

Miten vapaaehtoisten sitoutumista voidaan edistää?

MSc program in Management and International Business

Maisterin tutkinnon tutkielma

Hannu Vesa

2016

Tekijä Hannu Vesa

Työn nimi Miten vapaaehtoisten sitoutumista voidaan edistää?

Tutkinto Kauppateiden maisteri

Koulutusohjelma Management & International Business

Työn ohjaaja(t) Janne Tienari

Hyväksymisvuosi 2016

Sivumäärä 85

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteet: Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, millä tavoin vapaaehtoisten sitoutumista voidaan edistää voittoa tavoittelemattoman organisaation kontekstissa. Tutkimuksessa lähestytään sitoutumista sekä työntekijän että organisaatioon sitoutumisen näkökulmista, joiden välistä eroa on myös tarkoitus selventää. Tämän lisäksi tutkimus tarkastelee sosiaalisen pääoman roolia vapaaehtoistoimintaan ja organisaatioon liittyen. Näitä aiheita tarkastellaan sekä aiemman tutkimuksen pohjalta että empiiriseen tutkimukseen perustuen.

Tutkimuksen toteutus: Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena yhden kohdeorganisaation jäsenien haastatteluiden kautta. Empiirinen tutkimus koostuu 8 haastattelusta, jotka toteutettiin teemahaastattelun keinoin. Haastattelut suoritettiin syksyn 2015 ja talven 2016 välisenä aikana. Kaikki haastateltavat olivat kohdeorganisaation vapaaehtoisia jäseniä. Aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu voittoa tavoittelemattoman organisaation, ihmissuhdeverkostojen, virtuaalisten yhteisöjen, sosiaalisen pääoman, työntekijän sitoutumisen sekä organisaatioon sitoutumisen tutkimuksen ympärille.

Tutkimustulokset: Tutkimustulokset tukevat aiempaa kirjallisuutta ja toteavat työntekijän sekä organisaatioon sitoutumisen olevan toisistaan erotettavia tutkimuksenaloja. Nämä löydökset perustuvat aiemman tutkimuksen tarkasteluun tämän tutkimuksen viitekehyksessä. Liittyen työntekijän sitoutumiseen tutkimuksessa todetaan selkeiden tavoitteiden ja toimintatapojen olevan tärkeitä tekijöitä vapaaehtoisten sitoutumisessa organisaation toimintaan. Näiden puuttuessa vapaaehtoiset ovat epä tietoisia sekä toiminnan suunnasta että konkreettisista toimintatavoista, jotka vaikeuttavat toimintaan sitoutumista.

Kommunikaatiolla näyttäisi tutkimusten tulosten perusteella olevan tärkeä rooli niin työntekijän kuin organisaation sitoutumisenkin kannalta. Viestintäkanavat ja uutisoinnin selkeys nousivat käytännön edistämiskeinoista esiin. Liittyen organisaatioon sitoutumiseen organisaation koettu tuki näyttäisi olevan erityisen tärkeää vapaaehtoistoimintaan liittyen. Lisäksi ulkomailla asuvien vapaaehtoisten sitoutuminen näyttäisi olevan ainakin osittain tästä syystä kotimaassa asuvia vapaaehtoisia korkeampaa.

Sosiaalisen pääoman osalta tutkimuksen tulokset näyttävät, että sosiaalisella pääomalla on rooli organisaatioon sitoutumisessa ja sosiaalinen pääoma näyttäisi johtavan organisaatioon sitoutumiseen. Toimintaan osallistumisesta koituvat sosiaaliset hyödyt näyttäisivät olevan tärkeä syy liittyä ja osallistua vapaaehtoistoimintaan.

Avainsanat Sitoutuminen, sosiaalinen pääoma, vapaaehtoisuus, voittoa tavoittelematon organisaatio

Sisällys

1.	Johdanto	1
1.1.	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2.	Tutkimuksen suorittaminen ja kohdeorganisaatio	2
1.3.	Keskeiset käsitteet.....	3
1.4.	Tutkimuksen rakenne	4
2.	Kirjallisuuskatsaus	5
2.1.	Verkosto organisaationa.....	5
2.1.1.	Voittoa tavoittelematon organisaatio	5
2.1.2.	Virtuaalinen yhteisö	7
2.1.3.	Ihmissuhdeverkosto ja sosiaalinen pääoma	9
2.2.	Sitoutuminen	12
2.2.1.	Työntekijän sitoutuminen	13
2.2.2.	Organisaatioon sitoutuminen	21
2.2.3.	Vapaaehtoisuus ja sitoutuminen.....	26
2.3.	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	29
3.	Metodologia	35
3.1.	Laadullinen tapaustutkimus	35
3.2.	Kohdeorganisaation kuvaus	37
3.3.	Tutkimuksen kohderyhmän ja tutkimusprosessin kuvaus	38
3.4.	Aineiston analysointi.....	39
3.5.	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	41
4.	Aineiston analyysi.....	44
4.1.	Vapaaehtoisyyhteisö ja verkostot.....	44
4.1.1.	Vapaaehtoisyyhteisö ihmissuhdeverkostona.....	44
4.1.2.	Vapaaehtoisyyhteisö virtuaalisena yhteisönä.....	47
4.2.	Sitoutuminen ja vapaaehtoistoiminta	52

4.2.1. Työntekijän sitoutuminen ja vapaaehtoistoiminta	52
4.2.2. Organisaatioon sitoutuminen ja vapaaehtoistoiminta	56
4.3. Sosiaalisen pääoman rooli vapaaehtoistyössä.....	59
4.4. Yhteenvedo aineiston analyysistä	64
5. Johtopäätökset.....	67
5.1. Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista.....	67
5.2. Käytännön sovelluksia tutkimukselle	72
5.3. Jatkotutkimusehdotukset.....	73
LÄHTEET.....	76
LIITTEET	83
Haastattelurunko (Suomi)	83
Haastattelurunko (Englanti)	84
Kuviot:	
Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen konteksti	31
Taulukot:	
Taulukko 1. Yhteenvedo aineiston analyysistä	66

1. Johdanto

Organisaatiot muodostuvat ihmisistä, jotka tekevät töitä organisaatiolle saadakseen siitä jotain vastineeksi. Se miten paljon töitä ja miten hyvin he työnsä tekevät johtuu ainakin osittain heidän sitoutumisestaan organisaatioon ja työhönsä (esim. Meyer ym., 2002; Christian ym., 2011). On siis organisaation kannalta tärkeää huomioida jäsentensä sitoutuminen ja mikäli mahdollista, myös pyrkiä lisäämään sitä. Työntekijöiden sitoutumisella ja tyytyväisyydellä on todettu olevan vaikutusta organisaation tulokseen (Harter ym., 2002). Myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tulee olla tehokkaita pysyäkseen toimintakykyisinä (Drucker, 1990). Näin ollen sitoutuminen on osa jokaista organisaatiota ja sen menestystä.

Sitoutuminen voi koostua suhteesta omaan työhön tai omaan organisaatioon (Saks, 2006). Siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu jo vuosia (Shuck, 2011; Cohen, 2007). Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on löydetty monia, mutta niiden käytännön sovellukset perustuvat pitkälti henkilöstöhallinnon ammattilaisten ja konsulttien toimintaan. Sitoutumiseen liittyvän tutkimuksen voidaan katsoa olevan käytännön sovelluksia jäljessä (Saks, 2006, Macey & Schneider, 2008). On siis jo korkea aika ottaa sitoutumiseen liittyvä tutkimus käytännön tasolla käyttöön ja pyrkiä löytämään yhteys tutkimuksen ja käytännön välille. Tässä tutkimuksessa käsitelläänkin sitoutumisen eri muotoja ja niiden suhdetta voittoa tavoittelemattoman organisaation toimintaan.

Sitoutuminen on siis organisaation menestykseen vaikuttava tekijä, kuten jo aiemmin todettiin, mutta sitä ei ole kattavasti tutkittu voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kontekstissa. Vapaaehtoisuuteen perustuvassa toiminnassa sitoutuminen nousee entistä tärkeämpään rooliin, koska perinteiset rahalliset korvaukset eivät ole samassa mittakaavassa mahdollisia, kuin voittoa tavoittelevissa organisaatioissa. Näin ollen tähän tutkimusaukkoon on syytä puuttua ja selvittää, miten sitoutumisen konsepti sopii vapaaehtoistyöhön. Tässä tutkimuksessa selvitetään, mitä hyötyjä sitoutumisen näkökulma voi antaa voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle ja vapaaehtoistyölle. Tämän lisäksi on hyvä selvittää käytännön keinoja, joilla sitoutumista voidaan tässä kontekstissa edistää, jotta tutkimus ei jää pelkästään teorian varaan.

Tämän lisäksi tässä tutkimuksessa nousee esiin sosiaalisen pääoman käsite, joka näyttäisi olevan mielenkiintoinen näkökulma vapaaehtoistoimintaan osallistumisessa. Sosiaalinen pääoma voidaan nähdä sosiaalisten suhteiden arvona, jota voidaan hyödyntää (Adler & Kwon, 2002). Sosiaalinen pääoma on mahdollisesti vapaaehtoisille merkittävä syy osallistua vapaaehtoistoimintaan. Varsinkin tämän tutkimuksen kontekstissa, jossa vapaaehtoiset muodostavat yhteisön, jonka toiminnalle organisaation koko toiminta perustuu. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sosiaalisen pääoman roolia

sitoutumisessa, jonka kautta voidaan saada uusia näkökulmia vapaaehtoisten sitoutumiseen sekä toimintaan osallistumisen syihin

.

1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoite on lähestyä sitoutumista vapaaehtoisuuteen perustuvassa yhteisössä. Konteksti on mielenkiintoinen, koska kohdeorganisaatio toimii hieman eri tavalla, kuin voittoa tavoittelemattomat organisaatiot normaalisti toimivat. Kohdeorganisaatio on voittoa tavoittelematon organisaatio, jonka toiminta perustuu organisaation vapaaehtoisten jäsenten muodostamaan verkostoon ja tämän kautta tapahtuvaan toimintaan. Tavoitteena on löytää tapoja, joilla sitoutumista voidaan tässä kontekstissa edistää. Tämä tutkimus lähestyy ilmiötä kontekstissa, jossa työntekijän sitoutumista, organisaatioon sitoutumista ja vapaaehtoistyöhön sitoutumista ei ole aiemmin juurikaan tutkittu.

Pohjautuen olemassa olevaan tutkimukseen sekä empiiriseen aineistoon, tavoite on löytää konkreettisia toimia, joilla on mahdollista edistää sitoutumista voittoa tavoittelemattoman organisaation kontekstissa. Tähän liittyen tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

Miten sitoutumista voidaan edistää organisaation vapaaehtoistoiminnassa?

Tämän tutkimuskysymyksen lisäksi on mahdollista löytää vastaus tarkempiin tutkimuskysymyksiin, jotka ovat:

Miten vapaaehtoistyöhön sitoutumista voidaan edistää?

Miten vapaaehtoisorganisaatioon sitoutumista voidaan edistää?

Tämän lisäksi kirjallisuudesta nousi esiin sosiaalisen pääoman käsite, jonka suhdetta sitoutumiseen ei ole juurikaan tutkittu. Liittyen tähän tutkimusaukkoon esitetään vielä yksi tutkimuskysymys:

Mikä on sosiaalisen pääoman merkitys sitoutumisessa organisaation vapaaehtoistoimintaan?

1.2. Tutkimuksen suorittaminen ja kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on voittoa tavoittelematon organisaatio, joka muodostuu korkean teknologian alan ammattilaisista. Kohdeorganisaatio pyrkii helpottamaan ja lisäämään ulkomaisten korkean teknologian yritysten sijoituksia Suomeen. Toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja palkitseminen rahallisin korvauksin ei ole mahdollista, ainakaan suurissa

määrin ja rahallisen korvauksen ottaminen mukaan toimintaan muuttaisi toiminnan luonnetta merkittävästi. Jäsenten vapaaehtoistyö liittyy siis pääasiallisesti erilaisten mahdollisuuksien kartoittamiseen ja vinkkien antamiseen muille jäsenille. Kohdeorganisaatio poikkeaa muista Suomeen sijoituksia houkuttelevista organisaatioista nimenomaa yhteisön toimintaan perustuvan toiminnan kautta.

Kohdeorganisaation toimintaa pyritään jatkuvasti kehittämään ja löytämään tehokkaampia tapoja tuoda uusia yrityksiä Suomen teknologiamarkkinoille ja auttaa myös mahdollisesti suomalaisia yrityksiä luomaan suhteita ulkomaille. Kohdeorganisaatio on vielä varsin nuori, joten toiminta ei ole vakiintunut tiettyhin toimintatapoihin, vaan se pyrkii koko ajan löytämään uusia tapoja kehittää jäsentensä aktiivisuutta ja uusia tapoja houkutella ulkomaisia yrityksiä Suomeen.

Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena, jossa haastateltiin kahdeksaa kohdeorganisaation jäseniä. Haastattelut suoritettiin teemahaastattelun keinoin ja näiden kautta pyrittiin löytämään sitoutumisen kehitystapoja kohdeorganisaation kontekstissa, josta on mahdollista löytää esimerkkejä myös muille voittoa tavoittelemattomille organisaatioille.

1.3. Keskeiset käsitteet

Nyt esitellään tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä ja niiden määritelmiä. Tarkoituksena on antaa nyt määritelmät käsitteistä ja kirjallisuuskatsauksessa syventyä kuhunkin käsitteeseen ja luoda näiden kautta tälle tutkimukselle tarkoituksenmukainen teoreettinen viitekehys, joka esitellään kirjallisuuskatsauksen lopussa.

Virtuaalinen yhteisö

Virtuaaliselle yhteisölle on ominaista toimia verkossa ja yhteisön jäsenten johdolla luoda sisältöä yhteisön toimintaan ja tätä kautta luoda suhteita yhteisönjäsenten välille (Lee ym. 2003).

Ihmissuhdeverkosto

Verkostot voidaan määritellä solmujen välisiksi suhteiksi, joissa solmut ovat tekijöitä kuten yksilöitä tai organisaatioita (Brass ym., 2004). Verkostotutkimuksessa tutkittavaan tekijään (solmuun) viitataan myös ”egona” ja solmuja, joihin tällä tekijällä on suhteita, kutsutaan toisiksi (alters) (Borgatti & Foster, 2003). Verkostotutkimuksen suurimpia tutkimussuuntauksia ovat sosiaalinen pääoma, upottautuneisuus (embeddedness), verkosto-organisaatio, organisaatioiden verkostot,

hallitusten yhteydet, yhteisyritykset, yritystenväliset liitot, tiedonhallinta, sosiaalinen kognitio ja ryhmäprosessit (Borgatti & Foster, 2003)

Sosiaalinen pääoma

”Sosiaalisten suhteiden arvo, joka voidaan ottaa käyttöön helpottamaan toimintaa” (Adler & Kwon, 2002, s. 17)

Työntekijän sitoutuminen

”Yksittäisen työntekijän kognitiivinen, tunteellinen ja toiminnallinen tila, joka pyrkii saavuttamaan organisaation haluttuja tavoitteita” (Shuck & Wollard, 2010, s. 103).

Työhön sitoutuminen

”Positiivinen, rikastava työhön liittyvänä mielentila, jota kuvastavat elinvoima, omistautuminen ja imeytyminen”(Schaufeli ym., 2002 s. 74).

Organisaatioon sitoutuminen

”Yksilön identifioitumisen ja osallistumisen vahvuutus suhteessa tiettyyn organisaatioon” (Porter ym., 1974, s. 604).

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus rakentuu niin, että ensin kirjallisuuskatsauksen kautta muodostetaan teoreettinen pohja tutkimukselle. Tämä teoreettinen pohja perustuu aiempaan tutkimukseen aihealueeseen liittyen ja pyrkii muodostamaan lukijalle selkeän kuvan aiemmasta tutkimuksesta liittyen aiheeseen ja siitä miten aiempi tutkimus liittyy juuri tämän tutkimuksen kontekstiin. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen metodologia ja siihen liittyvät perustelut. Metodologian läpikäymisen jälkeen on vuorossa aineiston analyysi ja siihen liittyvä keskustelu. Lopuksi vielä selvitetään tämän tutkimuksen johtopäätökset, käytännön sovellukset sekä jatkotutkimusehdotukset.

2. Kirjallisuuskatsaus

2.1. Verkosto organisaationa

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on sinänsä erityinen, ettei tutkimusta juuri sen kaltaisista organisaatioista ole tieteellisellä tasolla tehty. Kohdeorganisaatio toimii henkilökohtaisella tasolla yhdistäen eri organisaatioissa työskenteleviä ihmisiä ja tätä kautta saattaa organisaatioita yhteistyöhön. Kohdeorganisaatiossa yhdistyy myös muodollinen organisaatio sekä vapaaehtoisuuteen perustuva yhteisö. Kohdeorganisaatiota voidaan siis pitää ihmissuhdeverkostona, joka tuottaa organisaatioiden välistä yhteistyötä. Tieteellisestä näkökulmasta aihetta voidaan lähestyä siis ihmissuhdeverkoston näkökulmasta sekä organisaatioiden välisten suhteiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa kuitenkin keskitytään henkilökohtaiseen tasoon, jonka pohjalle on mahdollista myöhemmin rakentaa organisaatioiden välistä tutkimusta. Ihmissuhdeverkoston lisäksi käsitellään virtuaalisen yhteisön käsitettä, joka on osa kohdeorganisaation toimintaa, koska paljon sen yhteisön toiminnasta tapahtuu verkon välityksellä. Kohdeorganisaatio on voittoa tavoittelematon organisaatio, joka tuo oman lisänsä organisaation määrittelyyn ja erottaa tämän tutkimuksen kontekstin normaalista voittoa tavoittelevan organisaation toiminnasta. Seuraavaksi syvennyttään näiden käsitteiden maailmaan ja pyritään luomaan kokonaiskuva siitä, mikä kohdeorganisaatio oikeastaan on organisaationa ja millaisen kuvan siitä saa tieteellisestä näkökulmasta, luoden tälle tutkimukselle teoreettisen kontekstin.

2.1.1. Voittoa tavoittelematon organisaatio

Voittoa tavoittelematon organisaatio toimii erilaisin perustein kuin normaali yritys tai valtiollinen organisaatio. Drucker (1990) erottaa voittoa tavoittelemattoman organisaation voittoa tavoittelevista ja valtiollisista organisaatioista sen perusteella, mitä ne tekevät. Voittoa tavoitteleva organisaatio tekee tuotteita tai palveluita, valtiollinen organisaatio tekee säännöksiä ja voittoa tavoittelematon organisaatio tekee muutosta ihmisissä ja yhteiskunnassa. Druckerin (em.) mukaan voittoa tavoittelematon organisaatio on olemassa missionsa vuoksi, jonka kautta ne saavat ihmiset vapaaehtoisesti sitoutumaan toimintaansa. Vain pieni osa voittoa tavoittelemattoman organisaation jäsenistä saa palkkaa työstään. Näin ollen tässäkin tutkimuksessa on kohdeorganisaation luonteen takia hyvä ottaa huomioon vapaaehtoisuuden rooli organisaatiossa. Sekä vapaaehtoisuuteen että sitoutumiseen palataan myöhemmin tässä kirjallisuuskatsauksessa.

Menestyäkseen voittoa tavoittelematon organisaatio tarvitsee Druckerin (1990) mukaan selkeän mission ja tavoitteiden lisäksi strategian, tarkemmin sanottuna markkinointistrategian sekä

kehittämisstrategian. Myös voittoa tavoittelemattoman organisaation on pystyttävä Druckerin (em.) mukaan markkinoimaan itseään ja asiaansa, jotta se pystyy tekemään tehtävänsä tehokkaasti. Hänen mukaansa voittoa tavoittelemattoman organisaation tulee myös olla selvillä siitä, miten se aikoo kehittyä tulevaisuudessa, jotta sen toiminta on jatkossakin perusteltua. Tämän lisäksi voittoa tavoittelemattoman organisaation tulisi Druckerin (em.) mukaan suunnitella rahoituksensaantinsa, jotta toiminta voi jatkua. Voittoa tavoittelemattoman organisaation tehokkuuden ja tuloksellisuuden mittaaminen on haastavampaa kuin voittoa tavoittelevien yritysten, koska nimenomaan voittoa käytetään usein tehokkuuden mittaamiseen. Drucker (em.) arvioi voittoa tavoittelemattomia organisaatioita niiden asettamien standardien ja niissä pysymisen perusteella. Eli kuinka hyvin organisaatio pystyy toteuttamaan missiotaan ja tavoitteitaan.

Hyvin toimiva voittoa tavoittelematon organisaatio toimii siis erilailla kuin voittoa tavoitteleva organisaatio, kuten edellä todettiin. Myös hallintajärjestelmät (management control) toimivat erilailla näiden organisaatiotyyppien välillä. Perinteiset hallintajärjestelmät eivät yleensä toimi julkisissa tai voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa (Hofstede, 1981). Hallintajärjestelmät viittaavat prosessiin, jolla resursseja käytetään mahdollisimman tehokkaasti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (em.). Tämän lisäksi strateginen johtaminen voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa on osoittautunut vaikeaksi (Kong, 2008). Kong (2008) tutki erilaisten suosittujen strategisen johtamisen mallien soveltuvuutta sosiaalisia palveluja tuottavien voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toimintaan ja totesi tietopääoman olevan soveltuvin johtamisen malli. Tieto on siis tärkeässä roolissa voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden johtamisessa (Kong, 2008).

Eettisyys vaikuttaa voitto tavoittelemattoman organisaation rahoituksen saantiin (Deshpande, 1996). Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa on erilaisia eettisiä ilmapiirejä (ethical climate), jotka johtavat erilaisiin näkemyksiin organisaation toiminnasta (em.). Eettinen käytös liitetään usein voittoa tavoittelemattomassa organisaatioissa menestykseen organisaation sisällä, varsinkin, jos organisaatioissa on huolehtiva eettinen ilmapiiri (em.). Vaikka johtaminen ei suoranaisesti ole tämän tutkimuksen kannalta olennainen asia, on erilaisten hallinta- ja tietojärjestelmien rooli vapaaehtoistyössä syytä ottaa huomioon, kun tutkitaan sitoutumisen suhdetta vapaaehtoistyöhön. Tehokkaasti hoituva tiedonjako voi esimerkiksi olla sitoutumisen kannalta olennainen asia, koska se helpottaa organisaatioissa työskentelyä. Palataan tarkemmin tiedon hallinnan ja sitoutumisen yhteyteen sitoutumista koskevassa kappaleessa.

Voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin liittyy usein vapaaehtoistyötä (Drucker, 1990). Tämän johdosta tässä tutkimuksessa on otettava huomioon vapaaehtoistyön rooli sekä siihen liittyvät motiivit

ja kannustimet. Puffer & Meindl (1992) toteavat, että vapaaehtoisorganisaatiossa motiivien ja kannustimien yhteensovittaminen on monimutkaista. He löysivät ristiriidan tyytyväisten ja tehokkaiden vapaaehtoisten välille, joten organisaatio joutuu heidän tutkimuksensa perusteella valitsemaan joko tehokkaat tai tyytyväiset vapaaehtoistyöntekijät. Tässä tutkimuksessa vapaaehtoisuuden ja sen takana piilevien motiivien välistä suhdetta tarkastellaan tarkemmin sitoutumisen kautta, johon palataan myöhemmin tässä kirjallisuuskatsauksessa.

2.1.2. Virtuaalinen yhteisö

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio kutsuu itseään yhteisöksi, joten on syytä selvittää, mitä yhteisö oikeastaan tarkoittaa ja tarkoittaa vielä yhteisön määritelmää koskemaan virtuaalista yhteisöä, koska suuri osa tämän tutkimuksen kohdeorganisaation toiminnasta tapahtuu verkon välityksellä. Niinpä tässä kappaleessa selvitetään yhteisön ominaisuuksia ja sitä miten tämä näkökulma liittyy tämän tutkimuksen viitekehykseen.

Leskovec ym. (2009) määrittelevät yhteisön ”joukkona solmuja, joilla on enemmän tai paremmat yhteydet sen sisäisten henkilöiden välillä, kuin jäsenillä on muuhun verkostoon” (Leskovec ym., 2009, s. 30). Eli yhteisön jäsenten suhteet ovat verrattain parempia yhteisön toisiin jäseniin kuin sen ulkopuolisiin verkoston jäseniin. Yhteisö on siis joukko ihmisiä, joilla on hyvät suhteet toisiinsa. Tämän määrittelyyn on pyritty löytämään matemaattista ratkaisua, joka erottaisi yhteisön rakenteen muusta sosiaalisesta verkostosta. Girvan & Newman (2002) pystyivät tunnistamaan mallinsa avulla merkityksellisiä yhteisörakenteita, mutta tämän tutkimuksen kontekstissa matemaattista lähestymistapaa ei tarvita, koska yhteisö määrittelee itse itsensä ja rajaa näin itsensä muusta sosiaalisesta verkostosta. Borgatti ym. (2009) vertailivat fysiikan ja sosiaalisen tutkimuksen eroja liittyen verkostanalyysiin ja totesivat yhteisöihin liittyvän tutkimuksen olevan erityisesti sosiaalisen tieteen piiriin kuuluva tutkimusaihe. Yhteisön sisäisten solmut ja suhteet eivät itsessään ole tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisiä. Kiinnostuksen kohde on enemmänkin yhteisön toiminta, tarkemmin virtuaalisen yhteisön toiminta, joka esitellään seuraavaksi.

Virtuaalinen yhteisö on määritelty useilla tavoilla, jonka takia Lee Ym. (2003) pyrkivät luomaan työmääritelmän, joka kattaa yleisimmin virtuaalisen yhteisön määrittelyyn käytetyt seikat. He tutkivat aikaisemman tutkimuksen määritelmiä virtuaalisista yhteisöistä ja totesivat, että muutamat seikat toistuivat monissa määritelmässä. Näitä seikkoja olivat kyberavaruudessa tapahtuva kommunikaatio, tietokoneisiin perustuva informaatioteknologia, kommunikaation ja vuorovaikutuksen keskeisyys, jäsenten luoma sisältö sekä jäsenten väliset suhteet. Eli Leen ym. (2003) mukaan virtuaalisille

yhteisöille on ominaista toimia verkossa ja yhteisön jäsenten johdolla luoda sisältöä yhteisön toimintaan ja tätä kautta luoda suhteita yhteisönjäsenten välille. Myös Koh ym. (2003) tutkivat virtuaalisia yhteisöjä ja määrittivät sen pitkälti samalla tavalla kuin Lee ym. (2003), erotuksena havainto, että jotkin virtuaaliset yhteisöt muodostuivat verkon ulkopuolella ennen verkkoon siirtymistään. Tämän lisäksi Koh ym. (2003) esittelivät virtuaalisen yhteisöllisyyden (virtual sense of community), joka kuvaa yhteisön jäsenen suhdetta yhteisöön. Virtuaalinen yhteisöllisyys koostuu jäsenyydestä, vaikutuksesta ja syventymisestä yhteisöön (Koh, ym., 2003). Jäsenyys viittaa yksilön yhteisöön kuuluvuuden tunteeseen, vaikutus viittaa yksilön mahdollisuuteen vaikuttaa muihin yhteisön jäseniin ja syventyminen viittaa yksilön syventymiseen, eli eräänlaiseen ”flow-tilaan”, liittyen virtuaalisen yhteisön toimintaan (Koh ym., 2003). Tutkimuksessaan Koh ym. (2003) totesivat johtajien innostuksen, offline-aktiiviteettien ja nautittavuuden vaikuttavan positiivisesti virtuaaliseen yhteisöllisyyteen.

Virtuaalisen yhteisön menestykseen vaikuttavat sekä teknologisia että sosiaalisia tekijöitä (Lin, 2008). Menestyksellä Lin (2008) tarkoittaa kuuluvuudentunnetta virtuaaliseen yhteisöön, joka johtaa jäsenten lojaaliuteen ja osallistumiseen. Tutkimuksessaan Lin (2008) totesi informaation ja systeemin laadun johtavan jäsenten tyytyväisyyteen, joka johti kuuluvuudentunteeseen ja lojaaliuteen. Tämän lisäksi hän totesi luottamuksen johtavan kuuluvuudentunteeseen ja kuuluvuudentunteen johtavan lojaaliuteen. Myös Koh & Kim (2004) tutkivat virtuaalisia yhteisöjä ja lojaaliutta. He totesivat tutkimuksensa perusteella, että tiedonvälitysaktiivisuus, eli viestien lukemisen ja kirjoittamisen määrä, johtaa yhteisön toimintaan osallistumiseen sekä yhteisön mainostamiseen. Mainostaminen puolestaan johti lojaalisuuteen suhteessa virtuaalisen yhteisön tuottajaan. Zhou (2011) tutki osallistumiseen johtavia tekijöitä ja totesi aikaisemman tutkimuksen perusteella, että koettu hyödyllisyys, luottamus ja pystyvyys (self-efficacy) vaikuttavat käyttäjien toimintaan. Oman tutkimuksensa perusteella Zhou (2011) pystyi toteamaan, että sosiaalinen identiteetti ja ryhmänormit ennustavat merkittävästi osallistumisaikkeitä. Liittyen virtuaaliseen yhteisöllisyyteen Tonteri ym. (2011) tutkivat, mitkä tekijät johtavat virtuaaliseen yhteisöllisyydentunteeseen ja totesivat, pitkälti kuten Koh & Kim (2004), että sekä viestien lähettäminen että lukeminen johtavat virtuaaliseen yhteisöllisyydentunteeseen.

Tämän tutkimuksen kannalta virtuaalinen yhteisö muodostaa näkökulman kohdeorganisaatioon, jonka kautta voidaan tarkastella sen toiminnan useimmin käytettyä kommunikaatiokanavaa. Rakennettaessa kuvaa kohdeorganisaatiosta teoreettisessa mielessä, on tärkeää ottaa huomioon sen toimintatavat ja niiden vaikutus organisaatioon. Tämän lisäksi virtuaalinen yhteisö liittyy myös vapaaehtoisuuteen ja sitoutumiseen ja tähän palataan myöhemmin tässä kirjallisuuskatsauksessa.

2.1.3. Ihmissuhdeverkosto ja sosiaalinen pääoma

Yhteisö on myös ihmissuhdeverkosto ja tämän luoma tarkennus auttaa rakentamaan tarkempaa pohjaa tämän tutkimuksen teoreettiselle viitekehykselle. On siis hyvä selvittää mitä tarkoittaa ihmissuhdeverkosto ja miten se liittyy tämän tutkimuksen kontekstiin. Kohdeorganisaation toiminta perustuu ihmisten välisiin suhteisiin, joten tämä näkökulma on olennainen osa tätä tutkimusta, koska tarkoitus on selvittää, miten tämän verkoston toimintaa voidaan kehittää sitoutumisen näkökulmasta. Tarkoitus on siis syventää teoreettista näkökulmaa kohdeorganisaatiosta ja tarjota laajempi näkemys verkostoista, kuin mitä pelkästään virtuaalisen yhteisön tarkasteleminen tarjoaisi.

Verkostot voidaan määritellä solmujen välisiksi suhteiksi, joissa solmut ovat tekijöitä kuten yksilöitä tai organisaatioita (Brass ym., 2004). Viittaus solmuihin paljastaa yhteyden verkostotutkimuksen ja yhteisötutkimuksen välille näiden kuitenkin ollessa eri tutkimusparadigmoja. Nyt keskitytään yksilöiden välisiin verkostoihin eli ihmissuhdeverkostoihin. Verkostotutkimuksessa tutkittavaan tekijään (solmuun) viitataan myös ”egona” ja solmuja, joihin tällä tekijällä on suhteita, kutsutaan toisiksi (alters) (Borgatti & Foster, 2003). Verkostotutkimuksen suurimpia tutkimussuuntauksia ovat sosiaalinen pääoma, upottautuneisuus (embeddedness), verkosto-organisaatio, organisaatioiden verkostot, hallitusten yhteydet, yhteisyritykset, yritystenväliset liitot, tiedonhallinta, sosiaalinen kognitio ja ryhmäprosessit (Borgatti & Foster, 2003). Näistä tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisin on sosiaalinen pääoma, joka saattaa vahvasti liittyä tämän tutkimuksen kontekstiin vapaaehtoisuudesta saatuna hyötynä. Lisäksi, kuten jo voittoa tavoittelemattoman organisaation tarkastelun ohessa todettiin, on myös tiedonhallinta mahdollisesti merkittävä osa toimivaa vapaaehtoisuuteen perustuvaa ihmissuhdeverkostoa ja sitoutumista. Seuraavaksi esitellään tarkemmin ihmissuhdeverkostoja, jonka jälkeen palataan sosiaaliseen pääomaan ja sen rooliin tässä tutkimuksessa.

Brass ym. (2004) esittelivät artikkelissaan laajasti erilaisia verkostoja, niihin johtavia tekijöitä ja niiden seurauksia. Ihmissuhdeverkostojen suhteen edeltäjiä (antecedent) olivat tekijöiden samankaltaisuus, persoonallisuus, läheisyys ja organisaatorakenne sekä ympäristötekijät. Samankaltaiset ihmiset ovat taipuvaisia olemaan tekemisissä keskenään, joka johtaa ihmissuhdeverkostoihin, jotka muodostuvat samankaltaisista ihmisistä. Tähän liittyvää tutkimusta voidaan kutsua homofiliseksi (homophily) tutkimukseksi. Persoonallisuus viittaa yksilön kykyyn vaikuttaa sosiaaliseen verkostoonsa persoonallisuutensa kautta. Jotkin persoonallisuuden piirteet, kuten omavalvonta (self-monitoring), ennustavat keskeisempää asemaa verkostossa. Omavalvonta

viittaa yksilön persoonallisuudenpiirteeseen, jossa yksilö tarkkailee ympäristöään ja muuttaa käytöstään vastamaan ympäristön odotuksia. Läheisyys ja organisaatorakenne vaikuttavat ihmissuhdeverkostojen muodostumiseen niin että fyysisesti lähempänä olevien yksilöiden (esim. samassa tilassa työskentelevien työntekijöiden) välille muodostuu helpommin side kuin kauempana olevien välille. Tämän lisäksi asemalla organisaatiossa on merkitystä ihmissuhdeverkostojen muodostumiseen. Esimerkiksi organisaation hierarkkinen rakenne ja erilaiset tehtävät vaikuttavat ihmissuhdeverkostojen muodostumiseen. Ympäristötekijät kuten fuusiot, yritysostot ja kulttuuri vaikuttavat myös organisaation ihmissuhdeverkostoihin. (Brass ym., 2004)

Ihmissuhdeverkostot myös johtavat erilaisiin tekijöihin, kuten asenteiden samankaltaisuuteen, työtyytyväisyyteen, valtaan, työnsaantiin, suorituskykyyn, uralla etenemiseen, vaihtuvuuteen, johtajuuteen sekä epäeettiseen käytökseen. Samankaltaiset yksilöt eivät pelkästään siis luo ihmissuhteita keskenään vaan ovat myös asenteiltaan samankaltaisia, koska asenteita luodaan sosiaalisessa kanssakäymisessä. Työtyytyväisyyteen johtavat positiiviset ihmissuhteet, joita yksilöt pyrkivät luomaan, mutta samalla esimerkiksi organisaatorakenne voi pakottaa yksilöitä luomaan negatiivisia ihmissuhteita, joten ihmissuhteidenverkostojen ja työtyytyväisyyden välinen suhde ei ole täysin suoraviivainen vaan sisältää sekä positiivisia että negatiivisia puolia. Valtaan ihmissuhteet johtavat, jos yksilö on keskeisessä asemassa ihmissuhdeverkostossa tai jos hänellä on suhteita vallassa oleviin yksilöihin tai ryhmiin. Työnsaantiin ihmissuhdeverkostot vaikuttavat varsinkin johtaviin tehtäviin palkkaamiseen liittyen. Johtaviin tehtäviin palkattaessa referensseillä on usein enemmän vaikutusta. Suorituskykyyn ihmissuhdeverkostot vaikuttavat enemmän verkoston rakenteen kannalta kuin yksilön kannalta. Varsinkin monimutkaisissa tehtävissä, jotka vaativat ammattitaitoa ja tietoa, ihmissuhdeverkostot lisäävät suorituskykyä. Uralla etenemiseen ihmissuhdeverkostot vaikuttavat positiivisesti. Ihmissuhdeverkostot mahdollistavat näkökulman, jonka kautta yksilö voi arvioida ja hyödyntää suhteita oman uransa edistämiseksi. Tähän liittyy myös sosiaalinen pääoma, johon palataan tarkemmin myöhemmin. Ihmissuhdeverkostot vaikuttavat myös vaihtuvuuteen organisaatioissa. Esimerkiksi vapaaehtoisorganisaatioissa ryhmän sisäiset ihmissuhteet vähentävät vaihtuvuutta ja suhteet vapaaehtoisorganisaation ulkopuolelle lisäävät sitä. Liittyen johtajuuteen, keskeinen asema verkostossa johtaa usein tilanteeseen, jossa yksilö valitaan ryhmän johtoon. Jotkin ihmissuhdeverkostojen tyypit (esimerkiksi kartellit tai terroristiverkostot) voivat johtaa epäeettiseen käytökseen. Lisäksi jos yksilö on keskeisessä asemassa verkostossa ja muut verkoston jäsenet eivät ole keskenään tekemisissä, voi keskeinen henkilö käyttää asemaansa väärin, esimerkiksi pimittämällä informaatiota verkoston jäseniltä. (Brass ym., 2004)

Edellä mainittiin ihmissuhdeverkostojen syitä ja seurauksia yleisellä tasolla ja nyt on tarkoitus tutustua lähemmin tarkemmin sosiaaliseen pääomaan, joka on yksi ihmissuhdeverkostojen tutkimuksen suuntauksista. Sosiaalinen pääoma viittaa sosiaalisten suhteiden arvoon tekijälle (Borgatti & Foster, 2003). Toisin sanoen sosiaalisen pääoman voi ymmärtää ”sosiaalisten suhteiden arvona, joka voidaan ottaa käyttöön helpottamaan toimintaa” (Adler & Kwon, 2002, s. 17). Arvo liittyy tässä yhteydessä sympatiaan, luottamukseen ja anteeksiantoon ystävien ja tuttavien osalta suhteessa tekijään (Adler & Kwon, 2002). Sosiaalinen pääoma on mielenkiintoinen aihe liittyen vapaaehtoisuuteen, koska sen voi nähdä vaihdon välineenä ekonomisen pääoman sijaan vapaaehtoisuuteen perustuvassa vaihdannassa, jossa työstä saadaan sosiaalista pääomaa vastineeksi. Adler & Kwon (em.) erittelevät erilaisia syitä, miksi sosiaalista pääomaa voidaan pitää pääomana. Heidän mukaansa sosiaalinen pääoma on pitkäaikainen etu, johon voi sijoittaa ja odottaa hyötyjä tulevaisuudessa. Sitä voidaan myös muuttaa toisenlaisiksi pääomiksi, kuten muitakin pääoman muotoja. Se voi myös toimia muiden pääoman muotojen sijaisena. Se vaatii huoltoa, kuten fyysinen ja inhimillinen pääoma. Lisäksi Adler & Kwon (em.) huomauttavat, että jotkin sosiaalisen pääoman muodot voivat olla kuin yleisiä hyödykkeitä, jotka eivät ole niistä hyötyjien omaisuutta, mutta niistä hyötyminen voidaan kieltää estämällä osallistuminen verkostoon. Toisin kuin muut pääoman muodot sosiaalinen pääoma on olemassa vain yksilöiden välisissä suhteissa, koska ilman toista osapuolta sosiaalista pääomaa ei ole olemassa. Lopuksi Adler & Kwon (em.) vielä toteavat, että sosiaalinen pääoma eroaa muista pääoman muodoista, koska sitä ei voi laskea tai mitata. Näin ollen tämän tutkimuksen kannalta muodostuu olennaiseksi sosiaalisen pääoman osuus vapaaehtoistyössä ja sen suhde sitoutumiseen. Seuraavaksi on aiheellista tarkastella vielä mitä lähteitä sosiaalisella pääomalla on ja mitä hyötyjä se tuottaa.

Sosiaalisen pääoman lähteiksi Adler & Kwon (2002) nimeävät mahdollisuuden, motivaation ja kyvyn. Mahdollisuus viittaa yksilön verkoston suhteiden laatuun ja rakenteeseen sekä suoriin että epäsuoriin siteisiin verkostossa. Motivaatio viittaa yksilön luottoon siitä, että sijoitus sosiaaliseen pääomaan maksaa itsensä takaisin. Tähän liittyy Adlerin & Kwonin (em.) mukaan läheisesti sosiaalisen vaihdannan teoria (social exchange theory (SET), Blau, 1964) ja vastavuoroisuuden sääntö (norm of reciprocity, Gouldner, 1960). Kyky viittaa tässä yhteydessä yksilön kykyyn hyödyntää verkostonsa pätevyyksiä ja resursseja. Nämä kaikki lähteet tarvitaan, jotta sosiaalista pääomaa voi muodostua (Adler & Kwon, 2002). Sosiaalisella pääomalla on hyötyjä, mutta myös riskejä, esitellään ensin hyödyt ja sen jälkeen niihin liittyvät riskit. Adler & Kwon (em.) nimeävät kolme sosiaalisen pääoman hyötyä: informaatio, valta ja solidaarisuus. Sosiaalisen pääoman kautta pääsee käsiksi verkoston informaatioon, joka hyödyttää tekijää. Sosiaalisen pääoman kautta voi myös käyttää valtaa ja

saavuttaa sitä esimerkiksi hyödyntämällä verkoston rakenteen aukkoja tai hankkimalla sosiaalista pääomaa verkoston jäseniltä esimerkiksi velvollisuuksien muodossa, joita hyödyntämällä voi saavuttaa omia tavoitteitaan. Solidaarisuus viittaa suhteiden läheisyyteen ja luottamukseen. Näihin kolmeen hyötyyn liittyy myös riskejä. Adlerin & Kwonin (em.) mukaan informaatio ja valta voivat olla kalliita sosiaalisen pääoman kannalta ja solidaarisuus tietyn ryhmän kanssa voi johtaa heikkoihin suhteisiin tämän verkoston ulkopuolelle.

Sosiaalinen pääoma liittyy osaltaan myös virtuaalisiin yhteisöihin. Esimerkiksi Wellman ym. (2001) tutkivat Internetin käytön suhdetta sosiaaliseen pääomaan. He tutkivat lisääkö, vähentääkö vai täydentääkö Internetin käyttö sosiaalista pääomaa. Heidän tutkimuksensa mukaan Internetin käyttö täydentää sosiaalista pääomaa. Sen lisäksi Wellman ym. (em.) totesivat, että Internetin käyttö lisää organisaatioon osallistumista, mutta vähentää sitoutumista virtuaalisiin yhteisöihin. Tämän he arvelivat johtuvan altistumisesta epämieluisille kontakteille, joita Internetin käyttö lisää ja tätä kautta vähentää yksilön sitoutumista kyseiseen yhteisöön.

Ihmissuhdeverkostot luovat siis paremman kuvan siitä, miten yksilöiden suhteet toisiinsa vaikuttavat organisaatioon. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation yhteisön jäsenet ovat tutkimuksen pääasiallinen kohde ja heidän luoma verkostonsa luo pohjan organisaation toiminnalle. Tarkoituksena on luoda kuva tuosta toiminnasta sitoutumisen näkökulmasta, johon tutustutaan seuraavaksi. Sitoutuminen liittyy jäsenten osallistumiseen vapaaehtoiseen toimintaan, mutta voidaan ajatella, että sosiaalisen pääoman hankinta on myös syy, jonka takia jäsenet osallistuvat vapaaehtoisesti kohdeorganisaation toimintaan. Tätä yhteyttä selvitetään tarkemmin tässä tutkimuksessa.

2.2. Sitoutuminen

Sitoutuminen on laaja käsite, joka pitää sisällään monia erilaisia kokonaisuuksia, kuten työntekijän sitoutuminen (employee engagement), työhön sitoutuminen (work engagement) ja organisaatioon sitoutuminen (organizational commitment). Tämän kappaleen tarkoitus on antaa kokonaiskuva käsitteeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja sen suhteesta tähän tutkimukseen. Tarkoitus on siis löytää erilaisia sitouttamisen keinoja, joita voidaan soveltaa voittoa tavoittelemattoman organisaation toimintaan, erityisesti vapaaehtoisten osalta. Ero työntekijän ja organisaatioon sitoutumisen välille on hyvä tehdä, koska on syytä tarkastella sitoutuvatko kohdeorganisaation jäsenet työhönsä vai itse kohdeorganisaatioon itseensä. Työllä tässä tutkimuksessa viitataan organisaation jäsenten toimintaan. Työntekijä voidaan tämän tutkimuksen kontekstissa nähdä organisaation jäsenenä, esimerkiksi vapaaehtoisena. Viittaus työntekijään johtuu aiemman tutkimuksen keskittymisestä työntekijöihin,

jota tässä tutkimuksessa sovelletaan organisaation jäseniin yleisesti. Työntekijän sitoutuminen on siis termi, jota aiempi tutkimus käyttää aiheeseen liittyen. Samalla tavoin työntekijän sitoutumisen yhteydessä esiin nouseva työhön sitoutuminen voidaan nähdä toimintaan sitoutumisena tässä tutkimuksessa. Tarkemmin vapaaehtoisuuden rooliin sitoutumisessa pureudutaan kappaleen viimeisessä osassa.

Ennen aiheeseen sukeltamista on hyvä mainita, että vaikka sitoutumiseen liittyvä kirjallisuus on pitkälti psykologiaan pohjautuvaa, ei tämän tutkimuksen tarkoitus ole analysoida työntekijöitä psykologisesta näkökulmasta käsin. Tarkoitus on löytää käytännön keinoja, joita organisaatio voi toteuttaa, lisätäkseen jäsentensä sitoutumista. Pyrkimys on siis liittää sitoutumiskirjallisuus mahdollisimman tiiviisti organisaatiotutkimukseen, eikä lähteä arvioimaan työntekijöiden psykologisia ominaisuuksia liittyen työhön. Koska sitoutumista ei ole paljoa tutkittu liittyen vapaaehtoistyöhön tai kohdeorganisaation kaltaisiin organisaatioihin, on perusteltua antaa perusteellinen kokonaiskuva sitoutumisen tutkimuksen alasta, jotta tämän tutkimuksen analyysi voidaan liittää olemassa olevaan kirjallisuuteen.

2.2.1. Työntekijän sitoutuminen

Työntekijän sitoutuminen ja työhön sitoutuminen on tutkimusala, jonka sisällä on jonkin verran erimielisyyttä oikeasta määritelmästä ja tämän kappaleen tarkoitus onkin ensinnäkin selventää tuota määritelmien monimuotoisuutta sekä selvittää, mitkä tekijät johtavat työntekijän sitoutumiseen ja mitä hyötyä työntekijän sitoutumisesta on organisaatiolle ja työntekijälle itselleen. Tarkoituksena on rakentaa pohjaa tämän tutkimuksen teoreettiselle viitekehykselle, johon työntekijän sitoutuminen antaa erilaisen näkökulman kuin organisaatioon sitoutuminen, johon syvennyttään seuraavassa kappaleessa.

Mitä on työntekijän sitoutuminen?

Työntekijän sitoutuminen on termi, joka on noussut sekä akateemisten tutkijoiden että henkilöstöhallinnon ammattilaisten huulille (Macey & Schneider, 2008). Vaikka aihetta on tutkittu paljon, tutkijat eivät ole pystyneet antamaan tarkkaa määritelmää työntekijän sitoutumiselle (Shuck & Wollard, 2010). Aiheen historiasta ja kehityksestä voidaan löytää neljä erilaista suuntausta ja määritelmää (Shuck, 2011). Nämä neljä Shuckin (em.) tunnistamaa lähestymistapaa ovat Kahnin (1990) tarpeentyydytys -, Maslachin ym. (2001) työuupumuksen antiteesi -, Harterin ym. (2002) tyytyväisyys-sitoutuminen - ja Saksin (2006) moniulotteinen lähestymistapa. Näiden

lähestymistapojen pohjalta on mahdollista antaa työntekijän sitoutumiseen liittyvästä kirjallisuudesta kokonaisvaltainen kuva ja nostaa esille tähän tutkimukseen liittyen olennaisia osia.

Ensimmäinen työntekijän sitoutumista käsittelevä tutkija oli Kahn (1990), joka pyrki löytämään konseptin, jonka avulla pystytään kuvaamaan työntekijöiden itsensä työhön sijoittamisen syvyyden muutoksia työpäivän aikana. Hän määrittelee henkilökohtaisen sitoutumisen (personal engagement) ”mieluisimman itsen samanaikaisena käyttönä ja ilmaisemisenä tehtävissä, jotka edistävät, suhteessa työhön ja muihin, henkilökohtaista läsnäoloa (fyysistä, kognitiivista ja tunteellista) ja aktiivista, täyttä roolisuoritusta” (Kahn, 1990, s. 700). Eli kyse on sitoutumisesta käsillä olevaan tehtävään antamalla itsestään mahdollisimman paljon. Vastapainona henkilökohtaiselle sitoutumiselle Kahn (1990) esittelee henkilökohtaisen vetäytymisen, jossa työntekijä pyrkii suojelemaan itseään ja vetämään mieluisimman itsensä piiloon. Vetäytyneenä työntekijä vain suorittaa tehtävää, sijoittamatta itseään siihen tai sen onnistumiseen. Kyse on siis erilaisista persoonan ulottuvuuksista, joita työntekijä joko käyttää tai piilottaa suorittaessaan tehtävää. Henkilökohtainen sitoutuminen voidaan siis nähdä työntekijän koko persoonallisuuden sitomisena työhön tai psykologisena läsnäolona töissä. Liittyen kohdeorganisaatioon tämä määritelmä on relevantti, koska kyse on vapaaehtoisuuteen perustuvasta työstä, joka ei todennäköisesti kiinnosta kohdeorganisaation jäseniä pitkällä aikavälillä elleivät he pysty olemaan myös työtehtäviin tai toimintaan sitoutuneita vaan pyrkivät vain suorittamaan mekaanisesti pakollisia tehtäviä. Tarkastellaan seuraavaksi, mistä Kahnin (em.) henkilökohtainen sitoutuminen rakentuu.

Henkilökohtaiseen sitoutumiseen vaikuttavat Kahnin (1990) mukaan kolme tekijää: mielekkyys, psykologinen turvallisuus ja psykologinen saatavuus. Nämä kolme tekijää muodostavat Kahnin (em.) mukaan psykologiset ehdot, joiden mukaan joko sitoudutaan tai vetäydytään tehtävistä. Mielekkyys voidaan nähdä ”sijoituksena, johon työntekijä saa tuottoa fyysisellä, kognitiivisella ja tunnetasolla” (Kahn, 1990, s. 703-704). Mielekkyyteen vaikuttavia tekijöitä Kahn (em.) tunnisti kolme: tehtävän luonne, roolin luonne ja työn vuorovaikutus. Psykologinen turvallisuus on työntekijän ”tunne pystyä näyttämään ja käyttämään mieluisinta itseä, ilman pelkoa negatiivisista seurauksista minäkuvaan, statukseen tai uraan” (Kahn, 1990, s. 708). Psykologiseen turvallisuuteen Kahn (em.) löysi neljä vaikuttavaa tekijää: henkilöiden väliset suhteet, ryhmän ja ryhmien väliset dynamiikat, johtamistyyli ja -prosessi sekä organisaation normit. Psykologinen saatavuus on ”tunne riittävästä fyysisistä, tunteellisista ja psykologisista resursseista, voidakseen henkilökohtaisesti sitoutua kullakin hetkellä” (Kahn, 1990, s.714). Tähän vaikuttaa Kahnin (em.) mukaan neljä tekijää: fyysinen energia, tunteellinen energia, epävarmuus ja ulkopuolinen elämä. Näiden tekijöiden suhdetta henkilökohtaiseen sitoutumiseen voidaan tutkia tarkemmin tutkimuksen empiirisessä osassa, jossa

tarkastellaan tarkemmin kohdeorganisaatiolle olennaisia osia Kahnin (em.) määrittelemästä sitoutumisesta.

Toinen tutkijoiden näkökulma tai määritelmä sitoutumiselle on Maslachin ym. (2001) käsialaa. He näkevät työhön sitoutumisen loppuun palamisen vastakohtana. Loppuun palamista kuvaa kolme vaihetta: uupuminen, kyynisyys ja tehottomuus, jotka samalla kuvasta kolmea loppuun palamisen ulottuvuutta, jotka ovat stressi, henkilöidenvälinen konteksti ja itse-arviointi (Maslach ym., 2001). Uupuminen viittaa stressiin ja tunteisiin omien henkisten ja fyysisten resurssien riittämättömyydestä ja kuvastaa loppuun palamisen stressiulottuvuutta. Kyynisyys viittaa henkilöidenvälisen kontekstin ulottuvuuteen loppuun palamisessa ja sitä kuvaavat negatiivisuus, tunteettomuus ja irtaantuminen suhteessa työhön. Tehottomuus viittaa puolestaan itse-arviointi ulottuvuuteen loppuun palamisessa ja sitä kuvastavat tunteet epäpätevyydestä sekä saavutuksien ja tuotteliaisuuden puutteesta (Maslach ym., 2001). Työhön sitoutuminen voidaan siis heidän mukaansa nähdä kolmen loppuun palamisen vastakkaisen tilan kokonaisuutena. Nämä kolme sitoutumista kuvaavaa tilaa ovat elinvoima, omistautuminen, ja imeytyminen. Elinvoima viittaa ”korkeisiin energiatasoihin ja joustavuuteen, haluan panostaa työhönsä, kykyyn olla väsymättä ja sinnikkyyteen ongelmatilanteissa” (Maslach ym., 2001, s. 417). Omistautuneisuus viittaa ”vahvaan osallistumiseen työssä, innostuksen ja merkityksen sekä ylpeyden ja inspiraation tunteisiin” (Maslach ym., 2001, s. 417). Imeytyminen viittaa ”työhön syventymisen miellyttävään tilaan, jota kuvaavat nopea ajankulku sekä itsensä työstä irrottamisen vaikeus” (Maslach ym., 2001, s. 417).

Maslachin ym. (2001) määrittelemä työhön sitoutuminen (job / work engagement) on saanut paljon huomiota osakseen. Esim. Schaufeli ym. (2002) määrittelevät työhön sitoutumisen ”positiivisena, rikastavana työhön liittyvänä mielentilana, jota kuvastavat elinvoima, omistautuminen ja imeytyminen” (Schaufeli ym., 2002 s. 74). Elinvoima viittaa tässä yhteydessä korkeaan energiatasoon ja henkiseen sinnikkyyteen. Omistautuminen viittaa merkittävyyden, innostuneisuuden, inspiraation, ylpeyden ja haasteen tunteisiin. Imeytyminen viittaa Schaufelin ym. (2002) mukaan täydelliseen keskittymiseen ja syventymiseen omassa työssä. Eli Schaufelin ym. (em.) näkemys elinvoimasta, omistautumisesta ja imeytymisestä pohjautuvat vahvasti Maslachin ym. (2001) näkemyksiin. Yhdeksi tärkeimmäksi työhön sitoutumisen mittariksi on noussut Utrecht Work Engagement Scale (UWES), jonka kehittivät Schaufeli & Bakker (2003) pohjautuen edellä mainittuihin määritelmiin (Maslach ym., 2001; Schaufeli ym., 2002).

Kolmas työntekijän sitoutumista määrittävä artikkeli on Harterin ym. (2002) lähestymistapa, jota Shuck (2011) kutsuu tyytyväisyys-sitoutumis lähestymistavaksi. Harter ym. (2002) määrittelevät työntekijän sitoutumisen (employee engagement) ”yksilön osallistumisena, tyytyväisyytenä sekä

intona suhteessa työhön” (Harter ym., 2002 s. 269). Harter ym. käyttävät Gallup Workplace Auditin (GWA; The Gallup Organization, 1992-1999) mittaristoa mitatakseen sitoutumista. He ovat samoilla linjoilla Kahnin (1990) kanssa sitoutumisen eri ulottuvuuksista ja pyrkivät omalla panoksellaan mittaamaan työntekijän sitoutumista. Tähän tutkimukseen mittarit eivät itsessään vaikuta, mutta niiden takana olevat ideat sitoutumisen lähteistä ovat tutkimuksen piirissä. Lähinnä Harterin ym. (2002) määritelmän tarkoitus tässä tutkimuksessa on antaa laajempi käsitys työntekijän sitoutumisesta ja esitellä yksi sen tutkimuspiirin viitatuimmista tutkimuksista.

Neljäs ja viimeinen Shuckin (2011) mainitsema lähestymistapa työntekijän sitoutumiseen on Saksin (2006) moniulotteinen lähestymistapa. Saks (em.) määrittelee työntekijän sitoutumisen ”erilliseksi ja ainutlaatuiseksi rakennelmaksi, joka koostuu kognitiivisista, tunteellisista ja käyttäytymiseen liittyvistä osista ja jotka liittyvät roolisuoriutumiseen” (Saks, 2006, s. 602). Näiden neljän määritelmän avulla on mahdollista lähestyä työntekijän sitoutumista ja näiden pohjalta ovat myös Shuck & Wollard (2010) antaneet oman määritelmänsä työntekijän sitoutumiselle, joka on ”yksittäisen työntekijän kognitiivinen, tunteellinen ja toiminnallinen tila, joka pyrkii saavuttamaan organisaation haluttuja tavoitteita” (Shuck & Wollard, 2010, s. 103). Tämä viimeinen kiteyttää hyvin edelliset määritelmät ja luo hyvän pohjan tälle tutkimukselle, koska se sisällyttää tärkeimmät elementit työntekijän sitoutumisen aiemmasta tutkimuksesta. Yhteenvedona määritelmistä voidaan todeta, että työntekijän sitoutuminen on uudehko käsite, jonka tutkimusta on jonkin verran haitannut yhtenäisen linjan puuttuminen suhteessa määritelmään ja tutkimukseen kokonaisuudessaan. Viimeinen esitelty määritelmä kuitenkin pyrkii ottamaan huomioon tärkeimmät seikat työntekijän sitoutumisen tutkimuspiiristä ja luomaan yhteistä linjaa aiheen tutkimukseen. Tälle tutkimukselle erityisen merkityksellinen osa määritelmää on pyrkimys organisaation tavoitteiden saavuttamiseen oman työn kautta, joka vapaaehtoistyössä nousee tärkeäksi, koska organisaatio ei voi perinteisen työsopimuksen nojalla määrätä vapaaehtoisia tekemään työtä puolestaan vaan halun on lähdettävä vapaaehtoisesta itsestään. Tämän tutkimuksen viitekehyksessä työntekijällä siis viitataan organisaation jäseneneen, joka voi olla esimerkiksi vapaaehtoisessa roolissa organisaatiossa.

Lisäyksenä edelliseen määritelmään on kuitenkin mainittava, että Saks (2006) erottaa toisistaan työntekijän ja organisaation sitoutumisen. Saks (2006) rakentaa artikkelissaan mallin, jossa hän etsii sitoutumiselle edeltäjiä ja seurauksia. Sitoutumiseen johtavat syyt ja sitoutumisen seuraukset ovat tämän tutkimuksen empiirisen osan ja tavoitteiden pääkohtia, joten niihin on hyvä syventyä seuraavaksi ja pyrkiä muodostamaan mahdollisimman kattava kuva, jolle empiirinen osuus rakentuu. Tässä kappaleessa syvennytään tarkemmin työntekijän sitoutumiseen ja seuraavassa käsitellään tarkemmin organisaation sitoutumista. Erotus työntekijän ja organisaation sitoutumisen välille on

hyvä tehdä, jotta voidaan selvittää sitoutumisen kohde tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, jonka jäsenten sitoutumista tarkastellaan. On tärkeää saada tietää, tapahtuuko sitoutuminen suhteessa organisaatioon vai itse toimintaan. Tämän erotuksen tunnistaminen antaa potentiaalisesti tarkempaa tietoa sitoutumisesta tutkimuksen kontekstissa.

Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen?

Työntekijän sitoutuminen liittyy siis työntekijöiden moniulotteiseen suhteeseen omaan työhönsä eli tässä tapauksessa organisaation jäsenen suhteeseen omaan toimintaansa. Siihen johtavia syitä on tutkittu ja tämän tutkimuksen tuloksia esitellään seuraavaksi. Selkeyden vuoksi näitä sitoutumiseen johtavia seikkoja esitellään aikajärjestyksessä ja pyritään rakentamaan kokonaiskuva tutkimuksen nykytilasta.

Maslach ym. (2001) ehdottavat, että loppuun palamiseen ja näin siis käänteisesti sitoutumiseen vaikuttavat työtaakka, hallinta, palkitseminen, yhteisö, reiluus ja arvot. Schaufeli ym. (2002) rakensivat tälle pohjalle oman tutkimuksensa, jossa he tutkivat loppuun palamisen ja työhön sitoutumisen yhteyttä ja löysivät tilastollisesti merkittävän negatiivisen korrelaation näiden välille. Schaufeli ym. (2002) lähestyvät sitoutumista kolmen ulottuvuuden kautta, jotka esiteltiin jo aiemmin, eli elinvoiman, omistautumisen ja imeytymisen ulottuvuuksista. He totesivat näiden kolmen mittarin kuvaavan hyvin sitoutumista ja tämän pohjalle on luotu tutkimusta, jota esitellään edempänä.

Saks (2006) puolestaan otti tutkimuksensa keskiöön suoraan työntekijän sitoutumiseen johtavat tekijät. Hän löysi tutkimuksessaan merkittävän yhteyden, jossa työn luonne ja koettu organisaation tuki vaikuttavat työhön sitoutumiseen. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa hänen tulostensa perusteella myös koettu organisaation tuki. Lisäksi koettu työmenetelmien oikeudellisuus vaikutti lähes tilastollisesti merkittävästi organisaatioon sitoutumiseen ($p < 0.10$) (Saks, 2006). Näin ollen voidaan sanoa, että työn luonne ja koettu organisaation tuki vaikuttavat työhön sitoutumiseen ja tälle voidaan rakentaa myöhemmin tämän tutkimuksen teoreettista pohjaa. Tilastollisesti merkittävien yhteyksien lisäksi Saks (2006) ennakoii useita muitakin sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Hän totesi, että sosiaalisen vaihdon teoria (SET) on hyvä pohja sitoutumisen tutkimukselle. Teorian mukaan suhteet kehittyvät ajan myötä luottaivaisiksi, lojaaleiksi ja omistautuneiksi, kunhan suhteen molemmat osapuolet pitävät kiinni vaihdon säännöistä (Cropanzano & Mitchell, 2005). SET nousee esiin useiden tämän tutkimuksen teorioiden yhteydessä, joten sen voidaan todeta olevan tälle tutkimukselle merkittävä taustateoria, jolle monet esitellyistä teorioista pohjautuvat. Eli teoriassa jos kohdeorganisaatio antaa jotain jäsenilleen heillä on SET:n mukaan psykologinen velvoite vastata tähän jollain tavalla.

Macey & Schneider (2008) rakensivat moniulotteisen mallin työntekijän sitoutumiselle ja ehdottavat, että sitoutuminen on todennäköisempää tietyn tyyppisissä töissä ja tietynlaisen johtamisen alaisena. Macey & Schneider (em.) ehdottavat myös, että tietynlaiset ihmiset ovat alttiimpia sitoutumiselle. Tätä näkökulmaa voidaan jossain määrin soveltaa tähän tutkimukseen ja selvittää, onko tietynlaisilla ihmisillä enemmän taipumusta tehdä vapaaehtoisuuteen perustuvaa työtä. Toisaalta tämä näkökulma menee enemmän psykologian puolelle, mutta kysymys rekrytoinnista on osa myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden ja yhteisöjen toimintaa.

Bakker ym. (2008) kokoavat artikkelissaan yhteen tietoja työhön sitoutumiseen liittyviä tekijöitä. He toteavat edeltävään tutkimukseen perustuen, että työresurssit vaikuttavat positiivisesti työhön sitoutumiseen. Työresursseja ovat esimerkiksi kollegoiden ja organisaation sosiaalinen tuki, palaute, taitojen monipuolisuus, itsenäisyys ja oppimismahdollisuudet (em.). Työresursseihin liittyy työn puolet, jotka vähentävät työn vaatimuksia, helpottavat tavoitteiden saavuttamista sekä stimuloivat oppimista, henkistä kasvua ja henkilökohtaista kehittymistä (em.). Työresursseita tulee merkittävämpiä työn vaatimusten lisääntyessä (em.). Työresurssien kehittäminen kuuluu vahvasti tämän tutkimuksen kontekstiin ja niiden osaa sitoutumiseen kohdeorganisaation kontekstissa tulee tarkastella lisää. Työresursseihin palataan tarkemmin tämän tutkimuksen teoreettista pohjaa rakennettaessa edempänä.

Myös henkilökohtaisilla resursseilla on vaikutusta työhön sitoutumiseen (Bakker ym., 2008). Esimerkiksi pystyvyys, organisaatio-pohjainen itsetunto ja optimismi selittävät varianssia työhön sitoutumisessa (em.). Henkilökohtaiset resurssit eivät ole muuttumattomia vaan vaihtelevat ajan myötä, joten niihin vaikuttamalla voidaan lisätä työhön sitoutumista (Xanthopoulou ym., 2009). Xanthopoulou ym. (em.) löysivät tutkimuksessaan vastavuoroisen vaikutuksen työresurssien, henkilökohtaisten resurssien ja työhön sitoutumisen välillä. Eli lisäämällä yhtä näistä voidaan lisätä toista, joka puolestaan lisää kolmatta. Myös Xanthopoulou ym. (em.) toteavat, että tämä vastavuoroisuus voi selittyä SET:n avulla. Tämä löydös vahvistaa pohjaa, jonka mukaan työresurssit ja henkilökohtaiset resurssit ovat olennainen osa tämän tutkimuksen teorian viitekehystä ja niitä lisäämällä voidaan olettaa olevan vaikutusta myös vapaaehtoistyön kontekstissa, koska vastavuoroisuutta voidaan kehittää ilman muodollista työsuhdetta.

Rich ym. (2010) rakentavat työhön sitoutumisteoriaa perustuen pitkälti Kahnin (1990) esittelemään ideaan henkilön kokonaisvaltaisesta itsensä sijoittamisesta rooliin. Perustuen Kahnin (em.) kolmeen henkilökohtaiseen sitoutumiseen johtavaan tekijään (mielekkyyys, psykologinen turvallisuus ja psykologinen saatavuus) Rich ym. (2010) tutkivat kolmen työsuoriutumiseen johtavan tekijän (arvojen yhteneväisyys, koettu organisaation tuki ja ydin itsearviointi) työhön sitoutumisen

välityksellä. Arvojen yhteneväsyydellä Rich ym. (em.) tarkoittavat organisaation ja työntekijän arvojen yhteneväsyyttä, joka näkyy ulospäin käyttäytymisen kautta. Näin työ myös saa merkitsevyytensä. Koettu organisaation tuki käsiteltiin jo aiemmin ja tutkimuksessaan Rich ym. (em.) liittävät sen Kahnin (1990) psykologiseen turvallisuuteen. Ydin itsearviointi liittyy Kahnin (em.) psykologiseen saatavuuteen ja se tarkoittaa tasapainoista, positiivista ja itseluottavaista suhdetta työhön, jonka kautta työntekijät voivat olla sitoutuneempia työhönsä (Rich ym., 2010).

Rich ym. (2010) toteavat tutkimuksensa perusteella, että työhön sitoutuminen selittää paremmin suhdetta tekijöiden välillä, kuin kapeammat käsitteet, kuten työhön osallistuminen, työtyytyväisyys ja sisäinen motivaatio. Arvojen yhteneväisyys, koettu organisaation tuki ja ydin itsearviointi selittävät työhön sitoutumista, joka puolestaan johtaa tutkimuksen mukaan parempaan tehtäväsuoriutumiseen ja parempaan organisaatiolliseen kansalaiskäytökseen (organizational citizenship behaviour, OCB). OCB:llä Rich ym. (em.) tarkoittavat työntekijöiden halukkuutta osallistua oman tehtävän ulkopuolisiin ulottuvuuksiin organisaatiossa ja tätä kautta luovat parempaa ilmapiiriä työpaikalle. Työntekijän sitoutumisesta aiheutuviin hyötyihin palataan tarkemmin myöhemmin tässä kappaleessa.

Shuck ym. (2011) tutkivat työn sopivuuden, affektiivisen sitoutumisen ja psykologisen ilmaston yhteyttä työntekijän sitoutumiseen ja löysivät näiden välille tilastollisesti merkittävän yhteyden. Affektiivinen sitoutuminen liittyy vahvasti organisaatioon sitoutumiseen luoden näin yhteyden sitoutumisen käsitteiden välille. Affektiiviseen sitoutumiseen palataan tarkemmin organisaatioon sitoutumisen tarkastelun yhteydessä. Työn sopivuus viittaa työntekijän persoonallisuuden ja arvojen yhteensopivuuteen työn kanssa ja psykologinen ilmasto viittaa organisaation ympäristön yhteensopivuutta työntekijän kuvaan hyvinvoinnista (em.).

Mihin työntekijän sitoutuminen vaikuttaa?

Nyt kun on luotu varsin kattava kuva työntekijän sitoutumiseen johtavista tekijöistä, on aika siirtyä siihen olennaiseen kysymykseen, joka on: mihin työntekijän sitoutuminen johtaa? Tämän selvittäminen antaa tutkimuksen empiiriselle osuudelle pohjan ja auttaa konkretisoimaan työntekijän sitoutumisesta koituvia hyötyjä organisaatiolle. Työntekijän sitoutumisesta aiheutuvat seuraukset esitetään aihepiireittäin, koska useat tutkijat ovat saaneet samankaltaisia tuloksia näihin liittyen.

Luoden kuvan työntekijän sitoutumisen ja liiketoiminnan tulosten väliselle suhteelle, Harter ym. (2002) tutkivat tyytyväisyyden ja sitoutumisen merkitystä liiketoiminnan tulokselle toimintayksikkötasolla. Tämä tarkoittaa, että panostamalla työntekijän sitoutumiseen, organisaatio pystyy parantamaan myös tuloksiaan, joka tekee työntekijän sitoutumisesta olennaisen osan jokaisen organisaation toimintaa, on kyseessä sitten voittoa tavoitteleva tai tavoittelematon organisaatio. Tässä

tutkimuksessa liiketoiminnan tuloksilla tarkoitettiin asiakastyytyväisyyttä ja – lojaaliutta, voittoa, tuottavuutta, liikevaihtoa ja turvallisuutta. Näistä vain voitto ja liikevaihto jäävät voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden ulkopuolelle, joten työntekijän tai organisaation jäsenen sitoutuminen on tärkeää myös tämän tutkimuksen kannalta.

Saks (2006) löysi yhteyden työntekijän sitoutumisen ja työtyytyväisyyden, organisaatioon sitoutumisen, lopettamisaikojen sekä OCB:n välille. Organisaatioon sitoutumista käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa, koska se on tämän tutkimuksen kannalta keskeisessä osassa. OCB on tämän tutkimuksen kannalta olennainen asia, koska tutkimuksen kohdeorganisaation toiminta omalla tavallaan perustuu oman roolin ulkopuoliseen toimintaan ja on täten vapaaehtoista. Vapaaehtoisuus on myös tämän tutkimuksen kannalta keskeinen aihe ja sitä käsitellään tuonnempana tarkemmin. On kuitenkin tässä kohtaa hyvä huomata, että työntekijän sitoutuminen todellakin johtaa harkinnanvaraisesti ottamaan osaa roolinsa ulkopuolisiin tehtäviin, joka osoittaa, että työntekijän sitoutuminen on todellakin hyödyllinen teoreettinen lähtökohta tämän tutkimuksen kannalta. Suoraan harkinnanvaraiseen toimintaan työntekijän sitoutumisen liittivät Shuck ym. (2011), jotka totesivat työntekijän sitoutumisen lisäävän harkinnanvaraista toimintaa. He totesivat erityisesti aiemmin mainitun psykologisen ilmaston lisäävän harkinnanvaraista toimintaa.

Yhteyden työntekijän sitoutumisen ja OCB:n välille löysivät myös Christian ym. (2011). He tutkivat työntekijän sitoutumisen suhdetta tehtäväsuoriutumiseen ja kontekstuaaliseen suoriutumiseen. Christian ym. (2011) tarkoittavat tehtäväsuoriutumisella sitä, kuinka hyvin työntekijä suoriutuu työssään vaadittavista tehtävistä. Myös Rich ym. (2010) löysivät merkittävän yhteyden työntekijän sitoutumisen sekä tehtäväsuorittamisen että OCB:n välille. Tehtäväsuoriutuminen ei suoranaisesti ole tämän tutkimuksen kannalta olennainen asia, mutta kuten aiemmin mainittiin työtavoitteiden saavuttaminen johtaa työhön sitoutumiseen (Bakker ym., 2008), joten tätä kautta tehtäväsuoriutuminen on suotavaa myös vapaaehtoistyön kontekstissa. Kontekstuaalinen suoriutuminen viittaa tässä yhteydessä työntekijän positiiviseen panokseen organisaation sosiaaliseen ja psykologiseen kontekstiin oman roolin ulkopuolella. Tämä on erityisen mielenkiintoinen näkökulma tämän tutkimuksen kannalta, koska vapaaehtoiset itse luovat oman sosiaalisen ilmapiirinsä yhteisölleen oman työsuhteensa ulkopuolella. Näin ollen psykologisen ilmaston lisäessä työntekijän sitoutumista (Shuck ym., 2011), voidaan kontekstuaalisen suoriutumisen ja työntekijän sitoutumisen välille mahdollisesti löytää vastavuoroinen positiivinen suhde, jossa toisen lisääminen, lisää myös toista. Kontekstuaalinen suoriutuminen liitetään OCB:hen myös Macey & Schneiderin (2008) mukaan, jotka liittivät OCB:n työntekijän sitoutumiseen työntekijän sitoutumista määrittävässä artikkelissaan.

Työntekijän sitoutuminen vaikuttaa myös aikeisiin jättää organisaatio. Tähän tulokseen on tullut moni tutkija (esim. Saks, 2006, Shuck ym., 2011), joten sitä voidaan pitää tärkeänä osana työntekijän sitoutumisesta koituvia hyötyjä. Koska kohdeorganisaation jäseniä voidaan pitää asiantuntijoina, voidaan pitää toivottavana, että he eivät jättäisi organisaatiota, koska heidän korvaamisensa voi osoittautua vaikeaksi.

2.2.2. Organisaatioon sitoutuminen

Edellisessä kappaleessa selvisi jo, että organisaatioon sitoutuminen on ainakin osittain työntekijän sitoutumisesta seuraava tekijä. Tämän kappaleen tarkoitus on tarkentaa organisaatioon sitoutumisen määritelmää sekä tutkia muita organisaatioon sitoutumiseen johtavia tekijöitä. Tässä kappaleessa myös tarkastellaan organisaatioon sitoutumisesta seuraavia hyötyjä ja muita tekijöitä, joiden pohjalle tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu.

Mitä on organisaatioon sitoutuminen?

Aluksi on syytä tarkentaa, mitä organisaatioon sitoutuminen on. Ensimmäisiä organisaatioon sitoutumista käsitteleviä artikkeleita oli Porterin ym. (1974) käsialaa. He tutkivat eroja organisaatioon sitoutumisen ja työtyytyväisyyden välillä suhteessa aikeisiin lähteä organisaatiosta. Porter ym. (1974) totesivat, että organisaatioon sitoutuminen selittää paremmin työntekijöiden vaihtuvuutta ja on vakaampi mittari kuin työtyytyväisyys. He määrittivät organisaatioon sitoutumisen ”yksilön identifioitumisen ja osallistumisen vahvuutena suhteessa tiettyyn organisaatioon” (Porter ym., 1974, s. 604). Myöhemmin Mowday ym. (1979) määrittelivät tarkemmin mistä organisaatioon sitoutuminen koostuu. He toteavat, että organisaatioon sitoutuminen koostuu kolmesta toisiinsa liittyvästä tekijästä, jotka ovat ”1) vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin ja niiden hyväksyminen 2) halu tehdä huomattavia ponnisteluja organisaation puolesta 3) vahva halu pysyä organisaation jäsenenä” (Mowday ym., 1979, s. 4). Näin ollen organisaatioon sitoutuminen kuvaa yksilön asenteita ja käyttäytymistä suhteessa organisaatioon (Mowday ym., 1979). Tämän tutkimuksen kontekstiin liittyen määritelmä vaikuttaa sopivalta, mutta myöhemmin on tehty tätä laajempia määritelmiä organisaatioon sitoutumisesta ja seuraavaksi käydään niitä läpi.

Meyer & Allen (1991) laajensivat organisaatioon sitoutumisen määritelmää moniulotteisemmaksi, tarkemmin sanottuna kolmiulotteiseksi. Heidän määritelmänsä organisaatioon sitoutumisesta koostuu kolmesta osasta: affektiivisestä, jatkuvasta ja normatiivisesta sitoutumisesta. Affektiivinen sitoutuminen liittyy työntekijän tunnesiteeseen, identifioitumiseen ja osallistumiseen suhteessa organisaatioon, eli työntekijä työskentelee organisaatiossa, koska hän haluaa tehdä niin. Jatkuva

sitoutuminen liittyy työntekijän koettuihin kuluihin liittyen organisaatiossa pysymiseen ja siitä lähtemiseen, eli he tekevät työtä organisaatiossa, koska heidän täytyy tehdä niin. Normatiivinen sitoutuminen liittyy työntekijän velvollisuudentunteeseen pysyä organisaatiossa, eli he työskentelevät organisaatiossa, koska heistä tuntuu, että heidän pitäisi tehdä niin (em.). Tämä määritelmä antaa jo varsin hyvän kuvan siitä, mitä organisaatioon sitoutuminen on ja on noussut erääksi yleisimmin käytetyistä määritelmistä liittyen organisaatioon sitoutumiseen. Toisaalta malli on saanut jonkin verran kritiikkiä (esim. Ko ym., 1997), joten seuraavaksi esitellään vielä määritelmä, joka ottaa huomioon edelliset määritelmät ja pyrkii antamaan vielä paremman kuvan organisaatioon sitoutumisesta.

Cohen (2007) määrittelee sitoutumisen neljänä eri muotona: normatiivinen sitoutumistaipumus, instrumentaalinen sitoutumistaipumus, affektiivinen sitoutuminen ja instrumentaalinen sitoutuminen. Kaksi ensimmäistä liittyvät työntekijän taipumukseen sitoutua ennen organisaatioon liittymistä ja kaksi jälkimmäistä liittymisen jälkeiseen sitoutumiseen. Normatiivinen sitoutumistaipumus on yleinen moraalinen velvoite liittyen organisaatioon, joka muodostuu ennen organisaatioon liittymistä (Cohen, 2007). Tämä liittyy vahvasti Meyerin & Allenin (1991) normatiiviseen sitoutumiseen. Instrumentaalinen sitoutumistaipumus liittyy työntekijän odotuksiin työsuhteen laadusta ja siihen vaikuttavat odotetut hyödyt ja palkkiot liittyen työsuhteeseen. Instrumentaalinen sitoutuminen liittyy konkreettisiin palkkioihin, joita työntekijä saa tekemästään työssä organisaatioon ja siihen liittyvästä siteestä (Cohen, 2007). Näiden voi katsoa olevan yhteydessä Meyerin & Allenin (1991) jatkuvaan sitoutumiseen, erotuksena ero ennen organisaatioon liittymistä tapahtuvaan sitoutumiseen ja sen jälkeiseen sitoutumiseen. Affektiivinen sitoutuminen liittyy työntekijän identifioitumiseen, tunnesiteeseen ja vahvaan kuuluvuudentunteeseen suhteessa organisaatioon (Cohen, 2007). Tämä on jälleen todella lähellä Meyerin & Allenin määritelmää affektiivisesta sitoutumisesta. Cohen (2007) siis lisäsi malliinsa kaksi vaihetta suhteessa organisaatioon sitoutumiseen ja näin selkeytti Meyerin & Allenin (1991) määritelmää. Tämän tutkimuksen kontekstissa organisaatioon sitoutuminen ennen ja jälkeen organisaatioon liittymisen on aiheellista, koska se voi antaa paremman kuvan siitä, keitä organisaation jäseniksi kannattaa ottaa ja ketkä ylipäättänsä olisivat halukkaita siihen liittymään.

Mitkä tekijät vaikuttavat organisaatioon sitoutumiseen?

Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu hieman jo edellisessä kappaleessa, jossa todettiin työntekijän sitoutumisen vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen. Nyt otetaan tarkasteluun organisaatioon sitoutumiseen keskittyneiden tutkijoiden löydöksiä, jotta voidaan luoda mahdollisimman tarkka kuva siitä, mitkä tekijät johtavat organisaatioon sitoutumiseen.

Ensimmäisenä on ehkä syytä ottaa tarkasteluun Meyerin & Allenin (1990, 1991) tutkimukset, koska ne toimivat pohjana suurelle määrälle tutkimusta.

Allen & Meyer (1990) löysivät yhteyden työn mukavuuden ja osaamisen sekä affektiivisen sitoutumisen välille, eli työntekijät, jotka viihtyivät töissään ja tunsivat olevansa osaavia, olivat affektiivisesti sitoutuneempia. He löysivät myös yhteyden, jossa jatkuvaan sitoutumiseen vaikuttivat muiden työmahdollisuuksien määrä ja työhön sijoitettujen resurssien määrä. Myöhemmin Meyer & Allen (1991) ehdottivat, että persoonallisuuden piirteet, organisaation rakenne ja työkokemukset vaikuttavat affektiiviseen sitoutumiseen. Nämä vastaavat pitkälti Steersin (1977) luomaa mallia organisaatioon sitoutumisen edeltäjistä ja seurauksista. Myöhemmin Meyer ym. (2002) suorittivat meta-analyysin organisaatioon sitoutumiseen johtavista tekijöistä ja sen seurauksista. Tässä vaiheessa esitellään vain organisaatioon sitoutumiseen johtavat tekijät ja myöhemmin palataan sen seurauksiin. Meyer ym. (em.) totesivat, että persoonallisuustekijöillä on pienempi vaikutus organisaatioon sitoutumiseen kuin työkokemuksilla. Työkokemuksista eniten organisaatioon sitoutumiseen vaikutti koettu organisaation tuki. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, on organisaation koettu tuki myös merkittävä työntekijän sitoutumisen lähde, joten tämän tutkimuksen kannalta organisaation koettu tuki on tärkeä osa.

Organisaatioon sitoutumisen piirissä on tehty paljon edellistä käytännönläheisempääkin tutkimusta henkilöstöhallinnon piirissä. Vaikka tämä tutkimus ei varsinaisesti ole tekemisissä henkilöstöhallinnon tehtävien kanssa, voidaan katsoa, että tutkimuksen lopputuloksia voidaan käyttää myös sillä saralla hyväksi, koska tavoitteena on löytää keinoja sitoutumisen edistämiseen tämän tutkimuksen kontekstissa. Lisäksi käytännönläheisyys tuo tähänkin kirjallisuuskatsaukseen paremman yhteyden teorian ja sen käytännön sovellusten välille. Esimerkiksi Whitener (2001) tutki korkean sitoutumisen käytäntöjen vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen. Hän pohjasi tutkimuksensa SET:n ja vastavuoroisuuden teorioiden pohjalle ja löysi yhteyden henkilöstöhallinnon käytäntöjen ja organisaatioon sitoutumisen välille. Tarkemmin sanottuna, Whitener (2001) löysi merkittävemmän yhteyden tiettyjen henkilöstöhallinnon käytäntöjen ja organisaatioon sitoutumisen välille. Nämä olivat kehittävät palautearviointit sekä yksilökohtaiset palkkiot, jotka parantavat enemmän organisaatioon sitoutumista kuin muut käytännöt. Organisaation koettu tuki todettiin myös tässä tutkimuksessa merkittäväksi organisaatioon sitoutumisen lähteeksi (em.).

Toinen tutkija, joka on tutkinut henkilöstöhallinnon ja organisaatioon sitoutumisen välistä yhteyttä, on Agarwala (2003). Hän tutki innovatiivisten henkilöstökäytäntöjen suhdetta organisaatioon sitoutumiseen. Innovatiiviset henkilöstökäytännöt hän liitti läheisesti korkean sitoutumisen käytäntöihin. Agarwala (em.) tutki uusien henkilöstöhallinnon käytäntöjen käyttöönottoa, niiden

tärkeyttä organisaation tavoitteiden kannalta ja johdon tyytyväisyyttä uusiin käytäntöihin suhteessa organisaatioon sitoutumiseen. Näistä tilastollisesti merkittäviä selittäjiä organisaatioon sitoutumiselle olivat uusien hankkeiden käyttöönotto sekä niiden tärkeys. Tämä voi Agarwalan (em.) mukaan johtua siitä, että kun työntekijät kokevat organisaation panostavan heihin, he pyrkivät vastaamaan tähän, joka sopii jälleen SET:n teorian piiriin. Uudet hankkeet organisaation jäsenten ja organisaation välillä luovat siis organisaation jäsenille kuvan, että organisaatio panostaa heihin ja he kokevat tarpeelliseksi vastata tähän. Tämä on hyvä ottaa huomioon myös tutkimuksen teoreettista viitekehystä rakennettaessa ja on hyvä selvittää päteekö tämä sääntö myös vapaaehtoisorganisaatioiden kontekstissa.

Kolmas henkilöstöhallinnon näkökulmasta tehty tutkimus käsittelee erilaisten henkilöstöhallinnon käytäntöjen (kehitysorientoitunut, vakausorientoitunut ja palkitsemisorientoitunut) suhdetta affektiiviseen ja jatkuvaan sitoutumiseen. Gellatly ym. (2009) totesivat tutkimuksensa perusteella, että kaikki kolme orientoitumista lisäävät niin affektiivista kuin jatkuvaa sitoutumista. Tämän tutkimuksen kannalta oleellisin sitoutumisen muoto on affektiivinen sitoutuminen, koska se ei perustu palkkioiden saamiseen. Gellatlyn ym. (em.) tutkimus osoittaa, että kehittämis- ja palkitsemisorientoidut henkilöstöhallinnon käytännöt lisäävät affektiivista sitoutumista. Kehittämisorientoituminen viittaa taitojen kouluttamiseen sekä henkilökohtaiseen kehittämiseen, jotka ovat hyvin vapaaehtoistyön piirissä, koska palkan sijasta on mahdollista muodostaa systeemi, jossa palkitseminen tapahtuu opittujen asioiden kautta. Palkitsemisorientoiduissa henkilöstöhallinnon käytännöissä tämän tutkimuksen kannalta on oleellista, että korkea palkka on vain yksi sen osista. Muut osat ovat suoritusperusteinen palkitseminen ja ylennysmahdollisuudet (em.). Näinollen voittoa tavoittelematon organisaatio voi myös toteuttaa, ainakin tiettyyn pisteeseen asti, palkitsemisorientoitunutta henkilöstöhallintoa vapaaehtoisten jäseniensä palkitsemiseen.

Tutkimuksen kontekstin kannalta mielenkiintoinen on myös Brammerin ym. (2007) tutkimus, joka löysi yhteyden yrityksen sosiaalisen vastuun ja organisaatioon sitoutumisen välille. Koska tämän tutkimuksen kohdeorganisaation voidaan katsoa olevan jo perusarvoiltaan ja tavoitteiltaan sosiaalisesti vastuullinen, on Brammerin ym. (em.) tutkimuksen löydös erityisen merkittävä tämän tutkimuksen kannalta. Tutkimus osoitti, että ulkoinen yrityksen sosiaalinen vastuu, toiminnan oikeudellisuus ja koulutus vaikuttavat positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen. Yrityksen ulkoinen sosiaalinen vastuu liittyy hyväntekeväisyyteen ja yhteiskunnan kehittämiseen vapaaehtoisesti. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation olemassa olon peruste on yhteiskunnan kehittäminen, joten voidaan katsoa, että yrityksen ulkoinen sosiaalinen vastuu on merkittävä osa toimintaa. Toiminnan oikeudellisuus liittyy yrityksen sisäisten toimintatapojen eettisyyteen. Tämän perusteella

organisaation eettisyys on jo itsessään tärkeä osa tämän tutkimuksen viitekehystä huolimatta organisaation tyypistä.

Myös kommunikaatio vaikuttaa positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen (Rodwell ym., 1998). Kommunikaatio liittyy työntekijälle annettuun informaatioon organisaation tilasta, suunnasta ja tavoitteista (em.). Myös Varona (1996) löysi samankaltaisen yhteyden kommunikaatiotyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen välille. Kommunikaatio on erinomainen organisaatioon sitoutumisen lähde vapaaehtoisorganisaatioille, koska lähtökohtaisesti se on ilmaista. Kommunikaation rooli tämän tutkimuksen kontekstissa on siis otettava huomioon.

Mihin organisaatioon sitoutuminen vaikuttaa?

Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on siis monia, kuten edellä esiteltiin. Tämän tutkimuksen käytännön sovellusten kannalta on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon myös, mihin organisaatioon sitoutuminen johtaa ja mitä käytännön hyötyä se luo organisaatiolle.

Kuten jo aiemmin mainittiin, Meyer ym. (2002) tutkivat meta-analyysissään myös organisaatioon sitoutumisen seurauksia. Heidän tutkimuksensa perusteella affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen vähensivät työvoiman vaihtuvuutta ja vetäytymistä sekä lisäsivät työn tehokkuutta ja OCB:tä. Tämän lisäksi affektiivinen sitoutuminen vähensi poissaoloja, stressiä ja työ-perhe konfliktia. Myös Steers (1977) totesi organisaatioon sitoutumisen lisäävän sekä halua että aikomusta jäädä organisaatioon. Lisäksi Benkhoff (1997) löysi yhteyden organisaatioon sitoutumisen ja tyytyväisyyden sekä lähtemisaikojen välille. Tämän tutkimuksen kontekstin kannalta organisaation jäsenten vaihtuvuus on mielenkiintoinen tekijä, koska jatkuvasti vaihtuvat yhteisön jäsenet voivat haitata sen toimintaa.

OCB on myös työntekijän sitoutumisesta koitua hyöty, kuten edellisessä kappaleessa todettiin. Esimerkiksi Williams & Anderson (1991) ovat tutkineet organisaatioon sitoutumisen yhteyttä OCB:hen. He eivät löytäneet yhteyttä OCB:n ja organisaatioon sitoutumisen välille, mutta tämä saattaa johtua siitä, että he käyttivät O'Reillyn & Chatmanin (1986) määritelmää, joka on jäänyt vähemmälle huomiolle tutkimuksessa, kuin esitelty Porterin ym. (1979) ja Meyerin & Allenin (1991) määritelmät, ainakin viittausten määrän perusteella. Schappe (1998) puolestaan löysi yhteyden organisaatioon sitoutumisen ja OCB:n välille ja ehdotti, että yhteyden puuttuminen voi useimmissa tutkimuksissa johtua tyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen samanaikaisesta tutkimisesta. Liittyen OCB:hen Meyer & Herscovitch (2001) rakensivat mallin, jossa organisaatioon sitoutuminen johtaa harkinnanvaraiseen toimintaan. Benkhoffin (1997) tutkimuksen löydökset tukevat tätä ehdotusta. Näin ollen voidaan sanoa, että organisaatioon sitoutuminen johtaa OCB:hen ja

harkinnanvaraiseen toimintaan, joka tämän tutkimuksen kontekstissa on toivottava lopputulos. Toivottava, koska vapaaehtoisuus on pitkälti harkinnanvaraista toimintaa ja tämän tutkimuksen kontekstissa, oman roolin ulkopuolella toimimista.

Benkhoff (1997) totesi sitoutumisen olevan tekijä, joka vaikuttaa liiketoiminnan suorituskykyyn. Myös Whitener (2001) viittasi tutkimukseen, joka totesi organisaatioon sitoutumisen merkittävästi vaikuttavan liiketoiminnan suorituskykyyn (Wyatt, 1999). Tämän perusteella voidaan sanoa, että organisaatioon sitoutumisella on ainakin jossain määrin vaikutusta liiketoiminnan suorituskykyyn. Voittoa tavoittelemattoman organisaation suorituskyky poikkeaa tietysti voittoa tavoittelevan organisaation suorituskyvystä, mutta voidaan katsoa, että suorituskyky on tärkeä ominaisuus myös voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle. Näin se pystyy toteuttamaan omaa missiotaan ja pysymään standardeissaan, joilla aiemmin mainittu Drucker (1990) mittaa voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tehokkuutta ja tuloksellisuutta.

2.2.3. Vapaaehtoisuus ja sitoutuminen

Työntekijän ja organisaatioon sitoutuminen liitettiin jo edellisissä kappaleissa vapaaehtoiseen toimintaan ja nyt korostetaan tuota yhteyttä esittelemällä tutkimusta, joka on keskittynyt nimenomaan vapaaehtoisuuden ja sitoutumisen väliseen yhteyteen. Näin pystytään luomaan kattavampi käsitys sitoutumisesta ja vapaaehtoisuudesta, jonka pohjalle voidaan rakentaa tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tämän kappaleen tarkoitus on siis tuoda uusia näkökulmia sitoutumiseen, joita perinteinen yrityksiin kohdistunut tutkimus ei ole ottanut huomioon. Aloitetaan syventyminen vapaaehtoisuuden maailmaan organisaatioon sitoutumisen ja voittoa tavoittelemattoman organisaation yhteyttä tarkastelemalla.

Eroja voittoa tavoittelevien ja tavoittelemattomien organisaatioiden työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen välillä ei ole tutkittu paljoa (Goulet & Frank, 2002). Tämän tutkimuksen kannalta oleellisinta ei ole varsinaisesti voittoa tavoittelemattoman organisaation työntekijät vaan vapaaehtoiset, jotka suorittavat työtä organisaation puolesta ilman varsinaista työsopimusta tai palkkaa. Eroa julkisen, voittoa tavoittelevan ja tavoittelemattoman organisaation organisaatioon sitoutumisen välillä Gouletin & Frankin (em.) mukaan on. Sitoutuneimpia ovat voittoa tavoittelevien organisaatioiden työntekijät ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden työntekijät seuraavat lähellä perässä. Julkisen sektorin työntekijät ovat selvästi vähemmän sitoutuneita. Goulet & Frank (em.) epäilevät ulkoisten motivaatiotekijöiden, kuten palkan olevan syynä voittoa tavoittelevien organisaatioiden työntekijöiden korkeampaan sitoutumiseen.

Voittoa tavoittelematon organisaatio, kuten tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio, voi sitoutua yhteisöönsä eri tavoin. Bowen ym. (2010) tutkivat erilaisia yhteisöön sitoutumisstrategioita ja tunnistivat kolme erilaista strategiaa, jotka olivat transaktio-, transiio- ja transformaatiostrategiat. Transaktiostrategiassa organisaatio tekee yhteisön kanssa yhteistyötä esimerkiksi antamalla informaatiota tai hyväntekeväisyyslahjoituksia yhteisölle. Transiiostrategiassa organisaatio pyrkii lisäämään sitoutumistaan yhteisöön transaktiostrategian tasosta ja olemaan osa yhteisöään. Transformaatiostrategiassa organisaatio pyrkii oppimaan ja ymmärtämään ympäristöä yhdessä yhteisön kanssa ja yhteisöstä tulee osa organisaation päätöksentekoprosessia. Yhteisön tarpeet ja resurssit ovat täysin integroitu organisaation päätöksentekoprosesseihin (em.). Transformaatiostrategian voi katsoa olevan tämän tutkimuksen kohdeorganisaation toiminnan ytimessä, koska toiminta perustuu yhteisöön sitoutumiseen ja sitä kautta yhteisön jäsenten sitoutumiseen organisaatioon. Organisaation sitoutumisen yhteisön jäseniin voisi katsoa olevan organisaation tukea jäsenelle, joten perustuen edellisissä kappaleissa esiteltyyn koetun organisaation tuen johtaminen lisääntyneeseen sitoutumiseen voisi tässä kontekstissa tapahtua transformaatiostrategian kautta kohdeorganisaation osalta. Bowen ym. (em.) toteavat transformaatiostrategian johtavan hyötyihin niin yhteisölle kuin organisaatiolle, joten tämä strategia on hyvä ottaa huomioon tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä rakennettaessa.

Sen lisäksi että kohdeorganisaatio on voittoa tavoittelematon organisaatio, sen jäsenten luomaa yhteisöä voidaan pitää myös virtuaalisena yhteisönä, koska sen toiminnasta suuri osa tapahtuu verkossa. Bateman ym. (2011) tutkivat organisaatioon sitoutumisen eri muotojen (affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen) vaikutusta virtuaalisten jäsenien käytökseen ja käytöksen syihin. Tarkemmin he tutkivat käytöstä liittyen forumien lukemiseen, sinne kirjoittamiseen ja keskustelun moderointiin. Affektiivinen sitoutuminen liittyi merkittävästi sekä kirjoittamiseen että moderointiin, joka Batemanin ym. (em.) mukaan kertoo heidän halustaan kuulua ja osallistua yhteisön toimintaan sekä sen kehittämiseen. Jatkuva sitoutuminen liittyi lukemiseen ja viittasi hyödyn maksimointiin. Mitä enemmän forumin tekstejä lukee, sitä enemmän saa hyötyä kuten esimerkiksi tietoa. Kulut liittyvät tässä yhteydessä uuden forumin etsimiseen ja sen toimintatapojen opetteluun. Normatiivisella sitoutumisella Bateman ym. (em.) viittaavat yhteisön jäsenen lojaalisuudentunteeseen suhteessa virtuaaliseen yhteisöön, joka perustuu mahdollisesti yhteisöltä saatuun tukeen. Normatiivisesti sitoutuneet yhteisön jäsenet pyrkivät lojaalisuuden ja velvollisuuden tunteiden kautta kehittämään yhteisöään ja näin heidän toimintansa liittyi merkittävästi keskustelun moderointiin.

Myös Cheung & Lee (2009) tutkivat sitoutumista ja virtuaalisia yhteisöjä ja totesivat organisaatioon sitoutumisen johtavan virtuaalisen yhteisön käytön jatkamiseen sekä sen suositteluun. Yhdessä Batemanin ym. (2011) tutkimuksen kanssa Cheungin & Leen (2009) tutkimus osoittaa, että organisaatioon sitoutuminen on käsite, jonka avulla voidaan tarkastella virtuaalisen yhteisön toimintaa ja tämä tulee ottaa huomioon tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä.

Toinen merkittävä suunta tämän tutkimuksen kannalta on työntekijän sitoutuminen ja sen suhde vapaaehtoisuuteen. Vecina ym. (2012) tutkivat työhön sitoutumisen, eli edellä mainitun elinvoiman, omistautuneisuuden ja imeytymisen suhdetta tyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja aikeisiin jäädä organisaatioon. He totesivat, että työhön sitoutuminen selittää uusien vapaaehtoisten tyytyväisyyttä ja sitä kautta aikeita jäädä organisaatioon. Lisäksi Vecina ym. (em.) totesivat, että työhön sitoutuminen selittää organisaatioon sitoutumista ja näin pitkällä aikavälillä aikeita jäädä organisaatioon. Idea on siis, että organisaatioon sitoutuminen tasaa tyytyväisyyden vaihteluita ja näin ennustaa pitkän aikavälin aikeita pysyä organisaatiossa. Toisessa tutkimuksessa Vecina ym. (2013) varmistivat työhön sitoutumisen ja organisaatioon sitoutumisen erot selitettäessä haluttuja päämääriä vapaaehtoisille voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. He totesivat, että konseptit eroavat toisistaan ja työhön sitoutuminen ennustaa hyvinvointia ja organisaatioon sitoutuminen aikeita jäädä organisaatioon. Näin ollen molempien rooli tulee ottaa huomioon tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä.

Työhön sitoutuminen ja organisaatioon sitoutuminen eivät suinkaan ole ainoita lähestymistapoja vapaaehtoistyöhön. Ehkä suurin tutkimuksen ala liittyen vapaaehtoisuuteen on itsemääräämisoikeuden teoria (self-determination theory, SDT, Ryan & Deci, 2000) ja tarkemmin sisäiseen motivaatioon (intrinsic motivation, Ryan & Deci, 2000) liittyvä tutkimus. Näiden tutkimusalojen ottaminen mukaan tähän tutkimukseen johtaisi kuitenkin turhaan monimutkaisuuteen ja tulosten päällekkäisyyteen, joten niiden suhde vapaaehtoistoimintaan tämän tutkimuksen kontekstissa jää tulevaisuuden tutkimuksen selvitettäväksi. Vaikka Meyer & Gagne (2008) ehdottavatkin, että SDT ja siihen liittyvät teoriat voisivat toimia työntekijän sitoutumisen tutkimusalaa yhdistävänä tekijänä, tässä tutkimuksessa kuitenkin tarkoitus on lähestyä sitoutumista käytännön tasolla, ottamatta enempää kantaa sisäiseen tai ulkoiseen motivaatioon liittyviin kysymyksiin. Tutkimusaloilla on kuitenkin paljon yhteistä ja vaikka tämä yhteys ei ole tämän tutkimuksen piirissä, olisi mahdollista tutkia aihetta myös yhdistäen nämä näkökulmat, joka kuitenkin vaatisi tällainen kuitenkin oman tutkimuksensa, jonka pohjalta voitaisiin rakentaa yhteistä teoriaa.

Myös johtajuuden roolia vapaaehtoistoiminnassa on tutkittu (esim. McMurray ym., 2010), mutta yhteisön kontekstissa johtajuus ei ole toiminnan keskiössä, koska lähtökohtaisesti yhteisön jäsenet

ovat samanarvoisia. Lisäksi yhteisön jäsenet toimivat varsin itsenäisesti, joten suoranaista johtamista ei paljoakaan tämän tutkimuksen kontekstissa tapahdu, ainakaan esimiehen ja alaisen välistä suhdetta on vaikea tässä tapauksessa tunnistaa. Tästä syystä johtajuus on näkökulma, jota ei oteta tässä tutkimuksessa huomioon. Johtajuus voi olla yleisesti katsottuna merkittävä osa vapaaehtoistoimintaa, mutta sen tutkiminen ei siis sovellu tämän tutkimuksen kontekstiin.

2.3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tässä kirjallisuuskatsauksessa on esitelty tämän tutkimuksen kannalta oleellista tutkimusta liittyen voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin, virtuaalisiin yhteisöihin, ihmissuhdeverkostoihin, työntekijän sitoutumiseen, organisaatioon sitoutumiseen ja vapaaehtoisuuteen liittyen. Nyt nämä näkökulmat on tarkoitus yhdistää tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyyksi ja luoda kokonaiskuva siitä, millaiselle teoreettiselle pohjalle tämä tutkimus perustuu.

Ensinnäkin viitekehystä rakennettaessa on otettava huomioon, että kohdeorganisaatio on voittoa tavoittelematon organisaatio. Näin ollen toiminta poikkeaa voittoa tavoittelevien organisaatioiden toiminnasta ja tämä vaikuttaa organisaation toimintatapoihin. Kuten jo aiemmin mainittiin, voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden strateginen johtaminen on osoittautunut vaikeaksi (Kong, 2008). Tästä johtuen aihetta on hyvä tutkia ja ottaa selvää, mikä on sitoutumisen rooli voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toiminnassa. Lisäksi on hyvä ottaa huomioon, että voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toimintaa mitataan erilalla kuin voittoa tavoittelevien. Drucker (1990) arvioi voittoa tavoittelemattomia organisaatioita sen perusteella, kuinka hyvin ne pystyvät toteuttamaan missiotaan ja pääsevät tavoitteisiinsa. Niin työntekijän kuin organisaatioon sitoutuminen, kuten ne ovat tässä tutkimuksessa määritelty, johtavat työntekijöiden halukkuuteen auttaa organisaatioita pääsemään tavoitteisiinsa. Näin ollen sitoutuminen on hyvä lähtökohta tarkastella voittoa tavoittelematon organisaation toimintaa.

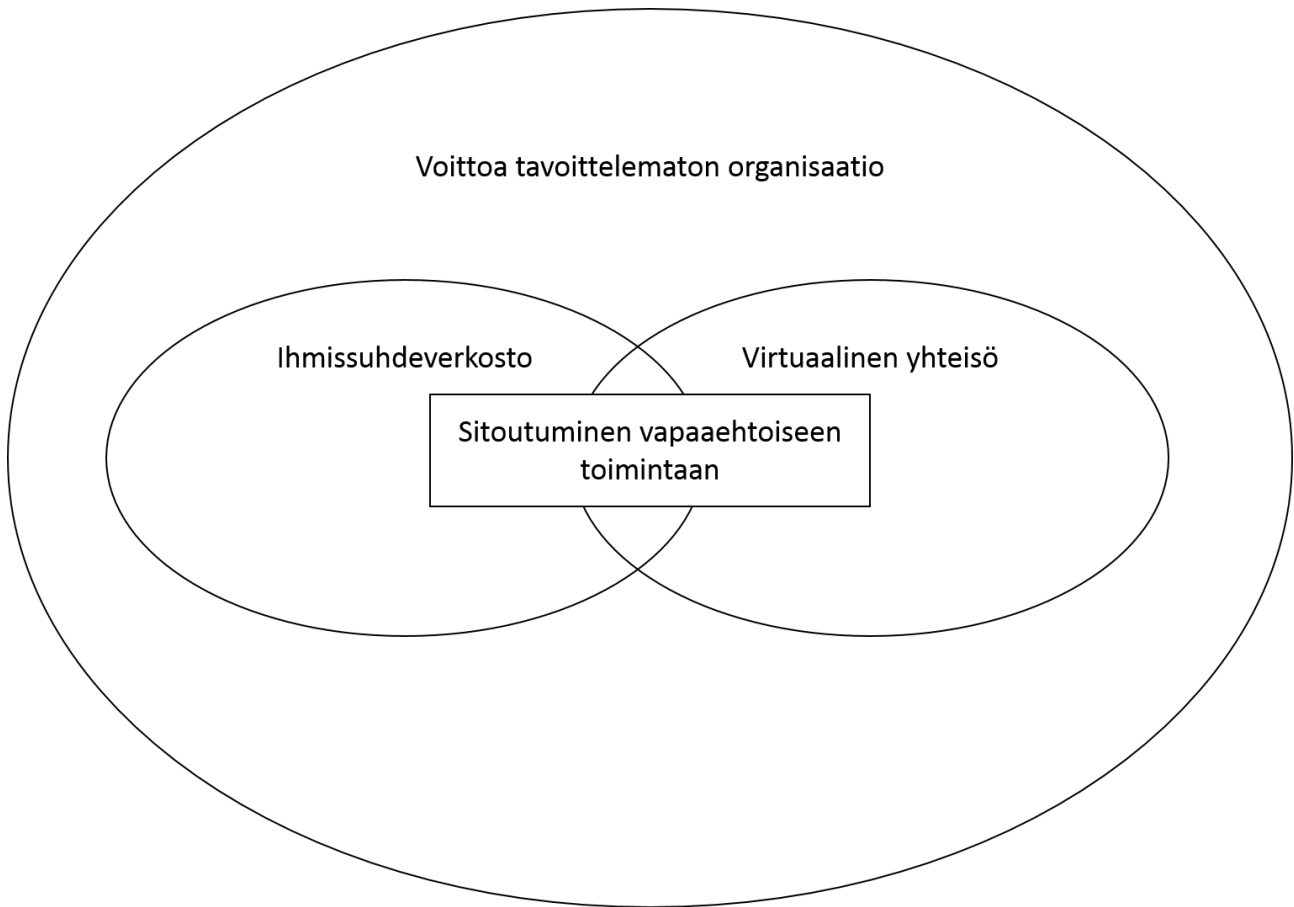
Kohdeorganisaatio ja sen vapaaehtoiset jäsenet toimivat paljon verkossa, joten virtuaalinen yhteisö ja sen suhde sitoutumiseen on hyvä ottaa huomioon kohdeorganisaatiota tarkastellessa. Kohdeorganisaation vapaaehtoiset jäsenet tapaavat kasvokkain harvemmin, joten verkossa tapahtuva yhteisön toiminta ja siihen sitoutuminen voi kehittää organisaatioita myös verkon ulkopuolella, mikäli siellä pystytään rakentamaan suhteita ja aktivoimaan yhteisöä. Tähän liittyen myös virtuaalinen yhteisöllisyys (Koh ym., 2003) on hyvä ottaa huomioon. Virtuaalinen yhteisöllisyys koostuu aiemmin esitellyistä jäsenyydestä, vaikutuksesta ja syventymisestä yhteisöön (Koh, ym., 2003). Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen näkökulma on virtuaalisen yhteisöllisyyden

suhde sitoutumiseen. Mikäli jäsenet kokevat olevansa osa virtuaalista yhteisöä, lisääkö tämä myös heidän sitoutumistaan suhteessa organisaatioon ja muuhun toimintaan? Organisaatioon sitoutuminen kuitenkin vaikuttaa Batemanin ym. (2011) mukaan virtuaalisten jäsenten toimintaan. Myös Cheungin & Leen (2009) tutkimus, jossa he toteavat organisaatioon sitoutumisen johtavat virtuaalisen yhteisön käytön jatkamiseen sekä sen suositteluun, on tämän tutkimuksen kannalta hyödyllinen, koska se osoittaa virtuaalisen yhteisön ja organisaatioon sitoutumisen olevan yhteydessä toisiinsa toimintaa hyödyttävällä tavalla.

Virtuaalisen yhteisön lisäksi kohdeorganisaation jäsenet muodostavat ihmissuhdeverkoston myös virtuaalisen maailman ulkopuolella. Ihmissuhdeverkoston kautta päästään tarkastelemaan jäsenten välisiä suhteita ja näiden vaikutusta kohdeorganisaation toimintaan. Aiemmin tässä kappaleessa esiteltiin Brassin ym. (2004) tutkimuksen monia ihmissuhdeverkostoihin johtavia tekijöitä, joita olivat tekijöiden samankaltaisuus, persoonallisuus, läheisyys ja organisaatorakenne sekä ympäristötekijät. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio pyrkii muodostamaan laajan ja laadukkaan verkoston, jotta sen toiminta olisi mahdollisimman toimivaa. Ihmissuhdeverkoston muodostaminen henkilökohtaisella tasolla voi olla syy sitoutua kohdeorganisaatioon, joten tätä mahdollisuutta on hyvä tarkastella tämän tutkimuksen yhteydessä. Tätä kantaa tukee aiemmin esitellyt Brassin ym. (2004) tutkimuksen tulokset ihmissuhdeverkostojen seurauksista, joista henkilökohtaisella tasolla hyödylliseksi voidaan katsoa ainakin valta, työnsaanti, uralla etenemiseen ja johtajuus. Jos siis kohdeorganisaatio pystyy laajentamaan jäsentensä ihmissuhdeverkostoja, on tästä hyötyä heille henkilökohtaisellakin tasolla ainakin teoriassa. Tätä kautta voidaan siis mahdollisesti lisätä sitoutumista vapaaehtoistoimintaan.

Tämän tutkimuksen konteksti on siis voittoa tavoittelematon organisaatio, jonka toiminta perustuu sen vapaaehtoisista jäsenistä muodostuvan yhteisön aktiivisuuteen. Tärkeä osa tätä aktiivisuutta on jäsenten luoma virtuaalinen yhteisö, jossa he voivat jakaa informaatiota. Näin ollen on myös tärkeää ottaa huomioon, miten virtuaalisten organisaatioiden aktiivisuutta voidaan lisätä esimerkiksi sitoutumisen kautta. Oman osansa kohdeorganisaation toimintaan luo virtuaalisen yhteisön ulkopuolinen ihmissuhdeverkosto, joka luo oman osansa tämän tutkimuksen kontekstiin. Tämän kontekstin selventämiseksi alla oleva kuva pyrkii luomaan kokonaiskuvan tämän tutkimuksen kontekstista teoreettisesta näkökulmasta.

Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen konteksti



Kuvassa voittoa tavoittelematon organisaatio muodostaa puitteet ihmissuhdeverkostolle ja virtuaaliselle yhteisölle, joista ihmissuhdeverkosto osaltaan kuvaa sitä toimintaa, joka tapahtuu virtuaalisen yhteisön toiminnan ulkopuolella. Sitoutumisen käsitteiden kautta pyritään ymmärtämään vapaaehtoiseen toimintaan liittyviä seikkoja tämän tutkimuksen kontekstissa. Tämän kontekstin sisällä käsitellään sitoutumista kahdesta näkökulmasta: työntekijän ja sitoutumisena organisaatioon. Molempien näkökulmien ottaminen huomioon luo kokonaisvaltaisen kuvan sitoutumisesta ja tarkastelee sekä toiminnan että organisaation roolia vapaaehtoisuudessa. Lisäksi Vecina ym. (2013) totesivat työhön sitoutumisen ja organisaatioon sitoutumisen olevan erotettavissa olevia konsepteja vapaaehtoistoimintaan liittyen.

Työntekijän sitoutuminen ja työhön sitoutuminen on hyvä erottaa toisistaan, kun lähdetään tarkastelemaan sitoutumista vapaaehtoisessa toiminnassa. Työhön sitoutuminen kuvaa suhdetta työhön eli vapaaehtoisuudessa toimintaan organisaation hyväksi. Työhön sitoutumista kuvaavat elinvoima, omistautuminen ja imeytyminen (Schaufeli ym., 2002). Työntekijän sitoutuminen on tätä hieman laajempi käsite, joka kuvaa työntekijän kognitiivista, tunteellista ja toiminnallista tilaa suhteessa organisaatioon (Shuck & Wollard, 2010). Voidaan siis katsoa, että työhön sitoutuminen

sisältyy työntekijän sitoutumiseen. Tämä tarkennus on hyvä tehdä, koska tutkimuksessa puhutaan paljon työhön sitoutumisesta, joka siis tässä tutkimuksessa sisältyy työntekijän sitoutumiseen ja voidaan siis ymmärtää myös toimintaan sitoutumisena, joka sisältyy organisaation jäsenten, kuten vapaaehtoisten, sitoutumiseen.

Aiemmin esiteltiin monia työntekijän sitoutumiseen johtavia tekijöitä. Näistä vapaaehtoiseen toimintaan soveltuvat hyvin esimerkiksi työn luonne (Saks, 2006), koettu organisaation tuki (esim. Saks, 2006), työresurssit (Bakker ym., 2008), arvojen yhteneväisyys (Rich ym., 2010), ydin itsearviointi (Rich ym., 2010) ja psykologinen ilmasto (Shuck ym., 2011). Työn luonne sitoutumisen lähteenä sopii hyvin vapaaehtoiseen toimintaan, koska se ei vaadi organisaatiolta rahallista panostusta. Toiminnan suunnittelu vapaaehtoisille sopivaksi voi olla monimutkaista, mutta tätä kautta saadaan toimintaa kehitettyä sitoutumisen edistämisen ohella, joten tähän on syytä saada lisää selvyttä tutkimuksen empiirisessä osassa. Monet tutkijat liittävät koetun organisaation tuen sekä työntekijän sitoutumiseen (esim. Saks 2006, Rich ym., 2010) että organisaatioon sitoutumiseen (esim. Agarwala 2003). Tämän tutkimuksen kontekstissa kohdeorganisaation tulisi siis tukea yhteisön jäsenten toimintaa ja tämä teoriassa lisääisi heidän sitoutumistaan. Bakkerin ym. (2008) esittelemät työresurssit sopivat monilta osin vapaaehtois kontekstiin. Esimerkiksi panostamalla edellä kollegoiden ja organisaation sosiaalista tukea lisääviin toimiin tai palautteeseen voidaan työresurssien kautta lisätä teoriassa työntekijän sitoutumista. Rekrytoimalla yhteisöön arvopohjaltaan samankaltaisia ihmisiä voi johtaa parempaan sitoutumiseen organisaatioon, ainakin Richin ym. (2010) tutkimuksen perusteella. Saman tutkimuksen perusteella myös kehittämällä tasapainoista, positiivista ja itseluottavaista suhdetta työhön tai tässä tilanteessa vapaaehtoistoimintaan, on mahdollista lisätä työntekijän sitoutumista. Sovittamalla yhteen organisaation ympäristön ja organisaation jäsenen kuvan hyvinvoinnista, voidaan edistää psykologisen ilmaston kautta työntekijän sitoutumista (Shuck ym., 2011). Tämä soveltuu varmastikin myös vapaaehtoisiin voittoja tavoittelemattomissa organisaatioissa ja tätä yhteyttä on syytä tutkia tutkimuksen empiirisessä osassa.

Edellä esiteltiin työntekijän sitoutumiseen vapaaehtoisuuden kontekstissa sopivia lähteitä. Seuraavaksi esitellään työntekijän sitoutumisesta koituvia hyötyjä, jotka soveltuvat vapaaehtoistoiminnan kontekstiin. Tässä kirjallisuuskatsauksessa esiteltyistä työntekijän sitoutumisesta seuraavista tekijöistä on liiketoiminnan tulos (Harter ym., 2002), eli tässä tapauksessa asiakastyytyväisyys, asiakaslojaalius, tuottavuus ja turvallisuus, on voittoja tavoittelemattoman organisaation kannalta toivottua. Saks (2006) puolestaan yhdisti työntekijän sitoutumisen organisaatioon sitoutumiseen, lopettamisaikeiden vähentymiseen sekä OCB:hen. Organisaatioon sitoutumisen hyödyistä on puhuttu jo aiemmin tässä kirjallisuuskatsauksessa ja ne kootaan yhteen

vielä tuonnempana. Lopettamisaikojen vähentyminen on vapaaehtoisuuteen perustuvalla organisaatiolle toivottava asia, koska tämä mahdollistaa sekä organisaation jäsenistön kasvattamisen että sen laadun takaamisen. Laadun takaamisen siksi että vapaaehtoisten lähtiessä, he vievät omat kyvykkyytensä mukanaan ja voidaan katsoa että kohdeorganisaatiolle sopivia jäseniä on rajallinen määrä, joten on toivottavaa, että rekrytoinnin tai liittymisen jälkeen he myös pysyvät jäseninä.

OCB on vapaaehtoistoiminnan kannalta mielenkiintoinen tekijä. On mielenkiintoista nähdä, näkevätkö kohdeorganisaation vapaaehtoisuusyhteisön jäsenet vapaaehtoisen toiminnan oman roolinsa ulkopuoliseksi toiminnaksi vai koetaanko vapaaehtoistoiminta kokonaan omaksi toiminnakseen, joka ei liity omaan työrooliin omassa organisaatiossa. On kuitenkin todennäköistä, että työntekijän sitoutuminen ja sitä kautta OCB johtavat aktiivisempaan rooliin vapaaehtoistoiminnassa. Kuten aiemmin esiteltiin, työntekijän sitoutuminen ja OCB liittyvät myös vahvasti kontekstuaaliseen suoriutumiseen (Christian ym., 2011), eli positiiviseen panokseen organisaation sosiaaliseen ja psykologiseen kontekstiin oman roolin ulkopuolella. Psykologisen ilmaston (Shuck ym., 2011) rooli vapaaehtoisessa toiminnassa on mielenkiintoinen aihe, koska se sopii erityisesti voittoa tavoittelemattomille organisaatiolle, joissa muut kuin rahalliset palkkiot nousevat toiminnan keskiöön. Hyvä ilmapiiri voi osaltaan korvata rahallisen palkkion puutetta.

Työntekijän sitoutuminen siis johtaa muun muassa organisaatioon sitoutumiseen. Nyt kerätään yhteen tämän tutkimuksen kontekstin kannalta keskeisimmät organisaatioon sitoutumisen lähteet. Näitä ovat työn mukavuus (Allen & Meyer, 1990), korkean sitoutumisen käytännöt (Whitener, 2001), innovatiiviset henkilöstöhallinnon käytännöt (Agarwala, 2003), sosiaalinen vastuu (Brammer, 2007) ja kommunikaatio (Rodwell ym., 1998). Työn tai tässä tapauksessa toiminnan mukavuuden lisääminen on vapaaehtoisille hyvä sitoutumisen lähde, koska se ei perustu palkkioihin. Näin voidaan taas toimintaa edistämällä lisätä sitoutumista. Korkean sitoutumisen käytännöt ja innovatiiviset henkilöstöhallinnon käytännöt liittyvät tähän samaan ajatukseen ja ne auttavat luomaan koettua organisaation tukea, joka puolestaan lisää organisaatioon sitoutumista. Organisaation sosiaalinen vastuu on monen voittoa tavoittelemattoman organisaation kannalta keskeinen asia ja näin myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaation osalta. Tämä on erinomainen sitoutumisen lähde voittoa tavoittelemattomille organisaatioille ja useille syy niiden olemassa oloon. Viimeisenä kommunikaatio on myöskin voittoa tavoittelemattomille organisaatioille olennainen sitoutumisen lähde, koska näin vapaaehtoisille voidaan kertoa toiminnan suunnista ja auttamistavoista ja samalla tämä tieto voi auttaa heitä sitoutumaan organisaatioon.

Organisaatioon sitoutuminen puolestaan johtaa OCB:hen (Meyer ym., 2002) samoin kuin työntekijän sitoutuminen. Tämän lisäksi lähtemisaikojen vähentyminen johtaa organisaatioon sitoutumisen lisääntymisen

myötä (Benkhoff, 1997) samaan tapaan työntekijän sitoutumisen kanssa. Organisaatioon sitoutumisella sekä työntekijän sitoutumisella on siis paljon yhteisiä hyötyjä. Näiden lisäksi ainakin työ-perhe konfliktin vähentyminen on organisaatioon sitoutumisen hyöty (Meyer ym., 2002). Tämä onkin toivottavaa vapaaehtoisuuteen perustuville organisaatiolle, koska vapaaehtoisilla on usein omat työnsä ja perheensä, joten aika vapaaehtoistyölle on rajattu. Työ-perhe konfliktin vähentäminen voi auttaa vapaaehtoisia olemaan aktiivisempia vapaaehtoistyössään.

Tämän tutkimuksen kannalta on olennaista selvittää sosiaalisen pääoman suhdetta sekä työntekijän että organisaatioon sitoutumiseen. Sosiaalista pääomaa on mahdollista tarkastella suhteessa sitoutumista edeltäviin tekijöihin, jotta saadaan luotua tarkempi kuva siitä, mihin sitoutumisen kannalta tärkeään tekijään sosiaalisella pääomalla voi olla vastuuta ja tätä kautta vaikutusta sitoutumiseen. Eli tämän tutkimuksen empiirisessä osassa on tämän kirjallisuuskatsauksen kautta mahdollista tutkia erilaisten sitoutumiseen johtavien tekijöiden suhdetta vapaaehtoisuuteen ja voittoa tavoittelemattoman organisaation toimintaan sekä tarkastella sosiaalisen pääoman roolia näissä eri yhteyksissä. Tätä kautta on mahdollista luoda entistä tutkimusta kattavampaa kuvaa vapaaehtoisuuden ja sitoutumisen teoriasta sekä pohjaa sosiaalisen pääoman roolille vapaaehtoisuudessa sitoutumisen kautta.

3. Metodologia

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen metodologia. Ensin esitellään laadullinen tapaustutkimus ja perustelut sen käytölle tässä tutkimuksessa. Tämän jälkeen esitellään tarkemmin kohdeorganisaatio tarkoituksena luoda käytännön konteksti edellisessä kappaleessa esitellyn teoreettisen kontekstin tueksi. Kolmantena esitellään tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimusprosessi. Tämän jälkeen käydään läpi aineiston analysointiin liittyviä seikkoja ja lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

3.1. Laadullinen tapaustutkimus

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmä on laadullinen tapaustutkimus. Tämä on perusteltua, koska tutkimuskysymykset pyrkivät syventämään tietoa teoriasta tietyssä kontekstissa tai tapauksessa ja arvioimaan alustavasti eri tutkimussuuntausten yhteyttä. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus eroaa määrällisestä eli kvantitatiivisesta tutkimuksesta esimerkiksi tutkimusmenetelmiensä kautta (Eriksson & Kovalainen, 2008). Kun kvantitatiivinen tutkimus pyrkii selittämään, testaamaan hypoteeseja ja tutkimaan tilastollisesti, kvalitatiivinen tutkimus on enemmän kiinnostunut ilmiöiden tulkinnasta ja ymmärtämisestä (em.). Tapaustutkimus eli case tutkimus puolestaan pyrkii tutkimaan ajankohtaista ilmiötä sen aidossa kontekstissa, varsinkin jos ilmiön ja kontekstin rajat ovat epäselvät (Yin, 1981). Tapaustutkimuksen voi toteuttaa sekä kvantitatiivisena että kvalitatiivisena tutkimuksena (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tässä tutkimuksessa on kuitenkin valittu kvalitatiivinen lähestymistapa, koska tavoitteena on saavuttaa syvempää ymmärrystä ilmiöstä sen oikean elämän kontekstissa. Näin päästään tarpeeksi lähelle käytännön tasoa ja on mahdollista pyrkiä luomaan käytännön sovelluksia teorian tueksi.

Tapaustutkimuksessa voidaan käsitellä yhtä tai useampaa tapausta (Eisenhardt, 1989). Tapauksia suositellaan olevan neljän ja kymmenen välissä, koska alle neljä ei takaa riittävää empiiristä pohjaa ja yli kymmenen johtaa helposti liian monimutkaiseen dataan (em.). Eisenhardt (em.) suosittelee useamman tapauksen tutkimuksen mutta Dyer & Wilkins (1991) liputtavat yhden tapauksen puolesta. Heidän mukaansa yhden tapauksen syvä ja huolellinen ymmärtäminen on hyvä pohja akateemiselle tutkimukselle. Molemmat lähestymistavat sopivat omalta osaltaan tähän tutkimukseen, mutta näistä tähän tutkimukseen soveltuu kuitenkin hieman paremmin kohdeorganisaation käsitteleminen yhtenä tapauksena eikä sen jokaisen jäsenen käsitteleminen eri tapauksina. Näin on mahdollista syventyä sitoutumiseen organisaation kontekstissa joutumatta liian syvälle henkilökohtaisiin eroavaisuuksiin.

Eriksson & Kovalainen (2008) erottavat intensiivisen ja ekstensiivisen tapaustutkimuksen. Intensiivinen tai klassinen tapaustutkimus pyrkii lähestymään tapausta sisäpuolelta ja ymmärtämään

tapauksen sisällä olevien ihmisten näkökulmia. Näin intensiivinen tapaustutkimus keskittyy tulkitsemaan ja ymmärtämään tapausta sen kontekstissa (em.). Ekstensiivinen tapaustutkimus puolestaan pyrkii testaamaan tiettyä teoreettista viitekehystä tietyssä kontekstissa ja löytämään tapauksia yhdistäviä malleja (em.). Tässä tutkimuksessa molemmat tavat voisivat tulla kysymykseen, mutta intensiivinen tapaustutkimus on kuitenkin paremmin sopiva tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseen. Luomalla tarkan kuvan kohdeorganisaatiosta ja sen toiminnasta, on helpompi löytää tapoja sen toiminnan edistämiseen. Tärkeämpää kuin eri haastateltavien erot ja samankaltaisuudet, on pystyä luomaan kokonaisvaltainen selvitys kohdeorganisaation toiminnasta ja tätä kautta löytää mahdollisesti erilaisia tapoja edistää organisaation vapaaehtoisten jäsenten sitoutumista.

Jotta päästäisiin mahdollisimman syvään ymmärrykseen organisaation toiminnasta, on tämä tutkimus toteutettu haastattelututkimuksena. Haastatteluiden kautta päästään käsiksi siihen mitä ihminen ajattelee ja miten hän toimii (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 72). Eli näin on mahdollista tutkia miten haastateltavat kokevat toimintansa kohdeorganisaatiossa ja tätä kautta tutkia tapausta sen kontekstissa. Haastattelu on joustava tapa kerätä tietoa ja sen avulla voidaan tarvittaessa tarkentaa kysymystä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa, myös kysymysten järjestystä voi tarvittaessa muuttaa (em., s. 73). Yksilöhaastattelu valikoitui tämän tutkimuksen haastattelukeinoksi, koska sen avulla voidaan luoda parempi kuva erilaisista käsityksistä, jotka liittyvät tähän tutkimukseen. Eri ihmiset kokevat asiat erilailla ja tässä tutkimuksessa on tarkoitus löytää eri näkemysten kautta yhteinen kuva kohdeorganisaatiosta ja siihen liittyvästä toiminnasta. Tämän lisäksi haastateltavat ovat varsin kiireisiä ihmisiä, joten ryhmähaastatteluiden järjestäminen olisi voinut osoittautua haasteelliseksi.

Tämän tutkimuksen haastattelutyypiksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat on päätetty etukäteen, mutta kysymykset ja niiden järjestys voi muuttua haastattelun aikana (Hirsjärvi ym., 2009, s. 208). Tämä haastattelutyyppi mahdollistaa joustavuuden haastattelutilanteissa ja mielenkiintoisiin aiheisiin voidaan pureutua tarkemmin. Tässä tutkimuksessa haastattelukysymysten tai haastattelurungon järjestys pysyi varsin muuttumattomana, koska haastateltavat saivat itse kertoa teemoista ja tutkija esitti tarkentavia tai laajentavia kysymyksiä tarpeen mukaan. Teemahaastattelussa onkin tämän tutkimuksen kannalta olennaista, että haastateltavan ääni pääsee paremmin kuuluviin, haastateltavien vapaasti kertoessa ajatuksistaan ja kokemuksistaan (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 48). Tuomi & Sarajärvi (2009) puolestaan toteavat, että teemahaastattelun avulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelman mukaisesti. Niinpä teemoiksi valikoituivat aiheet kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuskysymysten perusteella. Haastattelut on rakennettu viiden teeman ympärille, jotka rakentavat haastattelurungon.

Kuhunkin teemaan liittyen haastattelussa esitetään kolmesta viiteen kysymystä, joiden avulla keskustelu teemasta saadaan käyntiin.

Edellä kuvattu lähestymistapa tähän tutkimukseen on valittu, koska kohdeorganisaatio ja sen toiminta ovat sellaisia, joita ei ole tutkittu paljoa. Näin päästään syvemmälle kohdeorganisaation tai tämän tutkimuksen tapauksen toimintaan ja pyritään luomaan kattava kuva sekä tapauksesta että sen liitoksista tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Seuraavaksi esitellään tarkemmin kohdeorganisaatiota.

3.2. Kohdeorganisaation kuvaus

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on voittoa tavoittelematon organisaatio, joka pyrkii auttamaan ulkomaalaisia teknologia-alan yrityksiä sijoittamaan toimintaansa Suomeen ja tätä kautta luomaan työpaikkoja. Se myös auttaa ulkomaalaisia yrityksiä löytämään Suomesta tarvittavaa työvoimaa ja yhdistämään ulkomaalaiset toimijat oikeiden ihmisten kanssa, jotta investointi sujuisi mahdollisimman hyvin. Eli jos esimerkiksi ulkomaalainen yritys päättää sijoittaa Suomeen, muodostaa kohdeorganisaatio tätä varten tiimin, jonka tehtävänä on auttaa investoinnin toteuttamisessa. Tavoitteena on kehittää erityisesti Suomen teknologiateollisuutta. Kohdeorganisaatio tekee yhteistyötä muiden samankaltaisten organisaatioiden kanssa. Nämä organisaatiot toimivat valtion rahoituksella ja pyrkivät edistämään suomalaisen liiketoiminnan kansainvälistymistä ja tätä kautta myös Suomen taloutta.

Kohdeorganisaatio koostuu muodollisesta organisaatiosta, joka organisoii toimintaa, sekä epämuodollisesta ihmissuhdeverkostosta, joka toimii vapaaehtoisuuteen perustuen. Muodollinen organisaatio pyörittää toimintaa ja sen jäsenet ovat palkkatyössä organisaatiossa. He toimivat yhteyshenkilöinä ja pyrkivät edistämään ympärillä olevan epämuodollisen yhteisön toimintaa. Lisäksi he pitävät kohdeorganisaation muut jäsenet tietoisina organisaation toiminnasta ja saavutuksista. Epämuodollinen yhteisö koostuu eri alojen ammattilaisista. Tavoitteena on, että jäsenet olisivat korkean tason ammattilaisia, joilla on päätösvaltaa tai yhteyksiä yrityksen johdon kanssa. Näin pyritään varmistamaan, että jäsenet pystyvät tarvittaessa yhdistämään yrityksensä kohdeorganisaation kautta ulkomaisiin yrityksiin mahdollisimman tehokkaasti.

Kohdeorganisaatio toimii ihmissuhdeverkoston pohjalta ja näin pyrkii luomaan yrityksille oikeanlaiset kontaktit, jotta sijoitus Suomeen ja toiminnan aloittaminen olisi mahdollisimman helppoa. Toimintaan kuuluu muun muassa vaihtoehtojen ja suunnitelmien laatiminen, parhaiden kykyjen löytäminen, verkostojen kehittäminen sekä rahoittajien ja valtion organisaatioiden

esittelemisen. Käytännössä kohdeorganisaatio pyrkii siis hyödyntämään jäsentensä muodostamaa verkostoa ja tätä kautta löytää oikeat kontaktit investoijille. Toiminta poikkeaa muista samankaltaisista organisaatioista nimenomaan yhteisönsä ja sen hyödyntämisen kautta. Näin ollen se luo tälle tutkimukselle mielenkiintoiset puitteet, johon sopivan teoreettisen viitekehyksen rakennus vaati useiden eri teorioiden yhdistämistä.

3.3. Tutkimuksen kohderyhmän ja tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksan kohdeorganisaation yhteisön jäsentä. Haastateltavat etsi yhteyshenkilö, joka toimii kohdeorganisaation palveluksessa. Yhteyshenkilö hoiti esittelyt, jonka jälkeen tutkija ja haastateltava sopivat tarkemmista yksityiskohdista keskenään. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan siten että he kattaisivat mahdollisimman laajasti erilaisia taustoja sekä maantieteellisesti että suhteessa kohdeorganisaatioon. Haastatteluihin saatiin kohdeyhteisön jäseniä eri puolilta Suomea sekä Isosta-Britanniasta, Yhdysvalloista, Saksasta että Japanista. Haastateltavat edustavat erilaisia taustoja, sillä kohdeyhteisössä on paljon entisiä Nokian työntekijöitä, joita edustaa noin puolet haastateltavista. Muun työhistorian omaavia jäseniä on alettu ottamaan mukaan yhteisöön myöhemmin, joten he edustavat erilaista taustaa kuin edellä mainitut Nokian entiset työntekijät. Erilaisten taustojen kautta pyrittiin varmistamaan, että kohdeyhteisöstä ja sen toiminnasta saadaan mahdollisimman laaja kuva, joka vastaa erilaisia näkemyksiä kohdeyhteisöstä ja sen toiminnasta.

Yhteyshenkilö siis hankki haastateltavia ja suoritti esittelyt sähköpostin välityksellä. Tämän jälkeen tutkija ja haastateltava sopivat sähköpostin välityksellä sopivasta haastatteluajankohdasta. Tutkimuskysymykset toimitettiin haastateltaville etukäteen, jotta he voivat tutustua kysymyksiin etukäteen. Tämä ratkaisu johtui haastateltavien kiireisestä aikataulusta, jonka takia haastatteluille varattu aika lyhentyi 20–30 minuuttiin, alkuperäisestä 45-60 minuutin suunnitelmasta. Kysymysten etukäteen lähettäminen mahdollisti haastateltavien valmistautumisen haastatteluun, joka puolestaan teoriassa mahdollisti syvemmän analyysin lyhemässä ajassa. Käytännössä haastateltavista vain osa oli ehtinyt lukea kysymykset etukäteen, joten haastattelukysymysten etukäteen lähettäminen ei tuottanut toivottua tulosta. Haastatteluiden kautta päästiin kuitenkin saturaatioon eli kylläntymiseen, joka saavutetaan, kun uusi aineisto ei tuo enää uutta tietoa vaan alkaa toistaa itseään (Eskola & Suoranta, 1998, 62-63).

Tätä tutkimusta varten haastateltiin siis kahdeksan kohdeyhteisön jäsentä. Haastattelujen määrä rajautui kahdeksaan, koska haastattelujen hankkiminen osoittautui odotettua haastavammaksi. Haastatteluista saatiin kuitenkin laajasti tietoa tämän tutkimuksen kannalta keskeisistä teemoista,

joten haastattelujen määrän voidaan katsoa olevan riittävä. Haastatelluista yksi oli nainen ja seitsemän miehiä. Tämä ei vastaa kohdeyhteisön sukupuolijakaumaa, mutta sukupuolen roolia ei tässä tutkimuksessa oteta huomioon, joten tulosten kannalta sukupuolijakaumalla ei pitäisi olla merkitystä. Haastateltavat työskentelevät pääosin teknologia-alalla joko konsultteina tai johtavissa tehtävissä. Ne haastateltavat, jotka eivät olleet töissä teknologia-alalla suoranaisesti töissä, olivat työssään vahvasti tekemisissä digitaalisten kysymysten kanssa. Kohdeyhteisö on painottunut teknologia-alalle, joten tämä heijastuu haastateltavissa.

Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina Skypen välityksellä 20.10.2015–22.1.2016 välisenä aikana. Haastateltavien hankkiminen osoittautui odotettua haastavammaksi ja tämän johdosta haastattelut tehtiin näin pitkällä aikavälillä. Haastattelut kestivät 18 minuutista 34 minuuttiin, suurimman osan haastatteluista kestäessä noin 30 minuuttia. Osalla haastateltavista oli kiireisempi aikataulu, joten haastattelut jäivät varsin lyhyiksi. Pääosin haastattelut sujuivat kuitenkin hyvin ja haastateltavat pystyivät antamaan laadukkaita vastauksia kysymyksiin ja keskustelu oli tutkimuksen aiheen kannalta valaisevaa. Kutakin haastateltavaa haastateltiin kerran ja nauhoitus suoritettiin tietokoneelle asennetulla ohjelmalla sekä varalta puhelimen nauhoitustoiminnolla. Kaikki haastattelut saatiin näin nauhoitettua alusta loppuun ilman ongelmia. Haastatteluista kolme suoritettiin englanniksi haastateltavien ollessa ulkomaalaisia henkilöitä.

Litterointi eli puhtaaksikirjoitus suoritettiin kaikkien haastattelujen jälkeen, jotta litterointiprosessin yhteydessä oli mahdollista kerrata vanhojakin haastatteluja. Litterointi tehtiin sanatarkasti ja puhekielisyys säilytettiin. Tutkimuksen kannalta litteroinnissa riitti puheen kirjaaminen, koska tarkempaan diskurssianalyysiin ei tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta ollut syytä ryhtyä. Näin ollen sanojen toistot, erilaiset äänet, tauot ja täytesanat jätettiin suurimmaksi osaksi litteroimatta. Edellisiä lukuun ottamatta äänitteet litteroitiin haastattelun alusta loppuun.

3.4. Aineiston analysointi

Aineiston keruuta voidaan pitää onnistuneena, koska kaikista valituista teemoista saatiin varsin kattavasti aineistoa, jota voidaan käyttää hyväksi analyysissä. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin hyvin pitkälti samat kysymykset ja haastattelujen kysymykset pysyivät kutakuinkin järjestyksessä. Välillä haastateltavat poikkesivat teemasta toiseen haastattelun teemaan, mutta yleisesti ottaen järjestys pysyi samana. Osa haastatteluista antoi huomattavasti enemmän aineistoa kuin toiset, koska osa haastateltavista kertoi teemoista varsin suppeasti kun taas osa pystyi kuvailemaan teemoihin liittyviä asioita pidemmin ja syvempää analyysiä käyttäen.

Laadullisen analyysin muotoja ovat aineistolähtöinen, teoriaohjaava sekä teorialähtöinen analyysi. Tämän tutkimuksen aineiston analyysi on toteutettu teoriaohjaavana sisällönanalyysinä. Teoriaohjaava analyysi tunnistaa aikaisemman tiedon vaikutuksen, mutta ei ole teoriaa testaava vaan uusia ajatusuria aukova (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 97). Tutkimukseen valitut teoriat ja näiden päälle rakennettu teoreettinen viitekehys toimivat pohjana haastatteluille ja niiden teemoille. Analyysi kuitenkin on osittain aineistolähtöistä, eikä tarkoitus ole testata olemassa olevia teorioita vaan mahdollisesti yhdistellä niitä ja luoda uutta teoreettista pohjaa. Teoriaohjaavassa analyysissä alkuvaihetta ohjaa tutkimusaineisto, mutta myöhemmässä vaiheessa teoriaan perustuva ajattelu tuodaan analyysiä ohjaavaksi (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 97).

Vahva teoreettinen perusta analyysillä kuitenkin on ja tämän perusteella aineisto luokiteltiin analyysirunkoon kirjallisuuskatsauksessa esitellyn teoreettisen viitekehysten mukaan ja aineistosta on poimittu asiat, jotka kuuluvat sen runkoon ja ne jotka eivät kuulu runkoon muodostavat oman osansa, joka jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Haastatteluista on siis poimittu tämän tutkimuksen kannalta olennaiset asiat ja teemojen ulkopuoliset asiat on jätetty analyysissä huomioimatta, koska tutkimuksen analyysin tavoitteena on saada lisätietoa aiemmin esitellyn teoreettisen viitekehysten ympärille. Näin ollen viitekehysten kannalta epäolennaiset asiat haastatteluista eivät tuo lisäarvoa tälle tutkimukselle. Teemojen rajaukseen kuitenkin hieman vaikutti aineisto, joka toi teemoista esiin puolia, joita ei teoreettisessa viitekehyksessä ole otettu huomioon.

Aineiston analyysin mahdollistamiseksi kaikki haastattelut litteroitiin, jotta haastatteluista olisi helpompi etsiä teemoihin liittyvät asiat ja siirtää tutkimuksen kannalta olennaiset asiat omiin tiedostoihinsa. Haastattelut koodattiin numeroin sattumanvaraiseen järjestykseen anonymiteetin varmistamiseksi. Aineisto siis järjestettiin analyysiä varten teemoittelun avulla. Teemoittelussa on kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelyssä eri aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 93). Aineiston järjestäminen tapahtui käytännössä lukemalla haastattelut läpi eri teemoja silmällä pitäen ja kopioimalla eri teemojen kannalta olennaiset asiat omiin tiedostoihinsa. Teemoittelun kautta haastattelujen sisältö selkeytyi ja näin aineisto saatiin rajattua tutkimuksen teemojen kannalta olennaiseen ja epäolennaiseen sisältöön. Epäolennaista sisältöä ei kuitenkaan kokonaan jätetty huomioita vaan sen avulla pyrittiin muodostamaan lopullisia teemoja, mikäli haastatteluista selvisi jotain alkuperäisten teemojen ulkopuolelle jäänyttä, mutta teoreettisen viitekehysten kannalta muuten olennaista tietoa.

Haastatteluaineisto muokkasi osaltaan tutkimuskysymyksiä ja teoreettista viitekehystä, koska aineiston perusteella oli mahdollista tarkentaa teoreettista pohjaa ja tutkimuskysymysten lopullinen muotoilu perustui tähän kokonaisuuteen. Näin oli mahdollista luoda mahdollisimman yhtenäinen

kokonaisuus, jonka analyysi perustuu pitkälti vanhaan tietoon, mutta luo samalla niiden perusteella uutta tietoa. Edellä kuvatun prosessin jälkeen jäljelle oli jäänyt kolme teemaa, joille aineiston analyysi perustuu. Nämä teemat perustuvat vahvasti teoreettiseen viitekehykseen ja ovat vapaaehtoisuhteisö ja verkostot, sitoutuminen ja vapaaehtoistoiminta sekä sosiaalisen pääoman rooli vapaaehtoistyössä. Näiden pääteemojen alle oli mahdollista muodostaa omia alateemojaan haastatteluaineiston ja teoreettisen viitekehyksen mukaan. Vapaaehtoisuhteisö ja verkostot oli mahdollista jakaa kahteen alateemaan, joista ensimmäinen käsittelee ihmissuhdeverkostoja ja toinen virtuaalista yhteisöä. Sitoutuminen ja vapaaehtoistoiminta oli mahdollista jakaa teorian perusteella työntekijän sitoutumiseen perustuvaan teemaan sekä organisaatioon sitoutumiseen perustuvaan teemaan. Kolmas teema käsittelee sosiaalista pääomaa vapaaehtoistoiminnassa sekä sen roolia suhteessa sitoutumiseen.

Itse analysointi tapahtui käytännössä teemoihin jaoteltujen tiedostojen läpikäymisellä. Samalla pidettiin silmällä linkkejä esiteltyyn teoriaan, joka linkittää tutkimuksen aiempiin löydöksiin. Analysoinnissa käytettiin hyväksi lainauksia ja näiden pohjalta pystyttiin analysoimaan tutkimuskysymysten kannalta olennaista tietoa niin, että lukijalle voidaan luoda selkeä kuva aineiston ja sen analyysin välille. Eri haastatteluiden väliset yhteydet ja erot pyrittiin analyysissä selittämään mahdollisimman perusteellisesti, jotta tutkimuksen analyysi olisi mahdollisimman kattavaa.

3.5. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen on haastavaa, mutta siihen on keinoja, jotka esitellään tämän tutkimuksen osalta tässä kappaleessa. Yleensä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 136). validiteetti viittaa siihen että on tutkittu sitä, mitä on luvattu ja reliabiliteetti viittaa tutkimustulosten toistettavuuteen (em., s. 136). Näiden sopivuutta laadullisen tutkimuksen arviointiin on kritisoitu siksi, että ne on kehitetty määrällisen tutkimuksen piirissä ja sen tarpeisiin (em., s. 136.).

Myös Hirsjärvi & Hurme (2008, s. 185) pitävät validiteettia ja reliabiliuttia ongelmallisina haastatteluaineistoin luotettavuuden arvioinnissa. Haastattelujen reliabiliuttia on haasteellista haastattelututkimuksissa, koska ihmiset muuttuvat ajassa ja näin kahden eri vastauksen vastaukset voivat olla erilaisia (em., s. 186). Toinen lähestymistapa on kahden arvioijan päätyminen samanlaiseen tulokseen, mutta tämäkin on haastavaa subjektiivisuuden takia, sillä arvioijat voivat ymmärtää tutkimuksen erilaisilla (em.). Tähän ratkaisuna Hirsjärvi & Hurme ehdottavat yhteistyöllä tehtyä arviointia, jossa päästään yksimielisyyteen arvioinnista. Kolmas tapa lähestyä reliabiliuttia on kahden rinnakkaisen tutkimusmenetelmän johtaminen samaan tulokseen (em.). Tämä on

ongelmallista ihmisen käyttäytymisen kontekstisidonnaisuuden takia (em.). Näin ollen laadullisen tutkimuksen reliaabeliuden arviointi on siis haastavaa, mutta mahdollista tietäen varauksin.

Validius on myös nähty ongelmallisena kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä, kuten aiemmin todettiin. Erilaiset validiuden muodot kuten esimerkiksi ennustevalidius tai sisäinen validius ovat ongelmallisia pitkälti samoista syistä kuin reliaabelius (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 186-187). Vaikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa on haasteita reliaabeliuden ja validiuden kanssa, on se mahdollista, kun ottaa huomioon siihen liittyvät ongelmat. Esimerkiksi tutkimusta tehtäessä tutkijan tulee olla tietoinen, että hän vaikuttaa saatavaan tietoon jo tietoja kerätessä ja että kyse on tutkijan tulkinnoista, hänen käsitteistöistään ja tämän sovittamisesta tutkittavien käsityksiin (em., s. 189). Tähän liittyen nousee rakennevalidius keskeiseksi osaksi arviointia (em.). Rakennevalidius viittaa siihen, käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkimuksi aiottua ilmiötä (em., s. 187). Tämän varmistamiseksi tutkijan on dokumentoitava, miten hän on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan ilmiötä niin kuin on tehnyt (em., s. 189).

Tässä tutkimuksessa reliaabeliutta ja validiutta on pyritty parantamaan kirjallisuudessa esitellyin keinoin. Reliaabeliuden varmistamiseksi tutkijan on syytä keskittyä aineiston laatuun (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 189). Tätä varten haastattelurunko tehtiin huolella ja eri teemat ja niiden yhteys mietittiin ennen haastattelujen tekemistä. Lisäkysymyksiä haastattelurungon lisäksi mietittiin myös ennen haastattelujen tekemistä. Haastattelurunko perustui kattavaan teoriapohjaan, joka tehtiin ennen haastattelurungon tekemistä. Näin parannettiin tutkijan tietoja tutkittavasta ilmiöstä, jonka perusteella haastattelut ja niiden tulkinta perustuvat mahdollisimman vahvalle teoreettiselle pohjalle. Haastattelurunkoon tutustuttiin siis tarkasti ennen haastatteluita, mutta tutkijan kokemattomuus haastattelijana saattoi osaltaan näkyä ensimmäisiä haastatteluja tehtäessä. Näin voidaan katsoa, että haastattelujen laatu parani tutkimuksen edetessä kokemuksen karttuessa. Haastattelujärjestys ja laadun kehitys otettiin analyysissä huomioon, jotta alku- ja loppupään tulkinnat vastaisivat toisiaan mahdollisimman hyvin.

Haastatteluvaiheessa laatu taattiin huolellisella teknisen välineistön käytöllä. Haastattelut suoritettiin Skypein välityksellä ja ennen jokaista haastattelua varmistettiin välineistön toimivuus. Myös varatalennuskeinoa käytettiin älypuhelimien muodossa. Haastattelujen välissä tutustuttiin edellisiin haastatteluihin ja pyrittiin löytämään kehitettävää seuraaviin haastatteluihin. Tämä tehtiin kuuntelemalla ja käymällä läpi muistiinpanot edellisestä haastattelusta. Litterointi tapahtui vasta kaikkien haastattelujen suorittamisen jälkeen, mutta tallenteiden taso oli pääosin hyvä, joten mitään ei jäänyt tämän takia litteroimatta.

Tutkimuksen validius on myös otettu huomioon tutkimusta tehdessä. Edellä mainittuun rakennevalidiuteen on pyritty mahdollisimman tarkasti selittämällä tutkimuksen ilmiön ja teorian välisiä yhteyksiä. Tämän takia kirjallisuuteen on pyritty viittamaan mahdollisimman usein tuloksia esitellessä. Tulkinnan täydellinen selittäminen on haastavaa, mutta siinä on yritetty ottaa huomioon haastateltavien tulkinnat sekä tunnistaa tutkijan oma tulkinta mahdollisimman hyvin. Tämän takia tulkintoja esitellessä on pyritty esittämään selkeästi tutkijan kanta ja miten tähän on päästy sekä mitä vaihtoehtoisia tulkintoja on suljettu pois. Lähteiden luotettavuus on validointitapana sopiva kvalitatiiviseen tutkimukseen (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 189). Tällä viitataan siihen että haastateltavat todellakin edustavat haluttua ryhmää. Tässä tapauksessa lähteet ovat luotettavia, koska kuuluvat kohdeorganisaation yhteisöön ja siten edustavat sitä. Toinen validointitapa on uskottavuuden määrittäminen (em.). Tämä tarkoittaa, että on osoitettava tutkijan ja tutkittavien tulkintojen vastaavuus esimerkiksi osallistujatarkastuksen kautta. Tällöin tutkittavat itse tutustuvat tutkijan tulkintoihin. Tähän ei kuitenkaan ollut tämän tutkimuksen aikana mahdollisuutta haastateltavien kiireellisyyden ja tutkimuksen aikataulun johdosta.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta olisi ollut mahdollista esitellä myös triangulaation kautta. Näin ei kuitenkaan tehty, koska myös triangulaatiossa on tutkijoiden mukaan ongelmia (esim. Tuomi & Sarajärvi, 2009. s. 143). Näin ollen voidaan katsoa, että reliaabeliuden ja validiuden varmistaminen ovat tämän tutkimuksen luotettavuuden kannalta riittäviä tekijöitä ja muiden menetelmien esittelemisen tarpeetonta.

4. Aineiston analyysi

Tässä luvussa esitellään haastatteluaineiston tärkeimmät löydökset. Löydökset esitellään teemojen mukaan, jotka muokkautuivat lopulliseen muotoonsa haastatteluaineistoa kerätessä ja analysoidessa. Ensimmäisenä tarkastellaan kohdeorganisaation vapaaehtoisten muodostamaa yhteisöä ihmissuhdeverkostona, jonka kautta päästään tutustumaan tämän tutkimuksen tapauksen kontekstiin. Seuraavaksi otetaan toinen näkökulma kontekstiin virtuaalisen yhteisön kautta, jonka tarkoituksena on osaltaan tarkentaa tapauksen kontekstia ja luoda pohjaa seuraaville teemoille. Kolmantena esitellään sitoutumisen roolia vapaaehtoistoiminnassa, jonka kautta päästään käsiksi tämän tutkimuksen kannalta tärkeimpiin kysymyksiin. Viimeisenä teemana tarkastellaan sosiaalisen pääoman roolia edellä esitellyssä kontekstissa ja pyritään selvittämään sosiaalisen pääoman merkitystä vapaaehtoistoiminnassa.

4.1. Vapaaehtoisyyhteisö ja verkostot

Nyt on siis tarkoitus haastattelujen pohjalta rakentaa kuva kohdeorganisaatiosta ja sen vapaaehtoisten jäsenten luomasta yhteisöstä. Näin saadaan rakennettua teoreettisen viitekehyksen mukainen kuva kohdeorganisaatiosta. Ensin käydään läpi millainen vapaaehtoisyyhteisö on ihmissuhdeverkostona tarkasteltuna, jonka jälkeen toimintaa tarkastellaan virtuaalisen yhteisön näkökulmasta.

4.1.1. Vapaaehtoisyyhteisö ihmissuhdeverkostona

Tämän teeman kautta oli tarkoitus selvittää, miten haastateltavat kokevat kohdeorganisaation ja siihen liittyvän yhteisön. Eli tarkoitus oli selventää ihmissuhdeverkoston merkitystä yhteisön jäsenille. Haastattelujen tavoitteena oli tämän teeman osalta selventää tutkimuksen kontekstia käytännössä ja selvittää, miten verkosto haastateltavien mielestä toimii. Luomalla kuvan verkoston merkityksestä on mahdollista myös tutkia sen yhteyksiä sitoutumiseen ja sosiaaliseen pääomaan.

Edellä esitettyjä kysymyksiä lähdettiin purkamaan kysymällä, kuinka merkittävä osa ammatillista verkostoa kohdeorganisaatio heille on. Tämän osalta haastateltavien vastaukset vaihtelivat varsin vähän. Kukaan ei kuitenkaan kokenut verkostoa kovin merkittäväksi. Verkoston merkittävyyden vähyyteen osana ammatillista verkostoa oli erilaisia syitä. Eräs haastateltavista arvioi kysymystä näin:

Ne on ihan ok tämmösii verkostoitumistapahtumii, mitä ne vähä kahen kuukauden välein järjestää, mut ei se nyt, et kyl ei ihan sen varaan voi laskee, et on täs paljon muitaki juttuja.

Verkosto siis nähtiin osana suurempaa ammatillisen verkostoitumisen kokonaisuutta. Näin ollen kohdeorganisaation verkosto nähtiin lähinnä täydentävänä osana laajempaa verkostoa. Mikäli olemassa oleva ammatillinen verkosto oli laaja jo ennen kohdeorganisaation yhteisöön liittymistä, nähtiin verkoston merkitys vieläkin vähäisempänä.

[...] mulla on erittäin laaja verkosto jo ennestään, et siinä mielessä niinku määrällisesti tää [...] ei oo tuonu niin paljon, mä ehkä jopa odotin, et mä oisin sitä kautta tavannu enemmänki ihmisiä, mutta se on ollu erittäin hyvä lisä [...].

[...] ei se nyt mitenkään räjähtävän merkittävä osa ole. Siel on paljon ex-Nokialaisia ja siinä mielessä se on kiintoisa tausta, mutta se että kyl mulla on muitakin ammattillisia verkostoja on.

Verkosto kuitenkin nähtiin haastateltavien kannalta hyödyllisenä, koska sen kautta osa oli pystynyt laajentamaan olemassa olevaa verkostoaan. Osa haastateltavista on ollut mukana yhteisön toiminnassa jo ennen sen nykyistä muotoa, koska se on lähtenyt liikkeelle erään Nokian työyhteisön hankkeena, kun työyhteisön alkuperäinen Nokia-organisaatio hajosi. Näin ollen yhteisön jäsenet voidaan jakaa entisen työyhteisön jäseniin ja uusiin jäseniin, jotka eivät olleet vanhassa työyhteisössä mukana. Näin ollen laajentaminen kohdistui niihin haastateltaviin, jotka eivät olleet entisen työyhteisön jäseniä. Entisen työyhteisön jäsenet kokivat pitkälti olevansa yhteydessä vanhoihin tuttuihin.

[...] esittelevät minulle joitain startup-yrityksiä ja myös minä, [...] asiakkaitteni pyynnöstä, kysyn suomalaisista startup-yrityksistä. Tällä tavoin kasvatan hiljalleen verkostoani.

Osa haastateltavista siis käyttää verkostoa hyväkseen omissa töissään. Näin asia oli erityisesti ulkomailla asuvien jäsenten kohdalla. Toinen ero Suomessa asuvien ja ulkomailla olevien jäsenten välillä oli, että ulkomailla oleville jäsenille verkosto toimi linkkinä Suomeen ja oli tätä kautta merkittävämpi osa ammatillista verkostoa. Tämä on itsessään mielenkiintoinen havainto, jota tulisi tutkia lisää. Vaikuttaa siltä että expatriaatit ovat kotimaahansa paluun jälkeen vahvastikin yhteydessä maahan, jossa olivat töissä. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation kannalta onkin siis erityisen mielenkiintoista Suomessa työskennelleiden expatriaattien toiminta paluunsa jälkeen, koska heitä pystytään tämän yhteyden kautta mahdollisesti hyödyntämään Suomen liiketoiminnan kehittämisessä. Seuraavat lainaukset kuvaavat verkoston merkitystä ulkomailla asuville jäsenille.

[...] miten merkittävä osa ammatillista verkostoa [...] on. Niin tohon tällä hetkellä se ei vielä ole. Mulla on LinkedIn verkosto se massiivisempi kuus ja puol sataa ihmistä mun muistaakseni siellä ja se ei välttämättä ole päällekkäinen [...]. Mutta mun henkilökohtanen ajatus täs se että [...] kautta mä

saan verkotettua vielä paremmin. Eli mä oon asunu kauan Piilaaksossa, niin mulla se suomalainen verkosto vähän heikompi et se sielt [...] kautta mä saisin parannettua sitä.

[...] Olen vielä uusi [...], mutta henkisesti olen varsin tyytyväinen työskennellessäni [...] kanssa, koska olen ollut [...] töissä kauan aikaa sitten ja minulla on paljon ystäviä siellä ja [...] suomalaisen teknologian yhdistäminen [...] yrityksiin, tuntuu minusta hienolta.

[...] sanoisin, että siitä on tulossa koko ajan merkittävämpi. [...] monissa projekteissa, kun työskentelemme strategian kanssa, on implementointi ja oikeiden resurssien ja taustojen puuttuminen. Nyt parissa tapauksessa [...] yhteisö auttoi minua tutustumaan yrityksiin, joilla on tietoa ja taitoa noilla alueilla. [...] joten vuorovaikutuspisteiden kannalta kasvua on jatkuvasti.

Kansainvälisyys on tärkeä osa kohdeorganisaation toimintaa, koska tavoitteena on saada ulkomaalaisia yrityksiä Suomeen. Tämän takia on toivottavaa, että juuri ulkomailla olevat jäsenet ovat mahdollisimman aktiivisia toimintaan liittyen. Yhteys Suomeen näyttäisi olevan yksi merkittävä syy verkoston toimintaan osallistumiseen. Kaikki haastatellut ulkomailla asuvat jäsenet ovat joskus asuneet ja työskennelleet Suomessa, joten linkki maahan on todennäköisesti syntynyt tuolloin. Tällaisten linkkien merkitys sekä tämän kohdeorganisaation että muiden sen kaltaisten kannalta voi osoittautua varsin merkittäväksi.

Edellä olevat lainaukset osaltaan viittaavat myös ammatillisen verkoston laajentamiseen. Kuten jo todettiin, kohdeorganisaation vapaaehtoisista jäsenistä muodostuva verkosto toimii osana laajempaa ammatillisen verkoston kokonaisuutta. Haastatellut, jotka eivät olleet kuuluneet Nokian edesmenneeseen työyhteisöön, olivat pystyneet laajentamaan verkostoaan ja sillä nähtiin olevan merkitystä toimintaan osallistumisen kanssa. Toisaalta entisen työyhteisön jäsenet näkivät pystyvänsä säilyttämään vanhoja suhteitaan paremmin verkoston kautta.

Mä oon ollu ite aikoinaan Nokian parteroinissa, missä verkosto oli tärkeä osa, eli [...] ei oo tuonu yhtään uutta, mutta myöskin toki [...] kautta mä oon pystynyt hyödyntämään sitä aikasempaa organisaatiota pikkasen tehokkaammin, mut ei kauheesti [...].

Olenko laajentanut ammatillista verkostoani [...] kautta? Mä ehkä joo kyllä, mutta ehkä enemmän se on, et ylläpitää. Olen pystynyt säilyttämään entisiä paremmin.

Verkosto koostuu siis kahdesta lähtökohdiltaan erilaisesta verkostosta, jotka yhdessä muodostavat yhteisön. Tarkemmin tähän kontrastiin ei otettu haastatteluissa kantaa, vaikka se näin jälkepäin vaikuttaakin jokseenkin merkittävältä erolta haastateltavien välillä. Haastateltavat eivät kuitenkaan myöskään itse ottaneet kantaa taustojen erilaisuuteen, joten toiminnassa sillä ei näyttäisi olevan suurta

merkitystä. Haastateltavilta kuitenkin kysyttiin tätä aihetta sivuten, poikkeavatko tämän verkoston ammatilliset suhteet muista ammatillisista suhteista. Ajatuksena oli, että juurikin vanhan työyhteisön jäsenet tuntevat toisensa tämän verkoston ulkopuolellakin ja saattavat sillä tavoin poiketa normaaleista ammatillisista suhteista.

No tietenkä se että osahan niistä liittyy omaan historiallist yhteyttä, ni paljon helpompi mennä ytimeen, ku se että alottaa ihan vieraan ihmisen kautta, että sinällä [...] on rooli, mut [...] menettää joka vuosi, ku menee aikaa, ni se menettää vähän sitä momenttumaan, et ne vanhat tutut vieraantuu joka vuosi lisää toisistaan.

Paljonko olen tekemisissä [...] toiminnan ulkopuolella? Satunnaisesti paitsi [...] kanssa nyt pidetään jonkun lailla yhteyksiä, kun me ollaan pidemmän aikaa oltu frendejä [...].

Eli vanhojen Nokia-suhteiden arvo on erilainen juurikin pitkän historian ja yhteisten kokemusten takia, mutta vanhat suhteet menettävät merkitystään, jos niitä ei pidä aktiivisesti yllä. Tässä nousee esiin se, että vaikka osalla jäsenistä on pitkä historia keskenään, tämän historian merkitys verkoston kokonaisuudessa laimenee uusien jäsenten liittyessä verkoston jäseniksi. Haastateltavat tunnistivat tämän verkoston toiminnan olevan vasta alussa vaikka olivatkin olleet osana Nokian vanhaa työyhteisöä.

4.1.2. Vapaaehtoisuhteisö virtuaalisena yhteisönä

Virtuaalinen yhteisö osaltaan auttaa selvittämään kohdeorganisaation toimintaa Internetin välityksellä ja tämän kautta pyrittiin selvittämään käytännön keinoja, joilla toimintaa verkossa voitaisiin kehittää. Haastateltavien mielikuvat verkon toiminnasta vaihtelivat varsin paljon. Käydään seuraavaksi läpi haastateltavien mielteitä erilaisten sosiaalisten medioiden ja muiden verkon kommunikaatiovälineiden käytöstä suhteessa kohdeorganisaation ja vapaaehtoisten jäsenten muodostaman yhteisön toimintaan.

Virtuaalinen yhteisö, onko toiminta mielestäsi olennainen osa [...] toimintaa? No enpä oikeestaan oo huomannu, et se LinkedIn ryhmä on iha kiva, et sielt tulee välil tämmösii updateja, et kuulee mitä tapahtuu ja näin pois päin, mut se on oikeestaan ainoo, et ei oo kyl tullu sielt [...] nettisivulla käytyy ku kerran tai kaks, et en mä oikein tiedä, et se on se LinkedInin tiedonjako, niin tuleehan sielt sit meilitse kutsu näihin tapahtumii.

Kohdeorganisaatio siis hyödyntää ammatilliseen käyttöön erikoistunutta LinkedIniä pääasiallisena sosiaalisena medianaan ja näin vapaaehtoisen muodostama virtuaalinen yhteisö muodostuu pitkälti

tämän sivuston ympärille. Käytännössä kohdeorganisaatiolla on siis ryhmä sivustolla, jossa kohdeorganisaation palkatut ja vapaaehtoiset jäsenet ovat mukana. Tätä kautta uutisoidaan kohdeorganisaation toimintaan liittyvistä aiheista. Toinen pääasiallinen keino on sähköpostit, joita kohdeorganisaation palkatut jäsenet lähettävät vapaaehtoisille jäsenille. Näiden tehtävä on myös informoida toimintaan liittyvistä aiheista. Tämän lisäksi sähköpostilla lähetetään kutsut tapahtumiin, joita järjestetään joka toinen kuukausi. Lisäksi kohdeorganisaatiolaon omat verkkosivut, jotka kertovat toiminnasta pääpiirteittäin.

Mut mä huomaan kyllä, että siellä käydään varsin vilkasta keskustelua ja oon ihan varma, et se hyödyttää monia.

Mun mielest niitnät LinkedIn ja sosiaalisen median keskustelut on nii paljon, mul on sähköposti niit täynnä, mä delaan noin pääsääntöisesti. Mä en jaksa.

Haastateltavat kokivat toiminnan LinkedInissä varsin eri tavoin. Osa oli kiinnostunut siellä käydystä keskustelusta, kun taas osaa keskustelu ei kiinnostanut lainkaan. Keskustelua pidettiin liian yksipuolisena kohdeorganisaation palkattujen työntekijöiden ollessa pääasiallisia keskustelun ylläpitäjiä. Vaikka haastateltavat toivoivat lisää keskustelua, kukaan ei kuitenkaan kertonut itse osallistuvansa keskusteluun. Näin ollen voidaan todeta, että haastateltavat haluavat lähinnä seurata aktiivisia keskusteluja olematta välttämättä itse osallisena keskusteluun. Haastateltavat siis toivoivat aktiivisempaa keskustelua myös muiden vapaaehtoisten jäsenten osalta, mutta tähän liittyen nähtiin myös joitain ongelmia.

[...] tällä hetkellä kaikki ne uutiset ja kaikki linkit ja vinkit, mitä tuolla nyt pyörii, tuolla verkostossa, niin ne on kaikki siellä yhdessä siellä sen ryhmän seinällä.

No meillähän on se päätason LinkedIn täl hetkellä, mut mä en tiä en oo viel sitä miettiny, et miten me saadaan kunnolla se piilaakson [...]toiminta käyntiin, kun se on vähän hankalaa, että on Facebookkia, on LinkedIninä, on sähköposteja ja ihmiset on ihan äärimmäisen kiireisiä.

Keskustelu ei siis ole kovin strukturoitua ja tämä hankaloittaa itselle kiinnostavien keskustelujen seuraamista, koska ne hukkuvat helposti massaan. Tämä voi osaltaan vaikuttaa aktiivisuuteen keskusteluissa, jos osallistuminen tuntuu vaivalloiselta tai vaikealta. Tämän lisäksi varsinkin päällekkäiset sosiaaliset mediat kuten Facebook vaikeuttavat keskustelujen käymistä verkossa. Keskustelu näyttäisi olevan siis sirpaloitunut osittain useamman median kesken, joten sen seuraaminen voi tuottaa ongelmia organisaation jäsenille. Aika koettiin myös hyvin rajoittavaksi tekijäksi keskusteluihin osallistumiseen liittyen. Kiireisillä ammattilaisilla voi olla haasteellista löytää

sopivaa aikaa keskustelujen lukemiselle ja niihin osallistumiselle. Tämän takia keskustelu verkossa voi olla varsin yksipuolista, mikäli vapaaehtoisia jäseniä ei jollain tapaa kannusteta osallistumaan siihen.

[...] jaettais vähä jotai oppei ja onnistumisii ja virheitä ja epäonnistumisii yhtälaillla ja näin, et ehkä siin kannattas vaan näitte [...] potkii muita, et hei, ku sä oot ollu tuolla Saksassa, ni voisitsä tästä kirjottaa ihan muutaman rivin sinne, et syntys keskusteluu tai näin poispäin.

[...] tutkisin mahdollisuutta laajentaa tapaustutkimusten, lyhyiden videoiden ympärille. Eli vähemmän esityksiä ja enemmän käytännön esimerkkejä.

Sisältöön toivottiin siis muutakin kuin keskustelua. Haastateltavat näyttäisivät haluavan käytännönläheisiä esimerkkejä, joilla voisi olla merkitystä heidän työssään. Näiden ympärille voisi kehittyä keskustelua aiheesta ja muut jäsenet pääsisivät käsiksi toisten jäsenten tietotaitoon. Käytännön esimerkit voivat toimia hyvinä keskustelun avaajina myös muille, joilla saattaa olla aiheesta kokemusta. Tämä potentiaalisesti kannustaa myös heitä jakamaan tietoaan ja ottamaan osaa keskusteluun. Ongelmana näyttäisi olevan juurikin ensimmäisen askeleen ottaminen ja keskustelun avaaminen. Kohdeorganisaation on syytä tutkia erilaisia kannustimia, joilla keskustelut saadaan käyntiin, mikäli keskustelua verkossa toivotaan enemmän. Näin päästäisiin osaltaan pois myös yksipuolisesta keskustelusta, jonka osa haastateltavista näki ongelmallisena.

Videot voisivat olla keino, jolla esittelyt toteutetaan, mutta tämä vaatisi mahdollisesti enemmän panostusta ja osaamista. Toisaalta kertomuksen tekemiseenkin voi saada aikaa kulumaan, joten tekijän kannalta ero määrittäisi tapauskohtaisesti. Videot ovat kuitenkin nykyaikaisempi tapa jakaa tietoa, joten tämän yhdistäminen verkoston toimintaan voisi osaltaan olla hyödyllistä. Videoita voi olla helpompi katsoa kuin alkaa lukea pitkältä tuntuvaa tekstiä. Tarkemmin tähän ehdotukseen ei tämän tutkimuksen puitteissa ole syytä ottaa kantaa, mutta mahdollisuus on kohdeorganisaation ja muiden virtuaalisten yhteisöjen kannalta tutkimisen arvoinen.

Yrityspuolelta ja myöskin ehkä kontaktitietoja, et kenee kannattaa olla yhteydessä ja mahdollisesti fasilitoida sitte näitä introja [...].

[...] voisit itse tarkistaa ja tutkia pari ihmistä tai yritystä ja sen jälkeen lähestyä tätä ihmistä, joten se voisi olla enemmänkin kuin lähettiläitä tietyille yrityksille [...].

Käytännön esimerkkien lisäksi verkosta haluttiin lisää tietoa kohdeorganisaation vapaaehtoisten muodostaman yhteisön jäsenistä ja heidän yrityksistään. Näin vapaaehtoiset jäsenet voisivat itse ottaa yhteyttä toisiinsa, olematta yhteydessä kohdeorganisaation palkattuihin työntekijöihin, joita tällä

hetkellä käytetään hyväksi kontaktien etsinnässä. Näin työntekijöiden kuormitus tämän asian osalta vähentyisi ja kontaktit vapaaehtoisten jäsenten välillä mahdollisesti lisääntyisivät. Kyse on siis jonkinlaisesta listasta, josta selviää vapaaehtoisen jäsenen edustama yritys sekä tietoa yrityksen toiminnasta. Tarkoituksena on helpottaa vapaaehtoisten jäsenten edustamien yritysten yhteistyötä ja näin tuottaa lisäarvoa sekä näille jäsenille itselleen että heidän yrityksilleen. Tästä näkökulmasta vapaaehtoiset jäsenet toimisivat eräänlaisina ”hubeina”, eli keskivertoa verkostoituneempia yksilöinä (Schilling & Fang, 2014). Hubit saavat käyttöönsä enemmän informaatiota ja voivat näin ollen jakaa sitä haluamallaan tavalla, joten he hyötyvät asemastaan tiedonjakajina (em.). Verkoston kautta saatu tieto siis hyödyttää omalla tavallaan vapaaehtoisten jäsenten asemaa omissa yrityksissään, koska heillä on pääsy tietoihin, joihin muut heidän yrityksensä tai organisaationsa jäsenet eivät pääse. Tämän voi nähdä virtuaalisesta yhteisöstä ja verkostosta ylipäänsä saatuna hyötynä, joka voi potentiaalisesti lisätä jäsenten sitoutumista. Tarkemmin verkoston tieto voi edustaa sosiaalista pääomaa. Tämä yhteys on syytä ottaa huomioon, kun tarkastellaan sosiaalisen pääoman roolia vapaaehtoisuudessa.

[...] Mielestäni sähköpostit ovat hyviä. Mielestäni ne ovat ehkä vähän pitkiä, mutta ne ovat hyviä antamaan tietoa tapahtuvista asioista, joten mielestäni joidenkin suomalaisten menestystarinoiden korostaminen, on mielestäni hyödyllistä. Joidenkin yritysten korostaminen on mielestäni erittäin hyödyllistä.

Palataksemme vielä tarkentamaan virtuaalisen yhteisön ominaisuuksia, on ehkä syytä tutustua tarkemmin sähköpostien rooliin osana toimintaa verkossa. Sähköpostit siis toimivat lisäkanavana kohdeorganisaation toiminnasta tiedottamisessa. Osa haastatelluista tuntui pitävän sähköpostia pääasiallisena kommunikointikeinona kohdeorganisaation kanssa. Tämä osaltaan korostaa LinkedInin riittämättömyyttä yhteisön toiminnan kanavana. Sähköpostin kautta virtuaalinen yhteisö ei pelkästään kuitenkaan voi toimia, koska jäseniä on liian monia tällaisen toiminnan organisointiin. Ongelmaksi muodostuu erilaisten medioiden yhdistäminen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, joka ei hämmennä organisaation jäseniä ja jakaa oikeanlaista tietoa oikean määrän.

[...] ylipäänsä se LinkedIn, se ei oo välttämättä kaikkien media.

Tämän lisäksi verkkosivuilta toivottiin enemmän, koska sieltä ei juuri saa tietoa ajankohtaisista asioista. Tämä on kuitenkin osaltaan haastavaa, koska uutiset eivät välttämättä ole tarkoitettu kaikkien nähtäväksi, vaan ainoastaan kohdeorganisaation jäsenille. Hyvä puoli paremmissa verkkosivuissa kuitenkin olisi erilaisten uutisten jäsentäminen omiin aiheisiinsa, eivätkä ne hukkuisi yhtä helposti keskustelun sekaan, kuten LinkedInissä. Ajankohtaiset verkkosivut auttaisivat siirtämään tiedonjakoa

sähköpostista pois. Tämä on hyödyllistä, koska sähköpostit hukkuvat helposti massan sekaan nykypäivän työelämässä.

Pitäs keksiä jotain uutta vähän vähemmän kuormittavaa.

Haastateltavilla oli myös ehdotuksia oman virtuaalisen yhteisönsä parantamiseksi ja näitä käydään läpi seuraavaksi. Eräs haastateltavista ehdotti keskustelufoorumeita uudeksi mediaksi keskustelulle. Näin saataisiin eri aiheet jaoteltua omiin aihe-alueisiinsa, joten kohdeorganisaation jäsenten olisi helpompi seurata aiheita ja keskusteluita, joista ovat kiinnostuneita. Keskustelun lisäksi myös tietoa olisi helpompi jäsentää omiin aihe-alueisiinsa keskustelufoorumeilla. Näin olisi nopeampaa löytää tietoa itseä kiinnostavista aiheista ja keskusteluista. Keskustelufoorumit eivät ole ainoa tapa jäsentää keskustelua, mutta tiedon jäsentämiseen hyvä vaihtoehto.

Myös mobiiliapplikaatiota ehdotettiin, koska kohdeorganisaation vapaaehtoiset jäsenet ovat paljon liikkeellä ja voisi olla helpompaa seurata keskusteluita, mikäli älypuhelimella olisi helpompaa lukea keskusteluita. LinkedIn on erään haastateltavan mukaan hankala applikaatio älypuhelimella luettavaksi, joten tähän uusien mahdollisuuksien kartoittaminen voisi kehittää virtuaalisen yhteisön toimintaympäristöä. Tämän kehittäminen on kuitenkin varsin työlästä ja mahdollisesti kallista voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle. Valmiit ratkaisut voisivat mahdollistaa tämän ottamisen kohdeorganisaation käyttöön.

Viimeisenä kehitysehdotuksena verkkosivuille haluttiin haastatteluissa lisää tietoa. Tämän voisi toteuttaa erään haastateltavan mukaan yksityisinä verkkosivuinä, joille pitää kirjautua sisään. Tämä voisi ratkaista monia julkisen sivuston ongelmia, koska näin saataisiin rajattua uutiset ja tiedonanto halutulle yleisölle. Näin saataisiin tiedot helposti luettavaan muotoon kohdeorganisaation jäsenten ulottuville ja tätä voitaisiin käyttää pääasiallisena tiedonjakokanavana, edellyttäen että jäsenet käyvät sivustolla säännöllisesti seuraamassa tilannetta. Näin uutisilla ei myöskään kuormitettaisi jäseniä, jotka eivät ole kiinnostuneita yhteisön ajankohtaisista asioista, eikä heille näin tulisi esimerkiksi LinkedInin uutisia, joista he eivät ole kiinnostuneita.

Näin ollen virtuaalisen yhteisön toiminta-alustaksi sopisikin hyvin yksityisen verkkosivu, joihin on yhdistetty kohdeorganisaation jäsenille tarkoitettut foorumit. Tämä voisi helpottaa vapaaehtoisten jäsenten muodostaman yhteisön toimintaa verkossa ja kannustaa aktiivisempaan keskusteluun. Tätä kautta jäsenet myös pystyisivät helposti seuraamaan yhteisön uutisia ja tapahtumia, jonka osa haastateltavista koki haastavaksi. Toimiva virtuaalinen yhteisö luo pohjan virtuaaliselle yhteisöllisyydelle, jota esiteltiin tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa. Virtuaalinen yhteisöllisyys eli jäsenyys, vaikutus ja syventyminen yhteisöön (Koh, ym., 2003) voi hyvin olla

yhteydessä sitoutumiseen ja tätä linkkiä tulisikin tutkia tarkemmin. Mikäli virtuaalinen yhteisö ja yhteisöllisyys lisäävät sitoutumista, on se erinomainen mahdollisuus eri vapaaehtoisorganisaatioille lisätä työntekijöidensä sitoutumista.

4.2. Sitoutuminen ja vapaaehtoistoiminta

Tässä kappaleessa käydään läpi haastateltavien vastauksia liittyen sitoutumiseen sekä työntekijän että organisaation sitoutumisen näkökulmista. Näin on tarkoitus luoda kokonaiskuva sitoutumisesta tämän tutkimuksen kontekstissa ja tarkastella sitoutumisen eri ulottuvuuksia aiemmin esitellyn teoreettisen viitekehyksen perusteella. Tavoitteena on selvittää, miten sitoutuneita kohdeorganisaation vapaaehtoiset jäsenet ovat sekä löytää keinoja lisätä tätä sitoutumisen tasoa.

4.2.1. Työntekijän sitoutuminen ja vapaaehtoistoiminta

Työntekijän sitoutuminen on keskeisessä osassa tätä tutkimusta, koska tavoitteena on selvittää erilaisia keinoja kehittää työntekijän eli organisaation vapaaehtoisen jäsenen sitoutumista toimintaan. Kohdeorganisaation jäsenet eivät sinänsä ole työntekijöitä, mutta työntekijän voi tämän tutkimuksen kontekstissa rinnastaa jäseneksi, koska kyse on sitoutumisesta toimintaan samoin kuin työntekijän sitoutumisesta työhön. Tätä aihetta lähdettiin haastatteluissa avaamaan selvittämällä, kuinka sitoutuneita kohdeorganisaation vapaaehtoiset jäsenet ovat kohdeorganisaation hyväksi tekemäänsä toimintaan.

No ei mulla mitään negatiivista arvoa oo siihen [...] et toki mä pidän [...]verkostoo olemassa, mut ei se nyt ihan mun ytimessä oo tällä hetkellä, että [...] kautta sais jotain aikaseks isompaa, niin [...] on yks kanava muiden joukossa.

No sanotaan et mä teen aika vähän tänä päivänä, et tein enemmän silloin ku olin startupissa, mut nyt toi työ vie silleen, et ei oikein ennätä.

No kyl mä sitoutunu tähän oon, mut sellanen kysymys et kuinka paljon käyttää aikaa.

Mutta sanotaan, että ihan suoraan, että koska täs itekki on nii kiireinen aikataulu, paitsi työn puolesta, mutta sitte myöski tuolla privaatisssa elämässä [...].

Edellä olevista lainauksista näkee, että vapaaehtoiset jäsenet eivät ole kovin sitoutuneita kohdeorganisaation toimintaan. Yhdeksi esteeksi koettiin aika, joka rajoittaa omien töiden ulkopuolella tehtyä työtä. Kohdeorganisaation vapaaehtoiset jäsenet ovat kaikki pääsääntöisesti

korkeissa asemissa omissa organisaatioissaan, joten vastuuta on paljon jo omien töiden puolesta. Tähän päälle tehty toiminta kohdeorganisaation hyväksi voikin siis tuntua varsin raskaalta. Tätä ongelmaa voidaan teoreettisesta näkökulmasta tarkastella työ-perhe konfliktin avulla. Greenhaus & Beutell (1985, s. 77) määrittelevät työ-perhe konfliktin ”roolien väliseksi konfliktiksi, jossa paineet töistä ja perheestä eivät ole keskenään yhteensopivia jollain tasolla”. Eli työrooliin on vaikeampi osallistua perheroolin takia. He tunnistivat juuri ajan olevan yksi työ-perhe konfliktin ulottuvuuksista ja tämä näyttäisi korostuvan tämän tutkimuksen viitekehityksessä, jossa vapaaehtoistyötä harjoitetaan pääsääntöisesti oman työn ohella. Myös rasitus on Greenhausin & Beutellin (1985) mukaan yksi työ-perhe konfliktin ulottuvuuksista ja sekin näyttäisi sopivan varsin hyvin tämän tutkimuksen kohdeorganisaation kontekstiin.

Kirjallisuuskatsauksessa jo esiteltiin, että affektiivinen sitoutuminen vähentää työ-perhe konfliktia (Meyer ym., 2002). Affektiivinen sitoutuminen liittyy organisaatioon sitoutumiseen, mutta tässä välissä on hyvä todeta yhteys työ-perhe konfliktin ja tämän tutkimuksen teoreettisen pohjan välillä. Mikäli aika ja rasitus ovat vapaaehtoisille jäsenille ongelmia, on sitoutumisen kautta mahdollista vähentää tätä konfliktia ja parantaa tätä kautta kohdeorganisaation ja mahdollisesti yleisestikin vapaaehtoistoimintaan perustuvien organisaatioiden toimintaa.

Liittyen työntekijän sitoutumiseen haastateltavilta kysyttiin myös kohdeorganisaation tavoitteiden selkeydestä. Organisaation auttaminen kohti sen tavoitteita on osa sekä työntekijän että organisaatioon sitoutumista, joten on paikallaan selvittää, miten haastateltavat kokevat tavoitteiden selkeyden kohdeorganisaation kohdalla. Mikäli kohdeorganisaation vapaaehtoisten jäsenten toivotaan olevan aktiivisia auttamaan organisaatiota kohti tavoitteitaan, on varmasti toivottavaa, että nuo tavoitteet ovat kaikille selkeitä.

Ei, siis siinä on se että mä oo, aina omat kontaktit käyttöön, et mä en oo tainnu saada yhtää kyselyä tai kontaktia [...] kautta, että nyt ois tämmönen ja tämmönen juttu, et enemmän mä oon itse sen vähäsen, mitä mä oon ruokkinu enemmän omaa osaamista sinnepäin, että [...]organisaatio ei oo tainnu lähestyä mua kertaakaan.

Nii ei oikeestaan ihan, et tavallaa se et mikä se [...] nyt on [...] ni mitkä ne tavoitteet on, ni ei se nyt oo ihan selkee mulle.

Tavoitteet eivät ole selviä kaikille haastateltaville ja tämä voi osaltaan toimia esteenä työntekijän sitoutumiselle. Ongelmaksi muodostuu esimerkiksi Richin ym. (2010) esittelemä arvojen yhteneväisyys. Organisaation tavoitteet kuvastavat sen arvoja, joten tavoitteiden puuttuessa, myös organisaation arvot voivat olla epäselvät. Näin ollen on mahdollista, että tavoitteita ja arvoja

selkeyttämällä voidaan edistää työntekijän sitoutumista. Edellisessä kappaleessa esiteltyt kehitysehdotukset virtuaalisen yhteisön kehittämiseksi voivat olla avuksi myös tässä. Ainakin informaatiokanavat olisi hyvä laittaa kuntoon, jotta tavoitteet ja arvot olisi helpompi viestiä vapaaehtoisille jäsenille.

[...] ei se välttämättä ihan kristallinkirkasta, mitä siin pitäis tehdä, mut mä oon [...] kyllä ehdotellu näitä [...] yks idea, et käydään puhumassa suoraan firmoissa vaikuttavalle henkilölle, mutta sitä kautta selviyty se, et jonku tämmösen ison firman Suomeen saitin pystyyn pistäminen. Niin se ei oo mitenkää helppoa.

Vapaaehtoiset jäsenet ovat siis dialogissa kohdeorganisaation palkattujen jäsenten kanssa toimintaan liittyen. Edellinen lainaus kuvastaa myös sitä että vapaaehtoisille jäsenille ei ole täysin selvää, miten auttaa kohdeorganisaatiota. Näin ollen kohdeorganisaation kannattaisikin panostaa toimintansa parempaan suunnitteluun ja toiminnan selkeyteen, jotta vapaaehtoiset jäsenet pystyvät konkreettisesti auttamaan sitä kohti tavoitteitaan. Haastateltavilta kysyttiin, onko heille mahdollisesti jotain ajatuksia liittyen kohdeorganisaation toiminnan suunnitteluun ja sen kehittämiseen.

Joo, mielestäni esimerkiksi, kun katsoo sisäänpäin tulevia investointeja, jonkun täytyy käydä läpi todelliset numerot.

[...] ehkä joka vuoden alussa voisi jakaa suunnitelman ja kertoa saavutuksista esimerkiksi puolivuositain tai neljänneksittäin. Näin saisimme tietää mitä tapahtuu ja voimme miettiä, mitä meidän pitäisi tehdä.

No se, siihen suunnitteluu mä en osaa ottaa kantaa, sen mä nään, et se toiminta kyl kehittyy koko ajan, et se on ihan selvästi eteenpäin menossa.

[...] et enemmän ihmiset jakais toisillensa näit ihan konkreettisii keissejä, ni se on mun mielestä arvokasta, tämmösii oppeja, sotatarinoita, se on aina hyvä.

Haastateltavilla oli siis monia kehitysideoita liittyen toiminnan suunnitteluun. Tämän voi nähdä positiivisena merkinä sitoutumisesta, koska se kertoo haastateltavien olevan kiinnostuneita myös laajemmalla tasolla kohdeorganisaation toiminnasta. Sen voi myös nähdä merkinä oman roolin ulkopuolisena toimintana, jonka voi nähdä työntekijän sitoutumisen seurauksena. Onkin siis mahdollista, että haastateltavat, jotka olivat suunnitelleet kohdeorganisaatiolle parannusehdotuksia, ovat siihen paremmin sitoutuneita. Tätä ei kuitenkaan voida tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa sen tarkemmin tutkia, vaan olisi enemmän kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä vertailla yksilöiden sitoutumisen tasoja.

Yleisesti ottaen haastateltavat näkevät kohdeorganisaation toiminnan kehittyvän ja olevan vielä varsin uutta monilla osa-alueilla, kuten ulkomailla toimimisen kohdalla. Osallistamalla organisaation toiminnan suunnitteluun vapaaehtoiset jäsenet voivat omalla panoksellaan vaikuttaa työnsä luonteeseen, joka Saksin (2006) mukaan johtaa työntekijän sitoutumiseen. Ottamalla vapaaehtoiset mukaan toiminnan suunnitteluun, on siis teoriassa mahdollista lisätä heidän sitoutumistaan. Tällä tavoin he voivat myös osaltaan vaikuttaa työmenetelmien oikeudellisuuteen, jonka Saks (em.) totesi myös vaikuttavan työntekijän sitoutumiseen. Näiden pohjalta voidaan siis todeta, että keskustelu oman organisaation vapaaehtoisten kanssa sekä heidän liittämisenä osaksi toiminnan suunnittelua, voidaan mahdollisesti lisätä myös heidän sitoutumistaan. Oman toiminnan suunnittelu voi olla merkittävä sitoutumisen lähde varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa, kuten tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio. Asiantuntijoilla voi katsoa olevan tarvittavaa ymmärrystä omista taidoista sekä organisaation toiminnasta, jotta he voivat itse ottaa vastuuta omasta roolistaan organisaatioissa. Tähän kuitenkin vaadittaisiin selkeät tavoitteet, joita tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiolla ei monien haastateltavien mielestä ole.

Oppimismahdollisuudet esiteltiin yhtenä työhön sitoutumisen lähteenä tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa (Bakker ym., 2008). Tarjoamalla oppimismahdollisuuksia vapaaehtoisille jäsenilleen, voi kohdeorganisaatio ilman rahallista korvausta antaa vastiketta työlle, jota sen eteen vapaaehtoisesti tehdään. Tämän johdosta haastatteluissa otettiin selvää, ovatko jäsenet oppineet jotain ollessaan mukana kohdeorganisaation toiminnassa.

Vähän, pieniä paloja uutisia ja päivityksiä, mutta en sanoisi, että olen oppinut paljon.

[...] en oikeestaan opi mitään ammatillisesti siis niinku teknisesti [...] ehkä siin jotain tämmösiä tietysti, et sielt voi tulla bisnesideoita täst koko setupista.

[...] ihan tälläst yleist markkinatiedon ylläpitämistä, ammattilliseks, mut semmost ei nyt mitään kovin syväosaamist välttämättä.

Oppimismahdollisuuksien potentiaalia ei ole siis täysin käytetty hyödyksi kohdeorganisaation toiminnassa. Tähän on eri syitä. Ensinnäkin, koska suuri osa jäsenistä on teknologian alan osaajia, on heillä jo valmiiksi vahva osaaminen omasta alastaan oman työnsä kautta. Tämän takia tekninen oppiminen voi olla haastavaa kohdeorganisaation toiminnan piirissä. Toisaalta resurssit suoranaisesti kouluttaa jäseniä ovat kohdeorganisaatiolla rajatut, joten tämän kautta on haastavaa keksiä tapoja mahdollistaa oppimista. Oppimista on kuitenkin myös markkinatiedon kerääminen, jossa kohdeorganisaation toiminnassa mukana oleminen on hyödyllistä, kuten edellä olevista lainauksista näkyy. Suurin osa haastateltavista koki olevansa asioista paremmin perillä kohdeorganisaation

tiedotuksen ja tapahtumien kautta. Tämän syvempää oppimista toiminnassa on vaikeaa toteuttaa, mutta jo yleinen tieto voi olla hyödyllistä sitoutumisen kannalta.

Liittyen tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen on syytä vielä vetää yhteen haastatteluiden antia liittyen toimintaan sitoutumiseen ja erityisesti sen kehittämiseen, tämän tutkimuksen kontekstissa, josta voi osittain tehdä myös tulkintoja laajemmallekin vapaaehtoisuuteen liittyen. Yhteenvedona edellisistä voidaan todeta, että panostaminen tavoitteiden selkeyteen, vapaaehtoisten ottaminen mukaan toiminnan suunnitteluun sekä oppimismahdollisuuksien luominen voivat toimia työntekijän sitoutumisen lähteinä vapaaehtoisille. Konkreettisia keinoja näiden luomiseen täytyy tarkastella tapauskohtaisesti ja tämän tutkimuksen kohdeorganisaation kohdalla keinoja on esitelty edellä. Työperhe konflikti ja sen eri ulottuvuuksien ottaminen huomioon vapaaehtoistoimintaa suunnitellessa vaikuttaisi varsin tärkeältä osa-alueelta, koska esimerkiksi aika on nykypäivänä varsin rajoittava resurssi varsinkin korkeamman organisaatiotason ammattilaisilla.

4.2.2. Organisaatioon sitoutuminen ja vapaaehtoistoiminta

Työntekijän sitoutuminen oli ensimmäinen esitelty ulottuvuus sitoutumiseen ja seuraavaksi esitellään organisaatioon sitoutuminen, joka on työntekijän sitoutumisen seuraus (Saks, 2006). Näin päästään tarkastelemaan laajemmin vapaaehtoisten suhdetta kohdeorganisaatioon. Osa asioista, joita esiteltiin edellä työntekijän sitoutumiseen liittyen, olisi voitu esitellä myös nyt, mutta kuten aiemmin kirjallisuuskatsauksessa todettiin, on näillä kuitenkin teoriassa selvä ero ja sen takia ne käsitellään erikseen myös tässä tutkimuksessa. Lähdetään nyt purkamaan haastatteluiden antia ottamalla selvää, kuinka sitoutuneita haastateltavat kokevat olevansa suhteessa yhteisöön.

Kyllä koen olevani sitoutunut. Kuten sanoin, tunnen velvollisuudentunnetta auttaa ja minulle henkilökohtaisesti, haluan nähdä tapauksia, joissa voin sanoa auttaneeni [...] ja se on minulle tavoite ja myös palkitsevaa, kun näin tapahtuu.

No tavallaan, et kyllä nyt tässä vuoden ollu mukana ja osallistunu niihin seminaareihinki, niin kyllä mä koen, että mä voin osallistustuu jatkossakin ilman muuta.

Mä oon siin puolessa välissä, jos neljästä kymmenen asteikko, niin pistä siihen kohtaan viis.

Haastateltavat olivat varsin vaihtelevasti sitoutuneita toimintaan. Myös tässä tapauksessa ulkomailta olevat jäsenet olivat sitoutuneempia yhteisöön, kuin Suomessa asuvat jäsenet. Tämä kertoo osaltaan siitä että Suomessa toiminta ei ole välttämättä niin lähellä jokapäiväistä arkea kuin ulkomailta toimivilla jäsenillä, jotka on myös valittu sillä tarkoituksella, että he aktiivisesti vievät yhteisöä

eteenpäin omilla alueillaan. Mielenkiintoiseksi ulkomailla olevien jäsenten sitoutumisen tekee se että heillä ei ole erikseen omia kannustimiaan, vaan toiminta todellakin on vapaaehtoista kohdeorganisaation maksassa vain toiminnasta aiheutuneet kulut. Syy tähän saattaa osittain olla Suomen suhteiden ylläpito, mutta he saavat myös enemmän organisaation tukea, koska ovat tärkeässä asemassa kohdeorganisaation toiminnassa. Koettu organisaation tuki on keskeinen lähde sekä työntekijän että organisaatioon sitoutumisen osalta, kuten kirjallisuuskatsauksessa esiteltiin, joten tämä osaltaan selittää ulkomailla asuvien jäsenten suurempaa sitoutumista.

[...] Olen tällä hetkellä täysin tyytyväinen tukeen.

Kyllä, esimerkiksi jos tarvitsen [...] henkilöiden apua yritysten tunnistamisessa tai esitysmateriaalien hankinnassa, joten he ovat tukena.

Mielestäni, jos on aktiviteetteja, luotan että ihmiset kuten [...] auttavat ja ovat tavoitettavissa ja tukevat, joten en usko, että sen kanssa on mitään ongelmia.

Nämä ovat ulkomailla asuvien haastateltavien kommentteja, joista näkyy, että he todella kokevat kohdeorganisaation ja sen työntekijöiden tukevan heitä toimiessaan kohdeorganisaation hyväksi. Tämä voi siis osaltaan selittää ulkomailla asuvien jäsenten aktiivisuutta, mutta toisaalta pääosa Suomessa asuvista jäsenistä koki myös, että kohdeorganisaatio tukee heitä heidän toimiessaan kohdeorganisaation hyväksi. Organisaation koettu tuki on kohdeorganisaation vahvuus sitoutumisen suhteen, kun tarkastellaan haastateltavien vastauksia kokonaisuudessaan. Kukaan ei kokenut, että organisaatio ei tukisi heitä, kun he toimivat sen hyväksi. Toisaalta tuen luomaa organisaatioon sitoutumista ei voida täysin käyttää hyväksi, koska vapaaehtoisilla jäsenillä on rajatusti aktiviteetteja, joita he voivat organisaation hyväksi tehdä, kuten työntekijän sitoutumisen yhteydessä edellä mainittiin. Suunnittelemalla toimintaa ja aktiviteetteja ja näiden aktiivisella tukemisella kohdeorganisaatio voisi mahdollisesti herättää vapaaehtoiset aktiivisemmiksi toimijoiksi.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella myös kommunikaatio voi johtaa sitoutumiseen ja tämä sopii hyvin voittoa tavoittelemattoman organisaation sitouttamiskeinoihin, koska se ei vaadi välttämättä suuria resursseja ollakseen tehokasta. Kommunikaatio liittyy läheisesti myös edellä esiteltyyn virtuaaliseen yhteisöön, mutta nyt tarkastelussa on itse kommunikaatio, ei niinkään sen kanavat. Kommunikaatiotyytyväisyys johtaa Varonan (1996) mukaan organisaatioon sitoutumiseen. Näin ollen haastateltavilta kysyttiin heidän tyytyväisyydestään kohdeorganisaation kommunikaatioon.

On joo ihan riittävää, siitä se ei oo kiinni.

Kyl sitä on määrällisesti riittävää, varmaan joo, mut sit sitä vois miettiä, että miten sitä sais vähän enemmän, et ei se tuu vaa yhest suunnast.

Kommunikaatioon oltiin siis pääosin varsin tyytyväisiä. Esiin nousi tässäkin yhteydessä konkreettiset tapaukset ja teot, joita kohdeorganisaation hyväksi voi tehdä. Sähköposti näyttäisi tällä hetkellä olevan pääasiallinen kommunikaatiokanava, mutta tähän esiteltiin jo aiemmin tässä tutkimuksessa vaihtoehtoja, kuten yksityiset verkkosivut. Kommunikaatiossa tulisi haastatteluiden perusteella esitellä tarinoita menestyksestä sekä kertoa miten jäsenet voivat olla milloinkin avuksi. Nimenomaan konkretia keinoissa auttaa olisi suurin keino aktivoida ja sitouttaa vapaaehtoisia, sillä tätä toivottiin pääosassa haastatteluita. Aktiivinen uutisointi kohdeorganisaation toiminnasta antaa myös vaikutelman aktiivisesta yhteisöstä, joka puolestaan vahvistaa yhteisöä.

[...] nää verkostohan ei toimi, jos siel ei tapahdu mitään.

Edellisessä kappaleessa selvitettiin, ovatko keinot auttaa yhteisöä jäsenille selviä ja tässä oli kehitettävää. Organisaatioon sitoutumisen kohdalla voidaan kommunikaation osalta puhua samasta asiasta, koska kommunikaatio liittyy tavoitteiden selkeyteen sekä yleiseen tiedonantoon organisaation toiminnasta. Uutena ulottuvuutena selvitettiin haastatteluissa jäsenien tietoisuutta kohdeorganisaation saavutuksista. Tämä luo katsauksen nykyisen kommunikaation tilaan sekä valaisee, mitä kautta tiedot saavutuksista välittyvät.

Mielestäni se on kunnossa. Mielestäni nykyiset uutiskirjeet ovat hyviä.

[...], joten olen tietoinen ihmisten kautta.

[...] on tuol Facebookissa kavereina, että kyllä sielläki tulee niit päivityksii ihan muutaki kautta, mutta toi kyllä siis sen verran oon [...] kans tekemisis, et jos en oo huomannu jotai artikkelii tai näitä päivityksii lukee, niin kuulen sitten niistä [...] suoraan.

Uutiskirjeissä siis raportoidaan kohdeorganisaation saavutuksista, mutta ne menevät monilta jäseniltä syystä tai toisesta ohi. Kohdeorganisaation palkatut jäsenet näyttäisivät toimivan uutisoinnissa varsin aktiivisesti. Haastatteluiden perusteella työntekijät ovat monille uutisten lähde, joka ei välttämättä ole kestävä ratkaisu varsinkin, jos yhteisö jatkaa kasvuaan, jolloin kaikkien jäsenten kanssa on vaikeampaa pitää yhteyttä työntekijöiden osalta. Näiden vastausten perusteella voidaan sanoa, että uutisointi yhteisön saavutuksista ei ole täysin onnistunut. Tämä on osaltaan yhteydessä organisaation tavoitteiden ja arvojen tiedottamiseen ja kommunikaatioon ylipäänsä. Kommunikaatioon panostamalla voitaisiin pitää yhteisön vapaaehtoiset jäsenet paremmin ajan tasalla ja tätä kautta vahvemmin mukana toiminnassa.

On osaltaan ristiriitaista, että jäsenet raportoivat olevansa pääosin tyytyväisiä kohdeorganisaation kommunikaatioon olematta kuitenkaan perillä kohdeorganisaation asioista. Tämä voi johtua alhaisesta sitoutumisesta, koska jäsenistä voi olla hyvä saada tietoa organisaatiosta, sen olematta kuitenkaan organisaation kannalta merkittävää. Mikäli jäsenet olisivat sitoutuneempia kohdeorganisaatioon, he olisivat siis teoriassa kiinnostuneempia sen saavutuksista ja tavoitteista. Tämän tutkimuksen perusteella tätä johtopäätöstä on mahdotonta näyttää todeksi, mutta se voi olla selittävä tekijä kommunikaatiotyytyväisyyden ja tietämättömyyden välillä.

Kohdeorganisaation vapaaehtoisten jäsenten organisaatioon sitoutumisessa on siis parantamisen varaa haastatteluiden perusteella. Keinoja tämän parantamiseksi voidaan hakea kirjallisuuskatsauksessa esiteltyjen teorioiden pohjalta. Innovatiiviset henkilöstökäytännöt esiteltiin eräänä tapana lisätä organisaatioon sitoutumista (Agarwala, 2003). Kohdeorganisaation kontekstissa tämä voisi tarkoittaa erilaisia innovatiivisia tapoja aktivoida vapaaehtoisia jäseniä. Aktivoimalla jäseniä esimerkiksi kertomaan kokemuksistaan erilaisten kansainvälisten tapausten hoitamisesta ja tästä palkitsemisesta jollain tavalla, voitaisiin mahdollisesti saada jäseniä aktivoitua ja lisätä yleistä innostusta kohdeorganisaation toimintaa kohtaa. Näkemällä käytännössä oman toimintansa hyödyllisyys yhteisen tavoitteen saavuttamisessa auttaisi vapaaehtoisia yhdistämään oma toimintansa ja organisaation menestys suhteessa sen tavoitteisiin.

Tavoitteiden ja toimintatapojen selkeys osaltaan myös korostaa kohdeorganisaation yhteiskunnallista vastuuta, joka Brammerin ym. (2007) mukaan lisää organisaatioon sitoutumista. Aktiivinen informointi sekä saavutuksista että tavoitteista auttaa jäseniä näkemään vapaaehtoistyönsä yhteiskunnalliset vaikutukset, joka teoriassa lisää heidän organisaatioon sitoutumistaan. Haastatteluissa esiin nousseet käytännön esimerkit voivat olla tässä erittäin avuliaita. Kommunikaatio näyttäisi nousevan monellakin tapaa erittäin tärkeäksi organisaatioon sitoutumisen lähteeksi, koska sen voi nähdä osana muita lähteitä.

4.3. Sosiaalisen pääoman rooli vapaaehtoistyössä

Sosiaalisen pääoman rooli kohdeorganisaation kaltaisessa tapauksessa, jossa vapaaehtoistyöhön liittyy paljon asiantuntemusta, on mielenkiintoinen. Asiantuntijoiden aktivoiminen toimintaan oman kiireisen työaikataulun ulkopuolella on haastavaa, erityisesti jos rahallista palkkioita ei ole tarjolla. Näin ollen sosiaalinen pääoma eli suhteista saatu hyöty saattaa olla merkittävä syy vapaaehtoistoimintaan osallistumiseen. Tarkoitus on siis luoda pohjaa sosiaalisen pääoman roolille vapaaehtoistyöhön osallistumiseen ja mahdollisena sitoutumisen lähteenä.

Sosiaalisen pääoman rooliin toiminnassa lähdettiin haastateltavien kanssa selvittämään kysymällä heiltä, kokevatko he kohdeorganisaation luomat suhteet hyödyllisiksi. Tämän kautta voidaan lähteä selvittämään, miten haastateltavat näkevät sosiaalisen pääoman rakentuvan kohdeorganisaation suhteisiin liittyen. Mikäli suhteita ei nähdä hyödyllisinä, eivät ne myöskään luo sosiaalista pääomaa jäsenten välille.

No emmä nyt osaa sanoo, et onks suoraa tullu mitään, mut kylhä nyt pääasiassa, ni ainahan suhteiden luominen on hyödyllistä [...] kuitenkin nään ihan arvokkaaks aina käydä sillen noissa, et ei oo ihan turha kissanristiäinen.

Ihan suoraa voin sanoo et ei ainakaa. Mul on itselläni vahva verkosto joka tapauksessa olemassa on se että [...] kautta en oo saanu uusia yhteyksiä.

Suhteista saatu hyöty koettiin varsin eri tavoin. Osa haastatelluista koki suhteet hyödyllisiksi, kun taas osa ei nähnyt arvoa verkostoitumisella tai kohdeorganisaation suhteilla. Koetut hyödyt liittyivät verkoston kasvattamiseen, hyötyihin liittyen tämän hetkiseen työhön ja tulevaisuuden potentiaaliin. Verkoston kasvattamista käsiteltiin jo aiemmin ihmissuhdeverkoston yhteydessä, mutta sen voi nähdä sosiaalisen pääoman muotona, koska kohdeorganisaation kautta luotu laajempi verkosto koetaan hyödyllisenä. Osa haastateltavista oli pystynyt hyödyntämään verkostoa omassa työssään, joka osaltaan voidaan nähdä sosiaalisena pääomana, joka on kytköksissä vapaaehtoisten luomaan yhteisöön. Monet haastateltavista kokivat hyödyllisenä myös verkoston luoman potentiaalin. Vaikka haastateltavat eivät vielä olleet tavalla tai toisella suoraan pystyneet hyödyntämään verkostoa, he näkivät pystyvänsä hyödyntämään verkostoa, mikäli siihen on tarvetta.

[...] niinku tos mainitsin ni mä oon sitä kautta yhen toimittajan löytäny meille.

En oo toistaseks hirveesti uusii kontaktei käyttäny, mut kyl mä varmaa pystyisin.

[...] olen käyttäny hyväksi ja lopulta haluaisin rakentaa liiketoimintaa sen pohjalta.

[...] senhän näkee sit joskus, jos jotain tulee, mut aina suhteiden luominen ja ylläpitäminen on tärkeätä.

Kohdeorganisaation suhteita on siis pystytty konkreettisesti käyttämään hyväksi. Nämä ovat liittyneet pitkälti oman työn ja suhteiden yhdistämiseen, eli on pystytty hyödyntämään verkostosta saatuja suhteita omassa työroolissa. Vaikka hyötyjä ei olisi vielä käytetty, olivat monet haastatelluista luottavaisia sen suhteen, että tarvittaessa suhteita voisi käyttää hyväksi tavalla tai toisella. Eräs haastateltavista näki tulevaisuudessa rakentavansa liiketoimintaa suhteiden pohjalle, joka todella

kuvastaisi sosiaalisen pääoman hyötyä myös rahallisen pääoman hankinnassa. Suhteiden hyöty ja näiden käyttö oli siis ainakin mahdollista useimpien haastateltavien mielestä.

Suhteilla voi olla muutakin arvoa, kuin mitä hyödyistä saa irti. Tämä näkökulma auttaa avaamaan haastateltavien näkemystä suhteista kokonaisvaltaisemmin. Sosiaalinen pääoma rakentuu hyödyistä, joita voi käyttää, mutta haastateltavat saattavat tämän lisäksi liittää muita arvoja suhteisiin. Suhteiden arvostus saattaa osaltaan kuvastaa myös haastateltavien sitoutumista.

[...] arvostan kyllä [...], se että mä tiedän itte tarkkaan, että jos mä oon nyt jonku ihmisen, mul on käyntikortti, niin se että ihmiset saa arvon, niin se vaatii aika pitkän ajan, että se on luotettava kontakti.

Se arvo on [...] ensinnäkin me kaikki tarvitsemme luottamusta ja [...] jäsenellä pitäisi olla pitkä suhde Suomen kanssa.

Luottamus nousi selkeästi tärkeimmäksi arvoksi, joka suhteisiin liitettiin. Luottamus on sosiaalista pääomaa ja kohdeorganisaation yhteisön jäsenet näyttävät luottavan muihin jäseniin. Yksi haastateltavista kertoi luottamuksen olevan erittäin tärkeä osa koko yhteisön toimintaa. Luottamus helpottaa jäsenten välistä toimintaa, koska yhteisön jäsenyys takaa hyvän maineen. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että luottamus jäsenten välillä auttaa jäseniä toimimaan keskenään, mutta tämän yhteys kohdeorganisaation tavoitteiden saavuttamiseen ei ole täysin selkeä. Luottamus liitettiin haastatteluissa enemmän jäsenten väliseen kanssakäymiseen, kuin esimerkiksi luottamuksen rooliin ulkomaisten yritysten Suomeen saamisessa. Näin ollen vaikka luottamus on yhteisön toiminnan kannalta tärkeää, se ei kuitenkaan näyttäisi auttavan ainakaan tällä hetkellä organisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa.

Sosiaalinen pääoma saattaa olla tärkeä osa vapaaehtoisten osallistumista toimintaan, koska verkostoituminen nähdään yleisesti olevan positiivinen asia oman uran ja työelämän kannalta. Altruismi on varmasti osasy syy vapaaehtoistoimintaan osallistuttaessa, mutta koska sosiaalinen pääoma, jota tässä yhteisössä on mahdollista kerätä, on niin vahvaa, on syytä selvittää, onko suhteista saatu hyöty merkittävä syy vapaaehtoisten osallistumiseen kohdeorganisaation toimintaan.

[...] ja se on myös minulle se motivaatio tämän takana ja myös voisi sanoa, että minulle se mistä pidän on, että se on rakennettu antamiselle ja ottamiselle.

Mä tällä hetkellä ainakin tässä tilanteessa nään, että nimenomaan tää verkostoituminen on suurin syy, minkä takia mä oon mukana toiminnassa.

No on tottakai, et kaiket toiminnas, kaiket tämmöses aktivismissa, niin se suhteiden, et sit jos se olis ihan nolla-arvosta, nii en mä nyt sit haluis olla mukana täs.

Et syy miks mä oon täs mukana on tää verkostoituminen ja et voin kasvattaa sitä ja kanssakäymis interfeissii useampiin ihmisiin.

Kuten lainauksista käy ilmi, on suhteista saatu ja verkostoituminen monelle haastatelluista tärkeä syy toimintaan osallistumiseen. Kohdeorganisaation vapaaehtoisyyhteisö siis rakentuu vahvasti sosiaalisen pääoman ympärille, koska se näyttäisi olevan pääasiallinen motivaatio liittyä yhteisöön ja pysyä sen jäsenenä. Sosiaalisen pääoman ja sitoutumisen suhdetta ei ole tutkittu, mutta olettaa voisi, että organisaation jäsenyyteen liittyvä sosiaalinen pääoma lisäisi sitoutumista myös organisaatioon. Tätä kuitenkin rajoittaa se että sosiaalinen pääoma on henkilökohtaista ja sitä saavutettuaan jäsen voi lähteä yhteisöstä, mutta olla vieläkin yhteydessä siellä saatuihin kontakteihin.

[...] eli tää oli se ensimmäinen asia mil [...] mut tähän houkutteli.

Pelkälle sosiaaliselle pääomalle rakentuva sitoutuminen ei ole kestävä ratkaisu voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle, mutta sen avulla on ainakin mahdollista houkutella vapaaehtoisia organisaatioon. Sosiaalisen pääoman sitominen organisaatioon voikin olla tapa pitää vapaaehtoiset organisaation piirissä. Tämän toteuttaminen käytännössä on hankalaa, koska sosiaalinen pääoma on sidottu ihmisiin, joiden toimintaa voittoa tavoittelematon organisaatio ei voi täysin hallita, jotta organisaation jäsenet eivät vuotaisi sosiaalista pääomaa organisaation ulkopuolelle. Eli organisaatioiden on vaikeata luoda sääntöjä omille jäsenilleen niin että sosiaalinen pääoma ei lähtisi heidän mukanaan heidän poistuessaan organisaatiosta.

Mä oon osallistunu enemmän substanssimielessä, ku suhteiden takia noihin tilaisuuksii, et emmä suhdeverkostoo ylläpitämään sinne mene, et kyl mä valitsen osallistumiseni sen mukaan, et jos siel on kiintoisa aihe.

Suhteista saatu hyöty ei ole kuitenkaan kaikille haastatelluille pääsy osallistua toimintaan. Varsinkin edesmenneeseen työyhteisöön kuuluneet osallistuvat toimintaan muista kuin hyötyyn liittyvistä syistä. Vanhojen tuttuja näkeminen ja mielenkiintoiset aiheet näyttäisivät kiinnostavan näitä jäseniä enemmän kuin varsinaiset hyödyt. Vanhaan työyhteisöön liittyvät muistot ja arvot ovat mahdollisesti sitouttaneet nämä jäsenet toimintaan. Tästä voi päätellä, että pitkä suhde yhteisöön muodostaa tunnesiteen, joka pitää jäsenet mukana, vaikka he eivät koe hyötyvänsä toiminnasta.

Ei niinkään hyödyt itsessään vaan on enemmänkin kyse halustani pysyä yhteydessä toimiin Suomessa.

Myös suhteet Suomeen nousevat ulkomailla asuville syyksi osallistua toimintaan. Ulkomailla asuvat haastatellut kokivat saavansa hyötyä vaihtelevasti, mutta hyödyt eivät olleet pääsyytä heidän osallistumiseensa toimintaan. Erilaiset tunnesiteet siis näyttäisivät olevan sosiaalisen pääoman ohella tärkeitä syitä vapaaehtoistoimintaan osallistumiseen. Näiden tunnesiteiden rakentaminen on pitkäjänteinen prosessi, ainakin tämän tutkimuksen haastatteluiden perusteella, koska kaikissa tapauksissa viitattiin yhteiseen menneisyyteen liittyen joko työyhteisöön tai aikaan Suomessa. Näiden tunnesiteiden rakentaminen on voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle tärkeää, koska tätä kautta vapaaehtoiset pysyvät organisaation piirissä ja näyttäisivät olevan mukana enemmän tunnesyistä kuin itselle koituvista hyödyistä johtuen. Tämän suhde vapaaehtoisten aktiivisuuteen jää epäselväksi, mutta jos tunneside organisaatioon nähdään affektiivisena sitoutumisena, on siitä organisaatiolle hyötyä, kuten jo kirjallisuuskatsauksessa esiteltiin.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksen kannalta on vastauksia syytä analysoida sosiaalisen pääoman roolia vapaaehtoistoimintaan sitoutumisessa. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että sosiaalisella pääomalla on jonkinlainen rooli sitoutumisessa. Sosiaalinen pääoma näyttäisi vaikuttavan eniten organisaatioon liittymisen syynä. Sosiaalinen pääoma ei näyttäisi johtavan kovinkaan syvään sitoutumiseen työntekijän tai organisaatioon sitoutumisen kannalta, elleivät sosiaalisesta pääomasta koituvat hyödyt liity organisaation jäsenyyteen. Sosiaalinen pääoma liittyy enemmän oman edun kuin organisaation edun ajattelemiseen, joten organisaation kannalta sosiaalinen pääoma ei ole tavoitteiden saavuttamisen kannalta hyödyllistä. Toisaalta sosiaalisella pääomalla voi olla epäsuoria yhteyksiä sitoutumiseen, koska sen kautta voidaan rekrytoida organisaatioon uusia vapaaehtoisia. Mikäli nämä sosiaalisen pääoman avulla organisaatioon saadut vapaaehtoiset kehittävät organisaatiossa ollessaan tunnesiteen organisaatioon esimerkiksi affektiivisen sitoutumisen kautta, voidaan nähdä sosiaalisen pääoman hyödyttävän organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa.

Sosiaalinen pääoma voidaan nähdä tapana palkita vapaaehtoisia. Tämän palkkion liittäminen organisaatioon on kuitenkin ongelmallista, joten sitoutumisen rakentaminen sosiaalisen pääoman luomille hyödyille ei välttämättä ole organisaatiolle mahdollista. Sosiaalinen pääoma on kuitenkin hyödyllinen näkökulma voittoa tavoittelemattomille organisaatioille, koska sen avulla voidaan hankkia uusia vapaaehtoisia ja mahdollisesti tätä kautta rakentaa pitempiaikaisia suhteita vapaaehtoisiiin.

4.4. Yhteenveto aineiston analyysistä

Tämän luvun tarkoitus on vetää yhteen aineiston analyysi ja vastata tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Ensimmäinen tutkimuskysymys on ”miten työntekijän sitoutumista voidaan vapaaehtoistoiminnassa edistää?” Aiemman tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työntekijän sitoutuminen edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tässä tutkimuksessa aineiston perusteella voidaan todeta, että mikäli tavoitteita halutaan organisaation puolesta saavuttaa, on ne tehtävä selviksi organisaation kaikille jäsenille, jotta he voivat toimia niiden tavoittamiseksi. Tämän takia kohdeorganisaatiolle ja organisaatioille yleisesti on tärkeää kommunikoida tavoitteensa selkeästi. Käytännössä tähän keinoiksi nousi aineistosta uutisoinnin ja viestintäkanavien selkeyttäminen ja tehostaminen.

Tavoitteiden lisäksi aineistosta nousi esiin hämmennys konkreettisista keinoista, joilla kohdeorganisaatiota voi auttaa. Tämä vaikuttaa vapaaehtoisin lamaannuttavasti, sillä halusta huolimatta he eivät ole varmoja, mitkä ovat ne todelliset keinot, joilla he aktiivisesti voivat organisaation eteen toimia. Tähän keinoiksi esitettiin toiminnasta raportoinnin lisäämistä sekä tarkkoja faktoja, jotka mahdollistavat toiminnan edistämisen ulkomaalaisten yritysten kanssa. Yleisesti ottaen vapaaehtoisille on aineiston perusteella hyvä olla selkeät toimintaohjeet, jotta he pystyvät halutessaan olemaan aktiivisia ja auttamaan organisaatiota. Selkeiden toimintaohjeiden puuttuminen näyttäisi estävän sitoutumista toimintaan.

Haastatteluista selvisi, että vapaaehtoiset jäsenet ovat varsin innokkaita antamaan kehitysehdotuksia toimintaan liittyen. Tämän voi tulkita sitoutumiseksi, koska vapaaehtoisia selvästi kiinnostaa organisaation tulevaisuus. Toiminnan suunnittelun ja sitoutumisen välillä on mahdollisesti yhteys, jossa sitoutuminen johtaa aktiivisempaan toiminnan suunnitteluun. Tähän liittyy työn luonne ja oman toiminnan suunnittelu, joiden avulla voidaan mahdollisesti lisätä työntekijän sitoutumista, joka puolestaan mahdollisesti johtaa toiminnan yleisempäänkin suunnitteluun ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyvien keinojen kehittämiseen.

Viimeisenä työntekijän sitoutumisen kehittämisen keinona käsiteltiin oppimismahdollisuuksien luomista ja sen johtamista työntekijän sitoutumiseen. Kohdeorganisaatio auttaa vapaaehtoisia jäseniään ylläpitämään markkinatietoa, jonka osa haastateltavista koki hyödyllisenä asiana. Asiantuntijavapaaehtoisia on vaikea kouluttaa, mutta ajan tasalla pysyminen on keino antaa myös heille mahdollisuuksia oppimiseen ja tätä kautta lisätä heidän sitoutumistaan.

Tämän tutkimuksen toinen tutkimuskysymys on ”miten vapaaehtoisorganisaatioon sitoutumista voidaan edistää?”. Organisaatioon sitoutumisen kohdalla huomattavaa oli haastatteluiden perusteella

ulkomailla asuvien haastateltujen korkeampi sitoutuminen. Syitä tähän voivat olla esimerkiksi aktiivisempi tuki ja osallistaminen toimintaan, kuin myös vapaaehtoisten halu pitää yhteyttä Suomeen. He saavat enemmän organisaation tukea, koska ovat kriittisessä roolissa kohdeorganisaation toiminnassa. Vaikka myös Suomessa asuvat haastateltavat raportoivat olevansa tyytyväisiä organisaation tukeen, on mahdollista, että toiminnan suunnittelemista parantamalla ja parempia tukijärjestelmiä kehittämällä on mahdollista kehittää myös Suomessa asuvien jäsenten organisaatioon sitoutumista.

Organisaatioon sitoutumiseen liittyen kommunikaation roolia tarkasteltiin mahdollisena kehityskohtana. Tähän liittyy myös virtuaalisen yhteisön kehittäminen, koska sitä kautta tapahtuu paljon kohdeorganisaation toiminnasta. Kommunikaatiokanavia kehittämällä on mahdollista selkeyttää kommunikaatiota ja näin vapaaehtoisten on helpompi seurata kohdeorganisaation toimintaa ja tapahtumia. Itse uutisointiin on syytä myös keskittyä, koska haastatteluista kävi ilmi, että osa haastateltavista oli perillä asioista, kun taas toiset eivät olleet tietoisia esimerkiksi saavutuksista. Kohdeorganisaation työntekijät ovat osaltaan toimineet uutistenvälittäjinä, joka ei välttämättä ole kestävä ratkaisu kohdeorganisaation vapaaehtoisyyteen kasvaessa, koska kaikkiin jäseniin on silloin vaikeaa pitää henkilökohtaista yhteyttä. Virtuaalisen yhteisön kohdalla käytännön keinoiksi esiin nousivat keskustelufoorumit sekä yksityiset verkkosivut, joiden kautta sekä keskustelua että uutisointia olisi helpompi jäsentää. Näin vapaaehtoiset voisivat osallistua itseään kiinnostaviin keskusteluihin sekä saada uutisensa keskistetyiltä verkkosivuilta.

Viimeisinä organisaatioon sitoutumisen kehittämisen keinoina olivat henkilöstöhallinnon kehittäminen innovatiivisin keinoin sekä kohdeorganisaation yhteiskunnallisen vastuun korostaminen. Näihin ei kuitenkaan aineistosta saatu merkittävää lisäpanosta, joten niiden tarkempi arviointi jää tulevien tutkimusten vastuulle.

Tämän tutkimuksen viimeinen tutkimuskysymys on ”mikä on sosiaalisen pääoman merkitys sitoutumisessa organisaation vapaaehtoistoimintaan?”. Tämä sopii erityisesti kohdeorganisaation kontekstiin, koska sen vapaaehtoistoiminta perustuu pitkälti ihmissuhdeverkoston toimintaan. Näin ollen näistä suhteista saatu hyöty voi olla monelle vapaaehtoiselle merkittävä osa heidän sitoutumisestaan kohdeorganisaatioon. Haastatteluista kävi ilmi, että verkostoituminen ja suhteista saatu hyöty oli monelle haastatellulle merkittävä osa heidän osallistumisestaan kohdeorganisaation toimintaan. Tämä oli haastatteluiden perusteella yksi merkittävimmistä syistä liittyä kohdeorganisaation yhteisöön, eli ainakin alussa syy vapaaehtoistoimintaan osallistumiseen, on oman uran edistäminen ja ammatillisen verkoston laajentaminen.

Suhteista saatu hyöty ja ammatillisen verkoston laajentaminen tuskin ovat pitkäaikaisia sitoutumisen lähteitä, koska sosiaalisen pääoman sitominen organisaatioon voi olla haastavaa. Mikäli tässä kuitenkin onnistuu, on hyvin mahdollista, että sosiaalinen pääoma voi johtaa organisaatioon sitoutumiseen. Sosiaalinen pääoma voi siis olla varsin merkittävä keino sitouttaa vapaaehtoisia organisaatioon ja tähän käytännön keinojen kehittäminen voi olla erittäin hyödyllistä sekä kohdeorganisaatiolle että voittoa tavoittelemattomille organisaatioille yleisesti.

Suorien hyötyjen lisäksi suhteiden tunnearvo ja luottamus suhteissa nähtiin arvokkaina liittyen organisaation toimintaan osallistumiseen. Tunnearvo rakentuu pitkällä aikavälillä ja näin varmasti lisää organisaatioon sitoutumista mikäli suhteet liittyvät organisaatioon. Monet haastatelluista raportoivat luottavansa muihin vapaaehtoisten muodostaman yhteisön jäseniin pelkän jäsenyyden perusteella ja tämä helpottaa yhteistyötä muiden jäsenien kanssa. Tämä luottamus on kohdeorganisaatiolle tärkeä sitoutumisen lähde, koska se on selkeästi sidottu organisaatioon ja se nähdään erittäin hyödyllisenä osana organisaation toimintaa. Tästä syystä kohdeorganisaation tulee olla varoivainen, ettei se kasva luottamuksen kustannuksella, kuten eräs haastateltavista varoitti.

Taulukko 1. Yhteenveto aineiston analyysistä

Miten työntekijän sitoutumista voidaan vapaaehtoistoiminnassa edistää?
<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteiden ja toimintakeinojen suunnitteleminen ja kommunikointi vapaaehtoisille. - Vapaaehtoisille tulee olla selvää, mitä he konkreettisesti voivat tehdä organisaation hyväksi. - Oman toiminnan suunnittelu saattaa edistää sitoutumista.
Miten vapaaehtoisorganisaatioon sitoutumista voidaan edistää?
<ul style="list-style-type: none"> - Organisaation koettu tuki on merkittävä organisaatioon sitoutumisen lähde vapaaehtoistoiminnassa. - Kommunikaation kehittäminen on hyvä keino lisätä vapaaehtoisten sitoutumista organisaatioon.
Mikä on sosiaalisen pääoman merkitys sitoutumisessa organisaation vapaaehtoistoimintaan?
<ul style="list-style-type: none"> - Sosiaalinen pääoma on merkittävä syy liittyä mukaan ja osallistua vapaaehtoistoimintaan. - Sosiaalinen pääoma näyttäisi olevan organisaatioon sitoutumisen lähde. - Luottamus helpottaa sitoutumista organisaatioon.

5. Johtopäätökset

Tässä luvussa vedetään yhteen löydökset empiirisestä tutkimuksesta sekä aikaisemmasta tutkimuksesta. Tarkoitus on antaa vastauksia tutkimuskysymyksiin empiirisen aineiston sekä aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella. Tämän ehdotetaan käytännön sovelluksia tutkimukselle sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

5.1. Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista

Tämän tutkimuksen tavoite oli lähteä selvittämään erilaisia keinoja kehittää sitoutumista voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa. Sitoutuminen nähdään tässä tutkimuksessa keinona edistää voittoa tavoittelemattoman organisaation kykyä päästä tavoitteisiinsa vapaaehtoisten jäseniensä avulla. Teoreettinen pohja tutkimukselle haettiin sitoutumisen tutkimuksesta, jossa kaksi eri tutkimussuuntausta lähestyvät sitoutumista hieman eri näkökulmista. Nämä näkökulmat ovat työntekijän sitoutuminen sekä organisaatioon sitoutuminen. Näiden käsitteiden erottaminen toisistaan on ollut kiistanaiheena tutkijoiden piirissä jo jonkin aikaa (esim. Macey & Schneider, 2008). Tässä tutkimuksessa käsitteet erotetaan toisistaan ja seuraavassa käydään hieman läpi perusteluja, miksi on syytä erottaa aiheet toisistaan tämän tutkimuksen kontekstissa ja yleisemmälläkin tasolla.

Työntekijän sitoutuminen ja organisaatioon sitoutuminen ovat erotettavissa olevia käsitteitä

Tutkimusta tehtäessä kävi erittäin selväksi, että työntekijän sitoutuminen, siihen kuuluva työhön sitoutuminen sekä organisaatioon sitoutuminen ovat käsitteinä varsin lähellä toisiaan. Tutkijat kuitenkin argumentoivat työntekijän sitoutumisen olevan oma käsitteensä (esim. Macey & Schneider, 2008). Työntekijän sitoutuminen määriteltiin tässä tutkimuksessa seuraavasti: ”yksittäisen työntekijän kognitiivinen, tunteellinen ja toiminnallinen tila, joka pyrkii saavuttamaan organisaation haluttuja tavoitteita” (Shuck & Wollard, 2010, s. 103). Organisaatioon sitoutuminen puolestaan määriteltiin neljän eri ulottuvuuden kautta Cohenin (2007) tutkimuksen mukaan. Hän jakoi organisaatioon sitoutumisen neljään ulottuvuuteen: normatiivinen sitoutumistaipumus, instrumentaalinen sitoutumistaipumus, affektiivinen sitoutuminen ja instrumentaalinen sitoutuminen. Näin organisaatioon sitoutuminen jaetaan sitoutumistaipumukseen ennen organisaatioon liittymistä sekä sen jälkeiseen sitoutumiseen, joka jaetaan affektiiviseen ja instrumentaaliseen sitoutumiseen (Cohen, 2007). Jo jako taipumuksen ja organisaatioon liittymisen jälkeisen sitoutumisen välillä erottaa työntekijän sitoutumisen sekä organisaatioon sitoutumisen.

Erilainen jako on kuitenkin vain ensimmäinen ero käsitteiden välillä. Kuten edellä esitellyistä määritelmistä käy selväksi, on molemmissa määritelmässä merkitystä tutkittavan tunnetilalla. Ero on siinä että työntekijän sitoutumisessa tunnetila ei ole sidottu organisaatioon, vaan yleiseen tunnetilaan, joka ei ole riippuvainen organisaatioista. Työntekijän sitoutuminen erottaa myös toiminnallisen tilan, joka kuvaa suhdetta omaan tekemiseen, jota organisaatioon sitoutuminen ei suoraan kuvaa. Toiminnallisen tilan ympärille on muodostunut oma työhön sitoutumisen tutkimuksensa, joka on myös erotettu organisaatioon sitoutumisesta (esim. Vecina ym. 2013).

Työntekijän sitoutuminen siis kuvaa enemmän työntekijän suhdetta omaan tekemiseensä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, kun taas organisaatioon sitoutuminen keskittyy tutkimaan työntekijän ja organisaation suhdetta itsessään. Se kumpaa näkökulmaa tutkimuksessa tulisi käyttää, riippuu siis siitä, onko kiinnostuksen kohteena itse työntekijä ja hänen toimintansa vai tämän työntekijän suhde organisaatioon. Tässä tutkimuksessa katsottiin aiheelliseksi lähestyä aihetta molemmista näkökulmista, jotta analyysi kehitysketoista olisi mahdollisimman kattavaa.

Selkeät tavoitteet ja toimintasuunnitelmat ovat merkittäviä työntekijän sitoutumisen lähteitä

Liittyen työntekijän sitoutumiseen, kuten jo edellä esitellyistä määritelmästä selviää, ovat tavoitteet tärkeässä roolissa työntekijän sitoutumisessa, sillä ilman tavoitteita työntekijän tilalla ei ole juurikaan merkitystä organisaation tavoitteiden kannalta. Aineistosta kävi selväksi joidenkin haastateltujen turhautuminen kohdeorganisaation epäselviin tavoitteisiin sekä toimintasuunnitelmien puutteeseen. Tämä osoittaa selvän puutteen kohdeorganisaation tavoitteiden asettamisessa tai niiden viestinnässä. Tämän lisäksi käytännön toiminnan suunnittelussa näyttäisi olevan parantamisen varaa.

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää käytännön keinoja työntekijän sitoutumisen kehittämiseen ja selkeiden tavoitteiden asettaminen näyttäisi haastatteluiden perusteella olevan selkeä kehityskohde ainakin kohdeorganisaatioissa. Selkeät tavoitteet ovat osa kaikkien organisaatioiden toimintaa, koska ne ohjaavat toiminnan suuntaa. Esimerkiksi Perrow (1961) puhui tavoitteiden tärkeydestä organisaatioissa. Tavoitteet merkitsevät tässä tapauksessa todennäköisesti myös strategiaa, joka ei noussut haastattelussa esiin juuri ollenkaan. Voidaan siis todeta, että kohdeorganisaatiolla ei ole strategiaa, ainakaan sellaisena jäsenille viestittynä.

Porter (2002) määrittää osaksi strategiaa yksilöllisten toiminnan, jolla erotetaan kilpailijoista. Vaikka tässä tapauksessa ei voida puhua kilpailusta, oli monille haastatelluista epäselvää, miten kohdeorganisaatio eroaa muista samankaltaisista organisaatioista Suomessa. Tämän perusteella voidaan todeta, että toimintaa ei ole määritelty niin, että kohdeorganisaatio erottuu selkeästi muista samankaltaisista organisaatioista. Tämä on ongelma kohdeorganisaatiolla, mutta voidaan varmasti

yleistää muihinkin voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. Mikäli voittoa tavoittelematon organisaatio ei poikkea millään tavalla muista voittoa tavoittelemattomista organisaatioista, onko sen olemassaolo perusteltua?

Selkeä strategia toisi kohdeorganisaation toimintaan myös suunnitelmallisuutta ja tätä kautta mahdollisesti selkeitä toimintaohjeita sen vapaaehtoisille jäsenille. Selkeät toimintaohjeet antavat vapaaehtoisille mahdollisuuden olla aktiivisia. Tällä hetkellä kohdeorganisaation vapaaehtoiset jäsenet haluaisivat haastatteluiden perusteella tehdä enemmän, mutta eivät tiedä, mitä tehdä. Tämän ongelman ratkaisu löytyy edellä mainitun strategian kehittämisestä, selkeistä tavoitteista ja yksityiskohtaisesta toiminnansuunnittelusta, jonka kautta vapaaehtoisille annetaan mahdollisuus tehdä asioita kohdeorganisaation hyväksi, silloin kun he haluavat ja pystyvät.

Kommunikaatioon on syytä keskittyä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa

Edellisen kohdan tavoitteiden asettamiseen ja toimintasuunnitelmien tekemiseen liittyy läheisesti kommunikaatio. Monet haastatelluista olivat tyytyväisiä kohdeorganisaation kommunikaatioon, vaikka eivät olleet tietoisia organisaation tavoitteista tai saavutuksista. Tämä on osittain ristiriitaista, mutta viestii mahdollisesti näiden haastateltujen vähäisestä sitoutumisesta organisaatioon. Ristiriidan voi tulkita välinpitämättömyytenä organisaation menestyksestä. On kohdeorganisaation kannalta kuitenkin positiivista, että kommunikaatioon oltiin pääosin tyytyväisiä, sillä kuten jo aiemmin mainittu esimerkiksi Rodwell ym. (1998) liittivät kommunikaation organisaatioon sitoutumiseen.

Kun tavoitteet on päätetty ja toimintasuunnitelmat laadittu, on kohdeorganisaation saatava nämä kommunikointia vapaaehtoisille jäsenilleen, jotta tätä kautta voidaan sitouttaa heitä paremmin sekä organisaatioon että sen toimintaan. Kommunikaation ja sen kanavien kehittäminen on siis hyvä keino, kohdeorganisaatiolle ja voittoa tavoittelemattomille organisaatioille yleisestikin, kehittää organisaatioon sitoutumista. Ensin organisaation on selvitettävä, mitä se haluaa kommunikoida, jonka jälkeen sen tulee selvittää, millä tavoin tämä viesti kommunikoidaan.

Aineiston analyysissä virtuaalista yhteisöä tarkastellessa haastatteluissa nousi esiin erilaisten kommunikaatiokanavien rooli kohdeorganisaation viestinnässä. Kohdeorganisaation jäsenten muodostama virtuaalinen yhteisö rakentuu pitkälti LinkedInin ympärille, jonka lisäksi uutisista tiedotetaan sähköpostitse. Osa haastateltavista näki näiden kanavien olevan ongelmallisia, koska keskustelu ei ollut millään tavoin jäseneltyä. Lisäksi vapaaehtoiset jäsenet ovat pääosin kiireisissä tehtävissä omilla työpaikoillaan ja saavat paljon sähköposteja, jotka helposti hukkuvat massan sekaan. Näihin ongelmiin ehdotettiin ratkaisuksi yksityisiä keskustelufoorumeita sekä verkkosivuja.

Ensimmäinen auttaisi jäsentämään virtuaalisen yhteisön keskustelua ja jälkimmäinen keskittäisi uutisoinnin yhteen kanavaan, josta ne saisi helposti luettua.

Kohdeorganisaatiota yleisemmällä tasolla voidaan tämän tutkimuksen perusteella todeta, että tutkimalla omia kommunikaatiokanaviaan, voittoa tavoittelematon organisaatio voi varsin pienillä ratkaisuilla kehittää omaa kommunikaatiotaan ja kommunikaatiokanaviaan, joka puolestaan johtaa parempaan organisaatioon sitoutumiseen. Organisaation sisäistä viestintää kehittämällä voittoa tavoittelematon organisaatio pystyy antamaan vapaaehtoisille tarvittavat tiedot ja työkalut aktiiviseen osallistumiseen.

Kommunikaatioteoriasta voidaan ammentaa lisää kommunikaatioon liittyen esimerkiksi näkökulmasta, jossa kommunikaatio muodostaa organisaation (esim. Putnam & Nicoteta, 2009). Tämän lähestymistavan kommunikaatioon ovat esimerkiksi Cooren ym. (2011) liittäneet strategiaan käytäntönä, jota kautta on mahdollista liittää kommunikaatiotutkimus organisaatiotutkimukseen. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kommunikaatiolla katsoa olevan merkitystä voittoa tavoittelemattomankin organisaation strategiassa ja tähän linkkiin tulisi sekä kohdeorganisaation että muiden voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tutustua.

Aktiivinen organisaation tuki erittäin tärkeää organisaatioon sitoutumiseen vapaaehtoistoiminnassa

Teorian mukaan organisaation koettu tuki vaikuttaa positiivisesti sekä työntekijän että organisaatioon sitoutumiseen (esim Saks, 2006, Meyer ym., 2002). Tässä tutkimuksessa tälle teorialle haettiin tukea myös vapaaehtoistoiminnan piiristä. Aineiston perusteella näyttäisi siltä, että organisaation koettu tuki oli kohdeorganisaation osalta vahvaa. Näkyvin yhteys tässä oli ulkomailla asuvien vapaaehtoisten aktiivinen toiminta, koska he olivat myös läheisimmissä tekemisissä organisaation vakituisten työntekijöiden kanssa. Tämä tukee aikaisemman tässä tutkimuksessa esitellyn tutkimuksen löydöksiä myös vapaaehtoistoiminnassa.

Kohdeorganisaatio pyrkii vahvasti viemään toimintaansa ulkomaille ja muodostamaan vapaaehtoisten jäsenten yhteisöjä Suomen ulkopuolelle. Tästä johtuen organisaation työntekijät ovat vahvasti tukemassa ulkomailla asuvien avainhenkilöiden toimintaa. Tämän tutkimuksen perusteella vapaaehtoiset vastaavat tähän tukeen aktiivisella toiminnalla ja yrittävät parhaansa mukaan viedä kohdeorganisaation toimintaa eteenpäin omalla alueellaan. Tähän liittyen tutkimus ekspatriaattien sitoutumisesta antaa tukea tämän tutkimuksen löydöksille (esim. Liu & Ipe, 2010).

Koska organisaation tuella on näin vahva yhteys aktiivisuuteen, olisi johdonmukaista, että myös Suomessa asuvien jäsenien sitoutumista voitaisiin lisätä vahvalla organisaation tuella. Kohdeorganisaation resurssit ovat tietysti rajatut, mutta mikäli yhteistyötä vapaaehtoisten jäsenten kanssa pystyttäisiin tehokkaasti organisoimaan, voisi tämä johtaa heidän aktiivisempaan osallistumiseensa toimintaan. Käytännön keinoja organisaation tuen lisäämiseen ei tässä tutkimuksessa noussut esiin, mutta kaikkien jäsenien ajoittainen muistaminen kohdeorganisaation osalta voisi olla askel oikeaan suuntaan. Näin he kokisivat olevansa aktiivinen osa yhteisöä ja tätä kautta voisivat kokea saavansa tukea organisaatiolta, joka puolestaan voisi johtaa heidän aktivoitumiseensa toiminnassa.

Yleisemmälläkin tasolla koettu organisaation tuki näyttäisi siis olevan merkittävä osa sitouttamista voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Koska voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eivät voi rahallisesti palkita vapaaehtoisia, on organisaation tuki merkittävä keino sitouttaa vapaaehtoisia toimintaan. Tätä voi perustella aiemmin esitellyn SET:n (Blau, 1964) perusteella, sillä mikäli vapaaehtoiset kokevat, että organisaatio panostaa heihin, on heillä psykologinen velvoite vastata tähän panostukseen.

Sosiaalinen pääoma on organisaatioon sitoutumisen lähde

Kirjallisuuskatsauksessa ihmissuhdeverkostoja tarkastellessa esiin nousi sosiaalisen pääoman käsite, joka osoittautui mielenkiintoiseksi näkökulmaksi sitoutumiseen vapaaehtoistoiminnassa. Sosiaalisen pääoman hankkiminen vapaaehtoistoimintaan osallistumalla osoittautuikin monelle haastatelluista pääasialliseksi syyksi joko kohdeorganisaatioon liittymiseen tai sen toimintaan osallistamiseen. Henkilökohtaiset hyödyt näyttivät siis tämän tutkimuksen kontekstissa olevan merkittävä syy vapaaehtoistoimintaan osallistumiseen. Esimerkiksi Brownin & Ferrisin (2007) tutkimustulokset tukevat tätä löydöstä.

Sosiaalisen pääoman suhde työntekijän tai organisaatioon sitoutumiseen näyttäisi enemmän kallistuvan organisaatioon sitoutumiseen, kuin itse työntekijän tai työhön sitoutumiseen. Sosiaalinen pääoma karttuu tässä tapauksessa osallistumalla yhteisön toimintaan ja luomalla uusia ammatillisia kontakteja, joista saattaa olla hyötyä tulevaisuudessa. Mikäli voittoa tavoittelemattoman organisaation toiminta siis perustuu ihmissuhdeverkoston toimintaan, näyttäisi sosiaalinen pääoma olevan syy sitoutua kyseiseen organisaatioon.

Ongelmaksi muodostuu sosiaalisen pääoman sitominen organisaatioon. Kontaktien luominen ja ylläpitäminen tapahtuu usein henkilökohtaisella tasolla, joten organisaatioon sitoutuminen ei ehkä ole välttämätöntä. Toisaalta aineistosta selvisi, että kohdeorganisaatio toimii eräänlaisena virikkeenä

pitää yllä näitä kontakteja ja luo kontekstin, jonka puitteissa kontakteihin voi ottaa yhteyttä. Näinollen vaikka sosiaalinen pääoma ei itsessään ole sidottu organisaatioon, antaa organisaatio sosiaaliselle pääomalle puitteet, jotka helpottavat sen käyttöönottoa. Tästä puolestaan seuraa se että sosiaalinen pääoma johtaa organisaatioon sitoutumiseen.

Voittoa tavoittelemattomille organisaatiolle tämä löydös saattaa osoittautua merkittäväksi keinoksi rekrytoida vapaaehtoisia mukaan toimintaan. Ihmissuhdeverkoston luominen ja sitä kautta saatu sosiaalinen pääoma saattaa toimia vahvana motivaattorina vapaaehtoistoimintaan osallistumiseen. Luomalla puitteet toimivalle vapaaehtoisuudelle, voittoa tavoittelematon organisaatio antaa vapaaehtoisille syyn osallistua toimintaan.

Tämän tutkimuksen näkökulman ulkopuolelta sosiaalista pääomaa ja vapaaehtoisuutta on tutkittu aiemmin esitellyn SDT:n näkökulmasta. Esimerkiksi Degli Antoni (2009) totesi muille hyödyksi olemisen olevan suurin syy osallistua vapaaehtoistoimintaan. Löydökset SDT:n piiristä siis tukevat pääosin tämän tutkimuksen löydöksiä, joissa vapaaehtoiset kokivat haluavansa olla hyödyksi muille kohdeorganisaation vapaaehtoisten muodostaman yhteisön jäsenille.

5.2. Käytännön sovelluksia tutkimukselle

Tämä tutkimus pyrki löytämään mahdollisimman käytännönläheisiä keinoja sitoutumisen kehittämiseen voittoa tavoittelevissa organisaatioissa, joiden toiminta perustuu paljon vapaaehtoistyöhön. Kehittämällä työntekijän ja organisaatioon sitoutumista voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voivat parantaa vapaaehtoisten jäseniensä aktiivisuutta ja tunnesidettä organisaatioon. Käytännössä tätä tutkimusta voidaan käyttää perusteena toimille, jotka kehittävät sitoutumista ja tätä kautta organisaation toimintaa. Tutkimus luo pohjaa sitoutumiselle käsitteenä, jota voittoa tavoittelevat organisaatiot voivat käyttää hyväkseen kehittäessään toimintaansa.

Kiinnittämällä huomiota seikkoihin, jotka johtavat sitoutumiseen, voivat voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ilman rahallista palkkiota luoda vapaaehtoisia aktiivisia käytäntöjä, jotka johtavat sitoutuneempiin ja tätä kautta aktiivisempiin vapaaehtoisiin. Tästä tutkimuksesta voittoa tavoittelemattomille organisaatiolle huomionarvoisia kohtia ovat esimerkiksi tavoitteiden ja toimintakeinojen suunnittelu ja näiden tiedottaminen vapaaehtoisille. Käytännössä tämä tarkoittaa voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle sitä että sen organisaation jäsenet, palkatut työntekijät ja vapaaehtoiset laativat organisaatiolle tavoitteet, joita se pyrkii toimillaan saavuttamaan. Näiden päättäminen luo organisaatiolle suunnan, joka auttaa vapaaehtoisia sitoutumaan tavoitteisiinsa.

Voittoa tavoittelemattoman organisaation kannattaa myös laatia selkeät toimintaohjeet vapaaehtoisilleen, jotta he voivat toimia organisaation hyväksi. Käyttämällä aikaa selkeiden toimintaohjeiden luomiseen organisaation mahdollistaa vapaaehtoisten aktiivisen toiminnan, joka ei ole mahdollista mikäli vapaaehtoiset ovat epätietoisia eri tavoista auttaa organisaatiota. Toiminnan suunnittelu myös auttaa voittoa tavoittelematonta organisaatiota tehostamaan toimintaansa ja tarkastelemaan eri keinoja saavuttaa omia tavoitteitaan.

Tämä tutkimus myös nosti esiin kommunikaation tärkeyden voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Tarkastelemalla omia kommunikaatiokanaviaan voittoa tavoittelematon organisaatio voi parantaa oman vapaaehtoisuhteisönsä toimintaa, joka puolestaan johtaa aktiivisempaan toimintaan vapaaehtoisten välillä esimerkiksi keskustelufoorumien tai vastaavien välityksellä. Lisäksi edellä mainitut tavoitteet on hyvä saada kommunikoitua niin että jokainen organisaation jäsen on niistä tietoinen. Samalla tavoitteiden saavuttamisesta ja muista uutisista tiedottaminen auttaa vapaaehtoisia pysymään tietoisina organisaation toiminnasta ja tätä kautta auttaa heitä pysymään sitoutuneina organisaatioon. Käytännön esimerkeiksi kommunikaation kehittämiseksi tämän tutkimuksen aineistosta nousi esiin keskustelufoorumien kehittäminen keskustelun kanavoinniksi omiin aihealueisiinsa sekä uutisoinnin keskittäminen yhteen paikkaan, esimerkiksi yksityisille verkkosivuille, jotta ne ovat vapaaehtoisille helposti saatavilla.

Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voivat tämän tutkimusten johtopäätösten perusteella käyttää sosiaalista pääomaa keinona houkutella uusia vapaaehtoisia mukaan toimintaansa. Vapaaehtoisuhteisön luomat suhteet voivat toimia hyvänä tapana saada uusia vapaaehtoisia mukaan yhteisöön. Samalla tämä yhteisö ja sen luoma sosiaalinen pääoma voi auttaa pitämään vapaaehtoisia mukana toiminnassa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että sosiaalinen pääoma on monelle vapaaehtoiselle tärkeä syy vapaaehtoistoimintaan osallistumiseen. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kannattaakin siis miettiä keinoja luoda organisaatioon tai sen yhteisöön liittyvää sosiaalista pääomaa, jonka avulla voidaan lisätä vapaaehtoisten sitoutumista organisaatioon.

5.3. Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus toimii pohjana tutkimukselle sekä työntekijän sitoutumisessa että organisaatioon sitoutumisessa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa sekä vapaaehtoistyöhön liittyen. Lisäksi tässä tutkimuksessa todettiin sosiaalisen pääoman olevan organisaatioon sitoutumisen lähde ja että

sosiaalinen pääoma on monelle vapaaehtoiselle merkittävä syy osallistua vapaaehtoistoimintaan. Näiden löydösten perusteella esitellään nyt ehdotuksia jatkotutkimukselle.

Sosiaalisen pääoman rooli vapaaehtoisuudessa ansaitsisi tämän tutkimuksen perusteella enemmän tutkimusta. Olisi aiheellista selvittää, onko sosiaalinen pääoma merkittävä syy vapaaehtoistoimintaan osallistumiseen yleisesti vai liittyykö se juuri tämän tutkimuksen kohdeorganisaation tapaisiin organisaatioihin, joissa vapaaehtoiset muodostavat oman yhteisönsä, jonka sisäinen toiminta on organisaatiolle ja sen jäsenille tärkeää. Eli mikäli voittoa tavoittelemattoman organisaation vapaaehtoiset eivät ole yhteisö, vähentääkö se sosiaalisen pääoman roolia vapaaehtoistoiminnassa.

Löydökset sosiaalisen pääoman suhteesta organisaatioon sitoutumiseen olisi hyvä vahvistaa kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin. Ongelmaksi tässä voi muodostua sosiaalisen pääoman mittaaminen. Esimerkiksi Stone (2001) ja Onyx & Bullen (2000) ovat tutkineet sosiaalisen pääoman mittaamista, mutta nämä tutkimukset eivät ole organisaatiotutkimuksen piiristä. Näin ollen ensimmäinen askel sosiaalisen pääoman ja organisaatioon sitoutumisen välisen yhteyden kvantitatiivisessa tutkimuksessa olisi rakentaa ammatillisiin verkostoihin perustuva mittari sosiaaliselle pääomalle. Tässä tutkimuksessa nousi esiin myös sosiaalisen pääoman sitominen tiettyyn organisaatioon. Tämä voi vaikeuttaa sosiaalisen pääoman mittaamista suhteessa haluttuun organisaatioon ja tulee ottaa huomioon sosiaalisen pääoman mittaria luotaessa.

Mikäli edellä mainittu yhteys sosiaalisen pääoman ja organisaatioon sitoutumisen välillä pystytään kvantitatiivisesti todentamaan, olisi mielenkiintoista tutkia tapoja, joilla tätä yhteyttä voidaan vahvistaa. Lisäksi keinoja lisätä sosiaalista pääomaa oman organisaation piirissä tulisi tutkia. Näiden ympärille voitaisiin luoda tutkimusta, joka johtaisi vapaaehtoistoiminnan tarkasteluun uudesta näkökulmasta, joka perustuu vapaaehtoisille tarjottuihin, ei rahallisiin, hyötyihin ja loisi uusia syitä osallistua vapaaehtoistoimintaan.

Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi että sosiaalinen pääoma on organisaatioon sitoutumisen lähde, mutta lisätutkimus sosiaalisen pääoman ja työntekijän sitoutumisen välillä voisi nostaa esille seikkoja, jotka jäivät tässä tutkimuksessa huomioimatta. Sosiaalisella pääomalla voi olla vaikutusta työntekijän, eli tässä tapauksessa vapaaehtoisen, tilaan suhteessa toimintaan voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa.

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle jäivät psykologisemmat näkökulmat vapaaehtoisten toiminnan aktivointiin tai motivoimiseen. Erilaisten psykologisten näkökulmien kuten SET:n tai SDT voivat luoda kattavamman kuvan työntekijän ja organisaatioon sitoutumisen hyödyistä voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle. Lisäksi on todettava, että sitoutuminen on vain yksi keino

kehittää vapaaehtoisten suhdetta vapaaehtoistoimintaan ja organisaatioon. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden vapaaehtoisten motivoimiseen ja aktivoimiseen liittyen löytyy varsin vähän tutkimusta ja tätä aukkoa tulisi tulevaisuudessa pyrkiä kattamaan uusilla näkökulmilla, joista tämä tutkimus on esimerkki.

LÄHTEET

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bateman, P. J., Gray, P. H., & Butler, B. S. (2011). Research note-the impact of community commitment on participation in online communities. *Information Systems Research*, 22(4), 841-854.
- Benkhoff, B. (1997). A test of the HRM model: Good for employers and employees. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 44.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of management*, 29(6), 991-1013.
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *science*, 323(5916), 892-895.
- Bowen, F., Newenham-Kahindi, A., & Herremans, I. (2010). When suits meet roots: The antecedents and consequences of community engagement strategy. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 297-318.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of management journal*, 47(6), 795-817.
- Brown, E., & Ferris, J. M. (2007). Social capital and philanthropy: An analysis of the impact of social capital on individual giving and volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(1), 85-99.

- Cheung, C. M., & Lee, M. K. (2009). Understanding the sustainability of a virtual community: model development and empirical test. *Journal of Information Science*.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, *64*(1), 89-136.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *17*(3), 336-354
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, *32*(9), 1149-1170.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, *31*(6), 874-900.
- Degli Antoni, G. (2009). Intrinsic vs. extrinsic motivations to volunteer and social capital formation. *Kyklos*, *62*(3), 359-370.
- Deshpande, S. P. (1996). Ethical climate and the link between success and ethical behavior: An empirical investigation of a non-profit organization. *Journal of Business Ethics*, *15*(3), 315-320.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the non-profit organization: Practices and principles*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Dyer, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management review*, *16*(3), 613-619.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, *14*(4), 532-550.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London, UK: SAGE. doi:10.4135/9780857028044
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Gellatly, I. R., Hunter, K. H., Currie, L. G., & Irving, P. G. (2009). HRM practices and organizational commitment profiles. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(4), 869-884.
- Girvan, M., & Newman, M. E. (2002). Community structure in social and biological networks. *Proceedings of the national academy of sciences*, *99*(12), 7821-7826.

- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201-210.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*, 15. Painos. Tammi, Helsinki.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee relations*, 25(2), 182-202.
- Hofstede, G. (1981). Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and society*, 6(3), 193-211.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of applied psychology*, 82(6), 961.
- Koh, J., & Kim, Y. G. (2004). Knowledge sharing in virtual communities: an e-business perspective. *Expert systems with applications*, 26(2)
- Koh, J., Kim, Y. G., & Kim, Y. G. (2003). Sense of virtual community: A conceptual framework and empirical validation. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(2), 75-94.
- Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 281-299.
- Lee, F. S., Vogel, D., & Limayem, M. (2003). Virtual community informatics: A review and research agenda. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 5(1), 5.

- Leskovec, J., Lang, K. J., Dasgupta, A., & Mahoney, M. W. (2009). Community structure in large networks: Natural cluster sizes and the absence of large well-defined clusters. *Internet Mathematics*, 6(1), 29-123.
- Lin, H. F. (2008). Determinants of successful virtual communities: Contributions from system characteristics and social factors. *Information & Management*, 45(8), 522-527.
- Liu, Y., & Ipe, M. (2010). The impact of organizational and leader–member support on expatriate commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1035-1048.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational psychology*, 1(1), 3-30.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 436-457.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89
- Meyer, J. P., & Gagne, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 60-62.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Onyx, J., & Bullen, P. (2000). Measuring social capital in five communities. *The journal of applied behavioral science*, 36(1), 23-42.

- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Perrow, C. (1961). The analysis of goals in complex organizations. *American sociological review*, 854-866.
- Porter, M. E. (2002). What is strategy. *Strategy for business: A reader*, 625.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of management*, 33(3), 479-516.
- Puffer, S. M., & Meindl, J. R. (1992). The congruence of motives and incentives in a voluntary organization. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 425-434.
- Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (Eds.). (2009). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. Routledge.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: the integral role of communications. *Human Resource Management*, 37(3-4), 277-293.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schilling, M. A., & Fang, C. (2014). When hubs forget, lie, and play favorites: Interpersonal network structure, information distortion, and organizational learning. *Strategic Management Journal*, 35(7), 974-994.
- Shuck, B. (2011). Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 1534484311410840.
- Shuck, B., Reio Jr, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human resource development international*, 14(4), 427-445.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.
- Stone, W. (2001). Measuring social capital. Australian Institute of Family Studies, Research Paper, 24.
- The Gallup Organization. (1992–1999). Gallup Workplace Audit (Copyright Registration Certificate TX-5 080 066). Washington, DC: U.S. Copyright Office.
- Tonteri, L., Kosonen, M., Ellonen, H. K., & Tarkiainen, A. (2011). Antecedents of an experienced sense of virtual community. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2215-2223.
- Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, 5. painos. Tammi, Helsinki.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.
- Vecina, M. L., Chacón, F., Marzana, D., & Marta, E. (2013). Volunteer engagement and organizational commitment in nonprofit organizations: what makes volunteers remain within organizations and feel happy?. *Journal of Community Psychology*, 41(3), 291-302.

- Vecina, M. L., Chacón, F., Sueiro, M., & Barrón, A. (2012). Volunteer engagement: does engagement predict the degree of satisfaction among new volunteers and the commitment of those who have been active longer?. *Applied Psychology, 61*(1), 130-148.
- Wellman, B., Haase, A. Q., Witte, J., & Hampton, K. (2001). Does the Internet increase, decrease, or supplement social capital? Social networks, participation, and community commitment. *American behavioral scientist, 45*(3), 436-455.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management, 27*(5), 515-535.
- Wyatt, W. (1999). *Work USA 2000: Employee commitment and the bottom line. Bethesda, MD: Watson Wyatt.*
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior, 74*(3), 235-244.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative science quarterly, 58*-65.
- Zhou, T. (2011). Understanding online community user participation: a social influence perspective. *Internet Research, 21*(1), 67-81.

LIITTEET

Haastattelurunko (Suomi)

Taustatiedot

1. Kuvaile nykyistä työtäsi.
2. Kuinka kauan olet ollut kohdeorganisaation jäsen?
3. Millä eri tavoin toimit kohdeorganisaation yhteydessä?

Ihmisuhdeverkosto

4. Miten merkittävä osa ammatillista verkostoasi kohdeorganisaatio on?
5. Oletko laajentanut ammatillista verkostoasi kohdeorganisaation kautta? Entä oletko pystynyt säilyttämään entisiä paremmin?
6. Kuinka paljon olet tekemisissä kohdeorganisaation jäsenten kanssa kohdeorganisaation toiminnan ulkopuolella?
7. Poikkeako suhteesi kohdeorganisaation jäseniin muista ammatillisista suhteistasi?

Sosiaalinen pääoma

8. Koetko, että kohdeorganisaation luomat suhteet ovat sinulle hyödyllisiä? Pystytkö käyttämään näitä suhteita hyväksesi?
9. Mikä on kohdeorganisaation suhteiden arvo sinulle?
10. Onko suhteista saatu hyöty mielestäsi tärkeä syy osallistumiseesi kohdeorganisaation toimintaan?

Virtuaalinen yhteisö

11. Onko toiminta verkossa mielestäsi olennainen osa kohdeorganisaation toimintaa?
12. Miten kohdeorganisaatio voisi toimia paremmin verkossa?

Organisaatioon sitoutuminen

13. Oletko mielestäsi sitoutunut kohdeorganisaatioon yhteisönä?

14. Koetko, että kohdeorganisaatio tukee sinua, kun toimit sen hyväksi?
15. Onko kohdeorganisaation kommunikaatio mielestäsi riittävää tai oikeanlaista?
16. Oletko tietoinen kohdeorganisaation saavutuksista?

Työhön/toimintaan sitoutuminen

17. Miten sitoutunut koet olevasi suhteessa kohdeorganisaation hyväksi tekemääsi toimintaan?
18. Onko sinulle selkeää, miten voit auttaa kohdeorganisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa?
19. Onko kohdeorganisaatioon liittyvän toiminnan suunnittelussa jotain parannettavaa? Mitä?
20. Koetko oppivasi ammatillisesti jotain osallistuessasi kohdeorganisaation toimintaan?

Lopuksi

21. Millä tekijöillä arvelet olevan suurin vaikutus aktiivisuustasosi kohdeorganisaation toiminnassa?
22. Arvostatko kohdeorganisaation jäsenyyttä? Miksi?
23. Onko sinulla vielä jotain muuta näihin teemoihin liittyvää asiaa, mikä ei tullut esille aiemmin?

Haastattelurunko (Englanti)

Background

1. Describe your current work.
2. For how long have you been a member of the case organization?
3. In what ways do you act in relation to the case organization?

Interpersonal networks

4. How significant is the case organization to your professional network?
5. Have you been able to expand your professional network through the case organization?
6. Have you been interacting with the case organization members outside the case organization activities?
7. Are the relationships in the case organization different from your other professional relationships?

Social capital

8. Do you feel that the case organization relationships are useful for you? Can you make use of them in some way?

9. What is the value of the case organization relationships to you?

10. Is the benefit gained from the case organization relationships an important reason for your participation in the case organization activity?

Virtual community

11. Are online activities an essential part of the case organization?

12. How can the case organization act better online?

Organizational commitment

13. Do you feel you are committed to the case organization as a community?

14. Do you feel the case organization supports you when you do activities for it?

15. Does the case organization communicate enough and in the right way?

16. Are you aware of the case organization's achievements?

Work/activity engagement

17. How engaged are you in relation to the activity you do for the case organization?

18. Is it clear to you, how you can help the case organization achieve its goals?

19. Is there something that could be improved in planning the case organization's activities?

20. Do you learn something professionally when you participate in the case organization's activities?

To conclude

21. What factors do you think are most important in your activity level in relation to the case organization?

22. Do you appreciate the case organization membership? Why?

23. Do you have something to add in relation to the themes discussed here, which did not come up before?