

| | |
|-------------------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Kandidaatintutkielma |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Pro gradu -tutkielma |
| <input type="checkbox"/> | Lisensiaatintutkielma |
| <input type="checkbox"/> | Väitöskirja |

| | | | |
|----------|--|------------|-------------|
| Oppiaine | Johdon laskentatoimi | Päivämäärä | 12.11.2020 |
| Tekijä | Janita Pulkkinen | Sivumäärä | 87+liitteet |
| Otsikko | Palkitsemisen vaikutus vapaaehtoistyöntekijän motivaatioon | | |
| Ohjaaja | Prof. Kari Lukka | | |

Tiivistelmä

Vuosittain suuri määrä ihmisiä pyhittää aikaansa vapaaehtoistyölle. He osallistuvat voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toimintaan, mikä ulottuu monien yhteiskunnan kannalta merkittävien tehtävien hoitamiseen. Vapaaehtoistyöntekijät ovat elintärkeitä voittoa tavoittelemattomille organisaatioille, koska niiden toiminta on riippuvaista vapaaehtoisten antamasta työpanoksesta. Tämän takia on tärkeää ymmärtää, mikä motivoi vapaaehtoisia työssään.

Organisaatioilla on käytössään erilaisia keinoja, joilla ne pyrkivät motivoimaan työntekijöitään. Yksi merkittävin keino on palkitseminen, mikä voi olla aineellista tai aineetonta. Kuitenkin voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa taloudelliset resurssit voivat olla hyvin rajallisia, eikä aineellinen palkitseminen ole välttämättä mahdollista. Tällöin aineetonta palkitsemista voidaan pitää keinona motivoida vapaaehtoisia. Näitä palkkioita kutsutaan myös ulkoiseksi palkkioiksi, koska ne annetaan ulkopuolisen tekijän toimesta. Motivaatio, mihin palkkioilla pyritään vaikuttamaan, voi olla luonteeltaan ulkoista, jolloin ihminen motivoituu toimintaan ulkoisen palkkion tai painostuksen vuoksi tai sisäistä, jolloin ihmistä motivoi itse toiminta. Vapaaehtoisia tutkittaessa on havaittu, että heidän motivaationsa on pitkälti sisäistä. Ihmisen ollessa sisäisesti motivoitunut on vaarana sisäisen motivaation syrjäytyminen, jos toimintaan puututaan ulkopuolelta esimerkiksi antamalla palkkio ja henkilö kokee sen kontrolloivan toimintaansa.

Tässä tutkielmassa tutkittiin, miten palkitseminen vaikuttaa vapaaehtoistyöntekijän motivaatioon. Aihetta tutkittiin haastattelemalla kahden voittoa tavoittelemattoman organisaation, Suomen Punaisen Ristin Varsinais-Suomen piirin sekä Esbo Bollklubb ry:n, vapaaehtoisia. Haastateltujen vapaaehtoisten motivaatio työtään kohtaan oli suurelta osin sisäistä. Vapaaehtoisia motivoi muun muassa se, että he pääsevät auttamaan muita sekä sosiaalisten suhteiden vahvistuminen. Haastatellut vapaaehtoiset eivät kokeneet tarvitsevansa ulkoista aineellista palkkiota eli suoranaista rahallista palkkaa vapaaehtoistyöstä. Sen sijaan jotkin ulkoiset aineettomat palkkiot kuten palaute, kiitokset ja vapaaehtoisille järjestetyt tapahtumat koettiin mieluisiksi. Tosin palkkiota tärkeämpää oli se, mitä sillä pyrittiin viestittämään vapaaehtoisille. Johdtopäätöksenä kuitenkin todetaan, että vapaaehtoisia on mahdollista palkita ulkoisesti ilman, että heidän sisäinen motivaationsa vapaaehtoistyötä kohtaan syrjäytyy.

| | |
|------------|---|
| Avainsanat | motivaatio, palkitseminen, vapaaehtoistyö |
|------------|---|



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

PALKITSEMISEN VAIKUTUS VAPAAEHTOISTYÖNTEKIJÄN MOTIVAATIOON

Johdon laskentatoimen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Janita Pulkkinen

Ohjaaja:
Prof. Kari Lukka

12.11.2020
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Tur-
nitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | JOHDANTO..... | 7 |
| 1.1 | Johdatus aiheeseen | 7 |
| 1.2 | Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaus | 9 |
| 1.3 | Tutkielman metodologia ja menetit..... | 10 |
| 1.3.1 | Tutkielman tutkimusote | 10 |
| 1.3.2 | Tutkimusmetodi ja aineiston keruu | 11 |
| 1.4 | Tutkielman rakenne | 13 |
| 2 | PALKITSEMINEN JA VAPAAEHTOISTYÖ..... | 14 |
| 2.1 | Palkitsemisen tarve ja merkitys organisaatioissa..... | 14 |
| 2.1.1 | Aineellinen palkitseminen..... | 15 |
| 2.1.2 | Aineeton palkitseminen | 16 |
| 2.2 | Vapaaehtoistyö voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa | 18 |
| 2.2.1 | Vapaaehtoisena työskenteleminen..... | 18 |
| 2.2.2 | Voittoa tavoittelemattoman organisaation erityispiirteet..... | 20 |
| 3 | MITEN PALKITSEMINEN VAIKUTTAA MOTIVAATIOON? | 24 |
| 3.1 | Työntekijän motivaatio | 24 |
| 3.1.1 | Ulkoinen motivaatio | 25 |
| 3.1.2 | Sisäinen motivaatio..... | 25 |
| 3.2 | Itsemääräämisteoria..... | 26 |
| 3.2.1 | Teorian tausta: psykologiset perustarpeet ja sosiaalinen ympäristö.. | 26 |
| 3.2.2 | Motivaation muodot itsemääräämisteoriassa | 28 |
| 3.3 | Motivaation syrjäytymisteoria..... | 31 |
| 3.4 | Palkitsemisen vaikutus työntekijän motivaatioon..... | 34 |
| 3.4.1 | Kontrolloiva vai kannustava palkkio? | 34 |
| 3.4.2 | Vapaaehtoistyöntekijän motivaation tutkiminen..... | 37 |
| 4 | VAPAAEHTOISTEN NÄKEMYKSET MOTIVAATIOSTA JA PALKITSEMISESTA | 40 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1 Case-organisaatioiden ja aineiston keruun esittely | 40 |
| 4.1.1 Case-organisaatiot..... | 40 |
| 4.1.2 Aineiston keruu | 41 |
| 4.2 Empiiriset tulokset | 43 |
| 4.2.1 Syyt vapaaehtoistyön aloittamiselle | 44 |
| 4.2.2 Vapaaehtoisuuden tehtävien luettelo | 45 |
| 4.2.3 Tärkeimmät motivaatioon vaikuttavat asiat vapaaehtoistyössä | 49 |
| 4.2.4 Ajatukset vapaaehtoistyön jatkamisesta tai lopettamisesta..... | 53 |
| 4.2.5 Kohdeorganisaatioiden käyttämät palkitsemismenetelmät | 55 |
| 5 VAIKUTAAKO PALKITSEMINEN VAPAAEHTOISEN MOTIVAATIOON?..... | 60 |
| 5.1 Vapaaehtoisten mielipiteet palkitsemisesta | 60 |
| 5.2 Mielekkäät palkitsemistavat vapaaehtoisille | 62 |
| 5.3 Onko haastateltujen vapaaehtoisten motivaatio ulkoista vai sisäistä? | 65 |
| 5.4 Onko haastateltujen vapaaehtoisten sisäinen motivaatio syrjäytynyt?..... | 68 |
| 5.5 Kannattaako vapaaehtoisia palkita ulkoisesti? | 72 |
| 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO..... | 75 |
| 6.1 Keskeisimmät löydökset..... | 75 |
| 6.2 Tutkielman luotettavuuden arviointi ja rajoitukset..... | 78 |
| 6.3 Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet..... | 80 |
| LÄHTEET | 83 |
| LIITTEET | 88 |
| Liite 1 Teemahaastattelurunko..... | 88 |

KUVIOT

| | |
|--|----|
| Kuvio 1 Motivaation muodot itsemääräämisteoriassa (Ryan & Deci 2000a, 237; Vasalampi 2017, 45 mukailleen) | 29 |
|--|----|

TAULUKOT

| | |
|---|----|
| Taulukko 1 Vapaaehtoisuuden tehtävien luettelo (Clary ym. 1992 mukailleen)..... | 38 |
| Taulukko 2 Vapaaehtoisuuden tehtävät kohdeorganisaatioiden vapaaehtoisten keskuudessa..... | 46 |
| Taulukko 3 Kohdeorganisaatioissa käytettävät palkkiot | 56 |
| Taulukko 4 Vapaaehtoisille mieluisat palkkiot | 63 |

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Ihmiset työskentelevät monin tavoin tuottaakseen hyötyä toisille ihmisille, sosiaalisille liikkeille tai yhteiskunnalle yleisesti. Joka vuosi miljoonat ihmiset ympäri maailman pyhittävät suuria määriä aikaansa ja energiaansa vapaaehtoisena auttamiseen. (Snyder & Omoto 2008.) Moni ihminen kokee tarvetta auttaa muita ja heille vapaaehtoistoiminta on luonnollinen osa arkea ja hyvän elämän kokemusta (Nylund & Yeung 2005).

Ilmastonmuutos ja humanitääriset kriisit, kuten vuonna 2020 ympäri maailman myllännyt COVID-19-pandemia, ovat saaneet ihmiset pohtimaan, kuinka tulisi toimia, jotta ongelmat saataisiin ratkaistua. Tämä on nostanut monet voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ja järjestöt asemaan, jossa niiden tekemää työtä arvostetaan entistä enemmän. Sosiaalinen media luo tietoisuutta yhä helpommin ja nopeammin näiden organisaatioiden ja järjestöjen toiminnasta (Briones ym. 2011) ja voi kasvattaa etenkin nuorten kiinnostusta vapaaehtoistyötä kohtaan.

Vapaaehtoistyö on suosittua Suomessakin. Tilastokeskuksen vuonna 2017 teettämän tutkimuksen mukaan 28 % yli 10 vuotta täyttäneistä kansalaisista oli tehnyt vapaaehtoistyötä ja 13% vähintään kerran kuukaudessa (SVT). Vapaaehtoistoiminnalla ja vapaaehtoisten tuottamalla työpanoksella voidaan nähdä olevan tärkeä rooli yhteiskunnassa. Tämän päivän epävakaisissa taloudellisissa oloissa monet voittoa tavoittelemattomat organisaatiot joutuvat nojaamaan vielä vahvemmin vapaaehtoistyövoimaan, koska taloudelliset resurssit voivat olla hyvin rajallisia (Bang ym. 2013, 96). On siis tarpeen ymmärtää tätä erityistä työntekijäryhmää ja sitä, mikä saa heidät tekemään työtä vapaaehtoisesti.

Vapaaehtoistyö on monella tapaa ainutlaatuinen työn tekemisen muoto. Ehkä suurin ero moneen muuhun työnteon muotoon on nimenomaan se, että vapaaehtoistyöstä ei makseta palkkaa (Frey & Goette 1999). Joku voisi kysyä, miksi kukaan on valmis antamaan aikaansa ja näkemään vaivaa työn tekemiseen, jos siitä ei saa edes rahallista korvausta. Vapaaehtoisena työskentelevien henkilöiden toiminnan alullepanijana onkin havaittu olevan sisäinen motivaatio (Clary & Snyder 1999; Frey & Goette 1999). Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan, että henkilö ryhtyy toimintaan, koska pitää sitä luontaisesti kiinnostavana tai nauttii itse toiminnasta. Ulkoinen motivaatio liittyy puolestaan toimintaan, johon ryhdytään, koska se johtaa erilliseen lopputulokseen. Tällöin ollaan motivoituneita saavuttamaan jotain toiminnasta irrallista, kuten rahaa. (Ryan & Deci 2000b.)

Motivaatiosta puhutaan paljon työnteon yhteydessä ja jokaisessa organisaatiossa on varmasti tavoitteena saada motivoituneita työntekijöitä, jotka ovat valmiita sitoutumaan ja antamaan täyden panoksensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä ei ole poikkeus myöskään voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, joiden toiminnan jatkuvuus nojaa vahvasti vapaaehtoistyöntekijöihin. Toisin kuin voittoa tavoittelevissa organisaatioissa, niin näissä organisaatioissa työntekijöitä ei kuitenkaan motivoida rahalla. Sisäisesti motivoituneita vapaaehtoisia voidaankin pitää hyvin tärkeinä voittoa tavoittelemattomille organisaatioille.

Sisäiseen motivaatioon liitetään kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttyminen: autonomisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden (Ryan & Deci 2000a; Ryan & Deci 2000b). Jotta on mahdollista toimia sisäisesti motivoituneena, on tärkeää, että sosiaalinen ympäristö tukee psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä (Vasalampi 2017). Voidaan ajatella, että vapaaehtoisena työskentelevät henkilöt hakeutuvat vapaaehtoistyön pariin, koska toiminta edesauttaa näiden psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä. Vapaaehtoisten on tutkittu hakeutuvan työskentelemään sellaiseen organisaatioon, jonka arvot kokevat omia arvojaan vastaaviksi (Frey & Goette 1999), jolloin organisaatiossa vallitseva sosiaalinen ympäristö voi olla omiaan tukemaan vapaaehtoisten psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä.

Jos vapaaehtoisten on kerran tutkittu haluavan työskennellä näissä organisaatioissa ja järjestöissä sen takia, että motivaatio kohdistuu itse työn tekemiseen ja siitä saatavaan tyydytykseen, niin miksi heidän palkitsemistaan tulisi edes pohtia? Ensinnäkin palkitsemista on monenlaista. Palkitseminen jaetaan tyypillisesti aineellisiin eli rahallisiin ja aineettomiin palkkioihin. Aikaisemmista tutkimuksista on käynyt ilmi, että vapaaehtoisia itseasiassa palkitaan työstään, mutta nämä palkitsemistavat ovat pitkälti aineettomia (Phillips & Phillips 2010a; 2010b; 2011). Sen lisäksi, että palkitseminen on joko aineellista tai aineetonta voidaan se määritellä myös ulkoisen ja sisäisen palkkion kautta, jolloin palkitsemista tarkastellaan samoin kuten motivaatiota. Ulkoisiksi palkkioiksi voidaan katsoa esimerkiksi raha ja verbaalinen palaute eli asiat, jotka välitetään henkilön ulkopuolelta. Sisäinen palkkio sen sijaan on lähtöisin henkilöstä tai toiminnasta itsestään. (Deci 1972.)

Toiseksi, kun palkitsemista tarkastellaan motivaatioteorioiden kautta, käy ilmi, että ulkoisella palkitsemisella voidaan jopa vahvistaa sisäistä motivaatiota, jos se koetaan psykologisia perustarpeita tukevana (Ryan & Deci 2000a; 2016). Kolmanneksi, palkitsemiseen ja sisäiseen motivaatioon liitetään syrjäytymisvaikutus (*engl. motivation crowding-*

out effect), millä viitataan palkitsemisen kontrolloivaan ominaisuuteen, joka tutkimusten mukaan syrjäyttää sisäistä motivaatiota (Frey 1997). Tässä tutkielmassa kiinnostuksen kohteena on se, kokeeko palkittava henkilö palkkion toimintaansa ja motivaatiotaan häiritsevänä eli kontrolloivana vai puolestaan niitä tukevana eli kannustavana.

Palkitsemisen vaikutusta vapaaehtoisten motivaatioon on tähän asti tutkittu melko paljon kvantitatiivisesti (ks. Frey & Goette 1999), mutta kvalitatiivista tutkimusta on vähemmän. Koska motivaatio on yksilöllistä ja se liittyy vahvasti ihmisen käyttäytymiseen, voidaan aiheen tutkimisella laadullisilla menetelmillä päästä lähemmäs tutkimuskohdetta ja nostaa vahvemmin yksilöllisiä kokemuksia esille. Tässä tutkielmassa vapaaehtoisten kokemuksia palkkioista ja niiden vaikutusta heidän motivaatioonsa tutkitaan kahdessa voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa.

1.2 Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaus

Tässä tutkielmassa on tavoitteena tutkia, mikä vaikutus ulkoisella palkitsemisella on vapaaehtoistyöntekijän motivaatioon. Tutkielmassa ollaan kiinnostuneita siitä, voidaanko vapaaehtoisia palkita ulkoisesti siten, että työhön kohdistuva sisäinen motivaatio ei syrjäydy. Ja jos sisäinen motivaatio syrjäytyy, niin korvaako mahdollisesti ulkoinen motivaatio tässä tapauksessa sisäisen motivaation, vai laskeeko motivaatio kokonaisuudessaan. Vapaaehtoisten motivaatiota tarkastellessa pyritään löytämään erityisesti motivaation taustalla olevia tekijöitä, kuten psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä ja pohtimaan, miten ulkoinen palkitseminen niihin vaikuttaa.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että ulkoinen, aineellinen palkitseminen vaikuttaa negatiivisesti vapaaehtoistyöntekijöiden sisäiseen motivaatioon (Frey & Goette 1999). Tässä tutkielmassa tutkimusongelmaksi on nostettu tämä havainto, ja tarkoituksena on tarkastella sitä kriittisesti motivaatiota käsittelevien teorioiden avulla.

Ensimmäinen tutkimuskysymys on tämän perusteella: miten vapaaehtoistyöntekijöitä palkitaan ulkoisesti? Tämän kysymyksen avulla voidaan saada tarkempi käsitys voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden palkitsemiskäytännöistä. Toisena tutkimuskysymyksenä on: miten ulkoinen palkitseminen vaikuttaa vapaaehtoistyöntekijän motivaatioon? Kun aluksi tarkastellaan sekä vapaaehtoisten motivaatiota että voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden käyttämiä palkkioita, pyritään niiden pohjalta löytämään vastaus toiseen tutkimuskysymykseen. Kolmantena tutkimuskysymyksenä on: onko vapaaehtoistyöntekijän ulkoinen palkitseminen hyödyllistä? Tähän pyritään vastaamaan edellisten tutkimuskysymysten vastausten pohjalta.

Tutkielma keskittyy käsittelemään vapaaehtoisena työskenteleviä. Tähän päädyttiin, koska vapaaehtoiset työskentelevät lähtökohtaisesti ilman oletusta siitä, että tehdystä työstä maksettaisiin palkkaa. Aikaisemmissa aihetta käsittelevissä tutkimuksissa on nousut esille vapaaehtoistyöntekijöiden sisäinen motivaatio työtään kohtaan ja sitä pidetään erityisesti vapaaehtoistyöhön liittyvänä ominaisuutena. Tässä tutkielmassa pyritään tuomaan tutkittavien vapaaehtoisten oma ääni ja ajatukset motivaatiosta ja palkitsemisesta aihetta käsittelevien tutkimusten joukkoon. Lisäksi pyritään tekemään johtopäätöksiä empirian pohjalta, jotka voisivat mahdollisesti auttaa ymmärtämään työhön kohdistuvaa sisäistä motivaatiota laajemmin.

Tutkimuskohteena on kaksi voittoa tavoittelematonta organisaatiota. Nämä ovat Punaisen Ristin Varsinais-Suomen piiri sekä Esbo Bollklubb ry. Tässä tutkielmassa tutkitaan ja vertaillaan näiden kahden organisaation vapaaehtoistyöntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia motivaatiosta ja palkitsemisesta. Organisaatioiden tarkempi esittely löytyy tutkielman luvusta 4.

1.3 Tutkielman metodologia ja metodit

1.3.1 Tutkielman tutkimusote

Suomalaiseen laskentatoimen tutkimukseen on vakiintunut viisi yleisesti käytettyä tutkimusotetta. Nämä ovat käsiteanalyttinen, nomoteettinen, päätöksentekometodologinen ja toiminta-analyttinen tutkimusote. Myöhemmin tätä nelikenttää täydennettiin konstruktiivisella tutkimusotteella. Tutkimusotteet jaotellaan sen mukaan, miten niiden ominaisuudet sijoittuvat deskriptiivisyyden tai normatiivisuuden sekä teoreettisuuden tai empirisyyden mukaisesti. (Neilimo & Näsi 1980; Lukka 1991.)

Tämän tutkielman tutkimusote on toiminta-analyttinen. Tämä tutkimusote sijoittuu edellä mainittujen ominaisuuksien mukaan deskriptiivisen ja normatiivisen välimaastoon sekä teoreettisuus-empirisuus akselilla jälkimmäiseen. Toisaalta tämän tutkielman tutkimusotteen voi korostaa olevan deskriptiivis-toiminta-analyttinen, koska tutkielmassa kuvaillaan syvällisesti kohteena olevaa aihetta, mutta tutkielma ei ole luonteeltaan ohjaava. Toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa on kuitenkin tyypillisesti myös käsiteanalyttisiä piirteitä, mikä näkyy tässäkin tutkielmassa teoriaosuuden merkityksessä empiriaosuuden rakentamisessa ja tulosten jäsentämisessä. (Lukka 1991, 167.)

Toiminta-analyttisen tutkimusotteen tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Menetelmässä korostuu tutkimuskohteen analysointi mahdollisimman

kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti. Tämänkin takia on empiriasta hankittu aineisto hyvin olennaista toiminta-analyttisessä tutkimuksessa. Toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa empiria tyypillisesti kerätään harvojen kohdeyksikköjen kautta ja näiden tutkimusmenetelmät ovat monipuolisia. Menetelminä käytetään esimerkiksi haastatteluja, havainnointia ja kirjallista aineistoa. Toiminta-analyttista tutkimusotetta kuvaa myös ihmistieteiden korostaminen sekä subjektiivisen aineksen sisältyminen tutkimukseen. (Neilimo & Näsi 1980, 35; Lukka 1991, 169–171.)

Toiminta-analyttiseen tutkimusotteeseen liittyy myös tiettyjä haasteita. Suurin haaste on tutkimuksen validoimisvaikeudet liittyen objektiivisuuteen ja yleistettävyyteen. On tietenkin ilmeistä, ettei tutkijan vaikuttamista tutkittavaan pystytä toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa välttämään, kun tutkimus tehdään tutkimuskohteen lähellä. Ulkoisen validiteetin eli yleistettävyyden ongelma on tässä tutkimusotteessa myös läsnä, mutta sitä ei pidetä edes täysin pätevänä toiminta-analyttisen tutkimusotteen arviointikeinona. Kyseessä on kuitenkin tutkimusote, jonka nimenomaisena tarkoituksena on yksittäinen, syvälinen ja subjektiivinen tutkiminen. (Lukka 1991, 176–177.) Vaikka laskentatoimen tulosten yleistettävyyttä onkin kritisoitu, niin Lukka ja Kasanen (1995, 84) tarkensivat, että tapaustutkimusten induktiivisen päättelyn luonteesta johtuen edellytykset laskentatoimen tutkimusten yleistettävyyden suhteen ovat samat tutkimusotteesta riippumatta. Nämä edellytykset ovat tutkitun aihealueen teoreettinen ymmärrys, aikaisemmat empiiriset tulokset ja niiden tulkitseminen sekä empiiriset tulokset, joista tarjotaan tulkintoja kyseiselle tutkimukselle.

Tämä tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimusotteen mukaan maailma on subjektiivinen ja todellisuus nähdään sosiaalisesti konstruoituna. Perustelu kvalitatiivisen empirian keruun valinnalle on se, että tutkielmassa pyritään pääsemään syvällisesti sisälle tutkittavien kokemuksiin ja ajatuksiin. On myös tärkeää, että tutkija on aktiivisessa roolissa tiedon keruun aikana ja vuorovaikutuksessa tutkittavan kohteen kanssa, mitkä ovat kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskiössä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 22–23.)

1.3.2 Tutkimusmetodi ja aineiston keruu

Tämä tutkielma on empiiriseltä luonteeltaan vertaileva case- eli tapaustutkimus. Myös case-tutkimuksessa on teorioiden merkitystä korostettu. Melko tavanomaisesti case-tutkimuksissa tarkastellaan tutkittavaa kohdetta usean eri teorian näkökulmasta. Kuten case-tutkimuksen nimikin kertoo, keskitytään siinä yksityiskohtaisesti yhteen tai korkeintaan

muutamaan havaintokohteeseen. (Salmi & Järvenpää 2000, 267.) Tämän tutkielman empiirinen aineisto hankitaan kahdesta organisaatiosta ja tutkimuksen kohteena on otos organisaatioissa työskentelevistä vapaaehtoistyöntekijöistä.

Koska tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan vain kahta organisaatiota, on tärkeää, että valitut kohteet sisältävät tutkimuksen kannalta keskeisiä ominaisuuksia. Tässä tutkielmassa keskeisin ominaisuus on organisaatioiden kuuluminen voittoa tavoittelemattomalle sektorille sekä se, että organisaatioiden alaisuudessa työskentelee vapaaehtoistyöntekijöitä. Vaikka case-tutkimuksen tekemisessä korostetaan havainnointitapah- tumien keräämistä monilla, toisiaan täydentävillä keinoilla, kerätään tässä tutkielmassa empiirinen materiaali pelkästään haastatteluilla. Tähän valintaan päädyttiin, koska kum- mastakin kohdeorganisaatiosta saatiin usea haastateltava ja empiirisestä aineistosta tuli kattava. Case-tutkimuksessa on tavanomaista, että lopputuloksena syntyy viitekehys tar- kastellusta ilmiöstä. Tätä viitekehystä suositellaan hahmoteltavan jo tutkimuksen alku- vaiheessa, jolloin se ohjaa havaintojen järjestelmällistä hankkimista sekä tutkimuskysy- myksiin vastaamista. (Salmi & Järvenpää 2000, 271–272.) Tässä tutkielmassa ei loppu- tuloksena synny varsinaista viitekehystä, mutta empiirisen materiaalin keruussa käytetään apuna viitekehystä, joka muodostetaan tutkielman keskeisistä teorioista.

Tutkielman empiirisen materiaalin keruu tapahtuu teemahaastattelujen avulla. Tämä haastattelumenetelmä on puolistrukturoitu, mille on ominaista jonkin näkökulman luk- koon lyöminen, mutta avoimuuden säilyttäminen muilta osin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 45). Metodina pidetään sopivana tälle tutkielmalle, koska tutkittava aihe rakentuu usean teorian pohjalle, joista haastatteluissa apuna käytettävät teemat valitaan. Haastattelujen teemat määritellään siis näiden tutkielman kantavien teorioiden pohjalta. Teemahaastat- telun valintaa tämän tutkielman empiirisen aineiston keruun metodiksi puoltaa myös se, että halutaan korostaa tutkittavan näkemistä tutkimustilanteessa subjektina ja antaa tut- kittavalle mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita esille vapaasti. Tämä on tärkeää, koska tutkimuskohteena on nimenomaan tutkittavien henkilöiden omat ajatukset ja koke- mukset tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35.)

Teemahaastattelulle on nimensäkin puolesta ominaista, että haastattelut kohdenne- taan tiettyihin teemoihin. Koska teemahaastattelussa ainoana haastateltavia sitovana teki- jänä on ennalta valitut teemat, vapauttaa se haastattelun tutkijan näkökulmasta ja antaa tilaa tutkittavien äänelle. Tässä haastattelumenetelmässä huomioidaan ihmisten tulkinnat asioista ja heidän antamansa merkitykset ovat menetelmän keskiössä, kuin myös ajatus merkitysten syntymisestä vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48.)

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu johdantoluvun jälkeen viidestä luvusta. Luvussa kaksi ja kolme käsitellään tutkielman teoreettinen osuus. Tämän tutkielman kantavat teoreettiset teemat ovat palkitseminen ja motivaatio. Luvussa kaksi esitellään erilaisia palkitsemistapoja sekä vapaaehtoistyön ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden erityispiirteitä. Kolmannessa luvussa käsitellään motivaatiota ja siihen liittyviä teorioita. Tämän luvun keskeisimmät teoriat ovat itsemääräämisteoria sekä motivaation syrjäytymisteoria. Näiden lisäksi luvussa esitellään aikaisempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia sekä tutkielmassa käytetty vapaaehtoisuuden tehtävien luettelo.

Luvussa neljä kuvaillaan empiirisen aineiston keruuta ja esitellään case-organisaatiot. Tässä luvussa avataan myös empiirisiä tuloksia eli esitellään tutkielman kannalta olennaisia haastatteluista saatuja vastauksia. Aineistosta saatujen tulosten syvempi pohdinta ja kytkökset tutkielman teorioihin ovat luvussa viisi. Viidennessä luvussa vastataan myös tutkielman tutkimuskysymyksiin. Tutkielman viimeisessä eli kuudennessa luvussa esitellään johtopäätökset sekä arvioidaan tutkielman luotettavuutta. Lopuksi on vielä tutkielman yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet.

2 PALKITSEMINEN JA VAPAAEHTOISTYÖ

2.1 Palkitsemisen tarve ja merkitys organisaatioissa

Jokaisella organisaatiolla on tarkoitus ja tavoite, jota kohti pyritään. Tavoitteeseen päättäkseen on organisaatioilla haasteenaan se, kuinka saada ihmiset toimimaan kohti asetettua tavoitetta. Tässä tehtävässä organisaation ohjausjärjestelmillä on merkittävä rooli. Olipa organisaatio minkälainen hyvänsä, on selvää, että toimiakseen se vaatii ohjaamista. Muuten on vaarana, että organisaatiossa työskentelevät ihmiset käyttäytyvät vain omien tavoitteidensa mukaisesti. On tosin täysin organisaatiosta riippuva asia, kuinka tiukkaa tai löysää sen ohjaamisen tulisi olla. (Flamholtz 1996, 596–597.) Yksi merkittävimmistä organisaatioiden käytössä olevista ohjaamisen keinoista on johdon ohjausjärjestelmät. Johdon ohjauksella varmistetaan, että organisaatiolla on käytössään tarvittavat resurssit ja, että nämä resurssit saadaan tehokkaaseen käyttöön organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Anthony 1965, 27).

Johdon ohjausjärjestelmiä käytetään työntekijöiden käyttäytymisen ja päätöksenteon ohjaamiseen. Ohjausjärjestelmillä johto pyrkii varmistamaan, että työntekijät toimivat organisaation tavoitteiden ja strategian mukaisesti. (Merchant & Van der Stede 2007, 5.) Palkitseminen on osa tätä johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuutta. Palkitsemisjärjestelmät koostuvat niistä menetelmistä, joita organisaatiot käyttävät maksaakseen työntekijöilleen sekä tarjotakseen heille muita palkkioita. Nämä palkitsemisjärjestelmät voivat olla hyvin muodollisia, jolloin ne sisältävät määriteltäviä tasoja ja palkkarakenteita tai toisaalta epämuodollisia, joilla ei pyritä laittamaan työtehtäviä eriarvoiseen asemaan. (Armstrong 2015, 11.) Palkitsemiseen liittyy kaksi perimmäistä tarkoitusta. Ensimmäisenä tarkoituksena pidetään nimenomaan käyttäytymisen ohjaamista. Palkitsijan tarkoituksena on palkkion avulla ohjata palkittavaa käyttäytymään haluamallaan tavalla. Toinen tarkoitus liittyy informaation antamiseen. Palkkio antaa palkittavalle tietoa siitä, kuinka hän on suoriutunut tietyissä tilanteissa (Deci 1975, 141.)

Lähtökohtaisesti palkitsemisella pyritään ennen kaikkea houkuttelemaan, motivoimaan ja sitouttamaan ihmisiä. Myös hyvät työsuoritukset, tarvittavan osaamisen kehittäminen, yhteistyö ja toiminnan kehittyminen ovat asioita, joita palkitsemisella tavoitellaan. (Ylikorkala ym. 2018, 14.) Jokaisella työntekijällä on oma käsityksensä siitä, minkälainen palkitseminen on hänen kohdallaan toimivaa ja motivoivaa. Tämän takia olisi tärkeää,

että organisaation palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa pystyttäisiin ottamaan huomioon myös yksilöllisiä seikkoja.

Palkitsemisesta puhuttaessa käytetään nykyään kokonaispalkitsemisen käsitettä. Tällä halutaan tehdä selväksi se, että palkitseminen on paljon muutakin kuin rahallinen palkkio tehdystä työstä. Kokonaispalkitseminen pitää sisällään aineellisen eli rahallisen ja aineettoman palkitsemisen. On tutkittu, että tulotason ja varallisuuden kasvaessa rahan merkitys ei ole enää niin suuri. Tämän takia aineettoman palkitsemisen merkitys korostuu ja kasvaa jatkuvasti. (Kauhanen 2010, 94; Ylikorkala ym. 2018, 35–36.) Palkitseminen on jokaisessa organisaatiossa ainakin osittain itse päätettävissä oleva asia ja tyypillisesti siinä heijastuu organisaatiossa vallitsevat arvot kuten tasavertaisuus (Kauhanen 2010, 91).

2.1.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellista palkitsemista on esimerkiksi työstä saatu palkka, mutta myös työnantajan tarjoamat luontoisedut, kuten auto- ja ateriaetu (Kauhanen 2010, 106). Jälkimmäisiä ei välttämättä aina mielletä aineellisen palkkion muodoiksi, mutta määritelmällisesti ne ovat aineellisia. Eli aineelliset palkkiot ovat sellaisia, joilla on rahallista arvoa. Rahapalkkioiden vaikutus työssä suoriutumiseen on edelleen suuri, vaikka aineettomia palkitsemiskeinoja nykyään korostetaankin paljon (Ylikorkala ym. 2018, 53).

Aineellinen palkitseminen on useimmille työntekijöille tutuin palkitsemisen muoto, koska ensisijainen korvaus tehdystä työstä on nimenomaan rahana maksettava palkka. Aineellisen kokonaispalkkion voidaan nähdä koostuvan neljästä osasta. Nämä ovat peruspalkka, vaihteleva palkkio tai bonus, luontoisedut sekä osingot. Työnantajat voivat siis peruspalkan lisäksi tarjota muita aineellisia palkkiota, mutta se ei ole välttämätöntä eikä kaikissa organisaatioissa edes mahdollista. Esimerkiksi bonuksia voidaan jakaa organisaation tekemän voiton mukaisesti työntekijöille tai tietyille osastoille, jotka ovat suorittaneet hyvin. Osinkoja käytetään puolestaan usein johtoryhmän palkitsemisessa. (Rose 2018, 7–8.)

Monet työntekijät saavat Suomessa yleissitovan työehtosopimuksen (TES) mukaista palkkaa, jolloin minimipalkkataso on tässä sopimuksessa määrätty. Niillä sektoreilla, joilla ei makseta TES:in mukaista palkkaa, käytetään sopimuspalkkoja. Tällöin henkilön palkka rakentuu yleisesti tehtävän vaativuuden perusteella määritellystä osuudesta sekä henkilökohtaisesta osuudesta, mikä määräytyy henkilön osaamisen ja suoriutumisen perusteella. (Kauhanen 2010, 104, 106.) Vaikka rahan merkitys vaihtelee ihmisten välillä

paljonkin, voidaan palkkaa pitää melko dominoivana tekijänä henkilön valitessa työpaikkaansa ja päätöksessä pysyä organisaation työntekijänä (Armstrong 2015, 92). Se, kuinka tehokkaita rahapalkkiot ovat riippuu esimerkiksi siitä, kuinka nopeasti palkkio seuraa suoriutumisesta ja kuinka saavutettavissa olevana sekä saavutettavan arvoisena palkkiota pidetään (Armstrong 2015, 103).

Rahapalkan lisäksi monet työnantajat tarjoavat myös luontoisetuja. Syynä luontoisetujen käyttämiselle on se, että ne ovat verotuksellisesti edullisia sekä työnantajalle että työntekijälle. Näitä luontoisetuja ovat jo aiemmin mainittujen auto- ja ateriaedun lisäksi esimerkiksi puhelin- ja asuntoetu. Kuten muissakin palkitsemisen muodoissa on luontoisetujen käyttöä suunniteltaessa hyvä kartoittaa organisaation työntekijöiden mielipiteitä ja varmistaa, että työntekijä arvostaa tarjottavaa etua. On turhaa tarjota työntekijälle esimerkiksi autoetua, jos hänellä ei ole ajokorttia. (Kauhanen 2010, 106–107.)

Aineellisen palkitsemisen eri muodot ovat laajalti käytettävissä monissa organisaatioissa, mutta voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa nämä keinot ovat hyvin rajallisia, joskus jopa olemattomia. Aineellisten palkkioiden tarjoaminen vapaaehtoisille vaatii voittoa tavoittelemattomalta organisaatiolta sekä resursseja että kekseliäisyyttä. Tämän takia nämä organisaatiot voivat pyrkiä tarjoamaan erilaisia aineettomia palkkioita, joilla huomioida ja palkita työntekijöitään.

2.1.2 Aineeton palkitseminen

Aineettoman palkitsemisen merkitystä työntekijöiden palkitsemisessa korostetaan paljon tänä päivänä. Ei riitä, että työstä saadaan itselle mieluinen määrä palkkaa, vaan työstä itsestään on saatava jotain, mikä on loppujen lopuksi merkittävä arvioitaessa halukkuutta työskennellä kyseisessä organisaatiossa. Organisaation johtamisen kannalta on tarkoituksenmukaista pitää mielessä, että usein parhaimmat ja motivoivimmat palkitsemisen keinot löytyvät aineettomista palkkioista. (Kauhanen 2010, 97.)

Voidaankin sanoa, että rahalla on mahdollista motivoida ihmisiä tiettyyn pisteeseen asti, mutta tämän jälkeen motivointikeinot tulisi löytää muualta. Tämän takia rahapalkkaa tulisi täydentää aineettomilla palkkioilla, etenkin sellaisilla, joilla voidaan tukea ja edistää motivaatiota. Aineettomien palkkioiden vaikutus motivaatioon on nähty olevan voimakkaampi ja pitkäkestoisempi, kuin pelkällä rahallisella palkkiolla. (Armstrong 2015, 110.)

Aineettomat palkkiot keskittyvät niihin tarpeisiin, joita henkilöllä on esimerkiksi tunnustuksia, saavutuksia, itsenäisyyttä sekä henkilökohtaista kasvua kohtaan (Armstrong 2015, 109). Aineeton palkitseminen voidaan jakaa erilaisiin urapalkkioihin, kuten työhön

itseensä, joustaviin työaikoihin ja itsensä kehittämiseen sekä sosiaalisiin palkkioihin, kuten statussymboleihin ja palautteeseen (Kauhanen 2010, 97). Aineettomat palkkiot voidaan jaotella myös ulkoisiin ja sisäisiin sen mukaan, mistä palkkio on lähtöisin. Ulkoisilla viitataan esimerkiksi kehuihin ja huomioimiseen, sisäisillä puolestaan työstä itsestään kumpuaviin asioihin, kuten työn haastavuuteen ja kiinnostavuuteen sekä tunteeseen siitä, että työ on hyödyllistä. (Armstrong 2015, 109–110.)

Työllä on monille ihmisille suuri merkitys elämässä ja aika harva haluaa loppujen lopuksi tehdä työtä, joka ei itsessään ole palkitsevaa. Mielenkiintoiset ja haasteita tarjoavat työtehtävät antavat työlle merkityksen. Myös työssä uuden oppiminen ja mahdollisuus kehittyä koetaan yleensä tärkeiksi. Hyvin ajankohtainen aihe on myös työssä viihtyminen ja siihen vaikuttaa olennaisesti se, missä ja milloin työtä tehdään. Esimerkiksi etätöiden mahdollisuus ja vapaus tehdä työtä itse määrittelemään aikoina voi olla työntekijälle hyvinkin tärkeää. (Kauhanen 2010, 97–99.) Työn ja muun elämän tasapainottamisella palkitaan työntekijää huomioimalla työn ulkopuoliset tarpeet esimerkiksi omaksumalla perheystävällisiä toimintatapoja, kuten joustavat työaikajärjestelyt (Armstrong 2015, 113).

Sosiaaliset palkkiot ovat tärkeitä etenkin sosiaalisten tarpeiden täytymisen sekä ryhmään kuuluvuuden tunteen kannalta. Moni työntekijä voikin vastata yhdeksi tärkeimmäksi työssä viihtyvyyteen vaikuttavaksi asiaksi hyvän työporukan ja yhteishengen. Joillekin henkilöille myös statussymbolit, joilla ilmaistaan tiettyä arvoasemaa ovat mieleisiä palkitsemisen muotoja. Kuitenkin yksi tärkeimmistä sosiaalisista palkkioista on huomioiminen ja palaute, joiden saaminen on työntekijälle arvokasta. Huomioimista pidetään yhtenä tehokkaimmista menetelmistä palkita henkilöä. Ihmiset eivät halua ainoastaan tietää kuinka hyvin he ovat saavuttaneet heille asetetut tavoitteet, vaan myös, että heidän työpanostaan arvostetaan. (Kauhanen 2010, 101–103; Armstrong 2015, 111.)

Huomioimisen tarve on tunnistettu kuuluvan Maslow'n tarvehierarkian arvonannon tarpeisiin.¹ Huomioimisella annetaan työntekijälle positiivista palautetta siitä, että hän on suoriutunut työtehtävistään hyvin. Positiivisen palautteen lisäksi voidaan antaa rakentavaa palautetta ja kritiikkiä. Yhtä tärkeää kuin palautteen antaminen on myös se, kuinka sitä annetaan. Etenkin rakentavan palautteen ja kritiikin antamisessa tulisi olla tarkka ja huomioida vastaanottajan tunteet. Asianmukaisesti annettu palaute voi kasvattaa henkilön

¹ Maslow'n tarvehierarkia koostuu viidestä tasosta: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvonannon tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. (Maslow 1943).

itseluottamusta ja rakentaa pohjaa itseohjautuvalle oppimiselle. (Kauhanen 2010, 101–103; Armstrong 2015, 111.)

Aineettomien palkkioiden etuna voidaan pitää nimenomaan niiden aineetonta luonnetta, koska organisaatiolle niistä aiheutuvia kustannuksia pidetään usein aineellisen palkitsemisen kustannuksia alhaisempina. Aineettomien palkkioiden luonteen vuoksi niiden antaminen voi olla myös haastavaa, eikä niiden merkitystä työntekijälle voida etukäteen tietää. Tämän takia myös aineettomien palkkioiden kohdalla työntekijöiden mielipiteiden kartuttaminen näitä palkkioita kohtaan on tarpeen. Aineettomat palkkiot toisaalta tarjoavat monipuolisia palkitsemiskeinoja, joita voidaan hyödyntää tilanteissa, joissa rahallinen palkitseminen on rajallista tai se ei ole mahdollista.

2.2 Vapaaehtoistyö voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa

2.2.1 Vapaaehtoisena työskenteleminen

Vapaaehtoistoiminnasta puhutaan monilla eri käsitteillä, mutta viimeisten vuosikymmenien aikana vapaaehtoisuus, vapaaehtoistoiminta ja vapaaehtoistyö ovat vakiintuneet yleiseen käyttöön. Vapaaehtoistyötä määriteltäessä on oltu melko yksimielisiä siitä, että se on palkatonta, ihmisen vapaasta tahdosta kumpuavaa yleishyödyllistä toimintaa ja auttamista, joka on organisoitu useimmiten jonkin tahon avustuksella. (Nylund & Yeung 2005, 14–15.) Vapaaehtoistyö on määritelty myös yhtenä sosiaalisen toiminnan muotona. Tämä sosiaalinen toiminta käsittää sellaisen toiminnan, johon ryhtymällä tuotetaan hyötyä muille ihmisille, liikkeille, yhteisöille tai yhteiskunnalle. (Snyder & Omoto 2008, 2.)

Snyder ja Omoto (2008, 2) nostavat esille kuusi vapaaehtoisuutta määrittelevää ja sille tunnusomaista piirrettä. Ensimmäinen on se, että vapaaehtoisten tekemien tehtävien on oltava vapaaehtoisia, eli toiminnan tulee olla lähtöisin henkilön vapaasta tahdosta ilman sitoumuksia velvoitteista tai pakottamisesta. Toiseksi, vapaaehtoisen tarjoamat palvelut sisältävät jonkin verran harkintaa tai päätösten tekemistä. Se ei siis ole niin sanotusti tahatonta tai kiireellistä auttamista. Kolmanneksi, vapaaehtoista toimintaa tulee tehdä ajan kuluessa nimenomaan auttamisesta kiinnostumisen kautta ja sen tulee ulottua viikkojen, kuukausien ja vuosien päähän. Neljänneksi, päätös toimia vapaaehtoisena pohjautuu täysin henkilön omiin tavoitteisiin ilman odotusta palkkiosta tai rangaistuksesta. Viidenneksi, vapaaehtoisuus sisältää apua kaipaavien ihmisten tai asioiden palvelemisen. Palveluja ei tule tyrkyttää, vaan niiden tulisi olla vastaanottajan hyväksymää. Kuudenneksi, vapaaehtoisuutta harjoitetaan ihmisten tai asioiden puolesta ja yleisesti järjestöjen

tai organisaatioiden kautta. Myös Clary ja Snyder (1999, 156) esittelivät vastaavanlaisen listan vapaaehtoisten ominaisuuksista, mutta lisäsivät vielä, että vapaaehtoisen päätökseen aloittaa ja jatkaa toimintaa vaikuttaa se, kuinka hyvin tietty toiminta sopii yhteen henkilön omien tarpeiden ja tavoitteiden kanssa.

Vapaaehtoisuuden on nähty edustavan kaiken kaikkiaan erikoislaatuista auttamisen muotoa. Vapaaehtoisille on tyypillistä etsiä mahdollisuuksia auttaa ja he voivat harkita pitkään ja tarkkaan vapaaehtoisuuden aloittamista, sen laajuutta ja osallistumisensa luonnetta. Vapaaehtoisille on tavallista sitoutua tehtävään huomattavan pitkiksi ajoiksi, mikä myös sitoo heidän persoonallisia ja sosiaalisia kustannuksiaan. Vapaaehtoisuudelle on tyypillistä myös se, että vapaaehtoinen ei tunne autettavia etukäteen eikä auttamissuhteeseen osallistumiselle ole asetettu velvoitteita. On myös mahdollista ilmoittautua vapaaehtoiseksi järjestöihin, joiden auttamisen kohteiden kanssa ei pysty varsinaisesti kommunikoimaan puheen välityksellä kuten on kyse eläintensuojelussa. (Snyder & Omoto 2008, 6.)

Vapaaehtoisuutta pohtiessa nousee esille kysymyksiä, mitkä liittyvät ihmisen persoonallisuuteen, motivaatioon ja mekanismeihin, joilla säilyttää vapaaehtoinen toiminta. Esimerkiksi persoonallisuuteen liittyen on pohdittu, onko vapaaehtoisuus ominaista vain altruistisia luonteenpiirteitä omaaville henkilöille. (Snyder & Omoto 2008, 7.) Altruismilla tarkoitetaan epäitsestä ja pyyteetöntä toimintaa, jossa toisen etu asetetaan oman edun edelle (Tieteen termipankki). Vapaaehtoisuuden luonnetta pohtiessa vaikuttaa siltä, että vapaaehtoisena työskentelevillä luultavasti on edes jonkin verran altruistisia luonteenpiirteitä.

Kuitenkin kaikkein perimmäisin vapaaehtoisuuden ilmiöön liittyvä kysymys on: miksi ihmiset toimivat vapaaehtoisesti ja mikä saa heidät jatkamaan tätä toimintaa (Clary & Snyder 1999, 156)? On jopa väitetty, että vapaaehtoisuutta ei edes tulisi olla olemassa. Tämä väite liittyy siihen, että vapaaehtoisuus sisältää huomattavan paljon vaivannäköä, se vie ihmisten aikaa ja aiheuttaa heille vaihtoehtokustannuksia. (Snyder & Omoto 2008, 7.) Vapaaehtoisena työskentelevät voisivat siis käyttää vapaaehtoisuuteen käyttämänsä ajan tehden jotain ihan muuta, kuten työskennellen palkallisessa työssä tai vaikka opiskellen, mutta siitä huolimatta he mieluummin osallistuvat vapaaehtoistoimintaan.

Tämän perusteella voidaan päätellä, että vapaaehtoistyöhön luultavasti sisältyy sellaisia piirteitä, jotka houkuttelevat tietyn tyyppisiä ihmisiä toiminnan pariin. Tutkimuksen mukaan vapaaehtoiset eivät hakeudu vapaaehtoisiksi ansaitakseen työstä erillistä palkkiota (Phillips & Phillips 2010b, 19), mikä vahvistaa ajatusta siitä, että vapaaehtoistyöhön

lähtevä saa siitä tyydytystä niille tarpeilleen, jotka eivät täyty esimerkiksi palkallisessa työssä. Tärkeäksi elementiksi vapaaehtoiselle muodostuu tällöin motivaatio vapaaehtoisuutta kohtaan. Jotta voidaan syventyä vapaaehtoistyöntekijöiden motivaatioon, on hyvä perehtyä aluksi voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin ja niiden erityispiirteisiin.

2.2.2 Voittoa tavoittelemattoman organisaation erityispiirteet

Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eli kolmas sektori tai kansalaisjärjestöt täydentävät yksityisen ja julkisen sektorin tarjoamia yhteiskunnallisesti tärkeitä palveluita. Näiden organisaatioiden luonteenpiirteisiin kuuluvat sosiaalisten motiivien, arvojen ja tavoitteiden hallitsevuus taloudellisten tavoitteiden sijaan, ja sidosryhmien moninaisuus, sekä toimintaan suuntautunut kulttuuri hallinnollisen kulttuurin sijaan. (Hall & O'Dwyer 2017, 2.)

Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa tarkoituksena ei siis ole tuottaa voittoa, vaan keskittyä sosiaalisiin tavoitteisiin esimerkiksi köyhyyden vähentämiseen, yhteiskunnan kehittämiseen tai terveyden ja sosiaalisuuden hoitamiseen (Hall & O'Dwyer 2017, 2). Jotkin voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat keskittyneet tarjoamaan palveluita ihmisille, jotka yksinkertaisesti tarvitsevat niitä, kun taas toiset organisaatiot voivat olla aktivistiryhmiä, jotka kampanjoivat paremman elämän puolesta (Lewis 2014, 16).

Lisäksi voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden missio on tyypillisesti ohjattu tietyn asiakasryhmän tai edunsaajan, kuten paikalliseen yhteisöön kuuluvien henkilöiden terveyden tai sosiaalisuuden tarpeiden täyttämiseen (Hall & O'Dwyer 2017, 2). Tärkeitä vapaaehtoistyötä sisältäviä aloja ovat sosiaali- ja terveystalvet, opetus ja nuorisotyö, kulttuuri ja virkistystoiminta, pelastusorganisaatiot, politiikka, ympäristö ja uskonnolliset palvelut. Vapaaehtoistyö edistää huomattavasti yhteiskunnan hyvinvointia, joka ilman vapaaehtoisuutta pitäisi tuottaa maksettujen resurssien kautta. (Hackl ym. 2007, 77.)

Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa on yleensä monitahoinen työntekijäkunta, missä yhdistyy palkattomat ja palkalliset työntekijät niin organisaation johdon kuin paikallisten hyväntekeväisyyttä tekevien järjestöjen tasolla. Voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla on luonnehdittu olevan toimintaan suuntautunut kulttuuri. Tämä tarkoittaa, että niiden työntekijät ja johtajat eivät halua käyttää aikaansa organisatorististen kysymysten ajatteluun, jos se häiritsee heidän ensisijaista toimintaansa eli auttamista. Tämän takia managerialistiset piirteet, kuten johtaminen ja kirjanpito saatetaan nähdä toimintaa häiritsevinä toimintoina. (Lewis 2014, 36; Hall & O'Dwyer 2017, 2.) Tosin

näissäkin organisaatioissa on edellä mainituilla piirteillä rooli organisaation toiminnan ohjaamisessa.

Vaikka johdon ohjausjärjestelmien käyttäminen nähdään vahvasti osana organisaation pyrkimyksiä maksimoida voittoa, myös kolmannen sektorin organisaatioissa on olemassa näitä managerialistisia piirteitä. Itse asiassa myös voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voivat ansaita voittoa, mutta nämä varat tyypillisesti joko investoidaan takaisin yritykseen, pidetään lahjoituksena tai käytetään muihin hyväntekeväisyyden tarkoituksiin. (Rose-Ackerman 1996, 715–716.)

Joka tapauksessa myös voittoa tavoittelemattoman organisaation toiminnan tulee olla järjestäytyntä ja sitä tulee ohjata, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Tämä varmasti korostuu vielä enemmän mitä suuremmaksi organisaation toiminta kasvaa. Yhtenä syynä ohjausjärjestelmien hyödyntämiseen voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa voidaan nähdä se, että niiden toimintaa rahoitetaan lahjoituksilla. Vaikka lahjoitusten antajilla on usein puhdas tarkoitus tukea voittoa tavoittelematonta organisaatiota, on useimmille tärkeää myös tietää, mihin ja miten lahjoitetut rahat on käytetty. (Rose-Ackerman 1996, 724; Hall 2014, 310.) Suorituskyvyn mittaamista ja arviointia käytetään voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, jotta on mahdollista havainnollistaa organisaation vastuuta lahjoittajille ja edunsaajille (Hall 2014, 309).

Johdon ohjausjärjestelmillä on nähty olevan merkitystä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa myös niiden tavoitteleman identiteetin kannalta. Jotta voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voisivat tarjota sosiaalipalveluja, on Chenhallin ym. (2010, 737) mukaan niiden kehitettävä itselleen identiteetti, mikä ilmaisee humanitäärinen palvelujen toteuttamista ja auttaa houkuttelemaan lahjoittajia toimintojen rahoittamiseen. Nämä identiteettiin liitetyt tavoitteet eritellään kulttuuriseksi ja taloudelliseksi pääomaksi.

Usein voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa identiteettiin liitetyt tavoitteet jakautuvat niin, että organisaatioissa tavoitellaan taloudellista pääomaa, jotta ne voisivat kehittää kulttuurista pääomaansa, kun puolestaan voittoa tavoittelevilla organisaatioilla tilanne voi olla päinvastainen. Kolmannen pääoman lajin, sosiaalisen pääoman, todetaan auttavan organisaatioita rakentamaan kulttuurista pääomaansa sekä houkuttelemaan taloudellista pääomaa. (Chenhall ym. 2010, 739–740.) Chenhallin ym. (2010, 740) mukaan voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voivat saavuttaa kulttuurisen ja taloudellisen pääoman tavoitteet sosiaalisen pääoman sekä johdon ohjausjärjestelmien avulla.

Sen lisäksi, että managerialistiset piirteet eivät välttämättä ole kovin selkeitä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, ei niissä myöskään ole yleensä täysin ilmeistä

ensisijaista sidosryhmää. Usein ensisijaiseksi sidosryhmäksi luokitellaan edunsaajat tai asiakasryhmät, joita voittoa tavoittelemattomat organisaatiot pyrkivät palvelemaan. Kuitenkin rahoituksen tarjoajilla, kuten lahjoittajilla, on suuri merkitys monissa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa monien muiden sidosryhmien, kuten vapaaehtoisten, henkilöstön ja valtion hallinnon ohella. Tämän takia monet voittoa tavoittelemattomat organisaatiot kohtaavat haasteita pyrkiessään täyttämään monia mahdollisesti ristiriitaisia vaatimuksia, joita sen moninaiset sidosryhmät esittävät. (Hall & O'Dwyer 2017, 2–3.)

Taloudelliset paineet ulottuvat nykyään vielä laajemmin sosiaalisiin turvaverkkoihin. Tämä asettaa voittoa tavoittelemattomat organisaatiot tilanteeseen, jossa niiden tarjoamiin palveluihin kohdistuvat tarpeet kasvavat. Vapaaehtoistyön tunnetuksi tekemisen myötä voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voivat löytää itsensä myös toisenlaisesta tilanteesta, jossa he kilpailevat sekä rahallisista lahjoituksista että vapaaehtoistunneista, joista he ovat riippuvaisia. Vapaaehtoiset voivat olla vielä palkallisia työntekijöitä taipuvaisempia vaihtamaan organisaatiota, jos eivät koe työtään mielekkääksi. (Phillips & Phillips 2010b, 19.) Myös vapaaehtoistoiminnan ydinpiirteinä pidetyt vapaaehtoisuus, vapaamuotoisuus, joustavuus ja riippumattomuus ovat osaltaan riski toiminnan jatkumiselle (Yeung 2005, 83). Nämä kaikki ulkopuolelta tulevat paineet ohjaavat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita ajattelemaan strategisesti heidän tärkeimmästä varallisuudesta eli vapaaehtoisistaan (Phillips & Phillips 2010b, 19).

Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden strategisissa suunnitelmissa tulisikin pohtia, kuinka houkutellessa uusia vapaaehtoisia ja toisaalta säilyttää tällä hetkellä työskentelevät. Kuten palkkaa saavat työntekijät, myös vapaaehtoisena työskentelevät odottavat saavansa hyötyä tekemästään työstä. Hyödyllä tarkoitetaan tosin tässä asiayhteydessä aineetonta tai hyvin vähäistä taloudellista hyötyä. Palkkion rahallista määrää tärkeämpää on se, että vapaaehtoinen kokee saadun hyödyn itselleen tärkeäksi. (Phillips & Phillips 2011.)

Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa on tutkimusten perusteella kehitetty laaja valikoima symbolisia palkintoja. Näillä voidaan antaa tunnustusta vapaaehtoisten työpanoksesta siten, että palkitsemisesta koituvat rahalliset kustannukset ovat hyvin pieniä tai olemattomia organisaatiolle. Yleisimpiä palkkioita ovat tutkimuksen mukaan kiitoskirjeet, pienet palkinnot, huomionosoitukset, arvostusillalliset sekä kutsut konferenssiin. Palkkioiden moninaisuus antaa ymmärtää, että vapaaehtoisten huomionosoitusten suunnittelussa ollaan varsin kekseliäitä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. (Phillips & Phillips 2011, 24.) Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa palkkion

taloudellisen hyödyn merkitys sen saajalle on siis huomattavasti pienemmässä, ellei jopa olemattomassa, roolissa verrattuna siihen, mitä palkkiolla ilmaistaan. Se, että voittoa tavoittelemattomat organisaatiot huomioivat ja kiittävät vapaaehtoisiaan heidän antamastaan työpanoksesta on luultavasti merkityksellistä sekä organisaatiolle että sen vapaaehtoisille.

3 MITEN PALKITSEMINEN VAIKUTTAA MOTIVAATIOON?

3.1 Työntekijän motivaatio

Motiivi on peruste jonkin toiminnan tekemiselle. Motivaatio puolestaan sisältää käyttäytymisen voiman ja suunnan sekä ne tekijät, jotka vaikuttavat ihmiseen, jotta tämä käyttäytyisi tietyllä tavalla. Ihminen on motivoitunut, kun hän odottaa tietyn toiminnan johdettavan tavoitteen ja arvostamansa palkkion saavuttamiseen. (Armstrong 2015, 60.) Motivaatiolla nähdään olevan kolme komponenttia: suunta, pyrkimys ja jatkuvuus (Arnold ym. 1991).

Motivaatio on yksi tärkeimmistä henkilökohtaisista tekijöistä, joka vaikuttaa henkilön suoriutumiseen työtehtävistään. Motivaation lisäksi osaaminen ja sitoutuminen vaikuttavat suoriutumiseen. (Kauhanen 2010, 55.) Motivaatio on selvästi tärkeä komponentti ja jokaisella työntekijällä tulisi edes jossain määrin olla sitä. Motivaatio on erityisen tärkeä ominaisuus vapaaehtoistyöntekijällä ja sen voi ajatella olevan vapaaehtoistoimintaa kannatteleva perustus (Yeung 2005, 83).

Työmotivaatio voidaan nähdä eräänlaisena ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmänä, joka ohjaa tavoitteellista työkäyttäytymistä. Sisäisillä tekijöillä viitataan ihmisen psykologisiin tarpeisiin ja arvoihin. Ulkoisilla tekijöillä viitataan puolestaan erilaisiin ympäristö- ja tilannetekijöihin, kuten työolosuhteisiin, johtamiseen ja palautteeseen. (Kauhanen 2010, 82.)

Nykyään korostetaan paljon työmotivaation sisäisten tekijöiden toteuttamista. Motivaation voi katsoa kumpuavan työstä, jos ihminen kokee työnsä olevan tärkeää, mielenkiintoista ja haastavaa ja se tarjoaa hänelle autonomisuuden tunteen. Lisäksi hän tuntee voivansa saavuttaa tavoitteita ja kehittyä. (Armstrong 2015, 61.)

Motivaatio jaetaan siis sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisen ja ulkoisen motivaation erottaminen ei ole kuitenkaan täysin selkeää. Voidaan sanoa, että pohjimmiltaan kaikki motivaatio tulee yksilön ulkopuolelta. Tällä tarkoitetaan sitä, että lähtökohtaisesti yksilön syy olla motivoitunut on ulkopuolisen ärsykkeen aiheuttamaa. Kuitenkaan ulkopuolelta saatava huomio tai rahallinen palkkio, joilla yleensä pyritään motivoimaan henkilöä ulkoisesti, eivät myöskään ole lopullisia päämääriä. Se, mikä motivoivassa toiminnassa lopulta on merkittävää, on toiminnasta tai siitä seuraavasta tapahtumasta saatava sisäinen tyydytys. Henkilö voi esimerkiksi olla sisäisesti motivoitunut harrastamaan

kiipeilyä, mutta tekee sitä myös sen vuoksi, että saa ystäviltään osakseen ihailua harrastuksensa kautta. (Frey 1997, 14.)

3.1.1 Ulkoinen motivaatio

Vaikka sisäistä motivaatiota korostetaan tärkeänä motivaation lähteenä, ei suurin osa ihmisen toiminnasta ole sisäisestä motivaatiosta lähtöisin. Ulkoinen motivaatio liittyy toimintaan, jota tehdään siinä tarkoituksessa, että sillä saavutetaan jokin erillinen lopputulos. (Ryan & Deci 2000b, 60; 2016, 80.) Ihmisten voidaan katsoa tekevän monia asioita ulkoisesti motivoituneina. Näin on etenkin nähty olevan varhaislapsuuden jälkeen, kun ihmisen vapautta olla sisäisesti motivoitunut rajoitetaan ulkopuolelta tulevien sosiaalisten vaatimusten ja roolien myötä. (Ryan & Deci 2000b, 60.)

Yleisesti ottaen ihmisen kehittyessä ja oppiessa on monien tehtävien tekemisen ymmärretty tapahtuvan ulkoisen motivaation saattelemana. Tämä johtuu siitä, että ihminen oppii tiettyjä käyttäytymissääntöjä, kuinka yhteiskunnassa toimitaan ja minkälaista käyttäytymistä häneltä odotetaan. Ihmisten on elämänsä aikana osallistuttava sellaisten tehtävien tekemiseen, mitkä eivät ole sisäisesti motivoivia kuten vaikkapa jotkin kotiaskareet ja työtehtävät. (Ryan & Deci 2016, 179.)

Ulkoinen motivaatio ei kuitenkaan ole vain toiminnan ulkopuolista tapahtumaa tavoittelevaa, vaan sitä voidaan tarkastella sen mukaan, kuinka paljon se sisältää joko kontrollin tai autonomisuuden elementtejä. Lyhyesti tällä tarkoitetaan sitä, että ulkoisesti motivoituneen toiminnan taustalla voi olla täysin yksilön ulkopuolelta tuleva kannustin tai pakote, mikä saa yksilön toimimaan tavoitetta kohti, tai lähes sisäisen motivaation kaltainen yksilöstä itsestään lähtevä kannustin toimintaan. (Ryan & Deci 2000a.) Tätä kontrolloidun tai autonomisen ulkoisen motivaation näkökulmaa tarkastellaan lähemmin luvussa 3.2.

3.1.2 Sisäinen motivaatio

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, kun jokin toiminta itsessään antaa tekijälleen mielihyvää, eikä toiminnalla pyritä saavuttamaan erillistä lopputulosta (Ryan & Deci 2000b, 56). Sisäisesti motivoiva toiminta on siis sellaista, mistä ei saa näkyvää palkkiota, vaan toiminta itsessään on palkitsevaa (Deci 1975, 23). Yleisesti voitaisiin sanoa, että sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen olevan kiinnostunut ja nauttivan siitä, mitä hän sillä hetkellä tekee. Usein sisäisesti motivoituneen toiminnan esimerkkinä annetaan

lapsi, joka haluaa auttaa vanhempiaan kotitöissä vaikkapa ruohon leikkaamisessa. Lapsi ei odota saavansa tästä tehtävästä ulkoista palkkiota ja suostuu tähän tehtävään, koska kokee ruohonleikkuun mieluisaksi puuhaksi. (Deci 1975, 100.)

Sisäinen motivaatio perustuu ihmisen psykologiseen tarpeeseen tuntea itsensä kyvykkääksi ja itsemäärääväksi suhteessa ympäristöönsä. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisen ensisijaisena toiminnan motivaattorina toimii näiden kahden tarpeen tyydyttäminen niin kauan, kunnes jokin muu tekijä keskeyttää toiminnan. Kun ulkoisesti motivoituneen toiminnan tarkoituksena on saavuttaa ulkoinen palkkio, pidetään sisäisesti motivoituneen toiminnan palkkiona kyvykkyyden ja itsemääräämisen tunnetta. (Deci 1975, 100–101.)

Sisäistä motivaatiota pidetään tekijänä, mikä jokaisella ihmisellä on jo syntyessään olemassa. Se nähdään kriittisenä elementtinä ihmisen kognitiiviselle, sosiaaliselle ja fyysiselle kehitykselle, koska se ilmenee ihmisen toimiessa omien sisäisten kiinnostustensa kautta ja kasvaa tietojen ja taitojen karttuessa (Ryan & Deci 2000b). Sisäistä motivaatiota on tyypillisesti tutkittu lapsilla, koska he ilmaisevat sitä melko vapaasti. Lapsi on utelias ja haluaa kokeilla eri asioita. Lapsella on siis luontainen motivaatio, mikä ohjaa häntä kohtaamaan haasteita, ratkomaan ongelmia ja oppimaan näistä. (Vasalampi 2017, 42.) Sisäisesti motivoituneena ihminen saa mielihyvää itse toiminnasta ja se mahdollistaa uusien taitojen oppimisen sekä kehittymisen ilman ulkopuolista painostusta.

3.2 Itsemääräämisteoria

3.2.1 Teorian tausta: psykologiset perustarpeet ja sosiaalinen ympäristö

Motivaation tutkimuksessa paljon käytetyn itsemääräämisteorian (*engl. self-determination theory*) taustalla on ajatus siitä, että ihmisiä motivoi se, kun he saavat itse päättää tekemisistään. Tällöin ihminen voi kokea menestyvänsä elämässään. Tähän menestymiseen vaikuttaa kuitenkin suuresti ihmisen sosiaalisessa ympäristössä olevat asiat joko niin, että ne helpottavat tai vaikeuttavat sitä. Itsemääräämisteoriassa kiinnostus kohdistuu juuri näihin sosiaalisen ympäristön tekijöihin. (Ryan & Deci 2016, 3.)

Itsemääräämisteoriassa yksilön kehitys ja psykologinen kasvu nähdään tapahtuvan vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Itsemääräämisteoriassa ajatellaan, että ihmiset ovat luonnostaan taipuvaisia asettamaan itselleen tavoitteita, suoriutumaan ympäröivistä haasteistaan parhaansa mukaan sekä liittämään uudet kokemukset osaksi minäkuvaansa (Vasalampi 2017, 42). Ihminen nähdään luonnostaan uteliaana, fyysisesti aktiivisena ja syvästi sosiaalisena olentona. Varhaislapsuudesta alkaen ihminen ilmaisee sisäisiä

taipumuksiaan kiinnostua, oppia ja saavuttaa taitoja sekä sisäisen että ulkoisen maailmansuhteen. Näihin taipumuksiin sisältyy sisäinen alttius tutkia, käsitellä ja ymmärtää asioita, eli toisin sanoen ihmisen sisäinen motivaatio, ja alttius omaksua sosiaalisia normeja ja säätelyä kahden prosessin, aktiivisen sisäistämisen ja sosiaalisen yhdistämisen, kautta. (Ryan & Deci 2016, 4.) Nämä prosessit liittyvät ulkoisen motivaation säätelyyn, jota käsitellään luvussa 3.2.2.

Sisäinen motivaatio, sisäistämisen ja sosiaalisen yhdistämisen prosessit liittyvät itse-määräämisteoriassa tunnistettujen psykologisten perustarpeiden tyydyttämiseen. Nämä tarpeet ovat kyvykkyyden, autonomisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Ihmisen menestymisen on nähty olevan juuri näiden tarpeiden ansiota, ja ihmiset pyrkivät jatkuvasti tyydyttämään niitä. Ympäristöllä on suuri merkitys joko näiden tarpeiden tukijana tai vastaavasti niitä estävinä. (Ryan & Deci 2016, 4–5.)

Psykologisista perustarpeista ensimmäinen, kyvykkyys liittyy ihmisen haluun tuntea osaavansa ja olevansa pätevä (Vasalampi 2017, 47). Tämä tarve käy ilmi luontaisen ponnistelun kautta, mitä ihminen ilmaisee esimerkiksi uteliaisuudella. Kyvykkyyden tarve on tosin helposti estyvä, mikä tarkoittaa, että se hiipuu helposti tilanteissa, joissa haasteet ovat liian korkeita, henkilö saa vahvasti negatiivista palautetta tai hänen taidokkuutensa ja tehokkuutensa tunnetta väheksytään. (Ryan & Deci 2016, 11.)

Autonomisuuden tarve on tarvetta säädellä omia kokemuksiaan ja toimimistaan. Se on toiminnan muoto, mikä liittyy tunteeseen tahdonalaisuudesta, yhdenmukaisuudesta ja yhtenäisyydestä. Autonomisuus ei kuitenkaan ole sama asia kuin itsenäisyys. (Ryan & Deci 2016, 10.) Sen sijaan autonomisuutta voisi kuvailla siten, että tällöin yksilö kokee saavansa itse valita eri asioita elämässään sekä hänellä on mahdollisuus vaikuttaa niin päätöksentekoon kuin omaan tekemiseensä (Vasalampi 2017, 47). Kun toimitaan autonomisesti, ryhdytään toimintaan täysin vilpittömästi eikä toiminta ole ristiriidassa oman vapaan tahdon tai arvojen kanssa (Ryan & Deci 2016, 10).

Yhteenkuuluvuus liittyy sosiaalisen yhteyden tunteeseen. Ihmiset kokevat yhteenkuuluvuutta tyypillisimmin silloin, kun he tuntevat muiden välittävän heistä. Yhteenkuuluvuus on myös sitä, että kokee olevansa tärkeä muiden joukossa ja siihen liittyy vahvasti tunne olevansa osa itsensä ulkopuolella olevaa sosiaalista ryhmää. Kun tuntee yhteyden itseään lähellä olevien kanssa ja olevansa merkittävä jäsen sosiaalisessa ryhmässä, voi yksilö kokea yhteenkuuluvuutta ja sitä voidaan osoittaa myötävaikuttamalla ryhmään tai ilmaisemalla hyväntahtoisuutta. (Ryan & Deci 2016, 11.) Jokainen näistä tarpeista on

hyvin merkittävä ja sulkemalla yhdenkin pois aiheutetaan kielteisiä seurauksia yksilön terveydelle ja hyvinvoinnille (Vasalampi 2017, 47).

3.2.2 Motivaation muodot itsemääräämisteoriassa

Itsemääräämisteoriassa motivaatio nähdään niin, että yhdet motivaation muodot ovat täysin tahdonalaisia heijastaen henkilön mielenkiintoja ja arvoja. Puolestaan toiset motivaation muodot voivat olla täysin ulkoisia esimerkiksi silloin, kun henkilö on pakotettu tai painostettu tekemään jotakin, mitä henkilö ei arvosta. Motivaation ei siis nähdä olevan vain ulkoista tai sisäistä. (Ryan & Deci 2016, 14.)

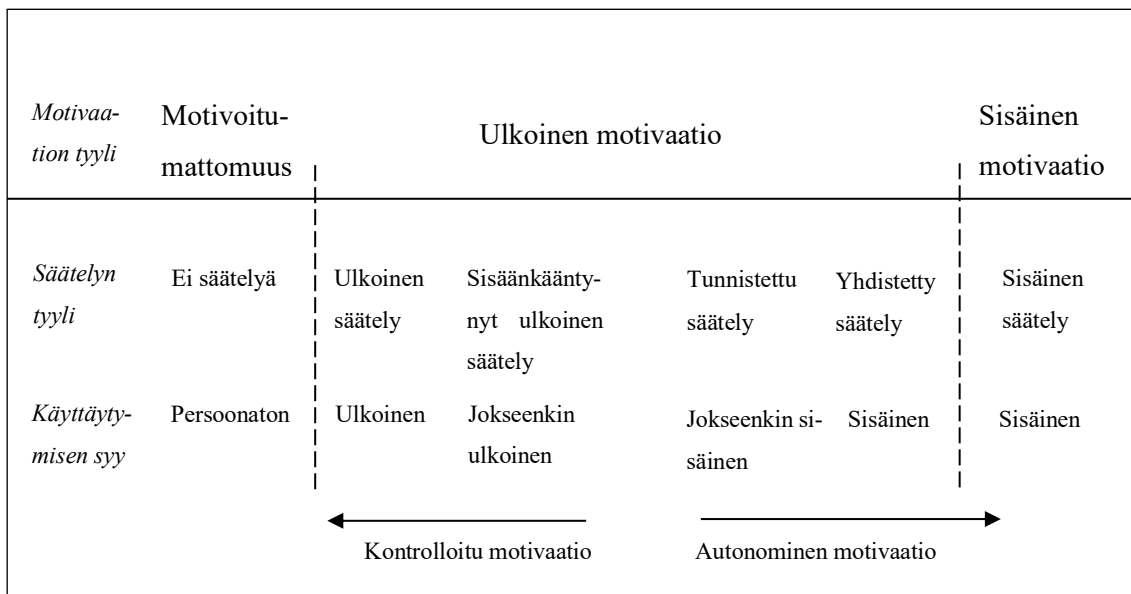
Itsemääräämisteorian motivaation muodot voidaan esittää autonomisuuden ja kontrollin jatkumossa. Näitä motivaation muotoja luonnehditaan sen mukaan, kuinka paljon niihin sisältyy autonomista tai kontrolloitua säätelyä. Nämä säätelyt puolestaan ilmenevät ihmisen käyttäytymisessä eri tavoin. Autonominen käyttäytyminen nähdään saavan alkunsa yksilöstä itsestään, kun puolestaan kontrolloidun käyttäytymisen yksilö kokee ulkoisena tai sisäisenä painostuksena tai toimintaan pakottamisena. Kontrolloitua käyttäytymistä on esimerkiksi se, kun henkilö kokee toimintansa motivaation perustuvan tunteeseen, että ulkopuolinen henkilö painostaa tai pakottaa toimimaan tavalla, joka on sopimatonta henkilön itsetuntemusten kanssa. (Ryan & Deci 2016, 14.)

Sisäisesti motivoituneen toiminnan nähdään edustavan itsemääräävän toiminnan perikuvaa: näitä toimintoja ihmiset tekevät luonnostaan ja spontaanisti silloin, kun kokevat olevansa vapaita seuraamaan sisäisiä kiinnostuksen kohteitaan. Aikaisemmissa tutkimuksissa esitetään, että ulkoisten palkkioiden tarjoaminen sisäisesti motivoivan toiminnan tekemisestä johtaa yksilön kokemaan palkkion kontrolloivana, mikä siirtää motivaatiota sisäisestä ulkoiseksi. Yksilö kokee olevansa vähemmän oman käytöksensä takana ja tämän takia ilmaisee sisäistä motivaatiota vähemmän. Ulkopuolisen kontrollin ei tarvitse olla palkkio, vaan myös esimerkiksi toimintaan kohdistuvan arvioinnin sekä asetettujen aikarajojen on nähty vaikuttavan sisäiseen motivaatioon negatiivisesti. Puolestaan positiivisella palautteella on nähty olevan sisäistä motivaatiota kasvattava vaikutus. (Ryan & Deci 2000a, 234.) Sisäisen motivaation voi siis nähdä olevan herkkä ulkopuolisille tapahtumille ja motivaation siirtyminen sisäisestä ulkoiseksi voi tapahtua, jos toimintaa häiritään ulkopuolelta ja se koetaan toimintaa kontrolloivaksi.

Itsemääräämisteorian keskiössä on ajatus arvojen ja käyttäytymissääntöjen sisäistämistä ja yhdistämisestä. Sisäistämällä tarkoitetaan prosessia, jossa ulkopuolinen arvo tai sääntö omaksutaan osaksi omia arvoja ja yhdistämällä puolestaan prosessia, jossa

yksilö sopeuttaa sääntöä itselleen sopivaksi, jotta se kuvastaisi enemmän itseään. (Ryan & Deci 2000b, 60.) Sisäistämisen ja yhdistämisen prosessien avulla yksilö pyrkii luonnollisesti pääsemään kohti itsemääräävää toimintaa.

Kun sisäistämisen prosessi toimii optimaalisesti, yksilö omaksuu ulkoisen säätelyn osaksi itseään. Tällöin yksilön on mahdollista toimia itsemääräävästi. Jos prosessia häiritään, jäävät säätely ja arvot joko täysin tai osittain ulkoiseksi eikä yksilö voi tällöin toimia itsemääräävästi. Toisin sanoen, kaikki ulkoinen säätely edustaa vähempää itsemääräämistä ja täten ulkoisen säätelyn sisäistämisen eri tasot muodostavat ulkoisen motivaation muodot. Ulkoisen motivaation muodot eroavat toisistaan sen mukaan, kuinka pitkälle sisäistäminen on edennyt. (Ryan & Deci 2000a, 236.) Ulkoisen motivaation muotojen lisäksi itsemääräämisteorianssa motivaatio voi olla aiemmin esiteltyä sisäistä tai se voi puuttua kokonaan, jolloin puhutaan motivoitumattomuudesta (*engl. amotivation*). Nämä motivaation muodot esitetään kuviossa 1.



Kuvio 1 Motivaation muodot itsemääräämisteorianssa (Ryan & Deci 2000a, 237; Vasalampi 2017, 45 mukailen)

Ensimmäinen ulkoisen motivaation muoto on ulkoisesti säädelty toiminta. Tällöin toiminta on täysin ulkopuolisen kontrolloimaa. Ulkoinen säätely on tyypillisesti hyvin riippuvaista ympäristössä olevista sattumista, joita ulkopuoliset palkkiot ja rangaistukset ovat. Yksilö motivoituu toimintaan pelkästään muiden ihmisten tai tilanteen asettamien vaatimusten vuoksi. (Ryan & Deci 2016 14, 15; Vasalampi 2017, 44.)

Toinen muoto on sisäänkääntynyt ulkoinen toiminnan säätely. Yksilön nähdään motivoituneen toimintaan syyllisyyden, häpeän ja pelon tunteiden takia tai itsetuntemuksen ja muun hyväksynnän, itsensä liioittelun ja egon kohentamisen vuoksi. Sisäänkääntynyt

ulkoinen toiminnan säätely koetaan siis sisäisesti kontrolloivana, mikä erottaa sen täysin ulkoisesta säätelystä. Se on lähtöisin yksilön sisältä ja voi ohjata käyttäytymistä jopa silloin, kun ympäristössä olevat sattumat puuttuvat. Se liitetään yleensä sisäiseen painostukseen, jännittyneisyyteen ja ristiriitoihin. Näitä kahta ensimmäistä ulkoisen motivaation muotoa luonnehditaan kontrolloiduksi motivaatioksi, koska ne ovat pääosin ulkoa säädeltyjä. (Ryan & Deci 2016, 14–15, Vasalampi 2017, 44.)

Kolmas muoto liittyy jo autonomisempaan motivaatioon, mikä ilmenee, kun yksilö tunnistaa ja hyväksyy toimintaan liittyvän ulkoisen arvon. Yksilö kokee ympäristön tavoitteet tärkeinä ja on omaksunut ne osittain omikseen. Toisaalta toimintaa voi vielä ohjata halu hyötyä sosiaalisesta ympäristöstä tai saada arvostusta. Neljännessä muodossa tämä tunnistaminen on jo integroitu eli yhdistetty osaksi omia arvoja ja uskomuksia, mikä tekee ulkoisesta motivaatiosta hyvin autonomista. Kun yksilö on yhdistänyt ulkoisen säätelyn itseensä johtaa se vahvaan sitoutumiseen, ja yksilö voi muuttaa alun perin ulkoisen vaatimuksen omaksi motiivikseen. Tällöin siis ulkoinen motivaatio muuttuu sisäiseksi. Tunnistetusta, yhdistetystä ja sisäisestä säätelystä käytetään myös termiä autonominen motivaatio, koska motivaatio on näissä tapauksissa jo pitkälti itseohjautunutta. (Ryan & Deci 2016, 15; Vasalampi 2017, 44–45.)

Ulkoisen motivaation muotojen lisäksi itsemääräämisteoriassa tunnistetaan myös motivoitumattomuus eli yksilön tarkoituksellisuuden ja motivaation puuttuminen. Tällä tarkoitetaan, että yksilö on passiivinen, tehoton tai toimii ilman pyrkimystä mitään mahdollista toimintaa kohtaan. Motivoimattomuutta voi esiintyä silloin, kun yhden tai jokaisen psykologisen perustarpeen tyydyttyminen on estetty. (Ryan & Deci 2016, 16.)

Kuviossa 1 esitetään myös käyttäytymisen syy (*engl. locus of causality*), mikä on näiden motivaation muotojen taustalla. Käyttäytymisen syy liittyy siihen, missä määrin henkilö ohjaa omaa käyttäytymistään. Se voi olla ulkoista, jolloin käyttäytymistä kontrolloidaan ulkopuolisen tahon toimesta tai se voi olla sisäistä, jolloin käyttäytyminen on itseohjautuvaa. (Brown ym. 2007.) Kuviossa 1 havainnollistetaan, että käyttäytymisen syyssä tapahtuvat muutokset ovat saman suuntaisia motivaation muutosten kanssa: kun motivaatio on ulkoista, on myös käyttäytymisen syy ulkoinen.

Sosiaalisella ympäristöllä on suuri merkitys psykologisten perustarpeiden tyydyttämisessä ja autonomisen toiminnan mahdollistamisessa. Kun sosiaalinen ympäristö tukee psykologisten tarpeiden tyydytystä, tukee se myös sisäistä motivaatiota ja helpottaa autonomisesti toimimista, mistä taas seuraa energisyyden ja hyvinvoinnin kasvua. Nämä johtavat sinnikkyteen, luovuuteen ja hyvään suoritukseen. Jos puolestaan sosiaalinen

ympäristö estää psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen, edistää se kontrolloitua eli ulkoisiin säätelyihin liittyvää motivaatiota tai motivoitumattomuutta, mitkä puolestaan voivat johtaa heikompaan suoriutumiseen ja hyvinvoinnin laskuun. (Ryan & Deci 2016, 16–17; Vasalampi 2017, 46.) Siihen, miten yksilö loppujen lopuksi motivoituu, vaikuttaa huomattavasti minkälainen sosiaalinen ympäristö on (Vasalampi 2017, 42).

3.3 Motivaation syrjäytymisteoria

Motivaation syrjäytymisestä kiinnostuttiin Richard Titmussin 1970-luvulla tekemän tutkimuksen myötä. Tutkimuksessa havaittiin, että maksamalla luovutettavasta verestä heikennetään vaalittuja sosiaalisia arvoja ja sen vuoksi halukkuus luovuttaa verta voi vähentyä tai jopa poistua kokonaan. (Frey & Jegen 2001, 589.) Rahallisen korvauksen nähtiin heikentävän kohdehenkilöiden kansallisvelvollisuuden tunnetta. Tämä tutkimus herätti paljon huomiota ja sai kritiikkiä osakseen. Esimerkiksi taloustieteilijät olivat sitä mieltä, että nostamalla veren hintaa tulisi veren tarjotun määrän kasvaa tarjontafunktion mukaisesti. (Frey & Oberholzer-Gee 1997, 746.)

Parikymmentä vuotta sitten Titmussin väitettä tukevaan kirjallisuuteen saatiin merkittävää kehitystä. Sosiaalipsykologit esittelivät ilmiön, että tietyssä tilanteessa rahalliset palkkiot heikentävät sisäistä motivaatiota. Palkkioiden antamisella toimintaan ryhtymisestä nähtiin pitävän sisällään epäsuoran negatiivisen seurauksen. Tätä ilmiötä kutsutaan palkkion piilotetuksi kustannukseksi (*engl. hidden cost of reward*). (Frey 1997, 15.) Tämä ajatus palkkioon piilotetusta kustannuksesta sekä rahallisissa palkkioissa piilevästä mahdollisuudesta heikentää sisäistä motivaatiota integroitiin kansantalouden teorioihin. Tämän seurauksena syrjäytymisvaikutuksesta muodostui taloustieteelle tärkeä anomalia, koska se väittää täysin päinvastoin kuin mitä perustava taloustieteen laki sanoo rahallisten palkkioiden nostamisen vaikutuksesta tarjontaan. (Frey & Jegen 2001, 590.)

Jos syrjäytymisvaikutus pitää paikkansa, rahallisten palkkioiden nostaminen vähentää, enemmän kuin kasvattaa tarjontaa. Kaikissa tilanteissa ei siis ole suositeltavaa käyttää hintamekanismia saadakseen aikaan korkeampaa tarjontaa, vaan tulisi sen sijaan nojata hyvin toisen tyyppiseen kannustimeen, sisäiseen motivaatioon. Monet taloustieteilijät ovat myöhemmin myöntäneet olemassa olevan teoreettisen mahdollisuuden, että motivaatioon vaikutetaan negatiivisesti, kun aiemmin ei-rahallinen suhde muutetaan selkeästi rahalliseen. (Frey & Jegen 2001, 590.) On kuitenkin hyvä pitää mielessä se, että vaikka sisäinen motivaatio syrjäytyisi ulkoisen palkkion antamisesta, niin se ei välttämättä tarkoita, että motivaatio kokonaisuudessaan laskisi. Sisäinen motivaatio voi nimittäin siirtyä

ulkoiseksi ja joissakin tapauksissa ulkoinen motivaatio voisi jopa kasvaa enemmän kuin sisäinen motivaatio laskee. (Ryan & Deci 2000a; 2016.)

Syrjäytymisvaikutukselle on esitetty olevan myös päinvastainen ilmiö, jolloin sisäinen motivaatio syrjäytymisen sijaan kerääntyy sisäänpäin (*engl. crowd-in*). Tällä tarkoitetaan, että ulkopuolelta tuleva toimintaan puuttuminen saa aikaan positiivisen vaikutuksen yksilössä ja hänen motivaationsa kerääntyy sisäänpäin tai muuttuu autonomisemmaksi. (Frey & Jegen 2001, 595.) Tällöin yksilö kokee toimintaan puuttumisen kannustavana, mikä puolestaan voi kasvattaa sisäistä motivaatiota.

Sisäisen motivaation syrjäytymisen käsitteellistämässä on palkkion piilotetun kustannuksen määritelmään tehty pari yleistystä. Ensinnäkin, jokainen yksilön ulkopuolelta tuleva toimintaan puuttuminen, sekä positiiviset rahalliset palkkiot että säätelyt, joita täydennetään negatiivisilla sanktioilla, voivat vaikuttaa sisäiseen motivaatioon. Toiseksi, ulkopuolelta tuleva toimintaan puuttuminen voi syrjäyttää, kerätä sisäänpäin tai jättää sisäisen motivaation muuttumattomaksi. (Frey & Jegen 2001, 592.)

Ulkopuolisella toimintaan puuttumisella viitataan yksilön ulkopuolelta annettaviin kannustimiin ja rajoituksiin, joilla pyritään vaikuttamaan henkilön käyttäytymiseen. Ulkopuolelta tulevan puuttumisen, esimerkiksi palkkioiden, palautteen tai toiminnan valvomisen, nähdään siis vaikuttavan positiivisesti, negatiivisesti tai neutraalisti sisäiseen motivaatioon. Ulkopuolisen puuttumisen lisäksi syrjäytymisvaikutuksen teorioinnissa tunnustetaan psykologiset prosessit, joiden nähdään aiheuttavan motivaation syrjäytymisen. Nämä psykologiset prosessit ovat (Frey 1997, 16–17; Frey & Jegen 2001, 594):

- Itsemääräämisen heikentyminen: kun yksilö kokee ulkoisen puuttumisen vähentävän hänen itsemääräämistään, korvataan sisäinen motivaatio ulkoisella kontrollilla
- Itsetunnon heikentyminen: kun ulkoinen puuttuminen pitää sisällään näkemysten, että yksilön motivaatiota ei huomioida, voi se herkästi johtaa hänen motivaationsa torjumiseen. Tällöin yksilö kokee, että hänen osallistumisensa ja kyvykkyytensä eivät ole arvostettuja, mikä puolestaan alentaa niiden arvoa. Sisäisesti motivoitunut henkilö kokee oman kiinnostuksensa ja osallistumisensa tehtävää kohtaan riistetyksi, kun hänelle tarjotaan palkkiota tehtävästä tai hänet määrätään tämän tehtävän tekemiseen. Heikentyneen itsetunnon seurauksena yksilö vähentää pyrkimyksiään tehtävää kohtaan, minkä voi nähdä sisäisen motivaation vähenemisenä.

Syrjäytymisvaikutuksen ja sen vastavaikutuksen nähdään lopulta tapahtuvan kahden psykologisen olosuhteen vallitessa. Nämä olosuhteet ovat (Frey 1997, 18; Frey & Jegen 2001, 594–595):

- Ulkoinen toimintaan puuttuminen syrjäyttää sisäisen motivaation, jos yksilö kokee sen kontrolloivana. Tässä tapauksessa sekä itsemäärääminen että itse-tunto kärsivät ja yksilö reagoi laskemalla sisäistä motivaatiotaan kontrolloitua tehtävää kohtaan
- Ulkoinen toimintaan puuttuminen edistää sisäistä motivaatiota, jos yksilö kokee sen kannustavaksi. Tässä tapauksessa itsetunto paranee ja yksilö kokee saavansa enemmän vapauksia toimimiseen ja täten hänen itsemääräämisensä laajenee.

Molemmat näistä olosuhteista ovat subjektiivisen arvioinnin varassa. Tämä tarkoittaa, että sama ulkoinen puuttuminen voi jostakin henkilöstä tuntua toimintaa kontrolloivalta ja puolestaan toisesta toimintaa tukevana ja kannustavana. (Frey 1997, 18.) Syrjäytymisvaikutuksessa, kuten itsemääräämisteorian psykologisten tarpeiden tyydyttymisen kanssa, on lopulta kyse siitä, miten yksilö kokee tiettyjen olosuhteiden vaikuttavan toimintaansa.

Frey (1997, 26–33) on lisäksi luetellut ehtoja, jotka määrittävät koetaanko ulkopuolinen puuttuminen kontrolloivana vai kannustavana. Ensimmäinen ehto liittyy henkilökohtaiseen suhteeseen, minkä mukaan sisäisen motivaation merkitys kasvaa sitä mukaa, mitä henkilökohtaisemmaksi suhde muuttuu ja toimintaan puuttuminen aiheuttaa motivaation syrjäytymisen. Toinen ehto on toiminnan tyyppi, mikä puolestaan liittyy tehtävän mielenkiintoisuuteen ja osallistumismahdollisuuksiin. Jos tehtävä on mielenkiintoinen ja mahdollisuudet osallistua toimintaan ovat laajat, syrjäyttää ulkopuolinen puuttuminen sisäistä motivaatiota herkästi. Kolmannen, yhdenmukaisuuden ehdon mukaan vahvasti sisäisesti motivoituneiden yksilöiden motivaatio syrjäytyy, jos ulkopuolinen puuttuminen on yhdenmukaista, jolloin motivoitunut yksilö kokee, että hänen kyvykkyyttään ja osallistumistaan ei huomioida.

Loput ehdoista liittyvät lähemmin ulkopuolisen puuttumisen ominaisuuksiin, kuten puuttumisen tyyppiin: palkkio vai käsky, palkkion riippuvuuteen suoriutumisesta, onko sääntely kovaa vai pehmeää, sekä ulkopuolisen puuttumisen tarkoittamaan viestiin. (Frey 1997, 26–33.) Sisäisen motivaation syrjäytymistä pohtiessa tietyissä tilanteissa, voi olla hyvä arvioida tilannetta edellä mainittujen ehtojen näkökulmasta.

Motivaation syrjäytymisteoriassa on paljon samoja elementtejä itsemääräämisteorian kanssa. Sisäisen motivaation syrjäytymisessä on pitkälti kysymys siitä, että yksilö kokee ulkopuolisen puuttumisen sisäisesti motivoivaa toimintaa kontrolloivana, mikä johtaa sisäisen motivaation syrjäytymiseen. Tällöin sosiaalinen ympäristö ei tue henkilöä toimimaan sisäisen motivaationsa pohjalta. Motivaatio ei kuitenkaan välttämättä katoa syrjäytymisen jälkeen täysin, vaan se voi siirtyä ulkoiseksi. Myös motivaation syrjäytymisteoriassa painotetaan psykologisia olosuhteita ja prosesseja, missä on jälleen paljon yhtymäkohtia itsemääräämisteorian psykologisten perustarpeiden kanssa. Jotta sisäinen motivaatio tehtävää kohtaan voi säilyä, tulee psykologisten perustarpeiden olla tyydytetty ja toiminnan ulkopuolinen puuttuminen koettava kannustavana. Näiden teorioita yhdistävien tekijöiden takia motivaation syrjäytymisteoria ja itsemääräämisteoria sopivat käytettäväksi tässä tutkielmassa toisiaan täydentävinä teorioina.

3.4 Palkitsemisen vaikutus työntekijän motivaatioon

3.4.1 Kontrolloiva vai kannustava palkkio?

Palkitsemista käytetään organisaatioissa työntekijöiden motivoimiseen ja se on yksi johdon ohjaukeinoista. Tutkijat ovat olleet kiinnostuneita siitä, minkälainen palkitseminen on tehokkainta missäkin tilanteessa. Erityisesti vapaaehtoistyöntekijöiden kohdalla palkitseminen on monenlaisia mielipiteitä herättävä asia, koska perinteisenä pidetyt palkitsemismenetelmät eivät välttämättä toimikaan halutulla tavalla, jos niillä yritetään palkita vapaaehtoisia. Sisäisen motivaation syrjäytyminen ymmärretään tapahtuvan nimenomaan ulkopuolelta annettavien palkkioiden, joko aineellisen tai aineettoman, kautta, jos palkkio koetaan kontrolloivana. Myös tämä palkkion kontrolloiva vaikutus on tärkeässä roolissa, kun yritetään ymmärtää, miten palkkiot vaikuttavat eri yksilöiden motivaatioon ja käyttäytymiseen.

Vapaaehtoisten suhtautumista rahallisiin palkkioihin on tärkeää pyrkiä ymmärtämään, koska verovähennyksiä tarjoamalla on ajateltu voitavan kannustaa ihmisiä työskentelemään vapaaehtoisina. Joka tapauksessa aikaisempien motivaatiota käsittelevien teorioiden pohjalta voidaan todeta, että vapaaehtoisten työhön kohdistuva motivaatio on pitkälti sisäistä ja he ovat valmiita työskentelemään puhtaasti tekemisestä saatavan sisäisen mielihyvän vuoksi. Tämä ei poissulje sitä, että vapaaehtoisilla olisi myös ulkoista motivaatiota työtä kohtaan. Vapaaehtoinen voi olla esimerkiksi ulkoisesti motivoitunut solmimaan arvokkaita suhteita tai kehittämään taitojaan. (Frey & Goette 1999.)

Vapaaehtoisten palkitsemista Sveitsissä tutkineet Frey ja Goette (1999) päätyivät tutkimuksessaan lopputulokseen, että palkkion tarjoamisella vaikutetaan negatiivisesti vapaaehtoisten motivaatioon, mikä lopulta johtaa vapaaehtoisuuden vähenemiseen. Heidän tutkimuksessaan palkkiona tarjottiin puhtaasti rahallisia korvauksia, joilla tavoiteltiin ihmisten houkuttelemista vapaaehtoistoiminnan pariin. Tutkimuksen perusteella ainakaan verovähennyksien tarjoamisella ei pystytä kasvattamaan vapaaehtoistunteja, vaan päinvastoin tarjottavat palkkiot tekevät vapaaehtoisista haluttomampia tarjoamaan aikaansa vapaaehtoistyölle. Phillips ja Phillips (2010b) päätyivät hieman samanlaiseen lopputulokseen. Heidän tutkimuksensa tuloksista käy ilmi, että harvat vapaaehtoiset työskentelevät saadakseen aineellisen palkkion työstään. Itseasiassa jotkut vapaaehtoisista ovat haluttomampia tarjoamaan työpanostaan, jos he olettavat saavansa rahaa tai muuta korvausta työstään.

Phillips ja Phillips (2010a; 2010b; 2011) lähestyivät tutkimuksissaan vapaaehtoisten palkitsemista toisenlaisesta näkökulmasta ja he keskittyivät tarkastelemaan, miten vapaaehtoisten motiivit vaikuttavat siihen, kuinka vapaaehtoinen reagoi erilaisiin palkkioihin. Tutkimuksissa vapaaehtoisille tarjottiin erilaisia palkkioita, joista aineettomat palkkiot saivat eniten kannatusta vapaaehtoisilta. Tosin vapaaehtoisten motiivit huomioiden yhdessä tutkimuksessa (Phillips & Phillips 2010b) havaittiin, että vapaaehtoisilla on erilaisia mieltymyksiä palkkioiden suhteen.

Näiden tutkijoiden tarkoituksena oli antaa voittoa tavoittelemattomille organisaatioille ohjeita uusien vapaaehtoisten houkuttelemiseen ja vanhojen vapaaehtoisten pitämiseen organisaation toiminnassa mukana. He suosittelivat motiivien mukaan räätälöityjä palkkioita. Jokaisen vapaaehtoisen motiivien mukaan palkitseminen on joka tapauksessa hankalaa ja aikaa vievää, mutta tutkijat painottivat, että vapaaehtoisilla on havaittu olevan joitakin samanlaisia motiiveja ja mieltymyksiä palkkioiden suhteen, mikä helpottaa sopivien palkitsemistapojen valinnassa. Vaikka vapaaehtoiset eivät odota saavansa varsinaista ulkoista palkkiota vapaaehtoistyöstä, ei voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tutkijoiden mukaan tulisi tämän päätelmän pohjalta kohdella vapaaehtoisiaan masana, vaan pyrkiä aktiivisesti huomioimaan heitä yksilöinä. (Phillips & Phillips 2010a; 2010b; 2011.)

Aikaisemmissa tutkimuksissa nostetaan esiin myös kysymys siitä, onko vapaaehtoisten saama palkkio sisäistä vai ulkoista. Tämä ajatus on kytketty yhteen vapaaehtoisuudesta saatavan hyvinvoinnin kasvun kanssa. Meierin ja Stutzerin (2008, 41) tutkimuksessa vapaaehtoisuudesta saatava palkkio jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen. Sisäinen palkkio

kasvattaa vapaaehtoisen hyvinvointia siksi, että hän nauttii muiden auttamisesta ja palkkio tulee toiminnasta itsestään. Puolestaan ulkoisen palkkion nähdään liittyvän siihen, että vapaaehtoisuus toimii eräänlaisena apuvälineenä, jolla voidaan saavuttaa jokin ulkoinen palkkio tulevaisuudessa. Sekä sisäiselle että ulkoiselle palkkiolle esitetään tutkimuksessa lisäksi kolme eri muotoa.

Vapaaehtoisuudesta saatava sisäinen palkkio tulee joko suorana seurauksena toiminnasta tai lopputuloksena tehdystä vapaaehtoistyöstä. Koska henkilö nauttii muiden auttamisesta, minkään konkreettisen palkkion ei nähdä olevan tarpeellinen motivoimaan häntä. Ensimmäisenä sisäisenä palkkiona on välittäminen vastaanottajan hyödyistä. Tällöin vapaaehtoisena toimivan henkilön hyöty kasvaa, kun hän näkee, että muut ihmiset voivat paremmin tai ihmisten välinen epätasa-arvo vähenee omien toimiensa seurauksena. Vapaaehtoinen saa siis tyydytystä ja palkkion siitä, että on omalla toiminnallaan saanut hyvää aikaan. Toinen sisäinen palkkio liittyy työn sisällöstä saatavaan nautintoon. Täten merkittävää ei ole työn lopputulos, vaan henkilö nauttii itse tehtävästä työstä sekä sosiaalisesta kanssakäymisestä joko autettavien tai muiden vapaaehtoisten kanssa. Vapaaehtoistyön voidaan tällöin nähdä myös kasvattavan henkilön itsemääräämistä ja kyvykkyyden tuntemusta, jotka jo aiemmin mainitusti vaikuttavat sisäiseen motivaatioon ja tätä kautta myös hyvinvointiin positiivisesti. Kolmas sisäinen palkkio on muiden auttamisesta saatava nautinto itsessään. Henkilö kokee sisäisesti palkitsevana tiedon siitä, että osallistuu hyvään aatteeseen. Tämän taustalla on nähty olevan myös mahdollisesti syyllisyyden tunteen vähentäminen. (Meier & Stutzer 2008, 41.)

Ihmiset voivat saada hyötyä muiden auttamisesta myös siksi, että vapaaehtoistyö on ulkoisesti palkitsevaa. Muiden auttaminen on tällöin toissijaisena eikä suoraa positiivista tunnetta muiden auttamisesta saada. Henkilö toimii vapaaehtoisena, koska pitää vapaaehtoisuutta investointina ja odottaa ulkoisia hyötyjä tai maksuja. Ensimmäisenä ulkoisen palkitsemisen tapauksessa vapaaehtoiseksi voidaan ryhtyä siksi, että henkilö voisi investoida henkiseen pääomaan. (Meier & Stutzer 2008, 42.) Vapaaehtoisuuden taustalla on ajatukset siitä, että yksilön on mahdollista hyötyä vapaaehtoistyöstä tulevaisuuden ansioiden tai omaa asemaansa työmarkkinoilla silmällä pitäen (Menchik & Weisbrod 1987; Hackl ym. 2007). Vapaaehtoisuuden korrelaatio hyvinvoinnin kanssa liittyy odotuksiin korkeammista tuloista tulevaisuudessa.

Toisena ulkoisena palkkiona on vapaaehtoistyöhön ryhtyminen sosiaalisiin verkostoihin investoimisen tarkoituksena. Vapaaehtoistyö kasvattaa sosiaalista verkostoa, joka voi osoittautua arvokkaaksi luotaessa kontakteja liiketoiminnassa tai työmarkkinoilla.

Monien poliitikkojen on nähty toimivan vapaaehtoisina osittain tästä syystä. On kuitenkin myös mahdollista, että henkilö nauttii sosiaalisista kanssakäymisistä vapaaehtoistyössä ilman odotusta ulkoisesta palkkiosta tulevaisuudessa. Ihmisten tapaaminen ja ystävien saaminen kasvattaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä on puolestaan sisäisesti palkitsevaa. (Meier & Stutzer 2008, 42.)

Kolmantena ulkoisena palkkiona on vapaaehtoisena työskentely sosiaalisen hyväksynnän saamisen takia. Tämä voi nostaa henkilön odotettuja tulevaisuuden palkkioita, mutta myös itse sosiaalinen hyväksyntä ja kunnia voivat olla itsessään arvokkaita. Useimmille ihmisille vapaaehtoisuudesta saatavat hyödyt ovat luultavasti jonkinlainen yhdistelmä edellä mainituista palkkioista. (Meier & Stutzer 2008, 42.)

Aikaisemmissa tutkimuksissa on siis tarkasteltu vapaaehtoisena työskentelevien motivaatiota niin ulkoisten palkkioiden, sekä aineellisten että aineettomien, kuin sisäisten palkkioiden näkökulmasta. Myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden käytössä olevia palkitsemistapoja on tutkittu. Tulokset osoittavat, että vapaaehtoiset suhtautuvat palkkioihin vaihtelevasti, eikä tutkimusten perusteella voida sanoa suoraan, kannattaako vapaaehtoisia palkita ulkoisesti vai ei. Ihmisillä on erilaisia motiiveja toimia vapaaehtoisena ja jotta palkitsemisen vaikutusta vapaaehtoisten motivaatioon on mahdollista ymmärtää, tulisi tietää, mitä nämä vapaaehtoisten työhön kohdistuvat motiivit voisivat olla.

3.4.2 Vapaaehtoistyöntekijän motivaation tutkiminen

Sitoutuneita ja innokkaita vapaaehtoisia voidaan pitää tärkeänä varallisuutena voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa (Bang ym. 2013, 96). Osittain tästä syystä juuri vapaaehtoisten motivaation tutkiminen on suosittua. Tutkimuksissa kiinnostus on kohdistunut niihin syihin, mitkä selittäisivät ihmisten halukkuutta tehdä vapaaehtoistyötä.

Clary ym. kehittivät 1990-luvulla Volunteer Functions Inventoryn eli vapaaehtoisuuden tehtävien luettelon, minkä avulla pyritään tunnistamaan vapaaehtoisten työhön kohdistuvan motivaation taustalla olevia tekijöitä. Tutkijat keräsivät aineistoa suurella otannalla, mikä sisälsi vastauksia sekä vapaaehtoisena työskenteleviltä että sellaisilta, jotka eivät työskennelleet vapaaehtoisina.

Luettelo sisältää kolmekymmentä syytä, joihin vastaamalla arvioidaan, kuinka tärkeinä tai paikkansapitävinä nämä tietyt syyt ovat sille, että vastaaja toimii vapaaehtoisena. Vastausten perusteella tunnistettiin kuusi tehtävää, joiden nähtiin olevan vapaaehtoisten motivaation taustalla. Tämän luettelon tarkoituksena on tarjota voittoa tavoittelemattomille organisaatioille työkalu, jonka avulla he voisivat rekrytoida uusia vapaaehtoisia

sekä sijoittaa ja säilyttää jo organisaatiossa olevia vapaaehtoisia. (Clary ym. 1992.) Nämä tehtävät esitellään taulukossa 1.

Taulukko 1 Vapaaehtoisuuden tehtävien luettelo (Clary ym. 1992 mukailten)

| Tehtävä | Määrittely | Esimerkki |
|---------------|--|--|
| Arvot | Yksilö toimii vapaaehtoisena, jotta voi ilmaista tai toimia tärkeiden arvojen mukaan, kuten altruismin. | Mielestäni on tärkeää auttaa muita ja koen myötätuntoa apua tarvitsevia ihmisiä kohtaan. |
| Ymmärrys | Vapaaehtoinen pyrkii oppimaan enemmän maailmasta tai harjoittamaan taitoja, joita ei usein käytetä. | Vapaaehtoisuus auttaa minua oppimaan käytännön kokemuksen kautta sekä saamaan uusia näkökulmia asioista. |
| Kunnioitus | Kasvaminen ja psykologinen kehittyminen vapaaehtoistyön myötä. | Vapaaehtoisuus kasvattaa itse-tuntoani ja saa minut tuntemaan itseni tarpeelliseksi. |
| Ura | Vapaaehtoisella on tavoite uraan liittyvän kokemuksen kasvattamiseen vapaaehtoistyön kautta. | Vapaaehtoisuus voi auttaa minua saamaan jalan oven väliin paikkaan, jossa haluaisin työskennellä. |
| Sosiaalisuus | Vapaaehtoisuuden myötä yksilö vahvistaa sosiaalisia suhteitaan. | Tuntemani ihmiset jakavat kiinnostuksen vapaaehtoistyötä kohtaan. |
| Suojautuminen | Yksilö käyttää vapaaehtoistyötä negatiivisten tunteiden, kuten henkilökohtaisten ongelmien tai syyllisyyden vähentämiseen. | Vapaaehtoisuus on hyvä tapa paeta omia ongelmiani ja koen olevani vähemmän yksinäinen. |

Huom. Kolmenkymmenen kohdan lista löytyy kokonaisuudessaan muun muassa Claryn ym. (1992) artikkelista.

Ensimmäinen tehtävä on arvot. Vapaaehtoistyöhön ryhtyminen voi joillekin toimia arvoihin liittyvänä tehtävänä, jolloin keskitytään vapaaehtoisuuden tarjoamiin mahdollisuuksiin, joilla yksilö voi ilmaista altruistisia arvoja sekä humanitääristä huolta muita kohtaan. Arvojen kautta motivoituneet pääsevät toteuttamaan näitä arvojaan vapaaehtoisena toimimalla ja saavat siitä tyydytystä. Vapaaehtoisuus voi myös tarjota mahdollisuuden toimia yksilölle tärkeän ryhmän tai aatteen puolestapuhujana. (Clary ym. 1992; Clary ym. 1998.)

Toisena tehtävänä on ymmärrys. Vapaaehtoiseksi ryhdytään tällöin siksi, että vapaaehtoistyössä nähdään mahdollisuus oppia uutta tai harjoittaa taitoja, jotka muuten jäisivät käyttämättä. Ne ihmiset, joille vapaaehtoisuus toimii ymmärtämisen tehtävänä

tavoittelemisena, vapaaehtoisuus tarjoaa tyydytystä haluun ymmärtää ihmisiä, joita palvelee, organisaatiota, jolle toimii vapaaehtoisena tai itseään. Vapaaehtoisuus tyydyttää tällöin henkilön halua oppia oppimisen vuoksi. (Clary ym. 1992; Clary ym. 1998.)

Kolmas tehtävä liittyy uraan. Tämän tehtävän pohjalta henkilö toimii vapaaehtoisena silloin, kun hän haluaa oppia tiettyjä taitoja tai organisaatio, jossa hän työskentelee, voi auttaa häntä tutustumaan työmahdollisuuksiin tai esittelee hänet potentiaalisille urakontaktteille. (Clary ym. 1992.)

Neljäs tehtävä on puolestaan sosiaalisuus. Tämä tehtävä liittyy siihen, että jotkut ovat motivoituneita toimimaan vapaaehtoisina tyydyttääkseen sosiaalisuuteen liittyviä tarpeita. Vapaaehtoisuus voi tarjota mahdollisuuksia viettää aikaa ystävien kanssa tai osallistumisen toimintaan, jota henkilölle merkitykselliset ihmiset pitävät tärkeänä. Tällöin toimitaan vapaaehtoisena, koska muut odottavat sitä ja toimimalla niin täyttyy yksilön tarve käyttäytyä sosiaalisesti halutulla tavalla. (Clary ym. 1992; Clary ym. 1998.)

Viides tehtävä on kunnioitus. Jos henkilö toimii vapaaehtoisena tämän tehtävän pohjalta, kokee hän vapaaehtoisuuden kasvattavan omaa arvostustaan saamalla hänet tuntemaan itsensä tarvitukseksi ja tärkeäksi. Henkilö kokee olevansa jo hyvä, mutta toimii vapaaehtoisena, jotta hänestä tuntuisi vielä paremmalta. (Clary ym. 1992.)

Kuudes tehtävä on suojautuminen. Henkilö, joka toimii tämän tehtävän kautta vapaaehtoisena, tuntee itsensä yksinäiseksi tai syylliseksi ja pyrkii irrottautumaan näistä epämiellyttävistä tunteista vapaaehtoisuuden kautta. Tälle henkilölle vapaaehtoisuus tarjoaa helpotusta tai pakopaikan negatiivisista tunteista, jotka kohdistuvat itseensä ja antaa hänelle näiltä asioilta suojaavan tehtävän. (Clary ym. 1992.)

Vapaaehtoisuuden tehtävien luettelo on väline, jolla arvioidaan jokaista kuutta tehtävää, jonka toteutumista vapaaehtoisuus mahdollisesti palvelee. On mahdollista, että yhden vapaaehtoisen motivaatioon vaikuttaa useampi kuin yksi tehtävä kun puolestaan toiselle se voi liittyä selvästi vain yhteen. Tutkimusten perusteella monilla vapaaehtoisilla havaittiin olevan useampia tärkeitä motiiveja vapaaehtoisuutensa taustalla. (Clary & Snyder 1999, 157.)

Monet näistä tehtävistä voidaan tunnistaa ainakin osittain itsemääräämisteorian psykologisten perustarpeiden kolmijakoon kuuluviksi. Esimerkiksi sosiaalisuuden ja arvojen tehtävät liittyvät yhteenkuuluvuuden tarpeeseen, kunnioituksen ja ymmärryksen tehtävät puolestaan kyvykkyyden tarpeeseen. Tässä tutkielmassa Claryn ym. (1992; 1998) jaotellua hyödynnetään osittain ja sovellettuna vapaaehtoisten haastattelujen keruussa ja analyysissä.

4 VAPAAEHTOISTEN NÄKEMYKSET MOTIVAATIOSTA JA PALKITSEMISESTA

4.1 Case-organisaatioiden ja aineiston keruun esittely

4.1.1 Case-organisaatiot

Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin haastatteleamalla kahden voittoa tavoittelemattoman organisaation vapaaehtoistyöntekijöitä. Koska tutkielman metodiksi valittiin vertaileva tapaustutkimus oli tärkeää, että nämä kaksi kohdeorganisaatiota poikkeaisivat jonkin verran toisistaan.

Ensimmäinen organisaatio, Suomen Punainen Risti Varsinais-Suomen piiri (SPR V-S piiri), on osa kansainvälisesti toimivaa Punaista Ristiä ja Punaista Puolikuuta. Suomen Punaisen Ristin alaisuudessa työskentelee 40 000 vapaaehtoista ja se onkin yksi Suomen suurimmista kansalaisjärjestöistä. Punainen Risti auttaa ihmisiä, jos tapahtuu onnettomuus tai katastrofi sekä kouluttaa ihmisiä varautumaan niihin. Suomessa Punainen Risti toimii muun muassa hätäapuna kotimaan onnettomuustilanteissa, järjestää keräyksiä ja ensiapukoulutuksia sekä hoitaa veripalvelua. (Punainen Risti: Mikä on Suomen Punainen Risti?)

Suomen Punaisessa Ristissä jäsenet ja vapaaehtoiset toimivat paikkakuntansa paikallisosastoissa, joita on yli 450. SPR V-S piiri on Varsinais-Suomessa toimiva Suomen Punaisen Ristin piiri, jonka alle kuuluu useampi paikallisosasto, joiden alaisuudessa tutkielman haastateltavat työskentelevät. Piirit järjestävät esimerkiksi vapaaehtoisten koulutuksia ja tapahtumia. Koko maan laajuisesti vapaaehtoistoimintaa sekä auttamistyötä koordinoi puolestaan keskustoimisto. Myös esimerkiksi valtakunnalliset kampanjat, kuten Nälkäpäivä ja viranomaisyhteistyö kuuluvat keskustoimiston tehtäviin. Ylintä päätösvaltaa Suomen Punaisessa Ristissä käyttää jäsenistön valitsema yleiskokous, joka koontuu joka kolmas vuosi ja siellä järjestölle valitaan hallitus ja muut luottamuselimet, jotka johtavat järjestön toimintaa. (Punainen Risti: Mikä on Suomen Punainen Risti?)

Paikallisosastoissa vapaaehtoiset hoitavat monia tehtäviä. Esimerkiksi osaston hallitus koostuu vapaaehtoisista, samoin kuin tietyistä osa-alueista vastaavat, kuten keräys- ja ensiapuvastaava. Osastoissa työskentelevät vapaaehtoiset voivat toimia myös muiden vapaaehtoisten kouluttajina. Näiden lisäksi vapaaehtoiset voivat työskennellä varsinaisissa auttamistehtävissä, kuten ystävätoiminnassa ja kuulua valmiusjoukkoihin, jotka ovat

valmiudessa lähtemään auttamaan onnettomuuksien sattuessa. (Vapaaehtoisten haastatteluista.)

Suomen Punainen Risti toimii myös globaalisti. Se osallistuu muun muassa katastrofi- ja terveystyöhön yhdessä muiden Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun kanssa (Punainen Risti: Työmme maailmalla). Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun toimintaa ohjaavat seitsemän peruseriaatetta. Nämä ovat inhimillisyys, tasapuolisuus, puolueettomuus, riippumattomuus, vapaaehtoisuus, yleismaailmallisuus ja ykseys (Punainen Risti: Punaisen Ristin seitsemän periaatetta).

Toinen organisaatio, Esbo Bollklubb ry (EBK), on vuonna 1940 perustettu, Keski-Espoon alueella toimiva urheiluseura. Seurassa on yli 700 jäsentä. EBK tarjoaa niin lapsille kuin aikuisillekin eri tasoista ohjattua pallourheilua, sekä harrastus että liiton sarjoissa kilpailevia joukkueita. EBK:ta luonnehditaan vastuulliseksi, tavoitteelliseksi, positiiviseksi, aloitteelliseksi sekä luotettavaksi toimijaksi. Organisaatiossa työskentelee sekä palkattuja työntekijöitä että vapaaehtoisia erilaisten tehtävien parissa. (EBK: Toimintajatus; EBK: Kausijulkaisu 2020–80 v. Juhlajulkaisu.)

EBK:ssa ylintä päätäntävaltaa käyttää hallitus, jonka jäsenet ovat pääosin vapaaehtoisia ja heidät valitaan hallitustehtäviin yhdeksi vuodeksi kerrallaan seuran syyskokouksessa. Joukkueissa toimii valmentajien lisäksi erilaisia toimihenkilöitä, kuten joukkueenjohtaja, rahastonhoitaja ja huoltaja. Nämä henkilöt ovat useimmiten joukkueessa harjoittelevien lasten vanhempia ja näin ollen he tekevät tätä työtä vapaaehtoisesti. Nämä toimihenkilöt valitaan myös vuodeksi kerrallaan ja heidät valitsee joukkueessa pelaavien lasten vanhemmat vanhempainkokouksessa. (Keskustelu haastateltavan kanssa, 5.6.2020.)

4.1.2 Aineiston keruu

Kohdeorganisaatiot valittiin tavoitettavuuden ja molemminpuolisen kiinnostuksen kautta. Kohdeorganisaatioihin otettiin yhteyttä sähköpostin välityksellä maalisi- ja huhtikuun 2020 aikana. Kummassakin organisaatiossa osoitettiin kiinnostusta tutkielman aihetta kohtaan ja halua osallistua siihen. Tutkielman tekijä varmisti sähköpostin välityksellä myös organisaatioiden suostumuksen tutkimukseen, sekä organisaatioiden nimien käyttämiseen tutkielmassa. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan mahdollisimman sattumanvaraisesti, koska tutkielman tekijä halusi saada haastateltavaksi ihmisiä, jotka olisivat muun muassa eri ikäisiä, eri sukupuolta ja eri elämäntilanteissa. Tällä menettelyllä haluttiin varmistaa se, että haastatteluilla saataisiin kerättyä tutkimuskysymysten kannalta

mahdollisimman monipuolista aineistoa. Yhteensä haastateltavia tutkielmalle tuli 19, joista 11 SPR V-S piirin ja 8 EBK:n.

Haastattelumenetelmäksi valittiin luvussa 1.3.2 esitelty teemahaastattelu erilaisiin haastattelumenetelmiin perehtymisen jälkeen. Teemahaastattelurunko löytyy liitteestä 1. Haastattelut toteutettiin paria puhelinhaastattelua lukuun ottamatta Google Hangouts- ja Skype-videopuhelusovellusten kautta haastattelu-aikaan vallitsevan koronavirustilanteen takia. Haastattelut tehtiin pääosin toukokuun aikana ja ne vaihtelivat kestoltaan reilusta viidestätoista minuutista puoleentoista tuntiin, keskipituudeltaan 35–40 minuuttia.

Kun video- tai puhelinyhteys oli haastateltavan kanssa saatu, esitteli tutkielman tekijä itsensä sekä tutkielman aiheen. Haastattelujen alkuun haastateltavia tiedotettiin tutkielman luottamuksellisuudesta, heidän anonymiteetistään sekä mahdollisuuksistaan olla vastaamatta kysymyksiin tai keskeyttää haastattelu. Myös mahdollisuus perua osallistuminen tutkielmaprosessin aikana kerrottiin. Näillä menetelmillä pyrittiin luomaan luottamuksellinen ilmapiiri haastattelulle (Syrjälä ym. 1994, 87). Kun yhteisymmärrys menetelyistä oli varmistettu ja suostumus saatu, siirryttiin ensimmäisiin kysymyksiin, jotka liittyivät yleisiin asioihin.

Aluksi kartoitettiin sitä, kuinka kauan haastateltava oli toiminut vapaaehtoisena, minkälaisia työtehtäviä hänellä on, onko tällä hetkellä opiskelemassa tai työelämässä, kuinka paljon tekee vapaaehtoistyötä kuukaudessa tai viikossa sekä tekeekö vapaaehtoistyötä myös toisessa organisaatiossa. Näillä kysymyksillä oli tarkoitus avata keskustelua ja johdatella haastateltavaa aiheeseen. Alkukysymysten jälkeen siirryttiin ensimmäiseen teemaan, mikä oli motivaatio. Teeman alle oli koottu alateemoja, joiden tarkoituksena oli toimia keskustelun punaisena lankana ja pitää keskustelu halutussa aihepiirissä. Ne toimivat myös haastattelijalle hyvänä apuna siinä, että vastauksia oli mahdollista saada tietyistä etukäteen valituista aiheista, sekä mahdollisista erilaisista motiiveista, joita haastateltavilla on vapaaehtoistyötä kohtaan. Yleisesti motivaatioteemasta saatiin hyviä keskusteluja aikaan ja haastateltavat kertoivat siitä hyvin mielellään. Motivaation jälkeen keskusteltiin toisesta aiheesta eli palkitsemisesta. Aihe oli edellistä haastavampi, mutta suurimmalla osalla vastaajista oli melko selkeitä mielipiteitä myös tästä aiheesta. Etenkin keskustelut käytössä olevista palkitsemistavoista antoi paljon uutta tietoa tämän kaltaisten organisaatioiden käyttämistä palkitsemistavoista. Lähes jokaisen haastateltavan kanssa käytiin koko haastattelurunko läpi.

Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin. Yhteensä litteroitua aineistoa kertyi 100 A4-sivua. Aineiston litterointien jälkeen se purettiin ja analysoitiin haastattelujen pohjalla

käytettyjen teemojen avulla eli teemoittelemalla. Tällä menetelmällä pyritään siihen, että runsaasta haastattelumateriaalista löydettäisiin aihepiirejä, jotka ovat asetettuihin tutkimuskysymyksiin nähden relevantteja (Eskola & Suoranta 1998, 126).

Teemoittelussa on tarkoituksena etsiä aineistosta aihepiirejä, jotka toistuvat usein haastateltavien vastauksissa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 173). Vastauksia kerättiin ja jäsenneltiin teemojen alle sekä koottiin taulukoihin, joista saman- ja erikaltaisuuksia oli mahdollista löytää. Analyysivaiheessa hyödynnettiin myös merkitysten luokittelua, missä haastatteluista saatu aineisto koodataan tiettyihin luokkiin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 137). Tutkielman tekijä käytti merkitysten luokittelussa hyväkseen värikoodaamista. Esimerkiksi kaikki yhteisöllisyyteen ja sosiaalisuuteen liittyvät kommentit värjättiin vihreällä ja auttamiseen liittyvät sinisellä värillä. Tämä menetelmä auttoi hahmottamaan niitä asioita, jotka toistuivat useissa vastauksissa. Vähitellen aineistosta hahmottui tutkielman aiheen kannalta tärkeitä asioita ja päätelmät kirjoitettiin auki. Väitteille etsittiin tukea tutkielmassa käytetyistä teorioista ja lopuksi havainnot raportoitiin.

4.2 Empiiriset tulokset

Tässä alaluvussa käydään läpi empiiristä aineistoa, jotta saadaan kokonaiskuva haastateltavien kanssa keskustelluista asioista. Aineiston teoriaan pohjautuva pohdinta on luvussa 5. Haastateltavien anonymiteetin varmistamisen vuoksi haastateltavista käytetään lyhenneitä a1, a2 (SPR V-S piiri) ja b1, b2 (EBK) jne.

Haastattelujen alkuun haastateltavilta kysyttiin, kuinka kauan he olivat olleet kyseisen organisaation vapaaehtoistyöntekijöinä. Vastaukset vaihtelivat vajaasta vuodesta jopa yli 40 vuoteen. Myös vapaaehtoistyöhön viikko- tai kuukausitasolla käytetty aika vaihteli paljon, yksi saattoi työskennellä hyvin satunnaisesti muutamia kertoja vuodessa, kun puolestaan toinen kuvaili itseään jopa ”täysipäiväiseksi vapaaehtoiseksi” (a3). Joka tapauksessa suurin osa haastateltavista kertoi käyttävänsä aikaa vapaaehtoistyöhön vähintään pari tuntia kuukaudessa.

Vapaaehtoisten työtehtävät olivat myös vaihtelevia. Haastateltavat työskentelivät esimerkiksi osaston tai seuran hallituksessa sekä muissa vastuutehtävissä eri toimintojen parissa. Se, työskentelikö haastateltava vapaaehtoisena myös jossakin toisessa voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa, oli erottava tekijä kohdeorganisaatioiden vapaaehtoisten välillä. SPR V-S piirin vapaaehtoisista suurin osa on tällä hetkellä tai on ollut aikaisemmin vapaaehtoisena myös jossakin toisessa organisaatiossa, mutta useimmat mainitsivat Suomen Punaisen Ristin olevan ensisijaisena työllistäjänä. EBK:n

vapaaehtoisista puolestaan yksikään haastateltavista ei ollut tällä hetkellä toisen organisaation vapaaehtoistyöntekijänä. Erot organisaatioiden välillä voivat johtua esimerkiksi vapaaehtoistyöhön käytetystä ajasta, koska EBK:n vapaaehtoisten työtehtäviin kului aikaa haastattelujen perusteella viikkotasolla usein niin paljon, että haastateltavat eivät kokeneet vapaa-aikansa tai oman jaksamisensa riittävän muuhun. Toisaalta myös SPR V-S piirin vapaaehtoiset kertoivat vapaaehtoistoimintansa muissa organisaatioissa olevan usein paljon vähäisempää, kuin mitä se on SPR:llä.

4.2.1 Syyt vapaaehtoistyön aloittamiselle

Motivaatioon liittyen SPR V-S piirin vapaaehtoisten kanssa keskusteltiin siitä, minkä takia he ovat alun perin aloittaneet vapaaehtoistyön. Vastauksista ilmeni, että melko monella vapaaehtoistyön aloittaminen on käynyt sattumalta. Näitä sattumia ovat olleet esimerkiksi organisaation mainokseen törmääminen lehti-ilmoituksessa tai sosiaalisessa mediassa sekä toisen henkilön toimesta tapahtunut pyyntö tulla mukaan toimintaan. Vaikka toiminnan aloittaminen olisikin tapahtunut sattumalta, moni vapaaehtoisista mainitsi, että oli jo jonkun aikaa pohtinut haluavansa aloittaa vapaaehtoistyön tietyn tehtävän parissa, kuten maahanmuuttajien ja vanhusten ystävöitymässä tai ensiaputehtävissä.

Ne vapaaehtoiset, jotka olivat aloittaneet vapaaehtoistyön joko hieman ennen tai juuri eläkkeelle päästyään, mainitsivat myös yhdeksi suurimmaksi syyksi vapaaehtoistyön aloittamiselle sen, että halusivat saada mielekästä tekemistä työuran loputtua. Pari haastateltavaa oli itse aktiivisesti etsinyt vapaaehtoistöitä, kun eläkkeelle jääminen oli ajankohtaista. Tunne siitä, että voi olla hyödyksi ja halu käyttää vapaa-aikaansa muiden auttamiseen olivat myös monien mielestä aloittamisen taustalla. Lisäksi sosiaaliset suhteet ja ylipäättään muiden ihmisten kanssa oleminen olivat syitä vapaaehtoistyön aloittamiselle.

EBK:n haastateltavien vastaukset vapaaehtoistyön aloittamisen taustalla olleista syistä erosivat melko paljon SPR V-S piirin vapaaehtoisten vastauksista. Suurimpana tekijänä oli se, että haastateltavan lapsi tai muu perheenjäsen oli aloittanut harrastamaan seurassa ja joukkueen taustalle tarvittiin vapaaehtoisia erilaisten tehtävien hoitamiseen. Monet haastateltavista kertoivat ajautuneensa toimintaan mukaan, kun olivat viettäneet aikaa kentän laidalla tai osallistuneet hallituksen kokouksiin. Vastauksista ilmeni, että on melko tavallista, että vanhempia pyydetään mukaan toimintaan ja usein tilanne on se, että tarpeeksi innokkaita mukaan lähtijöitä ei ole. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan kokenut, että vapaaehtoiseksi olisi täytynyt ryhtyä täysin pakosta, vaan taustalla oli myös

oma halu auttaa ja päästä vaikuttamaan seuran tai joukkueen asioihin. Yksi taustalla vaikuttava tekijä oli myös oma aikaisempi harrastustausta ja muutamalla vapaaehtoisella se oli myös melko tärkeä tekijä vapaaehtoistyön aloittamiselle.

Kohdeorganisaatioiden vapaaehtoisten vastauksista kävi ilmi, että myös sillä, että joku on pyytänyt lähtemään mukaan toimintaan, on voinut olla suurikin merkitys. SPR V-S piirissä eräs haastateltava, joka aikaisemmin oli palkkatöissä kyseisessä organisaatiossa, pohti, että ei olisi välttämättä ottanut yhtä aktiivista roolia osastossa, jos häntä ei oltaisi varta vasten pyydetty jäämään vapaaehtoiseksi työsuhteen loputtua. Myös muutama EBK:n vapaaehtoinen nosti vastauksissaan esille, että vapaaehtoistoimintaan ryhtymisessä merkittävää oli, että tuttava pyysi mukaan toimintaan. Tällöin ehkäpä kynnys lähteä toimintaan mukaan madaltuu ja vapaaehtoinen voi luottaa siihen, että mukana on tuttu henkilö, keneltä voi mahdollisesti pyytää apua. Toki on mahdollista, että henkilö ei myöskään halua kieltäytyä pyynnöstä. Yksi haastateltava totesi, että oli jopa ihmetelty miksi häntä ei ollut aikaisemmin pyydetty mukaan toimintaan, koska hän on luonteeltaan aktiivinen ja mukana monessa muussa toiminnassa.

Moni haastateltavista kertoi ajattelevansa jonkin verran vapaaehtoistyöhön liittyviä asioita työ- tai vapaa-ajallaan. Vaikka suurin osa oli sitä mieltä, etteivät he koe vapaaehtoistyöasioiden miettimistä työn ulkopuolella ongelmallisena, oli se muutamalle haastateltavalle toisinaan myös rasittavaa ja stressaavaa. Ne haastateltavat, jotka kokivat näiden asioiden pohtimisen työajan ulkopuolella puolestaan positiiviseksi asiaksi, nostivat esille, että he saattavat peilata vapaaehtoistyössä opittuja asioita omaan elämäänsä ja tätä kautta kokea myös henkistä kasvua.

Haastateltujen vapaaehtoisten lähtökohdat ja syyt vapaaehtoistyön aloittamiseen ovat olleet monenlaisia. Yhdistävänä tekijänä voisi pitää sitä, että vapaaehtoisilla on ollut halu tehdä jotain hyödyllistä ja mielekästä vapaa-ajallaan, minkä takia he ovat ajautuneet vapaaehtoistyön pariin.

4.2.2 Vapaaehtoisuuden tehtävien luettelo

Haastattelujen pohjalle tutkielman tekijä loi vapaaehtoisuuden tehtävien luettelon käyttäen apuna aiemmin esiteltyä Claryn ym. (1992) kuuden tehtävän luetteloa. Käännökset ja tehtävien muotoilu ovat kuitenkin jonkin verran alkuperäisestä poikkeavat, joten ne eivät vastaa sisällöltään täysin toisiaan. Tarkoituksena olikin käyttää luetteloa apuna, jotta tutkielman tekijä voisi tehdä vertailua tietyistä ominaisuuksista haastateltujen vapaaehtoisten välillä. Keskustelut vapaaehtoisuuden tehtävistä vahvistivat tiettyjä ennako-

oletuksia, joita tutkielman tekijällä oli sekä nosti esille niitä asioita, joita vapaaehtoiset pitivät motivaationsa taustalla olevina. Haastatteluissa käytetty vapaaehtoisuuden tehtävien luettelo esitellään taulukossa 2.

Taulukko 2 Vapaaehtoisuuden tehtävät kohdeorganisaatioiden vapaaehtoisten keskuudessa

| Tehtävä | SPR V-S piiri | EBK |
|---|--------------------|-------------------|
| 1. Sosiaalisten suhteiden vahvistuminen ja samanhenkisten ihmisten kanssa ajan viettäminen. | Kyllä: 11 Ei: 0 | Kyllä: 7 Ei: 1 |
| 2. Kontaktien luominen ja mahdollinen uran eteneminen. | Kyllä: 5 Ei: 6 | Kyllä: 5 Ei: 3 |
| 3. Uusien taitojen oppiminen käytännön kokemuksen kautta. | Kyllä: 5 Ei: 6 | Kyllä: 7 Ei: 1 |
| 4. Altruististen arvojen mukaisesti toimiminen, muiden ihmisten auttaminen. | Kyllä: 11 Ei: 0 | Kyllä: 8 Ei: 0 |
| 5. Vapaaehtoistyön toimiminen pakopaikkana arjen huolista. | Kyllä: 1 Ei: 10 | Kyllä: 4 Ei: 4 |
| 6. Henkinen kasvu ja psykologinen kehittyminen vapaaehtoistyön myötä. | Kyllä: 10 Ei: 1 | Kyllä: 5 Ei: 3 |

Taulukosta 2 löytyy kuusi vapaaehtoisuuden tehtävää, sekä vastausten jaottelu kohdeorganisaatioittain. Suurimman osan kanssa luettelo käytiin läpi kohta kohdalta, mutta muutamien kohdalla, joiden kanssa oli jo keskusteltu samoista aiheista, on vastaus tulkittu haastattelusta erikseen. Taulukkoon on merkitty jokaisen tehtävän kohdalle kyllä ja ei -vastausvaihtoehdot, sekä merkitty, kuinka moni haastateltavista on vastannut kysymyksen myönteisesti tai kielteisesti.

Ensimmäinen tehtävä, sosiaalisten suhteiden vahvistuminen ja samanhenkisten ihmisten kanssa ajan viettäminen, ei juurikaan jakanut vapaaehtoisia. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että vapaaehtoistyöhön liittyvä sosiaalinen kanssakäyminen on tärkeää ja se toimii yhtenä motivaattorina. SPR V-S piirin vapaaehtoiset korostivat työhön liittyvää sosiaalista puolta, samanhenkisiä ihmisiä ja yhteenkuuluvuutta.

”...se sosiaalinen ympäristö on siinä se tärkein mun mielestä, et niinku sen takia mä myös teen sitä, et tapaa uusia ihmisiä ja saa sitä sosiaalista ympäristöä...” (a1)

EBK:n vapaaehtoiset nostivat esille yhteisöllisyyden tunteen ja sen, että vuosien aikana muista vapaaehtoisista ja seuran toiminnassa mukana olevista on tullut ystäviä. Monille haastatelluista vapaaehtoisista vaikuttaa motivaation kannalta olevan tärkeää se, että toiminnassa on mukana samanhenkisiä ihmisiä ja on päässyt mukaan yhteisöön, johon tuntee yhteenkuuluvuutta. Se, että näissä organisaatioissa on mukana ihmisiä, jotka työskentelevät saman asian äärellä ja ovat kiinnostuneita samoista asioista, motivoi vapaaehtoisia.

Toinen tehtävä liittyy kontaktien luomiseen ja mahdolliseen uran etenemiseen. Alkuperäisestä vapaaehtoisuuden tehtävien luettelosta poiketen, tällä kysymyksellä viitattiin vapaaehtoistyöuraan ja siinä etenemiseen. Tähän kysymykseen noin puolet vapaaehtoisista vastasivat myönteisesti ja puolet kielteisesti. Osan kanssa keskustelu siirtyi myös siihen, kiinnostaisiko siirtyminen organisaatiossa vapaaehtoisesta palkalliseksi.

”...on se joskus käynyt mielessä, et josko sitä alkais tekemään työkseen, mut en mä sitä sit kuitenkaan halua, et voi olla et se muuttuis tylsäksi työn teoksi...” (b3)

Vaikka vapaaehtoistyöstä olisikin innostunut ja oma halu kehittyä pidemmälle olisi kova, niin b3 vastauksesta nousi esille tärkeä ajatus motivaation kannalta. Jos alun perin vapaaehtoisena aloitettu työnteko muuttuisikin palkalliseksi, voisi juuri vapaaehtoistyötä määrittelevä vapaaehtoisuus poistua, mikä taas voisi vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti.

Kolmas tehtävä liittyy tarkemmin työn sisältöön. Se, toimiiko uusien taitojen oppiminen käytännön kokemuksen kautta motivoivana, vaihteli kohdeorganisaatioiden vapaaehtoisten välillä. Siinä missä SPR V-S piirin vapaaehtoiset jakautuivat aika lailla puoliksi kysymyksen suhteen, pitivät EBK:n vapaaehtoisista yhtä lukuun ottamatta kaikki sitä motivoivana. Etenkin koulutusten kautta uusien asioiden oppiminen oli monille motivoivaa. Vapaaehtoistyötä kohtaan olevasta motivaatiosta kertoo myös se, että vapaaehtoiset kokivat koulutukset tärkeinä ja monet kävivät erilaisia kursseja mielellään.

”...et kyl mä oikeesti koen hirveen hyvää mieltä, kun mä opin uusia asioita ja tää järjestö kouluttaa ... eli kun vaan itse haluaa ottaa oppia vastaan ja

siihen aikaansa käyttää, niin se on varmaan se, et miks mä käytän tähän niin paljon aikaa...” (a2)

Neljäs tehtävä oli listan ainut, johon jokainen haastateltu vapaaehtoinen vastasi myöntävästi. Altruististen arvojen mukaisesti toimiminen ja muiden ihmisten auttaminen oli lähes jokaisen vapaaehtoisen mielestä kaikkein perimmäisin vapaaehtoisuuden taustalla vaikuttava asia. Vastausta tukee vahvasti aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus vapaaehtoistyöhön liittyen, mitä tullaan käsittelemään vielä myöhemmin tutkielmassa. Monesti on pohdittu etenkin altruismin osuutta vapaaehtoisena toimivien ihmisten luonteenpiirteistä ja muutaman haastateltavan kanssa tuli keskusteltua aiheesta.

” ... varmasti monia asia näyttää siltä, et se on altruistista toimintaa, mut tunnustelin, et kyl mulla ainakin siel on aika tämmöset itsekkäät motiivit, et mä voin ite paremmin, kun toimin näin muitten hyväksi, et se ei oo pelkkää semmosta, et on vaan niin hyvä ja kiltti...” (a3)

Vastauksissa korostuikin muiden ihmisten auttamisesta itselle saatava hyvä mieli ja se oli monelle vapaaehtoiselle motivoivaa. Osa haastatelluista vapaaehtoisista kuitenkin korosti avuliaisuuden tai altruismin olevan yksi luonteenpiirteistään, mikä vahvistaa käsitystä siitä, että vapaaehtoistyöhön hakeutuu ensi sijassa luonteeltaan muita auttavia ihmisiä. Voisi siis sanoa, että jokaista haastateltua vapaaehtoista yhdistävä tekijä oli halu auttaa muita.

Se, ketä autetaan, vaihteli kohdeorganisaatioiden vapaaehtoisten kesken. EBK:n vapaaehtoiset kokivat auttavansa suoraan joko joukkueen pelaajia tai muita vapaaehtoisia. SPR V-S piirin vapaaehtoiset auttoivat puolestaan joko suoraan autettavia, kuten ystävätoiminnan tai ensiapupisteen asiakkaita tai epäsuorasti esimerkiksi keräyksiin osallistumalla tai kouluttamalla muita vapaaehtoisia. Myös muutama EBK:n vapaaehtoinen koki, että koko seuran tasolla auttaminen on heille tärkeää.

”Muiden ihmisten auttaminen ilman muuta... et hallituksessa ja seurassa se on yleensä se isoin juttu, et sen saa toimimaan, et haluu tuoda sellasia rakkenteita ja malleja, jotka auttaa myös muita vapaaehtoisia toimimaan seurassa.” (b6)

Viides tehtävä, vapaaehtoistyön toimiminen pakopaikkana arjen huolista, erotti myös kohdeorganisaatioiden vapaaehtoisia toisistaan. SPR V-S piirin vapaaehtoisista ainoastaan yksi mainitsi vapaaehtoistyön toimivan joskus pakopaikkana arjen huolista. Syy

puolestaan sille, miksi useamman EBK:n vapaaehtoisten mielestä vapaaehtoistyö voi toimia pakopaikkana arjen huolista liittyi pitkälti siihen, että vastaajat olivat arjessaan kii-reisiä, usein pienten lasten vanhempia ja kokivat saavansa vapaaehtoistyön kautta muuta tekemistä ja ajateltavaa arkeensa.

”...et just kun mä treeneihin lähen, nii kyl mä pyrin siellä olee niin läsnä ku mahollista, et kyl mä tohon voin samaistuu, et ei sitä nyt ehkä silleen mieli, mut ehkä alitajusesti se voi olla et sit pääsee tuulettaa päätä ja sit sä oot ihan vaan tossa maailmassa.” (b8)

Viimeisenä tehtävänä oli henkinen kasvu ja psykologinen kehittyminen vapaaehtoistyön myötä. Yleisesti tähän kysymykseen myöntävästi vastanneet kokivat, että vapaaeh-toistyö on kasvattanut ja avartanut maailmankuvaa. Kun pääsee toimimaan ja olemaan tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa, oppii myös uusia asioita itsestään. Osa vapaaeh-toisista kertoi, että vapaaehtoistyön kautta on oppinut myös arvostamaan omaa arkeaan, kun on nähnyt ja auttanut heikompiosaisia.

”...et sä joudut... erilaisist lähtökohdist tulevien ihmisten kaa tekemisiin... mua kiinnostaa, et voidaan niin eri lailla toimia samas tilanteessa ja se, että minkä on oppinu, et mikään ei oo itsestäänselvää kaikille ihmisille ja se on avartavaa.” (b5)

Yhteenvetona vapaaehtoisuuden tehtävistä voidaan sanoa, että jokaisella haastatel-lulla vapaaehtoisella oli useampi motivaatiotekijä vapaaehtoisuutensa taustalla. Haasta-teltuja vapaaehtoisia yhdistävä tehtävä oli muiden auttaminen, mutta mielipiteet muita tehtäviä kohtaan olivat vaihtelevia. Sosiaaliset suhteet, uusien asioiden oppiminen ja hen-kinen kasvu olivat muutamia vastauksien perusteella tärkeitä motivaatiotekijöitä vapaa-eh-toisille. Luettelon lisäksi haastatteluista kävi ilmi, että vapaaehtoisilla oli myös muita motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, joita käydään läpi seuraavaksi.

4.2.3 Tärkeimmät motivaatioon vaikuttavat asiat vapaaehtoistyössä

Vapaaehtoisuuden tehtävistä kootun luettelon jälkeen vapaaehtoisten kanssa keskusteltiin siitä, minkä he kokevat luettelon kohtien lisäksi erityisen motivoivina. Osa vapaaeh-toisista korosti jo aiemmin esille tulleita asioita, mutta monilla oli myös luettelon lisäksi joko vapaaehtoistyöhön suoraan tai epäsuoraan liittyviä motivaatiotekijöitä.

SPR V-S piirin haastatelluista vapaaehtoisista suurin osa piti yhtenä motivaatiotekijänä vapaaehtoistyön myötä saatavia sosiaalisia suhteita, uusien samanhenkisten ihmisten tapaamista ja ajan viettämistä sellaisten ihmisten kanssa, jotka jakavat saman arvoperustan. Yhteenkuuluvuuden tunne organisaatiota kohtaan ja se, että saa olla osallisena suurempaa yhteisöä vaikuttivat myös vapaaehtoisten motivaatioon. Monet haastatelluista vapaaehtoisista korostivat organisaation arvojen olevan sellaisia, jotka sopivat yhteen omien arvojensa kanssa sekä SPR:n organisaationa sellaiseksi, minkä toiminnassa he haluavat olla mukana.

” Joo kyl mä koen, et se on just tärkeä, et näkee niitä ihmisiä joil on se sama arvoperusta ja samat periaatteet, mitkä Punasen Ristin puolesta tulee. Kyl mä koen, että se vaikuttaa tähän mun haluun tehdä vapaaehtoistyötä, et yleensä on tullut hyviä tyypejä vastaan, että viihtyy siellä.” (a9)

Myös osa EBK:n haastatelluista vapaaehtoisista pitivät motivoivana muiden samanhenkisten ihmisten kanssa ajan viettämistä vapaaehtoistyössä, sekä sitä, että vapaaehtoistyön kautta on saanut uusia ystäviä. Yksi vapaaehtoinen nosti motivoivaksi sen, että pääsee näkemään läheltä joukkueen toimintaa ja kokee itsensä etuoikeutetuksi, kun saa olla osana joukkuetta.

” ...se on just se palkinto mikä siit tulee, et mä aattelen tietyl tavall et mä oon etuoikeutettu, ku mä pääsen semmoseen juttuihin mukaan mitä ei muut vanhemmat pääse... ku aika moni asia on tänä päivänä hankittavis rahalla, ni toi on sit tavallaan, et kun sä et saa noita elämyksiä koskaan mistään muualta.” (b5)

Yhteenkuuluvuudesta kerrottiin siten, että joukkueissa ja seurassa vallitsee yhteisöllisyyden ilmapiiri ja siinä on mukavaa olla mukana. Osa koki myös sen motivoivana, että saa olla tekemisissä lasten ja nuorten kanssa ja täten laajennettua tuttavapiiriä myös nuorempiin. Molemmista kohdeorganisaatioista mainittiin myös, että ystävyssuhteiden solmiminen vapaaehtoistyön kautta on ollut erityisen motivoivaa, koska haastatellut ovat kokeneet, että uusien ystävien saaminen aikuisiällä voi olla haastavaa.

Sosiaalisten suhteiden lisäksi SPR V-S piirin vapaaehtoiset kokivat motivoivana itsensä kehittämisen, uusien asioiden oppimisen sekä asioihin vaikuttamisen. Monet korostivat sitä, että on motivoivaa, kun pääsee tekemään juuri sitä mitä itse haluaa, eikä kukaan pakota mukaan sellaiseen toimintaan, mitä ei koe kiinnostavaksi. Mahdollisuus vaikuttaa asioihin nousi muutamilla vapaaehtoisilla tärkeäksi motivaatioon vaikuttavaksi

asiaksi. He myös kokivat, että olemalla itse aktiivinen osaston toiminnassa, pääsee myös etenemään vapaaehtoistyössä, esimerkiksi osaston hallituksen hierarkiassa, sekä saa vastuulleen toimintoja. A3 mainitsi jopa niin, että vapaaehtoisuralla eteneminen on ”suorastaan järkyttävän helppoa” ja ”jos on kiinnostusta ja halua, niin organisaatiossa pystyy etenemään ja sitä arvostetaan”. Yksi haastateltava mainitsi motivoivaksi sen, että vapaaehtoistyössä näkee nopeasti oman työn jäljen, kun on suoraan asiakasrajapinnassa auttamassa. Vapaaehtoisia motivoi myös se, että vapaaehtoistyössä on mukavaa olla mukana ja se antaa elämään uutta sisältöä.

EBK:n vapaaehtoiset nostivat vastauksissaan esille samantyyllisiä asioita. Itsensä sekä joukkueen ja seuran kehittäminen koettiin motivoiviksi, kuten myös uusien asioiden oppiminen. Muutamalla vapaaehtoisella nousi vahvasti motivaatioon vaikuttavana asiana juuri se, että on päässyt vaikuttamaan ja kehittämään seuraa eteenpäin.

”...se, että huomaa, et saa omalla toiminnallaan jotain aikaan, eikä pelkää tänään se, että tarttis omaa häntää nostaa, vaan että jos saa seurassa jotain asioita muuttumaan niinkun parempaan suuntaan.” (b4)

Monet EBK:n vapaaehtoisista kokivat myös motivaation kasvavan sitä myötä, kun oman vastualueen asioita on oppinut ja päässyt sisään joukkueen ja seuran toimintaan. Yksi haastateltavista on ollut aiemmin työsuhteessa seurassa, ja hänelle on ollut motivoivaa se, että on päässyt katsomaan seuran toimintaa eri näkökulmasta ja näkemään, että pystyy tuomaan toimintaan lisäarvoa muita vapaaehtoisia ajatellen.

Kuten vapaaehtoisuuden tehtävien luettelostakin selvisi, niin jokaisen haastatellun vapaaehtoisen mielestä yksi motivoivimmista asioista vapaaehtoistyössä on muiden auttaminen. Toisaalta etenkin monet SPR V-S piirin vapaaehtoiset korostivat auttamisessa sitä puolta, että he saavat siitä itselleen hyvän mielen, kun auttavat muita.

”... et kuinka paljon tehdään ihan sillain vaan toisten hyväksi ja ku siitä saitte hyvän mielen, et on kuitenkin itsekäs ajatus siellä takana, et minä saan siitä hyvää...” (a8)

”...ja kun siinä pääsee auttamaan toisia ihmisiä, ni se tuntuu hyvältä” (a11)

Haastateltujen vapaaehtoisten näkemys auttamisesta poikkeaa siis jonkin verran siitä, mitä määritelmän mukaan altruistinen toiminta on. Se, että toiminnan motivaattorina on muiden auttaminen, vaikka taustalla olisi myös itsekäs ajatus siitä, että muiden auttaminen antaa itselle hyvän mielen, ei sulje pois auttamiseen liittyvää pyyteettömyyttä.

Haastateltujen vapaaehtoisten käsitys altruismista on samantapainen Smithin (1981) altruismin määritelmän kanssa. Hänen mukaansa altruismi on ihmisen motivaatiossa oleva puoli, mikä on olemassa, kun ihminen pyrkii parantamaan muiden ihmisten hyvinvointia ja saa tästä toiminnasta sisäistä tyydytystä tai psyykkisen palkkion. Tämä tapahtuu ilman odotusta siitä, että nämä autettavat vastavuoroisesti tekisivät panostuksia hyvinvoinnin parantamiseen.

Myös EBK:n vapaaehtoisten mielestä auttaminen oli tärkeässä roolissa työhön kohdistuvaa motivaatiota ajatellen. Vastauksista nousi esille etenkin joukkueen ja seuran auttaminen ja kehittäminen, sekä hyvän asian puolesta toimiminen.

”...et on siinä sellanekin motivaattori, et tekee yhteiskunnallisesti hyvää et noi lapset liikkuu.” (b3)

Vapaaehtoiset mainitsivat myös muita asioita, joita he kokevat motivoiviksi vapaaehtoistyössään. SPR V-S piirin vapaaehtoiset kertoivat motivoiviksi asioiksi esimerkiksi sen, että haluavat nähdä eri portaita organisaatiossa ja saada erilaisia vastuutehtäviä, sekä vapaaehtoistyön mahdolliset vaikutukset tulevaisuuden työelämää ajatellen. Yksi haastateltu vapaaehtoinen kertoi, että oli huomannut osallistuessaan työnhakukursseille vapaaehtoistyöstä olevan hyötyä työhaussa ja rekrytoijien kiinnittävän siihen huomiota.

Ne vapaaehtoiset, jotka olivat eläkkeellä, kokivat motivoivaksi sen, että vapaaehtoistyö on mukavaa ajanvietettä ja samalla pääsee osallistumaan yhteiskunnan pyörittämiseen. EBK:n vapaaehtoisten motivaation lähteitä olivat lisäksi se, että toiminta koettiin työn sijaan mukavana harrastuksena ja vapaaehtoistyöstä oli tullut osa arkea ja rutiini. Muutama vapaaehtoinen molemmista organisaatioista mainitsi myös, että yhtenä motivaation lähteenä oli pelko toiminnan jatkumisesta. Tähän vaikuttaa muun muassa se, että osasto tai joukkue on pieni, vapaaehtoiset pääasiassa eläkeikäisiä tai innokkaita vapaaehtoisia on yksinkertaisesti liian vähän. Nämä vapaaehtoiset kokivat myös velvollisuudekseen toiminnassa mukana olemisen ja osoittivat huolta siitä, mitä osastolle tai joukkueelle käy sitten kun he eivät itse enää ole mukana.

”...punanen risti on semmonen, et mun on pakko olla siinä niin kauan, ku tää osasto on täällä, et ei se vaan lopu.” (a8)

”...et mä oon jo huolissani, ku en tiä tuleeks tot joukkuetta talveks, et mitä ihmettä me sit tehää.” (b2)

Yhteenvedona voisi sanoa, että haastateltuja vapaaehtoisia motivoi työssään monenlaiset asiat. Sekä vapaaehtoisuuden tehtävien luettelon vastausten, että keskustelujen perusteella motivoivimmat asiat liittyvät muiden auttamiseen, sosiaalisiin suhteisiin sekä itsensä kehittämiseen uusien taitojen oppimisen ja henkisen kasvun kautta.

4.2.4 Ajatukset vapaaehtoistyön jatkamisesta tai lopettamisesta

Vapaaehtoisten motivaatioon liittyen keskusteltiin siitä, oliko vapaaehtoinen harkinnut vapaaehtoistyön lopettamista ja myös siitä, mitkä asiat ovat vaikuttaneet siihen, että vapaaehtoinen on halunnut jatkaa vapaaehtoistyötä. Vapaaehtoisten motivaatiossa tapahtuneet muutokset voi karkeasti jakaa kahteen: toisilla motivaatio on kokenut ajan myötä heilahteluja sekä ylös- että alaspäin ja toisilla motivaatio on kasvanut. Pari haastateltavaa oli sitä mieltä, että motivaatio ei ole juurikaan muuttunut. Ne vapaaehtoiset, joiden motivaatio oli kokenut muutoksia, olivat tyypillisesti olleet mukana toiminnassa kauan. Vuosien aikana on vastaan tullut tilanteita, esimerkiksi muuttoa toiselle paikkakunnalle, mikä on vaikuttanut motivaatioon. Myös se, jos vapaaehtoinen on kokenut, että työtehtäviä on ollut liikaa omiin resursseihin nähden, on voinut laskea motivaatiota hetkellisesti.

”... et joskus, kun oot ollu vaikka (kurssin)vetäjä, niin sulla ei oo välttämättä ollu siinä työparia tai suunnitteluparia, jos sä oot ollu tavallaan yksin vastuussa paljosta asiasta, niin silloin voi olla, että se motivaation puute on ollut, et ois kaivannut sitä toista vetäjää siihen rinnalle...” (a9)

Vapaaehtoisten motivaatioon ulkoisesti vaikuttavia tekijöitä on ollut esimerkiksi osaston tai seuran rahallinen tilanne, jos se on vaikuttanut omiin toimintamahdollisuuksiin. Tällöin vapaaehtoinen on joutunut varsinaisen vapaaehtoistyönsä sijaan käyttämään aikaansa raha-asioiden miettimiseen.

”... et se alko olla sit vähän vaikee siin mieles, et oma motivaationki kannalta, ku sit piti miettiä sitä rahaa vielä enemmän siinä.” (b4)

Vapaaehtoisen sisäiset tekijät, mitkä ovat vaikuttaneet motivaatioon liittyvät puolestaan oppimiseen ja kehittymiseen. Monet vapaaehtoiset kokivat motivaationsa kasvaneen sitä mukaa, kun he ovat oppineet oman osa-alueensa asioita sekä päässeet sisälle osaston tai joukkueen toimintaan. Kehittyminen vapaaehtoistyössä on siis ruokkinut monen vapaaehtoisen motivaatiota.

”... on tullu halu, et haluu tehdä vähän enemmän... ihan yleisestikin osallistuu kaikenlaisiin juttuihin... lisääntynyt on motivaatio tässä viime aikoina.”

(a4)

”Sitä myötä, kun on oppinu lisää ni on motivoituneempi... kyl mä olisin voinu jättäytyä siitä pois, ku joka vuosi sitä aina valitaan uudestaan, ni se varmuus vaikuttaa siihen motivaatioon, et kun ne asiat tuntuu tutummilta.”

(b5)

Vapaaehtoisten päätökseen jatkaa mukana toiminnassa on vaikuttanut sekä motivaatio että ulkopuoliset asiat. Suurin osa SPR V-S piirin vapaaehtoisista ei ollut miettinyt vapaaehtoistyön lopettamista. Esimerkiksi a4 mainitsi, että pitäisi olla joku todella erikoinen syy, että hän lopettaisi vapaaehtoistyön. Pari vapaaehtoista kertoi, että olivat pohjineet lopettamista silloin, kun olivat joutuneet syystä tai toisesta vähentämään vapaaehtoistyöhön käyttämänsä aikaa. Vapaaehtoistyön lopettamiseen vaikuttaisi myös se, jos vapaaehtoiselle tulisi terveydellisiä ongelmia, mikä estäisi vapaaehtoistyönteon. A6 mainitsi, että ei usko lopettavansa vapaaehtoistyötä ”ennen kuin maallinen vaellus loppuu”.

EBK:n vapaaehtoisten ajatukset vapaaehtoistyön lopettamisesta poikkesivat melko paljon SPR V-S piirin vapaaehtoisten vastauksista. Tämä johtuu siitä, että suurin osa EBK:n vapaaehtoisista on aloittanut vapaaehtoistyön lapsensa joukkueessa, jolloin myös päätökseen jatkaa vapaaehtoistyötä vaikuttaa se, jatkaako lapsi harrastusta. Vain pari vanhemman roolissa olevista vapaaehtoisista pohti, että voisi jatkaa seurassa vapaaehtoisena, vaikka lapsi lopettaisikin. Ajatukset vapaaehtoistyön lopettamisesta olikin kohdeorganisaatioiden vapaaehtoisia eniten erottava tekijä.

Vapaaehtoisten haluun jatkaa vapaaehtoistyötä oli monia syitä. Toiminta koettiin mukavaksi, mukana olevista ihmisistä on tullut ystäviä ja yleisesti vapaaehtoiset mainitsivat, että haluavat olla mukana SPR:n toiminnassa. EBK:n vapaaehtoiset puolestaan nostivat esille, että vapaaehtoistyötä on halunnut jatkaa, koska omaa työpanosta arvostetaan seurassa, on oppinut tuntemaan muita mukana olevia ihmisiä ja haluaa kehittää toimintaa. Yhtenä syynä kerrottiin myös se, että vapaaehtoistyötä ei koettu rasittavana.

Vapaaehtoisilla on kaiken kaikkiaan monia henkilökohtaisia motiiveja, miksi he ovat halunneet vapaaehtoistyön aloittaa sekä jatkaa sitä. Vastauksista kävi ilmi myös se, että voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa vallitseva sosiaalinen ympäristö on yksi merkittävä tekijä vapaaehtoisten halulle jatkaa vapaaehtoistyötä. Loppujen lopuksi monet haastatelluista mainitsivat motivoivaksi nimenomaan vapaaehtoistyöhön liittyvät

sosiaaliset suhteet. Kun haastateltujen vapaaehtoisten motivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä oli saatu kattava kuva, siirryttiin tarkastelemaan kohdeorganisaatioissa käytettäviä palkitsemismenetelmiä.

4.2.5 Kohdeorganisaatioiden käyttämät palkitsemismenetelmät

Vapaaehtoisten vastauksista kävi ilmi, että kummassakin organisaatiossa käytetään jonkinlaisia palkitsemistapoja vapaaehtoisten palkitsemiseen ja huomioimiseen. Vaikka suurin osa organisaatioissa käytetyistä palkkioista olivat aineettomia, haastattelujen perusteella myös joitakin aineellisia palkkioita tarjottiin.

Taulukkoon 3 on koottuna kohdeorganisaatioiden tämänhetkiset palkitsemistavat, joita haastatellut vapaaehtoiset mainitsivat organisaatioissa käytettävän. Taulukossa palkkiot on eritelty aineellisiin ja aineettomiin sen mukaan, onko palkkio konkreettinen eli tavara tai muuten rahaan rinnastettavissa vai täysin aineeton. Joissakin määritelmissä kunniamerkit on luettu aineettomiksi palkkioiksi, mutta edellistä määrittelyä käyttäen, se on empirian analyysissä tulkittu aineelliseksi.

Taulukko 3 Kohdeorganisaatioissa käytettävät palkkiot

| SPR V-S piiri | EBK |
|--|---|
| <p>Aineelliset:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kulujen korvaus: esimerkiksi kouluttajille kurssimaksuista • Koulutukseen osallistujan kurssimaksun maksaminen osittain tai kokonaan • Vapaaehtoisvuosien mukaan määräytyvät ansiomerkit: ensimmäinen 10 vuoden mukana olosta saatava pronssinen ansiomerkki • <i>Aikaisemmin ollut</i> vapaaehtoishankinnasta saatava rahallinen palkkio osastolle • Tarvikkeita: tuubihuivi | <p>Aineelliset:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matkakulujen korvaus • Vapaaehtoisena toimivien vanhempien lasten harrastusmaksun hyvitys • Hallituspalkkio • Seurapokaali • Kunniamerkit • Seuran varusteet |
| <p>Aineettomat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palautteet muilta vapaaehtoisilta, asiakailta, piiriltä • Kiitokset: kiitosviesti vuoden lopussa • Osastojen tapahtumat vapaaehtoisille: jouluglögit, kahvitilaisuudet, yhteiset tekemiset, joogailta, kylpyläreissu, teatteri • Koulutukset: osastot ja piirit tarjoavat erilaisia koulutuksia kiinnostuneille • Osastojen palkitseminen: vuoden osasto - titteli • Onnittelukortit • Haastattelu lehteen • Haasteblogi • Eteneminen osaston hierarkiassa | <p>Aineettomat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kiitokset • Palautteet muilta vapaaehtoisilta, pelaajilta, vanhemmilta • Maininnat julkaisuissa • Arvostus ja huomioiminen • Koulutukset: itsensä kehittäminen • Tunnustukset • Muistamiset |

Kuten taulukosta 3 näkyy, käyttävät kohdeorganisaatiot melko paljon palkkioiksi rinnastettavia keinoja, joilla huomioida vapaaehtoisiaan. Osa palkkioista on vapaaehtoisten haastattelujen perusteella sellaisia, joiden saamiseen vapaaehtoiset eivät voi itse vaikuttaa. Esimerkiksi SPR:llä vapaaehtoiset saavat tiettyjen mukanaolovuosien jälkeen kunniamerkin, ensimmäisen kymmenen vuoden kohdalla. Tämän palkkion saaminen ei siis ole kytköksissä esimerkiksi siihen, kuinka aktiivinen vapaaehtoinen on. Muita aineelliseksi laskettavia palkkioita SPR V-S piirissä oli kurssimaksujen osittainen tai kokonaan maksaminen koulutuksiin osallistuville, sekä kouluttajille maksettava pieni korvaus

heidän käyttämästään ajasta. Mainittavaa kuitenkin oli, että nämä korvattavat kulut olivat hyvin pieniä ja lähinnä nimellisiä korvauksia. Yksi haastateltava mainitsi, että oli joskus saanut lahjaksi tuubihuivin, mutta muita aineellisia palkkioita ei ainakaan SPR V-S piirissä ollut systemaattisesti käytössä. Aikaisemmin osastot olivat saaneet palkkion siitä, jos olivat saaneet hankittua lisää jäseniä, mutta tämä palkkio ei haastateltavan mukaan ollut enää käytössä.

EBK:ssa käytettävät aineelliset palkkiot olivat melko samanlaisia, mitä SPR V-S piirissäkin oli. Valmentajina työskenteleville vapaaehtoisille maksettiin esimerkiksi kilometrikorvauksia tai heidän lastensa harrastusmaksu hyvitetiin. Vapaaehtoiset saattoivat saada myös jotain seuran varusteita ilmaiseksi. Hallituksessa työskenteleville vapaaehtoisille maksettiin vuosittain hallituspalkkio, mutta vapaaehtoiset mainitsivat, että hallituspalkkiota maksetaan pitkälti vallitsevan taloudellisen tilanteen mukaan. Muita aineellisia palkkioita olivat muun muassa vuosittain kauden päätösjuhlissa annettava seurapoikaali ja ansiomerkit. Näillä palkitaan aktiivisia ja ansioituneita vapaaehtoisia.

Kohdeorganisaatioissa palkitseminen on joka tapauksessa pääosin aineetonta. Haastattelujen perusteella organisaatiot olivat kehittäneet erilaisia väyliä, joiden kautta palkita vapaaehtoisiaan. Merkittävimmät aineettomat palkkiot haastateltujen vapaaehtoisten mielestä olivat palautteet ja kiitokset. Tehdystä työstä oli tärkeää saada palautetta ja sitä arvostettiin. SPR V-S piirissä vapaaehtoiset kokivat, että palautteen ja kiitosten kautta osasto tai piiri ilmaisee vapaaehtoisten tekemän hyvää työtä. Kouluttajina toimivat vapaaehtoiset kokivat palautteen tärkeäksi myös sen takia, että he pystyivät palautteen avulla suunnittelemaan seuraavia koulutuksia ja tekemään niihin mahdollisesti parannuksia. Yleisesti SPR V-S piirin haastatellut vapaaehtoiset kokivat, että saavat tarpeeksi kiitosta työstään SPR:n puolelta. Esimerkiksi vuoden lopussa jokaiselle vapaaehtoiselle lähetetään tekstiviesti, jossa vapaaehtoisia kiitetään kuluneesta vuodesta.

”Kyl se aina tuntuu kivalta, kun tulee vuoden lopussa näitä kiitosviestejä ... et jos tekee vaik jonku mainoksen jollekki tapahtumalle, nii siitä aina kiitetään, nii kyl se on tosi kiva.” (a4)

SPR V-S piirin vapaaehtoiset kertoivat myös, että osastot palkitsevat vapaaehtoisiaan järjestämällä heille erilaisia tapahtumia. Näitä voivat olla esimerkiksi joulun aikaan järjestettävä tapahtuma, jossa vapaaehtoisille tarjoillaan glögit ja vietetään yhdessä aikaa. Jotkut osastot olivat myös käyneet yhdessä teatterissa tai vierailmassa Punaisen Ristin

kontilla. Yleisesti nämä vapaaehtoisille järjestettävät tapahtumat koettiin ihan kivoiksi, vaikka kaikki eivät olleet niihin välttämättä osallistuneet.

Yhtenä palkkiona, jota SPR V-S piirin vapaaehtoiset arvostivat, mainittiin koulutukset. Piirit ja osastot kouluttavat vapaaehtoisiaan ja jokaisella on mahdollisuus osallistua itseään kiinnostaviin koulutuksiin. Myös osastoja palkitaan vuosittain vuoden osasto-tittelillä. Muita aineettomia palkkioita, joita vapaaehtoiset mainitsivat, olivat onnittelukortit, haastattelu lehteen, haastaminen kirjoittamaan itsestään ja urastaan SPR:llä haasteblogiin nettisivuille, sekä eteneminen osaston hierarkiassa. On huomioitavaa, että jokainen haastateltava ei maininnut saaneensa kaikkia lueteltuja palkkioita, vaan vastaukset vaihtelivat vapaaehtoisen kesken. Kaikkia taulukossa esitettyjä palkkioita ei siis käytetä jokaisessa osastossa, piirissä tai yleisesti SPR:llä palkitsemiskeinona.

EBK:n haastatellut vapaaehtoiset kokivat myös merkittävimmäksi aineettomaksi palkkioksi palautteen ja kiitokset. Palautteella oli vapaaehtoisten mielestä melko suurikin merkitys, koska se ohjaa joukkueiden toimintaa.

”...palautteen antaminen on tosi tärkeätä, et kyl se meillä linjaa tosi paljon tota tekemistä.” (b8)

Myös vapaaehtoisten huomioiminen, tunnustukset ja arvostuksen osoittaminen esimerkiksi kauden päätösjuhlassa seuran hallituksen puolesta ovat eräitä palkitsemisen muotoja. Myös joukkueet muistivat ja kiittivät vapaaehtoisia kauden päätteeksi. Haastatellut kokivat saavansa palautetta ja kiitosta työstään pääosin tarpeeksi, mutta pari vapaaehtoista oli sitä mieltä, että sitä voisi saada enemmänkin. Vuosittain ilmestyvässä kausijulkaisussa esitellään joukkueiden lisäksi valmentajia ja muita toimihenkilöitä, millä pyritään myös huomioimaan vapaaehtoisia. Kuten SPR V-S piirin vapaaehtoiset, myös EBK:n vapaaehtoiset kokivat koulutukset palkitsevina. Etenkin valmentajina työskenteleviä vapaaehtoisia kannustetaan seuran puolesta käymään valmentajakoulutuksissa, mutta myös muissa tehtävissä työskentelevät vapaaehtoiset olivat mielellään käyneet koulutuksissa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kohdeorganisaatioiden tämänhetkiset vapaaehtoisten palkitsemiskeinot ovat monipuolisia. Haastattelujen perusteella ei ainakaan voida sanoa, että kohdeorganisaatiot eivät palkitsisi vapaaehtoisia mitenkään. Sen, mitä kukin vapaaehtoinen kokee palkitsevana, on toki yksilöllistä ja useat aineettomat palkkiot ovat nimenomaan jokaisen vapaaehtoisen itse kokemia palkkioita. Kohdeorganisaatioiden tällä hetkellä käytössä olevista palkkioista löytyy yhtäläisyyksiä aikaisempien

tutkimusten kanssa. Esimerkiksi Phillipsin ja Phillipsin (2010a, 71) tutkimuksessa vapaaehtoisia palkittiin muun muassa kiitoksilla, koulutuksilla, etenemismahdollisuuksilla ja vapaaehtoisille järjestetyillä tapahtumilla. Tästä voidaan päätellä, että vaikka voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa palkitsemisen keinot ovat rajallisemmat kuin voittoa tavoittelevissa, niin monet näistä organisaatioista ovat osanneet ottaa käyttöön niitä palkitsemistapoja, joita heidän on mahdollista käyttää.

5 VAIKUTTAAKO PALKITSEMINEN VAPAAEHTOISEN MOTIVAATIOON?

5.1 Vapaaehtoisten mielipiteet palkitsemisesta

Vaikka kummassakin kohdeorganisaatiossa palkittiin vapaaehtoisia, oli tärkeää pohtia myös sitä, mikä merkitys näillä palkkioilla oli vapaaehtoisille. Aikaisempien tutkimusten perusteella tutkielman tekijä oletti, että vapaaehtoiset eivät koe tarvitsevansa tai eivät halua konkreettista, aineellista palkkiota vapaaehtoistyöstä. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että mielipiteet palkkioista vaihtelivat tutkielmassa haastateltujen vapaaehtoisten kesken. Myös se vaihteli, oliko vapaaehtoistyöstä saanut konkreettista palkkiota vai ei.

Haastateltujen vapaaehtoisten kokemuksia palkkioista voidaan tarkastella Meierin ja Stutzerin (2008, 41) tutkimuksen sisäisen ja ulkoisen palkkion jaottelun mukaan. Vapaaehtoistyö palkitsee sisäisesti silloin, kun vapaaehtoinen nauttii toisten auttamisesta ja puolestaan ulkoisesti, jos vapaaehtoistyötä tehdään ulkoisen palkkion vastaanottamisen takia. Tämän määritelmän mukaan voidaan todeta, että haastatellut vapaaehtoiset kokivat saavansa sisäisen palkkion vapaaehtoistyöstä, koska yhtenä motivoivimpana tekijänä pidettiin juuri muiden auttamista. Sisäisen palkkion näkökulmaa vahvistaa myös se, että ne vapaaehtoiset, jotka kertoivat saaneensa jonkin konkreettisen palkkion vapaaehtoistyöstä, mainitsivat, että tekisivät vapaaehtoistyötä, vaikka eivät saisi mitään konkreettista palkkiota.

”... onhan ne ihan kivoja, mut ... kyl mä luulen, et mä olisin toiminnassa mukana, vaik mulla ei olis yhtään viiriä tai yhtään mitalia, et ei se ehkä oo mulla täs kuitenkaan se mikä mua vie eteenpäin” (a1)

Suurin osa SPR V-S piirin haastatelluista vapaaehtoisista ei ollut ajatellut konkreettisia palkkioita ollenkaan. Kun aineellisen palkkion, kuten ansiomerkin, oli myöhemmin vapaaehtoistyöstä saanut, oli se ollut pitkälti mukava yllätys, mutta sen saamista ei ollut odotettu. Toisaalta se, minkälaisena palkkion koki, vaikutti myös paljon mielipiteeseen palkkiosta. Esimerkiksi a2 kertoi, että oli ylpeä saamastaan ansiomitalista. Hän myös kertoi, että haluaa saada seuraavan ansiomerkin ja aikoo tehdä töitä sen eteen. Kuitenkaan tärkeää hänelle ei ollut palkkio itsessään vaan se, että hän kokee ansainneensa ansiomerkin toimimalla aktiivisesti organisaatiossa. Toinen vapaaehtoinen kiteytti ajatuksensa Suomen Punaisen Ristin aineellisista palkkioista korostaen palkkion taustalla olevaa ajatusta eli vapaaehtoisten huomioimista.

”Onhan se sillä tavalla merkittävä, et vaik harvemmin sellaisissa tilaisuuksissa on, missä niitä kunniamerkkejä vois sitten käyttää, mut et sut on huomattu ja sua arvostetaan et sä oot toiminut aktiivisesti, et se ajatus siinä.”

(a6)

Tietenkään kaikki vapaaehtoiset eivät koe tarvitsevansa ansiomerkkejä tai muuta aineellista palkkiota, vaan vapaaehtoistyöstä itsestään saatava palkkio riittää heille. Myös esimerkiksi se, että osasto on saanut palkkion, on voinut olla tärkeä vapaaehtoiselle.

”... se on siinä mielessä erittäin hieno juttu, et me on saatu useampiakin tällöisiä palkkioita... sillä on vaikutusta, et jos kokee, et on tehny oikeita asioita ja siitä palkitaan, niin varmasti se kannustaa jatkamaan.” (a3)

SPR V-S piirin vapaaehtoisten mielipiteet aineellisista palkkioista ovat siis pitkälti, että ilman niitäkin tekisi vapaaehtoistyötä ja itse palkkiota tärkeämpää on se, mitä palkkiolla pyritään viestittämään.

EBK:n haastateltujen vapaaehtoisten ajatukset konkreettisista palkkioista olivat osittain samoja kuin SPR V-S piirin vapaaehtoisten. Jos konkreettisen palkkion, kuten seura-pokaalin oli joskus saanut, koettiin se mukavana asiana. Näillä palkkioilla koettiin, että seura osoittaa arvostusta vapaaehtoisia kohtaan, mutta varsinaisesti mitään vaikutusta vapaaehtoisten motivaatioon ei niillä ollut. EBK:ssa hallituksessa työskenteleville vapaaehtoisille maksetaan vuosittainen hallituspalkkio, mutta se ei ollut heille kovinkaan tärkeä.

”... esimerkiks viime syksynä mä luovuin mun vuoden hallituspalkkiosta, mä annoin sen joukkueelle, et en mä semmosta odota.” (b2)

Osa EBK:n haastatelluista vapaaehtoisista oli kuitenkin eri mieltä joistakin palkkioista muiden haastateltujen kanssa. Esimerkiksi b3 koki tärkeänä, että sai pientä matkakulujen korvaamista työstään. Tämän hän perusteli sillä, että jos hän ei saisi tätä pientä korvausta niin hän kokisi, että hänen vapaaehtoistyöllensä antamaansa aikaa ja vaivaa käytettäisiin hyväksi muiden (vanhempien) toimesta, jotka eivät ole toiminnassa mukana. Myös pari muuta vapaaehtoista kokivat kohtuulliseksi, että esimerkiksi vapaaehtoisen vanhemman seurassa harrastavan lapsen harrastusmaksu hyvitetiin. Nämä ajatukset palkkioista voidaan tulkita siten, että niillä halutaan hyvittää vapaaehtoisten työhön käyttämää aikaa eikä niinkään motivoida tai palkita suoriutumisesta. Kuten SPR V-S piirin palkkioita saaneet vapaaehtoiset, myös nämä EBK:n vapaaehtoiset korostivat, että eivät tee vapaaehtoistyötä näiden palkkioiden takia.

Haastateltujen vastauksista ei käynyt ilmi, että kukaan tekisi vapaaehtoistyötä ensisijaisesti ulkoisen palkkion takia esimerkiksi siten, että odottaisi sen vaikuttavan tulevaisuuden työuraan ja mahdollisiin suurempiin tuloihin (Meier & Stutzer 2008, 42). Vaikka muutamilla vapaaehtoisilla oli joitakin tulevaisuuden työuraan liittyviä ajatuksia, joihin he kokivat saavansa vapaaehtoistyöstä apua, suurimmalla osalla vapaaehtoistyön palkitsevuus tuli työhön itseensä liittyvistä asioista.

5.2 Mielekkäät palkitsemistavat vapaaehtoisille

Haastateltujen vapaaehtoisten mielestä vapaaehtoistyössä palkitsevimmat asiat löytyvät itse vapaaehtoistyöstä. Kuitenkin myös ulkopuolelta saatavilla palautteilla ja kiitoksilla oli merkitystä vapaaehtoisille. Vapaaehtoisilta tiedusteltiin, minkä palkkion he haluaisivat vapaaehtoistyöstä saatavan, jotta tutkielman tekijän olisi mahdollista sekä vertailla kohdeorganisaatioiden vapaaehtoisten mielipiteitä että peilata vastauksia aikaisempien tutkimusten tuloksiin. Taulukkoon 4 on kerätty haastateltujen vapaaehtoisen omat ajatukset heille mieluisista palkkioista.

Taulukko 4 Vapaaehtoisille mieluisat palkkiot

| SPR V-S piiri | EBK |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • palautteen saaminen työstä • pienimuotoiset vapaaehtoisten huomioimiseen tarkoitettut tapahtumat • koulutusten järjestäminen ja maksaminen • muiden arvostus SPR:n toimintaa kohtaan ja mahdollisuudet auttaa • ansiomitalit • omaa hyvinvointia edistävä palvelu esimerkiksi hierontalahjakortti • yhteinen tapahtuma, missä mukavaa yhteistä toimintaa • kiitos autettavalta • huomion saaminen työstä • mahdollisuus päästä tapaamaan Punaisen Ristin keskustoinnoissa työskenteleviä, kuten pääsihteeriä • osaston järjestämät tapahtumat • koulutusristeilyt • yhteinen matka teatteriin, näyttelyyn, Punaisen Ristin kontille • yhteiset risteilyt • yhteiset tekemiset ja tapahtumat • ulkopuolisten saaminen mukaan toimintaan • huomionosoitukset, ansiomerkit ja muu aktiivisten vapaaehtoisten muistaminen | <ul style="list-style-type: none"> • valmentajille koulutukset • suoritukseen sidottu palkkio: ne, jotka tekevät enemmän saavat enemmän • palkkio, jota kukakin arvostaa eli räätälöity • itsensä kehittäminen, koulutukset • kaikille yhtäläinen ja reilu palkkio, ainakin rahalliselta arvoltaan sama • äitienpäivän tai muun juhlapäivän muistamisesta annettava kukka • yhteistilaisuudet, joissa tavata muita vapaaehtoisia, paistaa makkaraa ja viettää aikaa yhdessä • kauden päätösjuhlissa muistaminen, seurapokaali • henkilökuva ja tarina seuran julkaisussa tai eri sosiaalisen median alustoilla • varustesopimukset: edullisempia tai ilmaisia varusteita • huoltohenkilöiden varusteiden maksaminen • palaute pelaajilta ja vanhemmilta • palkitseminen ja muistaminen kauden päätteeksi hyvästä työstä • vapaaehtoisten huomioiminen, huolenpito ja välittäminen • pieni lahja, muistaminen, lahjakortti • lasten harrastusmaksun hyvitys vapaaehtoisvanhemmille |

Luvussa 4 esiteltiin kohdeorganisaatioiden tällä hetkellä käyttämät palkitsemismenetelmät. Taulukkoon 4 on puolestaan kerätty vapaaehtoisten omat vastaukset heille mieluisista palkkioista. Tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli siihen, miten vapaaehtoisia palkitaan ulkoisesti, vastataan näiden pohjalta.

SPR V-S piirissä vapaaehtoisia palkitaan sekä aineellisesti että aineettomasti. Aineellisia palkkioita ovat kunniamerkit, joita myönnetään tietyn mukanaolovuosien mukaan, kulujen korvaaminen kouluttajille ja koulutukseen osallistuvien kurssimaksun

maksaminen osittain tai kokonaan. Myös joillakin tarvikkeilla, kuten tuubihuivilla, voidaan palkita vapaaehtoisia. Vapaaehtoisille itselleen mieluisimmat aineelliset palkkiot olisivat ansiomitalit, lahjakortti esimerkiksi hierontaan sekä koulutusten tarjoaminen ja maksaminen. Puolestaan mieluisia aineettomia palkkioita olisivat esimerkiksi vapaaehtoisille järjestettävät yhteiset tapahtumat ja retket, huomionosoitukset ja kiitos autettavilta sekä palaute. Yhden vapaaehtoisen mielestä hyvä palkkio olisi, että tarjottaisiin mahdollisuus päästä tapaamaan Punaisen Ristin pääsihteeriiä ja päästä vaihtamaan ajatuksia hänen kanssaan. Myös se koettiin palkitsevana, jos saisi kannustettua muita ihmisiä mukaan toimintaan. Haastatelluille vapaaehtoisille mieluisat aineettomat palkkiot olivat pitkälti samoja, joita SPR V-S piirissä on tällä hetkellä käytössä. Tämän perusteella voidaan päätellä, että SPR V-S piirin vapaaehtoiset ovat tyytyväisiä niihin palkkioihin, joita he tällä hetkellä saavat. Tätä väitettä tukee myös se, että vapaaehtoiset vastasivat saavansa tarpeeksi palkkiota työstään tällä hetkellä.

EBK:ssa vapaaehtoisille tarjottavia aineellisia palkkioita ovat muun muassa hallituspalkkio ja matkakulujen korvaus, seurapokaali, seuran varusteet ja koulutusten maksaminen. Aineettomia palkkioita ovat puolestaan palaute, kiitokset ja muistamiset kauden päätteeksi. Vapaaehtoiset itse kokivat mieluisiksi aineellisiksi palkkioiksi pitkälti samoja asioita, joita seura tällä hetkellä vapaaehtoisille jo tarjoaa. Mieluisana aineellisena palkkiona mainittiin myös esimerkiksi naispuolisille vapaaehtoisille annettava äitienpäiväkukka. Haastateltujen vapaaehtoisten mielestä mieluisimmat aineettomat palkkiot olisivat palaute, itsensä kehittäminen, yhteistilaisuudet, henkilökuvaa seuran julkaisuissa ja yleisesti vapaaehtoisten huomioiminen ja muistaminen.

Parin vapaaehtoisen kanssa keskusteltiin myös siitä, olisiko palkkio suoritukseen perustuva vai kaikille yhtäläinen. Ensimmäisen vapaaehtoisen mielestä olisi reilua, että palkkio määräytyisi sen mukaan, kuinka paljon vapaaehtoistyötä tekee, kun taas toisen mielestä kaikille yhtäläinen palkkio olisi parempi. Molemmat olivat kuitenkin sitä mieltä, että palkkion tulisi olla sellainen, jota vastaanottaja arvostaa. Kuten SPR V-S piirin, myös EBK:n vapaaehtoiset kokivat pääosin saavansa tarpeeksi palkkiota työstään. Pari vapaaehtoista mainitsi, että toisinaan kaipaisi saavansa enemmän palautetta tai kiitosta työstään, mutta mitään aineellista palkkiota ei kukaan haastatelluista vapaaehtoisista kokenut tarvitsevänsä enempää.

Vastaukset ovat hyvin samanlaisia aikaisempien tutkimusten kanssa, joista käy ilmi, että vapaaehtoiset arvostavat enemmän aineettomia kuin aineellisia palkkioita. Myös se, että monet haastatelluista vapaaehtoisista pitivät keskenään samanlaisista palkkioista, on

yhtäläinen aikaisemman tutkimuksen kanssa. Tutkimuksessa vapaaehtoisilla havaittiin olevan mieltymyksiä samanlaisiin palkkioihin, vaikka heidän vapaaehtoisuuden tehtävien luettelon vastauksissa olisi ollut eroavuuksia. (Phillips & Phillips 2010a, 73.) Tässä tutkielmassa puolestaan sekä vapaaehtoisuuden tehtävien luettelon vastauksissa että vapaaehtoisten palkkiomieltymyksissä oli melko paljon samankaltaisuuksia. Vastausten perusteella voidaan myös sanoa, että vapaaehtoiset ovat olleet melko tyytyväisiä kohdeorganisaatioiden tarjoamiin palkkioihin, mikä puolestaan osoittaa kohdeorganisaatioiden onnistumisen palkitsemisessa. Joka tapauksessa, jotta palkitsemisen vaikutuksista vapaaehtoisten motivaatioon voidaan tehdä johtopäätöksiä, on syytä tarkastella haastateltujen vapaaehtoisten motivaatiota vielä lähemmin.

5.3 Onko haastateltujen vapaaehtoisten motivaatio ulkoista vai sisäistä?

Ihmisen toimiessa sisäisen motivaationsa pohjalta tyydyttyvät hänen psykologiset perustarpeensa tuntee kyvykkyyttä, autonomisuutta ja yhteenkuuluvuutta (Ryan & Deci 2000b, 57). Aikaisempien tutkimusten perusteella vapaaehtoisten motivaation on ajateltu olevan sisäistä ja sitä on tutkittu esimerkiksi Claryn ym. (1992) kehittämän vapaaehtoisuuden tehtävien luettelon avulla.

Motivaatioon liittyvillä kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan vapaaehtoisten motivaation taustalla olevia tekijöitä sekä löytämään viitteitä itsemääräämisteorian psykologisten perustarpeiden tyydyttymisestä. Vapaaehtoisuuden tehtävien luettelo auttoi haastateltujen vapaaehtoisuuteen liittyvien motiivien tarkastelussa. Luettelon kuusi tehtävää voidaan jaotella sen mukaan, ovatko ne pohjimmiltaan sisäistä vai ulkoista motivaatiota edustavaa. Sisäisesti motivoituneena koetaan toiminta itsessään motivoivana, kun puolestaan ulkoisesti motivoituneena tavoitellaan toiminnalla erillistä lopputulosta (Ryan & Deci 2000b, 55). Tämän määritelmän perusteella vapaaehtoisuuden tehtävistä arvot, ymmärrys, sosiaalisuus, kunnioitus ja suojautuminen voidaan katsoa sopivan sisäisen motivaation määritelmään ja jäljelle jäävä uraan liittyvä tehtävä ulkoiseen motivaatioon.

Arvoihin liittyvä tehtävä eli altruististen arvojen mukaisesti toimiminen ja muiden ihmisten auttaminen oli jokaiselle haastateltavalle tärkeä. Monet vapaaehtoisista korostivat sen olevan kaikkein tärkein motivaattori vapaaehtoistyössään. Tämä tulos on yhdenmukainen aikaisempien tutkimusten kanssa. Esimerkiksi Andersonin ja Mooren (1978) tutkimuksessa suurin osa vastaajista mainitsivat vapaaehtoisuutensa syyksi muiden auttamisen tai tunteen, että on hyödyksi ja tarpeen yhteiskunnalle. Phillipsin ja Phillipsin (2010a; 2010b) tutkimuksissa vapaaehtoiset asettivat vapaaehtoisuuden tehtävien

luettelon arvojen tehtävän ensisijaiseksi motivaattorikseen. Vapaaehtoisten motivaatioon siis vaikuttaa muiden auttamisesta itselle saatava hyvä mieli. Anderson ja Moore (1978) korostivat vielä sitä, että monissa tapauksissa nimenomaan vapaaehtoinen on se, joka hyötyy auttamissuhteesta. Tämä näkökulma tuntui toistuvan monissa tutkielmassa haastateltujen vapaaehtoisten vastauksissa. Arvojen tehtävää voi siis pitää sisäisesti motivoivana, koska vapaaehtoiset kokevat tällöin saavansa mielihyvää muiden auttamisesta, eikä sillä tavoitella erillistä lopputulosta.

Ymmärryksen tehtävä eli uusien asioiden oppiminen käytännön kokemuksen kautta oli osalle haastateltavista vapaaehtoisista tärkeää ja osalle ei. Erityisesti tätä tehtävää tärkeänä pitävät vapaaehtoiset korostivat organisaatioiden tarjoamia koulutuksia ja mahdollisuutta oppia uutta niiden kautta. Phillipsin ja Phillipsin (2010a; 2010b) tutkimuksissa vapaaehtoiset pitivät tätä tehtävää toiseksi tärkeimpänä, joten tässä tutkielmassa haastateltujen vapaaehtoisten näkemykset poikkeavat tästä hieman. Vaikka kaikki haastatellut vapaaehtoiset eivät tätä tehtävää pitäneet tärkeimpänä, kokivat monet itsensä kehittämisen tärkeäksi vapaaehtoistyössä. Koska ymmärryksen tehtävän taustalla oleva tarve liittyy vapaaehtoistyössä oppimiseen, on sen pohjalta vapaaehtoisena työskentelevä sisäisesti motivoitunut.

Sosiaalisuuteen liittyvä tehtävä, millä tiedusteltiin sosiaalisten suhteiden vahvistumisen ja samanhenkisten ihmisten kanssa ajan viettämisen merkitystä vapaaehtoistyössä, oli lähes jokaiselle haastatellulle vapaaehtoiselle tärkeä. Vapaaehtoisten vastauksista ilmeni sosiaalisen kanssakäymisen olevan motivoivaa vapaaehtoistyössä, ja monet hakeutuivat vapaaehtoistyöhön sosiaalisten suhteiden perässä. Myös Andersonin ja Mooren (1978) tutkimuksessa sosiaalinen kanssakäyminen nähtiin yhdeksi syyksi hakeutua vapaaehtoiseksi. Puolestaan Phillipsin ja Phillipsin (2010a; 2010b) tutkimuksissa tämä tehtävä osoittautui vähemmän tärkeäksi. Sisäisen motivaation kannalta sosiaalisuuden tehtävä liittyy etenkin yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymiseen.

Kunnioituksen tehtävä, eli henkisen kasvun ja psykologisen kehittymisen merkitystä vapaaehtoistyössä tärkeänä pitäminen lukeutuu myös sisäisesti motivoiviin tehtäviin. Se, että vapaaehtoiset voivat kokea henkistä kasvua ja kehitystä vapaaehtoistyössä oli osalle haastatelluista tärkeää. Toki myös ymmärryksen tehtävään liittyvä oppiminen voi kasvat-
taa henkisesti, mutta nämä ovat vapaaehtoisuuden tehtävien luettelossa eriteltyjä. Tehtävää tärkeänä pitävät kokivat vapaaehtoistyön kasvattavan heitä henkisesti, koska vapaaehtoistyössä ollaan tekemisissä erilaisista lähtökohdista tulevien ihmisten kanssa ja työskennellään sellaisissa tilanteissa, joihin ei muuten päätyisi. Kunnioituksen tehtävä on

aikaisemmissa tutkimuksissa ollut kolmanneksi tai neljänneksi tärkein toiminto (Phillips & Phillips 2010a; 2010b), jolloin tässä tutkielmassa haastateltujen vapaaehtoisten vastaukset ovat yhdenmukaisia niiden kanssa.

Suojautumisen tehtävä on viimeinen sisäisesti motivoivana pidettävä toiminto. Se eroaa melko paljon edellisistä tehtävistä, koska ne edustavat pitkälti positiivista näkökulmaa. Jos vapaaehtoistyöhön lähtee suojautumisen tehtävän taustalla olevan psykologisen tarpeen motivoivana, on taustalla halu esimerkiksi paeta omia ongelmiaan tai arjen haasteitaan. Aikaisemmista tutkimuksista (vrt. Phillips & Phillips 2010a; 2010b) poiketen, osa haastatelluista vapaaehtoisista koki tämän tehtävän olevan mahdollisesti vapaaehtoisuutensa taustalla. Sitä ei kuitenkaan pidetty merkittävänä tekijänä ja yksi haastateltavista muotoili asian niin, että ei ajattele pakenevansa arjen huolia vapaaehtoistyöhön, mutta se voi olla sitä alitajuisesti, jos elämässä on haastavampi hetki meneillään.

Ainoa ulkoista motivaatiota edustava tehtävä on uraan liittyvä. Muihin tehtäviin verrattuna tämä on ainut, jota voidaan pitää pohjimmiltaan täysin ulkoisesti motivoivana, koska sillä tavoitellaan vapaaehtoistyöstä irrallista asiaa. Tämäkin tehtävä jakoi jonkin verran haastateltuja vapaaehtoisia, eikä sitä voida pitää täysin merkityksettömänä. Kuitenkin on syytä mainita, että osa haastatelluista koki tärkeäksi, että heillä on mahdollisuus edetä vapaaehtoisurallaan, eikä niinkään käyttää vapaaehtoistyötä ponnahduslautana palkkatyöhön. Tästä näkökulmasta osa tehtävään myöntävästi vastanneista voisi kokea tärkeäksi ennemmin ymmärryksen tehtävän kuin uraan liittyvän. Aikaisemmissa tutkimuksissa vapaaehtoisten mielipiteet tätä tehtävää kohtaan ovat olleet hyvin vaihtelevia; yhdessä se on ollut vähiten tärkeä (Phillips & Phillips 2010b) ja toisessa kolmen tärkeimmän joukossa (Phillips & Phillips 2010a).

Voiko siis haastateltujen vapaaehtoisten motivaatiota pitää ulkoisena tai sisäisenä vapaaehtoisuuden tehtävien luettelon perusteella? Toisaalta vastauksista ilmenee, että monilla motivaatio liittyy itse vapaaehtoistyöhön eli muiden auttamiseen, mutta osalla vapaaehtoisista on myös ulkoisia motivaationlähteitä. Näitä ulkoisia motivaationlähteitä ovat esimerkiksi ajatus vapaaehtoistyön positiivisesta vaikutuksesta tulevaisuuden työuraan tai se, että vapaaehtoistyön myötä voi kehittää omassa elämässä tärkeitä taitoja, kuten ensiapua. Joka tapauksessa yhtenä tärkeänä perusteluna haastateltujen vapaaehtoisten sisäiselle motivaatiolle on se, että he tekivät vapaaehtoistyötä täysin omasta tahdosta ilman ulkopuolista painostusta. Vapaaehtoistyön lähtökohdan ollessa toimiminen omasta vapaasta tahdosta psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä vapaaehtoistyössä voidaan pitää mahdollisena.

Viitteitä psykologisten perustarpeiden tyydyttymiseen vapaaehtoistyössä löytyy, kun tarkastellaan haastateltujen vapaaehtoisten vastauksia. Kyvykkyyden tarve liittyy ihmisen tarpeeseen kokea itsensä taidokkaaksi ja aikaansaavaksi (Ryan & Deci 2016, 11). Tämän tarpeen tyydyttyminen ilmeni vapaaehtoisten vastauksista esimerkiksi siinä, että vapaaehtoiset kokivat hyvää mieltä, kun olivat auttaneet muita ja huomasivat, että heidän antamallaan työpanoksella oli merkitystä. Autonomisuuden tarpeessa korostuu erityisesti se, että toiminta on linjassa omien kiinnostusten ja arvojen kanssa sekä yksilöllä on mahdollisuus valita mitä tekee (Ryan & Deci 2016, 10). Myös autonomisuuden tarpeen tyydyttyminen vapaaehtoistyössä sai tukea vastauksista. Vapaaehtoisilla oli vapaus valita tehtävät omien kiinnostustensa mukaan ja mahdollisuus oppia lisää. Kuitenkin vahvimmin vastauksista ilmeni yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttyminen. Tällä viitataan siihen, että yksilö kokee kuuluvansa osaksi itselleen tärkeää ryhmää ja olevansa tärkeä osa sitä (Ryan & Deci 2016, 12). Sosiaalisuuden tarve oli monille vapaaehtoisille tärkeä vapaaehtoisuuden taustalla vaikuttava tekijä ja vapaaehtoiset myös kokivat saavansa tälle tarpeelle tyydytystä. Etenkin moni SPR V-S piirin haastateltu vapaaehtoinen koki yhteenkuuluvuutta sekä omaa osastoa, että Punaista Ristiä kohtaan. Myös EBK:n haastatellut vapaaehtoiset kokivat joukkueen ja seuran toiminnassa yhteisöllisyyttä ja mukana olemisen mukavaksi.

Vaikka osalla haastatelluista vapaaehtoisista oli joitakin ulkoisia motiiveja työskennellä vapaaehtoisena niin kaiken kaikkiaan heidän motivaationsa vapaaehtoistyötä kohtaan on pitkälti sisäistä ja toiminta tukee vapaaehtoisten psykologisten perustarpeiden tyydytystä. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että vapaaehtoistyöhön hakeutuu sellaisia ihmisiä, jotka saavat mielihyvää muiden auttamisesta ja heidän motivaationsa on lähtöisin heistä itsestään. Ajatusta siitä, että vapaaehtoisten motivaatio on sisäistä, tukee myös aikaisempien tutkimusten havainnot siitä, että vapaaehtoisilla on altruistisia motiiveja toimintaa kohtaan (ks. Clary ym. 1992; Phillips & Phillips 2010a, 2010b, 2011). Myös tässä tutkielmassa haastatelluilla vapaaehtoisilla on altruistisia motiiveja, mihin monet auttamisen tärkeyteen vapaaehtoistyössä viittaavat vastaukset antavat ymmärtää. Henkilön ollessa sisäisesti motivoitunut toimimaan vapaaehtoisena on kuitenkin vaarana sisäisen motivaation syrjäytyminen ja tätä näkökulmaa tarkastellaan seuraavaksi.

5.4 Onko haastateltujen vapaaehtoisten sisäinen motivaatio syrjäytynyt?

Kohdeorganisaatioiden haastateltujen vapaaehtoisten motivaation voi todeta olevan pitkälti sisäistä. Haastatteluissa annetuista vastauksista ei löydy viitteitä siitä, että

vapaaehtoiset tavoittelisivat vapaaehtoistyöllään ulkoista palkkiota. Tämän takia on mielenkiintoista pohtia mitä seuraisi, jos kohdeorganisaatioihin otettaisiin käyttöön systemaattinen vapaaehtoisten palkitseminen. Tutkielman toiseen tutkimuskysymykseen, miten ulkoinen palkitseminen vaikuttaa vapaaehtoistyöntekijän motivaatioon, pyritään vastaamaan seuraavaksi.

Vapaaehtoisilta kysyttiin, mitä mieltä he olisivat systemaattisesta, aineellisesta palkitsemisesta. Itsemääräämisteorian ja motivaation syrjäytymisteorian pohjalta palkkiot, jotka henkilö kokee kontrolloivana, vähentävät tai syrjäyttävät toimintaan kohdistuvaa sisäistä motivaatiota. Jos sisäisesti motivoituneelle henkilölle annetaan palkkio sisäisesti motivoivan tehtävän tekemisestä, on vaarana se, että henkilö ei enää tunne olevansa oman käyttöksensä takana ja hänen sisäinen motivaationsa laskee. (Frey 1997; Ryan & Deci 2000a, 234.) Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on päädytty tähän lopputulokseen (Frey & Goette 1999), joten oletuksena myös tässä tutkielmassa oli, että toimintaa kontrolloiva palkkio vaikuttaa negatiivisesti haastateltujen vapaaehtoisten sisäiseen motivaatioon eli se voisi mahdollisesti syrjäytyä. Puolestaan palkkiot, jotka koetaan toimintaa tukevaksi ja kannustavasti voisivat mahdollisesti nostaa sisäistä motivaatiota.

Niiden vapaaehtoisten, joiden kanssa keskusteltiin rahallisen palkkion saamisesta vapaaehtoistyöstä, oli jokaisen vastaus, että he eivät haluaisi rahallista palkkiota vapaaehtoistyöstä. SPR V-S piirin vapaaehtoisista moni mainitsi, että oli jo toimintaan lähtiessä sitä mieltä, että mitään rahallista korvausta he eivät odota vapaaehtoistyöstä saavansa.

”Sillon, kun lähdin tähän organisaatioon mukaan, niin ensimmäinen argumentti oli, et mä oon vapaaehtoinen ja vapaaehtoset toimii omalla ajallaan, ja eikä saa palkkaa taikka tämmösii toiminnastaan korvauksii.” (a5)

EBK:n vapaaehtoisista pari oli sitä mieltä, että ainoastaan silloin, jos rahallinen palkkio olisi määrältään suuri, voisi se vaikuttaa heidän työntekoonsa. Jos palkkio puolestaan olisi pieni ei sillä olisi mitään vaikutusta. Toisaalta ajateltiin myös niin, että jos vapaaehtoistyöstä maksettaisiin, niin se nostaisi myös vapaaehtoiselta vaadittavaa työpanosta.

”... jotku ... kyl kokee sen, et ne ostaa niiku palvelua ja mä olisin joku palveluntuottaja, et se on kans myös yks sellanen, miks mä en haluu nostaa mitää isoo korvausta...” (b3)

Eli tässä tapauksessa voisi ajatella, että vapaaehtoinen kokisi ulkoisen palkkion kontrolloivan toimintaansa niin, että häneltä vaadittaisiin suurempaa työpanosta, mikä voisi

laskea hänen sisäistä motivaatiotaan tai syrjäyttää sen. Henkilö voi tilanteessa kokea, että hänen autonomisuutensa tunnetta väheksytään, mikä johtaa sisäisen motivaation laskuun (Frey 1997, 18). Tämä vahvistaa itsemääräämisteorian ja motivaation syrjäytymisteorian näkemyksiä palkkion vaikutuksesta sisäiseen motivaatioon. Myös se, että haastatellut vapaaehtoiset olivat melko yksimielisiä siitä, että vapaaehtoistyöstä ei kuulu saada rahallista korvausta viittaa mahdollisuuteen sisäisen motivaation syrjäytymisestä. Jos alun perin sisäisesti motivoitunutta henkilöä ruvetaan palkitsemaan ulkoisesti, on sisäisen motivaation syrjäytymisen mahdollisuus suuri (Frey & Jegen 2001, 590).

Vapaaehtoisilta siis tiedusteltiin, olisiko ulkoisella palkitsemisella vaikutusta heidän motivaatioonsa. Jos ulkoinen palkitseminen koettiin negatiiviseksi, arvioitiin sisäisen motivaation syrjäytyvän. Jos puolestaan ulkoinen palkitseminen koettiin neutraaliksi tai positiiviseksi sisäisen motivaation ajateltiin pysyvän samana tai mahdollisesti kasvavan. Palkitsemisen yhtenä tarkoituksena on motivoida työntekijöitä ja kannustaa parempiin suorituksiin (Armstrong 2015, 60). Vapaaehtoistyöntekijöiden kannalta motivointi ulkoisten palkkioiden kautta on ensinnäkin haastavaa voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden taloudellisten rajoitteiden vuoksi ja toisekseen jo aiemmin mainittujen vapaaehtoisten omien ulkoisiin palkkioihin kohdistuvien mielipiteiden vuoksi.

SPR V-S piirin haastatelluista vapaaehtoisista suurin osa oli sitä mieltä, että aineellinen palkitseminen ei vaikuttaisi heidän työntekoonsa tai motivaatioonsa millään tavalla. Vastauksissa korostui se, että vapaaehtoiset eivät lähtökohtaisesti odottaneet saavansa työstään aineellista palkkiota eivätkä sen vuoksi kokeneet tämän palkkion vaikuttavan työntekoonsa.

”... aina välillähän puhutaan esim, et kouluttajien kaikista koulutuksista sais niinku palkkion, ku mä en niinku koe sitäkää tarpeelliseksi...” (a1)

Aineellinen palkkio ei siis kasvattaisi haastateltujen vapaaehtoisten sisäistä motivaatiota, mutta ei myöskään syrjäyttäisi sitä. Toisaalta osa haastateltavista nosti esille joitakin ulkoisia palkitsemistapoja, jotka he olivat kokeneet motivoiviksi. A2 oli sitä mieltä, että aikaisemmin käytössä ollut uusien vapaaehtoisten hankkimisesta osastolle annettava palkkio toimi hyvänä motivointikeinona jäsenhankinnalle. A3 puolestaan koki, että sillä, kun osasto palkitsee vuosittain aktiivisia vapaaehtoisia, on motivoivia vaikutuksia heidän osastossaan. Eli voisi sanoa, että jotkin ulkoiset palkkiot voivat motivoida vapaaehtoisia tiettyjen tehtävien tekemiseen. Myös a6 pohti vapaaehtoisten palkitsemista ja sitä, mikä vaikutus sillä voisi olla vapaaehtoisille.

” Sillä varmasti voi olla merkitystä ja varsinkin siinä suhteessa, että jos sä oot vaikka just alottanut ja sä pohdit sitä ... ja sä oot enemmän sellanen ihminen, et sä haluat jotain konkreettista... sit jos ajatellaan maailman laajusesti ja sitä, et mistä ajatuksesta punanen risti on saanut alkunsa ... niin ettei se vääristy sit toisella lailla, et mä autan sen takia, että mä saan siitä itselleni jotain muutaki kun sen, että aidon hyvän mielen, että on auttanut.”

(a6)

Eli palkkioiden perimmäinen ajatus työntekijän toiminnan kontrolloimisen välineenä oli tiedostettu ja ajatuksia vapaaehtoistyöstä sekä palkitsemisesta peilattiin siihen, mitä vapaaehtoistyö on pohjimmiltaan. Jos vapaaehtoistyöstä palkittaisiin muutenkin, kuin saamalla hyvän mielen toisten auttamisesta, voisi käsitys vapaaehtoistyöstä jossakin määrin vääristyä. SPR V-S piirin vapaaehtoiset olivat sisäistäneet vapaaehtoistyön määritelmän vahvasti osaksi omaa vapaaehtoisuuttaan. Pari vapaaehtoista sanoikin suoraan, että palkitseminen tuntuu väärältä ja se voisi vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti.

”... ku se on mulle niin, et tää on vapaaehtoista, nii se tuntuis hassulta, jos olis et joku yrittäis ruokkia mun intoa palkitsemalla kaikesta mitä mä teen, et se kuulostaa mun mielestä epäeettiseltä ... et mä alkasin miettii, et täs on jotain mätää, et ei tän kuulu mennä näin, et ei sen musta kuuluis olla osa vapaaehtostyötä.” (a4)

” No kyl se varmasti vaikuttais negatiiviseen suuntaan, et ei se oo tarkoitus näin, et jonkun palkkion takii tehdä.” (a10)

Heidän kohdallaan ulkoiset palkkiot vaikuttaisivat motivaatioon negatiivisesti, ja jos organisaatio rupeaisi palkitsemaan vapaaehtoisia systemaattisesti sekä aineellisesti, voisi näiden vapaaehtoisten sisäinen motivaatio syrjäytyä. Palkkioiden kontrolloiva vaikutus tässä tilanteessa ilmenisi siten, että vapaaehtoisten ja organisaation näkemykset vapaaehtoistyöstä eivät kohtaisi ja vapaaehtoiset kokisivat, että heidän työpanostaan ei samalla tavalla arvostettaisi.

EBK:n haastatellut vapaaehtoiset olivat melko samaa mieltä ulkoisten palkkioiden vaikutuksesta motivaatioon. He eivät kokeneet, että palkitsemalla heitä systemaattisesti vapaaehtoistyöstä voitaisiin juurikaan vaikuttaa heidän työmotivaatioonsa.

”...ei sil olis mitään merkitystä, ei positiivista eikä negatiivista ... et ei se vaikuttais siihen mun motivaatioon tehdä sitä.” (b1)

Tässä tapauksessa sisäinen motivaatio ei syrjäytyisi, jos hänelle ulkoinen palkkio vapaaehtoistyöstä annettaisiin. Vain yksi EBK:n haastateltu vapaaehtoinen oli sitä mieltä, että suora rahallinen palkkio vaikuttaisi häneen negatiivisesti.

”... et siin on myös se huono puoli, et jotkut ehkä alkaa kalastelee niitä, et siin on sellanen vaara olemassa, et sitte siinä tehtäs sitä työtä sen takia, et saatais se palkkio tai kunnia... se vois olla häiritsevä mun kohalla.” (b3)

Taustalla on siis samanlainen ajatus kuin a6:lla, että vapaaehtoistyö voisi muuttua vapaaehtoisena auttamisen sijaan palkkion havitteluksi. Vapaaehtoisten haastattelujen pohjalta voidaan sanoa, että joissakin tapauksissa ulkoinen aineellinen palkitseminen koettaisiin häiritsevänä ja sisäistä motivaatiota syrjäyttävänä asiana, mutta loppujen lopuksi suurimman osan sisäiseen motivaatioon ulkoinen aineellinen palkitseminen ei vaikuttaisi kovinkaan paljoa. Tämän perusteella voidaan todeta, että ulkoinen palkitseminen ei välttämättä aina syrjäytä sisäistä motivaatiota, mutta jos palkkion tavoitteena olisi vapaaehtoisten motivaation kasvattaminen ei tämä tavoite täytyisi. Jos sen sijaan vapaaehtoiset olisivat ulkoisesti motivoituneita, voisi lopputulos olla toisenlainen ja ulkoiset aineelliset palkkiot toimia motivaatiota kasvattavina.

5.5 Kannattaako vapaaehtoisia palkita ulkoisesti?

Aiemmin tutkielmassa on käsitelty sitä, mitkä asiat ovat kohdeorganisaatioissa työskentelevien vapaaehtoisten motivaation taustalla vaikuttavia tekijöitä, onko vapaaehtoisten motivaatio ulkoista vai sisäistä, sekä vapaaehtoisten näkemyksiä ja mielipiteitä palkitsemisesta. Haastattelujen perusteella ulkoisten aineellisten palkkioiden koettiin vaikuttavan motivaatioon joko sitä laskevana, mihin saadaan tukea itsemääräämisteoriasta sekä motivaation syrjäytymisteoriasta tai niiden ei koettu vaikuttavan motivaatioon juuri ollenkaan. Kun sen sijaan keskusteltiin ulkoisista aineettomista palkkioista ei niitä haastattelujen pohjalta pidetty ainakaan yhtä negatiivisena asiana kuin aineellisia. Seuraavaksi pyritään vastaamaan kolmanteen tutkimuskysymykseen, missä pohditaan, onko vapaaehtoisten ulkoinen palkitseminen hyödyllistä.

Suurin osa haastatelluista vapaaehtoisista oli sitä mieltä, että tekisi vapaaehtoistyötä ilman ulkoista palkkiota. Etenkään rahallisen palkkion ei koettu sopivan vapaaehtoistyöhön. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö vapaaehtoisia kannattaisi palkita työstään ollenkaan. Molempien kohdeorganisaatioiden vapaaehtoiset arvostivat vastausten perusteella sitä, että saivat palautetta ja kiitosta työstään.

*”... piirissä meitä seurataan, et mä saan sieltä sellasta positiivista nos-
tetta tai kiitosta ... siellä aina muistaa kannustaa ja kiittää, et se on yllättä-
vän tärkeitä.” (a2)*

Myös vapaaehtoisille järjestetyt tapahtumat olivat monien mielestä mielekkäitä palk-
kioita. Itsemääräämisteoriassa palkkiot, jotka henkilö kokee kannustavana ja tukevan
psykologisten perustarpeiden tyydyttämistä voivat kasvattaa sisäistä motivaatiota (Ryan
& Deci 2000a, 234). Vapaaehtoisten vastausten perusteella voidaan joidenkin aineetto-
mien ulkoisten palkkioiden nähdä tukevan vapaaehtoisten psykologisten perustarpeiden
tyydyttämistä. Antamalla kannustavaa palautetta vapaaehtoisille, voidaan vaikuttaa posi-
tiivisesti heidän kyvykkyyden tarpeen tyydyttymiseen. Myös mielenkiintoisten koulutus-
ja etenemismahdollisuuksien tarjoamisella voidaan tukea kyvykkyyden tarpeen tyydy-
tystä. Yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydytystä on sen sijaan mahdollista tukea ulkoapäin
järjestämällä yhteenkuuluvuutta lisääviä tapahtumia vapaaehtoisille.

Kohdeorganisaatioiden vapaaehtoisten vastauksista ilmenee, että he ovat tyytyväisiä
niihin palkkioihin, joita he tällä hetkellä työstään saavat. Koska useat kokivat saavansa
suurimman palkkion itse vapaaehtoistyöstä, eivät he pitäneet kovinkaan tarpeellisena sitä,
että saisivat vielä ulkopuolelta jotain konkreettista, aineellista palkkiota. Sen sijaan pal-
kitsevana koettiin esimerkiksi se, kun näki uusien ihmisten tulevan mukaan toimintaan ja
huomaavan heidän nauttivan siitä.

Ulkoisilla aineettomilla palkkioilla, kuten palautteella ja kiitoksilla, voidaan kuiten-
kin vapaaehtoisia palkita ilman, että se vaikuttaisi negatiivisesti heidän sisäiseen moti-
vaatioonsa. Etenkin positiivinen palaute koettiin jopa melko tärkeäksi haastateltujen va-
paaehtoisten keskuudessa, koska siten vapaaehtoiset saivat kannustusta jatkaa toimin-
nassa mukana ja tiesivät, että tekevät asiat hyvin. Palaute on yksi tärkeimmistä aineetto-
man palkitsemisen muodoista (Kauhanen 2010, 102–103), huolimatta siitä minkälainen
työntekijä on kyseessä. Tämän pohjalta voidaan tehdä päätelmä siitä, että ainakin palaute
ja kiitokset olisivat tärkeitä ja hyviä vapaaehtoisten ulkoisia palkitsemiskeinoja.

Vapaaehtoisia palkittaessa on tärkeää, että palkkion vastaanottaja pitää sitä merki-
tyksellisenä. Palkkiot, joilla on vastaanottajalle merkitystä motivoivat osallistumaan toi-
mintaan ja sen jatkamiseen (Phillips & Phillips 2011, 27). Vaikka haastatellut vapaaeh-
toiset eivät kokeneet tarvitsevansa ulkoista palkkiota on palkitsemista syytä pohtia, koska
voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voivat kohdata haasteita uusien vapaaehtoisten
saamisessa mukaan toimintaan. Tämä kävi ilmi myös SPR V-S piirin vapaaehtoisten

haastatteluista, joissa monet pienempien osastojen jäsenet osoittivat huolestumista toiminnan jatkuvuudesta, jos mukaan ei tule uusia vapaaehtoisia.

” ...tän toiminnan (tulee) jatkua, et ei tämmöstä toimintaa voi mejän osastokaa vaa lopettaa... se pelko, et jos me ei saada uutta puheenjohtajaa ja sihteereitä ja mejän on pakko sitten kuitenkin vaihtaa... et se on ihan pelko niinko mulla, et mitä sit tapahtuu.” (a8)

Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu sama huoli siitä, kuinka pitää vanhat vapaaehtoistyöntekijät ja kuinka saada uusia vapaaehtoisia mukaan, minkä takia vapaaehtoisuuden tehtävien luettelo alun perin laadittiin (Clary ym. 1992). Luettelon soveltaminen tässä tutkielmassa auttoi ymmärtämään haastateltujen vapaaehtoisten motivaatiosta, sekä heidän näkemyksistään palkitsemisesta. Tämän perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, mitkä ulkoiset palkkiot voisivat sopia kohdeorganisaatioiden vapaaehtoisten palkitsemiseen ja mitkä eivät.

Vapaaehtoisten haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että oikealla tavalla toteutettuna vapaaehtoisten ulkoinen palkitseminen voi olla järkevää. Kuitenkin ulkoisten palkkioiden tulisi olla joko täysin aineettomia, kuten kiitokset tai pienen aineellisen elementin omaavia, kuten koulutuksen maksaminen. Suoraa rahallista palkitsemista ei sisäisesti motivoituneiden vapaaehtoisten kohdalla kannata käyttää, koska he voivat kokea sen häiritsevänä, eivätkä he koe näitä palkkioita sisäistä motivaatiotaan kasvattavina.

Aineellisten palkkioiden sijaan erilaiset aineettomat palkkiot, kuten monesti mainitut palaute ja kiitokset, ovat hyviä keinoja vapaaehtoisten palkitsemiseen. Haastattelujen perusteella vapaaehtoiset arvostavat palautteen ja kiitoksen saamista sekä ylipäättään sellaisia palkkioita, joilla organisaatio voi viestittää huomioivansa ja arvostavansa vapaaehtoistyöntekijöitään.

Toisaalta palkitsemiseen liitettiin myös negatiivisia puolia, mitkä tulee ottaa huomioon palkkioiden suunnittelussa. Haastatellut vapaaehtoiset nimittäin korostivat, että he eivät koe, että palkkioilla voitaisiin motivoida heitä työskentelemään enempää tai kovemmin ja lisäksi osa koki palkkioiden vaikuttavan negatiivisesti motivaatioonsa. Sen sijaan, että voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa alettaisiin palkitsemaan vapaaehtoisia systemaattisesti ja ennen kaikkea aineellisesti, olisi haastattelujen pohjalta tehdyn päätelmän mukaan tärkeää, että vapaaehtoisten palkitsemisessa korostuisi heidän työpanoksensa arvostaminen, jota voidaan osoittaa kiittämällä heitä ja tarjoamalla mielekkäitä tehtäviä, mukavan työympäristön sekä kehittymismahdollisuuksia.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

6.1 Keskeisimmät löydökset

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin palkitsemisen vaikutusta vapaaehtoistyöntekijän motivaatioon. Vapaaehtoistyö on erityinen työnteon muoto, koska siitä puuttuu olennaisesti työn tekemiseen liittyvä rahallinen palkitseminen (Frey & Goette 1999). Tämän takia on pohdittu sitä, miksi ihmiset ylipäättään päätyvät tekemään vapaaehtoistyötä. Vapaaehtoisia tutkittaessa on havaittu, että heidän motivaationsa vapaaehtoistyötä kohtaan on sisäistä. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan, että henkilö on motivoitunut tekemään jotain toiminnasta itsestään saatavan mielihyvän vuoksi, kun puolestaan ulkoisesti motivoituneena tavoitellaan jotain toiminnasta irrallista, kuten palkkiota (Ryan & Deci 2000b, 56, 60). Vapaaehtoiset eivät tee vapaaehtoistyötä saadakseen siitä ulkoista palkkiota, vaan vapaaehtoistyöstä saatavan mielihyvän vuoksi (Frey & Goette 1999).

Koska tutkielmassa keskityttiin sisäiseen motivaatioon, hyödynnettiin itsemääräämisteoriam ja motivaation syrjäytymisteoriaa aiheen teoreettisessa käsittelyssä. Itsemääräämisteoriam sisäiseen motivaatioon on liitetty kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttyminen. Nämä tarpeet ovat kyvykkyys, autonomisuus ja yhteenkuuluvuus. Jotta henkilö voi toimia sisäisen motivaationsa pohjalta, tulee näiden tarpeiden olla tyydytetyjä tai muuten motivaatio toimintaa kohtaan muuttuu ulkoiseksi. Keskeisessä roolissa on myös sosiaalinen ympäristö, joka voi osaltaan joko helpottaa tai vaikeuttaa psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä. (Ryan & Deci 2016, 4–5.) Motivaation syrjäytymisteoriassa tähdennetään, että jos toimintaan puututaan ulkopuolelta esimerkiksi palkkioilla tai rangaistuksilla voi sisäinen motivaatio syrjäytyä (Frey 1997, 18). Tällöin alun perin sisäisesti motivoituneen henkilön motivaatio muuttuu ulkoiseksi. Palkitseminen on merkittävä johdon ohjausjärjestelmä, millä pyritään vaikuttamaan palkittavan käyttäytymiseen. Koska vapaaehtoisten on tutkittu olevan sisäisesti motivoituneita, ei palkitseminen heidän kohdallaan välttämättä tuota haluttuja lopputuloksia.

Voittoa tavoittelemattomille organisaatioille vapaaehtoistyöntekijät ovat tärkeitä toiminnan jatkuvuuden kannalta. Aikaisemmissa tutkimuksissa on oltu kiinnostuneita vapaaehtoisten motivaatiosta, jotta voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voisivat ymmärtää, kuinka säilyttää olemassa olevat vapaaehtoisensa sekä houkutella uusia vapaaehtoisia mukaan. Tästä syystä Clary ym. (1992) kehittivät vapaaehtoisuuden tehtävien

luettelon. Tutkijat tunnistivat kuusi tehtävää, joista yhden tai useamman ohjaamana henkilöiden tutkittiin hakeutuvan vapaaehtoistyön pariin.

Muun muassa Phillips ja Phillips (2010a; 2010b; 2011) käyttivät luetteloa tutkiessaan vapaaehtoisten motivaatiota ja palkitsemista. Heidän tutkimuksissaan havaittiin esimerkiksi se, että vapaaehtoiseksi ryhdytään hyvin erilaisista syistä, minkä takia heitä tulisi kohdella yksilöinä, ja vaikka vapaaehtoiset eivät lähtökohtaisesti odota saavansa palkkiota vapaaehtoistyöstä, niin heillä on poikkeavia mieltymyksiä eri palkkioita kohtaan (Phillips & Phillips 2010b, 2011). Tässä tutkielmassa vapaaehtoisuuden tehtävien luetteloa hyödynnettiin empirian keruussa sekä analyysissä. Teoriaosuudessa tutkielman empiiriselle osuudelle luotiin lähtöasetelmaksi se, että vapaaehtoiset työskentelevät pitkälti sisäisesti motivoituneina, he eivät odota saavansa työstään ulkoista aineellista palkkiota, ja jos heidän toimintaansa puututaan ulkopuolelta, voi heidän motivaationsa syrjäytyä.

Aihetta tutkittiin kahdessa kohdeorganisaatiossa, jotka ovat Suomen Punaisen Ristin Varsinais-Suomen piiri ja Esbo Bollklubb ry. Kohdeorganisaatioista haastateltiin yhteensä 19:a vapaaehtoista, jotka työskentelevät erilaisissa vapaaehtoistehtävissä. Vapaaehtoisten haastattelussa käsiteltiin kahta eri teemaa: motivaatiota ja palkitsemista. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että kummankin organisaation vapaaehtoisia yhdistävä tekijä motivaation suhteen oli halu auttaa. Vapaaehtoisuuden tehtävien luettelon perusteella tärkein haastateltavien vapaaehtoisuuteen vaikuttava asia oli altruististen arvojen mukaisesti toimiminen ja muiden ihmisten auttaminen eli arvoihin liittyvä tehtävä. Tulos on yhteneväinen aikaisempien tutkimusten kanssa, joissa luetteloa on käytetty (Phillips & Phillips 2010b; 2011). Muita tärkeimpiä haastateltujen vapaaehtoisten motivaatioon vaikuttavista tekijöistä oli vapaaehtoistyöstä saatavat sosiaaliset suhteet sekä uusien asioiden oppiminen. Kaiken kaikkiaan motivaatiosta käytyjen keskustelujen pohjalta päädyttiin lopputulokseen, että haastateltujen vapaaehtoisten motivaatio oli pitkälti sisäistä.

Tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastattiin sekä aikaisempien tutkimusten että haastatteluista saatujen vastausten perusteella. Kummassakin kohdeorganisaatiossa oli käytössä ulkoisia palkkioita. SPR V-S piirin osastoissa näitä palkkioita oli esimerkiksi vapaaehtoisvuosien mukaan määräytyvät ansiomerkit, vapaaehtoisille järjestettävät tapahtumat, koulutusten järjestäminen ja kurssimaksujen maksaminen sekä palaute ja kiitokset. EBK:ssa vapaaehtoisia palkittiin ulkoisesti muun muassa seurapokaleilla, koulutuksien tarjoamisella ja maksamisella, seuran varusteilla, hallituksen jäseniä vuosittaisella hallituspalkkiolla sekä muilla huomioilla, kuten kiitoksilla.

Kohdeorganisaatioissa käytetyt ulkoiset palkkiot olivat melko samanlaisia kuin mitä aikaisemmissakin tutkimuksissa oli käytetty: kiitokset organisaation puolesta, vapaaehtoisille järjestetyt tapahtumat ja koulutukset sekä ansioituneelle vapaaehtoiselle myönnettävä palkinto muutama mainitakseen (Phillips & Phillips 2010a, 71).

Sekä itsemääräämisteoriassa että motivaation syrjäytymisteoriassa käsitellään ulkoisen palkkion tai muun toimintaan puuttumisen vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Teorioissa esitetään ulkoisen puuttumisen laskevan tai syrjäyttävän sisäistä motivaatiota, jos tämä puuttuminen koetaan kontrolloivana. Jos puolestaan toimintaan puuttuminen koetaan kannustavana voi sisäinen motivaatio jopa kasvaa. (Ryan & Deci 2000a, 234; Frey & Jegen 2001 594–595.) Tämä oli lähtökohta myös tutkielman empiriaosuudessa ja toiseen tutkimuskysymykseen pyrittiin saamaan vastaus vapaaehtoisten haastatteluista.

Haastatellut vapaaehtoiset olivat sitä mieltä, että tekisivät vapaaehtoistyötä ilman ulkoista palkkiota. Etenkin rahalliset palkkiot olivat sellaisia, joita vapaaehtoiset eivät työstään kaivanneet. Joidenkin mielestä ulkoiset aineelliset palkkiot vaikuttaisivat negatiivisesti heidän motivaatioonsa tehdä vapaaehtoistyötä, mutta suurin osa oli sitä mieltä, että niillä ei olisi mitään vaikutusta heidän motivaatioonsa. Tämän perusteella voidaan päätellä, että ulkoinen aineellinen palkitseminen ei syrjäyttäisi kohdeorganisaatioiden vapaaehtoisten sisäistä motivaatiota suurimman osan kohdalla.

Toisaalta haastatellut vapaaehtoiset kokivat jotkin ulkoiset aineettomat palkkiot positiivisina. Tämän takia kolmanteen tutkimuskysymykseen lähdettiin pohtimaan vastausta edellisten kysymysten vastausten pohjalta. Vaikka ulkoisen aineellisen palkitsemisen, etenkin suoran rahapalkkion, ei todettu vastausten perusteella olevan tarpeellista, niin sama ei pätenyt aineettomiin palkkioihin. Itseasiassa jotkut ulkoiset aineettomat palkkiot, kuten palaute ja kiitokset koettiin jopa melko tärkeinä ja ennen kaikkea positiivisina palkkioina.

Haastatellut vapaaehtoiset korostivat, että palautteen tai kiitoksen saaminen tuntui mukavalta ja auttoi jaksamaan työssä. Niillä pystyttiin myös viestittämään, että organisaatio arvostaa vapaaehtoisiaan ja heidän antamaansa työpanosta. Näitä palkkioita haastatellut vapaaehtoiset eivät pitäneet toimintaansa kontrolloivina, vaan kannustavina tai neutraaleina. Tästä pääteltiin, että silloin, kun vapaaehtoisten motivaatio on sisäistä, on vapaaehtoisia mahdollista palkita työstään ulkoisilla aineettomilla palkkioilla. Jos haastatellut vapaaehtoiset olisivatkin olleet ulkoisesti motivoituneita, olisi myös mielipiteet palkkioista ja niiden vaikutus motivaatioon voinut olla toisenlainen.

Kuitenkin on tärkeätä pitää mielessä, että jokainen vapaaehtoinen kokee palkitsemisen eri tavalla, eikä tutkielmassa tehtyjen päätelmien perusteella voida todeta, että ne palkkiot, joita tässä tutkielmassa haastatellut vapaaehtoiset pitivät hyvinä tai huonoina olisivat samoja kaikkien vapaaehtoistyöntekijöiden mielestä. Tämän tutkielman tulosten voi silti ajatella antavan sekä vahvistusta aikaisempien tutkimusten väitteille, kuin myös uuden tuloksen ulkoisten palkkioiden vaikutuksesta sisäiseen motivaatioon. Empiirisen aineiston pohjalta voidaan nimittäin todeta, että ulkoiset palkkiot eivät välttämättä syrjäytä vapaaehtoisena työskentelevien sisäistä motivaatiota, toisin kuin aikaisemmat tutkimukset ja teoriat antavat olettaa.

6.2 Tutkielman luotettavuuden arviointi ja rajoitukset

Kvalitatiivisten tutkimusten luotettavuuden arviointi on herättänyt paljon keskustelua. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla, mutta niiden käyttämistä kvalitatiivisten tutkimusten arviointiin on kiistelty. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan sama tulos eri tutkimuskerroilla (Hirsjärvi & Hurme 2015, 186; Tuomi & Sarajärvi 2018, 119). Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa tutkitaan sitä, mitä on luvattu. Syy, miksi reliabiliteetin ja validiteetin käyttöä laadullisen tutkimuksen arviointiin on kritisoitu, johtuu siitä, että näissä luotettavuuskäsitteissä oletetaan yksi konkreettinen todellisuus, jota tutkimuksissa tavoitellaan. Kritiikki liittyy siis siihen, että laadullisissa tutkimuksissa sosiaalisia todellisuuksia ei välttämättä ajatella olevan vain yksi, vaan useampi. Toisaalta myös laadullisissa tutkimuksissa edellytetään, että tutkimuskohteen oletetaan olevan reaalisesti olemassa, vaikka objektiivisen tiedon etsimisen mielekkyyteen sosiaalisesta todellisuudesta suhtauduttaisiin kielteisesti. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että ei ole mielekästä puhua tutkittavien tulkintojen vääryydestä tai oikeellisuudesta suhteessa totuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella objektiivisuuden näkökulmasta. Objektiivisuuden ongelmaa tarkasteltaessa erotetaan havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus. Puolueettomuus nousee esille siinä, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan haastateltavien ääntä itsenään vai vaikuttaako siihen tutkijan oma kehys, minkä läpi hän haastateltavien kertomukset suodattaa. Näitä vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi tutkijan ikä, sukupuoli ja kansalaisuus. Tuomi ja Sarajärvi (2018) mainitsevat, että näiden asioiden vaikuttaminen tutkimukseen on väistämätön, koska tutkija on

tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. Puolueettomuusnäkökulmaa tulisi kuitenkin pohtia laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118–119.)

Tässä tutkielmassa puolueettomuus pyrittiin varmistamaan esimerkiksi siten, että haastattelukysymykset laadittiin mahdollisimman vähän johdatteleviksi, eikä tutkielman tekijä tavoitellut saavansa omia ajatuksiaan puolustavia vastauksia. Empiirisen aineiston analyysissä puolueettomuus pyrittiin huomioimaan ottamalla analyysiin mukaan kaikki vastaukset. Mitään materiaalia ei jätetty analyysissä huomioimatta sen takia, että tuloksista olisi pyritty saamaan tutkielman tekijän preferenssien mukaisia.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereinä on esitetty uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Uskottavuuden kriteerin mukaan tutkijan tulee tarkistaa, vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Siirrettävyys liittyy tutkimustulosten yleistettävyyteen, mitä ei laadullisissa tutkimuksissa pidetä kovinkaan mahdollisina sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuuden vuoksi. Varmuutta voidaan lisätä ottamalla tutkimuksessa mahdollisuuksien mukaan huomioon tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. Vahvistuvuus puolestaan tarkoittaa, että tutkimuksessa tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tutkivista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 1998, 153.)

Uskottavuuden kriteeriä ei tässä tutkielmassa siltä osin olla täytetty, että tutkielman tekijä olisi tarkistuttanut omia käsitteellistyksiään tai tulkintojaan tutkittavilla. Tässä kohdassa tutkielman tekijä luotti siihen, että haastatellut pitäytyivät vastauksissaan sekä suostumuksellaan antoivat luvan tutkielman tekijälle päätöksentekoon niiden pohjalta. Varmuuden kriteeri pyrittiin tutkielmassa ottamaan huomioon, eikä ennustamattomia ennakkoehtoja prosessin aikana havaittu. Vahvistuvuuden kriteeri oli tutkielmassa mahdollista täyttää, mikä käy ilmi esimerkiksi pohdintaosuudesta, jossa tutkielman tuloksia peilattiin aikaisempien aihetta käsittelevien tutkimusten tuloksiin. Tutkielman luotettavuutta on pyritty lisäämään myös sitä kautta, että empiirisen aineiston keruu ja analysointi on dokumentoitu mahdollisimman yksityiskohtaisesti, sekä tulokset perusteltu nojaten tutkielmassa käytettyihin teorioihin ja aikaisempiin tutkimuksiin. Luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan esimerkiksi aineiston purkuvaiheessa litteroimalla haastattelumateriaalit sana sanalta.

Lukka ja Kasanen (1995, 84) esittelivät edellytyksiä laskentatoimen tutkimusten yleistettävyydelle. Tutkitun aihealueen teoreettinen ymmärrys on tässä tutkielmassa pyritty saavuttamaan perehtymällä syvällisesti aihetta käsitteleviin teorioihin. Aikaisemmat empiiriset tulokset on huomioitu aiheen käsittelyssä ja niiden pohjalta tehty päätelmiä

tämän tutkielman empiirisistä tuloksista. Näillä empiirisillä tuloksilla on taas pyritty tarjoamaan relevantteja tulkintoja tälle tutkielmalle.

Tutkimuksen tekemiseen eettiset periaatteet huomioitiin jokaisessa tutkielman tekemisen vaiheessa. Kohdeorganisaatioilta pyydettiin suostumus organisaatioiden esittelemiseen nimellään tutkielmassa sekä lupa organisaatioissa työskentelevien vapaaehtoisten haastatteluun. Sekä kohdeorganisaatioille että vapaaehtoisille kerrottiin tutkielman aihe ja mihin haastattelujen aineistoa käytetään. Vapaaehtoisille tehtiin selväksi se, että osallistuminen haastatteluun on täysin vapaaehtoista ja haastattelun voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa sekä osallistumisen perua tutkimusprosessin aikana. Haastattelujen tallentamisesta kerrottiin ja siitä, että niistä voidaan esittää otteita tutkielmassa. Tutkielman tekijä painotti, että aineisto on luottamuksellista ja haastateltavien anonymiteettia kunnioitetaan, eikä aineistoa säilytetä enää tutkielman julkaisun jälkeen. Haastateltavia kannustettiin myös ottamaan tutkielman tekijään yhteyttä, mikäli tulisi jotain kysyttävää.

Tutkielmassa esitettiin tuloksiin ja johtopäätöksiin liittyviä rajoituksia, jotka voivat vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Yksi rajoitus liittyy empiirisen aineiston kattavuuteen. Haastateltavia oli yhteensä 19 ja he työskentelivät kahdessa eri organisaatiossa. Tutkielman tekijä arvioi haastateltavien määrän riittävyyttä saturaation avulla, mikä tarkoittaa haastattelujen tekemistä niin kauan, kunnes uusien haastateltavien ei enää koeta antavan tutkimusongelman kannalta uutta tietoa (Eskola & Suoranta 1998, 47; Hirsjärvi & Hurme 2015, 60). Vaikka aineiston saturaatio koettiin saavutetuksi, ei voida tehdä johtopäätöstä siitä, että tulokset päisisivät sellaisinaan myös muihin voittoon tavoittelemattomiin organisaatioihin, koska kyseessä on vain kahden organisaation otanta.

6.3 Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet

Vuosittain miljoonat ihmiset ympäri maailman käyttävät huomattavan paljon aikaa vapaaehtoistyöhön. Vapaaehtoisten antama työpanos on merkittävä, koska työtä tehdään yhteiskunnallisesti tärkeillä alueilla, kuten terveydenhuollossa (Hackl ym. 2007, 77). Tämän takia tutkijoiden kiinnostuksen kohteena on ollut se, miksi ihmiset auttavat muita ilman odotusta vastavuoroisesta toiminnasta.

Vapaaehtoistyöntekijöitä käsittelevissä tutkimuksissa on kantavana teemana ollut motivaatio ja heitä tutkittaessa on havaittu, että vapaaehtoisilla on tyypillisesti vahva sisäinen motivaatio työtään kohtaan. Tämä tarkoittaa sitä, että vapaaehtoiset tekevät vapaaehtoistyötä siitä saatavan mielihyvän takia. He eivät siis tavoittele saavansa vapaaehtoistyöllä jotain ulkoista palkkiota, vaan palkkio tulee vapaaehtoistyön tekemisestä.

Vapaaehtoisten palkitsemista on tutkittu jonkin verran aikaisemmin, koska tiettyjen palkkioiden, kuten verovähennysten tarjoamisen on ajateltu kasvattavan ihmisten halua toimia vapaaehtoisina (Frey & Goette 1999). Toisaalta vapaaehtoisten palkitseminen on herättänyt tutkijoiden kiinnostuksen myös sen takia, että voittoa tavoittelemattomat organisaatiot kohtaavat haasteita vapaaehtoisten sitouttamisessa sekä uusien vapaaehtoisten houkuttelemisessa (Clary ym. 1992).

Motivaatiota käsittelevissä teorioissa on havaittu, että sisäinen motivaatio voi laskea tai syrjäytyä, jos henkilön toimintaan puututaan ulkopuolelta esimerkiksi palkkioilla tai rangaistuksilla (Frey 1997; Frey & Jegen 2001; Ryan & Deci 2000a; 2016;). Tämän perusteella voisi olettaa, että antamalla palkkion sisäisesti motivoituneelle vapaaehtoiselle saatetaan vaikuttaa hänen motivaatioonsa negatiivisesti. Ulkoinen puuttuminen voi kuitenkin vaikuttaa sisäiseen motivaatioon myös positiivisesti, jos se koetaan kannustavana. Tämän tutkielman lähtökohtana oli tutkia, mikä vaikutus ulkoisilla palkkioilla on kohdeorganisaatioiden vapaaehtoisten motivaatioon. Tutkielmassa haastateltiin yhteensä 19 vapaaehtoista kahdesta eri voittoa tavoittelemattomasta organisaatiosta, Suomen Punaisen Ristin Varsinais-Suomen piiristä sekä Esbo Bollklubb ry:stä.

Tässä tutkielmassa tuotiin esille kahden voittoa tavoittelemattoman organisaation vapaaehtoisten näkemyksiä ja kokemuksia liittyen heidän motivaatioonsa ja palkitsemiseen. Tutkielmassa saatiin vahvistusta vapaaehtoisten sisäiselle motivaatiolle, mutta uutena näkökulmana aikaisempiin tutkimuksiin se, että kohdeorganisaatioiden vapaaehtoiset eivät suurimmaksi osaksi kokeneet ulkoisen palkitsemisen vaikuttavan negatiivisesti heidän sisäiseen motivaatioonsa. Tämä tulos on ristiriidassa joidenkin aikaisempien tutkimusten kanssa, joissa ulkoisen palkkion nähtiin laskevan tai syrjäyttävän sisäisen motivaation. Yleisesti haastatellut vapaaehtoiset suhtautuivat ulkoiseen aineelliseen palkitsemiseen siten, että eivät kokeneet sitä tarpeelliseksi. Sen sijaan jotkin ulkoiset aineettomat palkkiot koettiin positiivisina ja hyvinä tapoina palkita vapaaehtoisia. Tämän perusteella tehtiin johtopäätös, että sisäisesti motivoituneita vapaaehtoisia voidaan palkita työstään sellaisilla ulkoisilla aineettomilla palkkioilla, jotka he kokevat mielekkäiksi, eivätkä ne vaikuta heidän motivaatioonsa negatiivisesti.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin palkitsemista vapaaehtoisten näkökulmasta ja vastausten pohjalta olisi mahdollista tehdä jatkotutkimusta muissa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Jatkotutkimusta voisi tehdä esimerkiksi vertailemalla, miten erilaiset demografiset tekijät, kuten vapaaehtoisen sukupuoli tai ikä, vaikuttavat suhtautumiseen palkkioita kohtaan, ja löytyykö eroja myös motivaation kannalta. Toisaalta olisi

myös mielenkiintoista siirtää tutkimusasetelma voittoa tavoittelevaan organisaatioon ja verrata palkkaa saavien työntekijöiden ajatuksia motivaatiosta ja palkitsemisesta vapaaehtoistyöntekijöiden ajatuksiin.

LÄHTEET

- Anderson, J. – Moore, L. (1978) The motivation to volunteer. *Journal of Voluntary Action Research*, Vol. 7 (3–4), 120–129.
- Anthony, R. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard University Press, Boston.
- Armstrong, M. (2015) *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance through Reward*. Viides painos. Kogan Page, London.
- Arnold, J. – Robertson, I. – Cooper, C. (1991) *Work Psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. Pitman, London.
- Bang, H. – Ross, S. – Reio, T. (2013) From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations - The role of job satisfaction. *Journal of Management Development*, Vol. 32 (1), 96–112.
- Briones, R. – Kuch, B.– Liu, B. – Jin, Y. (2011) Keeping up with the digital age: How the American Red Cross uses social media to build relationships. *Public relations review*, Vol. 37 (1), 37–43.
- Brown, K. – Sheldon, K. – Tan, H. – Turban, T. (2007) Antecedents and outcomes of perceived locus of causality: An application to Self-Determination theory. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 37 (10), 2376–2404.
- Chenhall, R.– Hall, M.– Smith, D. (2010) Social capital and management control systems: A study of a non-government organization. *Accounting, organizations and Society*, Vol. 35 (8), 737–756.
- Clary, E. – Snyder, M. (1999) The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations. *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 8 (5), 156–159.
- Clary, E.– Snyder, M. – Ridge, R. (1992) Volunteers' Motivations: A Functional Strategy for the Recruitment, Placement, and Retention of Volunteers. *Nonprofit management and leadership*, Vol. 2 (4), 333–350.
- Clary, E. – Snyder, M. – Ridge, R. – Copeland, J. – Stukas, A. – Haugen, J. – Miene, P. (1998) Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74 (6), 1516–1530.
- Deci, E. (1975) *Intrinsic Motivation*. Plenum press, New York.

- Deci, R. (1972) The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation. *Organizational behavior and human performance*, Vol. 8 (2), 217–229.
- EBK: Kausijulkaisu 2020 - 80 v. Juhlajulkaisu (2020) <<https://www.ebk.fi/seura/114483/kausijulkaisu-2020-80-v-juhlajulkaisu>>, haettu 6.5.2020.
- EBK: Toiminta-ajatus (2020) <<https://www.ebk.fi/seura/91748/toiminta-ajatus>>, haettu 6.5.2020.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Flamholtz, E. (1996) Effective organizational control: a framework, applications, and implications. *European Management Journal*, Vol. 14 (6), 596–611.
- Frey, B. (1997) *Not Just for the Money. An Economic Theory of Personal Motivation*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Frey, B. – Goette L. (1999) Does pay motivate volunteers? Working paper no. 7. Institute for Empirical Research in Economics University of Zurich, Working Paper Series.
- Frey, B. – Jegen R. (2001) Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys*, Vol. 15 (5), 589–611.
- Frey, B. – Oberholzer-Gee, F. (1997) The cost of price incentives: An empirical analysis of motivation crowding-out. *The American Economic Review*, Vol. 87 (4), 746–755.
- Hackl, F. – Halla, M. - Pruckner, G. (2007) Volunteering and income - The fallacy of the Good Samaritan. *Kyklos*, Vol. 60 (1), 77–104.
- Hall, M. (2014) Evaluation Logics in the Third Sector. *Voluntas*, Vol. 25 (2), 307–336.
- Hall, M. – O’Dwyer, B. (2017) Accounting, non-governmental organizations and civil society: The importance of nonprofit organizations to understanding accounting, organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 63, 1–5.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2015) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Kauhanen, J. (2010) Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Lewis, D. (2014) *Non-governmental organizations, management and development*. Routledge, London.
- Lukka, K. (1991) Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *Liiketaloustieteen aikakauskirja*, Vol. 2, 161–186.

- Lukka, K. – Kasanen, E. (1995) The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 8 (5), 71–90.
- Maslow, A. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, Vol. 50 (4): 370–96.
- Meier, S.– Stutzer, A. (2008) Is Volunteering Rewarding in Itself? *Economica*, Vol. 75, 39–59.
- Menchik, P. – Weisbrod, B. (1987) Volunteer labor supply. *Journal of Public Economics*, Vol. 32 (2), 159–183.
- Merchant, K. – Van der Stede, W. (2007) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Toinen painos. Prentice Hall, Harlow.
- Neilimo, K. – Näsi, J. (1980) Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: tutkimus positivismiin soveltamisesta. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Nylund, M. – Yeung, A. B. (2005) Vapaaehtoisuuden anti, arvot ja osallisuus murroksessa. Teoksessa: *Vapaaehtoistoiminta–anti, arvot ja osallisuus*, toim. Marianne Nylund – Anne Birgitta Yeung. Vastapaino, Tampere.
- Phillips, L – Phillips, M. (2010a) Functional Preferences and Reward Effectiveness in Volunteer Motivation. *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol. 4 (2), 65–76.
- Phillips, L. – Phillips, M. (2010b) Volunteer Motivation and Reward Preference: An Empirical Study of Volunteerism in a Large, Not-For-Profit Organization. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol. 75 (4), 12–19.
- Phillips, L. – Phillips, M. (2011) Altruism, Egoism, or Something Else: Rewarding Volunteers Effectively and Affordably. *Southern Business Review; Statesboro*, Vol. 36 (1), 23–35.
- Punainen Risti: Mikä on Suomen Punainen Risti? (2020) <<https://www.punainenristi.fi/tutustu-punaiseen-ristiin/suomen-punainen-risti>>, haettu 6.5.2020.
- Punainen Risti: Punaisen Ristin seitsemän periaatetta (2020) <<https://www.punainenristi.fi/periaatteet>>, haettu 6.5.2020.
- Punainen Risti: Työmme maailmalla (2020) <<https://www.punainenristi.fi/tyomme-maailmalla>>, haettu 6.5.2020.
- Rose, M. (2018) *Reward management: a practical introduction*. Toinen painos. Kogan Page, New York.

- Rose-Ackerman, S. (1996) Altruism, Nonprofits and Economic Theory. *Journal of Economic Literature*, Vol. 34 (2), 701–728.
- Ryan, R. – Deci, E. (2000b) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, 54–67.
- Ryan, R. – Deci, E. (2000a) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, Vol. 11 (4), 227–268.
- Ryan, R. – Deci, E. (2016) *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Publications, New York.
- Salmi, T. – Järvenpää, M. (2000) Laskentatoimen case-tutkimus ja nomoteettinen tutkimusajattelu sulassa sovussa. *Liiketaloustieteen aikakauskirja*, Vol. (2), 263–275.
- Smith, D. (1981) Altruism, Volunteers, and Volunteerism. *Journal of Voluntary Action Research*, Vol. 10 (1), 21–36.
- Snyder, M. – Omoto, A. (2008) Volunteerism: Social Issues Perspective and Social Policy Implications. *Social Issues and Policy Review*, Vol. 2 (1), 1–36.
- SVT: Suomen virallinen tilasto: Vapaa-ajan osallistuminen (2017) Miehet ja naiset tekivät yhtä paljon vapaaehtoistyötä. Tilastokeskus, Helsinki. <http://www.stat.fi/til/vpa/2017/vpa_2017_2018-08-30_kat_002_fi.html>, haettu 26.3.2020.
- Syrjälä, L. – Ahonen, S. – Syrjäläinen, E. – Saari, S. (1994) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. 1.–2. painos. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Tieteen termipankki: altruismi, <<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:altruismi>>, haettu 27.3.2020.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Vasalampi, K. (2017) Itsemääräämisteoria. Teoksessa: *Mikä meitä liikuttaa: motivaatio-psykologian perusteet*, täysin uudistettu painos, toim. Katariina Salmela-Aro – Jari-Erik Nurmi. PS-Print, Jyväskylä.
- Yeung, A. B. (2005) Tutkimustyökaluja vapaaehtoistoiminnan mysteeriin. Teoksessa: *Vapaaehtoistoiminta–anti, arvot ja osallisuus*, toim. Marianne Nylund – Anne Birgitta Yeung. Vastapaino, Tampere.
- Ylikorkala, A. – Hakonen, A. – Hakonen, N. – Hulkko-Nyman, K. (2018) *Kokonaispal-kitseminen ja johtaminen: ohjaa tai ajaudu*. Alma Talent, Helsinki.

HAASTATTELUT

Suomen Punainen Risti Varsinais-Suomen Piiri

Vapaaehtoinen a1, 4.5.2020 42 min

Vapaaehtoinen a2, 5.5.2020 47 min

Vapaaehtoinen a3, 6.5.2020 43 min

Vapaaehtoinen a4, 10.5.2020 45 min

Vapaaehtoinen a5, 12.5.2020 35 min

Vapaaehtoinen a6, 13.5.2020 40 min

Vapaaehtoinen a7, 18.5.2020 1h 15 min

Vapaaehtoinen a8, 20.5.2020 37 min

Vapaaehtoinen a9, 22.5.2020 32 min

Vapaaehtoinen a10, 25.5.2020 20 min

Vapaaehtoinen a11, 25.5.2020 26 min

Esbo Bollklubb ry

Vapaaehtoinen b1, 28.4.2020 49 min

Vapaaehtoinen b2, 3.5.2020 48 min

Vapaaehtoinen b3, 12.5.2020 51 min

Vapaaehtoinen b4, 26.5.2020 53 min

Vapaaehtoinen b5, 20.5.2020 43 min

Vapaaehtoinen b6, 21.5.2020 35 min

Vapaaehtoinen b7, 26.5.2020 23 min

Vapaaehtoinen b8, 27.5.2020 49 min

Keskustelut

Esbo Bollklubb ry

Vapaaehtoinen b1, 5.6.2020, sms

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelurunko

TAUSTAT

- Milloin aloitit vapaaehtoistyöskentelyn?
- Kuinka kauan olet toiminut vapaaehtoisena, onko välissä ollut pidempiä taukoja?
- Kerro vapaasti minkälaisia työtehtäviä sinulla on ollut, voit kertoa osastosta, jossa työskentelet ja mikä on sinun tämänhetkinen asemasi tai nimike organisaatiossa
- Työskenteletkö tai opiskeletko vapaaehtoistyön lisäksi tai oletko eläkkeellä?
- Kuinka paljon teet arviolta vapaaehtoistyötä viikossa tai kuukaudessa?
- Teetkö vapaaehtoistyötä myös jonkin toisen organisaation tai järjestön alaisuudessa? Ei tarvitse mainita nimeltä

TEEMA1: MOTIVAATIO

- Vapaaehtoistyön aloittaminen
 - Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet päätökseesi ryhtyä vapaaehtoiseksi?
 - Suositteliko joku sinulle vapaaehtoistyötä?
- Työn mielekkyys ja merkittävyys
 - Ajatteletko paljon työasioita vapaa-ajalla?
 - Onko sinulle tärkeää työskennellä samojen ihmisten kanssa? Onko sillä yleisestikään merkitystä, kenen kanssa työskentelet?
- Motivaatioon vaikuttavat asiat
 - Mitkä asiat koet tärkeäksi vapaaehtoistyössä?
 - Esimerkiksi se, kuinka paljon saat vaikuttaa työn sisältöön, kenen kanssa työskentelet, yhteisöllisyys, milloin teet työtä
 - Minulla on lista muutamista luonnehdinnoista ja voit kertoa, jos nämä mahdollisesti voisivat kuvailla sinun syitäsi toimia vapaaehtoisena:
 - sosiaalisten suhteiden vahvistuminen ja samanhenkisten ihmisten kanssa ajan viettäminen
 - kontaktien luominen ja mahdollinen uran eteneminen

- uusien taitojen oppiminen käytännön kokemuksen kautta
- altruististen arvojen mukaisesti toimiminen, muiden ihmisten auttaminen
- vapaaehtoistyö toimii pakopaikkana arjen huolista
- henkinen kasvu ja psykologinen kehittyminen vapaaehtoistyön myötä
- Mikä edellä mainittujen lisäksi motivoi sinua vapaaehtoistyössä erityisesti?
 - Mikä on sinun vapaaehtoistyötäsi eteenpäin vievä voima?
- Muutokset motivaatiossa ja vapaaehtoisuuden jatkaminen
 - Onko motivaatiossasi tapahtunut muutoksia sinä aikana, kun olet työskennellyt vapaaehtoisena ja miten se on muuttunut?
 - Oletko suunnitellut lopettavasi vapaaehtoistyön tekemisen? Mikä tähän lopetuspäätökseen on vaikuttanut?
 - Mitkä asiat ovat tärkeitä työssäsi jatkamisen kannalta?

TEEMA2: PALKITSEMINEEN

- Yleisesti
 - Onko sinulle tärkeää saada työstäsi jokin konkreettinen palkkio? Miten se vaikuttaa työskentelyysi? Vaikuttaako palkkion saaminen työntekooosi?
- Aineellinen palkitseminen
 - Oletko saanut aineellisia palkkioita vapaaehtoistyöstä? Esimerkiksi rahalliset korvaukset, lounasetuja, matkakulujen korvaaminen, oheistuotteet
 - Minkälainen merkitys näillä palkkioilla on työskentelyllesi ja motivaatiollesi?
- Aineeton palkitseminen
 - Oletko saanut aineettomia palkkioita vapaaehtoistyöstäsi? Esimerkiksi palaute, kunniamaininta, haastattelu julkaisuun, työssä eteneminen ja kehittyminen
 - Minkälainen merkitys näillä palkkioilla on työskentelyllesi ja motivaatiollesi?
- Palkkion määrä
 - Koetko saavasi tarpeeksi, liian vähän tai liikaa palkkioita työstäsi vapaaehtoisena?

- Voisitko kuvitella jatkavasi vapaaehtoistyötä, jos sinua alettaisiin palkitsemaan siitä systemaattisesti? Vaikuttaisiko se sinun työmotivaatioosi? / Jatkaisitko vapaaehtoistyötä, jos tämänhetkinen palkkiosi lakkautettaisiin?
- Mieliäpide palkkioista
 - Minkälaiset palkkiot kokisit mielekkääksi? Haluaisitko personoidumpia palkkioita, joissa huomioitaisiin jokaisen henkilön mieltymykset vai jokaiselle yhtäläinen ja samanlainen palkkio
 - Mikä olisi mielestäsi parhain palkitsemistapa?

LOPETUS

- Olisiko mielessäsi jotain mitä olisit halunnut vielä kertoa tai jokin asia, johon haluaisit vielä lisätä?