseltä puuttuu yhteiset käytänteet ja ohjeistukset vapaaehtoisten kanssa toimimiseen. Yhdistyksessä ei ole ollut vapaaehtoistyön koordinaattoria, vaan jokainen toimiala ja toiminto toimivat omalla tavallaan vapaaehtoisen kanssa. Tämän vuoksi yhdistyksen henkilöstövastaava ehdotti kehittämishankkeeksi ohjeistuksen luomista vapaaehtoistoiminnan johtamisen kehittämiseen.

Sekä toiminnan laadun että turvallisuustekijöiden vuoksi yhteiset pelisäännöt olisi hyvä luoda. Yhdistykseltä puuttuu myös vapaaehtoistoiminnan rekisteri. Uusi, 1.5.2014 voimaan tullut laki lasten kanssa toimivien vapaaehtoisten rikostaustan selvittämisestä (148/2014) tukee osaltaan kehittämishankkeelle noussutta tarvetta. Taustojen selvittämisen lisäksi esimerkiksi vapaaehtoisten perehdyttäminen, palkitseminen, osallistaminen toimintojen suunnitteluun ja vapaaehtoistyön määrän raportointi vaihtelevat toiminnosta riippuen. Vapaaehtoistoiminnan yleinen koordinointi ja sen yhdenmukainen tilastointi nostaisivat vapaaehtoistoiminnan arvostusta niin yhdistyksen sisällä kuin ulkopuolella ja auttaisivat myös uusien avustusten hakemisessa vapaaehtoistoimintaan.

Vapaaehtoistoiminnalla on suuri merkitys yhdistyksen toimintaan niin toiminnan toteutustasolla kuin taloudellisestikin. Vaikka työntekijöitä ja vapaaehtoisia ei suoranaisesti esimerkiksi vastuukysymyksissä voida rinnastaa, on vapaaehtoisen tuoma työpanos merkittävä. Esimerkiksi leiritoiminnassa vapaaehtoiset toimivat suurena apuna ammattilaisten rinnalla ja voidaan arvioida, että yhden työntekijän palkkakuluilla on mahdollista ottaa jopa kahdeksan nuorta vapaaehtoista mukaan leirille. Usein leireillä yhtä ammattitaitoista ohjaajaa kohden on yksi vapaaehtoinen nuori ryhmänohjaaja, joka saa toimiessaan arvokasta kokemusta ryhmänohjaamisesta. Vapaaehtoisena toimiminen on auttanut monia nuoria töiden hankkimises-

sa sekä ohjannut monia hakeutumaan sosiaalialalle. Samalla yhdistys saa toimintaansa sekä yhteiskuntaan aktiivisia jäseniä.

Kehittämishankkeen aihe on myös niin järjestötasolla sekä yhteiskunnallisella tasolla merkittävä. Vapaaehtoistoimintaa toteuttavia järjestöjä on ollut Suomessa jo kolmella eri vuosisadalla ja se onkin yhteiskunnallinen ilmiö, jolla on suuri taloudellinen ja inhimillinen merkitys. (Marjovuo 2014, 11, 25.) Aiempia vapaaehtoistoiminnan johtamisen ja sen kehittämisen tutkimuksia on kuitenkin tehty vain vähän Suomessa. Suurin osa vapaaehtoistoimintaan liittyvistä tutkimuksista koskevat vapaaehtoistoiminnan kehittämistä lähtökohtanaan vapaaehtoiset, heidän kokemuksensa ja motivointi. Myös suomalaisia vapaaehtoistoiminnan johtamisen malleja on vähän. Tämä tarkoittaa sitä, että vapaaehtoistoiminnan johtaminen vaihtelee laajasti organisaatiosta riippuen. Toimijat ovat kuitenkin toivoneet, että vapaaehtoistoimintaan olisi tarjolla yhtenäinen toimintamalli, joka mukaan toimia. Toimintamallin on toivottu sisältävän esimerkiksi vapaaehtoistoiminnan rahoituskanavia, kontakteja, koulutusta, koordinaatiota, tukea ja ylläpitoa koskevia ohjeita. Yhteinen toimintamalli voisi edesauttaa järjestöissä vapaaehtoistoiminnan aloittamista ja saattaisi tehdä toiminnasta pitkäjänteisempää. (Valliluoto 2014, 59.)

2.3 Tarkoitus ja tavoitteet

Kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää vapaaehtoistoimintaa erityisesti vapaaehtoistoiminnan johtamisen kehittämisen kautta. Tavoitteena on luoda vapaaehtoistoiminnan johtamisen malli ja konkreettisenä tuotoksena luodaan kirjallinen ohjeistus työntekijöiden avuksi vapaaehtoistoiminnan johtamiseen. Yhdenmukaisen toimintaohjeistuksen avulla Helsingin NMKY:n vapaaehtoistyö ja sen ohjaus selkeytyvät, vapaaehtoisten asemat ja olosuhteet yhdenmukaistuvat ja vapaaehtoistyön merkitys yhdistyksessä saadaan paremmin esille.

Hanke on rajattu koskemaan Helsingin NMKY:n nuorisotyön toiminnoista sosiaalisen vahvistamisen toimintoja, jotka kattavat muun muassa kerhoja leiritoiminnan, matalankynnyksen harrastetoiminnan sekä nuorisotalo-

toiminnan. Hankkeen tuotoksen avulla pyritään tulevaisuudessa kehittämään kuitenkin koko paikallisyhdistyksen vapaaehtoistoiminnan koordinoitua. NMKY:n ollessa laaja kansainvälinen organisaatio, voidaan valmistuotosta jakaa käytettäväksi myös muissa paikallisissa NMKY:ssä niin Suomessa kuin maailmalla.

Kehittämishankkeen teoreettisen viitekehyksen avulla voidaan määrittää mitä vapaaehtoistoiminnalla ja sen johtamisella tarkoitetaan tutkimuksellisessa näkökulmassa. Näitä näkökulmia pyritään hyödyntämään luodessa yhdistykselle yhtenäisiä käytänteitä. Kehittämishankkeen avulla pyritään luomaan vapaaehtoistoiminnasta järjestelmällisempää ja selkeämpää koordinoinnin kannalta. Selkeän toimintamallin avulla säästetään myös työntekijäresursseja ja lisätään vapaaehtoisten työskentelyn mielekkyyttä. Tätä kautta vaikutukset näkyvät positiivisina myös kentällä toiminnossa, joissa vapaaehtoiset toimivat.

Yhdistyksen vapaaehtoistoiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää nähdä, millainen vapaaehtoistoiminnan rakenne yhdistyksessä on. Johtamista kehittäessä on myös hyödyllistä hahmottaa, millaisen uran tai polun vapaaehtoinen kulkee yhdistyksen tarjoamissa vapaaehtoistoiminnan tehtävissä ja toimintamuodoissa. Tämä pitää sisällään esimerkiksi sen, miten vapaaehtoinen kuulee vapaaehtoistoiminnasta, miten hänet otetaan vastaan yhdistyksen toimintaan, miten hän siirtyy vapaaehtoisroolista toiseen ja milloin hän todennäköisesti tulee lopettamaan vapaaehtoisena toimimisen. (Kuuluvainen 2015, 83.) Näihin yhdistyksen sisällä tapahtuviin vapaaehtoistoiminnan vaiheisiin pyritään perehtymään myös hankkeen aikana.

3 OSALLISUUS JA VAPAAEHTOISTOIMINTA

3.1 Osallisuus vapaaehtoistoiminnan elementtinä

Porkka (2009, 63- 64) nostaa vapaaehtoistoimintaan vaikuttavuuskäsitteen sisälle ja rinnalle osallisuuden ja sosiaalisen pääoman käsitteet olennaisena osana vapaaehtoisuuden luonteen ymmärtämistä. Osallisuudella tarkoitetaan muun muassa sitä että tulee nähdä ja kuulla itsensä sekä ryhmässä hyväksytyksi sellaisenaan. Ihmisen vaikuttamisen kokemukset taas syntyvät muun muassa siitä miten hänet yksilönä huomiodaan ja kuinka vakavasti häneen yksilönä suhtaudutaan. Sosiaalinen pääoma voidaan mieltää yhteisön yhteenkuuluvuuden tilana, jossa vuorovaikutuksessa muiden kanssa opitaan mm. yhteistoimintaa, luottamusta sekä yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. (Porkka 2009, 63-64.)

Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämissuunnitelma 2012–2015 on opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu vuodelta 2012. Valtioneuvosto on hyväksynyt ohjelman 8.12.2011 ja se perustuu pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelmassa tehtyihin lapsi- ja nuorisopolitiikan linjauksiin ja asetettuihin tavoitteisiin. Ohjelmassa painotetaan osallisuuden merkitystä. Ohjelman mukaan huomiota tulisi kiinnittää myös yhdenvertaisuuden ja arjenhallinnan käsitteiden kautta. Osallisuuden tunteen nähdään syntyvän osallistumisen ja vaikuttamisen kautta. Kun lapsi tai nuori käy koulua, opiskelee, tekee työtä, harrastaa ja vaikuttaa omissa asioissa, lähiympäristönsä tai laajemmin yhteiskunnan asioissa, hän voi kokea olevansa osallinen omassa yhteisössä ja suomalaisessa yhteiskunnassa. Poliitiikan ja yksilön kasvun keskiössä ovat sosiaalisen osallisuuden kokeminen ja aktiivisen kansalaisuuden valmiudet. (Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämissuunnitelma 2012–2015, 4, 6.)

Osallisuudella tarkoitetaan laajasti katsottuna Orasen (2008) mukaan yhteisöön liittymistä, kuulumista ja siihen vaikuttamista. Se perustuu vastavuoroiseen toimintaan ja edellyttää yhteisöltä jäsenten huomioon ottamista ja jäseniltä aktiivista mukaan tulemistä. Oranen ottaa esimerkiksi lapsen oikeuksien sopimuksen näkökulman osallisuuteen, jolloin kyse on lapsi-

kansalaisten ja aikuisten julkisen vallan yhteisöjen välisistä suhteista ja lasten mahdollisuuksista vaikuttaa näiden yhteisöjen toimintaan. Olennaisista on vastavuoroisuus, sillä vaikuttaminen ei ole mahdollista, mikäli ei pääse asioiden käsittelyyn mukaan tai jos asioista ei saa tietoa. (Oranen 2008, 9.)

Helmisen (2006) mukaan lapsella on pienestä pitäen oikeus osallisuuteen ja yhteisöllisyyteen. Osallisuus antaa pohjan yksilölle tasavertaiseen kumppanuuteen, vuorovaikutukseen, yhteistyöhön, vaikutusmahdollisuuksiin ja koetusta oppimiseen. Osallisuus edellyttää osapuolten kunnioitusta ja hyväksyntää, jossa keskeisinä tekijöinä on vastavuoroisuus ja vuorovai-
kutteisuus. (Helminen 2006, 204–205.) Osallisuus liittyy siis jo aiemmin mainittuun yhteisöllisyyden käsitteeseen, sillä osallisuus on yhteisöön liittymistä, siihen kuulumista sekä vaikuttamista. Yksilön identiteetin kehittämisen kannalta on tärkeää, että yksilöllä on mahdollisuus olla osallisena ja mukana asioiden käsittelyssä itselle merkittävissä yhteisöissä. (Hotari, Ojanen & Pösö 2013, 149.)

Järjestötoiminnassa merkittävimmin rajoittajina osallistumiseen ja osallisuuteen on se, kokeeko yksilö toimintansa merkittäväksi ja onko hänellä tarpeeksi informaatiota toimintamahdollisuuksista ja siitä, mitä osallistuminen merkitsee. Matalankynnyksen osallistuminen edellyttää avointa ja kunnioittavaa toimintayhteisöä, jossa osallistuja voi saada omia kykyjään ja mielenkiintoaan vastaavia tehtäviä ja vaikuttaa yhteisön toimintamalleihin. (Laitinen 2006, 88-89.)

3.2 Vapaaehtoistyö ja -toiminta

Vapaaehtoistoiminnasta ei ole olemassa virallista määritelmää, vaan käytössä on monenlaisia erilaisia kuvauksia siitä, mitä vapaaehtoistoiminta on. Useimmiten vapaaehtoistyöksi käsitetään toiminta, joka on palkatonta ja sitä tehdään omasta vapaasta tahdosta. Sitä organisoii jokin taho ja sen tulee hyödyttää muitakin osapuolia kuin vapaaehtoista itseään. (Pessi & Oravasaari 2010, 10; Nylund & Yeung 2005, 15.) Vapaaehtoistoimintaa tehdään omia arvoja vastaavan yhteisön hyväksi eli vapaaehtoinen haluaa

päästä osallistumaan ja vaikuttamaan, ja sen palkitsevuus nousee työn sisällöstä, tarkoituksesta ja siitä, että vapaaehtoinen kokee tekevänsä jostain hyödyllistä (Laimio & Välimäki 2011, 10, Honkala & Rantanen 2011, 4.) Vapaaehtoistoimintaa voivat toteuttaa niin julkiset, kuin yksityisetkin tahot. Termi pitää siis sisällään niin järjestöjen kuin muidenkin tahojen organisoiman ja niiden toiminnan parissa tehdyn vapaaehtoistoiminnan, kuin organisoimattoman ja epämuodollisemman vapaaehtoistoiminnan. Vapaaehtoisena voi toimia joko satunnaisesti tai pitkäaikaisesti sitoutuen. Määritelmien mukaan toimintaan ei tarvitse sitoutua, mutta toisaalta monet tehtävänkuvat pohjautuvat pitkäjänteiseen toimintaan. Vapaaehtoinen toimii ammattilaisen rinnalla, mutta vapaaehtoinen ei voi korvata ammattilaista. (Valliluoto 2014, 12.)

Euroopan parlamentissa vapaaehtoistoiminnan kriteerien mukaan toiminta on palkatonta, eikä sitä tehdä taloudellista palkkiota vastaan. Sitä tehdään myös vapaasta tahdosta. Toiminta hyödyttää kolmatta osapuolta perheen ja ystäväpiirin ulkopuolella. Vapaaehtoistoiminta on myös kaikille avointa. Monet suomalaiset toimijat, kuten Raha-automaattiyhdistys ja sen avustuksia saavat järjestöt käyttävät kyseistä määritelmää. (Valliluoto 2014, 12.) Myös yhdistyneet kansakunnat (YK) määrittelee vapaaehtoistoimintaa samankaltaisesti, mutta se on määritelmänä erittäin laaja pitäen sisällään myös organisoimattoman vapaaehtoistoiminnan. YK:n määrittelyn mukaan vapaaehtoistoimintaa ei tule tehdä taloudellisista syistä, mutta järjestävän organisaation tulisi korvata vapaaehtoisille kaikki toiminnasta aiheutuvat kulut. Tällöin kaikki voivat toimia vapaaehtoisena varallisuudesta riippumatta. Toisena kriteerinä YK:n mukaan toimintaa harjoitetaan omasta tahdosta. Kolmantena kriteerinä vapaaehtoistoiminnan katsotaan tuovan hyötyä niin vapaaehtoiselle itselleen kuin kolmannellekin osapuolelle. Kolmas osapuoli on käsitteenä laaja ulottuen ystävästä yhteiskuntaan ja luontoon, jättäen kuitenkin ulkopuolelle vapaaehtoisen oman perheen. Määritelmän mukaan vapaaehtoistoiminta voidaan jakaa neljään erilaiseen muotoon: vastavuoroinen apu ja vertaistuki, auttaminen, kampanjat ja edunvalvonta sekä osallistumalla vaikuttaminen. (Valliluoto 2014, 12.)

Suomessa käsitteitä vapaaehtoistyö ja vapaaehtoistoiminta on käytetty toistensa synonyymeina. 1980-luvulla vapaaehtoistoiminta-käsite yleistyi korostamaan vapaaehtoistyön ja palkkatyön välisiä eroja. Samalla se myös korosti tekemisen merkitystä käsitteen sisällä. (Hakkarainen 2003, 13-14.) Helsingin Yliopiston tutkimuksen mukaan vapaaehtoistyöllä tarkoitetaan toimintaa, johon henkilö osallistuu omasta tahdostaan ilman rahallista korvausta. Tutkimuksen mukaan vapaaehtoistoiminta puolestaan sisältää myös erilaisia aktiviteetteja, jotka eivät ole varsinaista vapaaehtoistyötä. Vapaaehtoistoiminta ja vapaaehtoistyö voivat erota toisistaan siinä, että vapaaehtoistoiminta on kollektiivista toimintaa, joka saattaa olla vapaaehtoiselle jopa harrastustoimintaa. Vapaaehtoistyö puolestaan voi viitata konkreettisempiin tehtäviin, joita suoritetaan. (Valliluoto 2004, 12.)

Koskiahon (2001) mukaan käsite vapaaehtoistyö ymmärretään yksilöiden tai ryhmien toiminnaksi ja vapaaehtoistoiminta tätä toimintaa organisoivien järjestöjen toiminnaksi. Kuitenkin vapaaehtoistyön käsite painottaa yksilön toimintaa, sillä yksilö tekee oman vapaan tahdon ratkaisunsa toiminnastaan. Vapaaehtoistyön vastakohtana nähdään valtion ja muiden julkisten viranomaisten toiminta, sillä vapaaehtoistyö on sosiaaliyhteiskunnallista toimintaa. Vapaaehtoistyö on kolmannen sektorin käsitteen kanssa läheisessä suhteessa. Kolmannella sektorilla kuvataan yhdistysten ja järjestöjen toimintaa. Järjestön yksittäinen työntekijä tekee vapaaehtoistyötä, jonka oletetaan toimivan palkatta. (Koskiahon 2001, 16–17.)

Vapaaehtoistyön mahdollisuudet ovat usein ennaltaehkäisevässä työssä varhaisen tuen alueella. Vapaaehtoistyötä voidaan pitää yhteiskunnallista osallisuutta vahvistavana toimijana, joka ei ole asiakkaan tilanteen tai hoidon diagnosointia. Vapaaehtoistyötä tekevä henkilö toimii vapaana viranomaisiin liittyvistä rooleista ja vastuista. Käytännössä vapaaehtoistyö asetuu asiakkaan läheisverkostojen tarjoaman avun ja ammattiavun väliseen maastoon. Vapaaehtoistyö ja ammatillinen työ ei siis näin ollen tarkoita toistensa poissulkemista. (Mykkänen-Hänninen 2007, 50–52.)

Vapaaehtoistyössä on nähtävillä kolme suuntausta; vallitseva non-profit –suuntaus sekä kansalaisyhteiskunta- ja vapaa-ajansuuntaukset. Nämä eri

suuntaukset voivat myös sekoittua ja luoda oman vapaaehtoistyön suuntauksen, jossa on nähtävillä pirteitä kaikista suuntauksista. Non profit –suuntauksen mukaisesti vapaaehtoistyön tavoitteena on tuottaa sosiaalista hyvinvointia eli tavoitteena on auttaa. Vapaaehtoistoiminnan roolit ovat yleensä ennalta määriteltyjä ja organisaation päättämiä. Vapaaehtoistoiminta nähdään organisaatiossa lisäresurssin mahdollistajana. Kansalaisyhteiskuntasuuntaus puolestaan korostaa vapaaehtoisten toimijuutta yhteisten päämäärien eteen huolehtimisen ja auttamisen sijaan. Kansalaisyhteiskuntasuuntauksessa vapaaehtoistoimintaa toteuttavat organisaatiot ovat usein erilaisia vapaaehtois pohjaisia ryhmittymiä ja vapaaehtoisten roolit syntyvät tarpeiden mukaan. (Pessi & Oravasaari 2010, 10; Rochester – Paine – Howett – Zimmeck 2010, 10-15.)

Vapaaehtoistyön vapaa-ajan suuntaus puolestaan korostaa vapaaehtoistyötä, jota tehdään esimerkiksi harrastuksen lähtökohdasta, jolloin keskitytään yleensä tiettyyn toimintamuotoon ja motivaationa on omien taitojen kehittäminen. Vapaaehtoistoiminnan muodot ovat vapaa-ajan suuntauksessa monipuolisia ja ne liittyvät usein esimerkiksi urheiluun, kulttuuriin tai taiteeseen, jolloin vapaaehtoinen voi toimia esimerkiksi valmentajana, ohjaajana tai osallistujana. (Rochester ym. 2010, 13-15.)

Nuoret ovat nykyisin innokkaita toimimaan vapaaehtoisina ja myös kehittämishankkeen kohdeorganisaation vapaaehtoisista merkittävä osa on alle 29-vuotiaita. Vuonna 2012 tehty Nuorisobarometri-tutkimus pohjautuu saman vuoden keväällä tehtyyn kyselyaineistoon, ja sen yhtenä osa-alueena on ollut vapaaehtoistoiminta. Barometrin perusjoukkona ovat 15–29-vuotiaat nuoret koko maassa, lukuun ottamatta Ahvenanmaata. Nuorisobarometrissa 2012 kuvataan vapaaehtoistoiminnan olevan osa arjen sosiaalisia suhteita ja yhteisöllisyyden rakentumista. Vapaaehtoistyössä tärkeä elementti on yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Barometrin mukaan nuorista naisista 39 % ja miehistä 35 % sanoo olevan mukana jossakin vapaaehtoistoiminnassa kuluneen kahden vuoden aikana. Nuorten vapaaehtoistoimintaan osallistuminen on ollut kasvussa verraten aikaisempiin tutkimuksiin. Barometrin mukaan vapaaehtoistoimintaan osallistuvat ovat tyytyväisempiä ihmissuhteisiinsa ja elämäänsä muihin verrattuna. Niin ikään

nuorten motiiveiksi olla mukana vapaaehtoistoiminnassa tutkimuksen mukaan on noussut auttamishalu, ystävät sekä yhdessä tekeminen. Barometrissa nuoret jaotellaan kolmeen osaan: reilu kolmannes on mukana vapaaehtoistoiminnassa, vajaa kolmannes haluaisi olla mukana ja reilu kolmannes ei ole mukana eikä halua olla mukana vapaaehtoistoiminnassa. Nuorten keskuudessa suosituimpia vapaaehtoistoiminnan alueita ovat lasten ja nuorten kasvatus, urheilu ja liikunta ja oppilaskunta- tai tukioppilastoiminta. 38 prosenttia kaikista nuorista pitää ajanpuutetta suurimpana esteenä osallistumiselle vapaaehtoistoimintaan. Toinen eniten koetuista esteistä oli se, että nuorta ei ollut pyydetty mukaan toimintaan, näin koki 24 prosenttia nuorista. (Myllyniemi 2012, 18–19, 21–22, 25.)

Nuorisobarometrin mukaan nuorten mielikuvat vapaaehtoistoiminnasta olivat hyvin myönteisiä, arvostavia ja kunnioittavia. Auttamisen ja hyväntekeväisyyden teemat nousivat nuorilta esiin mielikuvissa. Vapaaehtoistoiminta miellettiin myös toiminnan kohteiden kautta, joihin pidettiin esimerkiksi vähäosaisia, köyhiä ja vanhuksia sekä järjestöjä kuten Suomen Punainen Risti. Mielikuvissa esiin tulivat myös vapaaehtoistoiminnan sosiaalinen ulottuvuus kuten yhdessä tekeminen, yhteishenki ja talkoot. (Kuusisto & Pessi 2012, 176.) Vapaaehtoistoiminnan sosiaalinen ulottuvuus korostui myös Marjovuon (2014) tutkimuksessa. Sen mukaan vapaaehtoiset toivoivat vapaaehtoistoiminnalta yhteenkuuluvuuden tunnetta, hyvä yhteishenkeä sekä uusiin ihmisiin tutustumista. Vapaaehtoistyön eräänä isoimpana tekijänä on ystävyys, joka houkuttelee mukaan toimintaan. Ystävyys ei kuitenkaan välttämättä kohdennu tiettyyn ihmiseen, vaan yleisesti ihmisiin. Tällöin vapaaehtoiset muodostavat yhteisön, jossa osallistujat tuntevat ystävyyttä toisiaan kohtaan, erilaisista kulttuureista tai iästä huolimatta. He eivät kuitenkaan välttämättä tunne toisiaan henkilökohtaisesti tai koskaan tutustu. (Marjovuon 2014, 77-79, 121.)

Vapaaehtoistyö antaa vapaaehtoiselle myös mahdollisuuden kehittää itseään, erityisesti henkisellä tasolla. Vapaaehtoistoiminta on kasvattavaa, vaatii kärsivällisyyttä ja laittaa vapaaehtoisen toimimaan itsensä kanssa. Myös Yengin (2005) tutkimuksessa on samankaltaisia tuloksia henkisestä

kasvusta, joka pitää sisällään myös psykologista, humaania ja itsetunte-
muksen kasvua. (Marjovuori 2014, 101-102.)

Vapaaehtoistyöllä on merkittävä yhteiskunnallinen vaikutus, niin toiminnal-
lisesti, kuin taloudellisestikin. Vapaaehtoistyön rahallista arvoa on haasta-
vaa mitata, mutta sen on laskettu tuovan yhteiskunnalle merkittäviä sääs-
töjä. Vapaaehtoistoiminta on taloudellisesti merkittävää; vapaaehtoistyön
keskimääräinen arvo tunnilta työtä on noin 12 euroa ja yhden euron sijoi-
tus vapaaehtoistyöhön tuottaa kuusi ja puoli euroa. (Laasanen 2011, 9
19.) Vaikka edut ovat myös taloudelliset, vapaaehtoistoiminnan tulevai-
suuden haasteena nähdään olevan resurssien suhteellisen määrän piene-
neminen. Vapaaehtoisia tarvitaan yhtä enemmän, mutta vapaaehtoisto-
iminnan organisoinnin resurssit pysyvät ennallaan tai jopa pienevät. Re-
surssipula vaikeuttaisi järjestöjen mahdollisuuksia ohjata, tukea ja palkita
vapaaehtoisiaan. (Järjestöbarometri 2014, 3,6.)

Toisena vapaaehtoistoiminnan tulevaisuuden haasteena nähdään vaikeus
löytää sitoutuneita ihmisiä mukaan vapaaehtoistoimintaan. Siksi toimintaa
tulee kehittää niin, että mukaan tulo on entistä helpompaa. ja sisäinen by-
rokratia saataisiin pidettyä pienenä. Uudet vapaaehtoiset on kohdattava ja
heidän kanssaan on löydettävä yhteinen tapa toimia yhteisten asioiden
eteen. (Järjestöbarometri 2014, 3,6.)

3.3 Vapaaehtoistoiminnan johtaminen

Johtaminen on toimintaa, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voi-
mavaroja voidaan hankkia, kohdentaa ja hyödyntää tehokkaasti, jotta ase-
tettu tavoite voidaan saavuttaa (Seeck 2008, 20). Johtajuus on yhteiseen
päämäärään tähtäämistä, yhteisten merkitysten etsimistä ja perustehtävän
kirkastamista. Perustehtävän selventäminen ja yhteisten merkitysten etsi-
minen keskustelujen avulla edistävät päämäärän saavuttamista työyhteis-
össä. (Vesterinen 2006, 86-87).

Johtaminen voidaan jakaa ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden
johtamiseen (management). Leadership-tyyppinen ihmisten johtaminen on

johdettavien inspirointia, sitouttamista, motivointia, suunnan näyttämistä ja mahdollisesta tietynlaisena esikuvana toimimista. Siinä keskeistä on osaamisen kehittäminen, innostaminen, yhteiset tavoitteet, muutos ja innovatiivisuus. Management-tyyppinen asioiden johtaminen on puolestaan strategista suunnittelua, toiminnan valvomista, budjettien laatimista sekä arjen organisointia. Siinä olennaista on toiminnan ja erilaisten toimintaprosessien hallinta sekä niihin liittyvä päätöksenteko. (Seeck 2008, 357; Lämssä & Hautala 2004, 206-207.)

Aiempiä vapaaehtoistoiminnan johtamisen ja sen kehittämisen tutkimuksia on tehty vain vähän Suomessa. Suurin osa vapaaehtoistoimintaan liittyvistä tutkimuksista koskevat vapaaehtoistoiminnan kehittämistä lähtökohdanaan vapaaehtoiset, heidän kokemuksensa ja motivointi. Myös suomalaisia vapaaehtoistoiminnan johtamisen malleja on vähän.

Vapaaehtoistoinnassa puhutaan usein sen järjestämisestä tai organisoinnista, vaikka kyse onkin tosiasiaissa vapaaehtoistoiminnan johtamisesta. Johtaminen on strategioiden ja suunnitelmien laatimista ja niiden toteuttamista suunnitellulla tavalla. Tällöin jollain on myös siitä vastuu. (Laiomio & Välimäki 2011, 49.) Vapaaehtoistoiminnan johtamisella tarkoitetaan sitä, että vapaaehtoisille luodaan puitteet toimia ja tavoitella yhdistyksen päämäärää. Johtamisessa suunnitellaan tavoitteita ja toimintaa, innostetaan ja motivoidaan vapaaehtoisena toimivia henkilöitä sekä koordinoidaan vapaaehtoistoimintaa yhdistyksen arjessa. Johtamisen kannalta on tärkeää tuntee organisaatiokulttuuri sekä yhdistyksen toiminta. Näin vapaaehtoistoiminnan johtaja voi ymmärtää, miksi vapaaehtoiset ovat tulleet mukaan toimintaan. Tieto edesauttaa ryhmäidentiteetin luomisessa sekä vapaaehtoistoiminnan suunnittelussa. (Kuuluvainen 2015, 9.)

Vapaaehtoistoimintaa organisoivat yhdistykset voidaan jakaa ammattimaisesti johdettuihin yhdistyksiin ja kansalaisyhdistyksiin, joista tutkimuksen kohdeorganisaatio kuuluu ensimmäiseksi mainittuun. Ammattimaisesti johdetussa vapaaehtoistoinnassa nousee esiin järjestön yhteiskunnallisten ja yleishyödyllisten päämäärien täyttyminen. Työntekijät ovat vastuussa toiminnan suunnittelusta ja kantavat vastuun toiminnosta. Vapaaehtoi-

set antavat oman panoksensa toimintaan, mutta heidän toimenkuvansa on määritelty tarkkaan ja usein tullaan tekemään yhtä selkeää tehtävää. Työntekijöiden roolina on lähinnä myydä ”vapaaehtoistuote” vapaaehtoisille ja miettiä, miten yhdistys voi parhaiten kiittää ja palkita vapaaehtoisia heidän antamastaan työpanoksesta. Ammattimaisessa vapaaehtoistoiminnassa pyritään yleensä varmistamaan toiminnan jatkuvuus riittävällä rahoituksella. (Kuuluvainen 2015, 17-18.)

Vapaaehtoisten johtaminen muuttuu nyky-yhteiskunnan mukana yhä haasteellisemmaksi, sillä koulutetuilla ihmisillä on usein korkeat odotukset vapaaehtoistyötä kohtaan. He odottavat organisaatiolta johtamista, kannustamista itsenäiseen työskentelyyn ja vastuunottamiseen. Tämä vaatii myös vapaaehtoistyön johtamisosaamista. Lisäksi johtajan tulee omata vuorovaikutustaitoja, taitoa innostaa ja kannustaa ryhmäänsä kuuluvia henkilöitä sekä osoittaa sitoutuneisuutta ja innostuneisuutta heitä kohtaan. (Ilvonen 2011, 9, 58.) Ihmisten johtamisen lisäksi johdetaan myös asioita. Vapaaehtoistoiminnan suunnittelu, toteutuksen seuranta ja arviointi kuuluvat osaltaan vapaaehtoistyön johtamiseen. Lisäksi on huolehdittava toiminnan taloudellisesta puolesta, kuten varainhankinnasta sekä talouden riittävydestä. (Harju 2004, 127.)

Vapaaehtoistoiminnan onnistumiseksi toiminnan johtamisessa on kolmenlaisia johtamisrooleja, joiden tulee toteutua: arjessa vapaaehtoistyötä johtavat, vapaaehtoistyön suunnittelijat sekä yhteisen vision, ryhmäidentiteetin ja me-hengen luojat. Roolit voivat olla yhden ihmisen vastuulla, yhteisiä tai ne voivat vaihdella toimijoiden välillä. Vapaaehtoisjärjestöillä on tyypillistä, että ei ole vain yhtä nimettyä työntekijää, joka johtaisi koko yhdistyksen vapaaehtoistoimintaa, vaan tehtävät ovat usein jakaantuneet niin, että eri työnkuvat vaihtelevat. Esimerkiksi vapaaehtoistoiminnan kehittämisestä voi vastata toiminnanjohtaja, ihmissuhteista ja verkostoista vapaaehtoisen työryhmän vetäjä ja yhteisen vision vahvistamisesta hallituksen puheenjohtaja. (Kuuluvainen 2015, 13.)

Rakenteilla on merkitystä vapaaehtoistyötä johtaessa. Organisoitu vapaaehtoisuus antaa vapaaehtoistyöntekijöille, toiminnan piirissä oleville sekä

työntekijöille selkeät rakenteet, jotka tuovat osaltaan luottamusta ja työrauhan keskittyä toimintaan. Johtaminen sisältää toimintaa tukevaa organisointia, kuten organisointikykyä ja koordinoitaitoja, mutta myös ihmistuntemusta, empatiaa, herkkyyttä ja vuorovaikutuksellisuutta, jotka mahdollistavat toiminnan luovuuden ja joustavuuden. (Vuoti 2006, 39-40.)

Vapaaehtoistoimintaa johtavan tehtäviin kuuluu Syrjäsen (2003) mukaan uusien vapaaehtoisten hankkiminen, toiminnasta tiedottaminen, motivoiminen, vapaaehtoisten perehdyttäminen ja kouluttaminen, vapaaehtoisista huolehtiminen, palautteen antaminen, kuunteleminen ja tavoitettavilla olo. Tärkeää on, että organisaatiolla on riittävät resurssit ja arvostus vapaaehtoistoimintaa ja sen organisointia kohtaan. (Syrjänen 2003, 29-33.) Pessin ja Oravasaaren mukaan (2010) tärkeitä vapaaehtoistoiminnan osa-alueita ovat riittävät resurssit vapaaehtoisten tukemiseksi ja toimintaan, vapaaehtoistoiminnan suunnittelu ja tavoitteiden kirjaaminen sekä toiminnan seuranta ja palautteen seuranta. Myös työntekijöiden kouluttaminen vapaaehtoisten kanssa toimimiseen, osaamisen lisääminen, verkostoituminen eri toimijoiden välillä, vapaaehtoisten tukeminen koulutuksen, virkistyksen ja kiittämisen kautta sekä kannustava ote ovat tärkeitä elementtejä johtamiseen rekrytoinnin ja tiedostamisen lisäksi. (Pessi ja Oravasaari 2010, 167.)

Vapaaehtoistoiminnan johtamisessa olennaisia asioita ovat Kuuluvaisen (2015) mukaan vapaaehtoistoiminnan ja sen tavoitteiden määrittely yhdistyksen toiminnassa, vapaaehtoisten motivaatioiden ymmärtäminen, yhteisen vision luominen ja viestintä, ryhmäidentiteetin luominen, vapaaehtoisten rekrytointi ja vastaanotto toimintaan, kommunikointitapojen miettiminen, vapaaehtoisten toimintavaltuuksien määrittely, ”omistajuuden tunteen” luominen vapaaehtoisille, kiittämisen ja palkitsemisen suunnittelu sekä vapaaehtoisten kehittymisen ja osaamisen mahdollistaminen. Kuuluvainen on lisäksi eritellyt arjen johtamisen, jonka merkitys on vapaaehtoistoiminnassa suuri, sillä vapaaehtoiset tarvitsevat innostamista. Arjen johtamiseen kuuluu muun muassa vapaaehtoisen yhteisön luominen ja ylläpitäminen, perehdyttäminen, yhteydenpito ja yhteistyön mahdollistaminen, suunniteltujen toimien jalkauttaminen yhdistyksen arkeen ja toimintaryhmien vetäminen. (Kuuluvainen 2015, 10.)

Kansainvälisiä vapaaehtoistoiminnan johtamiseen liittyviä tutkimuksia ovat tehneet muun muassa Hager ja Brudney (2004) kartoittaessaan eri vapaaehtoistoiminnan johtoon liittyvien elementtien toteutumista järjestöissä. Vapaaehtoistoiminnan johtamiseen on esitetty monenlaisia malleja. Safritin, Schimiesingin, Gliemin ja Gliemin Pep-malli (2004) sisältää vapaaehtoisten johtamisessa näkökulmia niin vapaaehtoisten kuin työntekijänkin kannalta. Pep-mallissa on nostettu esiin seitsemän vapaaehtoisen johtamiseen liittyvää osa-aluetta ja niihin liittyvät toiminnot. Mallin ensimmäisenä kohtana on vapaaehtoistyöstä vastaavan työntekijän ammatillinen kehittyminen. Mallissa toisena kohtana mainitaan vapaaehtoisten rekrytointi ja valikointi. Niihin liittyvinä toimintoina ovat muun muassa organisaatiokulttuurin kehittäminen vapaaehtoistoiminnalle suotuisaksi ja vapaaehtoistyön tarpeen määrittäminen organisaatiossa. (Safrit 2006, 3-4.)

Mallin seuraavat osa-alueet ovat vapaaehtoisten kouluttaminen ja ohjaaminen, palkitseminen ja kiittäminen. Viidentenä osiona on johtamisen ylläpito. Viimeisimmät osa-alueet käsittelevät vapaaehtoistoiminnan jatkumista. Jatkumiseen liittyy resurssien kehittäminen rahoitusväyliä kartoittamalla ja markkinointisuunnitelmia tehden. Viimeisenä osa-alueena on vaikuttamistyö. Siinä toteutettavia toimintoja ovat muun muassa vapaaehtoistoiminnalle muodostettava ohjausryhmä, sekä vapaaehtoisten osallistaminen toiminnan kehittämiseen. (Safrit 2006, 3-4.)

Suomessa vapaaehtoistoiminnan johtaminen ja sisältö vaihtelevat organisaatiosta riippuen. Kilpailu- ja kuluttajaviraston julkaisemassa selvityksessä vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksista ja esteistä käy ilmi, että tutkimukseen osallistuneet toimijat toivoivat yhtenäistä vapaaehtoistoiminnan toimintamallin luomista. Toimintamallin toivottiin sisältävän esimerkiksi vapaaehtoistoiminnan rahoituskanavia, kontakteja, koulutusta, koordinaatiota, tukea ja ylläpitoa koskevia ohjeita. Mallintaminen madaltaisi vapaaehtoistoiminnan aloittamista ja saattaisi tehdä toiminnasta pitkäjänteisempää. (Valliluoto 2014, 59.)

3.4 Vapaaehtoistoimintaa määrittelevät normit

Vapaaehtoistoiminta on Suomessa melko vapaasti järjestettävissä, sillä sitä säännellään melko vähän ja sitä ei käsitteenä määritellä kansallisen lainsäädännön tasolla, toisin kuin monissa muissa Euroopan maissa. Suomessa vapaaehtoistyöhön liittyvät säädökset ovat hajaantuneet useiden lakien alle. Määritelmien mukaan vapaaehtoistyö on palkatonta ja sitä tehdään jonkin yleishyödyllisen tavoitteen edistämiseksi. Mikään laki ei suoraan määrittele sitä, millaisia tehtäviä vapaaehtoiset saavat tehdä, mutta verohallinto on tehnyt erillisen ohjeistuksen talkootyön verotuksesta. Verohallinto ohjeistaa myös, että vapaaehtoistyö on luonteeltaan tilapäistä ja että tehtävä ei voi edellyttää ammattitaitoa. (Kostiainen & Sademies 2013, 2-3.) Vapaaehtoistyötä tarjoava organisaatio voi halutessaan korvata vapaaehtoistyötä tekevälle aiheutuneita kuluja tai etuja kiitokseksi ja kannustukseksi. Huomioitava asia tällöin on verolainsäädäntö, joka määrittelee sen, mitä etuja voidaan tarjota verottomasti. Pääsääntönä on, että edut jotka ovat veronalaisia työntekijälle, ovat sitä myös vapaaehtoiselle. (Kostiainen & Sademies 2013, 5.)

Osa vapaaehtoistoimintaa on se, että vapaaehtoistyötä tarjoava organisaatio kiinnittää turvallisuusasioihin huomiota. Työturvallisuuslaissa (738/2002) on erillinen maininta vapaaehtoistyöstä. Vapaaehtoistyötä organisoivan tahon on huolehdittava, ettei vapaaehtoisen turvallisuus tai terveys vaarannu vapaaehtoistyössä. (Työturvallisuuslaki 2002/738, 55§). Lait määrittävät myös alaikäisten vapaaehtoisten toimintaa. Lain mukaan on tärkeää, että vapaaehtoistyö ei haittaa alaikäisen koulunkäyntiä, kasvua ja kehitystä. Lisäksi vapaaehtoistoimintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa on huomioitava, ettei se saa vaatia nuorelta ikään tai voimiin nähden kohtuuttomia. Nuoren on myös saatava riittävä opastus vapaaehtoistehtävään. (Laki nuorista työntekijöistä, 998/1993, 2§, 9-10§).

1.5.2014 voimaan Suomessa tuli voimaan laki lasten kanssa toimivien vapaaehtoisten rikostaustan selvittämisestä (148/2014), jonka mukaan lasten kanssa toimiville vapaaehtoisille voidaan tehdä rikostaustan selvitys. Rikostaustaotteella tarkoitetaan rikosrekisteriotetta, joka on tarkoitettu

esitettäväksi työnantajalle, oppilaitokselle tai vapaaehtoistoiminnan järjestäjälle, kun henkilö ryhtyy toimimaan alaikäisten parissa. Työnantajan on vaadittava rikostaustaote nähtäväksi, jos työtehtävään pysyväisluontoisesti ja olennaisesti kuuluu työskentelyä lasten kanssa. Työnantajalle näytettävä rikosrekisteriote saa olla maksimissaan kuusi kuukautta vanha. Rikostaustaotteeseen merkitään ainoastaan ne rikosrekisteriin sisältyvät tiedot, joilla on arvioitu olevan erityistä merkitystä, kun henkilö työskentelee lasten kanssa. Laki ei kuitenkaan velvoita rikosrekisteriotteen tarkistamista. Rikosrekisteriotteen antaminen edellyttää, että järjestäjä on saanut vapaaehtoiselta otteen hakemiseen etukäteen kirjallisen suostumuksen. (Valliluoto 2014, 55; Oikeusrekisterikeskus 2016.) Pääosin käytäntönä on, että vapaaehtoinen itse tilaa ja näyttää rikosrekisteriotteen toiminnan järjestäjälle. Vapaaehtoisen tietoihin voidaan laittaa merkintä, että rikosrekisteri on tarkistettu sekä otteen tunnistetiedot, mutta muita tietoja rekisteriin ei saa tallentaa. (Vety 2014, 119)

Monissa organisaatioissa pidetään rekisteriä vapaaehtoisista, joka helpottaa vapaaehtoistyön organisoimista. Henkilötietolaissa (523/1999) määritellään mitä tietoja saa käsitellä ja miten. Lähtökohtaisesti koottuna saa olla vain toiminnan kannalta tarpeellinen tieto, eikä tietoja ei saa lisätä ilman henkilön suostumusta. Kun tiedot on kerätty vapaaehtoisten omalla suostumuksella, ei rekisteristä tarvitse tehdä ilmoitusta tietosuojavaltuutolle. Rekisteristä tulee kuitenkin tehdä rekisteriseloste, joka on pyydettyessä kaikkien saatavilla. Rekisteriä on päivitettävä eikä siihen saa kerätä arkaluontoisia tietoja kuin tietyin ehdoin. (Henkilötietolaki (523/1999, 3§, 8§, 9§.)

Suomessa vapaaehtoistoimintaan liittyvät ohjeistukset ja lainsäädäntö ovat jäljessä ajastaan ja niiden päivittämiseksi on muun muassa vapaaehtoistoimijoiden edunvalvojayhdistys Kansalaisareena tehnyt useita aloitteita. Valtionvarainministeriö on valmistelemassa keväällä 2015 työryhmää tekemään esitykset vapaaehtoistoimintaa koskevan lainsäädännön uudistamistarpeista ja ohjeistuksen päivittämistarpeista sekä esityksen siitä, minkä ministeriön vastuulle vapaaehtoistoimintaa koskevan lainvalmistelun

koordinoinnin ja vapaaehtoistoiminnan yleisten edellytysten luominen tulisi kuulua. (Kansalaisareena 2014)

4 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT

4.1 Toimintatutkimus

Tämä kehittämishanke toteutetaan hyödyntämällä toimintatutkimuksellista lähestymistapaa. Toimintatutkimusta pidetään osallistavana tutkimuksena, jonka tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen ja käytännön ongelmien ratkaiseminen. Sen avulla voidaan kehittää uutta lähestymistapaa tai uusia taitoja johonkin tiettyyn asiaan. Toimintatutkimus on osallistavaa, itseään tarkkailevaa, tilanteeseen sidottua ja yhteistyötä vaativaa. Toimintatutkimuksessa käytännön tason ongelmaa pyritään ratkaisemaan yhdessä saaden aikaan muutosta, uutta tietoa, ymmärrystä ja toimintaa. Tutkimuksessa painopiste on siinä, miten asioiden tulisi olla eikä niinkään siinä, miten ne ovat tällä hetkellä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 58-62; Anttila 2006, 440.)

Toimintatutkimus on aktivoivaa ja osallistavaa havainnointia. Toimintatutkimukselle on tyypillistä se, että tutkija ja tutkittavat toimivat yhteistyössä ja molemmilla on aktiivinen rooli muutoksessa. Kehittämiskohteen parissa toimivien ihmisten tiivis mukanaolo koko prosessissa on olennaista toimintatutkimuksen periaatteiden kannalta. Tutkittavat ovat mukana tutkimuksen tekemisessä, kehitystarpeiden tiedostamisessa, suunnittelemisessa, kehittämisessä, ongelmien ratkaisussa ja arvioinnissa. (Vilkkä 2007, 46-47.)

Osallistaminen näkyy erityisesti tutkimusmenetelmissä. Tutkimusmenetelminä voidaan käyttää erilaisia osallistavia menetelmiä, kuten esimerkiksi havainnointia, kyselyä, haastattelua tai ryhmäkeskustelua (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58-62). Menetelminä tässä hankkeessa käytetään fokusryhmähaastattelua, aivoriihiyöskentelyä sekä kyselyä, joita avataan seuraavissa alakappaleissa.

Toimintatutkimus aloitetaan asettamalla kehityskohteeseen tavoitteet tai määrittelemällä siellä oleva ongelma. Tutkimuksen ongelmat määritellään tarkasti ja käytännöllisesti, jonka jälkeen suunnitellaan tutkimuksen astelema ja määritellään kehittämiseen tarvittavat olosuhteet ja prosessit. (Anttila 2006, 443-444.) Toimintatutkimus etenee spiraalimaisena prosessina,

johon kuuluu hankkeen suunnittelu, toiminta, reflektio ja uudelleen suunnittelu useina peräkkäisinä sykleinä. Näitä syklejä toistetaan, kunnes haluttuun lopputulos on saavutettu. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 80-81.) Refleктоimalla kyseenalaistetaan arkeen juurtuneita tapoja, joiden mukaan toimitaan ja ajatellaan, ja pohditaan niiden merkityksellisyyttä ja peruteltavuutta. (Heikkinen yms. 2008, 29, 33-34.) Toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa tutkimuksesta lopulta raportti ja joidenkin toimintatutkimusten osalta myös luoda fyysinen tuote, kuten opas (Vilkkä 2007, 72.)

Toimintatutkimuksella pyritään parantamaan jo olemassa olevaa toimintaa sekä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja sen tavoitteena on aina pysyvä muutos. Tutkimuksessa olennaista on, että kehittämistoiminta lähtee toimijoista eli työntekijöistä. Työyhteisö löytää ratkaisut yhdessä ja työntekijät sitoutuvat tutkimuksen aikana muutokseen. (Kananen, 2004, 11-13.)

Toimintatutkimuksessa on tyypillistä, että hankkeen kehittäjä toimi niin sanotusti toimija-tutkijana, jolla on usein käytännön kokemusta tutkimuskohteestaan ja tutkija pyrkii samalla kehittämään omaa työtään selvittämällä, voisiko asioita tehdä toisin tai paremmin (Huovinen & Rovio 2007, 94-95.) Tutkija on tutkimuksessa mukana aktiivisena vaikuttajana ja toimijana osallistuen tutkimaansa toimintaan. Tutkijan tehtävänä on käynnistää muutos ja kannustaa työntekijöitä tekemään itse työstään sujuvampaa. (Heikkinen 2007, 19-20.) Toimintatutkijalla nähdään siis samalla kolme erilaista roolia: tutkija, ihminen ja muutostavoitteinen aktivoija. Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa on tehdä osallistavaa havainnointia ja kerätä tutkimusaineistoa. Havainnointiaineistoa kerätään tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Ihmisen ja muutostavoitteisen aktivoijan roolit liittyvät tutkijan persoonaan, jolla tutkija yrittää motivoida tutkimukseen osallistuvat kohti muutosta. (Vilkkä 2007, 70-72.)

4.2 Kysely

Vapaaehtoistoiminnassa pyrkimyksenä on kaikkien toiminnan parissa mukana olevien henkilöiden osallistuminen toiminnan suunnitteluun, arviointiin ja kehittämiseen mahdollistaen erilaisten kokemusten ja kykyjen moni-

puolisen hyödyntämisen. (Honkala & Rantanen 2011, 9.) Kysely on helppo ja nopea tapa saada vastauksia ja se mahdollistaa vastaamisen anonyymisti, jolloin vastaukset ovat rehellisiä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2000, 191). Kysely on tutkimusmenetelmänä tehokas, sillä sen avulla voi hankkia laajasti aineistoa nopeasti. Kyselyn huono puoli on se, että aineisto saattaa jäädä helposti pinnalliseksi. (Ojasalo ym. 2014, 112.)

Kysely sopii hyvin aineistonkeruumenetelmäksi, kun vastaajat ovat hajallaan ja heitä on paljon. Kyselyä suunniteltaessa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, mitä halutaan tutkia. Kyselyssä kaikille esitetään samat kysymykset, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Vastaajien on ymmärrettävä käsitteet ja kysymykset samalla tavalla, jotta tutkimustulokset muodostuu luotettava ja se on yleistettävissä (Vilkkä 2007, 28, 36-37.)

Yksi tärkeimmistä asioista kyselyä toteuttaessa on kyselyn ajoitus. Ajoitus kannattaa suunnitella hyvin, ettei ajoitus vaikuta heikentävästi vastausprosenttiin. Sähköisen kyselyn toteuttaminen nopeuttaa kyselyn toteuttamista ja tehokas tapa saada vastauksia. (Vilkkä 2007,28.)

Kehittämishankkeen ensimmäisessä vaiheessa tutkimusmenetelmänä käytettiin verkkokyselyä, joka kohdistettiin vapaaehtoisille. Osallisuus ja osallistaminen ovat tärkeä osa Helsingin NMKY:n nuorisotyötä. Kehittämishankkeella pyrittiin kehittämään vapaaehtoistoimintaa, joten oli luontevaa osallistaa myös vapaaehtoisia toiminnan koordinoimisen kehittämiseen. Kyselyn vastaukset analysoitiin sisällönanalyysin avulla työntekijöiden kehittämistapaamista varten. Kyselyn tavoitteena oli saada vapaaehtoisilta tietoa siitä, miten he ovat päätyneet vapaaehtoiseksi ja miten erilaiset vapaaehtoistoiminnan johtamisen elementit näkyvät vapaaehtoisille. Heidän mielipiteitään kartoitettiin myös koulutuksen ja vapaaehtoisten kiittämisen näkökulmasta.

4.3 Ryhmähaastattelu

Toimintatutkimuksessa yleisin haastattelumuoto on teemahaastattelu, jossa tutkija tekee valmiiksi haastattelurungon teemoista, jotka ovat nousseet

kenttätyön kannalta olennaisiksi. Haastattelu voidaan toteuttaa myös ryhmähaastatteluna, jolloin tietoa voidaan saada samanaikaisesti usealta vastaajalta (Heikkinen ym. 2007, 110-111). Tässä tapauksessa teema-haastattelu toteutettiin fokusryhmähaastatteluna. Fokusryhmä on ryhmähaastattelumenetelmä, jonka avulla kehittämistyöhön voidaan saada eri toimijoiden näkemyksiä. Fokusryhmämenetelmään osallistuu yleensä kuu-desta kymmeneen henkilöä. Pienemmissä ryhmissä saattaa jonkun osal-listujan vaikutus korostua liikaa ja toisaalta suuremmissa ryhmissä on vai-keaa mahdollistaa kaikkien osallistujien tasavertainen osallistuminen. (Toikko & Rantanen 2009. 145.)

Huovisen ja Rovion (2008, 111) mukaan haastattelu on usein käytetty tie-donkeruumenetelmä toimintatutkimuksessa. Menetelmässä asetetaan en-sin tavoitteet eli mitä tietoa fokusryhmän avulla halutaan saada, jonka jäl-keen määritellään, minkä tyyppisiä osallistujia ryhmään halutaan, jotta ta-voitteet on mahdollista saavuttaa. Ryhmän haastattelija ohjaa keskustelua varmistaen, että tutkimuksen kiinnostuksen kohteena asiat tulee käsiteltyä. Tukena voidaan käyttää esimerkiksi teemalista. (Ojasalo ym. 2014, 112.)

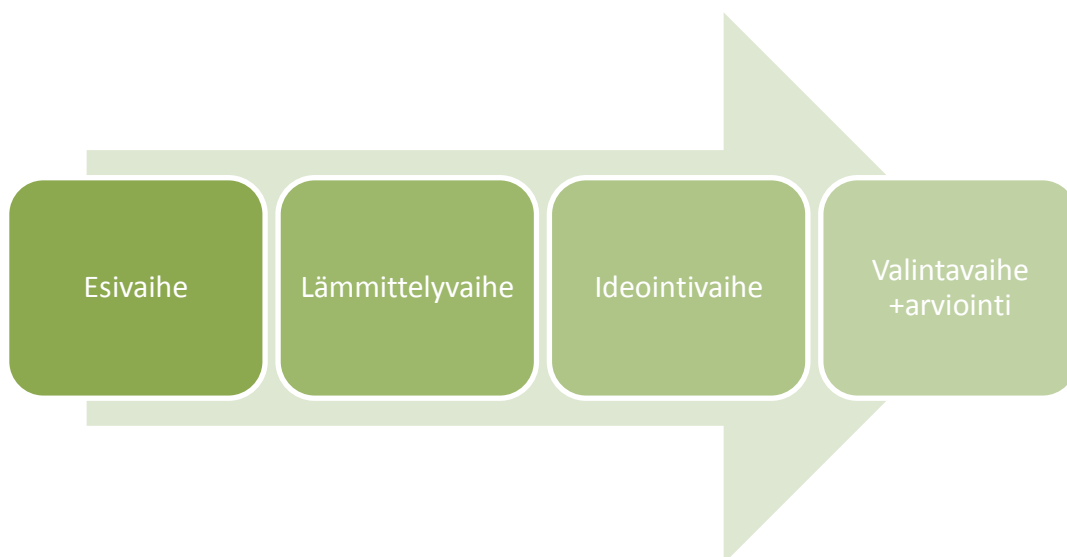
Haastattelun suunnitteluvaiheessa keskeistä on haastatteluteemojen päät-täminen. Haastattelurunkoa laadittaessa ei keskitytä yksityiskohtaisten kysymysten miettimiseen, vaan keskitytään teema-alueisiin, joihin haastat-telukysymykset kohdentuvat. Haastattelutilanteessa luettelo toimii haastat-telijan muistilistana ohjaten keskustelua. Haastattelussa teema-alueet tar-kennetaan kysymyksillä. (Hirsjärvi – Hurme 2008, 66.)

Kehittämishankkeessa haastatteluryhmään osallistui kehittäjän lisäksi viisi työntekijää, jotka toimivat vapaaehtoisten parissa sosiaalisen vahvistami-sen toiminnoissa. Lisäksi ryhmässä oli mukana henkilöstövastaava, joka osaltaan huolehtii Helsingin NMKY:llä vapaaehtoistyöntekijöiden oikeuk-sista ja hyvinvoinnista työnantajan näkökulmasta. Haastattelujen teemat nostetaan esiin vapaaehtoistyön johtamisen malleista sekä vapaaehtois-ten kyselyiden tuloksista. Haastatteluissa tarkoituksena oli käydä läpi yh-distyksen olemassa olevaa vapaaehtoistoimintaa sekä vapaaehtoistyön

koordinointiin liittyviä teemoja, kuten vapaaehtoisten palkitsemista, koulutusta ja vapaaehtoistoiminnan rekisterin luomista.

4.4 Aivoriihityöskentely

Ryhmähaastattelujen ohella yhtenä osallistavana toimintamenetelmänä käytetään aivoriihimenetelmää. Aivoriihi on ideointimenetelmä, jonka avulla voidaan ideoida ja tuoda ratkaisuja. Aivoriihimenetelmässä tutkija toimii fokusryhmähaastattelujen tapaan ryhmän vetäjänä, joka huolehtii etenemisestä, sääntöjen noudattamisesta ja työskentelyn ohjauksesta, auttaen ryhmää tulokselliseen lopputulokseen. (Ojasalo ym. 2014, 146)



KUVIO 1. Aivoriihen etenemisvaiheet (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 146)

Aivoriihityöskentelyn alussa, esivaiheessa, asetetaan ja rajoitetaan aivoriihen tavoitteet. Lämmittelyvaiheessa päästetään mielikuvitus valloilleen ja ideointivaiheessa tuodaan ideat esille ilman erillisiä perusteluja. Valintavaiheessa esiin tuodut ideat käydään yhdessä läpi. Osallistujat saavat perustella ideoita ja niitä tarkastellaan ja arvioidaan kriittisesti. (Ojasalo ym. 2014, 146.)

4.5 Aineiston analyysi

Tässä kehittämishankkeessa saatu aineisto analysoidaan sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysissä tarkastellaan tutkittavaa tekstiä, kuten haastattelua tai keskustelua, puhetta tai esimerkiksi kirjaa systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysillä saadaan järjestettyä aineistoa analysoimalla ja tiivistämällä aineistot selkeään muotoon, erotellen kiinnostuksen mukaiset aiheet, jättäen ylimääräinen tai tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto pois tutkimuksesta. Analyysin avulla on tarkoitus saada aikaiseksi tiivis kuvaus, jota voidaan hyödyntää johtopäätöksissä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91-95, 109.)

Kehittämistoiminnassa aineistoa tulkitaan usein karkeasti ja se luokitellaan kysymyksenasettelua vastaavalla tavalla poimien aineistosta kehittämistoiminnalle oleellinen tieto (Toikko & Rantanen 2009, 140.) Analysointivaiheessa voidaan aineistoa alkaa luokittelemaan teema-alueittain. Teemoittelussa tarkastellaan haastatteluissa nousseita asioita tai ilmiöitä. (Ojasalo ym 2014, 110.) Teemoittelulla tarkoitetaan siis analyysivaiheessa aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Teemojen nosto perustuu tutkijan tulkintoihin haastateltavien puheista. Teemahaastattelujen runko jäsentää usein jo aineistoa, sillä teemat nousevat haastatteluissa käytetyistä teemoista (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93.) Vaikka usein teemat pohjautuvat teemahaastattelun teemoihin, voi ohessa syntyä myös muita teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.)

Aineiston analyysi voidaan jakaa kolmevaiheiseksi prosessiksi, jonka aluksi aineisto pelkistetään eli redusoidaan etsien pelkistettyjä ilmauksia, jotka listataan. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään alaluokiksi eli klusteroidaan. Alaluokkien pohjalta luodaan yläluokkia jotka toimivat kokoavina käsitteinä teemalle. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108-114.)

Kehittämishankkeessa haastatteluista kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysin mukaisesti litteroimalla haastattelut tekstiksi. Tekstiin perehdyttiin huolellisesti ja sieltä valittiin ilmauksia, jotka pelkistettiin ja tiivistettiin. Ilmaisut ryhmiteltiin alaluokkiin, jotka yhdistettiin yläluokiksi ja niistä

pääluokiksi eli teemoiksi, jotka toimivat kokoavina käsitteinä. Sisällönanalyysi noudatteli vahvasti haastattelujen mukaisia teemoja. Pääluokiksi muodostui lopulta vapaaehtoistoiminta sekä vapaaehtoistoiminnan ja sen johtamisen prosessit, jotka toimivat myös haastattelujen teemoina. Sisällönanalyysin tuloksiin palataan tarkemmin luvussa kuusi.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

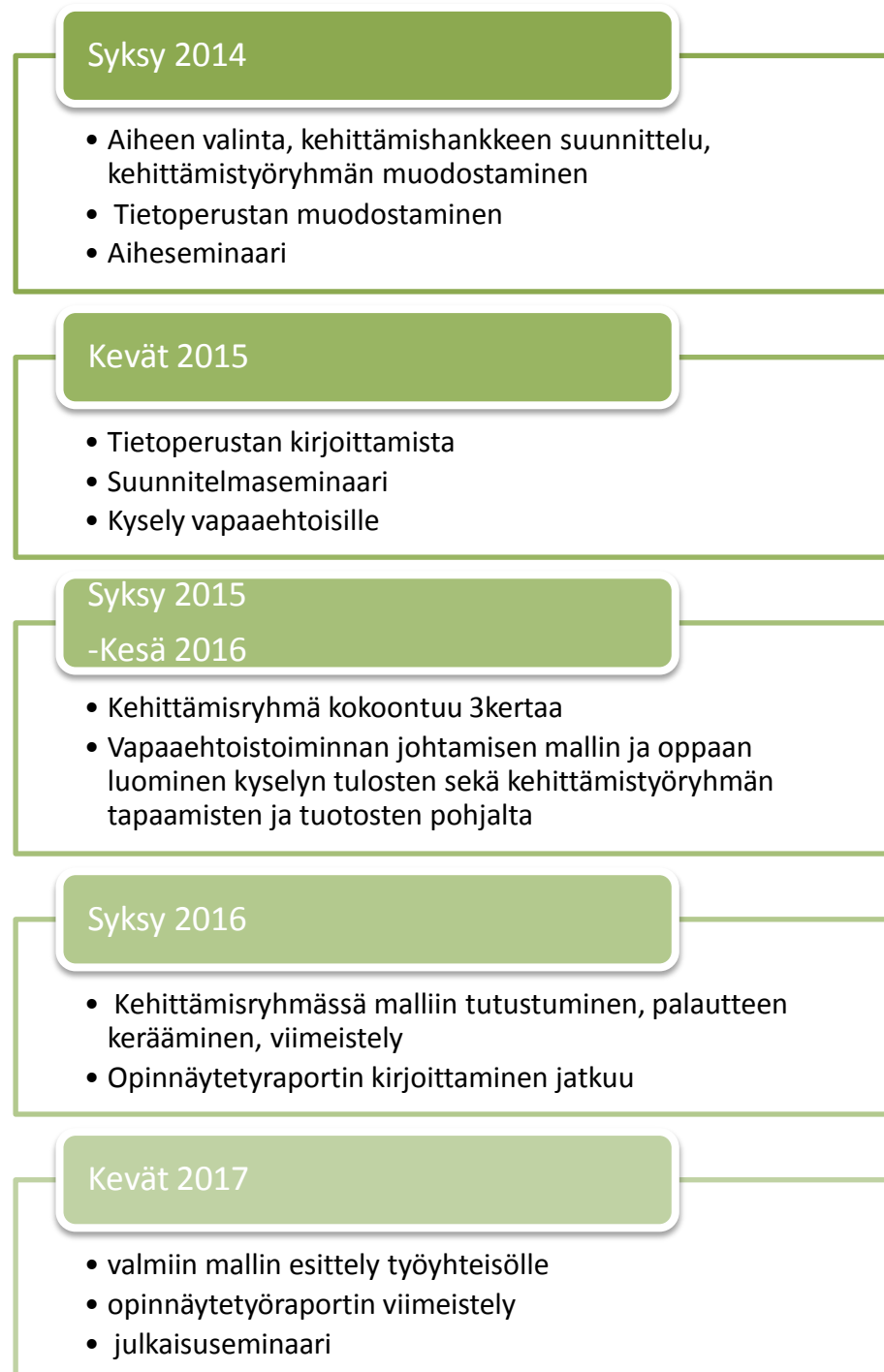
5.1 Kehittämishankkeen kulku

Tämä kehittämishanke toteutettiin reilun kahden ja puolen vuoden aikana. Kehittämishanke aloitettiin tekemällä yhteistyösopimus toimeksiantajan eli Helsingin NMKY:n kanssa syksyllä 2014. Tämän jälkeen varsinainen tutkimusosuus alkoi keväällä ja kesällä 2015 alkukartoituksen merkeissä. Alkukartoituksen vastaajamäärä jäi osalla toiminnoista erittäin pieneksi, joten vastausaikaa jatkettiin syyskuun loppuun asti, jotta alkukartoituksen tulokset olisivat hyödynnettävissä hankkeessa. Työntekijöiden kanssa toteutettiin kehittämistapaamisia marraskuusta 2015 alkaen. Viimeinen keskustelu ajoittui loppukevääseen 2016, jonka pohjalta alettiin kehittämään vapaaehtoistoiminnan johtamisen mallia kesällä 2016. Kehittämishankkeen kirjallinen raportti viimeisteltiin keväällä 2017.

Kehittämishankkeen suunnittelu alkoi siis syksyllä 2014. Kun aiheeksi tarkentui yhdistyksen vapaaehtoistoiminnan johtamisen kehittäminen, aihe rajattiin koskemaan organisaation sosiaalisen vahvistamisen toimialasta nuorisotyön osa-alueita. Samalla koottiin fokusryhmää teemahaastatteluja varten. Hanke aloitettiin luomalla teoreettista viitekehystä. Ohessa vapaaehtoisena toimiville toteutettiin Webropol-kysely, jonka avulla osallistettiin vapaaehtoisia ja pyrittiin samaan myös heidän näkökulmiaan toiminnan kehittämiseen.

Hankkeen puitteissa toteutettiin yhteensä neljä kehittämisryhmän tapaamista, joista kahdessa tapaamisessa tutkimusmenetelminä käytettiin ryhmähaastattelua ja yhdessä aivoriihimenetelmää. Viimeinen tapaaminen liittyi luodun aineiston arviointiin. Ryhmähaastatteluisa käytiin läpi vapaaehtoistoiminnan johtamisen mallien, esikartoituksen ja vapaaehtoisten täyttämien kyselyiden pohjalta nostettuja teemoja puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Kolmen ensimmäisen tapaamisen pohjalta alettiin luomaan Helsingin NMKY:n vapaaehtoistoiminnan johtamisen ohjeistusta. Tuotoksen valmistuessa fokusryhmä kokoontui vielä tutustumaan luotuun materiaaliin ja antamaan palautetta tuotokseen liittyen. Tämän jälkeen

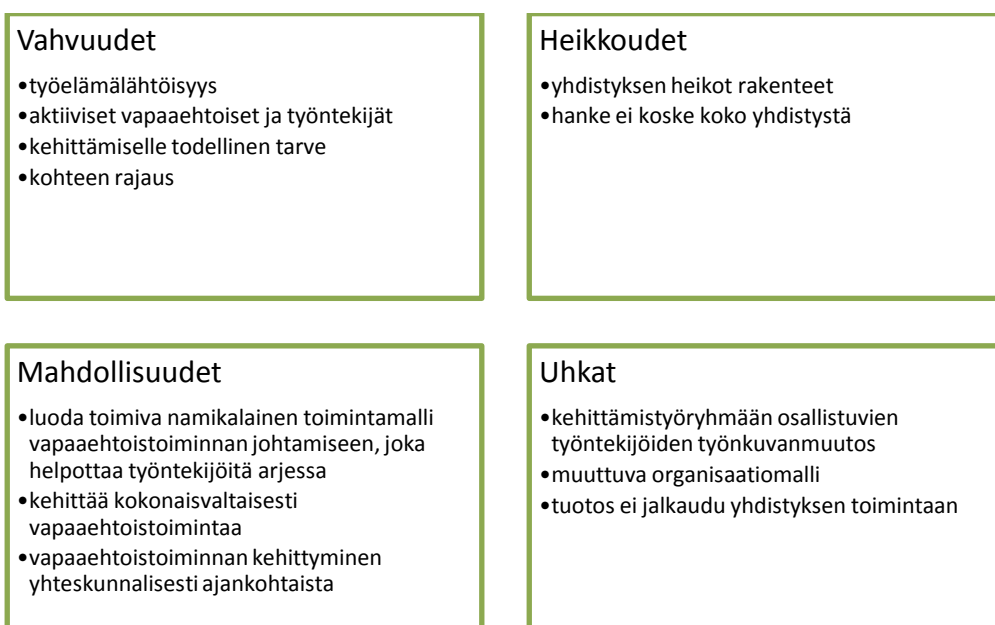
malli viimeisteltiin palautteiden pohjalta ja se julkaistaan työyhteisölle keväällä 2017.



KUVIO 2. Toteutunut hankeaikataulu

5.2 Hankkeen riskit

Hanke toteutetaan yhdistykseen, joka on viime vuosina kokenut monia organisaatiomuutoksia. Riskianalyyssissä pohdittiin kehittämishankkeeseen liittyviä riskejä sekä mahdollisuuksia SWOT –analyysin muodossa. Analyysin lyhenne SWOT tulee englannin kielen sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). SWOT-analyyssillä saatujen tulosten avulla voidaan ohjata prosessia ja tunnistaa sen kriittiset kohdat. Analyyssissä mahdollisuudet ja uhat kuvaavat ulkoisia tekijöitä, vahvuudet ja heikkoudet puolestaan sisäisiä tekijöitä. (Opetushallitus 2014).



KUVIO 3. Hankkeen SWOT-riskianalyysi

Riskianalyyssissä hankkeen selkeimmiksi vahvuuksiksi työelämälähtöisyys ja se, että kehittämiselle on todellinen tarve, sillä yhdistyksen olemassa oleva vapaaehtoistoiminta on laajaa, mutta siitä huolimatta yhtenäiset käytännöt sen johtamiseksi puuttuvat. Koska yhdistyksen vapaaehtoistoiminta on laajaa, oli hankkeen onnistumisen kannalta tärkeää rajata hankkeen kohde, jotta johtamiselle saataisiin jokin pohja, jonka avulla voidaan kehit-

tää perinteisen kansalaistoiminnan lisäksi esimerkiksi lajiurheilun vapaaehtoistoimintaa.

Hankkeen mahdollisuuksiksi nähtiin luoda toimiva, yhdistyksen ja sen taustaliikkeen mukainen toimintamalli vapaaehtoistyön johtamiseksi. Tätä kautta voidaan myös helpottaa yhdistyksen arkea, luomalla työntekijöiden toteuttamalla vapaaehtoistoiminnan johtamiselle struktuurit. Toimivien ja yhtenäisten käytäntöjen luominen auttaa työntekijöitä ja toimintoja arjessa sekä kehittää yhdistyksen vapaaehtoistoimintaa. Hankkeen kautta voidaan parhaimmillaan kehittää kokonaisvaltaisesti vapaaehtoistoimintaa, vaikka kehittämiskohteeksi onkin rajattu vain johtamisen kehittäminen. Vaikka hanke onkin kohdennettu lähinnä yhdistyksen omiin tarpeisiin, vastaa se myös yhteiskunnallisesti vapaaehtoistoiminnan tarpeisiin, sillä tutkimuksen mukaan vapaaehtoistoiminnasta puuttuu usein selkeät struktuurit ja yleisiä, käytössä olevia vapaaehtoistoiminnan malleja ei ole luotu tai ne eivät ole yleistyneet laajempaan käyttöön.

Kehittämishankkeen heikkoudeksi kirjattiin yhdistyksen heikot rakenteet. Menneiden vuosien organisaatiomuutokset ja säästötoimenpiteet ovat vaikuttaneet toimintaan ja sen organisointiin merkittävästi ja hankkeen aikana muutokset ovat edelleen mahdollisia. Tämä nähtiin myös uhkana, sillä kehittämistyöryhmään osallistuvien tai jopa kehittäjän työnkuva saattaa hankkeen aikana muuttua tai joku kehittämistyöryhmän jäsen vaihtaa työpaikkaa. Pahimmillaan hankkeen aikana saattaa tulla organisaatiomuutos, joka voi muuttaa esimerkiksi hankkeen rajausta. Viimeisenä uhkana kirjattiin se, että hanke toteutuu suunnitellusti ja tuotokseksi saadaan luotua selkeä vapaaehtoistoiminnan johtamisen malli, joka ei kuitenkaan syystä tai toisesta jalkaudu yhdistyksen käyttöön. Jotta näin ei kävisi, osallistetaan vapaaehtoisten parissa työskenteleviä työntekijöitä aktiivisesti kehittämishankkeen edetessä, jotta he kokisivat kehittämishankkeen omakseen ja näkisivät sen hyödyt jo hankkeen eri prosesseissa, jolloin tuotoksen käyttöönotto olisi luontevampaa sen valmistuttua.

Kehittämishankkeen myötä esiintyneisiin riskianalyysin tuloksiin palaan tarkemmin raportin pohdintaosiossa (8.1.).

5.3 Menetelmällinen kokonaisuus ja työskentelyvaiheet

Kehittämishanke pohjautuu tutkimuksiin, vapaaehtoisille suunnattuun alkukartoituskyselyyn sekä kehittämistyöryhmän tuottamaan ajankohtaiseen ja kokemuspohjaiseen tietoon eli teorian soveltamiseen käytännössä, soveltaen yhdistyksen omia tarpeita. Kehittämishanke alkoi perehtymällä ajankohtaisiin tieteellisiin tutkimuksiin vapaaehtoistyöhön ja erityisesti sen kehittämiseen liittyen. Tutkimuksiin perustuva kartoitus toimii myös perusteluna kehittämistoimintaan ja auttaa määrittelemään kehittämistoiminnan tavoitteen. (Toikko & Rantanen 2009, 73-75.) Aiemmat tutkimukset koskevat vapaaehtoistyötä ja sitä määrittäviä normeja sekä vapaaehtoistyön johtamista. Kehittämistyöryhmään puolestaan kuului ammattilaisia, jotka toivat esiin kokemuksiaan vapaaehtoistyöstä yhdistysnäkökulmasta.

Teoreettisen viitekehyksen luomisen jälkeen oli aika aloittaa tutkimuksen toiminnallinen osuus alkukartoittavalla kyselyllä. Kysely oli suunnattu nuorisotoiminnassa mukana oleville vapaaehtoisille ja se toteutettiin sähköisenä Webropol-kyselynä sekä paperikyselynä (liite 1). Kartoituksessa selvitettiin mitä kautta vapaaehtoiset ovat tulleet mukaan toimintaan, miksi he toimivat vapaaehtoisena, mitä he ovat toiminnasta saaneet, miten heitä on perehdytetty ja tuettu sekä kiitetty. Kyselyssä tiedusteltiin myös vapaaehtoisten tietämystä muusta Helsingin NMKY:n vapaaehtoistoiminnasta. Kysely toimi pohjana fokusryhmähaastatteluihin antamalla etukäteistietoa yhdistyksen vapaaehtoistoiminnasta ja tuomalla myös vapaaehtoisten näkökulmaa esiin vapaaehtoistoiminnan johtamista kehittäessä. Kysely lähetettiin sähköisen linkin kautta noin sadalle vapaaehtoiselle, lisäksi paperisena sitä tarjottiin arviolta 30 vapaaehtoiselle suoraan toimipisteissä. Kyselyyn vastasi lopulta 63 vapaaehtoista, jotka toimivat vapaaehtoisina erilaisissa kerho- ja harrastetoiminnoissa, leireillä tai nuorisotalolla. Kyselyyn vastanneiden ikä vaihteli 14 ja 48 ikävuoden välillä. Suurin osa vastanneista oli nuoria eli alle 29-vuotiaita.

Varsinaiseen kehittämistyöryhmään osallistui Helsingin NMKY:n nuorisotyön toimialasektorin työntekijöitä, jotka työskentelevät vapaaehtoisten kanssa. Lisäksi kehittämiseen osallistui yhdistyksen henkilöstövastaava.

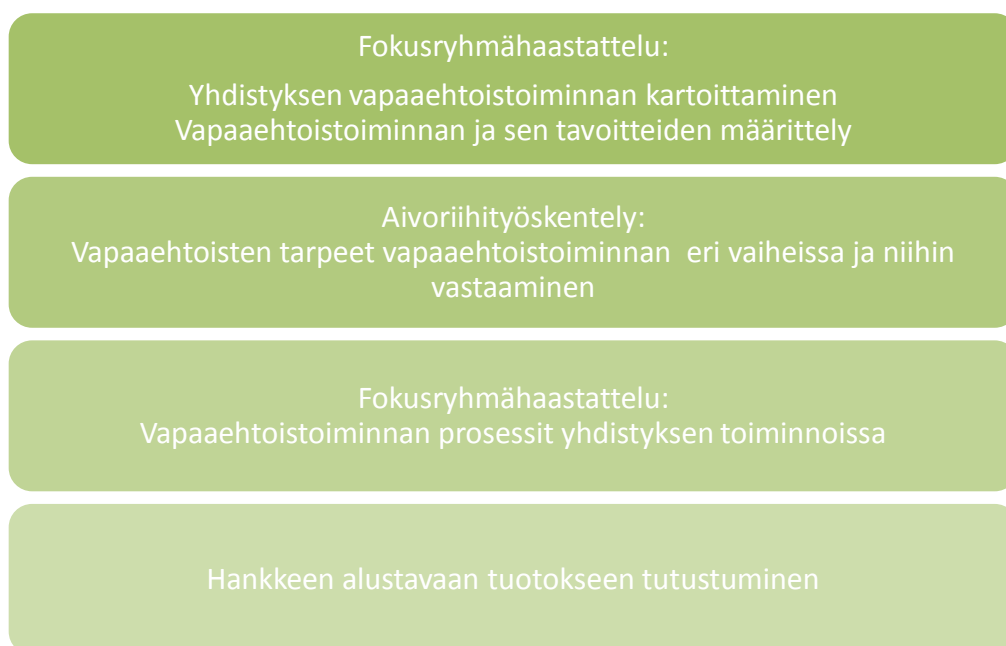
Osallistujien työnkuvat vaihtelevat toiminnasta vastaavasta kehityspäälliköstä nuorisotyöntekijään. Osallistujat työskentelevät nuorisotalo-, kerho- ja leiritoimintojen parissa, joissa toimii lukuisia vapaaehtoisia vuosittain. Kaikki vapaaehtoisten parissa työskentelevät työntekijät olivat hankkeen alkaessa työskennelleet vapaaehtoisten kanssa useamman vuoden ajan ja tunsivat hyvin oman toimintonsa käytänteet vapaaehtoistoiminnassa. Hankkeen aikana jokaiseen tapaamiseen osallistui kehittäjän lisäksi viisi työntekijää. Hankkeen aikana näistä vaihtui yksi nuorisotyöntekijä sekä henkilöstövastaava. Kehittämisryhmä kokoontui yhteensä neljä kertaa, kaksi kertaa ryhmähaastattelujen, kerran aivoriihimenetelmän ja kerran uuden toimintamallin arvioinnin merkeissä.

Ryhmähaastatteluissa ja aivoriihimenetelmässä käsiteltiin etukäteen määriteltäviä teemoja. Teemat nousivat teoreettisesta viitekehiksestä sekä vapaaehtoisille suunnatusta alkukartoituksesta ja sen tuloksista. Ryhmähaastattelujen runko löytyy liitteestä 2. Kehittäjä ohjasi keskustelua tarvittaessa nostamalla esiin erilaisia ajatuksia tai kysymyksiä. Ryhmähaastattelu oli teemoitettu etukäteen, jotta kokonaisuus pysyisi selkeänä. Ensimmäinen ryhmähaastattelu pidettiin marraskuussa 2015 ja se kesti neljä tuntia. Ensimmäisessä tapaamisessa kävimme läpi, mitä vapaaehtoistoiminta käytännössä eri toiminnoissa tarkoittaa. Lisäksi keskusteltiin, millaisia tarpeita toiminnoilla on vapaaehtoistyöhön ja sen johtamisen kehittämiseen liittyen. Osallistujille esiteltiin myös lyhyesti alkukartoitusten tuloksia, joista erityisesti yhdistyksen muun vapaaehtoistoiminnan tietämättömyys herätti keskustelua. Vapaaehtoistoiminnan päämäärät olisi hyvä sopia yhdessä vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa. Toiminnan päämäärien ja tavoitteiden pohtiminen yhdessä lisää vapaaehtoisen sitoutuvuutta, lisää ymmärrystä ja halua työskennellä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Loimu 2010, 9.) Niinpä ensimmäisellä kerralla määriteltiin myös yhdessä, mitä on vapaaehtoistoiminta Helsingin NMKY:llä. Tämän pohjalta mietimme, mitä tavoitteita ja vaikutuksia vapaaehtoistoiminnalla on.

Toinen kokoontuminen oli tarkoitus pitää helmikuussa 2016, mutta sairastapausten vuoksi se siirrettiin pidettäväksi maaliskuun alussa. Toisella kokoontumiskerralla palasimme ensimmäisen kokoontumiskerran muistiin-

panoihin sekä ensimmäisen fokusryhmän pohjalta koottuihin vapaaehtoistoiminnan määritelmiin, joihin työntekijöiden oli mahdollista vielä kommentoida. Tämän jälkeen teemana oli aivoriihityöskentelyn avulla yleisesti vapaaehtoistoiminnan prosessit vapaaehtoisen tarpeiden näkökulmasta. Työskentelyyn käytettiin aikaa kaksi ja puoli tuntia.

Kolmas tapaaminen pidettiin huhtikuussa. Kolmannella kokoontumiskerralla palasimme ensimmäisten kertojen muistiinpanoihin. Tämän jälkeen keskustelussa oli mitä prosesseja yhdistyksessä vapaaehtoisten kanssa tällä hetkellä käydään läpi ja miten vapaaehtoistoimintaa dokumentoidaan. Samalla pohdittiin kehittämiskohtia näihin teemoihin liittyen. Kolmanteen kertaan mennessä yksi aiempiin kehittämistyöryhmän tapaamisiin osallistuneista nuorisotyöntekijöistä sekä henkilöstövastaava oli vaihtunut, mutta uudet osallistujat oli etukäteen perehdytetty hankkeen taustoihin ja tarkoitukseen, joten vaihtuvuudella ei nähty olevanselkeää vaikutusta hankkeen etenemiseen tai tuloksiin.



KUVIO 4. Kehittämistyöryhmän tapaamisten tutkimusmenetelmät ja teemat

Jokaisen kehittämisryhmän haastattelun jälkeen aineisto litteroitiin ja materiaali analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Saatuun materiaaliin tutustuttiin tarkasti ja niiden pohjalta alettiin koota mallia vapaaehtoistoiminnan johtamisen kehittämiseksi. Oppaan kirjaamisessa hyödynnettiin keskustelujen pohjalta koottuja muistioita sekä keskusteluissa fläppitaululle kirjaamia asioita. Keskeisenä ajatuksena oli luoda mahdollisimman selkeä ja käytännönläheinen väline avuksi yhdistyksen työntekijöiden arkeen.

Mallin luominen aloitettiin luomalla kaavio, jossa näkyy vapaaehtoistoiminnan prosessi koordinaattorin ja työntekijä näkökulmasta. Prosessikaaviossa lähdettiin vapaaehtoisen yhteydenotosta ja vapaaehtoistoiminnan aloittamisesta. Toisena kokonaisuutena oli vapaaehtoisena toimiminen ja kolmantena vapaaehtoistoiminnan päättyminen. Lisäksi prosessikuvaukseen lisättiin olennaisena osana vapaaehtoistoimintaa taustoittavaan ja ylläpitävään toimintaan, joka ei välttämättä näy toiminnassa vapaaehtoiselle asti. Prosessikaavioon muodostettiin toiminnan vaihetta kuvaavat otsikot, joiden alle kirjattiin lyhyin termein kyseiseen vaiheeseen liittyviä tehtäviä sekä koordinaattorin että työntekijän näkökulmasta.

Tämän jälkeen oli aika koota otsikoiden ja niiden alla olevien vaiheiden mukaisia ohjeistuksia, joka pohjautui ryhmähaastatteluihin sekä teoreettiseen viitekehykseen. Kaavion ja sitä avaavien tekstien pohjalta luotiin sähköinen materiaali, joka toimii oppaana ja kirjaamisen apuvälineenä yhdistyksen vapaaehtoistoiminnassa ja sen johtamisessa.

Kehittämistyöryhmä kokoontui neljännen kerran marraskuussa 2016. Neljännellä kerralla käytiin keskustelua läpi alustavasti luodun mallin pohjalta. Työntekijöillä oli mahdollisuus kommentoida vielä prosessin vaiheita ja sisältöjä sekä mallin toimivuutta. Prosessi koettiin yhdistyksen toimintamallien mukaiseksi ja siihen ei tehty muutoksia. Lomakepohjiin tehtiin vielä muutamia muutoksia. Myös vapaaehtoistoiminnan määritelmään lisättiin kohta ”vapaaehtoinen voi toimia vapaaehtoisena myös tietämättään”. Tällä tarkoitetaan sitä, että toimintojen osallistujat saattavat tulla ohjaajien avuksi erilaisiin tapahtumiin tai tilaisuuksiin, mutta tiedosta tekevänsä vapaaehtoistyötä. Tilanteen sanoittaminen voi olla arvokasta vapaaehtoiselle ja

toisaalta tällöin myös työntekijän tulee luontevammin tilastoitua kyseinen vapaaehtoistoiminta. Pientenkin vapaaehtoistoimintojen tilastointi on merkittävää, sillä sitä kautta voidaan kuvata kuinka laajaa yhdistyksen vapaaehtoistoiminta todella onkaan. Palautekerran jälkeen alkoi mallin viimeistely sekä otsikkotasojen laajempi auki kirjaaminen yhdistyksen sisäiselle intrasivustolle.

6 TULOSTEN TARKASTELUA

Tässä luvussa tarkastellaan kehittämishankkeen tutkimus- ja kehittämismenetelmien eli alkukartoituksen, ryhmähaastattelujen sekä aivoriihityöskentelyn tuloksia. Tulokset pohjautuvat sisällönanalyysiin, joka on menetelmänä kuvattu tarkemmin luvussa 4.5.

6.1 Vapaaehtoisten kokemukset yhdistyksen vapaaehtoistoiminnasta

Alkukartoituksena toteutettiin vapaaehtoisille suunnattu kysely (liite 1) ja tässä kappaleessa esitellään kyselyn tulokset. Alkukartoituksen alussa selvitettiin, miten vapaaehtoiset ovat päätyneet yhdistykseen vapaaehtoisiksi. Suurin osa vapaaehtoisista on tullut mukaan osallistumalla itse mukaan toimintaan. Iän myötä heille oli tarjottu mahdollisuutta tulla mukaan vapaaehtoiseksi. Keskeisessä asemassa olivat työntekijät, jotka pyysivät heitä mukaan vapaaehtoistoimintaan. Muutamat olivat tulleet toimintaan mukaan kaverin kautta, ilman osallistumista muuhun toimintaan.

Vapaaehtoisten perehdytys oli vaihtelevaa riippuen toiminnoista. Erityisesti kerho- ja leiritöinnassa vapaaehtoiset kokivat, että he saavat riittävän perehdytyksen tehtävänkuvansa. Perehdytykseen liittyy usein myös koulutus, joka tukee tehtävään sopeutumista, tarjoaa paikan tavata vertaisia sekä jakaa omia kokemuksia. Koulutus liittyi usein pidempiaikaisiin tehtävänkuvuihin, joissa vapaaehtoisella oli usein enemmän vastuuta. Vapaaehtoiset kokivat, että työntekijät olivat läsnä myös heitä varten, tsempten ja tukien vapaaehtoista toimimaan, kehittymään ja jopa ylittämään itsensä. Nämä vastaukset korostuivat erityisesti niissä toiminnoissa, joissa vapaaehtoinen työskentelee työntekijän kanssa.

Vapaaehtoiset kertoivat toimivansa vapaaehtoisena, koska toiminta on mielekästä, sitä kautta saa kavereita ja paikan, jossa kohdata samanhenkisiä nuoria. Koulutusten ja toiminnan kautta oppii myös uusia asioita sekä työkokemusta. Vapaaehtoisena toimiminen oli myös monelle luonteva tapa pysyä mukana toiminnassa ja vaikuttamassa yhdistyksen toimintaan heidän kasvaessaan.

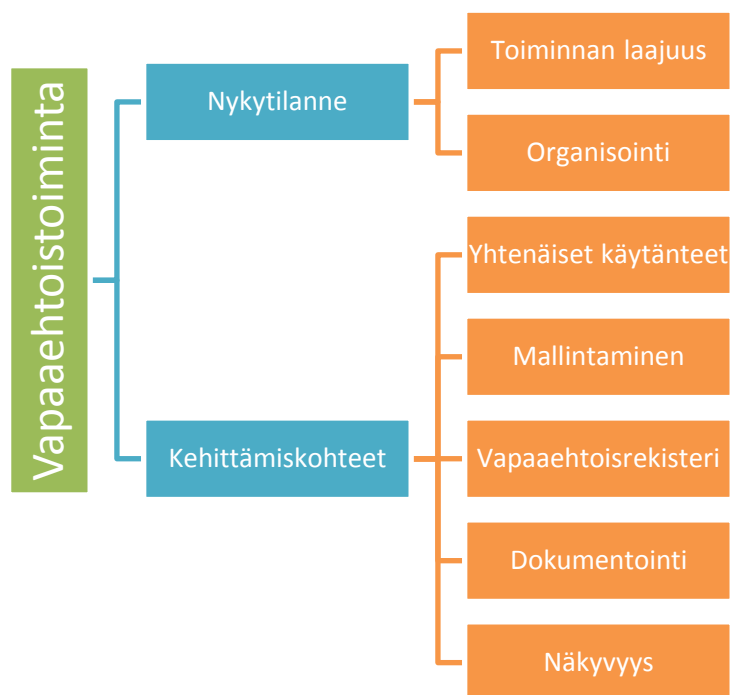
Kiitoksena vapaaehtoistoiminnastaan he ovat saaneet työntekijältä suulliset kiitokset, osa oli saanut pitkään vapaaehtoisena toimimisesta työasun. Muutamissa toiminnoissa vapaaehtoisille on järjestetty yhteisiä tapahtumia, kiitosiltoja tai he olivat saaneet lahjaksi esimerkiksi elokuvalipun. Lisäksi muutamat vapaaehtoiset olivat päässeet osallistumaan erilaisiin kansainvälisiin koulutuksiin kiitoksena tehdystä vapaaehtoistoiminnasta. Vapaaehtoiset kokivat, että heidän työpanostaan arvostetaan yhdistyksessä.

Vapaaehtoiset eivät tienneet kovin hyvin yhdistyksen muista vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksista, kuin sen tai ne, missä he olivat jo mukana. Yleisesti ottaen vapaaehtoiset olivat kuitenkin kiinnostuneita kuulemaan myös muista vapaaehtoistoimenkuvista, joihin he voisivat osallistua.

6.2 Työntekijöiden näkemyksiä vapaaehtoistoiminnasta ja sen kehittämisestä

Kehittämisryhmälle pidettiin ensin puolistrukturoitu fokusryhmähaastattelu (liite 2), joka litteroitiin haastattelun jälkeen. Haastatteluaineistosta muodostettiin sisällönanalyysin avulla kaksi pääluokkaa: 1) Vapaaehtoistoiminta ja 2) Vapaaehtoistoiminta ja sen johtamisen prosessit. Pääluokat jakautuivat sisällönanalyysin käytäntöjen mukaan ylä- ja alaluokiksi. Alaluokat muodostuivat pelkistetyistä ilmauksista, jotka oli poimittu litteroidusta haastatteluaineistosta. Tässä alaluvussa käsittelemme ensimmäistä pääluokkaa eli vapaaehtoistoimintaa. Toista pääluokkaa eli vapaaehtoistoiminta ja sen johtamisen prosessit käsitellään tarkemmin alaluvussa 6.5.

Vapaaehtoistoiminnan (kuvio 5) yläluokkina ovat nykytilanne sekä kehittämistoiveet. Nykytilanne koostuu alaluokista, jotka ovat toiminnan laajuus sekä toiminnan organisointi. Kehittämistoiveiden alaluokkina puolestaan olivat yhtenäiset käytänteet, mallintaminen, vapaaehtoisrekisteri, dokumentointi ja näkyvyys.



KUVIO 5. Ensimmäinen pääluokka: Vapaaehtoistoiminta

Ensimmäisessä fokusryhmähaastattelussa aloitettiin käymällä läpi millaista yhdistyksen vapaaehtoistoiminta on. Ensin keskusteltiin vapaaehtoistoinnasta yleisesti, tämän jälkeen käytiin läpi vapaaehtoisten alkukartoitusten tuloksia. Viime vuosina yhdistyksen parissa on toiminut vuosittain jopa yli 380 vapaaehtoista, jotka tekivät yhteensä yli 28 000 tuntia vapaaehtoistoimintaa. Vapaaehtoistoiminnan muodot ovat monet; nuorisotyön puolella vapaaehtoisia toimii muun muassa ohjaajien apuna kaikissa toiminnoissa, erilaisten kerhojen ja vertaisryhmien ohjaajina, tapahtumissa avustajina sekä leirien ryhmäohjaajina. Osa vapaaehtoistoinnasta on situneempaa ja säännöllistä, osa voi olla esimerkiksi jossain tapahtumassa kahvinkeitämistä. Vapaaehtoisten ikä ulottuu 12 vuodesta eläkeikään, pääpainon ollessa kuitenkin alle 29-vuotiaissa vapaaehtoisissa. Sitoutuminen vaihtelee yksittäisestä tunnista jopa vuosien mittaiseen säännölliseen vapaaehtoistoimintaan. Lisäksi yhdistyksessä vapaaehtoisena toimii muun muassa hallituksen edustajat, joukkueurheilulajeissa vanhemmat erilais-

sa joukkueen toimintaan liittyvissä tehtävissä sekä lajitreenien apuvalmentajat, mutta nämä toiminnot eivät kuulu kehittämishanketta koskevien toimintojen piiriin.

Helsingin NMKY:n vapaaehtoisten kanssa työskentelevät ja toiminnoista vastaavat työntekijät kokivat vapaaehtoistoiminnan johtamista koskevan kehittämishankkeen tarpeelliseksi. Yleisesti ottaen vapaaehtoistoiminnan organisointi sujuu hyvin, kuten myös vapaaehtoisten palautteista käy ilmi, mutta erityisesti toiminnan jatkuvuuden kannalta olisi hyvä luoda yhteisiä käytänteitä ja johtamisen malli. Vapaaehtoistoiminnan johtamisen erityiseksi kehityskohdiksi nousivat ryhmähaastatteluissa vapaaehtoistoiminnan mallintaminen, vapaaehtoisten rekisterin tai tietokannan luominen, mahdollisen rahoituksen hankkiminen vapaaehtoistoimintaan. Nämä elementit liittyvät vahvasti jo olemassa olevaan vapaaehtoistoimintaan ja sen dokumentointiin. Lisäksi toivomuksena oli viestinnän lisääminen niin, että esimerkiksi vapaaehtoisille tarjottavaa vapaaehtoistoimintaa voitaisiin tarjota myös muissa toiminnoissa toimiville vapaaehtoisille. Yhdistyksen vapaaehtoistoiminnan viestinnän ja näkyvyyden toivottiin myös kehittyvän, sillä tällä hetkellä sitä ei työntekijöiden mukaan tuotu toiminnan ulkopuolella juurikaan esiin.

Helsingin NMKY:n vapaaehtoisten kanssa työskentelevät ja toiminnoista vastaavat henkilöt toivat haastattelussa esiin, että johtamisen malliin olisi hyvä sisällyttää yksinkertaiset selkeät työn vaiheet heti vapaaehtoistyöntekijän ensimmäisestä yhteydenotosta alkaen. Tämä siksi, että työntekijät voivat vaihtua ja toisaalta vapaaehtoisen parissa saattaa työskennellä useita eri työntekijöitä. Kun kaikki on selkeästi kirjattu ylös, tulee vapaaehtoinen kohdattua ja perehdytettyä yhdenmukaisella tavalla muiden vapaaehtoisten kanssa. Kaikki vapaaehtoistoiminnan johtamiseen liittyvä työ tulisi siis kirjata näkyväksi.

Vapaaehtoistoimintaa koskevan lainsäädännön koettiin osittain tutuksi, mutta, sen kirjaamista tiivistettyyn muotoon olennaisista kohdista oli myös työntekijöiden toivomuksena. Hankkeen myötä luotavan materiaalin toivottiin olevan vapaaehtoistoimintaa koskevan lainsäädännön mukainen, jol-

loin työntekijän ei välttämättä tarvitsisi lainsäädännön kohtiin esimerkiksi henkilötietorekisterin suhteen tarkemmin perehtyä.

Materiaalin toivottiin olevan ensisijaisesti digitaalisessa muodossa. Nykyisin lähes kaikki tilastointi ja dokumentointi pyritään tekemään sähköiseen muotoon, jolloin se on varmemmin tallella ja jaettavissa moneen paikkaan. Tällöin myös vapaaehtoistoiminnan johtamisen materiaalin on luontevaa olla sähköisessä muodossa. Työntekijät toivoivat myös että malliin kirjataan yhdenmukaisia käytänteitä, mutta jotka ovat kuitenkin tarvittaessa sovellettavissa eri toimintoihin. Esimerkiksi tarkkoja vapaaehtoisen perehdytysmalleja ei toivottu kirjattavan yleisiksi ohjeiksi, vaan niissä annetaan jokaisen työntekijän ja toimipisteen hyödyntää omaa perehdytysmateriaalia sekä -keinoja.

6.3 Määritelmä Helsingin NMKY:n vapaaehtoistoiminnalle

Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa luotiin yhteisiä määritelmiä sille, mitä vapaaehtoisella tarkoitetaan ja millaisia tavoitteita ja vaikutuksia vapaaehtoistoiminnalla on. Työntekijänäkökulmasta vapaaehtoistoiminnan koettiin olevan yksi merkittävimmistä muodoista vaikuttaa konkreettisesti yhdistyksen toimintaan. Vapaaehtoisten luomalla työpanoksella toimintaa voidaan laajentaa ja samalla luoda enemmän heidän sekä osallistujien näköiseksi. Vapaaehtoistyö antaa parhaimmillaan paljon resursseja yhdistykselle. Vastuun kautta vapaaehtoinen voi myös saada itse lisää merkitystä elämänsä. Vapaaehtoistoiminta yhdistyksessä on laajaa ja toimenkuvat vaihtelevat vapaaehtoisen iän, taitojen ja kiinnostuksen mukaan. Voi olla, ettei vapaaehtoinen aina tiedosta itse tekevänsä vapaaehtoistyötä, sillä hän osallistuu toimintaa kuten aiemminkin, mutta toimii esimerkiksi kerhoissa, leireillä tai treeneissä ohjaajan apuna pyydettyäessä. Toiminnan sanoittaminen vapaaehtoistoiminnaksi voi osaltaan lisätä nuoren tai aikuisen sitoutumista toimintaan.

Vapaaehtoistoiminnan periaatteita määriteltäessä käytettiin pohjana yhdistyksessä vuonna 2011 yhdessä luotuja määrittelyjä sekä yhdistyksen strategiaa ja toimintasuunnitelmaa.

VAPAAEHTOISUUDEN JA VAPAAEHTOISTOIMINNAN MÄÄRITTELYÄ

- Vapaaehtoinen ei ole työlain alaisessa työsuhteessa Helsingin NMKY:llä
- Vapaaehtoistyötä tehdään omasta vapaasta tahdosta.
- Vapaaehtoistyö on kaikille avointa.
- Vapaaehtoiselle voidaan maksaa kulukorvauksia vapaaehtoisena toimimisesta syntyneistä kustannuksista.
- Vapaaehtoisen tulee kunnioittaa NMKY:n arvoja.
- Vapaaehtoinen sitoutuu noudattamaan toiminnassa olevia pelisääntöjä
- Vapaaehtoinen on myös kasvamassa ja osallistumassa. Vapaaehtoistoiminnassa vapaaehtoisella on tukenaan työntekijä, joka perehdyttää, ohjaa ja tukee tarpeen mukaan.
- Vapaaehtoinen voi myös toimia tietämättään vapaaehtoisena. Tällöin työntekijä voi nostaa toiminnan arvoa avaamalla asiaa vapaaehtoiselle, jolloin vapaaehtoinen voi saada toiminnasta lisää merkitystä elämäänsä ja kokea olevansa merkityksellinen yhdistykselle.
- Antaa osallistujalle mahdollisuuden jatkaa luontevasti mukana toiminnassa, vaikka kasvaisikin iän puolesta yli.

TAVOITE

- Luodaan vapaaehtoisena toimimisesta merkitystä elämään.
- Vapaaehtoistyö kasvattaa ja kouluttaa.
- Vapaaehtoistyö tarjoaa paikan kokea yhteisöllisyyttä.
- Voit saada ja voit antaa.

VAIKUTUKSET

- Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin lisääminen.
- Kansalaisaktiivisuus lisääntyy.

Edellä mainitut kohdat määrittelevät vapaaehtoistoiminnan luonnetta ja merkitystä yhdistyksen kannalta. Määritelmät edesauttavat myös vapaaehtoisia sisäistämään oman roolinsa ja toimintansa merkityksen osana yhteisöä.

6.4 Vapaaehtoisten tarpeet toiminnan eri vaiheissa ja niihin vastaaminen

Toisessa kehittämisryhmän tapaamisessa pohdittiin yleisesti vapaaehtoistoimintaa, sen vaiheita sekä johtamista vapaaehtoisen tarpeiden näkökulmasta. Tutkimusmenetelmänä oli aivoriihityöskentely. Vapaaehtoistoiminnan vaiheiksi oli ennalta määritelty vapaaehtoiseksi hakeutuminen, vapaaehtoistoiminnassa aloittaminen ja vapaaehtoisena toimiminen sekä vapaaehtoistoiminnan päättyminen. Näitä vaiheita lähestyttiin pohtimalla, mitä tarpeita vapaaehtoisella voi olla näissä vapaaehtoistoiminnan vaiheissa. Tämän jälkeen mietittiin, miten yhdistys tai muu vapaaehtoistoiminnan järjestäjä vastaa näihin kyseisiin tarpeisiin ja millaisin keinoin.

Apuvälineinä aivoriihityöskentelyssä oli post it-lappuja, joihin keskustelijat kirjasivat vapaaehtoisten tarpeita. Kaikki laput koottiin seinällä olevalle fläppipaperille ja ne käytiin läpi keskustellen ja perustellen. Tämän jälkeen samankaltaiset tarpeet yhdistettiin yhdistävällä termillä yhdelle lapulle. Tarpeita jäi lopulta kolmelta. Näiden pohjalta alettiin ideoida, miten vapaaehtoistoiminnan järjestäjän tulisi vastata esiin kirjattuihin vapaaehtoisten tarpeisiin, niin yleisellä kuin konkreettisella tavalla. Haastateltavien tehtävänä oli yhdessä koostaa keinot post it-lapuille ja sijoittaa paperille, Myös nämä laput käytiin läpi perustelujen kanssa. jolloin lopputuloksena oli seuraavanlainen kaavio (kuvio 6).

vapaaehtoistoiminnan vaiheet	vapaaehtoisten tarpeet	vapaaehtoistoiminnan järjestäjän vastaus tarpeisiin	keinot
vapaaehtoiseksi hakeutuminen	saada tietoa vapaaehtoistoinnasta löytää mielekäs tehtävä	vapaaehtoistoiminnan näkyvyys ja markkinointi rekrytointi	markkinointi avoimet toimet
vapaaehtoisena aloittaminen/toimiminen	tuntea olevansa oikeassa paikassa saada perehdytys ja koulutus tehtävään oppia uutta tuntea kuuluvansa joukkoon kouluttautuminen saada ohjausta saada mahdollisuus toimia myös muualla saada kiitosta saada merkitystä elämään	vapaaehtoisen vastaanottaminen perehdyttäminen tehtävään ja tuki yhteisistä pelisäännöistä sopiminen luo vapaaehtoiselle mielekkäät edellytykset toimia	lämmिन ja informatiivinen tapaaminen johdonmukainen ja riittävä perehdytys sopimuksen luominen vertaisryhmät koulutusten järjestäminen vapaaehtoisen johtaminen avoimista vapaaehtoistoinnista kertominen kiittäminen ja palkitseminen
vapaaehtoistoiminnan päättyminen	saada positiivinen kuva kokonaisuudesta hyötyä tekemästään työstä tulevaisuudessa	selkeä lopetus	loppukeskustelu todistuksen antaminen

KUVIO 6. Aivoriihityöskentely vapaaehtoisten tarpeista vapaaehtoistoiminnan eri vaiheissa ja niihin vastaaminen

Tapaamisen tavoitteena oli palata siihen, että vapaaehtoistoinnassa ja sen johtamisessa vapaaehtoiset ovat myös osallistujien tapaan toiminnassa kohteena ja myös heillä on erilaisia tarpeita. Vapaaehtoistoiminnan johtamisen tulisi lähteä yhdistyksen ja toiminnan tarpeiden lisäksi myös näistä tarpeista. Yhdessä haastateltavien kanssa luotu tuotos toimii myös pohjana hankkeen myötä tuotettavalle vapaaehtoistoiminnan johtamisen mallille.

6.5 Vapaaehtoistoiminnan ja sen johtamisen prosessit

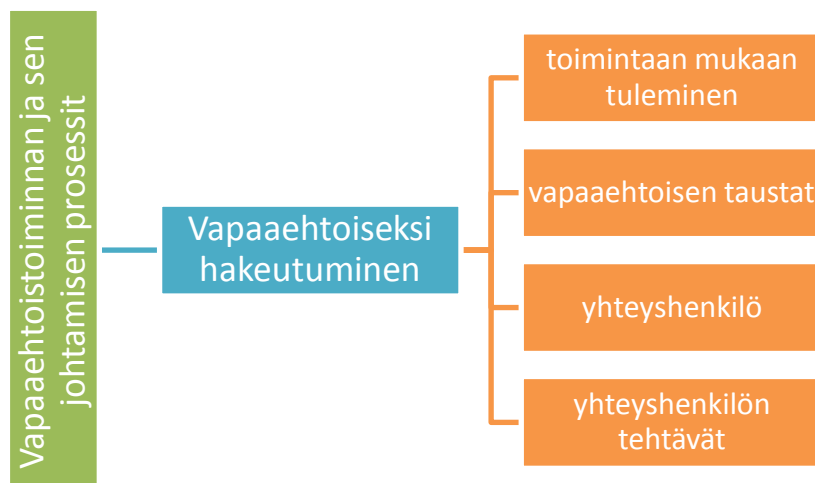
Kolmannessa kehittämisryhmän tapaamisessa käytiin fokusryhmähaastattelun avulla läpi vapaaehtoistoiminnan ja sen johtamisen prosesseja, jotka toteutuvat yhdistyksen toiminnoissa tällä hetkellä. Sisällönanalyysin avulla haastattelun pääluokaksi muodostui vapaaehtoistoiminnan ja sen johtamisen prosessit (kuvio 7). Tämä pääluokka pitää sisällään yläluokat vapaaehtoiseksi hakeutuminen, vapaaehtoisen haastatteleminen ja tehtävänkuvasta sopiminen, vapaaehtoisen perehdyttäminen, kouluttaminen ja tuke-

minen, vapaaehtoisen palkitseminen ja kiittäminen sekä toiminnan dokumentoinnin. Yläluokat noudattelevat vahvasti haastattelurungon mukaisia teemoja, jotka käsittelevät yhdistyksen olemassa olevia vapaaehtoistoiminnan prosesseja, vapaaehtoistoiminnan ylläpitoa sekä johtamisen keinoja. Näitä vapaaehtoistoiminnan ja sen johtamisen prosessin pääluokan muodostavia yläluokkia ja niihin liittyviä alaluokkia käsitellään tarkemmin tämän luvun aikana.



KUVIO 7. Toinen pääluokka: Vapaaehtoistoiminnan ja sen johtamisen prosessit

Vapaaehtoiseksi hakeutuminen



KUVIO 8. Ensimmäinen yläluokka: Vapaaehtoiseksi hakeutuminen

Suurin osa yhdistyksessä toimivista vapaaehtoisista on ollut aiemmin mukana osallistujina yhdistyksen toiminnassa ja ryhtyneet sitä kautta vapaaehtoisiksi. Tämä on yhdistyksen kannalta niin sanotusti helpoin tapa hankkia vapaaehtoisia, sillä usein työntekijät tuntevat ennalta vapaaehtoisen, jolloin toimenkuvan luominen ja vapaaehtoisen tukeminen on helpompaa. Tällöin myös vapaaehtoisella on ennalta visio siitä, mitä yhdistystoiminta on ja hän osaa itse toivoa ja määritellä mitä vapaaehtoistoimeltaan haluaa. Tehokkaimmaksi tavaksi saada vapaaehtoisia mukaan toimintaan on työntekijöiden mukaan kysyä heiltä suoraan ryhtymistä vapaaehtoiseksi.

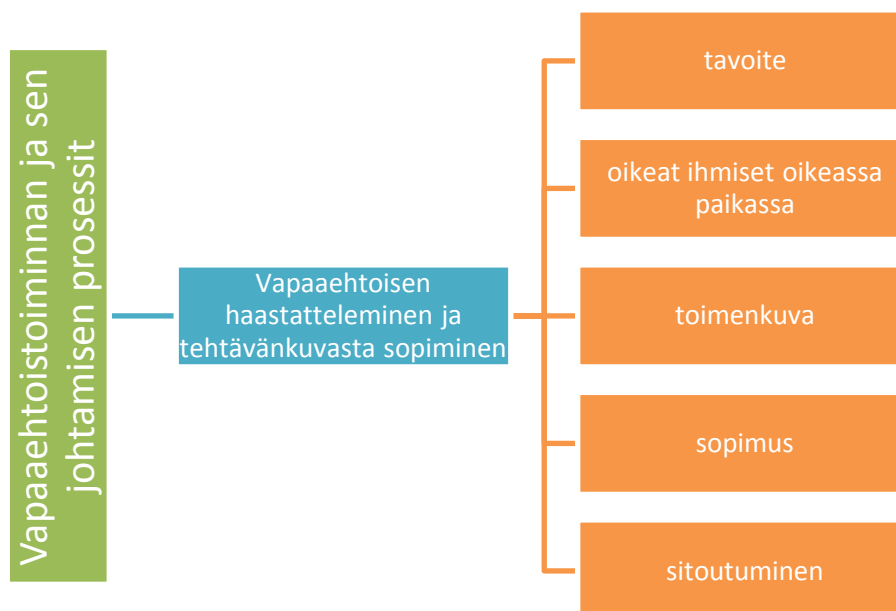
Yhdistyksen ulkopuolelta tulevia vapaaehtoisia on tullut esimerkiksi muiden vapaaehtoisten houkuttelemana sekä oppilaitosten ja vapaaehtoistyön messujen kautta. Haasteena yhdistyksen ulkopuolelta tulevien vapaaehtoisten kanssa on sopivan toimenkuvan löytäminen sekä vapaaehtoisen sopeutuminen yhdistyksen tavoitteisiin. Myös yhdistyksen sisällä ohjaaminen koettiin ajoittain haasteeksi, sillä sitä ei välttämättä nähdä omaan

työnkuvaan kuuluvaksi. Myös asenne “mitä minä siitä hyödyn” saattaa nousta esiin.

Helsingin NMKY:llä toiminnot vastaavat itse vapaaehtoisista, jotka toiminnan parissa työskentelevät. Usein vastuu on toiminnosta vastaavalla työntekijällä, mutta myös muut työntekijät osallistuvat aktiivisesti vapaaehtoisten kanssa työskentelyyn, kouluttamiseen ja tukemiseen arjessa. Tämän lisäksi koko yhdistyksen vapaaehtoistoiminnan koordinoimista on keskitetty muutamalle työntekijälle. Heidän vastuullaan on osallistua erilaisiin vapaaehtoistoiminnan tapahtumiin ja messuihin sekä ottaa vastaan uusia vapaaehtoisia, jotka eivät ole hakeutuneet suoraan vapaaehtoiseksi tiettyyn toimintaan. Koordinaattorin roolin koettiin olevan tärkeässä osassa erityisesti ulkopuolelta tulevien vapaaehtoisten sijoittamisen sekä yhdistyksen vapaaehtoistoiminnan näkyvyyden kannalta.

Vapaaehtoisen haastattelemisen ja tehtäväkuvasta sopiminen

Vapaaehtoistoiminnan ja sen johtamisen prosessien toiseksi yläluokaksi muodostui vapaaehtoisen haastattelemisen ja tehtäväkuvasta sopiminen (kuvio 10). Yläluokka jakautui viiteen erilaiseen alaluokkaan.



KUVIO 9. Toinen yläluokka: Vapaaehtoisen haastattelemisen ja tehtäväkuvasta sopiminen

Työntekijöiden mukaan yhteisestä päämäärästä sopimiseksi vapaaehtoinen on hyvä tavata ja käydä hänen kanssaan läpi yhdistyksen toimintaperiaatteita, arvoja, toimintaa sekä vapaaehtoistoiminnan periaatteita. Aina esimerkiksi arvot eivät sovi yhteen, jolloin vapaaehtoiselle voisi löytyä parempi paikka toimia jossain muualla. Myös tämä on tärkeää huomioida vapaaehtoista rekrytoidessa. Keskustelussa nostettiin esiin yhdistyksen sisällä usein käytettävä lause - oikeat ihmiset ovat oikeassa paikassa. Tällä tarkoitetaan sitä, että hyöty on molemmin puolista niin toimijan, osallistujien kuin yhdistyksen kannalta, kun toimija on itselleen mielekkäässä toiminnassa mukana.

Yhdeksi kysymykseksi haastattelussa nousi myös sen, voidaanko vapaaehtoista torjua ja jättää ottamatta vapaaehtoiseksi vai onko tärkeää kasvatusyötä tukea vapaaehtoista ja yrittää löytää hänelle kehitysasteelle ja taidoilleen sopiva tehtävänkuva. Yhdessä päädyttiin siihen, että vapaaehtoiseksi haluaville pyritään tarjoamaan jonkinlainen toimenkuva. On kuitenkin kaikkien etu ettei toimintaan oteta vääränlaista vapaaehtoista. Mikäli vapaaehtoinen ei esimerkiksi arvojen puolesta sovi lainkaan yhdistyksen toimintaan, voidaan häntä pyrkiä ohjaamaan esimerkiksi toiseen yhdistykseen, jossa arvot kohtaavat paremmin.

Helsingin NMKY:llä kaikkien vapaaehtoiseksi haluavien kanssa pidetään aloituskeskustelu, joka vaihtelee toiminnoittain sekä sen mukaan, onko tuleva vapaaehtoinen ennestään tuttu työntekijöille. Keskustelun merkitys nousi kuitenkin fokusryhmässä suureksi, sillä keskustelun todettiin antavan vapaaehtoistoiminnalle tietynlaista uskottavuutta ja tätä kautta lisäävän merkitystä vapaaehtoisen näkökulmasta tulevalle vapaaehtoistoiminnalle.

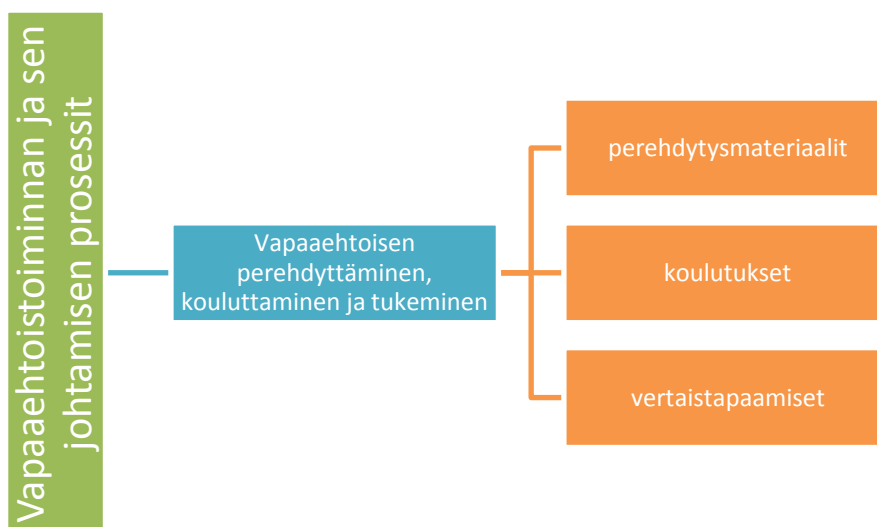
Usein vapaaehtoisen ensimmäinen toimenkuva määritellään tarkemmin, mutta monesti vapaaehtoinen haluaa laajentaa tehtävänkuvaansa esimerkiksi toimimalla vapaaehtoisena useammin eri oheistoiminnoissa. Tällöin tehtävänkuvaa ei välttämättä tarkkaan määritellä, sillä vapaaehtoinen on usein jo sitoutunut toimintaan. Osassa toiminnoista tehtävänkuvat voidaan räätälöidä vapaaehtoisen omien toiveiden ja tavoitteiden pohjalta, osassa puolestaan valmiit tehtävänkuvat ovat pakollisia esimerkiksi asiakasturval-

lisuuden tai toiminnan toimivuuden takia. Vapaampia tehtävänkuvia ovat esimerkiksi erilaisissa tapahtumissa sekä työntekijöiden rinnalla tapahtuvat nuorisotyön tehtävät, tarkempia puolestaan säännölliset ryhmänohjaus- ja vertaisohjaustehtävät. Yhdistyksen sisällä on paljon toimintakohtaisia vapaaehtoistoimenkuvia, joiden kuvaus on ennalta määritelty. Tällaisia ovat esimerkiksi leirien ja kerhojen ryhmänohjaajien sekä matalankynnyksen tapahtumien vapaaehtoisten toimenkuvat. Toimenkuvia voidaan kuitenkin soveltaa vapaaehtoisen taustan ja taitojen mukaisesti. Lisäksi uusia, vapaaehtoisten itsensä luomi toimenkuvia voidaan luoda erityisesti nuorisotoiminnan sekä erilaisten tapahtumien yhteyteen.

Helsingin NMKY:llä usein erityisesti pitkäaikaisempien vapaaehtoisten kanssa tehdään sopimukset, joilla sitoutetaan vapaaehtoista ja sovitaan puolin ja toisin yhteisistä käytänteistä. Sopimukset ovat yleisiä erityisesti toiminnoissa, joissa vapaaehtoinen on yksin tai työparin kanssa vastuussa omasta toiminnastaan. Sopimus koettiin osassa toiminnoista turhaksi, mutta monet työntekijät näkivät sen mahdollisuutena sitouttaa vapaaehtoista paremmin vapaaehtoistoimintaan. Sopimus saatettiin jättää myös tekemättä, sillä toiminnolla ei ollut valmista sopimus pohjaa olemassa.

Keskusteluista kävi ilmi, että lyhyempi sitoutuneisuus on huomattu myös yhdistyksen ulkopuolelta tulevien vapaaehtoisten yhteydenotoista. Tämä tarkoittaa sitä, että yhdistyksen on hyvä miettiä myös pienempiä vapaaehtoistoiminnan tehtäviä. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi markkinointiin liittyvät toimet, erilaiset talkootyöt tai vaikkapa kerran kuukaudessa tapahtuviin vuoroihin perustuvat vapaaehtoistoimet.

Vapaaehtoisen perehdyttäminen, kouluttaminen ja tukeminen



KUVIO 10. Kolmas yläluokka: Vapaaehtoisen perehdyttäminen, kouluttaminen ja tukeminen

Ryhmähaastattelussa kävi ilmi, että yhdistyksen toiminnoissa vapaaehtoisten perehdyttäminen on aktiivista, mutta toteutus vaihtelee toiminnoittain. Osa hyödyntää perehdytyksessä työntekijöille tai harjoittelijoillekin suunnattuja perehdytysmateriaaleja, osalla perehdyttäminen liittyy lähinnä käytännössä yhdessä vapaaehtoisen kanssa tehtävään toimintaan.

Eri toiminnoissa nämä perehdytys- ja koulutusvaiheet toteutuivat eri tavoin. Osassa koulutusta toteutettiin vapaaehtoistoiminnan ohessa tai säännöllisesti ympäri vuoden vapaaehtoisen jo toimiessa vapaaehtoisena. Toisaalta esimerkiksi leirien ryhmänohjaajaksi pääsemiseksi vaaditaan vuoden mittainen koulutus, joka kestää syksystä kevääseen. Tällöin vapaaehtoiset pääsevät tosi toimiin vasta vuoden päästä kesällä. Vuoden ajan jatkuva koulutus mahdollistaa pitkäaikaisen sitouttamisen toimintaan

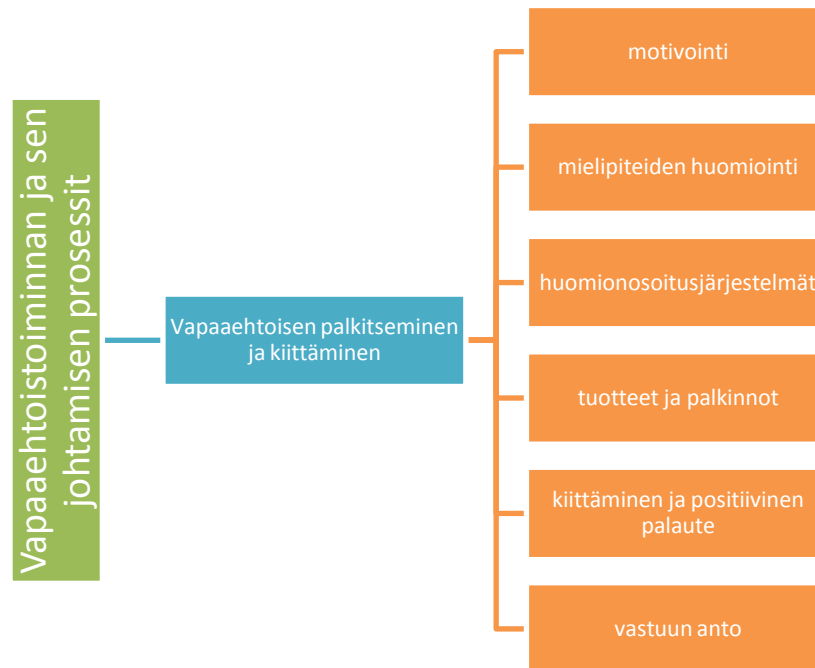
ja mahdollistaa aktiivisen osallistumisen koulutukseen vaikka asuisi toisella puolella Suomea.

Vapaaehtoisten perehdytys koettiin tarpeelliseksi, mutta sen toivottiin olevan kuitenkin toimintojen ja työntekijöiden itse määrittelemää. Yhteisiksi teemoiksi ehdotettiin kuitenkin yhdistyksen arvojen ja toiminnan läpikäyntiä sekä vapaaehtoistoiminnan yleisten periaatteiden kertomista.

Yhtenä tukemisen muotona yhdistyksessä ovat erilaiset vertaistapaamiset, joita voidaan toteuttaa joko vapaamuotoisemmin tai virallisemmin. Helsingin NMKY:llä näitä vertaistapaamisia järjestetään lähes kaikissa toiminoissa. Vertaistuen merkitys on huomioitu viime vuosina ja yhä useammalla toiminnolla on omat "klubi-illat" vapaaehtoisille. Klubeissa vapaaehtoiset saavat mahdollisuuden ja paikan viettää yhdessä aikaa muiden vapaaehtoisten kanssa. Paikalla on myös työntekijä, jonka kanssa voi keskustella niin vapaaehtoistoiminnasta, kuin muistakin omaa elämää koskettavista asioista. Näiden vertaistapaamisten laajentaminen yli toimialarajojen koettiin hyvänä ideana, mutta siihen kaivattiin vapaaehtoistoiminnan koordinaattorin tukea.

Vapaaehtoisille on myös tarjolla erilaisia koulutuksia riippuen toiminnosta. Laajimpia ovat ryhmänohjaajakoulutukset, joita toteutetaan ympäri vuoden ja joiden kesto on 20-60 tuntia riippuen vapaaehtoisen iästä. Lisäksi vapaaehtoisille on tarjolla erilaisia täsmäkoulutuksia, kuten ensiapukoulutuksia, seikkailukoulutuksia tai leikkikoulutuksia. Lisäksi pitkäaikaisille vapaaehtoisille tarjotaan kansainvälisiä koulutuksia. Vapaaehtoisille tarjottavien koulutusten todettiin olevan avoimia kaikille, mutta koulutuksista ei usein muisteta tiedottaa muille toiminoille. Esimerkiksi yhteisen koulutuskalenterin tai vapaaehtoistoiminnan vuosikellon luominen voisi olla yksi tapa jakaa tietoutta erilaisista koulutuksista. Koulutusten koettiin tuovan vapaaehtoisille uusia taitoja, vertaistukea sekä sitouttavan vielä paremmin yhdistystoimintaan. Koulutusten kautta yhdistyksen työntekijät kokevat oppivansa tuntemaan vapaaehtoisia entistä paremmin ja toisaalta saavansa vielä taitavampia vapaaehtoisia mukaan toimintaan.

Vapaaehtoisen palkitseminen ja kiittäminen



KUVIO 11. Neljäs yläluokka: Vapaaehtoisen palkitseminen ja kiittäminen

Keskusteluissa kävi ilmi, että palkitseminen on tärkeä osa vapaaehtoistoimintaa, vaikka se ei itsessään lähtökohtaisesti voi toimia ainoana motiivina toimia vapaaehtoistoiminnassa. Palkitseminen ja kiitos lisäävät kuitenkin vapaaehtoisen arvostuksen tunnetta ja kannustavat jatkamaan vapaaehtoisena yhdistyksen toiminnassa.

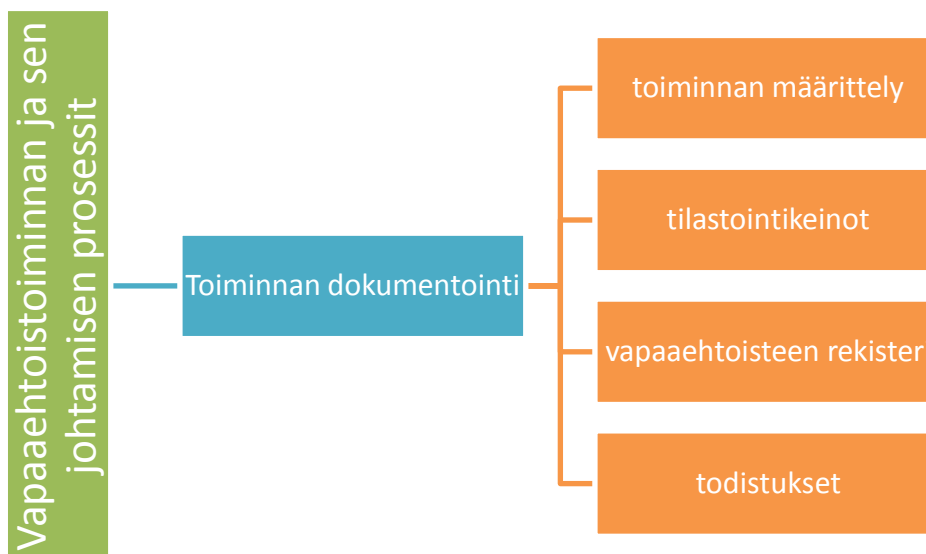
Helsingin NMKY:n toimialojen vastaavat huolehtivat sekä työntekijöiden että vapaaehtoisten palkitsemista sekä motivoinnista. Motivoinnin välineinä toimivat yhteiset suunnittelu-, palaute- sekä kiitostilaisuudet. Suunnitteluun ja osallistumiseen liittyvää aktiivisuutta pyritään vahvistamaan ja lisäämään siten, että päätöksenteossa todella otetaan huomioon saadut ajatukset ja kerätty palaute. Parhaiten huomioonottaminen näkyy käytäntöön tehtävinä kehitystoimenpiteinä. Yhdistyksellä on lisäksi huomionosoitusjärjestelmä, jonka avulla pyritään huomioimaan ja motivoimaan sekä työntekijöitä että vapaaehtoisia. Esimerkkinä merkittävimmistä ja näkyvimmistä huomionosoituksista ovat Lauha-mitalit sekä yhdistyksen stan-

dardiviirin jako. Myös yhdistyksen logolla varustettujen vaatteiden tai tuotteiden jakaminen on ollut vapaaehtoisille mieleinen tapa saada kiitosta vapaaehtoistoiminnasta.

Esimerkiksi leirityössä nuoret vapaaehtoiset pääsevät aktiivisesti mukaan leiriohjelman suunnitteluun ja toteutukseen. Heidän panoksensa myös leiriteemojen suhteen on usein merkittävä. Iän myötä vapaaehtoiset saavat ikä- ja kehitystasolleen sopivia vastuutehtäviä, jotka myös edistävät vapaaehtoisten sitoutumista mukaan toimintaan.

Työntekijät ovat huomanneet, että aina palkitsemisen ei tarvitse olla materiaa. Erityisesti suullinen kiittäminen sekä positiivinen palaute on todettu toimivan hyvänä palkitsemisen ja motivoinnin välineenä vapaaehtoistoiminnassa. Myös vastuun antamisen toimijoille on huomattu lisäävän merkittävästi motivaatiota. Tätä huomiota toiminnot ovat tietoisesti hyödyntäneet. Tällöin on taattava riittävä tuki vapaaehtoisille. Kansainvälisenä toimijana koulutuksia järjestetään paljon myös ulkomailla ja nämä koulutusmatkat ovat myös käytössä vapaaehtoisten palkitsemisessa. Yhdistyksen nuorisotoimen toteuttama palkitsemismalli on saanut positiivista palautetta ja sitä on kehitetty innovatiiviseksi muun muassa Helsingin kaupungin Nuorisosiainkeskuksen yhdistykselle teettämän EFQM - arvioinnin palautteissa, joten tätä palkitsemistapaa toivottiin jatkettavaksi ja koskemaan yhdistyksen eri toimintoja myös laajemmin.

Toiminnan dokumentointi



KUVIO 12. Viides yläluokka: Toiminnan dokumentointi

Helsingin NMKY:n vapaaehtoistoiminnan systemaattinen tilastointi aloitettiin hankkeen aloittamisen myötä vuonna 2015. Haastatteluvaiheessa yhdessä työntekijöiden kanssa määriteltiin kokemuspohjalta, mitä tietoja vapaaehtoisuudesta olisi hyvä dokumentoida ja tilastoida. Määrittävinä tekijöinä tilastoinnissa on muun muassa eri avustustahojen määrittelyt sekä yhdistyksen oman toimintakertomuksen mukainen tilastointi.

Tilastoinnin osalta kysymykseksi nousi se, mitä kaikkea vapaaehtoistoiminnaksi lasketaan ja tilastoidaan. Tuleeko vapaaehtoistoiminnasta sopia aina etukäteen, jotta se lasketaan vapaaehtoistoiminnaksi vai voidaanko spontaani toiminta myös tilastoida? Yhdessä tuumin todettiin, että myös spontaani vapaaehtoistoina tulisi huomioida, mutta se usein jää tilastoitamatta. Myös vapaaehtoistoiminnan tuntien osalta käytiin keskustelua. Leirillä ollaan vapaaehtoisena jopa yli viikon, mutta mikä olisi sopiva tuntimäärä tilastointia varten. Keskustelujen osallistujat olivat sitä mieltä, että vapaaehtoisten tunnit esimerkiksi leiritoiminnassa tulisi lähtökohtaisesti merkitä samoina tuntimäärinä, kuin työntekijät merkitsevät työntuntinsa

työajanseurantaan. Yhdenmukaisen tilastointitavan avulla tilastot toiminoittain ovat keskenään verrannollisia.

Aiemmin toiminnat ovat pitäneet tiedot vapaaehtoisista itsellään, jolloin vapaaehtoinen on usein toiminut vapaaehtoisena vain yhdessä eri toiminnossa tai useammassa, mikäli on itse osannut hakeutua eri toiminnon pariin. Työntekijöiden toiveena oli luoda hankkeen myötä vapaaehtoisrekisteri, jonne voitaisiin koota tiedot niistä vapaaehtoisista, jotka ovat kiinnostuneita toimimaan vapaaehtoisina myös laajemmin yhdistyksen eri toiminoissa. Lisäksi toiveena oli luoda pohja vapaaehtoisina aiemmin toimineiden tietojen tallentamiseen, jolloin esimerkiksi todistusten kirjoittaminen myöhemmin esimerkiksi työntekijävaihdosten jälkeen olisi helpompaa. Samalla pohja voisi toimia vapaaehtoistoiminnan tilastointikeinona. Tällaista vapaaehtoisrekisteriä luodessa tulee ottaa huomioon henkilötietolaki, joka määrittää sen, mitä tietoja voidaan säilyttää ja miten.

7 JOHTAMISEN MALLI VAPAAEHTOISTOIMINTAAN

Tässä kehittämishankkeessa tuotettu vapaaehtoistoiminnan johtamisen malli pohjautuu kartoituskyselyissä sekä fokusryhmissä nousseisiin asioihin ja aivoriihityöskentelyyn, jotka juontavat juurensa hankkeen teoreettiseen viitekehykseen. Luotu johtamisen malli toimii konkreettisenä työvälineenä vapaaehtoisten kanssa työskenteleville, edesauttaa vapaaehtoistoiminnan seuraamista ja ylläpitoa sekä edesauttaa sen kehittämistä.

Vapaaehtoistyön johtamisen kehittämisen mallin ja siihen liittyvien materiaalin kanssa lähdettiin liikkeelle teoriapohjassa käsiteltyjen vapaaehtoistyöhön liittyvien teemojen, vapaaehtoisten omien lähtökohtien sekä työntekijöiden näkökulmien pohjalta. Vapaaehtoisten kyselyistä kävi ilmi, että vapaaehtoistyön johtaminen on erilaista toiminnoista riippuen, mutta vapaaehtoisten näkökulmasta onnistunutta. Työntekijöiden haastatteluista kävi ilmi, että vapaaehtoistyö on laajaa, mutta sen dokumentointi on vaihtelevaa. Johtaminen vaihtelee myös toiminnoittain ja työntekijöiden intressien mukaan, joten yhteneväiselle mallille koettiin olevan tarvetta johtamisen kehittämiseksi. Yleistä tarvetta vapaaehtoistoiminnan johtamisen kehittämiseksi osoittavat myös kehittämishankkeen teoriapohjassa käytetyt aiemmat tutkimukset.

Fokusryhmähaastattelujen jälkeen alkoi oppaan koonti vapaaehtoistyön johtamisen tueksi. Oppaan kirjaamisessa hyödynnettiin ryhmähaastatteluihin osallistuneiden kirjaamia ideoita sekä toimintojen omia rajoja ja vaatimuksia. Oppaan kokoamisessa fokus oli erityisesti selkeydessä, helppokäyttöisyydessä sekä tietenkin sisällössä. Teemoitettujen otsikoiden alle koottiin ryhmähaastattelujen pohjalta käytänteitä kokonaisiksi ohjeiksi määrittämään mitä otsikon mukaisella teemalla tarkoitetaan. Kehittämishankkeen konkreettisenä tuotoksena syntyi digitaalinen opas työntekijöille vapaaehtoistoiminnan johtamisen tueksi.

Kehittämishankkeessa aloitettiin luomaan digitaalista materiaalia, joka tukee työntekijöitä vapaaehtoisten johtamisessa sekä yhdistystä vapaaehtoistyön dokumentoinnista. Palvelu voidaan myöhemmin kehittää esimer-

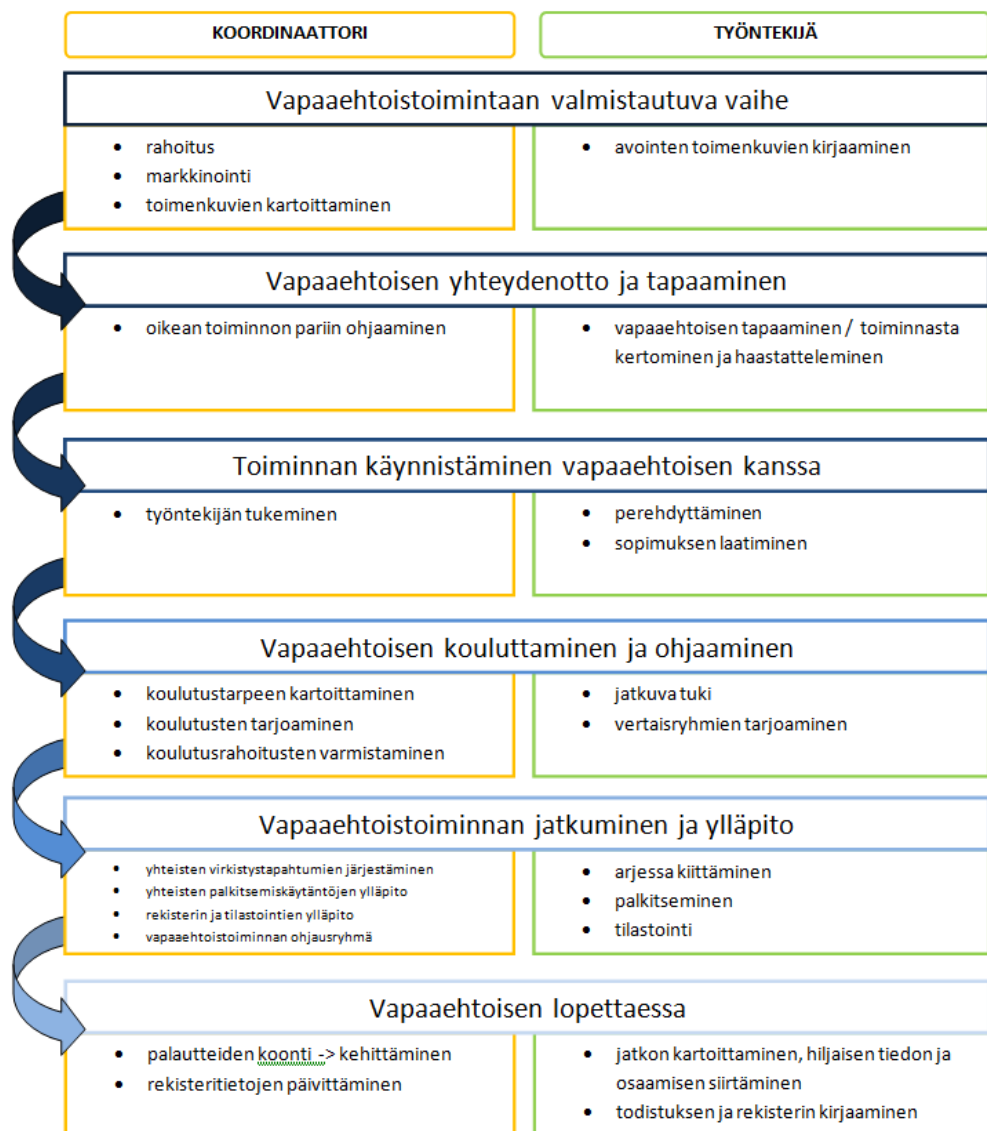
kiksi toimivaksi avoimeksi internetsivustoksi ja sitä voidaan laajentaa myös muiden vastaavanlaisten yhdistysten tarpeisiin.

Internetsivuston toteutuksessa lähdettiin siitä, että vapaaehtoistyön johtamisen elementeille luotiin sivustorakenne. Jokaisesta otsikkotason teemasta luotiin oma paperinen luonnossivu siitä, mitä sivu pitää sisällään. Nämä luonnokset siirrettiin yhdistyksen intrasivustolle, jonka jälkeen niitä muokattiin käytettävyyden mukaan. Käytettävyyden arvioinnissa olivat mukana it-työntekijä sekä muutamia muita työntekijöitä, jotka tulisivat käyttämään mallia. Intra-materiaalin lisäksi luotiin sähköinen tiedostomateriaali, jonka avulla materiaali on myös tulostettavassa muodossa.

Lopullinen tuotos on nimeltään Helsingin NMKY:n vapaaehtoistoiminnan ja vapaaehtoistoiminnan johtamisen prosessi – opas vapaaehtoistoiminnan koordinaattorille sekä vapaaehtoisten kanssa työskenteleville. Opas sisältää yhdistyksen vapaaehtoistoiminnan määritelmän, vapaaehtoistoiminnan johtamisen prosessikuvauksen ja sen avaamisen. Opas on nimensä mukaisesti tarkoitettu tukemaan yhdistyksen vapaaehtoistoiminnan johtamista. Tekstit on pyritty tiivistämään niin, että opas sopii helposti käytettäväksi arjen keskellä. Opas on käytettävissä ilman erillistä kouluttautumista tai perehdyttämistä, joten se sopii kenen tahansa käytettäväksi. Opas on pyritty tehdä muutoinkin helppokäyttöiseksi; mallin otsikoita klikkaamalla työntekijä pääsee syventymään teemaan tarkemmin.

Malli on jaettu kuuteen osioon, jotka ovat vapaaehtoistointaan valmistautuva aihe, vapaaehtoisen yhteydenotto ja tapaaminen, toiminnan käynnistäminen vapaaehtoisen kanssa, vapaaehtoisen kouluttaminen ja ohjaaminen, vapaaehtoistoiminnan jatkuminen ja ylläpito sekä vapaaehtoisen lopettaessa. Nämä osiot on avattu malliin otsikkotasolla niin koordinaattorin ja työntekijän näkökulmasta. Koska kyseessä on vapaaehtoistoiminnan johtamisen malli, on otsikkotasot lisäksi avattu otsikkotasojen avaaviksi teksteiksi sekä koordinaattori- että työntekijäosioista. Digitaalisessa, intrasivustolle upotetussa mallissa otsikkoa klikkaamalla pääsee suoraan kohtaan, jossa kerrotaan tarkemmin, mitä kyseiseen otsikkotason toimintaan kuuluu. Ohjeistukset voivat olla yleisiä ohjeistuksia tai ne voivat

sisältää kaikille toiminnoille yhteisiä dokumentteja, kuten vapaaehtoisen sopimuksen, tilastointipohjia tai todistusohjan.



KUVIO 13. Vapaaehtoistoiminnan johtamisen prosessi

Oppaan ollessa sähköisessä muodossa sekä intra-sivustolla että tiedostomateriaalina on se myös tulevaisuudessa helposti muokattavissa. Valmis opas, joka sisältää otsikkotasojen auki kirjaukset löytyy liitteestä 3. Intra-versiossa on lisäksi jokaiselle toiminnolle luotu omat yksityiset kansiot vapaaehtoistoiminnan rekisterin osaa, *Vapaaehtoisen portfolioa* varten. Vapaaehtoisen portfolio on vapaaehtoisen mukaan nimetty salattu kansio,

joka sisältää vapaaehtoisen sopimuksen tai sopimukset, tiedot mahdollisista käydyistä koulutuksista sekä vapaaehtoiselle annetut todistukset. Hankkeen myötä luotu vapaaehtoisen portfolio tukee yhdistyksen vapaaehtoistoiminnan ylläpitoa, vapaaehtoistoiminnan tilastointia sekä rekisterin ylläpitoa. Lisäksi se antaa vapaaehtoiselle mahdollisuuden koota portfolioa vapaaehtoistoiminnasta ja saada lopettaessaan kokonaistiedot yhdistykselle tehdystä vapaaehtoistoiminnasta.

8 POHDINTA

8.1 Kehittämishankkeen tarkastelua ja arviointia

Kehittämishankkeen loppuarvioinnissa tarkastellaan hankkeen organisoinnin ja käytännön toteutuksessa onnistumista, aikataulussa pysymistä ja tulosten vaikuttavuutta. (Heikkilä ym. 2008, 88, 129.) Kehittämishankkeessa arviointi on mukana suunnitelmallisesti koko hankkeen toiminnan ajan. Arvioinnin avulla hanke pysyy suunnitelman mukaisena ja hankkeen tekijät pystyvät hahmottamaan paremmin miten hanke edistyy. (Heikkilä ym. 2008, 88.) Toisaalta arviointi saattaa muuttaa kehittämishankkeen perustelua ja organisointia (Toikka & Rantanen 2009, 83.) Tämän kehittämishankkeen loppuraportissa arvioidaan kehitysprosessia kokonaisuudessaan, hankkeen tuotosta sekä sen hyödynnettävyyttä työelämässä. Lisäksi raportissa arvioidaan jatkotutkimusmahdollisuudet.

Toimintatutkimuksessa muutokselle asetetaan tavoite ja tavoite pyritään saavuttamaan tutkimuksen avulla (Kananen 2012, 176). Kehittämishankkeen tavoitteena oli kartoittaa Helsingin NMKY:n vapaaehtoistoimintaa sekä luoda uusi malli Helsingin NMKY:n vapaaehtoistoiminnan johtamisen avuksi. Hankkeen avulla tavoite saavutettiin, yhdistyksen vapaaehtoistoiminnan ja sen johtamisen nykytilanne kartoitettiin ja lisäksi tuotoksena syntyi yhdistyksen käyttöön suunniteltu käytännöllinen digitaalinen materiaali, jonka avulla yhdistyksen vapaaehtoistoimintaa, johtamista ja dokumentointia voidaan kehittää.

Kehittämishankkeen tarkalla suunnittelulla ja menetelmien valinnalla on suuri merkitys hankkeen onnistumisen kannalta. Teemahaastattelujen onnistumista voi tavoitella luomalla hyvän haastattelurungon. Etukäteen on myös hyvä miettiä teemoihin liittyviä lisäkysymyksiä, joiden avulla haastateltavia voi johdatella keskustelemaan laajemmin aiheesta ja teemoja voi helposti syventää. Haastattelut eivät saa kuitenkaan muuttua liian strukturoiduiksi, vaan niiden tulee säilyä muuntautumiskykyisinä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184.) Ennen haastatteluja tutustuin laajasti vapaaehtoistoiminnan johtamisen teoreettiseen viitekehykseen ja loin haastattelurungon

sen ja kartoittavien kyselyiden tulosten avulla. Loin rungon sellaiseksi, että tarkentavien kysymysten järjestystä oli mahdollista vaihtaa tai kysymyksiä lisätä kesken haastattelun. Toisaalta se kuitenkin toimi hyvänä pohjana pysymään aiheessa puheliaan työntekijäryhmän kanssa. Haastattelut pysyivät kokoajan rentoina ja kehittäjän tehtävänä oli lähinnä johdattaa keskustelua kohti seuraavaa teemaa ajan riittävyden varmistamiseksi.

Kehittämishankkeen seuranta perustuu dokumentointiin ja ohjaukseen. Dokumentointi on myös osa hankkeen viestintää, ja se kattaa niin hankkeen hallinnolliset kuin tuotokseen liittyvät dokumentit (Heikkilä ym. 2008, 85–87). Kehittämishankkeen aikana koottiin seurantaan varten vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen liittyvää materiaalia, kuten muistioita, aiempaa koulutusmateriaalia sekä fokusryhmän ja kyselyiden tuotokset. Hankkeen ohjauksesta vastasivat henkilöt Helsingin NMKY:llä ja Lahden Ammattikorkeakoulussa. Haasteena oli, että ohjaavat henkilöt vaihtuivat hankkeen aikana niin yhdistyksen kuin koulunkin puolelta. Lisäksi hankkeen aikataulu venyi työnkuvanmuutoksen vuoksi puolella vuodella. Nämä mahdolliset haasteet olivat kuitenkin jo ennalta tiedossa ja ne merkattiin ylös jo hankkeen alussa tehtyyn riskianalyysiin. Näitä haasteita ei voitu silti välttää, mutta niihin varautuminen esimerkiksi hankkeen omatoimisen edistämisen kautta edisti hankkeen toteutumista.

Kehittämishankkeesta saatuja tuloksia voidaan juurruttaa käytännön toimintaan esimerkiksi mallintamalla kehitettävä työmenetelmä- tai prosessi. Tuotoksen levittäminen vaatii usein erillisen prosessin, jotta uudet toimintamallit löytävät paikkansa eikä vanhoihin rutiineihin enää palata. Olennaista on toimintamallin käyttäjien sitouttaminen. (Toikko & Rantanen 2009, 62-63.) Sitouttamisen vuoksi vapaaehtoistoiminnan parissa toimivat työntekijät osallistetaan kehittämishankkeen prosessointiin ja arviointiin koko hankkeen ajan. He myös osallistuivat aktiivisesti hankkeen tuotoksen suunnitteluun, jotta tuotos olisi myös käytännössä toimiva. Fokusryhmähaastatteluin osallistuvien työntekijöiden työskentely oli aktiivista ja he saivat tehtyä konkreettisia ideoita mallin luomiseen. Haasteena kehittämishankkeessa olivat riskianalyysissä kirjatut mahdolliset organisaatiomuutokset sekä niiden tuomat henkilöstövaihdokset, jotka toteutuivat hank-

keen aikana. Nämä vaikuttivat keskeisesti niin kehittämishankkeeseen osallistuviin henkilöihin kuin käytettävissä oleviin resursseihin. Osallistujat vaihtuivat hieman prosessin aikana ja tämä oli huomioitu etukäteen riskianalyyssissä. Työntekijävaihdoista huolimatta ryhmän aktiivisuus säilyi ja fokus pysyi kehittämisessä. Vaikka kehittämishankkeen lopullinen aikataulu erityisesti raportin osalta venyi suunnitellusta, ei hankkeen ja tuotoksen viivästyksellä ollut merkitystä kehittämishankkeen kohdeorganisaation kannalta, sillä kehittämishanke on jo itsessään tuonut vapaaehtoistoimintaa ja sen merkitystä esiin yhdistyksessä ja lisännyt esimerkiksi yhteistyötä eri toimintojen välillä.

8.2 Kehittämishankkeen tuotoksen arviointi

Kehittämistyötä kuvataan toiminnaksi, jossa tutkimustulokset ohjaavat luomaan uusia tai aiempaa parempia menetelmiä ja palveluita. (Heikkilä, Ojanen & Nurminen 2008, 21.) Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda vapaaehtoistoiminnan johtamisen malli ja konkreettisenä tuotoksena tehdä kirjallinen ohjeistus työntekijöiden avuksi vapaaehtoistoiminnan johtamiseen. Yhdenmukaisen toimintaohjeistuksen avulla Helsingin NMKY:n vapaaehtoistyötä ja sen ohjausta voidaan selkeyttää, vapaaehtoisten asemat ja olosuhteet yhdenmukaistuvat ja vapaaehtoistyön merkitys yhdistyksessä saadaan paremmin esille. Tuotoksen levittäminen vaatii kuitenkin usein erillisen prosessin, jotta uudet toimintamallit löytävät paikkansa arjessa (Toikko & Rantanen 2009, 62-63.) Tässäkin tapauksessa varsinainen tuotos, opas, otetaan käyttöön vasta varsinaisen kehittämishankkeen jälkeen.

Ennen kehittämishanketta yhdistyksen vapaaehtoistoiminnalta puuttui yhtenäiset käytänteet vapaaehtoistoiminnan johtamisessa. Oppaan avulla vapaaehtoistoiminnan johtamisesta on mahdollista kehittää selkeämpää ja yhdenmukaisempaa. Yleisesti ottaen vapaaehtoistoiminnan johtaminen ja sisältö vaihtelevat organisaatiosta riippuen ja tutkimuksissa on käynyt ilmi, että yhtenäiselle vapaaehtoistoiminnan toimintamallille olisi kysyntää. Toimintamallin toivottiin sisältävän esimerkiksi vapaaehtoistoiminnan rahoi-

tuskanavia, kontakteja, koulutusta, koordinaatiota, tukea ja ylläpitoa koskevia ohjeita. (Valliluoto 2014, 59.) Vapaaehtoistoiminnan johtamisen prosessikuvausta ja opasta suunniteltaessa otettiin huomioon näiden elementtien lisäksi yhdistyksen olemassa olevat hyvät käytänteet sekä työntekijöiltä nousseet tarpeet. Oppaan avulla vapaaehtoistoiminnan johtamista voidaan standardisoida, jolloin johtaminen kehittyy ja se heijastuu positiivisesti myös järjestettävään vapaaehtoistointaan. Laadukkaan vapaaehtoistoiminnan järjestämisen on tarkoitus turvata vapaaehtoistoiminnan mielekkyys ja turvallisuus kaikille osapuolille (Laimio & Välimäki 2011, 49.)

Kehittämishankkeen luotettavuutta voidaan tarkastella tulosten hyödynnettävyydellä. Tärkeä elementti on myös käyttökelpoisuus. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122, 159.) Syntynyt tuotos on käytännönläheinen ja helposti käytettävä, sillä se on saanut muotonsa työntekijöiden käytännön kokemusten pohjalta. Haasteena oli löytää malliin pohja, joka soveltuu yhdistyksen olemassa olevilla ohjelmistoilla, jolloin myös sen käyttöönotto olisi työntekijöille luontevampaa. Tässä onnistuttiin, vaikkakin muotoa haettiin useamman eri ohjelmiston kautta. Etuna lopullisessa mallissa on, että se on helposti muokattavissa myös muihin ohjelmistoihin sekä tarvittaessa mahdollista tulostaa paperiversioksi. Tuotos on myös helposti sovellettavissa myös uusiin toimintoihin eli sen käyttöä voidaan laajentaa yhdistyksessä. Samalla se on käyttökelpoinen työväline myös muissa vapaaehtoistointaa toteuttavissa järjestöissä.

Luodun vapaaehtoistoiminnan johtamisen oppaan avulla työntekijät voivat hoitaa vapaaehtoistoiminnan koordinoitua varmallalla tavalla ja yhdenmukaisesti, kun kaikki tarvittava tieto löytyy yhdestä paikasta. Opas sisältää kattavasti kaiken tarvittavan tiedon vapaaehtoistoiminnan alusta loppuun asti, niin työntekijöiden kuin koordinaattorinkin kannalta. Luotu toimintamalli edesauttaa vapaaehtoistoiminnan kehittymistä ja laadukkuutta. Esimerkiksi valmiit, kaikille yhteiset dokumentit kuten vapaaehtoistoiminnan sopimus, todistus ja tilastointipohja auttavat työntekijöitä konkreettisesti arjessa vapaaehtoistoiminnan johtamisessa sekä toiminnan dokumentoinnissa, joka saattaisi jäädä muuten tekemättä. Kehittämishankkeen avulla myös yhdistyksen laajan vapaaehtoistoiminnan johtaminen on saatu kirjat-

tua auki näkyväksi. Samalla on myös määritelty yhdistyksen vapaaehtoistoiminta, tavoitteet ja tuomat vaikutukset. Myös nämä ovat askel vapaaehtoistoiminnan näkyvyyden edistämiseksi.

8.3 Luotettavuus ja eettisyys

Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentian (2013, 28-29) sosiaalialan ammattilaisten eettisissä ohjeissa määritellään, että ammattilaisten on oltava valmiita kehittymään ja kehittämään. Työelämälähtöisessä kehittämistyössä työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti (Ojasalo yms. 2014, 48.) Toikko & Rantasen (2009, 121-122) mukaan tärkein kriteeri tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa on tulosten käytökelpoisuus. Myös Heikkisen (2008, 171) mielestä toimintatutkimus on ennen kaikkea käytännönläheistä. Onnistuneen toimintatutkimuksen avulla voidaan saada parempi ja toimivampi käytäntö kehittämiskohteeseen. Tämän kehittämishankkeen tulokset ja niiden pohjalta luodut tuotokset on tarkoitettu kehittämiskohdeorganisaation käytettäväksi ja ne on otettu sielä käyttöön. Hankkeen alussa yhdistyksellä oli laajaa vapaaehtoistoimintaa, mutta sitä oltu määritelty tai dokumentoitu yhtenäisesti. Vapaaehtoistoimintaa on myös johdettu vaihtelevasti eri toimintojen parissa. Toimintatutkimuksessa hyödynnettiin vapaaehtoisten parissa työskentelevien ammattilaisten kokemuksia sekä mielipiteitä, jolloin luotu malli palvelee mahdollisimman hyvin mallia arjessa käytäviä työntekijöitä.

Robsonin (2001, 53) mukaan tutkimukseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista ja siitä tulee ilmoittaa selkeästi kaikille tutkimukseen osallistujille. On myös varmistettava, etteivät osallistujat koe kyselyyn vastaamiseen minkäänlaista painostusta. Tutkimuksen alussa vapaaehtoisille annettiin sähköpostitse linkit kyselyyn, mutta vastausprosentti jäi osassa toiminnoista pieneksi. Täydennystä kyselytuloksiin haettiin myös tarjoamalla vapaaehtoisten kokoontumisissa mahdollisuutta täyttää kyselyä sähköisesti tapaamisen aikana. Eniten tuloksia saatiin tulostamalla kyselyt paperille, josta tulokset syötettiin yksitellen Webropoliin. Tulokset syötti harjoittelija, joka ei ennestään tuntenut toiminnassa mukana olevia vapaaeh-

sia. Myös työntekijät osallistuivat hankkeeseen vapaaehtoisesti. Eri toiminnoissa vapaaehtoisten kanssa työskenteleviä kutsuttiin mukaan kehittämishankkeen fokusryhmähaastatteluihin ja he saivat itse päättää osallistuvatko. Kaikki kokivat hankkeen kuitenkin hyödylliseksi myös omaan työarkeensa, joten osallistuivat aikataulujensa puitteissa tapaamisiin.

Tutkimuksen eettisiin periaatteisiin kuuluu myös tutkittavien anonymiteetti. Tutkittaville tulee heidän halutessaan suoda tunnistamattomuus, jonka tulee säilyä koko tutkimuksen ajan. Tämä koskee myös kerättyä aineistoa ja sen säilytystä. (Mäkinen 2006, 114-115.) Kehittämishankkeessa tutkimukseen osallistuneiden vapaaehtoisten anonymiteetti säilyi läpi tutkimuksen. Kyselyssä ei tiedusteltu heidän nimiään, vaan toiminnot, joissa he toimivat vapaaehtoisina. Kyselyitä toteutettiin vain toimintoihin, joissa toimii useampi vapaaehtoinen. Kyselyiden tarkempia, toimintakohtaisia tuloksia ei myöskään tuotu esiin työntekijöiden haastattelussa. Kysely oli salattu ja vain kehittäjä pystyi tarkastelemaan sen tuloksia. Työntekijöiden osalta raportista käy ilmi osittain heidän asemansa suhteessa vapaaehtoiisiin. Työntekijöiden henkilökohtaisia mielipiteitä ei kuitenkaan eritelty aineistossa, vaan raportti on kirjoitettu yleisellä tasolla. Tämä tuotiin ilmi myöskin ennen haastattelujen toteuttamista, jotta jokainen pystyi osallistumaan avoimesti keskusteluun.

Kyselylomaketta laatiessa erityisen tärkeää luotettavuuden ja aineiston saamisen kannalta oli laatia huolellisesti kyselyn kysymykset. Vastaajien tulee ymmärtää kysymykset samalla tavalla kuin laatijan, joten kysymysten tulee olla yksiselitteiset ja selkeät vastausten väärinymmärrysten minimoimiseksi. (Vilka 2015, 193.) Vapaaehtoisille suunnatun alkukartoituksen kysymysten laatimisessa sekä tarkastamisessa olivat mukana hankkeen kehittäjän lisäksi työyhteisö. Koska kyselyyn osallistuvien ikä vaihteli 14-48 ikävuoden välillä ja mukana oli äidinkieleltään niin suomea kuin muitakin kieliä äidinkielekseen puhuvia vastaajia, tuli kysymysten asetteluun kiinnittää erityistä huomiota. Tämän vuoksi kyselyitä testattiin ennalta eri ikä- ja vastaajaryhmillä.

Kehittämishankkeeseen osallistuvien sitoutuneisuus kehittämistyöhön vaikuttaa koko hankkeen luotettavuuteen. Sitoutuminen on tärkeää myös hankkeen jälkeen, sillä uusien käytäntöjen juurruttaminen vie aikaa, joten arjessa palataan helposti vanhaan ja helpolta tuntuneeseen toimintamalliin uuden sijaan. (Toikko & Rantanen 2009, 63-64, 124.) Kehittämishankkeen luotettavuuden suurin puute on lopullisen prosessimallin laajempi testaamattomuus ennen sen käyttöönottoa. Toisaalta hankkeen työelämälähtöinen tarve sekä toteutus lisää hankkeen juurtumista käytäntöön. Hankkeeseen osallistuneet työntekijät olivat sitoutuneita kehittämistyöhön, vaikka pientä vaihtuvuutta hankkeen aikana työsuhdemuutosten vuoksi tapahtuikin.

Kehittämishankkeiden luotettavuutta voi tarkastella tulosten hyödynnettävyydellä (Toikko & Rantanen 2009, 121-122). Hyödynnettävyyttä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa. Hankkeen myötä luotu vapaaehtoistoiminnan johtamisen prosessimalli on kuitenkin yhdistysmaailmassa helposti käyttöön otettava ja soveltuu hyvin käytettäväksi yhdistyksissä, joissa on samankaltaista toimintaa. Vaikka malli on luotu erityisesti Helsingin NMKY:n sosiaalisen vahvistamisen vapaaehtoistoiminnan johtamiseksi, on se mallina sovellettavissa myös muissa yhdistyksen toimialoissa.

8.4 Hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Toikko ja Rantanen (2009) nostavat esiin kehittämishankkeen laadun arvioinnissa käsitteet vakuuttavuus, käyttökelpoisuus ja siirrettävyys. Vakuuttavuus perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Vakuuttavuudella tarkoitetaan kehittäjän onnistumista vakuuttaa lukija tutkimuksensa pätevydestä tutkimusvalintojen ja –tulkintojen erityisesti näkyvyyden ja avoimuuden kautta. Käyttökelpoisuus tarkoittaa kehittämistutkimuksen myötä syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä kohdeorganisaatiossa. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tulosten ja toimintatapojen siirtämistä esimerkiksi toiseen työyhteisöön. (Toikko & Rantanen 2009, 123-126.) Tulosten ei tarvitse kuitenkaan olla sellaisenaan siirrettävissä toiseen työyhteisöön, vaan

lukija voi raportin kuvausten pohjalta päätellä, millaisiin tilanteisiin kehittämishankkeen tulokset ovat käytettävissä. (Kananen 2014, 135.)

Kehittämistyöskentelyä ohjasi vahvasti kehittämistyön viitekehys, sillä mallin luomisessa hyödynnettiin aiempaa tutkimustietoa. Ammattilaisten lisäksi kehittämiseen osallistui kokemusasiantuntijoita, joilla on käytännön kokemusta ja tietoa aiheesta. Kehittämishanke on toteutettu työelämän tarpeeseen, sillä yhdistykseltä puuttui laajasta vapaaehtoistoiminnasta huolimatta yhteiset käytänteet vapaaehtoistoiminnan johtamisen ja dokumentoinnin suhteen. Hanke pilotoitiin koskemaan erityisesti nuorisotyön toimialaa, mutta se on sovellettavissa myös esimerkiksi yhdistyksen liikuntasektorin käyttöön. Hanke saavutti asetetut tavoitteensa, vaikka kehittämishanke viivästyikin organisaatiomuutoksen ja muuttuneiden tehtävänkuvien vuoksi hieman.

Kehittämishankkeen tuotos on hyödyllinen lisä yhdistyksen vapaaehtoistoimintaa toteutettavien toimintojen arkeen. Parhaimmillaan se tuo vapaaehtoisen näkökulmasta toimintaan selkeyttä ja lisää sitoutuvuutta yhdistyksen toimintaan. Työntekijöille tuotos tuo apua arkeen, sillä toimintamalli on otettavissa käyttöön ilman erityistä perehdytystä. Vapaaehtoistoiminnan koordinaattorille valmiit, yhtenäiset käytänteet ja pohjat tuovat selkeyttä erityisesti dokumentoinnin kannalta. Yhdistyksen näkökulmasta vapaaehtoistoiminnan johtamisen malli edistää parhaimmillaan työntekijöiden ja vapaaehtoisten hyvinvointia ja viihtyvyyttä, tuo lisää osallistujia toimintaan ja lisää vapaaehtoistoiminnan näkyvyyttä. Yhtenäisen dokumentoinnin avulla myös esimerkiksi vapaaehtoistoimintaan liittyvien rahoitusten hakeminen on helpompaa. Vaikka tutkimus on toteutettu vain yhden yksittäisen yhdistyksen näkökulmasta, on malli hyödynnettävissä myös muissa vapaaehtoistoimintaa toteuttavissa organisaatioissa.

Kehittämishankkeen tuotoksena on luoto käyttövalmis opas ja vapaaehtoistoiminnan johtamisen malli vapaaehtoisten kanssa työskentelyn tueksi. Tuotos on toimiva ja työn arkea tukeva kokonaisuus, jonka avulla myös yhdistys pystyy selkeyttämään vapaaehtoistoimintaa sekä sen dokumentointia. Organisaation näkökulmasta vapaaehtoistoimintaan kannattaisi

jatkossakin panostaa, sillä sen arvo on yhdistystoiminnan kannalta niin rahallisesti kuin toiminnankin kannalta merkittävä.

Tämä kehittämishanke on tehty erityisesti kohdeyhdistyksen ja sen toimintaa toteuttavien työntekijöiden näkökulmasta. Jatkokehittämishankkeena voisi olla mallin laajentaminen konkreettisesti yhdistyksen sisällä liikunnan toimialalle, sovellettuna kyseisen lajiseuratoiminnan tarpeisiin. Jatkokehittämishankkeena voisi olla myös mallin arviointi ja kehittäminen vapaaehtoisten näkökulmasta. Vapaaehtoisten näkökulmasta voisi myös toteuttaa vastaavanlaisen mallin, joka kertoisi tarkemmin työntekijälle asioita, joita vapaaehtoinen kaipaa toimintansa johtamiseen. Tämä voisi auttaa työntekijän suhtautumisessa vapaaehtoistoimintaan sekä tuoda yhteiskunnallisesti esiin vapaaehtoistoimintaan osallistuvien aatteita vapaaehtoistoiminnan tuomasta merkityksestä vapaaehtoisten elämään.

Kehittämishankkeen päättyessä haasteena on varmistua siitä, että kehittämishankkeen tuotos tulee laaja-alaisesti käyttöön yhdistyksen sisällä ja löytää paikkansa työntekijöiden ja vapaaehtoisten arjessa. Tämä on usein haasteena erilaisten projektien päättyessä. Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen on kuitenkin yksi tapa tuoda uutta mallia lähemmäs arkea, jolloin se tulee luontevammin osaksi työntekijöitä ja konkreettiseksi työvälineeksi helpottamaan arkea. Luotua vapaaehtoistoiminnan johtamisen mallia tullaan kehittämään yhdistyksessä tulevaisuudessa esimerkiksi toiminnan muuttuvien tarpeiden mukaan. Tämä tarkoittaa kehittämistyön jatkumista myös tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.

EYV 2011 Alliance Policy Agenda for Volunteering in Europe 2011. Verkkodokumentti. [viitattu 5.12.2014]. Saatavissa: http://www.eyv2011.eu/images/stories/pdf/EYV2011Alliance_PAVE_copyfriendly.pdf

Hager, M. & Brudney, J. 2004. Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers. Urban Institute. Verkkodokumentti. [viitattu 17.11.2014]. Saatavissa: http://www.urban.org/uploadedpdf/411005_volunteermanagement.pdf

Hakkarainen, P.(toim.) 2003.Tukea ja mahdollisuuksia vapaaehtoistoiminnalle. Kansalaisareena ry. Omaehtoisen kehityksen julkaisuja. Sarja B. Vapaaehtoistoiminta Nro 2.Riihimäki:Kirjapaino Oy.

Harju, A.2004. Järjestön kehittäminen. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Heikkinen, H. Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimuksesta prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Kansanvalistusseura.

Helminen, J. 2006. Osallisuus ja kumppanuus perheiden kanssa tehtävän työn voimana. Teoksessa Helminen, J. (toim.), Elämä koettelee, tuki kannattelee. Juva: PS-Kustannus, 201-206.

Helsingin NMKY. 2014. Helsingin NMKY:n strategia 2015.

Helsingin NMKY. 2015. Helsingin NMKY:n Strategia 2016-2020. Verkko-dokumentti. [viitattu 20.2.2017.] Saatavissa: <http://www.hnmky.fi/helsingin-nmky/yhdistys/arvot/>

Helsingin NMKY. 2016. Helsingin NMKY Toiminta- ja taloussuunnitelma 2017.

Helsingin NMKY 2017. Helsingin NMKY Vuosikertomus 2017.

Henkilötietolaki 523/1999. [Viitattu 24.5.2017]. Saatavissa: [http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990523?search\[type\]=pika&search\[pika\]=henkil%C3%B6tietolaki%20523](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990523?search[type]=pika&search[pika]=henkil%C3%B6tietolaki%20523)

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 5. uusittu painos. Helsinki: Tammi.

Hotari, K-E., Oranen, M. & Pösö T. 2013. Lapset lastensuojelun osallisina. Teoksessa Bardy, M. (toim.), Lastensuojelun ytimissä. Helsinki: Yliopistopaino Oy, 149-164.

Huovinen T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Kansanvalistusseura.

Häyrinen, K. 2015. Veto- ja elinvoimainen järjestö ja vapaaehtoistoiminnan organisointi. Teoksessa Riikonen, S. & Nyman, T. Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Kaarina: Winbase Oy, 38-46. <http://www.kansalaisareena.fi/ka2016/wp-content/uploads/2016/05/moninainen-ja-kehittyva-jarjestotoiminta-netti-31.12.pdf>

Iivonen, A. 2011. Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. Helsinki: OK-opintokeskus.

Järjestöbarometri 2014. Byrokratian ongelmat ja vapaaehtoistoiminta järjestöissä. Järjestöbarometri 2014 erityisteema. Jyväskylä: Kirjapaino Kari. [viitattu 15.3.2015]. Saatavissa:

http://www.kansalaisareena.fi/Byokratian_ongelmat.pdf

Kansalaisareena 2014. Vapaaehtoisen asema tulee turvata. Tiedote. [viitattu 15.3.2015]. Saatavissa: <http://kansalaisareena.fi/eduskunta/wp-content/uploads/2014/12/Vapaaehtoisty%C3%B6n-koordinointivastuu-tiedote.pdf>

Koskiaho, B. 2001. Sosiaalipolitiikka ja vapaaehtoistyö. Teoksessa Eskola, A. & Kurki, L. (toim.), Vapaaehtoistyö auttamisena ja oppimisena. Tampere: Vastapaino, 15-40.

Kostiainen, A. & Sademies, J. 2013. Vapaaehtoistyöhön liittyvät lait Suomessa. Vapaaehtoistyöhanke VETY, Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy.

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

Kuusisto, E. & Pessi, A-B. 2012. Vapaaehtoistoiminta nuorten mielikuvissa ja motiiveissa. Teoksessa Myllyniemi, S. (toim.), Monipolvinen hyvinvointi. Nuorisobarometri 2012. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 127. Verkkojulkaisuja 53. [viitattu 11.11.2014.] Saatavissa: http://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2013/05/Nuorisobarometri_2012_Verkkojulkaisu.pdf

Laasanen, J. 2011. Vapaaehtoistyön kansantaloudelliset vaikutukset. Seinäjoki/Mikkeli: Helsingin yliopisto.

Laimio, A. & Välimäki, S. 2011. Vapaaehtoistoiminta kehittyy. Jyväskylä: Keski-Suomen sosiaaliturvayhdistys.

Laitinen, H. 2006. Osallistumisen merkitykset ja mahdollisuudet järjestötoiminnassa. Teoksessa Laitinen H. (toim.), Tule mukaan! Osallistumisen edellytyksiä järjestötyössä. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu, 85-97.

Laki lasten kanssa toimivien vapaaehtoisten rikostaustan selvittämisestä 148/2014 [Viitattu 24.5.2017]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020504>

Laki nuorista työntekijöistä 998/1993. [Viitattu 24.5.2017]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>

Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelma 2012-2015. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:6. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto.

Lehtinen, S-T. 1997. Vapaaehtoistoiminta – kasvava voimavara? Näkökulmia ammattityöhön. Tampere: Mainosmakasiini.

Loimu, K. 2010. Yhdistystoiminnan käsikirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Lämsä, A-M., Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Marjovuo, A. 2014. Vapaaehtoistyön ytimessä. Järjestömuotoinen vapaaehtoistyö sosiaalisten representaatioiden näkökulmasta. Helsingin yliopisto, Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja. Helsinki: Unigrafia.

Muukkonen, M. 2002. Ecumenism Of The Laity. Continuity and Change in the Mission View of the World's Alliance of Young Men's Christian Associations, 1855-1955. Joensuu: Joensuun yliopiston teologisia julkaisuja.

Verkkodokumentti. [viitattu 9.11.2014]. Saatavissa:

http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_952-458-207-4/urn_isbn_952-458-207-4.pdf

- Mykkänen-Hänninen, R. 2007. Vapaaehtoistyön rajapinnoilla. Helsingin ammattikorkeakoulun Stadian julkaisuja. Sarja B: oppimateriaalit 6. Helsinki: Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia.
- Myllyniemi, S. (toim.) 2012. Monipolvinen hyvinvointi. Nuorisobarometri 2012. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 127. Verkkojulkaisuja 53. [viitattu 11.11.2014.] Saatavissa: http://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2013/05/Nuorisobarometri_2012_Verkkojulkaisu.pdf
- Oikeusrekisterikeskus 2016. Rikostaustaote. Julkaistu 30.11.2016. [viitattu 2.12.2016.] Saatavissa: <http://www.oikeusrekisterikeskus.fi/fi/index/rekisterit/rikosrekisteri/yksityisenhenkilontiedonsaantioikeus/rikostaustaote.html>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Opetushallitus. 2014. SWOT-analyysi. [viitattu 14.3.2015]. Saatavissa: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi
- Oranen, M. 2008. Mitä mieltä? Mitä mieltä! Lasten osallisuus lastensuojelun kehittämisessä. Ensi- ja turvakotien liiton raportti 7. Helsinki: Multiprint.
- Pessi, A-B, Oravasaari, T. 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Helsinki: Yliopistopaino.
- Porkka, S-T. 2009. Työnohjaamisen taito. Oppikirja vapaaehtoistyön ohjaajalle. Suomen Mielenterveysseura. SMS- Tuotanto Oy. SP- Paino Oy.
- Safrit, D. 2006. Energize Your Volunteer Administration Skills with a Little P.E.P.! Workshop Presentation.[viitattu 20.11.2014] Verkkodokumentti. Saatavissa: <http://www.volunteerlink.net/datafiles/D044.pdf>

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Syrjänen, Kaisli 2003. Vapaaehtoisten tukeminen ja ohjaus. Teoksessa Hakkarainen, Pirkko (toim.) Tukea ja mahdollisuuksia vapaaehtoistoiminnalle. Helsinki: Kansalaisareena ry. Sivut 29–32.

Talentia ry. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö 2013. Arki, arvot, elämä, etiikka. Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet. Ammattieettinen lautakunta. Helsinki.

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. 2014. Lainsäädäntö velvoittaa lasten ja nuorten osallisuuteen. [viitattu 11.11.2014.] Saatavissa:

http://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/johdon_tueksi/lasten_ja_nuorten_vaikuttamismahdollisuudet/lainsaadanto

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Työturvallisuuslaki 2002/738. [Viitattu 24.5.2017]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valliluoto, S. 2004. Vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksista ja esteistä. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Helsinki: Kopio Niini Oy.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY

Vety 2014. Onnistunut vapaaehtoistoiminta - opas toiminnan kehittäjälle. Lönnberg print & promo.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Helsinki: PS-kustannus.

World YMCA. Verkkodokumentti. [viitattu 5.12.2014]. Saatavissa:
<http://www.ymca.int/who-we-are/>

Vuoti, M. 2006. Vapaaehtoistoiminnan lähtökohtia. Selvitys AVEK-hankkeelle yksilökohtaisen vapaaehtoistoiminnan perusteista, tukemisesta, organisoinnista, toiminnan edellytyksistä ja kohdentumisesta. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, Oulun toimintayksikkö.

LIITTEET

LIITE 1. Kysely vapaaehtoisille

LIITE 2. Ryhmähaastattelujen rungot

LIITE 3. Opas vapaaehtoistoiminnan johtamiseen

LIITE 1

KYSELY VAPAAEHTOISILLE

Toteutettu sähköisenä Webropol-kyselynä sekä tulostettuna paperiversio-
na.

1. Ikä
2. Minkä toiminnon parissa toimit vapaaehtoisena?
3. Miten päädyit vapaaehtoiseksi? (voit valita useita vaihtoehtoja)
 - olen aiemmin ollut osallistujana toiminnassa
 - työntekijä pyysi minua vapaaehtoiseksi
 - kaveri pyysi minua mukaan vapaaehtoistoimintaan
 - näin ilmoituksen internetsivuilla
 - vapaaehtoistoiminnan tapahtuman kautta
 - muu, mikä _____
4. Miksi ryhdyit vapaaehtoiseksi?
5. Kauan olet toiminut vapaaehtoisena?
6. Millaisen perehdytyksen ja/tai koulutuksen olet saanut toimiaksesi vapaaehtoisena?
7. Miten työntekijät ovat tukeneet sinua toimiessasi vapaaehtoisena?
8. Miten sinua on kiitetty vapaaehtoistoiminnasta? (voit valita useita vaihtoehtoja)
 - kiittämällä suullisesti
 - virkistystapahtumien muodossa
 - tuotepalkinnolla, millä _____
 - muu, mikä _____
9. Tiedätkö Helsingin NMKY:n muista vapaaehtoistoiminnan muodoista, kuin missä olet itse jo mukana?
 - Tiedän
 - mainitse muut tietämäsi vapaaehtoistoiminnan muodot _____
 - En tiedä

LIITE 2

RYHMÄHAASTATTELUIJEN RUNGOT

Ensimmäisen fokusryhmähaastattelun runko

Teema: Vapaaehtoistoiminta Helsingin NMKY:llä, toiveet hankkeelle

Hankkeen esittely

- Millaista vapaaehtoistoimintaa toimintonne parissa on?
- Miten organisoitte ja johdatte vapaaehtoistoimintaanne?

Alkukartoituksen tulosten esittely

- Mitä toivot kehittämishankkeelta ja sen tuotokselta?
- Mitä Helsingin NMKY:n vapaaehtoistoiminta on ja voisi olla? Mitkä ovat sen tavoitteet ja vaikutukset?

Toisen fokusryhmähaastattelun runko

Teema: vapaaehtoistoiminnan ja johtamisen prosessit yhdistyksen toiminoissa

Edellisen kerran muistiinpanojen läpikäynti

- Miten vapaaehtoiset ovat tulleet vapaaehtoisiksi toimintaanne?
- Millaisia käytänteitä toiminnollanne on vapaaehtoisen ottaessa yhteyttä tai aloittaessa vapaaehtoistoiminnan?
- Miten koulutatte ja tuette vapaaehtoisia?
- Miten kiitätte ja palkitsette vapaaehtoisia?
- Miten dokumentoitte vapaaehtoistoimintaanne?